

**دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة وأثرها على إدارة المخاطر في
الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم**

**The role of internal audit in activating the governance principles and its
impact on risk management in government agencies in Al-Qassim region**

سعد بن حمود القصير*

(*) سعد بن حمود القصير:

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة وأثرها على إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي باعتباره المنهج المناسب للظاهرة محل الدراسة، كما تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وحدات المراجعة الداخلية بالأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم في المملكة العربية السعودية وعددهم (٥٠) فرداً حيث تم تطبيق الدراسة بأسلوب الحصر الشامل لصغر حجم مجتمع الدراسة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم جاء بدرجة عالية، كما أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لدور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم. وبناء على هذه النتائج فقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على نشر ثقافة المراجعة الداخلية والحوكمة داخل الأجهزة الحكومية وأهمية دورها في تحقيق الكفاءة والفعالية للأجهزة الحكومية في ظل التحديات المتسارعة في البيئة العالمية، وتقديم برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات المراجعين الداخليين وفق مستجدات البيئة العالمية لتعزيز دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر ووضع الخطط والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية.

الكلمات المفتاحية: المراجعة الداخلية - الحوكمة - إدارة المخاطر - الأجهزة الحكومية - منطقة

القصيم

Abstract

The study aimed to identify the role of internal audit in activating the principles of governance and its impact on risk management in government agencies in Al-Qassim region. The study used the descriptive-correlational approach as the suitable approach for the phenomenon being studied, and the questionnaire was adopted as a tool for the study. The study population consisted of all employees of internal audit units in government agencies in Al-Qassim region in the Kingdom of Saudi Arabia (50 individuals), where the study was applied by a comprehensive inventory approach because of the small size of the study population. The results of the study found that the fact of the role of internal audit in activating the principles of governance in government agencies in Al-Qassim region was highly rated, and there is a statistically significant impact of the role of internal audit in activating the principles of governance on risk management in government agencies in Al-Qassim region. Based on these results, the study recommended the need to spread the culture of internal audit and governance in government agencies and the importance of its role in achieving efficiency and effectiveness for government agencies in light of the rapid challenges in the global environment and to provide specialized training programs to develop the skills of internal auditors according to the latest developments in the global environment to enhance the role of internal audit in risk management and develop plans and strategies related to risk management in government agencies.

Keywords: internal audit, governance, risk management, government agencies - Al-Qassim region.

مقدمة:

منذ نهاية القرن العشرين، شهد العالم تغييرات متسارعة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية مع التطور التكنولوجي والانفتاح الاقتصادي وما آلت إليه التغييرات في طبيعة العلاقات الدولية بين البلدان من تشابك وتعقيد متزايد، مما دفع المؤسسات والأجهزة على اختلاف أنواعها لمراجعة استراتيجيات إدارة المخاطر لديها، وما يتصل بذلك من أساليب وأنشطة وأدوات لتحديد المخاطر التي تؤثر على قدرتها التنافسية وتهدد استقرارها، وما يرتبط بها من إجراءات لمعالجة تلك المخاطر (الدسوقي، ٢٠١٩).

في العصر الحالي؛ تزايد الاهتمام بمفهوم "الحوكمة"، وأصبح هذا المفهوم ذات أهمية كبيرة لدى الأجهزة والمؤسسات والشركات والوكالات الحكومية التي عملت على تطبيقها بهدف زيادة الشفافية والمساءلة وتعزيز الاحترافية، وتحسين الإدارة الفعالة للمال العام وزيادة مشاركة المواطنين وتحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل هذه الأجهزة، وتقليل فرص الفساد والمخالفات المحاسبية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحقيق نتائج إيجابية للمجتمع بشكل عام (السديري وفلاته، ٢٠١٨).

بينما تُعد المراجعة الداخلية إحدى الركائز الأساسية في تعزيز حوكمة المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ تعمل المراجعة الداخلية على ضمان الالتزام بمبادئ الحوكمة المتمثلة في الشفافية، المساءلة، النزاهة، والمسؤولية، من خلال تقديم تقييم موضوعي ومستقل لأنظمة الرقابة الداخلية، والإفصاح عن مدى كفاءتها في دعم القرارات الإدارية، وفي بيئة الأعمال المعاصرة، التي تتسم بالتعقيد وتزايد المخاطر الناتجة عن التطورات التكنولوجية، والتغيرات الاقتصادية، والتحديات الجيوسياسية، وأصبحت إدارة المخاطر عنصرًا حاسمًا لضمان استدامة المؤسسات، وهنا يظهر دور المراجعة الداخلية كأداة فعالة لتحديد المخاطر، وتقييمها، وتقديم توصيات عملية للتخفيف من تأثيرها السلبي، مما يُمكن المؤسسات من الاستفادة من الفرص وتقليل التهديدات (الخليفة، ٢٠١٨).

إن العلاقة الوثيقة بين المراجعة الداخلية ومبادئ الحوكمة تُسهم في تعزيز الثقة بين الأطراف المعنية كافة، سواء كانوا مستثمرين، مساهمين، أو جهات تنظيمية؛ حيث تقدم المراجعة ضمانات موضوعية حول سلامة العمليات وفعالية إدارة المخاطر، كما تدعم المراجعة الداخلية المؤسسات في تحسين أداء العمليات، وتعزيز الرقابة الداخلية، وضمان الالتزام باللوائح والقوانين، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة واستدامة (عمر، ٢٠١٨). ومن خلال عمليات الفحص والتقييم الدقيق، تُساعد المراجعة الداخلية على تعزيز كفاءة الموارد، دعم اتخاذ القرار، وتقوية الثقة بين

أصحاب المصالح، وفي ظل التعقيدات المتزايدة في بيئات العمل، أصبحت المراجعة الداخلية عاملاً حاسماً لإدارة المخاطر، حيث تُوفر إطاراً استباقياً لتحديد المشكلات قبل وقوعها. وبذلك، فهي تُمثل ركيزة أساسية لتحقيق الاستقرار المؤسسي والاستدامة في مواجهة التحديات المختلفة (أحمد، ٢٠٢٢).

لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة وأثرها على إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم، والسعي إلى إبراز هذا الدور للمراجعة الداخلية في إطار معايير ومبادئ الحوكمة لتحسين فعالية إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم لتعزيز كفاءة هذه الأجهزة في مواجهة المخاطر والحد من تأثيراتها المختلفة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات، أصبحت المخاطر بأنواعها المختلفة (المالية، التشغيلية، القانونية، وغيرها) تهدد استمرارية الأعمال وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. ويُعد غياب أو ضعف آليات الحوكمة والممارسات الرقابية عاملاً رئيسياً يُفاقم تلك المخاطر ويؤثر سلباً على كفاءة الأداء المؤسسي. ومع ذلك، تعاني بعض المؤسسات من ضعف في الربط بين المراجعة الداخلية والحوكمة، مما يؤدي إلى قصور في إدارة المخاطر وارتفاع احتمالية التعرض لمشكلات مالية أو تشغيلية تؤثر على استدامة المؤسسة (الحسن وشابو، ٢٠١٧).

