

## العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة مخاطر مشروع الـ (ERM)

### دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين والمهنيين

م.م. تيسير جواد كاظم

م.م. أحمد حسين نصيف

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

#### المقدمة:

إنَّ اعتماد أطر الرقابة الداخلية بصورة واسعة كوسيلة رئيسة في عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية يساعد الوحدات الاقتصادية في عملية تحسين القرارات المتخذة وتطوير القيمة الإجمالية لها، وهذا ما أكد عليه قانون ساربينز أوكسلي (SOX) فضلاً عن متطلبات معايير التدقيق الدولية الحديثة في مجال حوكمة الشركات، وإن أفضل الوحدات الاقتصادية تحكماً مؤسسياً هي تلك الوحدات التي تقلل المخاطر وتسيطر عليها وتخفف معدلات المصالح وتزيد الأرباح، وهذا يتحقق عن طريق الالتزام والتقييد بالأنظمة المفروضة وفق متطلبات القانون أعلاه فضلاً عن المتطلبات الضرورية التي تفرضها معايير التدقيق الدولية الحديثة فالرقابة الداخلية وفقاً لـ (ERM) تتجسد عن طريق إدارة كافة المخاطر المؤسسية المتكاملة الإطار وتوجيه عمليات الوحدة الاقتصادية بالشكل الذي يجعل من عملية الرقابة الداخلية العنصر الأساسي في عملية حوكمة الشركات وإدارة المخاطر معاً وبالشكل الذي يساعد الوحدات في تحقيق الأهداف، مواجهة المخاطر، تقليل ارتكاب الاحتيال وفضلاً عن توفير الوسائل المناسبة للكشف المبكر لحالات التلاعب، الغش وارتكاب الاحتيال .

**منهجية البحث:** سنعرض محتويات البحث وفق المنهجية التالية:

أولاً: مشكلة البحث: تكمن مشكلة البحث في ضعف الأنظمة الرقابية التقليدية القائمة في توفير تأكيدات مناسبة ومعقولة باكتمال تحقيق الأهداف وهو عنصر بالغ الأهمية بالنسبة للتحكم المؤسسي وإدارة مخاطر المشروع.

ثانياً: فرضية البحث: يستند البحث لفرضية مفادها إنه لا توجد أي علاقة تكاملية بين حوكمة الشركات

وإدارة مخاطر المشروع (ERM) للوحدات الاقتصادية (شركات ، ومصارف، مؤسسات مالية أخرى) .  
ثالثاً: أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث على ضرورة اعتماد أنظمة وأطر حديثة تقدم الإرشاد والدعم لغرض تقييم وتعزيز نظم الرقابة الداخلية تساعد الوحدات الاقتصادية ومجالس إدارتها في الحكم وإدارة المخاطر، وتحقيق الأهداف المنشودة، ومنع الاحتيال أو الفساد، وتوفير أساليب حديثة للكشف عن التزوير .

رابعاً: هدف البحث: يهدف البحث لتسليط الضوء في تقديم ثقة معقولة بالقدرة في تصميم نظام متكامل ومتمين للرقابة الداخلية يستند على قاعدة قوية متمثلةً بحوكمة الشركات وإطار الرقابة الداخلية الحديث ألا وهو إدارة مخاطر المشروع (ERM) يعمل على مساعدة الوحدات الاقتصادية في تحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة وتقليل المشاكل والمفاجآت والمخاطر فضلاً عن بلوغ الوحدات الاقتصادية لأهدافها المالية والاستراتيجية .

خامساً: جمع البيانات: استخدم الباحثان في تناولهما للجانب النظري على مجموعة من الكتب والمراجع والبحوث المنشورة، واستخدما في الجانب التطبيقي للبحث استبانة طورت بالرجوع الى المراجع العلمية والدراسات ذات الصلة بموضوع البحث .

## الإطار النظري:

## المبحث الأول: حوكمة الشركات:

## ١-١ مفهوم حوكمة الشركات:

ترجع الجذور الأولى لمفهوم حوكمة الشركات إلى فضيحة (Watergate) في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تبعها انهيار شركة (Penn Central Company) في السبعينات من القرن الماضي إلى جانب الكشف عن حالات عديدة من الرشاوي والاحتيال والفساد التي تقدمها منشآت الأعمال المالية والعاملة في مجال التجارة الخارجية إلى المسؤولين الأجانب والتي على أثرها تم صياغة قانون " Foreign Corrupt Practices Act " في عام ( ١٩٧٧ م) والذي تضمن صياغة ومراجعة نظام الرقابة الداخلية (يعقوب، ٢٠٠٦ : ٣٨ )، ولقد تعاضم أيضاً الاهتمام الشديد بمفهوم حوكمة الشركات في بداية الألفية الثالثة نتيجة الانهيارات الهائلة تعرضت لها معظم الوحدات الاقتصادية (الشركات العالمية) ولاسيما الشركات العملاقة والمدرجة في أسواق رأس المال ومن هنا بدأ الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات لتدعيم مسائل الرقابة والمسائلة والدعوة إلى الإفصاح والشفافية وتعظيم أداء تلك الشركات، ويرى بعض المختصين إن حوكمة الشركات للوحدات الاقتصادية هي " نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة الوحدة الاقتصادية والرقابة عليها " ( ذياب ، ٢٠١٠ : ٢٩ - ٣٠ ) ، وهناك من يعرف حوكمة الشركات بأنه نظام للتوجيه والتحكم والرقابة على كافة الأنشطة الخاصة بالوحدة الاقتصادية على أساس تنظيم عملية اتخاذ القرار وتقسيم الصلاحيات والمسؤوليات فيما بين الأطراف الرئيسية في تلك الوحدة لخدمة أصحاب المصالح بشكل خاص والمستخدمين المحتملين الآخرين بشكل عام (الخرزاعي ، ٢٠٠٨ : ١٧)، ويقصد كذلك بحوكمة الشركات النظام الذي يشمل مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط والشفافية والإفصاح بهدف تحقيق جودة العمل الرقابي والتميز في الأداء عن طريق تفعيل إدارة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد النادرة المتاحة بما يحقق أفضل منافع اقتصادية ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل (القرشي ، ٢٠١١ : ٧٥٥ ) ، وأيضاً يمكن النظر بشكل معمق وواسع إلى مفهوم حوكمة الشركات بأنه النظام أو الإطار الذي تمارس

فيها الوحدات الاقتصادية وجودها من خلال التركيز على تحليل العلاقات بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية وكيفية التفاعل الايجابي بين كل هذه الأطراف في عملية الإشراف على عمليات الوحدات الاقتصادية وفي السياق نفسه جاء تقرير لجنة Cadbury في المملكة المتحدة ذات الصلة بمفهوم التحم المؤسسي على أنه نظام سليم وفعال للرقابة الداخلية والذي بواسطته يتم توجيه أداء الوحدة الاقتصادية ومراقبة الأنشطة الخاصة للوحدة (الفتلاوي ، ٢٠١١ : ٧٨ ؛ يعقوب ، ٢٠٠٦ : ٣٤) ، كما أشار تقرير (Millstein) المفصل والمقدم إلى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى أن حوكمة الشركات للوحدات يعبر عن " إطار أو نظام للعلاقات والمسؤوليات المتناظرة ما بين المجموعة الأساسية المكونة من حملة الأسهم وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء والمصمم أساسا من أجل تعزيز الأداء التنافسي المطلوب لتحقيق الأهداف الأساسية للوحدة " (المشهداني ، ٢٠٠٧ : ٤٥) ، ويمكن بيان مفهوم حوكمة الشركات بحسب مسودة معيار التدقيق الصادر من منظمة الأنتوساي والذي يحمل رقم (٩١٦٠) الموسوم والذي يحمل عنوان " دليل تعزيز الحوكمة الرشيدة للموجودات العامة مبادئ إرشادية لأغراض التطبيق " هي ممارسة السلطة أو الصلاحية السياسية، والاقتصادية، والإدارية لإدارة موارد وشؤون الوحدة (ديوان الرقابة المالية الاتحادي ، ٢٠١٣ : ١٢) ، وحوكمة الشركات يمكن تعريفه بأنه نظام يتم من خلاله تحديد الأهداف ، وتأسيس العمليات لتحقيق تلك الأهداف ، وفضلاً عن رصد وتقييم الأداء (الرمحي ، ٢٠١٥ : ٣١٦) ، ويمكن النظر إلى حوكمة الشركات على أنه "نظام يتكون من مجموعة من القواعد والإجراءات والتي تضمن توافق المصالح للأطراف كافة وتساعد الإدارة في توجيه وتحسين أدائها وبما يضمن رقابة أنشطتها، من خلال توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وصولاً إلى تجسيد أهداف الوحدة الاقتصادية وتحقيق الهدف من عملية الرقابة " (العبيدي ، ٢٠٠٨ : ١٤٠) ، وقد تناول معهد المدققين الداخليين IIA مفهوم حوكمة الشركات على أنه: "سلسلة من الاجراءات المستخدمة بوساطة ممثلي اصحاب المصالح لتوفير الاشراف على المخاطر وادارتها ومراقبتها والتأكد من كفاية الضوابط الرقابية والمساهمة المباشرة في انجاز اهداف الشركة لغرض تحقيق فعالية الوكالة." (IIA, ٢٠٠٢: ١).

وعرّفت الحوكمة " نظام يتضمن تحديد العلاقة بين إدارة الشركة ومجلسها، وحملة الأسهم و أصحاب المص، ووضع الإطار الخاص بوضع أهداف المنظمة وأدواتها وتحديد مستوى الأداء المطلوب." ( OECD:٢٠٠٤:٥ ) .

وقد بينت أحد الدراسات إن حوكمة الشركات عبارة عن نظام يتم من خلاله إدارة ومراقبة الوحدات ويهدف لحماية حقوق حاملي الأسهم والمساواة بينهم وتحقيق العدالة وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات بشفافية ووضوحها لهم جميعاً وتحديد مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة وواجباتهم وحقوقهم ( الرحيلي ، ٢٠٠٨ : ١٨٠ ) .

١-٢ أهداف حوكمة الشركات:

يهدف حوكمة الشركات بشكل عام كما يؤكد ذلك (Koli) لتحقيق الشفافية وتقديم المعلومات الملائمة والكاملة إلى المتهمين برمتهم (أصحاب المصالح والمستثمرين) وتعظيم قيمة حملة الأسهم ومنحهم حق مسائلة إدارة الوحدة الاقتصادية وبالتالي تحقيق الحماية لهم وللآخرين من أصحاب المصالح (الشمري ، ٢٠٠٩ : ٢٦ ) ، ويهدف حوكمة الشركات الجيد بشكل عام إلى تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف وهي متمثلة فيما يأتي :-

أولاً : تحسين الأداء المالي للوحدة الاقتصادية (المشهداني ، ٢٠٠٩ : ٣٥) .

ثانياً : تعظيم أداء الوحدة الاقتصادية (الطрман ، ٢٠٠٩ : ٣٤) .

ثالثاً : تحقيق مستوى جيد من العلاقات مع الجهات ذات الصلة بعمل الوحدة الاقتصادية

(الفتلاوي ، ٢٠١١ : ٨٠)

رابعاً: تحقيق كافة أهداف الوحدة الاقتصادية الاستراتيجية والموضوعة من قبل مجلس الإدارة (بنك بيريوس، مصر ، ٢٠١٠ : ١)

خامساً: حماية حقوق المساهمين (يعقوب ، ٢٠٠٦ : ٥٧) .

سادساً: وضع أنظمة رقابية على مجلس الإدارة وإدارة الوحدة وبالشكل الذي يفيد من تحسين المهارات القيادية لدى الأعضاء (الشمري ، ٢٠٠٩ : ٢٧) .

سابعاً: تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الوحدات وفرض إجراءات المحاسبة والتدقيق المالي والإداري وبالشكل الذي يمكن معه من ضبط عناصر الفساد وفي كافة مراحل العمل (مطير ، ٢٠١٢ : ٣) .

ثامناً : تشريع مجموعة من القوانين والمعايير والسياسات التي تحكم عمل الوحدات الاقتصادية والإفصاح عن المعلومات اللازمة (خطاب ، ٢٠١٠ ، ١١) .

تاسعاً: تزويد وتوفير المعلومات الضرورية واللازمة وتأمين سلامة قنوات الاتصال (فارس ، ٢٠٠٩ : ٣٠)

عاشراً: الحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة فضلاً عن مراعاة مصالح الأطراف ذات المصلحة وتفعيل قنوات الاتصال (زيني ، ٢٠١٣ : ٧٢) .

