دور الحوكمة في تطوير ادارة المخاطر في شركة المياه الوطنية

The Role of Governance in Developing Risk Management in National Water Company

إعداد

أشرف محمد سراج خـــان

Ashraf Muhammed Siraj Khan

د.اسامه عبدالرحمن مجلد

Dr. Osama Abdul Rahman Mogald

Doi: 10.21608/ajahs.2023.307810

استلام البحث ١٨ / ٤ / ٢٠٢٣

قبول البحث ٢٩ / ٤ / ٢٠٢٣

خـــان ، أشرف محمد سراج و مجلد، اسامه عبدالرحمن (٢٠٢٣). دور الحوكمة في تطوير ادارة المخاطر في شركة المياه الوطنية .***المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٧(٢٧) يوليو، ٢٥٩ – ٢٩٦.

http://ajahs.journals.ekb.eg

دور الحوكمة في تطوير ادارة المخاطر في شركة المياه الوطنية

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مبادئ حوكمة الشركات ودورها في تطوير إدارة المخاطر لدى شركة المياه الوطنية في محافظة جدة، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على المبادئ الأساسية للحوكمة، وكذلك التعرف على أثر مبادئ الحوكمة على تكامل إدارة المخاطر مع وظائف الأعمال في الشركة. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة؛ باعتبار أنها تنتمي إلى الدراسات الوصفية، كما تمت الاستعانة بأداة الاستبانة بهدف التعرف على دور الحوكمة في تطوير إدارة المخاطر في شركة المياه الوطنية بمحافظة جدة. ويتكون مجتمع الدراسة من كافة الإداريين العاملين في إدارة شركة المياه الوطنية بمحافظة جده، والبالغ عددهم(١٥٦) مديراً (المياه الوطنية – الموارد البشرية). حيث تم أخذ عينة من ذلك المجتمع؛ باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة من المجتمع الكلي، وتتمثل عينة الدراسة في بعض الإداريين العاملين في إدارة شركة المياه الوطنية بمحافظة جده، والتي يُقدر حجمها بعدد (١١١) موظف إداري. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها يتمثل في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة الحالية نحو مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في شركة المياه الوطنية وفقاً لمتغير الجنس. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو مستوى فعالية إدارة المخاطر في الشركة وفقاً لمتغير الجنس. وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة الحالية نحو مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى فعالية إدارة المخاطر في شركة المياه الوطنية وفقاً لمتغير العمر. كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وفعالية إدارة المخاطر في شركة المياه الوطنية وفقاً لمتغير المستوى التعليمي. وأيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة الحالية نحو مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وفعالية إدارة المخاطر في شركة المياه الوطنية وفقاً لمتغير طبيعة العمل. كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق إحصائية في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة الحالية نحو مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى فعالية إدارة المخاطر في شركة المياه الوطنية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في شركة المياه الوطنية في تحسين القدرة على تقييم المخاطر. وهناك أيضاً أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في شركة المياه الوطنية في تحسين الاستجابة للمخاطر. وتُوصي الدراسة؛ بضرورة تعزيز وإدخال ثقافة الحوكمة في شركة المياه الوطنية بمحافظة جدة، وإنّ تطور الدور الرقابي مهم للتشديد على ضرورة تحسين إدارة المخاطر وتطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية السليمة. كما يجب

إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول الحوكمة ودورها في تطوير إدارة المخاطر لتعميق وفهم أهميتها.

Abstract:

The study aimed to shed light on the principles of corporate governance and its role in developing risk management at the National Water Company in Jeddah Governorate.To achieve the objectives of this study; The researcher used the descriptive analytical approach due to its suitability to the nature of the study. Considering that it belongs to the descriptive studies, the questionnaire tool was used in order to identify the role of governance in developing risk management in the National Water Company in Jeddah Governorate. The study population consists of all the administrators working in the management of the National Water Company in Jeddah Governorate, whose number is (156) managers (National Water - Human Resources). where a sample was taken from that community; Using the simple random sample method from the total population, the sample of the study is some administrators working in the management of the National Water Company in Jeddah Governorate, whose size is estimated at (111) administrative employees. The study reached many results, the most important of which is the absence of statistically significant differences in the averages of the opinions of the current study sample members towards the level of application of the principles of governance in the National Water Company according to the gender variable. There are statistically significant differences towards the level of effectiveness of risk management in the company according to the gender variable. There are also statistically significant differences in the averages of the opinions of the members of the current study sample towards the level of application of the principles of governance and the level of effectiveness of risk management in the National Water Company according to the variable of age. The study also

found that there are no statistically significant differences towards the level of application of governance principles and the effectiveness of risk management in the National Water Company according to the educational level variable. Also, there are no statistically significant differences in the averages of the opinions of the members of the current study sample towards the level of application of the principles of governance and the effectiveness of risk management in the National Water Company according to the variable of the nature of work. The study also indicated that there are statistical differences in the averages of the opinions of the members of the current study sample towards the level of application of the principles of governance and the level of effectiveness of risk management in the National Water Company according to the variable of years of experience. There is a statistically significant effect of applying the principles of corporate governance in the National Water Company in improving the ability to assess risks. There is also a statistically significant effect of applying the principles of corporate governance in the National Water Company in improving response to risks.The study recommends; The need to promote and introduce a culture of governance in the National Water Company in Jeddah Governorate, and the development of the supervisory role is important to stress the need to improve risk management and apply the principles of sound administrative governance. Further studies and research should be conducted on governance and its role in developing risk management to deepen and understand its importance.

المقدمة:

خلال السنوات الماضية كان هنالك تزايد في الاهتمام بمفهوم الحوكمة وأصبحت تحتل مكانة هامة لدى العديد من القطاعات والشركات في مختلف دول العالم، وقد عززت التغيرات العديدة والأحداث التي شهدها العالم مثل الانهيارات الاقتصادية وتعاظم الالتزامات المالية من هذا التوجه (الأشهب، ٢٠١٥). تطور تطبيق الحوكمة وتوسع منذ نشأتها، حتى أصبحت نظاماً متكاملاً للتوجيه والرقابة

على الأنشطة على أساس تقسيم الصلاحيات والمسؤوليات بين الأطراف وأصحاب المصالح في الكيان أو المؤسسة (كاظم ونصيف، ٢٠١٩). ولا يعتبر تطبيق الحوكمة محصوراً على قطاع محدد أو شركات بعينها، كما أن مختلف أنواع المؤسسات والمنظمات سواء الخاصة أو العامة يمكن لها تطبيق الحوكمة. حيث وبالنظر إلى الآثار التي يمكن أن توفرها سواء على المدى القصير، المتوسط أو الطويل، فإن نموذج حوكمة الشركة قد تم اعتماده وتنفيذه سابقاً لدى مؤسسات القطاع العام منذ تسعينيات القرن الماضي وفي بلدان مثل نيوزيلندا والمملكة المتحدة (Matei & Drumaşu, 2015).

يتميز العصر الحالي بظهور عوامل متعددة وذات طبيعة ديناميكية وقد أصبح العالم مفتوحا بشكل كبير، وتعددت المخاطر وأصبح يتم تصنيفها وتحليلها وفقاً لأدوات وقواعد محددة ودقيقة وقد تتفاوت وفقاً لطبيعة كل قطاع. وتعد مسببات وعوامل مثل العولمة والتجارة الإلكترونية والثورة التكنولوجية وظهور التجارة العابرة للقارات والشركات الدولية ومتعددة الجنسيات، واندماج الشركات وزيادة المنافسة وغيرها من بين العوامل التي ساهمت في ظهور الاهتمام بموضوع إدارة المخاطر (العقيلي وعبد الدايم، ٢٠١٥). وأصبحت إدارة المخاطر علماً ومجالا قائماً للدراسة، وهي دراسة ذات أبعاد تشتمل على عملية صنع القرار والعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة (فتحي، ٢٠١٩).

وفقاً لما سبق، يجد الباحث أهمية متزايدة تتعلق بتحسين مستويات إدارة المخاطر في الشركات الوطنية، ويسعى البحث إلى دراسة دور تطبيق الحوكمة في شركة المياه الوطنية - جدة في رفع كفاءة عملية إدارة المخاطر في الشركة وتطويرها وتعد شركة المياه الوطنية من بين الشركات السعودية المملوكة بالكامل لصندق الاستثمارات العامة، وهي شركة خدمية أساسية تقدم عدد من خدمات المياه والصرف الصحي وفقاً لأحدث المعايير العالمية. وتهتم شركة المياه الوطنية بتطبيق مبادئ الحوكمة، وتستند على مبادئ أساسية مثل الالتزام بالمتطلبات الرقابية للحوكمة وأفضل الممارسات، وقواعد السلوك والثقافة، بالإضافة إلى تطبيق الرقابة الاستراتيجية والاستقلالية والموضوعية والشفافية إلى جانب التطوير المستمر (المياه الوطنية – إطار عمل حوكمة الشركات، ٢٠٢٠). ويعتبر موضوع البحث من المواضيع التي يرى الباحث فيها اهتماما، وخصوصاً فيما يتعلق بالتطبيق على شركة المياه الوطنية والتي تمثل مكان العمل والوظيفة.

مشكلة الدراسة والتساؤلات:

تعتبر الحوكمة المؤسساتية من بين القضايا التي أصبحت واسعة التطبيق، وهي من بين المكونات الرقابية الهامة في أي مؤسسة من أجل ضمان تقسيم الصلاحيات والأدوار وتقليل النزاعات التنظيمية وحالات تضارب أو تعارض

المصالح، وحتى يتم خدمة جميع الأطراف بصورة عادلة وصحيحة. كذلك في تطبيق الحوكمة منهج إصلاحي وآلية من شأنها ترسيخ مبدأ إدارة المخاطر من خلال تفعيل اداء المجالس الإدارية وتعزيز الرقابة الداخلية وتحديد الأدوار المختلفة (حامي، ٢٠١٦). وفي هذا السياق، فإن مشكلة البحث تتلخص في الحاجة إلى دراسة دور الحوكمة في تطوير عملية إدارة المخاطر في الشركة، على اعتبار أن إدارة المخاطر هي من بين العمليات الهامة والضرورية والتي تنطوي على تحديد وتحليل وتقييم وتنفيذ استراتيجيات للوقاية والعلاج من المخاطر الحالية والمحتملة.

وتُعد الحوكمة نظاماً يحدّد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنيّة، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة، كما يُعد نظاماً يدعم الشفافية والمساءلة والمحاسبية والعدالة، ويعزّز الثقة والمصداقية في بيئة العمل (العتيبي، ٢٠١٦، ص١١). فمعرفة المخاطر وتقويمها وإدارتها أصبح يمثل حجر الزاوية في نجاح المنظمات وازدهارها، وتحقيق أهدافها.

ويرى الباحث أنّ نجاح المؤسسات المالية والاقتصادية يتوقف وبشكلٍ أساسي على مدى تناغم وتفعيل الإدارات المختلفة لدى تلك المؤسسات، ومن تلك الإدارات الهامة إدارة المخاطر، والتي يتوقف على أدائها وضع الخطط التي تهدف إلى الاستجابة للمخاطر المحتملة.

ومن واقع عمل الباحث في شركة المياه الوطنية؛ لاحظ وجود مخاطر محتملة قد تؤثر على ثقة المستفيدين وانتشار الفساد الإداري والمالي؛ مما تطلب البحث في هذا الموضوع وتفعيل دور الحوكمة والشفافية والإفصاح في إدارة تلك المخاطر وتطورها حتى تصبح نظام أو منهج شامل ومتكامل لتهيئة البيئة المناسبة والأدوات اللازمة لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة، وتحديد تلك المخاطر وقياس آثارها المحتملة على نشاطات المؤسسة، ولذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور الحوكمة في تطوير ادارة المخاطر بشركة المياه الوطنية بجدة. ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي المتمثل في "ما دور الحوكمة في تطوير إدارة المخاطر في شركة المياه الوطنية في جدة؟".