فقد أكدت نتائج العديد من الأدبيات أهمية دور المراجعة الداخلية في تطبيق أبعاد الحوكمة وزيادة فعاليتها. حيث توصلت دراسة (بن دواد، ٢٠١٥) إلى أن وظيفة المراجعة الداخلية قد تساهم في تحسين بعض أبعاد الحوكمة من خلال مساعدة مجلس الإدارة في مراجعة استراتيجية المؤسسة من ثم اتخاذ ما يلزم للتأكد من عدم مخالفة الأنظمة السارية ومدى مواءمتها من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر للمساعدة في تطبيق مبادئ الحوكمة. كما أظهرت دراسة ميرة والأزهر (٢٠١٧) إلى أن لجان مراجعة الحسابات تلعب دوراً بارزاً في تفعيل حوكمة المؤسسات على اختلاف أنواعها، كونها تعمل على زيادة القدرة الرقابية للآليات التي تركز عليها الحوكمة من أجل التطبيق السليم للمبادئ عملياً، كما تقوم بالعديد من المهام التي من شأنها أن تؤدي إلى تعزيز الثقة والمصادقية في التقارير المالية. كما أكدت عدد من الدراسات على العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، ومنها دراسة (درويش، ٢٠٢٤) التي أكدت على أن إدارة المخاطر بالشركة مسؤولية تضامنية بين إدارة المراجعة الداخلية وإدارة الشركة، فمهمة الأخيرة أداء جميع الأنشطة التي

من شأنها تحقيق إدارة شاملة للمخاطر، بينما وظيفة المراجعة الداخلية تقديم أنشطة استشارية لمساعدة الإدارة في تفعيل إدارة المخاطر، وأخرى تأكيدية تتمثل في توفير تأكيد معقول حول موثوقية وملائمة المعلومات ونظم الرقابة الداخلية بشأن إدارة المخاطر من خلال تقرير يقدم إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة. ودراسة (Ferramosca et al, 2017) التي أشارت إلى اهتمام المراجعة الداخلية بالتأكيد على المخاطر الفردية، والتأكيد على نظام إدارة المخاطر ككل، وخلصت دراسة (Mohammed et al, 2021) إلى أن الوحدة الاقتصادية لا تستطيع تحقيق أهدافها والحفاظ على النجاح دون وجود إدارة فعالة للمخاطر والرقابة والحوكمة، حيث يحتاج مجلس الإدارة والإدارة إلى بعضهما البعض لتطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة بشكل فعال.

وفي حدود علم الباحث توجد ندرة في الدراسات التي أجريت على الأجهزة الحكومية بالقصيم فيما يتعلق ببحث دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة وأثرها على إدارة المخاطر، مما يؤكد على وجود حاجة ملحة لدراسات متخصصة تأخذ بعين الاعتبار البيئة التنظيمية، الإدارية، والثقافية الخاصة بمنطقة القصيم، وتستكشف واقع أجهزتها الحكومية في هذا السياق.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة وأثرها على إدارة المخاطر في الاجهزة الحكومية بمنطقة القصيم؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

١. ما واقع دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في الاجهزة الحكومية بمنطقة القصيم

٢. ما واقع إدارة المخاطر في الاجهزة الحكومية بمنطقة القصيم؟

٣. هل يوجد أثر لدور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في الاجهزة الحكومية بمنطقة القصيم؟

ثانياً: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

١. الكشف عن واقع دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في الاجهزة

الحكومية بمنطقة القصيم

٢. الكشف عن واقع إدارة المخاطر في الاجهزة الحكومية بمنطقة القصيم.

٣. بحث مدى وجود أثر لدور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الأهمية العلمية والعملية في الآتي:

الأهمية العلمية:

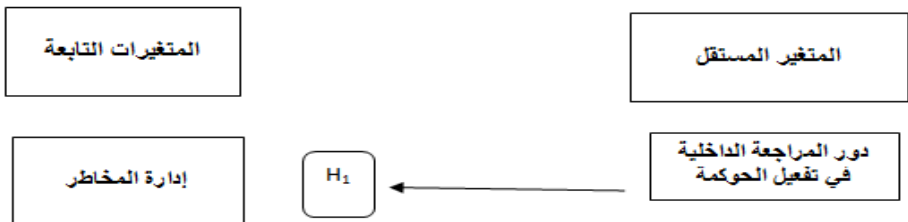
١. إثراء المعرفة الأكاديمية من خلال تقديم فهماً عميقاً للدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في تحسين مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر.
٢. تساهم في تطوير الأطر والمفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر والحوكمة، مما يساعد الباحثين والأكاديميين على بناء دراسات مستقبلية جديدة.
٣. تحاول الدراسة الحالية سد فجوة معرفية تتعلق ببحث دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة وأثرها على إدارة المخاطر على مستوى الأجهزة الحكومية.

الأهمية العملية:

١. إفادة الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم من خلال تحليل واقع دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة وتحليل أثرها على إدارة المخاطر بما يحسن ممارسات هذه الأجهزة.
٢. إفادة المستفيدين من خدمات الأجهزة الحكومية بالقصيم من خلال دعم التوجه نحو تفعيل مبادئ الحوكمة عبر المراجعة الداخلية وكذلك تعزيز إدارة المخاطر.
٣. تزويد صناع القرار بالأجهزة الحكومية بنتائج ميدانية حول دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة وتحليل أثرها على إدارة المخاطر بما قد يمثل موجه لصناعة القرارات.

رابعاً: الإطار المفاهيمي للدراسة:

يعتمد الإطار النظري على وجود أثر للمتغير المستقل المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة على المتغير التابع إدارة المخاطر، يمثل الشكل ١ هذه العلاقة.



خامسًا: فرضيات الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر عند مستوى (٠.٠٥) بالأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم.

سادسًا: حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: سوف يتم إجراء هذه الدراسة للتعرف على دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة وأثرها على إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم.
- الحدود المكانية: سوف يتم إجراء الدراسة على الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: ستجرى هذه الدراسة في ٢٠٢٥.
- الحدود البشرية: عينة من موظفي وحدات المراجعة الداخلية بالأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم.

سابعًا: مصطلحات الدراسة:

- **المراجعة الداخلية:** تعرف المراجعة الداخلية على أنها " نشاط تقييمي مستقل، يهدف إلى مراجعة العمليات المحاسبية والمالية وغيرها من أجل خدمة الإدارة وفي رقابة إدارية تمارس عن طريق قياس وتقييم درجة كفاية أنظمة الرقابة الأخرى" (Roussy & Perron, 2018, p9).

ويعرف الباحث **المراجعة الداخلية إجرائيًا بأنها:** نشاط تقييمي مستقل لمراقبة العمليات المحاسبية والمالية والعمليات الأخرى داخل الأجهزة الحكومية، من أجل تقديم خدمات وقائية وعلاجية للإدارة في هذه الأجهزة، ويهدف إلى فحص وتقييم فعالية وسائل الرقابة الأخرى. بذلك فالمراجعة الداخلية تتعامل في الأصل مع مختلف الجوانب والأنشطة المالية والمحاسبية للتأكد من صحتها.

- **الحوكمة:** تعرف بأنها "مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير، التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح، أو الأطراف المرتبطة بالشركة مثل حاملة السندات العمال الدائنين والمواطنين من ناحية أخرى" (أحمد، ٢٠٢٢، ص ١٢).

ويعرف الباحث **الحوكمة إجرائيًا بأنها:** مجموعة من الأنظمة الرشيدة ذات الطابع الرقابي، والتي تهدف إلى تحقيق الشفافية والمساءلة داخل الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم، بهدف تحسين أداء هذه الأجهزة وزيادة فعاليتها.

- إدارة المخاطر: يتم تعريف إدارة المخاطر على أنها "منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع الي الحد الأدنى". (Hopkin, 2018, p9).

ويعرف الباحث إدارة المخاطر إجرائيا بأنها: مجموعة من الأنشطة والممارسات للتعامل مع حالات عدم التأكد والأحداث التي يمكن أن تؤثر على أداء الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم وتعمق تحقيق أهدافها، وتوفير استجابة سريعة في الوقت المناسب للحد من تأثير هذه المخاطر على الأجهزة الحكومية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: مفهوم المراجعة الداخلية وخصائصها:

تُعرف المراجعة الداخلية بأنها: "تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر في بعض الأحيان ويقوم بها فئة من الموظفين لحماية الأصول وخدمة الإدارة العليا ومساعدتها في التوصل إلى الكفاية الإنتاجية القصوى والعمل على قياس مدى صلاحية النظام المحاسبي وطرف المراقبات الأخرى" (عزوز، ٢٠١٧، ص ٩).

وخصائص المراجعة الداخلية تعتبر أساسية لتعريف دور المراجع الداخلي ومساهمته في تعزيز كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي، ويمكن تفصيل هذه الخصائص كما يلي (عزوز، ٢٠١٧):

١. المساعدة في التسيير: يقوم المراجع الداخلي بدور داعم للمسؤولين في الأقسام المختلفة، حيث يقدم حلولاً عملية لمعالجة المشكلات المتعلقة بالسيطرة والإجراءات التشغيلية، ويساعد في تحسين كفاءة العمليات وتطوير الأداء المؤسسي من خلال مراقبة وتقديم توصيات لتحسين الأنشطة المختلفة.

