

أثر حوكمة شركات القطاع الحكومي على الإدارة الفعالة للمخاطر في ضوء رؤية المملكة 2030

The impact of government sector companies' governance on effective risk management in light of the Kingdom's Vision 2030

إعداد:

الباحث/ أحمد فاروق علي^{1*}، الباحث/ أحمد عبد القادر السقاف²، الباحثة/ أروى أحمد مكي³، الباحث/ أنور محمد قسم الله⁴، الباحثة/ رنا حسين السعود⁵، الباحث/ عبد الله أحمد الرقيبة⁶، الباحثة/ الجوهرة حسين السعود⁷، الباحث/ رافد عبد الله السلوم⁸، الباحثة/ سارة مبارك الدوسري⁹، الباحث/ فراس محمد سقاط¹⁰، الباحثة/ هلاء عثمان المعارك¹¹

باحث دكتوراه في الإدارة، كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن، المملكة العربية السعودية¹¹⁻¹.

*Email: ahmedfarouk21411@icloud.com

مستخلص البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى فهم أثر حوكمة شركات القطاع الحكومي على الإدارة الفعالة للمخاطر في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. تعد رؤية المملكة 2030 خارطة طريق استراتيجية تهدف إلى تحقيق تنمية مستدامة وتحول الاقتصاد السعودي إلى اقتصاد متنوع ومبتكر. واحدة من المكونات الرئيسية لتحقيق هذه الرؤية هي تعزيز الحوكمة القوية في شركات القطاع الحكومي. تتناول الدراسة تأثير حوكمة شركات القطاع الحكومي على الإدارة الفعالة للمخاطر، حيث تعد إدارة المخاطر أمراً حاسماً لنجاح أي منظومة تشغيلية، حيث تهدف إلى تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر التي تواجهها المؤسسات. يتم تحقيق الإدارة الفعالة للمخاطر من خلال تنفيذ إجراءات وسياسات وآليات تهدف إلى تقليل المخاطر وتعظيم الفرص.

تم استنتاج نتائج وفرضيات هذه الدراسة من خلال استخدام عدد من الدراسات والتقارير المعتمدة، تم تحليل واستخدام هذه المصادر لتوفير قاعدة قوية للبحث وضمان صحة النتائج والفرضيات المقترحة. قدم تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) نصائح وأفكار حول تعزيز حوكمة شركات القطاع الحكومي وأهميتها في تحقيق الشفافية والمساءلة والكفاءة، وأيضاً تم الاستفادة من أبحاث جامعة هارفارد التي تسلط الضوء على دور هيئات الرقابة والتدقيق الداخلي في تعزيز حوكمة شركات القطاع الحكومي وتحسين أدائها تم استخدام هذه الدراسات والتقارير كمصادر موثوقة لاستنتاج النتائج والفرضيات المقترحة في هذا البحث. باستناد إلى هذه المصادر والأبحاث المعتمدة، يمكن الاعتماد على دقة وموثوقية النتائج والفرضيات المطروحة في هذا البحث، ويتعزز بذلك قوة وقابلية استنتاجات البحث ومساهمته في مجال دراسة من المتوقع أن توفر هذه الدراسة نتائج قيمة للحكومة السعودية وشركات القطاع الحكومي، حيث ستساهم في تحسين إدارة المخاطر وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. ستوفر النتائج أيضاً اقتراحات وتوصيات لتعزيز الحوكمة وتطوير أدوات وسياسات فعالة للإدارة الفعالة للمخاطر في الشركات الحكومية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، القطاع الحكومي، إدارة المخاطر، رؤية المملكة 2030

The impact of government sector companies' governance on effective risk management in light of the Kingdom's Vision 2030

Abstract:

This study aims to understand the impact of governance in government sector companies on effective risk management in light of the Vision 2030 of the Kingdom of Saudi Arabia. Vision 2030 is a strategic roadmap aimed at achieving sustainable development and transforming the Saudi economy into a diversified and innovative economy. One of the key components for achieving this vision is enhancing strong governance in government sector companies. The study addresses the influence of governance in government sector companies on effective risk management. Effective risk management is crucial for the success of any operational system, aiming to identify, assess, and address the risks faced by organizations. Effective risk management is achieved through the implementation of measures, policies, and mechanisms aimed at minimizing risks and maximizing opportunities. The results and hypotheses of this study were derived from the analysis and utilization of various accredited studies and reports. The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) provided advice and insights on enhancing governance in government sector companies and its importance in achieving transparency, accountability, and efficiency. Furthermore, research from Harvard University highlighted the role of oversight and internal auditing bodies in enhancing governance in government sector companies and improving their performance. These studies and reports were used as reliable sources to draw conclusions and propose hypotheses in this research. Based on these reliable sources and accredited research, the accuracy and reliability of the results and hypotheses proposed in this research can be relied upon. This strengthens the validity and contribution of the research findings to the field of study. It is expected that this study will provide valuable results for the Saudi government and government sector companies, contributing to the improvement of risk management and the achievement of the goals of Vision 2030. The results will also provide suggestions and recommendations to enhance governance and develop effective tools and policies for effective risk management in government companies.

Keywords: Corporate Governance, Government Sector, Risk Management, Vision 2030

1. المقدمة:

حظيت حوكمة الشركات باهتمام واسع في كثير من القطاعات في السنوات الماضية وذلك لدورها في تعزيز الشفافية، المسألة، والرقابة على عمليات الشركات.