ويتفرع من ذلك عدد من التساؤلات التي يسعى البحث إلى الإجابة عليها، وهي:

١. ما دور مبادئ حوكمة الشركات المطبقة من قبل شركة المياه الوطنية في تحسين الاستجابة للمخاطر؟
٢. ما دور مبادئ حوكمة الشركات المطبقة من قبل شركة المياه الوطنية في تحسين القدرة على تقييم المخاطر وتوقعها في الشركة؟

فرضيات الدراسة:

ينطلق البحث من الفرض التالي والمتعلق بالأثر الذي تؤديه ممارسات الحوكمة في تطوير أو تحسين عملية الاستجابة للمخاطر لدى الشركة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في شركة المياه الوطنية في تحسين الاستجابة للمخاطر".

أهمية الدراسة:

لهذا البحث أهمية تكمن في طبيعة الموضوع الذي يتناوله، وخصوصية هذه القضية التي تعد اليوم من بين القضايا الهامة، وذلك لأنه يجمع ما بين الحوكمة وإدارة المخاطر، فالحوكمة من جانب هي عملية شاملة ومتكاملة تقوم على أسس ومعايير محددة، وهي عملية هادفة إلى تحقيق الشفافية والاستقلالية والفصل ومنع تضارب المصالح في ضوء تعدد الاطراف ذات العلاقة، بينما تعد إدارة المخاطر علماً إدارياً يهتم بالتعرف على الخطر وتحديده واحتوائه أو الاستجابة له من خلال مجموعة من الأساليب والأدوات المنهجية المنظمة. وعلى ذلك فإن البحث يتميز بكونه جديداً من حيث التطبيق على منظمة مثل شركة المياه الوطنية، وهو من الأبحاث التي يمكن أن تغطي فجوة علمية هامة في ضوء قلة الدراسات التي تناولت مواضيع ذات العلاقة، حسب إطلاع الباحث ووفقاً لإلمامه وبحثه الأولي. ولهذا البحث أهمية نظرية وعملية، تتمثل فيما يلي:

الأهمية النظرية: تبرز الأهمية النظرية لهذا البحث في مساهمته من حيث مراجعة وتقديم إطار نظري شامل لتغطية القضية محل الدراسة، كما أن نتائج البحث يمكن أن تكون ذات فائدة مستقبلية في حالة إعداد أبحاث قادمة على منظمات أخرى محلية، حيث يقدم الباحث مساهمة ومرجع يعتبر مكملاً للأعمال السابقة دون أن يكون بديلاً عنها.

الأهمية العملية: أهمية البحث العملية أو التطبيقية تنطوي على ما يمكن أن يقدمه بشكل خاص بالنسبة للإدارات العاملة في شركة المياه الوطنية في جدة، والمتعلقة بتأثير الحوكمة في عملية تطوير إدارة المخاطر في الشركة، وبذلك يمكن الاستفادة من نتائج هذا البحث في إعداد خطط عملية من أجل مواجهة التحديات أو دعم عملية إدارة المخاطر من خلال سياسات ومبادئ الحوكمة.

أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على مبادئ حوكمة الشركات ودورها في تطوير إدارة المخاطر لدى شركة المياه الوطنية في جدة، كما يهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على المبادئ الأساسية للحوكمة لدى شركة المياه الوطنية في جدة ودورها في تحسين عملية إدارة المخاطر.
٢. التعرف على أثر مبادئ الحوكمة في شركة المياه الوطنية في جدة على تكامل إدارة المخاطر مع وظائف الأعمال في الشركة، وعلى كل من تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها.

٣. مراجعة الإطار النظري والأدبيات السابقة والمقارنة مع السياسات المطبقة لدى شركة المياه الوطنية فيما يتعلق بكل من إدارة المخاطر والحوكمة.
٤. تقديم التوصيات التي تتفق مع النتائج بعد ربط الدراسة الميدانية مع الإطار النظري.

المنهج المستخـدم:

يقوم البحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بأن يتم وصف المشكلة واجراء الاساليب التي تسهم في التوصل على نتائج تحقق اهداف البحث وتجيب على الأسئلة البحثية التي يطرحها. ويعد المنهج الوصفي من بين المناهج التي تهتم بعملية دراسة الظاهرة حسب وجودها في الواقع، ومن خلال عملية جمع البيانات ووصف تلك الظاهرة بشكل معبر ودقيق. ويقوم هذا البحث على تقديم إطار نظري إضافة إلى الدراسة التطبيقية التي يتم من خلالها جمع البيانات الأولية من خلال الأداة المناسبة التي تسهم في تحقيق أهداف البحث وتناسب طبيعته (عبيدات، وآخرون، ٢٠١٣) . كما ويتم الاعتماد في هذه الدراسة على دراسة الحالة بوصفها منهج أو أداة محددة في البحث يتم من خلالها تسليط الضوء على مجموعة او فئة او جهة محددة فقط دون غيرها، وذلك بالنظر إلى أن البحث صمم بما يتوافق مع طبيعة المؤسسة المحددة وهي شركة المياه الوطنية بمحافظة جدة.

أما عملية التحليل فتتم باستخدام برمجية SPSS (الحزمة الاحصائية للأبحاث الاجتماعية)، ومن خلال استخدام عدد من المقاييس الاحصائية الملائمة من أجل قياس وتحديد الأثر ونسب الموافقة والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبيان، وتوضيح ذلك من خلال الجداول التكرارية والعرض.

مصطلحات الدراسة:

مفهوم الحوكمة:

يُعرف أبو النصر(٢٠١٥م) الحوكمة بأنها: الإدارة القائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون تمييز، وتطبيق القانون على الجميع مع توفير رقابة فاعلة داخلية وخارجية، ويمكن تطبيقها في أي منظمة حكومية أو أهلية وعلى أيّ مستوى دولي أو إقليمي أو محلي (أبو النصر، ٢٠١٥، ص٤٥) .

وترى سلوى أحمد (٢٠١٦) أنّ مفهوم الحوكمة يركّز على الآليات التي تنظم وتحدّد العلاقة بين المدراء وأصحاب المصالح بما يحفظ للجميع حقوقهم، والتركيز على تحقيق الفاعلية في إدارة جميع أنشطة المؤسسة. (أحمد، ٢٠١٦، ص١٦٧)

التعريف الاجرائي للحوكمة:

يتم تعريف الحوكمة في إطار هذا البحث بشكل إجرائي على انها مجموعة من الأنظمة والمبادئ التي يتم تطبيقها من قبل شركة المياه الوطنية بجدة، أو الكيان

بهدف التنظيم والرقابة وحتى تتحقق اهداف حماية مصالح الأطراف المتعددة للشركة مثل المستثمرين والإدارة والتي تهتم بتنظيم المسؤوليات وتقليل او منع حالات التعارض في المصالح.

مفهوم إدارة المخاطر:

تعرف إدارة المخاطر بأنها:" مجموعة من الأنشطة الهادفة التي تقوم بها الإدارة المدرسية لمعرفة طبيعة المخاطر التي يُمكن حدوثها، وتفهم مجرياتها وأسبابها بحيث تكون مقتدرة على تحديد ما ينبغي عمله حيالها، واتخاذ الاجراءات والتدابير اللازمة لمواجهة هذه المخاطر والتخفيف من الآثار المترتبة في حال وقوعها" (خليل،٢٠١٦، ص٤٤٥)

كما تُعرف أيضاً بأنها" مجموعة من الأساليب العلمية التي يجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ أيِّ قرار لمواجهة أيّ خطر وذلك من أجل تقليل الخسائر أو منعها" (عزمي وآخرون، ٢٠١٠، ص٤١)

التعريف الإجرائي لإدارة المخاطر:

وهي عملية تتضمن القياس والتحديد والتقييم للمخاطر الحالية والمحتملة إضافة إلى الاستجابة الملائمة لتلك المخاطر. وتتضمن المخاطر المحتملة جميع الحوادث التي من شأنها التأثير على أعمال شركة المياه الوطنية بجدة، والتي لا يمكن التأكد بشكل تام من حتمية وقوعها، وعليه فإنها تتطلب تحضير مسبق واستعداد وإجراءات من قبل الشركة وهو ما يتم تمثيله بمصطلح إدارة المخاطر.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم الحوكمة وتطورها التاريخي:

تعتبر الحوكمة إحدى المفاهيم التي برزت أهمية تطبيقها من قبل الشركات كنتيجة لوقوع عدد من الأزمات الاقتصادية بوصفها أسلوباً من الأساليب التي يمكن استخدامها من أجل تفادي تلك الأزمات أو التقليل من حدة تأثيراتها (الحيارى، ٢٠١٧). وتعرف الحوكمة بأنها مجموعة من القوانين أو الإجراءات واللوائح التي تطبقها الشركة والتي تسهم في تعظيم الربحية والقيمة على المدى الطويل وعلى نحو يحقق مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة في الشركة (آل خليفة، ٢٠٠٧). كما وأنها تمثل كافة القواعد والنظم أو الإجراءات التي تطبقها الشركة من أجل تعزيز عملية الرقابة ودعم إدارة المخاطر والمحافظة على حقوق أصحاب المصالح (عطية، ٢٠١٨). وهي أيضاً من الأدوات التي من شأنها ضمان تحقيق الموازنة بين الأداء والرقابة مع توزيع المسؤوليات وتنظيم العلاقات بين أصحاب المصلحة المختلفين في الشركة (الحيارى، ٢٠١٧).

وقد يكون إيجاد تعريف للحوكمة يتفق عليه الباحثين تحدياً بحد ذاته، وذلك لأن مفهوم الحوكمة قد يتم تناوله حسب للاختلافات في وجهات النظر وفي سياقات

متعددة، وعلى نحو يعبر عن خلفية الباحث ورأيه وتوجهه. والحوكمة يمكن أن تكون مفهوماً متناقضاً بحسب طريقة استخدامه والمقصود منه، وفي المطلق فإنها تمثل الإدارة الجماعية للمصلحة العامة، وقد تكون الحوكمة اقتصادية أو سياسية، أو أن تكون في الشركات في القطاعات الخاصة، أو في أطر عامة محلية إقليمية أو دولية (سلامة، ٢٠١٢). بينما يرى الباحث وفي سياق هذا البحث بأن الحوكمة تمثل إحدى الممارسات التي تتضمن مجموعة من الأنظمة والمبادئ القابلة للتطبيق من قبل الكيان بهدف الرقابة والتنظيم وبما يحقق حماية لمصالح الأطراف المختلفة وبما يقلل من حالات التعارض في المصالح.

ومع أن مفهوم الحوكمة يعتبر من بين المفاهيم الحديثة نسبياً، إلا أن الحديث عن بعض مبادئ الحوكمة يعود بالفعل إلى فترات مبكرة من القرن الماضي، حيث أكد كل من الباحثين Berle وMeans من جامعة هارفارد في عام (١٩٣٢) على أهمية فصل الملكية عن الإدارة مع تقديمهما لتوضيح حول المشكلة الأساسية التي يمكن أن تنشأ من عدم الفصل، وما قد يسببه ذلك من تضارب في المصلحة (الحيارى، ٢٠١٧). وقد ظهرت الحوكمة في ظل وجود الحاجة إليها وفي العديد من الاقتصاديات سواء الناشئة أو المتقدمة خلال العقود الفائتة وخصوصاً في ظل الأزمات والانهيارات الاقتصادية والتي شهدتها عدد من الدول في أسيا وأمريكا اللاتينية ولاحقاً في روسيا والولايات المتحدة الأمريكية (بن حسين، ٢٠١٥).

أهمية ومزايا الحوكمة:

أوضحت العديد من الدراسات والنظريات عدداً من نقاط الأهمية الرئيسية للحوكمة، وذلك بوصفها نظاماً دعت إليه الحاجة بعد تتابع الأزمات وظهور ممارسات غير سليمة مثل استغلال المصالح وتوجيه المنافع لمجموعات معينة دون غيرها، وكذلك ظهور أشكال الفساد الإداري وغياب الشفافية وعدم وضوح آليات اتخاذ القرار (نصير ونصير، ٢٠٢٢). وتعتبر الحاكمية المؤسسية مهمة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية باعتبارها أداة لرفع كفاءة استغلال الموارد المتاحة وتحقيق الانضباط الإداري والمالي (أبو النصر، ٢٠١٥). كما وأن للحوكمة دور في عملية المحافظة على حقوق أطراف العلاقة وتنظيم شبكة العلاقات التعاقدية من خلا تطبيق قواعد قانونية مثل المساءلة والعدالة ومبدأ سيادة القانون (الخلف ونويران، ٢٠١٤).