٢. عدم الحكم على أداء الأشخاص: الهدف الأساسي للمراجعة الداخلية هو تحسين الأداء المؤسسي وليس تقييم أو إدانة أداء الأفراد، وتركز المراجعة على العمليات والأنظمة بدلاً من التركيز على الأشخاص، مما يخلق بيئة مهنية وعادلة.

٣. الاستقلالية: تتميز المراجعة الداخلية باستقلالها عن الأنشطة الأخرى داخل المؤسسة، مما يعزز موضوعيتها، ويُعد هذا الاستقلال حجر الزاوية لضمان تقديم نتائج وتوصيات موضوعية يمكن الاعتماد عليها.

أهمية المراجعة الداخلية:

تبرز أهمية المراجعة الداخلية فيما يلي (عمر، ٢٠١٨):

- تعزيز الحوكمة المؤسسية: تُسهم المراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية، المساءلة، والنزاهة، وتُساعد في التأكد من أن المؤسسة تعمل وفقاً للقوانين واللوائح والسياسات المعتمدة.
- تحسين إدارة المخاطر: من خلال تحديد المخاطر التي تواجه المؤسسة وتقييمها بشكل دقيق.
- مراقبة فعالية الضوابط الداخلية: تعمل المراجعة الداخلية على تقييم كفاءة نظام الضوابط الداخلية والتأكد من فاعليته في حماية أصول المؤسسة وتقليل فرص الفساد أو الأخطاء.
- تحسين الكفاءة التشغيلية: تُساهم في تحديد أوجه القصور في العمليات التشغيلية وتقديم اقتراحات لتحسينها.

ثانياً: مفهوم الحوكمة ومبادئها:

تُعرف الحوكمة على أنها "مجموعة من المبادئ والتنظيمات والممارسات التي قد تكون محاسبية أو غير محاسبية التي تحدد الحقوق والمسؤوليات بين جماعات المصالح الداخلية والخارجية والتي تسعى لتحقيق الادارة الرشيدة للأعمال والحد من مشكلة الوكالة من خلال تحقيق المصالح المشتركة للأطراف ذات العلاقة بغاية تعظيم قيمة المنشأة وحماية حقوق أصحاب المصالح وضمان حقوق الأقلية" (Adil, 2022, p7).

وتتمثل مبادئ الحوكمة في الآتي (خاطر، ٢٠١٧):

- الشفافية: توفير المعلومات الدقيقة والموثوقة لجميع الأطراف ذات العلاقة.
- المساءلة: تحديد المسؤوليات بوضوح بين الإدارة، مجلس الإدارة، والأطراف الأخرى في المؤسسة.
- النزاهة: الالتزام بالمعايير الأخلاقية والقانونية في جميع جوانب العمل المؤسسي.
- المساواة والعدالة: ضمان معاملة جميع أصحاب المصالح بطريقة عادلة ومتساوية.
- الكفاءة والفعالية: ضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بأعلى مستويات الإنتاجية والكفاءة.
- الاستقلالية: تعزيز استقلالية مجلس الإدارة والإدارات المختلفة عن التدخلات غير المبررة من الأطراف الداخلية أو الخارجية.

- إدارة المخاطر: تطبيق أنظمة وإجراءات فعالة لتحديد المخاطر المحتملة وتحليلها والتعامل معها.

ثالثاً: مفهوم إدارة المخاطر:

يمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها "عملية، يتم تنفيذها من قبل مجلس إدارة الكيانات (منظمات أو أجهزة) والإدارة والموظفين الآخرين، لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على الكيان، وتوفير ضمانات معقولة فيما يتعلق بتحقيق أهداف الكيان (Purnomo, 2017).
ووفقاً لما ذكره همشري (Hamshari, 2022) فإن إدارة المخاطر هي "الطريقة العلمية المعتمدة لتحديد المخاطر المحتملة وتصنيفها حسب إمكانية تحقيقها، ثم اختيار أنسب الوسائل لمواجهة هذه المخاطر بأقل تكلفة ممكنة، وهذا يعني أن إدارة المخاطر تتم باستخدام الطريقة العلمية سواء كانت إجراءات أو قوانين أو تعليمات؛ للحد من معدل تكرار الخسارة، أو تخفيف الخسارة بأقل تكلفة ممكنة، أو لتحقيق الهدفين معاً".

أهمية إدارة المخاطر:

تُعتبر إدارة المخاطر من الوظائف الحيوية في أي منظمة، حيث تسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتقليل التهديدات التي قد تعيق النجاح وتساعد على تحديد المخاطر المحتملة التي تواجه تحقيق الأهداف التنظيمية، وتُقيم المخاطر وتحلل تأثيراتها، مما يُمكن الإدارة من اتخاذ قرارات استباقية للتحوط أو التخفيف من تلك المخاطر، كما تدعم تطوير قدرات الموظفين، كما تُعد إدارة المخاطر أساسية في التخطيط السليم، وتسهم في التعامل مع الكوارث والأزمات التي كان بالإمكان تفاديها أو إدارتها بشكل أفضل، وتعمل إدارة المخاطر على تحقيق توازن استراتيجي بين المخاطر والعوائد المحتملة، وتضمن اتخاذ قرارات مدروسة توازن بين المكاسب والمخاطر المرتبطة بها لتحقيق أفضل النتائج (العنزي والدليمي، ٢٠١٥).

مبادئ إدارة المخاطر:

حددت المنظمة الدولية ISO عدد من المبادئ لإدارة المخاطر، والتي تتمثل في النقاط التالية (Taibah et al, 2019):

- خلق القيمة: تساهم إدارة المخاطر في تحقيق وتحسين الأهداف بشكل واضح.
- جزء لا يتجزأ من العمليات التنظيمية: إدارة المخاطر هي جزء من مسؤوليات الإدارة والعمليات التنظيمية.

- جزء من عملية صنع القرار: تساعد إدارة المخاطر صانع القرار على اتخاذ قرارات مدروسة.
- تعامل مع عدم اليقين :إدارة المخاطر تتعامل بشكل صريح مع عدم اليقين في عملية اتخاذ القرار .
- منهجية وبنوية: يجب أن تتم إدارة المخاطر بشكل منهجي وبنوي وفي الوقت المناسب.
- العوامل البشرية: تأخذ إدارة المخاطر في الاعتبار العوامل البشرية وتأثيرها على تحقيق أهداف الشركة.

دور المراجعة الداخلية في تحسين إدارة المخاطر:

تُعد المراجعة الداخلية بمثابة نشاط تقويمي يهدف إلى إضافة قيمة للأجهزة والمنظمات لتحقيق أهدافها في ظل إدارة المخاطر من خلال تقديم التوصيات اللازمة لتحسين ممارسات إدارة المخاطر. ووفقاً لمعهد المراجعين الداخليين The Institute of Internal Auditors ، فإن الغرض الأساسي للمراجعة الداخلية يتمثل في الرقابة الداخلية للحسابات لإضافة قيمة وتحسين عمليات الأجهزة والمؤسسات ومساعدتها على تحقيق أهدافها باتباع نهج منضبط لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر ومراقبتها وإدارتها، من خلال تحسين الفرص لتحقيق أهداف هذه المنظمات و/أو الحد من التعرض للمخاطر (Boulafrakh, 2020). ويشير كوتزي وليوبي (Coetzee & Lubbe, 2014) إلى أن دور المراجعة الداخلية في تحسين إدارة المخاطر يتمثل في الآتي:

- تقييم المخاطر: المراجع الداخلي يقوم بتقييم وتحليل المخاطر التي تواجه المؤسسة، سواء كانت مخاطر تشغيلية أو مالية أو استراتيجية، بهدف تحديد النقاط الضعيفة وتوجيه الجهود نحو تحسينها.
- تطوير إجراءات الرقابة: يقوم المراجع الداخلي بمراجعة الإجراءات القائمة لضمان فعالية الرقابة والتأكد من توافر آليات مناسبة للتعامل مع المخاطر المحتملة.
- تقديم التوصيات: بناءً على تقييماتهم، يقدم المراجعون الداخليون توصيات بشأن كيفية تحسين إدارة المخاطر وتعزيز النظم القائمة لتحقيق أقصى استفادة منها.
- تعزيز الامتثال والتنظيم: يساعد المراجع الداخلي في التحقق من امتثال المؤسسة للقوانين والتنظيمات المعمول بها، مما يساهم في تقليل المخاطر المتعلقة بالامتثال.