أحد عشر: وقف المخاطر والتهديدات لمصالح المستثمرين والمساهمين فضلاً عن وقف ومنع الاحتيال والفساد من إساءة استعمال السلطة في الوحدات (العبيدي ، ٢٠٠٨ : ١٤٦) .

٣-١ مبادئ نظام حوكمة الشركات:

طلب مجلس التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) من المنظمة في شهر نيسان من عام ١٩٩٨ م أن تقوم بصياغة مجموعة من المبادئ والإرشادات الخاصة بحوكمة الشركات وذلك بالتعاون مع الحكومات الوطنية للدول الأعضاء وغير الأعضاء في المنظمة فضلاً عن المنظمات الدولية مثل (البنك الدولي WB ، وصندوق النقد الدولي IMF) وغيرها من المنظمات ذات العلاقة (حميدي ، ٢٠١١ : ٢٧) ، ولأجل بناء نظام سليم ومتين للتحكم المؤسسي أو إصلاح حوكمة الشركات القائم وبالفعل قامت (OECD) في أيار من نفس العام بوضع هيكل متكامل لحوكمة الشركات شاملاً على مبادئ حوكمة الشركات واعتبرت هذه المبادئ بمثابة مرجعيات للاستعانة والاسترشاد بها (مطير ، ٢٠١٢ : ٦) .

ومن أهم هذه المبادئ ما يأتي:

أولاً: ضمان وجود أساس لإطار فعال للتحكم الخاص بالوحدات الاقتصادية: يقوم هذا الإطار على أساس التأكيد على الشفافية وتحقيق كفاءة السوق وأن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية للتحكم متنسقة مع

قواعد القانون والشفافية وأن يكون توزيع وتقسيم الأعمال والصلاحيات بين السلطات المختلفة على أساس تحقيق الصالح العام فضلاً عن إن سلطات الإشراف يجب أن يكون لديها السلطة والنزاهة والموارد الكافية التي تمكنها من القيام بالمهام الموكلة إليها وبشكل مهني وموضوعي (القرشي ، ٢٠١١ : ٧٥٨ ؛ جمعة ، ٢٠٠٩ : ١٦) .

ثانياً: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسة للملاك: يجب أن يضمن إطار عمل حوكمة الشركات للوحدات حماية حقوق المساهمين من الأفراد والوحدات إذ تتنوع أهدافهم ومصالحهم وقابليتهم وأفاق استثماراتهم وينبغي أن تكون إدارة الوحدة قادرة بالفعل على إدارة الأموال وحماية حقوق المساهمين وعلى اتخاذ القرارات الصائبة وبالسرعة الممكنة وعلى ضوء الحقائق المتوفرة وتتركز حقوق المساهمين على قضايا جوهرية مثل انتخاب أعضاء مجلس الإدارة ، والتأثير على هيكلية مجلس الإدارة ، والتعديل على وثائق الوحدة الأصلية، وفضلاً عن المصادقة على المعاملات العادية وغير العادية (فارس ، ٢٠٠٩ : ٣٩) :

ثالثاً: المعاملة العادلة لحملة الأسهم: ويتعلق هذا المبدأ عن معاملة المساهمين من فئة الأسهم نفسها بشكل متساوٍ، ومنع التداول بين الداخليين والتداول الشخصي السوري ، والإفصاح عن العمليات ذات الصلة بعمل الوحدة الاقتصادية (القاضي ونده ، ٢٠١٠ : ٦٨٣) .

رابعاً: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: ينبغي أن يعترف حوكمة الشركات بحقوق مختلف أصحاب المصلحة وفقاً للقوانين السارية أو وفقاً للاتفاقيات المتبادلة ويشجع التعاون الفعال والبناء بين الوحدات ومختلف أصحاب المصالح بهدف خلق ثروة ومناصب هامة مع ضمان استمرارية الوحدات ذات الصحة المالية (هوارى ، ٢٠١٢ : ٥) .

خامساً: الإفصاح والشفافية: يتناول هذا المبدأ الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات الخارجي في ذلك وفضلاً عن الإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم وتركزها وكذلك الإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين إذ يتم الإفصاح عن هذه المعلومات بأساليب متنوعة وطرق واضحة وعادلة بين كافة المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب وبدون تأخير ( إسماعيل ، ٢٠١٠ : ١٩) ، وأن يتم استخدام أسلوب واضح للعرض وبصورة تقارير (شهرية أو فصلية

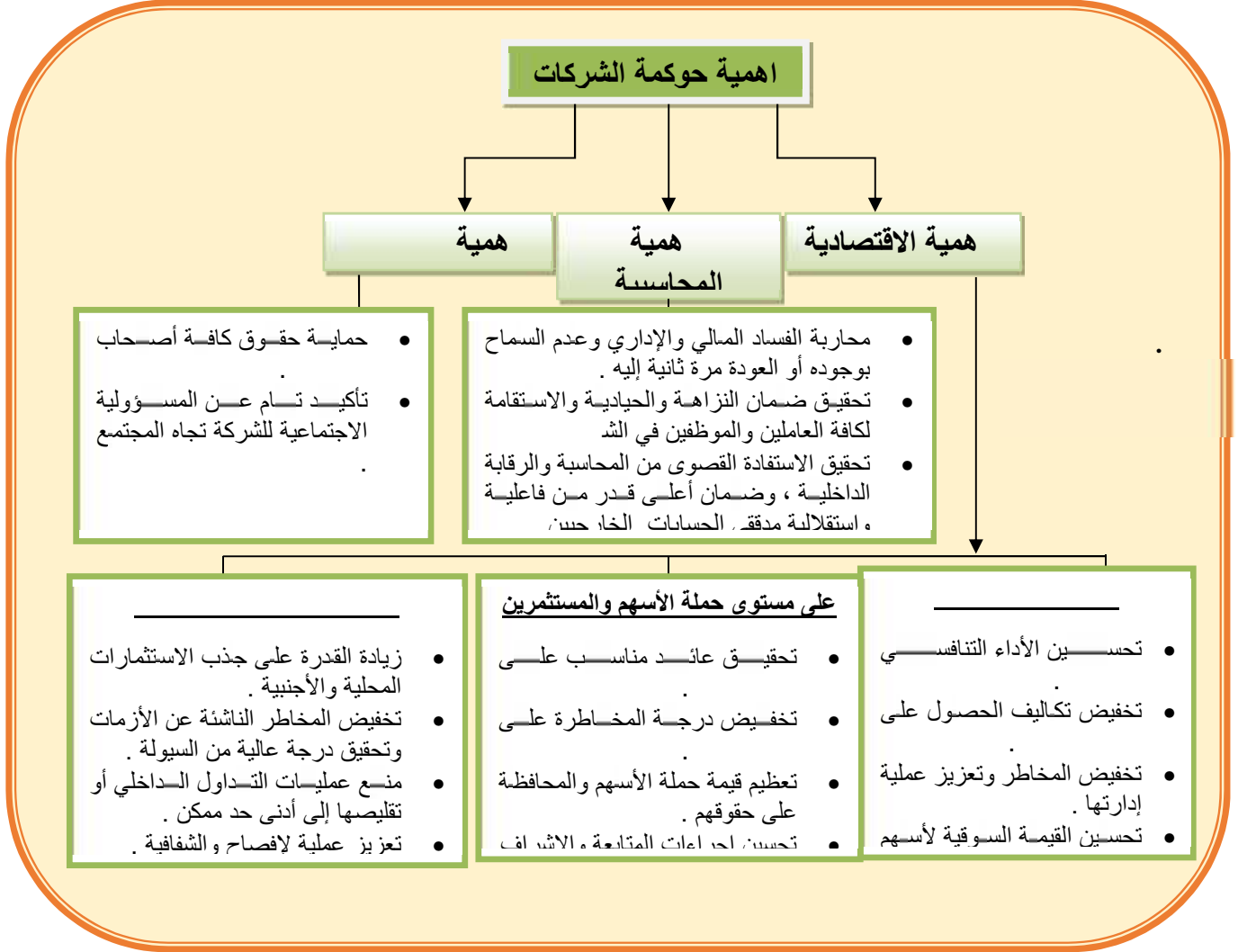
أو سنوية) وباستخدام أسلوب العرض على الشبكة العنكبوتية وذلك لضمان تحقيق مبدأ الشفافية .  
سادساً: مسؤوليات مجلس الإدارة: وينص هذا المبدأ على أنه ينبغي في حوكمة الشركات تحديد أهداف الوحدة والاستراتيجيات الموضوعية مع ضمان الحق في محاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام المساهمين ويختلف هيكل وإجراءات مجلس إدارة بين دولة وأخرى والهدف من هذا المبدأ هو أن تكون عامة بالدرجة الكافية إذ تطبق على أي هيكل من هياكل مجالس الإدارة الذي تناط به وظائف الحاكمية المؤسسية أو الإشراف على إدارتها (الطرمان ، ٢٠٠٩ : ٣٣ ).  
ومما تجدر الإشارة إليه ينبغي أن تقوم كافة الوحدات الاقتصادية (شركات ، ومصارف ، ومؤسسات مالية أخرى ... الخ ) بعملية تكييف وتوظيف هذه المبادئ وتجديدها لضمان تطبيق أفضل الممارسات الخاصة

بحوكمة الشركات لكي يستطيعوا تلبية المطالب الجديدة والمستحدثة وإدراك واستيعاب الفرص الجديدة .  
١-٤ أهمية نظام حوكمة الشركات:

تتعاظم أهمية حوكمة الشركات بشكل فائق وكبير لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية للاقتصاديات المحلية والأسواق المالية وبالتالي المجتمع ككل ، إن مفهوم حوكمة الشركات غير مقصور على الجوانب القانونية البحتة بل يتعداها ليشمل الجوانب الاقتصادية، والاجتماعية، والمحاسبية ، والرقابية (فارس ، ٢٠٠٩ : ٢٥)، وتكمن أهمية حوكمة الشركات في كونها عملية ضرورية لضمان تحقيق الوحدات لأهدافها خاصة فيما يتعلق بتفعيل دور المنظمات المهنية لترسيخ أدوار حملة الأسهم للاضطلاع بمسؤولياتهم وممارسة دورهم الرقابي على أداء الوحدات وعلى أداء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين في هذه الوحدات وبما يؤدي لحماية حقوق أصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بالوحدة ( سامي ، ٢٠٠٩ : ١٨)، والشكل التالي في أدناه يوضح الأهمية الكبيرة لحوكمة الشركات ولكافة الجوانب ذات الصلة ومنها الأهمية: (الاقتصادية ، والمحاسبية والرقابية ، والاجتماعية).



الشكل (١) الأهمية الاقتصادية والمحاسبية والرقابية والاجتماعية لحوكمة الشركات للوحدات الاقتصادية



المصدر: (المشهداني ، ٢٠٠٧ : ٥٤ ؛ زيني ، ٢٠١٣ : ٧٠ بتصرف بسيط من الباحثين)

## ١-٥ مقومات (دعائم أو مرتكزات) نظام حوكمة الشركات:

إن حوكمة الشركات للوحدات يرتبط بمجموعة من الدعائم والمرتكزات الأساسية (مقومات) والتي يوفر وجودها مقياساً لجودة الحوكمة، وموثوقيته في ظل إطار من الممارسات والقواعد ولغرض أن تؤدي أنظمة حوكمة الشركات دورها لا بد من توفر مجموعة ركائز (مقومات) أساسية تسهم في نجاح تنفيذ ، وديمومة هذه الأنظمة وهي ما يأتي :

أولاً: الأنظمة والتشريعات القانونية: إن وجود قوانين وتشريعات تضمن حقوق الأعضاء وواجباتهم مثل حق التصويت، وحق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة ، وحق تعيين وعزل مراقب الحسابات الخارجي وكذلك توضح بالمقابل حقوق المجتمع على الوحدة الاقتصادية وواجباتهم تجاهها (الطрман ، ٢٠٠٩ : ٣٣) .

ثانياً: أنظمة الرقابة والمسائلة: يمكن لمختلف الجهات ممارسة الرقابة على الوحدة كل حسب مهامه وصلاحياته فيستطيع المساهمون وأصحاب المصالح الآخرون مراقبة أداء الوحدة وتدعيم الأداء أما المسائلة فتعني محاسبة المسؤولين ومتخذي القرارات والقائمين بالأعمال في الوحدة عن عواقب ونتائج القرارات التي يتخذونها وفي حالة تكريس مفهوم الرقابة والمسائلة في إطار الوحدة فهو بمثابة الدعامة الكبيرة ومن المقومات الرئيسة لتوافر أنظمة فاعلة وكفوءة للتحكم المؤسسي للشركات (حميدي ، ٢٠١١ : ٢٥ - ٢٦).