وتبرز أهمية تبني مفهوم الحوكمة والحرص المتزايد على تطبيق مبادئها في عدد من السياقات المختلفة، والتي تشمل ما يلي (بن حسين، ٢٠١٥):

- إتاحة الفرصة للمشاركة الاقتصادية الفاعلة سواء بالنسبة للشركات في القطاع الخاص أو للنقابات والجمعيات في الدولة.
- تسهم في التقليل من كلفة رأس المال كما أنها تشجع على تطبيق مبادئ التنمية المستدامة والاستخدام الأمثل للموارد.

- تسهيل عملية الرقابة على الشركات والمؤسسات وزيادة فعالية الرقابة الداخلية.
- تسهم في إعادة تعريف أدوار الدولة في إدارة المصالح مع تشجيع سياسات وبرامج جديدة في الدولة تحظى بالمزيد من الدعم والرعاية من قبل المنظمات الدولية.

علاوة على ذلك، فإن حوكمة الشركات يميزها أن لها تأثير مباشر على عدد من القضايا مثل قدرة الشركة على تلبية توقعات المجتمع، والقدرة على جذب رأس مال منخفض التكلفة، كما أن لها تأثير مباشر على الأداء العام للشركة (Mohamad, 2004). كما أن أنظمة الحوكمة يمكن أن تعظم مصالح المساهمين مع توفير الحماية لهم وأن تحد من استخدام السلطة في غير المصلحة العامة وتشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي مع تقليل المخاطر وبشكل يحسن من عجلة التنمية (الحيارى، ٢٠١٧).

أسس ومبادئ الحوكمة:

ترتكز الحوكمة على مجموعة من المبادئ والأسس التي تتيح إمكانية تقليل الفساد، حيث أنها تتضمن وجود إطار تشريعي منظم وتقوم على أساس العدالة والمساواة والمسائلة والشفافية مع وجود ضوابط تكفل حسن الإدارة للشركات والمؤسسات (بن حسين، ٢٠١٥). وبحسب بن نافلة ودحمان (٢٠١٣) فإن الأركان الأساسية لحوكمة الشركات هي:

- **السلوك الأخلاقي:** من خلال الالتزام بالسلوكيات الحميدة والأخلاق وقواعد السلوك المهني والتوازن والعدالة، مع التحلي بالمسؤولية الاجتماعية.
- **الرقابة والمساءلة:** ويقتضي ذلك تضمين عدد من الأطراف من أصحاب المصلحة وفي ظل وجود أطراف رقابية مثل هيئات الأسواق المالية والبورصة، والبنوك المركزية والأطراف التي تمثل المساهمين ومجالس الإدارة والمراجعين.
- **الشفافية والإفصاح السليم:** ويشمل ذلك عملية الإفصاح التام عن كافة المعلومات ذات الأهمية، والإفصاح المتعلق ببيانات أعضاء مجلس الإدارة وأدوارهم وملكيتهم في أسهم الشركة وأن يكون هذا الإفصاح عادلاً وصادقاً وفي الوقت المناسب.

وقد أصدرت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) مجموعة من المبادئ لحوكمة الشركات لأول مرة في عام (١٩٩٩) وقد تم تحديثها وإعادة صياغتها في سنة (٢٠٠٤)، وقد أصبحت هذه المبادئ تمثل الأساس لجميع مبادرات الحوكمة والبرامج بالنسبة للدول الأعضاء وغير الأعضاء في المؤسسة (عطية، ٢٠١٨). وتشمل مبادئ الحوكمة بحسب (OECD) ما يلي:

١. **ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات:** وهو ضرورة توفر إطار من القواعد والأنظمة والمعايير الخاصة بتطبيق الحوكمة، وتوضيح آلية تقسيم المسؤوليات بين مختلف الجهات، مع توافر عناصر في مقدمتها النظام المؤسسي الفعال.
٢. **حماية حقوق المساهمين:** من خلال توفير أدوات تتيح الحماية للمساهمين ومن ضمنها الحق في نقل ملكية الأسهم، والحصول على أرباح الأسهم، والمشاركة والتصويت في اجتماع الهيئة العامة، وحقهم في الحصول على المعلومات اللازمة وذات الملائمة وفي الوقت المناسب.
٣. **المعاملة المتكافئة:** بمعنى أن تتضمن مبادئ الحوكمة المعاملة المتساوية لجميع المساهمين سواء المحليين أو الأجانب، مع التأكيد على حقوق أصحاب الأقلية، وامتلاك جميع المساهمين للأدوات والوسائل الفعالة للمطالبة بحقوقهم وحصولهم على التعويض.
٤. **دور أصحاب المصالح في الحوكمة:** ويركز هذا المبدأ على حقوق أصحاب المصالح في عدد من المجالات وبما يتلاءم مع طبيعة مصالحهم مع التأكيد على احترام تلك المصالح والحقوق بقوة القانون، وحصولهم على التعويضات لو تم انتهاك أي من تلك الحقوق.
٥. **الإفصاح والشفافية:** ضمان إطار الحوكمة افصاح دقيق وفي الوقت المناسب. ولجميع المعلومات الجوهرية وذات الأهمية بما فيها المعلومات المالية والمعلومات الاستراتيجية والخطط والأهداف.
٦. **واجبات ومسؤوليات مجلس الإدارة:** وتتضمن الإشراف والرقابة وتشكيل اللجان واختيار الأعضاء وغيرها من المسؤوليات.

إدارة المخاطر:

مفهوم المخاطر وإدارتها:

لا تعد المخاطر بصورتها العامة أمراً حديثاً بل قد كان موجوداً منذ القدم وفي مختلف السياقات الاجتماعية والسياسة أو الاقتصادية وغيرها، إلا أن المخاطر قد توسعت وظهرت مخاطر جديدة غير تقليدية منها المخاطر التكنلوجية والمالية ومخاطر التنافسية وغيرها من المخاطر التي تؤثر في عمل المنظمات (عطية، ٢٠١٨). والمخاطر هي ظاهرة تنطوي على حالة من عدم التأكد الذي لا يمكن قياسه بشأن احتمالية وقوع أحداث تتسبب في خسائر معينة، كما أن المخاطر تمثل احتمالية وقوع حادث مستقبلي خارج الإرادة ويمكن أن ينشأ عنه ضرر (البلداوي والعزاوي، ٢٠١٨). وترتبط مفاهيم مثل الخطر والمؤثر والحدث الطارئ في كثير من الأحيان في مفهوم المخاطر، غير أن المخاطر تمثل مفهوماً واسعاً لأحداث تحتمل الوقوع، أما الطارئ فهو الحادث المسبب للخسارة والذي قد يكون حادثاً مادياً أو معنوياً أو طبيعياً. بينما تعبر عملية إدارة المخاطر عن أنشطة أو إجراءات هادفة من أجل التعرف على

طبيعة المخاطر وتقييمها وفهم أسبابها وبالتالي يمكن التصرف تجاهها واتخاذ الإجراءات المناسبة (الخليل، ٢٠١٦). وتتضمن إدارة المخاطر القيام بتغطية الحوادث وبأكثر الأساليب والطرق كفاءة، وبأقل كلفة ممكنة من خلال التحكم فيها والتقليل من أثارها في حال حدوثها مع مسؤولية اكتشاف الخطر والتعرف عليه وتحليله واتخاذ القرار (البلداوي والعزاوي، ٢٠١٨).

وبحسب عطية (٢٠١٨) فإن إدارة المخاطر تمر بثلاثة مراحل أساسية تبدأ من عملية تقييم المخاطر وهي خطوة تتضمن تحديد الأسباب والتعرف على المؤثر والتصنيف وفقاً لطبيعة المخاطر وفيما لو كانت خارجية أو داخلية، وفي المرحلة الثانية فإنه تشكيل المخاطر وتحديد أي منها قابل للتأمين وأي منها يمكن تسييره من قبل الإدارة، مع ربط المخاطر بمؤشرات محددة، وفي المرحلة الثالثة فإنه يجري استغلال المخاطر ومواجهتها إما من خلال التجنب أو التخفيض أو التقسيم أو الاحتفاظ.

أهداف إدارة المخاطر:

تؤدي إدارة المخاطر عدداً من الوظائف الهامة والتي تشمل عملية قياس الخطر وتحليله والاستجابة وإيجاد وسائل للتحكم والمراقبة من أجل الحد من تكرار الخطر، وكذلك بالنسبة للأهداف المتعلقة بتقليل حالة عدم التأكد وزيادة فعالية الأساليب والطرق لمواجهة مثل تلك الحالات مع تقليل الخسائر إلى الحدود الدنيا. ويمكن تصنيف الأهداف المتعلقة بعملية إدارة المخاطر إلى مجموعتين رئيسيتان وهما الأهداف السابقة لوقوع الخسائر، والأهداف التالية لوقوع الخسائر (البلداوي والعزاوي، ٢٠١٨)، وفيما يلي توضيح لتلك الأهداف:

- **الأهداف السابقة لوقوع الخسائر:** وتتمثل هذه الأهداف بكافة الأساليب التي تتخذها المنشأة من أجل التحكم في درجة الخطر المستقبلي وتقليل الأثار المترتبة وزيادة الاستعدادية. وتشمل الهدف الاقتصادي المتمثل في إعداد التقديرات حول الخسائر الممكنة واحتمالية تحققها، وهدف الوفاء بأي التزام قانوني والتزامات السلامة، وتخفيض درجات القلق واحتوائها.
- **الأهداف اللاحقة لوقوع الخسارة:** تتضمن أهداف إدارة المخاطر بقاء المنشأة واستمراريتها وضمان قدرتها على تحقيق استقرار في العوائد واستمرار العمليات بعد أن تكون الخسارة قد تمت بالفعل. مع ضمان إمداد المنشأة بكافة الموارد والمصادر اللازمة حتى يستمر نموها بعد وقوع الحادث أو الخطر، وامتلاك المسؤولية الاجتماعية.

كما وتهتم إدارة المخاطر بشكل خاص في تحقيق أهداف تقليل الخسائر المصاحبة لعملية اتخاذ القرار والناتجة عن حالة عدم التأكد والتي تتضمن التكاليف التالية (إبراهيم، ٢٠١٨):

١. التحكم في الخسارة وبالتالي التحكم في شدة الخطر.
٢. تحديد تكاليف الفرصة البديلة المصاحبة لعمليات اتخاذ القرار.
٣. التكاليف المعنوية والنفسية إضافة إلى التكاليف المادية المصاحبة.
٤. الخسائر الفعلية والتكاليف التي تكون حصلت بالفعل نتيجة وقوع الخطر.

ويمكن أن تتحدد أهداف إدارة المخاطر كذلك في إطار طبيعة المؤسسة وأهدافها العامة، وذلك ناشئ من وجود مخاطر مختلفة يمكن أن تلحق أنواع مختلفة من المؤسسات، ومن بينها على سبيل المثال المخاطر التي تلحق بالمؤسسات المالية، أو مخاطر المنظمات الصناعية، فنجد أن المخاطر في المصرف تتعلق بعدم التأكد من حيث الخسارة المالية والتقلبات العديدة في ظروف الأسواق المالية، والأزمات المالية ومخاطر أسعار الفائدة (دليل وشبو، ٢٠٢١).