- مراقبة التطورات الداخلية والخارجية: يساعد المراجع الداخلي في مراقبة التطورات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على مخاطر الشركة، ويساهم في تكييف الاستجابة إلى تلك التحديات.

أيضاً، فقد اهتم معهد المراجعين الداخليين بتحسين عمليات إدارة المخاطر في المنظمات والأجهزة من خلال المعيار رقم (٢١١٠) والذي اهتم بإدارة المخاطر وتحسينها من خلال دور المراجعين الداخليين في تقييم فعالية أنشطة إدارة المخاطر داخل المنظمة وتجميع البيانات اللازمة لتحديد مدى استعداد هذه المنظمات والأجهزة لمواجهة المخاطر بشكل مناسب (لخضر، ٢٠١٧).

بذلك يتضح دور المراجعة الداخلية في الحد من المخاطر وتحسين إدارة المخاطر داخل الأجهزة الحكومية من خلال تعزيز وحماية القيمة التنظيمية وتوفير الضمانات وتقديم المشورة وتوفير آليات لتحسين القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر بشكل موضوعي.

الدراسات السابقة:

يستعرض الباحث فيما يلي أهم الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث يتم استعراض هذه الدراسات وفق التسلسل التاريخي من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

هدفت دراسة **ميرة والأزهر (٢٠١٧)** إلى تحليل ومناقشة دور لجان المراجعة في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات والتي تعد في غاية الأهمية نظراً لاتجاه أغلب الشركات إلى تكوين لجان مراجعة الحسابات ولاعتبار حوكمة الشركات هدفاً رئيسياً تسعى جميع الشركات لتحقيقه، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن للجان مراجعة الحسابات دوراً بارزاً في تفعيل حوكمة الشركات لأنها تعمل على زيادة القدرة الرقابية للآليات التي تركز عليها الحوكمة من أجل التطبيق السليم للمبادئ عملياً، كما تقوم بالعديد من المهام التي من شأنها أن تؤدي إلى تعزيز الثقة والمصادقية في التقارير المالية.

كما تناولت دراسة **خاطر (٢٠١٧)** دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، وذلك من خلال دراسة ميدانية على الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية في دولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لهذه الدراسة، وبلغ حجم العينة (٣٩٤) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى أن وجود فروق معنوية لاتجاهات مفردات العينة نحو الدور المتوقع من جانب وتقييم الدور الحالي للمراجعة الداخلية من جانب آخر في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بين الاطراف ذات العلاقة عند مستوى (١%) و اخير تبين الدور المتوقع مقابل تقييم

الدور الحالي للمراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بسوق الأوراق المالية الكويتي عند مستوى (١%).

وسعت دراسة الخليفة (٢٠١٨) إلى التعرف على دور المراجعة الداخلية في تفعيل تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في القطاع المصرفي ، واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي والاستنباطي والاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلى أن مواكبة التطور فيما يتعلق بمعايير المراجعة الداخلية يزيد من فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في مصرف المزارع التجاري ، أن تمتع المراجع الداخلي بالاستقلال التام يكون إما بتبعيته للإدارة العليا أو لجنة المراجعة الأمر الذي يساعد على تفعيل تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في المصرف دون أي قيود، وأوصت الدراسة بضرورة تضافر جميع الأطراف الفاعلة سواء بنك السودان المركزي ، أو الجمعيات المهنية أو مجلس إدارات البنوك لإدخال وتعزيز ثقافة الحوكمة المصرفية في المصارف، أن يوفر مصرف المزارع التجاري الدورات التدريبية اللازمة والمناسبة للعاملين بإدارة المراجعة الداخلية لتطوير مهاراتهم الأكاديمية والمهنية.

بينما هدفت دراسة Hamshari (٢٠٢٢) إلى التعرف على تأثير التدقيق الداخلي على تحسين إدارة المخاطر وفق معايير التدقيق الداخلي في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان في ظل جائحة كوفيد-١٩، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لهذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن البنوك الأردنية لم تتأثر كثيراً بقرارات الحكومة المتعلقة بجائحة فيروس كورونا. يتبين أن الاستقرار المالي في الأردن راسخ ودائم، بالإضافة إلى ذلك اتخذت البنوك إجراءات احترازية لحماية موظفيها ومصالح عملائها ومقرضيها ومستثمريها، وكما يمكن إثبات من الدراسة الحالية أن البنوك الأردنية كانت قادرة على التكيف مع المخاطر الصحية والبيئية وغيرها. وبالتالي سواء قبل أو أثناء جائحة فيروس كورونا، مما أدى إلى الاستقرار المالي، وهذا ما أكدته وكالة ستاندرد آند بورز العالمية؛ حيث كان التصنيف الائتماني السيادي للأردن - وهو تقييم مستقل للجدارة الائتمانية للدولة - BB+ ، أي مع نظرة مستقبلية مستقرة على الرغم من التصنيف الائتماني المنخفض للدول المحيطة.

وهدف دراسة الريمي (٢٠٢٢) إلى قياس أثر المراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لهذه الدراسة، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر

إيجابي للمراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة؛ كما أن هناك متغيرات أساسية يتحدد على أساسها الأثر الإيجابي للمراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة تمثل أهمها في: توفير المراجعة الداخلية للمعلومات؛ وكذا توافر البنية المؤسسية للمراجعة الداخلية. كما توصلت الدراسة إلى أن متغيرات المراجعة الداخلية وتطبيق مبادئ الحوكمة متوافرة بدرجة مرتفعة بشكل عام؛ مع وجود انخفاض في تنفيذ بعض مهام المراجعة الداخلية، وكذا انخفاض مستوى تطبيق بعض مبادئ الحوكمة.

دراسة أحمد (٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور قسم المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ دور الحوكمة ، تحليل وتقييم الدور الذي يلعبه قسم المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في مصرف الوحدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك بعض المشاكل في تطبيق نظام الحوكمة ، و ذلك لعدم توفير كفاءات و مهارات لدى المصرف في مجال الحوكمة ، وعدم وجود سياسة تهتم بتطوير معايير الرقابة الداخلية بالمصرف، عدم التزام قسم المراجعة الداخلية بأعداد تقارير دورية عن مدى التزام بتطبيق مبادئ الحوكمة، وأوصت الدراسة بالعمل على نشر ثقافة الحوكمة على مستوى كافة الأطراف المعنية بالمصرف.

دراسة Boumedien & Ikryim (٢٠٢٤) هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الحوكمة والجوانب المختلفة لإدارة التدقيق الداخلي، بما في ذلك القدرة على التخطيط والاستقلال والكفاءة وتعزيز الإنتاجية داخل البنوك التجارية الليبية، واستخدمت المنهج الكمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.5 \leq a$) بين أبعاد الحوكمة وإدارة التدقيق الداخلي، حيث تشير الاختبارات الإحصائية إلى أن الحوكمة تؤثر بشكل إيجابي على إدارة التدقيق الداخلي عبر جميع الأبعاد المدروسة، مما يؤكد الدور الحيوي للحوكمة في تعزيز إدارة التدقيق الداخلي داخل المؤسسات المالية، وأوصت الدراسة بتوفير برامج التدريب والتوعية الشاملة، وتبني أفضل الممارسات الدولية. ويمكن أن يساهم تنفيذ هذه التوصيات في تعزيز ممارسات الحوكمة وتحسين فعالية إدارة التدقيق الداخلي، وبالتالي تعزيز الثقة والشفافية والاستقرار في النظام المالي، بالإضافة إلى تعزيز أهداف الاستدامة المالية والاقتصادية، وأيضًا بإجراء المزيد من البحوث للتعلم أكثر في استكشاف أبعاد الحوكمة بهدف تعزيز العلاقة الفعالة بين الحوكمة وإدارة التدقيق الداخلي.