ثالثاً: الهيكل التنظيمي: يكفل وجود هيكل تنظيمي دقيق وسليم لأي وحدة فاعلية وموثوقية الحوكمة لان الهيكل التنظيمي يهدف إلى التأكيد على التوزيع العادل للمسؤوليات وتوضيح الإطار العام لحدود الصلاحيات وإجراءات تفويضها وكما يحدد أسس اختيار الأشخاص الأكفاء لكل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة وحدود كل من الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم مع التركيز على نطاق الصلاحيات التي يتمتعون بها وان توفر ذلك يضمن وجود ركيزة مهمة لبناء حوكمة الشركات السليم (زيني، ٢٠١٣: ٨١).

رابعاً: تفعيل أدوار أصحاب المصلحة: مثل الهيئات الإشرافية والأطراف المباشرة وجهات الرقابة المالية الخارجية والأطراف الأخرى المرتبطة بعمل الوحدة الاقتصادية (مولود ، ٢٠١١ : ٣٠).

خامساً: إدارة المخاطر: يتضمن هذا المقوم أن تقوم الإدارة العليا في الوحدة الاقتصادية بعملية الإشراف المباشر على إدارة أنواع المخاطر كافة والتي يمكن أن تتعرض لها عن طريق تحديد ومعرفة طبيعة المخاطر وبيان أسبابها واتخاذ الإجراءات الكفيلة بالحد منها كما يجب أن تمتد سياسة إدارة المخاطر لتشمل الأزمات المحتملة من خلال وضع أنظمة لقياس وتحديد هذه المخاطر وتحديد السقف الزمني للخطر (حميدي ، ٢٠١١ : ٢٦) .

سادساً: البنية الأخلاقية: أي بمعنى ضمان الالتزام السلوكي عن طريق الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك التي تحكم العمل المهني (مولود ، ٢٠١١ : ٣٠) .

سابعاً: وجود لجنة للتدقيق: تتولى هذه اللجنة كافة الصلاحيات بما يكفل لها العمل في مناخ ديمقراطي حق ممارسة دورها الرقابي على أعمال مدققي جهاز التدقيق الداخلي وكذلك متابعة تقارير مراقب الحسابات الخارجي والعمل كحلقة وصل بينهما ومتابعة تنفيذ تلك التقارير من مقترحات وتوصيات وفض النزاعات التي تحدث في بعض الأحيان (الطрман ، ٢٠٠٩ : ٣٤) .

ثامناً: المسؤولية: تعرف بأنها التزام الأفراد للقيام وتأدية الواجبات الملقاة على عاتقهم باعتبارهم أعضاء فاعلين في ديمومة الوحدة الاقتصادية وبصرف النظر عن مصالحهم الخاصة (العبيدي ، ٢٠٠٨ : ١٤٨).

تاسعاً: وجود رؤية واضحة تحدد معالم استراتيجية الوحدة مع الأدوات التي تكفل تحقيق هذه الرؤية وذلك عبر بلورتها إلى خطط وأهداف قصيرة وبعيدة المدى بحسب السياسة المتبعة (جبير ، ٢٠٠٨ : ٣٢).

عاشراً: الإفصاح والشفافية: يعد الإفصاح (Disclosure) ركيزة أساسية من ركائز حوكمة الشركات إذ إن كافة المعاملات في الوحدات الاقتصادية تتطلب ذلك فالإفصاح عن المعلومات والبيانات المالية في

كافة الوحدات الاقتصادية من حيث سرعة توفير هذه المعلومات وقلة تكلفتها يؤدي إلى زيادة كفاءة أداء الوحدات الاقتصادية، فضلاً عن أن الإفصاح عن المعلومات والبيانات المالية للوحدات الاقتصادية بطريقة موضوعية وعادلة من شأنه تزويد كافة الأطراف التي تتعامل مع الوحدات الاقتصادية بكم مناسب من المعلومات ونوعية ممتازة، تساعد جميع مستعملها على اتخاذ القرارات السليمة.

وغالبا ما يؤدي عدم تماثل أو عدم اتساق المعلومات إلى العكس أي عدم إعطاء الصورة أو الوضع الفعلي للوحدة الاقتصادية إذ إن بسبب الأهمية المتزايدة للإفصاح عن المعلومات المحاسبية، حرصت العديد من الجهات المنظمة للمهنة على إصدار معايير خاصة بالإفصاح عن المعلومات المحاسبية وتقديمها إلى مستعملها والذي يعمل جنبا إلى جنب مع الشفافية والتي تعد من المتطلبات الأساسية لأية وحدة اقتصادية تعمل في ظل بيئة ديناميكية، وإن زيادة درجة الشفافية تساهم إلى حد بعيد في زيادة درجة الثقة بين الوحدات الاقتصادية والأطراف التي تتعامل معها، وبالتالي اتخاذ القرارات السليمة. أما الشفافية فتعني تزويد الأطراف ذات العلاقة مع الوحدة الاقتصادية بالمعلومات الوافية والكافية لتمكنه من فهم وضعية معينة بشكل كامل يمكنه من اتخاذ القرار أي يقتضي الأمر إصدار بيانات شاملة ومنكاملة ومعدة وفق أسس ومعايير معلومة سلفا (العبيدي ، ٢٠٠٨ : ١٤٨ - ١٤٩) .

أحد عشر: العدالة والإنصاف: ينبغي احترام حقوق مختلف مجاميع أصحاب الصالح في الوحدة الاقتصادية من خلال المساواة وعدم وجود تحيز أو إخفاء متعمد للبيانات لصالح فئة معينة من الفئات ( الخزاعي ، ٢٠٠٨ : ٤١ ) ، ويجب الاحترام والاعتراف بحقوق كل الأطراف ذات المصالح (إسماعيل ، ٢٠١٠ : ١٩) .

اثنا عشر: الاستقلالية: هي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح مثل هيمنة رئيس ذي نفوذ على الوحدة أو مساهم كبير على مجلس الإدارة وهذه الآلية تبدأ من كيفية تشكيل المجالس وتعيين اللجان وتعيين مراقب الحسابات الخارجي إذ لا تسمح باستخدام تأثير أي نفوذ على قرارات مجلس الإدارة (فارس ، ٢٠٠٩ : ٣٢) .

ثلاثة عشر: وجود نظام فعال للتقارير: يجب أن يتسم هذا النظام بالشفافية بقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة عن أداء الوحدة ليس للإدارة والأعضاء فحسب بل يتعداه ليشمل أيضاً جميع الأطراف الأخرى ذات الصلة ممن يستخدمون التقارير المنشورة مثل "المقرضون، العملاء، النقابات المهنية، مجالس المعايير المحلية منها والدولية، الجهات الحكومية ذات المصلحة.... الخ" (الطرمان، ٢٠٠٩: ٣٤).  
أربعة عشر: النزاهة: تركز حوكمة الشركات الفاعلة على وجود النزاهة المالية والأخلاقية كركيزة أساسية لهذا التحكم، وتعد البنود المتعلقة بالرقابة الداخلية والخارجية من الضرورات التي تسعى الوحدة جاهدةً لضمان تطبيق النزاهة من خلالها (فارس، ٢٠٠٩: ٣٢).

١-٦ أبعاد نظام حوكمة الشركات:

يتحلى حوكمة الشركات بأبعاد متنوعة ينبغي أن تتفاعل وتتصهر في بوتقة واحدة مع كافة المكونات الأساسية للتحكم المؤسسي في الوحدات الاقتصادية ولعل من أهم هذه الأبعاد الخاصة بنظام الحوكمة (القرشي، ٢٠١١: ٧٦٣) ما يأتي:  
أولاً: الهيكل التنظيمي: ويشمل تحديد الوحدات، وتوزيع المسؤوليات، وخطوط التفويض للسلطات، وتعيين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية.... الخ.  
ثانياً: الإبلاغ المالي: ويتمثل بإعداد التقارير السنوية، والسياسات المحاسبية المتبعة، وتقارير التدقيق الخارجي، ومقاييس الانجاز.  
ثالثاً: نظام الرقابة الداخلية: ويضم التدقيق الداخلي، ولجان التدقيق، وإدارة المخاطر، والموازنات، والتدريب.  
رابعاً: السلوك الأخلاقي: ويعنى بالحوكمة بقيم وأخلاقيات الوحدة الاقتصادية بمستوى عالي من السلوك المثالي فيها.

**المبحث الثاني: إدارة مخاطر المشروع (ERM):**

٢-١ مفهوم إدارة مخاطر المشروع (ERM):

بعد تسع سنوات على إصدار (COSO) للإطار الرقابي بدأت (COSO) في تقصي كيف يمكن تحديد وتقييم وإدارة المخاطر بصورة فعالة لكي تتمكن الشركات من تحسين إدارة المخاطر؟

وفعلاً تم التوصل بشكل كامل إلى مفهوم جديد محدث وهو مفهوم إدارة مخاطر المشروع ككل (Enterprise Risk Management) ومختصره هو الـ (ERM) وقد أخذ الإطار الجديد (COSO) في التوسع بمكونات الإطار المتكامل للرقابة الداخلية فأخذ حيزاً أوسع مما كان عليه وهو إدارة مخاطر المشروع ككل وليس فقط مخاطر نظام الرقابة الداخلية (جميل ، ٢٠١٤ : ٣٣) ، ويمكن تعريف إدارة مخاطر المشروع (ERM) هي عبارة عن عملية يقوم بها مجلس الإدارة ، والموظفين الآخرين في إعداد و تطبيق استراتيجية واضحة ومن خلال الوحدة الاقتصادية تهدف لتحديد الأحداث المحتملة والتي قد تؤثر على الوحدة وفضلاً عن إدارة المخاطر لتكون في حدود الرغبة في المخاطرة لتوفير تأكيدات معقولة وثقة كافية فيما يتعلق بتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية ككل (الرمحي ، ٢٠١٥ : ٣١٨؛ ستينبارت ورومني ، ٢٠٠٩ : ٢٨٣)، ويعرف إدارة مخاطر المشروع أيضاً هي خطة إستراتيجية تطبق عبر نشاطات الشركة وتمكن إدارة الشركة من تحديد وتقييم وإدارة الخطر اتجاه الشك وعدم التأكد وتؤدي إلى خلق قيمة للوحدة والحفاظ عليها وتعظيمها وتنمي إدارة المخاطر قابلية الوحدة على تنظيم نزعة المخاطرة واستراتيجية الخطر وفضلاً عن تحسين قرارات الإدارة لمعالجة الخطر وتقليل المفاجآت وخسائر العمليات واغتنام الفرص. (راجي ، ٢٠١٥ : ٢٢).

## ٢ - ٢ أهداف إدارة مخاطر المشروع (ERM):

يتمثل الهدف الرئيس من إدارة مخاطر هو التعامل مع المخاطر لتحقيق أهداف الوحدة ولكن إدارة مخاطر لها أهداف أخرى وهذه الأهداف تحدد وفقاً لحجم الشركة ونوع نشاطها إلا أن الأهداف العامة يمكن تلخيصها بشكل عام ( ٢٧ : ٢٠٠٤ ، COSO ، راجي ، ٢٠١٥ : ٢٤ ) وكما يأتي :-

- أولاً : وضع الأسس اللازمة لتحديد أنواع المخاطر وتعريفها وتحليلها .
- ثانياً : رسم الإستراتيجيات وتحديد الأهداف وتوثيقها ضمن آلية واضحة .
- ثالثاً : وضع قاعدة بيانات للمخاطر وتصنيفها حسب آثارها المتوقعة .

- رابعاً : تشريع الخطط اللازمة للتعامل مع المخاطر والإجراءات الخاصة بذلك .
- خامساً : استمرار المتابعة لآثار المشاكل المترتبة على المخاطر للحد من آثارها .
- سادساً: تحديد وقياس المخاطر والسيطرة عليها لتخفيض آثارها والحد منها .
- سابعاً: بلوغ الوحدة لأهدافها المالية والأدائية فضلاً عن تحاشي الدعاية المضادة وتجنب الأذى لسمعة الوحدة (ستينبارت ورومني، ٢٠٠٩ : ٢٨٣) .
- ثامناً: كفاءة العمليات التشغيلية وفعاليتها .
- تاسعاً: الالتزام التام بالقوانين والتشريعات المطبقة (كاظم ، ٢٠١٥ : ٣٠) . وهناك أهداف أخرى يمكن إضافتها للأهداف السابقة (جميل ، ٢٠١٤ : ٤٨) وهي تتمثل بما يأتي:
- ١- أهداف استراتيجية Strategic Objectives وهي أهداف رفيعة المستوى تتماشى مع مهماتها وتدعمها.
- ٢- أهداف تشغيلية Operating Objectives وتدور حول الاستخدام الفاعل والكفوء للموارد.
- ٣- أهداف الإبلاغ Reporting Objectives وتتبلور حول موثوقية التقارير المالية والإفصاح عن الأمور التي تستلزم إفصاح إضافي .
- ٤- أهداف الامتثال Compliance Objectives وتتعلق عادةً بالامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها.
- ٢ - ٣ مبادئ وقواعد إدارة مخاطر المشروع (ERM):
- تتمثل المبادئ والقواعد الأساسية لإدارة مخاطر المشروع (ERM) والتي تتضمن مجموعة من المبادئ (ستينبارت ورومني ، ٢٠٠٩ : ٢٨٣ ؛ راجي ، ٢٠١٢ : ٢٦) وكما يأتي :
- أولاً : على إدارة الوحدة أن تقرر مقدار ما تقبله من عدم التأكد أثناء تحقيق المنافع .

