جامعة الجزائر 3
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في تحسين إدارة المخاطر
دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبة:
نعيمة بن فيالة

تحت إشراف الأستاذ:
د. شرحبيل عجراد

أمام اللجنة المناقشة المكونة من السادة:

عبد القادر صافي	أستاذ	جامعة الجزائر 3	رئيسا
شرحبيل عجراد	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 3	مقررا
أمين مزياني	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 3	عضوا
هجيرة سومية بوزيد	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 3	عضوا
علي حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	عضوا
علي قدور	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي تيبازة	عضوا

السنة الجامعية: 2024/2023



«رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذۡنَآ إِن نَّسِينَآ أَوۡ أَخۡطَأۡنَاۚ رَبَّنَا وَلَا تَحۡمِلۡ عَلَيۡنَآ إِصۡرٗا كَمَا حَمَلۡتَهُۥ عَلَى ٱلَّذِينَ مِن قَبۡلِنَاۚ رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلۡنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِۦۖ وَٱعۡفُ عَنَّا وَٱغۡفِرۡ لَنَا وَٱرۡحَمۡنَآۚ أَنتَ مَوۡلَىٰنَا فَٱنصُرۡنَا عَلَى ٱلۡقَوۡمِ ٱلۡكَٰفِرِينَ»

صَدَقَ اللهُ العَظِيمُ،

الآية 286 من سورة البقرة

حديث شريف

عن سعيد بن أبي سعيد عن أبي هريرة قال كان رسول الله يقول (اللهم انفعني بما علمتني وعلمني ما ينفعني وزدني علما والحمد لله على كل حال)

قال الأصفهاني:

إنّي رأيتُ أنّه ما كَتَبَ أحَدُهُم في يَومِهِ كِتاباً إلا قالَ في غَدِهِ،

لوغُيّرَ هذا لَكانَ أَحسن ولَو زُيِّدَ ذاكَ لَكانَ يُستَحسن، ولَو قُدِّمَ هذا لكانَ أفضل، ولو تُرِكَ ذاكَ لَكانَ أجمل،

وهذا مِن أعظَمِ العِبر، وهو دَليلٌ على استيلاءِ النّقْصِ على جُملَةِ البَشر.

شكر وتقدير

أول الشكر إلى الله العلي القدير صاحب الفضل والإكرام، الذي بنعمته تتم الصالحات، فاللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا ولك الحمد دائما وأبدا والصلاة والسلام على الرسول المصطفى.

وعملا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

أتقدم بكامل الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذ الفاضل المشرف على هذه الرسالة الدكتور شرحبيل عجراد على ما قدمه لي من من إرشادات هادفة وتوجيهات قيمة والحرص الدائم على متابعة هذا العمل في مختلف مراحله، كما أحيي فيه نبل تواضعه والمعاملة الجيدة فكان نعم المشرف، جزاه الله عني كل الخير.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذتي قسم علوم التسيير جامعة الجزائر 3، وأختص بالذكر الأستاذة مباركة سواكري.

كما لا يفوتني أن أتقدم بتشكراتي الخالصة إلى جميع أساتذتي بجامعة عنابة قسم علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية، وأختص بالذكر الأستاذة صبرينة جديد والأستاذة رزيقة تباني اللتان كانتا لهما الفضل في تكويني في الطور الثاني (الماستر).

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى الإطارات العاملة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على حسن تجاوبهم والمساعدة في إتمام هذا العمل.

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، ولما بذلوه من جهد في قراءتها وتقييمها.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة المحكمين على توجيهاتهم القيمة.

كما أتوجه بالشكر الخالص إلى زوج أختي نور الدين نواري وبنات أختي رميساء ومرام، على دعمهم والمساعدات التي قدموها لي.

ولكل من ساهم بالكثير أو القليل، من قريب أو حتى من بعيد في إخراج هذا العمل المتواضع إلى النور.

وفي الأخير أحمد الله جل وعلا الذي أعانني في إنهاء هذا العمل.

نعيمة بن فيالة

إهداء

الحمد لله الذي نفتتح بحمده الكلام، والحمد لله الذي حمده أفضل ما جرت به الأقلام، سبحانه لا نحصي له ثناءا عليه كما أثنى هو على نفسه وهو ولي كل أنعام.

إلى روح والديا الطاهرة،

أهدي لكما ثمرة عملي هذا، وكل حبي، وليغمركما الله برحمته الواسعة وأسكنكما الله فسيح جناته ....

إلى روح زوج أختي بدري بن فيالة،

رحمك الله يا أخي وأسكنك الله فسيح جناته كنت خير سند لي...

إلى أخواتي العزيزات،

حفظكن الله وبارك فيكن فأنتن السراج الذي ينير حياتي ...

إلى أخي العزيز الغالي محمد،

أدامك الله سندا لي وبارك الله في عمرك...

إلى أبناء وبنات إخوتي،

حفظكم الله وأنار دربكم فأنتم السعادة، الفخر، والأمل ...

إلى زوجة أخي الكريمة وأزواج أخواتي الكرام حفظكم الله وبارك الله فيكم،

إلى كل عائلة بن فيالة،

إلى كل من عرفني وأحبني وأحببته لله وفي الله،

إلى كل هؤلاء جميعا، أهدي هذا العمل المتواضع راجية من الله تعالى أن يتقبله خالصا منا.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات متمثلة في مجلس الإدارة واللجان التابعة له، لجنة التدقيق، تعويضات الإدارة التنفيذية، التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي على تحسين إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات فضلا عن المقابلات الشخصية، تم توزيعه على عينة عشوائية بلغ حجمها (97) مفردة مكونة من إطارات المؤسسات محل الدراسة، وبعد استرجاع استمارات الاستبيان تم تحليلها باستعمال عدد من الأساليب الإحصائية المعتمدة في برنامج (SPSS V 23).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0,05$) لتطبيق آليات حوكمة الشركات بأبعادها مجتمعة على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة. وبناءا على النتائج المتوصل إليها قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها التأكيد على تعزيز التفاعل والتكامل بين الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة والتي لها تأثير فعال وانعكاس إيجابي على فعالية الرقابة وإدارة المخاطر المؤسسية مع الحرص على استقلاليتهم ومنحهم الصلاحيات الكاملة لأداء مهامهم.

كلمات مفتاحية: حوكمة شركات، مجلس إدارة ولجان تابعة له، تدقيق داخلي، تدقيق خارجي، إدارة مخاطر مؤسسية

Abstract

This study aims to highlight the impact of implementing corporate governance mechanisms, such as the Board of Directors and its committees, the audit committee, executive management compensation, internal audit, and external audit, on enhancing enterprise risk management in Algerian economic companies. To achieve the objectives of the study, we employed a descriptive and analytical approach. The questionnaire was the primary tool used for collecting data and information, supplemented by personal interviews. It was distributed to a random sample of 97 individuals, consisting the managers of the companies that were studied. After collectiong the questionnaire forms, they were analyzed using various statistical methods approved in the SPSS Version 23 program.

The study concluded with a set of results, the most important of which is that there is a statistically significant effect at a significant level ($P\leq0.05$) of implementing corporate governance mechanisms in their combined dimensions on improving risk management in their combined dimensions in economic companies that were studied. Based on the findings, the study presented a set of recommendations. The most crucial recommendation is to emphasize enhancing interaction and integration between internal and external governance mechanisms. This has an effective impact and positive reflection on the oversight effectiveness and enterprise risk management. It is essential to ensure their independence and grant them full authority to perform their tasks.

Key words : corporate governance, Board of Directors and its committees, internal audit, external audit, enterprise risk management

الفهـارس

فهرس المحتويات

شكر وتقدير II
إهداء..... III
ملخص: IV
Abstract..... IV
الفهـارس..... **V**
فهرس المحتويات..... VI
فهرس المختصرات IX
فهرس الأشكال..... X
فهرس الجداول XI
فهرس الملاحق..... XIII
مقدمة عامة ..... أ
توطئة: ..... ب
الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لحوكمة الشركات **1**
تمهيد: 2
المبحث الأول: النشأة والتطور التاريخي لحوكمة الشركات..... 3
المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات وتطور ومفهومها 3
المطلب الثاني: خصائص حوكمة الشركات وركائزها 14
المطلب الثالث: محددات حوكمة الشركات ومقومات تطبيقها..... 19
المبحث الثاني: مبادئ وآليات حوكمة الشركات..... 26
المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات..... 26
المطلب الثاني: الآليات الداخلية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات..... 32
المطلب الثالث: الآليات الخارجية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات..... 41
المبحث الثالث: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات 47
المطلب الأول: نظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصلحة 47
المطلب الثاني: نظرية تكلفة الصفقات ونظرية اعتمادية الموارد 51
المطلب الثالث: نظرية المساهمين ونظرية الإشراف 54
المبحث الرابع: النماذج والتجارب الدولية في تطبيق حوكمة الشركات 57
المطلب الأول: النماذج التنظيمية في حوكمة الشركات 57
المطلب الثاني: الممارسات وتجارب الدول المتقدمة في حوكمة الشركات 62
المطلب الثالث: الممارسات وتجارب الدول العربية في حوكمة الشركات 66

خلاصة الفصل الأول: 69
الفصل الثاني: إسهامات حوكمة الشركات في تحسين إدارة المخاطر المؤسسية 70
تمهيد: 71
المبحث الأول: نشأة إدارة المخاطر المؤسسية وتطور مفهومها 72
المطلب الأول: تعريف المخاطر ونشأة إدارة المخاطر المؤسسية 72
المطلب الثاني: مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية وأنواع المخاطر المؤسسية 79
المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المخاطر المؤسسية 88
المبحث الثاني: مبادئ وعمليات إدارة المخاطر المؤسسية ومتطلبات تطبيقها 98
المطلب الأول: المعايير الدولية لإدارة المخاطر المؤسسية 98
المطلب الثاني: عمليات إدارة المخاطر المؤسسية 102
المطلب الثالث: مهام إدارة المخاطر المؤسسية، محدداتها ومتطلبات تطبيقها الأساسية 108
المبحث الثالث: أدوات واستراتجيات إدارة المخاطر المؤسسية ونماذج نضجها 115
المطلب الأول: أدوات وتقنيات إدارة المخاطر المؤسسية 115
المطلب االثاني: استراتيجيات إدارة المخاطر المؤسسية 121
المطلب الثالث: نماذج نضج إدارة المخاطر المؤسسية.....125
المبحث الرابع: دور آليات الحوكمة في تنفيذ وتحسين إدارة المخاطر المؤسسية 138
المطلب الأول: دور مجلس الإدارة واللجان التابعة له في تنفيذ وتحسين إدارة المخاطر المؤسسية ..138
المطلب الثاني: دور الإدارة التنفيذية في تنفيذ وتحسين إدارة المخاطر المؤسسية 141
المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في تنفيذ وتحسين إدارة المخاطر المؤسسية 144
المطلب الرابع: دور التدقيق الخارجي في تنفيذ وتحسين إدارة المخاطر المؤسسية 149
خلاصة الفصل الثاني: 153
الفصل الثالث: فعالية آليات الحوكمة الداخلية والخارجية في تحسين إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية..... 154
تمهيد: 155
المبحث الأول: حوكمة الشركات في الجزائر 156
المطلب الأول: معوقات وتحديات الحوكمة في المؤسسات الجزائرية 156
المطلب الثاني: الإصلاحات الأساسية المتبناة في الجزائر في مجال حوكمة الشركات 159
المطلب الثالث: المعايير الأساسية للحكم الراشد في المؤسسة الجزائرية 165
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية 175
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات 175
المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة وبناء أداة الدراسة.....177

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة 181
المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....191
المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة.....191
المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة لمتغير حوكمة الشركات 197
المطلب الثالث: تحليل اتجاهات أفراد العينة لمتغير إدارة المخاطر المؤسسية 207
المبحث الرابع: اختبار أثر آليات الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المؤسسية 211
المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.....211
المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة 212
المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.....220
المطلب الرابع: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة.....223
خلاصة الفصل الثالث:.....237
خاتمة عامة..... 238
قائمة المراجع 246
الملاحق..... 266

فهرس المختصرات

المختصر	المعنى	المعنى باللغة العربية
OECD	The Organization for Economic Cooperation and Development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
COSO	The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	لجنة رعاية المنظمات التابعة للجنة تريدواي
ISO	International Organization For Standardization	المنظمة الدولية للتقييس
IIA	The Institute of Internal Auditors	معهد المدققين الداخليين
IFC	International Finance Corporation	مؤسسة التمويل الدولي
IAASB	International Auditing and Assurance Standards Board	المجلس الدولي لمعايير التدقيق والتأكيد
CIPE	Center for International Private Enterprise	مركز مشروعات الدولية الخاصة
CEO	Chief Executive Officer	الرئيس التنفيذي أو المدير التنفيذي
ERM	Enterprise risk management	إدارة المخاطر المؤسسية
RMM	risk maturity model	نموذج نضج المخاطر
RIMS	Risk and Insurance Management Society	مؤسسة إدارة المخاطر والتأمين
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants	المعهد الأمريكي للمحاسبين العامين المعتمدين
OP Cit	Opus citatum	مرجع سبق ذكره
IBID	ibidem	نفس المرجع
Ed	Edition	الطبعة
P	Page	الصفحة
ص ص		الصفحة من إلى
ط		الطبعة

فهرس الأشكال

شكل رقم 1: نظام حوكمة الشركات 16
شكل رقم 2: ركائز حوكمة الشركات..... 18
شكل رقم 3: المحددات الأساسية لتطبيق مبادئ وقواعد حوكمة الشركات..... 20
شكل رقم 5: نموذج أصحاب المصلحة..... 51
شكل رقم 6: نظرية الإشراف 56
شكل رقم 7: نموذج المخاطر لProtiviti 87
شكل رقم 8: منطقة إدارة المخاطر 93
شكل رقم 9: التكلفة الملائمة لإجراءات إدارة المخاطر..... 94
شكل رقم 10: مبادئ إدارة المخاطر حسب معيار ISO 31000 :2018..... 99
شكل رقم 11: مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية حسب إطار عمل COSO.....101
شكل رقم 12: إطار عمل COSO لعمليات إدارة المخاطر المؤسسية 103
شكل رقم 13: عمليات إدارة المخاطر لإطار عمل ISO.....106
شكل رقم 14: مصفوفة المخاطر.....119
شكل رقم 15: تحليل لإيشيكاوا (هيكل السمكة) 120
شكل رقم 16: نموذج خطوط الدفاع الثلاثة في الشركة.....145
شكل رقم 17: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المؤسسية 148
شكل رقم 18: نموذج الدراسة 180
شكل رقم 19: توزيع مفردات العينة من حيث الجنس.....192
شكل رقم 20: توزيع مفردات العينة من حيث فئة العمر 193
شكل رقم 21: توزيع مفردات العينة من حيث المؤهل العلمي 194
شكل رقم 22: توزيع مفردات العينة من حيث المركز الوظيفي.....195
شكل رقم 23: توزيع مفردات العينة من حيث الخبرة.....196

فهرس الجداول

جدول رقم 1: تصنيف آليات الحوكمة حسب G.Charreaux 43
جدول رقم 2: خصائص نماذج حوكمة الشركات 60
جدول رقم 3: التوجه القديم والحديث لإدارة المخاطر 80
جدول رقم 4: نماذج نضج إدارة المخاطر.....126
جدول رقم 5: نموذج نضج إدارة مخاطر الأعمال.....132
جدول رقم 6: نموذج نضج المخاطر RIMS RMM 135
جدول رقم 7: المشاكل العامة للحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الجيلين 156
جدول رقم 8: الاحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان.....176
جدول رقم 9: توزيع استمارة الاستبيان في المؤسسات عينة الدراسة 176
جدول رقم 10: المتوسط الحسابي المرجح 178
جدول رقم 11: درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي 181
جدول رقم 12: معامل ارتباط بيرسن لعبارات بعد مجلس الإدارة واللجان التابعة له 182
جدول رقم 13: معامل ارتباط بيرسن لعبارات بعد لجنة التدقيق (المراجعة) 183
جدول رقم 14: معامل الارتباط بيرسن لعبارات بعد تعويضات الإدارة التنفيذية.....184
جدول رقم 15: معامل الارتباط بيرسن لعبارات بعد التدقيق لداخلي 186
جدول رقم 16: معامل الارتباط بيرسن لعبارات بعد التدقيق الخارجي.....187
جدول رقم 17: معامل الارتباط بيرسن لعبارات متغير إدارة المخاطر المؤسسية.....188
جدول رقم 18: معامل ارتباط ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.....190
جدول رقم 19: توزيع مفردات العينة من حيث الجنس.....191
جدول رقم 20: توزيع مفردات العينة من حيث فئة العمر 192
جدول رقم 21: توزيع مفردات العينة من حيث المؤهل العلمي 193
جدول رقم 22: توزيع مفردات العينة من حيث المركز الوظيفي.....194
جدول رقم 23: توزيع مفردات العينة من حيث الخبرة.....195
جدول رقم 24: البيانات الوصفية لآلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له.....197
جدول رقم 25: البيانات الوصفية لآلية لجنة التدقيق.....199
جدول رقم 26: البيانات الوصفية لآلية تعويضات الإدارة التنفيذية.....201
جدول رقم 27: البيانات الوصفية لآلية التدقيق الداخلي.....203
جدول رقم 28: البيانات الوصفية لآلية التدقيق الخارجي.....205
جدول رقم 29: البيانات الوصفية لمتغير إدارة المخاطر المؤسسية 207
جدول رقم 30: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.....211

جدول رقم 31: نتائج تحليل اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة 213
جدول رقم 32: نتائج تحليل اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة 214
جدول رقم 33: نتائج تحليل اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة 215
جدول رقم 34: نتائج تحليل اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة 217
جدول رقم 35: نتائج تحليل اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة 218
جدول رقم 36: نتائج تحليل اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثالثة 219
جدول رقم 37: نتائج تحليل اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.....221
جدول رقم 38: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج إحصائيا 224
جدول رقم 39: نتائج اختبار أثر تطبيق آليات الحوكمة مجتمعة على تحسين إدارة المخاطر باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.....225
جدول رقم 40: نتائج النموذج الأول لتطبيق آليات الحوكمة مجتمعة على تحسين إدارة المخاطر باستخدام تحليل الانحدار المتدرج 227
جدول رقم 41: نتائج النموذج الثاني لتطبيق آليات الحوكمة مجتمعة على تحسين إدارة المخاطر باستخدام تحليل الانحدار المتدرج 228
جدول رقم 42: نتائج اختبار أثر تطبيق آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له على تحسين إدارة المخاطر 230
جدول رقم 43: نتائج اختبار أثر تطبيق آلية لجنة التدقيق على تحسين إدارة المخاطر 231
جدول رقم 44: نتائج اختبار أثر تطبيق آلية تعويضات الإدارة التنفيذية على تحسين إدارة المخاطر 232
جدول رقم 45: نتائج اختبار أثر تطبيق آلية التدقيق الداخلي على تحسين إدارة المخاطر 234
جدول رقم 46: نتائج اختبار أثر تطبيق آلية التدقيق الخارجي على تحسين إدارة المخاطر 235

فهرس الملاحق

ملحق رقم 1: استمارة الاستبيان 267
ملحق رقم 2 : قائمة الأساتذة المحكمين 272
ملحق رقم 3: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة 273
ملحق رقم 4: نتائج الاتساق الداخلي لعبارات متغير حوكمة الشركات 274
ملحق رقم 5: نتائج الاتساق الداخلي لعبارات متغير إدارة المخاطر المؤسسية 283
ملحق رقم 6: نتائج قياس ثبات الاستمارة باستخدام ألفا كرونباخ 290
ملحق رقم 7: نتائج التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة 294
ملحق رقم 8: نتائج تحليل اتجاهات أفراد العينة لمتغير حوكمة الشركات 297
ملحق رقم 9: نتائج تحليل اتجاهات أفراد العينة لمتغير إدارة المخاطر المؤسسية 307
ملحق رقم 10: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة 309
ملحق رقم 11: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....310
ملحق رقم 12: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة 310
ملحق رقم 13: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة 326
ملحق رقم 14: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة 331
ملحق رقم 15: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الخامسة 336

مقدمة عامة

توطئة:

تعاظم الاهتمام بمبادئ وآليات الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، وأصبحت الحوكمة من المواضيع المهمة لدى كافة المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية خلال العقود القليلة الماضية.

وقد ظهرت الحاجة إلى حوكمة الشركات خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها العالم، والتي جاءت كنتيجة مباشرة للقصور في آليات الشفافية والحوكمة في العديد من الشركات الكبرى والمؤسسات المالية العالمية، وافتقار إداراتها إلى الممارسات السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة، وتعتبر شركة إنرون للطاقة Enron وشركة آرثر أندرسون للمراجعة Arther Enderson من أهم الشركات الكبرى التي تعرضت إداراتها للفشل والإفلاس سنة 2001، بالإضافة إلى الأحداث والأزمات التي مست العديد من الدول أهمها الأزمة المالية بجنوب شرق آسيا سنة 1997 والأزمة المالية التي مست الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2008 والتي امتدت آثارها إلى العديد من دول العالم لتصبح فيما بعد أزمة مالية عالمية.

كما تنامت أهمية الحوكمة نتيجة اتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وقد أدى اتساع حجم تلك الشركات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك الشركات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من الاستدانة فاتجهت إلى أسواق المال، وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات وسلوك المسؤولين والمدراء، ووقوع كثير من الشركات في أزمات مالية.

ومن ناحية أخرى برزت الحاجة الملحة إلى الاهتمام بإدارة المخاطر بسبب التطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية وتقلبات الأسواق وعدم استقرار البيئة الخارجية، بالإضافة إلى ضغوط أصحاب المصالح وتعرض الشركات إلى المنافسة وأصبحت الشركات تعمل في بيئة أكثر تعقيدا وارتيابا ودعت الضرورة إلى الاهتمام بإدارة المخاطر من خلال اتخاذ مخاطر محسوبة ويمكن إدارتها عند القيام بالأعمال، وكان التعامل مع المخاطر في الماضي بشكل منفصل مما أظهر هذا النهج نقصا في التنسيق بين الأقسام المختلفة وأدى إلى التباطؤ في تحديد المخاطر الجديدة كما أدى إهمال أوجه الترابط المحتمل بين المخاطر عبر الأنشطة التجارية إلى مزيد من المخاطر المحتملة للشركة، وظل التركيز في إدارة

المخاطر على الالتزام بالقوانين واللوائح بالنسبة لبعض الشركات والإدارة المنفصلة للمخاطر بدلا من التركيز على الفرص والتهديدات على حد سواء.

وقد تبين أن التركيز الضيق على القوانين واللوائح وإدارة المخاطر بشكل منفصل غالبا ما يفشل في فهم ومعالجة التهديدات والمخاطر التي تنشأ وتتطور بشكل مستمر واستغلال الفرص، مما دعت الحاجة إلى انتهاج نهج أكثر ملائمة والانتقال من الإدارة التقليدية للمخاطر إلى إدارة المخاطر المؤسسية في أواخر التسعينات، وبذلك تطورت إدارة المخاطر من منظور منعزل إلى منهج شامل ومتكامل تتبنى نظرة شاملة للتعامل مع المخاطر وتقترح إدارة محفظة مخاطر الشركة وتطبق عند وضع الإستراتيجية وفي جميع أنشطة الشركة.

لذلك إن تأسيس إطار قوي لحوكمة الشركات يساعد الشركات على تقييم المخاطر بصورة شاملة وأكثر فعالية والاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال تكون سريعة، وتتحقق حوكمة الشركات من خلال مجموعة من الآليات صنفت إلى آليات داخلية وأخرى خارجية وكلت إليها عمليات الإدارة والإشراف والرقابة والتي يتم محاسبتها عن مدى تحقيق أهداف وغايات الشركات، فمن خلال عمل جميع هذه الآليات مع بعضها بشكل جيد واستقلالية صحيحة فإن الرقابة الداخلية تكون قوية وبالتالي تكون إدارة المخاطر المؤسسية فعالة، وبالنسبة للشركات تعتمد قوة أداء الأعمال التجارية ونموها على حوكمة الشركات وإدارة المخاطر المؤسسية، لذلك إن ربط إدارة المخاطر المؤسسية بحوكمة الشركات يساعد الشركات على تبني مخاطرها المؤسسية بغرض الحد من تأثيرها وتحقيق الأداء الأفضل.

ويعتبر مجلس الإدارة عاملا حاسما يؤثر على مدى إدارة المخاطر المؤسسية حيث تتمثل مسؤوليته في خلق بيئة وهياكل إدارة المخاطر لتعمل بشكل فعال لإدارة المخاطر المؤسسية، كما يتمثل دوره في الإشراف والتوجيه لسياسات ومهام إدارة المخاطر وذلك بالتعاون مع الآليات الرقابية الأخرى لحوكمة الشركات، كما تعد إدارة المخاطر من أهم الركائز التي تقوم عليها الحوكمة لأن تقليل المخاطر هو أحد الأهداف الرئيسية لنظام حوكمة الشركات، ويتحقق ذلك من خلال تحديد الأحداث المرتقبة والمخاطر ممكنة الحدوث، قياس وتقييم تلك الخسائر ثم تقدير الخسائر التي يمكن أن تترتب عنها ومن تم إدارتها، فالشركات التي تطبق الممارسات السليمة لحوكمة الشركات يكون بإمكانها تحديد الفرص وفهم المجالات التي يمكن إدارة المخاطر وتقليل التكاليف بسبب هذه المخاطر إلى أدنى حد وذلك بوضع وتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية، كما يمكن

أن تحقق الشركات التي تعتمد على أسس وأطر قوية لإدارة المخاطر المؤسسية نجاحات أكبر في استقطاب المستثمرين.

إشكالية الدراسة:

حرصت الجزائر على تفعيل حوكمة الشركات داخل الشركات الجزائرية باختلاف وظائفها وملكياتها وأحجامها من خلال بناء إطار قانوني ومؤسساتي لتبني الإصلاحات في حوكمة الشركات وتحسين مناخ الأعمال، وذلك من أجل زيادة الاندماج في الاقتصاد العالمي، وبالرغم من أن الحوكمة في الجزائر لا تكتسب الصيغة الإلزامية على الشركات العامة والخاصة والجهاز المصرفي إلا أن مزاياها تجعل منها ضرورة حتمية ولا يمكن الاستغناء عنها، خاصة في ظل الأزمات المالية والاقتصادية التي شهدها العالم، وتفشي ظاهرتي الفساد والرشوة داخل الشركات الجزائرية وكثرة الصعوبات المتعلقة بالمخاطر وسوء التعامل معها التي تواجهها باستمرار.

فتطبيق مبادئ وآليات حوكمة الشركات في الشركات الجزائرية من شأنه أن يزيد من شفافية الشركات ويقلل من المخاطر المحيطة بها وجعلها أكثر مصداقية خاصة في أسواق المال، ونظرا لحاجة الشركات العمومية والخاصة في الجزائر إلى تطبيق حوكمة الشركات، سنحاول من خلال هذا البحث توضيح وتبيان الدور الذي تؤديه الحوكمة في تنفيذ وتحسين إدارة المخاطر في بيئة الأعمال الجزائرية وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم حوكمة الشركات من خلال آلياتها في تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بحوكمة الشركات؟ وما هي المبادئ والآليات التي ترتكز عليها؟
- ما المقصود بإدارة المخاطر المؤسسية؟ وما هو إطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية؟ وما الغرض منه؟
- هل هناك تطبيق وممارسات لمبادئ الحوكمة وآلياتها داخل المؤسسات الاقتصادية محل الدارسة؟
- هل هناك سياسات ومهام لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية محل الدارسة؟

- هل يوجد أثر الالتزام بآليات حوكمة الشركات على تحسين إدارة المخاطر بالمؤسسات محل الدارسة؟ وما مدى إسهام تطبيق تلك الآليات في تحسين إدارة المخاطر بالمؤسسات محل الدراسة؟ وأي من تلك الآليات لها الإسهام الأكبر؟

فرضيات الدراسة:

في ضوء إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية تم صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: إن الحوكمة الجيدة تقوم على توافر مجموعة من الضوابط والآليات التي تضمن حسن سير الأعمال ونزاهة الإدارة وبما يحافظ على مصالح الأطراف ذات الصلة بها.

الفرضية الرئيسية الثانية: إن وضع واعتماد إطار عمل منظم لإدارة المخاطر يؤدي بالشركات إلى الإدارة الفعالة للمخاطر وذلك لما له من دور فعال في التطبيق السليم لإدارة المخاطر المؤسسية وتحقيق الأهداف.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تطبيق وممارسات لمبادئ الحوكمة وآلياتها داخل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تطبيق لآلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له في المؤسسات الاقتصادية محل الدارسة.
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تطبيق لآلية لجنة التدقيق في المؤسسات الاقتصادية محل الدارسة.
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تطبيق لآلية تعويضات الإدارة التنفيذية في المؤسسات محل الدراسة.
- ✓ الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تطبيق لآلية التدقيق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- ✓ الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تطبيق لآلية التدقيق االخارجي في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد سياسات ومهام لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0,05$) لتطبيق آليات حوكمة الشركات بأبعادها مجتمعة على تحسين إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة. تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0,05$) لتطبيق آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0,05$) لتطبيق آلية لجنة التدقيق على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات المبحوثة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0,05$) لتطبيق آلية تعويضات الإدارة التنفيذية (الإدارة العليا) على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات المبحوثة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0,05$) لتطبيق آلية التدقيق الداخلي على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات المبحوثة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0,05$) لتطبيق آلية التدقيق الخارجي على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات المبحوثة.

دوافع اختيار موضوع الدراسة:

إن من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- الرغبة والميل الشخصي للبحث في موضوع حوكمة الشركات وإدارة المخاطر وارتباطه بمجال تخصصنا، كما أن هذا الموضوع يعتبر من المواضيع المهمة التي لها الأثر في نجاح وفشل الشركات.
- في ظل التحديات والأزمات التي شهدها العالم أصبحت حوكمة الشركات من المواضيع المهمة ونالت اهتمام العديد من الباحثين والمنظمات الدولية لما لها من أثر في محاربة الفساد المالي والإداري، الأمر الذي أدى بنا إلى الاهتمام بها ودراستها.
- تسليط الضوء على أهم المستجدات في موضوع حوكمة الشركات وإدارة المخاطر بالتطرق إلى آخر ما توصلت إليه الأبحاث في هذا الموضوع.
- التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية وتأثيرها على المخاطر حيث تعتبر المخاطر قضية مهمة في المؤسسات الجزائرية مما تستدعي الحاجة إلى الاهتمام بها ومعالجتها في

الوقت المناسب، بالإضافة إلى التعرف على أسباب تعثر المؤسسات الجزائرية فيما يخص ضعف ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر.

- تبين لنا قلة الدراسات النظرية والتطبيقية الجزائرية التي تناولت إشكالية حوكمة الشركات وإدارة المخاطر المؤسسية الأمر الذي دفعنا إلى البحث فيها.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من طبيعة الموضوع المدروس حيث يعد هذا الموضوع من المواضيع المهمة في ميدان إدارة الأعمال والعديد من الميادين الأخرى، إذ يتناول متغيرين مهمين لنجاح واستمرارية الشركات، هما حوكمة الشركات وإدارة المخاطر حيث أن الربط بينهما له الدور الفعال في رفع مستوى الشركات وتحقيق الأداء الأفضل بالإضافة إلى الحفاظ على حقوق كافة الأطراف المعنية، كما تتجلى أهمية الدراسة في أنها تناولت بالوصف والتحليل طبيعة العلاقة والأثر بين متغيري الدراسة لأهميتهما في نجاح واستمرارية الشركات.

كما يمكن أن تساهم هذه الدراسة في زيادة الإدراك والوعي بأهمية تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة للمسؤولين والمدراء في الشركات الجزائرية وأعضاء مجالس الإدارة لحوكمة الشركات وعلى رأسها الشركات محل الدارسة وضرورة الاعتماد عليها، حيث تعتبر أحد أهم المداخل ذات التأثير في تحسين فعالية إدارة المخاطر وصولا إلى الأداء الأفضل، خصوصا أن العديد من البحوث والدراسات المحلية والعربية والأجنبية قد أثبتت فعالية هذا الأسلوب مما يستدعي ضرورة الأخذ بهذا المدخل في الشركات الجزائرية، كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها أيضا لما ستضيفه من إثراء معرفي لمكتبة الجامعة خصوصا والمكتبة الجزائرية عموما، وذلك بانضمام هذه الدراسة إلى جهود الدراسات السابقة في إثراء الجانب المعرفي لكل من مفهوم حوكمة الشركات وإدارة المخاطر من خلال وجهات النظر المختلفة ذات الصلة بموضوع الحوكمة وإدارة المخاطر بالتطرق إلى أهم التطورات وأحدث الكتابات في هاذين المجالين.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي حول كل من مفهوم حوكمة الشركات وإدارة المخاطر المؤسسية، كما تهدف إلى التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين هاذين المفهومين الأساسيين وذلك من خلال تبيان دور آليات الحوكمة المعتمدة في هذه الدراسة والمتمثلة في آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له، آلية لجنة التدقيق، آلية تعويضات الإدارة التنفيذية، آلية التدقيق الداخلي وآلية التدقيق الخارجي في تحسين

فعالية إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية وإبراز المهام والمسؤوليات الموكلة لكل واحد منهم اتجاه إدارة المخاطر، وذلك على وفق المصادر العلمية التي أمكن الحصول عليها.

كما تسعى إلى التعرف على مدى تبني المؤسسات محل الدراسة لمبادئ وآليات الحوكمة وهل استطاعت التحسين من فعالية إدارة مخاطرها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وتهدف هذه الدراسة أيضا إلى إبراز مدى توفر سياسات ومهام لإدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما تهدف الدراسة إلى تفحص الدور الذي يمكن أن تمارسه حوكمة الشركات في تحسين إدارة المخاطر داخل المؤسسات محل الدراسة، وذلك من خلال اختبار وتقييم أثر الآليات المعتمدة في الدراسة على تحسين إدارة المخاطر، ومن تم تقديم بعض التوصيات التي يمكن للمؤسسات محل الدراسة والمؤسسات الأخرى الاستفادة منها وذلك في ضوء نتائج التحليل.

مجالات الدراسة:

المجالات المكانية: تم إجراء الدراسة وخصوصا توزيع استمارة الاستبيان وإجراء المقابلات على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وبالتحديد في أربعة مؤسسات اقتصادية تتمثل في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية التابعة لمجمع كوسيدار، مؤسسة جيسي تيبي (Gesi tp) التابعة لمجمع GITRAMA، مؤسسة مونو إلكتريك لصناعة وتركيب المعدات الكهربائية (Mono Electric)، المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية (ENCC) التابعة لمجمع إيميتال (IMETAL).

المجالات الزمنية: امتدت فترة الدراسة الميدانية من شهر جوان 2023 إلى غاية شهر فيفري 2024 بدءا بالاتصال بالمؤسسات محل الدراسة وصعوبة الحصول على الموافقة، ثم تأتي مرحلة التعريف بموضوع الدراسة والتعرف على المؤسسات من أجل ضبط عبارات الاستبيان بإجراء العديد من المقابلات مع بعض إطارات المؤسسات، ثم مرحلة توزيع الاستبيان الذي تطلب الكثير من الوقت سواء من حيث توزيعه أو من حيث استرداده نظرا لانشغال عينة الدراسة بأعمالهم والتنقل بين المؤسسات.

المجالات الموضوعية: تتمثل المجالات الموضوعية للدراسة بتحديد متغيراتها المتمثلة في حوكمة الشركات وإدارة المخاطر المؤسسية، واقتصرت الدراسة على اختبار وتقييم أثر آليات حوكمة الشركات (آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له، آلية لجنة التدقيق، آلية تعويضات الإدارة التنفيذية، آلية التدقيق الداخلي، آلية التدقيق الخارجي) في تحسين إدارة المخاطر المؤسسية.

منهج الدراسة:

إن الفهم الصحيح للظاهرة المدروسة يتطلب انتهاج أسلوب علمي دقيق يساعد على التوصل إلى النتائج المرغوبة لذلك يتعين تحديد منهج الدراسة الذي يتم اعتماده وفقا لمتطلبات الظاهرة المدروسة، ونظرا لطبيعة الدراسة الحالية التي تتكون من جانبين نظري وتطبيقي وتماشيا مع الموضوع وفي محاولة منا لتحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة ، فإنه تم الاعتماد في الجانب النظري على أحد أكثر مناهج البحث العلمي استخداما وهو المنهج الوصفي لتناول مشكلة الدراسة من كل جوانبها والذي استند على مسح واسع لمختلف المصادر والمراجع (كتب، مجلات، أطروحات، ملتقيات ومواقع الإنترنت) التي تم الاطلاع عليها وباللغتين العربية والأجنبية، وهذا من أجل إعطاء وصف علمي متكامل ودقيق لموضوع الدراسة ومختلف جوانبه.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي، فتم بالإضافة للمنهج الوصفي استخدام المنهج التحليلي، وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها ميدانيا من أجل فهم طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم طرحها على أساس الجانب النظري، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وتم الاعتماد أيضا على المقابلة المباشرة مع إطارات المؤسسات محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات موضوعي حوكمة الشركات وإدارة المخاطر بشكل مستقل أي كل على حدى ولا توجد سوى القليل من الدراسات التي ربطت بين الموضوعين بشكل مباشر، ومن أبرز الدراسات ذات الصلة بالموضوع نذكر:

الدراسات المحلية:

- دراسة صالحي بوعلام (2018) بعنوان "دور وأهمية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز حوكمة الشركات وإدارة المخاطر وانعكاسات ذلك على استمرارية المنظمة وقيمتها" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص محاسبة وتدقيق بجامعة الجزائر 3، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور وأهمية وظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز حوكمة الشركات وإدارة المخاطر والقيمة التي تضيفها للشركة، وذلك من خلال تحديد دورها في تقييم وتحسين فعالية أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في الشركة، بالإضافة إلى اختبار واقع هذه الأدوار وذلك بالتطبيق على عينة من المؤسسات الجزائرية، كما

سعت الدراسة إلى تبيان المقومات الرئيسية لتطوير التدقيق الداخلي في الجزائر في إطار متطلبات مبادئ الحوكمة وبما يساهم في تطبيق هذه المبادئ ويساير الاتجاهات المعاصرة في التدقيق الداخلي.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتاريخي، كما تم الاعتماد على أداة الاستبيان لاختبار فرضيات الدراسة الذي تم توزيعه على عينة من العاملين في مجال التدقيق الداخلي في بعض المؤسسات الجزائرية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التدقيق الداخلي والحوكمة يلقيان اهتماما متزايدا في الجزائر إلا أن الممارسات لا تزال تتطور ولم تنضج بعد، وأنه لا يزال يتعين القيام بعمل كبير في مجال إدماج عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر في المؤسسات الجزائرية ضمن أنشطتها الرئيسية، وهو مجال يمكن لوظيفة التدقيق الداخلي أن تقدم فيه مساهمة قيّمة.

- دراسة زناقي بشير ومعاريف محمد (2018) بعنوان "أثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر المصرفية في البنوك دراسة استطلاعية بفروع البنوك العمومية العاملة بولاية عين تموشنت" المنشورة بمجلة البديل الاقتصادي المجلد الخامس العدد الأول، وهي دراسة نظرية تطبيقية هدفت إلى التركيز على أهم المفاهيم الخاصة بالحوكمة وإدارة المخاطر المصرفية في البنوك، ومعرفة ما إذا كان هناك تطبيق فعلي لآليات الحوكمة (مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي) وأثرها على إدارة المخاطر المصرفية. وتحقيقا لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات الذي تم توزيعه على عينة قصدية عددها (48) مفردة تتكون من أعضاء مجلس الإدارة، مدققي الحسابات والموظفين الذين لهم علاقة بإدارة المخاطر بفروع البنوك العمومية الجزائرية العاملة بولاية عين تموشنت، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لآليات الحوكمة مجتمعة على إدارة المخاطر المصرفية، كما أثبتت وجود أثر إيجابي لمجلس الإدارة والتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي كل على حدى على إدارة المخاطر المصرفية.

- دراسة بسمة نزار (2019) بعنوان: "الحوكمة وإدارة المخاطر في الأسواق المالية دراسة مقارنة لعينة من الشركات المدرجة في بورصتي عمان والجزائر" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص اقتصاد المنظمات بجامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس، وهي دراسة نظرية تطبيقية هدفت إلى توضيح كيفية مساهمة حوكمة الشركات في إدارة المخاطر في الأسواق المالية وتأثير كل مبدأ من مبادئ حوكمة الشركات المعتمدة في الدراسة على إدارة المخاطر في الشركات المدرجة ببورصتي عمان والجزائر، وتحديد مدى ارتباط إدارة المخاطر بمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة فيها.

وتم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على الأسلوب التحليلي، بالإضافة إلى الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد تم توزيعه على الإطارات العاملة في عينة من الشركات المدرجة ببورصتي عمان والجزائر، وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في الشركات المدرجة ببورصتي عمان والجزائر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المخاطر بين الشركات المدرجة ببورصة عمان وإدارة المخاطر في الشركات المدرجة ببورصة الجزائر، حيث تبين أن إدارة المخاطر في الشركات المدرجة ببورصة عمان والتي تطبق الحوكمة بمستوى أعلى كان أفضل من إدارة المخاطر في الشركات المدرجة ببورصة الجزائر التي تطبق الحوكمة بمستوى أدنى.

- دراسة يحي عبد اللاوي وآخرون (2020) بعنوان "دور كل من مجلس الإدارة ولجان المراجعة في تعزيز فعالية إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية دراسة تحليلية لآراء عينة من الأساتذة الأكاديميين ومحافظي الحسابات" المنشورة بمجلة الدراسات المالية والمحاسبية المجلد 11 العدد 01، وهي دراسة نظرية تطبيقية هدفت إلى تبيان دور مجلس الإدارة ولجان المراجعة في تعزيز فعالية إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال مسؤوليتهم ومهامهم اتجاه إدارة المخاطر، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على أداة الاستبيان لجمع المعلومات من عينة الدراسة، الذي تم توزيعه على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين المتخصصين في المجالات ذات الصلة بموضوع الدراسة ومجموعة من محافظي الحسابات البالغ عددهم (68) مفردة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر فعال لبعض مهام ومسؤوليات كل من مجلس الإدارة ولجان المراجعة في تعزيز فعالية إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- دراسة كمال عامر (2022) بعنوان "دور آليات الحوكمة المؤسسية في تعزيز فعالية إدارة المخاطر وانعكاساتها على أسواق المال" المنشورة بمجلة معارف المجلد 17 العدد 2، وهي دراسة نظرية هدفت إلى التأكيد على ضرورة التكامل بين حوكمة الشركات وإدارة المخاطر كدور رقابي يتم من خلاله إدارة وتخفيف مخاطر العمل في الشركات وتعزيز الثقة في المشروعات الاقتصادية، كما يعتبر دليل على وجود سياسات عادلة وشفافة وقواعد لحماية المستثمرين والمتعاملين ومؤشرا على المستوى الذي وصلت إليه إدارة الشركات في الالتزام المهني لقواعد حسن الإدارة والشفافية والمحاسبة ووجود إجراءات للحد من الفساد، واعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي للإلمام بمختلف جوانب إشكالية الدراسة، وتوصل من خلال دراسته إلى اعتبار أن

الحوكمة تشكل بآلياتها عنصرا مهما من عناصر تقييم الشركة، كما أنها تمثل عامل اطمئنان للمستثمرين من خلال ضبط ودعم إدارة المخاطر المرتبطة بأنشطتها بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في أسواق المال.

- دراسة بولفراخ سارة (2023) بعنوان "دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص محاسبة وتدقيق بجامعة فرحات عباس سطيف 1، وهي دراسة نظرية تطبيقية هدفت إلى دراسة مدى مساهمة المدقق الداخلي في تقييم وتحسين عمليات إدارة المخاطر في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الشرق الجزائري، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على أداة الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات الذي تم توزيعه على مجموعة من المدققين الداخليين (43) العاملين ب (28) مؤسسة عمومية اقتصادية بالشرق الجزائري، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن المدقق الداخلي يقوم بتقييم مستوى إدارة المخاطر قبل الشروع في عملية التخطيط لمهمة التدقيق، كما يأخذ عملية إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند قيامه بالتخطيط لمهمة التدقيق وعند القيام بتنفيذها، كما توصلت الدراسة أن المدقق الداخلي يأخذ بعين الاعتبار عملية إدارة المخاطر عند قيامه بإعداد تقرير التدقيق.

الدراسات العربية:

- دراسة أماني عادل مسعود (2014) بعنوان "أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة عمان"، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص المحاسبة بجامعة الزرقاء الأردن، وهي دراسة نظرية تطبيقية هدفت إلى تبيان أثر تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية على استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة عمان، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، كما اعتمدت على أداة الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات الذي تم توزيعه على (19) شركة بمعدل استبانتان لكل شركة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي لتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية على استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة عمان، ويعتبر مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة هو الأكثر تأثيرا على استراتيجيات إدارة المخاطر مقارنة ببقية المبادئ، كما وتعد مبادئ الحاكمية المؤسسية أمرا ضروريا لإيجاد نظام رقابي محكم يساعد في تحسين أداء شركات التأمين

الأردنية من خلال تحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات وتوزيعها بين مختلف المستويات الإدارية في شركات التأمين، وتعد إدارة المخاطر من أهم ركائز حاكمية المؤسسات، وذلك بطمأنة المساهمين وأصحاب المصالح بأن المخاطر التي تتعرض لها الشركة يتم السيطرة عليها ومتابعتها قبل حدوثها وأن الإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل مهني ومنظم.

- دراسة رندة محمد سعيد أبو شعبان (2016) بعنوان "دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر التشغيلية دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة" أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص محاسبة وتمويل بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، وهي دراسة نظرية تطبيقية هدفت إلى التعرف على دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر التشغيلية وذلك بالتطبيق في المصارف العاملة في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل متغيرات الدراسة، واعتمدت على أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات الذي تم توزيعه على (24) مدقق داخلي العاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن كفاءة المدقق الداخلي تلعب دورا مهما في عملية تقييمه لإدارة المخاطر التشغيلية كما أن الصلاحيات الممنوحة له تزيد من هذا الدور، كما توصلت الدراسة أن المدقق الداخلي يهتم بمراجعة أنظمة الرقابة الداخلية والتي بدورها تساعده على تقييم إدارة المخاطر التشغيلية، وكذلك قيامه بمراعاة الامتثال للقوانين والأنظمة وشمولية عمله تؤثر إيجابا على تقييمه لإدارة المخاطر التشغيلية، كما أن اهتمام المدقق الداخلي بمتابعة نظم العمليات الإلكترونية تساعده على تقييم إدارة المخاطر التشغيلية، ويلاحظ أن هناك مستوى منخفض من الاهتمام بإجراءات إدارة هذه الأنظمة لدى بعض المصارف وذلك لتقليل المخاطر التشغيلية.

- دراسة أشواق بنت منصور السهيمي وفهدة بنت سلطان السديري (2020) بعنوان "دور المراجعة الداخلية في تقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها في قطاع التأمين السعودي دراسة ميدادنية" المنشورة بمجلة المحاسبة المصرية المجلد 2020 العدد 17، وهي دراسة نظرية تطبيقية هدفت إلى التعرف على دور المراجعة الداخلية في تقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها في قطاع التأمين السعودي، وذلك من خلال معرفة العوامل المؤثرة على المراجع الداخلي خلال أدائه لدوره في تقييم عمليات إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها في تلك الشركات. وتم الاعتماد على منهج النظرية الإيجابية ويكون الهدف من هذه النظرية هو بناء مجموعة من التساؤلات أو الفرضيات التي ستساعد في إيجاد تنبؤ قوي وممكن عن الأحداث والوقائع العلمية المختلفة.

كما تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من موظفي الإدارة العليا، موظفي إدارة المخاطر، موظفي المراجعة الداخلية وأعضاء لجان المراجعة في شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية، وخلصت الدراسة إلى أن أداء المراجع الداخلي لدوره في تقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها في قطاع التأمين السعودي يعتمد على عدة عوامل، تتمثل في استقلاليته وامتلاكه للمقومات العلمية والعملية اللازمة لإتمام عمله، ووجود لجنة مراجعة فعالة، كما توصلت الدراسة إلى أن ضعف التواصل بين المراجع الداخلي والإدارة العليا والإدارات التنفيذية للحصول على المعلومات اللازمة يقلل من كفاءة وفاعلية أداء المراجع الداخلي لدوره.

- دراسة ريم بنت حمدان بن حامد البلوي، ترفانا عبد الرحمن غيث (2022) بعنوان "أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في أمانة محافظة جدة" المنشورة بمجلة القراءة والمعرفة المجلد 22 العدد 250، وهي دراسة نظرية تطبيقية هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام لدى أمانة محافظة جدة، كما هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها (أنظمة العمل، الشفافية، المشاركة) ومستوى إدارة المخاطر لدى الأمانة، وأيضا الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق آليات الحوكمة وإدارة مخاطر العمل المؤسسي لدى الأمانة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، نوع الوظيفة).

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الذي تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من (323) موظفا وموظفة لدى أمانة محافظة جدة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق آليات الحوكمة لدى أمانة محافظة جدة مرتفعة، وأن مستوى إدارة مخاطر العمل المؤسسية هو أيضا كان مرتفع، كما أظهرت النتائج وجود أثر لتطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسية في القطاع العام لدى أمانة محافظة جدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بها.

الدراسات الأجنبية:

- Sirine Toumi, (2016): L'impact des mécanismes de gouvernance dans la gestion des risques bancaire et la performance des banques cas de la France, L'Allemagne et le Japon.

أطروحة دكتوراه تحت إشراف دولي مشترك مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه من جامعة (Nice Sohphia Antipolis) ودكتوراه من جامعة تونس تخصص العلوم الاقتصادية، وهي دراسة نظرية تطبيقية ركزت على دراسة الآليات الداخلية للحوكمة المصرفية وتأثيرها على مخاطر الائتمان والأداء المصرفي،

وذلك من خلال اكتشاف تأثير خصائص مجلس الإدارة واللجان التابعة له مقاسا ب (حجم مجلس الإدارة، استقلالية المدير، الحضور) على مخاطر الائتمان في المقام الأول والأداء مقاسا بالعائد على الأصول في المقام الثاني.

وقد تم الاعتماد على البيانات الجدولية (data panel) لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (13) مصرفا فرنسيا و(13) مصرفا ألمانيا و(20) مصرفا يابانيا المدرجة خلال الفترة 2005-2012 وقد أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها أن آليات الحوكمة الداخلية تؤثر بالتأكيد على مستوى القروض المتعثرة والأداء المالي للمصارف ولكن بتأثيرات متفاوتة، كما كشفت النتائج عن وجود تباين في التأثير بين المصارف في البلدان التي شملتها الدراسة، ولذلك يظهر جليا أن مجلس الإدارة يمثل آلية رقابية مهمة ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار الآليات الأخرى مثل هيكل الملكية وآليات الحوكمة الخارجية ولا سيما لتجنب تضارب المصالح وإقامة علاقة سليمة بين حملة الأسهم والمديرين وأصحاب المصلحة الآخرين.

- Raef Gouiaa, (2018) : Analysis Of the Effect od Corporate Governance Attributes on Risk Management Practices.

دراسة منشورة في مجلة (Risk Governance and control : Financial Markets & Institutions) المجلد 8، العدد 1، وهي دراسة نظرية تطبيقية تناولت العلاقة بين أنظمة حوكمة الشركات وممارسات إدارة المخاطر، وذلك بتحليل كيفية تأثير خصائص حوكمة الشركات وخاصة خصائص مجلس الإدارة على ممارسات إدارة المخاطر في الشركات الكندية المدرجة، وباستخدام منهج تحليل المحتوي تم تحديد مستوى التعرض للمخاطر من حيث الاحتمالية وعواقب هذه المخاطر واستراتيجيات إدارة تلك المخاطر وذلك لكل نوع من أنواع المخاطر، وقد كشفت نتائج الدراسة أن خصائص حوكمة الشركات المتعلقة بهيكل مجلس الإدارة وخصائص المديرين وإجراءات عمل مجلس الإدارة (عدد اجتماعات المجلس ومستوى الحضور) تلعب دورا هاما في إنشاء نهج متكامل لإدارة المخاطر، كما أظهرت النتائج أن خصائص المديرين وإجراءات عمل مجلس الإدارة تحدد بشكل كبير جودة إدارة المخاطر، من خلال مستوى تحمل المخاطر في القرارات وخاصة فيما يتعلق بالمخاطر المالية.

- Rabihah Md. Sum Et Al, (2020): The Influence of Corporate Governance on Enterprise Risk Management Implementation: A Study on Non-Financial Public Listed Companies in Malaysia.

وهي دراسة نظرية تطبيقية منشورة في مجلة (Journal of Technology Management and Business) المجلد 7 العدد 1، بحثت في تأثير حوكمة الشركات على إدارة المخاطر المؤسسية وذلك بالتطبيق في الشركات العامة غير المالية المدرجة في القطاعات عالية المخاطر في ماليزيا وهي المرافق، الطاقة، الاتصالات والإعلام، وقد تم قياس المتغير المستقل حوكمة الشركات ب(حجم مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، استقلالية لجنة التدقيق، التعليم المالي للجنة التدقيق، حجم لجنة المخاطر، استقلالية لجنة المخاطر)، وتم قياس المتغير التابع إدارة المخاطر المؤسسية بالدرجة الإجمالية لإدارة المخاطر المؤسسية، وذلك بالاعتماد على إطار عمل (Coso 2004)، وتم جمع البيانات للفترة الممتدة (2016-2017)، وتم استخدام تحليل الانحدار في تحليل البيانات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن حجم مجلس الإدارة له علاقة إيجابية مهمة بتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية، في حين أن للقطاع علاقة سلبية كبيرة بتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية. وتوصلت الدراسة أنه في إطار شركات المساهمة العامة الماليزية ذات القطاعات عالية المخاطر تؤثر حوكمة الشركات على تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية، ويعتبر حجم مجلس الإدارة المحرك الأساسي (من أعلى مستوى) في تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة توصيات إلى الجهات التنظيمية للتأكيد على أهمية أدوار أعضاء مجلس الإدارة ومسؤولياتهم في توفير الرقابة على المخاطر، كما أوصت بضرورة وضع سياسة بشأن الحد الأدنى والعدد الأقصى لأعضاء مجلس الإدارة من أجل ضمان الرقابة الفعالة على إدارة المخاطر.

- Retnoningrum Hidayah Et Al, (2021): Corporate Governance, Enterprise Risk Management, and Company Performance

وهي دراسة نظرية تطبيقية منشورة في مجلة (Management Analysis Journal) المجلد 10، العدد 3، هدفت إلى دراسة تأثير الحوكمة الجيدة للشركات مقاسة ب مجلس الإدارة، لجنة المراجعة والملكية المؤسسية على أداء الشركات مع إدارة المخاطر كمتغير وسيط، وتمثلت عينة الدراسة في (LQ 45) شركة المدرجة في بورصة إندونيسيا(BEI) خلال الفترة الممتدة (2015-2017)، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (spss version 21) في اختبار الفرضيات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مجلس الإدارة له تأثير سلبي على أداء الشركات وليس للجان المراجعة والملكية المؤسسية أي تأثير على أداء الشركات، كما توصلت الدراسة أن إدارة المخاطر المؤسسية لها تأثير إيجابي على أداء الشركات، كما أن مجلس الإدارة ولجان المراجعة

والملكية المؤسسية لديهم تأثير إيجابي على إدارة المخاطر المؤسسية، وأظهرت الدراسة أيضا أن إدارة المخاطر المؤسسية قادرة على التوسط في تأثير مجلس الإدارة ولجان المراجعة على أداء الشركات.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

استفدنا من الدراسات السابقة في تكوين خلفية نظرية عن الموضوع نظرا لأهميته وتطوره والذي يعتبر من أهم المواضيع التي نالت اهتمام العديد من الجهات الحكومية وغير الحكومية وأيضا الجهات التنظيمية، كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في أساليب جمع المعلومات بالاعتماد على أداة الاستبيان وأيضا في الأساليب الإحصائية المستخدمة، في حين أن ما يميز الدارسة الحالية عن الدراسات السابقة هو اعتمادها على الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات ودورها في تحسين إدارة المخاطر المؤسسية حيث تبين لنا من خلال الدراسات السابقة أن الكثير منهم ركز على أحد الآليات الداخلية لحوكمة الشركات كآلية مجلس الإدارة والتدقيق الداخلي كل على حدى، ومنهم من جمع بين آليتين كآلية مجلس الإدارة ولجنة المراجعة دون الاهتمام بالآليات الداخلية والخارجية الأخرى، كما تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها اعتمدت على نموذج إطار (ISO 31000) في قياس متغير إدارة المخاطر المؤسسية حيث لاحظنا أن أغلب الدراسات لم تعتمد على نموذج في قياس متغير إدارة المخاطر عدا دراسة (Rabihah Md. Sum Et Al (2020)) التي اعتمدت على إطار عمل (COSO 2004).

كما تتميز هذه الدراسة بطبيعة العينة المختارة المتمثلة في المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة العاملة في بيئة الأعمال الجزائرية، وهذا ما لم نجده في الدراسات السابقة حيث لاحظنا أن معظم الدراسات اعتمدت على الشركات المدرجة في البورصة، شركات التأمين، المصارف والمؤسسات الاقتصادية العمومية كميدان للدراسة عدا دراسة (دراسة صالحي بوعلام (2018)) التي اعتمدت القطاعين معا العام والخاص، كما تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث هدف الدراسة حيث تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة التي تناولت بعض آليات الحوكمة وتبيان فعاليتها في إدارة المخاطر في حين تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى تبني المؤسسات المبحوثة لمبادئ وآليات الحوكمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وتهدف أيضا إلى تبيان مدى توفر سياسات ومهام لإدارة المخاطر في المؤسسات المبحوثة وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، كما تهدف أيضا إلى تفحص الدور الذي يمكن أن تمارسه حوكمة الشركات في تحسين فعالية إدارة المخاطر، وذلك من خلال اختبار أثر هذه المبادئ والآليات على تحسين إدارة المخاطر.

صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعدادنا لهذه الدراسة ما يلي:

- كثرة المراجع المتعلقة بمتغير حوكمة الشركات مما شكل لنا صعوبة بالإلمام بموضوع الحوكمة وأخذ منا الكثير من الوقت في الإطلاع عليها وذلك رغبة منا في التحكم بإشكالية دراستنا هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى قلة المراجع المتعلقة بمتغير إدارة المخاطر المؤسسية نظرا لحداثة الموضوع ومعظم المراجع والمصادر المتوفرة كانت متعلقة بالمخاطر المالية.
- قلة الدراسات التي تربط حوكمة الشركات بإدارة المخاطر المؤسسية.
- رفض العديد من الشركات الجزائرية التي بها مجالس إدارة إجراء الدراسة الميدانية وهذا ما أدى إلى صغر حجم عينة الدراسة التي اقتصرت على أربعة مؤسسات جزائرية فقط.
- عدم وجود التسهيلات الكافية لإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسات المبحوثة حيث اقتصرت الدراسة على توزيع استمارة الاستبيان وإجراء المقابلة مع بعض إطارات عينة الدراسة الذي أخذ منا الكثير من الوقت في توزيع واسترجاع استمارات الاستبيان وصعوبة الوصول إلى إطارات العينة لإجراء المقابلات نظرا لانشغالهم بالأعمال.
- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة المتعلقة بآليات تطبيق الحوكمة في المؤسسات المبحوثة نظرا لتحفظ الإطارات في أجوبتهم أثناء إجراء المقابلات.

توحيد المصطلحات:

رغبة منا في توحيد المصطلحات تم استخدام مصطلح الشركة في الجانب النظري حيث تعرضنا للعديد من المصطلحات أثناء استخدامنا للمراجع التي لها نفس الدلالة مع مصطلح شركة مثل (مؤسسة، منظمة، وحدة، شركة)، وتم استخدام مصطلح مؤسسة للدلالة على المؤسسات الجزائرية محل الدراسة في الجانب النظري والتطبيقي.

هيكل الدراسة:

للوصول إلى دراسة علمية تلم بجوانب الإشكالية المطروحة وفرضياتها وسعيا منا لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي وقد سبق الجانبين مقدمة عامة، تناول الفصل الأول الذي جاء بعنوان الإطار النظري والمفاهيمي لحوكمة الشركات، الأدبيات النظرية المتعلقة بحوكمة الشركات من خلال أربعة مباحث، تناول المبحث الأول النشأة والتطور التاريخي لحوكمة

الشركات، من خلال التطرق إلى نشأة حوكمة الشركات وأسباب ظهورها ثم مفهوم حوكمة الشركات وذلك من خلال تقديم وجهات النظر المختلفة لأهم آراء وتوجهات الباحثين حولها، ثم تم التطرق إلى أهمية وأهداف حوكمة الشركات وذلك في ظل التحولات الراهنة، ثم تطرقنا إلى التعريف بمكونات نظام حوكمة الشركات ومختلف الخصائص المميزة للحوكمة والركائز الأساسية التي تستند عليها، كما تم التطرق في هذا المبحث إلى محددات الحوكمة والأطراف المعنية بتطبيقها، بالإضافة إلى معوقات تطبيق الحوكمة ومقومات نجاح تطبيقها.

أما المبحث الثاني فجاء بعنوان مبادئ وآليات حوكمة الشركات، وعالج هذا المبحث مختلف المبادئ والآليات التي تستند عليها الحوكمة، وتم التطرق في المبحث الثالث الذي جاء بعنوان النظريات المفسرة لحوكمة الشركات إلى النظريات المختلفة التي فسرت ضرورة وجود نظام حوكمة الشركات، ويدرس المبحث الرابع الذي جاء بعنوان النماذج والتجارب الدولية في تطبيق حوكمة الشركات أهم النماذج التنظيمية في حوكمة الشركات بالإضافة إلى الممارسات والتجارب الدولية للحوكمة.

أما الفصل الثاني الذي جاء بعنوان إسهامات حوكمة الشركات في تحسين إدارة المخاطر المؤسسية، تناولنا فيه مختلف الجوانب الفكرية المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية وعلاقة الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات المعتمدة في الدراسة بإدارة المخاطر وذلك من خلال أربعة مباحث، المبحث الأول الذي جاء بعنوان نشأة إدارة المخاطر المؤسسية، تطرقنا من خلاله إلى تعريف المخاطر وتصنيفاتها الأساسية ونشأتها ثم تطرقنا إلى مفهوم إدارة المخاطر وأنواع المخاطر المؤسسية، بالإضافة إلى أهميتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. وجاء المبحث الثاني بعنوان مبادئ وعمليات إدارة المخاطر المؤسسية ومتطلبات تطبيقها، تناولنا من خلال هذا المبحث مبادئ وعمليات إدارة المخاطر المؤسسية، مهام إدارة المخاطر المؤسسية ومحدداتها، ثم المتطلبات الأساسية لإدارة المخاطر المؤسسية ومقومات نجاح تطبيقها.

ويعالج المبحث الثالث الذي جاء بعنوان أدوات واستراتيجيات إدارة المخاطر المؤسسية ونماذج نضجها، الأدوات والتقنيات المعتمدة في تحديد وتحليل وتقييم المخاطر، بالإضافة إلى الاستراتيجيات الأساسية المستخدمة للاستجابة للمخاطر، كما تطرقنا من خلال هذا المبحث إلى نماذج نضج إدارة المخاطر المؤسسية، وعالجنا من خلال المبحث الرابع للفصل الثاني دور آليات الحوكمة في تنفيذ وتحسين إدارة المخاطر المؤسسية، وذلك من خلال تبيان دور الآليات الداخلية والخارجية المعتمدة في الدراسة في تنفيذ وتحسين إدارة المخاطر المؤسسية.

وبخصوص الفصل الثالث فتمثل في الجانب التطبيق للدراسة والذي جاء تحت عنوان فعالية آليات الحوكمة الداخلية والخارجية في تحسين إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عالجنا فيه مدى تطبيق الآليات الداخلية والخارجية المعتمدة في الدراسة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدارسة وأثرها في تحسين إدارة المخاطر المؤسسية، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث.

جاء المبحث الأول بعنوان حوكمة الشركات في الجزائر تناولنا فيه واقع حوكمة الشركات في الجزائر من الناحية القانونية والتنظيمية حيث تطرقنا إلى معوقات وتحديات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، وأهم الإصلاحات المتبناة في مجال إرساء نظام الحوكة في بيئة الأعمال الجزائرية ثم تطرقنا إلى المعايير الاساسية للحكم الراشد في المؤسسة الجزائرية، أما المبحث الثاني فجاء بعنوان الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، تناولنا من خلاله مجتمع وعينة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة وبناء أداة القياس، ثم اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، وجاء المبحث الثالث بعنوان التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، تطرقنا في بادئ الأمر إلى التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة، ثم تحليل اتجاهات أفراد العينة لمتغير الحوكمة بالإضافة إلى تحليل اتجاهات أفراد العينة لمتغير إدارة المخاطر المؤسسية وذلك باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي المعتمد في برنامج spss.

أما المبحث الرابع الذي جاء بعنوان فعالية آليات الحوكمة الداخلية والخارجية في تحسين إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فتم تخصيصه إلى اختبار أثر الآليات المعتمدة في الدراسة على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ثم تم اختبار الفرضيات المتعلقة بالجانب التطبيقي للدراسة وعرض النتائج باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ، وفي الأخير تم إنهاء الدراسة بخاتمة عامة تضمنت أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وعرض أهم التوصيات، كما تم اقتراح بعض المواضيع للبحوث المستقبلية والتي لها علاقة بجوانب أخرى من الموضوع لم نتعرض إليها في دراستنا الحالية.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لحوكمة الشركات

تمهيد:

لقد أصبحت حوكمة الشركات Corporate Governance من الموضوعات المهمة لكل من المؤسسات والمنظمات الاقليمية والدولية وفي العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وذلك خاصة عقب سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في كبرى الشركات العالمية خاصة الأمريكية مثل أزمة شركة Enron التي كانت إحدى أكبر شركات الطاقة الأمريكية والتي أعلنت إفلاسها سنة 2001، وكذلك أزمة شركة Wordlcom الأمريكية للإتصالات التي أعلنت إفلاسها في جويلية 2002 وذلك بعد سبعة أشهر من إفلاس انرون، وأيضا انهيار شركة Arthur E Anderson سنة 2002 والتي كانت من أكبر شركات التدقيق في العالم لثبوت تورطها بانهيار شركة انرون، فضلا عن الانهيارات المالية التي حدثت في عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا خلال سنوات التسعينات من القرن العشرين.

وقد نتج عن هذه الانهيارات افتقاد الثقة في الأسواق المالية وابتعاد المستثمرين عن الاستثمار، وكذلك افتقاد الثقة في مكاتب المحاسبة وتدني الأخلاقيات المهنية للمحاسبين، نتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الشركات لما لها من دور فعال في تحقيق الشفافية والحفاظ على حقوق أصحاب المصلحة، ولذلك سنتطرق من خلال هذا الفصل وبشيء من التفصيل إلى مختلف الجوانب الفكرية للحوكمة من خلال وجهة نظر الباحثين والمنظمات الدولية، وقد تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: النشأة والتطور التاريخي لحوكمة الشركات

المبحث الثاني: مبادئ وآليات حوكمة الشركات

المبحث الثالث: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات

المبحث الثالث: النماذج والتجارب الدولية في تطبيق حوكمة الشركات

المبحث الأول: النشأة والتطور التاريخي لحوكمة الشركات

ظهرت الحاجة إلى حوكمة الشركات عقب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة، والتي أدت بالعديد من الشركات العالمية إلى خسائر فادحة نتيجة لحالات الفشل الإداري والتلاعب بالقوائم المالية بالإضافة إلى عدم الالتزام بقواعد السلوك المهني والأخلاقي، مما استدعت الضرورة إلى الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات وتأكيد أهميتها التي برزت من خلال التأثيرات الإيجابية التي تحدثها على الشركات.

المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات وتطور ومفهومها

الفرع الأول: نشأة حوكمة الشركات وأسباب ظهورها

أولا: نشأة حوكمة الشركات:

تعوذ جذور حوكمة الشركات إلى القرن التاسع عشر من خلال نظرية الوكالة التي يعوذ ظهورها إلى أعمال Berle&Means عام 1932، حيث كانا أول من تناول فصل الملكية عن الإدارة وأهمية آليات حوكمة الشركات في سد الفجوة التي تحدث بين المدراء والملاك نتيجة الممارسات السلبية التي تضر بالشركة وبالإقتصاد ككل.[1] كما تستمد حوكمة الشركات جذورها من نظريات حقوق الملكية وتكلفة الصفقات ونظرية أصحاب المصلحة، حيث كان التركيز فيها على شرح العلاقة بين المدراء والملاك وهيكل الملكية وعلاقته بالسيطرة ومجالس الإدارة وسيطرتها على إدارة الشركة وتحديد حقوق كل من الملاك والمدراء.[2]

وفي عام 1976 قام كل من Jensen &Meckling بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وذلك لأهميتها في الحد من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، وفي عام 1987 ونظرا لازدياد الوعي والاهتمام بأهمية هذا المفهوم قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA American Institute of Certified Public Accountants) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية (COSO The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission) التي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات المتعلقة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، وذلك بغية منع حدوث

[1] طارق الدسوقي، (2022): الحوكمة الإلكترونية، ط1، تزيد ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ص 90.
[2] لزهر العابد، (2022): حوكمة الشركات، ط1، ألفا للوثائق، الجزائر، ص28.

الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية من خلال الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات.[1]

ويعتبر عام 1992 بداية الاهتمام الحقيقي بمفهوم حوكمة الشركات مع إصدار لجنة كادبوري التي تم تشكيلها من قبل مجلس التقارير المالية ومجلس سوق لندن للأوراق المالية تقريرها بعنوان "الأبعاد المالية لحوكمة الشركات"، والذي طالبت فيه المؤسسات باتباع معايير ومبادئ حوكمة الشركات بهدف تحسين عملية اتخاذ القرار والرقابة على أنشطة هذه الشركات، وذلك بعد تراجع ثقة المساهمين في التقارير المالية للمؤسسات المدرجة في بورصة لندن، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمركا اللاتينية وروسيا في التسعينات من القرن الماضي.[2]

وفي عام 1999 أصدرت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) مجموعة من المبادئ العامة للحوكمة (Principle of Corporate Governance) ومن خلالها تم الاعتراف رسميا ودوليا بمصطلح الحوكمة، وقد تضمنت هذه المبادئ الأطر القانونية والإدارية لتطوير مفهوم الحوكمة من خلال الحفاظ على حقوق حملة الأسهم، تحقيق المعاملة العادلة لهم، التأكيد على دور أصحاب المصلحة، الحرص على الإفصاح والشفافية والتأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة. [3]

ثانيا: أسباب ظهور حوكمة الشركات:

ظهرت الحاجة إلى حوكمة الشركات خلال السنوات الماضية نتيجة لعدة أسباب نذكر منها:[4]

- مشاكل نظرية الوكالة حيث أدى انفصال الإدارة عن الملكية إلى حاجة الملاك إلى التأكد من أن الإدارة تعمل على تدعيم الأداء على المدى الطويل وتعزيز الربحية والإفصاح عن المعلومات المالية التي تعكس بدقة الوضع المالي للشركة.
- انهيار بعض الشركات العالمية حيث كشفت الانهيارات المالية للشركات العالمية الكبرى الكثير من حالات الفساد المالي والإداري، وأن القوائم المالية المنشورة لا تعبر عن واقع العديد من

[1] هشام بورمة، (2017): الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها في البنوك الإسلامية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ص 28.
[2] مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، إيمان بوربيع، (2018): الحوكمة المؤسسية، ط1، ألفا للوثائق، الجزائر، ص 22.
[3] علاء جميل مكط الزحيم، (2015): دور آليات حوكمة الشركات في الرقابة عل تكاليف المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 1، ص 158.
[4] عبد المطلب عثمان محمود، (2015): نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات في كفاءة سوق الأوراق المالية، ط1، الدار الجزائرية، الجزائر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص ص60-61.