ومن خلال تعزيز هذه العناصر يتم تحقيق إدارة أفضل للمخاطر وتحقيق الاستدامة والنجاح في ضوء رؤية المملكة (2030)، وظهرت العديد من الدراسات بهدف بيان أهمية ومفهوم الحوكمة، ووفقاً لدراسة (اليامي والسواط، 2022) فإن حوكمة الشركات هي الهيكل والعمليات المستخدمة لإدارة الشركة ومراقبة أدائها.

ويتم تطبيق حوكمة الشركات من خلال مجلس الإدارة ولجانته الفرعية، ويمكن القول أنه في ضوء ما شهده العالم من الأزمات المالية خلال السنوات الأخيرة وما تبعها من انهيار كيانات اقتصادية عملاقة مثل (شركة انرون في الولايات المتحدة وبنك ليمان برز) التي هزت ثقة المستثمرين وجميع أصحاب المصلحة في الرقابة على أداء الشركات فقد ترتب على ذلك زيادة الاهتمام بصياغة مفهوم حوكمة الشركات وذلك لتجنب مثل تلك الأزمات مستقبلاً وتفعيل الدور الرقابي والمسألة لمديري الشركات، وقد اهتمت المملكة العربية السعودية بذلك من خلال إصدار لائحة حوكمة الشركات عن هيئة السوق المالية من أجل ضمان الالتزام بأفضل ممارسات الحوكمة التي تكفل حماية حقوق المساهمين وحقوق أصحاب المصالح.

ويتم التطرق لموضوع الحوكمة ودورها في حماية الشركات من التعثر المالي والمحافظة على رؤوس الأموال وحقوق المساهمين، وحماية الشركات من الوقوع في الأزمات المالية، إضافة لتعزيز الشفافية ومراقبة الأداء المالي (رشيدة، 2013).

وتعرف إدارة المخاطر بأنها العملية المنظمة لتحديد وتقييم ومراقبة الفرص والمخاطر المحتملة التي قد تعوق تحقيق أهداف المنظمة (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2018)، وتعد إدارة المخاطر من أهم ركائز إدارة المنظمات وتسعى المنظمات دائماً إلى تطبيقها من أجل تحقيق أهدافها (ارتيمة، 2016)، وتهدف رؤية المملكة (2030) إلى تحويل المملكة إلى مركز اقتصادي واستثماري عالمي من خلال تنويع مصادر الدخل، وزيادة القدرات المحلية، وتعزيز مبادئ الحوكمة والشفافية.

كما تتحور مشكلة الدراسة في التعرف على أثر حوكمة الشركات في القطاع الحكومي على الإدارة الفعالة للمخاطر في ضوء رؤية المملكة (2030)، وتسعى هذه الدراسة إلى فهم العوامل المؤثرة في حوكمة الشركات الحكومية وتحليل كيفية تأثيرها على قدرتها على إدارة المخاطر بفعالية، كما تهدف الدراسة أيضاً إلى تحديد أفضل الممارسات والنماذج التي يمكن أن تستخدمها الشركات الحكومية لتعزيز إدارة المخاطر وتحقيق أهداف رؤية (2030).

1.1. مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في غياب البحوث والدراسات التي تناولت طبيعة العلاقة بين حوكمة الشركات الحكومية وإدارة المخاطر في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، فقد أشار الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة أن معظم البحوث التي تناولت هذا المجال ركزت على القطاع الخاص أو دول وأسواق أخرى، كما لم تتطرق الدراسات المحلية بشكل مباشر لدور حوكمة الشركات في تعزيز إدارة المخاطر بالشركات الحكومية المحلية.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة بهدف سد الفجوة في الأدبيات السابقة من خلال التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيري حوكمة الشركات وإدارة المخاطر في الشركات الحكومية السعودية.

ولذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في تساؤل حول مدى مساهمة حوكمة شركات القطاع الحكومي في الإدارة الفعالة للمخاطر، وهل هناك علاقة بين حوكمة الشركات والإدارة الفعالة للمخاطر؟

فقد يتطلب التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات وضع العديد من الآليات والوسائل والأدوات، سواء من خارج الشركة كالتدقيق الخارجي ومختلف الأنظمة والقوانين التي تضعها الحكومات من أجل تنظيم عمل الشركات، أو من داخلها (كمجلس الإدارة، لجنة التدقيق ووظيفة التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية) هذه الأخيرة التي لها دور مهم في تفعيل ودعم مبادئ حوكمة الشركات، كتفعيل الإفصاح والشفافية حول موضوعية التقارير المالية ومسؤوليات مجلس الإدارة وغيرها، وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في عدة تساؤلات وهي كالآتي:

هل يوجد تأثير لتطبيق قواعد الحوكمة الإلزامية على إدارة المخاطر ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد علاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة وإدارة المخاطر؟
- هل يوجد تأثير لتطبيق قواعد الحوكمة على تخفيض المخاطر؟
- هل يوجد تأثير لتطبيق قواعد الحوكمة على توفر إطار فعال لإدارة المخاطر؟

2.1. أهمية البحث:

تتميز هذه الدراسة بأهمية من عدة جوانب، منها أنها تتناول موضوعاً هاماً ومرتبباً برؤية المملكة (2030)، وإيضاً تبحث في أثر حوكمة الشركات على الإدارة الفعالة للمخاطر بالإضافة إلى تقديم توصيات لتحسين أثر حوكمة الشركات على الإدارة الفعالة للمخاطر ويمكن تقسيم أهمية الدراسة بأنها أهمية علمية وعملية وذلك كما يلي:

1.2.1. الأهمية العلمية:

تسهم الدراسة في تطوير المعرفة حول العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة المخاطر، وتسليط الضوء على الكيفية التي يمكن من خلالها لحوكمة الشركات أن تؤثر على فعالية نظام إدارة المخاطر.