ثانياً : تؤسس الوحدة لإيجاد منافع ذات قيمة للمالكين .

ثالثاً: عدم التأكد ينتج عنه مخاطر وهي إمكانية أن يحدث شيء يؤثر عكسياً على قدرة الوحدة في استحداث أو تكوين المنافع أو إتلاف المنافع الموجودة .

رابعاً: عدم التأكد قد تنتج عنه فرص أيضاً وهي إمكانية أن يحدث شيء ما يؤثر إيجابياً على مقدرة الوحدة في استحداث أو حفظ المنافع .

خامساً: - يساعد إطار (ERM) في إدارة عدم التأكد وما يرافقها من مخاطر وفرص إذ يمكنها بناء واستمرار المنافع .

٢-٤ مكونات نظام الرقابة الداخلية وفق إدارة مخاطر المشروع (ERM):

ابتكرت (COSO) النموذج الكامل المبين في الشكل التالي لتوضيح عناصر أو مكونات إطار (ERM) المحدث والموسع إذ تمثل الأعمدة في أعلى الشكل الأهداف الأساسية وهي:

١- الأهداف الاستراتيجية : وهي الأهداف عالية المستوى تتماشى مع وتدعم مهمتها.

٢- الأهداف التقريرية : وهي تتضمن موثوقية التقارير .

٣- الأهداف التشغيلية : وهي الاستخدام الكفاء والفعال للموارد .

٤- أهداف الامتثال : وهي الأهداف الخاصة بالالتزام بالقوانين والتشريعات المعمول بها النافذة والتي ينبغي للإدارة تحقيقها لكي تحقق أهداف الوحدة ككل في حين تمثل الأعمدة على الجانب الأيمن من الشكل هيكلية الوحدة البنائية للوحدة الاقتصادية : "الوحدة برمتها، أو القسم ، أو وحدة العمل الفرعية ، أو فروع الوحدة " (الرمحي ، ٢٠١٥ : ٣١٨ ؛ ستينبارت ورومني ، ٢٠٠٩ : ٢٨٣) بينما توضح الصفوف الأفقية عناصر أو مكونات إدارة مخاطر المشروع (ERM) الثمانية المترابطة والمتجانسة .



الشكل (٢) : الهيكل الكامل لإدارة مخاطر المشروع (ERM) ثلاثي الأبعاد



المصدر : (ستينبارت ورومني ، ٢٠٠٩ : ٢٨٥؛ كاظم ، ٢٠١٥ : ٣٢ ؛ جميل : ٢٠١٤ : ٦٤).

ويمكن بيان مختصر لهذه المكونات الثمانية والتي يتألف منها الإطار الرقابي لإدارة مخاطر المشروع (ERM) وكما يأتي :

أولاً: البيئة الداخلية: وهي طابع أو ثقافة الوحدة الاقتصادية وتساوم في تحديد مدى وعي الموظفين بالمخاطر المحتملة وهي عبارة عن قاعدة عريضة لجميع عناصر إطار (ERM) الأخرى فهي تهيئ النظام والهيكل وهي نفس البيئة الرقابية في إطار الرقابة الداخلية وهي تمثل العنصر الهام في إطار (ERM) وأطر الرقابة الداخلية فهي تؤثر على كيفية إرساء الوحدة للاستراتيجيات والأهداف، وبناء أنشطة العمل؛ وتحديد، وتقييم المخاطر، ومواجهتها وعلى أية حال تؤدي البيئة الرقابية الداخلية الضعيفة أو المنقوصة في الغالب إلى انهيار إدارة المخاطرة والرقابة وهذا وتتألف البيئة الداخلية من مكونات فرعية وهي:

" ١- الفلسفة الإدارية . ٢- مجلس الإدارة . ٣- الالتزام بالاستقامة، والقيم الأخلاقية، والكفاءة . ٤- الهيكل التنظيمي . ٥- طرق توزيع السلطة والمسؤولية . ٦- مؤهلات الموارد البشرية . ٧- التأثيرات الخارجية . " (الياور ، ٢٠١٤ : ٦٩) .

ثانياً: وضع الأهداف : يضمن إطار (ERM) من أن تتمكن الوحدة تحسين عملية وضع وصياغة الأهداف الاستراتيجية ، والتشغيلية ، والتقريبية ، والامتثالية التي تحقق هدف الوحدة الأسمى وتتوافق مع سياسة الوحدة في عملية تحمل المخاطرة وعادةً يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية أولاً لكي تبنى عليها الأهداف الثلاث الأخرى وتكشف الأهداف المختلفة للوحدات عن الأحداث التي تؤدي إلى مخاطر تواجه الوحدة وكيفية تقييم المخاطر ومواجهتها. (الرمحي ، ٢٠١٥ : ٣١٩ ؛ كاظم ، ٢٠١٥ : ٣٨).

ثالثاً: توصيف الحدث : يتطلب إطار (ERM) من الإدارة تحديد الأحداث التي قد تؤثر على مقدرة الوحدة في تطبيق استراتيجيتها، وتحقيق أهدافها وعلى الإدارة أن تقرر فيما إذا كانت هذه الأحداث تمثل مخاطر ذات تأثير سلبي وتحتاج إلى تقدير واستجابة أو بالمقابل فرص وهي أحداث ذات تأثير ايجابي تؤثر على الاستراتيجية، وعمليات تحديد الأهداف. (ستينبارت ورومني ، ٢٠٠٩ : ٢٨٥ ؛ جميل ، ٢٠١٤ : ٤٠) .

رابعاً: تقييم المخاطر : يتم تقييم المخاطر المحددة لتقرير كيفية إدارتها وكيف تؤثر على قدرة الوحدة لبلوغ أهدافها ويتم استخدام الأساليب النوعية والكمية لتقييم المخاطر بطرق مختلفة وبالشكل الذي معه قد تؤثر على وحدات الشركة الأخرى وعلى أساس متأصل ومتبقي مع الإشارة يوجد هذا العنصر في إطار (COSO) السابق لنظام الرقابة (العبيدي ، ٢٠١٤ : ٢٧) .

خامساً: الاستجابة للمخاطرة : يمكن للإدارة الاستجابة للمخاطر من خلال عملية مقابلة المخاطر المحددة مع سياسة الوحدة في حجم المخاطر المقبولة بطرق عديدة من خلال تحاشي، تقليل، تقاسم، أو قبول الخطر لاختيار استجابة ما وينبغي في الوقت نفسه إجراء استطلاع للرأي على مستوى الوحدة عموماً أو جزءاً منها حول هذه المخاطر فضلاً عن تقدير احتمالية المخاطر وتأثيرها مع مراعاة نفقات وفوائد هذه الاستجابة البديلة (شهيد ، ٢٠١٤ : ٨٨) .

سادساً: أنشطة الرقابة: إن تطبيق الاستجابة للمخاطر من قبل الإدارة يتم وفقاً لسياسات وتدابير وتنفيذ على مختلف المستويات والوظائف في الوحدة ويوجد أيضاً عنصر أنشطة الرقابة في إطار (COSO) السابق (الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين ، ٢٠١٠ : ٥٧ ) .

سابعاً: المعلومات والاتصال: ينبغي التعرف على المعلومات حول الوحدة ومختلف عناصر (ERM)، والتقاطها، وتبليغها لكي يتمكن الموظفون من القيام بالمسؤوليات المناطة إليهم مع الإشارة إلى أنه للتوصل إلى المعلومات المناسبة بصورة فعالة ينبغي أن تكون هنالك وسائل لتدفق المعلومات عبر مختلف المستويات، والوظائف في المؤسسة (إلى ومن جميع الأطراف الخارجية) ويوجد عنصر اتصالي ومعلوماتي أيضاً في إطار (COSO) السابق قبل التحديث. (الخيرو ، ٢٠١٢ : ٣٨).

ثامناً: المراقبة: يتطلب لبقاء عمليات إطار (ERM) فاعلة دائماً مراقبة العمليات والخطط وتعديلها حسب الضرورة وعادةً ما يتم انجاز المراقبة بواسطة الأنشطة الإدارية المستمرة والتقييمات المنفصلة ويتم إبلاغ الإدارة في حالة وجود أي قصور في عمليات (ERM) ويتواجد هذا العنصر أي عنصر (المراقبة) في إطار الرقابة الداخلية السابق والمعروف بـ (COSO) لعام ١٩٩٢ م (راجي ، ٢٠١٢ : ٦١ - ٦٢) . إن نموذج إدارة مخاطر المشروع (ERM) ثلاثي الأبعاد يعني إن كل من مكوناته أو عناصره الثمانية تطبق بشكل متناسق على كل هدف من أهداف الأربعة للوحدة والمذكورة فيما سبق في المؤسسة كلها أو وحدة واحدة من وحداتها الفرعية فعلى سبيل المثال يمكن لشركة ما في موقع جغرافي محدد أن تعالين الأنشطة الرقابية المتعلقة بأهدافها التشغيلية في أحد فروعها وبالتحديد فرعها الباسيفيكي المترامي البعد، والشكل في أدناه يوضح كيفية ترابط مكونات إدارة مخاطر المشروع (ERM) مع بعضها البعض لتوفير مناخ يحقق أهداف نظام الرقابة الداخلية الفعال.

الشكل (٣) : مكونات (عناصر) إدارة مخاطر المشروع (ERM) الثمانية



المصدر : (إعداد الباحثين) .

٢-٥ محددات إدارة مخاطر المشروع (ERM):

إن إدارة المخاطر الجيدة والفعالة تعطي مجلس الإدارة والإدارة العليا تأكيداً معقولاً لتحقيق أهداف الوحدة ( شركة ، مؤسسة مالية) وليس تأكيداً مطلقاً وعملية تحقيق الأهداف تتعرض إلى بعض المحددات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات التي تكون في بعض الأحيان غير مناسبة وتؤدي إلى مزيد من الأخطاء ولعل من أهم هذه المحددات (٨٨-٨٦ : ٢٠٠٤ ، COSO ، راجي ، ٢٠١٢ : ٢٨ - ٢٩ ؛ كاظم، ٢٠١٥ : ٥٧) ما يأتي :

أولاً: الحكم الشخصي: إن فاعلية إدارة المخاطر تتعلق بجانب الحكم الشخصي في اتخاذ القرارات ويجب أن يكون الحكم الشخصي مستنداً إلى الخبرة العملية والتأهيل العلمي لمتخذ القرار وفي الوقت المناسب والذي يكون مستنداً على المعلومات الصحيحة والدقيقة والتي تكون دائماً تحت اليد وبعض القرارات تتخذ

ولكن تعطي نتائج غير مرغوب فيها أو أقل من النتائج المراد تحقيقها وفي بعض الأحيان تؤدي إلى الحكم الخاطئ .

ثانياً: الإهمال: إدارة المخاطر يتم تصميمها وفق سياقات وأساليب أساسية بحسب طبيعة وحجم الوحدة وهناك بعض الموظفين الذين يسيئون فهم الأوامر بسبب النسيان أو التقصير أو الإهمال.

ثالثاً: التواطؤ: قد يكون هنالك اتفاق بين موظف أو أكثر من إدارة المخاطر مع موظفي الوحدة على إخفاء بعض الأخطاء أو معلومات إدارية أو تعديل بيانات مالية أو القيام ببعض الأعمال مثل السرقة، والاختلاس بأسلوب لا يمكن لإدارة المخاطر اكتشافه ومما يؤدي إلى فشل إدارة المخاطر في عملها .