كما هدفت دراسة Fella h & Abderrahim (٢٠٢٤) إلى دراسة العلاقة بين الحوكمة والجوانب المختلفة لإدارة التدقيق الداخلي، بما في ذلك القدرة على التخطيط والاستقلال والكفاءة

وتعزيز الإنتاجية داخل البنوك التجارية الليبية. ولتحقيق الهدف الأساسي من الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لهذه الدراسة، وبلغ حجم العينة (٢٦٣) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين أبعاد الحوكمة وإدارة التدقيق الداخلي، حيث تشير الاختبارات الإحصائية إلى أن الحوكمة تؤثر بشكل إيجابي على إدارة التدقيق الداخلي عبر جميع الأبعاد المدروسة، مما يؤكد الدور الحيوي للحوكمة في تعزيز ممارسات الحوكمة وتحسين فعالية إدارة التدقيق الداخلي، وبالتالي تعزيز الثقة والشفافية والاستقرار في النظام المالي، بالإضافة إلى تعزيز أهداف الاستدامة المالية والاقتصادية. وعلاوة على ذلك، توصي الدراسة بإجراء المزيد من البحوث للتعمق في استكشاف أبعاد الحوكمة بهدف تعزيز العلاقة الفعالة بين الحوكمة وإدارة التدقيق الداخلي، مع مراعاة منهجيات أخرى مثل الأساليب النوعية من خلال إجراء المقابلات للوصول إلى وجهات نظر المدققين التي لم يتم تناولها في الدراسات السابقة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من الاستعراض السابق للدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة (المراجعة الداخلية- الحوكمة- إدارة المخاطر) يتضح ما يلي:

- اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها في أهدافها والنتائج التي توصلت إليها، فقد اتفقت دراسة (ميرة والأزهر، ٢٠١٧)، ودراسة (خاطر، ٢٠١٧)، ودراسة (الخليفة، ٢٠١٨)، ودراسة (Hamshari, 2022) في السعي نحو معرفة دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة. وهدفت دراسة Fella& Abderrahim (٢٠٢٤) إلى التعرف على العلاقة بين الحوكمة والجوانب المختلفة لإدارة التدقيق الداخلي. بينما سعت دراسة Hamshari (٢٠٢٢) إلى التعرف على تأثير التدقيق الداخلي على تحسين إدارة المخاطر وفق معايير التدقيق الداخلي في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان.
- اختلفت هذه الدراسات في منهجية الدراسة، حيث استخدمت دراسة (ميرة والأزهر، ٢٠١٧)، ودراسة (خاطر، ٢٠١٧)، ودراسة (الخليفة، ٢٠١٨)، ودراسة (Hamshari, 2022) المنهج الوصفي التحليلي، كما تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات. بينما استخدمت دراسة Fella& Abderrahim (٢٠٢٤) المنهج الكمي

واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. واعتمدت دراسة أحمد (٢٠٢٢) على المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للدراسة.

■ انفتحت الدراسة الحالية في متغيرات الدراسة مع معظم الدراسات السابقة ومنها المراجعة الداخلية والحوكمة (أحمد، ٢٠٢٢) و Fella & Abderrahim (٢٠٢٤) ودراسة Boumedien & Ikryim (٢٠٢٤) ودراسة الريمي (٢٠٢٢)؛ المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر مثل دراسة Hamshari (٢٠٢٢) .

■ تختلف الدراسة الحالية في منهجيتها عن معظم الدراسات السابقة مثل دراسة أحمد (٢٠٢٢) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي. وتتفق مع دراسة كل من دراسة خاطر (٢٠١٧)، دراسة Hamshari (٢٠٢٢)، دراسة الريمي (٢٠٢٢) ودراسة Fella & Abderrahim (٢٠٢٤) في استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

■ تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناول دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة وأثرها على إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم، حيث أنه - على حد علم الباحث - لا توجد دراسة عربية أو أجنبية تناولت هذا الموضوع في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم؛ وهذا ما يبرز الفجوة البحثية للدراسة.

■ تتمثل نقاط الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة واستعراض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وكذلك بناء الإطار النظري للدراسة حول مفاهيم المراجعة الداخلية والحوكمة وإدارة المخاطر، وتحديد منهجية الدراسة وأداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، علاوة على طريقة استعراض ومناقشة نتائج الدراسة وكتابة التوصيات.

إجراءات البحث

هدف البحث الحالي إلى الكشف عن واقع دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم، والكشف عن واقع إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم، وبحث مدى وجود أثر لدور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم.

وتتناول إجراءات البحث وصف لإجراءات البحث الميدانية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي للإجابة على أسئلة الدراسة الحالية والذي يهدف الى دراسة الظاهرة كما هي في أرض الواقع وتقديم وصف دقيق ومناسب ويستخدم هذا المنهج أيضا في توضيح العلاقة بين هدف الدراسة ومتغيراتها.

مجتمع البحث وعينه:

يتكون مجتمع البحث من جميع موظفي وحدات المراجعة الداخلية بالأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم وعددهم (٥٠) فرد. وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة الحصر الشامل لجميع افراد مجتمع البحث وقد بلغ عدد عينة البحث (٤١) فرد.

أداة البحث:

بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والاستعانة بالإطار النظري للبحث، قام الباحث ببناء وتطوير الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة؛ لمناسبتها لتحقيق أهداف البحث، والإجابة عن تساؤلاته

صدق أداة البحث:

قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بما يلي:

الصدق الظاهري للأداة (التحكيمي): بعد الانتهاء من بناء أداة البحث، تم عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين؛ وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، واعتماد العبارة التي اتفق عليها من قبل المحكمين بنسبة تزيد عن (٨٥ %) فأكثر

صدق البناء الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث قام الباحث بالتأكد من صدق البناء الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه، وجاءت النتائج على النحو التالي:

المحور الأول: واقع دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم

جدول (١) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول

معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة
.786**	٩	.569**	١
.734**	10	.582**	٢
.699**	11	.769**	٣
.702**	12	.628**	٤
.587**	13	.715**	٥
.661**	14	.833**	٦
.789**	15	.770**	٧
.770**	16	.746**	٨

** دال عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور واقع دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في الأجهزة الحكومية كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (٠.٠٥) مما يشير الى صدق فقرات المحور وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

المحور الثاني: واقع إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم

جدول (٢) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني

معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة
.626**	٨	.838**	١
.748**	9	.891**	٢
.659**	10	.841**	٣
.729**	11	.857**	٤
.703**	12	.874**	٥
.611**	13	.757**	٦
		.833**	٧

** دال عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور واقع إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (٠.٠٥) مما يشير الى صدق فقرات المحور وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

المحور الثالث: أثر دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم

جدول (٣) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثالث

معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة
.882**	٦	.635**	١
.819**	٧	.746**	٢
.723**	٨	.521**	٣
.745**	9	.738**	٤
.821**	10	.760**	٥

* * دال عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور أثر دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (٠.٠٥) مما يشير الى صدق فقرات المحور وصلاحيته للتطبيق الميداني.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة:

جدول (٤) معاملات الفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
واقع دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم	16	.878
واقع إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم	13	.841
أثر لدور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم	10	.857
الدرجة الكلية للاستبيان	39	.865

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات مناسبة لأغراض البحث العلمي لكافة محاور الاستبانة، حيث بلغت (٠.٨٦٥).

نتائج الدراسة وتفسيراتها

أولاً دراسة البيانات الأساسية للدراسة

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

١- الجنس:

جدول رقم (٦) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
90.2	37	ذكر
9.8	4	أنثى
100%	41	المجموع

يتضح من الجدول أنّ نسبة (٩٠.٢ %) من إجمالي افراد عينة الدراسة من الذكور، ونسبة (٩.٨%) من إجمالي افراد عينة الدراسة من الاناث.

٢- العمر:

جدول رقم (٦) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
7.3	3	أقل من ٣٠ سنة
51.2	21	من ٣٠ الى أقل من ٤٠ سنة
34.1	14	من ٤٠ الى أقل من ٥٠ سنة
7.3	3	أكثر من ٥٠ سنة
100%	41	المجموع

يتضح من الجدول أنّ نسبة (٥١.٢%) من إجمالي أفراد الدراسة أعمارهم من ٣٠ الى أقل من ٤٠ سنة، ونسبة (٣٤.١%) من إجمالي أفراد الدراسة أعمارهم من ٤٠ الى ٥٠ سنة، ونسبة (٧.٣%) من إجمالي أفراد الدراسة أعمارهم أكثر من ٥٠ سنة.