الشركات العالمية، كما أن تقارير مراقبي الحسابات لكبرى شركات المراجعة العالمية غير دقيقة وبعيدة عن الواقع، وقد أثارت تلك الأحداث العديد من الشكوك حول فاعلية ممارسات المراجعين.

- ظاهرة العولمة وتحرير التجارة العالمية حيث أدت ظاهرة العولمة وتحرير التجارة العالمية إلى ضرورة تبني الشركات لأطر وهياكل جيدة للحوكمة حتى يكون لها القدرة على المنافسة وجذب الاستثمارات الخارجية، كما قد حرصت الجهات المنظمة لأسواق المال على اتخاذ الإجراءات الضرورية لضمان وتوفير أطر وهياكل للحوكمة.
- تدني أخلاقيات الأعمال وضعف نظم الرقابة الداخلية على أنشطة الشركات حيث دعت الضرورة إلى تبني قواعد جديدة في حوكمة الشركات لتنظيم أعمال هذه الشركات ومراقبتها.

تأتي الخصائص الحالية لحوكمة الشركات من التطورات الحاصلة في كل من البيئة وسلوك الجهات الفاعلة نوضحها فيما يلي:[1]

- تدويل الأسواق المالية: تمويل الاقتصاد والتعرض للمضاربة.
- توسع حدود الشركة وإنشاء الشبكات وعولمة الأنشطة.
- قوة المستثمرين المؤسسين وضغط صناديق المعاشات.
- الفضائح المالية العديدة والطلب المتزايد للحصول على المعلومات الدقيقة.
- أهمية الرأس المال البشري والأخذ بالاعتبار الكفاءات الفردية والجماعية.
- زيادة قوة جماعات الضغط ومتطلبات أخلاقيات البيئة.

الفرع الثاني: مفهوم حوكمة الشركات:

يشير لفظ الحوكمة إلى الترجمة العربية للأصل الانكليزي للكلمة (Governance) الذي توصل إليه مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب الكلمة حيث تم سابقا إطلاق مصطلحات أخرى مثل الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي، التحكم المؤسسي، الحاكمية المؤسسية، حوكمة الشركات ومصطلحات أخرى، إلا أن الأكثر شيوعا وتداولا من قبل الكتاب والباحثين هو مصطلح حوكمة الشركات أو الحوكمة المؤسسية.[2] وأصل مصطلح الحوكمة هو الكلمة اليونانية "Kyberman " وتعني التحكم والسيطرة وتوجيه

[1] Pascal Fabre, Sabrine Separi, Guy Solle, Hélène Charrier, Catherine Thomas, (2008) : Management et contrôle de gestion, Dunod, Paris, France, PP 241-242.

[2] علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، (2011): الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 24.

الأفعال.[1] والحوكمة لغويا تدل على التحكم أو الحكم، بمعنى السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تحكم العلاقات داخل الشركات سواء بالتوجيه والإرشاد وباللجوء إلى العدالة، أو بالرجوع إلى المرجعيات الأخلاقية.[2]

أما اصطلاحا فقد تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح حوكمة الشركات بحيث يعبر كل تعريف عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف. فتعرف **لجنة (Cadbury) 1992:** حوكمة الشركات هي النظام الذي تدار وتراقب به الشركات، والذي تعد فيه مجالس الإدارة مسؤولة عن تطبيق الحوكمة في شركاتها، ودور حملة الأسهم هو تعيين المدراء والمدققين والتأكد بأنفسهم من توفر هيكل حوكمة ملائم، وتشمل مسؤوليات مجلس الإدارة وضع الأهداف الإستراتيجية، توفير القيادة لوضعها قيد التنفيذ، الإشراف على إدارة الأعمال، تقديم التقارير لحملة الأسهم، ويخضع عمل المجلس للقوانين واللوائح وحملة الأسهم في الاجتماع العام.[3]

وتعرفها **مؤسسة التمويل الدولية (IFC):** حوكمة الشركات تشير إلى الهياكل والعمليات التي تستخدم في توجيه الشركات ومراقبتها.[4] ويعرفها **المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين:** هي الجمع بين العمليات والهياكل المنجزة من قبل مجلس الإدارة بغرض تقديم المعلومات، توجيه وإدارة أنشطة الشركة، وكذلك مراقبتها من أجل تحقيق أهدافها. ويعرفها **G.Charreaux (1996):** هي مجموع الآليات التي لها تأثير في تحديد السلطات والتأثير على قرارات المدراء وبعبارة أخرى هي تلك الآليات التي تحكم سلوكهم وتحدد مجالهم التقديري.[5] ويعرفها **Shleiver & Vishney** في مقال لهما لسنة 1997 بعنوان «A Survey of Corporate Governance » بأنها الطريقة التي يمكن من خلالها الأفراد أو الشركات الذين يمولون الشركة ضمان حصولهم على عائد من استثمارهم.[6] وحسب **منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE):** حوكمة الشركات تتضمن مجموعة من العلاقات بين الإدارة التنفيذية للشركة، ومجلس إدارتها والمساهمين فيها،

[1] Dana Amjad Amawi, Mohammad Abu Nassar, (2021) : The impact of corporate governance and Earning Management on Stock Liquidity : Empirical Study of Jordanian Industrial Firms, Jordan Journal of Business Administration, Vol 17, N° 4, P 535.

[2] حسام الدين غضبان، (2015): محاضرات في نظرية الحوكمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 16.

[3] Adrian Cadbury, (1992): Report of the committee on Financial Aspects of corporate governance, London, P 14.

[4] International finance corporation, (2010): Corporate governance, P 4.

[5] François Brouard, Jackie DI VITO, (2008): Identification des mécanismes de Gouvernance applicables aux pme, 9 ieme Congrès international froncophone en entrepreneuriat et PME, 28-31 octobre 2008, Louvain-la-Neuve, Belgique, P 3.

[6] Andrei shleifer, Robert W. Vishny, (1997): A Survey of Corporate Governance, The journal of Finance, Vol 52, N° 2, P 737.

وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة، وتقدم حوكمة الشركات أيضا الهيكل الذي تتحدد خلاله أهداف الشركة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.[1]

ويرى **(Classens)** أن تعاريف حوكمة الشركات متنوعة ولا يمكن حصرها، وإنما يمكن تصنيفها إجمالا ضمن مجموعتين، الأولى تتعلق بمجموعة من الأنماط السلوكية مثل السلوك الحقيقي والفعلي للشركات معبرا عنه بمجموعة من المؤشرات مثل الأداء، الفعالية، النمو، الهيكل المالي، معاملة المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، أما المجموعة الثانية فتتعلق بالإطار المؤسسي للحوكمة وتضم مجموعة القواعد واللوائح التنظيمية التي تعمل في إطارها الشركات، فضلا عن القواعد المستمدة من مصادر تشريعية أخرى مثل النظام القانوني والنظام القضائي، والأسواق المالية وأسواق العمل.[2] ويعرفها كل من **Hermanson & Rittenberg** بأنها العمليات التي تتناول الإجراءات التي يتخذها أصحاب المصلحة لتوفير الإشراف على عمليات المخاطر والرقابة التي تقوم بها الإدارة، فمراقبة المخاطر التنظيمية والتأكد من أن الضوابط المتخذة تخفف بشكل مناسب من تلك المخاطر يساهم كلاهما بشكل مباشر في تحقيق أهداف الشركة وحفظ قيمها، ويكون أولائك الذين يقومون بأنشطة الحوكمة مسؤولون عن الإشراف الفعال أمام أصحاب المصلحة.[3]

ويعرفها **Solomon:** حوكمة الشركات هي نظام الضوابط والتوازنات الداخلية والخارجية للشركات، والتي تضمن قيام الشركات بمسؤولياتها أمام جميع أصحاب المصلحة، والعمل بطريقة مسؤولة اجتماعيا في جميع مجالات نشاطاتها.[4] وتعرفها **مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE:** بأنها الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها، وتركز الحوكمة على العلاقات فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة.[5]

ويرى بعض **المحاسبين** أن عملية تحسين الأداء الاقتصادي للشركات تتحقق من خلال تحسين إدارة المخاطر، ولا ينبغي النظر إلى هذا المفهوم على أنه مفهوم سلبي وإنما ينظر إليه كمفهوم إيجابي وهذا يعني أن المخاطر هي المحرك الرئيسي لأنشطة الشركات وحوكمة الشركات تعتبر استجابة استراتيجية للمخاطر[6].

---

[1] منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية، (2017): مبادئ مجموعة العشرين/ منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية بشأن حوكمة الشركات، فرنسا، ص9

[2] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، (2011): حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 26.

[3] Dana R. Hermanson, Larry E. Rittenberg, (2003): Internal audit and organisational governance, The institute of internal auditors research foundation, p 27.

[4] Jill Solomon, Aris Solomon, (2004): Corporate Governance and Accountability, John Wiley & Sons ltd, P 14.

[5] مركز المشروعات الدولية الخاصة، (2003): قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات، مصر، ص 2.

[6] عبد الرؤوف أحمد علي محمد، (2016): إدارة المخاطر والأزمات، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، مصر، ص237-238.

وتعرف حوكمة الشركات حسب **ميثاق الحكم الراشد 2009:** هي عبارة عن فلسفة تسييرية وفي نفس الوقت هي مجموعة من التدابير العملية التي تهدف إلى ضمان استدامة الشركة وضمان تنافسيتها من خلال تحديد حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في الشركة وتقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك. [1]

يتضح من خلال هذه التعاريف أن العديد من الكتاب والباحثين وكذا المؤسسات سلط الضوء على العلاقة بين المساهمين والمدراء والحاجة إلى الرقابة عليهم من خلال نظرية الوكالة أو من خلال نظرية حملة الأسهم، هذه الأخيرة تسعى إلى تحقيق الانسجام بين مصالح المساهمين ومصالح المدراء، وبالتالي فالشركة تسعى إلى تعظيم قيمة الأسهم بشكل عام، وتذهب تعاريف أخرى إلى أبعد من ذلك من خلال دمج جهات فاعلة مختلفة من المجتمع، كالموردين، الموظفين، العملاء والبنوك وغيرهم، حيث ينظر إلى حوكمة الشركات على أنها شبكة من العلاقات ليس فقط بين الشركة والمساهمين، ولكن أيضا بين الشركة ومجموعة واسعة من أصحاب المصلحة الآخرين، ويميل أصحاب هذا الرأي إلى نظرية أصحاب المصلحة والتي تعتبر الأكثر شمولا واتساعا لمعالجة موضوع الحوكمة، حيث يتم وضع قضايا المساءلة والمسؤولية الاجتماعية للشركات في مقدمة السياسات والممارسات.

بناءا على ما سبق تبين أنه لا يوجد تعريف مميز يصف على وجه التحديد مفهوم حوكمة الشركات مع مراعاة الخصائص المتكاملة لنظام حوكمة الشركات الذي سنتطرق إليه لاحقا وبالتفصيل حيث يوجد بعض الجدل، ومع ذلك وبشكل عام فإن التعريف الذي يعول عليه كل الباحثين والمهتمين بموضوع حوكمة الشركات هو التعريف المقترح من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (1999)، ويرى الكثير أنه يعود السبب وراء اعتماده هو ارتكازه على قاعدة عريضة من التجارب الوطنية للدول الأعضاء للمنظمة، بالإضافة إلى أعمال سابقة قامت بها المجموعة الاستشارية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المعنية بحوكمة الشركات، فضلا عن الاستفادة من إسهامات صندوق النقد الدولي والبنك الدولي وقطاع الأعمال والمستثمرين والاتحادات المهنية وغيرهم من الأطراف المعنية بموضوع الحوكمة.

نستخلص من خلال التعاريف السابقة أن حوكمة الشركات تسعى الى توفير النظام الذي يحكم وينظم العلاقات بين الأطراف ذات العلاقة، وتعزيز قدرتها على إدارة المخاطر والإشراف على عمليات الرقابة، من خلال وضع السياسات والقواعد والممارسات الفعالة والكفيلة بتحقيق أهداف الشركة وحفظ قيمها وبالتالي ضمان استمراريتها.

[1] GOAL, (2009): Code Algerien de Gouvernance d'entreprise, P 16.

الفرع الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات

أولا: أهمية حوكمة الشركات: تكمن أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات في الاعتبارات التالية:

1. **أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:** تتمثل أهمية الحوكمة فيما يخص المساهمين فيما يلي:[1]

- ضمان حقوق كافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغيرات جوهرية التي قد تؤثر على الأداء في المستقبل.
- الإفصاح الكامل عن أداء الشركة ووضعها المالي والقرارات المهمة المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات.

كما تبرز أهمية حوكمة الشركات بالنسبة لحملة الأسهم والمستثمرين المرتقبين في أنها تضمن لهم قدر ملائم من الطمأنينة بتحقيق عائد على استثماراتهم مع المحافظة عل حقوقهم خاصة حقوق الأقلية من حملة الأسهم في ظل مشكلة الوكالة الناشئة من فصل ملكية الشركة عن الإدارة، إذ تتجلى أهمية الحوكمة في سد الفجوة التي يمكن أن تحصل بين أصحاب العلاقة حيث يسعى كل طرف في تبني الممارسات التي من الممكن أن تحقق مصلحته الشخصية دون مصلحة حملة الأسهم.[2]

2. **الأهمية الإقتصادية لحوكمة الشركات:** إنّ لحوكمة الشركات أهمية على مستوى الاقتصاد فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بنظام الاقتصاد المطبق في كل دولة، فالمشاكل التي تنشأ عن ضعف حوكمة الشركات لا تؤدي إلى فشل الاستثمارات فحسب بل تمتد إلى أبعد من ذلك فهي تتسبب في ضعف مستويات الثقة بشكل عام على الأعمال ككل، إذ أن المسألة لا تعد مجرد انهيار سمعة القليل من الشركات فحسب أو ضعف الاحترام لبعض مدرائها، بل إن المسألة تؤدي إلى فقدان مصداقية النظام الاقتصادي كله، لذلك يجب النظر إلى عملية تحسين حوكمة الشركات على أنها تمثل مكسبا لجميع الأطراف ذات العلاقة، فهي تعد مكسبا للشركة من خلال تحسين الأداء وتخفيض تكاليف الحصول على رأس المال، وتعد مكسبا لحملة الأسهم من خلال تعظيم قيمة الأسهم وعلى المدى الطويل، كما تعد مكسبا للاقتصاد الوطني من خلال تحقيق الاستقرار للنشاط واستمراريته وجعله الأكثر كفاءة للشركات التي تعمل في ظلها.[3]

---

[1] خضرة صديقي، (2021): رهانات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، بدون طبعة، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، ص 64.
[2] إبراهيم طلب أبو نحلة، (2021): الحاكمية المؤسسية وإدارة المخاطر، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 26.
[3] حسن رشيد، (2018): استخدام التمويل على القوائم المالية كمدخل لتحسين حوكمة الشركات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مراقبي الحسابات في العراق، مجلة الرافدين، العراق، المجلد 37، العدد 118، ص 154.

3. الأهمية القانونية لحوكمة الشركات: تتمثل الأهمية القانونية لحوكمة الشركات في قدرة المعايير والقوانين التي تستند إليها حوكمة الشركات على الوفاء بحقوق كافة الأطراف ذات العلاقة مثل حملة الأسهم، المقرضين والعمال وغيرهم، وتعد هذه القوانين والمعايير المنظمة لعمل الشركات بمثابة حجر الأساس لإطار حوكمة الشركات، إذ تنظم تلك القوانين والمعايير العلاقة بين الأطراف ذات المصلحة والمعنية بالاقتصاد كله.[1]

4. الأهمية الاجتماعية لحوكمة الشركات: يمكن توضيح الأهمية الاجتماعية لحوكمة الشركات من خلال النتائج الاجتماعية التي تحققها، فهي تعد المضمون الأشمل والأعمق لحوكمة الشركات إذ أنها تمتد لتشمل جميع الشركات الفاعلة في المجتمع والتي لها تأثير على رفاهية المجتمع، فحوكمة الشركات تعني بحماية حقوق أصحاب المصلحة، من حملة الأسهم ومجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين والعمال والدائنين والمقرضين والمستهلكين وغيرهم، فضلا عن اهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية للشركات والإسهام الفعال في تحقيق التنمية المستدامة.[2]

5. أهمية الحوكمة من الناحية المحاسبية والرقابية: تتمثل أهمية حوكمة الشركات في الجانب المحاسبي والرقابي فيما يلي:[3]

- محاربة الفساد المالي والإداري للشركة؛
- ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة للعاملين في الشركة كافة دون استثناء من أعلى إلى أدنى مستوى؛
- تفادي وجود الأخطاء والانحرافات المتعمدة أو غير المتعمدة ومنع استمرارها أو العمل على تقليلها إلى أدنى حد ممكن وذلك باستخدام النظم الرقابية الحديثة؛
- ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات والتأكد بتمتعهم بقدر عال من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين؛
- تحقيق الإفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية وتحقيق فاعلية الإنفاق؛
- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوف المالية.

---

[1] مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، إيمان بوربيع، المرجع سبق ذكره، ص 77.

[2] عبد السلام إبراهيم، فاضل عباس كريم، (2008)، حوكمة الشركات ضرورة إستراتيجية لمنظمات الألفية الجديدة/ دراسة تحليلية في عدد منظمات صناعة خدمات التأمين العامة، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (2)، العدد (10)، العراق، ص 163.

[3] سعاد سعيد غزال، اعتراف لقمان اسماعيل، (2014): الدور الحوكمي للتدقيق في الشركات متعددة الجنسية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد (32)، العراق، ص 270.

كما تبرز أهمية حوكمة الشركات في تقليل المخاطر وتطوير الإدارة وزيادة الشفافية وتحسين الأداء وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات وزيادة فرص النمو بالأسواق، كما تبرز أهميتها أيضا في زيادة عدد المستثمرين في البورصات وأسواق المال، أما الدول التي لا تطبق سياسة حوكمة الشركات فتخضع أسواقها المالية لسيطرة عدد محدود من المستثمرين وتصبح قاعدة الملكية للشركات فيها ضيقة جدا.[1]

إنّ من مبررات تطبيق الحوكمة وتفعيلها نذكر ما يلي:[2]

- تحقيق نظام إدارة رشيدة وترسم شكل العلاقة بين الأطراف الفاعلة.
- ضمان الحقوق القانونية لكافة الأطراف الفاعلة.
- ضمان تحقيق أعلى معايير الشفافية بما يتسق مع معايير الشفافية الدولية.
- ضمان توزيع المسؤوليات بشكل عادل ومتساوي وتحقيق مؤشرات التقدم الوظيفي.
- ضمان تحقيق المراقبة الذاتية والحذر الوظيفي من خلال تفعيل حاجز المساءلة.
- ضمان تحقيق انسيابية العمل داخل المؤسسات وفق مدونة السلوك الوظيفي.
- تحقيق الواقعية الوظيفية في رسم الأهداف المستقبلية.
- ضمان استقرار الأداء الوظيفي وصولا للجودة في أداء الشركات وإطاراتها وتحقيق الإدارة الرشيدة المتجانسة.
- ضمان تحقيق التنبؤ الاحترازي من المخاطر من خلال منظومات المراقبة والمتابعة.
- ضمان تحقيق الأهداف عبر متابعة سير الإنجاز من خلال المؤشرات والإحصاء.
- تقليص فرص الوقوع في الأزمات والكوارث من خلال صناعة منتظمة للقرار.

وعليه يمكن القول أن تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة يعد السبيل الأمثل لتحقيق التقدم لكل من الأفراد والشركات والمجتمعات، حيث توفر حوكمة الشركات للأفراد ضمان قدر مناسب من الربحية على استثماراتهم، وفي نفس الوقت تعمل على قوة وسلامة أداء الشركات، ومن ثم تحقيق استقرار وتقدم الاقتصاديات والمجتمعات.

[1] محمد عيد علي بلبع، (2016): حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الاختلالات المالية والإدارية، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 80.

[2] خالد الربابعة، عبد السلام عيسى المناطير وآخرون، (2021): نظريات الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 57.

ثانيا: أهداف وفوائد تطبيق حوكمة الشركات: أورد الكثير من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة أهداف عديدة للحوكمة، حيث أوردت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن الهدف من حوكمة الشركات هو المساعدة في بناء جوّ من الثقة والشفافية والمساءلة اللازمة لتشجيع الاستثمار على المدى الطويل والاستقرار المالي ونزاهة الأعمال، وبالتالي دعم النمو الأقوى ومجتمعات أكثر شمولا.[1] كما تهدف حوكمة الشركات إلى ضمان فعالية هياكل الحوكمة (المديرون، مجلس الإدارة، اجتماعات حملة الأسهم) والتأكد من أن حملة الأسهم يمكنهم التأثير على القرارات الرئيسية للشركة، بالإضافة إلى ضمان وجود وتوظيف آليات الرقابة بين جميع الجهات الفاعلة للحوكمة (الإداريون، المراجعون، اللجان المتخصصة لمجلس الإدارة والمساهمين).[2]

كما يمكن أن تساعد حوكمة الشركات الجيدة على تخفيف حدة المشاكل الناشئة عن تضارب المصالح إلى حد ما لأنها تعزز من تطابق الأهداف، بالإضافة إلى ذلك يمكن التقليل من عدم تناسق المعلومات لأن آليات الحوكمة تساعد في حث الشركات على الكشف عن المعلومات في الوقت المناسب وبطريقة دقيقة.[3]

كما تتمثل الأهداف الرئيسية للحوكمة في تفعيل دور الإدارة وتعزيز ثقة المساهمين من خلال ما يلي:[4]

- تطوير إدارة أفضل وأكثر كفاءة لتنظيم الأعمال.
- تشجيع الاستخدام الفعال للموارد وبالأخص الموارد المالية.
- تطوير بيئة العمل من خلال تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد.
- تقييم أداء الإدارة العليا من خلال تحديد مستوى المسؤوليات لتعزيز المساءلة والثقة.
- السعي للحصول على تمويل مناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة.
- تطوير المعاملات التجارية على أساس تعظيم قيمة الشركة بغية دعم قدراتها التنافسية في الأسواق بما يضمن لها التوسع والنمو.

[1] OECD, (2017): G20/OECD Principles of Corporate Governance (Arabic version), P 7, OECD Publishing, Paris, France.
[2] Amina Aissat Leghima, Nassima Assous, (2015): Gouvernement et performance des entreprises publiques en Algérie: vers de nouvelles perspectives. *Revue du Lareiid* Vol 1, N° 2, P 50.
[3] Ramly, Z., Abdul Rashid, H. M. (2019): Critical review of literature on corporate governance and the cost of capital: The value creation perspective. Global Journal of Business Management, Vol 13, N° 4, P 2.
[4] سهاد صبيح الصفار، علي خضير عباس الفلاحي، (2021): تصميم نموذج لفحص مدى التزام المصارف بمبادئ حوكمة الشركات إيفاءا بمتطلبات البنك المركزي دراسة في مصرف الموصل للتنمية، مجلة كلية التراث الجامعة، المجلد 1، العدد 31، ص 433.

ويرى كل من oman, fries وBruitier (2003) أن الغاية من حوكمة الشركات أنها تستند على ثلاث محاور نذكرها فيما يلي:[1]

- تسهيل وتحفيز أداء الشركات من خلال إنشاء والحفاظ على نظام للحوافز يشجع المدراء على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة التشغيلية للشركة، والعائد أصولها، ومكاسب الإنتاجية على المدى الطويل؛
- تقييد إساءة استخدام السلطة من قبل المدراء التنفيذيون على موارد الشركة؛
- توفير الوسائل لمراقبة سلوك المدراء التنفيذيون من أجل حماية مصالح المستثمرين والمجتمع بأفضل تكلفة ضد انتهاكات المدراء التنفيذيون.

كما إن لحوكمة الشركات العديد من المزايا والمنافع التي يمكن للشركات الاستفادة منها ونوضح فيما يلي أهم الفوائد التي جاءت بها الحوكمة:[2]

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول؛
- رفع مستوى الأداء وبالتالي دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات؛
- الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات وبالتالي زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات؛
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشاريع الوطنية؛
- زيادة قدرة الشركات على المنافسة الدولية وفتح أسواق جديدة لها؛
- زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع.

وعليه يمكن القول أن الشركات التي تتبنى نظام حوكمة الشركات تحقق العديد من المنافع والامتيازات فهي تمثل مقياسا لأداء الإدارة الجيدة، وتمثل مؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة من التأثير السلبي عليها، حيث تظهر أهمية حوكمة الشركات من خلال التأثيرات الإيجابية التي تحدثها بالسيطرة على المخاطر ووضع الإجراءات التنظيمية، ويمكن للشركات أن ترى العديد من الفوائد من خلال الحوكمة الجيدة.

[1] Fadwa Nafssi, Abdelaziz Bahoussa, (2018): La Gouvernance d'Entreprise : Entre Valeur Actionnariale et valeur Partenariale, International Journal of management & Marketing Research (MMR), Vol 1, P 82.

[2] محمد مصطفى سليمان، (2009): حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ص 32-31.

المطلب الثاني: خصائص حوكمة الشركات وركائزها

الفرع الأول: نظام حوكمة الشركات:

عرّف Bertalanfy (1968) النظام بأنه "مجموعة من العناصر المترابطة أي التي ترتبط مع بعضها بعلاقات بحيث كلما تم تعديل أحدها يتم أيضا تعديل العناصر الأخرى وبالتالي يتحول الكل".[1]

ويعرف نظام الحوكمة الفعال بأنه النظام الذي يعزز مبادئ الحوكمة والذي يحقق الأهداف المرجوة منه، سواء بالنسبة للشركة أو الاقتصاد أو المجتمع، وبالنسبة للسوق المالي يكون للالتزام بمبادئ الحوكمة وقواعد السلوك تأثير إيجابي على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق والثقة في الشركات الملتزمة.[2]

وحسب ميخائيل يتكون نظام حوكمة الشركات مما يلي:[3]

1. **مدخلات النظام:** تتمثل مدخلات النظام في كل ما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات وما يتعين توفيره لها من مطالب ضرورية، سواء تعلق ذلك بمطالب قانونية، أو تشريعية، أو إدارية، أو اقتصادية. ويمكن توضيحها من خلال ما يلي:[4]

- **الإطار القانوني والتشريعي:** يضم القوانين والتشريعات التي تحكم بين العلاقات، وتحدد المسؤوليات وتضع الحدود للسلوكيات المقبولة في بيئة الأعمال، وتحدد الإجراءات العقابية في حالة التجاوزات القانونية من طرف المخالفون.
- **الإطار المؤسسي (المتطلبات الإدارية والتنظيمية):** لتحقيق مناخ سليم للحوكمة يسمح بالتنافس ينبغي التأكيد على أهمية إجراء الإصلاحات المؤسسية التالية:

➢ **حقوق الملكية وقانون العقود:** أهمية وجود نظام قوي وفعّال لحقوق الملكية يحدد بوضوح من يملك ماذا، وكيف يمكن التصرف في الملكية، إذ يجب حماية الملاك من نزع ملكيتهم، كما يجب أن تضمن القوانين قدسية العقود.

➢ **نظام قضائي مستقل وسيادة القانون:** يعتبر النظام القضائي القوي والذي يتمتع بالشفافية السبيل لفرض القواعد وحل المنازعات، فيجب أن تقوم المحاكم بحل المنازعات بسرعة وبشكل ثابت وعادل، كما أن سيادة القانون تتطلب قيام الحكومات بخدمة الصالح العام لا المصالح الخاصة.

---

[1] Gerald Charreaux, (1996): Vers une theorie du gouvernement des entreprises, Working papers GREGO, seminaire doctoraux des IAE DIJON-LATEK, Université de Bourgogne, France, p5.

[2] لزهر العابد، مرجع سبق ذكره، ص 122.

[3] سهير ابراهيم شوملي، (2017): الحوكمة الرشيدة في الجامعات، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 104.

[4] عبد المجيد كموش، (2018): دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات –الآليات ونظام التشغيل-مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 2، العدد 2، ص 26.

- **حرية الدخول للأسواق وآليات الخروج منها:** من الضروري إزالة كل الحواجز أمام الداخلين الجدد للأسواق، بما في ذلك العوائق الإدارية والاحتكارات الحكومية، واستبعاد أي شكل من أشكال المعاملات التفضيلية كالدعم والحصص والإعفاءات الضريبية، وإعداد آليات للخروج من السوق، وباعتبار أن العديد من الشركات يمكن أن تتعرض للإفلاس لا بد أن تكون قوانين الإفلاس جيدة وتعامل الدائنين وأصحاب المصلحة بشكل عادل.
- **إصلاح الإدارات الحكومية والهياكل التنظيمية:** لا بد أن يكون لدى موظفي الحكومة المعرفة والقدرة وأعلى درجات النزاهة، وأن تكون لدى الهيئات التنظيمية قواعد واضحة بشأن تضارب المصالح.
- **حرية تداول المعلومات:** يجب أن تتمتع سياسات الحكومة بالشفافية ولا تحجب أية معلومات اقتصادية، كما يجب أن يتمكن رجال الأعمال، وسائل إلاعلام، والمجتمع المدني من التعبير عن آرائهم وأن يتشاركوا كل المعلومات بحريّة.

2. **نظام تشغيل الحوكمة:** يشير نظام تشغيل الحوكمة إلى الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة والجهات المشرفة على تطبيقها، وكذلك جهات الرقابة وكل هيئة إدارية سواء كانت من داخل الشركة أو من خارجها، تسهم في تنفيذ الحوكمة وفي تشجيع الالتزام بها فضلا عن تطوير أحكامها والارتقاء بها. ويمكن توضيحها فى الآتي:[1]

- **العناصر الداخلية:** تتمثل في مجموعة القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرار، وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين، والتي تساهم في تقليل التعارض بين مصالح تلك الأطراف.
- **العناصر الخارجية:** تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشتمل على نوعية وقوة القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي فيه، فضلا عن كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة)، والجمعيات المهنية التي تضم المدققين، المحاسبين، المحامين والمراجعين الخارجيين.

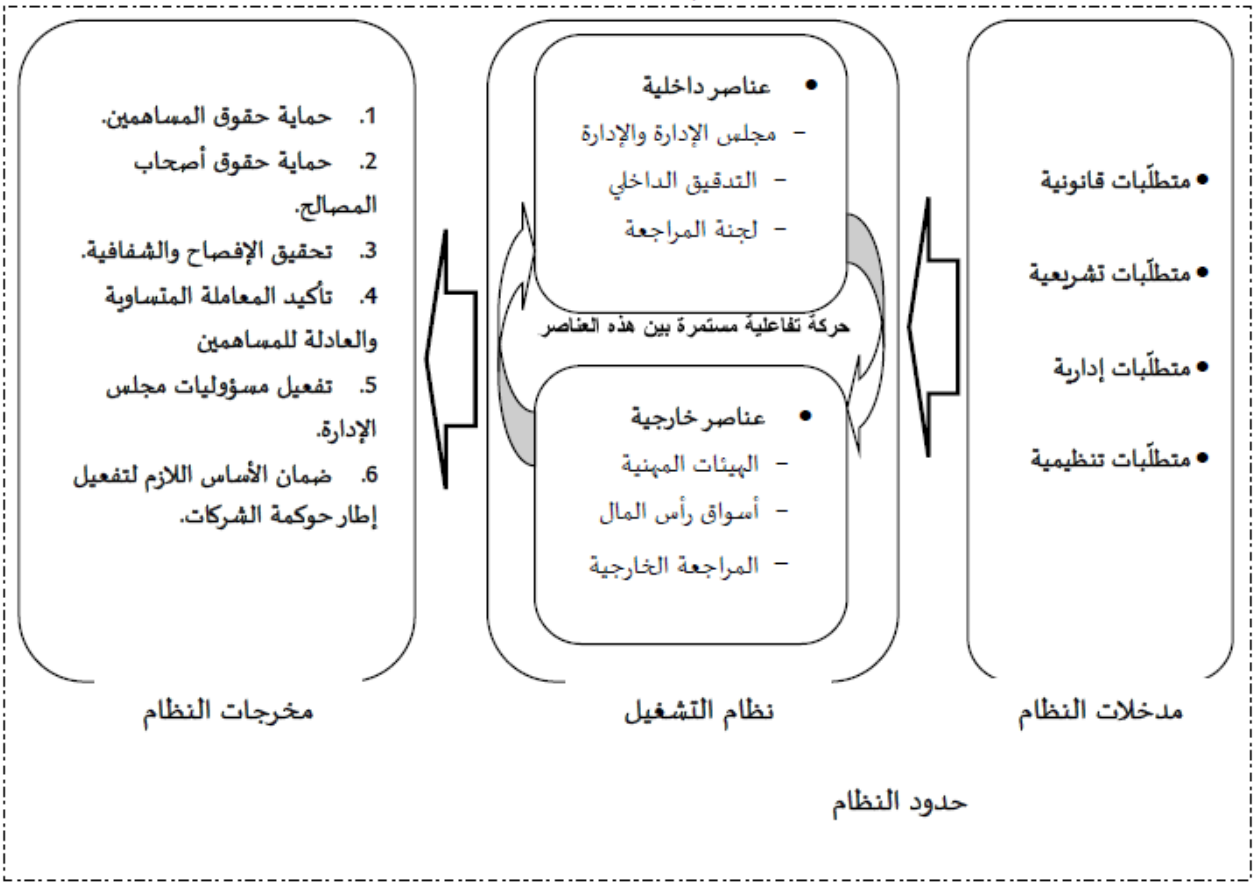
3. **مخرجات نظام الحوكمة:** تعتبر الحوكمة أداة ووسيلة فاعلة لتحقيق أهداف يسعى إليها الجميع، فمخرجاتها عبارة عن مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين التي تنظم أداء الشركات، وكذلك تعتبر

[1] عبد المجيد كموش، مرجع سبق ذكره، ص 26.

ممارسات عملية وتنفيذية تتبع من قبل الشركات والمؤسسات، تعمل على الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

4. **التغذية العكسية:** تمثل التغذية العكسية المكون الرابع والأساسي في نظام حوكمة الشركات والتي تعتبر ضرورية حتى تكتمل دورة النظام.

شكل رقم 1: نظام حوكمة الشركات



المصدر: عبد المجيد كموش، (2018): دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات –الآليات ونظام التشغيل-مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 2، العدد 2، ص 25.

بناءا على ما سبق يمكن أن نستخلص أن نظام حوكمة الشركات يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية والتشريعية والإدارية والاقتصادية، تمثل مدخلات النظام والتي تحدد المسؤوليات وتنظم العلاقات بين الأطراف ذات العلاقة في الشركة مثل مجلس الإدارة، الادارة العليا، التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي ...، وهي بمثابة نظام التشغيل والتي تتفاعل بدورها فيما بينها لتحقق مجموعة من القواعد والسياسات تمثل مخرجات النظام التي تستخدمها الشركة في تحقيق أهداف أعمالها، كما يوضحها الشكل السابق.

الفرع الثاني: خصائص حوكمة الشركات وركائزها

أولا: خصائص حوكمة الشركات: تتميز حوكمة الشركات بمجموعة من الخصائص تتمثل في الآتي:[1]

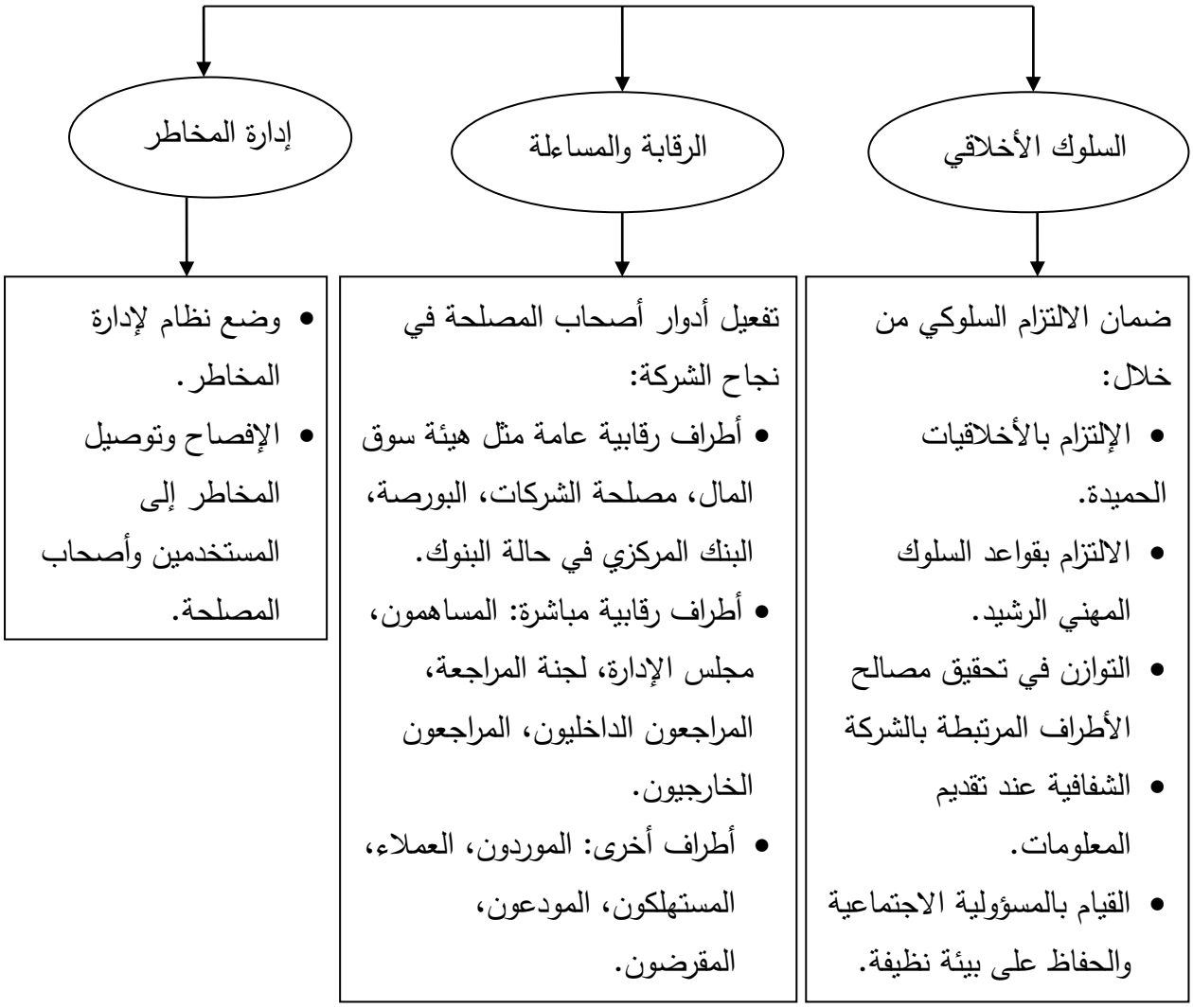
1. الانضباط: يقصد بالانضباط أن تمارس الإدارة مهامها في إطار قواعد السلوك الأخلاقي، من خلال الالتزام بالأخلاق والسلوك المهني في تحقيق مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة؛
2. الشفافية: يقصد بالشفافية أن يتم الإفصاح عن المعلومات المالية والتنظيمية للجهات ذات العلاقة، بشكل يمكن المساهمين والمقرضين من تقييم أداء الشركة؛
3. الاستقلالية: يقصد بالاستقلالية أن تمارس الإدارة مهامها من دون أي ضغوط عليها من أي طرف من الأطراف ذات العلاقة، حيث قد ينجم عن هذه الضغوطات أن يدفع بالإدارة لاتخاذ مواقف وقرارات فيها تحيز لجهة معينة؛
4. المسؤولية: يقصد بالمسؤولية أن الإدارة لديها كافة الصلاحيات والسلطات التي تمكنها من اتخاذ كافة الإجراءات وتكون مسؤولة أمام المساهمين؛
5. العدالة: يقصد بالعدالة أن يتم معاملة كافة المساهمين وكل الجهات ذات العلاقة في الشركة بعدالة والأخذ في الاعتبار لمصالحهم؛
6. المساءلة: يقصد بالمساءلة أن تلتزم الإدارة التنفيذية بالإجابة على استفسارات وتساؤلات مجلس الإدارة فيما يتعلق بالقرارات التي اتخذتها ومستوى تنفيذ الخطط، كما يلتزم مجلس الإدارة بدوره بالإجابة على استفسارات المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين؛
7. المسؤولية الاجتماعية: يقصد بها أن يكون لدى الشركة الإدراك والوعي في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتمسك بالمعايير الأخلاقية لما لها من أثر كبير في زيادة الإنتاجية وتحسين سمعة الشركة.

[1] عبد المطلب عثمان محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 61-62.

ثانيا: ركائز حوكمة الشركات: ترتكز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز أساسية تتمثل فيما يلي: [1]

- **السلوك الأخلاقي:** يقصد به ضمان الإلتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد، والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة، وكذلك الشفافية عند عرض المعلومات المالية.
- **الرقابة والمساءلة:** تتحقق الرقابة والمساءلة بتفعيل أدوار أصحاب المصلحة مثل الهيئات الإشرافية العامة، والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة، وكذلك الأطراف الأخرى المرتبطة بالمنظمة.
- **إدارة المخاطر:** تتحقق إدارة المخاطر من خلال وضع نظام لإدارة المخاطر والإفصاح، وإيصال المخاطر إلى المساهمين وأصحاب المصلحة. ويوضح الشكل رقم (02) هذه الركائز

شكل رقم 2: ركائز حوكمة الشركات



[1] طارق عبد العال حماد، (2005): حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، ط1، الدار الجامعية، مصر، ص 3.

المصدر: طارق عبد العال حماد، (2005): حوكمة الشركات (مفاهيم– المبادئ–التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، ط1، الدار الجامعية، مصر، ص 47.

بناءا على ما سبق يتطلب تفعيل حوكمة الشركات توفر مجموعة من الخصائص والركائز، والتي تمثل مميزات الحوكمة وتساعد على تكامل الجوانب الفكرية الخاصة بها، كما تساعد على تحقيق أهدافها وفوائدها المتعددة.

المطلب الثالث: محددات حوكمة الشركات ومقومات تطبيقها

الفرع الأول: محددات حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها

أولا: المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات: لكي تتمكن الشركات من الاستفادة من مزايا تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة، يرى الباحثون والكتاب من ضرورة توفر مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ وقواعد حوكمة الشركات، وتشمل على نوعين من المحددات هما:[1]

1. **المحددات الداخلية:** يقصد بالمحددات الداخلية لحوكمة الشركات القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، فهي تتعلق بالتدابير التي تطبقها الشركة داخليا لتحديد العلاقات بين حملة الأسهم ومجلس الإدارة والمديرين وأصحاب المصلحة، وحقوق وأدوار ومسؤوليات كل منهم على التوالي.
2. **المحددات الخارجية:** هي مجموعة القواعد والقوانين المحيطة بالشركة حيث لا تستطيع الشركة أن تدار بشكل جيد أو تزدهر وتجتذب استثمارات إضافية إذا كانت تنقصها الحوكمة الخارجية، ذلك لأن إجراءات الحوكمة الداخلية لا يمكن أن تصبح فعالة إلا إذا عززتها النظم الخارجية للأسواق والشركات، فهذه المؤثرات الخارجية تحقق الكفاءة وتحدد معايير الحوكمة وتعاقب المخالفين وتشجع على تدفق المعلومات. وتتمثل المحددات الخارجية فيما يلي:[2]

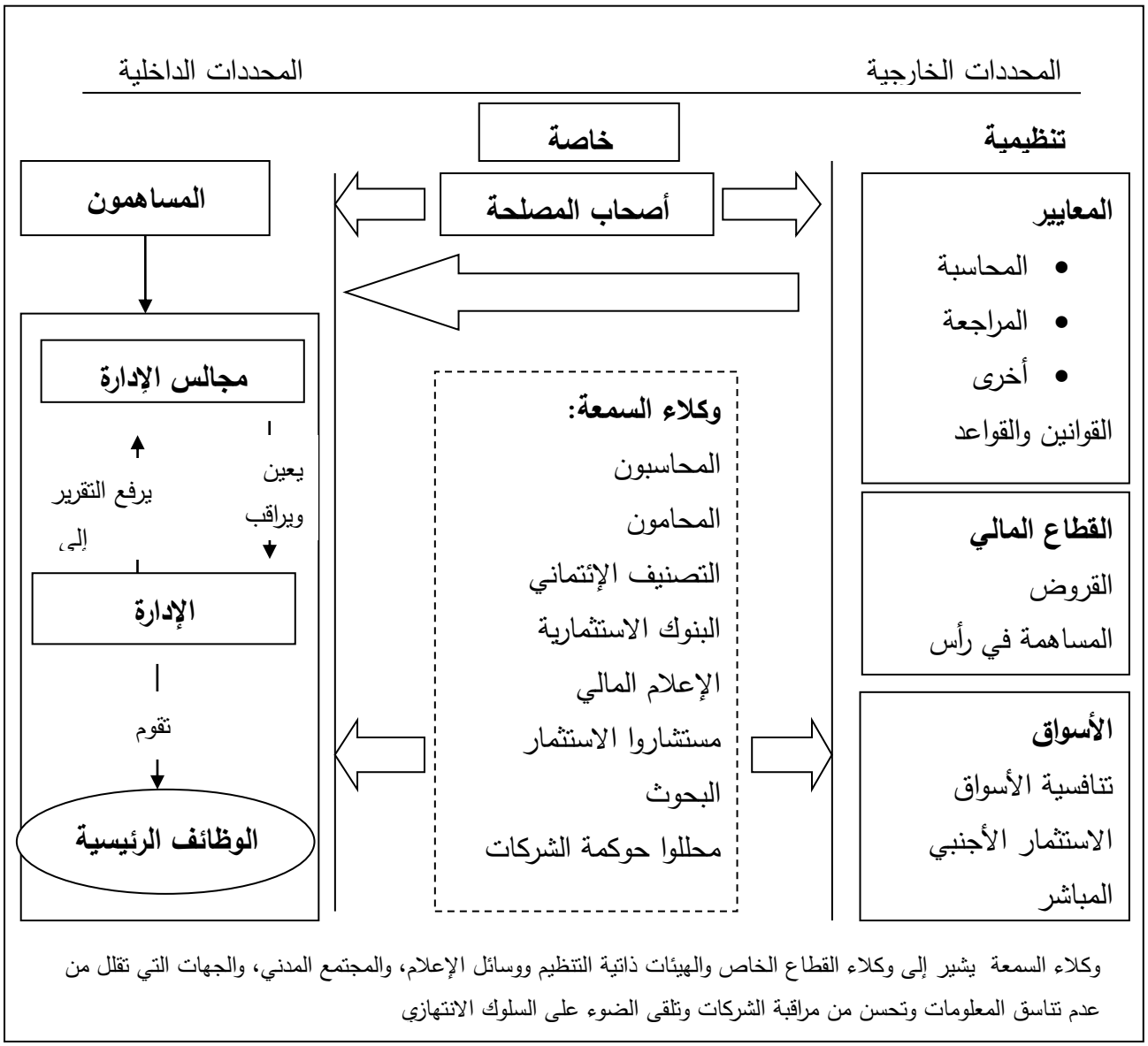
1. القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات، وقوانين سوق المال، والقوانين المتعلقة بالإفلاس، وكذلك القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار.
2. توفير التمويل اللازم للمشاريع من خلال وجود نظام مالي جيد الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية.

[1] أحمد علي خضر، (2012): حوكمة الشركات، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص 223.
[2] عبد المطلب عبد الحميد، (2008-2009): المنظور الاستراتيجي للتحولات الاقتصادية للقرن الحادي والعشرين، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ص 405-406.

3. كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات، وذلك بإحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وكذلك وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات.

4. دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالقواعد الأخلاقية والسلوكية والمهنية، والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتتمثل هذه المؤسسات على سبيل المثال لا الحصر في جمعية المحاسبين والمراجعين ونقابات المحامين والعمال وغيرهم. ويوضح الشكل رقم (03) هذه المحددات

شكل رقم 3: المحددات الأساسية لتطبيق مبادئ وقواعد حوكمة الشركات



وكلاء السمعة يشير إلى وكلاء القطاع الخاص والهيئات ذاتية التنظيم ووسائل الإعلام، والمجتمع المدني، والجهات التي تقلل من عدم تناسق المعلومات وتحسن من مراقبة الشركات وتلقى الضوء على السلوك الانتهازي

المصدر: Magdi R .Iskander, Nadereh Chamlou, (2000): Corporate Governance: A framework for Implementation, World Bank Group Washington, D.C, United States of America, p 8.

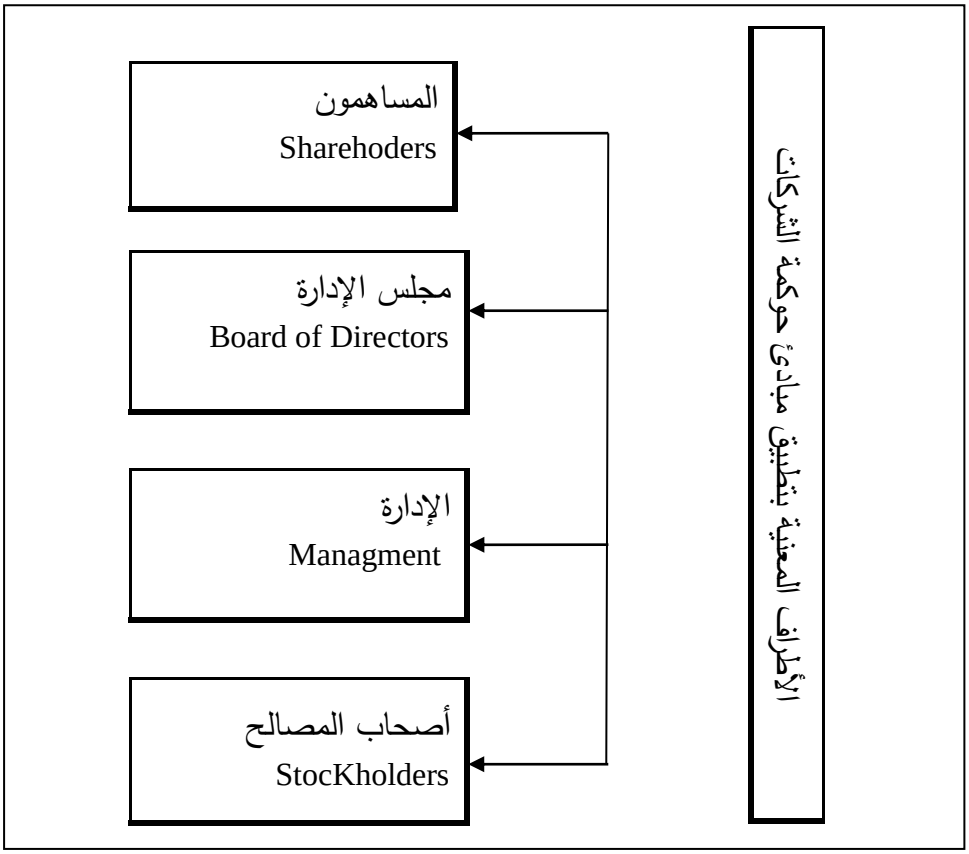
تأتي أهمية المحددات الداخلية والخارجية في أن توافرها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركات وتقلل التعارض بين أصحاب المصلحة، كما يتضح من خلال ما سبق أن هناك تكامل بين المحددات الداخلية والمحددات الخارجية لحوكمة الشركات، فحتى تتمكن المحددات الداخلية القيام بدورها بفعالية يتطلب الأمر دعمها بمحددات خارجية مناسبة.

ثانيا: الأطراف المعنية بتطبيق مبادئ وقواعد حوكمة الشركات: حدد الكتاب والباحثون أربعة أطراف رئيسية مسؤولة عن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، وتتمثل هذه الأطراف فيما يلي:[1]

1. **المساهمون Shareholders:** يطلق عليهم أيضا اسم حملة الأسهم وهم المستثمرون الذي يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، ويكون ذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، ويسعون أيضا إلى تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم أيضا من لديهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة الذين يرونهم مناسبين لحماية حقوقهم.
2. **مجلس الإدارة Board of Directors:** هم الأشخاص الذين يمثلون المساهمين وأيضا أصحاب المصالح الأخرى، وهم من لديهم المسؤولية في اختيار المدراء التنفيذيون الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسة العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوقهم.
3. **الإدارة Management:** هي الجهة المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وهي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها إلى للمساهمين.
4. **أصحاب المصالح Stockholders**: هم الأطراف الذين لديهم مصلحة داخل الشركة مثل الدائنين، والموردين، والعمال، والموظفين، وتجدر الإشارة إلى أن هؤلاء الأطراف قد تكون لديهم مصالح متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفون بمقدرة الشركة على الاستمرار. ويوضح الشكل التالي هذه الأطراف

[1] محمد مصطفى سليمان، (2006): حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، ط1، الدار الجامعية، مصر، ص ص 17-18.

شكل رقم 4: الأطراف المعنية بتطبيق مبادئ وقواعد حوكمة الشركات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، (2006): حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، ط1، الدار الجامعية، مصر، ص17.

تعتبر هذه الجهات الموضحة في الشكل السابق الجهات الرئيسية التي تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لمبادئ وقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه المبادئ والقواعد.

الفرع الثاني: معوقات تطبيق الحوكمة ومقومات نجاحها

أولا: معوقات تطبيق الحوكمة: حدد الباحثون والكتاب مصدرين للمشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق حوكمة الشركات هما:[1]

1. **المصدر الأول: داخلي من نفس بيئة الشركة:** تنشأ المشكلة الرئيسية في تطبيق حوكمة الشركات من عدم الفصل بين الملكية والإدارة، فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة الشركات فعّالا تحاول قدر الإمكان أن تبتعد في تأسيسها عن الشركات العائلية (Family business)، فليس بالضرورة أن يكون رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم الشركة أو ممن يتمتعون بعلاقات واسعة مع المساهمين، لكن من الضروري أن يتمتع هذا الرئيس بقدرة وكفاءة عالية في إدارة الشركة.

ويندرج تحت هذه المشكلة الرئيسية مشاكل ثانوية أخرى من أهمها:

- **مهام مجلس الإدارة:** تشكيل مجلس الإدارة وعدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة ومهمة الإدارة التنفيذية، وعدم تحديد مسؤوليات إدارة الشركة، مستوى الرقابة، وعدد اجتماعات مجلس الإدارة.
- **أعضاء مجلس الإدارة:** عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب لديهم القدرة على تقديم آرائهم باستقلالية تامة، نتيجة إحساسهم بالمسؤولية ومن خبراتهم وتفهمهم لطبيعة عمل الشركة.
- **لجان مجلس الإدارة:** أهمية تكوين لجان تابعة لمجلس الإدارة تساعده على أداء مهامه ومن أهم هذه اللجان لجنة التدقيق، لجنة المكافآت والترشيحات ومدى فعاليتهما واستقلاليتهما، وتوفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

2. **المصدر الثاني: خارجي من البيئة المحيطة بالشركة:** يمثل المناخ العام للاستثمار في الدولة ومدى توفر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي التي تضمن تطبيق الحوكمة في الشركات، وإعطائها صفة الإلزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين. ومن أهم المشاكل والتحديات التي واجهت تطبيق حوكمة الشركات على طول مشوارها الإصلاحي نذكر ما يلي:[2]

[1] مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، إيمان بوربيع، المرجع سبق ذكره، ص ص 100-101.
[2] نور الهدى نقاز، (2022): التدقيق الخارجي ودوره في تعزيز حوكمة الشركات في ظل معايير التدقيق الجزائرية والدولية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشوره، تخصص محاسبة وجباية، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، ص ص 72-73.

- سوء الاستخدام للموارد وسوء التسيير المتفشي في مختلف إدارات الشركات؛
- التنظيم الهرمي القائم في العديد من الشركات والذي يسمح لكبار الإداريين بالسيطرة على أموال الشركة وتحكمهم بها دون ضوابط، بالإضافة إلى وجود مدراء تنفيذيين غير فعالين؛
- وجود عدد كبير من المساهمين السلبيين الذين ليست لديهم الرغبة في ضبط النظام القائم، بالإضافة إلى عدم قدرتهم على إحداث التغيير وقبوله والتكيف معه؛
- الإشراف غير الكافي للهيئات التنظيمية وضعف آليات الرقابة الداخلية؛
- نقص الاستقلالية والنزاهة والموضوعية الكافية للمدققين الخارجيين؛
- ضعف النظام القانوني عن مجابهة بعض الممارسات التي يقوم بها المدراء التنفيذيين؛
- ضعف النظام القانوني في تحقيق الالتزام بالمعايير المحاسبية الدولية (عدم التطبيق الكامل لمعايير المحاسبة والتدقيق المستمدة من المعايير الدولية)؛
- نقص الوعي بمفهوم حوكمة الشركات وفوائد تطبيقها، وعدم فرضها بالقوانين والضوابط الملزمة مما يجعلها خاضعة للضوابط الذاتية التي تختلف من شخص إلى آخر؛
- تركز القوة الاقتصادية في أيدي عدد قليل من الشركات مما يؤدي إلى ضعف الحافز لدعم الإصلاحات الأساسية لهيكل العلاقات.

ثانيا: مقومات نجاح تطبيق حوكمة الشركات: يتطلب التطبيق السليم والفعال لحوكمة الشركات توافر مجموعة من المقومات، تمثل الدعائم الأساسية التي تضمن لحوكمة الشركات أن تقوم بدورها اتجاه الشركات وهي:[1]

- توافر مجموعة من القوانين والتشريعات واللوائح التي تحدد حقوق ومسؤوليات واختصاصات الأطراف الفاعلة بالشركات، وكذلك تحديد العقوبات في حالة انتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات.
- تشكيل لجان رئيسية تابعة لمجلس الإدارة ومن أهمها لجنة المراجعة، يكون لديها من الصلاحيات ما يكفل لها حق ممارسة دورها الرقابي على أعمال المراجع الداخلي والخارجي، ومتابعة تقاريرهم للتأكد من قيام إدارة الشركة بتنفيذ ما تحتويه هذه التقارير من مقترحات وتوصيات.

[1] عبد المطلب عثمان محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 65-66.

- وضع هيكل تنظيمي واضح يحدد السلطات والمسؤوليات يساعده في ذلك مجموعة من الأنظمة منها نظام الرقابة الداخلية ونظام محاسبة المسؤولية، من خلال مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية اللازمة للمساءلة والتقييم.
- فعالية نظام التقارير المالية بأن يتسم بالشفافية ويوفر المعلومات المناسبة عن أداء الشركات لجميع الأطراف الأخرى ذات العلاقة، ممن يستخدمون المعلومات المنشورة للشركات في اتخاذ القرارات الاستثمارية.
- تفعيل دور المؤسسات الرقابية المنظمة لعمل الشركات، والجهات غير الحكومية المساندة للشركات للقيام بمسؤولياتها اتجاه تطبيق وتطوير إجراءات حوكمة الشركات.

المبحث الثاني: مبادئ وآليات حوكمة الشركات

لضمان تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ذكر الباحثون والكتاب ضرورة وجود آليات تعمل على الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، من خلال إحكام الرقابة على الأداء بهدف التخلص من الفساد المالي والإداري، كما تعمل على التأكد من الاستخدام الأمثل لأصول الشركة وتكفل للمساهمين عوائد على استثماراتهم. وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه الآليات ويرجع السبب وراء اختلاف الآراء إلى اختلاف البيئة المحيطة بالشركات، إلا أن العديد منهم اتفقوا على تقسيمها إلى قسمين آليات داخلية التي وضعتها الشركات والمساهمون لضمان الامتثال للعلاقة التعاقدية بين المدراء والمساهمين، وآليات تأتي من البيئة الخارجية.

المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات

نوضح من خلال ما يلي أهم المبادئ لحوكمة الشركات حسب بعض المنظمات التي كانت سباقة في وضع هذه المبادئ.

الفرع الأول: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية G20/OECD: تعتبر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أكثر المنظمات اهتماما في هذا النطاق حيث قامت بإصدار أولى هذه المبادئ عام 1999 وقامت بعمل التعديلات عليها سنة 2004، 2008 و2015 وذلك بما يتناسب والتطور الاقتصادي، ونوضح فيما يلي هذه المبادئ نسخة 2015: [1]

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: ينبغي أن يشجع إطار حوكمة الشركات على شفافية وكفاءة الأسواق، وتخصيص الموارد بكفاءة، وينبغي أن يكون متوافقا مع الأحكام والتشريعات القانونية وأن يدعم الإشراف والتنفيذ الفعال.
2. الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية: يجب أن يحمي إطار حوكمة الشركات المساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم، ويجب أن يكفل المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.
3. المستثمرون من المؤسسات وأسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء: يجب أن يوفر إطار حوكمة الشركات الحوافز السليمة في جميع أنحاء سلسلة الاستثمار ويسمح لأسواق الأسهم بالعمل بطريقة تساهم في الحوكمة الجيدة للشركات.

[1] OECD, (2015): G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris, PP 13-37, Available at https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf, accessed 20/05/2023.

4. دور أصحاب المصالح في أساليب حوكمة الشركات: يجب أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصلحة التي ينشئها القانون أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشيط بين الشركات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل، وتحقيق الاستدامة للمشروعات على أسس مالية سليمة.

5. الإفصاح والشفافية: ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم عن كافة المسائل الهامة المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وأسلوب ممارسة حوكمة الشركات.

6. مسؤوليات مجلس الإدارة: ينبغي أن توفر ممارسات حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركة، وأن تكفل متابعة الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة اتجاه الشركة والمساهمين.

وقد تم تنقيح هذه المبادئ مرة أخرى سنة 2023 لتضم نفس المبادئ السابقة الذكر مع حذف للمبدأ الرابع المتمثل في دور أصحاب المصالح في أساليب الحوكمة وإضافة مبدأ جديد المتمثل في الاستدامة والمرونة، والتي تهدف من خلالها إلى تعزيز السياسات والأطر التنظيمية لحوكمة الشركات التي تدعم الاستدامة والوصول إلى إلى التمويل من أسواق رأس المال، والتي بدورها يمكن أن تساهم في مرونة الاقتصاد الأوسع ونوضح فيما يلي هذه المبادئ في نسختها الأخيرة:[1]

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات.
2. الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية.
3. المستثمرون من المؤسسات وأسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء.
4. الإفصاح والشفافية.
5. مسؤوليات مجلس الإدارة.
6. الاستدامة والمرونة: ينبغي أن يوفر إطار حوكمة الشركات حوافز للشركات والمستثمرين فيها لاتخاذ القرارات وإدارة مخاطرها بطريقة تساهم في استدامة الشركة ومرونتها.

[1] OECD (2023): G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023, OECD Publishing, Paris, P 44.

الفرع الثاني: مبادئ ومعايير لجنة بازل للرقابة المصرفية: قدمت لجنة بازل للرقابة المصرفية العديد من الأوراق الدولية بشأن حوكمة المصارف آخرها إصدار جويلية 2015، حيث أن هذه المعايير صدرت منقحة عن المعايير التي سبقتها بغرض الاستفادة من تجارب العديد من الدول في التطبيق، ونوضح فيما يلي هذه المبادئ:[1]

المبدأ الأول: المسؤوليات العامة لمجلس الإدارة: يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الشاملة عن المصرف، بما في ذلك المصادقة والإشراف على تطبيق الإدارة التنفيذية للأهداف الإستراتيجية وإطار الحوكمة وثقافة الشركة.

المبدأ الثاني: مؤهلات وتركيبة مجلس الإدارة: ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يكون لديهم المؤهلات اللازمة سواء بشكل فردي أو جماعي، وأن يتوفر لديهم الفهم الواضح لدورهم في الإشراف فيما يتعلق بالحوكمة، وأن يكون لديهم القدرة على الحكم السليم والموضوعي لشؤون المصرف. كما ينبغي أن يكون لدى مجلس الإدارة التركيبة المناسبة التي تسهل الرقابة الفعالة ولذلك ينبغي أن يضم مجلس الإدارة لعدد كاف من الأعضاء المستقلين.

المبدأ الثالث: هياكل وممارسات الحوكمة: ينبغي لمجلس الإدارة أن يحدد هياكل وممارسات الحوكمة المناسبة لعمله، ووضع الوسائل اللازمة لاتباع هذه الممارسات ومراجعتها بشكل دوري للتأكد من فعاليتها المستمرة.

المبدأ الرابع: الإدارة العليا: تحت إشراف مجلس الإدارة وتوجيهاته يتوجب على الإدارة التنفيذية العليا إدارة أنشطة المصرف بطريقة تتفق مع إستراتيجية العمل ونزعة المخاطر، والأجور والسياسات الأخرى التي صادق عليها المجلس.

المبدأ الخامس: حوكمة هياكل المجموعة: ضمن المجموعة الواحدة يتحمل مجلس إدارة الشركة الأم المسؤولية العامة للمجموعة، وضمان إنشاء وتشغيل إطار حوكمة واضح يتناسب مع المجموعة وأعمالها ومخاطرها والوحدات التابعة لها، كما يتعين على مجلس الإدارة والإدارة العليا معرفة وفهم الهيكل التنظيمي للمجموعة والمخاطر التي يشكلها.

[1] Basel Committee on Banking supervision, (2015): Guidelines Corporate governance principles for banks, PP 8-38, Available At https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf, accessed 25/05/2023.

المبدأ السادس: وظيفة إدارة المخاطر: يجب أن يتوفر لدى المصارف وظيفة إدارة المخاطر تكون فعالة وتتمتع بالاستقلالية، وتكون تحت مسؤولية وإشراف كبير موظفي المخاطر، ويجب أن يتوفر لديها أيضا الموارد الكافية وإمكانية التوصل مع مجلس الإدارة.

المبدأ السابع: تحديد المخاطر ورصدها ومراقبتها: ينبغي تحديد المخاطر ورصدها ومراقبتها على نطاق المصرف ككل (المجموعة المصرفية)، وعلى المستوى الفردي للوحدات التابعة له، كما ينبغي أن يواكب تطور إدارة المخاطر والبنية التحتية للرقابة الداخلية للمصرف التغيرات التي تحدث في ملف مخاطر المصرف والمخاطر المحيطة به، وكذلك ممارسات القطاع المصرفي ككل.

المبدأ الثامن: الإبلاغ عن المخاطر: يتطلب إطار إدارة المخاطر الفعال اتصالات قوية داخل المصرف حول المخاطر، ويكون ذلك عبر المنظمة، وكذلك من خلال تقديم التقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا.

المبدأ التاسع: مجلس الإدارة مسؤول عن الإشراف على إدارة مخاطر الامتثال، كما يتعين على مجلس الإدارة إنشاء وظيفة الامتثال والمصادقة على سياسات وعمليات المصرف، لتحديد وتقييم ومراقبة وإعداد التقارير وتقديم المشورة بشأن مخاطر الامتثال.

المبدأ العاشر: التدقيق الداخلي: ينبغي أن توفر وظيفة التدقيق تأكيدات مستقلة لمجلس الإدارة حول جودة وفعالية الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والحوكمة في البنك، وأن تدعم المجلس والإدارة العليا في تعزيز الحوكمة الفعالة وسلامة المصرف على المدى الطويل.

المبدأ الحادي عشر: المكافآت: يجب أن يدعم هيكل المكافآت في المصرف الحوكمة السليمة للشركات وإدارة المخاطر.

المبدأ الثاني عشر: الإفصاح والشفافية: يجب أن يقوم المصرف بالإفصاح عن حوكمته بكل شفافية للمساهمين والمودعين وأصحاب المصلحة الآخرين ذو العلاقة والمشاركين في الأسواق.

المبدأ الثالث عشر: دور المشرفين: ينبغي على المشرفين تقديم التوجيه والإشراف على حوكمة الشركات في المصارف، ويكون ذلك من خلال التقييمات الشاملة والتفاعل المنتظم مع مجالس الإدارة والإدارة العليا، كما ينبغي أن يطلبوا من المصرف القيام بالتحسين والإجراءات العلاجية حسب الضرورة فيما يتعلق بالحوكمة، وكذلك ينبغي عليهم مشاركة المعلومات المتعلقة بالحوكمة مع المشرفين الآخرين.

الفرع الثالث: معايير مؤسسة التمويل الدولية:

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي (IFC) سنة 2003 مجموعة من المبادئ والقواعد التي تعتقد أنها أساسية لدعم الممارسات الجيدة للحوكمة في المؤسسات المالية وغير المالية، وذلك وفقا لأربعة مستويات تتمثل فيما يلي:[1]

- الممارسات المقبولة للحوكمة الجيدة؛
- خطوات إضافية لضمان تطبيق الحوكمة الجيدة الجديدة؛
- إسهامات أساسية لتحسين تطبيق الحوكمة الجيدة محلي؛
- القيادة الجيدة.

وفي سنة 2018 تم تحديث منهجية حوكمة الشركات لمؤسسة التمويل الدولي IFC والتي تعد بمثابة نهج لتقييم وتحسين حوكمة الشركات، لتشمل خصائص الحوكمة فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات البيئية والاجتماعية الرئيسة وذلك لتحديد المخاطر وتقليلها وإدارتها، ويمكن أن يساعد استخدامه الشركة على تأكيد التزامها بإظهار القيادة وتعزيز الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات الفعالة في جميع أنحاء الشركة.

ويعمل التحديث الجديد لمنهجية حوكمة الشركات لمؤسسة التمويل الدولية على تحديث مصفوفة حوكمة الشركات التابعة ل IFC، لتشمل الاعتبارات الرئيسية لحوكمة الشركات في أعقاب الأزمة المالية ويدمج القضايا البيئية والاجتماعية بما يتفق مع سياسة مؤسسة التمويل الدولية بشأن الإستدامة البيئية والاجتماعية، ويتضمن ذلك تعريفا موسعا لأصحاب المصلحة ليشمل المجتمعات المتضررة، العمال المتعاقدين، العاملين في سلسلة التوريد الأولية، الموردين، المقاولين، المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية ومنظمات المجتمع المدني، ويتضمن تطوير المنهجية المحدثة تقييم ستة معايير رئيسية لحوكمة الشركات، نوضحها فيما يلي:[2]

1. الالتزام بالجوانب البيئية والاجتماعية والحوكمة (القيادة والثقافة): إظهار الشركة ومساهميها التزامهم بتنفيذ حوكمة الشركات عالية الجودة، بما في ذلك حوكمة السياسات والإجراءات البيئية والاجتماعية الرئيسية.
2. هيكل وعمل مجلس الإدارة: إن مجلس الإدارة مؤهل ومهيكل بشكل مناسب للإشراف على إستراتيجية الشركة والإدارة والأداء.

[1] مريم هاني، (2020): الحوكمة المصرفية في ظل مقررات لجنة بازل، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 25.

[2] International Finance Corporation (IFC), (2018) : IFC Corporate Governance Methodology, PP 2-3, Available At https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/ifc-corporate-governance-methodology.pdf, accessed 29/05/2023.

3. مراقبة البيئة: يعد نظام الرقابة الداخلية للشركة ووظيفة التدقيق الداخلي، ونظام إدارة المخاطر (بما في ذلك نظام الإدارة البيئية والاجتماعية)، ووظيفة الامتثال كافية لضمان الإشراف السليم على أصول الشركة، فعالية العمليات، الدقة في الإبلاغ والإمتثال للسياسات والإجراءات والقوانين واللوائح.

4. الإفصاح والشفافية: يعد الإفصاح المالي وغير المالي للشركة بمثابة تمثيل مناسب وصادق وفي الوقت المناسب للأحداث المادية للمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين.

5. معاملة المساهمين الأقلية: أن تكون حقوق المساهمين الأقلية ملائمة وغير قابلة للإساءة، وأن يتم معاملة أصحاب المصلحة الآخرين بشكل عادل.

6. حوكمة مشاركة أصحاب المصلحة: أن تكون حوكمة الشركات فيما يتعلق بمشاركة أصحاب المصلحة كافية، لا سيما من خلال الإشراف على رسم خرائط أصحاب المصلحة وسياسة إشراك أصحاب المصلحة وآليات التظلم.

الفرع الرابع: المبادئ الأساسية حسب ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر: حدد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة أربعة مبادئ أساسية هي:[1]

1. الإنصاف: يجب أن توزع الحقوق والواجبات بين الأطراف الفاعلة وكذلك الامتيازات، والإلتزامات المرتبطة بهم بصورة منصفة.

2. الشفافية: يجب أن تكون الحقوق والواجبات، وكذلك الصلاحيات، والمسؤوليات المترتبة عن ذلك واضحة وجلية للجميع.

3. المسؤولية: يجب أن تكون مسؤولية كل طرف محددة بواسطة أهداف محددة وغير مقسمة.