رابعاً الكلفة مقابل المنفعة: تستخدم مقاييس المنفعة والكلفة في تعريف الحدث وقابليات تقدير الخطر وهي الحلقة التي تربط ما بين معالجة الخطر ونشاطات الرقابة والكلفة في عديد الحالات يمكن أن تحدد بأسلوب دقيق جداً وكافة الكلف المباشرة يمكن قياسها بسهولة أما الكلف غير المباشرة فتكون قابلة للقياس تقديرياً وقد تبلغ أغلب الوحدات في تحديد التكلفة المباشرة وغير المباشرة وتكلفة الفرصة البديلة فضلاً عن إن تحديد تكلفة الوقت والجهد عملية غير دقيقة وهي تتعلق بالبيئة الداخلية مثل التزام الإدارة بالقيم الأخلاقية أو قدرات الموظفين، وأما المنفعة فهي في كل الأحوال تعتمد على التقدير الشخصي فمنافع معالجة الخطر تكون ظاهرة ولكن يصعب تحديدها بالرغم من إن بعض الوسائل يمكن أن تستخدم في تقييم المنافع المحتملة وهذه المنفعة تتفاوت حسب التوازن ما بين الكلفة والمنفعة إذ لا يؤدي إلى إجراءات سيطرة مكلفة وذات نتيجة عكسية .

خامساً: تجاوز الإدارة : وهي عملية نقص يحدث في السياسات والإجراءات المصممة التي تفسح المجال أمام الأغراض غير الشرعية مثل المكسب الشخصي وغيرها والتي تسمح للإدارة بان تتجاوز إجراءات إدارة المخاطر حتى وان كانت هناك إدارة مخاطر فعالة وكفؤة .

٢-٦ منافع إدارة مخاطر المشروع (ERM):

يوفر إدارة المخاطر المشروع عديد من المنافع في كافة الوحدات الاقتصادية، ولعل من أهم هذه المنافع أو المزايا (جميل، ٢٠١٤ : ٤٨) :

أولاً : تحسين وسائل إبلاغ المخاطر بين الإدارة العليا وغيرها مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر تفاعلاً مع الوضع الحالي والمستقبلي .

ثانياً : تحسين تخصيص الموارد المتاحة .

ثالثاً : ترفع كفاءة ممارسة حوكمة الشركات للوحدة الاقتصادية .

رابعاً : يتصدى للمخاطر المختلفة ويفعل دور الإبلاغ المالي بشكل كبير .

٢-٧ أهمية العلاقة التكاملية بين إدارة مخاطر المشروع (ERM) وحوكمة الشركات للوحدات الاقتصادية  
أفترض الباحثان في فرضية البحث عدم وجود علاقة بين حوكمة الشركات وبين إدارة مخاطر المشروع (ERM) لغرض إثبات العكس لأنه تبين من خلال البحث وجود كثير من المشتركات بينهما في جانب الإطار النظري لكل منهما وبالتالي وجود علاقة ، وهذا العلاقة هي عبارة عن علاقة طردية دائماً فالوحدة الاقتصادية التي تتحلّى وتتصف بفاعلية في مجال حوكمة الشركات الخاص بها يؤدي ذلك بالطبع إلى انخفاض المخاطر وزيادة قوة ومثانة نظام الرقابة الداخلية وينتج نظام رقابي داخلي يتصف بقلّة الثغرات ونقاط الضعف فضلاً عن تحقيق الوحدة الاقتصادية لأهدافها المرسومة في بداية التخطيط الإستراتيجي وانخفاض التكاليف وتعطي عوائد أسهم عالية مقارنةً بالوحدات الاقتصادية التي لديها مستوى منخفض من حوكمة الشركات وجودة الرقابة (جميل ، ٢٠١٤ : ٧٦) ، وقد بين سارابينز أوكسلي (SOX) كيف تستطيع الوحدات التي تتمتع بحسن إدارة المخاطر المؤسسية ونظام تحكم فعال وتنظيمي من تحسين نوعية القرارات المتخذة، وتحسن كفاءة العمليات، وتحقيق الثقة الأكبر في تقاريرها المالية، وتحسين القيمة الإجمالية للوحدة مع الإشارة في نفس الصدد كيف تستطيع الوحدة التي تمتلك نظام رقابة داخلية فعال مصمم وفق الـ (ERM) من إدارة المخاطر المؤسسية المتكاملة والتي توجه إدارة الوحدة نحو إدارة هذه المخاطر بشكل سليم ويساعد على تحقيق الأهداف المرسومة ومواجهة تلك المخاطر، ومنع ارتكاب الاحتيال، وتوفير وسائل وأساليب حديثة لكشف الاحتيال وبالتالي تتمكن الوحدة التي تفرّض رقابة داخلية مصممة طبقاً لإدارة المخاطر المؤسسية والحوكمة الجيد من زيادة فرص تحقيق نتائج ايجابية كبيرة بخصوص تحقيق الأهداف، ووضع العمليات المناسبة لتحقيق الأهداف، ورصد التقدم

المنجز (الرمحي ، ٢٠١٥ : ٣١٦) .

ومما سبق يمكن بيان أهمية إطار إدارة المخاطر للتحكم المؤسسي وبالعكس لكونهما وجهان لعملة واحدة ويعدان من الركائز المحورية والفاعلة للوحدة التي تحاول فرض نظام رقابة داخلية متين لكونهما يمكنان القائمين من توفير أساليب يمكن بموجبها تقديم المشورة والنصح لمجلس الإدارة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية والخاصة بالعلاقة التوافقية (التكاملية) لكل من حوكمة الشركات وإدارة المخاطر (جميل، ٢٠١٤ : ٧٧ - ٧٨) بما يأتي :

- فاعلية التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي .
- تحسين الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية .
- زيادة فرص نجاح تنفيذ المشاريع .
- توفير ميزة تنافسية وقيمة مضافة للوحدة .
- وجود نهج رسمي ومتكامل في عملية صنع القرار .
- يصبح تحقيق الأهداف التشغيلية، والاستراتيجية، والتقريبية، والامتثالية كبير جداً في مواجهة المخاطر وعدم اليقين.
- تتحلّى الوحدة بمرونة تنظيمية فيما يخص عملية وضع الخطط، ورسم الأهداف، وإعداد الموازنات الملائمة ، وعملية فرض الرقابة بإحكام .
- تحسين آلية تحديد الفرص والمخاطر .
- تقديم الخدمات بفاعلية ، وكفاءة ، واقتصادية .
- تحسين تصميم وبناء البيئة الداخلية وباقي مكونات عناصر الرقابة الداخلية الأخرى فضلاً عن بناء وتطوير القدرات وتحسين وتطوير العاملين ومهاراتهم .
- التفاعل الايجابي المشترك والبناء بين الأطراف المشاركة في حوكمة الشركات وإدارة مخاطر المشروع (ERM) ومن أهم هذه الأطراف كل من :

١ - مجلس الإدارة . ٢ - اللجان التخصصية الداعمة لعمل مجلس الإدارة (لجنة حوكمة الشركات، ولجنة التدقيق) . ٣ - الإدارة العليا . ٤ - الموظفون الآخرون في الوحدة . ٥ - المنظمات المهنية ذات العلاقة .

#### الإطار العملي:

يستعرض هذا المبحث اهم النتائج الميدانية المتعلقة باختبار فرضيه البحث واهم الاستنتاجات والتفسيرات التي توصل لها، وقد استخدم الباحثان الأساليب الاحصائية الوصفية مثل التكرارات المطلقة والنسبية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، ومن خلاله تمكن الباحثان اختبار فرضية البحث ذات الصلة بهذا الجانب من رفض او قول .

أولاً: مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث في هذا البحث من الأكاديميين والمهنيين من ذوي الاختصاص، وقام الباحثان بتوزيع (٧٠) استبانة، على عينة عشوائية لمجتمع البحث لأخذ رأيهم حول موضوع البحث، وتم استرداد (٦٥) استبانة منها (٥) استمارات غير صحيحة، و(٦٠) صالحة للتحليل والاعتماد على نتائجها . ونستعرض في ادناه اهم السمات الشخصية لأفراد عينة البحث وكالاتي:



ثانياً: تحليل المعلومات العامة:

١- التحصيل الدراسي:

الجدول رقم (١) : يوضح التحصيل الدراسي

| التسلسل | البيان                 | العدد | النسبة المئوية |
|---------|------------------------|-------|----------------|
| -١      | دكتوراه أو ما يعادلها  | ٥     | ٨,٣٣%          |
| -٢      | ماجستير أو ما يعادلها  | ٢٧    | ٤٥%            |
| -٣      | الدبلوم العالي         | ٢     | ٣,٣%           |
| -٤      | بكالوريوس              | ٢٥    | ٤١,٦٧%         |
| -٥      | دبلوم ما بعد الإعدادية | ١     | ١,٦٧%          |
|         | المجموع                | ٦٠    | ١٠٠%           |

٢- مكان العمل:

الجدول رقم (٢) : يوضح مكان العمل

| التسلسل | البيان                        | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------------------------------|-------|----------------|
| -١      | الإدارة العليا                | ٠     | ٠%             |
| -٢      | قسم التدقيق                   | ١٧    | ٢٨,٣٣%         |
| -٣      | قسم الحسابات                  | ٦     | ١٠%            |
| -٤      | ديوان الرقابة المالية الخارجي | ٢٠    | ٣٣,٣٣%         |
| -٥      | مكاتب التدقيق الخارجي         | ٠     | ٠%             |
| -٦      | الهيئات التدريسية             | ١٦    | ٢٦,٦٧%         |
| -٧      | أخرى                          | ١     | ١,٦٧%          |
|         | المجموع                       | ٦٠    | ١٠٠%           |

## ٣- التخصص:

الجدول رقم (٣) : يوضح التخصص في الشهادة

| النسبة المئوية | العدد | البيان        | التسلسل |
|----------------|-------|---------------|---------|
| ٧٠%            | ٤٢    | محاسبة        | -١      |
| ١٥%            | ٩     | إدارة أعمال   | -٢      |
| ٦,٦٧%          | ٤     | مالية ومصرفية | -٣      |
| ٠%             | ٠     | اقتصاد        | -٤      |
| ٠%             | ٠     | قانون         | -٥      |
| ٨,٣٣%          | ٥     | تخصص آخر      | -٦      |
| ١٠٠%           | ٦٠    | المجموع       |         |

## ٤- تصنيف سنوات الخدمة:

الجدول رقم (٤) : يوضح سنوات العمر الوظيفي

| النسبة المئوية | العدد | البيان         | التسلسل |
|----------------|-------|----------------|---------|
| ٢٠%            | ١٢    | أقل من ٥ سنوات | -١      |
| ٢٦,٦٦%         | ١٦    | من ٥ - ١٠ سنة  | -٢      |
| ٣١,٦٧%         | ١٩    | من ١١ - ١٥ سنة | -٣      |
| ١٠%            | ٦     | من ١٦ - ٢٠ سنة | -٤      |
| ٦,٦٧%          | ٤     | من ٢١ - ٢٥ سنة | -٥      |
| ٥%             | ٣     | أكثر من ٢٥ سنة | -٦      |
| ١٠٠%           | ٦٠    | المجموع        |         |

ثالثاً: مفهوم اختبار صدق الاستبانة :

يقصد بهذا المفهوم أن يكون قادراً على قياس المحتوى الذي تم وصفه داخل الاستبانة وفي موضوعنا هذا قد تم التأكد من صدق الاستبانة عن طريق قياس الاتساق الداخلي لها وقد اختار الباحثان مقياس (Cranack's Alpha) لقياس مدى ثبات أداة القياس، وفي أدناه جدول يوضح درجة الثبات الداخلي لمحاور الاستبانة وفقراتها وكما يأتي:

الجدول رقم (٥) : يوضح مدى صدق الاستبانة

| التسلسل | محور الاستبانة   | مقياس معامل ألفا |
|---------|--|------------------|
| ١-      | اللجان الواضحة لكل من الحوكمة وإدارة مخاطر المشروع                 | ٠,٨١٩            |
| ٢-      | علاقة النظام وإدارة مخاطر المشروع في تقييم نظام الرقابة الداخلية   | ٠,٧٣٧            |
| ٣-      | الأطراف المشاركة والمستفيدة من الحوكمة وإدارة مخاطر المشروع        | ٠,٦٦٨            |
| ٤-      | إستراتيجية الوحدة المبنية على كلاً من الحوكمة وإدارة مخاطر المشروع | ٠,٨٦٩            |

ونلاحظ من المخرجات السابقة في الجدول أعلاه إن درجة الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة وفقراتها قوية إذ إنها أكبر من الحد الأدنى لمعامل الثبات المقترح البالغ (٦%) في كل من المحاور الأربعة مما يدل على وجود ثبات مقبول بشكل كبير لأداة القياس .