أنواع المخاطر وطرق الاستجابة لها:

تحدد الأهداف المؤسسية في معظم الأوقات نوع المخاطر التي يتم التركز عليها دون غيرها، ويمكن بالتالي تصنيف المخاطر إلى أكثر من نوع وكل منها يتطلب إجراءات معينة لأغراض إدارته وتقليل الخسائر المحتملة. من أبرز تصنيفات المخاطر وأكثرها شيوعاً ما يلي (خالد والزين، ٢٠١٩):

١. **مخاطر استراتيجية:** والتي تمثل احتمال وقوع أي حدث من شأنه التأثير على أهداف وخطط المنظمة الاستراتيجية.
٢. **مخاطر تشغيلية:** وتتميز هذه المخاطر بتأثيرها على الأهداف الفرعية والتشغيلية للمؤسسة، وإعاقة تنفيذ الخطط التشغيلية ذات الأمد القصير أو المتوسط.
٣. **مخاطر استمرارية الأعمال:** وهي المخاطر التي تعيق نمو أو استمرار الشركة من القيام بأعمالها بصورة طبيعية.
٤. **مخاطر البيئة والسلامة:** وهي تمثل احتمالية وقوع الأحداث التي تؤثر على بيئة الشركة وسلامة عملياتها وتعيق أهدافها في هذا المجال.
٥. **مخاطر الالتزام:** وهي تتضمن المخاطر القانونية والناتجة عن عدم الالتزام بالقواعد والأنظمة واللوائح والتي من شأنها دفع المنظمة إلى تحقيق خسائر أو عقوبات.
٦. **مخاطر السمعة:** وهي من أهم أشكال المخاطر حيث أنها لا تكون مادية مباشرة، إنما تتعلق بسمعة وصورة الشركة وموقفها الذي يمكن أن يكون قد تضرر نتيجة أحداث أو أزمات سابقة.

ويعد تعدد مصادر المخاطر وتعدد أنواعها أساساً في الاختلاف في الطرق والوسائل الملائمة التي تتيح تجنبها أو التغلب عليها، خصوصاً وأن التصنيف المشار إليه سابقاً يتناول وجه التأثير وقد تتعدد أشكال المخاطر بشكل كبير للغاية، فبعض المخاطر قد تكون ذات طبيعة مالية على سبيل المثال، وبعضها مخاطر تقلبات في

عوامل البيئة المحيطة، أو مخاطر مباشرة اقتصادية أو سياسة وغير ذلك. وقد استعرض البلداوي والعزاوي (٢٠١٨) مختلف أشكال الطرق التي يمكن من خلالها إدارة المخاطر، وهي كما يلي:

١. **طريقة تجنب المخاطر:** وعلى الرغم من فعالية هذه الطريقة وقدرتها على تجنب الخسارة بالكامل إلا أن تطبيقها قد يكون محدوداً نتيجة لأن الخطر يمكن أن يتغلل في كافة أوجه النشاط العادي وعلى نحو لا تستطيع فيه الشركة تجاوزه أو تجنبه. ومن الأمثلة على ذلك القيام بشراء أجهزة ومعدات حديثة بهدف تجنب خطر التقادم، والذي قد يكون تجنب جزئي فحسب ولا يضمن تجنب المخاطر الأخرى المحتملة.
٢. **تحمل المخاطر:** وهو أسلوب يستند على أن الفرد وبالمثل المؤسسة يجب أن تتعايش مع حقيقة وجود مخاطر محتملة في جميع الأوقات، وأنه يفترض أن تكون المؤسسة قادرة على تحملها. وهذه الطريقة تكون فعالة وتستخدم عادة في حالات وجود خسائر ذات أهمية نسبية منخفضة وعلى نحو متكرر لكنها ذات تأثير منخفض نسبياً ويمكن تحمله.
٣. **التأمين الذاتي:** وهي طريقة تقوم أساساً على تخصيص احتياطي لمواجهة الخطر المحتمل حال وقوعه، وتعتمد على عملية موضوعية تتضمن دراسة المخاطر ومسبباتها، كما يخضع تكوين الاحتياطيات لأسس معينة ومعايير محددة.
٤. **تحويل المخاطر والتأمين التجاري:** وبموجب ذلك يتم نقل المخاطر أو تحويلها كلياً أو جزئياً إلى طرف أخر مقابل اتفاق والتزام معين، ومن بين الأمثلة على هذا النوع من أساليب إدارة المخاطر، عملية نقل المخاطر الناشئة عن العقود الإنشائية وعقود النقل والإيجار. كما ويعد التأمين التجاري من بين وسائل تحويل المخاطر والذي يتضمن تشتيت تلك المخاطر وتوزيع أعباءها.
٥. **أساليب الوقاية والمنع:** وهي الأساليب التي تقوم بها الإدارة بهدف الوقاية والتعزيز من مخاطر معينة مستقبلية محتملة. وتتضمن هذه العملية التعرف على طبيعة المخاطر وتحليلها وتقليل فرص وقوعها أو احتماليات التأثر.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة متغيرات البحث سواء بالنسبة للحوكمة أو إدارة المخاطر، وكان هنالك عدد من الدراسات المشابهة للدراسة الحالية في العديد من النواحي. وفيما يلي استعراض لأبرز تلك الدراسات وملخصاً لها:

دراسة Villanueva et al(٢٠٢٢) بعنوان "تأثير حوكمة المخاطر والممارسات والأدوات المرتبطة بها على إدارة المخاطر المؤسسية: بعض الأدلة من كولومبيا": وهدفت بدراسة تأثير إدارة المخاطر والممارسات والأدوات المرتبطة بها على تطوير إدارة المخاطر المؤسسية. تم تطبيق نماذج الانحدار الخطي

الهرمي لاختبار الفرضيات التي تشير إلى وجود علاقة بين متغيرات التوقع ومتغير معيار ERM. وقد استخدمت عينة مكونة من (١٤٠) شركة خاصة كبيرة من مختلف القطاعات الاقتصادية في كولومبيا لتقييم سلوكها والأداء التنظيمي المتعلق بمتغيرات التحليل. تشير النتائج الرئيسية إلى أن حوكمة المخاطر المكونة من التزام الإدارة العليا وهيكل إدارة المخاطر لها علاقة إيجابية مع إدارة المخاطر المؤسسية. كما يتضح أن الممارسات والأدوات المدمجة في خرائط المخاطر وإجراءات معالجة المخاطر لها علاقة إيجابية بنضج إدارة المخاطر المؤسسية. وقد أوصى الباحثين بالنسبة للبحث المستقبلي بإمكانية فحص العلاقة بين أداء التدقيق الداخلي وتطوير إدارة المخاطر المؤسسية، وكذلك مستوى العلاقة بين النتائج المالية للشركات ومستوى نضج إدارة المخاطر المؤسسية المرتبط بالفوائد الملموسة التي يوفرها هذا التخصص للشركات.

دراسة نصير ونصير (٢٠٢٢) بعنوان "الحاكمية المؤسسية ودورها في تطوير أداء المؤسسات الحكومية الأردنية" وقد هدفت إلى توضيح دور الحاكمية المؤسسية في تطوير أداء المؤسسات الحكومية الأردنية، بالإضافة إلى تسليط الضوء على الحاكمية المؤسسية والأداء المؤسسي. استخدام الباحثين الأسلوب الوصفي التحليلي في الدراسة وتم جمع البيانات من عدد من المصادر ذات العلاقة والصلة. توصلت الدراسة إلى نتائج كان أبرزها تطبيق الحاكمية المؤسسية في المؤسسات الحكومية الأردنية يحقق العديد من الأهداف والإيجابيات فيما يخص أداء المؤسسة، وذلك نتيجة لقدرة الحاكمية على المساهمة في تطوير قدرات إداراتها، وتعزيز الثقة لدى أطراف العلاقة وزيادة الشفافية والإفصاح والقدرة على المتابعة والمساءلة. بينما قدم الباحثين مجموعة من التوصيات شملت ضرورة تعزيز الاهتمام بموضوع الحاكمية المؤسسية ومستويات التطبيق في القطاع الحكومي في الأردن، والاهتمام بتطوير الأليات الداعمة لهذا المفهوم وعقد الورش التدريبية التي تستعرض أهم المفاهيم الحديثة للحوكمة وآليات التطبيق.

دراسة كاظم ونصيف (٢٠١٩) بعنوان "العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة مخاطر مشروع الـ (ERM): دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين والمهنيين" وتمثل هدف الدراسة في تسليط الضوء على تصميم نظام للرقابة الداخلية ويستند إلى قواعد حوكمة الشركات وإطار الرقابة الحديث المتمثل في إدارة مخاطر المشروع (ERM) من حيث إمكانية مساعدة الوحدات على تحقيق أهدافها وتقليل المشاكل والمخاطر المختلفة أو عناصر المفاجأة. وأستند البحث على المنهج الوصفي التحليلي في تناوله للمشكلة، بينما جمعت البيانات التطبيقية من خلال أداة الاستبانة التي جرى تطويرها من خلال اللجوء للمراجع والمصادر العلمية المتوفرة، وتكونت عينة الدراسة من عدد من المهنيين والأكاديميين أصحاب الاختصاص والذين بلغ

عددهم (٧٠) فرداً، وكان عدد الاستمارات المسترجعة الصالحة للتحليل (٦٠) استمارة. وقد أشارت النتائج إلى وجود اتفاق حول أن هنالك ارتباط بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبين إدارة المخاطر للمشروع، كما أن هنالك علاقة تبادلية وتكاملية بين تطبيق الحوكمة وإطار ERM، وعلاقة طردية تكاملية لتشريع نظام الحوكمة والـ ERM. فيما أوصى الباحثين بضرورة أن تقوم كافة الشركات والمصارف والمؤسسات المختلفة بتطبيق أنظمة رقابية حديثة ترتكز على إدارة مخاطر المشروع وأن يقوم مجلس معايير المحاسبة في العراق وبالتنسيق مع ديوان الرقابة المالية الاتحادي باعتماد نظام الحاكمية المؤسسية المعتمد على تقييم مخاطر المشروع وعملية إدارتها ككل.

دراسة Gouiaa (٢٠١٨) بعنوان "تحليل تأثير سمات حوكمة الشركات على ممارسات إدارة المخاطر" وركزت على بحث العلاقة بين أنظمة حوكمة الشركات وإدارة مخاطر المؤسسة وكيف يمكن لسمات حوكمة الشركات وخاصة خصائص مجلس الإدارة أن تؤثر على ممارسات إدارة المخاطر في سياق الشركات الكندية المدرجة. تمت الدراسة باستخدام نهج تحليل المحتوى، بينما تم تحديد مستوى التعرض للمخاطر من حيث الاحتمالية ونتائج هذه المخاطر واستراتيجيات إدارة هذا الخطر لكل نوع من أنواع المخاطر. بينت النتائج أن سمات حوكمة الشركات المتعلقة بهيكل مجلس الإدارة وخصائص أعضاء مجلس الإدارة وعملية تشغيل المجلس تلعب دورًا مهمًا وهامًا في وضع نهج متكامل لإدارة المخاطر. تظهر النتائج أن خصائص أعضاء مجلس الإدارة وعملية مجلس الإدارة تحدد بشكل كبير جودة إدارة المخاطر من خلال مستوى المخاطرة في القرارات، وخاصة فيما يتعلق بالمخاطر المالية.

دراسة Mohd-Sanusi وآخرون (٢٠١٧) بعنوان "آثار هياكل حوكمة الشركات على ممارسات إدارة مخاطر المؤسسة في ماليزيا" هدفت إلى البحث في هياكل الحوكمة الحالية بما في ذلك إنشاء لجنة إدارة المخاطر، واستقلالية مجلس الإدارة، وتأثير جودة التدقيق والملكية المؤسسية على مدى ممارسات إدارة مخاطر المؤسسة (ERM). لأغراض الدراسة، يتم تمثيل هيكل الحوكمة واستقلال مجلس الإدارة وجودة المدقق والملكية المؤسسية، ومع استخدام المنهج التحليلي الوصفي ولعينة من الشركات الكبيرة، تمت مراجعة البيانات باستخدام تحليل الانحدار، بناءً على نماذج الانحدار الثلاثة. استخلصت الدراسة الدرجات الإجمالية لإدارة المخاطر المؤسسية في قياس ممارسات التحكم وإدارة المخاطر ذات الصلة ومع ذلك، فإن متغيرات الحوكمة الأخرى قد ساهمت بشكل أقل في الوعي بإدارة المخاطر والممارسات داخل منظمة معينة.