4. المحاسبة: يجب أن يكون كل طرف فاعل محاسبا أمام طرف آخر عن الشيء الذي هو مسؤول عنه.

تشكل هذه المبادئ الأربعة معايير شاملة تدعم بعضها البعض أي أنها تطبق مع بعضها وبشكل مترابط، وهي ليست اختيارية ولا يمكن عزلها عن بعضها البعض، إذ تشكل نوعا من "المربع السحري" كما جاء في الميثاق والذي يجعل من الحكم الراشد خيار الفوز في كل الظروف، وبعبارة أخرى فإن عملية توزيع المسؤوليات (المسؤولية) والرقابة (المحاسبة)، يجب أن تتم بإنصاف وشفافية بالإضافة إلى ذلك، فإن قواعد

[1] GOAL, Op Cit, P 66.

الانصاف والشفافية تخضع لتوزيع المسؤوليات والإشراف، وهذا يعني أن مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة هي كل متكامل.

تجدر الإشارة أن هذه المبادئ ليس بالإلزامية، لكن الغرض منها أن تكون نقطة مرجعية يمكن للمشرعين وصناع القرار استخدامها عندما يقومون بوضع الأطر القانونية والإدارية والتنظيمية لحوكمة الشركات، ولذلك ينبغي على كافة الشركات أن تقوم بتكييف وتوظيف هذه المبادئ ومواكبة تطوراتها، وذلك لضمان أفضل الممارسات في مجال حوكمة الشركات بغية إرضاء كافة أصحاب المصلحة وتحقيق أهداف الشركة بالإضافة إلى إدراك واستغلال الفرص.

المطلب الثاني: الآليات الداخلية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات

تعرّف آليات الحوكمة بأنها "الممارسات التي تسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في التطبيق السليم للحوكمة، وتحدد طبيعة العلاقة بين حملة الأسهم وأصحاب المصالح كافة، كما تضمن للشركة إدارة سليمة ومستقرة"[1]، وتمثل الآليات الداخلية التدابير التي تطبقها الشركة داخليا، لتحديد العلاقات بين المساهمين، مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين، وأصحاب المصالح الأخرى،[2] وتشمل مايلي.

الفرع الأول: آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له

أولا: مجلس الإدارة Board of Directors

1. مفهوم مجلس الإدارة:

يمثل مجلس الإدارة مجموعة من الأفراد المنتخبين الذين تكون مسؤوليتهم الرئيسية العمل بما يخدم مصالح المالكين، من خلال الرقابة والتحكم بطريقة رسمية في المديرين رفيعي المستوى في الشركة.[3] كما يلعب مجلس الإدارة دورا هاما في حماية ممارسات حوكمة الشركات الفعالة، لا سيما بالنسبة للشركات الكبيرة حيث يتم الفصل بين الملكية والرقابة من خلال تخفيض نزاعات الوكالة داخل الشركة، فيمكن لمجالس الإدارة

[1] بشرى نجم عبد الله المشهداني، ليلى ناجي مجيد الفتلاوي، (2012): المداخل المعتمدة في قياس إدارة أرباح الشركات وأثر آليات الحوكمة في تخفيضها، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 35، العدد 93، ص ص 35-36.

[2] شاكر عبد الكريم البلداوي، نورة منير عبد الرحمن، (2015): أثر قواعد حوكمة الشركات المتعلقة باختيار المدقق الخارجي في موثوقية القوائم المالية (دراسة تطبيقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 38، العدد 104، ص 190.

[3] Michael A. Hitt, R Duane Irland, Robert E. Hoskisson, (2016): Strategic Management : Competitiveness and Globalisation : Concepts and Cases, 12 ed, Cengage Learning, canada, USA, P 319.

أن تؤدي دورا حاسما في مراقبة أنشطة الإدارة بغرض تخفيض تكاليف الوكالة والمحافظة على المساءلة الإدارية لتحقيق الأداء الجيد.[1]

2. خصائص مجلس الإدارة

يعد حجم مجلس الإدارة من العوامل المهمة التي تؤثر في زيادة فاعليته، ولم تقدم الدراسات التي تناولت العلاقة بين حجم مجلس الإدارة وبين فاعليته دليلا واضحا عن الحجم الفعال، حيث أظهرت بعض الدراسات ومنها دراسة (Jensen, 1993) أنه كلما كبر حجم مجلس الإدارة كلما قلت فاعليته، ويرجع السبب في ذلك إلى الصعوبات والمشاكل في الاتصال وضعف عملية اتخاذ القرارات، والتي تكون عادة مرتبطة بالمجموعات الكبيرة، فيما أظهرت دراسات أخرى أمثال دراسة (Dalton, Daily, Johnson & Ellstrand, 1999)، أن مجلس الإدارة الأكبر يقدم منفعة أكبر للشركة وذلك لتنوع خبرات أعضائه وقدرتهم على التعامل مع البيئة المحيطة.[2] كما إن قدرة مجلس الإدارة على العمل كآلية مراقبة فعالة يكون من خلال استقلاليته عن الإدارة، وقد ركز الباحثون على نسبة المدراء مقارنة بالمدراء المستقلون داخل مجلس الإدارة كمؤشر على استقلالية مجلس الإدارة، وأشارت بعض الدراسات السابقة إلى أن المدراء المستقلون هم مراقبون فعالون، لأنهم لا يملكون مصالح مالية في الشركة أو روابط نفسية للإدارة، وهم في وضع أفضل للطعن الموضوعي في الإدارة، كما أن وجودهم يوفر إشرافا أكثر يقظة على عملية الرقابة.[3]

وينبغي أن يتوفر في أعضاء مجلس الإدارة الخبرة والكفاءة اللازمة التي تمكنهم من أداء مهامهم وتحمل مسؤوليتهم، مع ضرورة التطوير المستمر لهذه الكفاءات من خلال الدورات التدريبية وغيرهم من الوسائل التي تحددها الشركة وتراها مناسبة لذلك،[4] ويمثل إزدواجية منصب المدير التنفيذي (CEO Chair Duality) إذا كان المدير التنفيذي للشركة هو أيضا رئيس مجلس الإدارة، وحسب مؤيدوا نظرية الوكالة فإن ازدواجية منصب المدير التنفيذي تضعف من آليات المراقبة، وتؤثر سلبا على دور أعضاء مجلس الإدارة في تقييم أنشطة المدراء.[5]

---

[1] Eco Suyono, (2016): Family controlled firm, governance mechanisms and corporate performance : Evidence from Indonesia, Journal of Economics, Business and Accountancy Ventura, Vol 19, N° 1, P 115.

[2] سطم صالح حسين، محمود سامي محمود، (2019): حوكمة الشركات ودورها الإفصاح عن المعلومات المستقبلية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (45)، العراق، ص ص 232-233.

[3] Mohammad I Azim, (2012) : Corporate Governance mechanism and their impact on company performance : A structural equation model analysis, Australian Journal of Management, Vol 37, N° 3, P 5.

[4] عائشة طاسين، (2018): دور الحوكمة المؤسسية في خلق القيمة في المؤسسة دراسة عينة من المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، ص 49.

[5] Ahsan Akbar, (2015): The Role of Corporate Governance Mechanism in Optimizing firm Performance: A conceptual Model for Corporate Sector of Pakistan, Journal of Asian Business Strategy, Vol 5, N° 6, P 112.

3. مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) من خلال المبدأ الخامس من مبادئ حوكمة الشركات إصدار 2023 مسؤوليات ومهام مجلس الإدارة كما يلي:[1]

- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس العلم التام وبحسن نية وبذل العناية الواجبة بما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين مع مراعاة مصالح أصحاب المصلحة الآخرين؛
- عندما تؤثر قرارات مجلس الإدارة على مجموعات المساهمين المختلفة بشكل مختلف، يتعين على مجلس الإدارة معاملة جميع المساهمين بشكل عادل؛
- يتعين على مجلس الإدارة تطبيق معايير أخلاقية عالية، فاتباع المعايير الأخلاقية العالية يعطي الشركة المصداقية وتجعلها أهلا للثقة على المدى البعيد؛
- يتعين على مجلس الإدارة القيام بوظائف رئيسية معينة تتضمن:

  - مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة وخطط العمل الرئيسية والميزانيات السنوية وخطط العمل، تحديد أهداف الأداء ومراقبة التنفيذ وأداء الشركة، الإشراف على نفقات رأس المال الرئيسية وعمليات الاستحواذ والتصفية.
  - الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركات وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.
  - اختيار المديرين التنفيذيين الرئيسيين والإشراف عليهم ومراقبتهم واستبدالهم إذا لزم الأمر والإشراف على تخطيط تداول المناصب.
  - موائمة مكافآت المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين ومجلس الإدارة مع مصالح الشركة على المدى الطويل.
  - ضمان عملية ترشيح وانتخاب رسمية وشفافة لمجلس الإدارة.
  - مراقبة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك إساءة استخدام أصول الشركة وإساءة استخدامها في معاملات الأطراف ذات العلاقة.
  - ضمان نزاهة نظم المحاسبة والإبلاغ المالي الخاصة بالشركة فيما يتعلق بالإفصاح بما في ذلك التدقيق الخارجي المستقل، ووجود نظم الرقابة المناسبة بما يتوافق مع القانون والمعايير ذات الصلة.
  - الإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات.

[1] OECD, Op Cit, PP 34-43.

- ينبغي أن يكون مجلس الإدارة قادرا على ممارسة حكم موضوعي ومستقل في شؤون الشركة، ويكون ذلك من خلال ما يلي:

➢ ينبغي على مجالس الإدارة النظر في تعيين عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين القادرين على ممارسة الحكم المستقل على المهام التي يوجد فيها احتمال لتضارب المصالح، ومن الأمثلة على هذه المسؤوليات الرئيسية ضمان نزاهة التقارير المالية وغيرها من التقارير، مراجعة المعاملات بين الأطراف ذات الصلة، ترشيح وتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين.

➢ ينبغي على مجالس الإدارة النظر في إنشاء لجان متخصصة لدعم مجلس الإدارة بأكمله في أداء وظائفه، ولا سيما لجنة التدقيق أو هيئة مماثلة للإشراف على الإفصاح والضوابط الداخلية والمسائل المتعلقة بالتدقيق، وقد تقدم لجان أخرى مثل لجنة المكافآت، أو الترشيح، أو إدارة المخاطر الدعم لمجلس الإدارة بحسب حجم الشركة وهيكلها وتعقيدها وحجم المخاطر التي تتعرض لها، ويجب أن يتم تحديد صلاحياتهم وتكوينهم وإجراءات عملهم بشكل جيد، والكشف عنها من قبل مجلس الإدارة الذي يتحمل المسؤولية الكاملة عن القرارات المتخذة.

➢ ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة قادرين على الالتزام بمسؤولياتهم بفعالية.

➢ ينبغي على مجالس الإدارة القيام بعمليات تقييم منتظمة لتقييم أدائها، وتقييم ما إذا كانت تمتلك المزيج الصحيح من الخلفية والكفاءات، بما في ذلك ما يتعلق بالتنوع بين الجنسين وأشكال التنوع الأخرى.

- من أجل الوفاء بالتزاماتهم يجب أن يتاح لأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة وفي الوقت المناسب.

- عندما يتم تفويض تمثيل الموظفين في مجلس الإدارة، ينبغي وضع آليات لتسهيل حصول ممثلي الموظفين على المعلومات وتدريبهم، بحيث يمارس هذا التمثيل بفعالية ويساهم بشكل أفضل في تعزيز مهارات مجلس الإدارة ومعلوماته واستقلاليته.

ثانيا: اللجان التابعة لمجلس الإدارة

1. **لجنة التدقيق:** تعد لجنة التدقيق أحد أهم آليات الحوكمة التي لها الدور في زيادة دقة وشفافية المعلومات التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها الرقابي في عملية إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة الرقابة الداخلية في الشركات وتدعيم استقلاليتها، وقد ازداد الاهتمام بالدور الذي تقوم به لجنة التدقيق خلال السنوات القليلة الماضية باعتبارها أداة لحوكمة الشركات، التي تهدف إلى مساءلة مجلس الإدارة وتأكيد دور المدقق وتدعيم استقلاليته.[1]

وقد عرفها (Braiott) على أنها إحدى اللجان الفرعية المشكلة من قبل مجلس الإدارة وتضم في عضويتها أعضاء من مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وتعمل على الإشراف ومتابعة أداء المدقق الداخلي والخارجي بالإضافة إلى إدارة المخاطر، وكذلك التأكد من التطبيق السليم لحوكمة الشركات، كما تم تعريفها على أنها إحدى اللجان الرئيسية التابعة لمجلس الإدارة، والتي تساهم في تدعيم موضوعية ومصداقية إعداد التقارير المالية بالإضافة إلى مساعدة المدقق الخارجي في تأكيد استقلاليته وتحسين أدائه المهني، ومساعدة المدراء التنفيذيين وغير التنفيذيين في الوفاء بمسؤولياتهم، كما أنها تساهم في رقابة المساهمين على الإدارة، وتعتبر أيضا أداة مفيدة ومساعدة لمجلس الإدارة في مراقبة أداء الشركة وتسيير نشاطه.[2]

وينبغي أن تكون لجنة التدقيق مستقلة، وتمتلك المعرفة المالية والمحاسبية، ولديها عدد كاف من الأعضاء.[3] وحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أصبح إسناد دور الرقابة على إدارة المخاطر إلى لجنة على مستوى مجلس الإدارة أكثر شيوعا في الشركات الكبرى لاسيما في القطاع المالي، حيث تكلف هذه المهمة إلى لجنة التدقيق أو لجنة منفصلة للمخاطر تهتم بمعالجة إدارة المخاطر، في حين تظل لجنة التدقيق هي الخيار المفضل.[4]

---

[1] عماد صالح نعمة، عمر عبد الله ياسين، (2020): تأثير جودة التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات: دراسة تطبيقية في الشركات المصرفية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد (16)، العدد (50) ج1، ص 133.

[2] نسيم يوسف للو، رافي نزار جميل رفو، (2019): دور لجان التدقيق كأحد آليات حوكمة الشركات في التنبؤ بالفشل المالي للشركات في العراق: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين والمهنيين، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والآدراية والمالية، المجلد 11، العدد 1، ص ص 326-327.

[3] Zakiah Abdul Khalik, Rabihah Md. Sum, (2020): The Influence of Corporate Governance on Enterprise Risk Management Implementation : A Study on Non-Financial Public Listed Compagnies in Malaysia, Journal of Technology Management and Business, Vol 7, N° 1, P 52.

[4] OECD, (2017): OECD Corporate Governance Factbook 2017, P 116, Available At https://www.oecd.org/daf/ca/OECD-Corporate-Governance-Factbook-2017.pdf, accessed 02/07/2023.

2. **لجنة المكافآت:** تتولى لجنة المكافآت تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات والمزايا الأخرى لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة االعليا،[1] وتوصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها، بأنه يجب أن تتشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة العليا معقولة في الشركات المملوكة للدولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة على المدى الطويل من خلال جذب المهنيين ذوي الكفاءات العالية.[2]

3. **لجنة التعيينات والحوكمة:** تتكون اللجنة على الأقل من ثلاثة أعضاء المستقلين، وفي هذا الإطار تتولى اللجنة تحديد وترشيح أعضاء مجلس الإدارة، والموظفين، والأعضاء المنتدبين، وذلك في ضوء المتطلبات الخاصة التي حددها مجلس الإدارة والمتضمنة الكفاءة، المهارة، الخبرة، والشهادة المتخصصة، كما تقوم اللجنة بتحديد القواعد والإجراءات ورسم السياسات وعقد الاجتماعات لتحقيق الكفاءة في العمل، كما تقدم اللجنة الإرشادات والمقترحات والتوصيات لتطبيق قواعد وممارسات الحوكمة التي تضمن تطوير وتحسين مستوى الأداء، ومن مهام اللجنة الأخرى مراجعة قواعد السلوك المهني والتأكيد على أخلاقيات العمل التي تحقق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.[3] كما يجب على لجنة التعيينات أن توضح في تقريرها السنوي طبيعة عملها، والأسس التي تم على أساسها اختيار مجلس الإدارة.[4]

تجدر الإشارة أن تشكيل لجان مجلس الإدارة قد تختلف من دولة إلى أخرى، ومن شركة إلى أخرى وهذا حسب القوانين والأنظمة المعمول بها، وأيضا حسب حجم واحتياجات وأهداف كل شركة، ويكون مجلس الإدارة مسؤول عن تحديد مدة عمل وصلاحيات هذه اللجان، وتنظيم عملها وتشكيلها والمقابل المادي لأعضائها.

[1] حنان صحبت عبد الله، نجوى محمود عودة، (2017): دورحوكمة الشركات في تقويم الإداء الاجتماعي للوحدات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 97، ص 500.
[2] خالد الربابعة، عبد السلام عيسى المناطير وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 230.
[3] شذى أكرم أحمد، محمد عبد الله إبراهيم، (2020): قياس تأثير آليات حوكمة الشركات على تقارير المسؤولية الاجتماعية لعينة من الشركات العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 26، العدد 121، ص 449.
[4] بلقاسم بوفاتح، لخضر لعروس، (2017): دور مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات، مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 1، العدد 2، ص 59.

الفرع الثاني: آلية تركز الملكية Ownership Concentration:

يقصد بهيكل الملكية نوعية الملاك وكيفية توزيع رأس المال بين مختلف فئات المساهمين، ويوجد نوعين من هياكل الملكية في الشركات، هيكل ملكية مركز ويطلق عليه نظام الداخليين، وهيكل ملكية مشتت يطلق عليه نظام الخارجيين، ففي هياكل الملكية المركزة تكون الملكية في أيدي عدد قليل من الأفراد، أو العائلات، أو المديرين، أو أعضاء مجلس الإدارة، أو الشركات القابضة، أو البنوك، أو الشركات غير المالية، وتشير هياكل الملكية المشتتة إلى أن يكون هناك عدد كبير من حملة الأسهم بحيث يملك كل واحد منهم عدد صغير من الأسهم، وعادة لا يكون لدى هؤلاء المساهمين الصغار الحافز لمراقبة أنشطة الشركة عن قرب، لذلك يطلق عليهم بتسمية الخارجيون، وتميل الدول كالمملكة المتحدة والولايات الأمريكية المتحدة إلى هياكل الملكية المشتتة.[1]

تتحدد آلية تركز الملكية بعدد المساهمين الكبار والنسبة الإجمالية لأسهم الشركة التي يمتلكونها والتي عادة لا تقل عن 5% من الأسهم المصدرة من قبل الشركة، وتحظى تركز الملكية كآلية من آليات الحوكمة باهتمام كبير لأن المساهمين الكبار ينشطون بشكل متزايد في مطالبهم بأن تعتمد الشركات آليات حوكمة فعالة للتحكم في القرارات الإدارية، بحيث تمثل مصالح الملاك على أفضل وجه، وفي السنوات الأخيرة انخفض عدد المساهمين ليحل محلهم أصحاب الشركات كمساهمين كبار.[2]

وفي ألمانيا واليابان تتركز الملكية لدى البنوك والشركات القابضة، ونسبتهم من الأسهم تخول لهم التحكم في القرارات الاستراتيجية، والتطويرية، والإدارية، ومساءلة مجلس الإدارة عن قراراته وسلوكه لتحافظ على استثماراتها على المدى البعيد،[3] وحسب (Shleifer & Vishny) عندما يزيد تركز الملكية بشكل كبير، يجد أقلية المساهمين أن مراقبة الإدارة مكلفة نظرا لتقاسمهم لنسب قليلة من إيرادات الشركة ويميلون إلى أن يكون لديهم القليل من المعرفة حول حوكمة الشركات، فمعظم هؤلاء المستثمرين حسب تعبيره بأنهم (ركاب مجانيون)، ولذلك فإن كبار المساهمين الذين لديهم اهتمام أكبر بالشركة يتحملون المزيد من المسؤوليات في مراقبة الإدارة.[4]

[1] عائشة طاسين، مرجع سبق ذكره، ص 50.

[2] Michael A. Hitt, R Duane Irland, Robert E. Hoskisson, Op Cit, P 317.

[3] شذى أكرم أحمد، محمد عبد الله إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 450.

[4] Zhang Cheng, Rajah Rasiah, Kee Cheok Cheong, (2021): Governing Entreprises in China : Corporate Boards Ownership and Markets, 1St Ed, Springer Verlag, Singapore, Malaysia, PP 31-32.

الفرع الثالث: آلية تعويضات الإدارة التنفيذية وآلية التدقيق الداخلي

أولا: تعويضات الإدارة التنفيذية: هي آلية من آليات الحوكمة التي تسعى إلى موائمة مصالح المدراء مع مصالح الملاك، وذلك من خلال الرواتب، والمكافآت، والحوافز الطويلة الأجل مثل جوائز وخيارات الأسهم.[1] حيث يحرص المساهمون على توقيع عقود إدارية تساعد في الحد من تباين المصالح بين المدراء والملاك، ولذلك كثيرا ما تتضمن هذه العقود على اتفاقات والتي قد تختلف باختلاف الأداء، كما يمكن لعقود التعويض المتغيرة أن تغير بشكل فعال في سلوك المدراء، لأنهم يشاركون بشكل مباشر في تحقيق أداء إيجابي للشركة، وبالتالي لديهم مصالح مماثلة لمصالح ملاك الشركة، وفي هذا السياق يرى كل من (Francis & Wilson 1988) أن استخدام عقود التعويضات التحفيزية يمكن أن يحسن من أداء الإدارة، وبالتالي يقلل من تكاليف الوكالة، ومع ذلك فإن استخدام عقود التعويضات التحفيزية يمكن أن يؤدي أيضا إلى إضافة تكاليف المراقبة أو المراجعة.[2]

ثانيا: التدقيق الداخلي

1. مفهوم التدقيق الداخلي:

يعرف معهد المدققين الداخليين التدقيق الداخلي بأنه نشاط مستقل وموضوعي يقدم تأكيدات وخدمات استشارية، مصمم لإضافة قيمة إلى عمليات الشركة وتحسينها، فهو يساعد الشركة في إنجاز أهدافها عن طريق اعتماد منهج نظامي ومنضبط، لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، والرقابة، وعمليات الحوكمة.[3] وقد تتضمن عملية التدقيق الداخلي تحليل نقاط القوة والضعف في الرقابة الداخلية للشركة مع النظر بشكل خاص في الحوكمة، والثقافة التنظيمية، والتهديدات، والفرص للقيام بالتحسين في الشركة والتي يمكن أن تؤثر فيما إذا كانت الشركة قادرة على تحقيق غاياتها، ومن خلال هذا التحليل يمكن معرفة ما إذا كانت إدارة المخاطر تحدد المخاطر وتضع الضوابط قيد التطبيق لإدارة الأموال العامة بفعالية وكفاءة.[4]

---

[1] Michael A. Hitt, R Duane Irland, Robert E. Hoskisson, Op cit, P 322.

[2] Jonas Schauble, (2018): The impact of external and internal corporate governance mechanisms on Agency costs, Corporate Governance, International Journal of Business in Society, Vol 19, N° 1, P7.

[3] The Institute of Internal Auditors, the definition of Internal Auditing, available at https://www.theiia.org/en/standards/what-are-the-standards/definition-of-internal-audit/, accessed 17/07/2023

[4] المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الإنتوساي)، (2019)، إستقلالية التدقيق الداخلي في القطاع العام، النمسا، ص ص 2-3، https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/09/intosai_gov_9140a.pdf، بتاريخ 2023/07/26.

2. مهام ومسؤوليات التدقيق الداخلي حسب معهد المدققين الداخليين:

حدد معهد المدققين الداخليين (IIA) مهام ومسؤوليات التدقيق الداخلي في تقييم عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة والإسهام في تحسينها، وذلك كما يلي:

1.2. تقييم الحوكمة: يكون من خلال ما يلي:[1]

- يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم عمليات الحوكمة في الشركة، واقتراح التوصيات المناسبة لتحسين أساليب الحوكمة في الشركة بما يضمن تحقيق الأهداف التالية:
  - ✓ اتخاذ قرارات استراتيجية وتشغيلية.
  - ✓ الإشراف على عمليات إدارة المخاطر والرقابة.
  - ✓ تعزيز الأخلاقيات والقيم المناسبة في الشركة.
  - ✓ ضمان فاعلية إدارة الأداء والمساءلة على مستوى الشركة بأكملها.
  - ✓ إبلاغ المعلومات حول المخاطر والرقابة إلى الجهات المناسبة في المؤسسة.
  - ✓ تنسيق الأنشطة وتبادل المعلومات بين مجلس الإدارة والمدققين الخارجيين والداخليين، ومقدمي خدمات التأكيد الآخرين والإدارة.
- يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم مستوى تصميم وتنفيذ وفعالية أهداف وبرامج وأنشطة الشركة المتعلقة بالقيم الأخلاقية.
- يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم ما إذا كانت حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الشركة تدعم وتساند إستراتيجيات وأهداف المؤسسة.

2.2. تقييم إدارة المخاطر: سنتطرق بالتفصيل للدور الذي يؤديه التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر عند دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين في الفصل الثاني من هذه الدراسة.

3.2. تقييم الرقابة: يكون من خلال ما يلي: [2]

- يجب على نشاط التدقيق الداخلي أن يساعد في الحفاظ على ضوابط رقابية فعالة، من خلال تقييم فعاليتها وكفاءتها والدفع لتحسينها المستمر.
- يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم مدى كفاءة وفعالية الضوابط الرقابية في التعامل مع مخاطر الشركة المتعلقة بالحوكمة والعمليات التشغيلية وأنظمة المعلومات بالنظر إلى ما يلي:

[1] معهد المدققين الداخليين، (2016): المعايير الدولية للممارسة المهنية التدقيق الداخلي (المعايير)، ص 13.
[2] نفس المرجع، ص 14.

- تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة.
- موثوقية ومصداقية البيانات المالية والمعلومات التشغيلية.
- فعالية وكفاءة العمليات والبرامج.
- حماية الأصول.
- الامتثال للقوانين والأنظمة والسياسات والإجراءات والعقود.

- يجب على المدققين الداخليين استعمال معرفتهم بالضوابط الرقابية المكتسبة أثناء إنجازهم للمهمات الاستشارية، وذلك عند تقييم عمليات الرقابة في الشركة.

المطلب الثالث: الآليات الخارجية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات

تمثل الآليات الخارجية جميع العوامل التي تؤثر على أداء الشركة التي يكون مصدرها البيئة الخارجية، وتعد من المصادر المهمة للضغط على الشركات من أجل تطبيق قواعد الحوكمة.[1]

الفرع الأول: الآليات الخارجية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات

1. **منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري:** تعد منافسة سوق المنتجات أو الخدمات أحد أهم آليات حوكمة الشركات، لأنه في حالة عدم قيام الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح فإن ذلك سيؤدي بها إلى الفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس قطاع الصناعة وبالتالي تعرضها للإفلاس، لذلك فالمنافسة تهذب من سلوك الإدارة وتجعلها تعمل بالشكل الصحيح، خاصة إذا كان هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا. [2]

2. **الاندماجات والاكتسابات (Mergers and Acquisitions):** مما لا شك فيه أن الاندماجات والاكتسابات تعتبر من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في جميع أنحاء العالم، وبدون آلية الاكتساب لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج.[3]

3. **التدقيق الخارجي: (External Auditing):** يعتبر المدققون الخارجيون محاسبون من خارج الشركة، تتمثل وظيفتهم في مراجعة القوائم المالية للشركة والإجراءات المتبعة في إعدادها، كما تتمثل وظيفتهم في

[1] شاكر عبد الكريم البلداوي، نورة منير عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 190.
[2] بودالية بوراس، (2022): آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد الإداري والمالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، تخصص مالية وإدارة أعمال، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب، الجزائر، ص 31.
[3] زهراء عبد القادر طاهر، عبد الإله توفيق حسن، (2021): الحوكمة مدخل لمحاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات والشركات المملوكة للدولة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 39، العدد 129، ص 31.

المصادقة على دقة القوائم المالية وأنها تعكس الوضع الحقيقي للشركة، كما يقوم المدقق الخارجي بتقييم النظام والإجراءات المتبعة من قبل المدققين الداخليين لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على التقارير المعدة من طرف الإدارة.[1] كما تتمثل المسؤولية العامة للمدقق الخارجي في تقديم تأكيدات معقولة للمساهمين وبصفة عامة أن تكون البيانات المالية خالية من الأخطاء الجوهرية، فضلا عن ذلك يجب عليهم تقييم ما إذا كانت البيانات المالية صحيحة ونزيهة ومتوافقة مع معايير المحاسبة الدولية، كما يجب الإقرار بأن المدققين الخارجيين يتم اختيارهم من قبل المساهمين للمساعدة في حماية رأس مالهم، فاختيار المدقق المناسب يساعد على ضمان إجراء تدقيق شامل وشفاف للأعمال.[2]

4. الأنظمة التشريعية Legal Systems: تعتبر الأنظمة والقوانين التشريعية آلية مهمة من الآليات الخارجية لحوكمة الشركات، وهي تختلف من بلد إلى آخر ممّا ينعكس على الكيفية التي يتم بها تنفيذ مبادئ حوكمة الشركات، حيث هناك بعض الأنظمة التي تقوم على حماية صغار حملة الأسهم، وذلك من خلال التحديد الواضح لحقوقهم في النصوص القانونية مثل تطبيقات القانون الإنكليزي، وعلى عكس القانون الألماني والفرنسي الذي يقوم على تدعيم وحماية كبار حملة الأسهم، وهكذا يظهر التباين في تطبيقات القوانين باختلاف الأنظمة القانونية من بلد إلى آخر.[3] كما تؤثر هذه الأنظمة التشريعية على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتعلق بدورهم ووظيفتهم في عملية الحوكمة، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم من خلال الالتزام الكامل والدقيق بتلك القوانين والتشريعات.[4]

[1] عبد المطلب عثمان محمود، مرجع سبق ذكره، ص 84.

[2] Chnar Abdullah Rashid, Naji Afrasway Fatah, (2022) : The Role od External Auditors on Financial Information quality, Eurasian journal of Management & Social Sciences, Vol 3, N° 2, PP2-3.

[3] علاء جميل مكط الزحيم، مرجع سبق ذكره، ص 164.

[4] علي حسين سليمان، ناظم شعلان جبار، (2017): تطبيق آليات حوكمة الشركات وأثره على مستوى الإفصاح والشفافية في التقارير المالية دراسة تطبيقية لعينة من الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 28، ص 365.

الفرع الثاني: تصنيفات أخرى لآليات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

أولا: تصنيف Gerald Charreaux وWilliamson

1. تصنيق Gerald Charreaux:

يقترح Gerald Charreaux تصنيف آليات الحوكمة وفقا لتقاطع معياري، معيار العفوية / التعمد، ومعيار مميزة وغير مميزة ويوضح الجدول رقم (01) هذا التصنيف.

جدول رقم 1: تصنيف آليات الحوكمة حسب G.Charreaux

	آليات مميزة	آليات غير مميزة
آليات متعمدة	• رقابة مباشرة من المساهمين (الجمعية العمومية) • مجلس الإدارة (مع أو بدون الفصل بين رئاسة مجلس الإدارة والإدارة أو نموذج أحادي ضد مجلس الإدارة المزدوج) • نظام الأجور والحوافز • الهيكل الرسمي • المراجعين الداخليين • مجلس العمال • النقابة المهنية	• البيئة القانونية والتنظيمية (القوانين المتعلقة بالشركات والعمل، قانون الإفلاس، والقانون الاجتماعي ...) • النقابات الوطنية • المراجعون القانونيون • جمعيات المستهلكين
آليات عفوية	• شبكات الثقة غير الرسمية • الرقابة المتبادلة بين المديرين • ثقافة الشركات • السمعة بين الموظفين (الإمتثال للإلتزامات)	• أسواق السلع والخدمات • السوق المالية (بما في ذلك عمليات الاستحواذ) • الوساطة المالية • الإئتمان بين الشركات • سوق العمل

		• السوق السياسي • سوق رأس المال الاجتماعي • المحيط الاجتماعي • المحيط الإعلامي • ثقافة الأعمال • سوق التدريب

المصدر: Gerald Charreaux, (1996): Vers une Théorie du Gouvernement Des Entreprises, IAE DIJON- CREGO/LATEC, université de Bourgogne, P 9.

يتبين من خلال الجدول السابق أن آليات حوكمة الشركات تم تقسيمها على النحو التالي:[1]

- **آليات مميزة/ متعمدة:** تشمل جميع آليات الرقابة المستمدة من البيئة الخاصة للشركة بغرض تقييد ممارسات مسير معين أو مجموعة من المسيرين.
- **آليات مميزة/ عفوية:** تظهر بشكل غير متعمد في الشركة، وفي نفس الوقت تطبيقها ونجاحها يختلف من مؤسسة إلى أخرى.
- **آليات غير مميزة/ متعمدة:** تمثل الآليات المقصودة التي تعتمد عليها الشركة بهدف وضع تنظيم، هيكلة، ومراقبة آلية التسيير في الشركة، وفي نفس الوقت لا تطبق بشكل خاص في شركة معينة إنما يمكن تطبيقها في أي شركة.
- **آليات غير مميزة/ عفوية:** تشمل الآليات المستمدة من البيئة العامة للشركة ويمكن تطبيقها في أي شركة، والتي يمكن من خلالها مراقبة أداء المسيرين.

[1] مريم هاني، مرجع سبق ذكره، ص 31.

2. تصنيف Williamson:

قدم WILLIAMSON تصنيفا آخر لآليات الحوكمة ارتكز على وجود أربعة آليات وهي كالآتي:[1]

– آليات عفوية: تشمل الآليات التي يكون مصدرها السوق.

– آليات متعمدة: تشمل الآليات التي تنشأ من الشركة نفسها.

– آليات مميزة: تشمل الآليات التي تنشأ من شركة معينة للحد من الممارسات الداخلية غير اللائقة للمسيرين.

– آليات غير مميزة: تمثل الآليات التي يمكن تطبيقها في أي شركة.

ثانيا: تصنيف أخر لآليات حوكمة الشركات:

هناك من يصنف آليات الحوكمة إلى آليات قانونية، آليات رقابية، آليات تنظيمية وآليات محاسبية نوضحها فيما يلي:[2]

- **الآليات القانونية:** هي الآليات التي تختص بتطوير النظام القانوني بما يضمن توفير الإطار القانوني الملائم لتحقيق أهداف حوكمة الشركات؛
- **الآليات الرقابية:** تتعلق بالتحديد الدقيق لمسؤوليات الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة؛
- **الآليات التنظيمية:** تختص بتطوير الهيكل التنظيمي للشركات بالشكل الذي يحقق أهداف حوكمة الشركات مثل مهام مجلس الإدارة واللجان التابعة له؛
- **الآليات المحاسبية:** تختص هذه الآليات بوجود نظام فعال لإدارة التقارير المالية، يتسم بالشفافية ويوفر المعلومات الملائمة التي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات لجميع مستخدمي هذه المعلومات وبصورة متكافئة.

وبناءا على ما تقدم يمكن أن نستخلص أن الهدف الأساسي من تطبيق آليات الحوكمة هو وضع إطار عام للسياسات والممارسات الفعالة للشركات التي تنظم العلاقات بين جميع الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

[1] حسام الدين غضبان، (2014): مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 50.

[2] كارم فاروق عبد الرسول، (2015): نموذج مقترح لتطبيق ودمج مبادئ الجودة والحوكمة لتحسين أداء المؤسسات الممولة للمشروعات الصغيرة، ط1، الدار الجزائرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص 58.

وتعظيم قدرتها على إدارة المخاطر وممارسات الرقابة بما يضمن حماية حقوق كافة أصحاب المصلحة وتعظيم الأرباح.

سنركز في دراستنا الحالية على آلية كل من مجلس الإدارة واللجان التابعة له، لجنة التدقيق، تعويضات الإدارة التنفيذية، التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي كأبعاد للمتغير المستقل الحوكمة، بحجة أن هذه الآليات التي لديها الدور الفعال والمؤثر في تنفيذ وتحسين إدارة المخاطر داخل الشركات، ويعد الهدف الأساسي من معرفة تطبيق هذه الآليات هو الاستدلال بها على واقع تنفيذ وتحسين إدارة المخاطر بشكل عام.

المبحث الثالث: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات

تعتبر حوكمة الشركات امتداد لبعض النظريات الاقتصادية والقانونية التي عالجت موضوع حوكمة الشركات وقدمت تطورا للحوكمة فيما يتعلق بمبادئها وآلياتها، وتتمثل النظريات التي عملت على تفسير حوكمة الشركات في المقام الأول بالنظريات التالية.

المطلب الأول: نظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصلحة

الفرع الأول: نظرية الوكالة Agency Theory:

في عام 1776 كشف آدم سميث (adam smith) عن مشكلة الوكالة مشيرا إلى أن مديري أموال الآخرين لا يأخذون نفس العناية بالأموال مثل المالك نفسه، وفي وقت لاحق من عام 1932 سلط كل من بير ومينز (Berle and Means) الضوء على الفصل الحالي بين ملكية الشركة ومراقبتها والنتائج المترتبة عليها (تنويع الاستثمار، انخفاض تركز الملكية) فضلا عن اختلاف المصلحة بين المدراء، المسيرون والمستثمرين الملاك، وفي نفس السياق حدد جنسين ومكلينج (1976) (Jensen and Meckling) علاقة الوكالة وكيف يمكن للأصيل (المالك) أن يحد من الاختلافات فيما يتعلق بمصالحه من خلال وضع حوافز مناسبة للوكيل، ويتم التحكم في مشاكل الوكالة من خلال أنظمة اتخاذ القرار (عمليات اتخاذ القرار) التي تفصل بين قرارات الإدارة (التنفيذ والتطبيق)، وقرارات الرقابة (التصديق والمراقبة) على جميع مستويات الرقابة.[1]

وقد عرفا علاقة الوكالة بأنها عقد يعين بموجبه شخصا أو عدة أشخاص (الأصيل) شخصا آخر (العون) لأداء بعض الخدمات نيابة عنهم، الأمر الذي يقتضي تفويض السلطة لصنع القرار للعون (الوكيل)، ويريان إذا كان كل من طرفي العلاقة يسعى إلى تعظيم مصلحته الشخصية فهناك سبب وجيه للاعتقاد بأن الوكيل لن يتصرف دائما بما يخدم مصالح الأصيل، ويمكن للأصيل أن يحد من تضارب المصالح من خلال وضع حوافز مناسبة للوكيل وتحمل تكاليف المراقبة المصممة خصيصا للحد من انتهازية الوكيل، بالإضافة إلى ذلك في بعض الحالات سيدفع الوكيل مقابل إنفاقه للموارد (تكاليف التعهد) لضمان عدم اتخاذ إجراءات معينة التي من شأنها الإضرار بالأصيل أو لضمان تعويض الموكل إذا اتخذ مثل هذه الإجراءات، ومع ذلك

[1] Manuel Alfonso Garzon Castrillon, (2021): The Concept of Corporate Governance, Vision de Futuro, Vol 25, N° 02, P 185.

عموما من المستحيل للأصيل والوكيل بتكلفة صفرية التأكد من أن الوكيل سيتخذ القرارات المثلى من وجهة نظر الأصيل. [1]

وتعتبر نظرية الوكالة هي الأساس في تفسير وجود الحوكمة، حيث تقوم بتفسير التضارب الحاصل عند فصل الملكية عن الإدارة، وقد حدد الكتاب والباحثون مجموعة من الفرضيات التي تقوم عليها هذه النظرية تتمثل في مبدأ الرشادة أو العقلنة الاقتصادية من خلال العقد الذي يتم إبرامه، فكل طرف في العقد يسعى إلى تعظيم منفعته الشخصية، فالملاك هدفهم هو تعظيم ثروتهم بزيادة قيمة السهم وقيمة الشركة، والمدراء يسعون إلى تعظيم مداخيلهم، وأيضا فرضية عدم تماثل المعلومات فكل طرف في العقد لديه من المعلومات ما لم يمتلكه الطرف الآخر، وهذا يؤدي إلى إمكانية استفادة طرف على حساب الطرف الآخر مما يجعل من عقد الوكالة بين الأصيل والوكيل عقدا غير كاملا، بالإضافة إلى فرضية تضارب المصالح التي تعكس اختلاف المصلحة بين طرفي الوكالة، فالأصيل يسعى إلى دفع الوكيل لبذل أقصى جهد ممكن مقابل أن يدفع له أدنى الحوافز، والوكيل يسعى للحصول على أكبر الحوافز مع بذل جهد أقل وهو ما يعني وجود صراع دائم بين طرفي الوكالة.[2]

وفقا ل(Panda & Leepsa) صنف الباحثون الاقتصاديون والماليون مشكلة الوكالة إلى ثلاثة أنواع، النوع الأول بين الأصيل والوكلاء والذي ينشأ بسبب عدم تناسق المعلومات والتباينات في سلوكيات تقاسم المخاطر، ويحدث النوع الثاني من التضارب بين المساهمين الرئيسيين والمساهمين الصغار والذي ينشأ بسبب أن المساهمين الرئيسيين يتخذون قرارات لمصلحتهم الشخصية على حساب صغار المساهمين، ويحدث النوع الثالث من مشكلة الوكالة بين الملاك والدائنين ويحدث هذا الصراع عندما يتخذ الملاك قرارات استثمارية شديدة الخطورة وذلك ضد إرادة الدائنين.[3]

وقد وضح كل من جنسين ومكلينج أنه في معظم علاقات الوكالة سيتحمل كل من الأصيل والوكيل تكاليف المراقبة وتكاليف التعهد (غير مالية وكذلك مالية)، بالإضافة إلى ذلك سيكون هناك بعض التضارب بين قرارات الوكيل والقرارات التي من شأنها أن تزيد إلى أقصى حد من رفاهية الأصيل، ويعتبر أيضا تكلفة علاقة الوكالة من يكافئ لانخفاض الرفاهية التي يعاني منها الأصيل وقد أشارا إلى هذه التكلفة الأخيرة

[1] Michael C. JENSEN, William H. MECKLING, (1976): THEORY OF THE FIRM : MANAGERIAL BEHAVIOR, AGENCY COSTS AND OWNERSHIP STRUCTURE, Journal of Financial Economics, Vol 3, N° 4, P 308.

[2] لزهر العابد، مرجع سبق ذكره، ص 48.

[3] Brahmadev Panda, N.M. Leepsa, (2017): Agency Theory : Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives, Indian Journal of corporate Governance, Vol 10, N° 1, P 80.

بوصفها "الخسارة المتبقية"، كما حددا تكاليف الوكالة على أنها مجموع نفقات المراقبة من قبل الأصيل، نفقات التعهد من قبل الوكيل، والخسارة المتبقية.[1]

وقد قوبلت نظرية الوكالة بكثير من الانتقادات من قبل الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع وذلك لما يشوبها من سلبيات ونقائص يمكن توضيحها فيما يلي:[2]

- تهتم هذه النظرية بمصلحة حملة الأسهم فقط ولا تعطي أي اهتمام لأصحاب المصلحة الآخرين، مما يؤدي إلى ضياع الحقوق ويؤثر سلبا على مصلحة الشركة؛
- الانتهازية والاهتمام بالمصلحة الخاصة فيمكن للوكيل ألا يتصرف بالشكل الذي يحقق المصلحة القصوى للأصيل، كما يمكن للوكيل أن يسيء استخدام سلطاته لتحقيق مزايا مالية لنفسه؛
- عدم اهتمام الوكيل بالمخاطر بالشكل الذي يهتم بها الأصيل، بالإضافة إلى عدم تماثل المعلومات والتي تتمثل في كون كل من الأصيل والوكيل يصل إلى مستوى مختلف من المعلومات، ومن الناحية العملية يكون لدى الوكيل معلومات أكثر من الأصيل وهو ما يشكل خطرا على الأصيل.
- النظرة الضيقة التي ترى بها العلاقات داخل الشركة واقتصارها على العلاقة بين الإدارة وحملة الأسهم، كما يسعى مستخدموا هذه النظرية إلى الوصول لحوكمة جيدة من خلال الاهتمام بالمشاكل التي يواجهها حملة الأسهم وإيجاد الحلول لها.

الفرع الثاني: نظرية أصحاب المصلحة Stakeholder Theory:

ظهرت نظرية أصحاب المصلحة كتطور لنظرية الوكالة، ويشير مصطلح "أصحاب المصلحة" إلى جميع الأشخاص، أو المجموعات، أو المنظمات التي لها تأثير على نشاط الشركة أو تتأثر بها، يتعلق الأمر بالملاك، المساهمون، المستثمرون، الموظفون، العملاء، الموردون، الشركاء، المنافسون، الحكومة، الحكومة المحلية، المنظمات غير الحكومية، جماعات الضغط، المجتمعات ووسائل الإعلام وما إلى ذلك، يتفاعل كل جزء من هذه الأجزاء بطريقة أو بأخرى ويؤثر على أعمال الشركة. في السنوات 1980-1990 غيرت نظرية أصحاب المصلحة نموذج المساهمين لميلتون فريدمان (Milton Friedman) (1970) الذي يَعتبر أن تعظيم النتائج المالية للمساهمين هو الشاغل الأكبر للشركة، وتم تطوير نظرية أصحاب المصلحة من قبل

[1] Michael C. JENSEN, William H. MECKLING, Op Cit, P 308.

[2] محمد عيد علي بلبع، مرجع سبق ذكره، ص 30.

فريدمان (Freedman) (1984) وهي تركز على فكرة أن مسؤولية الشركات تتعلق بمختلف فئات أصحاب المصلحة.[1]

ووفقا ل Ansoff (1965) يمكن تحقيق أهداف الشركة من خلال موازنة المصالح المتضاربة لأصحاب المصلحة المتعددين، لذلك فإن أحد الجوانب الأساسية لنظرية أصحاب المصلحة هو تحديد أصحاب المصلحة المسؤولين عن الشركة، ويكون صاحب المصلحة ذا صلة إذا كان استثماره بشكل ما معرض لمخاطر أنشطة الشركة.[2] ويؤكد فريدمان أن شبكة العلاقات مع العديد من المجموعات يمكن أن تؤثر على عمليات صنع القرار، حيث أن نظرية أصحاب المصلحة تهتم بطبيعة هذه العلاقات من حيث العمليات والنتائج للشركة ولأصحاب المصلحة، وحسب دونالدسون وبريستون (Donaldson & Preston 1995) فإن هذه النظرية تركز على صنع القرار الإداري وأن مصالح جميع أصحاب المصلحة لها قيمة جوهرية، ولا يفترض أن تهيمن مصالح أي مجموعة من المجموعات على مصالح الآخرين.[3]

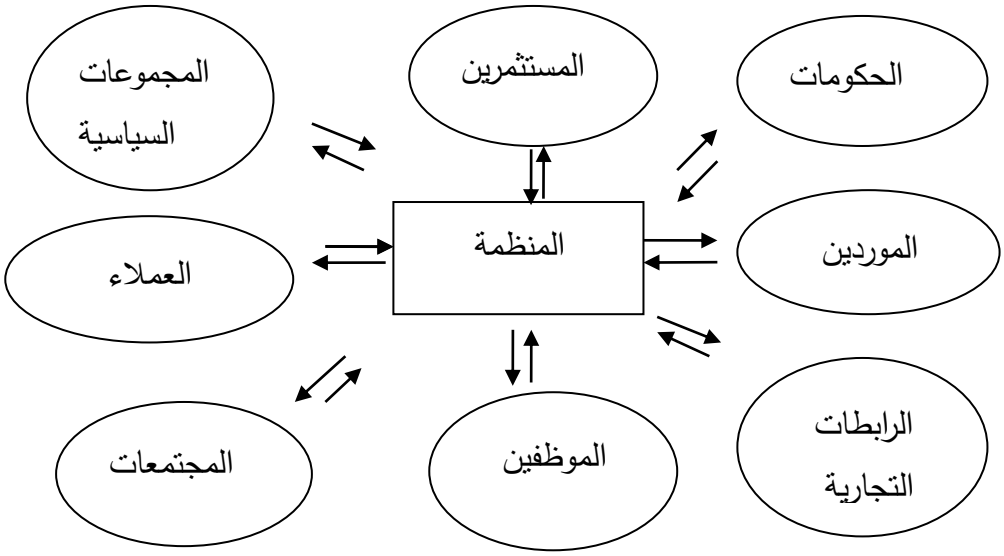
وقد اقترح (Mitchel et all 1997) ثلاثة سمات لتحديد أصحاب المصلحة في الشركة تتمثل في السلطة، الشرعية والإلحاح، حيث يتمتع المساهمون والموردون الرئيسيون والنقابات بالسلطة، ويتمتع العمال من خلال عقود العمل الخاصة بهم بالشرعية، في حين لدى المجموعات البيئية حاجات ملحة وبالتالي تسعى إلى فرض القيود على أنشطة الشركة. وحسب (European Comission 2008) بالمقارنة مع النظريات الأخرى تحقق نظرية أصحاب المصلحة ميزة تنافسية طوال الوقت وذلك من خلال إرضاء مختلف أصحاب المصلحة.[4]

وفي وقت لاحق تم انتقاد نظرية أصحاب المصلحة وتحدد الانتقادات التي تركز على هذه النظرية مشكلة من يشكل أصحاب المصلحة الحقيقيين، ومن بين الانتقادات أيضا هي أن تلبية مصالح أصحاب المصلحة يفتح طريقا للفساد لأنه يوفر للوكلاء فرصة لتحويل الثروة إلى الآخرين وبعيدا عن المساهمين، غير أن المنظور الأخلاقي لنظرية أصحاب المصلحة هو أن جميع أصحاب المصلحة لهم الحق في أن تعاملهم

[1] Sorin Nicolae BORLEA, Monica-Violeta ACHIM, (2013): THEORIES OF CORPORATE GOVERNANCE, Economics Series, Vol 23, N° 1, P 121.
[2] Kumudini Heenetigala, (2011): Corporate Governance Practices and Firm Performance of Listed Companies in Sri Lanka, Unpublished Thesis, Business Administration, Faculty of Business and Law, Victoria University, Melbourne, Australia, P 41.
[3] Niharica Verma, Shraddha Chirania, (2020): corporate governance: comparative Analysis Between India And USA, Supremo Amicus, Vol 20, N° 2, P 370.
[4] Hani El Chaarani, Rebecca Abraham, Yahya Skaf, (2022): The Impact of Corporate Governance on the Financial Performance of the Banking sector in the MENA (Middle Eastern and North African) Region : An Immminuty Test of Banks for COVID -19, journal of risk and financial management, Vol 15, N° 82, P 3.

الشركة بإنصاف، كما يجب على المدراء إدارة الشركة لصالح جميع أصحاب المصلحة بغض النظر عما إذا كانت إدارة أصحاب المصلحة تؤدي إلى تحقيق أداء مالي أفضل.[1]

شكل رقم 4: نموذج أصحاب المصلحة



المصدر: Thomas Donaldson, LeeE Preston,(1995):The Stakeholders Theory Of The Corporation: Concepts,Evidence, And Implications, Academy of Management Review, Vol 20, N° 1, P 69.

المطلب الثاني: نظرية تكلفة الصفقات ونظرية اعتمادية الموارد

الفرع الأول: نظرية تكلفة الصفقات Transaction cost Theory:

ينسب أصل نظرية "تكلفة الصفقات" إلى العالم رونالد كوز Ronald coase في مقاله الشهير الذي نشره عام 1937 تحت عنوان طبيعة المنشأة "The Naure of The Firm" الذي وضح فيه بوجود المنشأة دون استخدام مفهوم تكاليف الصفقات بشكل صريح ولكن مفهوم "تكلفة استخدام آلية السعر"، ويثبت حجته حول طبيعة المنشأة من خلال التأكيد على أن تنظيم الإنتاج من خلال قنوات السوق (التعاقد عن طريق السوق) يتطلب بعض التكاليف، لذلك من خلال خلق منشأة تتحمل مسؤولية تخصيص الموارد فإن بعض النفقات يمكن تجنبها.[2]

[1] Kumudini Heenetigala, Op Cit, P 27.
[2] Yusuf Birgen, Jared B. BogonKo, (2018) : Effect of Price interventions on Fiancial Performance of Mumias sugar company, International Academic journal of Economics and Finance, Vol 3, N° 2, P 295.

بعد ذلك تم تطوير نظرية تكلفة الصفقات بواسطة كينيث أراو (Kenneth arrow) الذي عرف تكاليف الصفقات على أنها "تكاليف تشغيل النظام الاقتصادي"، لاحقا يعتقد وليامسون (Williamson) مؤسس اقتصاديات تكلفة الصفقات، أن دراسة الحوكمة تشمل تحديد وتوضيح ومكافحة جميع أنواع العقود المحفوفة بالمخاطر.[1]

ووصف ويليامسون (Williamson) أنه قد يتعين على الشركات الاختيار بين خيارين للتحكم في الأصول، إمّا أن تمتلك الأصول وهو ما يعرف أيضا باسم حل التسلسل الهرمي أو شراء استخدام الأصول من خلال الاستعانة بمصادر خارجية والذي يسمى حل السوق، ويعتمد اختيار القرار على مقارنة تكاليف الصفقات لكلا الخيارين، ويمكن أن تتأثر تكاليف الصفقات بشكل أكبر بعاملين مهمين، أحدهما هو العقلانية المحدودة والتي تفترض أن المديرين لديهم قدرة محدودة على فهم مشاكل العمل وحلولها وهو ما يحد من العوامل التي يتم أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرار، والثاني هو السلوك الانتهازي الإداري الذي يفترض أن المديرين انتهازيون وأنهم يتخذون قرارات الصفقات وفقا لدوافعهم ومصالحهم الذاتية. ويمكن استخدام نفس مفهوم العقلانية المحدودة والسلوك الانتهازي الإداري لرؤية الدوافع وراء اتخاذ أي خيار من قبل القادة والمدراء، وعلى عكس نظرية الوكالة لا تناقش نظرية تكلفة الصفقات حماية حق المساهمين، بل تؤكد على إتمام المديرين للصفقات بفعالية وكفاءة، لذلك تدعو نظرية تكلفة الصفقات إلى آليات حوكمة الشركات للمراقبة الفعالة للأنشطة التجارية والدوافع الكامنة وراء تلك الأنشطة التي قد تقلل من السلوك الانتهازي الإداري.[2]

وقد أصبحت نظرية تكلفة الصفقات جزءا من حوكمة الشركات نتيجة تأثير النظريات الاقتصادية وترى النظرية جميع الشركات كشبكة من العقود والمعاملات، وكلما ارتفعت هذه التكلفة كلما قلت فعالية إدارة الشركة، لذلك فإن الوظيفة الأساسية للمدير هي التأكد من أن تكلفة هذه الصفقات منخفضة قدر الإمكان مما يعزز من كفاءة حوكمة الشركات.[3] وفي جوهرها تشير هذه النظرية إلى أن إجراء الصفقات هو في حد ذاته مسعى مكلف مثل التفاوض على العقود، مراقبة الأداء وحل المنازعات، ويترتب على استخدام الأساليب المختلفة لتنظيم هذه الصفقات (داخل السوق أو الشركة) تكاليف مختلفة، لذلك وفقا لهذه النظرية فإن إجراء فحص مقارن لتكاليف الصفقات (أو مؤشراتها) لهذه الأساليب البديلة يكشف كيف ينبغي إجراء صفقة معينة.[4]

[1] Sorin Nicolae BORLEA, Monica-Violeta ACHIM, Op Cit, P 122.
[2] Talat Afza, Mian Sajid Nazir, (2014): Theorical Perspective of Corporate Governance : A Review, European Journal of scientific Research, Vol 119, N° 2, P 261.
[3] Beka Khitiri, (2017): Theories of Corporate Governance A Legal Analysis, Journal Of Law, Vol 1, N° 2, P 133.
[4] Aric Rindfleish, (2019): Transaction cost theory : past, present and future, Academy of Marketing Science Review, Vol 10, N° 1, P 1.

الفرع الثاني: نظرية اعتمادية الموارد Resource Dependency Theory:

تشير هذه النظرية إلى أن الشركة هي نظام مفتوح وينبغي أن تحصل على موارد خارجية من شركات أخرى، وبما أن الموارد الخارجية يمكن أن تكون نادرة أو خاضعة للسيطرة، يمكن أن ينشأ عدم المساواة من حيث القوة والوصول إلى هذ الموارد، ولتجنب مثل هذه النتائج تقول النظرية بأن الإدارات التي لديها صعوبات في الوصول لهذه الموارد الخارجية يجب أن تطور استراتيجيات وهياكل داخلية لتعزيز قدرتها التفاوضية.[1]

ووفقا ل Pfeffer & Slansik (1978)، فإن الإجراءات التي تتخذها الشركات هي استجابة لارتباطها بالبيئة الخارجية وللحالات الطارئة التي تواجهها، بمعنى كيف تؤثر الموارد الخارجية للشركة على أنشطتها، ويتوقف بقاء الشركات من جانب معين على كيفية حصولها على الموارد الأساسية من بيئتها الخارجية وكيفية استدامتها واستخدامها، وبالتالي فإن كفاءة أعضاء مجلس الإدارة تتمثل في توفير هذه الموارد، لذلك فإن نظرية اعتمادية الموارد ترى أن السلوك التنظيمي للشركات يوضح كيفية إدارتها لمواردها الخارجية من أجل بقائها وإيفائها بمتطلبات الموردين.[2]

فنظرية الاعتماد على الموارد تسلط الضوء على الدور الذي يؤديه مجلس الإدارة في الحصول على الموارد الحيوية والحفاظ عليها من خلال ارتباطهم بالبيئة الخارجية، وبالتالي فمجلس الإدارة يجلب أنواعا مختلفة من الموارد مثل المهارات، المعلومات والمواد الأولية ويستخدم خبراته في ربط أعمال الشركة مع الموارد، وبناءا على هذا المفهوم يعتبر مجلس الإدارة مصدرا رئيسيا يربط الشركة مع البيئة الخارجية ويوفر لها الموارد، ونتيجة لذلك يعتمد أداء الأعمال إلى حد كبير على قوة مجلس الإدارة في الحصول على الموارد النادرة وتأمينها.[3]

[1] Hani El Chaarani, Rebecca Abraham, Yahya Skaf, Op Cit, P 3.
[2] Ajayi Oziomobo Dada, Zahiruddin B. Ghazali, (2016): Corporate Governance Mechanisms: The Determinants of Listed firm Performance in Nigeria, Research Journal of Finance and Accounting, Vol 7, N° 8, P 70.
[3] Afshan Younas, (2022), Review of Corporate Governance Theories, European Journal of Business and Management Research, Vol 7, N° 6, P 81.

ويمكن تلخيص الحجج النظرية التي تعتبر أساس اعتمادية الموارد على النحو التالي:[1]

- تتكون البيئة الخارجية للشركة من شركات أخرى لكل منها مصالحها وأهدافها الخاصة؛
- تمتلك الشركات سلطة على شركة محورية (مهيمنة)، وبالتالي قد تقيد سلوكها إذا كانت تسيطر على الموارد الحيوية لاستمرار عملها ولا يمكن لها الحصول عليها من مكان آخر.

المطلب الثالث: نظرية المساهمين ونظرية الإشراف

الفرع الأول: نظرية المساهمين:

شكلت نظرية المساهمين أسلوب حوكمة للمساهمين حيث تقوم على تحقيق أقصى قدر من الربح لهم، وقد درس العديد من العلماء هذه النظرية وطوروها، وبصفته ممثلا للمدرسة نيوكلاسيكية في الاقتصاد يعتقد فريدمان أن مهمة الشركة هي استخدام مواردها وفقا لقواعد اللعبة والانخراط في الأنشطة التي تزيد من أرباحها، كما يعتقد أن المسؤولية الاجتماعية للأعمال التجارية تتمثل في زيادة أرباحها، ويقبل العديد من مالكي الشركات نظرية فريدمان والتي تعني أن المسؤولية الوحيدة للشركة هي جني أكبر قدر ممكن من المال لمساهميها.[2]

ويعني هذا النهج أن حوكمة الشركات موجهة نحو العلاقة بين حملة الأسهم والمديرين الذين يتحكمون في عملية خلق القيمة ويديرونها، وأن مصالح حملة الأسهم هي وحدها التي تؤخذ في الاعتبار ويتمثل هدف الإدارة في تعظيم قيمة المساهمين.[3] ومن الانتقادات التي وجهت إلى نظرية المساهمين هي أن حقيقة هذا النموذج يقتصر على تحقيق منافع للمساهمين، ويتجاهل بشكل فعال الدور الهام لتلك الجهات الفاعلة في الشركة بما في ذلك الموظفون، الموردون، العملاء، الحكومة والمجتمع ككل، فكل هذه الجهات تساهم في نفس الوقت في نجاح الشركات، كما أكد دعاة نظرية أصحاب المصلحة أمثال فريمان (Freeman 1994)، (DesJardin &Mccall 2004) على ضرورة إدارة الشركات بالطريقة التي تخدم مصالح جميع المشاركين وليس فقط المساهمين.4

[1] Niharica Verma, Shraddha Chirania, Op Cit, P 369.
[2] Yanru Zhang, (2011): The Analaysis of Shareholders Theory and StakeholderTheory, Fourth International Conference on Business Intelligence and Financial Engineering, Wuhan, China, 17-18 October 2011, P 90.
[3] Manuel Alfonso, Garzon Gastrillon, Op Cit, P 187.
[4] Terence Tse, (2011): Shareholder and Stakeholder Theory: after the financial crisis, Qualitative Research in Financial Markets, Vol 3, N° 1, P 53.

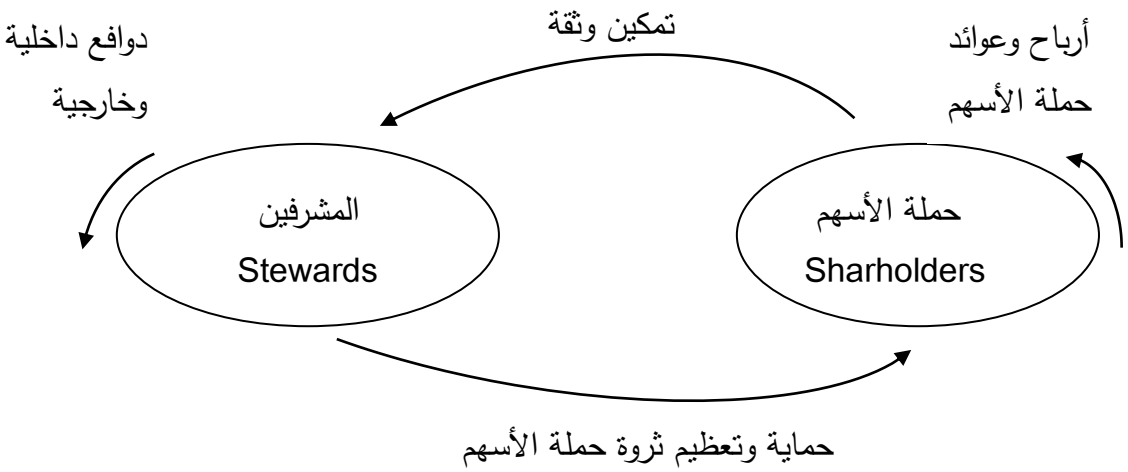
الفرع الثاني: نظرية الإشراف أو نظرية الإدارة Stewadship Theory or Management Theory:

تعرف هذه النظرية بنظرية الإدارة، وتَعتبر أنه لا يوجد تضارب في المصالح بين الملاك والمدراء، وتسعى هذه النظرية لإيجاد الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالتنسيق بينهم لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة، ووفقا لهذه النظرية فالمدراء هم وكلاء غير انتهازيين ومدراء جيدون.[1] فأصحاب هذه النظرية يرون أن المدراء التنفيذيين بالشركة هم بمثابة رعاة أو مشرفين نيابة عن الملاك تتماشى دوافعهم إلى حد كبير مع أهداف الملاك، بالإضافة إلى ذلك فهم يعتقدون أنه عندما يتم التحكم في المدراء المشرفون من طرف الملاك كما لو كانوا وكلاء انتهازيين، فإنهم سيشعرون بالإحباط وقد لا يتمكنون من تطوير علاقات عمل فعالة وتعاونية مع الملاك.[2]

وتستمد هذه النظرية جذورها من علم النفس وعلم الاجتماع، وقد تم تعريفها من قبل (Davis, Schoorman,& Donaldson 1997) على أنها " قيام المشرف بحماية وتعظيم ثروة المساهمين من خلال أداء الشركة لأنه من خلال القيام بذلك يتم تعظيم فوائد وظائف الإشراف"، من هذا المنظور فإن المشرفين هم المدراء والمدراء التنفيذيون الذين يعملون لصالح المساهمين ويحمون مصالحهم ويحققون لهم أرباحا، وعلى عكس نظرية الوكالة لا تركز نظرية الإشراف على منظور الفردية للمشرفين (تفضيل المصلحة الذاتية) بل على دور الإدارة العليا كمشرفين على الشركة ودمج أهدافهم مع أهداف الشركة، كما أن المشرفين يكونون راضون ومتحمسون عند تحقيق النجاح التنظيمي للشركة.[3]

[1] Manuel Alfonso, Garzon Gastrillon, OP Cit, P 190.
[2] Wei Shein, (2003): The Dynamics of the CEO-Board Relationship : An Evolutionary Perspective, Academy of Management Review, Vol 28, N° 3, P 466.
[3] Haslinda Abdullah, Benedict Valentine, (2009): Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance, Middle Eastern Finance and Economics, N° 4, P 90.

شكل رقم 5: نظرية الإشراف



المصدر: Haslinda Abdullah, Benedict Valentine, (2009): Fundamental and Ethics Theories of corporate Governance, Middle Eastern Finance and Economics, N°4, P 91.

في ضوء ما سبق يتضح أن هناك العديد من النظريات التي حاولت إيجاد الحجج التي تفسر ضرورة وجود نظام حوكمة الشركات، كما عملت على معالجة التحديات التي تواجهها الشركات للحفاظ على حوكمة جيدة، وقدمت وصفا للعلاقة التي تربط بين مختلف أصحاب المصلحة أثناء ممارسة الأعمال التجارية.

المبحث الرابع: النماذج والتجارب الدولية في تطبيق حوكمة الشركات

تختلف نماذج حوكمة الشركات المطبقة في أنحاء العالم وذلك لاختلاف الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للدول، حيث تبين أنه لا يوجد نموذج واحد لتطبيق الحوكمة الذي يؤدي إلى الوصول إلى نفس النتائج في جميع دول العالم، وقد اهتمت العديد من الدول المتقدمة والنامية وكذلك العربية على إرساء نظام حوكمة الشركات داخل اقتصادياتها وشركاتها سعيا منها للحد من الفساد المالي والإداري.

المطلب الأول: النماذج التنظيمية في حوكمة الشركات

إنّ من أشهر نماذج حوكمة الشركات نجد النموذج الخارجي لحوكمة الشركات والنموذج الداخلي.

الفرع الأول: النموذج الخارجي لحوكمة الشركات (النموذج الأنجلوساكسوني):

النموذج الأنجلوساكسوني هو في الأصل نظام حوكمة الشركات المطبق في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، كما يتم اتباع هذا النموذج على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم، ويطلق على هذا النموذج أسماء عديدة بناءا على خصائصه من بينها نموذج المساهمين، النموذج الأمريكي، النموذج الأنجلو أمريكي، النموذج المرتكز على السوق، النموذج القائم على الأسهم، نموذج الأصيل–الوكيل، النموذج الخارجي، النموذج المالي، ويستند هذا النموذج إلى نظرية المساهمين التي تنص على أن المسؤولية الرئيسية لمدراء الشركات هي زيادة ثروة حملة الأسهم إلى أقصى حد ممكن، لأنهم أصحاب الشركة ويتحملون أعلى المخاطر. ويمثل مجلس الإدارة المساهمين وواجبه الإئتماني هو حماية مصالحهم، وعادة ما يكون مجلس الإدارة في النموذج الأنجلوساكسوني أحادي المستوى، يتكون أساسا من مدراء غير تنفيذيين تم انتخابهم من قبل المساهمين، ومع ذلك فإن بعض المجالس الإدارية أحادية المستوى لديها مدراء تنفيذيين ومدراء غير تنفيذيين،[1]

وتتميز هذه الأنظمة بالتمويل الذي يوفره السوق بشكل أساسي، وبتشتت كبير في رأس المال مما يجعل المشاركة في إدارة الشركة أقل ربحية وتزداد تكاليف المراقبة بسبب التكاليف المتعلقة من احتمال تحالف المساهمين، لذلك يتميز النموذج بالفصل بين وظائف اتخاذ القرار(المسؤولية شبه حصرية لفريق الإدارة) والملكية (المحفوظة للمستثمرين)، ويتم ضمان السيطرة خارجيا من خلال ضغوط الأسواق التي تفرض عقوبات على الفرق الإدارية ذات الأداء الضعيف من خلال الاستحواذ أو من خلال سوق العمل، ولذلك فإن

[1] Shabir Ahmad, Rosmini Omar, (2016): Basic Corporate Governance models: a systematic review, International Journal of Law and Management, Vol 58, N° 1, P 76.

الآليات التأديبية تكون خارجية وأقل تحديدا وبالتالي أكثر تكلفة، ومع ذلك فإن السيولة الكبيرة التي تتمتع بها الأسواق والتي تعني احتمالات خروج أسهل من شأنها أن تفضل التكيف والابتكار وبالتالي رؤى الاستثمار القصيرة الأجل.[1]

ويتميز النموذج بوجود علاقة قوية بين مجلس الإدارة والمساهمين، وعند تتبع النموذج الأنجلوساكسوني تبين أنه يوجد العديد من الاختلافات بين أنظمة حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية وفي المملكة المتحدة، وعلى سبيل المثال يتم منع ازدواجية منصب المدير التنفيذي في المملكة المتحدة، في حين أنه مسموح ومعمول به في الولايات المتحدة الامريكية، وأيضا فإن متطلبات الإفصاح والمعايير المحاسبية تختلف بين البلدين، فالولايات المتحدة تتبع حاليا مبادئ المحاسبة المقبولة عموما (Generally Accepted Accounting Principles)، (GAAP)، وقد أعلنت مؤخرا تحولها إلى المعايير الدولية للإبلاغ المالي، بالإضافة إلى ذلك فإن اختلاف هياكل الحوكمة في البلدين يخلق اختلافات في قدرة المدراء على استخدام واستخراج الموارد.[2]

الفرع الثاني: النموذج الداخلي (الألماني–الياباني):

يسمى هذا النموذج كذلك بالنموذج الموجه بالشبكة أو النموذج الموجه نحو البنوك، وهو النظام المهيمن في البلدان التي تكون فيها القيود المفروضة على البنوك التجارية أقل صرامة (مثل اليابان، ألمانيا، وبدرجة أقل في فرنسا)، وتتميز الأنظمة في هذه البلدان بارتفاع نسبة ديون الشركات، انخفاض تشتت المساهمين، الحضور المصرفي القوي في رأس مال الشركات فضلا عن عمليات الاستحواذ المتفرقة، ويتضمن هذا النظام تكوين كتل تتكون بشكل أساسي من البنوك التجارية والتي تكون مهمة بما يكفي لجعل المشاركة في إدارة الشركة مربحة وبشكل عقلاني، وتؤدي هذه الرقابة الداخلية بالضرورة إلى المفاوضات بين الدائنين ومدراء الشركة، كما أن مواقفهم المهمة تجعل من إستراتيجية الخروج من رأس مال الشركة مكلفة، لذلك يفضل حل تضارب المصالح المحتمل بالنقاش وهو ما يخلف الأثر الإيجابي المتمثل في الحد من التكاليف الكامنة في عمليات إعادة تنظيم رأس المال وتعزيز رؤية طويلة الأجل.[3]

[1] Xavier Brédart, (2015): Les systèmes nationaux de gouvernance Typologies et évolution, la Revue des Sciences de Gestion, Vol 5, N° 275-276, P 34.
[2] Shabir Ahmad, Rosmini Omar, Op Cit, P 76.
[3] Xavier Brédart, Op Cit, P 34.