رابعاً: تحليل نتائج استجابة فئات العينة واختبارها باستعمال أساليب الإحصاء الرياضي:

وتتضمن هذه الفقرة التحليل الإحصائي لمحاور الاستبانة لإظهار مدى العلاقة التكاملية بين أنظمة

حوكمة الشركات وكذلك إدارة مخاطر المشروع إطار الـ (ERM) عن طريق الوقوف على نتائج عملية تحليل استجابة فئات العينة المختارة لغرض تحديد نسبة تأثير أو عدم تأثير المحاور وفقراتها على هذه العلاقة باستخدام مقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابي) فضلاً عن استخدام مقياس الانحراف المعياري وتعرض الجداول التالية الأوساط الحسابية والنسب المئوية والانحراف المعياري لمدى الاتفاق أو عدم الاتفاق فضلاً عن ترتيب الأهمية النسبية للمحاور ذات التأثير الشديد على العلاقة التكاملية بين الأنظمة المذكورة أنفاً وبشكل إجمالي لكافة فئات العينة الخاضعة لعملية التحليل وكما مبين في المحاور أدناه :

المحور الأول: القوانين، المنظمات ذات العلاقة وفضلاً عن اللجان المساهمة في إصدار كل من حوكمة الشركات وإدارة مخاطر المشروع:

يبين الجدول (٦) نتائج الإجابات الخاصة بالفقرات المتعلقة بهذا المحور إذ يتضح وجود اتفاق كبير للعوامل ذات العلاقة بالمحور المذكور أعلاه وبوسط حسابي لإجمالي الفقرات مقداره (٤,٠٢٤) وانحراف معياري مقداره (٠,٧٢٤٨) وكانت أكثر الفقرات اتفاقاً هي الفقرة الخاصة بوجود حاجة ماسة لفرض تحكم مؤسسي مستند على تطبيق إطار مرجعي موحد يسهم كلاً منهما في تحقيق أهداف الرقابة الداخلية للوحدة وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٤٧) وهكذا لبقية الفقرات المعبئة بالاستبانة فضلاً عن إن نتائج التحليل الإحصائي للمحور أعلاه يظهر ترابط العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة مخاطر المشروع وتكاملها إذ اظهر ارتفاع الأوساط الحسابية للفقرات بمعدل أعلى من المتوسط الحسابي الافتراضي والبالغ (٣) مما يدل على توافق إجابات أفراد العينة والبالغ عددهم (٦٠) شخصاً على تأثير الفقرات ذات العلاقة بالمحور أعلاه .

الجدول رقم (٦) : تحليل الإجابات للفقرات المتعلقة اللجان المساهمة في عملية إصدار حوكمة الشركات وإدارة مخاطر المشروع (ERM)

| ترتيب الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المقياس الخماسي لمستوى إجابات إجمالي العينة |   |    |    |   | العبارات | تسلسل الفقرة   |   |
|-----------------------|-------------------|---------------|---|---|----|----|---|----------|--|---|
|                       |                   |               | ١   | ٢ | ٣  | ٤  | ٥ |          |  |   |
| ٣                     | ٠,٦٧٦             | ٤,٠٨          | ٠   | ١ | ١٢ | ٣٢ | ١ | ٥        | تأخذ العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة مخاطر المشروع أبعاداً دولية إذ تركز أغلب الوحدات الاقتصادية وبتشجيع مستمر من الحكومات المحلية والمنظمات المهنية الدولية ذات الصلة بإصدار القوانين ومنها قانون ساربينز أوكسلي (SOX) في تقديم إرشادات هامة تحاول المساعدة في الحد من حدوث الأزمات والمشاكل المالية من خلال تبني تطبيق المشروع المشترك للتحكم وإطار إدارة المخاطر | ١ |
| ٥                     | ٠,٦٧٦             | ٤,٠٢          | ٠   | ١ | ١٠ | ٣٨ | ١ | ١        | لقد تزايد الإهتمام بتحسين العلاقة بين حوكمة الشركات وأطر الرقابة الداخلية ومنها إدارة مخاطر المشروع (ERM) الذي هو عبارة عن التحديث الأخير لإطار  | ٢ |

|   |       |      |   |   |    |    |   |  |   |  |
|---|-------|------|---|---|----|----|---|--|---|--|
|   |       |      |   |   |    |    |   |  | <p>(COSO) جاء نتيجة حدوث الأزمات المالية في بعض شركات الولايات المتحدة وذلك بسبب ضعف الشفافية في الإفصاح المحاسبي وتواطؤ شركات التدقيق فضلاً عن انتشار استخدام أساليب المحاسبة الاحتيالية .</p> |  |
| ١ | ٠,٦٤٧ | ٤,٢٣ | ٠ | ١ | ٥  | ٣٣ | ٢ | <p>توجد حاجة ماسة وملحة لفرض تحكم مؤسسي مع ضرورة تبني تطبيق إطار مرجعي موحد يساهم في تحقيق أهداف نظام الرقابة الداخلية للوحدة من خلال عملية السيطرة على إدارة مخاطر الوحدة ككل وبضمنها مخاطر الرقابة الداخلية .</p>  | ٣   |  |
| ٤ | ٠,٨١٢ | ٣,٨٧ | ٠ | ٣ | ١٠ | ٣٣ | ١ | <p>إن مشروع إصلاح وضع الشركات دفع بعض المنظمات المهنية ومنها هيئة تداول الأوراق المالية (SEC) على فرض قيود سوف تساهم مستقبلاً في إكمال عملية الإصلاح عن طريق الإفصاح الكافي لمواطني الضعف في نظام الرقابة الداخلية وتبني طرق تقييم هذا النظام بناء على تأسيس إطار مرجعي معترف به يجسده إطار إدارة مخاطر المشروع تحت مظلة حوكمة الشركات .</p> | ٤   |  |

|   |       |      |   |   |    |    |   |   |  |   |
|---|-------|------|---|---|----|----|---|---|--|---|
| ٢ | ٠,٨١٣ | ٣,٩٨ | ١ | ٠ | ١٠ | ٣١ | ١ | ٨ | أصبح دور إدارة مخاطر المشروع في ظل حوكمة الشركات يمثل المشروع أو الجانب المتكامل للتحكم بوصفه يعد عنصراً حاسماً من عناصر إصلاحات الحوكمة المعاصرة. | ٥ |
| ٣ |       |      |   |   |    |    |   |   | ترتيب الأهمية النسبية على مستوى المحاور  |   |

المحور الثاني: حوكمة الشركات وإدارة مخاطر المشروع وعلاقتها في تقييم نظام الرقابة الداخلية ومكوناته:

يتضح من تحليل الإجابات في الجدول (٧) إن الفقرات التي وردت في هذا المحور من الاستبانة المتعلقة في محورنا المذكور أعلاه ، نلاحظ هنالك اتفاق لأفراد العينة وبوسط حسابي لإجمالي الفقرات مقداره ( ٣,٩٦٦ ) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٩٨٨) وكانت أكثر الفقرات اتفاقاً هي الفقرة السادسة والتي تنص على أن يصبح موضوع الرقابة على عمليات الوحدة الاقتصادية عنصراً بالغ الأهمية لكل من حوكمة الشركات وإدارة مخاطر المشروع عن طريق فرض رقابة تعمل على توفير تأكيدات معقولة باكتمال تحقيق الأهداف مع وجود مواجهة للمخاطر المحتملة والتي تحمل وسط حسابي مقداره (٤,٢٠) وانحراف معياري مقداره (٠,٧٣٢) إذ إن موضوع الرقابة على عمليات الوحدة هي العنصر البالغ الأهمية لكل من نظام الحوكمة وإدارة المخاطر عن طريق اكتمال تحقيق الأهداف المرسومة عند مواجهة المخاطر المحتملة مع توضيح إن نتائج هذا المحور أظهرت ارتفاع نسبي ملحوظ في أقيام الأوساط الحسابية للفقرات كافة وبمعدل أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (٣) مما يدل على إن أفراد العينة والبالغ عددهم (٦٠) شخصاً متفقون على تأثير الفقرات ذات العلاقة بالمحور الثاني فكانت جميع الفقرات إيجابية.

الجدول رقم (٧) : تحليل الإجابات للفقرات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية

| ترتيب<br>الأهمية<br>النسبية | الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي | المقياس الخماسي<br>لمستوى إجابات إجمالي<br>العينة |   |    |    |    | العبارات  | تسلسل<br>الفقرة |
|-----------------------------|----------------------|------------------|---|---|----|----|----|---|-----------------|
|                             |                      |                  | ١   | ٢ | ٣  | ٤  | ٥  |   |                 |
| ١                           | ٠,٧٣٢                | ٤,٢٠             | ٠   | ١ | ١١ | ٢٥ | ٢٣ | يصبح موضوع الرقابة على عمليات الوحدة الاقتصادية عنصراً بالغ الأهمية لكل من حوكمة الشركات وإدارة مخاطر المشروع عن طريق فرض رقابة تعمل على توفير تأكيدات معقولة باكتمال تحقيق الأهداف مع وجود مواجهة للمخاطر المحتملة . | ٦               |
| ٤                           | ٠,٨٢٥                | ٣,٧٨             | ٠   | ٢ | ١٨ | ٢٨ | ١٢ | إن الإدارة تكون قادرةً على تبني هيكل للتحكم يدعم إدارة مخاطر المشروع وعلى كافة المستويات الاستراتيجية والتشغيلية والتقريبية .   | ٧               |
| ٥                           | ٠,٦٥٠                | ٣,٨٧             | ١   | ٢ | ١٠ | ٤٠ | ٧  | يشترك كلاهما في أبعاد أساسية منها "البعد الرقابي، والبعد الإشرافي، والأخلاقي، وبعد الاتصال وحفظ التوازن" والتي تعمل على حماية   | ٨               |



|   |       |      |   |   |    |    |    |   |    |
|---|-------|------|---|---|----|----|----|---|----|
|   |       |      |   |   |    |    |    | مصالح الأطراف ذات الصلة وتقدم تأكيدات معقولة بأن مجلس الإدارة سوف يتصرف طبق الآليات والمهام المناطة وبناء قيمة للوحدة ومراقبة الأداء وتقييمه فضلاً عن إتاحة معلومات التقارير المالية المتعلقة بإدارة المخاطر للاطلاع من قبل الأطراف ذات العلاقة .   |    |
| ٢ | ٠,٦٢٣ | ٤,١٣ | ٠ | ٠ | ٦  | ٤٠ | ١٤ | يساهم كلاهما في تعزيز القدرة البنائية لنظام الرقابة الداخلية والعمل على تعزيز مواطن القوة وتقليل مواطن الضعف وعليه جاء إدارة مخاطر المشروع استجابةً لتلبية متطلبات الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات بإضافة ثلاثة مكونات للرقابة وهي: " وضع الأهداف، والتعرف على الأحداث الإيجابية والسلبية، وتقييم المخاطر والاستجابة لها من خلال قبولها أو تجنبها أو تنويعها أو تقاسمها أو تحويلها. | ٩  |
| ٣ | ٠,٦٦٤ | ٤,٠٠ | ٠ | ١ | ١٠ | ٣٥ | ١٤ | يحاول إطار الـ (ERM) تقديم فوائد متعددة منها تشجيع تبني أفضل  | ١٠ |

|  |  |  |  |  |  |  |  |   |   |
|--|--|--|--|--|--|--|--|---|---|
|  |  |  |  |  |  |  |  |   | الممارسات والأساليب في إدارة مخاطر المشروع من خلال الامتثال وحوكمة الشركات فضلاً عن وصف الظواهر الخاصة بدراسة سلوك السوق وتحديد المخاطر القانونية وإتباع تطبيق أفضل وأحدث نماذج التدقيق . |
|  |  |  |  |  |  |  |  | ٤ | ترتيب الأهمية النسبية على مستوى المحاور   |

المحور الثالث: الأطراف المشتركة والمستفيدة من حوكمة الشركات وإدارة مخاطر المشروع الـ (ERM): يتبين من عملية تحليل الإجابات الواردة في الجدول (٨) إن الفقرات الخاصة بهذا المحور والتي وردت في الاستبانة المصممة ، نلاحظ إن هنالك اتفاقاً شبه تام لأفراد العينة وبوسط حسابي إجمالي مقداره ( ٤,٠٨٨ ) وانحراف معياري إجمالي بلغ مقداره (٠,٦٩٥) وقد تبين إن أكثر الفقرات اتفاقاً هي الفقرة (الثانية عشر ) والتي تشير إلى إنه يشترك كل من الحوكمة وإطار المخاطر في تدعيم عمل مجلس الإدارة عن طريق تشكيل لجان داعمة متمثلة بعمل لجان منها: "لجان حوكمة الشركات، ولجان التدقيق" وتعد لجنة التدقيق جزء أساسي ورئيسي في إدارة عملية المخاطر إذ تتولى الرقابة على مخاطر إصدار التقارير المالية، وتحديد الضوابط المالية الداخلية ، وضمان الوفاء بالالتزام عن الإبلاغ عن كافة المخاطر وبوسط حسابي مقداره (٤,٢٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٢١) علماً إن نتائج هذا المحور أظهرت ارتفاع نسبي في معدل الوسط الحسابي الإجمالي الافتراضي والبالغ (٣) مما يدل على إن أفراد العينة والبالغ عددهم (٦٠) شخصاً متفقون على تأثير الفقرات ذات العلاقة بالمحور الثالث .