٣- المؤهل العلمي:

جدول رقم (٧) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
7.3	3	دبلوم
65.9	27	بكالوريوس
26.8	11	ماجستير/دكتوراه
100%	41	المجموع

يتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (٦٥.٩%) من إجمالي أفراد الدراسة من حملة البكالوريوس، ونسبة (٢٦.٨%) من إجمالي أفراد الدراسة من حملة ماجستير/دكتوراه، ونسبة (٧.٣%) من إجمالي أفراد الدراسة من حملة الدبلوم.

٤ - سنوات الخبرة:

جدول رقم (٨) توزيع أفراد الدَّراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	6	14.6
5-10 سنوات	10	24.4
أكثر من ١٠ سنوات	25	61.0
المجموع	41	100%

يتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (٦١%) من إجمالي أفراد الدراسة خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات، ونسبة (٢٤.٤%) من إجمالي أفراد الدراسة خبرتهم من ٥ الى ١٠ سنوات، ونسبة (١٤.٦%) من إجمالي أفراد الدراسة خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

ثانياً إجابة أسئلة الدراسة وعرض النتائج:

السؤال الاول: "ما واقع دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم؟"

للتعرف على واقع دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الأول وكذلك المتوسط العام كما يلي.

جدول رقم (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لفقرات المحور الأول

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	يقدم المراجع الداخلي معلومات حول مستوى دقة نظام الرقابة الداخلية.	3.98	.908	7	موافق
٢	يقدم المراجع الداخلي اقتراحات وإرشادات لتحسين إجراءات الرقابة الداخلية.	4.24	.767	2	موافق بشدة
٣	يفحص المراجع الداخلي السياسات والأنظمة الداخلية للتأكد من مطابقتها لمبادئ الحوكمة.	4.02	.880	6	موافق
٤	تُعين الإدارة مراجعين داخليين من ذوي الكفاءات لتفعيل مبادئ الحوكمة.	3.61	1.181	14	موافق
٥	تتسم إجراءات المراجعة الداخلية بالنزاهة.	4.32	.687	1	موافق بشدة
٦	يمارس المراجع الداخلي مهام عمله باستقلالية دون تدخل في اختصاصاته.	3.93	.959	8	موافق

دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة وأثرها على إدارة
المخاطر في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم

سعد بن حمود القصير

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٧	يبدى المراجع الداخلي آرائه بشكل محايد دون تحيز.	4.12	.842	4	موافق
٨	تتسم تقارير المراجع الداخلي بالموضوعية.	4.24	.699	3	موافق بشدة
٩	يوجد بالجهة خطة واضحة وموثقة لأنشطة المراجعة الداخلية.	3.80	1.005	13	موافق
١٠	يعتمد المراجع الداخلي آليات المراجعة المالية ومراجعة الأداء لتحقيق مبادئ الحوكمة.	3.88	.900	10	موافق
١١	توفر تقارير المراجع الداخلي ضمان مستقل وموضوعي حول الأطر الاستراتيجية والتشغيلية للحوكمة.	3.90	.917	9	موافق
١٢	توفر المراجعة الداخلية خدمات استشارية حول آليات تطبيق معايير الحوكمة	3.49	.952	16	موافق
١٣	تساعد المراجعة الداخلية في تقييم كفاءة أداء الأنظمة الرقابية للحوكمة.	3.85	.937	11	موافق
١٤	تسهم المراجعة الداخلية في تطوير الهيكل التنظيمي بالجهة لتحقيق أهداف الحوكمة.	3.83	1.022	12	موافق
١٥	تعزز المراجعة الداخلية آليات المساءلة في الجهة.	4.05	.740	5	موافق
١٦	يتم إتاحة الوصول للمعلومات ونشر التقارير المالية بشفافية.	3.54	1.142	15	موافق
المتوسط العام		3.93	0.91	موافق	

من الجدول السابق يمكن ان نستخلص أن واقع دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم جاء بدرجة عالية فقد جاء المتوسط العام لفقرات المحور (٣.٩٣) والاتجاه العام للفقرات (موافق) والانحراف المعياري (٠.٩١) وهي قيمة منخفضة تشير إلى تجانس اتجاهات افراد عينة البحث حول واقع دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم. وتراوحت قيم الانحراف المعياري للمحور بين (١.١٨١: ٠.٦٨٧) وجميعها ذات قيم منخفضة تدل على تجانس اراء افراد عينة البحث حول جميع الفقرات فيما عدا الفقرات رقم (٤ و ٩ و ١٤ و ١٦) فهي ذات قيم مرتفعة تدل على تباين اراء افراد عينة البحث حول تلك الفقرات.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٥): (تتسم إجراءات المراجعة الداخلية بالنزاهة). وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤.٣٢) وانحراف معياري (٠.٦٨٧) ودرجة الموافقة (موافق بشدة)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المراجعة الداخلية تُعد بمثابة أداة رقابية واستشارية مستقلة، حيث تُسهم بشكل كبير في تفعيل مبادئ الحوكمة في مختلف الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم. وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢): (يقدم المراجع الداخلي اقتراحات وارشادات لتحسين إجراءات الرقابة الداخلية). بمتوسط حسابي قدره (٤.٢٤) وانحراف معياري (٠.٧٦٧) ودرجة الموافقة (موافق بشدة)، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تدل على أهمية دور المراجع الداخلي لتحقيق مبادئ الحوكمة وزيادة

فعاليتها من خلال تقويم إجراءات الرقابة الداخلية بالأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم واقتراح التحسينات اللازمة مما ينعكس إيجاباً على تفعيل مبادئ الحوكمة داخل هذه الأجهزة. بينما احتلت الفقرة رقم (١٢): (توفر المراجعة الداخلية خدمات استشارية حول آليات تطبيق معايير الحوكمة) الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٩) وانحراف معياري (٠.٩٥٢) ودرجة الموافقة (موافق)، وهو ما قد يشير إلى الحاجة إلى تفعيل دور المراجعة الداخلية بالأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم بشكل أكبر على مستوى كافة القطاعات وتعزيز دورها في تطبيق معايير الحوكمة ووضع دليل إجرائي يتضمن آليات تطبيق معايير الحوكمة بالأجهزة الحكومية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من ميرة والأزهر (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن للجان مراجعة الحسابات دوراً بارزاً في تفعيل حوكمة الشركات لأنها تعمل على زيادة القدرة الرقابية للآليات التي تركز عليها الحوكمة من أجل التطبيق السليم للمبادئ عملياً، كما تقوم بالعديد من المهام التي من شأنها أن تؤدي إلى تعزيز الثقة والمصداقية في التقارير المالية، ودراسة الريمي (٢٠٢٢) التي أسفرت عن وجود أثر إيجابي للمراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة، ودراسة Boumedien & Ikryim (٢٠٢٤) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.5$) بين أبعاد الحوكمة وإدارة التدقيق الداخلي مما يؤكد الدور الحيوي للمراجعة الداخلية في تعزيز مبادئ. كذلك تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة Fellah & Abderrahim (٢٠٢٤) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.5$) بين أبعاد الحوكمة والتدقيق الداخلي.

السؤال الثاني: "ما واقع إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم؟"

للتعرف على واقع إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الثاني وكذلك المتوسط العام كما يلي.