كما توفر الدراسة أيضاً معلومات قيمة حول تطوير أدوات وتقنيات جديدة لمساعدة الشركات على إدارة المخاطر بشكل فعال. يمكن للباحثين استخدام هذه المعلومات لتطوير أدوات وتقنيات جديدة لمساعدة الشركات على إدارة المخاطر بشكل أكثر فعالية، وقد انعكس ذلك على سبيل المثال في صدور معايير المراجعة الداخلية الدولية الحديثة عن معهد المراجعين الداخليين الأمريكي في عام (2008) ثم قام المعهد في عام (2010) بإصدار تعديل آخر يبدأ العمل به من بداية عام (2011)، كانت المعايير السابقة تركز بشكل أساسي على الرقابة المالية، ولكن المعايير الحديثة ركزت على إدارة المخاطر (Risk Management) والدور الفعال في حوكمة الشركات (Corporate Governance) وإضافة القيمة (Adding Value).

2.2.1. أهمية الدراسة العملية:

وتتجلى الأهمية العملية لموضوع الدراسة في مداخل قيمة للشركات الحكومية حول كيفية تحسين إدارة المخاطر لديها، وتسليط الدراسة الضوء على أهمية حوكمة الشركات في إدارة المخاطر، وتوضيح الآليات التي يمكن من خلالها لحوكمة الشركات أن تسهم في الإدارة الفعالة للمخاطر، كما توفر الدراسة أيضاً معلومات قيمة حول أفضل الممارسات في إدارة المخاطر، ويمكن للشركات الحكومية استخدام هذه المعلومات لتحسين نظام إدارة المخاطر لديها.

3.1. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الآتي:

1. التعرف على أهم مؤشرات حوكمة الشركات المطبقة حالياً في شركات القطاع الحكومي السعودي مثل هيكله مجالس الإدارة واختصاصات اللجان التابعة لها.
2. الكشف عن أبرز عناصر وآليات إدارة المخاطر في شركات القطاع الحكومي مثل عمليات تحديد وتقييم ومراقبة المخاطر.
3. قياس مستوى تطبيق ممارسات حوكمة الشركات في القطاع الحكومي وعلاقته بمستوى فعالية إدارة المخاطر.
4. تقييم أثر حوكمة شركات القطاع الحكومي على الإدارة الفعالة للمخاطر في ضوء رؤية (2030).
5. تقديم توصيات بشأن تعزيز بعض جوانب حوكمة الشركات لضمان إدارة فعالة للمخاطر تتماشى مع رؤية المملكة (2030).

4.1. أسئلة البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على السؤال التالي:

ما أثر ممارسات حوكمة الشركات على فعالية إدارة المخاطر في الشركات التابعة للقطاع الحكومي السعودي؟

يتفرع من السؤال مجموعة من التساؤلات الفرعية الخاصة بالدراسة وهي:

- ما أهم جوانب حوكمة الشركات والمطبقة حالياً في شركات القطاع الحكومي من حيث إعادة هيكلة اختصاصات مجالس الإدارة ولجانها؟
- ما أبرز عناصر وآليات إدارة المخاطر المستخدمة في شركات القطاع الحكومي مثل تحديد وتقييم ومراقبة المخاطر؟
- هل يوجد ارتباط بين ممارسات حوكمة الشركات ومستوى فعالية إدارة المخاطر في شركات القطاع الحكومي؟

5.1. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير حوكمة الشركات ومستوى فاعلية إدارة المخاطر في الشركات الحكومية السعودية. (H1)

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر إيجابي لإعادة هيكلة مجلس الإدارة واختصاصات لجانها على مستوى إدارة المخاطر في الشركات الحكومية. (H1-1)

- توجد علاقة إيجابية بين تطبيق عمليات تحديد وتقييم ومراقبة المخاطر ومستوى حوكمة الشركات. (H1-2)

- يؤدي الالتزام بمعايير حقوق المساهمين والشفافية إلى تعزيز فاعلية إدارة المخاطر. (H1-3)

سيتم اختبار الفرضيات من خلال تصميم بحث ميداني استكشافي يشتمل على الإجراءات التالية:

1. تصميم استبانة لقياس مدى تطبيق معايير حوكمة الشركات وإدارة المخاطر في عينة من الشركات الحكومية.
2. إجراء مقابلات شبه مقننة مع عدد من خبراء المجال لإثراء الاستبانة والتعرف على وجهات نظرهم.

3. توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية من المدراء التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارة.
4. تحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي والاختبارات الإحصائية مثل معامل الارتباط والانحدار البسيط.
5. اختبار العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات الموضوعية.

من المتوقع الحصول على النتائج التالية من خلال اختبار الفرضيات:

- قبول الفرضية الرئيسية (H1) بوجود علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسات حوكمة الشركات وإدارة المخاطر في الشركات الحكومية.
- قبول الفرضية الفرعية (H1-2) مع وجود أثر لهيكل مجلس الإدارة واختصاصات لجانته على إدارة المخاطر.
- رفض الفرضية (H1-3) إذا لم يتبين أثر حقوق المساهمين والشفافية على إدارة المخاطر.

6.1. حدود البحث:

- الحدود الموضوعية:** حيث ركزت الدراسة على أثر حوكمة الشركات على الإدارة الفعالة للمخاطر في الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ولم تتناول أثرها على جوانب أخرى، مثل الأداء المالي أو الأداء التشغيلي للشركات الحكومية.
- الحدود المكانية:** حيث تم إجراء الدراسة على عينة من الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ولا يمكن تعميم نتائج الدراسة على الشركات الحكومية في دول أخرى.
- الحدود الزمنية:** حيث تم إجراء الدراسة في عام (2023) وقد تتغير نتائج الدراسة إذا تم إجراؤها في وقت آخر.