ويتضمن النموذج الداخلي لحوكمة الشركات النماذج التالية:

أولا: النموذج الألماني لحوكمة الشركات: يعرف نموذج أصحاب المصلحة في ألمانيا بوجود نظام مجلس الإدارة مكون من مستويين مختلفين من المجالس ويعملان معا، وهما مجلس الإشراف الذي يمثل الموظفين والمساهمين، ومجلس الإدارة الذي يتكون من المدراء التنفيذيين للشركة.[1]

ويتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة من قبل المساهمين كما يتم انتخاب ممثلي البنك كجزء من مجلس الإدارة الألماني، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن البنوك تمتلك حصصا طويلة الأجل في الشركات الألمانية، مع أن الشركات الألمانية تفضل استخدام التمويل المصرفي بدلا من تمويل الأسهم وذلك بهدف الاستفادة من تأثير الرافعة المالية، كما أن مشاركة البنك في مجلس الإدارة تكون إلزامية على عكس النموذج الياباني حيث تظل مشاركة البنك في الإدارة اختيارية، وللعلاقة الطويلة الأجل مع البنوك في النموذج الألماني فوائد عديدة تتمثل في سهولة توفر التمويل، انخفاض فرص الإفلاس، زيادة فرص النمو في الشركات المتطلبة لرأس المال. وخلال العقود الماضية، حقق قطاع التكنولوجيا والكترونيات في ألمانيا نموا كبيرا وهو ما يفسر نجاح النموذج الألماني.[2]

ثانيا: النموذج الياباني لحوكمة الشركات: يعرف هذا النموذج بنموذج شبكة الأعمال والذي يعكس العلاقات الثقافية التي شوهدت في نظام الكيريتسو (Keiretsu) الياباني، والذي يقصد به شبكة من الشركات المختلفة التي تنتمي إلى مجالات مختلفة ومكملة لبعضها البعض، حيث تميل المجالس إلى أن تكون كبيرة وفي الغالب تنفيذية وذات طابع طقوسي، وتكمن حقيقة قوة الشركة في العلاقات التي تكونها بين الإدارة العليا وشبكة الكيريتسو (Keiretsu) وهو يشبه نظام شايبل الكوري (Chaebol)، وتلعب المؤسسات المالية دورا حاسما في حوكمة الشركات حيث يقوم كل من المساهمين والبنك الرئيسي بتعيين رئيس مجلس الإدارة وأعضائه، ومن السمات المميزة لهذا النموذج أن رئيس مجلس الإدارة يقوم باستشارة كل من مجلس الإشراف والسلطة التنفيذية، كما تسلط الضوء على أهمية البنوك المقرضة.[3]

[1] Hassan Ahmed Shirwa, Murat Onuk, (2020): Corporate Governance Models and The Possibility of Future Convergence, Journal of Corporate Governance Research, Vol 4, N° 1, P 22.
[2] Masroor Nida, Hassan Shabeeb ul (2018): Corporate Governance System and their Impact on Performance of Companies, Pakistan Administrative Review, Vol 2, N° 4, P 379.
[3] A.C. Fernando, (2011): Corporate Governance Principles, Policies and Practices, 2End Ed, Pearson, India, P 55.

جدول رقم 2: خصائص نماذج حوكمة الشركات

الأبعاد	النموذج الخارجي (الأنجلوساكسوني)	النموذج الداخلي (الألماني–الياباني)
الدور الرقابي للمساهمين	• رقابة ضعيفة • رأس مال متنوع • رقابة ممارسة أساسا من المؤسسين • رقابة تركز على أسعار الأصول في البورصة • أهداف قصيرة الأجل	• رقابة قوية • راس مال مركز عند مساهمين مسيطرين • مشاركة متعددة للبنوك • رقابة ممارسة من الفاعلين الأساسيين والبنوك • أهداف طويلة الأجل
الملاّك	• رقابة الأصول • مديونية مصرفية ضعيفة جدا • مديونية مهمة من السوق المالي • علاقات أقل استقرارا	• رقابة الخصوم • مديونية مهمة من البنوك • أهمية القروض بين المؤسسات • علاقات طويلة الأجل • احتمال مشاركة البنوك في رأس المال.
الأجراء	• رقابة ضعيفة من الهيئات النقابية	• رقابة قوية متضمنة في القرارات
دور مجلس الإدارة	• رقابة ضعيفة • مجلس الإدارة يسيطر عليه المديرون • تأخذ الرقابة خاصيتها من تركيبة مجلس الإدارة • الرقابة على النتيجة وعلى أسعار الأسهم. • نمط للمكافآت محفز.	• رقابة قوية جدا • يغلب على مجلس الإدارة أصحاب المصلحة، البنوك • شبكة من الإداريين أكثر تركزا • رقابة على المدى البعيد وذات نوعية

		• نظام المكافآت أقل تحفيز.
تحويل حقوق الملكية	• نسبيا سهل	• أكثر صعوبة
تغيير المديرين	• منع التضارب، أكثر أو أقل سهولة • أهمية السوق الخارجي للمديرين.	• ظاهريا أكثر سهولة • غالبا يتم التفاوض داخل مجموعة.
خروج أصحاب المصلحة	• أكثر سهولة	• أكثر صعوبة
النتائج على الأداء الاقتصادي	• أحسن تخصيص ما بين القطاعات • أحسن مرونة وقابلية للتكيف • تفضيل الآجال القصيرة	• أكثر صلابة • تفضيل التعاون والاستثمار على المدى البعيد • الموافقة على النشاطات التقليدية.

المصدر: عبد المطلب عثمان محمود، (2015): نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات في كفاءة سوق الأوراق المالية: دراسة ميدانية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، الدار الجزائرية، ص 90-91.

يتضح من خلال الجدول السابق أن لكل نموذج خصائص ومميزات تميزه عن النموذج الأخر وبالتالي لا يمكن تفضيل نموذج عن الآخر، فنقاط الضعف لأحد النموذجين في مجال معين يقابله نقاط قوة في مجال آخر.

المطلب الثاني: الممارسات وتجارب الدول المتقدمة في حوكمة الشركات

اعتمدت العديد من الدول المتقدمة على إرساء مبادئ وقواعد حوكمة الشركات داخل اقتصادياتها وشركاتها، وسنتطرق من خلال ما يلي إلى تجربة ثلاث دول كبرى تتمثل في تجربة كل من المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية وتجربة فرنسا.

الفرع الأول: تجربة المملكة المتحدة:

أدت المشاكل المالية الناجمة عن قيام بعض الشركات بإخفاء معلومات وبيانات مالية بالحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين، والتي انتشرت في بداية التسعينات إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية، وكذلك مجلس التقارير المالية (FRC) وجهات محاسبية أخرى بدراسة كيفية توافر الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدر عنها، وكانت هذه أول فرصة لمجتمع الأعمال بالمملكة المتحدة للاهتمام بإجراء حوار جدي ومفتوح حول موضوع حوكمة الشركات وقد أسفر ذلك عن صدور تقرير "كادبيري" "Cadbury Report"، والذي يعتبر حتى الآن من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات بالمملكة المتحدة والعالم كله، ويضم هذا التقرير 19 بند وهي عبارة عن توجيهات الممارسات السليمة لمفهوم حوكمة الشركات.[1]

وفي أكتوبر 1993 ظهر تقرير روتمان Rutteman الذي أوصى بضرورة وجود تقرير عن نظم الرقابة الداخلية التي تقوم الشركات المدرجة في البورصة بتطبيقها للمحافظة على أصول الشركة وبالتحديد الرقابة المالية الداخلية، وظهر بعد ذلك تقرير (GREENBURY) سنة 1995 الذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات، وأوصى التقرير بضرورة إنشاء لجنة المكافآت تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وتكون من ضمن مسؤولياتها مراجعة وتقييم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد تلك المكافآت التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات، وكبار المدراء التنفيذيين بحيث تتناسب مع الأداء الخاص بهم.[2]

وفي نوفمبر من سنة 1995 أيضا تم تأسيس لجنة حوكمة الشركات (The Hampel Commitee) بمبادرة من رئيس مجلس التقارير المالية وجاء ذلك في أعقاب توصيات كل من لجنتي كابوري (Cadbury)،

[1] حسينة تريش، (2015): جهود دولية رائدة نحو إرساء الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركات دارسة حالة المملكة المتحدة البريطانية، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا ألمانيا، مجلة أبعاد إقتصادية، المجلد 5، العدد 1، ص 339.

[2] عقبة قطاف، (2019): دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 72.

و(Greenbury) بضرورة قيام لجنة جديدة بمراجعة تنفيذ النتائج التي توصلوا إليها وتضم اللجنة في عضويتها كل من بورصة لندن، إتحاد الصناعة البريطاني، معهد المدراء، اللجنة الاستشارية، هيئات المحاسبة، الرابطة الوطنية للمعاشات التقاعدية ورابطة شركات التأمين البريطانية.[1]

وفي عام 1998 أصدرت هذه اللجنة تقريرها النهائي الذي ركز مرة أخرى على دور الرقابة الداخلية في الحوكمة، كما أوصى التقرير بمسؤولية مجلس الإدارة على نظام الرقابة الداخلية وبالتحديد المالية منها التي تهدف إلى الحفاظ على أصول الشركة وإمساك سجلات مالية سليمة، وكذلك مسؤوليته اتجاه موثوقية المعلومات المحاسبية المفصح عنها، وضرورة قيامه بإجراء تقييم دوري لنظام الرقابة الداخلية وتحديد ملاءمته لعمليات الشركة، كما تم في سنة 1998 تجميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة في تقرير واحد سمي بالكود الموحد (Combined Code) الذي أصبح جزءا من متطلبات القيد في بورصة لندن للأوراق المالية.[2] تبعه بعد ذلك صدور تقرير Turnbull سنة 1999 الخاص بإلزام إدارة الشركات بالإفصاح عن تقييم مدى فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية داخل تنظيماتها، وفي أكتوبر من سنة 2005 تم إجراء بعض التعديلات عليه من قبل مجلس التقارير المالية.[3]

وفي سنة 2003 تم تعديل الكود الموحد (Combined Code) ليشتمل على أفضل الممارسات لحوكمة الشركات، وذلك في ضوء الانهيارات المالية التي وقعت في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2002، وظهر أيضا سنة 2003 تقرير كل من (Higges and Smith Report) حول حوكمة الشركات ودور مجالس إدارة الشركات وأنظمة الرقابة الداخلية واللجان التابعة لمجلس الإدارة وتقييم وإدارة المخاطر.[4]

الفرع الثاني: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

تعود جذور مفهوم حوكمة الشركات إلى فضيحة (Gate Water)، وبعد القيام بالعديد من التحريات المتتالية تمكنت الهيئات التشريعية والقانونية الأمريكية من تحديد أسباب الفشل في أنواع الرقابة المالية في العديد من الشركات الأمريكية، وقد أدى ذلك إلى إصدار (قانون مكافحة الفساد) في عام 1977 الذي تضمن قواعد محددة فيما يتعلق بإيجاد صياغة ومراجعة نظام الرقابة الداخلية للشركات.[5]

[1] Hampel S, (1998): Committee On Corporate Governance Final Report, GEE publishing Ltd, London, P 5.

[2] حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، (2018): تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري: قراءة تحليلية، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، المجلد 1، العدد 5، ص ص 92-93.

[3] سمية بن عمورة، باديس بوغرة، (2019): تجارب دولية في حوكمة الشركات، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 3، العدد 2، ص 139.

[4] محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 91.

[5] ناظم شعلان جبار التميمي، صلاح صاحب شاكر، (2009): دور مراقب الحسابات في تعزيز الإفصاح بالتقارير المالية في ظل حوكمة الشركات، مجلة المحاسبة والدراسات المالية، المجلد 3، العدد 9، ص 5.

كما ظهرت أول قواعد حوكمة الشركات في الولايات المتحدة مع إصدار المائدة المستديرة للشركات تقريرا في جانفي 1978 بعنوان "دور وتكوين مجلس إدارة شركات الاكتتاب العام الكبيرة"، والذي كان بمثابة استجابة مبكرة لتصرفات الشركات التي اتسمت بالعدوانية، وتحول التقرير ليصبح دعوة لإضفاء الشرعية لقوة القطاع الخاص وتنفيذ القابلية للمحاسبة، وقد أدى إصدار تقرير المائدة المستديرة إلى ارتفاع ملحوظ في إعداد القواعد الجيدة لحوكمة الشركات في الولايات المتحدة، حيث صدر بيان TIAA-CREF سنة 1993 المسمى ب "بيان سياسة قواعد إدارة الشركات في العالم" الصادر عن شركة TIAA-CREF، وهي أكبر شركة مساهمة على المستوى الدولي متواجدة في معظم الأسواق آن ذاك، وقد كانت تعتقد أن القواعد الجيدة لممارسة حوكمة الشركات مهمة لتشجيع الاستثمارات في الدول.[1]

وفي عام 1987 قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية (National Commission on Fraudulent Financial Reporting) والتابعة ل (SEC) بإصدار تقريرها المسمى (Treadway Commission)، الذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك من خلال الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات.[2] وفي عام 1999 أصدرت كل من بورصة نيويورك (NYSE) والمنظمة الوطنية لتجار الأوراق المالية (NASD) تقريرهما المسمى Blue Ribbon Report الذي ركز على الدور الفعال الذي يمكن أن تؤديه لجان المراجعة بخصوص الالتزام بتطبيق الحوكمة، وقد تضمن هذا التقرير عدة توصيات تتعلق بالشروط الواجب توفرها في عضو لجنة المراجعة من استقلالية وخبرة في مجال المحاسبة والمراجعة ليتمكن من أداء مهامه بموضوعية وحياد.[3]

وفي أعقاب الانهيارات المالية للشركات الكبرى الأمريكية سنة 2002، تم إصدار قانون (Sarbanes Oxley Act) الذي أكد على أهمية الحوكمة ودورها في القضاء على الفساد المالي والإداري، من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات والتركيز على أن يكون أغلب أعضائه هم أعضاء غير تنفيذيين، ووصف وتحديد الشروط التي يجب أن تتوفر لديهم وتحديد مسؤولياتهم داخل مجلس الإدارة أو اللجان التابعة له.[4] وفي سنة 2003 قامت بورصة نيويورك (NYSE) باقتراح قواعد متعلقة

[1] الاخضر عزي، لخضر أوضيف، (2001): إشكالية الحوكمة في الشركات: تطبيقات وتجارب دولية مع إشارة إلى الحالة الجزائرية، ص ص 20-21.
[2] محمد مصطفى سليمان، المرجع سبق ذكره، ص 95.
[3] حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، المرجع سبق ذكره، ص 93.
[4] ندير طروبيا، (2014): تجارب دولية لإرساء مبادئ حوكمة الشركات كآلية لمحاربة الفساد الاقتصادي (بين إلزامية المرحلة واحتشام المحاولة)، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 2، العدد 4، ص 106.

بالقيد تلزم فيها الشركات بتحديد مدراء مستقلين لحضور اجتماع مجلس الإدارة، كما قامت الرابطة القومية لمدراء الشركات National Association of Corporate Directors بتشكيل لجنة لمتابعة مخاطر الشركات وذلك بغية تدعيم المدراء المستقلين والمراجعة الدورية للمخاطر المحتملة.[1]

الفرع الثالث: تجربة فرنسا:

تعتبر فرنسا من بين الدول التي اهتمت بتبني مفهموم حوكمة الشركات حيث أصدرت أول تقرير لها (فيينو الأول Viénot I) سنة 1995 المستوحى من تقرير كادبوري، تحت إشراف الجمعية الفرنسية لمؤسسات القطاع الخاص (AFEP)، والمجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسيين (CNPF) تحت إسم "مجلس الإدارة للشركات المدرجة بالبورصة"، وذلك نتيجة مجموعة من العوامل التي أدت إلى الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات أهمها: العولمة، زيادة عدد المساهمين، ظهور صناديق المعاشات في فرنسا والرغبة في تحديث سوق المال بباريس.[2]

وتتعلق المشكلة الرئيسية في تقرير (فيينو الأول Viénot I) هو عدم وجود شرط إلزامي لتنفيذ توصياته، كما أنه لم يكن هناك مطالبة من بورصة الأوراق المالية بباريس أو أي جهة تنظيمية أخرى بالإفصاح عما إذا كانت الشركات تطبق التوصيات التي جاء بها ولأي درجة. وفي سنة 1996 أصدر مجلس الشيوخ الفرنسي تقرير آخر المعروف باسم تقرير (Marini) الذي جاء بتشريعات مهمة بخصوص تطبيق حوكمة الشركات.[3] وإنّ ما يعاب على هذا التقرير هو عدم تطرقه لنقطة الإفصاح عن المكافآت الفردية للمدراء، إضافة إلى إهماله المسؤولية التي تقع على عاتق الرئيس غير المدير العام أو أحد لجان مجلس الإدارة، في حين أن التفريق بينهما ذو أهمية بالغة للشركة. وفي سنة 1999 صدر تقرير فينو الثاني (Vienot II) تحت إشراف الجمعية الفرنسية لمؤسسات القطاع الخاص (AFEP) وحركة المؤسسات الفرنسية (MFEP) وقد طرح أفكار جديدة ومعمقة في مجال الحوكمة.[4]

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة، (2003): حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، ص 6، https://cipe-arabia.org/wp-content/uploads/ERJ/0811.pdf، بتاريخ 2023/10/19.

[2] آمين مخفي، أمينة فداوي، (2013): تجارب وممارسات الدول النامية والمتقدمة في مجال تكريس مبادئ حوكمة المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، 25-26 نوفمبر، ورقلة، الجزائر، ص 210.

[3] محمد البشير بن عمر، (2017): دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية (2008-2013)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة، تخصص مالية المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 70.

[4] بشرى نمديلي، صلاح الدين كروش، (2021): دراسة تقييمية لحوكمة الشركات في الجزائر من خلال بعض التجارب العالمية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 1، ص 215.

المطلب الثالث: الممارسات وتجارب الدول العربية في حوكمة الشركات

اهتمت العديد من الدول العربية بموضوع حوكمة الشركات، وقد تم تنظيم العديد من المؤتمرات في العديد من الدول العربية، بحيث تناولت هذه التطبيقات الحديثة لمفهوم حوكمة الشركات، وأوصت بضرورة تطبيق مبادئها وقواعدها بما يتماشى مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية لكل دولة من الدول العربية، وقد بادرت الدول العربية بخطوات جادة بالتعاون مع المؤسسات الدولية في مجال تفعيل وإرساء قواعد حوكمة الشركات، وسنعرض من خلال ما يلي تجربة كل من مصر والأردن والمملكة العربية السعودية.

الفرع الأول: التجربة المصرية:

بدأ الاهتمام بموضوع الحوكمة في مصر سنة 2001 بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية آنذاك، حيث تبين للوزارة أن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته مصر منذ بداية التسعينات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر، مما أدى إلى دراسة وتقييم مدى التزام الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي في مصر بالقواعد والمعايير الدولية لحوكمة الشركات.[1] ويمكن توضيح التطور الذي حدث في مصر في مجال حوكمة الشركات خلال الفترة 2001-2006 من خلال ما يلي:[2]

- في عام 2001 تزايد الاهتمام بقواعد وتطبيقات الحوكمة وإصدار عدد من القوانين واللوائح التنفيذية وتعديلاتها، وقد حازت بعض الشركات من تطبيق هذه القوانين واللوائح على تقييم مرتفع.
- في عام 2002 تم الانتهاء من تقييم مدى مراعاة معايير الحوكمة في مجال المحاسبة والمراجعة كبرنامج مشترك بين البنك الدولي وصندوق النقد.
- في عام 2003 شهدت مصر تطورا ملحوظا في مجال إرساء قواعد الحوكمة، وارتفاع في المعايير التي تطبق تماما أو بدرجة كبيرة مع المعايير الدولية لحوكمة الشركات من (40) إلى (45) معيار، بينما انخفض عدد المعايير التي لا يتم مراعاتها من (8) إلى (3) معايير فقط.
- في عام 2004 تم الانتهاء من تقييم معايير الحوكمة، والتأكيد على توحيد التقارير المالية وتفعيل دور هيئة سوق المال ولجان المراجعة وقنوات نشر المعلومات.

[1] سميحة فوزي، (2003): تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، ورقة عمل رقم 82، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، مصر، ص 7.

[2] عبد الحميد حميد محمد سيف، (2017): متطلبات تطبيق حوكمة الشركات في البلاد العربية، مجلة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، المجلد 1، العدد 1، ص 60.

- في عام 2006 أصدرت الهيئة العامة لسوق المال المصرية بيانا تعهدت فيه بالالتزام بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن وزارة الاستثمار في أكتوبر 2005.

الفرع الثاني: التجربة الأردنية:

برز تطبيق قواعد الحوكمة في شركات المساهمة في الأردن سنة 2008، وذلك بعد إقرار دليل قواعد حوكمة شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان الصادر سنة 2008 مع وجوب تطبيقه في بداية سنة 2009، وقد تم إنجاز هذا الدليل بهدف وضع إطار واضح ينظم العلاقات والإدارة فيها، ويحدد الحقوق والواجبات والمسؤوليات، وذلك بما يحقق أهداف المؤسسة وغايتها ويحفظ حقوق الأطراف ذوي المصالح.[1] وفي سنة 2010 أصدر البنك المركزي دليل حوكمة الشركات للبنوك كما أصدرت هيئة التأمين تعليمات حوكمة الشركات، وفي وقت لاحق من نفس السنة قامت هيئة الأوراق المالية بعرض فهرس مفصل لقواعد حوكمة الشركات، وفي عام 2012 قامت دائرة مراقبة الشركات بإصدار دليل حوكمة الشركات الأردنية وذلك استنادا لمذكرة تفاهم تم توقيعها مع مؤسسة التمويل الدولية سنة 2011، حيث استهدف هذا الدليل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير المعنية بقواعد حوكمة الشركات الصادرة عن البنك المركزي أو هيئة التأمين أو هيئة الأوراق المالية، وكان آخر تحديث لدليل حوكمة شركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان إصدار مجلس المفوضين في هيئة الأوراق المالية لتعليمات حوكمة الشركات المساهمة المدرجة بتاريخ 22 ماي 2017 والواجب تطبيقها اعتبارا من تاريخ إصدارها.[2]

الفرع الثالث: التجربة السعودية:

حظيت حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية باهتمام الكثير من الباحثين والأكاديميين بغية التعرف على جوانب وكيفية تطبيق الحوكمة في قطاع الأعمال السعودي، ويمكن تلخيص تجربة المملكة العربية السعودية في النقاط التالية:[3]

- انعقاد الندوة العاشرة لسبل تطوير المحاسبة بجامعة الملك سعود سنة 2003، وكان موضوعها الإفصاح المحاسبي والشفافية ودورهما في دعم الرقابة والمساءلة في الشركات السعودية، وتناولت مناقشة مفهوم حوكمة الشركات ومدى إمكانية تطبيقه في المملكة العربية السعودية.

[1] حورية بن علو، نور الدين مدوري، (2023): حوكمة المؤسسات العمومية دراسة في المفاهيم مع عرض تجارب عربية، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 6، العدد 1، ص 675.
[2] يمينة شحرور، محمد تقروت، (2021): حوكمة المؤسسات قراءة في المفاهيم مع عرض تجارب دولية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 13، العدد 2، ص 45.
[3] محمد البشير بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص 73.

- إصدار مشروع معيار المراجعة الداخلية وقواعد السلوك المهني، والقواعد المنظمة لعمل لجان المراجعة بالشركات المساهمة من قبل الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين.
- إنشاء وحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة بقرار مجلس الوزراء رقم (235) الصادر بتاريخ 20 أوت 1425هـ، والذي نص في فقرته الثانية على "تأسيس وحدات الرقابة الداخلية في كل جهة مشمولة برقابة ديوان المراقبة العامة، يرتبط رئيسها بالمسؤول الأول في الجهاز".[1]
- تم شرح ومناقشة مفهوم الحوكمة من قبل أكاديميين متخصصين في مجال المحاسبة والمراجعة، وتوضيح مدى حاجة البيئة السعودية لتطبيقه في مجلة المحاسبة الصادرة عن الجمعية السعودية للمحاسبة.
- إصدار القرار الوزاري رقم 2217 بتاريخ أول نوفمبر 1423هـ والذي نص على ما يلي:
  - تقديم المديرون الرئيسيون في الشركة إقرارا يؤكدون بموجبه أن القوائم المالية للشركة لا تتضمن أي عبارات أو بيانات أو معلومات غير صحيحة، وأنه لم يحذف من هذه القوائم أي بيانات أو معلومات أو مبالغ ينتج عن حذفها تضليل للقوائم المالية.
  - إصدار الشركة تأكيد ربع سنوي تؤكد بموجبه التزام كل من أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين العامين، والموظفين التنفيذيين في الشركة، وزوجاتهم، وأقربائهم من الدرجة الثانية بالقواعد المنظمة لتداول أسهم الشركات المساهمة والتعاليم ذات العلاقة بتداول الأسهم.
  - قيام المحاسب القانوني المكلف بمراجعة حسابات الشركة بإصدار تقرير (فحص تأكيدات) يؤيد بموجبه على ما جاء في الفقرة الثانية من قرار مجلس الوزراء رقم 235 المذكور أعلاه.
- في سنة 2003 شهدت المملكة العربية السعودية بعض أنظمة الرقابة الداخلية ولائحة الشركات والمراجعة الداخلية، كما تم تأسيس هيئة السوق المالية بموجب نظام السوق المالي الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/30) في 31/ 7/ 2003م، وفي سنة 2006 أصدرت هيئة سوق المال لائحة حوكمة الشركات، وفي 12 نوفمبر من نفس السنة أصدرت هيئة سوق المال قرار يقضي بإنفاذ هذه اللائحة في شكلها النهائي[2].

[1] وحدة المراجعة الداخلية، (2016): إدارة المراجعة الداخلية، جامعة أم القرى، https://uqu.edu.sa/iau/AboutUs ، بتاريخ 2023/11/24.
[2] عبد الحميد حميد محمد سيف، مرجع سبق ذكره، ص 61.

خلاصة الفصل الأول:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على أهم الجوانب الفكرية المتعلقة بموضوع حوكمة الشركات، وذلك من خلال أربعة مباحث، المبحث الأول اهتم بالنشأة والتطور التاريخي للحوكمة بدءا من نشأتها وأسباب ظهورها ثم تطرقنا إلى تطور مفهومها، أهميتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، كما تطرقنا إلى الخصائص المميزة لها والركائز التي تقوم عليها وختمنا هذا المبحث بتبيان المحددات التي تدعم الحوكمة والأطراف المعنيين بتطبيقها داخل الشركات، بالإضافة إلى أهم المعوقات التي تعيق تطبيق الحوكمة ومقومات نجاح تطبيقها. أما المبحث الثاني فتم تخصيصه إلى أهم المبادئ والآليات التي تقوم عليها الحوكمة، فيما تناولنا من خلال المبحث الثالث النظريات التي حاولت إيجاد الحجج التي تفسر ضرورة وجود نظام حوكمة الشركات، أما المبحث الرابع فتم تخصيصه إلى أهم النماذج والتجارب الدولية المتعلقة بالحوكمة.

وقد خلصنا من خلال هذا الفصل أن إرساء ممارسات الحوكمة داخل الشركات يتطلب توفر مجموعة من الخصائص والركائز والمحددات والمقومات التي تمثل مميزات الحوكمة وتساعد في تكامل الجوانب الفكرية الخاصة بها وبما يؤدي إلى تحقيق أهدافها، كما أن الظروف الاقتصادية التي شهدها الاقتصاد العالمي أدت إلى انهيار العديد من المؤسسات الكبرى في مختلف دول العالم مما دفع بالعديد من المنظمات والمؤسسات الدولية والباحثين والكتاب إلى مضاعفة جهودهم في محاولة منهم لشرح أفضل الممارسات في مجال حوكمة الشركات، ونتيجة لهذا العمل وضعت العديد من المدونات التي تتضمن على توصيات موجهة للشركات، كما قدمت العديد من الإصدارات فيما يخص مبادئها والتي ليست بالإلزامية وإنما هي قواعد ونظم وإجراءات لتنظيم وتبيان السلوك الجيد للمنظمات. ولتطبيق هذه المبادئ والقواعد حث العديد من الكتاب والباحثين على ضرورة توفر مجموعة من الآليات التي تساعد على اعتماد وإرساء هذه المبادئ والقواعد لحل المشاكل التي تواجهها معظم الشركات باستمرار.

وقدمت النظريات المفسرة للحوكمة وصفا للعلاقة التي تربط بين مختلف أصحاب المصلحة، وعملت على معالجة التحديات التي تواجهها الشركات، وتبين لنا من خلال دراسة النماذج التنظيمية لحوكمة الشركات أنه لا يوجد نموذج واحد لتطبيق الحوكمة الذي يؤدي إلى الوصول إلى نفس النتائج في جميع دول العالم وذلك نظرا للاختلافات الاقتصادية والسياسية بين الدول، وبدارستنا للتجارب الدولية خلصنا أنه من خلال الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة عملت العديد من الدول العربية على إرساء نظام الحوكمة داخل اقتصادياتها وشركاتها.

الفصل الثاني: إسهامات حوكمة الشركات في تحسين إدارة المخاطر المؤسسية

تمهيد:

لقد خلفت الأزمات المالية وما أعقبها من تقدم تكنولوجي فرصا غير مسبوقة ومخاطر هائلة، واستجابت الشركات من خلال تبني ممارسات جديدة أكثر شفافية لإدارة المخاطر ويتعلق الأمر بممارسات حوكمة الشركات، فعند تطبيق الحوكمة الجيدة يمكن للشركات تحديد المخاطر وتخفيفها بشكل استباقي مما يقلل من تعرضها للمخاطر، ولهذا السبب تطورت إدارة المخاطر من كونها ضرورة تشغيلية إلى قضية حوكمة بالغة الأهمية، وينبغي أن يكون الحد من المخاطر في صميم جميع ممارسات الحوكمة وبدون التركيز على هذا النهج في إدارة المخاطر يمكن أن تفشل الحوكمة في حماية الشركات وأصولها ويؤدي إلى أداء متعثر.

وتعتبر إدارة المخاطر المؤسسية من أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها حوكمة الشركات، كما إن التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر المؤسسية يساعد الشركات على تحسين الأداء بشكل أكثر فعالية وكفاءة، حيث تحدد الحوكمة الأهداف والضوابط التي تعمل داخلها الشركات، في حين تساعد إدارة المخاطر المؤسسية على تحديد ومعالجة العقبات المحتملة التي تحول دون تحقيق الأهداف، لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مختلف الجوانب الفكرية المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية ثم نتطرق إلى دور آليات الحوكمة ومساهمتها في تنفيذ وتحسين إدارة المخاطر، وللإلمام بأهداف هذا الفصل تم تقسيمه إلى أربعة مباحث وذلك على النحو التالي:

المبحث الأول: نشأة إدارة المخاطر المؤسسية وتطور مفهومها

المبحث الثاني: مبادئ وعمليات إدارة المخاطر المؤسسية ومتطلبات تطبيقها

المبحث الثالث: أدوات واستراتجيات إدارة المخاطر المؤسسية ونماذج نضجها

المبحث الرابع: دور آليات الحوكمة في تنفيذ وتحسين إدارة المخاطر المؤسسية

المبحث الأول: نشأة إدارة المخاطر المؤسسية وتطور مفهومها

تواجه الشركات العديد من المخاطر في بيئة الأعمال المتغيرة، في الماضي كانت الشركات تتعامل بطريقة تقليدية عند تعرضها للمخاطر حيث كل قسم يدير أعماله والمخاطر الخاصة به بشكل منعزل ويتم إهمال أوجه الترابط المحتمل بين المخاطر، في حين تتعامل إدارة المخاطر المؤسسية مع جميع المخاطر المحيطة بأنشطة الشركات بطريقة منهجية ومنظمة، فهي تساعد على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لجميع العوامل التي يمكن أن تؤثر على الشركة، على عكس إدارة المخاطر التقليدية التي تتعامل مع المخاطر بشكل منفصل وتتبنى الشركات نظرة شاملة عند استخدام إدارة المخاطر المؤسسية.

المطلب الأول: تعريف المخاطر ونشأة إدارة المخاطر المؤسسية

الفرع الأول: تعريف المخاطر وتصنيفاتها الأساسية

أولا: تعريف المخاطر:

بينت الأدبيات أنه لا يوجد تعريف محدد للمخاطر حيث تعددت المفاهيم لهذا المصطلح، وكل مفهوم يعبر عن وجهة نظر مقدمه وغالبا ما كانت وجهات النظر تعبر عن طبيعة دراساتهم والأهداف التي يسعون إلى تحقيقها والمدارس التي ينتمون لها، وفي هذا البحث سنركز على نوع محدد من المخاطر وهي مخاطر الأعمال وذلك بما يتماشى مع طبيعة دراستنا الحالية ويمكن عرض أهم هذه المفاهيم فيما يلي:

وفقا لقاموس **"le petit larrousse"** إن كلمة خطر تأتي من كلمة Risco الإيطالية ويتعلق الأمر ب "التهديد، ضرر محتمل إلى حد ما يمكن أن يتعرض له الشخص"، أما التعريف الثاني لكلمة "خطر" يقدم فكرة التعرض لتهديد أو خسارة أو فشل.[1] ويعرف **Williams& Heins** الخطر ب "هو عدم التأكد الممكن قياسه"، وتحدث إمكانية القياس في الحالات التي يمكن فيها استخدام نظرية الاحتمالات (Probability Theory) لقياس درجة عدم التأكد.[2] ويعرف **Emmmetts Vaughon et el** الخطر بأنه الانحراف في النتائج التي يمكن أن تحدث خلال فترة زمنية محددة وفي وقت معين، ويقصد به الإنحراف غير المرغوب فيه والانحراف العكسي عن النتائج المتوقعة أو التي يرجى تحقيقها بينما الانحراف المرغوب فيه لا يمثل خطرا.

[1] Iean-David Darsa, (2013): La gestion des Risques En Entreprise Identifier Comprendre Maitriser, 3ieme ED, GERSO EDITION, France, P36.

[2] عيد أحمد أبو بكر، وليد اسماعيل السيفو، (2009): إدارة الخطر والتأمين، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 26.

ويعرف **(Balton, Shenkir & Walker 2002)** مصطلح الخطر بأنه يشمل أي حدث أو إجراء من شأنه أن يؤثر على تحقيق أهداف الشركة وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح.[1] وفي نفس الاتجاه يعرفه **معهد التدقيق الداخلي الخطر:** هو "امكانية وقوع حدث قد يكون له تأثير على تحقيق الأهداف، ويتم قياس الخطر من حيث التأثير واحتمال الحدوث".[2] وتعرف حكومة **كيبيك الخطر:** " احتمال حدوث حدث ضار واحتمال وجود تهديد الى حد ما يمكن التنبؤ به، قد يؤثر على تحقيق أهداف الشركة".[3]

ووفقا ل**(COSO) للرقابة الداخلية – الإطار المتكامل** يعرف الخطر بأنه "الأحداث المحتملة ذات التأثير السلبي هي مخاطر يمكن أن تعيق خلق القيمة أو تضر بالقيمة الحالية، والأحداث المحتملة التي لها تأثير إيجابي يمكن أن تشكل فرصا لرفع أو دعم خلق القيمة أو الحفاظ عليها".[4] ويعرف **طارق عبد العال حماد** المخاطرة بأنها إمكانية التعرض لوضع معاكس لظرف أو وضع يحدث في الواقع وبشكل أكثر تحديدا، يقصد بالمخاطرة "حالة يكون فيها إمكانية أن يحدث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة المتوقعة أو المأمولة".[5] كما **تعرف** المخاطر على أنها الانحراف عن تحقيق الأهداف الفعلية مقارنة مع ما كان مخطط له من نتائج.[6] كما تم **تعريفها** أيضا بأنها: "احتمال تحقق الخسارة المتوقعة، أو حدوثها عندما يكون العائد الفعلي والمتحقق على استثمار ما أقل من العائد المتوقع من ذلك الاستثمار".[7]

من التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج أن الخطر مفهوم يستخدم للتعبير عن احتمال حدوث حدث غير مرغوب فيه مع امكانية التنبؤ به والذي قد يؤثر على تحقيق أهداف الشركة.

[1] Siti Haliza-Asat, Nik Zam Nik-Wan, Hasnah Haron, Mastura Jaafar, Tuan Mohd, Rosli Tuan Hassan, (2017): Assessment and Management of Risks of Housing Developers: Malaysian Perspectives, Global Conference on Business and Economics Research (GCBER) 2017 14-15 August 2017, University Putra Malaysia, Malaysia P 397.

[2] The institute of internal auditors, (2009): IIA Position paper: the role of internal auditing in enterprise-wide risk management, UK, P 07.

[3] Gouvernement du Quebec, (2007): vocabulaire de la gestion des risques : evitez de courir des risques !, Quebec, P 43.

[4] Laurent Pierandrei, (2019): Risk Management, Outil de gestion du risque, Illustrations et études de cas, Réglementations à jour, 2ieme Ed, DUNOD, France, P 33.

[5] طارق عبد العال حماد، (2003): إدارة المخاطر أفراد إدارات شركات بنوك مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص 16.

[6] العونية بن زكورة، فاطمة الزهراء سعيدي، (2020): إدارة المخاطر المصرفية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 14.

[7] جليل كاظم مدلول العارضي، (2013): الإدارة المالية المتقدمة: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 165.

ثانيا: أنواع المخاطر وتصنيفاتها الأساسية: تتباين أنواع تقسيمات المخاطر التي تتعرض لها الشركات والتي تؤثر بشكل أو بآخر في تحقيق أهدافها وما ينجم عنها من خسائر نوعية وكمية متعددة بحسب طبيعة الشركة، ويمكن تصنيف المخاطر على أسس مختلفة أهمها:

1. **تصنيف المخاطر من حيث تأثيرها وارتباطها بالشركة:** تقسم المخاطر من حيث تأثيرها على كافة القطاعات أو قطاع معين إلى ما يلي:

- **المخاطر النظامية (Market or Systematic Risk):** هذه المخاطر تعرف أيضا بمخاطر السوق، وهي المخاطر التي تتعرض لها كافة القطاعات الاقتصادية نتيجة حدوث تغير في الظروف الاقتصادية والسياسية العامة والتي لا يمكن تجنبها والتقليل من آثارها من خلال التنويع، وتشمل كل من مخاطر دورة النشاط والأعمال، معدلات أسعار الصرف والفائدة، التضخم وتقلبات المناخ الاقتصادي العام.[1]

كما عرف بعض المؤلفين المخاطر النظامية بأنها المخاطر التي تحدث عادة عندما تؤثر الأحداث الكبرى على السوق بأكمله مثل الحروب أو بعض الأحداث الخارجية المفاجئة، أو تغيير في النظام السياسي ولا توجد سياسة حماية محددة، ومع ذلك يجب أن يعرف المستثمر مسبقا أن هناك احتمالية لمواجهة مثل هذه المخاطر التي تؤثر على أسهمه.[2]

- **المخاطر غير النظامية (Standalone or unsystematic or Company Specific Risk):** المخاطر غير النظامية هي المخاطر التي تقتصر على جزء من الشركة أو الصناعة وتشمل العوامل التي تتسبب في تقلبات أسواق الشركة مثل الإدارة، قدرات الشركة، تفضيلات المستهلكين، الإضرابات العمالية وغيرهم، فهي مستقلة عن العوامل التي تؤثر على سوق الأوراق المالية لأن العوامل التي تؤثر على الشركة يتم فحصها من قبل الشركات.[3]

2. **تصنيف المخاطر وفقا لمسبباتها (المخاطر العامة والمخاطر الخاصة):** يستند التمييز بين المخاطر العامة والمخاطر الخاصة إلى الاختلاف في مسبباتها والنتائج المترتبة عنها، وتتمثل في الآتي:[4]

- **المخاطر العامة Fundamental Risk:** تتمثل المخاطر الأساسية في المخاطر غير الشخصية في الأصل والنتائج المترتبة عنها، فهي مخاطر جماعية سببها في الغالب الظواهر الاقتصادية والاجتماعية

[1] محمد داود عثمان، (2013): إدارة وتحليل الإئتمان ومخاطره، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ص 217.
[2] Wesam Salamah Alzboon, Siti Nurain Muhmad, (2021): Systematic And Unsystematic Risk : Impact to the Stock return and dividends In Amman stock exchange, Journal of management information and Decision Sciences, Vol 24, N° 1, p 3.
[3] Ata Mohamadi Malgharni, Mohammad karimnia, (2014): Investigate the relationship between unsystematic Risk and Profit Growth of accepted companies in tehran stock exchange, Singaporean journal of business economics and management studies, Vol 2, N° 11, P 148.
[4] Emmett J. Vaughan, Therese Vaughan, (2007): Fundamentals of Risk and Insurance, tenth Ed, Wiley, USA, P 6.

والسياسية وعلى الرغم من أنها قد تنتج أيضا عن أحداث مادية وتؤثر على شرائح كبيرة من المجتمع أو حتى المجتمع كله.

- **المخاطر الخاصة Particular Risk:** تتمثل في المخاطر التي تنشأ من أحداث فردية ويشعر بها الأفراد بدلا من المجموعة بأكملها، وقد تكون ثابتة أو ديناميكية فالبطالة والحرب والتضخم والزلازل والفيضانات كلها مخاطر أساسية أما حرق منزل والسطو على بنك هي مخاطر خاصة.

3. **تصنيف المخاطر حسب طبيعتها (المخاطر الديناميكية والمخاطر الساكنة):** بالنظر إلى هذا التصنيف تنشأ المخاطر من خلال التغير الديناميكي الذي يحدث في البيئة الاقتصادية، وتكون مرتبطة سواء بتطور المتغيرات الخارجية كالاقتصاد والمنافسين والصناعة والمستهلكين أو من القرارات التي تتخذها الشركة داخليا: [1]

- **المخاطر الديناميكية Dynamic Risk:** هي المخاطر التي تحدث نتيجة التكيف مع سوء تخصيص الموارد وعادة تعود بالفائدة على المجتمع على المدى الطويل، كما يمكن أن تؤثر هذه المخاطر الديناميكية على عدد كبير من الأشخاص وهي أقل قابلية للتنبؤ مقارنة مع المخاطر الساكنة لأنها لا تحدث بشكل منتظم.

- **المخاطر الساكنة Static Risk:** هي تلك المخاطر التي لا ترتبط بتقييم البيئة التنافسية التي تعمل بها الشركة ولكنها تستند إلى العوامل الداخلية للشركة وعلى عكس المخاطر الديناميكية، فالمخاطر الساكنة يمكن التنبؤ بها وتحدث بانتظام.

4. **تصنيف المخاطر إلى مخاطر بحتة ومخاطر المضاربة:** هناك تصنيف آخر للمخاطر نوضحه فيما يلي:

- **المخاطر البحتة Pure Risk:** هي المخاطر التي تكون نتيجتها خسارة فقط ولا يوجد أي إمكانية لتحقيق ربح، وترتبط هذه المخاطر بأحداث أو عوامل خارجة عن سيطرة الطرف المتعرض للخطر، وتحدث دون إدراك منه ومن أمثلة هذا النوع من المخاطر هو انهيار منزل شخصي نتيجة حدوث كارثة طبيعية وبالتالي لا يوجد أي احتمال للاستفادة من الخطر.[2]

- **مخاطر المضاربة Spéculative Risk:** تعرف مخاطر المضاربة على أنها الحالة التي يكون فيها الربح أو الخسارة ممكنا، على سبيل المثال عند شراء 100 سهم من الأسهم العادية هناك إمكانية ربح إذا

[1] Ignacio Cienfuegos, Spikin, (2013): Risk Management Theory : The Integrated perspective and Its application in the public sector, Estado Gobierno, Gestion publica, N° 21, P 98.

[2] بلعزوز بن علي، (2010): استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث، المجلد 07، العدد 07، ص 333.

ارتفع سعر السهم كما ستكون هناك خسارة إذا انخفض السعر، وتشمل الأمثلة الأخرى لمخاطر المضاربة المراهنة على سباق الخيل، الاستثمار في العقارات، الدخول في أعمال تجارية لمصلحتك الشخصية، في هذه الحالات الربح والخسارة ممكنان.[1]

5. تصنيف المخاطر وفقا للبيئة التي تحدثها (المخاطر الاستراتيجية، التشغيلية، المالية، والخطرة):

من خلال المنظور الكلي للمخاطر يمكن تصنيف المخاطر إلى مجموعة متنوعة من المخاطر والمستخدمة بشكل متكرر تتمثل فيما يلي:[2]

- **المخاطر الاستراتيجية:** تشمل المخاطر المتعلقة بالإستراتيجية والظروف السياسية والاقتصادية والتنظيمية والسوق العالمية، ويمكن أن تشمل أيضا مخاطر السمعة ومخاطر القيادة ومخاطر العلامة التجارية واحتياجات العملاء المتغيرة.
- **المخاطر التشغيلية:** تشمل المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية للشركة، العمليات التجارية، التكنولوجيا، استمرارية الأعمال، فعالية القنوات، رضا العملاء، الصحة والسلامة، البيئة، فشل المنتج/ الخدمة، الفعالية، الكفاءة، والتغيير المتكامل.
- **المخاطر المالية:** تشمل المخاطر الناجمة عن تقلبات العملات الأجنبية وأسعار الفائدة والسلع، ويمكن أن تشمل أيضا مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة ومخاطر السوق.
- **المخاطر الخطرة:** تتعلق بالمخاطر التي يمكن التأمين عليها مثل الكوارث الطبيعية، مختلف الالتزامات القابلة للتأمين، انخفاض قيمة الأصول المادية، الإرهاب.

[1] George E. Rejda, Michael J. McNamara, (2014): Principles of RISK MANAGEMENT AND INSURANCE, 12 Ed, Pearson, USA, P 5.

[2] Paul L. Walker, William G. Shenkir, (2018): Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements, and Integration, (Institute of Management Accountants, P 5.

الفرع الثاني: نشأة إدارة المخاطر المؤسسية:

يعتبر **هنري فايول "Henri Fayol"** أول من أشار إلى أهمية وظيفة الخطر والتأمين بالمشروعات الصناعية، وذلك من خلال ذكره لوظيفة الأمن كإحدى الوظائف الستة الرئيسية في نشاط المشروع.[1] وحسب (Dickinson) يعود أصل تطوير إدارة المخاطر إلى مجموعة من أساتذة التأمين المبتكرين أمثال (Robert I Mehr)، (Bob Hedges) سنة 1950، وفي عام 1963 نُشر أول مقال لإدارة المخاطر بعنوان" Risk Management and The Business Enterprise"، وكان الهدف من إدارة المخاطر في ذلك الوقت هو تحقيق أقصى قدر من الكفاءة الإنتاجية للشركة، كما كانت إدارة المخاطر في ذلك الوقت تركز على وجه التحديد على المخاطر البحتة ومخاطر المضاربة التي كانت محور تركيز الإدارة التقليدية للمخاطر.[2]

وفي سنوات السبعينات عندما قررت منظمة البلدان المصدرة للنفط (OPEC) خفض الإنتاج من أجل زيادة الأسعار أصبحت إدارة المخاطر المالية قضية مثيرة للاهتمام أبرزتها الشركات لأن الزيادة في أسعار النفط أثرت على عدم استقرار أسعار الصرف ومعدل التضخم، وفي وقت لاحق من الثمانينيات جذبت المخاطر السياسية مزيدا من اهتمام الشركات متعددة الجنسيات نتيجة لاختلاف الأنظمة السياسية في مختلف البلدان، وعلى سبيل المثال عندما تعلن الحكومة عن سياسة جديدة، يجب على المستثمرين والشركات اتخاذ قرار تقليل المخاطر، فخلال هذه الحقبة لم تطبق الشركات إدارة المخاطر تطبيقا سليما لأنها لم تطبق أدوات وتقنيات إدارة المخاطر مثل الخيارات مما أدى إلى زيادة تكلفة عمليات الشركات.[3]

كما كان التركيز يعتمد فقط على إيجاد الحلول المالية والحلول للطوارئ خلال السبعينيات والثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن الماضي، وأكد التحول نحو نظام شامل ومتكامل الحاجة إلى انتهاج نهج أكثر ملائمة مما أدى إلى ظهور المخاطر المؤسسية في أواخر التسعينيات، وقدمت إدارة المخاطر المؤسسية إرشادات نحو المزيد من الفهم الشامل والدقيق لتأثير المخاطر وزيادة الوعي بمسؤولية الإدارة التنفيذية اتجاه المساهمين.[4]

[1] فاطمة لعلمي، (2019): مدخل إلى التأمين وإدارة الخطر، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 53.

[2] Yusuf Tajudeen Olalekan, Abass Olufemi Adebowale, (2014): A Conceptual Analysis of Factors Affecting the Implementation of Enterprise Risk Management in Insurance Industry, International Journal of Research in Management, Vol 5, N° 4, P 40.

[3] Ahmad Rizal Razali, Izah Mohd Tahir, (2011): Review of the Literature on Enterprise Risk Management, Business Management Dynamics, Vol 1, N° 5, P 9.

[4] Farah Salwati Ibrahim, Muneera Esa, (2017): A Study On Enterprise Risk Management And Organizational Performance: Developer's Perspective, International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET), Vol 8, N° 10, P 186.

وكان الدافع وراء اتساع مفهوم المخاطر في التسعينات مع التركيز على المخاطر المالية والتشغيلية والإستراتيجية هو الفضائح المالية المختلفة مثل Worldcom، Sunbeam ، Quest Q، و Bernard L. Madoff، وفي أعقاب هذه الأحداث أعلنت شركة Enron أنه لا يمكن الاعتماد على بياناتها المالية بسبب سلسلة الأحداث التي أدت إلى الإفلاس، وقد أثر ذلك على ثقة الجمهور في المؤسسات المالية وبذلك تطورت إدارة المخاطر من منظور منعزل نحو منهج شامل يقترح إدارة محفظة مخاطر الشركة تحت مظلة تمويل واحدة في أواخر التسعينات، وبهذا المعنى تم إنشاء مصطلح إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Mangement) للتمييز بين النظرة الشاملة لإدارة المخاطر والنظرة التقليدية للمخاطر، وفي هذا الصدد وضعت لجنة رعاية المنظمات (COSO) التابعة للجنة تريدواي إطارا بعنوان الإطار المتكامل للرقابة الداخلية (Internal Control-Integrated Framework) سنة 2002 الذي دعا إلى إدماج ممارسات إدارة المخاطر كما تم تطوير قانون ساربينز أوكسلي (The Sarbanes Oxley Act) المتعلق بحوكمة الشركات وإدارة المخاطر في نفس العام من سنة 2002، وفي عام 2003 أصدرت جمعية التأمين ضد الحوادث (CAS) ملخص شامل حول إدارة المخاطر المؤسسية تحدد فيه أفضل الممارسات والمبادئ لتصميم وتنفيذ عملية إدارة المخاطر المؤسسية، وفي عام 2004 قدمت لجنة (Coso) إطارا رسميا لإدارة المخاطر المؤسسية الذي اقترح تعريف رسميا لإدارة المخاطر المؤسسية وعملية تنفيذها تحت عنوان إدارة المخاطر المؤسسية– الإطار المتكامل (Enterprise Risk Management – Integrated Framework)، وقد تم تحديث هذا الإطار مرة أخرى سنة 2017 تحت عنوان إدارة المخاطر المؤسسية– التكامل مع الإستراتيجية والأداء (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) وعقب ذلك تم إنشاء أطر وهيئات مهنية أخرى تهتم بإدارة المخاطر المؤسسية.[1] وتوالت الإصدارات والمقالات والندوات التي تعالج مختلف الجوانب الفكرية والعملية لإدارة المخاطر المؤسسية.

[1] Sylvester Senyo Horvey, (2022): Enterprise Risk Mangement Corporate Governance Performance And Risk-Taking Behaviour of the Insurance Industry Empirical Evidence from Ghana and South Africa, Doctoral Thesis submitted in fulfilment of the requirements for the award of Doctor of Philosophy, The Graducate School of Business Administration, University of the Witwatersrand, Johannesburg, South Africa, P 47-48.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية وأنواع المخاطر المؤسسية

الفرع الأول: مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية

أولا: التوجهات الحديثة لإدارة المخاطر:

تتعامل إدارة المخاطر التقليدية مع إدارة المخاطر بشكل منفصل، حيث تقوم بتعيين إدارة المخاطر لكل وحدة عمل والتي تكون مسؤولة بشكل أساسي عن المخاطر داخل أعمالها الخاصة، ومع ذلك فإن هذا النهج التفصيلي لإدارة المخاطر يظهر نقصا في التنسيق بين الأقسام المختلفة مما قد يؤدي إلى التباطؤ في تحديد المخاطر الجديدة، وفي إطار الأساليب المنفصلة المستخدمة يمكن إهمال أوجه الترابط المحتمل بين المخاطر عبر مختلف الأنشطة التجارية مما يؤدي أيضا إلى مزيد من المخاطر المحتملة للشركة، كما إنّ استخدام الإدارة المنفصلة للمخاطر في كل فئة من فئات المخاطر يولد قصور بسبب نقص التنسيق بين قطاعات إدارة المخاطر المختلفة.[1]

ويتمثل العيب الرئيسي في النهج التقليدي لإدارة المخاطر في التركيز الضيق على التهديدات بدلا من التركيز على الفرص والتهديدات على حد سواء، ويتعلق النهج الشامل الذي يشار إليه غالبا باسم إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بالمخاطر على مختلف المستويات بالشركة، كما أن مصطلح إدارة المخاطر المؤسسية له معنى مماثل مع إدارة مخاطر الشركات Corporate Risk Management (CRM)، إدارة المخاطر الشاملة Holistic Risk Management (HRM)، الإدارة المتكاملة للمخاطر Integrated Risk Management (IRM)، إدارة المخاطر الاستراتيجية Strategic Risk Management (SRM) ، إدارة المخاطر على نطاق المؤسسة Enterprise Wide Risk Managment (EWRM) ، وإدارة مخاطر الأعمال Business Risk Management (BRM).[2]

وبخلاف الإدارة التقليدية للمخاطر تتبنى إدارة المخاطر المؤسسية نظرة شاملة للتعامل مع إدارة مخاطر الشركة، ويتم تطبيق إدارة المخاطر عند وضع الإستراتيجية وتتأثر بالموظفين في كل مستوى ووحدة وهي تتبنى وجهة نظر المحفظة لتقييم المخاطر وتحديد الأحداث المحتملة لضمان إدارة المخاطر في إطار الرغبة

[1] Yu-Lun Chen, Yi-Wei Chuang, Hong-Gia Huang, Jhuan-Yu Shih, (2019): The value of implementing enterprise risk management: Evidence from Taiwan's financial industry, The North American Journal of Economics and Finance, P2-3, Available at https://doi.org/10.1016/j.najef.2019.02.004, accessed 12/12/2023.

[2] Olajide Solomon Fadun, (2013): Promoting 'Enterprise Risk Management' Adoption in Business Enterprises: Implications and Challenges, International Journal of Business and Management Invention, Vol 2, N° 1, P 69.

المستهدفة في المخاطرة.[1] ويمكن توضيح أهم الاختلافات بين إدارة المخاطر التقليدية وإدارة المخاطر المؤسسية في الجدول التالي:

جدول رقم 3: التوجه القديم والحديث لإدارة المخاطر

التوجه القديم والحديث لإدارة المخاطر	
التوجه القديم لإدارة المخاطر	**التوجه الحديث لإدارة المخاطر**
منقسمة	متكاملة على مستوى المؤسسة
تدير الأقسام المخاطر بشكل مستقل (silos)	تتم بالتنسيق مع الإدارة العليا وثقافة إدارة المخاطر
عشوائية	مستمرة
تتم إدارة المخاطر عندما ترى أن ذلك مناسبا	عملية مستمرة
ضيقة التركيز	تركز على نطاق واسع
تعالج في المقام الأول المخاطر القابلة للتأمين والمخاطر المالية	تعالج جميع المخاطر والفرص التجارية

المصدر: Betty Simkins, Steven A. Ramirez, (2008): Enterprise-Wide Risk Mangement and Corporate Governance, Loyola University Chicago Law Journal, Vol 39, N°3, P 581.

ثانيا: تعريف إدارة المخاطر المؤسسية:

تعددت واختلفت المفاهيم التي وردت في إدارة المخاطر ويرجع السبب في ذلك إلى اختلاف مداخل واتجاهات الباحثين فقد عرفها **Erik Banks (1993)** على أنها إدارة الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها، والتي قد يترتب عليها إلحاق الضرر بالشركة إذا لم يتم التعامل معها بالشكل الصحيح، لذلك فإن اتباع نهج منظم ومنهجي لإدارة المخاطر له ما يبرره، وأوضح أن عملية إدارة المخاطر تتضمن ثلاث مراحل منفصلة هي تحديد الخطر Identification، قياس الخطر Measurement وإدارة الخطر Management.[2]

وتعرفها لجنة **(COSO)** Committée of sponsoring organisation : إدارة المخاطر هي سيرورة ينفذها مجلس الإدارة، الإدارة العامة، والإدارة وجميع موظفي الشركة، وهي تؤخذ في الاعتبار عند وضع الإستراتيجية، وكذلك في جميع أنشطة الشركة، فهي مصممة لتحديد الأحداث المحتملة التي يمكن أن تؤثر

[1] Yu-Lun Chen, Yi-Wei Chuang, Hong-Gia Huang, Jhuan-Yu Shih, Op Cit, P 3.
[2] Erik Banks, (1993) : Credit Risk of Fiancial Instruments, 1 ed, Macmilan Business, London, Royaume-Unie, p 19.

على الشركة وإدارة المخاطر في حدود العتبة المسموح بها، فهي تهدف إلى توفير ضمانات معقولة بشأن تحقيق أهداف الشركة.[1]

وتعرفها **ISO:** إدارة المخاطر هي الأنشطة المتناسقة الرامية إلى توجيه وإدارة الشركة فيما يتعلق بالمخاطر.[2]

وتعرفها **إتحاد جمعيات إدارة المخاطر الأوربية:** هي عملية تحسين مستمرة تبدأ بتعريف الإستراتيجية وتستمر بتنفيذها، وينبغي أن تعالج بطريقة منتظمة جميع المخاطر التي تحيط بأنشطة الشركة سواء الماضية أو الحاضرة أو المستقبلية.[3]

وعرف **(Dickinson 2001)** إدارة المخاطر المؤسسية بأنها طريقة متكاملة ومنهجية لإدارة كامل المخاطر التي تواجهها الشركة.[4]

ويعرفها **(Dionne 2001)** بأنها مجموعة من الأنشطة المالية أو التشغيلية التي تجعل من الممكن تعظيم قيمة الشركة أو محفظتها عن طريق تقليل التكاليف المرتبطة بتقلب التدفقات النقدية، وتتمثل أنشطة إدارة المخاطر الرئيسية في تنويع المخاطر والتحوط منها باستخدام أدوات مختلفة منها المنتجات المشتقة والمهيكلة، تأمين السوق والتأمين الذاتي والحماية الذاتية، وتتعلق التكاليف الرئيسية التي تسعى الشركات إلى تقليلها بتكاليف الضائقة المالية، علاوة المخاطر للشركاء (أصحاب المصلحة)، ضرائب الدخل المتوقعة وتمويل الاستثمارات، كما يؤثر سلوك المدراء اتجاه المخاطر (الرغبة في المخاطر والعزوف عن المخاطر) وحوكمة الشركات أيضا على اختيار أنشطة إدارة المخاطر.[5]

ويعرفها **طارق عبد العال حماد** " إدارة المخاطر عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحثة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة، وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسارة التي تقع إلى الحد الأدنى".[6]

---

[1] Eustache Ebondo Wa Mandzila, Daniel Zéghal, (2009): Management des riques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire !, La revue des sciences de gestion, Vol 3, N° 237-238, France, P 18.

[2] ISO guide 73, (2009), Risk management — Vocabulary, first Ed, Switzerland, P 02.

[3] Carole Simonnet, (2015): La gestion des risques portés par le client en banque et assurance: Comportements et éthique des acteurs, thèse doctorat, Ecole Doctorale Management & Société, France, P 31.

[4] Gerry Dickinson, (2001): Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation, The Geneva Papers on Risk and Insurance, Vol 26, N° 3, P 360.

[5] Georges Dionne, (2013): Risk management: History, Definition, And Critique, Risk Management And Insurance Review, canada, Vol 16, N° 2, P 154.

[6] طارق عبد العال حماد، ص 51.

وعرف **(Bromiley & all)** إدارة المخاطر المؤسسية بأنها العملية التي تقوم بها الشركات في جميع الصناعات بتقييم المخاطر من جميع المصادر ومراقبتها واستغلالها وتمويلها والتحكم فيها بغرض زيادة قيمة الشركة في الأجلين القصير والطويل لأصحاب المصلحة.[1]

في حين يعرفها **(Curtis & Carey 2012)** بأنها عملية يتم تنفيذها من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين الآخرين، وتطبق عند وضع الإستراتجية وعبر الشركة، وهي مصممة لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على الوحدة وإدارة المخاطر في حدود رغبتها في المخاطرة لتوفير ضمانات معقولة فيما يتعلق بتحقيق أهدافها.[2]

وهناك تعريف آخر يطرحه **(Aubert & Bernard 2004)** ينص على أن إدارة المخاطر هي "عملية أي مجموعة من الأنشطة المنسقة التي تقوم بها الشركة من أجل تحديد وقياس وتقييم وتعديل في نفس الوقت:

- احتمالية وقوع أحداث معينة يمكن أن يكون لها تأثير على وحدة واحدة أو أكثر
- تأثير هذه الأحداث على هذه الوحدات".[3]

وهناك من **يعرفها** أيضا بأن إدارة المخاطر عبارة عن تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر، تحليله، قياسه وتحديد وسائل مواجهته ثم اختيار أنسب وسيلة للمواجهة.[4]

وعليه يمكن أن نستخلص أن إدارة المخاطر المؤسسية هي منهج شامل ومنظم ومستمر توضع عند وضع الإستراتيجية وتطبق في جميع أنشطة الشركة وتتضمن تحديد المخاطر، تحليلها، تقييمها، إدارتها ومراقبتها، وذلك لضمان تحقيق أهداف الشركة وتحقيق الأداء الأفضل وبالتالي ضمان تعظيم وخلق القيمة لأصحاب المصلحة.

[1] Philip Bromiley, Michael Mcshane, Anil Nair, Elzotbek Rustambekov, (2015): Entreprise Risk Management : Review, Critique, and Research Directions, Long Range Planing, Vol 48, N° 4, P 4.

[2] MingChang Wu, Didik Nurhad, Siti Zahro, (2017): Developing Risk Management as New Concept to Manage Risks in Higher Educational Institutions, International Journal of Risk and Contingency Management, Vol 6, N° 1, P 45.

[3] Mouna Guedrib Ben Abderrahmen, (2013): Impact des mécanismes internes de gouvernance sur le risque Fiscal : une étude menée dans le contexte tunisien, Thèse en vue de l'obtention du titre de docteur en Science de Gestion, Ecole doctorale langages espaces temps sociétés, Université de Franche-Comté, France, P 73.

[4] شقيري نوري موسى، محمود إبراهيم نور، وسيم محمد الحداد، سوزان سمير ذيب، (2012): إدارة المخاطر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص 26.

الفرع الثاني: أنواع المخاطر المؤسسية:

عند تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية في الشركة من المهم تحديد المخاطر المحتملة قبل محاولة بدء عمليات التخفيف والعلاج، ونظرا للطبيعة الشاملة لإدارة المخاطر المؤسسية قد يكون من الصعب على بعض الشركات فرز التهديدات المحتملة وتحديد نطاقها، ولذلك فإن تصنيف المخاطر أمر ضروري لنجاح وضع خطط العلاج، وهناك العديد من مجالات التصنيف التي يمكن أن تساعد الشركات على توضيح وفرز المخاطر ونوضح فيما يلي التصنيف الذي اعتمده (Olaf Passenheim)، وتصنيف شركة (Protivity) للمخاطر.

أولا: تصنيف Olaf Passenheim للمخاطر المؤسسية:

يرى (Olaf Passenheim) أنه في سياق مهمة الشركة المنسقة ورؤيتها تضع الإدارة أهدافا إستراتيجية وتختار الإستراتيجية، وتحدد أهدافا متوافقة ومتتالية عبر الشركة، ويمكن وضع إطار إدارة المخاطر المؤسسية وفق أربع فئات تتمثل فيما يلي:[1]

- استراتيجيه من خلال وضع أهداف عالية المستوى تتماشى مع مهمتها وتدعمها.
- التشغيلية ويكون ذلك بالاستخدام الكفء والفعال لمواردها.
- المالية/ التقارير من خلال موثوقية التقارير.
- المخاطر الخطرة/ الامتثال وتتعلق بالأخطاء الفردية والامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها. ويتيح هذا التصنيف لأهداف الوحدة التركيز على جوانب منفصلة لإدارة المخاطر المؤسسية.

1. **المخاطر الإستراتيجية:** تشمل المخاطر الإستراتيجية المخاطر الناجمة عن الإضرار بالسمعة، المنافسة، رغبات العميل، الاتجاهات الديمغرافية الاجتماعية/ الثقافية، الابتكارات التكنولوجية/ براءات الاختراع، استثمار رأس المال ومتطلبات المساهمين، والاتجاهات التنظيمية والسياسية.
2. **المخاطر التشغيلية:** تشمل المخاطر التشغيلية المخاطر الناجمة عن العمليات التجارية (مثل الموارد البشرية، تطوير المنتج، القدرة، الكفاءة، فشل المنتج/ الخدمة، إدارة قنوات التوزيع، إدارة سلسلة التوريد، دورات الأعمال)، التمكين (القيادة، الرغبة في التغيير)، وتكنولوجيا المعلومات.

[1] Olaf Passenheim, (2010): Enterprise Risk Management, Ventus Publishing ApS, P 16-18. Available At https://dcomm.org/wp-content/uploads/2019/05/Enterprise-Risk-Management-Passenheim.pdf, accessed 27/12 /2023

3. **المخاطر المالية/ مخاطر الإبلاغ:** تشمل مخاطر الإبلاغ المالي المخاطر الناجمة عن السعر (مثل قيمة الأصول، سعر الفائدة، العملات الأجنبية)، السيولة (التدفق النقدي، مخاطر الاتصال، تكلفة الفرصة البديلة)، الائتمان (مثل التقدير)، التضخم والقدرة الشرائية، المخاطر المالية الأساسية (مثل التحوط)، التقارير الخاطئة أو غير الكاملة (مثل التقارير المتعلقة بالأداء المالي)، والمعلومات/ التقارير عن الأعمال التجارية (مثل الميزانية والتخطيط، المحاسبة، الإبلاغ، الضرائب).

4. **المخاطر الخطرة/ مخاطر الامتثال:** تشمل المخاطر الناجمة عن الحرائق والأضرار التي لحقت بالممتلكات، العواصف والظواهر الطبيعية الأخرى، السرقة وغيرها من الجرائم بما في ذلك الأضرار الشخصية، تعطل الأعمال التجارية، المطالبات بالمسؤولية.

ثانيا: تصنيف شركة protivity للمخاطر المؤسسية:

وضعت شركة (protivity) تصنيف آخر للمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الشركات في شكل نموذج (Protiviti Risk Model) والذي اعتبرته بأنه إطار تنظيمي شامل لتحديد وفهم مخاطر الأعمال المحتملة، وهي شركة عالمية رائدة في مجال الاستشارات والتدقيق الداخلي وتضم عددا من الخبراء والاستشاريين المتخصصين في مجال إدارة المخاطر والعمليات التجارية، ويصنف النموذج مخاطر الأعمال في ثلاثة مجالات رئيسية هي المخاطر البيئية، مخاطر السيرورة ومخاطر المعلومات المتعلقة بصنع القرار ويمكن توضيح هذه المجالات على النحو التالي:[1]

1. **مخاطر بيئة الشركة:** تنشأ المخاطر البيئية عندما تكون هناك قوى خارجية يمكن أن تؤثر على الأداء العام للشركة أو تجعل خياراتها فيما يتعلق باستراتيجياتها وعملياتها وعلاقاتها مع العملاء والموردين، والهيكل التنظيمي أو التمويل قديم أو غير فعال، وهذه القوى خارج قدرة الإدارة على السيطرة عليها وتشمل مخاطر المنافسين، مخاطر رغبات العملاء، مخاطر الابتكار التكنولوجي، مخاطر الحساسية، مخاطر توقعات المساهمين، مخاطر توفر رأس المال، المخاطر السيادية/ السياسية، المخاطر القانونية، المخاطر التنظيمية، مخاطر الصناعة، مخاطر السوق المالي، ومخاطر الخسائر الكارثية.

[1] Protiviti, (2005): Protiviti Risk Model, PP 1-12, Available At http://cours2.fsa.ulaval.ca/cours/gsf-60808/Protiviti%20Risk%20ModelSM.pdf, Accessed 04/09/2023

2. **المخاطر المتعلقة بالسيرورة:** تتعلق بالمخاطر التي تأتي نتيجة عدم تحديد العمليات التجارية بوضوح، عدم توافقها بشكل جيد مع أهداف واستراتيجيات الأعمال، عدم تلبية احتياجات العملاء، إضعاف ثروة المساهمين، تعريض الأصول للاختلاس أو سوء الاستخدام، وتتضمن مخاطر السيرورة سبع فئات فرعية تتمثل فيما يلي:

- **مخاطر الحوكمة:** تحدث هذه المخاطر نتيجة عدم امتثال عمليات الحوكمة للمتطلبات القانونية أو توقعات أصحاب المصلحة وفشل مجلس الإدارة في توفير الرقابة الكافية والإشراف على أنشطة الإدارة التنفيذية، وتشمل مخاطر الحوكمة مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر السلوك الأخلاقي، مخاطر فعالية مجلس الإدارة ومخاطر تخطيط تعاقب الموظفين.
- **مخاطر السمعة:** ترتبط هذه المخاطر بخطر فقدان صورة العلامة التجارية بحيث لا تتمكن الشركة من العمل في السوق، وتشمل مخاطر الصورة والعلامة التجارية ومخاطر العلاقات مع أصحاب المصلحة.
- **مخاطر العمليات:** ترتبط هذه المخاطر بالمخاطر المتعلقة بعدم كفاءة العمليات وعدم فعاليتها في إرضاء العملاء وتحقيق أهداف الشركة من حيث التكلفة والوقت وتشمل مخاطر رضا العملاء، مخاطر الموارد البشرية، مخاطر الكفاءة، مخاطر رأس المال الفكري، مخاطر تطوير المنتج، مخاطر الكفاءة، مخاطر القدرة الإنتاجية، مخاطر قابلية التوسع، مخاطر فجوة الأداء، مخاطر مدة الدورة، مخاطر الحصول على مصادر التوريد، مخاطر فعالية قنوات التوزيع، مخاطر الشراكة، مخاطر الامتثال، مخاطر انقطاع الأعمال، مخاطر فشل المنتج/ الخدمة، الخطر البيئي، مخاطر العلامة التجارية، مخاطر الصحة والسلامة.
- **مخاطر التمكين:** تتعلق بالمخاطر التي تحدث للمدراء والموظفين عندما لا يتم قيادتهم بالشكل الصحيح ولا يعرفون ما الذي يجب فعله أو كيفية القيام بذلك، أو يتجاوز حدود سلطاتهم المحددة، أو لا يملكون الموارد والتدريب والأدوات اللازمة لاتخاذ قرارات فعالة، أو يتم إعطائهم حوافز لفعل الشيء الخطأ وتشمل هذه المخاطر مخاطر القيادة، خطر السلطة/حدود المسؤولية، مخاطر الاستعانة بمصادر خارجية، مخاطر حوافز الأداء، مخاطر الاستعداد للتغيير، مخاطر الاتصالات.
- **مخاطر تكنولوجيا المعلومات:** تتمثل هذه المخاطر في أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الأعمال التجارية لا تدعم بكفاءة وفعالية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للأعمال التجارية أو تهدد قدرة الشركة على الحفاظ على تشغيل العمليات التجارية المهمة، وتشمل هذه المخاطر مخاطر النزاهة

في معالجة المعلومات والإبلاغ عنها، مخاطر الوصول إلى المعلومات، خطر عدم توفر المعلومات عند الحاجة، مخاطر البنية التحتية.