دراسة كنفي (٢٠١٦) بعنوان "دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية – دراسة مقارنة" وقد اهتمت الدراسة بإلقاء الضوء على إدارة المخاطر

المصرفية وعلاقتها بالحوكمة، وهدفت إلى التعرف على دور الحوكمة في استقرار النظام المصرفي ومعرفة الجهود التي تم تقديمها من قبل لجنة بازل في هذا الصدد، إضافة إلى الهدف المتمثل في تحديد مدى التزام كل من المصارف المغربية والجزائرية بتطبيق الحوكمة. وقد تم في الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى المنهج التاريخي بعرض مراحل التطور في النظام المصرفي الجزائري والنظام المصرفي المغربي والمقارنة بين النظامين. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي كان أهمها أن الحوكمة المصرفية أداة مهمة نظراً لأنها تسهم في ايجاد نظام فعال يساعد البنوك على تحسين إدارتها للمخاطر، وقد بينت الدراسة أن هنالك تطبيق للحوكمة المصرفية من قبل المصارف الجزائرية والمغربية مع وجود تفاوت في التطبيق نظرا للتطور الكبير الذي يعرفه النظام المصرفي المغربي على عكس النظام المصرفي الجزائري، حيث أن الإفصاح والشفافية في الجزائر ما يزال دون المستوى المطلوب.

التعليق على الدراسات السابقة:

ركزت الدراسات السابقة جميعها على قضية الحوكمة، مع اختلافات في نوع المتغير الذي هدفت إلى قياس دور الحوكمة فيه، وكانت بعض تلك الدراسات قد طبقت على قطاع المصارف بشكل محدد، بينما طبقت دراسات أخرى على الشركات المدرجة أو كبيرة الحجم. فمن حيث التطبيق، فإن كلاً من دراسة حامي (٢٠١٦) ودراسة كتفي (٢٠١٦) طبقت على قطاع المصارف حيث اهتمت بقياس تأثير الحوكمة على إدارة المخاطر المصرفية، بينما ركزت كل من دراسة Mohd-Sanusi وآخرون (٢٠١٧) ودراسة Gouiaa (٢٠١٨) ودراسة Villanueva et al(٢٠٢٢) على قطاع الشركات المدرجة أو الكبيرة الحجم، وبذلك تكون تلك هي السمة المشتركة الأبرز للدراسات الأجنبية التي تم استعراضها وعددها (٣) دراسات. بينما تناولت دراسة نصير ونصير (٢٠٢٢) موضوع تأثير الحوكمة على أداء المؤسسات الحكومية، ودراسة كاظم ونصيف (٢٠١٩) تميزت باستخدامها لأداة الاستبانة بصورة مباشرة وطبقت على عينة من المهنيين والأكاديميين من أجل التعرف على العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة مخاطر المشروع بالنسبة للمؤسسات والشركات والمصارف بصورة عامة.

وقد اعتمدت كل من دراسة Villanueva et al(٢٠٢٢) ودراسة نصير ونصير (٢٠٢٢) ودراسة كاظم ونصيف (٢٠١٩) وإضافة لدراسة Mohd-Sanusi وآخرون (٢٠١٧) على المنهج الوصفي التحليلي حصراً، بينما ركزت دراسة كنفي (٢٠١٦) ودراسة حامي (٢٠١٦) إلى جانب ذلك على المنهج التاريخي. وكانت دراسة عطية (٢٠١٩) نظرية بطبيعتها، في حين اعتمدت دراسة Gouiaa (٢٠١٨) على منهج تحليل المحتوى.

ومن حيث الدولة، فإن (٢) من أصل (٨) دراسات تم تناولها في جمهورية الجزائر، ودراسة واحدة تمت على كل من الجزائر والمغرب، بينما تمت الدراسات الأخرى على كل من الأردن، العراق، كولومبيا، ماليزيا، وكندا بواقع دراسة واحدة لكل بلد. وبذلك فإن الدراسة الحالية تعتبر من الدراسات المختلفة عما سبق نظراً لأنها تتم في المملكة العربية السعودية، وبالتطبيق على إحدى الشركات الخدمية العامة المملوكة للدولة. كما وأن الفجوة البحثية الأبرز هي اقتصار الدراسات السابقة في معظمها على مناقشة أو تحليل تأثير تطبيق الحكومة كسياسة على متغير إدارة المخاطر للمؤسسة، مع عدم تناول متغير مبادئ الحوكمة من قبل معظم الدراسات، كما لم تتناول أي من تلك الدراسات المبادئ الست الأساسية للحوكمة وتأثيرها على إدارة المخاطر بشكل تطبيقي. وتأتي هذه الدراسة في ضوء ما سبق من إشارات خاصة وأنها لا تعد دراسة مشابهة للدراسات السابقة من جميع النواحي.

الإجراءات المنهجية للدراسة

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال هذه الدراسة للتوصل إلى الأهداف والإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات التي تم وضعها. قام الباحث بتجميع بيانات من عينة من الإداريين في شركة المياه الوطنية بمحافظة جدة – المملكة العربية السعودية، وذلك من أجل التعرف على دور الحوكمة في تطوير ادارة المخاطر في شركة المياه الوطنية، وتم وضع أسئلة محددة وصياغتها في شكل استبيان تم توزيعه على أفراد العينة ومن ثم وصف هذه البيانات وتحليلها.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بكافة الإداريين العاملين في إدارة شركة المياه الوطنية – جده، والبالغ عددهم ١٥٦ مديراً (المياه الوطنية – الموارد البشرية). ونظراً لطبيعة مجتمع البحث وتجانس خصائصهم من حيث كونهم مديرين في الشركة، فقد تم أخذ العينة باستخدام اسلوب العينة العشوائية البسيطة من المجتمع الكلي، وبما أن المجتمع محدود فيمكن استخدام معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة (أبو شعر، ١٩٩٧)، والتي تأخذ الشكل التالي:

$$n = \frac{M}{\left[\left(S^2 \times \left(M-1\right)\right) \div pq\right] + 1}$$

حيث أن:

M: حجم المجتمع ويساوي (١٥٦)

S: قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٥ أي قسمة ١,٩٦ على معدل الخطأ ٠,٠٥

P: نسبة توافر الخاصية وهي ٠,٥٠

q: النسبة المتبقية للخاصية وهي ٠,٥٠
وبالتطبيق على المعادلة نحصل على التالي:
حجم العينة المطلوبة تكون (١١١) فرد من الإداريين العاملين في إدارة شركة المياه الوطنية بجدة.

عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في بعض الإداريين العاملين في إدارة شركة المياه الوطنية بجده، والتي يُقدر حجمها بعدد (١١١) موظف إداري من العاملين في إدارة شركة المياه الوطنية – جده.

أداة الدراســـة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة لجمع البيانات المتعلقة بها، نظراً لطبيعتها من حيث أهدافها ومنهجها ومجتمعها، وتعتبر من أكثر أدوات البحث انتشاراً وتستخدم في العديد من مجالات العلوم والمعرفة، فهي أكثر فاعلية من حيث الوقت والتكلفة، كما أنها تسهل الإجابة على بعض الأسئلة التي تحتاج إلى وقت من قبل المستجيب (نوري، ٢٠١٤م: ١٦٧-١٦٨). ويعتبر الاستبيان المستخدم من نوع الاستبيان المغلق الذي تكون الإجابات عليه محددة (ذوقان، عبيدات، ص ١٢٣).

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

قام الباحث بتحويل الاستبيان إلى استمارة الكترونية حتى تسهل عملية جمع البيانات لتكون بطريقة آمنة وسليمة، وبعد الحصول على الموافقات الرسمية بخصوص تطبيق الدراسة تم إرسال الرابط إلى العينة المستهدفة من خلال قاعد بياناتهم المتوفرة بشركة المياه الوطنية، ومن ثم وجمع الردود ومراجعتها.

تم إدخال البيانات إلى البرنامج (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) SPSS الإصدارة ٢٤، ومن ثم إجراء التحليل الإحصائي لأجل الوصول للأهداف المرجوة، وذلك عن طريق استخدام العديد من الأساليب الإحصائية والتي سيتم ذكرها لاحقاً من خلال هذا الفصل.

صدق وثبات الاستبانة:

الصدق الظاهري:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على ذوي الاختصاص (محكمين) لمعرفة آرائهم عن مدى سلامة الاستبانة من حيث الصياغة ومدى قياس العبارات للمحاور التي تتبع لها.

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

"يُعرف صدق الاتساق الداخلي بأنه مدى مقدرة الاستبيان على قياس ما صُمم من أجله" (Hair et al., 2006)، وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأداة

الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة ودرجة البُعد الذي تتبع له، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (١)صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول. مبادئ الحوكمة

البُعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد	الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد	الدلالة الإحصائية
الاستقلالية والموضوعية	١	.821**	0.000	٢	.855**	0.000
المساءلة والشفافية	١	.878**	0.000	٣	.822**	0.000
	٢	.895**	0.000	٤	.806**	0.000
الرقابة الاستراتيجية	١	.798**	0.000	٤	.759**	0.000
	٢	.792**	0.000	٥	.786**	0.000
	٣	.794**	0.000			

(**) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (01.0)

الجدول السابق يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (مبادئ الحوكمة) وفقاً للأبعاد الفرعية بطريقة معاملات بيرسون للارتباط. يتضح أن معاملات الارتباط بين العبارات والأبعاد الفرعية تراوحت بين (٠,٧٥٩ – ٠,٨٩٥) وجميعها قيم موجبة مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) مما يشير إلى أن المحور الأول يمتاز بصدق الاتساق الداخلي وأن عباراته في كل بُعد تقيس ما صُممت من أجله.

جدول (٢) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني. فعالية إدارة المخاطر

البُعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد	الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد	الدلالة الإحصائية
تحسين القدرة على تقييم المخاطر	١	.827**	0.000	٣	.884**	0.000
	٢	.829**	0.000	٤	.767**	0.000
تحسين الاستجابة للمخاطر	١	.874**	0.000	٣	.876**	0.000
	٢	.843**	0.000	٤	.836**	0.000

(**) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (01.0)

الجدول السابق يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (فعالية إدارة المخاطر) وفقاً للأبعاد الفرعية بطريقة معاملات بيرسون للارتباط. يتضح أن معاملات الارتباط بين العبارات والأبعاد الفرعية تراوحت بين (٠,٧٦٧ – ٠,٨٨٤) وجميعها قيم موجبة مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) مما يشير إلى أن المحور الثاني يمتاز بصدق الاتساق الداخلي وأن عباراته في كل بُعد تقيس ما صُممت من أجله.

ثبات الاستبانة:

يُعرف الثبات بأنه مدى مقدرة المقياس على إعطاء نتائج مشابهة عند تكرار القياس تحت ظروف مشابهة (Swanlund, 2011)، وللتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ وهو أحد أشهر اختبارات الثبات المستخدمة في البحوث بشتى أنواعها، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٣). معاملات الثبات للاستبانة بطريقة كرونباخ-ألفا

المحاور	عدد العبارات	كرونباخ-ألفا
المحور الأول: مبادئ الحوكمة	١١	٠,٩٠٠
المحور الثاني: فعالية إدارة المخاطر	٨	٠,٩٢٠
الاستبيان كاملاً	١٩	٠,٩٤٩

الجدول السابق يوضح نتائج الثبات لأداة الدراسة بطريقة كرونباخ-ألفا. بالنسبة للمحور الأول الذي يتكون من ١١ فقرة فقد بلغ معامل كرونباخ ألفا (٠,٩٠٠)، وللمحور الثاني الذي يتكون من ٨ فقرات فقد بلغ معامل كرونباخ ألفا (٠,٩٢٠)، وللاستبيان كاملاً فقد بلغ معامل كرونباخ ألفا (٠,٩٤٩)، ونلاحظ أن جميع معاملات الثبات جاءت مرتفعة (>٠,٩٠). مما سبق من نتائج الثبات فإنه يمكن التوصل إلى أن الأداة تمتاز بالثبات، مما يجعل الباحث مطمئن لإجابات أفراد العينة على الاستبيان وبالتالي فإن النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال الاستبيان ستكون موثوقة ويعتمد عليها في الوصول إلى القرارات السليمة.