الجدول رقم (٨) : تحليل الإجابات للفقرات المتعلقة بالأطراف المشاركة والمستفيدة من حوكمة الشركات وإدارة مخاطر المشروع (ERM)

| ترتيب الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المقياس الخماسي لمستوى إجابات إجمالي العينة |   |   |    |    | العبارات  | تسلسل الفقرة |
|-----------------------|-------------------|---------------|---|---|---|----|----|---|--------------|
|                       |                   |               | ١   | ٢ | ٣ | ٤  | ٥  |   |              |
| ٤                     | ٠,٧٠١             | ٤,٠٢          | ٠   | ٢ | ٧ | ٣٩ | ١٢ | يبدأ حوكمة الشركات من مجلس الإدارة لأجل التأثير بصورة إيجابية على إدارة المخاطر ويقوم المجلس في تقديم درجات متباينة من المدخلات والاستشارات لغرض تحديد المخاطر وتحليلها والتحقق من صحتها وتحديد الأولويات وتحمل المخاطر والرغبة في المخاطرة ووضع الإستراتيجيات الخاصة بعملية الاستجابة لرصد الأنشطة . | ١١           |
| ١                     | ٠,٦٢١             | ٤,٢٣          | ٠   | ١ | ٨ | ٣٣ | ١٨ | تتشرك كل من حوكمة الشركات وإطار المخاطر في تدعيم عمل مجلس الإدارة عن طريق تشكيل لجان داعمة متمثلةً بعمل لجان منها : " لجان حوكمة الشركات ، ولجان  | ١٢           |

|   |       |      |   |   |    |    |    |   |    |
|---|-------|------|---|---|----|----|----|---|----|
|   |       |      |   |   |    |    |    | التدقيق " وتعد لجنة التدقيق جزءاً أساسياً ورئيسياً في إدارة عملية المخاطر إذ تتولى الرقابة على مخاطر إصدار التقارير المالية ، وتحديد الضوابط المالية الداخلية ، وضمان الوفاء بالالتزام عن الإبلاغ عن كافة المخاطر .   |    |
| ٢ | ٠,٦٢١ | ٤,٢٣ | ٠ | ١ | ٧  | ٣٥ | ١٧ | تعد الإدارة العليا المحور المشترك والرابط بين حوكمة الشركات وإطار المخاطر فالإدارة العليا هي المسؤولة عن الأعمال المعتادة في الوحدة وتقوم برفع التقارير إلى مجلس الإدارة وهي مسؤولة في الوقت نفسه عن تعظيم الأرباح وقيمة الأسهم لصالح المساهمين مع الالتزام بتنفيذ القوانين والتعليمات واللوائح النافذة والتي تصدر من مجلس الإدارة وغيره من الجهات ذات الصلة بعملية التدقيق وتقوم أيضاً بتصميم نظام متين للرقابة الداخلية . | ١٣ |
| ٣ | ٠,٧٩٦ | ٤,١٠ | ٠ | ١ | ١٠ | ٢٩ | ٢٠ | يعد عنصر الموارد البشرية من أهم أطراف الحوكمة وإدارة المخاطر فهم يساهمون بشكل كبير في تطبيق نظام  | ١٤ |

|   |       |      |   |   |    |    |    |  |    |
|---|-------|------|---|---|----|----|----|--|----|
|   |       |      |   |   |    |    |    | الرقابة الداخلية المصمم مسبقاً ويقوم كل موظف بدوره في تطبيق هذا النظام وتكون حدود مسؤولياتهم عن المخاطر عند حدوث الأخطاء في عمليات التشغيل ومخالفة قواعد السلوك والانضباط المهني أو تجاوز السياسات المرسومة .  |    |
| ٥ | ٠,٦٦٤ | ٤,٠٠ | ٠ | ٠ | ١٧ | ٢٩ | ١٤ | تؤدي المنظمات المهنية دوراً هاماً لحوكمة الشركات وإدارة مخاطر المشروع (ERM) لما تقوم به هذه المنظمات من تهيئة الإصدارات التي تساهم في رفد الوحدة بالقواعد التي تشكل المناخ الملائم والذي يوجه عمل الإدارة المالية والتدقيق وتقوم المنظمات في النظر إلى كافة المواضيع ذات الصلة بعملية إصدار المعايير الدولية المحاسبية والتدقيقية فضلاً عن إصدار النشرات والأدلة في ضوء الأطر التي تقود إلى توحيد المصطلحات والمفاهيم ويحد من تنوعها وهذا يخدم الحوكمة والإطار في الوقت نفسه . | ١٥ |

|   |       |      |   |   |   |    |    |  |    |
|---|-------|------|---|---|---|----|----|--|----|
| ٦ | ٠,٧٦٩ | ٣,٩٥ | ٠ | ٢ | ٨ | ٣٩ | ١١ | يحاول إدارة مخاطر المشروع (ERM) تصوير أفضل تصميم لأنظمة حوكمة الشركات عن طريق تكريس السلوك الأخلاقي والاستقامة والتي هي من أهم الاعتبارات الأخلاقية وبمثابة منتج لـ (ثقافة الوحدة) وتشمل ثقافة الوحدة كافة المعايير الأخلاقية والسلوكية والعمل نحو تعزيزها في الممارسة العملية . | ١٦ |
| ٢ |       |      |   |   |   |    |    | ترتيب الأهمية النسبية على مستوى المحاور  |    |

المحور الرابع: توافق وتكامل الإطار المفاهيمي وعملية وضع الاستراتيجية الخاصة بالوحدة الاقتصادية والمبنية على حوكمة الشركات وإدارة المشروع الـ (ERM):

تقدم عملية تحليل الإجابات المفرغة في الجدول (٩) وصف دقيق لعملية تحليل الإجابات الخاصة بهذا المحور إذ نلاحظ هنالك اتفاق مقبول لأغلب أفراد العينة وبوسط حسابي إجمالي مقداره (٤,٠٩٦) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٨٨) وأسفرت النتائج خلال عملية التحليل الإحصائي بأن أكثر الفقرات استجابة هي الفقرة (الثانية والعشرون) وبوسط حسابي مقداره (٤,٢٠) وانحراف معياري مقداره (٠,٧٣٢) والتي تنص على أهمية ضمان عنصر الشفافية عن طريق وجود نظام فعال للتقارير المالية والإبلاغ المالي مع التوضيح إلى إن نتائج هذا المحور أظهرت ارتفاع نسبي في معدل الوسط الحسابي الإجمالي لكونه أعلى من معدل الوسط الحسابي الافتراضي والبالغة قيمته (٣) الأمر الذي يوضح إن أفراد العينة والبالغ عددهم (٦٠) شخصاً متفقون على تأثير الفقرات ذات الصلة بالمحور الرابع .

الجدول رقم (٩): تحليل الإجابات للفقرات المتعلقة بتوافق وتكامل الإطار المفاهيمي للتحكم المؤسسي وإدارة المشروع الـ (ERM)

| ترتيب الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المقياس الخماسي لمستوى إجابات إجمالي العينة |   |   |    |    | العبارات  | تسلسل الفقرة |
|-----------------------|-------------------|---------------|---|---|---|----|----|---|--------------|
|                       |                   |               | ١   | ٢ | ٣ | ٤  | ٥  |   |              |
| ٣                     | ٠,٥٤٧             | ٤,١٥          | ٠   | ٠ | ٥ | ٤١ | ١٤ | يتبلور محور مفهوم حوكمة الشركات وإدارة مخاطر المشروع حول تجسيد مفهوم نظام الرقابة الداخلية بأفضل صورة لكون نظام الرقابة الداخلية عبارة عن عملية تتخلل أنشطة الوحدة التشغيلية منها والمخاطر المحيطة بها وهي جزء مكمل من أنشطة الإدارة الأساسية وتوفير الضمانة المعقولة وتحديد المسؤوليات بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة وواجباتهم والعمل على تحقيق الأهداف بكفاءة ، وفاعلية ، واقتصادية فضلاً عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، والتشغيلية ، والتقريبية ، وأهداف الامتثال . | ١٧           |

|    |    |    |    |   |   |      |       |   |  |
|----|----|----|----|---|---|------|-------|---|--|
| ١٨ | ١٤ | ٣٦ | ١٠ | ٠ | ٠ | ٤,٠٧ | ٠,٦٣٤ | ٥ | تقارب أهدافهما إذ يسعى كلاهما لتحقيق أهداف الإطار الرقابي فضلاً عن تحقيق أهداف وغايات الوحدات وتقليل المشاكل والمفاجآت وتدعيم قنوات الاتصال وتحاشي الدعاية المضادة وتجنب الأذى لسمعة الوحدة والسيطرة على المخاطر المحيطة بعمل الوحدة مع مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة وبلوغ الوحدة لأهدافها المالية والأدائية . |
| ١٩ | ٢٠ | ٢٦ | ١٣ | ١ | ٠ | ٤,٠٨ | ٠,٧٨٧ | ٤ | تحاول مبادئ الحوكمة و(ERM) تأسيس أطر فرعية منبثقة منها تساهم في مساعدة مجلس الإدارة على إيجاد المنافع القيمة للملاك واستيعاب المخاطر الناجمة عن عدم التأكد واستغلال الفرص مقابل المخاطر الناجمة مع وجود أساس لإطار فعال يهتم بالرقابة والحوكمة والمخاطر .  |
| ٢٠ | ١٦ | ٣٥ | ٩  | ٠ | ٠ | ٤,١٢ | ٠,٦٤٠ | ٢ | تتلاقى أهمية التح حوكمة الشركات كم المؤسسي مع أهمية وجود إطار للمخاطر المؤسسية من خلال تخفيض المخاطر وتعزيز عملية إدارة  |



|   |       |      |   |   |    |    |  |    |
|---|-------|------|---|---|----|----|--|----|
|   |       |      |   |   |    |    | هذه المخاطر عن طريق نماذج تجنب أو تقاسم أو توزيع أو قبول الخطر .   |    |
| ٦ | ٠,٦٦٠ | ٤,٠٧ | ٠ | ٠ | ١١ | ٣٤ | ١٥   | ٢١ |
|   |       |      |   |   |    |    | يعتمد كل منهما على مقومات ودعائم تتمثل بوجود مرتكزات تشمل التقيد بجميع القوانين والأنظمة النافذة وتدعيم أطر الرقابة الداخلية بكافة عناصره ووجود هيكل تنظيمي فعال ورسالة وأهداف واضحة المعالم وتفعيل أدوار أصحاب المصلحة وإدارة المخاطر بطرق وأساليب حديثة ونموذجية وأن يتحلى الأفراد العاملين بقواعد السلوك والضبط المهني والالتزام بالأخلاقيات الموسوعة وثقافة الوحدة مع وجود لجان للتدقيق والتي تعمل كحلقة وصل بين مجلس الإدارة والتدقيق الداخلي والخارجي فضلاً عن المهام المناطة لها في ضوء إدارة مخاطر المشروع في عملية تحديد المخاطر والإبلاغ عنها. |    |
| ١ | ٠,٧٣٢ | ٤,٢٠ | ٠ | ٠ | ٤  | ٣٧ | ١٨   | ٢٢ |
|   |       |      |   |   |    |    | ضمان عنصر الشفافية من خلال وجود نظام فعال للتقارير المالية والإبلاغ عن المعلومات المحتواة فيها   |    |

|   |       |      |   |   |   |    |    |  |    |
|---|-------|------|---|---|---|----|----|--|----|
|   |       |      |   |   |   |    |    | وبالشكل الذي يساهم في ضمان دقة واكتمال وموثوقية تقارير الوحدة الداخلية والخارجية وأن يكون الإفصاح عن هذه التقارير ومعلوماتها بشكل شفاف ومعلن ومتاح لكافة المستخدمين .  |    |
| ٧ | ٠,٧٦٩ | ٤,٠٥ | ٠ | ٣ | ٧ | ٣٤ | ١٦ | تتجلى أبعادهما بوجود هيكل تنظيمي يحدد خطوط السلطة والمسؤولية فهو بمثابة إطار كلي للتخطيط والتوجيه ومنح الصلاحيات وتشخيص الهفوات من خلال وجود بيئة داخلية تعمل كمظلة لنظام الرقابة الداخلية وتأمين حماية باقي المكونات الخاصة بالنظام عن طريق تصميم الوحدة للإستراتيجيات ووضع الأهداف وبناء أنشطة العمل وتحديد المخاطر وتقييمها ومواجهتها والدعوة لإنشاء ثقافة مؤسسية (تنظيمية) تبتث نشر عنصر النزاهة والالتزام بكافة القيم الأخلاقية . | ٢٣ |
| ٨ | ٠,٧٣٦ | ٤,٠٣ | ٠ | ٢ | ٩ | ٣٤ | ١٥ | تضمن الآليات والمؤثرات الخارجية لكل منهما الالتزام التام من قبل  | ٢٤ |

|  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|--|--|--|--|--|--|--|---|--|
|  |  |  |  |  |  |  |   | الوحدة للوفاء بمتطلبات التدقيق الخارجي ومراقبي الحسابات والمعايير المفروضة عن طريق المجالس والمنظمات الدولية ولجان البورصات وهيئات الأوراق المالية والتي تنعكس بلا شك على بيئة الرقابة الداخلية للوحدة . |
|  |  |  |  |  |  |  | ١ | ترتيب الأهمية النسبية على مستوى المحاور  |