7.1. توصيات البحث:

1. استقلالية مجلس الإدارة: حيث يمكن تحقيق ذلك عبر تعيين أعضاء مجلس الإدارة الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الاستقلالية عن الإدارة التنفيذية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعيين أعضاء مستقلين وتعزيز دور اللجان الرقابية.
2. تفعيل دور اللجان الرقابية: ينبغي تفعيله الشركات الحكومية، وخاصة لجنة التدقيق ولجنة المخاطر. يُفضل توسيع صلاحيات هذه اللجان وتوفير الموارد اللازمة لضمان أدائها الفعّال في مراقبة وإدارة المخاطر.
3. تحسين وضوح المسؤوليات والصلاحيات: يمكن تحقيق ذلك من خلال وضع إطار عام لإدارة المخاطر يحدد بوضوح مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وإدارة المخاطر.
4. الشفافية وتقوية وآليات الإفصاح: يمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير سياسات قوية للإفصاح وضمان توفير معلومات شفافة للمساهمين والجمهور.
5. زيادة توعية الموظفين: من خلال تنظيم دورات تدريبية وورش عمل حول هذه القضايا.
6. تعزيز التعاون بين الشركات الحكومية: وذلك من خلال تبادل الخبرات وتبني أفضل الممارسات.
7. تقديم توجيهات من قبل الحكومة: يمكن للحكومة أن تقدم توجيهات ودعمًا للشركات الحكومية في تعزيز حوكمتها وإدارة المخاطر، وتشجيعها على تبني مبادئ رؤية المملكة (2030).

8. **متابعة وتقييم دوري:** يجب أن تقوم الشركات الحكومية بإجراء تقييم دوري لممارسات حوكمة الشركات وإدارة المخاطر، وفحص فعاليتها بانتظام لضمان التحسين المستمر.
9. **تشجيع البحث والتطوير:** يُنصح بتشجيع الشركات الحكومية على دعم البحث والتطوير في مجال حوكمة الشركات وإدارة المخاطر للتمشي مع التطورات الحديثة في هذا المجال.
10. **تفعيل حوكمة الشركات في الشركات الحكومية السعودية:** وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية لحوكمة الشركات، وتطوير أنظمة داخلية فعالة لحوكمة الشركات، وتعزيز دور لجان الرقابة في الشركات.
11. **تقوية دور مجلس الإدارة في إدارة المخاطر:** وذلك من خلال زيادة استقلالية مجلس الإدارة، وتعزيز تركيز مجلس الإدارة على إدارة المخاطر، وتوفير الموارد اللازمة لإدارة المخاطر.
12. **تطوير أنظمة إدارة المخاطر في الشركات الحكومية السعودية:** وذلك من خلال اعتماد نموذج شامل لإدارة المخاطر، واستخدام أدوات وتقنيات إدارة المخاطر الحديثة، وتدريب العاملين على إدارة المخاطر.
13. **التأكيد على الثقافة الأخلاقية:** وذلك لضمان فعالية إدارة المخاطر

2. الدراسات السابقة:

دراسة عز الدين (2018) بعنوان " دور حوكمة الشركات في تعزيز فعالية إدارة المخاطر: مدخل نظري تحليلي

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم حوكمة الشركات وأهم المعايير المصدرة في هذا المجال، وكذا مختلف الضوابط التي يتم من خلالها ضمان فعالية التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة، بالإضافة إلى بيان مفهوم وخطوات عملية إدارة المخاطر وكذا دور حوكمة الشركات في تفعيل إدارة المخاطر من خلال الحث على الإفصاح والشفافية حول مختلف المعلومات والبيانات المتعلقة بنشاط الشركة واستثماراتها ومعلوماتها المالية وغير المالية، وكذا من خلال الحث والتحفيز الذي يشكل دافعا للمسؤولين على إدارة المخاطر في الشركة للسعي حثيثا لتدنية جميع المخاطر المحتملة وتخفيضها أو تفاديها مقابل حصولهم على مكافآت وعلاوات، فتخفيض مختلف هذه المخاطر يوفر مقومات لتطوير وتحسين الأداء المالي وكسب ثقة المستثمرين وجميع أصحاب المصالح، وخلصت الدراسة إلى ترابط مفهومي حوكمة الشركات وإدارة المخاطر من خلال الدور الفاعل لتطبيق آليات الحوكمة في تعزيز ودعم عملية إدارة المخاطر في الشركة.

دراسة المبيضين (2019) حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح عن المخاطر والمعلومات المستقبلية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وبيان أثرها على مستوى الإفصاح عن المخاطر والمعلومات المستقبلية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. كما وتهدف الدراسة إلى معرفة مستوى الإفصاح عن المخاطر والمعلومات المستقبلية المالية وغير المالية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي التفسيري من خلال الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تم توزيع 63 استبانة على كامل مجتمع الدراسة استرجع منها 33 استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود أثر إيجابي لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات المتعلقة في مجلس الإدارة وأصحاب المصالح على مستوى الإفصاح عن المخاطر والمعلومات المستقبلية المالية وغير المالية.

وكما بينت الدراسة أن مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات مرتفع، وكان مستوى الإفصاح عن المخاطر المالية لدى الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في بورصة عمان جاءت بمستوى مرتفع أما مستوى الإفصاح عن المخاطر غير المالية فوق المتوسط وكان مستوى الإفصاح الاختياري عن المعلومات المستقبلية المالية وغير المالية لدى الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في بورصة عمان فوق المتوسط وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات.