جدول (٤) أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الإجابة	الوزن	المتوسط الموزون
موافق بشدة	٥	٥,٠ – ٤,٢٠
موافق	٤	٤,٢٠ >- ٣,٤٠
لا أعلم	٣	٣,٤٠ >- ٢,٦٠
غير موافق	٢	٢,٦٠ >- ١,٨٠
غير موافق بشدة	١	١,٨٠ >- ١

الجدول السابق يوضح قيم المتوسطات المرجحة وفقاً لمقياس ليكرت للتدرج الخماسي (Uebersax, 2007)، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة ومقارنتها مع المدى الموجود في الجدول وتعطى الإجابة المقابلة للمدى الذي يقع بداخله متوسط العبارة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ستتم معالجة البيانات الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة وذلك على النحو التالي:

- معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة وفقاً للبيانات الأساسية.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب إجابات مفردات الدراسة لعبارات الاستبيان حسب درجة الموافقة.
- معامل ألفا كرو نباخ (ALPHA) لحساب ثبات محاور أدوات الدراسة وأداة الدراسة ككل.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في محاور الاستبانة وفقاً للمتغيرات الأولية.
- أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات والاجابة على التساؤلات، كما تم استخدام برنامج (إكسل) لعمل الرسومات البيانية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: يتناول البحث موضوع دور الحوكمة في تطوير إدارة المخاطر، ويشتمل على متغيرين رئيسيين هما مبادئ الحوكمة المطبقة في الشركة، وممارسات إدارة المخاطر.
- الحدود المكانية: يتم البحث بالتطبيق على إحدى الشركات السعودية، وهي شركة المياه الوطنية. وتحديداً لدى فرع محافظة جدة، في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: يجري البحث خلال الربع الأول من عام ٢٠٢٣ ميلادي، وهي فترة الفصل الدراسي الثاني ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة

ولاً: وصف عينة الدراسة:

تم استخدام الجداول التكرارية لوصف العينة وفقاً للبيانات الأساسية، وذلك كما يلي:

جدول (٥) وصف العينة وفقاً للمتغيرات الأساسية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	84	%75.7
	أنثى	27	%24.3
العمر	من ٢٠ -< ٣٠ سنة	20	%18.0
	من ٣٠ -< ٤٠ سنة	44	%39.6
	من ٤٠ -< ٥٠ سنة	27	%24.3
	من ٥٠ سنة فأكثر	20	%18.0
المستوى التعليمي	ثانوي	12	%10.8
	دبلوم	18	%16.2
	بكالوريوس	56	%50.5
	دراسات عليا	25	%22.5
طبيعة العمل	مشرف	52	%46.8
	رئيس قسم	23	%20.7

	مدير	11	%9.9
	مدير إدارة	14	%12.6
	مدير عام	11	%9.9
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	34	%30.6
	من ١٠ -< ١٥ سنة	30	%27.0
	من ١٥ -< ٢٠ سنة	18	%16.2
	من ٢٠ سنة فأكثر	29	%26.1
المجموع		111	%100.0

الجدول (٥) يوضح التحليل الوصفي للمتغيرات الأساسية لأفراد العينة، وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية، وأظهرت النتائج ما يلي:

بالنسبة **للجنس**، يتبين من الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة بنسبة (٧٥,٧ %) هم ذكور، بينما بلغت نسبة الإناث (٢٤,٣ %). والرسم البياني التالي يبين هذه النسب:

بالنسبة **للعمر**، يتبين من الجدول أن نسبة (٣٩,٦ %) من أفراد العينة في الفئة العمرية (من ٣٠ -< ٤٠ سنة)، وأن نسبة (٢٤,٣ %) في الفئة العمرية (من ٤٠ -< ٥٠ سنة)، وأن نسبة (١٨,٠ %) في الفئة العمرية (من ٢٠ -< ٣٠ سنة)، وأن نسبة (١٨,٠ %) كذلك في الفئة العمرية (من ٥٠ سنة فأكثر). والرسم البياني التالي يبين هذه النسب:

بالنسبة **للمستوى التعليمي**، يتبين من الجدول أن نسبة (٥٠,٥ %) من أفراد العينة مستواهم التعليمي (بكالوريوس)، وأن نسبة (٢٢,٥ %) مستواهم التعليمي (دراسات عليا)، وأن نسبة (١٦,٢ %) مستواهم التعليمي (دبلوم)، وأن نسبة (١٠,٨ %) مستواهم التعليمي (ثانوي). والرسم البياني التالي يبين هذه النسب:

بالنسبة **لطبيعة العمل**، يتبين من الجدول أن نسبة (٤٦,٨ %) من أفراد العينة طبيعة عملهم (مشرف)، وأن نسبة (٢٠,٧ %) رؤساء أقسام، وأن نسبة (١٢,٦ %) مدراء إدارات، وأن نسبة (٩,٩ %) مدراء وأن نسبة (٩,٩ %) كذلك طبيعة عملهم (مدير عام). والرسم البياني التالي يبين هذه النسب:

بالنسبة **لسنوات الخبرة**، يتبين من الجدول أن نسبة (٣٠,٦ %) من أفراد العينة تبلغ خبرتهم (أقل من ١٠ سنوات)، وأن نسبة (٢٧,٠ %) تبلغ خبرتهم (من ١٠ -< ١٥ سنة)، وأن نسبة (٢٦,١ %) تبلغ خبرتهم (من ٢٠ سنة فأكثر)، وأن نسبة (١٦,٢ %) تبلغ خبرتهم (من ١٥ -< ٢٠ سنة). والرسم البياني التالي يبين هذه النسب:

انياً: وصف محاور أداة الدراسة:

المحور الأول: مبادئ الحوكمة:

تم تحليل عبارات أبعاد المحور الأول لأداة الدراسة عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات كل بُعد، وذلك كما يلي:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول حسب الأبعاد.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب الأبعاد
بُعد الاستقلالية والموضوعية				
١. يعتبر المراجعون الداخليون في الشركة مستقلين في عملية تقديم المشورة لمجلس الإدارة فيما يتعلق بإدارة المخاطر.	3.77	0.91	موافق	
٢. لا يوجد قيود داخلية أو تنظيمية تتعلق بوصول المراجعين الداخليين إلى أي من أجزاء الشركة.	3.59	1.00	موافق	
متوسط بُعد الاستقلالية والموضوعية	**3.68**	**0.96**	**موافق**	**٣**
بُعد المساءلة والشفافية				
١. مجلس إدارة الشركة ملتزم بمسؤولية تقديم تقييمات عادلة ومتوازنة حول وضع الشركة لكافة أصحاب المصلحة.	4.06	0.99	موافق	
٢. تلتزم الشركة بتقديم التقارير السليمة والواضحة كمفتاح أساسي للشفافية وبناء علاقات مع كافة أصحاب المصلحة.	4.09	0.97	موافق	
٣. يوفر مجلس إدارة الشركة التوجه الاستراتيجي ويعمل على إنشاء هيكل للإدارة التنفيذية يتناسب مع وظائف الشركة لأغراض ضمان المسائلة.	3.91	0.95	موافق	
٤. يتم تحديد عمليات الرقابة والإشراف المستمر على الشركة ومجموعاتها الإقليمية من أجل ضمان تعزيز المساءلة.	3.93	0.95	موافق	
متوسط بُعد المساءلة والشفافية	**4.00**	**0.97**	**موافق**	**١**
بُعد الرقابة الاستراتيجية				
١. يقدم مجلس إدارة الشركة المشورة ويشارك بفعالية في عملية تحديد التوجه الاستراتيجي للشركة والأهداف طويلة الأمد.	3.91	0.90	موافق	
٢. يقدم مجلس إدارة الشركة المشورة ويشارك بفعالية في مراجعة الخطط والأهداف المالية والرأسمالية واعتمادها.	3.90	0.89	موافق	
٣. يعمل مجلس إدارة الشركة على مراجعة واعتماد استراتيجيات العمل باستمرار لضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية.	3.95	0.92	موافق	
٤. يلتزم مجلس إدارة شركة المياه الوطنية بمراقبة أداء الشركة.	4.00	0.96	موافق	
٥. يلتزم مجلس إدارة شركة المياه الوطنية بعملية تنفيذ الاستراتيجيات المحددة.	3.84	1.02	موافق	
متوسط بُعد الرقابة الاستراتيجية	**3.92**	**0.94**	**موافق**	**٢**
المتوسط الحسابي المرجح العام	**3.90**	**0.95**	**موافق**	

الجدول (٦) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول (مبادئ الحوكمة) حسب الأبعاد الفرعية، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات كل بُعد، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد وللمحور بشكل عام، فمن خلال المتوسط العام للمحور والذي بلغ (٣,٩٠) ويقع ضمن الفئة الثانية (٣,٤٠ -< ٤,٢٠) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (٠,٩٥) وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح وتشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بشركة المياه الوطنية بشكل عام.

ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب درجة الموافقة، والتي جاءت بالترتيب الآتي: حاز بُعد (المساءلة والشفافية) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٠) وانحراف معياري (٠,٩٧)، ويشير قيمة المتوسط إلى أن أفراد العينة يوافقون على مستوى تطبيق مبدأ المساءلة والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة بشركة المياه الوطنية، ثم جاء في المرتبة الثانية بُعد (الرقابة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٢) وانحراف معياري (٠,٩٤)، ويشير قيمة المتوسط إلى أن أفراد العينة يوافقون على مستوى تطبيق مبدأ الرقابة الاستراتيجية كأحد مبادئ الحوكمة بشركة المياه الوطنية، ثم جاء في المرتبة الثالثة بُعد (الاستقلالية والموضوعية) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٨) وانحراف معياري (٠,٩٦)، ويشير قيمة المتوسط إلى أن أفراد العينة يوافقون على مستوى تطبيق مبدأ الاستقلالية والموضوعية كأحد مبادئ الحوكمة بشركة المياه الوطنية.

المحور الثاني: فعالية إدارة المخاطر:

تم تحليل عبارات أبعاد المحور الثاني لأداة الدراسة عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات كل بُعد، وذلك كما يلي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني حسب الأبعاد.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب الأبعاد
بُعد تحسين القدرة على تقييم المخاطر				
١. يتم في شركة المياه الوطنية تضمين إدارة المخاطر في كافة استراتيجيات الشركة بناء على جودة المعلومات بشأن المتغيرات المختلفة.	3.83	0.95	موافق	
٢. تهتم الشركة بتقييم وتحليل المخاطر بالاعتماد على مؤشرات المخاطر والأداء التي يتم تصميمها لهذا	3.85	0.89	موافق	

الغرض.				
٣. يتوفر خط إبلاغ فعال ونشط في الشركة وسياسات لضمان تدفق المعلومات والحفاظ على جودتها.	3.84	0.91	موافق	
٤. كافة المستويات ملتزمة بـ تقديم التقارير عالية الجودة بشكل دوري حول الكفاية والقدرة على أداء الواجبات بصورة مستقلة.	3.95	0.78	موافق	
متوسط بُعد تحسين القدرة على تقييم المخاطر	**3.86**	**0.88**	**موافق**	**١**
بُعد تحسين الاستجابة للمخاطر				
١. تلتزم لجنة الإدارة التنفيذية أو الإدارة العليا بدورها المتمثل في مراقبة المخاطر والتوجيه للأعمال التي تقلل من تأثيرها على الشركة.	3.90	0.89	موافق	
٢. يتم حل النزاعات أو الخلافات من قبل اللجنة أو الإدارة العليا بالتزامن مع الاستجابة للمخاطر لمنع تفاقمها.	3.84	0.94	موافق	
٣. يلتزم مجلس الإدارة بتوجيه ودعم الإدارة التنفيذية في عملية تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر في شركة المياه الوطنية.	3.82	0.93	موافق	
٤. يتم تقديم التوصيات بشأن أطر وسياسات الاستجابة، وسجلات المخاطر.	3.82	0.85	موافق	
متوسط بُعد تحسين الاستجابة للمخاطر	**3.84**	**0.90**	**موافق**	**٢**
المتوسط الحسابي المرجح العام	**3.85**	**0.89**	**موافق**	

الجدول (٧) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني (فعالية إدارة المخاطر) حسب الأبعاد الفرعية، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات كل بُعد، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد وللمحور بشكل عام، فمن خلال المتوسط العام للمحور والذي بلغ (٣,٨٥) ويقع ضمن الفئة الثانية (٣,٤٠ -< ٤,٢٠) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (٠,٨٩) وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح وتشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على مدى فعالية إدارة المخاطر بشركة المياه الوطنية بشكل عام.

ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب درجة الموافقة، والتي جاءت بالترتيب الآتي: حاز بُعد (تحسين القدرة على تقييم المخاطر) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٨٦) وانحراف معياري (٠,٨٨)، ويشير قيمة المتوسط إلى أن أفراد العينة يوافقون على مستوى تحسين القدرة على تقييم المخاطر والتي تشير إلى فعالية إدارة المخاطر بشركة المياه الوطنية، ثم جاء في المرتبة الثانية بُعد (تحسين الاستجابة للمخاطر) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٤)

وانحراف معياري (٠,٩٠)، ويشير قيمة المتوسط إلى أن أفراد العينة يوافقون على مستوى تحسين الاستجابة للمخاطر والتي تشير إلى فعالية إدارة المخاطر بشركة المياه الوطنية.

رابعاً: الفروق في محوري أداة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأساسية (الجنس – العمر – المستوى التعليمي – طبيعة العمل – سنوات الخبرة).

تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين متوسطات العينات المستقلة وأسلوب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محوري أداة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية، وذلك كما يلي:

جدول (٨). نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محوري أداة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

المحاور	فئات الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (ت)	الدلالة الإحصائية
مبادئ الحوكمة	ذكر	84	3.85	0.73	-1.421	0.158
	أنثى	27	4.07	0.46		
فعالية إدارة المخاطر	ذكر	84	3.76	0.75	-2.463	0.015
	أنثى	27	4.15	0.51		

الجدول (٨) يوضح نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات العينات المستقلة لدراسة الفروق في محوري أداة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، وبمتابعة قيم الاختبار (ت) والدلالة الإحصائية ومقارنتها مع مستوى المعنوية (٠,٠٥) نجد الآتي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة الحالية نحو مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في شركة المياه الوطنية وفقاً لمتغير الجنس، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (٠,١٥٨) وهي أكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة الحالية نحو مستوى فعالية إدارة المخاطر في شركة المياه الوطنية وفقاً لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (٠,٠١٥) وهي أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وهذه الفروق لصالح الإناث بالمتوسط الحسابي الأعلى مقارنة مع الذكور.

جدول (٩) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محوري أداة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة Fالاختبار	الدلالة الإحصائية
مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	7.3	3	2.42	6.06	0.001
	داخل المجموعات	42.8	107	0.40		

	الكلي	50.1	110			
فعالية إدارة المخاطر	بين المجموعات	7.8	3	2.59	5.70	0.001
	داخل المجموعات	48.7	107	0.45		
	الكلي	56.4	110			

الجدول (٩) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محوري أداة الدراسة وفقاً لمتغير العمر، وبمتابعة قيم الاختبار (F) والدلالة الإحصائية نجد أنها جاءت أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وبالتالي فإنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة الحالية نحو مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في شركة المياه الوطنية وفقاً لمتغير العمر، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (٠,٠٠١) وهي أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة الحالية نحو مستوى فعالية إدارة المخاطر في شركة المياه الوطنية وفقاً لمتغير العمر، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (٠,٠٠١) وهي أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥).

جدول (١٠) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محوري أداة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة Fالاختبار	الدلالة الإحصائية
مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	0.3	3	0.10	0.21	0.891
	داخل المجموعات	49.8	107	0.47		
	الكلي	50.1	110			
فعالية إدارة المخاطر	بين المجموعات	0.3	3	0.09	0.16	0.921
	داخل المجموعات	56.2	107	0.53		
	الكلي	56.4	110			

الجدول (١١) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محوري أداة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي، وبمتابعة قيم الاختبار (F) والدلالة الإحصائية نجد أنها جاءت أكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وبالتالي فإنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة الحالية نحو مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وفعالية إدارة المخاطر في شركة المياه الوطنية وفقاً لمتغير المستوى التعليمي – حيث أن قيم الدلالة الإحصائية المقابلة لكل محور جاءت أكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥).

جدول (١٢). نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محوري أداة الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة العمل.

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة Fالاختبار	الدلالة الإحصائية
مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	1.1	4	0.28	0.60	0.661
	داخل المجموعات	49.0	106	0.46		
	الكلي	50.1	110			
فعالية إدارة المخاطر	بين المجموعات	3.4	4	0.85	1.69	0.157
	داخل المجموعات	53.1	106	0.50		
	الكلي	56.4	110			

الجدول (١٢) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محوري أداة الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة العمل، وبمتابعة قيم الاختبار (F) والدلالة الإحصائية نجد أنها جاءت أكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وبالتالي فإنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة الحالية نحو مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وفعالية إدارة المخاطر في شركة المياه الوطنية وفقاً لمتغير طبيعة العمل – حيث أن قيم الدلالة الإحصائية المقابلة لكل محور جاءت أكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥).

جدول (١٣) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محوري أداة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة Fالاختبار	الدلالة الإحصائية
مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	5.7	3	1.89	4.55	0.005
	داخل المجموعات	44.4	107	0.42		
	الكلي	50.1	110			
فعالية إدارة المخاطر	بين المجموعات	7.3	3	2.45	5.33	0.002
	داخل المجموعات	49.1	107	0.46		
	الكلي	56.4	110			

الجدول (١٣) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محوري أداة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وبمتابعة قيم الاختبار (F) والدلالة الإحصائية نجد أنها جاءت أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥)، وبالتالي فإنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة الحالية نحو مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في شركة المياه

الوطنية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (٠,٠٠٥) وهي أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة الحالية نحو مستوى فعالية إدارة المخاطر في شركة المياه الوطنية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (٠,٠٠٢) وهي أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥).

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في شركة المياه الوطنية في تحسين القدرة على تقييم المخاطر.

لاختبار الفرضية، فقد قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) بأبعاده على المتغير التابع (تحسين القدرة على تقييم المخاطر)، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (١٤) نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير أبعاد مبادئ الحوكمة على تحسين القدرة على تقييم المخاطر.

النموذج	معاملات الانحدار β	اختبار (ت)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	اختبار F
أثر الاستقلالية والموضوعية على تحسين القدرة على تقييم المخاطر	٠,٣٥٣	**٤,٣٨	**٠,٣٨٧	٠,١٥٠	**١٩,١٧
أثر المساءلة والشفافية على تحسين القدرة على تقييم المخاطر	٠,٦٥٧	**١١,٣٧	**٠,٧٣٧٩	٠,٥٤٢	**١٢٩,٢
أثر الرقابة الاستراتيجية على تحسين القدرة على تقييم المخاطر	٠,٨٢٥	**١٥,٦٩	**٠,٨٣٣	٠,٦٩٣	**٢٤٦,١
أثر مبادئ الحوكمة على تحسين القدرة على تقييم المخاطر	٠,٨٩٤	**١٥,١٨	**٠,٨٢٤	٠,٦٧٩	**٢٣٠,٤

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير أبعاد مبادئ الحوكمة على تحسين القدرة على تقييم المخاطر بشكل نماذج تحليل انحدار بسيط. يتضح أن جميع قيم الاختبار (F) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نماذج الانحدار الخطي البسيط وبالتالي التأثير المعنوي لأبعاد مبادئ الحوكمة على تحسين القدرة على تقييم المخاطر وفقاً للدرجة الكلية والأبعاد الفرعية.

يوضح الجدول معاملات الإنحدار في كل نموذج (β)، كما يوضح قيمة الاختبار (ت) والتي جاءت جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معاملات الانحدار في كل نموذج، هذا بالإضافة إلى قيم معامل الارتباط بين كل متغير مستقل والمتغير التابع ومعامل التحديد.

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل انحدار (مبادئ الحوكمة) على (تحسين القدرة على تقييم المخاطر) بلغ (٠,٨٩٤) وهذه القيمة موجبة وذات دلالة إحصائية

وفقاً لقيمة الاختبار (ت)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (٠,٨٢٤) وهي قيمة موجبة مرتفعة، كما بلغ قيمة اختبار (F =٢٣٠,٤) وهي ذات دلالة إحصائية وتشير إلى معنوية نموذج الانحدار، وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى رفض الفرضية العدمية الأولى للدراسة وقبول الفرضية البديلة لها، أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في شركة المياه الوطنية في تحسين القدرة على تقييم المخاطر، وهو أثر إيجابي قوي وفقاً لقيم معامل الانحدار ومعامل الارتباط والتي أظهرتا إيجابية وقوة العلاقة التأثيرية.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في شركة المياه الوطنية في تحسين الاستجابة للمخاطر.

لاختبار الفرضية، فقد قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) بأبعاده على المتغير التابع (تحسين الاستجابة للمخاطر)، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (١٥) نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير أبعاد مبادئ الحوكمة على تحسين الاستجابة للمخاطر.

النموذج	معاملات الانحدار β	اختبار (ت)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	اختبار F
أثر الاستقلالية والموضوعية على تحسين الاستجابة للمخاطر	٠,٣٣٢	**٣,٨٣	**٠,٣٤٤	٠,١١٩	**١٤,٦
أثر المساءلة والشفافية على تحسين الاستجابة للمخاطر	٠,٧١٦	**١٢,١٦	**٠,٧٥٩	٠,٥٧٦	**١٤٧,٨
أثر الرقابة الاستراتيجية على تحسين الاستجابة للمخاطر	٠,٨٨٤	**١٦,٣٥	**٠,٨٤٣	٠,٧١٠	**٢٦٧,٢
أثر مبادئ الحوكمة على تحسين الاستجابة للمخاطر	٠,٩٥٢	**١٥,٥١	**٠,٨٣٠	٠,٦٨٨	**٢٤٠,٥

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير أبعاد مبادئ الحوكمة على تحسين الاستجابة للمخاطر بشكل نماذج تحليل انحدار بسيط. يتضح أن جميع قيم الاختبار (F) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نماذج الانحدار الخطي البسيط وبالتالي التأثير المعنوي لأبعاد مبادئ الحوكمة على تحسين الاستجابة للمخاطر وفقاً للدرجة الكلية والأبعاد الفرعية.

يوضح الجدول معاملات الإنحدار في كل نموذج (β)، كما يوضح قيمة الاختبار (ت) والتي جاءت جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معاملات الانحدار في كل نموذج، هذا بالإضافة إلى قيم معامل الارتباط بين كل متغير مستقل والمتغير التابع ومعامل التحديد.

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل انحدار (مبادئ الحوكمة) على (تحسين الاستجابة للمخاطر) بلغ (٠,٩٥٢) وهذه القيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الاختبار (ت)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (٠,٨٣٠) وهي قيمة موجبة مرتفعة، كما بلغ قيمة اختبار (F =٢٤٠,٥) وهي ذات دلالة إحصائية وتشير إلى معنوية نموذج الانحدار، وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى رفض الفرضية العدمية الثانية للدراسة وقبول الفرضية البديلة لها، أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في شركة المياه الوطنية في تحسين الاستجابة للمخاطر، وهو أثر إيجابي قوي وفقاً لقيم معامل الانحدار ومعامل الارتباط والتي أظهرتا إيجابية وقوة العلاقة التأثيرية.

نتائج الدراسة وتوصياتها

ملخص بأهم النتائج

١/ تكونت عينة الدراسة من(١١١) من الموظفين الإداريين بشركة المياه الوطنية بمحافظة جدة، وتم التوصل إلى أن الغالبية بنسبة (٧٥,٧ %) هم ذكور، وأن نسبة (٣٩,٦ %) في الفئة العمرية (من ٣٠ -< ٤٠ سنة)، وأن نسبة (٥٠,٥ %) مستواهم التعليمي (بكالوريوس)، وأن نسبة (٤٦,٨ %) طبيعة عملهم (مشرف)، وأن نسبة (٣٠,٦ %) تبلغ خبرتهم (أقل من ١٠ سنوات).