- **مخاطر النزاهة:** ترتبط هذه المخاطر بمخاطر الاحتيال الإداري، احتيال الموظفين أو احتيال طرف ثالث مثل العملاء أو الموردون أو غيرهم، الأعمال غير القانونية وغير المصرح بها والتي قد يؤدي أي منها أو جميعها إلى تدهور سمعة الشركة في السوق أو إحداث خسائر مالية.
- **المخاطر المالية:** يمكن أن تحدث المخاطر المالية إذا فشلت الشركة في توفير السيولة الكافية للوفاء بالتزاماتها أو إدارة المخاطر المالية بطريقة لا تتماشى مع أهداف أعمال الشركة، وتعتمد شدتها على عدد من العوامل مثل حجم الشركة، صناعتها (القطاع العام او الخاص، الرافعة المالية، التدفق النقدي الحر إلى حقوق الملكية، وما إلى ذلك) واتجاه السوق ككل، وتشمل مخاطر الأسعار(مخاطر أسعار الفائدة، مخاطر العملة، مخاطر الأسهم، مخاطر السلع الأساسية، مخاطر الأدوات المالية)، مخاطر السيولة (مخاطر التدفق المالي، مخاطر تكلفة الفرصة البديلة، مخاطر التركيز كالاعتماد المفرط على عدد صغير من مصادر التمويل)، مخاطر الائتمان وتتمثل في مخاطر التخلف عن السداد، مخاطر التركيز غير المناسب على عميل واحد أو قطاع صناعي أو قطاع اقتصادي، مخاطر التسوية، المخاطر الجانبية والتي يقصد بها خطر فقدان قيمة الأصل المقدم كضمان لقرض أو مستحق أو التزام بالتنفيذ جزئيا أو كليا.

3. **مخاطر المعلومات المتعلقة بصنع القرار:** تتمثل هذه المخاطر في أن المعلومات المستخدمة لدعم القرارات الإستراتيجية والتشغيلية والمالية ليست ملائمة أو موثوقة، فهي تتعلق بمخاطر إمكانية الاستفادة من المعلومات التي تم إنشاؤها أو تلخيصها بواسطة العمليات ونظم التطبيقات وحسن توقيتها أو عدم فهم الاحتياجات من المعلومات وتشمل هذه المخاطر ثلاثة فئات فرعية:

- **المخاطر التشغيلية:** تشمل مخاطر الميزانية والتخطيط، مخاطر تسعير المنتج/ الخدمة، مخاطر الالتزام بالعقد، مخاطر مقاييس الأداء، مخاطر موائمة أهداف ومقاييس الأداء مع أهداف واستراتيجيات العمل الشاملة ومخاطر المعلومات المحاسبية.
- **مخاطر الإبلاغ العام:** تشمل مخاطر الإبلاغ العام مخاطر تقييم التقارير المالية، مخاطر تقييم الرقابة الداخلية، مخاطر صندوق التقاعد، مخاطر التقارير التنظيمية.

- **المخاطر الإستراتيجية:** تشمل هذه المخاطر مخاطر المسح البيئي، مخاطر نموذج الأعمال، مخاطر محفظة الأعمال، مخاطر تقييم الاستثمار، مخاطر الهيكل التنظيمي، مخاطر مقاييس الإستراتيجية، مخاطر تخصيص الموارد، مخاطر التخطيط، مخاطر دورة حياة المنتج.

شكل رقم 6: نموذج المخاطر ل Protiviti



المصدر: Protiviti, (2005): Protiviti risk model, P 1

مما سبق يتضح أن هناك العديد من أنواع المخاطر التي يمكن أن تكون ناتجة عن عوامل داخلية وخارجية للشركة، وتعيق الشركات عن تحقيق أهدافها إذا لم يتم معالجتها في الوقت المناسب، مما تستدعي الضرورة اعتماد نهج إدارة المخاطر المؤسسية داخل الشركات للتقليل من تأثيرها والتعامل معها بفعالية.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المخاطر المؤسسية

الفرع الأول: أهمية إدارة المخاطر المؤسسية:

تعتبر إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من الممارسات الجيدة للإدارة، فهناك علاقة مباشرة بين المخاطر والفرص في كافة الأنشطة التجارية للشركة مما تستدعي الضرورة تحديد هذه المخاطر وقياسها وإدارتها بالشكل المناسب لتصبح قادرة على الاستفادة من تلك الفرص ويتسنى لها بعد ذلك تحقيق كافة الأهداف والغايات.[1] كما يؤدي تطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية إلى زيادة ثروة الملاك من خلال تخفيض تكاليف التعثر المالي وتخفيض التكاليف الضريبية من خلال تخفيض تذبذب الأرباح، فوجود تيار مستقر من الأرباح يؤدي إلى ثبات معدل الضريبة وزيادة القدرة على الاقتراض.[2] علاوة على ذلك من خلال تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يمكن للشركات خاصة على مستوى مجلس الإدارة زيادة إدراكهم بالمخاطر وتوسيع معارفهم، وذلك لتحقيق نتائج أفضل في صنع القرار واستمرار عمليات الشركة وبالتالي زيادة قيمتها.[3]

وحددت الهيئات المهنية المتخصصة (رابطة الإكتواريين) خمسة عوامل تجبر الشركات على ممارسة إدارة المخاطر المؤسسية: [4]

- يتعلق العامل الأول بالمخاطر المعقدة التي تواجهها الشركة حيث لا تواجه الشركات فقط الأنواع الأربعة الأساسية للمخاطر مثل مخاطر الكوارث، المخاطر المالية، المخاطر التشغيلية، المخاطر الإستراتيجية، ولكن هناك مخاطر أخرى مثل مخاطر التكنولوجيا المتطورة، تسريع وتيرة العمل، العولمة وزيادة التعقيدات المالية ومخاطر الأنشطة الإرهابية، ومع ذلك فإن هذه المخاطر لا تحدث من تلقاء نفسها، ولكنها قد تؤدي إلى مخاطر معقدة من خلال الجمع بين اثنين أو أكثر من هذه المخاطر مثل العولمة والتكنولوجيا المتقدمة.
- العامل الثاني: يتمثل العامل الثاني في الضغوط الخارجية من قبل السلطات، وكالات التصنيف الائتماني، بورصات الأوراق المالية والمستثمرين فضلا عن هيئات حوكمة الشركات.
- العامل الثالث: زيادة التوجه نحو إدماج المخاطر التي تدار على مستوى وحدة الأعمال.

[1] إبراهيم طلب أبو نحلة، مرجع سبق ذكره، ص 36.
[2] داليدا محمد عادل الدوياتي، (2017): أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء وإدارة المخاطر الاستراتيجية على الاداء التنافسي للبنوك، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، ص 88.
[3] Ahmad Rizal Razali, Ahmad Shukri Yazid, Izah Mohd Tahir, (2011): The Determinants of Enterprise Risk Management (ERM) Practices in Malaysian Public Listed Companies, Journal of Social and Development Sciences, Vol 1, N° 5, P 202-203.
[4] Loona Shahin, Ashraf AlHadidi, (2017): The Management of Risk Institutional in the Jordanian Insurance Companies - Reality and Challenges, Scientific Journal for Economic& Commerce, Vol 47, N° 3, P 701.

- العامل الرابع: ينبغي على الشركات قياس المخاطر كميا حتى لو كان صعبا، فمن خلال قياس المخاطر تكون الإدارة قادرة على تقدير مستوى المخاطر أو تبعية خطر معين لمخاطر أخرى والتي تؤثر على كفاءة عملية اتخاذ القرار.
- يتعلق العامل الخامس بالمخاطر التي يمكن التعامل معها كفرصة للربح، في الماضي كانت المخاطر الناشئة تعالج بطريقة دفاعية من أجل تقليلها إلى أدنى حد أو تجنبها، أما الآن يجب النظر إلى المخاطر على أنها مصدر محتمل لخلق القيمة أو الربح.

كما تظهر أهمية إدارة المخاطر في أنها تدور حول القدرة على تحقيق النتائج على وجه اليقين، وترتبط المخاطر في أغلب الأحيان بالحدوث السلبي لحالة عدم اليقين غير المنضبط والتي يمكن أن تسبب خسارة في الأرواح أو الأموال أو الوقت أو الجودة/ الوظيفة للكثير من الشركات، وبالتالي فإن هذه الدوافع ستكون كافية لتطبيق إدارة المخاطر في أعمالها.[1] كما تعدّ إدارة المخاطر مهمة لأنها يمكن أن تحسن من صورة الشركة من وجهة نظر أصحاب المصلحة وتحسن سهولة الاتصال، وأيضا تحسن من اتخاذ القرار المناسب وتزيد من الكفاءة، كما يمكن أن توفر إدارة المخاطر تأكيدا بأن المخاطر قد تم تحديدها والتعامل معها بشكل مناسب وتوفر معلومات دقيقة ومفصلة.[2]

كما إن الدور الرئيسي لإدارة المخاطر المؤسسية في أنها تدمج وتنسق بين جميع أنواع المخاطر في جميع أنحاء الشركة، وهذا يعني أنه لا يمكن إدارة المخاطر من خلال النهج المنعزل بل يجب الجمع بين جميع المخاطر التي تحدث داخل الوحدة وإدارتها في النهج المؤسسي، كما أنه من خلال تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يمكن للمستخدمين تحديد الحوادث المحتملة التي يمكن أن تؤثر على الشركة ومعرفة الرغبة في المخاطرة للشركة، فإذا كانت الرغبة في المخاطرة معروفة على وجه التحديد فإن أي قرارات تتخذها الشركات للسيطرة على المخاطر قد تكون موازية لأهداف الشركة.[3]

[1] Kasja Simu, (2009): The Construction Site Manager's Impact On Risk Management Performance, Doctoral Thesis, Division of Architecture and Infrastructure, Department of Civil, Mining and Environmental Engineering, Lulea University of Technology, Sweden, P 2

[2] Pwee Leng, Basuki, Rahmat Setiawan,(2022): the maturity level of enterprise risk management implementation in medium-sized priority sector companies in east java, International Journal of Financial and Investment Studies (IJFIS), Vol 3, N° 2, P 81.

[3] Ibid, P 80.

الفرع الثاني: أهداف وفوائد إدارة المخاطر المؤسسية

أولا: أهداف إدارة المخاطر المؤسسية:

يطرح الكتاب والباحثون أهداف متعددة لوظيفة إدارة المخاطر المؤسسية، وعلى الرغم من وجود عدد من التعاريف العملية لإدارة المخاطر المؤسسية إلا أنه يوجد بعض الإجماع فيما يتعلق بالغرض من إدارة المخاطر المؤسسية فالشركات تنظر الى محفظة المخاطر بدلا من الإدارة المنعزلة للمخاطر، وتأخذ في الاعتبار المخاطر الإستراتيجية والنوعية، كما لا ينصب التركيز فقط على الجانب السلبي للمخاطر ولكن أيضا على الفرص.[1]

وتعتبر إدارة المخاطر ركيزة أساسية تستند عليها إدارة الشركة حيث تهدف إلى تحقيق ما يلي:[2]

- التعرف على مختلف المخاطر التي يمكن أن تعيق تحقيق أهداف الشركات والتحكم فيها.
- تحسين وتحفيز جميع الموظفين حول رؤية مشتركة عن المخاطر الأساسية وتوعيتهم وتحذيرهم عن المخاطر الملازمة لأنشطتهم.
- دعم عملية اتخاذ القرار وعمليات الشركة من أجل تعزيز تحقيق الأهداف.
- ضمان استدامة الشركات وتمكينها من تحقيق أهدافها التنظيمية من خلال تحقيق أهداف إدارة المخاطر.
- خلق القيمة لأصحاب المصلحة والمحافظة عليها وعلى سمعة الشركة من خلال تحديد وتحليل الفرص والتهديدات المحتملة واستباق توقع المخاطر بدل من تحملها.

ومن بين الأهداف الأساسية لإدارة المخاطر المؤسسية أيضا ما يلي:[3]

- تساعد إدارة المخاطر الشركات على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لجميع العوامل التي يمكن أن تؤثر على الشركة، فهي تزيد من احتمالية نجاح الشركات وتخفض من احتمالية حدوث الفشل وعدم التأكد في تحقيق الأهداف العامة للشركات.

[1] Sara A. Lundqvist, (2015): Why firms implement risk governance – Stepping beyond traditional risk management to enterprise risk management, Journal of Accounting and Public Policy, Vol 34, N° 5, P 443.

[2] هشام زروقي، عبد الحميد حسياني، (2020): دور الممارسات الحديثة للتدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر على ضوء معايير التدقيق الدولية دراسة ميدانية مؤسسة الانجازات الصناعية والتركيب، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 2، ص 182.

[3] وردة بلقاسم العياشي، (2016): إدارة المخاطر والاستراتيجيات المستقبلية دراسة حالة شركة المعادن بالمملكة العربية السعودية، دراسات قانونية، المجلد 11، العدد 23، ص 12.

- ينبغي أن تكون أنشطة إدارة المخاطر مستمرة وفي تطور دائم، كما ينبغي أن ترتبط باستراتيجية الشركة وبكيفية تنفيذها، وأن تتعامل مع جميع المخاطر التي تحيط بأنشطة الشركة بطريقة منهجية ومنظمة.
- تقدم إدارة المخاطر إطار عمل للشركات بغرض دعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق ومتحكم فيه.
- توفر إدارة المخاطر الحماية وتعظيم القيمة للشركة ولمختلق أصحاب المصلحة من خلال دعم أهداف الشركة عن طريق ما يلي:

➢ تساعد إدارة المخاطر الشركات في تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات من خلال الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة الشركة والتغيرات التي يمكن أن تحدث وللفرص المتاحة.

– تساهم إدارة المخاطر في التخصيص الفعال لرأس المال والموارد المتاحة للشركة.

– تساعد إدارة المخاطر على تخفيض التقلبات في مجالات الأعمال غير الأساسية.

– تحمي إدارة المخاطر وتطور أصول وسمعة الشركة.

➢ تقوم إدارة المخاطر بتطوير ودعم الموارد البشرية وقاعدة معلومات الشركة فضلا عن تعظيم كفاءة التشغيل.

وهناك من يرى أنه يمكن تصنيف أهداف إدارة المخاطر إلى صنفين هما:[1]

أهداف تسبق الخسارة Preloss Objectives: وتتضمن الأهداف المهمة التي تسبق حدوث الخسارة وتشمل الاقتصاد، تخفيض التوتر النفسي والوفاء بالالتزامات القانونية ويمكن توضيح هذه الأهداف بشيء من التفصيل في النقاط التالية الذكر.

1. هدف اقتصادي: ويعني أن على الشركة أن تعد الخسائر المحتملة بالطريقة الأكثر اقتصادا، ويتضمن هذا الإعداد تحليل التكلفة لبرامج الأمان، أقساط التأمين المسددة والتكاليف المصاحبة للأساليب المختلفة لمجابهة الخسائر.
2. تخفيض التوتر النفسي: يمكن أن يسبب التعرض لخسارة معينة قلقا وخوفا أكبر لمدير المخاطر وكبار الإداريين، وعلى سبيل المثال تهديد حالة قضائية بسبب منتج معيب يمكن أن تسبب توترا

[1] جورج ريجدا، (2006): مبادئ إدارة المخاطر والتأمين، تعريب ومراجعة محمد توفيق البلقيني، إبراهيم محمد مهدي، ط1، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ص 83-84.

نفسيا أكبر من خسارة صغيرة بسبب نشوب حريق صغير، ومع ذلك يرغب مدير المخاطر في تقليل التوتر النفسي والخوف المصاحب لكل تعرض للخسارة.

3. الوفاء بالالتزامات القانونية: على سبيل المثال يمكن أن تطلب التنظيمات الحكومية من الشركة أن تقوم بتركيب وسائل أمان لحماية العمال من الأذى، التخلص من نفايات المواد الضارة بطريقة سليمة، تعريف المستهلك بالمنتجات بشكل مناسب، ويجب على مدير المخاطر أن يرى أن هذه الالتزامات القانونية تم تحقيقها.

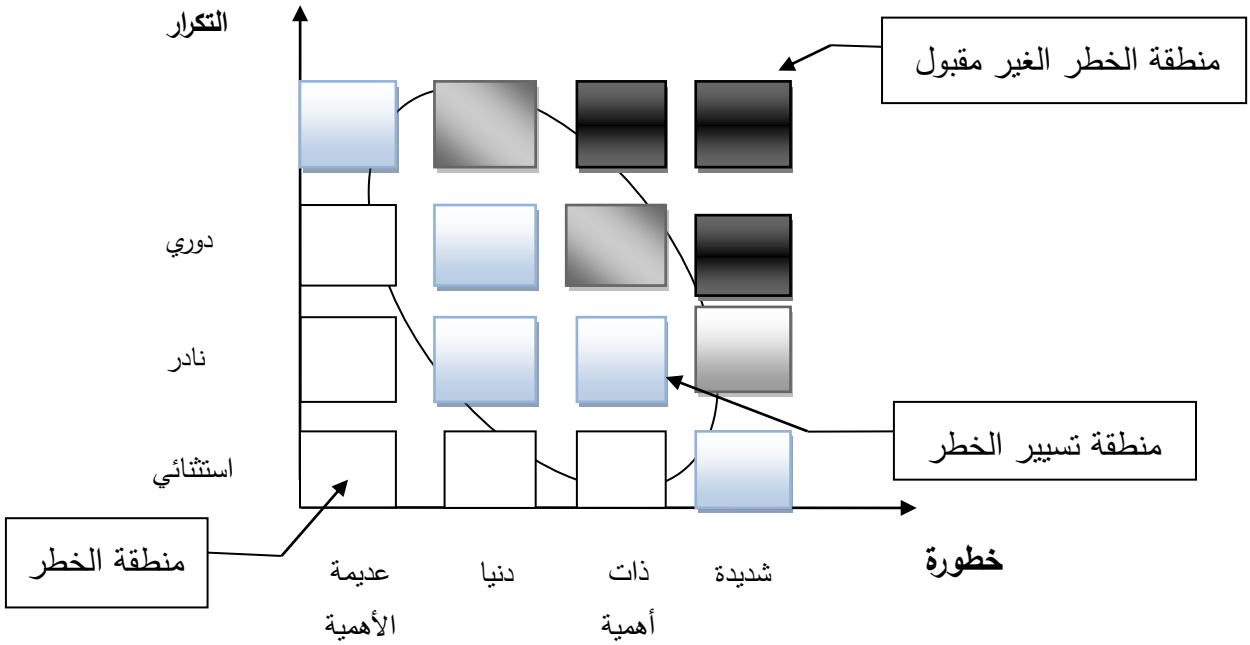
أهداف تلي الخسارة Postloss Objectives: تتضمن الأهداف المهمة بعد حدوث الخسارة وتشمل البقاء، استمرار التشغيل، استقرار الإيرادات استمرار النمو والمسؤوليات الاجتماعية، ويمكن توضيحها في النقاط التالية الذكر.

1. بقاء الشركة: الهدف الأول والأكثر أهمية الذي يلي الخسارة هو بقاء الشركة، وهذا يعني أن بعد حدوث الخسارة يمكن للشركة أن تستأنف أعمالها وعلى الأقل عمليات جزئية خلال فترة زمنية معقولة.
2. استمرارية العمليات التشغيلية: بالنسبة لبعض الشركات فالقدرة على التشغيل بعد الخسارة تكون مهمة للغاية، وعلى سبيل المثال، يجب على الشركات الاستمرار في تقديم المنفعة العامة وتوفير الخدمة، فيجب أن تستمر البنوك، المخابز، مزارع الألبان والشركات المنافسة الأخرى في التشغيل بعد الخسارة، وإلا سوف يفتقد العمل إلى المتنافسين.
3. استقرار الإيرادات: يمكن الإبقاء على إيرادات كل سهم إذا استمرت الشركة في التشغيل، ومع ذلك يمكن للشركة أن تجلب نفقات إضافية كبيرة لتحقيق هذا الهدف مثل التشغيل في موقع آخر، وقد لا يتم الوصول إلى الاستقرار الكامل في الإيرادات.
4. استمرار نمو الشركة: يمكن للشركة أن تنمو عن طريق تطوير منتجات وأسواق جديدة أو عن طريق الاستحواذ أو الاندماج مع شركات أخرى، لذلك يجب على مدير المخاطر أن يأخذ في الاعتبار التأثير الذي سوف تسببه الخسارة على مقدرة الشركة على النمو.
5. المسؤوليات الاجتماعية: يكون هدف المسؤوليات الاجتماعية لتقليل التأثيرات التي سوف تحدثها الخسارة على الأشخاص الآخرين وعلى المجتمع، فيمكن أن تؤثر الخسارة الشديدة عكسيا على الموظفين، الموردين، الدائنين، والمجتمع بشكل عام، وعلى سبيل المثال يمكن أن تسبب الخسارة

الشديدة التي أدت إلى إغلاق مصنع في بلدة صغيرة لأجل طويل ضغطا اقتصاديا كبيرا في المجتمع.

كما يكمن جوهر وهدف إدارة المخاطر في تعظيم المساحات التي يكون لدى الشركات إمكانية السيطرة على نتائجها وفي نفس الوقت تخفيض المساحات التي لا يكون لدى الشركة القدرة للسيطرة على نتائجها والشكل رقم (08) يوضح ذلك، كما يوضح الشكل رقم (09) التكلفة الملائمة لكل خطوة من خطوات إدارة المخاطر.[1]

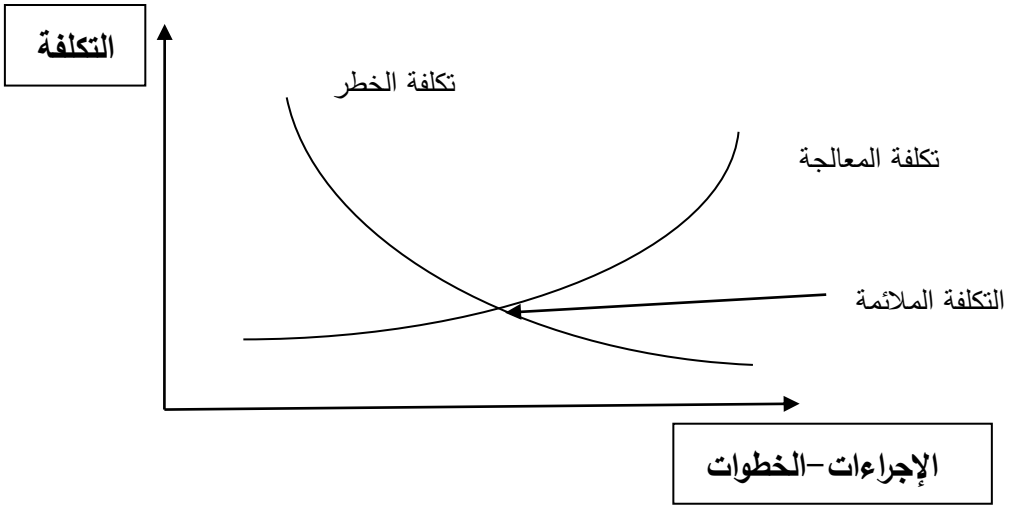
شكل رقم 7: منطقة إدارة المخاطر



المصدر: حمول طارق، بوشناقة أحمد، (2019): التوجهات الحديثة لاقتصاديات التأمين صيرفة التأمين، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 79.

[1] حمول طارق، بوشناقة أحمد، (2019): التوجهات الحديثة لاقتصاديات التأمين صيرفة التأمين، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 78.

شكل رقم 8: التكلفة الملائمة لإجراءات إدارة المخاطر



المصدر: حمول طارق، بوشناقة أحمد، (2019): التوجهات الحديثة لاقتصاديات التأمين صيرفة التأمين، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 79.

لتحديد منطقة إدارة المخاطر يتعين على الشركات دراسة كل خطوة من خطوات إدارة المخاطر وتحديد تكلفة كل خطوة إذ ينبغي أن تكون مردودية كل خطوة أكبر من تكلفتها كما هو موضح في الشكل رقم (8) و(9) وهو ما يجعل إدارة المخاطر من بين أسس الإدارة المتكاملة.[1]

ثانيا: فوائد إدارة المخاطر المؤسسية:

توفر إدارة المخاطر المؤسسية العديد من المنافع والمزايا في كافة الوحدات الاقتصادية أهمها:[2]

- تحسين وسائل إبلاغ المخاطر بين الإدارة العليا وغيرها من الجهات مما يؤدي إلى تحسين اتخاذ القرارات.
- تحسين تخصيص الموارد المتاحة.
- الرفع من كفاءة ممارسة حوكمة الشركات في الوحدة الاقتصادية.
- التصدي لمختلف المخاطر وتقوم بدور الإبلاغ المالي بشكل كبير.

[1] حمول طارق، بوشناقة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 79.
[2] تيسير جواد كاظم، أحمد حسين نصيف، (2019): العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة مخاطر مشروع ال(ERM) دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين والمهنيين، مجلة الكوفة، المجلد 1، العدد 54، ص ص 639-640.

وحسب معهد المدققين الداخليين (IIA) يمكن أن تساهم إدارة المخاطر بشكل كبير في مساعدة الشركة على إدارة المخاطر التي تهدد تحقيق أهدافها وتشمل الفوائد ما يلي:[1]

- زيادة احتمالية تحقيق الأهداف.
- الإبلاغ الموحد عن المخاطر المتباينة على مستوى مجلس الإدارة.
- تحسين فهم المخاطر الرئيسية وآثارها على أوسع نطاق.
- تحديد مخاطر الأعمال ومشاركتها.
- زيادة تركيز الإدارة على المسائل المهمة.
- تقليل المفاجآت والأزمات.
- زيادة التركيز داخليا على القيام بالأشياء الصحيحة وبالطريقة الصحيحة.
- زيادة احتمالية تحقيق مبادرات التغيير.
- القدرة على تحمل مخاطر أكبر للحصول على عائد أكبر.
- الشركة تصبح أكثر اطلاعا لأخذ المخاطرة وصنع القرار.

سلطت شركة (Ten Six Consulting 2021) الضوء على ثلاثة فوائد للإدارة الفعالة للمخاطر المؤسسية على مستوى الشركة، حيث يؤدي أهمية التعامل مع إدارة المخاطر بشكل احترافي إلى نجاح الأعمال مع التركيز على وجود نظام أو أداة تحدد وتحلل وتتخذ خطوات فعالة لإدارة المخاطر، وتتمثل الفوائد الثلاث المستمدة من إدارة المخاطر المؤسسية فيما يلي:[2]

- الفوائد المالية: يؤدي التنفيذ الفعال لإدارة المخاطر المؤسسية إلى خفض التكاليف التشغيلية، ضبط الإنفاق، الإدارة الفعالة لنفقات الشركة وزيادة الربحية المحتملة إلى أقصى حد.
- حوكمة الشركات: تساعد إدارة المخاطر المؤسسية الفعالة الإدارة على التخطيط بشكل أفضل وتقييم جميع المخاطر الكبيرة التي ستواجهها والحد من حدوث حالات عدم اليقين والمسائل غير المتوقعة، كما أنها تسهل اتخاذ قرارات جيدة التخطيط لاسيما في تحديد مكان الاستثمار والمشاريع التي يجب القيام بها.

[1]The Institute of Internal Auditors, (2009): The Role of Internal Auditing in Enterprise –Wide Risk Management, P 2-3.
[2] Perfecto G. Aquino, Revenio C. Jalagat Jr, Muhammad Mubeen, Waqas Mehmood, Bakhtawar Zehra, (2022): Enterprise risk management: An important process for feasible profit and growth, Contaduría y Administración, Vol 67, N° 2, P 123.

- سمعة العلامة التجارية: إن تطبيق إدارة مخاطر قوية يضيف قيمة للمساهمين ويحسن تصور العلامة التجارية خاصة في الإدارة الفعالة للمخاطر وتخفيفها والتي بدورها تؤدي إلى بناء سمعة قوية للعلامة التجارية وتحقيق رضا الزبون.

كما تتمثل الفوائد الرئيسية لادارة المخاطر فيما يلي:[1]

- تقييم المخاطر التي يمكن أن تهدد الميزة التنافسية للشركة وحماية وتعزيز القيمة التنظيمية (النظرية القائمة على القيمة)؛
- دعم عمليات صنع القرار وتركيز اهتمام المدراء على أولويات خلق القيمة؛
- تحسين تكلفة رأس المال وتكلفة المخاطر؛
- حماية صورة وسمعة الشركات وعلاقاتها مع أصحاب المصالح؛
- حماية الشركة من الآثار السلبية المحتملة للمسائل التنظيمية ونظم التقييم الرسمية.

فمن خلال إتباع منهج استباقي للمخاطر وإدارة المخاطر ستكون الشركات قادرة على تحقيق أربعة مجالات للتحسين تتمثل فيما يلي:[2]

- الإستراتيجية: لأن المخاطر المرتبطة بمختلف الخيارات الإستراتيجية ستخضع للتحليل الكامل وسيتم التوصل إلى قرارات استراتيجية أفضل؛
- التكتيكات: لأنه سيتم النظر في اختيار التكتيكات والمخاطر المرتبطة بالبدائل التي قد تكون متاحة؛
- العمليات: لأن الأحداث التي يمكن أن تسبب اضطرابا سيتم تحديدها مسبقا واتخاذ الإجراءات لتقليل احتمالية وقوع هذه الأحداث، والحد من الضرر الناجم عن هذه الأحداث واحتواء تكلفة الأحداث،
- تعزيز الامتثال: لأنه سيتم الاعتراف بالمخاطر المرتبطة بالفشل في تحقيق الامتثال للالتزامات القانونية.

[1] Antonio Borghsi, Barbara Gaudenzi, (2013): Risk Management : How to assess, Transfer and Communicate critical Risks, springer, Milan, Italia, P 31.
[2] Paul Hopkin, (2017): Fundamentals of Risk Management : understanding, evaluating and implementing effective risk management, Kogan page, 4ed, London, Uk, P 24.

في ضوء ما سبق يمكن أن نستنتج أن إدارة المخاطر المؤسسية تعتبر جزءا أساسيا في إدارة الشركات، حيث أن إدارة المخاطر الفعالة تساعد بشكل كبير في تحسين قرارات الاستجابة للمخاطر من خلال الإدراك السريع للأحداث التي تتعرض لها الشركات سواء كانت فرص يستوجب استغلالها أو مخاطر تستدعي الضرورة للتصدي لها بالطرق المناسبة، وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات والتحديات التي تواجهها باستمرار في بيئة الأعمال المتغيرة.

المبحث الثاني: مبادئ وعمليات إدارة المخاطر المؤسسية ومتطلبات تطبيقها

وضعت العديد من المنظمات الدولية المبادئ والعمليات التي تشكل الإطار العام لإدارة المخاطر المؤسسية، أهمها إطار عمل (ISO) وإطار عمل (COSO) يصف كل منهما نهجا لتحديد المخاطر والفرص وتحليلها والاستجابة لها ومراقبتها داخل البيئة الداخلية والخارجية، ويعتبر تحديد الأدوار والمسؤوليات وتوفير متطلبات تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية أمرا حيويا لضمان التعامل الفعال مع المخاطر المختلفة وتحقيق الأهداف.

المطلب الأول: المعايير الدولية لإدارة المخاطر المؤسسية

الفرع الأول: المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر المؤسسية حسب (ISO 31000):

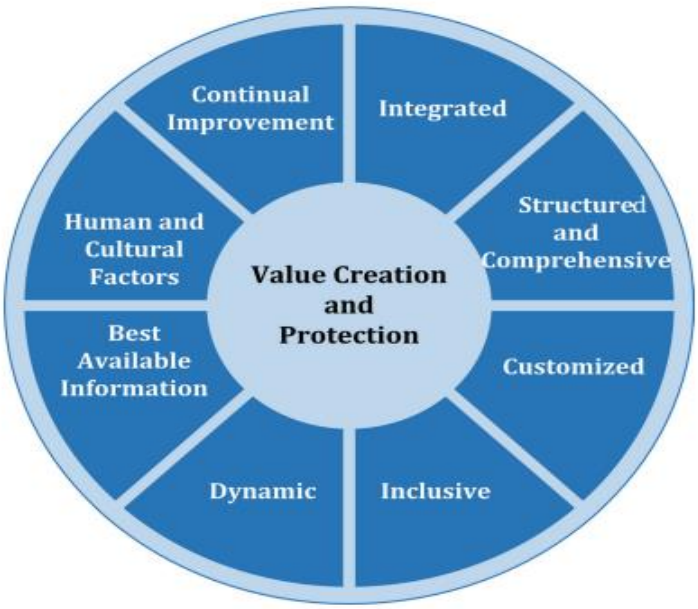
وضعت المنظمة الدولية للمعايير(ISO) مجموعة من المبادئ لإدارة المخاطر والتي توفر من خلالها الإرشادات حول خصائص إدارة المخاطر الكفؤة والفعالة وتوضح قيمها التنظيمية ونيتها والغرض من وجود الشركة، كما تَعتبر أن هذه المبادئ هي أساس إدارة المخاطر وينبغي أخذها في الاعتبار عند وضع الإطار العام وعمليات إدارة المخاطر في الشركة والتي من شأنها إدارة عدم اليقين عند تحقيق أهدافها ونوضح هذه المبادئ في النقاط التالية:[1]

- متكاملة: إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من جميع الأنشطة التنظيمية.
- منظمة وشاملة: يسهم اتباع نهج منظم وشامل في إدارة المخاطر إلى تحقيق الإتساق في النتائج التي يمكن مقارنتها.
- متوافقة: يكون الإطار التنظيمي وعملية إدارة المخاطر تتوافق وتتناسب مع السياق الخارجي والداخلي للشركة ومع أهدافها.
- جامعة: إن مشاركة أصحاب المصلحة بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب تمكن من اخذ معارفهم وآرائهم وتصوراتهم في الحسبان، ويؤدي ذلك إلى إدارة المخاطر بشكل أفضل.
- حيوية (ديناميكية): يمكن أن تظهر المخاطر أو تتغير أو تختفي مع تغير السياق الخارجي والداخلي للشركة، وتتوقع إدارة المخاطر هذه التغييرات والأحداث وتكتشفها وتقرها وتستجيب لها بطريقة مناسبة وفي الوقت المناسب.

[1] International Standard ISO 31000, (2018): Risk management-Guidelines, 2end Ed, P 3-4.

- أفضل المعلومات المتاحة: تستند مدخلات إدارة المخاطر على المعلومات التاريخية والحالية، وكذلك على التوقعات المستقبلية، وتأخذ في الاعتبار وبشكل صريح أي قيود أو عدم اليقين المرتبطة بهذه المعلومات والتوقعات، كما يجب أن تكون هذه المعلومات واضحة ومتاحة لأصحاب المصلحة وفي الوقت المناسب.
- العوامل البشرية والثقافية: يؤثر سلوك الأفراد وثقافتهم بشكل كبير على إدارة المخاطر في كل مستوى وفي كل مرحلة من إدارة المخاطر.
- التحسين المستمر: يتم تحسين إدارة المخاطر بشكل مستمر من خلال التعلم والخبرة. ويمكن توضيح هذه المبادئ في الشكل التالي.

شكل رقم 9: مبادئ إدارة المخاطر حسب معيار ISO 31000 :2018



المصدر: International Standard ISO 31000,(2018) : Risk management-Guidelines, second Ed, P 3.

الفرع الثاني: المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر المؤسسية حسب إطار عمل (COSO):

أعلنت لجنة (COSO) عن إطلاق إطار عمل جديد لإدارة المخاطر تحت اسم "إدارة المخاطر المؤسسية– التكامل مع الإستراتيجية والأداء" سنة 2017، والذي يعتبر تحديث ل" الإطار المتكامل لإدارة المخاطر المؤسسية" الصادر سنة 2004، ويحتوي إطار COSO 2017 المحدث على خمسة مكونات مترابطة تغطي مجموعة من المبادئ وتتمثل هذه المكونات في الحوكمة والثقافة، الإستراتيجية ووضع الأهداف، الأداء، الرقابة والمراجعة، والمعلومات الاتصالات والإبلاغ، وهناك 20 مبدأ يغطي هذه المكونات الخمسة نوضحها على النحو التالي:[1]

1. ممارسة رقابة مجلس الإدارة للمخاطر: يقوم مجلس الإدارة بالإشراف على الإستراتيجية وينفذ مسؤوليات الحوكمة لدعم الإدارة في تحقيق الإستراتيجية وأهداف العمل.
2. إنشاء هياكل تشغيلية: تقوم الشركة بإنشاء هياكل تشغيلية سعيا منها لتحقيق الإستراتيجية وأهداف الأعمال.
3. تحديد الثقافة المرغوبة: تحدد الشركة السلوكيات المرغوبة التي تميز الثقافة المرغوبة داخلها.
4. إظهار الالتزام بالقيم الأساسية: تبدي الشركة التزاما بالقيم الأساسية للشركة.
5. جذب الأفراد المؤهلين وتطويرهم والاحتفاظ بهم: تلتزم الشركة ببناء رأس المال البشري بما يتماشى مع الإستراتيجية وأهداف العمل.
6. تحليل سياق الأعمال: تأخذ الشركة في الاعتبار التأثيرات المحتملة لسياق الأعمال على ملف التعريف بالمخاطر.
7. تحديد الرغبة في المخاطرة: تحدد الشركة الرغبة في المخاطرة في سياق إنشاء القيمة والحفاظ عليها وتحقيقها.
8. تقييم الإستراتيجيات البديلة: تقوم الشركة بتقييم الإستراتيجيات البديلة وتأثيرها المحتمل على ملف التعريف بالمخاطر.
9. صياغة أهداف العمل: تأخذ الشركة في الاعتبار المخاطر أثناء تحديد أهداف العمل على مختلف المستويات التي تتماشى مع الإستراتيجية وتدعمها.
10. تحديد المخاطر: تحدد الشركة المخاطر التي تؤثر على أداء الإستراتيجية وأهداف الأعمال.

[1] COSO, Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission, (2017): Entreprise Risk management Integrating with Strategy and Performance, P 10.

11. تقييم شدة المخاطر: تقوم الشركة بتقييم مدى خطورة المخاطر.

12. تحديد أولويات المخاطر: تحدد الشركة أولويات المخاطر كأساس لاختيار الاستجابات للمخاطر.

13. تنفيذ الاستجابات للمخاطر: تقوم الشركة بتحديد واختيار الاستجابات للمخاطر.

14. تطوير النظرة الكلية للمحفظة: تقوم الشركة بتطوير وتقييم رؤية محفظة المخاطر.

15. تقييم التغيير الجوهري: تقوم الشركة بتحديد وتقييم التغييرات التي قد تؤثر بشكل كبير على الإستراتيجية وأهداف الأعمال.

16. مراجعة المخاطر والأداء: تقوم الشركة بمراجعة الأداء وتأخذ في الاعتبار المخاطر.

17. السعي إلى تحسين إدارة المخاطر المؤسسية: تسعى الشركة إلى تحسين إدارة المخاطر في المؤسسة.

18. الاستفادة من أنظمة المعلومات: تستفيد الشركة من أنظمة المعلومات والتكنولوجيا الخاصة بالشركة لدعم إدارة المخاطر المؤسسية.

19. إيصال المعلومات المتعلقة بالمخاطر: تستخدم الشركة قنوات الاتصال لدعم إدارة المخاطر المؤسسية.

20. إعداد التقارير عن المخاطر والثقافة والأداء: تقدم الشركة تقارير عن المخاطر والثقافة والأداء على مستويات متعددة وعبر كامل الشركة.

شكل رقم 10: مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية حسب إطار عمل COSO



المصدر: COSO, Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission, (2017) : Entreprise Risk management Integrating with Strategy and Performance, P 10.

بناءا على ما سبق يمكن أن نستنتج أن إدارة المخاطر المؤسسية تمثل عملية مستمرة ومتكاملة ودائمة التطور تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف الشركات وإضافة القيمة لأصحاب المصلحة.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المخاطر المؤسسية

الفرع الأول: إطار عمل (COSO) لعمليات إدارة المخاطر المؤسسية:

أنشأت لجنة الرعاية للمنظمات (COSO) في الأصل نموذجا للرقابة الداخلية سنة 1992 والذي تم تشكيله على شكل هرم وركز على تقييم وتفعيل الضوابط ونظم الرقابة الداخلية بحيث يكون ملائما لإنجاز أهداف الشركات الاقتصادية، وقد تم تحديثه إلى مكعب سنة 2004، وقد ركز هذا الإصدار على تصميم وتنفيذ إطار لإدارة المخاطر وضم ثمانية عناصر، كما تم تقديم إصدار آخر سنة 2013 بهدف تقديم تصور أفضل لعملية الرقابة الداخلية، وفي سنة 2017 تم تحديث إطار إدارة المخاطر لسنة 2004 ليشمل خمسة مكونات أساسية مترابطة لإدارة المخاطر وكل مكون يتضمن مجموعة من المبادئ، وأصبح إطارا مقبولا ونموذجا يمكن استخدامه في بيئات مختلفة في جميع أنحاء العالم ويمكن توضيح مكوناته على النحو التالي:[1]

- **الحوكمة والثقافة Governance and Culture:** تحدد الحوكمة مسار الشركة وتعزز أهمية إدارة المخاطر داخلها كما تحدد مسؤوليات الرقابة عليها، وتتعلق الثقافة بالقيم الأخلاقية والسلوكيات المرغوبة وفهم المخاطر في الشركة.
- **الإستراتيجية ووضع الأهداف Strategy and Objective-setting:** تعمل إدارة المخاطر المؤسسية والإستراتيجية وتحديد الأهداف بشكل مشترك في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتحدد الرغبة في المخاطرة والتي يتم موائمتها مع الإستراتيجية، كما تضع أهداف العمل الإستراتيجية موضع التنفيذ وتعمل في نفس الوقت كأساس في تحديد المخاطر وتقييمها والتصدي لها.
- **الأداء Performance:** يلزم تحديد وتقييم المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الإستراتيجية وأهداف العمل، ويتم إعطاء الأولوية للمخاطر حسب درجة شدتها في إطار قدرة الشركة على تحمل المخاطر، وتقوم الشركة بعد ذلك باختيار الاستجابات للمخاطر وبعد أخذ نظرة شاملة عن حافظة المخاطر التي تتحملها، يتم إبلاغ أصحاب المصلحة الرئيسيين المعنيين بالمخاطر عن نتائج هذه العملية.

[1]COSO, Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission, Op CIt, P 6.

- **الرقابة والمراجعة Review and Revision:** من خلال فحص الأداء، يمكن للشركة أن تنظر في كيفية عمل مكونات إدارة المخاطر مع مرور الوقت في ضوء التغييرات الجوهرية وتحدد التعديلات التي يلزم القيام بها.
- **المعلومات، الاتصالات والإبلاغ Information, Communication, and Reporting:** تتطلب إدارة المخاطر في الشركة عملية مستمرة للحصول على المعلومات اللازمة من المصادر الداخلية والخارجية على حد سواء ومشاركتها، والتي تتدفق من الأعلى والأسفل وعبر كامل الشركة.

شكل رقم 11: إطار عمل COSO لعمليات إدارة المخاطر المؤسسية



المصدر: COSO, Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission, (2017): Entreprise Risk management Integrating with Strategy and Performance, P 6.

الفرع الثاني: إطار عمل (ISO) لعمليات إدارة المخاطر المؤسسية:

الإطار الثاني الذي يتم تبنيه على نطاق واسع هو ISO: 31000 إرشادات إدارة المخاطر، الذي صدر في الأصل سنة 2009 وتم تحديثه لاحقا سنة 2018 ويركز على ثمانية مكونات تتمثل فيما يلي:[1]

تحديد السياق Establishing the context: يتعين على الشركة عند تحديد السياق أن تأخذ في الحسبان البيئة الخارجية للشركة (السياسية والإجتماعية، ...إلخ) والبيئة الداخلية (الأهداف، الاستراتيجيات، الهياكل، الأخلاقيات، الانضباط ..إلخ)، حيث يجب فهم سياق الشركة قبل تحديد النطاق الكامل للمخاطر، وعند تحديد السياق ينبغي على الشركة تحديد الغرض ونطاق أنشطة إدارة المخاطر وتحديد أهداف عمليات إدارة المخاطر وأهداف تقييمها، علاوة على ذلك، ينبغي على الشركة تحديد نطاق عمليات إدارة المخاطر والحدود المتصلة بها، وتحديد جميع القيود التي تؤثر على النطاق، وبعد تحديد القيود يجب على الشركة تحديد معايير المخاطر التي سيتم استخدامها خلال فترة العمليات.

تحديد المخاطر Risk identification: ينبغي أن يكون تحديد المخاطر عملية رسمية ومنظمة تشمل مصادر المخاطر والأحداث وأسبابها وعواقبها المحتملة، فتحديد المخاطر يتعلق بوضع قائمة شاملة للمخاطر (الداخلية والخارجية) التي تواجهها الشركة ويمكن أن تتضمن المدخلات من المصادر البيانات التاريخية، التحليل النظري، خيارات الخبراء، احتياجات أصحاب المصلحة، وتمكن عملية تحديد مخاطر الشركة من تحديد أصولها ومصادر المخاطر والأحداث وتدابيرها وعواقبها القائمة، وبتحديد هذه العناصر ستكون الشركة مستعدة لبدء عملية تحليل المخاطر.

تحليل المخاطر Risk analysis: ينبغي على الشركة تحليل كل خطر تم تحديده في الخطوة السابقة، واستنادا إلى مستوى الخطر الذي يتم تحديده بعد تحليل المخاطر، تستطيع الشركة تحديد ما إذا كان الخطر مقبولا أم لا، وعلى هذا النحو إذا تبين أن الخطر غير مقبول يمكن للشركة اتخاذ إجراءات لتعديل الخطر لتتوافق مع المستوى المقبول للمخاطر. ينبغي على الشركة أن تستخدم أسلوبا رسميا للنظر في عواقب واحتمالية كل خطر، ويمكن أن تكون هذه الأساليب نوعية أو شبه كمية أو كمية أو مزيج منهما استنادا إلى الظروف والاستخدام المقصود.

[1] Eric Lachapelle, Faton Aliu, Enis Emini, (2018): PECB, ISO 31000 : 2018 Risk management- Guidelines, PP 12-13, retrieved from https://pecb.com/whitepaper/iso-310002018-risk-management-guidelines.

تقييم المخاطر Risk evaluation: تتيح هذه الخطوة للشركة فرصة وضع آلية تساعدها في ترتيب الأهمية النسبية لكل خطر بحيث يمكن تحديد أولوية المعالجة.

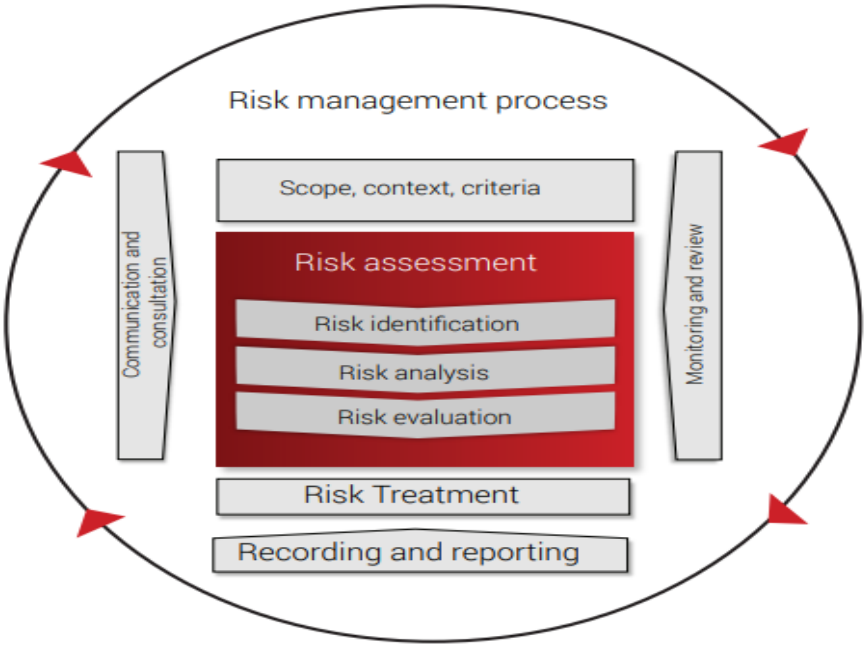
معالجة المخاطر Risk Treatement: تتطلب الإدارة السليمة للمخاطر قرارات عقلانية ومستنيرة بشأن معالجة المخاطر، وعادة تشمل هذه العلاجات تجنب النشاط الذي تنشأ منه المخاطر، تقاسم المخاطر، إدارة المخاطر من خلال تطبيق الضوابط، قبول المخاطر وعدم اتخاذ أي إجراءات أخرى أو أخذ المخاطرة وزيادة المخاطر من أجل السعي وراء الفرصة، علما أن الشركات لا تجد نفسها دائما في مشكلة بسبب سلوكها المفرط والمتهور، ففي بعض الأحيان تتخلف الشركات عن منافسيها بسبب عزوفها عن المخاطرة والسعي وراء الفرص.

الاتصال والتشاور Communication and consultation: تتطلب الإدارة السليمة للمخاطر اتصالا منظما ومستمرا والتشاور مع المتضررين من عمليات الشركة حيث يسعى الاتصال إلى تعزيز الوعي بالمخاطر وفهمها وسبل التصدي لها، في حين أن التشاور يتطلب الحصول على التغذية العكسية والمعلومات لدعم عملية صنع القرار.

التسجيل والإبلاغ Recording and reporting: يقصد بهذه الخطوة أن نتائج عملية إدارة المخاطر يجب توثيقها والإبلاغ عنها من خلال الآليات المناسبة، ويعد التسجيل والإبلاغ مهم لأسباب مختلفة مثل الإبلاغ عن أنشطة إدارة المخاطر والنتائج المترتبة عنها في جميع أنحاء الشركة وتوفير القاعدة والمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات صائبة.

المراقبة والمراجعة Monitor and review: باعتبار أن كل من البيئة الداخلية والخارجية معرضة للتغيير المستمر، فإن الغرض من هذه الخطوة هو مساعدة الشركات على ضمان وتحسين نوعية وفعالية عمليات إدارة المخاطر، وتشمل إجراءات المراقبة في فحص تقدم خطط المعالجة، مراقبة فعالية الضوابط الموضوعة، التأكد من ضمان تجنب الأنشطة المحظورة، والتحقق من عدم تغير البيئة بطريقة تؤثر على المخاطر.

شكل رقم 12: عمليات إدارة المخاطر لإطار عمل ISO



المصدر: Eric Lachapelle, Faton Aliu, Enis Emini,(2018): PECB, ISO 31000 : 2018 Risk .management- Guidelines, P 11.

الفرع الثالث: نماذج أخرى لعمليات إدارة المخاطر المؤسسية:

أشار (عبد المنعم وآخرون) إلى تطبيق خمس خطوات أساسية للتحوط من المخاطر المؤسسية نوضحها على النحو التالي:[1]

1. تعريف المخاطر: تعتبر أولى الخطوات للتعرف على المخاطر المحيطة بالشركة، والعمل على تحديدها.
2. تحليل المخاطر: ويكون من خلال تصنيف المخاطر والوقوف على مصادرها الأصلية.
3. تقييم المخاطر: يتم تقييم المخاطر من خلال تحديد الآثار التي يحدثها كل خطر واحتمالية حدوثه.
4. التحكم في المخاطر: يتم التحكم في المخاطر من خلال تحديد الطرق المناسبة لتقليل احتمال حدوث الخطر والآثار التي يحدثها كل خطر.

[1] عاطف عبد المنعم، محمد محمود الكاشف، سيد كاسب، (2008): تقييم وإدارة المخاطر، ط1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، مصر، ص 6.

5. المراقبة والمتابعة الدورية: تتم مراقبة ومتابعة المخاطر بشكل دوري بغرض استكشاف مصادر خطر جديدة أو فشل التحكم في مصادر خطر سابقة.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية إدارة المخاطر في المشروع تتضمن الخطوات التالية:[1]

1. تخطيط إدارة المخاطر: هي عملية منتظمة لاتخاذ القرار حول كيفية تنظير، تخطيط، وتنفيذ إدارة المخاطر.
2. تحديد المخاطر: تتضمن عملية تحديد المخاطر حصر المخاطر التي يمكن أن تؤثر على المشروع وتوثيق خصائصه المميزة.
3. التحليل النوعي للمخاطر: يتم من خلال هذه العملية تقييم تأثير واحتمالية وقوع المخاطر المحددة ويوفر قوائم مرتّبة حسب درجة الأولوية.
4. التحليل الكمّي للمخاطر: هو تقدير عددي لاحتمال نجاح المشروع من فشله من حيث تحقيق أهداف التكلفة والوقت مجتمعة.
5. استجابة المخاطر: هي عملية تطوير الخيارات وتحديد الإجراءات بهدف تحسين الفرص والتقليل من التي تهدد المشروع.
6. مراقبة المخاطر والتحكم فيها: هي عملية تنفيذ خطط المخاطر، تتبع هذه الخطوة المخاطر المحددة ورصد المخاطر المتبقية وربما تحديد مخاطر جديدة، وتقييم مدى فاعلية عملية التعامل مع المخاطر خلال المشروع بأسره.

يتضح مما سبق أن هناك العديد من نماذج عملية إدارة المخاطر إلا أنها تتفق جميعها في ضم أربع خطوات أساسية هي: التحديد، التحليل، التقييم ثم الاستجابة للمخاطر، كما بينت الأدبيات أن هذه الخطوات تعتبر الخطوات الأكثر استخداما وتحظى بالاهتمام في الشركات.

وفي هذا البحث سيتم اعتماد عمليات إطار عمل ISO 31000 كأبعاد لإدارة المخاطر المؤسسية باعتباره أحد أهم معايير إدارة المخاطر المقبولة على نطاق واسع التي تستخدمها الشركات لمساعدتها على إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار والتي يصعب التنبؤ بها.

[1] Hamed taheerdoost, Abolfazl Keshavarzsaleh, (2018) : Enhancing Project Performance through Integrated Risk, Recent Advances on Computer Engineering P 38, ISBN: 978-1-61804-336-8, Available at https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3224219.

المطلب الثالث: مهام إدارة المخاطر المؤسسية، محدداتها ومتطلبات تطبيقها الأساسية

الفرع الأول: مهام إدارة المخاطر المؤسسية ومحدداتها

أولا: مهام إدارة المخاطر المؤسسية:

يعتبر مجلس الإدارة الهيئة المسؤولة بصفة أساسية عن إدارة المخاطر في الشركات الكبيرة الحجم، كما يمكنه تعيين مدراء آخرين وتحميلهم مهمة إدارة المخاطر كل حسب تخصصه، كما يمكن أن تكون إدارة المخاطر وظيفة مستقلة في الشركة متمثلة في قسم إدارة المخاطر يترأسها مدير المخاطر بالإضافة إلى مساعدين ممن لديهم مؤهلات ومهارات خاصة، أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة فقد توكل إدارة المخاطر إلى أحد المدراء ضمن توصيف وظيفي مهمته إدارة مخاطر المؤسسة.[1]

حدد معهد المدققين الداخليين مهام إدارة المخاطر في العناصر التالية:[2]

- وضع إستراتيجية لإدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر في وحدات الأعمال مع إنشاء بيئة ملائمة لذلك.
- تحقيق التعاون على المستوى الإستراتيجي والتشغيلي فيما يتعلق بإدارة المخاطر.
- بناء الوعي الثقافي داخل الشركة وذلك من خلال التعليم الملائم وتحقيق التنسيق بين مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر مع تطوير العمليات المناسبة لمواجهة هذه المخاطر.
- تحديد المخاطر المتعلقة بكل نشاط اقتصادي.
- تحليل كل خطر من الأخطار التي تم تحديدها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى.
- قياس درجة خطورة المخاطر واحتمال حدوثها وتقدير حجم الخسارة المترتبة عنها.
- المفاضلة بين البدائل المتاحة في إدارة المخاطر باختيار أنسب وسيلة لإدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الفرد أو الشركة حسب درجة الأمان والتكلفة اللازمة.
- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة.

[1] محمد الهادي ضيف الله، هشام لبزة، (2016): كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية للشركات في إدارة المخاطر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 5، العدد 1، ص 426.

[2] يحي عبد اللاوي، محمد الهادي ضيف الله، (2019): فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر وفق إطار COSO في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة آراء مجموعة من المراجعين الخارجيين والداخليين، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 9، العدد 2، ص 399.

ثانيا: محددات إدارة المخاطر المؤسسية:

إن الإدارة الجيدة والفعالة للمخاطر تعطي لمجلس الإدارة والإدارة العليا تأكيدا معقولا بخصوص تحقيق أهداف الشركة، وقد تتعرض عملية تحقيق الأهداف إلى بعض المحددات التي لها تأثير في عملية اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى حدوث المزيد من الأخطاء ومن بين أهم هذه المحددات نذكر ما يلي:[1]

1. **الحكم الشخصي:** ترتبط فعالية إدارة المخاطر بالحكم الشخصي لمتخذ القرارات وينبغي أن يستند الحكم الشخصي عند اتخاذ القرارات إلى الخبرة العملية والتأهيل العلمي وأن يستند على المعلومات الصحيحة والدقيقة المتوفرة لديه، كما ينبغي أن يتم التعبير عنه في الوقت المناسب، وقد يتم اتخاذ بعض القرارات غير الصائبة بحيث تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها أو أقل من النتائج المراد تحقيقها.
2. **الإهمال:** يتم تصميم إدارة المخاطر وفق منهج وأساليب أساسية تتناسب مع طبيعة الشركة وحجمها وقد يسيء بعض الموظفون فهم التعليمات وقد يرتكبون أخطاء بسبب النسيان أو التقصير أو الإهمال.
3. **التواطؤ:** يقصد بالتواطؤ أنه قد يحدث اتفاق بين موظف أو أكثر من موظفي إدارة المخاطر مع موظفين آخرين في الشركة على إخفاء بعض الأخطاء أو المعلومات الإدارية أو إحداث تغيير في البيانات المالية أو القيام بأعمال معينة كالسرقة والاختلاس بطريقة لا تستطيع إدارة المخاطر اكتشافها مما يؤدي إلى فشل إدارة المخاطر في أداء عملها.
4. **التكلفة مقابل المنفعة:** تستخدم مقاييس المنفعة والتكلفة في تعريف الحدث وإمكانية تقدير الخطر وفي كثير من الحالات يمكن أن تحدد التكاليف بدقة عالية، وبخصوص التكاليف المباشرة فيمكن قياسها بسهولة أما بالنسبة للتكاليف غير المباشرة فيتم قياسها بالتقدير، وقد تبالغ أغلب الشركات في تحديد التكلفة المباشرة وغير المباشرة وتكلفة الفرصة البديلة فضلا عن إن تحديد تكلفة الوقت والجهد التي تعد عملية غير دقيقة حيث تتعلق بعوامل من البيئة الداخلية مثل التزام الإدارة بالقيم الأخلاقية أو بقدرات الموظفين، وفيما يتعلق بالمنفعة فهي تخضع للتقدير الشخصي حيث تكون منافع معالجة الخطر ظاهرة ولكن يصعب تقديرها بالرغم من إمكانية استخدام بعض الوسائل لتقييم المنافع المحتملة التي قد تتفاوت درجتها بالموازنة بين التكلفة والمنفعة.

[1] تيسير جواد كاظم، أحمد حسين نصيف، مرجع سبق ذكره، ص ص 638-639.

وقد جاء في أبحاث لجنة (COSO 2004) أن هناك دائما قيود على الموارد، وينبغي على الشركات أن تأخذ في الاعتبار التكاليف والفوائد النسبية للقرارات بما في ذلك تلك المتعلقة بأنشطة الاستجابة للمخاطر والرقابة، وعند تحديد ما إذا كان ينبغي اتخاذ إجراء معين أو فرض رقابة معينة ينظر في خطر الفشل والتأثير المحتمل على الشركة إلى جانب التكاليف ذات الصلة. وتقاس تكاليف وفوائد تحديد الأحداث وتقييم المخاطر وما يتصل بها من أنشطة الاستجابة والمراقبة بمستويات مختلفة من الدقة، وكثيرا ما تتفاوت تبعا لطبيعة الشركة، والتحدي بالنسبة للشركة هو إيجاد التوازن الصحيح. وكما لا ينبغي تخصيص الموارد المحدودة لمخاطر أقل أهمية إذ أن الرقابة المفرطة مكلفة وتؤدي إلى نتائج عكسية.[1]

5. **تجاوز الإدارة:** يحدث تجاوز الإدارة عند وجود ثغرات في السياسات والإجراءات المصممة لإدارة المخاطر والتي تفسح المجال أمام الأغراض غير المشروعة مثل تحقيق مكاسب شخصية وغيرها، والتي تسمح للإدارة بأن تتجاوز إجراءات إدارة المخاطر حتى مع وجود إدارة مخاطر فعالة وكفؤة.

وحتى في الشركات التي تتم إدارتها ومراقبتها بشكل فعال والتي تتمتع بمستويات عالية من النزاهة والوعي بالمخاطر والرقابة وقنوات الاتصال البديلة ومجلس إدارة نشيط مع عملية حوكمة مناسبة، يظل المدير قادرا على تجاوز إدارة المخاطر المؤسسية إذ لا يوجد نظام إدارة أو مراقبة معصوم عن الخطأ خاصة مع أولئك الذين لديهم نوايا إجرامية سيسعون دائما إلى كسر الأنظمة، ومع ذلك فإن الإدارة الفعالة للمخاطر المؤسسية ستعمل على تحسين قدرة الشركة على منع واكتشاف أنشطة التجاوز.[2]

وقد حددت لجنة (COSO) ثلاثة مفاهيم متميزة عند النظر في قيود إدارة المخاطر المؤسسية تتمثل فيما يلي:[3]

- أولا: تتعلق المخاطر بالمستقبل وهذا الأمر غير مؤكد بطبيعته، وهذا يعني أنه لا يمكن لأحد التنبؤ بالمستقبل على وجه اليقين.
- ثانيا: تعمل إدارة المخاطر المؤسسية حتى الإدارة الفعالة للمخاطر المؤسسية على مستويات مختلفة وفقا للأهداف المختلفة، وبالنسبة للأهداف الإستراتيجية والتشغيلية يمكن أن تساعد إدارة المخاطر المؤسسية على ضمان أن تكون الإدارة ومجلس الإدارة في دوره الرقابي على علم وفي الوقت

[1] PricewaterhouseCoopers LLP and Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (2004): Enterprise Risk Management : Integrated Framework Executive Summary Framework, September 2004, Association Sections Divisions Boards Teams 38, PP 94-95, USA, Available At https://egrove.olemiss.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1037&context=aicpa_assoc.
[2] IBID, P 95.
[3] IBID, P 93.

المناسب بمدى تقدم الشركة فقط نحو تحقيق الأهداف ولا يمكنها أن توفر ضمانا معقولا بأن الأهداف ذاتها سوف تتحقق، وهذا يعني أن بعض الأحداث هي خارج عن سيطرة الإدارة.

- ثالثا: لا يمكن لإدارة المخاطر المؤسسية أن توفر ضمانات مطلقة بخصوص أي فئة من الفئات المستهدفة من عمليات إدارة المخاطر، وهذا يعني أن لن تفعل أي عملية من عمليات إدارة المخاطر ما يراد منها القيام به.

الفرع الثاني: المتطلبات الأساسية لإدارة المخاطر المؤسسية ومقومات نجاح تطبيقها

أولا: المتطلبات الأساسية لإدارة المخاطر المؤسسية:

لتحقيق الإدارة الفعالة للمخاطر وتنفيذها ينبغي توفر مجموعة من المتطلبات الرئيسية تتمثل فيما يلي:[1]

- يجب على الشركة التأكيد على الالتزام والمشاركة الفعالة لقيادتها في إدارة المخاطر، حيث من خلال تأييد صناع القرار داخل الشركة لإدارة المخاطر وتحديدهم لأولوياتها سيسعى الموظفون في جميع المستويات إلى فهم واعتماد مبادئ إدارة المخاطر. علاوة على ذلك، تكون إدارة المخاطر فعالة فقط إلا إذا تم استخدامها في إرشاد صنع القرار، وهذا يعني أن نجاح جهود إدارة المخاطر مرتبط بدعم القادة لممارسات إدارة المخاطر ودمج المعلومات المتعلقة بالمخاطر في عملية صنع القرار.
- تتطلب إدارة المخاطر اتباع منهجا ثابتا عبر كامل الشركة، وعلى الرغم من أن عمليات إدارة المخاطر لا تحتاج أن تكون متطابقة إلا أنها يجب أن تسمح بإمكانية مقارنة المخاطر كلما تقتضي الحاجة، وتوفر ضمانا معقولا بأن إدارة المخاطر يمكن أن تتم بشكل متسق، كما تسمح إدارة المخاطر كنظام بزيادة الوعي حول الأوضاع السائدة فيما يتعلق بكيفية تأثير المخاطر المتنوعة والجهود المبذولة للحد من آثارها على الأنشطة الأخرى.
- يجب أن تكون الشركة قادرة على رؤية المخاطر بصورة كلية على مستوى الشركة، وينظر إلى معظم المعلومات المتعلقة بالمخاطر، ويتم عرض معظم معلومات المخاطر من طرف الأفراد المسؤولين عن إدارة مخاطر معينة والذين ليسوا بالضرورة قادرين أن يروا كيفية تأثير هذه المخاطر على أجزاء أخرى من الشركة أو فهم المخاطر المتراكمة التي تواجهها، وبالتالي تحتاج الشركة إلى نوع من الوظائف التي تسمح بتتابع

[1] Homeland Security, (2011): Risk Management Fundamentals : Homeland Security Risk Management Doctrine, P 14, retrieved from https://www.dhs.gov/publication/risk-management-fundamentals .

وتسلسل المعلومات وتزويد قادتها بعرض شامل لمخاطرها من أجل تعزيز اتخاذ أفضل القرارات الاتفاقية وتحسين تطبيق الاستشراف.

وهناك من يرى أنه لكي تتمكن الشركات من وضع إطارا لإدارة المخاطر يتناسب مع أعمالها وطبيعة عملياتها، ينبغي توفر العناصر التالية للسماح بإدارة المخاطر بشكل فعال:[1]

- الدعم على المستويات العليا: ينبغي أن تبدأ الحاجة إلى إدارة المخاطر وأن يتم دعمها على أعلى مستوى داخل الشركة، وهذا يشمل مستوى الحوكمة والمدير التنفيذي، كما ينبغي أن يكون الدعم حقيقيا.
- استباقية وليست ثابتة: ينبغي أن تكون جهود إدارة المخاطر استباقية ويتضمن ذلك تحديد المخاطر وقياسها وإدارتها بشكل فعال، وتحليل التغيرات في ملف التعريف بالمخاطر والتقارير المتعلقة بإدارة ملف تعريف المخاطر.
- وضوح الفهم: ينبغي أن يكون هناك تعريف واضح للمخاطر، وينبغي أن يكون مفهوما في جميع أنحاء الشركة.
- المساءلة: ينبغي أن تكون مسؤولية الاستجابة للمخاطر وإدارتها مفهومة بشكل واضح ومساءلة الأفراد عن أداء أدوارهم، كما ينبغي أن يُنظر إلى إدارة المخاطر كجزء من كل عملية ومركز وظيفي.
- الموارد: ينبغي نشر الموارد المناسبة بما في ذلك الأفراد والأدوات وإتاحتها لمساعدة القادة والمسؤولين التنفيذيين ومستوى الحوكمة على الوفاء بالتزاماتهم في إطار إدارة المخاطر.
- الثقافة: ينبغي أن توفر ثقافة الشركة الإدارة الفعالة للمخاطر.

[1] Fay Booker, (2005): Developing Effective Risk Management Strategies to Protect Your Organization, Society of Actuaries, Risk Management, N° 5, P 31.

ثانيا: مقومات نجاح تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية:

تختلف ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية بناءا على حجم الشركة وتفضيلاتها للمخاطر وأهداف أعمالها، ونوضح فيما يلي أفضل الممارسات التي يمكن لمعظم الشركات استخدامها لتنفيذ استراتجيات إدارة المخاطر المؤسسية:[1]

- **تعريف فلسفة المخاطرة:** قبل تنفيذ أي ممارسات لإدارة المخاطر يجب على الشركة تحديد ما تشعر به اتجاه المخاطر وكيف تكون استراتيجيتها اتجاه هذه المخاطر، وينبغي أن يتضمن ذلك مناقشات إستراتيجية بين أعضاء الإدارة وتحليلا لملف المخاطر الكامل الخاص بالشركة.
- **وضع خطط العمل:** مع وجود فلسفة المخاطر للشركة يتم وضع خطة عمل لإدارة المخاطر، يحدد فيها الخطوات التي يجب على الشركة اتخاذها لحماية أصولها وخطط تحمي مستقبل الشركة وذلك بعد إجراء تقييم للمخاطر.
- **الإبداع:** عند النظر في المخاطر يتطلب من إدارة المخاطر المؤسسية التفكير على نطاق واسع في المشكلات التي قد تواجهها الشركة، حيث أنه من مصلحة الشركة التفكير في العديد من التحديات التي قد تواجهها وكيف ستستجيب أو تقرر عدم الاستجابة في حالة وقوع الحدث.
- **إبلاغ الأولويات:** قد تحدد الشركة العديد من المخاطر ذات الأهمية العالية والتي تعتبر حاسمة مما تستدعي الضرورة التخفيف من حدتها من أجل استمرار الشركة، كما ينبغي الإبلاغ عن هذه الأولويات وفهمها على نطاق واسع على أنها المخاطر التي لا ينبغي تكبدها من تحت أي ظرف من الظروف، وكبديل لذلك قد ترغب الشركة في إبلاغ الخطط المعدة لهذا الغرض في حالة وقوع الحدث.
- **تحديد المسؤوليات:** عند وضع خطة العمل يجب تحديد موظفين معينين لتنفيذ أجزاء من الخطة، وقد يشمل ذلك تفويض المهام إلى مناصب محددة في حالة مغادرة الموظفين للشركة، وهذا لا يسمح فقط بالعمل على جميع بنود العمل بل سيحمل هؤلاء الموظفين المسؤولية عن منطقة (مناطق) الخطر الخاصة بهم.
- **الحفاظ على المرونة:** مع تطور الشركات والمخاطر، يجب على الشركة تصميم ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية لتكون قادرة على التكيف مع هذه التطورات، وقد تختلف المخاطر التي تواجهها الشركة

[1] Adam Hayes, (2022): Enterprise Risk Management (ERM) : What is IT and How it Works, availble at https://www.investopedia.com/terms/e/enterprise-risk-management.asp , Accessed 01/01/2024.

في الوقت الحالي عن المخاطر التي تعترضها في المستقبل، لذلك يجب أن تكون الشركة قادرة على تنفيذ خطتها الحالية مع الاستمرار في وضع خطط لمخاطر جديدة ومستقبلية.

- **الاستفادة من التكنولوجيا:** قد تستضيف المنصات الرقمية لإدارة المخاطر المؤسسية العديد من مخاطر الشركة وتلخصها وتتعقبها، ويمكن أيضا استخدام التكنولوجيا لتنفيذ ضوابط داخلية أو جمع البيانات حول كيفية تتبع الأداء لممارسات إدارة المخاطر المؤسسية.
- **المراقبة المستمرة:** بمجرد تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)، يجب على الشركة التأكد من الالتزام بهذه الممارسات، وهذا يعني تتبع التقدم نحو الأهداف وضمان تخفيف بعض المخاطر، وأن يؤدي الموظفين المهام الموكلة إليهم كما هو متوقع.
- **استخدام المقاييس:** كجزء من مراقبة ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية، يجب على الشركة تطوير سلسلة من المقاييس لقياس مدى تحقيق الأهداف بشكل كمي، غالبا ما يشار إليها باسم الأهداف الذكية، هذه المقاييس تجعل من الشركة مسؤولة عما إذا كانت قد حققت الأهداف أم لا.

مما سبق نستخلص أنه يستوجب على الشركات توفير المتطلبات الأساسية لإدارة المخاطر المؤسسية ومقومات نجاح تطبيقها، وذلك لما لها من دور فعال في التطبيق السليم لإدارة المخاطر المؤسسية وتحقيق الأهداف.

المبحث الثالث: أدوات واستراتجيات إدارة المخاطر المؤسسية ونماذج نضجها

إن بناء إستراتيجية جيدة لإدارة المخاطر يمكن إدارة الشركات من تحديد المخاطر وتحليلها باستخدام الأدوات المناسبة، ومن تم إيجاد الحلول الناجعة التي تجنب الشركات هذه المخاطر أو تخفف من آثارها، فالعمل وفق إستراتيجية محددة تزيد من نجاح أو فشل الشركات، في حين يختلف تعامل الشركات مع المخاطر من شركة إلى أخرى وهذا يعتمد على كفاءة وفعالية آليات الحوكمة في توفير البيانات الكافية التي تسهل من تحديد الإستراتيجية المناسبة لإدارة المخاطر، وتوفر نماذج نضج المخاطر نهجا أساسيا وضعت لمساعدة الشركات على تقييم وتحسين ممارساتها في مجال إدارة المخاطر.