دراسة بيج (2019) بعنوان "العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة مخاطر مشروع الـ "ERM": دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين والمهنيين

"هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة مخاطر مشروع الـ (ERM) دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين والمهنيين. واشتملت على عدة مباحث، عرض المبحث الأول حوكمة الشركات. وتطرق المبحث الثاني إلى إدارة مخاطر المشروع. وتم تطبيقها على عينة قوامها (60) من الأكاديميين والمهنيين من ذوي الاختصاص. وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة. وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على ملاحظ 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. وبين أن 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. وأوصت الدراسة بوجود 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. كُتب هذا المستخلص من قبل المنظومة 2022".

دراسة الحربي (2021) بعنوان " أثر حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية: دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول"

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية للبنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول"، ولأغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداة تحليل المحتوى، لمعرفة مدى الالتزام بتطبيق آليات حوكمة الشركات. وقد طبقت الدراسة على جميع البنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول" والبالغ عددهم (10) وقد تم استبعاد البنك الأهلي التجاري لكون إدراجه كان في عام 2013م، وأجريت الدراسة خلال الفترة (2010-2019)، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى جودة التقارير المالية للبنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول" مرتفع، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام بتطبيق بعض آليات حوكمة الشركات وهي (تركز الملكية، حجم مجلس الإدارة، استقلالية لجنة التدقيق) على جودة التقارير المالية للبنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول" حيث أن هذه الآليات فسرت (49.6%) من التغيير في جودة التقارير المالية والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، ولم تؤثر آليات حوكمة الشركات الأخرى وهي (استقلال مجلس الإدارة، ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة، دورية اجتماعات مجلس الإدارة، حجم لجنة التدقيق، ودورية اجتماعات لجنة التدقيق) على جودة التقارير المالية وقد تم استبعاد المتغيرين (الخبرة المالية للجنة التدقيق، وجودة التدقيق) لأنهما متغيرين ثابتين.

دراسة ديلمي (2021) بعنوان " دور التدقيق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في ظل متطلبات حوكمة الشركات: حالة شركة الدلفنة البلاستيكية (CALPLAST) بسطيف

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وظيفة التدقيق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر من أجل تفعيل ودعم مبادئ حوكمة الشركات المتمثلة في حماية حقوق المساهمين، المعاملة المتكافئة للمساهمين، تفعيل دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية وتفعيل دور مجلس الإدارة. يساهم التدقيق الداخلي في تقييم مدى الالتزام بقواعد وإجراءات الرقابة الداخلية وتحسينها باستمرار من خلال تحديد نقاط الضعف في النظام وتقديم التوصيات لتعديلها، وكذلك تقييم المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها نشاط الشركة وتؤثر سلباً على النشاط وتحقيق الأهداف، كما يساهم في مساعدة الأطراف المسؤولة عن تطبيق الحوكمة كالمدققين الخارجيين، لجنة التدقيق ومجلس الإدارة في القيام بمهامهم. تضع شركة الدلفنة البلاستيكية (CALPLAST) بسطيف نظاماً للرقابة الداخلية يتضمن قواعد وإجراءات لإنجاز عملياتها المختلفة كالشراء والبيع، وهذا بهدف ضمان الاستخدام الأمثل للموارد ودقة المعلومات بالقوائم المالية، كما تضع إدارة الشركة نظاماً لإدارة المخاطر تحت إشراف ورقابة إدارة التدقيق الداخلي مما ساهم في دعم الحوكمة من خلال الإدارة الجيدة للشركة.

دراسة العتيبي وآخرون (2022) بعنوان: "تأثير معايير الحوكمة على جودة الخدمات الصحية الحكومية بمستشفيات مدينة الرياض"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر معايير الحوكمة على جودة الخدمات الصحية الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وفي النتائج، توصي الدراسة بضرورة العمل على تحسين واقع معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي وتعزيز الرقابة الداخلية من خلال تطوير استراتيجية إدارتها تهدف إلى نقل المخاطر الجوهرية التي تهدد القطاع والعمل على تقليلها من خلال تطوير أساليب وأدوات تحوط تجنب القطاع الصحي الحكومي آثارها السلبية، والتنسيق المستمر ما بين إدارة الحوكمة والقائمين على واقع معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي بما يساهم في تحقيق أهداف القطاع الصحي وإضافة قيمة لها

دراسة اليامي والسواط (2022) بعنوان "أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران"

هدف الدراسة الحالية بشكل رئيسي إلى التعرف على أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين بالقطاع الصحي، وقد أشارت الدراسة إلى أنه يجب تعزيز اللوائح داخل المؤسسات الصحية التي تنص على قوانين وقواعد صارمة لمعاقبة غير المنضبطين في أوقات عملهم أو أوقات تقديم الخدمات، زيادة نسبة تعيين مقدمي الخدمة الصحية بالقطاع الصحي الحكومي بنجران الذين يتمتعون بالموثوقية والخبرة، كما خلصت الدراسة إلى وجود التزام كبير بتطبيق العدالة كأحد معايير الحوكمة من قبل العاملين والإدارة في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران، كما أوصت الدراسة بضرورة زيادة مستوى الاستجابة من قبل القطاع الصحي الحكومي بنجران لطلبات مشاركة العاملين من المستويات الأدنى في عملية صناعة القرار.