جدول رقم (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لفقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	تجري الجهة مسحاً دورياً للمخاطر المحتملة ببيئة العمل.	3.34	1.015	٥	محايد
٢	لدى الجهة خطة استراتيجية شاملة لإدارة المخاطر المحتملة.	3.37	1.090	٤	محايد
٣	يوجد بالجهة إدارة مختصة بإدارة المخاطر .	3.41	1.072	٣	موافق
٤	تحتفظ الجهة بقاعدة بيانات محدثة للجوء إليها في حالات الطوارئ.	3.24	.969	٧	محايد
٥	توفر الجهة برامج تدريبية للعاملين في مجال إدارة المخاطر .	3.20	1.123	٩	محايد
٦	توفر الجهة المتطلبات المالية والبشرية اللازمة لإدارة المخاطر المحتملة بفعالية.	3.15	1.085	١١	محايد
٧	لدى الجهة تقنيات متقدمة للاستثمار والتنبؤ بالمخاطر .	3.05	.973	١٣	محايد

دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة وأثرها على إدارة
المخاطر في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم

سعد بن حمود القصير

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٨	يتم تقويم إجراءات الاستجابة للمخاطر بشكل مستمر لتقويم نقاط الضعف وتعزيز مجالات التحسين والتطوير.	3.17	.863	10	محايد
٩	تتعاون الجهة مع الجهات الوطنية والدولية الرائدة في مجال إدارة المخاطر.	3.59	.670	1	موافق
١٠	تجري الإدارة مراجعة دورية لتقويم خطط إدارة المخاطر.	3.24	.916	8	محايد
١١	تستغل الإدارة الفرص المتاحة للحد من الخسائر التشغيلية لإدارة المخاطر.	3.32	.850	6	محايد
١٢	تستخدم الجهة تقنيات تحليل المخاطر لإدارة المخاطر المحتملة بفعالية.	3.15	1.062	12	محايد
١٣	تقوم الجهة باتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة المخاطر المحتملة والحد من تأثيراتها.	3.54	.925	2	موافق
المتوسط العام		3.29	0.97	محايد	

من الجدول السابق يمكن ان نستخلص ان واقع إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم جاء بدرجة متوسطة فقد جاء المتوسط العام لفقرات المحور (٣.٢٩) والاتجاه العام للفقرات (محايد) والانحراف المعياري (٠.٩٧) وهي قيمة منخفضة تشير الى تجانس اتجاهات افراد عينة البحث حول واقع إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم. وتراوحتم قيم الانحراف المعياري للمحور بين (٠.٦٧ : ١.١٢٣) وجاءت الفقرات رقم (١ و ٢ و ٣ و ٥ و ٦ و ١٢) ذات قيم مرتفعة تدل على تباين اراء افراد عينة البحث حول تلك الفقرات والفقرات رقم (٤ و ٧ و ٨ و ٩ و ١٠ و ١١ و ١٣) ذات قيم منخفضة تدل على تجانس اراء افراد عينة البحث حول تلك الفقرات.

وجاءت في المرتبة الاولى الفقرة رقم (٩): (تتعاون الجهة مع الجهات الوطنية والدولية الرائدة في مجال إدارة المخاطر). وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٥٩) وانحراف معياري (٠.٦٧) ودرجة الموافقة (موافق)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى زيادة الوعي لدى قادة الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم بأهمية إدارة المخاطر والتعاون في هذا المجال مع كافة الجهات المعنية لتوفير استجابة فاعلة في مواجهة المخاطر والأزمات التي قد تتعرض لها هذه الأجهزة.

وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (١٣): (تقوم الجهة باتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة المخاطر المحتملة والحد من تأثيراتها). بمتوسط حسابي قدره (٣.٥٤) وانحراف معياري (٠.٩٢٥) ودرجة الموافقة (موافق)، ويرى الباحث أن هذه النتيجة قد تعزو إلى توافر آليات مواجهة المخاطر لدى الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم مما يساعد هذه الأجهزة في الحد من تأثيرات المخاطر المحتملة. بينما جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٧): (لدى الجهة تقنيات متقدمة للاستشعار والتنبؤ بالمخاطر). بمتوسط حسابي قدره (٣.٠٥) وانحراف معياري (٠.٩٧٣) ودرجة الموافقة (محايد)، وهو ما يشير إلى نقص في التقنيات الخاصة بالاستشعار والتنبؤ بالمخاطر لدى الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم، الأمر الذي قد يعزو إلى ارتفاع تكاليف هذه التقنيات.

وتتفق هذه النتائج مع ما أكدته دراسة لحسن وشابو (٢٠١٧) بأن بعض المؤسسات لا تزال تعاني من ضعف في الربط بين المراجعة الداخلية والحوكمة، مما يؤدي إلى قصور في إدارة المخاطر وارتفاع احتمالية التعرض لمشكلات مالية أو تشغيلية تؤثر على استدامتها.

السؤال الثالث: " هل يوجد أثر لدور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في الاجهزة الحكومية بمنطقة القصيم؟"

للتعرف على أثر لدور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في الاجهزة الحكومية بمنطقة القصيم تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الثالث وكذلك المتوسط العام كما يلي.

جدول رقم (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لفقرات المحور الثالث

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	تسهل المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في وضع سياسات وخطط إدارة المخاطر في الاجهزة الحكومية.	3.61	.945	١٠	موافق
٢	يؤثر تطبيق المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة تعزيز أنشطة إدارة المخاطر في الاجهزة الحكومية.	3.80	.749	٧	موافق
٣	تعد إدارة المخاطر أحد أهداف المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في الاجهزة الحكومية.	3.88	.781	٤	موافق
٤	تساعد أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في عملية التنبؤ بالمخاطر في الاجهزة الحكومية.	3.80	.813	٨	موافق
٥	تسهل المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في دعم القرارات الخاصة بإدارة المخاطر في الاجهزة الحكومية.	3.95	.705	٢	موافق
٦	تساعد توصيات تقارير المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في الحد من المخاطر المحتملة في الاجهزة الحكومية.	4.02	.790	١	موافق
٧	تساعد المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في توفير استجابة سريعة لإدارة المخاطر في الاجهزة الحكومية.	3.88	.781	٥	موافق
٨	يؤثر تطبيق أدوات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في تخفيض تأثيرات المخاطر في الاجهزة الحكومية.	3.85	.760	6	موافق
٩	توفر المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة إطاراً فاعلاً لإدارة المخاطر في الاجهزة الحكومية.	3.78	.822	9	موافق
١٠	يؤدي تطبيق المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة إلى التأكد من فعالية عمليات إدارة المخاطر في الاجهزة الحكومية .	3.90	.768	3	موافق
المتوسط العام		3.85	0.79	موافق	

من الجدول السابق يمكن ان تستخلص ان أثر دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم جاء بدرجة عالية فقد جاء المتوسط العام لفقرات المحور (٣.٨٥) والاتجاه العام للفقرات (موافق) والانحراف المعياري (٠.٧٩) وهي قيمة منخفضة تشير الى تجانس اتجاهات افراد عينة البحث حول أثر دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم. وتراوحت قيم الانحراف المعياري للمحور بين (٠.٩٤٥ : ٠.٧٠٥) وجميعها ذات قيم منخفضة تدل على تجانس اراء افراد عينة البحث حول تلك الفقرات.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٦): (تساعد توصيات تقارير المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في الحد من المخاطر المحتملة في الأجهزة الحكومية.) وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٢) وانحراف معياري (٠.٧٩) ودرجة الموافقة (موافق)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية دور المراجعين الداخليين في تحسين إدارة المخاطر بالأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم من خلال تحديد المخاطر التي تواجه هذه الأجهزة وتقييمها بشكل دقيق، وتقديم التوصيات المناسبة للتخفيف من حدة تأثيرات هذه المخاطر.

وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٥): (تسهم المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في دعم القرارات الخاصة بإدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية.) بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٥) وانحراف معياري (٠.٧٠٥) ودرجة الموافقة (موافق)، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تدل على دور المراجعة الداخلية في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر بالأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم وتطبيق الضوابط الداخلية وتقليل فرص الفساد أو الأخطاء وضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر. واحتلت الفقرة رقم (١): (تسهم المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في وضع سياسات وخطط إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية) الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي قدره (٣.٦١) وانحراف معياري (٠.٩٤٥) ودرجة الموافقة (موافق)، حيث يعزو الباحث هذه النتيجة إلى حاجة الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم إلى اتخاذ تدابير فاعلة لزيادة مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في إدارة المخاطر بهذه الأجهزة من خلال مشاركة إدارات المراجعة الداخلية في وضع سياسات وخطط إدارة المخاطر لتحسين فعالية هذه الخطط والسياسات.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من Fella & Abderrahim (٢٠٢٤) التي أكدت أهمية الحوكمة والجوانب المختلفة لإدارة المراجعة الداخلية في تعزيز القدرة على التخطيط والاستقلال والكفاءة وتعزيز الإنتاجية داخل المؤسسات. ودراسة Hamshari (٢٠٢٢) التي أكدت

وجود تأثير للمراجعة الداخلية على تحسين إدارة المخاطر والتكيف مع المخاطر المختلفة وتحقيق الاستقرار .