المطلب الأول: أدوات وتقنيات إدارة المخاطر المؤسسية

تساعد أدوات وتقنيات إدارة المخاطر الشركات على تحديد المخاطر وتحليلها وإدارتها من خلال التحديد المبكر لهذه المخاطر واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنبها أو التخفيف من حدتها، وهناك العديد من أدوات وتقنيات إدارة المخاطر الشائعة الاستعمال ونوضح فيما يلي أهمها:

الفرع الأول: أدوات وتقنيات تحديد المخاطر المؤسسية

أولا: العصف الذهني Brainstorming:

تنقسم تقنية توليد الأفكار الجماعية إلى مرحلتين: المرحلة الأولى هي مرحلة توليد الأفكار حيث يقوم المشاركون بتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار، والمرحلة الثانية هي مرحلة اختيار الفكرة حيث يدعم كل مشارك فكرته من أجل إقناع الآخرين، وفي هذه المرحلة الثانية يتم تصفية الأفكار وتبقى فقط تلك التي وافقت عليها المجموعة بأكملها، ولهذه التقنية أربع قواعد أساسية: أولا يتم استبعاد النقد حيث يجب حجب تقييم الأفكار إلى وقت لاحق، ثانيا: تشجيع تحرر الأفكار، ثالثا: الكمية مطلوبة فكلما زاد عدد الأفكار زادت احتمالية الحصول على أفكار مفيدة، رابعا: الجمع والتحسين.[1]

[1] Martins Claudia Garrido, Morano Cassia Andréa Ruotolo, Ferreira Miguel Luiz Ribeiro, Haddad Assed Naked, (2011): Risk Identification techniques Knowledge and Application in the Brazilian Construction, Journal of Civil Engineering and Construction Technology, Vol 2, N° 11, P 244.

ثانيا: المقابلات المهيكلة والنصف مهيكلة Structured or semi-structured interviews:

في المقابلة المهيكلة يطرح على الأفراد الذين تتم مقابلتهم مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقا، أما المقابلة شبه مهيكلة هي تقريبا مماثلة للمقابلة المهيكلة غير أنها تسمح بمزيد من الحرية للمحادثة لاستكشاف المسائل التي تظهر، كما يتم توفير الفرصة بشكل واضح لاستكشاف المجالات التي قد يرغب الشخص الذي تمت مقابلته في تغطيتها. وينبغي أن تكون الأسئلة مفتوحة قدر الإمكان، وأن تكون بسيطة وبلغة مناسبة لمن يجرى مقابلته، كما ينبغي أن يغطي كل سؤال مسألة واحدة فقط، كما يتم إعداد أسئلة المتابعة للحصول على توضيحات. ويجب اختبار الأسئلة مع أشخاص لديهم خلفية مماثلة لأولئك الذين ستتم مقابلتهم للتأكد من أن الأسئلة ليست غامضة وأنه سيتم فهمها بشكل صحيح وأن الإجابات ستغطي المسائل المقصودة، كما ينبغي الحرص على عدم قيادة الشخص الذي تتم مقابلته.[1]

ثالثا: استبيانات المخاطر والدراسات الاستقصائية للمخاطر Risk Questionnaires and Risk Surveys:[2]

يمكن أيضا استخدام استبيان المخاطر الذي يتضمن سلسلة من الأسئلة حول الأحداث الداخلية والخارجية بشكل فعال في تحديد المخاطر، بالنسبة للمجال الخارجي قد يتم توجيه الأسئلة إلى المخاطر السياسية والاجتماعية، المخاطر المتعلقة بالقوانين، مخاطر الصناعة، المخاطر الاقتصادية، المخاطر البيئية، مخاطر المنافسة وما إلى ذلك، وقد تتناول الأسئلة المتعلقة بالمنظور الداخلي المخاطر المتعلقة بالزبائن، الدائنين/ المستثمرين، الموردين، العمليات، المنتجات، سيرورة الإنتاج، المنشآت، نظم المعلومات وما إلى ذلك.

وتعتبر الاستبيانات ذات قيمة لأنها يمكن أن تساعد الشركة على التفكير في المخاطر التي تواجهها من خلال تقديم قائمة من الأسئلة حول مخاطر معينة، غير أن الذي يعاب على هذه الاستبيانات هو أنها عادة لا ترتبط بالإستراتيجية. وبدلا من استخدام استبيان مطول يمكن استخدام الدراسات الاستقصائية للمخاطر، ففي شركة واحدة تم إرسال دراسات استقصائية إلى كل من الإدارة الدنيا والإدارة العليا، حيث يتعلق طلب الاستطلاع الخاص بالمشاركين من الإدارة الدنيا ب "إدراج أهم خمسة مخاطر لتحقيق أهداف وغايات

[1] ISO IEC 31010, (2019): Risk management – Risk assessment techniques Management du risque – Techniques d'appréciation du risque, 2imme Ed, P 44.

[2] Paul L. Walker, William G. Shenkir, (2018): Enterprise Risk Management : Tools and techniques for Effective Implementation Institute of Management Accountants , P 12, Available At https://www.stjohns.edu/sites/default/files/2023-08/Enterprise%20Risk%20Management-Tools%20and%20Techniques%20for%20Implementation%202018.pdf .

وحدتك" ويتعلق طلب الاستطلاع الخاص بالمشاركين من الإدارة العليا "بإدراج أهم خمسة مخاطر لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة".

وتضمنت أدوات الاستقصاء إنشاء عمود للمجيبين يتم فيه ترتيب فعالية الإدارة بالنسبة لكل من المخاطر الخمسة المدرجة وذلك باستخدام المدى من واحد (غير فعال) إلى 10 (فعال جدا). وسواء باستخدام استبيان أو الدراسة الاستقصائية يمكن استخدام المعلومات المجمعة بالتنسيق مع ورشة عمل موجهة، وفي تلك الدورة تتم مناقشة المخاطر وتحدد بمزيد من التفصيل ثم يتم استخدام برنامج التصويت التفاعلي لتضييق قائمة المخاطر لتشمل فئة قليلة ومهمة.

رابعا: تحليل SWOT:

تحليلSWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) هو أسلوب يستخدم غالبا في صياغة الإستراتيجية، وتشمل نقاط القوة والضعف الداخلية للشركة ثقافة الشركة وهيكلها ومواردها المالية والبشرية، وتجتمع نقاط القوة الرئيسية لتشكيل القدرات الجوهرية التي توفر الأساس للشركة من أجل تحقيق ميزة تنافسية. وتتكون الفرص والتهديدات من متغيرات خارج الشركة ولا تخضع عادة لسيطرة الإدارة العليا على المدى القصير مثل المخاطر السياسية والاجتماعية والبيئية والصناعية، ولكي يكون تحليل SWOT فعالا في تحديد المخاطر يجب إنفاق الوقت والجهد المناسبين في التفكير بجدية في مواطن الضعف والتهديدات التي تواجه الشركة[1].

وتستخدم هذه الأداة لتحديد العوائق والمزايا واستغلال الفرص في مجموعة واسعة من المواقف، ويمكن لأي وحدة تحديد كيفية الاستفادة من قوتها وتقليل نقاط الضعف واغتنام الفرص وتجنب التهديدات الضارة المحتملة أو على الأقل مراقبتها من خلال مسح بيئي أكثر اتساقا، ويمكن أيضا استخدام تحليل SWOT لتقييم المنتج، فكرة عمل مبتكرة، قرارات الاندماج والاستحواذ وخبرات الاستعانة بمصادر خارجية وما إلى ذلك.[2]

[1]Ana-Maria DINU, (2012): Moden Methods of Risk Identification in Risk Management, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol 1, N° 6, P 70.

[2] Susanne Baumann, Iris Erber, Magdalena Gattringer, (2016): Selection of Risk Identification Instruments, Journal of Finance and Risk Perspectives, Vol 5, N° 2, P 32.

الفرع الثاني: أدوات وتقنيات تحليل وتقييم المخاطر المؤسسية

أولا: تحليل السيناريو (Scenario Analysis):[1]

تحليل السيناريو هو الاسم الذي يطلق على تحليل النماذج الوصفية لكيفية سير المستقبل، ويمكن استخدامه لتحديد المخاطر من خلال النظر في التطورات المستقبلية المحتملة واستكشاف آثارها، ويمكن استخدام مجموعات من السيناريوهات التي تعكس على سبيل المثال "أفضل الحالات"، "أسوأ الحالات" و"الحالة المتوقعة" لتحليل العواقب المحتملة لكل سيناريو واحتمالات حدوثها كشكل من أشكال تحليل الحساسية عند تحليل المخاطر، وتتجلى قوة تحليل السيناريوهات من خلال النظر في التحولات الكبرى على مدى السنوات الخمسين الماضية في التكنولوجيا وتفضيلات المستهلكين، السلوك الاجتماعي وما إلى ذلك.

ولا يمكن لتحليل السيناريو التنبؤ باحتمالات هذه التغييرات ولكن يمكنه النظر في العواقب ومساعدة الشركات على تطوير نقاط القوة والمرونة اللازمة للتكيف مع التطورات المتوقعة، ويمكن استخدام تحليل السيناريو للمساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات وتخطيط الاستراتيجيات المستقبلية وكذلك النظر في الأنشطة القائمة. كما يمكن أن يلعب دورا في جميع عمليات إدارة المخاطر من تحديد وتحليل وتقييم للمخاطر من خلال استخدام مجموعة من السيناريوهات التي تعكس "أفضل الحالات"، "أسوء الحالات" و" الحالات المتوقعة" لتحديد ما قد يحدث في ظل ظروف معينة وتحليل العواقب المحتملة واحتمالات حدوثها وذلك لكل سيناريو.

ثانيا: مصفوفة المخاطر Probability and Impact Matrix:

تستخدم مصفوفات المخاطر لتقييم وتمثيل وتصنيف الحجم النسبي لخطر حدوث حدث غير مرغوب فيه بناءا على زوج من المؤشرات الاحتمالية/ الضرر، وتوفر صورة ثنائية الأبعاد لفئات المخاطر، ويتم تحديد حجم وهيكل المصفوفة حسب تقديرات المستخدمين لها وذلك وفقا لأهداف وشروط التحليل لكل حالة من الحالات.[2]

ويقدم الشكل رقم (14) مثالا لمصفوفة المخاطر حيث يتم تمثيل فئات الاحتمالية/ الضرر بمقاييس نوعية مكونة من (5) مستويات تشكل مصنفا لفئات المخاطر بحجم 5×5 خلية، وتقع الخلايا ذات أدنى مستوى

[1] David Valis, Miroslav Koucky, (2009): Selected Overview Of Risk Assessment Techniques, Journal of Problemy Eksploatacji, N° 4, P 26.
[2] Gennadiy I. KORSHUNOV, Eugeniy I. KABANOV, Michal CEHLÁR, (2020): Occupational Risk Management In a Mining Enterprise With the Aid of an Improved Matrix Method for Risk Assessment, Acta Montanistica, Slovaca, Vol 25, N° 3, P 290.

من المخاطر في الزاوية اليسرى والعليا من المصفوفة والخلايا ذات أعلى مستوى من المخاطر موجودة في الزاوية اليمنى السفلية كما هو موضح في الشكل التالي.

شكل رقم 13: مصفوفة المخاطر

Damage severity categories	Probability categories				
	A	B	C	D	E
1					
2					
3					
4					
5					

المصدر: Gennadiy I. Korshunov, Eugeniy I. Kabanov, Michal Cehlár, (2020) : Occupational Risk Management In A Mining Enterprise With The Aid Of An Improved Matrix Method For Risk Assessment, Acta Montanistica, Slovaca, Vol 25, N° 3, P 290.

ثالثا: تقنية دلفي Delphi Technique:

تقنية دلفي هي إجراء للحصول على إجماع في الرأي من مجموعة من الخبراء، كما تعتبر طريقة لجمع ومقارنة الأحكام حول موضوع معين من خلال مجموعة من الاستبيانات المتسلسلة، ومن السمات الأساسية لتقنية دلفي أن الخبراء يعبرون عن آرائهم بشكل فردي ومستقل ومجهول كما يمكن الحصول على آراء خبراء آخرين مع تقدم العملية. يتم تزويد مجموعة الخبراء الذين يشكلون اللجنة بشكل مستقل بالسؤال أو الأسئلة التي يجب النظر فيها، ثم يتم تحليل المعلومات من الجولة الأولى من الردود وتجميعها وتعميمها على أعضاء اللجنة الذين يكون بمقدورهم بعد ذلك إعادة النظر في ردودهم الأصلية، ويستجيب أعضاء اللجنة وتكرر العملية حتى يتم التوصل إلى إجماع أو شبه إجماع في الآراء، وفي حالة احتفاظ أحد أعضاء اللجنة أو أقلية من أعضاء اللجنة بإجاباتهم باستمرار فقد يشير ذلك إلى أن لديهم معلومات مهمة أو وجهة نظر مهمة.[1]

رابعا: طريقة تحليل إيشاكاوا (هيكل السمكة):[2]

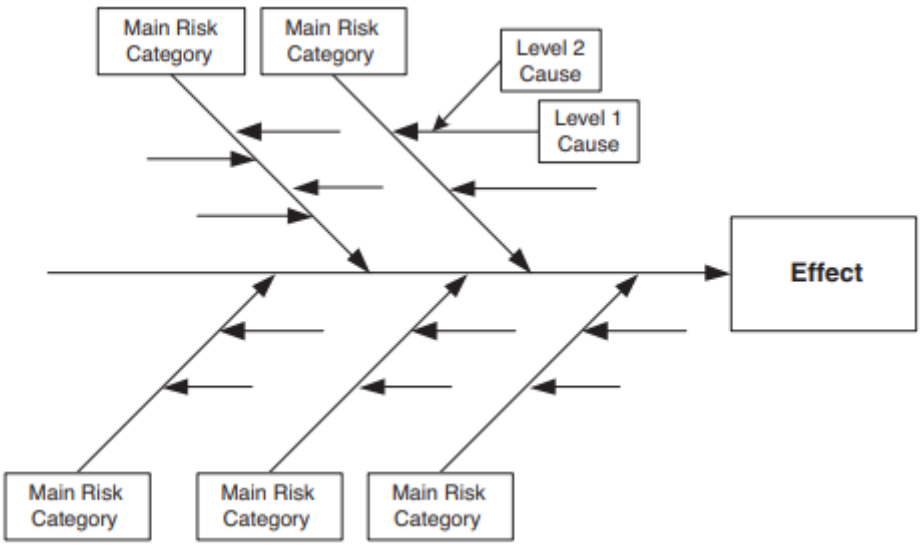
يظهر التحليل السببي العلاقة بين التأثير وأسبابه المحتملة للوصول إلى السبب الجذري للمخاطر، والغرض منه هو منع المشاكل من خلال تحديد السبب الجذري للمشكلة، وتتمثل الفرضية الكامنة وراء هذا

[1] ISO IEC 31010, Op Cit, P 42.
[2] Robert J. Chapman, (2011): Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management, 2 end Ed, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, United Kingdom, P 190.

التحليل في أنه في حالة حدوث خطأ (خطر) فقد يحدث مرة أخرى ما لم يتم فعل شيء لإيقافه، وبالتالي فإن التعلم من أخطاء الماضي يمنع حدوث أخطاء في المستقبل، ومن بين تقنيات التحليل السببي مخطط السبب والنتيجة الذي ليس له أساس إحصائي في إعداده إلا أنه ممتاز في الكشف عن مصادر المخاطر ورسم خرائط علاقاتها، ويطلق على هذا الرسم البياني أحيانا مخطط هيكل السمكة (حيث يشبه مظهره الهيكل العظمي للسمكة) أو مخطط إيشيكاوا (على إسم مخترعه البروفيسور Kaoru Ishikawa).

ويمكن للأداة أن تحقق تحديدا سريعا للأسباب الرئيسية للمشكلة، وعادة ما تشير إلى المجالات الأكثر فائدة لمزيد من التحقيق وتؤدي دائما إلى فهم أفضل للمشكلة، حيث تستكشف العلاقة بين المشكلة وأسبابها بشكل مرئي (بالتصنيف)، ويتم تطويرها عادة في جلسة العصف الذهني كما تأتي جاذبيها من بساطتها وقابليتها للتكيف فهي تسمح للمجموعة أو الفرد بتوسيع تفكيرهم حول الأسباب المحتملة أو الحقيقية للمشكلة، ومن ثم تسهل إجراء المزيد من التحليل أو الفحص لهذه الأسباب. ويقدم الشكل رقم (15) مثالا عن تحليل إيشيكاوا

شكل رقم 14: تحليل لإيشيكاوا (هيكل السمكة)



المصدر: Robert J. Chapman, (2011): Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management, 2 end Ed, John Wiley & Sons, Ltd, , Chichester, United Kingdom, P 190.

بناءا على ما سبق نستخلص أن هناك العديد من التقنيات والأدوات التي يمكن استخدامها في إدارة المخاطر حيث لكل مرحلة من مراحل إدارة المخاطر يمكن لمدير المخاطر أن يستعين بأدوات معينة إذ يحتاج أي إجراء في إدارة المخاطر إلى أدوات لتطبيقه فمرحلة تحديد المخاطر يستخدم فيها تقنية العصف

الذهني (Brainstorming) بشكل كبير أكثر من أي تقنيات أخرى ويعد الاستبيان والدراسات الاستقصائية أيضا من التقنيات المستخدمة في هذه المرحلة، وتستخدم تقنية مصفوفة الاحتمال والتأثير (Probability and Impact matrix) أكثر من غيرها في تحليل وتقييم المخاطر، وتجدر الإشارة أيضا أن هناك من الأدوات من يمكن الاستعانة بها في تحديد المخاطر وفي نفس الوقت يصلح استخدامها في تحليلها.

المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة المخاطر المؤسسية

في ضوء عدم اليقين الذي تعمل فيه الشركات بشأن بيئتها، يجب على الشركات أن تحدد بشكل استباقي وتضع الاستراتيجيات المناسبة للاستجابة للمخاطر التي تعترضها، كما يجب أن تكون التكلفة المرتبطة باستراتيجيات الاستجابة من مخاطرها تتناسب وتتكيف مع التحديات التي تواجهها، وقد حدد الكتاب والباحثين أربعة استراتيجيات أساسية يمكن للشركات الاعتماد عليها للاستجابة لمخاطرها وهي الاحتفاظ بالمخاطر (Risk Retention)، تقليل المخاطر (reduction Risk)، تحويل المخاطر (Risk transfert)، وتجنب المخاطر (Risk avoidance)، نوضحها فيما يلي.

الفرع الأول: إستراتيجيات قبول وتقليل المخاطر

أولا: استراتيجية الاحتفاظ بالمخاطر (قبول المخاطر) Risk retention strategy:

في مواجهة المخاطر التي تحددها الشركة بدقة وتعتقد أنها تستطيع التحكم في التكاليف المرتبطة بها في حالة حدوثها، فإنه من المناسب قبول المخاطرة ودون تنفيذ إستراتيجية معينة لخفض التكاليف، لذلك فإن هذه الإستراتيجية تتمثل في تحمل المخاطر المحددة (المقدرة) كما هي، وتتخذ الشركة قرارا بقبولها بمحض إرادتها ودون تخصيص أي موارد لإدارتها. وعند حدوث المخاطر تتحمل الشركة التكاليف والآثار المترتبة عنها بشكل كامل، وتكون إستراتيجية القبول مناسبة عند تعرض الشركة لمخاطر منخفضة ومحددة بشكل مثالي كما تكون آثارها قابلة للقياس ويمكن للشركات التحكم فيها. ومن أمثلة إستراتيجية قبول تحمل المخاطر، قبول المخاطر التجارية المرتبطة بطرح منتج يعد استراتيجيا لصورة الشركة (قبول التكاليف الإضافية)، قبول سياسة تمويل مستحقات العملاء العالية للحصول على حصة سوقية، تنفيذ قرار إستراتيجي للنمو الخارجي أو التنويع أو تنفيذ مشروع كبير لتكنولوجيا المعلومات أو إعادة تنظيمه.[1]

[1] Jean-David Darsa, Op Cit, P 256.

ثانيا: إستراتيجية تقليل المخاطر Risk Reduction strategy:

تتمثل إستراتجية تقليل المخاطر في اتخاذ الإجراءات للحد من احتمالات حدوث المخاطر وآثارها السلبية باستخدام الوسائل التي تؤثر في تقليل الخسارة، وحسب (Vaughan & Vaughan) يتم تقليل المخاطر من خلال استخدام المنهج الهندسي لإزالة المؤثرات المسببة للحوادث أو بتدخل السلوك البشري في السيطرة على أداء العمال.[1]

كما تعني إستراتيجية تقليل المخاطر تقليل احتمالية حدوث الخطر أو عواقبه أو الأمرين معا، ويمكن القيام بذلك بعدة طرق من بينها المشاركة مع أطراف أخرى أو اتخاذ بعض الإجراءات حيث تقل الاحتمالات أو العواقب، وتتمثل إحدى إجراءات تقليل المخاطر في التدريب التعليمي للموظفين على أن يكونوا أكثر وعيا بالمخاطر المحتملة والتفكير فيما قد يحدث. إن وجود موظفين يفكرون بهذه الطريقة يقلل من الجوانب السلبية المرتبطة بالفجوات في الأنظمة الداعمة، ويمكن استخدام القوائم المرجعية والأنواع المختلفة من تقنيات التسجيل دون المخاطرة بالتحكم الزائد، ويمكن أن تشمل التدابير الأخرى لتقليل المخاطر الجسدية استخدام أنظمة البناء، القضبان لمنع السقوط، الرشاشات للقضاء على الحرائق وما إلى ذلك. يمكن أيضا إدراج طرف ثالث كضمان إضافي ومراقبة جودة المشاريع لضمان عدم نسيان أو تجاهل أي شيء، ومن الطرق الشائعة للتقليل من المخاطر في مواقع البناء هي تخطيط العمل وتتضمن خطط العمل الجداول الزمنية وتخصيص الموارد مثل الموظفين والمعدات.[2]

الفرع الثاني: استراتيجيات تحويل وتجنب المخاطر

أولا: استراتيجية تحويل المخاطر Risk Transferring strategy:

تعني هذه الإستراتيجية تحويل المخاطر إلى جهة خارجية مستعدة لتحملها ويكون ذلك من خلال تقاسم الشركة عبء الخسارة والأرباح مع طرف آخر، ويتم تحويل المخاطر عن طريق عدة أساليب تشمل "التأمين والترتيبات التعاقدية" أو الاستعانة بمصادر خارجية وتخص هذه الإستراتيجية جميع المخاطر التي تواجهها الشركة أو لجزء منها.[3] وحسب (Rejda 2008) يتم تحويل المخاطر إلى جهة أخرى عندما يتعذر على

[1]Musaab Khamis Obaidullah Al Dalaeen, (2023: The Role Of Risk mangement In Achieving Sustainable development In Municipalities, International Research Journal Of Modernization in Engineering Technology and Science, Vol 5, N° 2, P 760.

[2] Kajsa Simu, (2009): The Construction Site Manager's Impact On Risk management Performance, Doctoral Thesis, Division of Architecture and Infrastructure, Department of Civil, Mining and Environmental Engineering, Luleå University of Technology, Suede, P 35-36.

[3] يحي عبد اللاوي، محمد الهادي ضيف الله، مرجع سبق ذكره، ص 400.

الشركة الاحتفاظ بها أو مواجهتها بدفع رسوم أو تحمل تكلفة الخطر، ويكون تحويل المخاطر عن طريق التعاقد القانوني الذي يترتب عنه التزامات بين طرفي العقد وبموجب هذا العقد يتعهد صاحب المخاطر بدفع تكلفة الخطر إلى الطرف المنقول إليه المخاطر والذي بدوره يتعهد بتحمل عبء الخسارة عن الأحداث المنصوص عليها في العقد، وتؤدي إستراتيجية إدارة المخاطر دورا إيجابيا في اتخاذ القرارات التي تكون فيها درجة الخطر مرتفعة ولاسيما عندما تكون تكلفة تحويل المخاطر معقولة.[1]

وحسب (شقيري وآخرون) يتحقق تحويل الخطر بمقتضى عقود الإيجار وعقود النقل وعقود التشييد وعقود التأمين، ففي عقود النقل على سبيل المثال يمكن تحويل أخطار النقل إلى متعهدي النقل على أن يتم دفع مبلغ معين لهؤلاء المتعهدين يتم الاتفاق عليه مقابل تحملهم لأخطار النقل المحددة مسبقا، مع احتفاظ صاحب البضاعة المنقولة بملكيته لهذه البضاعة. وتعتبر عقود التأمين من أهم وسائل تحويل الخطر والأكثر اعتمادا حيث تعمل شركات التأمين على تعويض الأفراد والشركات المعرضين لخسارة مادية محتملة نتيجة لحدوث الخطر الذي تم التأمين عليه، ويكون ذلك مقابل دفع مبلغ مالي متفق عليه مسبقا يسمى قسط التأمين.[2]

ثانيا: إستراتيجية تجنب المخاطر Risk avoidance strategy:

يقصد بإستراتيجية تجنب المخاطر وقف أو التجرد من الأنشطة التي تولد المخاطر والتي ليست الشركة مستعدة لتحملها، ويفترض التجنب أن أيا من الاستجابات المحددة للمخاطر غير قادرة على تقليل احتمالية حدوثها وتأثيرها إلى مستويات مقبولة من المخاطر المتبقية.[3]

وتعرف هذه الإستراتيجية أيضا بإستراتيجية الابتعاد عن المخاطر مثل بيع وحدة تؤدي إلى نشوء المخاطر أو الخروج من منطقة جغرافية مثيرة للقلق أو إسقاط خط إنتاج، وتكمن الصعوبة في هذه الإستراتيجية أن الشركات غالبا ما تتخلى عن خط الإنتاج أو تبتعد إلا بعد وقوع الخطر مع تحمل التكاليف المرتبطة به. وفي حالة ما إذا كان لدى الشركة رغبة منخفضة جدا في المخاطرة فإنه من الصعب الابتعاد من مجال الأعمال أو خط إنتاج فقط على أساس مخاطر محتملة في المستقبل، خصوصا إذا بدا كل شيء يسير على ما يرام في الوقت الحاضر من نواح أخرى، ويمكن أن تكون إستراتيجية التجنب مكلفة إذا تم إجراء استثمارات

[1] سعد علي حمود العنزي، عراك عبود عمير الدليمي، (2015): تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات مدخل نظري تحليلي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 13، ص 579.

[2] شقيري نوري موسى، محمود إبراهيم نور، وسيم محمد الحداد، سوزان سمير ذيب، مرجع سبق ذكره، ص 29.

[3] Abderraouf YAICH, (2009): Le cadre de management des risques de l'entreprise (COSO 2), La Revue Comptable Et Financière, N° 85, P 67.

للوصول إلى منطقة معينة مع انسحاب لاحق لتجنب المخاطر، كما إن الفهم الجماعي للدروس المستفادة من الأنشطة السابقة يمكن أن يساعد في كثير من الأحيان في هذه الإستراتيجية إذا كانت الشركة قد شاركت في بعض المجالات في الماضي وكانت لها عواقب سلبية فقد تكون هذه طريقة جيدة لتجنب الخطر مرة أخرى ومع التغييرات التنظيمية المستمرة وفترات التوظيف القصيرة غالبا ما يضيع هذا التاريخ الجماعي وينسى، وقد يكون العامل الأكثر أهمية الذي يجب مراعاته عند تحديد ما إذا كانت إستراتيجية تجنب المخاطر مناسبة أم لا هي أن تكون الرغبة في المخاطرة مفهومة جيدة، وقد تم إبلاغها عبر كامل الشركة.[1]

وهناك من يرى أن إستراتيجية تجنب المخاطر تعتبر من الاستراتيجيات الأساسية لإدارة المخاطر للأسباب التالية:[2]

- تقوم إدارة المخاطر على التعامل مع المخاطر المختلفة التي تواجه الشركات سعيا وراء تحقيق أقصى أمان ممكن وبأقل تكلفة ممكنة، وإستراتيجية تجنب الخطر تحقق أقصى أمان من خلال الابتعاد عن الخطر وتجنبه، كما تحقق أقل تكلفة بتجنب ما قد يترتب عن امتلاك أو استخدام من أخطار يمكن أن تسبب خسائر للشركة تفوق طاقة تحملها.
- تجنب الخطر ليس قرارا سلبيا طالما يحقق الهدف المنشود، وإنما يمكن اعتباره سياسة إيجابية خاصة إذا ما ترتب عن تجنب الخطر تحليل ودراسة مما يؤدي إلى الوصول لبدائل أخرى تحقق أهداف الشركة بشكل أفضل.
- لا يمكن التوصل إلى قرار تجنب الخطر إلا بعد التعرف على الخطر وقياسه ثم اتخاذ القرار بتجنبه ثم تنفيذ القرار ومتابعة إجراءات تنفيذه، ونتيجة المتابعة المستمرة لبرنامج إدارة المخاطر يمكن أن يؤدي ذلك إلى الانتقال إلى إستراتيجية أخرى من استراتيجيات إدارة المخاطر.

وقد جاء في الأدبيات أنه ينبغي على الإدارة تطوير استراتيجية استجابة عامة لكل من مخاطرها باستخدام نهج مبني على إحدى هذه الاستراتيجيات الأربعة (التجنب، التخفيض، التحويل، القبول)، كما ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار التكاليف مقابل الفوائد المرجوة لكل استجابة محتملة للمخاطر وأي من هذه الاستراتيجيات تتوافق بشكل أفضل مع الرغبة العامة في المخاطرة.

[1] Robert R. Moeller, (2007): Coso Enterprise Risk Management Understanding The New Integrated Erm Framework, John Wiley & Sons Inc, New Jersey, United States Of America, P 77.

[2] فاطمة لعلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 68-69.

المطلب الثالث: نماذج نضج إدارة المخاطر المؤسسية

الفرع الأول: مفهوم نماذج نضج إدارة المخاطر المؤسسية

أولا: تعريف نماذج نضج إدارة المخاطر المؤسسية:

إنّ نضج المخاطر هو مقياس لمدى تطوير وتكامل عمليات إدارة المخاطر في الشركة، ويتعلق الأمر بعمق واتساع فهم المخاطر، فعالية ممارسات إدارة المخاطر وثقافة الوعي بالمخاطر داخل الشركة، ويمكن تصنيف مستوى نضج المخاطر إلى مراحل مختلفة مثل المراحل الأولية، القابلة للتكرار، المحددة، المدارة، المثلى، كل منها يمثل درجة أعلى من النضج والقدرة على إدارة المخاطر.[1] ويعرف نضج المخاطر بأنه سلسلة من الخطوات لتقييم وتقدير السمات الرئيسية لإدارة المخاطر مقارنة بأفضل الممارسات وذلك لتحديد ما إذا كان إطار إدارة المخاطر المعتمد من قبل الشركة والمخطط له قد تم الالتزام به.[2]

ووفقا ل (Coetzee and Lubbe 2013) يستخدم نموذج نضج المخاطر في المقام الأول من قبل مديري المخاطر لتقييم مدى تقدم إطار إدارة المخاطر لديهم ولإبلاغ هذه المعلومات إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة الذي يمكنه بدوره دمج هذه المعلومات في عملية صنع القرارات فيما يتعلق باستراتيجيات إدارة المخاطر، ثانيا سيحدد التقييم المجالات التي تحتاج إلى تحسين ضمن إستراتيجية إدارة المخاطر في الشركة مما يوفر لمختلف الجهات الفاعلة خطة عمل لتطوير إطار إدارة المخاطر.[3]

وفي السنوات الأخيرة الماضية كان هناك اهتمام بحثي متزايد بنضج إدارة المخاطر والنماذج القابلة للتطبيق في ممارسات إدارة المخاطر، ومن المعتقد عموما أن نماذج نضج إدارة المخاطر يمكن أن تساعد الشركات بشكل فعال في فهم مستوى الممارسات الحالية من حيث قدراتها في إدارة المخاطر، بالإضافة إلى نقاط القوة والضعف لديها اتجاه ممارسات إدارة المخاطر في المستقبل، وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أداء إدارة المخاطر لديهم.[4]

[1] SRA Newsroom, Implementing a Risk Mangement Maturity Model : Best Practices, retrieved from https://www.srarisk.com/post/implementing-a-risk-management-maturity-model-best-practices, at 29/11/2023.
[2] Dedy Simanungkalit, Agustinus Nicholas L. Tobing, (2022): A Study on the Maturity of Risk Management using the RIMS Risk Maturity Model Approach in Investigating Activities at Law Enforcement Agencies for Corruption, Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), Vol 5, N° 2, P 15012.
[3] G P Coetzee, D Lubbe, Op Cit, P 46.
[4] Guangshe Jia, Xiaochuan Ni, Zhen Chen, Baonan Hong, Yuting Chen, Fangjun Yang, Chen Lin, (2013): Measuring the maturity of risk management in large-scale construction projects, Automation in Construction Journal, Vol 34, P 57.

حدد الباحثون العديد من نماذج نضج إدارة المخاطر التي تمثل وجهات النظر المختلفة المتعلقة بنضج إدارة المخاطر، ونوضح من خلال ما يلي أهم هذه النماذج التي جاءت في العديد من الأدبيات.

جدول رقم 4: نماذج نضج إدارة المخاطر

الكاتب	النموذج	مستوى النضج	الأبعاد (المحاور)
Hillson (1997)	Risk Management Maturity (RMM)	المستوى 1: بسيط المستوى 2: مبتدئ المستوى 3: جعله طبيعي المستوى 4: طبيعي	1. التعريفات 2. الثقافة 3. العملية 4. الخبرة 5. التطبيق
Project Management Solutions (2002)	Project Management Maturity Model (PMMM)	المستوى 1: العمليات الأولية المستوى 2: العمليات والمعايير منظمة المستوى 3: المعايير التنظيمية والعمليات المؤسسية المستوى 4: العمليات المسيرة المستوى 5: عمليات التحسين	1. تحديد المخاطر 2. تقدير المخاطر 3. تطوير الاستجابة للمخاطر 4. مراقبة المخاطر 5. توثيق المخاطر
PMI – EUA (RISK SIG, 2002)	RMM	المستوى 1: عشوائي المستوى 2: أولي المستوى 3: قابل للتكرار المستوى 4: مدار	1. الثقافة 2. العمليات 3. الخبرة 4. التطبيق
RMRDPC (2002)	(2002) RMMM	المستوى الأولي أو العشوائي المستوى القابل للتكرار	1. القدرات الإدارية والقيادية المتعلقة بإدارة المخاطر 2. ثقافة إدارة المخاطر

		المستوى المدار المستوى المثالي	المؤسسية 3. القدرة على تحديد وتحليل المخاطر 4. وضع وتطبيق معايير موحدة لعمليات إدارة المخاطر
IACCM (2003)	Business Risk Management Maturity Model (BRM3)	المستوى 1: مبتدئ المستوى 2: مقتدر المستوى 3: محترف المستوى 4: خبير	1. الثقافة 2. العمليات 3. الخبرة 4. التطبيق
Hopkinson et Lovelock (2004)	Project Risk Maturity Model (RMM)	المستوى 1: بسيط المستوى 2: مبتدئ المستوى 3: جعله طبيعي المستوى 4: طبيعي	1. أصحاب المصلحة في المشروع 2. تحديد المخاطر 3. تحليل المخاطر 4. الاستجابة للمخاطر 5. إدارة المشاريع 6. ثقافة إدارة المخاطر
COSO (2004)	Risk Management Capability Maturity Model (RM-CMM) for CoPS projects	المستوى 1: ضعيف جدا المستوى 2: ضعيف المستوى 3: متوسط المستوى 4: جيد المستوى 5: المثالي	1. البيئة الداخلية 2. تحديد الأهداف 3. تحديد الحدث 4. تقييم المخاطر 5. الاستجابة للمخاطر 6. أنشطة المراقبة 7. المعلومات والاتصالات 8. الرقابة
Ren et Yeo (2004)	Risk Management Capability Maturity Model (RM-CMM) for CoPS projects.	المستوى الأولي المستوى القابل للتكرار المستوى المحدد المستوى المدار	إدارة مخاطر المعرفة والتكنولوجيا: 1. التكامل مع العمليات الأخرى 2. إدارة مخاطر المعرفة

		المستوى المثالي	عمليات إدارة المخاطر: 1. تحديد المخاطر 2. تحليل المخاطر 3. تخفيف المخاطر الثقافة التنظيمية: 1. السلوك اتجاه المخاطر وعدم اليقين 2. العلاقات مع أصحاب المصلحة 3. القيادة والإلتزام بإدارة المخاطر
RIMS (2006)	Risk Maturity Model (RMM) for Enterprise Risk Management (ERM)	المستوى 1: عشوائي المستوى 2: أولي المستوى 3: قابل للتكرار المستوى 4: مدار المستوى 5: القيادة	1. اعتماد النهج على إدارة المخاطر المؤسسية 2. إدارة عمليات إدارة المخاطر المؤسسية 3. رغبة الإدارة في المخاطرة 4. السبب الرئيسي للانضباط 5. الكشف عن المخاطر 6. إدارة الأداء 7. مرونة الأعمال واستدامتها
Ferrando (2007)	Operational Risk Management Maturity Model (ORMMM)	المستوى 1: التقليدي المستوى 2: الوعي المستوى 3: الرقابة المستوى 4: القياسات الكمية المستوى 5: التكامل	1. التطبيق العملي 2. العمليات 3. الثقافة 4. الخبرة
Ongel (2009)	RMMM used for construction industry	المستوى 1: عشوائي المستوى 2: محدد المستوى 3: المستوى	1. الثقافة 2. العمليات 3. الوعي

		المدار المستوى 4: متكامل	4. المهارات/ الخبرة 5. صورة المؤسسة 6. التطبيق 7. الثقة 8. الموارد
Mayer et Fagundes (2009)	Maturity Model to Risk Management Process in Information Security (MMGRseg)	المستوى 1: أولي المستوى 2: المعروف المستوى 3: الموحد المستوى 4: المدار المستوى 5: المثالي	1. تحديد السياق 2. تحليل/ تقييم المخاطر 3. معالجة المخاطر 4. قبول المخاطر 5. الإبلاغ عن المخاطر 6. المراقبة وتحليل المخاطر الحرجة
OGC (2010)	Portfolio, Program and Project Management Maturity Model (P3M3)	المستوى 1: العمليات الأولية المستوى 2: عمليات متكررة المستوى 3: عمليات محددة المستوى 4: العمليات مدارة المستوى 5: العمليات المثالية	1. السيياق التنظيمي 2. الأهداف التنظيمية لأصحاب المصلحة 3. المشاركة 4. الهياكل الداعمة 5. الثقافة الداعمة 6. الأدوار والمسؤوليات 7. مؤشرات الإنذار المبكر 8. منهج إدارة المخاطر 9. التغلب على عوائق إدارة المخاطر 10. الإبلاغ 11. دورة المراجعة 12. التحسين المستمر
Pangeran et al (2012)	Risk Management Capacity Model (RMCM)	المستوى 1: عشوائي المستوى 2: الأولي المستوى 3: مقتدر	1. الثقافة 2. العمليات 3. الخبرة

		المستوى 4: ممتاز	4. التطبيق 5. الشراكة

المصدر: Rodrigo Goyannes Gusmão Caiado et al, (2016): guidelines to risk management maturity in construction projects , Brazilian Journal of Operations & Production Management, Vol 13, P 376-377.

يتبين من خلال الجدول السابق أن هناك أوجه تشابه بين مستويات تصنيف نضج المخاطر التي تستخدمه النماذج، كما أن بعض النماذج تم تنقيحها من نماذج أخرى، ويعتبر النموذج الذي اقترحه (Hillson) سنة 1997 أول نموذج مخصص لتقييم نضج إدارة المخاطر وكان أيضا مصدر إلهام لمؤلفي نماذج النضج اللاحقة، كما يتضح من خلال الجدول أيضا أن هناك نماذج موجهة لإدارة مخاطر المشاريع وأخرى موجهة إلى إدارة مخاطر الشركات وقد جاء في الأدبيات أن هناك نماذج يصلح استخدامها في قطاعات معينة دون الأخرى.

ثانيا: أهمية وأهداف نماذج نضج إدارة المخاطر:

يوفر نموذج نضج المخاطر نهجا أساسيا لمساعدة الشركات في الوصول تدريجيا إلى مستويات النضج المطلوبة للمخاطر، كما إن استخدام النموذج في تحديد مستوى نضج المخاطر له فوائد عديدة مما أدى إلى الاعتراف به بشكل متزايد من قبل الأفراد والشركات والحكومات في جميع أنحاء العالم.[1] وذكر (Mokgoantle 2012) أن نماذج نضج المخاطر هي عادة نماذج نوعية تهدف إلى وصف الحالة الحالية لتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)، وتتكون عادة من سمات تهدف إلى وصف الخصائص الأساسية لإدارة المخاطر المؤسسية مثل التزام الإدارة بإدارة المخاطر، ويتم تعيين مراحل مختلفة للسمات التي من خلالها يمكن وصف مستوى التقدم في إدارة المخاطر.[2]

ويتعلق الهدف الأساسي من نموذج نضج إدارة المخاطر المؤسسية هو مساعدة الشركات على فهم مدى فعاليتها في إدارة مخاطرها، كما يمكن أن يكون نضج إدارة المخاطر المؤسسية ميزة تنافسية خاصة بها، مما يميز الشركة عن تلك الموجودة في قطاعها التي تفتقر إلى ممارسات إدارة المخاطر الإستراتيجية. [3] كما إن

[1] G P Coetzee, D Lubbe, (2013): The risk maturity of South African private and public sector organisations, Southern African Journal of Accountability and Auditing Research Vol 14, P 46.
[2] Rodrigo Goyannes Gusmão Caiado, Gilson Brito Alves Lima, Daniel Luiz de Mattos Nascimento, Julio Vieira Neto, Rodolpho Augusto Maultasch de Oliveira, (2016): GUIDELINES TO RISK MANAGEMENT MATURITY IN CONSTRUCTION PROJECTS, Brazilian Journal of Operations & Production Managemen, Vol 13, P 375.
[3] Kezia Farnham, (2023): The enterprise risk management maturity model explained, retrieved from https://www.diligent.com/resources/blog/erm-maturity-model, at 25/11/2023.

الغرض من نموذج إدارة المخاطر هو قياس مدى نضج إدارة المخاطر في الشركة، والنضج من حيث إدارة المخاطر يعني التطور نحو التطوير الكامل لعملية إدارة المخاطر، ويوضع نموذج إدارة المخاطر لتحديد نقاط القوة والضعف في إدارة المخاطر واكتساب نظرة ثاقبة للقيام بالتحسينات.[1]

كما يسمح استخدام نماذج إدارة المخاطر للشركات القيام بما يلي:[2]

- تقييم القدرات الحالية لإدارة المخاطر وفقا لمعايير ثابتة.
- تحديد مجالات تحسين برامج إدارة المخاطر.
- وضع سياسات وإجراءات إدارة المخاطر المؤسسية قابلة للتكرار.
- توحيد سير عمل إدارة المخاطر المؤسسية عبر الإدارات المختلفة.
- اتخاذ قرارات ذكية قائمة على المخاطر في أسرع وقت.
- استخدام التكنولوجيا في إدارة المخاطر المؤسسية تتيح للشركات مركزية المعلومات المتعلقة بالمخاطر وتطبيق سياسة المخاطر بطريقة أوتوماتيكية.

بناءا على ما سبق نستخلص أن هناك العديد من نماذج نضج إدارة المخاطر التي وضعت لمساعدة الشركات على تقييم وتحسين ممارساتها في مجال إدارة المخاطر، وبعضها تعتمدهم الشركات على نطاق واسع، وتجدر الإشارة أن جميع هذه النماذج تهدف جميعها إلى توفير إطار منظم لتقييم نضج المخاطر وتوجيه الشركات نحو التحسين المستمر في ممارسات إدارة المخاطر الخاصة بها وذلك وفقا لأنواع المخاطر التي تعترضها.

الفرع الثاني: أهم نماذج نضج إدارة المخاطر:

توفر نماذج نضج المخاطر طريقة منظمة لتحديد المجالات التي يمكن للشركة تحسين ممارساتها في إدارة المخاطر، وسنوضح من خلال ما يلي نموذجين من نماذج إدارة المخاطر كمثال عن هذه النماذج، وسنركز على نموذج نضج إدارة مخاطر الأعمال ل (IACCM) و(RIMS) دون غيرهم من النماذج لاعتبارين، الاعتبار الأول أنه موجه إلى الشركات والأكثر اعتمادا من طرفها وهو ما يتماشى مع دراستنا الحالية أما الاعتبار الثاني أنه قد تم تناولهم بكثرة من طرف الباحثين والكتاب مما يسهل التعريف بهم وشرحهم.

[1] Elisa Kusrini, Tifa Ayu Praditya, (2023): Risk Maturity Model: A Systematic Literature Review, Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Manila, March 7-9, Philippines, P 1268.
[2] Ben Lutkevich, (2023): Explaining risk maturity models and how they work, retrieved from https://www.techtarget.com/searchcio/feature/Explaining-risk-maturity-models-and-how-they-work, at 06/11/2023.

أولا: نموذج نضج إدارة مخاطر الأعمال Business Risk Management maturity Model(BRM3):

حاولت مجموعة عمل إدارة المخاطر التابعة ل the International Association for Contract and Commercial Management (IACCM) معالجة مسألة الكيفية التي يمكن بها للشركة أن تقيم بطريقة قابلة للقياس مستوى نضجها في إدارة مخاطر الأعمال،[1] وقد صممت سنة 2003 أداة للشركات لتقييم نضجها في مجال إدارة مخاطر الأعمال التي تعرف باسم نموذج نضج إدارة مخاطر الأعمال (BRM3)، ويهدف هذا النموذج إلى مساعدة الشركات في توفير وتصميم طريقة مناسبة لإدارة المخاطر ومقارنتها مع أفضل الممارسات أو مع منافسيها، فضلا عن وضع علامة مميزة ومقبولة لإدارة المخاطر في الشركة، وقد تم استخدام أربعة مستويات من النضج لإدارة مخاطر الأعمال وهي:[2]

- المستوى (1) مبتدئ (Novice)
- المستوى (2) المقتدر (Competent)
- المستوى (3) محترف (Proficient)
- المستوى (4) الخبير (Expert)

يقابلها أربع عوامل وهي الثقافة، العملية، الخبرة، والتطبيق أو التنفيذ، ويعرض النموذج صفات وخصائص النضج، ويبين الجدول رقم (06) نموذج نضج إدارة مخاطر الأعمال الذي يفيد في وضع أهداف واقعية تستند إلى تحديد نقاط القوة والضعف.

جدول رقم 5: نموذج نضج إدارة مخاطر الأعمال

	المبتدئ	المقتدر	المحترف	الخبير
الثقافة	• الإكراه على المخاطرة • ضعف الوعي • ضعف الاستيعاب • ضعف الإستراتيجية	• إجراء أفضل/ غير متناسق • بعض الفهم/ الوعي • أسلوب حذر • تفاعلي	• على استعداد لتحمل المخاطر • فهم جيد للفوائد في جميع أنحاء المنظمة • الإستراتيجية	• استباقية • للفهم • المعتقدات والالتزام التام بأن تكون الأفضل

[1] World Commerce & Contracting, (2010) : The IACCM Business RIsk Management Maturity Model (BRM3), Available from https://www.worldcc.com/Resources/Content-Hub/details/The-IACCM-Business-Risk-Management-Maturity-Model-BRM3-, retrieved 09/11/2023.

[2] سعد علي حمود العنزي، عراك عبود عمير الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص 580.

	•ضعف الالتزام		المخططة في تنفيذ العملية	
العملية	• أين هو الاتجاه الحالي لضعف الكفاءة الرسمي والخاص؟	• غير متسقة • لا تعليم ولا خبرات • المدخلات المعيارية العامة	• أسلوب متسق لكنه مرهق • التصميم وفقا لاحتياجات محددة	• التكيف • التطوير الاستباقي • ملائم للغرض أفضل منتج للجيل
الخبرة	• لا شيء ذو علاقة	• قدرات جوهرية فقط	• المهارة والخبرة • مواصفات رسمية	• تجربة مكثفة • مواصفات متقدمة • قدرات عالية
التطبيق	• لاتستخدم	• غير متسقة/ المشاريع الكبرى فقط • الاستخلاص من العمليات • الاستخدام غير المناسب للموارد	• التطبيق بشكل مناسب • الموارد كافية	• موارد استباقية • في جميع أنحاء الأعمال • المرونة • قياس التحسن

المصدر: سعد علي حمود العنزي، عراك عبود عمير الدليمي، (2015): تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 13، ص ص 580-581.

يعد إجراء تقييم لنضج المخاطر خطوة استباقية نحو تعزيز قدرات الشركة على إدارة المخاطر الخاصة بها، ويوفر فهما واضحا للحالة الراهنة لممارسات إدارة المخاطر، كما يسلط الضوء على مجالات التحسين التي يمكن القيام بها، ويقدم نهجا للتقدم إلى مستويات أعلى من نضج المخاطر، فمن خلال التقييم المنتظم

يمكن للشركات أن تتابع ما تحرزه من تقدم، وأن تكفل مواءمتها مع الأهداف المتطورة للأعمال، وأن تعزز من ثقافة التحسين المستمر في إدارة المخاطر.[1]

ثانيا: نموذج نضج المخاطر RIMS ERM Maturity Model (2006):

أصدرت جمعية إدارة المخاطر والتأمين (Risk and Insurance Management Society) سنة 2006 نموذج (RIMS) لنضج إدارة المخاطر المؤسسية (RMM)، الذي يقدم إرشادات وأفضل الممارسات لتطوير برنامج شامل لإدارة المخاطر والحفاظ عليه، كما يوفر النموذج معايير موحدة يمكن للشركات من خلالها تقييم وتحسين نهجها في إدارة المخاطر المؤسسية بالإضافة إلى نشر الدليل المرجعي، ويتضمن النموذج عملية المقارنة المرجعية وفي الوقت المناسب مما يسمح للمدراء التنفيذيين بتسجيل الخصائص الرئيسية لبرامج إدارة المخاطر الخاصة بهم وإنشاء تقييم نضج شخصي، ويشكل النموذج باعتباره أداة تحليل المخاطر مصدرا قيما لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ومديري المخاطر وجميع وظائف الشركة المكلفة بإدارة المخاطر في الشركة.[2] ويحدد نموذج RIMS لنضج المخاطر سبعة سمات رئيسية لإدارة المخاطر المؤسسية بشكل فعال، ويتم تقييم كل سمة باستخدام مقياس مكون من خمسة مستويات النضج تتمثل فيما يلي:[3]

- غير موجود
- المستوى 1: عشوائي
- المستوى 2: أولي
- المستوى 3: قابل للتكرار (الانتظام)
- المستوى الرابع: المدارة
- المستوى الخامس: القيادة

يستخدم نموذج نضج المخاطر RIMS المكون من خمسة مستويات لتقييم ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية السمات الأساسية السبعة لإدارة المخاطر المؤسسية التالية:

[1] SRA Newsroom, Op Cit, https://www.srarisk.com/post/implementing-a-risk-management-maturity-model-best-practices, at 29/11/2023.
[2] LogicManager, (2021): RIMS Launches Risk Maturity Model for Enterprise Risk Mangement, available at https://www.logicmanager.com/resources/news/rims-launches-risk-maturity-model-for-enterprise-risk-management/, at 30/12/2023.
[3] NC State ERM Initiative, (2020): RIMS ERM Maturity Model, retrieved from https://erm.ncsu.edu/library/article/rmm-for-erm, at 28/12 /2023.

1. اعتماد نهج قائم على إدارة المخاطر المؤسسية: تركز هذه السمة على ثقافة المخاطر في الشركة ودرجة قبول المدراء التنفيذيين للنهج القائم على إدارة المخاطر.
2. إدارة عمليات إدارة المخاطر المؤسسية: تركز هذه السمة على مدى دمج إدارة المخاطر المؤسسية في ثقافة الشركة وعملياتها التجارية الرئيسية ومدى وضوح عمليات إدارة المخاطر المؤسسية وتكرارها.
3. إدارة الرغبة في المخاطرة: تركز هذه السمة على مستوى الوعي بمقايضات المخاطر/المكافآت، تحمل الشركة للمخاطر، والفجوات بين المخاطر المتصورة والمخاطر الفعلية.
4. تحليل المسببات: تركز هذه السمة في البحث عن الأسباب الرئيسية للمخاطر بما في ذلك تصنيف المخاطر، الكشف عن مصادر المخاطر، التركيز على تحسين استجابات الرقابة الداخلية للمخاطر.
5. الكشف عن المخاطر: تركز هذه السمة على نطاق تقييم المخاطر ومصادر المعلومات المتعلقة بالمخاطر، بما في ذلك درجة التوثيق المتعلق بالمخاطر والفرص.
6. إدارة الأداء: تركز هذه السمة على مدى الإبلاغ عن أهداف ومقاييس المخاطر في جميع أنحاء الشركة، وكيفية دمج معلومات إدارة المخاطر المؤسسية في التخطيط ويؤخذ في الاعتبار أيضا مدى تضمين مؤشرات الأداء للمقاييس الكمية والنوعية.
7. مرونة الأعمال التجارية واستدامتها: تعمل هذه السمة على تقييم مدى استخدام معلومات إدارة المخاطر المؤسسية في التخطيط التشغيلي، والتخطيط لاستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث وتحليلات السيناريوهات الأخرى.

جدول رقم 6: نموذج نضج المخاطر RIMS RMM

السمات	عوامل الكفاءة	الغرض
1 اعتماد نظام إدارة المخاطر المؤسسية	• الدعم التنفيذي لإدارة المخاطر • التعريف بالعمليات التجارية والجهات المعنية بإدارة المخاطر • إشراك الخطوط الأمامية وأنشطة الدعم • الرؤية التطلعية لإدارة المخاطر	تحديد مدى وكثافة الدعم المقدم لإدارة المخاطر المؤسسية.
2 إدارة عملية إدارة	• الإشراف على عملية إدارة المخاطر المؤسسية	يركز على قياس مستوى إدماج إدارة المخاطر المؤسسية في الأنشطة أو

المخاطر المؤسسية	• ثقافة المخاطر، المساءلة والاتصال • مراحل عملية إدارة المخاطر المؤسسية • إمكانية تكرار عملية إدارة المؤسسية وقابليتها للتوسع • تقارير إدارة المخاطر	الممارسات اليومية للشركة وعلى وجه الخصوص مدى إدماج إدارة المخاطر داخل وحدات أعمال الشركة.
3 إدارة الرغبة في المخاطرة	• عرض محفظة المخاطر • المقايضات بين المخاطرة/ المكافأة	يحدد مستوى فهم الشركة للمخاطر وعواقبها والمقايضات بالإضافة إلى تحملها للمخاطر.
4 ضبط الأسباب الجذرية (تحليل المسببات)	• جمع المعلومات المتعلقة بالمخاطر والفرص • الأخذ في الاعتبار تحليل المسببات • فهم التبعيات والعواقب • تصنيفات المعلومات	يركز على قدرة الشركة في تحديد المخاطر لتقليل تأثيرها وتعظيم قيمة الفرص.
5 الكشف عن المخاطر	• تحويل الأحداث السلبية المحتملة إلى فرص • تقارير المتابعة • المؤشرات والمقاييس الرسمية للمخاطر • تولي إدارة المخاطر حسب مجالات الأعمال	يحدد قدرة الشركة على قياس المخاطر الحالية والإبلاغ عنها بالإضافة إلى قدراتها في تحديد المخاطر والتخفيف من حدتها.
6 إدارة الأداء	• الإبلاغ عن الأهداف • إدماج المعلومات المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية في التخطيط • أهداف عملية إدارة المخاطر المؤسسية وأنشطتها	يركز على قدرة الشركة في تنفيذ استراتيجياتها ورؤيتها من خلال نهج إدارة المخاطر الخاص بها.
7 مرونة الأعمال التجارية واستدامتها	• المرونة والتخطيط التشغيلي • فهم العواقب • التخطيط القائم على المخاطر	قدرة الشركة على التعافي من العقبات، حماية قيمها والحفاظ عليها من المخاطر، ومدى قدرة الشركة في إدراج أنشطة حماية القيمة واستردادها.

المصدر: Franciskus Antonius Alijoyo, Ivonne Bonita, Kevin Bastian Sirai, (2021): The Risk Management Maturity Assessment: The Case of Indonesian Fintech Firm, 4th International Conference On Research In Management And Economics, 7-9 May 2021, Milan, Italy, P 17-18.

يوضح الجدول السابق السمات والغرض من هذه السمات لنموذج (RIMS) حيث تقوم السمات الواردة في الجدول أعلاه بتقييم جودة إدارة المخاطر المؤسسية وتحديد مستوى النضج، كما يوضح الجدول السابق العوامل الرئيسية للكفاءة التي يتم على أساسها تمييز مستويات النضج بشكل أفضل ضمن كل سمة من سمات النموذج، في حين تقيس السمات الكاملة إلى جانب مكوناتها عملية إدارة المخاطر المؤسسية وتساعد في تحديد أهداف للتحسين.

وفي عام 2022 أصدرت جمعية إدارة المخاطر أحدث إصدار لنموذج نضج المخاطر RIMS RMM ويعيد هذا الإصدار تعريف العناصر (الركائز) والخصائص (السمات) الأكثر أهمية بالنسبة لكل شركة لتحقيق مستوى النضج المطلوب في إدارة المخاطر، ويحدد الإصدار الأخير خمسة ركائز لها أوزان متفاوتة تستند إلى خبرة الممارسين لتحل محل السمات السبع في النموذج السابق، وتتألف كل ركيزة من 35 سمة لتحل محل 25 سمة في النسخة السابقة.[1]

مما سبق يتضح أن نماذج نضج إدارة المخاطر توفر معيارا للقائمين على المخاطر لتقييم التقدم الذي تحققه شركاتهم في تحقيق الأهداف المتعلقة بكل سمة حيث تتيح هذه النماذج تقييم هذه السمات في مجالات محددة، كما تساعد مستويات النضج مجتمعة مع السمات القائمين على المخاطر في تقييم مدى إدماج إدارة المخاطر المؤسسية في جميع أنحاء الشركة، بالإضافة إلى ذلك تسمح نماذج النضج بإجراء تحليل المقارنة المرجعية (Benchmarking Analysis) يستخدم فيما بعد كأساس لبدء عملية تقييم للتحسين المستمر.

[1] Dedy Simanungkalit, Agustinus Nicholas L, Tobin, Op Cit, P 15012.

المبحث الرابع: دور آليات الحوكمة في تنفيذ وتحسين إدارة المخاطر المؤسسية

تزايد الوعي بإدارة المخاطر المؤسسية خاصة بعد الأزمة الاقتصادية لسنة 2008، وقد أدت هذه الأزمة إلى ضعف ثقة المستثمرين اتجاه ممارسات إدارة المخاطر في الشركات، وقد جعلت هذه الأحداث من حوكمة الشركات أولوية قصوى لأصحاب المصلحة، ونتيجة لتزايد الوعي بالمخاطر أصبحت إدارة الشركات منظمة بشكل متزايد حول مخاطرها وزادت آليات الحوكمة من اهتمامها بأنشطة إدارة المخاطر المؤسسية.

المطلب الأول: دور مجلس الإدارة واللجان التابعة له في تنفيذ وتحسين إدارة المخاطر المؤسسية

بعد الأزمة الاقتصادية سنة 2008، أصبح نظام إدارة المخاطر المؤسسية أداة أساسية لعالم الأعمال حيث يساعد الشركات على اكتشاف المخاطر المتوقعة على الفور، وقد شجعت الإدارة العليا للشركات التي تتكون من مجلس الإدارة على اعتماد نظام إدارة المخاطر المؤسسية، إذ أنهم القائمون على رعاية الشركات نيابة عن المساهمين، ومن مسؤوليتهم اتخاذ كل الإجراءات ضد تلك الأشياء التي يمكن أن تؤثر على عمليات الشركات.[1]

ويقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية تحديد الاتجاه الاستراتيجي للشركة، وخلق بيئة وهياكل إدارة المخاطر لتعمل بشكل فعال ويكون ذلك من خلال مجموعة من المدراء أو لجان غير تنفيذية كلجنة المراجعة أو أي وظيفة أخرى تتلائم مع أسلوب عمل الشركة وتكون وظيفتهم إدارة المخاطر، ويجب على مجلس الإدارة أن يأخذ الاعتبارات التالية عند تقييمه لنظام الرقابة الداخلية:[2]

- طبيعة ومدى حجم المخاطر التي تقبل الشركة تحملها ضمن إطار نشاطها؛
- احتمالية تحقق تلك الأخطار؛
- كيفية إدارة المخاطر غير المقبولة؛
- قدرة الشركة على تخفيض احتمال تحقق الخطر وتأثيره على النشاط؛
- تكاليف وعوائد الخطر وأنشطة التحكم في الخطر المطبقة؛
- فاعلية عمليات إدارة المخاطر؛
- الآثار الضمنية لقراراته على المخاطر.

[1] Perfecto G. Aquino, Revenio C. Jalagat Jr, Muhammad Mubeen, Waqas Mehmood, Bakhtawar Zehra, Op Cit, PP 123-124.

[2] عبد الرؤوف أحمد على محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50.

ويقترح (Naciri 2011) مفهوما للحوكمة الذي يتجاوز فيه الهدف المطلق للحوكمة المتمثل في حماية ثروة المساهمين وتعظيمها، حيث يستند تفكيره في مفهوم الحوكمة باعتبارها الاستخدام الفعال والأخلاقي لموارد الشركة، ووفقا له بالإضافة إلى مسؤوليات مجلس الإدارة الأخرى، فإنه مسؤول أيضا عن مراقبة فعالية أنظمة المعلومات والضوابط الداخلية وإدارة المخاطر، لذلك ومن أجل الوفاء بهذه المسؤوليات يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجنة التدقيق بهدف الإشراف على الإدارة والتأكد من قيامها بإدارة كفؤة وأخلاقية للشركة.[1]

وتقوم لجان التدقيق بالإضافة إلى الدور الذي تقوم به في تفعيل وظيفتي التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي وتقييم نظم الرقابة الداخلية والإشراف والرقابة على القوائم المالية وفحصها، فإنه يقع على عاتقها دعم وتفعيل إدارة المخاطر من خلال نشاطات إضافية تتعلق بالإشراف على المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الشركة وذلك من خلال ما يلي: [2]

- ✓ الإشراف على إدارة المخاطر.
- ✓ مساعدة الإدارة في تصميم إستراتيجية إدارة المخاطر حسب أنواع المخاطر المختلفة.
- ✓ تقدير مخاطر الاحتيال في كل مستوى من مستويات الإدارة.
- ✓ المساهمة في فهم المخاطر لاستثمار الفرص وتخفيف حالة عدم التأكد.
- ✓ فهم العلاقة بين إدارة المخاطر والقوائم المالية.
- ✓ تقييم كفاءة الرقابة على المخاطر بما فيها المخاطر الخارجية.

وفي إطار إدارة المخاطر أصبح للجان التدقيق دور في وضع قنوات الاتصال المباشر بين مختلف أقسام التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، كما تعمل على التنسيق بين التدقيق الداخلي والخارجي ومناقشتهم في تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، فضلا عن حرصها على ضمان مبدأ الشفافية فيما يتعلق بإصدار تقارير الأداء والإشراف على العمليات، وتطبيق الضوابط الداخلية بالإضافة إلى رفع مختلف التقارير إلى مجلس الإدارة.[3]

[1] Jaime Leonardo Henriques, Hanen Khemakhem, (2015): Les Meilleures Pratiques En Matière de Gestion des Risques Opérationnels : Une Approche Actuelle, Chaire d'information financière et organisationnelle ESG UQAM, Université de Québec, Montréal, Canada, P 6, Available At file:///C:/Users/HP/Downloads/2015-04%20(1).pdf .

[2] يحي عبد اللاوي، محمد الهادي ضيف الله، مرجع سبق ذكره، ص 401.

[3] كريم قوبة، (2021): الآليات الداخلية لحوكمة الشركات ودورها في إدارة المخاطر، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 4، العدد 1، ص ص 371-372.

كما يمكن لمجلس الإدارة إنشاء لجنة منفصلة تتولى إدارة المخاطر وتتمثل مسؤولياتها فيما يلي:[1]

- ✓ تحليل جميع المخاطر المرتبطة بأنشطة الشركة مثل مخاطر الائتمان، السوق، السيولة والعمليات مع البنوك؛
- ✓ تطوير منهجيات القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر؛
- ✓ تحديد سقوف المخاطر وتسجيل الحالات الاستثنائية في سياسة إدارة المخاطر؛
- ✓ تزويد مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا بمعلومات عن إدارة المخاطر في الشركة؛
- ✓ تحقيق التعاون مع الإدارات الأخرى الموجودة في الشركة لإنجاز مهامها.

يمكن أن يساعد هيكل مجلس الإدارة وخصائص المدراء والتي تعتبر بالغة الأهمية لفعالية مجلس الإدارة في تفسير بعض جوانب تحمل مخاطر الأعمال مثل المخاطر الاقتصادية والمخاطر المالية والمخاطر التجارية ومن المتوقع أن تختلف فعالية ممارسة مجالس الإدارة لوظائفها المتعلقة بإدارة المخاطر تبعا للاختلافات في هيكل مجلس الإدارة وخصائص المدراء وإجراءات عمل مجلس الإدارة.[2]

ويعتبر ارتفاع عدد اجتماعات مجلس الإدارة وارتفاع عدد اجتماعات لجنة التدقيق علامة جيدة، وتعطي إشارة جيدة لأصحاب المصلحة بأن الشركة مستعدة دائما لمواجهة وإدارة المخاطر المختلفة ومن ثم فمن خلال هذه اليقظة ستكون قادرة عل تحسين أداء الشركة.[3] كما أن تحسين جودة رقابة مجلس الإدارة على المدراء وعلى عملية إعداد التقارير المالية وارتفاع وتيرة اجتماعات مجلس الإدارة وارتفاع معدل الحضور للمدراء، ينبغي أن يؤدي إلى تحسين إدارة المخاطر، وبالتالي يؤدي ذلك إلى خفض مستويات المخاطر والتكاليف ذات الصلة التي يتكبدها المساهمون، وينظر إلى كثرة اجتماعات مجلس الإدارة واللجان التابعة له على أنه دليل على وجود هيكل إداري يؤدي مهامه بفعالية، مما يقلل من مخاطر التلاعب والتعديلات التقديرية للمعلومات المحاسبية المفصح عنها.[4]

[1] بلقاسم بوفاتح، لخضر لعروس، مرجع سبق ذكره، ص 56.

[2] Raef Gouiaa, (2018): Analysis of the Effect of Corporate Governance Attributes on Risk Management Practices, Risk Governance nad Control : Financial Markets, and Institutions, Vol 8, N° 1, P 15.

[3] Retnoningrum Hidayah, Siti Nurul Faizah, Sukirman, Dhini Suryandari, Anwar Zahid, (2021): Corporate Governance, Enterprise Risk Management, and Company Performance, Management Analysis Journal, Vol 10, N° 3, P 323.

[4] Raef Gouiaa, Op Cit, P 17.

المطلب الثاني: دور الإدارة التنفيذية في تنفيذ وتحسين إدارة المخاطر المؤسسية

تتمثل مسؤوليات الرئيس التنفيذي وكبار المديرين فيما يتعلق بإدارة المخاطر المؤسسية بتشكيل القيم والمبادئ وسياسات التشغيل الرئيسية التي تشكل أساس إدارة المخاطر المؤسسية، ويحدد الرئيس التنفيذي (CEO) إلى جانب كبار المديرين الأهداف الإستراتيجية، الإستراتجية والأهداف رفيعة المستوى ذات الصلة كما تتمثل مسؤولياتهم في وضع سياسات واسعة النطاق، تطوير فلسفة إدارة المخاطر في الشركة، رغبتها في المخاطرة والثقافة، كما يقومون أيضا باتخاذ الإجراءات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للشركة ومضمون السياسات الرئيسية وإبلاغها، نوع أنظمة التخطيط والتقارير التي ستستخدمها الشركة.[1]

يمكن توضيح دور الإدارة التنفيذية في تنفيذ وتحسين إدارة المخاطر من خلال العلاقة التبادلية التي تجمع بين حوكمة الشركات من خلال آلياتها المتمثلة في مجلس الإدارة وتعويضات الإدارة التنفيذية حيث تلزم حوكمة الشركات المسيرين بتقديم جميع المعلومات إلى مجلس الإدارة أو للمدقق المالي حول المخاطر المحتملة التي يمكن أن تتعرض لها الشركة، وكذلك مدى فعالية إجراءات إدارة هذه المخاطر في حالة حدوثها، ومن جهة أخرى يترتب على مجلس الإدارة وضع علاوات ومكافآت لفائدة الإطارات المسيرة وذلك بغية حثهم وتحفيزهم على تعظيم عوائد المساهمين، وفي هذا الإطار يقوم مجلس الإدارة بتحديد مستوى هذه المكافآت ومن يستحقها من المدراء المكلفين بإدارة المخاطر، وكذا زيادتها أو تخفيضها أو إلغائها وذلك حسب أداء هؤلاء المدراء.[2]

ويتولى كبار المديرين مسؤولية إدارة المخاطر المتصلة بأهداف شركاتهم حيث يقومون بتحويل الإستراتيجية إلى عمليات، تحديد الأحداث وتقييم المخاطر والتأثير على الاستجابات للمخاطر، كما يعمل المدراء على توجيه تطبيق عناصر إدارة المخاطر المؤسسية ضمن مجال مسؤولياتهم مع ضمان أن يكون التطبيق في حدود تحمل المخاطر، وبهذا المعنى تكون هناك مسؤولية متتالية حيث يكون كل مسؤول تنفيذي فعليا رئيسا تنفيذيا ضمن مجال مسؤوليته، وعادة ما يسند كبار المديرين مسؤولية إجراءات محددة في إدارة المخاطر المؤسسية إلى المدراء في عمليات أو وظائف أو أقسام محددة، وبناءا على ذلك يقوم هؤلاء المدراء بدور عملي أكثر في وضع وتنفيذ إجراءات محددة من إدارة المخاطر، التي تعني بأهداف الشركة مثل تقنيات تحديد الأحداث وتقييم المخاطر وتحديد الاستجابات مثل وضع بروتوكولات لشراء المواد الخام أو قبول

[1] PricewaterhouseCoopers LLP and Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Op Cit, P 85.

[2] بسمة نزار، (2019): الحوكمة وإدارة المخاطر في الأسواق المالية دراسة مقارنة لعينة من الشركات المدرجة في بورصتي عمان والجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص اقتصاد المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر، ص 197.

عملاء جدد، كما يقدمون توصيات بشأن أنشطة الرقابة ذات الصلة ويراقبون تطبيقها، ويجتمعون مع مدراء الإدارة العليا للإبلاغ عن أداء أنشطة الرقابة.[1]

وحسب (Acquino وآخرون) فقد اتضح أنه من المستحيل تنفيذ نظام إدارة المخاطر المؤسسية دون دعم من إدارة الشركات، لأنهم الوكلاء الحقيقيون للشركة ولديهم مسؤولية تشغيل الأعمال التي يقومون بها، ويعد الحصول على موافقة الإدارة فيما يتعلق بتنفيذ نظام إدارة المخاطر المؤسسية جزءا مهما، لأنه عندما تكتشف الإدارة المخاطر فإنها تحاول أيضا إيجاد سبب لهذا الخطر بالذات الذي يسبب تأخيرا زمنيا في أداء الأنشطة التجارية.[2]

كما أن لكل شركة المستوى المرغوب من المخاطر والمستوى الفعلي للمخاطر ولتحقيق التوازن بين هذه الحقيقة، ينبغي على الإدارة استخدام وسائل وأدوات مختلفة مما يساعدها على ضبط كلا المستويين من المخاطر بطريقة فعالة، كما أن نظام إدارة المخاطر المؤسسية يعمل على مساعدة الإدارة على إدارة جميع الأنشطة التشغيلية للشركة، وذلك بغية تحقيق جميع الأهداف الاقتصادية والمالية بالإضافة إلى تحقيق حوكمة قوية للشركات.[3]

وتتضمن المعلومات الخاصة بإدارة المخاطر المؤسسية والحوكمة التي ينبغي للإدارة العليا إبلاغها إلى مجلس الإدارة ما يلي: [4]

- الخطوات التي اتخذتها الإدارة العليا لإرساء ثقافة أخلاقية صحية والتعامل مع الانتهاكات الكبيرة لقواعد السلوك عند حدوثها؛
- الأهداف الإستراتيجية للإدارة العليا وخطتها لتحقيق تلك الأهداف؛
- المخاطر الكبيرة التي تؤثر على قدرة الشركة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية؛
- الإجراءات التي اتخذتها الإدارة أو ستتخذها لإدارة تلك الأهداف؛
- نتائج أداء إدارة المخاطر المؤسسية.