دراسة الدوسري (2023) بعنوان : دور إدارة المراجعة الداخلية في فعالية الحوكمة في القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارة الحرس الوطني بالمملكة العربية السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المراجعة الداخلية وأثرها على تفعيل الحوكمة في وزارة الحرس الوطني، كما هدفت إلى التعرف بإدارة المراجعة الداخلية، أدوارها ومسؤولياتها في وزارة الحرس الوطني، والتعريف بالحوكمة،

وقد خلصت الدراسة إلى - تساهم وحدة المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر المالية وغير المالية المحتملة التي يمكن أن تواجه الوزارة وتضع الخطط المناسبة للتعامل معها، كما توجد علاقة بين كفاءة العنصر البشري وتخصسه وبين فاعلية الحوكمة.

3. الأطر والفرضيات النظرية التي اعتمدت عليها الدراسة:

تتمثل أهم الفرضيات النظرية التي استندت إليها الدراسة في:

- نظريات حوكمة الشركات التي تناولت أبعادها وعلاقتها بفاعلية أداء المنظمات:

تعتبر نظريات حوكمة الشركات من الأطروحات الأكاديمية المهمة التي تساهم في فهم أبعاد حوكمة الشركات ودراسة علاقتها بفاعلية أداء المنظمات، حيث تتناول هذه النظريات أبعاد حوكمة الشركات وعلاقتها بفاعلية أداء المنظمات (حازم، زاهم، 2023)، ومن أبرز هذه النظريات (نظرية الوكالة، ونظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الرقابة).

- النماذج النظرية لإدارة المخاطر التي حددت مفاهيمها وعملياتها الأساسية:

يمثل هذا النموذج عملية إدارة المخاطر على أنها دورة حياة متكاملة تتكون من المراحل التالية:

• التعرف على المخاطر: وتتمثل في تحديد وفهم المخاطر التي تواجه المنظمة.

• تقييم المخاطر: وتتمثل في تقييم طبيعة وحجم المخاطر واحتمال حدوثها.

• إدارة المخاطر: وتتمثل في اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة المخاطر.

• المراقبة والمتابعة: وتتمثل في مراقبة فعالية إدارة المخاطر وإجراء التعديلات اللازمة.

- العلاقة بين ممارسات حوكمة الشركات وتعزيز المراقبة على إدارة المخاطر.

ترتبط ممارسات حوكمة الشركات ارتباطاً وثيقاً بتعزيز المراقبة على إدارة المخاطر، وذلك من خلال مجموعة من الآليات (Susan, 2002)، منها:

• استقلالية مجلس الإدارة: حيث يتمثل دور مجلس الإدارة في الإشراف على إدارة المخاطر وضمان اتخاذها لقرارات رشيدة،

ويكون مجلس الإدارة أكثر استقلالية في أداء هذه المهمة إذا كان أعضاؤه مستقلين عن الإدارة التنفيذية.

• وجود لجان رقابية: حيث تلعب لجان الرقابة مثل لجنة التدقيق ولجنة المخاطر دوراً مهماً في مراقبة الإدارة وضمان الالتزام

بالمعايير والإجراءات المحددة، وتكون لجان الرقابة أكثر فعالية في أداء هذه المهمة إذا كانت مستقلة عن الإدارة التنفيذية.

• وضوح المسؤوليات والصلاحيات: حيث يساعد وضوح المسؤوليات والصلاحيات في ضمان أن تكون إدارة المخاطر

مسؤولة أمام مجلس الإدارة، ويكون هذا الوضوح أكثر وضوحاً إذا كان هناك إطار عام لإدارة المخاطر يحدد مسؤوليات

وصلاحيات كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وإدارة المخاطر.

- الفرضية القائلة بتأثير تركيز مجلس الإدارة واختصاصاته على مستوى إدارة المخاطر.

تشير الفرضية القائلة بتأثير تركيز مجلس الإدارة واختصاصاته على مستوى إدارة المخاطر إلى أن مجلس الإدارة الذي يركز

على إدارة المخاطر واختصاصاته في هذا المجال تساهم في تحسين مستوى إدارة المخاطر في الشركة، حيث أن مجلس الإدارة

هو المسؤول عن الإشراف على إدارة المخاطر وضمان اتخاذها لقرارات رشيدة،

فإذا كان مجلس الإدارة يركز على إدارة المخاطر فإنه يكون أكثر قدرة على فهم أهمية إدارة المخاطر وتقييم فعاليتها، كما أنه يكون أكثر استعدادًا لتقديم الموارد والدعم اللازمين لإدارة المخاطر.

4. أداة البحث:

تم استكشاف العديد من الدراسات والتقارير لفهم أهمية حوكمة شركات القطاع الحكومي وإدارة المخاطر. تُعد حوكمة الشركات من العوامل الحاسمة في تحقيق الشفافية والمساءلة والكفاءة في أداء الشركات الحكومية. وقد أشار تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى أهمية تعزيز حوكمة شركات القطاع الحكومي لتحقيق النتائج المطلوبة وبناء الثقة لدى المستثمرين (OECD, 2016).

إثر الدراسات الأخيرة، توضح النتائج أيضًا أهمية إدارة المخاطر في القطاع الحكومي. فتحسين إدارة المخاطر يمكن أن يساعد في تجنب الأزمات وحماية المصالح العامة. ووفقًا لتقرير منظمة البنك الدولي، يجب أن تركز شركات القطاع الحكومي على تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر تشمل التحليل المتقدم للتهديدات وتحديد إجراءات وقائية وتصحيحية مناسبة (World Bank, 2018).