٢/ أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بشركة المياه الوطنية بشكل عام، وذلك من خلال:

- أفراد العينة يوافقون على مستوى تطبيق مبدأ المساءلة والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة بشركة المياه الوطنية.
- أفراد العينة يوافقون على مستوى تطبيق مبدأ الرقابة الاستراتيجية كأحد مبادئ الحوكمة بشركة المياه الوطنية.
- أفراد العينة يوافقون على مستوى تطبيق مبدأ الاستقلالية والموضوعية كأحد مبادئ الحوكمة بشركة المياه الوطنية.

٣/ أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على مدى فعالية إدارة المخاطر بشركة المياه الوطنية بشكل عام، وذلك من خلال:

- أفراد العينة يوافقون على مستوى تحسين القدرة على تقييم المخاطر والتي تشير إلى فعالية إدارة المخاطر بشركة المياه الوطنية
- أفراد العينة يوافقون على مستوى تحسين الاستجابة للمخاطر والتي تشير إلى فعالية إدارة المخاطر بشركة المياه الوطنية.

٤/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة الحالية نحو مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في شركة المياه الوطنية وفقاً لمتغير الجنس.

٥/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة الحالية نحو مستوى فعالية إدارة المخاطر في شركة المياه الوطنية وفقاً لمتغير الجنس، وهذه الفروق لصالح الإناث بالمتوسط الحسابي الأعلى مقارنة مع الذكور.

٦/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة الحالية نحو مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى فعالية إدارة المخاطر في شركة المياه الوطنية وفقاً لمتغير العمر.

٧/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة الحالية نحو مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وفعالية إدارة المخاطر في شركة المياه الوطنية وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.

٨/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة الحالية نحو مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى فعالية إدارة المخاطر في شركة المياه الوطنية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

٩/ تم التوصل إلى رفض الفرضية العدمية الأولى للدراسة وقبول الفرضية البديلة لها، أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في شركة المياه الوطنية في تحسين القدرة على تقييم المخاطر، وهو أثر إيجابي قوي وفقاً لقيم معامل الانحدار ومعامل الارتباط والتي أظهرتا إيجابية وقوة العلاقة التأثيرية.

توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها؛ يخرج الباحث بالتوصيات الآتية:

١/ ضرورة تعزيز وإدخال ثقافة الحوكمة في شركة المياه الوطنية بمحافظة جدة؛ كمفهوم من ضمن المفاهيم الثقافية السائدة لدى مسؤولي ومدراء الشركة؛ وذلك يعتبر أمراً ضرورياً باتجاه تعزيز وتدعيم مكانة الشركة.

٢/ إنّ تطور الدور الرقابي مهم للتشديد على ضرورة تحسين إدارة المخاطر وتطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية السليمة، وبالخصوص فصل مهام الإدارة التنفيذية للشركة عن مجالس إدارتها لتعهد لهذه الأخيرة مهام الإشراف والرقابة والمساءلة.

٣/ العمل على خلق لجان للحوكمة تعمل جنباً إلى جنب مع لجان المخاطر على مستوى الشركة، وتكون هذه اللجان تحت إشرافها.

٤/ ضرورة أن تتصف معلومات حوكمة الشركات بالوضوح والوقتية والدقة والعمق والشمول وعدم التعقيد والاختصار وسرعة وسهولة إيجادها واستخدامها، وأن تكون مناسبة ومفهومة ومقتصرة على المعلومات المهمة.

٥/ تأهيل المورد البشري وتكوينه في مجال الحوكمة.، وإدراك العاملين لمبادئ الحوكمة بالشركات.

٦/ ضرورة خلق بيئة سليمة وقوية لإدارة المخاطر، وتعزيز البيئة الرقابية الداخلية في المؤسسات والشركات.
٧/ العمل على تعزيز ثقافة ممارسة الحوكمة من خلال عقد البرامج التدريبية التي تعكس مفاهيم وثقافة تطبيقات الحوكمة.
٨/ يجب أن تعمل شركة المياه الوطنية على تحسين إدارة المخاطر، وتعزيز الرقابة الداخلية.
٩/ ضرورة قيام شركة المياه الوطنية بمزيد من الاهتمام بتطبيق قواعد حوكمة من خلال تطوير استراتيجية لإدارتها؛ تهدُف إلى نقل المخاطر الجوهرية التي تهدّد مستقبلها إلى جهة أخرى وتقليلها، وذلك من خلال تطوير أساليب وأدوات تحوط تجنّب الشركة آثارها السلبية.

مقترحات الدراسة:

١/ على الباحثين والمهتمين والمهنيين الاهتمام أكثر والتعريف بأهمية موضوع الحوكمة ودور مبادئها وأهدافها وإيجابياتها على مختلف المؤسسات والشركات.
٢/ إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول الحوكمة ودورها في تطوير إدارة المخاطر لتعميق وفهم أهميتها.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، محمد حسين. (٢٠١٨). أثر استراتيجية إدارة المخاطر على أداء شركات التأمين الإسلامية في السودان (دراسة ميدانية). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النيلين، السودان.

أبو النصر، مدحت. (٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو شعر، عبد الرزاق أمين. (١٩٩٧). العينات وتطبيقاتها في البحوث الاجتماعية، الرياض: معهد الإدارة العامة.

أحمد، سلوى مصطفى. (٢٠١٦). الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل القيادة والحوكمة، مصر: جمعية الثقافة من أجل التنمية، س (١٦)، ع (١٠٣).

الأشهب، إلياس. (٢٠١٥). مسؤولية هيئة مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات دراسة حالة شركة سونلغاز – الوادي– رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

آل خليفة، إمام أحمد. (٢٠٠٧). صناديق الاستثمار ومفهوم الحوكمة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية. ص: ٨٧ – ١١٥.

البلداوي، علاء عبد الكريم. والعزاوي، رسل فالح. (٢٠١٨). دور برامج إدارة المخاطر في مواجهة المخاطر بالمطارات الدولية: بحث تطبيقي في مطار بغداد الدولي. مجلة دراسات محاسبية ومالية. المجلد ١٣، (٤). ٧١ -٩٤.

بن حسين، سليمة. (٢٠١٥). الحوكمة، دراسة في المفهوم. مجلة العلوم القانونية والسياسة، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي. ١٠. ص: ١٨٠ – ٢٢١.

بن نافلة، قدور. ودحمان، نبيلة. (٢٠١٣). حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال. الملتقى الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.

حامي، ايمان. (٢٠١٦). دور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية دراسة حالة بنك الفاحة والتنمية الريفية وكالة خنشلة. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

الحيارى، عمر يوسف. (٢٠١٧). أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز موثوقية التقارير المالية الصادرة عن الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق عمان المالي. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
meu.edu.jo/libraryTheses/5a0fd0725973f_1.pdf

خالد، تاج السر. والزين، وليد. (٢٠١٩). دور إدارة المخاطر في أداء شركات التأمين في السودان: دراسة حالة. مجلة الدراسات الاقتصادية والعلوم الإدارية ٢٠١٩ = ٧٨ – ١٠٤.

الخلف، محمد. والنويران، ثامر (٢٠١٤). الحوكمة وأثرها على أداء الشركات العاملة في السوق المالي من منظور إسلامي. المؤتمر العلمي المحكم لكلية ادارة الأعمال، جامعة عجلون الوطنية. عجلون، الأردن. ص: ٢٤٢ – ٢٤٦.

خليل، عصام. (٢٠١٦). واقع إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين في جنوب الضفة الغربية، مجلة العلوم التربوية، ٢(١)، ٤٤٠- ٤٧٤.

دليل، عبد المطلب. وشبو، إسماعيل. (٢٠٢١). أهمية كفاءة إدارة المخاطر في تقويم الأداء المالي والإداري بالمصارف التجاري: دراسة حالة مصرف الم ازرع التجاري. المجلة العربية للنشر العلمي. العدد الخامس والثلاثون، ١٣٦ – ١٦٠.

سلامة، غسان علي. (٢٠١٢). الحوكمة في ظل العولمة. المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان. ١٥ – ١٧ ديسمبر.
http://archive.jinan.edu.lb/conf/MGKE/1/60.pdf

عبيدات؛ ذوقان، وآخرون. (٢٠١٣). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، الأردن: دار الفكر للنشر والطباعة.

العتيبي، أحمد فيصل. (٢٠١٦). درجة ممارسة الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، الأردن: جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية.

عزمي؛ أسامة، وآخرون. (٢٠١٠). إدارة الخطر والتأمين، ط (١)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

عطية، عزالدين. (٢٠١٨). دور حوكمة الشركات في تعزيز فعالية إدارة المخاطر: مدخل نظري تحليلي. دية والدراسات الأعمال إدارة. المجلد الرابع: (٢). ص: ٣٣٠ – ٣٤٦.

العقيلي، ليلي محروس. وعبد الدايم، سلوى عبد الرحمن. (٢٠١٥). أثر إدارة وحوكمة المخاطر على أداء البنوك التجارية والإسلامية في ظل الأزمة المالية: دراسة تطبيقية على البنوك العربية. مجلة البحوث المحاسبية (جامعة طنطا)، العدد ١، ص: ١ – ٦٧.

فتحي، بن زيد. (٢٠١٩). محاضرات في مقياس إدارة المخاطر. مطبوعة جامعية، جامعة محمد الأمين في سطيف – الجزائر.

كاظم، تيسير جواد. ونصيف، أحمد حسين. (٢٠١٩). العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة مخاطر مشروع الـ (ERM) دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين والمهنيين. مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد ٥٤. ص: ٦١٩ – ٦٦٧.
. https://www.iasj.net/iasj/download/1defb5b0a827afa5

كتفي، خيرة. (٢٠١٦). دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية دراسة مقارنة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، الجمهورية الجزائرية.

كردوسي، أسماء. (٢٠١٩). مطبوعة بعنوان: محاضرات في حوكمة الشركات. جامعة ماي، الجزائر.

المياه الوطنية – إطار عمل حوكمة الشركات (٢٠٢٠). مستند رقم: 00_ST05_GD_010.02.
المياه الوطنية – الموارد البشرية.

نصير، رهام أرشيد. ونصير، أحمد أرشيد. (٢٠٢٢). الحاكمية المؤسسية ودورها في تطوير أداء المؤسسات الحكومية الأردنية. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية. ١، (١). ص: ١ – ١٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Alfonso, M. (2021). The Concept of Corporate Governance. Revista Científica "Visión de Futuro", 2021; 25, (2). 178 – 190.

Gouiaa, R. (2018). Analysis of the effect of corporate governance attributes on risk management practices. *Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions, 8*(1), 14-23. http://doi.org/10.22495/rgcv8i1art2

Matei, A & Drumaşu, C. (2015). Corporate Governance and Public Sector Entities. Procedia *Economics and Finance. 26.* 495-504. 10.1016/S2212-5671(15)00879-5.

Mohamad, S. (2004). THE IMPORTANCE OF EFFECTIVE CORPORATE GOVERNANCE. *SSRN Electronic Journal* DOI:10.2139/ssrn.617101.

Mohd-Sanusi, Z., Motjaba-Nia, S., Roosle, N.A., Sari, R.N. & Harjitok, A. (2017). Effects of Corporate Governance Structures on Enterprise Risk Management Practices in Malaysia. *International Journal of Economics and Financial Issues 7* (1). 6 - 13.

Royaee, R. & Dehkordi, B. (2013). Role of Corporate Governance in Organization. GSTF *JOURNAL ON Business Review (GBR). 2*. (3). 84-89.

Villanueva, E., Nuñez, M.A. & Martins, I. (2022). Impact of risk governance and associated practices and tools on enterprise risk management: some evidence from Colombia. Revista Finanzas y Política Económica, 14, (1)., enero-junio, pp. 187-206.