[1] PricewaterhouseCoopers LLP and Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Op Cit, P 85.
[2] Perfecto G. Aquino Jr, Revenio C. Jalagat Jr, Muhammad Mubeen, Waqas Mehmood, Bakhtawar Zehra, Op Cit, P 124.
[3] Ibid, P 124.
[4] Paul J. Sobel, Kurt F. Reding, (2004): Aligning corporate governance with enterprise risk management: melding enterprise risk management with governance means directors, senior management, internal and external auditors, and risk owners must work interdependently, Management Accounting Quarterly, Vol 5, N° 2, P 3.

كما إن لمهام الموظفين مثل الموارد البشرية والامتثال والمهام القانونية أدوارا داعمة مهمة في تصميم وتشكيل عناصر فعالة لإدارة المخاطر المؤسسية، وقد تصمم وظيفة الموارد البشرية وتساعد في تنفيذ برامج تدريبية حول قواعد السلوك الخاصة بالشركة وغيرها من قضايا السياسة العامة والتي غالبا ما يتم تنفيذها مع القيادة، وتوفر الوظيفة القانونية معلومات للمديرين حول القوانين واللوائح الجديدة التي تؤثر على سياسات التشغيل ويقدم المسؤولون عن الامتثال معلومات مهمة حول ما إذا كانت المعاملات والبروتوكولات المخطط لها تتوافق مع المتطلبات القانونية والأخلاقية. وينبغي أن تشمل مسؤوليات المديرين السلطة والمساءلة على حد سواء وينبغي أن يكون كل مدير مسؤول أمام المستوى الأعلى منه في السلطة عن الجزء الخاص به في إدارة المخاطر المؤسسية وعلى أن يكون الرئيس التنفيذي مسؤولا في النهاية أمام مجلس الإدارة، وعلى الرغم من أن مستويات الإدارة المختلفة لديها مسؤوليات ووظائف مختلفة تتعلق بالمخاطر في المؤسسة فإن إجراءاتها ينبغي أن تتكامل مع إدارة المخاطر المؤسسية للشركة.[1]

ويتضمن دور وحدات العمل ما يلي:[2]

- تتحمل وحدات العمل بالدرجة الأولى مسؤولية إدارة المخاطر بشكل يومي.
- لدى وحدات العمل المسؤولية في نشر الوعي بالخطر داخل أنشطتهم، كما ينبغي أن يتم تحقيق أهداف المنظمة من خلال أنشطتهم.
- ينبغي للإدارة مناقشة موضوعات إدارة المخاطر في اجتماعاتها الدورية وذلك للأخذ بالاعتبار مجالات التعرض للخطر ووضع أولويات العمل بناءا على تحليل فعال للخطر.
- ينبغي أن تتأكد إدارة وحدة العمل من شمول إدارة المخاطر بدأً من فكرة المشروع حتى انتهائه.

[1] PricewaterhouseCoopers LLP and Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Op Cit, P 86.
[2] عبد الرؤوف أحمد على محمد، مرجع سبق ذكره، ص 50.

المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في تنفيذ وتحسين إدارة المخاطر المؤسسية

يعمل التدقيق الداخلي على مساعدة الشركة في التعرف على المخاطر وتقييمها، كما يعمل على تحسين أنظمة إدارة المخاطر ومراقبتها وذلك على النحو التالي:[1]

- ✓ مساعدة مجلس الإدارة والإدارة العليا في رسم السياسة العامة لإدارة المخاطر وذلك بتقديم خدمات استشارية واقتراحات محددة؛
- ✓ التحقق من مدى التقيد بالأنظمة والإجراءات الواردة في السياسة العامة لإدارة المخاطر؛
- ✓ تقييم مدى كفاءة وفعالية أنظمة التعرف على المخاطر وأنظمة القياس المتبعة على مستوى كل الأنشطة والعمليات بالشركة؛
- ✓ تقييم مدى كفاءة وفعالية أنظمة الضبط الداخلي وإجراءات الرقابة الموضوعة في سبيل التحكم بالمخاطر التي تم التعرف عليها والتأكد من صحة قياسها؛
- ✓ تقييم التقارير المعدة من طرف مدير المخاطر حول تطبيق الإطار العام لإدارة المخاطر وسرعة الإبلاغ عنها والشروع في معالجتها كما يعمل على تقييم الإجراءات التصحيحية المتخذة؛
- ✓ رفع التقارير إلى مجلس الإدارة لتقييم كفاءة وفعالية إدارة المخاطر.

كما يمكن توضيح علاقة التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر من خلال أبحاث لجنة رعاية المنظمات COSO حيث جاء في أبحاثها أنه يوجد في الشركة ثلاث خطوط دفاع رئيسية ضرورية للإدارة الفعالة للمخاطر والسيطرة عليها، وهذا في ظل الإشراف والتوجيه من طرف الإدارة العليا ومجلس الإدارة، ومسؤولية كل مجموعة أو خط دفاع هي: [2]

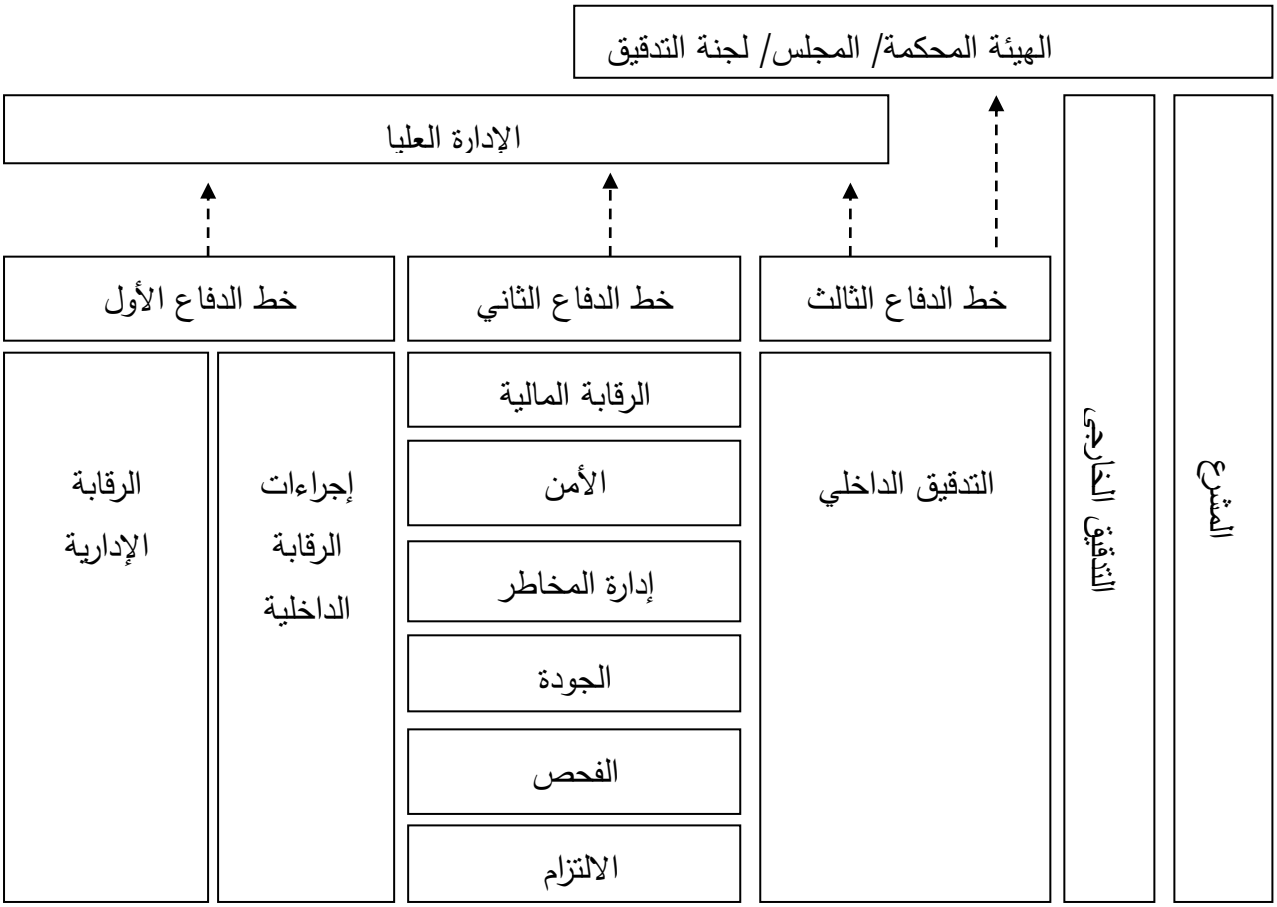
- ✓ خط الدفاع الأول: امتلاك وإدارة المخاطر ومراقبتها (الخط الأمامي للإدارة التشغيلية)؛
- ✓ خط الدفاع الثاني: مراقبة المخاطر والتحكم فيها لدعم الإدارة (وظائف المخاطر والمراقبة والامتثال التي وضعتها الإدارة)؛
- ✓ خط الدفاع الثالث: تقديم ضمانات مستقلة لمجلس الإدارة والإدارة العليا فيما يتعلق بفعالية إدارة المخاطر والرقابة (التدقيق الداخلي).

[1] عمر شريقي، (2015): التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 01، العدد 07، ص 131.

[2] Douglas J. Anderson, Gina Eubanks, (2015): Leveraging COSO Across The Three Lines OF Defense, coso, P2.

يلعب كل خط من خطوط الدفاع الثلاث دورا مميزا في حدود إطار الحوكمة الأوسع للشركة، عندما يؤدي كل خط الدور المسند له بفعالية، ومن الأرجح أن الشركة ستكون ناجحة في تحقيق أهدافها العامة.

شكل رقم 15: نموذج خطوط الدفاع الثلاثة في الشركة



المصدر: Douglas J. Anderson, Gina Eubanks, (2015) : Leveraging COSO Across The Three Lines OF Defense, coso, P2.

يتحمل كل شخص في الشركة بعض المسؤولية من الرقابة الداخلية، وللمساعدة في ضمان تلك الواجبات الأساسية على النحو المنشود، يوضح النموذج الأدوار والمسؤوليات المحددة، فعندما تقوم الشركة بتنظيم الخطوط الثلاثة بالشكل الصحيح وتعمل هذه الخطوط بشكل فعال فإنه لا يكون هناك ثغرات في التغطية ولا الازدواجية غير الضرورية في الجهود، وإمكانية إدارة المخاطر والرقابة عليها تكون بأكبر فعالية، وستتاح لمجلس الإدارة فرصة أكبر في تلقي معلومات غير متحيزة حول أهم المخاطر بالشركة وكيفية إدارتها والاستجابة لها.

كما جاء في أبحاث لجنة COSO أنه قد تختلف الوظائف داخل كل خط من خطوط الدفاع من شركة إلى أخرى ويمكن الجمع بين بعض المهام أو تقسيمها عبر خطوط الدفاع وعلى سبيل المثال في بعض الشركات يمكن لجزء من وظيفة الالتزام من خط الدفاع الثاني أن يشارك في تصميم ضوابط المراقبة في خط الدفاع الأول بينما تركز أجزاء أخرى من خط الدفاع الثاني بشكل أساسي على رصد ومراقبة هذه الضوابط.

وقد جاء في المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين (IIA) في معيار إدارة المخاطر (Risk Management) التابع لمعايير الأداء (Performance Standards) والحامل لرقم 2120 ما يلي: [1]

- يجب على نشاط التدقيق تقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها، ويقصد بذلك أن تحديد ما إذا كانت عمليات إدارة المخاطر فعالة هو حكم ناتج عن تقييم المدقق الداخلي بأن:
  - ✓ أهداف المؤسسة تساند وتتفق مع مهمتها.
  - ✓ المخاطر الهامة يتم تحديدها وتقييمها.
  - ✓ يتم اختيار الاستجابة المناسبة للمخاطر بحيث يكون مستوى المخاطر في انسجام مع قابلية الشركة للمخاطر.
  - ✓ يتم التقاط المعلومات المتعلقة بالمخاطر والإبلاغ عنها في الوقت المناسب عبر الشركة لتمكين الموظفين والإدارة ومجلس الإدارة من القيام بمسؤولياتهم.

ولدعم هذا التقييم يمكن لنشاط التدقيق الداخلي أن يجمع المعلومات أثناء مهام التدقيق المتعددة، وتوفر نتائج هذه المهام عند النظر إليها فهما لعمليات إدارة المخاطر في الشركة ومدى فعاليتها، وتتم مراقبة عمليات إدارة المخاطر من خلال الأنشطة الإدارية المستمرة أو من خلال تنفيذ تقييمات منفصلة أو كليهما.

- يجب على نشاط التدقيق الداخلي أن يقيم مخاطر الشركة المتعلقة بالحوكمة والعمليات التشغيلية وأنظمة المعلومات بالنظر إلى ما يلي:
  - تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.
  - موثوقية ومصداقية البيانات المالية والمعلومات التشغيلية.
  - فعالية وكفاءة العمليات والبرامج.

[1] The Institute Of Internal Auditors (2016): International Standards for The Professional Practice of Internal Auditing, P 13-14.

- حماية الأصول.
- الامتثال للقوانين والأنظمة والسياسات والإجراءات والعقود.

- يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم احتمال حدوث عمليات احتيال وكيفية إدارة الشركة لمخاطر الاحتيال.
- أثناء المهمات الاستشارية يجب على المدققين الداخليين تناول المخاطر ذات العلاقة بأهداف هذه المهمات، كما يجب أن يكونوا متنبهين لاحتمال وجود مخاطر أخرى هامة.
- يجب على المدققين الداخليين استعمال معرفتهم بالمخاطر التي واجهتهم خلال إنجازهم للمهمات الاستشارية عند تقييم عمليات إدارة مخاطر المؤسسة.
- عند مساعدة الإدارة في إعداد أو تحسين عمليات إدارة المخاطر يجب على المدققين الداخليين الامتناع عن تحمل أي مسؤولية إدارية أثناء قيامهم بإدارة المخاطر فعليا.

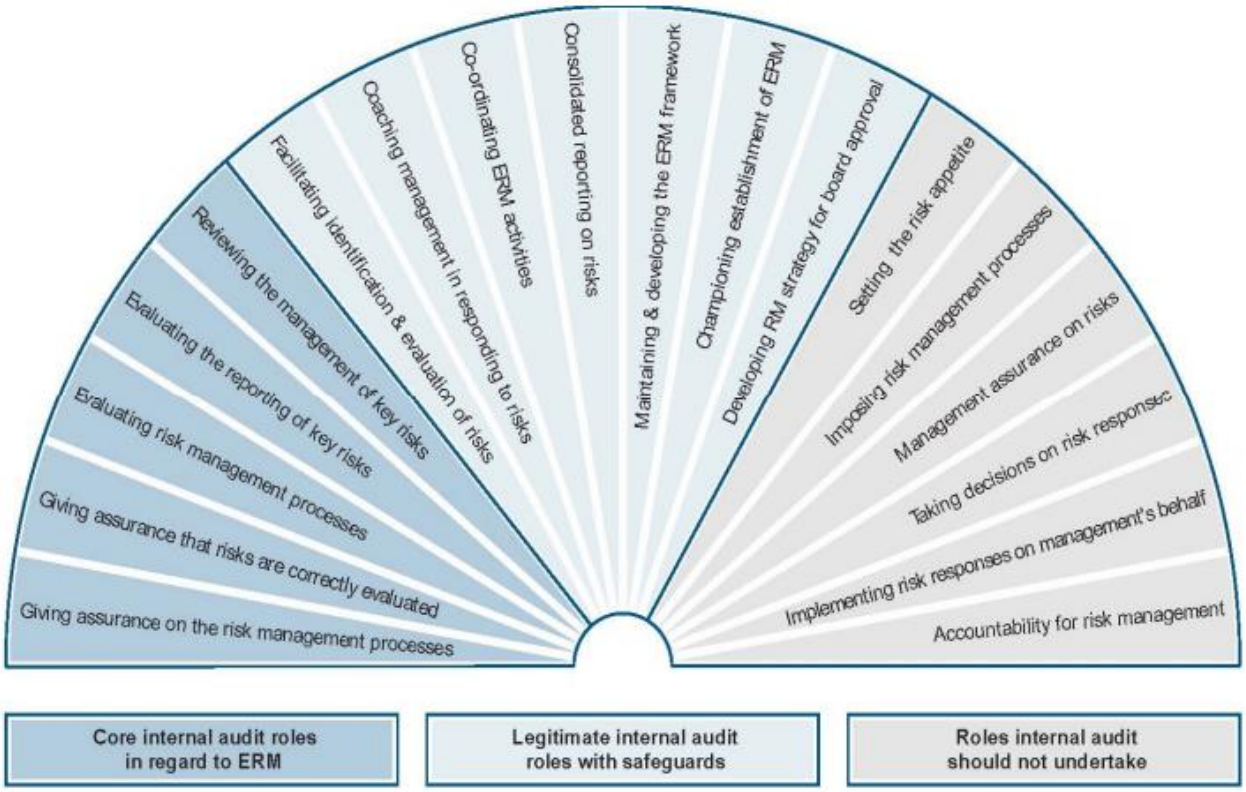
وقد ركزت معايير التدقيق الداخلي الحديثة على أن أهداف التدقيق الداخلي تتمثل فيما يلي:[1]

- زيادة قيمة الشركة وتحسين العمليات فيها.
- تقييم وتحسين إدارة المخاطر في الشركة.
- تقييم وتحسين فعالية الرقابة في الشركة.
- تقييم وتحسين فعالية حوكمة الشركات.

حدد معهد االمدققين الداخليين الأدوار التي يمكن أن يقوم بها التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المؤسسية من خلال الشكل رقم (17) الموضح أسفله.

[1] مؤيد الفضل وآخرون، (2010): الاتجاهات الدولية الحديثة في منظمات الأعمال التحديات والفرص والآفاق الجزء الثاني، بدون طبعة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 418-419.

شكل رقم 16: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المؤسسية



المصدر: The Institute Of Internal Auditors, (2009) : The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Wide Risk Management, UK, P 4.

يتبين من خلال الشكل أعلاه أن الأنشطة الموجودة على اليسار تمثل الأنشطة التي تقدم ضمانات بشأن إدارة المخاطر، وتمثل الأنشطة الموجودة في الوسط الدور الوقائي والمنطقي للتدقيق الداخلي في إدارة المخاطر، في حين تمثل الأنشطة الموجودة على اليمين المسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر التي لا ينبغي للتدقيق الداخلي أن يقوم بها، وقد جاء في ورقة معهد المدققين الداخليين أن التدقيق الداخلي يمكن أن يوفر خدمات استشارية تعمل على تحسين الحوكمة وإدارة المخاطر وعمليات الرقابة في الشركة، ويعتمد مدى استشارة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر على الموارد الداخلية والخارجية المتوفرة لدى المجلس وعلى نضج المخاطر والتي قد تختلف مع مرور الوقت.

كما جاء في الورقة أيضا أن خبرة المدقق الداخلي في النظر في المخاطر وفي فهم الروابط التي بين المخاطر والحوكمة وتسهيلها، تعني أن نشاط التدقيق الداخلي مؤهل بشكل جيد للعمل كمدير مشروع لإدارة المخاطر لا سيما في المراحل الأولى من اعتماده، ومع ازدياد نضج المخاطر في الشركة وزيادة إدماج إدارة

المخاطر في العمليات التجارية يمكن أن يتضاءل دور التدقيق الداخلي في دعم وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية. وإذا استعانت الشركة بخدمات أخصائي أو وظيفة لإدارة المخاطر فالأرجح أن يقدم التدقيق الداخلي قيمة من خلال التركيز على دوره التأكيدي بدلا من القيام بالأنشطة الاستشارية، ومع ذلك إذا لم يعتمد التدقيق الداخلي النهج القائم على المخاطر الذي تمثله أنشطة التأكيد الموجودة على يسار الشكل فمن غير المتوقع أن يكون مهيئا للقيام بالأنشطة الاستشارية الموجودة في الوسط.

المطلب الرابع: دور التدقيق الخارجي في تنفيذ وتحسين إدارة المخاطر المؤسسية

يعرف التدقيق الخارجي بأنه "الفحص الانتقادي المنظم لأنظمة الرقابة الداخلية والبيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والسجلات ومفردات القوائم المالية لإعداد تقرير يحتوي رأيا فنيا محايدا عن صحة القوائم المالية ومدى الاعتماد عليها للدلالة على الوضعية المالية ونتائج الأعمال".[1]

ويؤدي التدقيق الخارجي دورا محوريا في تحسين جودة القوائم المالية وذلك بإبداء رأي فني ومحايد حول مصداقية القوائم المالية، والتأكد من سلامة وصحة ودقة المعلومات المحاسبية باعتباره شخص متخصص ونزيه إذ لا مصلحة له في التأثير على حقيقة المعلومات المدروسة، ويعتبر التدقيق الخارجي أداة ضغط على الإدارة من أجل تفعيل الأداء المحاسبي، حيث تبرز تقارير التدقيق الخارجي تطبيق الشركة لإرشاداتها على جودة القوائم المالية وتوفر لمستخدمي القوائم المالية إمكانية الوثوق والاعتماد على تقرير منشور بشهادة طرف خارجي محايد.[2]

فضلا عن قيامه بالتدقيق في القوائم المالية، فالتدقيق الخارجي يمكنه أيضا القيام بمهام تدقيق الالتزام والتدقيق التشغيلي لنفس الشركة، كما يمكنه ممارسة مهنته كفرد أو من خلال عضويته في مكتب تدقيق.[3] ويمثل التدقيق الخارجي في حوكمة الشركات بمثابة حجر الزاوية، إذ يساعد المدققون الخارجيون الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، كما يعمل التدقيق الخارجي على نشر الثقة بين أصحاب المصلحة، ويؤكد معهد المدققين الداخليين (IIA) على أن الدور الذي يقوم به المدقق الخارجي يعزز من مسؤوليات حوكمة الشركات من خلال الإشراف (Oversight)، التبصر (Insight) والحكمة (Foresight)، ويكون الإشراف في التحقق مما إذا كانت الشركات تعمل وفقا لما تم التخطيط له، ويعمل

[1] سليمة بن زعمة، ريمة بصري، يزيد تقرارت، (2018): التدقيق الخارجي كآلية لحوكمة الشركات في دعم جودة مخرجات المحاسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة نظرية تحليلية، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 2، العدد 4، ص 85.

[2] المرجع نفسه، ص 93.

[3] فضيلة بن شهيدة، محمد رمضاني، (2017): دور التدقيق الخارجي في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في التدقيق والنظام المحاسبي المالي غير منشورة، قسم العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، ص 119.

الإشراف على منع الفساد الإداري والمالي، أما التبصر فيفيد في مساعدة متخذي القرارات من خلال القيام بتقييم مستقل للبرامج والسياسات والعمليات والنتائج، في حين أن الحكمة تحدد الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركات، وللقيام بكل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي، تدقيق الأداء والتحقق وتقديم الخدمات الاستشارية.[1]

ويجب أن يتصف المدقق الخارجي بالإخلاص والأمانة وأن يكون واضحا في إبداء رأيه، كما ينبغي أن يكون عادلا وموضوعيا عند ممارسته لأعماله، وأن يلتزم بالحياد والاستقلالية.[2]

ويساهم التدقيق الخارجي في تحسين إدارة المخاطر من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها حيث تتمثل الأهداف الرئيسية للتدقيق الخارجي في تحديد ما يلي:[3]

- تحديد دقة واكتمال السجلات المحاسبية للشركة.
- أن السجلات المحاسبية قد تم إعدادها وفقا للإطار المحاسبي المعمول به.
- أن البيانات المالية تمثل بدقة المركز المالي للشركة.
- التأكد من أن العمليات والضوابط الرقابية تمتثل للقوانين واللوائح التنظيمية.

كما يسعى المدقق الخارجي إلى فهم إجراءات الرقابة الداخلية بغية الوصول إلى تقييم أولي وموضوعي حول نوعية الإجراءات المعتمدة ومدى وملاءمتها مع نوعية المخاطر التي تواجهها الشركة، ويحدد فحص الرقابة الداخلية من قبل المدقق الخارجي مدى قناعته بمستوى مخاطر الرقابة، كما يقدم المدقق الخارجي تقريرا يحدد فيه نطاق فحصه لنظام إدارة المخاطر ويتناول فيه نتائج مراجعة تقدير الإدارة لإدارة المخاطر، بالإضافة إلى تقدير المدقق لمدى تأثير المخاطر التي تضمنها تقرير الإدارة على الشركة.[4]

وقد كان التدقيق الخارجي منذ فترة طويلة مطلبا قانونيا للشركات الكبيرة خاصة في البلدان المتقدمة، ويمكن للمدققين الخارجيين تقديم شهادة السلامة الصحية بخصوص الحسابات أو تقديم بيانات مشتملة على تحفظات عندما يكون نطاق التحقيق في بعض المجالات محدودا، كما يمكنهم إبداء رأي سلبي إذا كانت لديهم شكوك أو يرغبون في ممارسة البصيرة المهنية حول صلابة بعض ضوابط المخاطر أو دقة جوانب

[1] حنان صحبت عبد الله، نجوى محمود عودة، مرجع سبق ذكره، ص 501.
[2] نور الهدى نقاز، مرجع سبق ذكره، ص 100.
[3] Jeanne Mets, (2024) : Internal vs External Audit : What's the Difference?, Available from https://bridgepointconsulting.com/insights/internal-vs-external-audit-definition-differences-benefits/, retrieved at 24/01/2024.
[4] كمال عامر، (2022): دور آليات الحوكمة المؤسسية في تعزيز فعالية إدارة المخاطر وانعكاساتها على أسواق المال، مجلة معارف، المجلد 17، العدد 2، ص ص 374-375.

معينة من التقارير المالية للشركة أو تقارير المخاطر، وفي أسوأ الأحوال يمكنهم تقديم تقرير إخلاء المسؤولية عن الرأي ويشير ذلك إلى أنهم لم يتمكنوا من القيام بعمل شامل بسبب وجود مشاكل مثل تضارب المصالح أو أن الإدارة تمنعهم من القيام بعملهم بشكل فعال.[1]

وقد جاء في تقارير معايير التدقيق المهنية خاصة تلك الصادرة عن معهد المدققين الداخليين (IIA) والمعهد الأمريكي للمحاسبين المعتمدين (AICPA) أنه يمنع على المدققين (الداخليين والخارجيين) من تولي مسؤوليات الإدارة مثل اتخاذ قرارات بشأن إدارة المخاطر المؤسسية، كما لا يملي على القائمين بالإدارة الكيفية التي يتم بها إدارة المخاطر المؤسسية غير أنهم يمكنهم المشاركة في عملية إدارة المخاطر المؤسسية من خلال تثقيف الإدارة حول المخاطر والضوابط، تسهيل جلسات التقييم الذاتي للمخاطر والرقابة، خدمة نظام المعلومات واللجان التوجيهية الأخرى، التوصية بتحسين عملية إدارة المخاطر المؤسسية وتقديم خدمات أخرى ذات طابع استشاري.[2]

ويؤكد (Paape and Spekle) أن تشجيع الشركات للاعتماد على خدمات التدقيق الخارجي هو دليل على تحسين ممارسات إدارة المخاطر فيها وبالتالي تحسين الحوكمة الجيدة، ووفقا لدراسة أجراها (Desender 2011) فقد توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين جودة التدقيق الخارجي ومستوى تنفيذ إدارة المخاطر.[3]

ينص المعيار SAS 55 الصادر عن (AICPA) على أن المدققين الخارجيين مسؤولون عن الحصول على نظام مراقبة البيانات المالية وفهمه، كما يقوم المحاسبون العموميون أيضا بإجراء تقييمات للمخاطر المتعلقة بتخطيط تدقيق البيانات المالية ويتم ذلك للكشف عن مخاطر فشل المراجع في تحقيق أهداف المراجعة، وكذلك تحديد طرق الاختبار المناسبة التي يتم الاعتماد عليها لتحقيق أهداف المراجعة بدءا من التخطيط، أخذ العينة حتى استخدام تقنيات التدقيق المناسبة.[4]

ويتناول المعيار الدولي (ISA 315) المعدل سنة 2019 الصادر عن (IAASB) مخاطر التحريف الجوهري وتقييمها حيث يهدف المدقق الخارجي إلى تحديد وتقييم مخاطر الأخطاء الجوهرية سواء بسبب

[1] AFERM, (2024): Checks And Balances : Reevaluating The Role Of External Audit, Availble From https://www.aferm.org/erm_feed/checks-and-balances-reevaluating-the-role-of-external-audit/, Retrieved at 26/01/2024.

[2] Paul J. Sobel, Kurt F. Reding, Op Cit, P 2.

[3] بشير زناقي، محمد معاريف، (2018): أثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر المصرفية في البنوك دراسة استطلاعية بفروع البنوك العمومية العاملة بولاية عين تموشنت، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 5، العدد 1، ص 343.

[4] MIrna Cahyani, Noorlailie Soewarno, (2021): Review of The Role Company Supervision Mechanism in Risk Management Implementation, Journal Bisinis dan Manajemen, Vol 11, N° 2, P 130.

الغش أو الخطأ على مستوى القوائم المالية ومستوى الإقرارات، الأمر الذي يوفر أساسا لتصميم وتنفيذ الاستجابات لمخاطر التحريف الجوهري المقيمة.[1]

بناءا على ما سبق يمكن أن نستنتج أن عند تطبيق الحوكمة الجيدة يمكن للشركات تحديد مخاطرها، تقييمها، معالجتها ومراقبتها كما يمكنها تقييم فعالية الضوابط الإدارية لإدارة المخاطر، كما أن للعلاقة التكاملية بين آليات الحوكمة دور فعال ومركزي في تنفيذ وتحسين ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية، فالشركات التي تتمتع بحوكمة جيدة وإدارة مخاطر مؤسسية فعالة يساعد على تحقيق الأهداف والتصدي لمختلف المخاطر المحيطة بالشركات، ولذلك تعتبر إدارة المخاطر المؤسسية آلية مهمة في حوكمة الشركات والتي يمكن استخدامها كأداة رقابية في الشركات.

[1] IAASB, (2019): Norme ISA 315 (révisée en 2019) et modifications de concordance et modifications corrélatives apportées à d'autres normes internationales par suite de la publication de la norme ISA 315 (révisée en 2019), traduite par CPA, P 8.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد اهتم هذا الفصل بتوضيح أغلب الجوانب الفكرية المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية بالإضافة إلى علاقة آليات الحوكمة بإدارة المخاطر المؤسسية، وذلك من خلال أربعة مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه نشأة إدارة المخاطر وتطور مفهومها حيث تطرقنا إلى تعريف المخاطر، تصنيفاتها الأساسية ونشأة إدارة المخاطر المؤسسية، ثم حددنا مفهوم إدارة المخاطر، أنواع المخاطر المؤسسية، ثم أهمية وأهداف إدارة المخاطر المؤسسية وذلك من خلال وجهات النظر المختلفة للباحثين والكتاب، أما المبحث الثاني خصصناه إلى المعايير الدولية لإدارة لمخاطر المؤسسية وعملياتها كما تطرقنا إلى مهام إدارة المخاطر، محدداتها ومتطلباتها الأساسية، في حين عالجنا من خلال المبحث الثالث الأدوات والتقنيات التي تستخدمها في تحديد، تحليل وتقييم المخاطر، ثم أهم استراتيجيات الاستجابة لهذه المخاطر، بالإضافة إلى نماذج نضج إدارة المخاطر، أما المبحث الرابع فتناولنا فيه دور آليات الحوكمة في تنفيذ وتحسين إدارة المخاطر المؤسسية.

وقد توصلنا من خلال دراستنا لهذا الفصل إلى عدة نتائج أهمها أن إدارة المخاطر هي نهج شامل ومنظم ومستمر تطبق عند وضع الإستراتيجية وعلى مختلف مستويات الشركات، تتبنى وجهة نظر المحفظة لتقييم المخاطر وتحديد الأحداث المحتملة لضمان الإدارة الفعالة للمخاطر وذلك في إطار الرغبة المستهدفة في المخاطرة، وتهتم إدارة المخاطر المؤسسية بالمخاطر والفرص على حد سواء عكس إدارة المخاطر التقليدية التي تركز فقط على الجانب السلبي للمخاطر.

كما توصلنا أن هناك العديد من مبادئ ونماذج عملية إدارة المخاطر المؤسسية إلا أنها تتفق جميعها في ضم أربعة خطوات أساسية لعملية إدارة المخاطر هي (التحديد، التحليل، التقييم، الاستجابة)، وأن هذه الخطوات هي الأكثر استخداما وتحظى باهتمام الشركات، كما توصلنا أن هناك العديد من الأدوات التي يمكن للشركات استخدامها حيث يمكن الاستعانة بأدوات معينة في كل مرحلة من مراحل إدارة المخاطر. كما خلصنا إلى أن هناك أربعة استراتيجيات أساسية التي يمكن للشركات الاعتماد عليها للاستجابة للمخاطر تتمثل في استراتيجية (قبول المخاطر، تجنب المخاطر، تحويل المخاطر، تقليل المخاطر)، وتوفر نماذج نضج المخاطر نهجا أساسيا لمساعدة الشركات في الوصول تدريجيا إلى مستويات النضج المطلوبة للمخاطر، كما تفيد نماذج نضج المخاطر في قياس مدى نضج إدارة المخاطر في الشركات، كما خلصنا إلى أن آليات الحوكمة تساهم في تنفيذ وتحسين إدارة المخاطر المؤسسية وأن هناك علاقة تبادلية وتكاملية بين آليات الحوكمة وإدارة المخاطر المؤسسية وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف والوصول إلى الأداء الأفضل.

الفصل الثالث: فعالية آليات الحوكمة الداخلية والخارجية في تحسين إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تمهيد:

تطرقنا في الجانب النظري من الدراسة إلى مختلف الجوانب النظرية والفكرية المتعلقة بموضوع كل من حوكمة الشركات وإدارة المخاطر المؤسسية، بالإضافة إلى إبراز الدور الفعال لآليات الحوكمة في تنفيذ وتحسين إدارة المخاطر المؤسسية، غير أن الدراسة النظرية تبقى بحاجة لوجود تدعيمات واقعية، لذلك سنتطرق من خلال هذا الفصل الى التجربة الجزائرية في حوكمة الشركات من الناحية القانونية والتنظيمية، ثم نتطرق إلى دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمعرفة واقع تطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وإبراز أثر الالتزام بتطبيق آليات الحوكمة المعتمدة في الدراسة على تحسين فعالية إدارة المخاطر، وكذلك معرفة مدى إسهام تطبيق هذه الآليات في تحسين فعالية إدارة المخاطر بالمؤسسات محل الدراسة وأي من تلك الآليات لها الإسهام الأكبر، كما نوضح من خلال هذا الفصل البناء الذي اعتمدت عليه الدراسة للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضياتها، وقد تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي على النحو التالي:

المبحث الأول: حوكمة الشركات في الجزائر

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المبحث الثالث: اختبار أثر آليات الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المؤسسية

المبحث الأول: حوكمة الشركات في الجزائر

المطلب الأول: معوقات وتحديات الحوكمة في المؤسسات الجزائرية

حدد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر المعوقات والتحديات التي يمكن أن تواجهها المؤسسات الجزائرية في إرساء قواعد الحكم الراشد وصنفها إلى صنفين:

الفرع الأول: المشاكل العامة للحكم الراشد في المؤسسة الجزائرية:[1] تواجه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أربع مسائل تقليدية وتختلف حدتها باختلاف انشغال المؤسسة سواء فيما يتعلق ببقائها أو بنموها

جدول رقم 7: المشاكل العامة للحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الجيلين

	المؤسسات التي تعاني صعوبات البقاء (الجيل الأول)	المؤسسات التي تواجه تحديات النمو (الجيل الثاني)
العلاقات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة	باعتبار أن ملاك المؤسسة هم أنفسهم المسيرين مما يولد حالة خلط بين الوضعين وهذا يمتد حتى على مستوى العلاقات مع الأطراف الخارجية	عملية الفصل بين وظيفة المدير والمسير تكون أكثر تحديدا، حتى لو كانت الوظيفتين مجموعتين في شخص واحد وتنجم عن ذلك جودة العلاقات مع الأطراف الخارجية
الوضعية الصحية لنتائج المؤسسة	ضعف قواعد التسيير لا تسمح بضبط دقيق لنتيجة المؤسسة	وجود قواعد التسيير يسمح بضبط أفضل لنتائج المؤسسة، ولكن السؤال عن مدى صحتها يبقى مطروحا
حالات الانتقال والخلافة	مشاكل الانتقال والخلافة غير متوقعة عادة، وعندما تنشأ تجد المؤسسة نفسها غارقة في وضعيات مستعصية يمكن أن تقودها إلى الخطر	تكون مشاكل الانتقال والخلافة أكثر توقعا، ولكن معالجتها يمكن أن تثير اضطرابا في المؤسسة

[1] Goal، (2009): ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، ص 23.

التناسق بين الاستراتيجية ومصالح المؤسسة	المؤسسة غير قادرة على توقع المستقبل لأن اهتمامها ينحصر في ضمان بقائها يوما بعد يوم	تكون للمؤسسة قدرة على وضع إستراتيجية وتستحق هذه الإستراتيجية إلى الدعم لتحقيق التناسق مع مصالحها

المصدر: Goal، (2009): ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، ص 23.

الفرع الثاني: المشاكل الخاصة للحكم الراشد في المؤسسة الجزائرية وكيفية معالجتها: تتمثل المشاكل الخاصة والتي تختلف حدتها بدرجات متفاوتة من مؤسسة إلى أخرى فيما يلي:[1]

- **مشكلة تحسين علاقة المؤسسة بالبنك:** تشتكي العديد من المؤسسات من صعوبة الحصول على قرض بنكي، في حين تأسف البنوك ضعف رأسمال هذه المؤسسات أو حساباتها السابقة أو المتوقعة التي لا تعكس واقعها الاقتصادي. وتهتم قواعد الحكم الراشد للمؤسسة بصحة الحسابات وارتباطها بواقعها الاقتصادي، وكذا زيادة شفافية المؤسسة سواء على الصعيد التاريخي أو التوقعي.
- **جذب مستثمرين خارجيين إلى النواة الأولية التي غالبا ما تكون عائلية:** إن موضوع البحث عن شركاء خارجيين عن نواة المساهمين الأولية التي غالبا ما تكون عائلية، يطرح مشكلة انعدام الثقة المتبادل من الطرفين. وليس لدى الجزائر حتى الآن ما يكفي من التجارب الناجحة في فتح رؤوس الأموال، وينشأ انعدام الثقة على وجه الخصوص لدى المساهمين الأقلية المحتملين الذين يخشون فقدان حقهم في المراقبة اللازمة على إدارة المؤسسة، لذلك يتوجب على ملاك المؤسسات تحديد الشروط المناسبة لوضع الثقة في المستثمرين الخارجيين والمحافظة على حقوقهم بواسطة التطبيق الصارم لمبادئ الحكم الراشد المعدة لهذا الشأن.
- **إقامة علاقة ثقة مع الإدارة الجبائية:** مع مرور الوقت نشأت علاقة انعدام الثقة بين المؤسسات الجزائرية خاصة الخاصة منها مع الإدارة الجبائية، واقتنع الكثير من رؤساء المؤسسات بضرورة وجود علاقة نزيهة وشفافة مع هذه الإدارة، وعليه يعد الجهد المبذول من أجل شفافية ونزاهة الحسابات عنصرا أساسيا يسمح للمؤسسة ببناء مستقبلها بطريقة أكثر صفاء، مقابل إجراءات الدعم التي تتخذها السلطات العمومية في هذا الشأن.

[1] Goal، المرجع سبق ذكره، ص ص 24-25.

- **توضيح العلاقة بين المساهمين:** تعرف الكثير من المؤسسات نزاعات داخلية بين المساهمين، وتعطي لفكرة الجمعية مفهوما سلبيا على الرغم من أن الجمعية حركة حضارية وهي ممر لا بدا منه للمقاول الراغب في توسيع مؤسسته، وهي عنصر حيوي لنمو المؤسسة وتحديد قواعد سلوك المساهمين لاسيما فيما يخص الحقوق والواجبات وحماية المساهمين الأقليين.
- **توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين الغير مساهمين:** إن دخول المسيرين التنفيذين الغير مساهمين، وفضلا عن ذلك ليسوا أعضاء نواة العائلة المؤسسة، أدى لخلق وضعية جديدة في العديد من المؤسسات، هذه الوضعية تطرح مشكل الثقة والامتياز والأجر ويشوبها عدم استقرار الإطار المسير الغير مساهم أو الغير منتمي للعائلة، وعليه تظهر الحاجة لتوضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين وتحديد الهيئات مثل مجلس الإدارة أو المراقبة، اللجان التوجيهية وغيرها.
- **توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي:** تعاني العديد من المؤسسات من توزيع المسؤوليات أو تركزها المبالغ فيه، وتحمل هذه الوضعيات نشوء الأزمات الداخلية والمنازعات، سواء داخل الفريق التنفيذي نفسه أو بينه وبين المساهمين (سواء شغلوا مناصب تنفيذية أم لا). لذلك ينبغي أن يسمح تبني قواعد الحكم الراشد للمؤسسة بتحديد أفضل للمسؤوليات التنفيذية خاصة من خلال وضع تنظيم وهيكل تنظيمي، ضبط الصلاحيات والتقسيم الدقيق للوظائف.
- **معالجة مشاكل انتقال الاستخلاف:** لا تستطيع العديد من المؤسسات تجاوز عقبة غياب المؤسس بسهولة لأسباب متعددة نذكر منها عدم استعداد الورثة، غموض وضعية الأملاك، غياب الهياكل الداخلية الدائمة للمؤسسة بسبب تركز السلطة، والمقصود في هذا الشأن هو توقع عدد من الإجراءات المكتوبة والغير مكتوبة تتضمن ما يلي:
  - إدماج وتحسيس المالكين من الجيل الثاني بالمسؤولية تدريجيا لأنهم مطالبون باتخاذ زمام الأمور في المؤسسة لاحقا.
  - وضع إجراءات الاستخلاف للحفاظ على أملاك المؤسسة.
  - استدامة الهياكل التنفيذية العملية والإستراتيجية لاسيما عن طريق إدخال كفاءات من خارج نواة المؤسسة.

المطلب الثاني: الإصلاحات الأساسية المتبناة في الجزائر في مجال حوكمة الشركات

من بين الجهود المبذولة من أجل إرساء إطار مؤسساتي لحوكمة الشركات في الجزائر والتي يمكن تتبعها نذكر ما يلي:

1. **سعي الجزائر إلى الانتقال من الاقتصاد المركزي إلى اقتصاد السوق:** إن سعي الجزائر إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي والانتقال إلى اقتصاد السوق جعلها تخضع لالتزامات الانضمام للمنظمات الدولية، والتجمعات الإقليمية التي تقوم على الشفافية وتعزيز التنافسية وزيادة تحرير الاقتصاد، وذلك من خلال تقليص حجم الدولة والشروع في خوصصة القطاع العام وإزالة القيود أمام تكوين مؤسسات القطاع الخاص.[1] إن من أبرز البرامج التي استفادت منها المؤسسة الجزائرية تمثلت في الهيكلة العضوية بداية سنة 1980 المرافقة لعمليات التطهير المالي، استقلالية المؤسسات، مخططات التقويم الداخلي للمؤسسات وعقود النجاعة، تحويل صناديق المساهمة إلى شركات قابضة ثم إلى تسيير مساهمات الدولة، بعد ذلك مشروع بنك مؤسسة (97-98)، ثم مشروع هيكلة-تصفية في نهاية سنة 2000 وذلك في إطار خوصصة المؤسسات العمومية، التي أدت إلى تغييرات جذرية في التسيير وإدارة الأعمال لارتباطها الوثيق بنظرية الوكالة التي تشكل الإطار النظري لحوكمة الشركات، نتيجة للفصل التي تحدثه في ملكية الشركات واتخاذ القرار والرقابة التنظيمية في الشركة، وهذا ما يظهر في شركات المساهمة سواء المنشأة بطبيعتها بين شركاء مساهمين، أو المنشأة من خوصصة مؤسسة عمومية لصالح عمّالها.[2]

2. **الإصلاحات المصرفية والمالية:** تعتبر الإصلاحات المصرفية والمالية من أهم الإصلاحات التي غيرت مجرى النظام المصرفي والبنوك على وجه التحديد، والتي أفرزت سياسات مصرفية متعددة، وذلك بفضل قانون النقد والقرض 90-10 الصادر سنة 1990 الذي أعاد بناء المنظومة المصرفية الجزائرية من الناحية الهيكلية والتنظيمية والتشريعية، حيث تميز النظام المصرفي الجزائري في فترة بداية التسعينات بعجز كبير في التسيير وقلة الكفاءة في تقييم وتقدير المخاطر، وكذلك عجز أنظمة الإعلام والتسويق والاتصال، بالإضافة إلى غياب المنافسة وغياب التحديث في تكنولوجيا العمل وضعف في جمع المدخرات والاعتماد الكبير على الإصدار النقدي في تقديم القروض. وبغرض تحكيم الرقابة على أنشطة وممارسات البنوك تم بموجب القانون 90-10 إنشاء مجلس النقد والقرض واللجنة المصرفية، وهما هيئتان تعملان على إصدار

[1] أحمد صافي، صادق صفيح، ياسين بن زيدان، (2018): آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 1، العدد 3، ص 57.
[2] حسام الدين غضبان، مرجع سبق ذكره، ص 131.

اللوائح التنظيمية والقواعد الاحترازية، إضافة إلى الرقابة التي تمارسها اللجنة المصرفية في الميدان وعلى المكاتب، من خلال الاطلاع على التقارير الواردة من مختلف البنوك والتحقق من مدى الالتزام بالقوانين المعمول بها، واستجابة للآثار السلبية التي خلفتها الفضائح المالية وإفلاس بنكي الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري، أصدرت السلطات النقدية بالتشاور مع الحكومة الأمر رقم 03-11 المتضمن قانون النقد والقرض الجديد قصد محاولة شغل كل الثغرات التي كانت موجودة في القانون رقم 90-10.[1]

3. **مراجعة القانون التجاري:** عملت الجزائر على مراجعة القانون التجاري بشكل يوضح كيفية إسناد وتوزيع المسؤوليات داخل المؤسسات وتم إصدار المرسوم التشريعي رقم 93-08 المعدل والمتمم للقانون التجاري، المرسوم التنفيذي رقم 95-438 المتضمن تطبيق أحكام القانون التجاري المتعلق بشركات المساهمة والتجمعات، وأيضا الأمر رقم 96-27 الذي يتضمن القانون التجاري.[2]

4. **توثيق العلاقات بين الشركات وشركائها (المساهمين، الموظفين، الموردين، الزبائن):** عملت الجزائر في هذا الصدد على تنظيم العلاقات بين الشركة وشركائها وجعلها موثقة من خلال مجموعة من الإجراءات تتمثل فيما يلي:[3]

- تحديد حقوق والتزامات شركاء الشركة حيث تم اعتماد العديد من القوانين مثل القانون التجاري، قانون الضرائب وقانون التأمين وما إلى ذلك.
- حماية وضمان الاستثمارات محمية بموجب المرسوم رقم 01-03 المؤرخ بتاريخ 20 أوت 2001، وكذلك بموجب مختلف الترتيبات متعددة الأطراف التي صادقت عليها الجزائر بما في ذلك اتفاقية إنشاء الوكالة الدولية لضمان الاستثمار بين الدول ورعايا الدول الأخرى.
- مصالح المساهمين محمية بموجب القانون التجاري الذي يمنحهم الحقوق التي يمارسونها في الاجتماعات العامة العادية أو الاستثنائية، كما يمكن للمساهمين الوصول إلى أي مستند للشركة لتمكينهم من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن إدارتها، وتعيين أعضاء مجلس الإدارة وإقالتهم، بالإضافة إلى تعيين مدقق قانوني أو أكثر للتأكد من صدق المستندات المحاسبية للشركة كما يمكن لهم رفع

[1] سعاد عون الله، بلعزوز بن علي، (2018): الحوكمة المصرفية كآلية للحد من التعثر المصرفي، بالإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 19، ص 181.

[2] عمر علي عبد الصمد، (2013): نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية –دراسة نظرية تطبيقية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، تخصص مالية ومحاسبة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 179.

[3] Boutaleb Kouider, (2008): La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algerie, Revue Economie & Management, Vol 1, N° 07, P 186.

دعوى المسؤولية الاجتماعية ضد المدراء بشكل فردي أو جماعي، ويبقى نظام حماية مصالح المساهمين والشركاء فعال مهما كان الشكل القانوني للشركة المعنية.

- حماية حقوق الأطراف الأخرى (الدائنون، الموردون، المدراء، الموظفون ...) بموجب المادة 4 من الأمر الإداري 01-04 المتعلق بإدارة وتنظيم وخصخصة المؤسسات العامة الذي يَعتبر أن الرأس المال الاجتماعي هو تعهد دائم وغير القابل للاختزال للدائنين الاجتماعيين، القانون المدني من خلال عقد الملكية، قانون المستهلك، القوانين المتعلقة بعلاقات العمل ومنع النزاعات وتسويتها وممارسة الحقوق النقابية التي تحمي الموظفين، القانون التجاري والأحكام القانونية التي تحدد العلاقات بين الإدارات والمجتمع.

5. **تحديد مسؤولية الشركات والمدراء والمدراء التنفيذيين:** قامت الجزائر بوضع مجموعة من الإجراءات التي تنظم وتحدد مسؤولية الشركات والمدراء والمدراء التنفيذيين وتتمثل فيما يلي: [1]

- تلتزم الشركات ومؤسسات الائتمان والمؤسسات المالية وشركات التأمين العامة والخاصة بالقانون التجاري، وأحكام مجلس النقد والقرض، قانون التأمينات وقانون الضرائب وبموجب فرض عقوبات مدنية وجنائية يتم إعداد الوثائق المحاسبية التي يصادق عليها مراجع الحسابات في الوقت الزمني المحدد وبنفس أشكال وطرق التقييم المعتمدة، كما يتم تقديم المعلومات غير المالية إلى مكتب الإحصاء الوطني (ONS) تحت طائلة فرض عقوبات الغرامات المالية.
- يتم ضمان مراقبة امتثال الشركات العامة للمعايير المقررة من قبل شركات التسيير والمساهمة (SGP) التي تنتمي إليها، وتتمثل الهيئة الأخرى المكلفة بمراجعة حسابات الشركات في إدارة الضرائب، حيث تنص المادة 75 من قانون الضرائب على أنه "لا يسمح لإدارات الدولة، الولايات والبلديات وكذلك جميع المؤسسات أو المنظمات الخاضعة لرقابة السلطة الإدارية الاعتراض على التزام أعوان الإدارات الضريبية بالسرية المهنية الذين لديهم على الأقل رتبة مراقب الذي يطلب منهم الكشف عن أوراق الخدمة التي بحوزتهم". وفي مجال المال والتمويل تقوم اللجنة البنكية بهذا الدور الإشرافي والرقابي.
- فيما يتعلق بمطابقة معايير المحاسبة والتدقيق مع الممارسات الدولية، لا يزال المخطط الوطني المحاسبي الذي يعوذ تاريخه إلى 1975 غير ملائم للإدارة مما دعت الضرورة إلى إصلاحه

[1] Boutaleb Kouider, Op Cit, PP 186-187.

وقد عملت السلطات العمومية بالفعل على إصلاحه وذلك بهدف إزالة الفوارق بين المحاسبة الجزائرية والمعايير المحاسبية الدولية (IAS)، ولا سيما المعايير العامة الموضوعة وقواعد عرض وتوحيد البيانات المالية.

- تنظم الدولة ضمن القوانين المتعلقة بخصخصة الشركات العامة وإدارة الرأس المال التجاري كيفية الإشراف على التوجه الاستراتيجي للشركات والمراقبة الفعالة التي يمارسها مجلس إدارة تسيير الشركات، وتتمتع شركات التسيير والمساهمة (SGP) التي تم تأسيسها سنة 2005 كشركات مساهمة تمثل الدولة باعتبار أنها المساهم الوحيد بسلطة التوجيه الاستراتيجي للشركات، ويبقى مجلس الإدارة في هذا التنظيم الجديد للشركة العامة هيئة محورية للشركة يمنحه القانون التجاري أوسع الصلاحيات للتصرف في جميع الظروف نيابة عن الشركة.

6. تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته: قام المشرع الجزائري بسن قانون يهدف إلى محاربة ظاهرة الفساد المؤرخ في في 20 فيفري 2006، الذي نص على إنشاء هيئة وطنية مكلفة بالوقاية من الفساد ومكافحته قصد تنفيذ الإستراتيجية الوطنية في مجال مكافحة الفساد في بابه الثالث إبتداءا من المادة 17 إلى 24، مبرزا نظامها القانوني وحددت المادة رقم 20 مهام هذه الهيئة المتمثلة فيما يلي:[1]

- اقتراح سياسة شاملة للوقاية من الفساد تجسد مبادئ دولة القانون وتعكس النزاهة والشفافية والمسؤولية في تسيير الشؤون والأموال العمومية؛
- تقديم توجيهات تخص الوقاية من الفساد لكل شخص أو هيئة عمومية أو خاصة، واقتراح تدابير خاصة منها ذات الطابع التشريعي والتنظيمي للوقاية من الفساد، وكذا التعاون مع القطاعات المعنية العمومية والخاصة في إعداد قواعد أخلاقيات المهنة؛
- إعداد برامج تسمح بتوعية وتحسيس المواطنين بالآثار الضارة الناجمة عن الفساد؛
- جمع ومركزة واستغلال كل المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منها، لاسيما البحث في التشريع والتنظيم والإجراءات والممارسات الإدارية عن عوامل الفساد لأجل تقديم توصيات لإزالتها،

[1] قانون رقم 06-01 مؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006 يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، ط 1.

- التقييم الدوري للأدوات القانونية والإجراءات الإدارية الرامية إلى الوقاية من الفساد ومكافحته، والنظر في مدى فعاليتها،
- تلقي التصريحات بالممتلكات الخاصة بالموظفين العموميين بصفة دورية ودراسة واستغلال المعلومات الواردة فيها والسهر على حفظها؛
- الاستعانة بالنيابة العامة لجمع الأدلة والتحري في وقائع ذات علاقة بالفساد؛
- ضمان تنسيق ومتابعة النشاطات والأعمال المباشرة ميدانيا، على أساس التقارير الدورية والمنتظمة المدعمة بإحصائيات وتحاليل متصلة بمجال الوقاية من الفساد ومكافحته التي ترد إليها من القطاعات والمتدخلين المعنيين؛
- السهر على تعزيز التنسيق ما بين القطاعات، وعلى التعاون مع هيئات مكافحة الفساد على الصعيدين الوطني والدولي؛
- الحث على كل نشاط يتعلق بالبحث عن الأعمال المباشرة في مجال الوقاية من الفساد ومكافحته وتقييمها.

7. انعقاد أول مؤتمر حول موضوع الحكم الراشد للمؤسسات سنة 2007: نظرا لإدراك مجتمع الأعمال أهمية الحوكمة ودورها في جذب الاستثمار، قام أصحاب المصالح في القطاع العام والخاص سنة 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة الشركات تعمل بالتعاون مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGF)، ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) لوضع دليل لحوكمة الشركات في الجزائر، وفي شهر جويلية 2007 انعقد أول ملتقى دولي حول " الحكم الراشد للمؤسسات" وكان هذا فرصة لتلاقي الأطراف الفاعلة في المؤسسة وإثراء الهدف الجوهري لهذا الملتقى المتمثل في تحسيس المشاركين قصد فهم مصطلح وإشكالية الحوكمة من ناحية الممارسة العلمية، وتطوير الأداء من خلال التوعية بأهمية الحوكمة في تعزيز التنافسية للمؤسسات الجزائرية والاستفادة من التجارب الدولية، حيث تبلورت فكرة إعداد "ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة" في هذا الملتقى، وقد تفاعلت مع هذه الفكرة كل من جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة، منتدى رؤساء المؤسسات، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية من خلال رعايتها للمشروع بدعمه ماليا والتكفل بتحرير الميثاق، كما شارك في هذه المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المتواجدة في الجزائر متمثلة في مؤسسة التمويل الدولية (IFC)، برامج لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك

المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGF)، وفي هذا السياق تشكل فريق العمل للحكم الراشد بالجزائر سنة 2008 تحت اسم (COAL08).[1]

8. إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري: في 11 مارس 2009 عقد مؤتمر وطني أعلنت فيه كل من جمعية (CARE) واللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر عن إصدار دليل حوكمة الشركات في الجزائر، وقد تم إعداد هذا الدليل بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) وبالتعاون مع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.[2]

إن كل المؤسسات الجزائرية معنية مبدئيا بمبادئ الحكم الراشد، غير أن الميثاق الحالي لا يدمج المؤسسات ذات رأس مال عمومي والتي تخرج إشكالية الحكم الراشد فيها عن نطاق الميثاق لأنها ترتبط بمقاربة خاصة تتوقف على الاستعمال الجيد للأموال العمومية، والميثاق الحالي موجه بصفة خاصة إلى:[3]

- جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، التي تصبو إلى ديمومة واستمرارية نشاطها كما تطمح إلى فرض نفسها ضمن اقتصاد عصري وتنافسي تلعب فيه دور المحرك للتنمية الوطنية؛
- المؤسسات المساهمة في البورصة أو تلك التي تتهيأ لذلك.

9. إصلاح الإطار المحاسبي الجزائري: عملت الجزائر على إصلاح النظام المحاسبي من خلال اعتماد نظام محاسبي ومالي جديد (SCF) وفقا للمعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS) ، وإلزام تطبيقه على كافة المؤسسات والقطاعات وذلك ابتداءا من 01 جانفي 2010 واعتباره كأداة لمرافقة عمليات الإصلاح الاقتصادي وتأهيل المؤسسات والرفع من تنافسيتها، وكذلك لتقريب الممارسات المحاسبية الجزائرية وتوفيقها مع المحاسبة الدولية، وذلك بهدف تسهيل قراءة ومقارنة القوائم المالية للشركات وإعطاء صورة واضحة على نتائج الشركات مما يسهل على المستثمرين اتخاذ القرارات بشأن الاستثمار في أصول هذه الشركات.[4]

[1] نعيمة زعرور، وسيلة السبتي، وئام حمداوي، (2017): تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 1، ص ص 210-211.
[2] بودالية بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 64.
[3] Goal ، مرجع سبق ذكره، ص 19.
[4] عز الدين عطية، (2019): أثر تطبيق آليات الحوكمة على تحسين أداء الشركات المدرجة في سوق المال، أطروحة دكتوراه غيرة منشورة، تخصص دراسات مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص ص 129-130.

10. إطلاق مركز حوكمة الشركات: بناءا على الصدى وقوة الدفع التي خلقها دليل حوكمة الشركات، أسست مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية مركز للحوكمة في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة، ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات الحوكمة الدولية ورفع الوعي الجماهيري بموضوع الحوكمة، ويعتبر إطلاق المركز بمثابة فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية الجزائرية، وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية من تحقيق الشفافية والمساءلة والمسؤولية.[1]

11. برنامج الاتحاد الأوروبي لتعزيز الحوكمة في الجزائر: تبنى الاتحاد الأوروبي برنامجا لدعم الحوكمة في الجزائر بمبلغ 10 ملايين يورو، وذلك في إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل، ويهدف هذا البرنامج إلى تعزيز مؤسسات الحكم الراشد في المجالين الاقتصادي والسياسي، كما يهدف أيضا إلى تعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول إلى العدالة وتعزيز مكافحة الفساد، بالإضافة إلى تشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية، وتحسين متابعة إدارة المالية العامة.[2]

المطلب الثالث: المعايير الأساسية للحكم الراشد في المؤسسة الجزائرية

تهدف معايير الحكم الراشد للمؤسسة إلى تحسين احترام قواعد ومبادئ الانصاف والشفافية والمسؤولية والتبعية، وتغطي العلاقات التي تربط بين الأطراف الفاعلة الداخليين للمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى الأطراف الفاعلة الخارجيين، وتعتبر هذه العلاقات محددة إلى حد كبير ومضبوطة بقانون الأعمال والقوانين الأساسية للمؤسسة، والعقود والاتفاقات المحررة مع الغير، وتشكل القيمة المضافة التي تجلبها معايير الحكم الراشد بتوضيح إمكانية التصرف بصرامة وإنصاف وفعالية في مختلف مراحل التدخل. وتتوجه معايير الحكم الراشد لجميع أنواع الأشكال القانونية، غير أن النموذج الموصى به هو النموذج المطبق في الشركة ذات أسهم وبإمكان المؤسسات ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة أن تقاربه بشكل مفيد حتى مع الاحتفاظ بشكلهما القانوني حيث أن تحويل الشركات إلى شركة ذات أسهم ليس شرطا أساسيا لتنفيذ قواعد الحكم الراشد.[3]

[1] يمينة شحرور، محمد تقروت، مرجع سبق ذكره، ص45.
[2] سفيان خلوفي، كمال شريط، مريم زغلامي، (2021): تقييم واقع حوكمة الشركات في الجزائر في إطار ميثاق الحكم الراشد-دراسة حالة شركة "آن سي آي" رويبة الجزائر (مارس 2013-جويلية 2020)، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 10، العدد 4، ص 64.
[3] Goal، مرجع سبق ذكره، ص ص 27-28.

الفرع الأول: الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقاتهم المتبادلة: تعمل الأطراف الفاعلة الداخليين في إطار هيئاتهم القانونية المخصصة لهم، وبواسطة هذه الهيئات يمكن تداخل وتبادل الوظائف المسموح بها والمقررة، ويتم استبعاد أي إمكانية الدمج بين الهيئات والمناصب المشغولة وتتمثل هذه الهيئات فيما يلي:

أولا: الجمعية العامة للمساهين: سنوضح فيما يلي حقوق المساهمين وعملية توزيع الأرباح في ظل الحكم الراشد.

1. الحقوق الأولية للمساهمين في ظل الحكم الراشد:

يقصد بالمساهمين بالمعنى الواسع الحائزين على الأسهم في الشركة ذات الأسهم، وحاملي الحصص في المؤسسات ذات القانون الأساسي لشركة ذات مسؤولية محدودة ويتمتعون بحقوق محددة وفقا للقانون والوثائق التعاقدية الأخرى، ومن خلال قواعد الحكم الراشد لا يتعلق الأمر بتنظيم هذه الحقوق بقدر ما يتعلق بتيسير ممارستها الحقيقية من خلال أحكام محددة، وضمان أن كل مساهم يمكنه المطالبة بحقوقه بطريقة عادلة وشفافة وموثوقة.[1] وتتمثل المساهمة والقيمة المضافة للحكم الراشد فيما يلي:[2]

- تقاسم الأرباح ينبغي أن يكون نزيها وشفافا.
- أساليب تسجيل السندات ينبغي أن يكون فعالا.
- يجب أن لا تتم إجراءات التنازل ونقل السندات بشكل غير عقلاني مما يؤثر على التفاوض حول السندات.
- المعلومات المتعلقة بجداول الأعمال والقرارات التي يتعين اتخاذها في الجمعية العامة يجب أن تصل في الوقت المناسب وبالشكل الملائم، ويجب أن تكون إجراءات سير الجمعية العامة في متناول المساهمين ولا ينبغي أن تعيق بشكل غير معقول الممارسة الفعلية للحقوق.
- يجب أن تصل المعلومات الضرورية لممارسة حقوقهم ومهامهم في الوقت المناسب والشكل الملائم.
- تترجم حقوق المساهمين بالامتيازات التي يمارسونها في إطار الجمعية العامة ومن أمثلة القرارات التي هي من صلاحيات الجمعية العامة للمساهمين ما يلي:[3]

1. المصادقة على النظرة الإستراتيجية والقيم الخاصة بالمؤسسة؛

2. المصادقة على الأهداف في مجال التطوير والنتائج وأخذ المخاطر؛

[1] Goal, OP Cit, P 30.

[2] Goal ، مرجع سبق ذكره، ص 31.

[3] نفس المرجع، ص 32.

3. التحديد وبوضوح السلطات المفوضة وسقف الالتزامات المالية المسموحة؛
4. اختيار محافظ الحسابات والمدققين الخارجيين؛
5. المصادقة على الحسابات السنوية؛
6. توزيع النتائج وتحديد حصة الأرباح القابلة للتوزيع؛
7. تعديل القوانين الأساسية للمؤسسة؛
8. فتح ورفع رأس المال عن طريق إصدار أسهم جديدة،
9. تعديل هيكل رأس المال؛
10. إجراءات المعاملات الخاصة والعمليات ذات التأثير والغير قابلة للمراجعة؛
11. تعيين وعزل أعضاء مجلس الإدارة.

وفي حالة ما إذا كانت الحقوق والامتيازات الخاصة بالمساهمين منصوص عليها في القانون الأساسي للمؤسسة عند إنشائها، فيمكن إتمامها وتعديلها أو تحديدها بواسطة اتفاق المساهمين الذي يتم عبر وثيقة تسمى "اتفاقية تفاهم" يتم بموجبها معالجة المسائل العالقة التي تقع ضمن اختصاصاتهم، والتي تعد عنصرا حيويا في حسن سير أداء وتطوير المؤسسة. وفي حالة إبرام اتفاق بين عدد من المساهمين فقط يجب إخطار الجمعية العامة به.

2. توزيع الأرباح على المساهمين:

تتم عملية توزيع الأرباح على المساهمين من طرفهم وفي جلسة الجمعية العامة المخصصة للتوزيع السنوي لنتائج السنة المالية، ومن الموصى به في هذا الشأن أن تتولى الجمعية العامة تقييم نتائج السنة المالية وتوزيع الأرباح تبعا لاقتراح مبرر من مجلس الإدارة، ليكون قادرا على إبراز المتطلبات الاستراتيجية للشركة فيما يخص التسيير المالي والاستثمار، فضلا عن الالتزامات التنظيمية وأحكام النظام الجبائي الواجب أخذه بعين الاعتبار. ومن المتعارف عليه أيضا أنه يجب إخضاع عملية توزيع الأرباح إلى سياسة واضحة يعدها مجلس الإدارة ويعرضها على تقدير المساهمين، حيث تتخذ قرارات توزيع الأرباح سنويا في حين أن إستراتيجية تطوير المؤسسة تمتد على آفاق أطول، دون الحد من صلاحيات المساهمين فإن تبني سياسة واضحة لتوزيع الأرباح من شأنها أن تساهم في استدامة المؤسسة من خلال تشجيع توزيع سنوي للأرباح

بشكل أكثر انسجاما وتناسقا مع إستراتيجية المؤسسة بالإضافة إلى ضمان رؤية واضحة لجميع الأطراف الفاعلة.[1]

ثانيا: مجلس الإدارة: سنوضح فيما يلي مهام مجلس الإدارة والشروط الواجب توفرها في تشكيل مجلس الإدارة وأجر الإداريين.

1. مهام مجلس الإدارة:

يتكون مجلس الإدارة من إداريين يعينون من طرف الجمعية العامة، تتمثل مهامه فيما يلي:

- **قيادة استراتيجية المؤسسة ومراقبة تنفيذها:** [2]

إن المهام التي يتعين على مجلس الإدارة القيام بها محددة بواسطة القانون الأساسي للمؤسسة، ويمكن إتمامها أو تحديدها بالقرارات التي تتخذها الجمعية العامة، وتتمثل في ضمان توجيه إستراتيجية المؤسسة وتنظيمها وكذا مراقبة مدى تنفيذ أنشطتها، وبالنسبة لكل من هذين الجانبين القانوني والتنظيمي يجب على مجلس الإدارة أن يراعي إدماج مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة. تتمثل مهام مجلس الإدارة المتعلقة بقيادة المؤسسة في ظل الحكم الراشد فيما يلي:

1. ضرورة وضع إستراتيجية المؤسسة ذات المدى المتوسط وتفصيلاتها بتناسق مع مصلحة الشركة، بالإضافة إلى شرحها في خطة عمل مع تحديثها بانتظام وتأطيرها بسياسة عامة للمخاطر.

2. توظيف أعضاء الفريق التنفيذي وتنصيبهم بالاعتماد على معايير انتقاء محددة ونظم تقييم ذات شفافية وتقدير خطط لاستخلافهم.

3. تحديد ومواءمة رواتب الفريق التنفيذي والإداريين مع مصالح المؤسسة على المدى الطويل ومساهميها.

4. الحرص على وضع إجراءات مكتوبة وشفافة تضمن من خلالها كيفية تعيين وتجديد وانتخاب الإداريين.

5. ضمان الاستقرار والسير الحسن للمؤسسة وفقا للقانون من خلال توقع ومعالجة تضارب المصالح التي قد تنشأ (لا سيما بين الفريق التنفيذي والإداريين والمساهمين)، توقع مخاطر

[1] Goal, OP Cit, P 34.
[2] Ibid, P 36.

الانحرافات والقضاء عليها (إساءة استخدام المنافع الاجتماعية، إساءة استعمال السلطة والاختلاسات التي ترتكب في سياق المعاملات مع الأطراف ذات الصلة)، والحرص على إدخال آليات للوقاية من الأخطار.

- **الرقابة:** فيما يتعلق بمهام مجلس الإدارة الرقابية، فإنه يقع عليه التأكد من أن الشركة مجهزة بمعدات مناسبة في هذا المجال لاسيما أجهزة إدارة المخاطر والرقابة المالية والتشغيلية، بالإضافة إلى الالتزام بالقوانين والمعايير المعمول بها، وتنص التشريعات بالفعل عن توظيف مراقب الحسابات يتولى المراقبة القانونية بكل استقلالية وبتفاعل وثيق مع مجلس الإدارة. ويجب على مجلس الإدارة التأكد من إعداد الحسابات السنوية ومراجعتها مسبقا من طرف مراقب الحسابات بهدف فحصها واستدعاء الجمعية العامة في المواعيد القانونية. وتتمثل مهام مجلس الإدارة المرتبطة بمراقبة المؤسسة في ظل مبادئ الحكم الراشد فيما يلي:[1]

1. مراقبة مدى تنفيذ البرامج والمشاريع والميزانيات وتقييم نتائجها من خلال ضمان سلامة نظم المعلومات وبالأخص نظام المحاسبة وضمان الاستقلالية التامة والحياد في مراجعة الحسابات (من طرف مراقب الحسابات)، اعتماد نظام مراقبة خاص بها بالاستعانة بالتدقيق الخارجي.

2. الإشراف على الفريق التنفيذي من خلال ضمان وضع نظام إبلاغ موثوق ونظام تقييم شفاف، والتأكد من التحديد الدقيق للمسؤوليات.

3. تنظيم أنشطة مجلس الإدارة من خلال وضع إجراءات تنظيمية وتشغيلية فعالة وشفافة، والتأكد من التحديد الدقيق لمسؤولياتهم.

4. متابعة شروط استقرار المؤسسة من خلال مراقبة الممارسات الفعلية لحوكمة الشركات في المؤسسة وإجراء التغييرات اللازمة، ومراقبة عملية نشر المعلومات والإبلاغ اتجاه أصحاب المصلحة الخارجيين، وأيضا الحصول على المعلومات المرتدة واستغلالها وضمان كفاءة أنظمة وعمليات المعلومات.

والجذير بالذكر أنه لتنفيذ مهامه على أكمل وجه يستطيع مجلس الإدارة أن ينشأ على مستواه لجان متخصصة بمواضيع مختلفة (الإشراف على التدقيق، الرقابة المالية، التفكير في الإستراتيجية، اختيار وتحديد مرتبات الإطارات المسيرة...) تقوم بتنوير الإداريين ومساعدة مجلس الإدارة في اتخاذ قرارته، ولا يتعدى

[1] Ibid, P 37.