ملخص نتائج البحث:

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصل إليها البحث فيما يتعلق بالإجابة عن تساؤلاته وتحقيق أهدافه، على النحو التالي:

- تُعد المراجعة الداخلية إحدى الركائز الأساسية في تطبيق مبادئ الحوكمة في الأجهزة الحكومية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال دورها في ضمان الالتزام بمبادئ الحوكمة وتقديم تقييم موضوعي ومستقل لأنظمة الرقابة الداخلية بالأجهزة الحكومية، والإفصاح عن مدى كفاءتها في دعم القرارات الإدارية.
- أصبحت الحوكمة تحتل أهمية كبيرة خلال العصر الحالي في مختلف الأجهزة والمؤسسات الحكومية لزيادة الشفافية والمساءلة، وتحسين الإدارة الفعالة بهذه الأجهزة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتعزيز النمو الاقتصادي على مستوى الدولة.
- إن المراجعة الداخلية من أهم الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الأجهزة الحكومية في الوقت الحالي لتحقيق الحوكمة الرشيدة وتعزيز إدارة المخاطر وضمان استمرارية الأداء الفعال داخل هذه الأجهزة.
- يوجد قصور لدى الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم في امتلاك تقنيات متقدمة للاستشعار والتنبؤ بالمخاطر.
- جاء واقع دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم جاء بدرجة عالية فقد جاء المتوسط العام لفقرات المحور (٣.٩٣) والاتجاه العام للفقرات (موافق) والانحراف المعياري (٠.٩١) وهذا يشير الى ارتفاع دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم.
- تبين أن واقع إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط العام لفقرات المحور (٣.٢٩) والاتجاه العام للفقرات (محايد) والانحراف المعياري (٠.٩٧) وهذا يشير الى أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم كان بدرجة متوسطة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لدور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم، حيث جاء المتوسط العام لفقرات المحور (٣.٨٥) والاتجاه العام للفقرات (موافق) والانحراف المعياري (٠.٧٩)، مما

يدل على وجود علاقة تأثير إيجابية لدور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر بالأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم.

توصيات البحث:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن للباحث وضع التوصيات على النحو الآتي:

- العمل على نشر ثقافة المراجعة الداخلية والحوكمة داخل الأجهزة الحكومية وأهمية دورها في تحقيق الكفاءة والفعالية للأجهزة الحكومية في ظل التحديات المتسارعة في البيئة العالمية.
- تقديم الدعم اللازم للمراجعين الداخليين بالأجهزة الحكومية وتوفير برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات المراجعين الداخليين وفق مستجدات البيئة العالمية.
- تعزيز دور المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية للمساهمة الفاعلة في إدارة المخاطر ووضع الخطط والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة المخاطر داخل هذه الأجهزة.
- توفير الدعم المادي والمعنوي لتطوير أنظمة إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم لتحسين كفاءة إدارة المخاطر بهذه الأجهزة.
- الاستفادة من التجارب المحلية والدولية الناجحة في مجال دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر ودراسة كيفية تطبيق هذه الممارسات في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية للاستفادة منها.

الدراسات المستقبلية المقترحة

- إجراء دراسة للتعرف على دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة بشركات القطاع الخاص.
- دراسة العلاقة بين استقلالية المراجع الداخلي وتفعيل مبادئ الحوكمة بالأجهزة الحكومية.
- دراسة دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة وأثرها على إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية بمناطق أخرى بالمملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

١. أحمد، عبد اللطيف هادي. (٢٠٢٢). المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل مبادئ الحوكمة: دراسة ميدانية على مصارف الوحدة المنطقة الغربية، مجلة دراسة الإنسان والمجتمع، ١٧ (١٧)، ٦٦ - ٨٨.
٢. خاطر، إبراهيم نادر شحاتة. (٢٠١٧). دور المراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات دراسة ميدانية على الشركات المسجلة بسوق الأوراق المالية الكويتي. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٣١ (٢)، ٤٩٥ - ٥٣٩.
٣. الخليفة، هيفاء حسن محمد. (٢٠١٨). دور المراجعة الداخلية في تفعيل تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في القطاع المصرفي دراسة حالة مصرف المزارع التجاري. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
٤. بن دواد، محمد نور. (٢٠١٥). دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
٥. درويش، عبد الناصر سيد محمد. (٢٠٢٤). دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية (دراسة ميدانية). مجلة المحاسبة والمراجعة، ١٦، عدد خاص، ٧٧ - ٩٩.
٦. الدسوقي، وليد. (٢٠١٩). نموذج تطبيقي لمنهجية تقييم نضج إدارة المخاطر بالمؤسسات. صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.
٧. السديري، فهدة بنت سلطان. فلاته، ماجدة بنت عبد الله عثمان. (٢٠١٨). دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات دراسة استكشافية بالتطبيق على قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية. الفكر المحاسبي، ٢٢ (٨)، ١٢٠٧ - ١٢٢٨.
٨. عزوز، ميلود. (٢٠١٧). دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات. مجلة العلوم الانسانية، ع(٤٩)، ٢٧١ - ٢٨٤.
٩. علي، روان مجدى بشير محمد. (٢٠١٨). المراجعة الداخلية في ظل الحوكمة ودورها في ترشيد قرارات الاستثمار: دراسة ميدانية على المصارف السودانية قسم المراجعة الداخلية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين الخرطوم.

١٠. عمر، على إدريس الحاج أحمد. (٢٠١٨). أثر جودة المراجعة الداخلية في تقليل مخاطر المراجعة دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
١١. العنزري، سعد علي حمود، والدليمي، عراك عبود عمير. (٢٠١٥). تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات مدخل نظري تحليلي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٧ (١٣)، ٥٨٣ - ٥٦٩.
١٢. لحسن، مقدودة. شابو، وفاء. (٢٠١٧). دور المراجعة الداخلية في تعزيز مبادئ الحوكمة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز للشرق-تبسة. (رسالة دكتوراة غير منشورة)، كلية جامعة العربي التبسي - تبسة.
١٣. لخضر، أوصيف. (٢٠١٧). طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل المعيار رقم ٢١٠٠ (طبيعة العمل). مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ع(١٧)، ١٥٨ - ١٧٥.
١٤. ميرة، محمد لمين. الأزهر، عزة. (٢٠١٧). دور لجان مراجعة الحسابات في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، ١٠ (١)، ٢٣٢ - ٢٤٤.

المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Adil, M. (2022). The role of internal audit in improving the implementation of good corporate governance principles. *Point of View Research Accounting and Auditing*, 3(2), 106-118.
2. Boulafrakh, Sarra. (2020). Do internal auditors in the Algerian public organizations contribute to create added value?. *Strategy and development Review*, 1(1), 46 - 65.
3. Coetzee, P., & Lubbe, D. (2014). Improving the efficiency and effectiveness of risk-based internal audit engagements. *International Journal of Auditing*, 18(2), 115-125.
4. Ferramosca, S., D'Onza, G., & Allegrini, M. (2017). The internal auditing of corporate governance, risk management and ethics: comparing banks with other industries. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 12(3), 218-240.
5. Fellah, M. M., & Abderrahim, N. (2024). The role of internal auditing according to the risk management approach in embodying corporate

- governance: A case study of a sample of banks in the states of Bechar, Ain Temouchent and Algiers. *مجاميع المعرفة*, 10(2), 196-213.
6. Hamshari, Y. M. (2022). The impact of internal audit on improving risk management pursuant to internal auditing standards in commercial banks listed on Amman stock exchange in light of the covid-19 pandemic. *Journal of Positive School Psychology*, 6(7), 4739-4754.
 7. Hopkin, P. (2018). Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management. Kogan Page Publishers.
 8. Mohammed, M. A., Al-Abedi, T. K., Flayyih, H. H., & Mohaisen, H. A. (2021). Internal Control Frameworks and Its Relation with Governance and Risk Management: An Analytical Study. *Studies of Applied Economics*, 39(11).
 9. Purnomo, B. H. (2017). The role of internal audit in governance, risk management, and controls for fraud prevention at PPATK. *Asia Pacific Fraud Journal*, 2(1), 15-26.
 10. Roussy, M., & Perron, A. (2018). New perspectives in internal audit research: A structured literature review. *Accounting perspectives*, 17(3), 345-385.
 11. Taibah, Taheri, Shakiba, Kahiya.(2019).Risk management in health institutions case study of the university hospital institution November 1, 1954, in Oran, *Industrial Economics Journal*, 9 (1).