#### الاستنتاجات والتوصيات:

سيتم عرض تلك الاستنتاجات وهي بالشكل الآتي:

- ١- نلاحظ عند تحليل واختيار مجموعة من المؤشرات الخاصة بمحور القوانين واللجان المساهمة في إصدار كل من حوكمة الشركات للوحدات الاقتصادية وعمليات إدارة هذه الوحدات من خلال إدارة مخاطر المشروع ككل وقد كان هنالك اتفاق من قبل أفراد العينة بوجود ترابط كبير وتناسق عالي للعلاقة بين نظام الحوكمة وإدارة مخاطر المشروع وهذا يعزز موضوع الدراسة .
- ٢- نلاحظ أيضاً عند تحليل مجموعة من المؤشرات الخاصة بمحور حوكمة الشركات وإطار الـ (ERM) وعلاقتها في عملية تطوير أنظمة الرقابة الداخلية للوحدات الاقتصادية فقد أجمع أفراد العينة المختارة بوجود علاقة تبادلية وتكاملية بين كل من نظام الحوكمة وإطار الـ (ERM) عن طريق هذا المحور وهذا يثبت العلاقة الطردية بينهما .

٣- إن اختيار مجموعة محور الأطراف المشاركة في عملية تشريع النظام الخاص بالحوكمة وإطار الـ (ERM) فضلاً عن الأطراف المستفيدة منهما أظهرت اتفاق مناسب بوجود علاقة تكاملية وطرديّة بينهما وهذا خلاف فرضية البحث .

٤- تبين عملية تحليل واختيار مجموعة من المؤشرات الخاصة بمحور توافق وتكامل الإطار المفاهيمي وعملية وضع استراتيجية مناسبة وخاصة بالوحدة الاقتصادية إن هنالك توافق كبير من قبل أفراد العينة بتناغم وتفاعل وتكامل العلاقة بين النظام والإطار وبشرط يكون أساس بناء هذه الاستراتيجية الارتكاز عليهما كلاهما معاً وهذا يظهر حقيقة العلاقة بينهما.

أما التوصيات التي تم التوصل إليها فهي كالآتي:

١- ينبغي أن تقوم كافة الوحدات الاقتصادية (شركات، مصارف ومؤسسات مالية أخرى) في تبني أنظمة رقابية حديثة أساسها تطبيق نظام تحكم مؤسسي متين يركز في تطبيقه على إدارة مخاطر المشروع (ERM) ولكافة الأنشطة ويساعد في متانة نظام الرقابة الداخلية لهذه الوحدات .

٢- يجب أن يقوم مجلس المعايير المحاسبية والتدقيقية في جمهورية العراق وبالتنسيق مع ديوان الرقابة المالية الاتحادي في صياغة قاعدة أو معيار تدقيق محلي ينسجم مع أحدث معايير التدقيق الدولية والقائمة على اعتماد نظام للتحكم المؤسسي مدعوم بنظام رقابي حديث يعتمد على تقييم مخاطر المشروع وإدارتها ككل وليس مخاطر عملية الرقابة فقط .

## المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ ( الكتب :

١. [ الرمحي ، ٢٠١٥ م ] ، نضال محمود ، نظم المعلومات المحاسبية (أسس إدارة مخاطر المؤسسة) ، ط ١ : دار الفكر للنشر والتوزيع ، (عمان) .
٢. [ ستينبارت ، ٢٠٠٩ م ] ، بول . ج ومارشال رومني ، نظم المعلومات المحاسبية ، الكتاب الأول ، تعريب قاسم إبراهيم الحسيني ، مراجعة أيمن حداد ومهند عتمة : دار المريخ للنشر ، (الرياض) .
٣. [ القرشي ، ٢٠١١ م ] ، أياد رشيد ، التدقيق الخارجي منهج علمي نظرياً وتطبيقياً ، ط ١ : دار المغرب للطباعة والنشر ، (بغداد) .
٤. [ الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين ، ٢٠١٠ م ] ، الرقابة الداخلية - إطار متكامل ، دار STC للطباعة ، (الرياض) .
٥. [ الياور ، ٢٠١٤ ] ، علي عصام محمد علي ، نظام الرقابة الداخلية (الإطار النظري والإجراءات العملية) : دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى للطباعة والنشر والتوزيع ، (بغداد) .
- ب ( البحوث والمقالات والدوريات :
٦. خطاب ، ٢٠١٠ م ] ، محمد شحاتة خطاب ، التكامل بين أدوات إدارة التكلفة وحوكمة الشركات ( إطار مقترح) ، بحث منشور: الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية ، (الرياض) .
٧. الرحيلي ، ٢٠٠٨ م ] ، عوض سلامة ، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات ، بحث منشور: مجلة الاقتصاد والإدارة ، العدد الأول ، (جامعة الملك عبد العزيز) .
٨. سامي ، ٢٠٠٩ م ] ، مجدي محمد ، دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية ، بحث منشور ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، مج ٤٦ ، العدد الثاني ، (جامعة الإسكندرية) .
٩. القاضي ، ٢٠١٠ م ] ، حسين وكنان نده ، مبادئ حوكمة الشركات في سوريا ، بحث منشور ، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، مج ٦ ، العدد الثاني ، (جامعة دمشق) .
١٠. [مطير ، ٢٠١٢ ] ، رأفت حسين ، آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات ، بحث منشور ، (الجامعة الإسلامية) .

١١. [هوارى ، ٢٠١٢ م ] ، معراج عبد القادر ، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية ، بحث منشور ، (جامعة الأوغط) .
- ج ( الوثائق الرسمية :
١٢. [بنك بيبوس ، ٢٠١٠ م ] ، حوكمة الشركات ، مقالة في قطاع الحوكمة ، (مصر) .
١٣. [ديوان الرقابة المالية الاتحادي ، ٢٠١٣ م ] ، مسودة دليل تعزيز الحوكمة الرشيدة للموجودات العامة مبادئ إرشادية لأغراض التطبيق : دائرة الشؤون الفنية والدراسات .
- د ( الرسائل والأطاريح الجامعية :
١٤. [إسماعيل ، ٢٠١٠ م ] ، علي عبد الجابر الحاج علي ، العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمية المؤسسية وجودة التقارير المالية ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الأعمال ، (جامعة الشرق الأوسط) .
١٥. [جبير ، ٢٠٠٨ م ] ، إياد وليد محمد ، مدى التزام النقابات المهنية الأردنية بتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الأعمال ، (جامعة الشرق الأوسط) .
١٦. [جميل ، ٢٠١٤ م ] ، علي توفيق ، تحسين فاعلية الرقابة الداخلية في ظل اعتماد إطار إدارة مخاطر المشروع (ERM) ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ( جامعة الكوفة) .
١٧. [حميدي ، ٢٠١١ م ] ، كرار سليم عبد الزهرة ، العلاقة بين حوكمة الشركات وتمهيد الدخل ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد (جامعة الكوفة) .
١٨. [الخراعي ، ٢٠٠٨ م ] ، أسعد غني جهاد ، إطار مقترح لحوكمة الشركات الحكومية الممولة ذاتياً وانعكاسها على مهنة التدقيق الخارجي في العراق ، بحث دكتوراه غير منشور مقدم إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية (جامعة بغداد) .
١٩. [الخيرو ، ٢٠١٢ م ] ، إيمان مؤيد ، تحسين فاعلية الرقابة الداخلية وفق أنموذج (COSO) ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد (جامعة بغداد) .
٢٠. [نياب ، ٢٠١٠ م ] ، فراس علي ، دور لجان المراجعة في تعزيز فاعلية حوكمة الشركات ، بحث ماجستير غير منشور مقدم إلى مجلس المعهد العربي للمحاسبين القانونيين ، (المركز العام - بغداد) .
٢١. [راجي ، ٢٠١٥ م ] ، علي عبد الحسين ، دور التدقيق الخارجي في تقويم إدارة مخاطر المشروع على وفق إطار (COSO) ، بحث دكتوراه غير منشور مقدم إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية (جامعة بغداد) .
٢٢. [زيني ، ٢٠١٣ م ] ، حسين زهير عبد الأمير ، تعزيز القدرة التنبؤية للمعلومات المحاسبية باستعمال متغيرات حوكمة الشركات ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد (جامعة الكوفة) .

٢٣. [الشمري ، ٢٠٠٩ م ] ، حسنين راغب طلب ، إنموذج مقترح لدور المحاسب الإداري في تنفيذ آليات حوكمة الشركات ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد (جامعة بغداد).
٢٤. [شهيد ، ٢٠١٤ م ] ، فاضل حسين ، تقويم وتطوير نظام الرقابة الداخلية على وفق إطار (COSO) ، بحث ماجستير غير منشور مقدم إلى مجلس المعهد العربي للمحاسبين القانونيين ، (المركز العام - بغداد) .
٢٥. [الطрман ، ٢٠٠٩ م ] ، أنس محمود ، دور النظم والمعايير المحاسبية في تحقيق شروط ومتطلبات الحاكمة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الأعمال ، (جامعة الشرق الأوسط) .
٢٦. [العبيدي ، ٢٠١٤ م ] ، أحمد جاسم حمودي ، تطوير الرقابة الداخلية لمواجهة مخاطر تقنية المعلومات باستعمال إطار (COBIT) دراسة تطبيقية في مصرف بغداد ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد (الجامعة المستنصرية) .
٢٧. [العبيدي ، ٢٠٠٨ م ] ، صبيحة برزان ، دور حوكمة الشركات في تخفيض ممارسات المحاسبة الإبداعية وتحقيق التوافق بين مصالح أطراف الوكالة ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد (جامعة بغداد).
٢٨. [فارس ، ٢٠٠٩ م ] ، حيدر علي ، أثر حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في بيئة العمل التدقيقي ، بحث ماجستير غير منشور مقدم إلى مجلس المعهد العربي للمحاسبين القانونيين ، (المركز العام - بغداد) .
٢٩. [الفتلاوي ، ٢٠١١ م ] ، ليلي ناجي مجيد ، اثر تطبيق حوكمة الشركات في الحد من ممارسات إدارة الأرباح ، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد (جامعة بغداد) .
٣٠. [المشهداني ، ٢٠٠٩ م ] ، إيمان شيحان عباس ، أثر فهم الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف ، بحث ماجستير غير منشور مقدم إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية (جامعة بغداد) .
٣١. [المشهداني ، ٢٠٠٧ م ] ، بشرى نجم عبد الله ، الإطار المقترح لحوكمة الشركات المساهمة ، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد (جامعة بغداد) .
٣٢. [مولود ، ٢٠١١ م ] ، داود سليمان ، تأثير حوكمة الشركات على فاعلية الرقابة الداخلية ، بحث ماجستير غير منشور مقدم إلى مجلس المعهد العربي للمحاسبين القانونيين ، (المركز العام - بغداد) .
٣٣. [يعقوب ، ٢٠٠٦ م ] ، فيحاء عبد الله ، التدقيق الداخلي ودوره في حوكمة الشركات، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد (الجامعة المستنصرية) .
- ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

A) Books : -

١. [ COSO's Enterprise Risk Management] , Integrated Framework , Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO) , New York, NY , September, ٢٠٠٤.
٢. . IIA the Institute of Internal Auditor, Standards for the professional practice, Framework of Internal Auditing, August, ٢٠٠٢.
٣. Organization for Economic corporation & Development (OECD) Ad Hoc Task force on corporate Governance, OECD principles corporate Governance, ٢٠٠٤