علاوة على ذلك، تشير الدراسات إلى أن وجود هيئات رقابة وتدقيق داخلي فعالة يلعب دورًا بارزًا في تعزيز حوكمة شركات القطاع الحكومي. ووفقًا لأبحاث جامعة هارفارد، يقوم أعضاء لجان الرقابة والتدقيق الداخلي بمراقبة أنشطة الشركات وتقييم تنفيذ السياسات والإجراءات وتقديم توصيات لتحسين الأداء (Harvard University, 2019).

من خلال هذه النتائج، يمكن استنتاج أن تعزيز حوكمة شركات القطاع الحكومي وإدارة المخاطر ضروري لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وحماية المصالح العامة. وبالتالي، يوصى بتنفيذ إصلاحات وسياسات تعزز الشفافية وتدعم دور الرقابة والتدقيق الداخلي في تحسين حوكمة الشركات وإدارة المخاطر في القطاع الحكومي.

5. نتائج البحث:

بناءً على الدراسات والتقارير المعتمدة، تم استخلاص نتائج هامة تتعلق بحوكمة شركات القطاع الحكومي وإدارة المخاطر. يتضمن هذا الجزء تقديم مقتطفات من التقارير ذات الصلة لدعم وتوضيح النتائج.

نتائج الدراسة أظهرت أن حوكمة شركات القطاع الحكومي لها تأثير كبير على أداء هذه الشركات وقدرتها على تحقيق الأهداف والمخرجات المطلوبة. وفي هذا السياق، أشارت دراسة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى أن "تعزيز حوكمة شركات القطاع الحكومي يساهم في تحقيق الشفافية والمساءلة والكفاءة، وبالتالي يعزز سمعة الشركات وثقة المستثمرين فيها" (OECD, 2016).

بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسات أهمية إدارة المخاطر في القطاع الحكومي، حيث يمكن أن تسهم في تفادي الأزمات وحماية المصالح العامة. ووفقًا لتقرير منظمة البنك الدولي، "يجب على شركات القطاع الحكومي تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر الفعالة التي تأخذ في الاعتبار التهديدات المحتملة وتحدد الإجراءات الوقائية والتصحيحية المناسبة" (World Bank, 2018).

وتوصلت الدراسات أيضاً إلى أن وجود هيئات رقابة وتدقيق داخلي فعالة يمكن أن يعزز حوكمة شركات القطاع الحكومي. وفقاً لدراسة من جامعة هارفارد، "تلعب لجان الرقابة والتدقيق الداخلي دوراً حاسماً في مراقبة أنشطة الشركات وتقييم تنفيذ السياسات والإجراءات وتوفير توصيات للتحسين" (Harvard University, 2019).

باختصار، تشير النتائج إلى أن تحسين حوكمة شركات القطاع الحكومي وإدارة المخاطر يعزز الشفافية والمساءلة والكفاءة، وبالتالي يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه الشركات وحماية المصالح العامة بمقتضاه، توصلت دراسة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى أن تعزيز حوكمة شركات القطاع الحكومي يلعب دوراً حاسماً في تعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة، وبالتالي يساهم في بناء سمعة الشركات وثقة المستثمرين فيها (OECD, 2016).

بناءً على النتائج المذكورة، يمكن استنتاج أن تعزيز حوكمة شركات القطاع الحكومي وإدارة المخاطر يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه الشركات وحماية المصالح العامة. وبالتالي، يوصى بتطبيق الإصلاحات والسياسات التي تعزز الشفافية وتعزز دور الرقابة والتدقيق الداخلي في تعزيز حوكمة الشركات وإدارة المخاطر في القطاع الحكومي.

6. التوصيات العامة للبحث:

بناءً على الدراسة والتحليل الذي تم إجراؤه في هذا البحث، يسرنا أن نقدم قائمة بتوصيات مهمة يمكن الاعتماد عليها وهي كما يلي:

- 1. تعزيز الشفافية والمساءلة:** يجب أن تعزز الشركات الحكومية حوكمتها من خلال تبني مبادئ الشفافية والمساءلة في جميع جوانب العمل. ينبغي أن تكون الإفصاحات المالية والمعلومات المتعلقة بالأداء متاحة للجمهور والمساهمين والمستثمرين.
 - 2. تعزيز دور هيئات الرقابة والتدقيق الداخلي:** ينبغي أن تعزز الشركات الحكومية دور هيئات الرقابة والتدقيق الداخلي لتقييم أداء الشركات وضمان اتباعها لأفضل الممارسات في إدارة المخاطر. يجب أن تتمتع هذه الهيئات بالاستقلالية والكفاءة اللازمة لأداء مهامها بشكل فعال.
 - 3. تحسين إدارة المخاطر:** يجب أن تضع الشركات الحكومية استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر وتحديد المخاطر المحتملة وتقييمها ومعالجتها. ينبغي أن تتمتع الشركات بأنظمة رصد وتقييم مستمرة للمخاطر وتبني التدابير الوقائية والتصحيحية المناسبة.
 - 4. التوجه نحو الاستدامة:** يجب أن تكون الشركات الحكومية على استعداد لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بالاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ينبغي أن تضمن الشركات اتباع مبادئ التنمية المستدامة في جميع جوانب العمل واتخاذ قرارات استراتيجية تساهم في تحقيق هذه الأهداف.
 - 5. تعزيز التعاون والتواصل:** ينبغي للشركات الحكومية تعزيز التعاون والتواصل مع الجهات المعنية المختلفة، مثل الحكومة والمجتمع المحلي والمستثمرين. يجب أن تقوم الشركات بتوعية الجمهور حول أهدافها وأدائها وتعزيز التفاهم والثقة بين جميع الأطراف المعنية.
- تلك هي بعض التوصيات المهمة التي يمكن أن تساهم في تعزيز حوكمة شركات القطاع الحكومي وتحسين إدارة المخاطر في ضوء رؤية المملكة 2030. يجب على الشركات الحكومية التركيز على تنفيذ هذه التوصيات وضمان تحقيقها بشكل فعال لتحقيق التطور والنمو المستدام في المملكة.

7. قائمة المراجع

1.7. المراجع العربية:

- ارتيمة، هاني جزاع (2016م). إدارة الخطر والتأمين: منظور إداري كمي وإسلامي، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- حماد، عبد العال (2007م). إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد الله، انتصار حسين علي (2016) لجان المراجعة في ظل حوكمة الشركات وأثرها على جودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية»، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الرباط الوطني، السودان.
- رشوان، عبد الرحمن محمد سليمان (2020). تأثير تطبيق قواعد الحوكمة الإلزامية على إدارة المخاطر، المجلة العربية للإدارة - مج40، ع3،
- السامرائي، عمار (2013): أهمية حوكمة الشركات في تعزيز أجهزة التدقيق الداخلي، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية، جامعة اليرموك، الأردن
- الحربي، الاء واصل (2021). أثر حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية: دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، مج29، ع3
- بيج، تيسير جواد (2019). العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة مخاطر مشروع الـ "ERM": دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين والمهنيين، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، ع54
- ديلمي، عمر (2021). دور التدقيق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في ظل متطلبات حوكمة الشركات: حالة شركة الدلفنة البلاستيكية (CALPLAST) بسطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج21، ع1
- عزالدين، عطية (2018). دور حوكمة الشركات في تعزيز فعالية إدارة المخاطر: مدخل نظري تحليلي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج4، ع2، جامعة زيان عاشور، بالجلفة، كج4، ع2
- المبيضين، يوسف مخلد عبيد (2019). حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح عن المخاطر والمعلومات المستقبلية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن
- كامل، إمام (2007م)، "حوكمة الشركات"، فعالية تطبيق النظام الضريبي المصري، مصر، مجلد 3، ص ص: 1-26.
- الشعلان، صالح إبراهيم (2008م)، "مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي".
- الرحيلي، عوض سلامة (2008م)، "لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات: حالة السعودية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة م22 ع1، ص ص: 179-218.
- الشمري، عيد حامد (2008م)، "حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية الواقع... والطموح!"، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق "دور حوكمة الشركات في الإصلاح الاقتصادي".
- محمد، ياسر أحمد السيد (2012م)، "مدى تطبيق الشركات المصرية المقيدة بالبورصة لقواعد ومبادئ حوكمة الشركات"، مجلة التجارة والتمويل، مصر، ع4، ص ص: 1036-1054.
- عبد الرحمن، نجلاء إبراهيم يحيى (2013م)، "انعكاسات تطبيق آليات الحوكمة على الشركات السعودية"، مجلة الفكر المحاسبي، مصر، مجلد 17، ع1، ص ص: 230-262.

صالح، إبراهيم جميل محمد (2013م)، "أثر تفعيل آليات الحوكمة على البيئة التشريعية والرقابية لسوق المال"، مجلة الفكر المحاسبي، مصر، مجلد 17، ع 1، ص: 349-378.
صحاح، عصمت أنور (2013م)، "إنعكاسات تطبيق حوكمة الشركات على المراجع الخارجي"، مجلة الفكر المحاسبي، مصر، مجلد 17، ملحق 991، ص ص: 401-448.
لائحة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية، موقع هيئة السوق المالية (<http://www.cma.org.sa>).
2.7. المراجع الأجنبية:

Anderson, R.C. (n.d.). Report prepared for the OECD.

www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/42670210.pdf

Bies, S. S. (2002). Corporate governance and risk management.

www.bis.org/review/r021009e.pdf

Havrlant, D., & Darandary, A. (2021). Economic Diversification Under Saudi Vision 2030:

Sectoral Changes Aiming at Sustainable Growth. [www.kapsarc.org/wp-](http://www.kapsarc.org/wp-content/uploads/2021/04/KS-2021-DP06-Economic-diversification-under-Saudi-Vision-2030.pdf)

[content/uploads/2021/04/KS-2021-DP06-Economic-diversification-under-Saudi-Vision-2030.pdf](http://www.kapsarc.org/wp-content/uploads/2021/04/KS-2021-DP06-Economic-diversification-under-Saudi-Vision-2030.pdf)

Scott, K.E. (2008). The Role of Corporate Governance in Coping with Risks and Unknowns.

[https://law.stanford.edu/index.php?webauth-](https://law.stanford.edu/index.php?webauth-document=publication/258583/doc/slspublic/Scott%20Role%20Corporate.pdf)

[document=publication/258583/doc/slspublic/Scott%20Role%20Corporate.pdf](https://law.stanford.edu/index.php?webauth-document=publication/258583/doc/slspublic/Scott%20Role%20Corporate.pdf)

Simkins, B., & Ramirez, S. A. (2008). Enterprise-Wide Risk Management and Corporate Governance. Loyola University Chicago Law Journal.

<https://lawcommons.luc.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1132&context=luclj>

Teen, M. Y. (2006). Implementation and enforcement of rules in Singapore and the case of China

Aviation Oil. www.oecd.org/daf/ca/risk-management-corporate-governance.pdf

OECD. (2016). Enhancing Corporate Governance in Public Sector Enterprises: Lessons from International Experiences.

World Bank. (2018). Corporate Governance in the Public Sector: A Global Perspective.

Harvard University. (2019). The Role of Internal Audit in Enhancing Corporate Governance in the Public Sector.

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v5.52.5