اختصاصها إسداء الرأي فقط كما لا يمكنها أن تحل محل مجلس الإدارة ولا التأثير في قراراته، ويعود إلى مجلس الإدارة تقدير ما إذا كان من المناسب إنشاء هذه اللجان المتخصصة من عدمه، وإذا حدث ذلك فيجب عليه إبلاغ المساهمين بإنشائها وأن يحدد بوضوح مهمتها وتشكيلتها وإجراءات عملها. [1]

2. تشكيلة مجلس الإدارة وأجر الإداريين:

تشكيلة مجلس الإدارة: يمكن توضيح الشروط الواجب توافرها في تشكيل مجلس الإدارة من خلال ما يلي:[2]

- يجب أن تكون تشكيلة مجلس الإدارة متوازنة من حيث الخبرات والمهارات، ويمكن أن يضم في تركيبته المساهمين والمسيرين والإداريين الخارجيين حيث يعمل أعضاء مجلس الإدارة ضمن هذه الهيئة كإداريين حتى لو كانوا في نفس الوقت مساهمين و/أو لديهم وظائف داخل الفريق التنفيذي، والإداريون الخارجيون هم أعضاء من مجلس الإدارة الذين لا ينتمون إلى الفريق التنفيذي ولا إلى المساهمين، وبشكل عام يمكن اعتبارهم مستقلين إلا إذا كانت علاقتهم بالفريق التنفيذي أو المساهمين تثير الشك.
- شرط أن تسمح ظروف المؤسسة الخاصة ينبغي على كل مؤسسة أن تضم إداريين خارجيين داخل مجلس إدارتها، كما إن وجود هذه الفئة من الإداريين الخارجيين له قيمة كبيرة لأنه يساعد على ما يلي:

1. إعطاء نظرة موضوعية عن المؤسسة؛
2. تقديم آراء ونصائح غير متحيزة بشأن المسائل التي يقع فيها التداخل بين المصالح الخاصة والمصالح العامة؛
3. تقييد الفريق التنفيذي بأن يكون أكثر انضباطا ومسؤولية في إعداد التقارير؛
4. تفضيل الإدارة الهادئة والواضحة لحالات التوتر والأزمات وذلك من خلال تقديم أحكام معتدلة وإمكانية التسوية.

وبشكل خاص يوصى بضم الإداريين الخارجيين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME) وذلك لإسهامهم الفعال الذي لا يرتبط فقط باستقلاليتهم بقدر ارتباطه بكفاءتهم التي يمكنهم إثباتها والسلطة المعنوية

[1] Ibid, PP 38-39.
[2] Ibid, P 40.

التي يمكنهم ممارستها. إنّ الإداريين الخارجيين هم أعضاء كاملي العضوية في مجلس الإدارة حيث لهم حق الاجتماع والتداول مع نظرائهم من الأطراف الأخرى، ويمكن أن يكونوا مكلفين بنفس مهام الأعضاء الآخرين.

3. أجر الإداريين:[1]

- يتم تحديد أجر أعضاء مجلس الإدارة من طرف الجمعية العامة التي تكون مسؤولة عن ضبط مبالغه وهيكله، ويجب أن تكون عالية بما يكفي لجذب الموظفين الذين يستوفون شروط الاختصاص المرغوب والاحتفاظ بهم وتحفيزهم.
- بصفة عامة يجب أن يحصل كل الإداريين على نفس الأجر إلا ما قد يتقاضونه بصفتهم مساهمين أو منصبهم ضمن الفريق التنفيذي والذي لا يؤخذ بعين الاعتبار عند احتساب الأجور، وإنما كل في إطاره الخاص حيث سياسة عوائد الأسهم بالنسبة للمساهمين والأجور، وكذلك العلاوات المرتبطة بالأداء بالنسبة للإطارات المسيرة.
- إن الاختلافات المحتملة في أجور الإداريين لا يمكن أن تكون إلا بسبب المهام أو الأدوار التي يؤدونها في إطار مجلس الإدارة مثل المشاركة في أعمال لجنة مختصة.
- يجب تحديد المنح والتعويضات المستحقة للإداريين مقابل تأدية المهام الموكلة إليهم بشكل منفصل وبأكبر قدر من الدقة وأن لا تتم بطرق ملتوية.

ثالثا: المديرية: سنتناول من خلال ما يلي مهام المديرية وعملية تشكيلها، وأيضا كيفية تحديد الأجور الخاصة بها.

1. دور ومهام المديرية: يتمثل دور ومهام المديرية فيما يلي:[2]

- تختار المديرية وتُنصب من طرف مجلس الإدارة ويجب أن تعمل تحت إشرافه، كما يجب أن تكون الأجور والأهداف الموكلة إليهم تتناسق وتتلائم مع مصالح المؤسسة، والأهداف المراد تحقيقها والموارد الواجب توفيرها، والقيم االتي يجب الدفاع عنها والسلطات المخولة للمديرية، ويقع على مجلس الإدارة مسؤولية ضمان تناسق كل هذه الأبعاد.
- لا تضمن مديرية المؤسسة تأدية المهام الموكلة إليها من قبل مدير واحد ولكن من قبل فريق تنفيذي يوضع تحت مسؤولية مدير عام، ويساعده في ذلك إطارات يشكلون أعضاء المديرية.

[1] Goal، مرجع سبق ذكره، ص 41.
[2] نفس المرجع، ص ص 41-42.

وتتمثل الواجبات الموكلة بشكل عام إلى المديرية فيما يلي:

- إعداد واقتراح إستراتيجية المؤسسة وعرضها على مجلس الإدارة؛
- تنفيذ هذه الإستراتجية بعد اعتمادها في شكل مخططات سنوية وميزانيات معتمدة،
- ضمان الإشراف والمراقبة على تسيير المؤسسة؛
- تقديم تقرير لمجلس الإدارة بالنتائج المحققة مقارنة مع الأهداف المحددة ضمن الإستراتيجية المعتمدة؛
- تزويد مجلس الإدارة بالمعلومة التي تمكنه من قيادة ومراقبة نشاطات المؤسسة.

2. **تشكيلة وأجر وتقييم المديرية:** يتم توظيف وتنصيب المديرية من طرف مجلس الإدارة باقتراح من لجنة تعين من طرف مجلس الإدارة لهذا الغرض، ويمكن أن تتشكل من المساهمين والإداريين و/ أو مسيرين خارجيين.

يوصى بوضع نظام للأجور يوازن بين مصالح المديرية ومصالح المؤسسة، وكذا اعتماد معايير للتقييم قائمة على معايير وشروط متفق عليها، ويتم التفاوض على أجور أعضاء المديرية والتعاقد عليها مع مجلس الإدارة، وعند اللزوم يعتمد على أساس اقتراح أعدته لجنة الأجور المنشأة لهذا الغرض. ويمكن أن يساعد مجلس الإدارة في مهمة التقييم لجنة مكونة من أعضائه أو اللجوء إلى خبراء خارجيين.[1]

[1] Goal, OP Cit, P 43.

الفرع الثاني: علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الخارجيين:

تشكل المؤسسة جهاز مفتوح حول العديد من الأطراف الفاعلة الخارجيين وهي على اتصال دائم معهم، ونوضح فيما يلي التوصيات التي جاء بها الميثاق والتي يجب تنفيذها قصد وملاءمتها مع ظرف كل مؤسسة، لكي تتمكن من تحسين علاقاتها مع الأطراف الفاعلة الخارجيين وتوسيع جاذبيتها اتجاههم: [1]

1. **السلطات العمومية كشريك:** باعتبار الإدارات العمومية جزء لا يتجزأ من السلطة العمومية فإنها تهتم كثيرا بازدهار المؤسسات، وهذا ما يتضح من إجراءات الدعم والمساعدات المالية الممنوحة من طرف الدولة. وبالمقابل يتوجب عليها أن تشدد على المؤسسات التي تكون مخالفة للقانون، وتمر عملية تحسين العلاقة مع الإدارات العمومية بما يقتضيه من المؤسسة من احترام للقانون خاصة في مجال قانون العمل والضرائب وقانون حماية البيئة. وبالنسبة للمؤسسة ينتج عنها ضرورة الانتباه لتطورات النصوص القانونية في المجالات الثلاثة (قانون العمل، الضرائب، حماية البيئة) وتنفيذ ما جاء فيها والوفاء بالتزاماتها.
2. **البنوك والهيئات المالية الأخرى: ثقة وشفافية:** يجب على المؤسسة أن تؤسس علاقة دائمة مبنية على الثقة مع ممثلي الهيئات المالية للنظام المالي السابق وذلك بإرسال وفي الوقت المناسب المعلومات الكاملة والصحيحة عن الوضعية المالية السابقة، والحالية والمتوقعة للمؤسسة. ويشكل ذلك من بين أهم الأساليب التي من أجلها يجب على المؤسسة أن يكون لديها محاسبة دقيقة وتحيين مخطط أعمالها عند الضرورة. من جهة أخرى لتأسيس علاقة قائمة على الثقة مع المقرضين، يجب المحافظة على عدم الخلط بين الأموال الخاصة بالمؤسسة والأملاك الخاصة بالمساهمين، ويعتبر هذا الشرط ملزم للمؤسسات الصغيرة العائلية.
3. **الموردين: من أجل تعاون دائم:** قد يعتمد أداء المؤسسة بصورة كبيرة وحسب الظرف على مورديها، ويشكل هؤلاء أول حلقة في سلسلة القيم بواسطة المدخلات (المواد الأولية) التي يقدمونها، وبذلك يشكلون الدائنين الأوائل من خلال الآجال التي يمنحونها للمؤسسة لدفع مستحقاتهم. وعليه فإن الاختيار الدقيق للموردين ونوعية العلاقات التي تقيمها المؤسسة معهم تشكل حجر الأساس بالنسبة للإنتاج الذي يضمن السير الحسن للمؤسسة.

[1] Goal، مرجع سبق ذكره، ص 44-45.

4. **الزبائن: الملاك الحقيقيين للمؤسسة:** في مناخ اقتصادي تطبعه المنافسة الحادة تتجلى أهمية إرضاء الزبائن التي يجب وضعها في قلب مهام المؤسسة، ويجب على المؤسسة أن تطور وتنمي علاقة صادقة وأخلاقية مع الزبائن، وذلك في إطار الاحترام لمبدأ الربح للجميع واحترام القوانين واللوائح المعمول بها.

5. **العمال: هم أول زبائن المؤسسة:** بصرف النظر عما تشكله العلاقة الوطيدة بين العمال ورب العمل، فإن مجموع الأجراء يشكلون إحدى الأطراف الفاعلة الخارجيين. إن الموارد البشرية للمؤسسة يمثلون "أول الزبائن" أين يقع عليها كسبهم باعتبار أنه يتم الاعتماد عليهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة. وعلى هذا النحو أصبح من الضروري تحفيزهم وإدماجهم، كما أصبح لزاما وضع قيد التنفيذ نظام أجور يعتمد على الاستحقاق والكفاءة، وكذلك سياسة إصغاء ومعاملة عادلة لانشغالات الموارد البشرية. فضلا عن أن المؤسسة يجب أن تسهر على تكوين رأسمالها البشري وأن تؤدي التزاماتها الاجتماعية.

6. **المنافسين: أخلاق وواجبات:** لا تقتصر المنافسة على التخاصم على حصص في السوق وعدد من الزبائن، ولكنها تبرز على أرض الواقع في مجال الإمدادات من الموردين مقدمي الخدمات المشتركة في مجال تشغيل الكفاءات المطلوبة التقنية منها والتنفيذية، وبصفة أكثر عموما في مجال تمثيل علامة المنتج أمام الغير، غير أن العلاقة مع المنافسين مقيدة بإمكانية ووجوب التعاون بوصفهم مهنيين وأشقاء في المهنة مدعوون للتشاور حول الاهتمامات القطاعية الموحدة مثل المنافسة الغير شرعية والمسائل المتعلقة بأخلاقيات المهنة والمشاركة في الحوار الاجتماعي داخل فرع النشاط.

مما سبق يمكن القول أن الجزائر سعت كغيرها من الدول العربية باتخاذها لخطوات إيجابية نحو إرساء نظام حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الجزائرية من خلال العديد من الإصلاحات التي مست العديد من الأنظمة، في محاولة منها زرع ثقافة الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية والاستفادة من مزاياها، غير أن الذي يلفت الانتباه في التجربة الجزائرية أنه بالرغم من جدية وأهمية الإصلاحات القانونية والمؤسساتية التي قامت بها الدولة الجزائرية إلا أن إشكالية الحوكمة في الجزائر تكمن في غياب الآليات الوقائية والردعية لمحاربة التجاوزات للحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية، كما أن ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة لا يأخذ الصفة الإلزامية الأمر الذي يؤدي بالشركات إلى التهاون في تطبيقه على خلاف المواثيق الدولية الصادرة بصفة الإلزام والوجوب.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث عرض منهجية الدراسة المتبعة وذلك من خلال ذكر المنهج المتبع وتقديم توضيحات حول طريقة جمع البيانات والأدوات المستخدمة في الدراسة، كما يتم من خلال هذا المبحث تقديم شرح لمجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة لفهم العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة المخاطر المؤسسية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: تحديد مجتمع الدراسة: نظرا لرفض العديد من المؤسسات الاقتصادية الإجابة على الاستبيان اقتصرت الدراسة على أربعة مؤسسات اقتصادية جزائرية (أنظر الملحق رقم 3) ثلاثة منها تنتمي إلى القطاع العام ومؤسسة واحدة من القطاع الخاص، وقد تم تحديد واعتماد جميع إطارات التسيير والإطارات العليا وكذلك الوسطى في المؤسسات التي وافقت على إجراء الدراسة التطبيقية فيها لتكون مجتمع الدارسة باعتبارهم الشريحة التي لديهم المعرفة المطلوبة لموضوع دراستنا.

ثانيا: تحديد عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بصورة عشوائية من مجتمع الدراسة، وقد تضمنت العينة مجموعة من إطارات التسيير والإطارات العليا والوسطى التي قبلت الإجابة على الاستبيان الذين بإمكانهم إفادتنا بالمعلومات اللازمة التي تخدم أهداف الدراسة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ولم يتم تحديد حجم عينة الدارسة بالأساليب الإحصائية المتعارف عليها باعتبار أن المعلومات الخاصة بعينة الدراسة لم تكن متاحة في كافة المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي غياب العدد الحقيقي للإطارات المراد استجوابها حال دون حساب حجم العينة الواجب اختبارها بشكل دقيق. وقد تم توزيع (120) استمارة استبيان على عينة الدراسة استرجع منها (105) وتم استبعاد (08) لعدم استيفائها لشروط المعالجة والتحليل، ليكون عدد الاستمارات الصالحة للاستعمال والتحليل الإحصائي هو (97) استمارة. وعليه بلغت نسبة الاستجابة (80,8%) وهي نسبة مقبولة في البحوث الاقتصادية، ويمكن أن نوضح ذلك كما يلي:

جدول رقم 8: الاحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان

البيان	العدد	النسبة المئوية %
عدد الاستمارات الموزعة	120	100
عدد الاستمارات المسترجعة	105	85
عدد الاستمارات غير المسترجعة	18	15
عدد الاستمارات الملغاة	5	4,1
عدد الاستمارات المقبولة والقابلة للتحليل	97	80,8

المصدر: من إعداد الباحثة

ويعرض الجدول التالي كيفية توزيع استمارات الاستبيان في المؤسسات عينة الدراسة.

جدول رقم 9: توزيع استمارة الاستبيان في المؤسسات عينة الدراسة

الرقم	المؤسسة الاقتصادية	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات غير الصالحة للدراسة	الاستمارات المقبولة والقابلة للتحليل
01	مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية (مجمع كوسيدار)	30	28	2	26
02	مؤسسة جيسي تي بي (Gesi Tp) (مجمع GITRAMA)	30	26	3	23
03	مؤسسة مونو إلكتريك لصناعة وتركيب المعدات الكهربائية (Mono Electric)	30	25	1	24
04	المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية (ENCC) (مجمع إيميتال)	30	26	2	24

المصدر: من إعداد الباحثة

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على عدد من الوسائل الضرورية للحصول على البيانات والمعلومات الخاصة لتغطية الجانب الميداني وهي:

1. **المقابلات الشخصية:** تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع بعض إطارات عينة الدراسة بغية ضبط عبارات الاستبيان، والتعرف أكثر على المؤسسات وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول مدى تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة وسياسات ومهام إدارة المخاطر بها؛
2. **الاستبيان:** تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدارسة والتي تمّ تطويرها بعد الإطلاع على العديد من الدراسات ذات الصلة بمتغيراته، وتم عرضها على مجموعة من الأساتذة من ذوي الاختصاص للأخذ بآرائهم حول مدى صلاحيتها في قياس أثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر المؤسسية، وفي ضوء ملاحظاتهم ومقترحاتهم تم تعديل عبارات الاستبيان.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة وبناء أداة الدراسة

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة، تمّ الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss (Statistical Package for The Social Sciences) النسخة "23"، وتم الاستعانة بالأساليب والمؤشرات الإحصائية الآتية:

أولا: مقاييس التحليل الإحصائي الوصفي: تم الاستعانة بالمقاييس الإحصائية الآتية:

- ✓ **التكرارات والنسب المئوية:** تم استخدامهم لوصف خصائص وإجابات عينة الدراسة؛
- ✓ **المتوسط الحسابي:** تم استخدام المتوسط الحسابي لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة، وقد قسمت مجالاته إلى خمسة مجالات وفقا للمعادلة التالية: طول الفئة= أعلى قيمة لمقياس ليكرت وهي (5) –أدنى قيمة للمقياس وهي (1) / عدد الفئات التي يعبر عنه بعدد درجات سلم ليكرت وهو خمسة درجات، وعليه فإن طول الفئة= (5–1) /5=0,8. وبناءا على ذلك فإنّ مجالات المتوسط الحسابي تكون كما يلي:

جدول رقم 10: المتوسط الحسابي المرجح

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1,79	غير موافق بشدة
من 1,80 إلى 2,59	غير موافق
من 2,60 إلى 3,39	محايد
من 3,40 إلى 4,19	موافق
من 4,20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: وليد عبد الرحمان خالد الفرا، (2009): تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، السعودية، ص 26.

✓ **الانحراف المعياري**: تم استخدامه لقياس تركز أو تشتت قيم الإجابات عن وسطها الحسابي حيث كلما قلت قيمته زادت درجة تركز الإجابات حول المتوسط الحسابي.

ثانيا: مقاييس الإحصاء الاستدلالي: اعتمدنا في التحليل على ما يلي:

✓ **معامل الارتباط ألفا كرونباخ Cronbach Alpha**: تم استخدامه من أجل معرفة درجة ثبات أداة القياس (الاستبيان) مع الأخذ بعين الاعتبار أن القيمة المقبولة إحصائيا في العلوم الاجتماعية والإنسانية تقدر ب 60%، حيث كلما فاق المعامل هذه النسبة يعتبر الثبات عال ويكون أفضل كلما اقترب من الواحد الصحيح أما دون ذلك فيعتبر الثبات ضعيفا؛

✓ **معامل الاتباط بيرسون Pearson**: تم استخدامه لقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدارسة، وله الخصائص التالية:

- قيمته تساوي صفرا يعني ذلك أن الظاهرتان مستقلتان تماما.
- قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طرديا، ويكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، ويكون ضعيفا عندما يقترب قيمته من الصفر.
- قيمته سالبة عندما يكون الارتباط عكسيا، ويكون الارتباط قويا عند اقترابه من (−1)، ويكون ضعيفا عندما تكون القيمة السالبة قريبة من الصفر.

✓ **اختبار معامل الالتواء والتفرطح**: تم استخدامه لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Distribution Normal).

- ✓ **اختبار T للعينة الواحدة:** تم استخدام هذا الاختبار لقياس درجة تطبيق آليات الحوكمة في الشركات محل الدراسة وقياس درجة الاعتماد على سياسات ومهام إدارة المخاطر بهذه الشركات.
- ✓ **تحليل الانحدار الخطي البسيط:** تم استخدامه لقياس تأثير متغير مستقل واحد في المتغير التابع.
- ✓ **تحليل الانحدار الخطي المتعدد:** تم استخدامه لقياس علاقة التأثير المتعددة بين المتغيرين المستقل والتابع.
- ✓ **تحليل التباين للانحدار (Anova):** تم استخدامه لدراسة مدى معنوية تأثير المتغير المستقل (أبعاد الحوكمة) على المتغير التابع (إدارة المخاطر).
- ✓ **تحليل الانحدار المتدرج (Stepwize):** تم استخدامه لتحديد أكثر آليات الحوكمة تأثيرا على تحسين إدارة المخاطر، ويعتبر من أدق الأساليب الإحصائية وأكثرها استخداما.

الفرع الثاني: بناء أداة الدراسة (القياس):

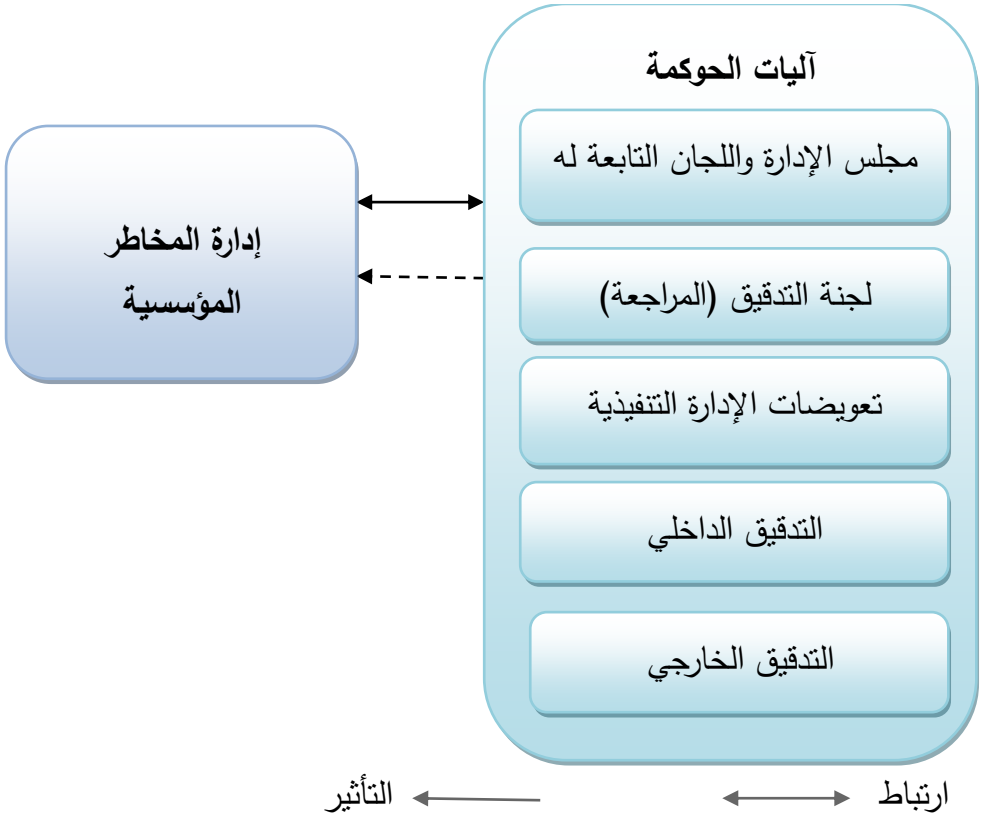
تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدارسة والتي تمّ تطويرها بعد الإطلاع على العديد من الدراسات ذات الصلة بمتغيراته، وتم عرضها على مجموعة من الأساتذة من ذوي الاختصاص للأخذ بآرائهم حول مدى صلاحيتها في قياس أثر آليات الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر (أنظر الملحق رقم 1)، وفي ضوء ملاحظاتهم ومقترحاتهم تم تعديل عبارات الاستبيان. وقد تضمنت ثلاثة أقسام من المعلومات:

- **القسم الأول:** يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدارسة من أجل التعرف على خصائص العينة المعتمدة من ناحية الجنس، فئة العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي وسنوات الخبرة في المؤسسة الحالية.
- **القسم الثاني:** يمثل المتغير المستقل (الحوكمة) الذي يضم خمسة أبعاد تقيس المتغير المستقل وهي:
  - البعد الأول: آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له ويشمل ستة (06) عبارات القياس.
  - البعد الثاني: آلية لجنة التدقيق (المراجعة) وتشمل ستة (06) عبارات القياس.
  - البعد الثالث: آلية تعويضات الإدارة التنفيذية وتضم ستة (06) عبارات القياس.
  - البعد الرابع: آلية التدقيق الداخلي ويضم كذلك ستة (06) عبارات القياس.
  - البعد الخامس: آلية التدقيق الخارجي ويشمل أيضا ستة (06) عبارات القياس.

- **القسم الثالث:** يمثل القسم الثالث المتغير التابع (إدارة المخاطر المؤسسية) ويضم (15) عبارة قياس.

ولتحقيق أهداف الدراسة وبالاعتماد على ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، تم إعداد نموذج الدراسة الذي يوضح اتجاه العلاقة والأثر بين متغيري الدراسة، حيث اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في حوكمة الشركات بأبعادها (مجلس الإدارة واللجان التابعة له، آلية لجنة التدقيق، آلية تعويضات الإدارة التنفيذية، آلية التدقيق الداخلي، آلية التدقيق الخارجي) ومتغير تابع تمثل في إدارة المخاطر المؤسسية.

شكل رقم 17: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

تعتمد أداة الاستبيان على سلم قياس ليكرت (Likert) خماسي الدرجات كسلم قياس باعتباره من أكثر الأساليب استعمالا في مجال العلوم الإدارية والاجتماعية لمعرفة إجابات أفراد العينة، وقد حددت درجات الاستجابة والموافقة على عبارات الاستبيان كما يلي:

جدول رقم 11: درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الاستجابة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1 -1,79	2,59 -1,80	3,39 -2,60	4,19 -3,40	5 -4,20
درجة الموافقة المعتمدة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

بعد بناء أداة الدراسة قمنا بالتأكد من مدى صدقها وثباتها قبل توزيعها على عينة الدراسة وذلك من خلال إجراء الاختبارات التالية:

الفرع الأول: اختبار صدق أداة الدراسة

أولا: اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين في هذا المجال وقد بلغ عددهم (06) (أنظر الملحق رقم 2) للتأكد من دقة وموضوعية عبارات الاستبيان في القياس، والتحقق من مدى انتماء العبارات إلى متغيرات الدراسة وذلك للوقوف على مدى صدقها كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وبناءا على ملاحظات ومقترحات الأساتذة المحكمين تم الأخذ بملاحظاتهم فيما يخص وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة، وتم تصحيح ما ينبغي تصحيحه بدمج بعض العبارات لتقاربهم في المحتوى وحذف الأخرى بحجة أنها لا تخدم كثيرا البعد الذي تنتمي إليه، وذلك في ضوء الآراء التي اتفق عليها أغلب المحكمين، وبذلك تم التوصل إلى الشكل النهائي لأداة القياس (أنظر الملحق رقم 1) وتحقق الصدق الظاهري لها.

ثانيا اختبار صدق البناء (الاتساق الداخلي) لأداة الدراسة:

تم التحقق من صدق البناء (الاتساق الداخلي) لعبارات الاستبيان من خلال حساب معامل بيرسون (Pearson) الذي يقيس ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الذي تنتمي إليه، ونوضح من خلال ما يلي النتائج المتحصل عليها من هذا الاختبار.

1. **الاتساق الداخلي لعبارات متغير حوكمة الشركات**

نوضح من خلال ما يلي الاتساق الداخلي لعبارات كل بعد من أبعاد حوكمة الشركات وهي كالتالي:

1.1. الاتساق الداخلي لعبارات بعد مجلس الإدارة واللجان التابعة: يبين الجدول رقم (12) معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات بعد مجلس الإدارة واللجان التابعة له مع الدرجة الكلية للبعد.

جدول رقم 12: معامل ارتباط بيرسن لعبارات بعد مجلس الإدارة واللجان التابعة له

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	مستوى المعنوية Sig
01	يفصل مجلس إدارة مؤسستكم بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب الرئيس التنفيذي (المدير العام)	0,889**	0,000
02	يضمن مجلس إدارة مؤسستكم المعاملة العادلة والمتساوية لكل حملة الأسهم	0,926**	0,000
03	يحدد مجلس إدارة مؤسستكم إستراتيجية المؤسسة وتفصيلاتها وسياسة إدارة المخاطر	0,869**	0,000
04	يعين مجلس إدارة مؤسستكم أعضاء الإدارة التنفيذية (الإدارة العليا) بالاعتماد على معايير انتقاء محددة ونظم تقييم شفافة	0,925**	0,000
05	يحرص مجلس إدارة مؤسستكم على التحديد الدقيق لمسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (الادارة العليا)	0,913**	0,000
06	يعمل مجلس إدارة مؤسستكم على مراقبة سلوك الإدارة ومراجعة الأداء وسياسة إدارة المخاطر	0,902**	0,000

** الارتباط دال عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0,01$)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط لكل عبارات بعد مجلس الإدارة واللجان التابعة له ذات دلالة إحصائية أي أن مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0) لكل المعاملات المحسوبة وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية سواءا المعتمد(1%) أو (5%)، ونلاحظ من خلال الجدول أيضا أن درجة الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والعبارات التي تنتمي إليه ككل قد بلغ (0,889)، (0,926)، (0,869)، (0,925)، (0,913)، (0,902) على التوالي، وهي درجات ارتباط قوية ومرتفعة والذي يعني أن هناك اتساق داخلي ما بين هذه العبارات والبعد الذي تنتمي إليه ككل، وعلى هذا الأساس يمكن أن نستنتج أن المفاهيم الموجودة في العبارات (06) تعبر عن مدلول البعد ككل وأن خاصية الاتساق الداخلي محققة.

2.1. الاتساق الداخلي لعبارات بعد لجنة التدقيق: يعرض الجدول التالي معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات بعد لجنة التدقيق مع الدرجة الكلية لهذا البعد.

جدول رقم 13: معامل ارتباط بيرسن لعبارات بعد لجنة التدقيق (المراجعة)

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	مستوى المعنوية Sig
01	تقوم لجنة المراجعة بتدقيق ومراجعة نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة وسياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر	0,920**	0,000
02	تتأكد لجنة المراجعة من مدى الإلتزام بتطبيق التعليمات واللوائح والقوانين سارية المفعول	0,968**	0,000
03	تسهم لجنة المراجعة في تحديد وتقييم وضبط المخاطر التي تواجهها المؤسسة	0,963**	0,000
04	تقوم لجنة المراجعة بالإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي	0,951**	0,000
05	تتأكد لجنة المراجعة من توافر المعلومات الضرورية لأداء المدقق الخارجي	0,953**	0,000
06	تقوم لجنة المراجعة بفحص وتدقيق البيانات ومختلف التقارير والقوائم المالية للمؤسسة	0,951**	0,000

** الارتباط دال عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0,01$)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أن كل عبارة من عبارات بعد لجنة التدقيق (المراجعة) ترتبط ارتباطا إحصائيا مع البعد الذي تنتمي إليه حيث أن مستوى الدلالة قد بلغ (0) في كل العبارات وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,01)، كما يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معاملات الارتباط لكل عبارات بعد لجنة التدقيق مع البعد الذي تنتمي إليه قد بلغت (0,920)، (0,968)، (0,963)، (0,951)، (0,953)، (0,951) على التوالي، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية، وعليه يمكن أن نستنتج أن هناك اتساق داخلي ما بين هذه العبارات والبعد الذي تنتمي إليه وبذلك تكون خاصية الاتساق الداخلي لبعد لجنة التدقيق قد تحققت.

3.1. الاتساق الداخلي لعبارات بعد تعويضات الإدارة التنفيذية: يعرض الجدول رقم (14) معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات بعد تعويضات الإدارة التنفيذية مع الدرجة الكلية لهذا البعد.

جدول رقم 14: معامل الارتباط بيرسن لعبارات بعد تعويضات الإدارة التنفيذية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	مستوى المعنوية Sig
01	يتم اعتماد سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات على أساس معايير عادلة وفعالة	0,853**	0,000
02	تتناسب سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات للإدارة التنفيذية مع الأعمال والمسؤوليات التي تقوم بها ونتائج تقييم الأداء	0,845**	0,000
03	تنسجم سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات مع إستراتيجية وأهداف المؤسسة والأداء العام	0,833**	0,000
04	تراعي إدارة مؤسستكم التناسب بين تعويضات الإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين ومصالح المؤسسة في الأجل الطويل	0,758**	0,000
05	تخضع سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات للتحديث والمراجعة بصفة دورية عند الحاجة	0,780**	0,000
06	تقوم المؤسسة بالإفصاح على الرواتب والمكافآت والتعويضات في القوائم المالية وفقا للقوانين واللوائح ذات الصلة	0,839**	0,000

** الارتباط دال عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0,01$)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط لكل عبارات بعد تعويضات الإدارة التنفيذية ذات دلالة إحصائية حيث أن مستوى الدلالة قد بلغ (0) في كل المعاملات المحسوبة وهي قيم أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,01)، كما تشير نتائج الجدول إلى أن قيم معاملات الارتباط لكل العبارات قد بلغت (0,853)، (0,845)، (0,833)، (0,758)، (0,780)، (0,839)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية ما بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه، وعليه يمكن أن نستنتج أن هناك اتساق الداخلي وبذلك خاصية الاتساق الداخلي لبعد تعويضات الإدارة التنفيذية قد تحققت.

4.1. الاتساق الداخلي لعبارات بعد التدقيق الداخلي: يوضح الجدول التالي معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات بعد التدقيق الداخلي مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

جدول رقم 15: معامل الارتباط بيرسن لعبارات بعد التدقيق لداخلي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	مستوى المعنوية Sig
01	يؤدي المدقق الداخلي عمله بكل عناية وباستقلالية كاملة ووفقا لمعايير التدقيق الجزائرية	0,854**	0,000
02	يقوم التدقيق الداخلي بتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية ونظام إدارة المخاطر	0,926**	0,000
03	يقوم التدقيق الداخلي بتدقيق البيانات المالية وغير المالية	0,813**	0,000
04	يقوم التدقيق الداخلي بتقييم التقارير المتعلقة بعمليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر	0,843**	0,000
05	يتابع التدقيق الداخلي مستوى التقدم في الاستجابة للتوصيات والملاحظات التي جاء بها في تقريره	0,876**	0,000
06	يتأكد التدقيق الداخلي من كفاءة وفعالية أنظمة المعلومات والإبلاغ داخل مؤسستكم	0,807**	0,000

** الارتباط دال عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0,01$)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

تبين نتائج الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد التدقيق الداخلي ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة (0) في كل المعاملات وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,01)، كما تبين نتائج الجدول قوة علاقة الارتباط إذ بلغت قيمهم (0,854)، (0,926)، (0,813)، (0,843)، (0,876)، (0,807) على التوالي، وهي قيم مرتفعة وتقترب من (1)، وعلى هذا الأساس يمكن أن نستنتج أن هناك اتساق داخلي ما بين درجة عبارات بعد التدقيق الداخلي والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وبذلك تحققت خاصية الاتساق الداخلي لبعد التدقيق الداخلي.

5.1. الاتساق الداخلي لعبارات بعد التدقيق الخارجي: يعرض الجدول التالي نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات بعد التدقيق الخارجي مع الدرجة الكلية لهذا البعد.

جدول رقم 16: معامل الارتباط بيرسن لعبارات بعد التدقيق الخارجي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	مستوى المعنوية Sig
01	يمارس التدقيق الخارجي الأعمال الموكلة إليه بكل استقلالية وحيادية ووفقا لمعايير التدقيق والمحاسبة الجزائرية	0,846**	0,000
02	يقوم التدقيق الخارجي بفحص وتقييم مدى فعالية الأنظمة الإدارية والمالية للمؤسسة	0,836**	0,000
03	يتأكد التدقيق الخارجي من مدى التزام الإدارة التنفيذية بإجراءات الرقابة الداخلية وسياسات إدارة المخاطر	0,867**	0,000
04	يقوم التدقيق الخارجي بتقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة	0,725**	0,000
05	يقوم التدقيق الخارجي بفحص وتدقيق حسابات المؤسسة وقوائمها المالية وفقا لمعايير التدقيق والمحاسبة	0,744**	0,000
06	يخضع المدقق الخارجي للمساءلة في المجالات التي تقع ضمن نطاقه	0,648**	0,000

** الارتباط دال عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0,01$)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل عبارة من عبارات بعد التدقيق الخارجي ذات دلالة إحصائية وما يفسر ذلك مستوى الدلالة (0) لكل العبارات وهي قيم أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,01)، كما تبين نتائج الجدول قيم معاملات الارتباط المقدرة ب (0,846)، (0,836)، (0,867)، (0,725)، (0,744)، (0,648) على التوالي، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين درجة كل عبارة من عبارات بعد التدقيق الخارجي مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وعليه يمكن القول أن هناك اتساق داخلي بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه وبذلك قد تحققت خاصية الاتساق الداخلي لبعد التدقيق الخارجي.

2. الاتساق الداخلي لعبارات متغير إدارة المخاطر المؤسسية

يوضح الجدول رقم (17) معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات المتغير التابع إدارة المخاطر المؤسسية مع الدرجة الكلية للمتغير.

جدول رقم 17: معامل الارتباط بيرسن لعبارات متغير إدارة المخاطر المؤسسية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط Pearson	مستوى المعنوية Sig
01	تستعمل إدارة مؤسستكم تقنيات محددة لرصد وفهم متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	0,574**	0,000
02	تقوم إدارة مؤسستكم بالتعريف بنطاق عملية إدارة المخاطر بتحديد المنهجية المتبعة والموارد اللازمة في إدارة المخاطر	0,624**	0,000
03	تحدد إدارة مؤسستكم الأدوار والمسؤوليات داخل وظيفة إدارة المخاطر	0,611**	0,000
04	تقوم إدارة مؤسستكم بتحديد مصادر الخطر والأحداث المسببة للمخاطر (الأسباب)	0,679**	0,000
05	تستخدم إدارة مؤسستكم أساليب التحليل النوعي والكمي في تقييم المخاطر	0,744**	0,000
06	تقوم إدارة مؤسستكم بتقييم المخاطر حسب درجة أولويتها في التأثير	0,602**	0,000
07	تقوم إدارة مؤسستكم بتحديد المخاطر المقبولة بالاعتماد على معايير واضحة ومفهومة	0,825**	0,000
08	تحدد إدارة مؤسستكم الإجراءات اللازمة التي من شأنها أن تعزز من الفرص وتقلل من المخاطر	0,641**	0,000
09	تحدد إدارة مؤسستكم الاستراتيجيات المناسبة لمعالجة المخاطر	0,832**	0,000
10	تضع إدارة مؤسستكم خطة المفاضلة بين الخيارات المتاحة لمعالجة المخاطر حسب آثارها السلبية والايجابية	0,773**	0,000

11	تستخدم إدارة مؤسستكم نظم معلومات وقنوات اتصال مناسبة وفعالة لدعم إدارة المخاطر	0,718**	0,000
12	تقوم إدارة مؤسستكم بتوثيق جميع أنشطة ونتائج عملية إدارة المخاطر	0,721**	0,000
13	تقوم إدارة مؤسستكم بإبلاغ الجهات المعنية بالمخاطر عن نتائج عملية إدارة المخاطر	0,750**	0,000
14	تقوم إدارة مؤسستكم بمراقبة فعالية الضوابط الموضوعة لإدارة المخاطر	0,780**	0,000
15	تتابع إدارة مؤسستكم بيئتها الداخلية والخارجية بصورة مستمرة تحسبا للمخاطر الجديدة والقديمة والمتغيرة	0,830**	0,000

** الارتباط دال عند مستوى معنوية ($\propto \leq 0,01$)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات متغير إدارة المخاطر المؤسسية ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0) في كل المعاملات المحسوبة وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,01)، كما يتبين من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين درجة عبارات متغير إدارة المخاطر والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه حيث تراوحت قيم المعاملات المحسوبة ما بين (0,574) و(0,832)، وعليه يمكن أن نستنتج أن عبارات متغير إدارة المخاطر المؤسسية تتسم بالاتساق مع المتغير الذي تنتمي إليه وبذلك خاصية الاتساق الداخلي محققة لهذا المتغير.

الفرع الثاني: اختبار صدق الثبات لأداة الدراسة

تم التأكد من الثبات البنائي لأداة القياس من خلال استخدم اختبار ألفا كرونباخ الذي يقيس درجة ثبات عباراتها، وتتراوح قيمته ما بين الصفر والواحد، وإنّ أدنى قيمة مقبولة لهذا المعامل في البحوث الانسانية والاجتماعية هي 60% وهذا يعني أنه في حالة ما إذا كانت قيمة هذا الأخير تساوي (0,60) فما فوق يكون هناك ثبات في الاستمارة والجدول رقم (18) يوضح نتيجة هذا الاختبار.

جدول رقم 18: معامل ارتباط ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير		عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل ألفا كرونباخ الكلية
الحوكمة	آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له	06	0,955	0,900
	آلية لجنة التدقيق	06	0,979	
	آلية تعويضات الإدارة التنفيذية	06	0,899	
	آلية التدقيق الداخلي	06	0,923	
	آلية التدقيق الخارجي	06	0,860	
إدارة المخاطر		15	0,927	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الحوكمة والذي تقدر قيمهم ب (0,955)، (0,979)، (0,899)، (0,923)، (0,860) على التوالي، ومعامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع إدارة المخاطر المؤسسية المقدر ب(0,927) هي قيم أعلى من القيمة المطلوبة (0,60)، كما يتضح من خلال الجدول أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستمارة قد بلغ (0,900) وهي قيمة جيدة باعتبار أنها أعلى من القيمة المقبولة (0,60)، وعليه يمكن أن نستخلص أن أداة الدراسة تتميز بالثبات والموثوقية والاتساق بين عباراتها ويمكن الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي، وهذا يعني أنه سيكون هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها فيما لو تم إعادة توزيع الاستبيان على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة.

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

بناءا على معلومات استمارة الاستبيان ووفقا لمخرجات برنامج spss قمنا بتحليل البيانات الوصفية لعينة الدراسة المتحصل عليها، وقد توصلنا إلى أن العينة تمتاز بجملة من الخصائص الشخصية نوضحها فيما يلي:

الفرع الأول: توزيع العينة من حيث الجنس، الفئة العمرية والمؤهل العلمي

أولا: توزيع العينة من حيث الجنس: يبين الجدول التالي توزيع مفردات عينة الدراسة من حيث الجنس.

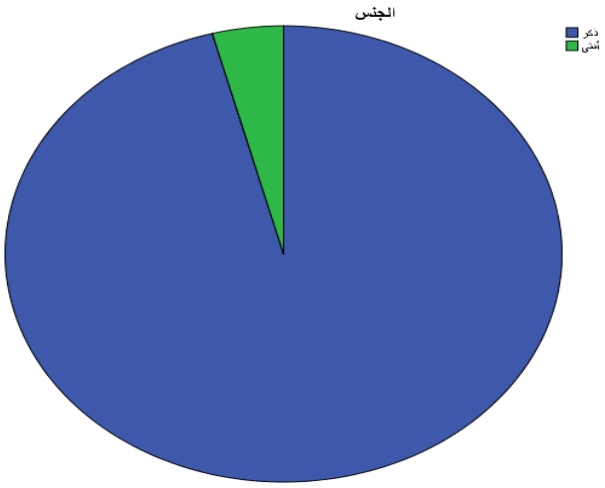
جدول رقم 19: توزيع مفردات العينة من حيث الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	93	95,9
الإناث	4	4,1
المجموع	97	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من جنس ذكر بنسبة مئوية تقدر ب (95,9%) في حين بلغت نسبة الإناث (4,1%)، وهي نسبة جد ضعيفة مقارنة بالذكور، ويرجع ضعف العنصر النسوي إلى طبيعة نشاط المؤسسات عينة الدراسة التي تعتمد على تخصص يستقطب الذكور أكثر من الإناث.

شكل رقم 18: توزيع مفردات العينة من حيث الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

ثانيا: توزيع عينة الدراسة من حيث فئة العمر: يبين الجدول التالي توزيع مفردات عينة الدراسة من حيث فئة العمر.

جدول رقم 20: توزيع مفردات العينة من حيث فئة العمر

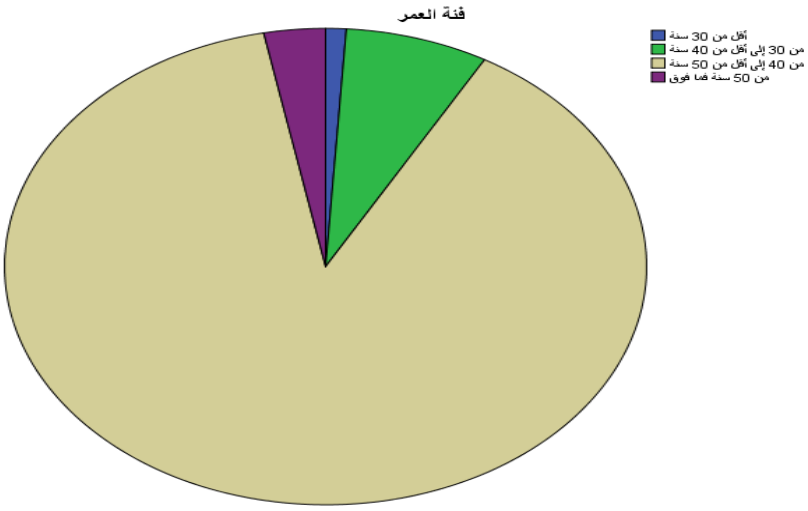
فئة العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	1	1,0
من 30 إلى أقل من 40 سنة	7	7,2
من 40 إلى أقل من 50 سنة	86	88,7
من 50 سنة فما فوق	3	3,1
المجموع	97	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة هم من فئة متوسطة العمر، إذ تركزت أعلى نسبة في الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (88,7%)، تليها الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (7,2%)، وجاءت الفئة العمرية (من 50 سنة فما فوق) في الترتيب الثالث بنسبة (3,1%)، في حين جاءت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) في المرتبة الأخيرة بأقل نسبة مئوية (1%)، ويمكن تفسير

توزيع مفردات العينة بهذا الشكل إلى أن طبيعة نشاط المؤسسات عينة الدراسة تتطلب وتوظف العمر الطبيعي للعمل والمتمثل في الفئتين (من 30 إلى أقل من 40 سنة) و(من 40 إلى أقل من 50 سنة)، وهو العمر المناسب للعطاء والأكثر قدرة على التفكير والإبداع.

شكل رقم 19: توزيع مفردات العينة من حيث فئة العمر



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

ثالثا: توزيع العينة من حيث المؤهل العلمي: يبين الجدول التالي توزيع مفردات العينة من حيث المؤهل العلمي.

جدول رقم 21: توزيع مفردات العينة من حيث المؤهل العلمي

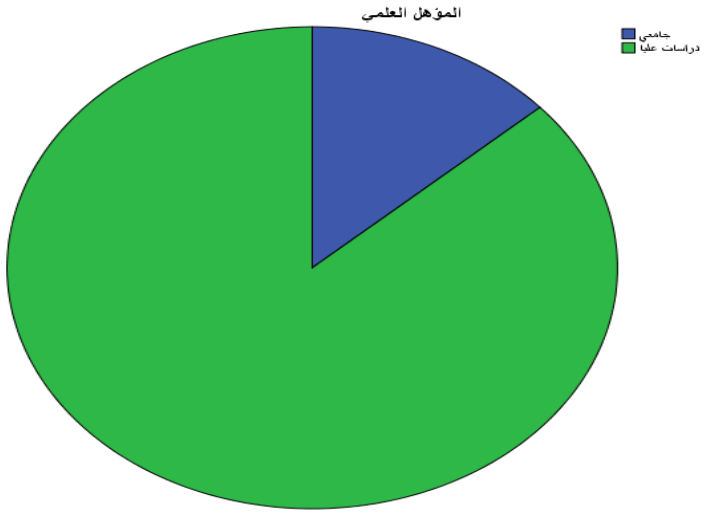
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	0	0
جامعي	13	13,4
دراسات عليا	84	86,6
المجموع	97	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول أعلاه أن المؤهل العلمي الذي يغلب على عينة الدراسة هو دراسات عليا بنسبة (86,6%)، تليها جامعي بنسبة (13,4%)، كما تشير نتائج الجدول إلى انعدام وجود أفراد بمؤهل ثانوي، والجذير بالذكر أن الفئة المستهدفة من الدراسة هم من الإطارات وهذه المناصب غالبا ما تتطلب فئة علمية

مؤهلة ومتحصلة على شهادة علمية، وتمنح للجامعيين وحاملي الدراسات العليا، وهذا ما يعطي مصداقية للدراسة بتوافر المؤهل العلمي العالي، فالأفراد بمؤهلات علمية مرتفعة يكونون على ذراية أكبر بأعمال المؤسسة التي ينتمون إليها كل حسب تخصصه.

شكل رقم 20: توزيع مفردات العينة من حيث المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

الفرع الثاني: توزيع العينة من حيث المركز الوظيفي وسنوات الخبرة

أولا: توزيع العينة من حيث المركز الوظيفي: يبين الجدول التالي توزيع مفردات العينة من حيث المركز الوظيفي.

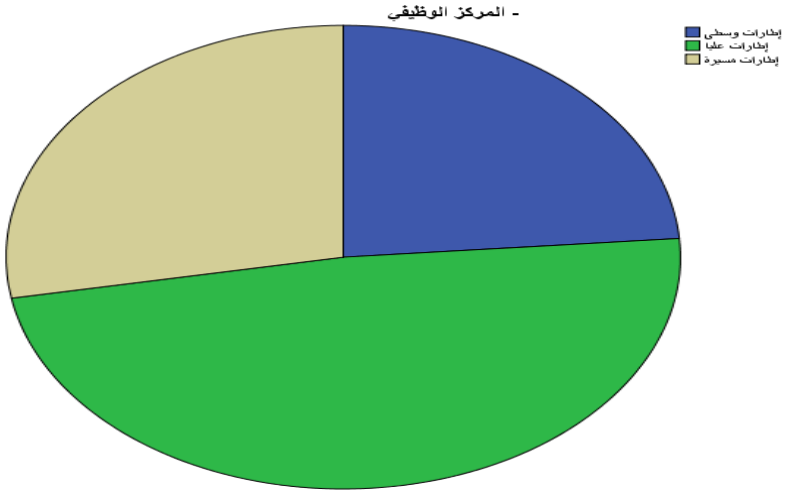
جدول رقم 22: توزيع مفردات العينة من حيث المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إطارات وسطى	23	23,7
إطارات عليا	47	48,5
إطارات مسيرة	27	27,8
المجموع	97	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

يظهر الجدول أعلاه أن العينة المستهدفة في هذه الدراسة هم من إطارات التسيير وإطارات عليا وإطارات وسطى، وقد تم الاعتماد على هذه الفئة باعتبار أنها الفئة المسيرة والقادرة على اتخاذ القرارات، وبالتالي لديها المعلومة التي تخدم أهداف دراستنا الحالية حيث جاءت موزعة على النحو التالي: إطارات عليا في الترتيب الأول بنسبة (48,5%)، تليها إطارات مسيرة بنسبة (27,8%)، وجاءت إطارات وسطى في الترتيب الأخير بنسبة (23,7%) وهذه النتائج تقودنا إلى استنتاج أن أغلبية المبحوثين هم من صناع القرار.

شكل رقم 21: توزيع مفردات العينة من حيث المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

ثانيا: توزيع العينة من حيث سنوات الخبرة: يبين الجدول التالي توزيع مفردات العينة من حيث سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية.

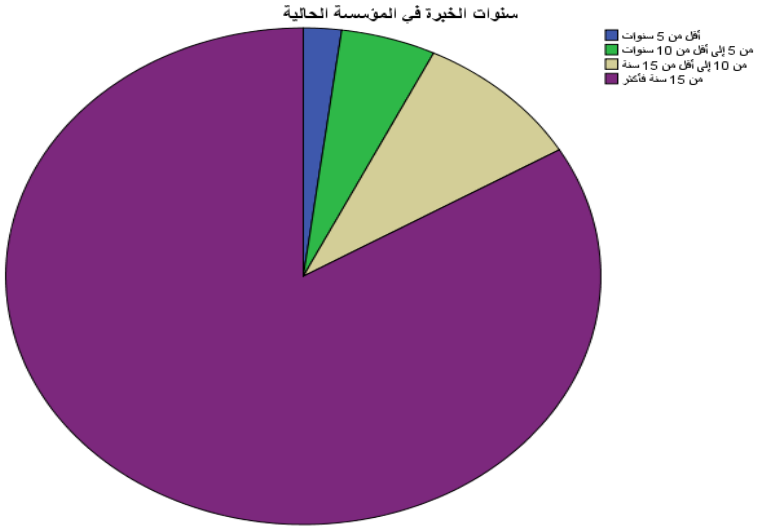
جدول رقم 23: توزيع مفردات العينة من حيث الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	2,1
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	5	5,2
من 10 إلى أقل من 15 سنة	9	9,3
من 15 سنة فأكثر	81	83,5
المجموع	97	100,0

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن فئة سنوات الخبرة (من 15 سنة فأكثر) تحصلت على أعلى نسبة تقدر ب (83,5%)، تليها الفئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (9,3%) وجاءت الفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) في الترتيب الثالث بنسبة (5,2%)، في حين تحصلت الفئة (أقل من 5 سنوات) على الترتيب الأخير بنسبة (2,1%)، بناءا على ذلك يمكن أن نستخلص أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرات وظيفية طويلة وهو ما يعطي الثقة والمصداقية في إجابات أفراد العينة.

شكل رقم 22: توزيع مفردات العينة من حيث الخبرة



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة لمتغير حوكمة الشركات

تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية لعبارات الاستبيان وانحرافاتها المعيارية لتحليل اتجاهات أفراد العينة حول مدى تطبيق آليات الحوكمة داخل المؤسسات محل الدراسة، وجاء ذلك كما يلي:

الفرع الأول: تحليل اتجاهات أفراد العينة لآلية مجلس الإدارة واللجان التابعه وآلية لجنة التدقيق

أولا: تحليل اتجاهات أفراد العينة لآلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له

جدول رقم 24: البيانات الوصفية لآلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	يفصل مجلس إدارة مؤسستكم بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب الرئيس التنفيذي (المدير العام)	2,63	1,13	متوسط	**4**
2	يضمن مجلس إدارة مؤسستكم المعاملة العادلة والمتساوية لكل حملة الأسهم	2,63	1,06	متوسط	**3**
3	يحدد مجلس إدارة مؤسستكم إستراتيجية المؤسسة وتفصيلاتها وسياسة إدارة المخاطر	2,51	0,99	ضعيف	**6**
4	يعين مجلس إدارة مؤسستكم أعضاء الإدارة التنفيذية (الإدارة العليا) بالاعتماد على معايير انتقاء محددة ونظم تقييم شفافة	2,52	1,06	ضعيف	**5**
5	يحرص مجلس إدارة مؤسستكم على التحديد الدقيق لمسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (الادارة العليا)	2,71	1,06	متوسط	**1**
6	يعمل مجلس إدارة مؤسستكم على مراقبة سلوك الإدارة ومراجعة الأداء وسياسة إدارة المخاطر	2,69	1,07	متوسط	**2**
آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له		2,61	0,96	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن مستوى موافقة الأفراد المبحوثين لبعد آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له وعباراته الستة كان بين ضعيف ومتوسط إذ تراوحت متوسطاتها بين (2,51-2,71)، وقد جاءت العبارة رقم (5) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2,71) وهو ما يشير إلى موافقة أفراد العينة حول حرص مجلس الإدارة على التحديد الدقيق لمسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، بمستوى موافقة متوسط وانحراف معياري (1,06)، ويشير ذلك إلى وجود درجة من عدم التجانس في آراء المبحوثين، تليها العبارة رقم (6) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2,69) وانحراف معياري (1,07) وهذا يعني أن إجابات أفراد العينة تميل إلى تأييد قيام مجلس الإدارة بمراقبة سلوك الإدارة ومراجعة الأداء وسياسة إدارة المخاطر بمستوى موافقة متوسط، وقد تحصلت العبارة رقم (2) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,63) وهو ما يشير إلى موافقة أفراد العينة حول ضمان مجلس الإدارة المعاملة المتساوية لكل حملة الأسهم مع درجة موافقة متوسط وانحراف معياري (1,06).

وجاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2,63)، مع مستوى موافقة متوسط وانحراف معياري (1,13) وهذا يعني وجود درجة من التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تبين لنا أن مجلس الإدارة في المؤسسات المبحوثة لا يفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب الرئيس التنفيذي، في حين جاءت العبارة رقم (4) في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (2,52) وانحراف معياري (1,06) مع مستوى موافقة ضعيف وهذا يعني عدم تأييد أفراد العينة قيام مجلس الإدارة بتعيين أعضاء الإدارة التنفيذية بالاعتماد على معايير انتقاء محددة ونظم انتقاء شفافة، وقد تبين لنا أن المدير العام هو المسؤول عن تعيين أعضاء الإدارة التنفيذية بالاعتماد على معايير انتقاء شفافة ثم يقوم بعرضها على مجلس الإدارة الذي يتمثل دوره في الموافقة أو رفض الأعضاء المقترحين من الإدارة العليا متمثلة في المدير العام.

وتحصلت العبارة رقم (3) على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (2,51) وانحراف معياري (0,99) مع درجة موافقة ضعيف، وهذا يعطينا مؤشر إلى أن إعداد إستراتيجية المؤسسة وتفصيلاتها وسياسة إدارة المخاطر ليست من صلاحية مجلس الإدارة، وقد تبين لنا أن المدير العام يقوم باقتراح الإستراتيجية وسياسة إدارة المخاطر على مجلس الإدارة الذي يقوم إما بالمصادقة عليها أو يطلب القيام بتعديلات عليها إذا لزم الأمر.

وعموما حقق بعد آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة متوسط حسابي عام قدر ب (2,61) وانحراف معياري (0,96)، وهذا يعني وجود تقبل إيجابي متوسط لأفراد العينة اتجاه هذا البعد كما يؤشر الانحراف المعياري العام إلى الانسجام والاتساق للإجابات الواردة في هذا البعد.

ثانيا: تحليل اتجاهات أفراد العينة لآلية لجنة التدقيق (المراجعة)

جدول رقم 25: البيانات الوصفية لآلية لجنة التدقيق

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	تقوم لجنة المراجعة بتدقيق ومراجعة نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة وسياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر	3,52	0,78	قوي	6
2	تتأكد لجنة المراجعة من مدى الالتزام بتطبيق التعليمات واللوائح والقوانين سارية المفعول	3,57	0,78	قوي	1
3	تسهم لجنة المراجعة في تحديد وتقييم وضبط المخاطر التي تواجهها المؤسسة	3,53	0,77	قوي	3
4	تقوم لجنة المراجعة بالإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي	3,53	0,80	قوي	4
5	تتأكد لجنة المراجعة من توافر المعلومات الضرورية لأداء المدقق الخارجي	3,52	0,75	قوي	5
6	تقوم لجنة المراجعة بفحص وتدقيق البيانات ومختلف التقارير والقوائم المالية للمؤسسة	3,55	0,79	قوي	2
آلية لجنة التدقيق (المراجعة)		3,53	0,74		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى موافقة أفراد العينة المبحوثين لبعد آلية لجنة التدقيق (المراجعة) كان قوي إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3,52-3,57)، وقد تحصلت العبارة رقم (2) على الترتيب الأول ضمن هذا البعد بمتوسط حسابي (3,57) مع مستوى موافقة قوي وانحراف معياري (0,78)، مظهرا اتساق في إجابات أفراد العينة حول تأكد لجنة المراجعة من مدى الالتزام بتطبيق التعليمات واللوائح والقوانين سارية

المفعول داخل المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، وقد تحصلت العبارة رقم (6) على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3,55) وانحراف معياري (0,79) مظهرا انسجام في إجابات عينة الدراسة حول قيام لجنة المراجعة بفحص وتدقيق البيانات ومختلف التقارير والقوائم المالية الخاصة بالمؤسسة.

وجاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الثالثة من حيث مستوى الموافقة بمتوسط حسابي (3,53) وانحراف معياري (0,77) مع درجة موافقة قوي، وهذا يعني تأييد أفراد العينة في إسهام لجنة المراجعة في تحديد وتقييم وضبط المخاطر التي تواجهها المؤسسة مع الجهات المعنية بإدارة المخاطر داخل المؤسسات محل البحث، كما تحصلت العبارة رقم (4) على نفس المتوسط الحسابي للعبارة رقم (3) قدر ب (3,53)، وجاءت في المرتبة الرابعة بانحراف معياري (0,80) مع درجة موافقة قوي حول قيام لجنة المراجعة بالإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي.

وبخصوص العبارة رقم (5) فقد جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3,52) وانحراف معياري (0,75)، مبينا تأكيد أفراد العينة حول حرص لجنة المراجعة على توفير المعلومات الضرورية لقيام المدقق الخارجي بعمله بشكل جيد، ويتضح من خلال الجدول كذلك تحصل العبارة رقم (1) على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3,52) وانحراف معياري (0,78) مع درجة موافقة قوي، وهذا يعطي مؤشر بأن لجنة المراجعة تقوم بتدقيق ومراجعة نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة وسياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر.

إجمالا حقق بعد آلية لجنة التدقيق متوسط حسابي عام (3,53) بانحراف معياري (0,74)، وهذا يدل على أن الإجابات الواردة في هذا البعد تتميز بالانسجام والاتساق.

الفرع الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة لآلية تعويضات الإدارة التنفيذية وآلية التدقيق الداخلي

أولا: تحليل اتجاهات أفراد العينة لآلية تعويضات الإدارة التنفيذية

جدول رقم 26: البيانات الوصفية لآلية تعويضات الإدارة التنفيذية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	يتم اعتماد سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات على أساس معايير عادلة وفعالة	4,12	0,71	قوي	2
2	تتناسب سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات للإدارة التنفيذية مع الأعمال والمسؤوليات التي تقوم بها ونتائج تقييم الأداء	4,13	0,67	قوي	1
3	تنسجم سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات مع إستراتيجية وأهداف المؤسسة والأداء العام	4,07	0,53	قوي	3
4	تراعي إدارة مؤسستكم التناسب بين تعويضات الإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين ومصالح الشركة في الأجل الطويل	3,92	0,62	قوي	6
5	تخضع سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات للتحديث والمراجعة بصفة دورية عند الحاجة	4,05	0,53	قوي	4
6	تقوم المؤسسة بالإفصاح على الرواتب والمكافآت والتعويضات في القوائم المالية وفقا للقوانين واللوائح ذات الصلة	3,97	0,60	قوي	5
آلية تعويضات الإدارة التنفيذية		4,04	0,50		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

تبين نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة كان قوي لكل العبارات، حيث تحصلت العبارة رقم (2) على الترتيب الأول ضمن هذا البعد بمتوسط حسابي (4,13) وانحراف معياري (0,67) مع مستوى موافقة قوي، وهذا يعني أن سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات للإدارة التنفيذية في المؤسسات المبحوثة تتناسب مع الأعمال والمسؤوليات التي تقوم بها ونتائج معايير تقييم الأداء، وجاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,12) وانحراف معياري (0,71)، ويشير ذلك إلى أن

سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات في المؤسسات المبحوثة تقوم على أسس ومعايير تقييم الأداء المعدة لهذا الغرض، وبالنسبة للعبارة رقم (3) فقد تحصلت على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4,07) وانحراف معياري (0,53) مع مستوى موافقة قوي، ما يدل على أن سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات في المؤسسات المبحوثة تنسجم مع إستراتيجية وأهداف الشركة والأداء العام للشركة.

وبخصوص العبارة رقم (5) فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4,05) وانحراف معياري (0,53)، وهذا يعطينا مؤشر بأن سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات في المؤسسات المبحوثة يتم مراجعتها وتحديثها بصفة دورية إذا دعت الضرورة لذلك، أما العبارة رقم (6) فقد جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3,97) وانحراف معياري (0,60)، وقد تبين لنا أنه يتم الإفصاح عن الرواتب والمكافآت في القوائم المالية وفقا للقوانين سارية المفعول، في حين جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة السادسة والأخيرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (3,92) وانحراف معياري (0,62)، ما يدل على موافقة أفراد العينة على أنه يتم مراعاة التناسب بين تعويضات الإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين ومصالح المؤسسة على المدى الطويل.

وعموما حقق بعد آلية تعويضات الإدارة التنفيذية متوسط حسابي عام (4,04) وانحراف معياري (0,50)، وهذا يعني وجود تقبل إيجابي جيد اتجاه توفر هذا البعد، كما يشير الانحراف المعياري إلى أن الإجابات الواردة في هذا البعد تتميز بالانسجام والاتساق.

ثانيا: تحليل اتجاهات أفراد العينة لآلية التدقيق الداخلي

جدول رقم 27: البيانات الوصفية لآلية التدقيق الداخلي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	يؤدي المدقق الداخلي عمله بكل عناية وباستقلالية كاملة ووفقا لمعايير التدقيق الجزائرية	3,91	0,65	قوي	1
2	يقوم التدقيق الداخلي بتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية ونظام إدارة المخاطر	3,90	0,55	قوي	2
3	يقوم التدقيق الداخلي بتدقيق البيانات المالية وغير المالية	3,88	0,55	قوي	4
4	يقوم التدقيق الداخلي بتقييم التقارير المتعلقة بعمليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر	3,87	0,51	قوي	5
5	يتابع التدقيق الداخلي مستوى التقدم في الاستجابة للتوصيات والملاحظات التي جاء بها في تقريره	3,88	0,51	قوي	3
6	يتأكد التدقيق الداخلي من كفاءة وفعالية أنظمة المعلومات والإبلاغ داخل مؤسستكم	3,84	0,49	قوي	6
آلية التدقيق الداخلي		3,88	0,46		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الموافقة لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببعد آلية التدقيق الداخلي كان قوي لكل العبارات، إذ تحصلت العبارة رقم (1) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3,91) وانحراف معياري (0,65)، ما يدل على موافقة أفراد العينة على أن المدققين الداخليين يقومون بأداء مهامهم باستقلالية تامة وفقا لمعايير التدقيق الجزائرية وبكل عناية، وجاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,90) وانحراف معياري (0,55)، مما يؤكد أن نشاط التدقيق الداخلي يقوم بتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية ونظام إدارة المخاطر.

كما أكدت العبارة رقم (5) التي جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3,88) وانحراف معياري (0,51) على متابعة التدقيق الداخلي مستوى التقدم في الاستجابة للتوصيات والملاحظات التي أوصى بها

في تقريره، تليها العبارة رقم (3) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,88) وانحراف معياري (0,55) حيث أكد أفراد العينة على أنه فضلا عن قيام المدقق الداخلي بتدقيق البيانات المالية فإنه يهتم أيضا بتدقيق البيانات غير المالية، وهذا يعطينا مؤشر أن مهام المدقق الداخلي في المؤسسات محل البحث تواكب التطور الحاصل في وظيفة التدقيق الذي كان يقتصر سابقا على التدقيق المالي متمثلا في وظائفه التقليدية ويهمل التدقيق غير المالي.

وتحصلت العبارة رقم (4) على الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3,87) وانحراف معياري (0,51) والتي تشير إلى موافقة أفراد العينة على قيام التدقيق الداخلي بتقييم التقارير المتعلقة بعمليات الرقابة الداخلية وأيضا إدارة المخاطر، في حين تحصلت العبارة رقم (6) على المرتبة الأخيرة من حيث مستوى الموافقة بمتوسط حسابي (3,84) وانحراف معياري (0,49)، وهذا يعني أن نشاط التدقيق الداخلي يقوم بفحص فعالية أنظمة المعلومات والإبلاغ داخل المؤسسات.

وعموما حقق بعد آلية التدقيق الداخلي متوسط حسابي عام (3,88) وانحراف معياري (0,46)، ويعبر هذا المتوسط على وجود تقبل إيجابي جيد اتجاه توفر بعد آلية التدقيق الداخلي مع وجود اتساق وتوافق في إجابات أفراد العينة، كما تبين لنا أن المؤسسات محل الدراسة توجد في هيكلها التنظيمي مديريات خاصة بالتدقيق الداخلي وتواكب التطور الحاصل في نشاط التدقيق الداخلي الذي يعتمد على النهج القائم على إدارة المخاطر.

الفرع الثالث: تحليل اتجاهات أفراد العينة لآلية التدقيق الخارجي

جدول رقم 28: البيانات الوصفية لآلية التدقيق الخارجي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	يمارس التدقيق الخارجي الأعمال الموكلة إليه بكل استقلالية وحيادية ووفقا لمعايير التدقيق والمحاسبة الجزائرية	3,91	0,54	قوي	1
2	يقوم التدقيق الخارجي بفحص وتقييم مدى فعالية الأنظمة الإدارية والمالية للمؤسسة	3,85	0,49	قوي	2
3	يتأكد التدقيق الخارجي من مدى التزام الإدارة التنفيذية بإجراءات الرقابة الداخلية وسياسات إدارة المخاطر	3,79	0,46	قوي	4
4	يقوم التدقيق الخارجي بتقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة	3,78	0,48	قوي	5
5	يقوم التدقيق الخارجي بفحص وتدقيق حسابات المؤسسة وقوائمها المالية وفقا لمعايير التدقيق والمحاسبة الجزائرية	3,85	0,55	قوي	3
6	يخضع المدقق الخارجي للمساءلة في المجالات التي تقع ضمن نطاقه	3,66	0,63	قوي	6
آلية التدقيق الخارجي		3,81	0,40	قوي	
متغير الحوكمة		3,57	0,36	قوي	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن جميع عبارات بعد آلية التدقيق الخارجي جاءت بدرجة موافقة قوي لكل العبارات، وقد جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (3,91) وانحراف معياري (0,54)، التي تؤكد أن التدقيق الخارجي يمارس مهامه والمسؤوليات الموكلة إليه بكل استقلالية ويقدم رأي فني ومحايد وذلك وفقا لمعايير التدقيق والمحاسبة الجزائرية، تليها العبارة رقم (2) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,85) وانحراف معياري (0,49) والتي تؤكد بدورها أن التدقيق الخارجي

يقوم بفحص وتقييم فعالية الأنظمة الإدارية والمالية المعتمدة في المؤسسة، وهذا يعني أن المدقق الخارجي فضلا عن قيامه بالتدقيق في القوائم المالية والتي تعتبر من مهامه التقليدية فإنه يمكنه أيضا القيام بالتدقيق التشغيلي، وجاءت العبارة رقم (5) في الترتيب الثالث بنفس المتوسط الحسابي للعبارة رقم (2) الذي قدر ب (3,85) وانحراف معياري (0,55)، وهذا يؤكد لنا أيضا أن التدقيق الخارجي يقوم بفحص وتدقيق حسابات المؤسسة وقوائمها المالية وفقا لمعايير التدقيق والمحاسبة الجزائرية.

وتحصلت العبارة رقم (3) على الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3,79) وانحراف معياري (0,46)، وهذا يفسر موافقة أفراد العينة على أن التدقيق الخارجي يقوم بالتحقق من مدى التزام الإدارة التنفيذية بإجراءات الرقابة الداخلية وسياسات إدارة المخاطر، مما يعني أن المدقق الخارجي يقوم بفحص العمليات والضوابط الرقابية ونظام إدارة المخاطر ويتأكد من امتثالها للقوانين واللوائح التنظيمية وتطبق بشكل جيد من طرف الإدارة التنفيذية. كما يوافق أفراد العينة على العبارة رقم (4) التي جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3,78) وانحراف معياري (0,48) على قيام التدقيق الخارجي بتقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، في حين تحصلت العبارة رقم (6) على أدنى المتوسطات وجاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3,66) وانحراف معياري (0,63)، وقد تبين لنا أن المدقق الخارجي يخضع للمساءلة من طرف مجلس الإدارة في المهام والمسؤوليات الموكلة إليه.

إجمالا حقق بعد آلية التدقيق الخارجي متوسط حسابي عام قدر ب (3,81) وانحراف معياري (0,40)، وهذا يعني وجود تقبل إيجابي مرتفع من قبل أفراد عينة الدراسة اتجاه هذا البعد، كما يؤشر الانحراف المعياري العام إلى الانسجام والاتساق في إجابات أفراد العينة، وقد تبين لنا أن المؤسسات المبحوثة تتعاقد مع مكاتب التدقيق التي تقوم في العادة بإرسال من اثنين إلى ثلاثة مدققين للقيام بمهام التدقيق الخارجي، ويكون ذلك بطلب من مجلس الإدارة، كما يمكن استدعاء المدققين الخارجيين للضرورة وبالأخص عند حدوث ثغرات مالية أو تجاوزات تسييرية، ويكون ذلك في أي وقت من السنة عدا ذلك فمديرية التدقيق الداخلي هي المسؤولة عن القيام بمهام التدقيق في المؤسسات المبحوثة.

وعلى ضوء ما تقدم فإن المتوسط الحسابي لمتغير الحوكمة حسب أبعادها الرئيسية الخمسة بلغ (3,57)، ويعبر هذا المتوسط الحسابي على وجود تقبل إيجابي جيد اتجاه توفر أبعاد الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة، وقد تحصل بعد آلية تعويضات الإدارة التنفيذية على المرتبة الأولى بأعلى المتوسطات، يليه بعد آلية التدقيق الداخلي في الترتيب الثاني، ثم جاء بعد آلية التدقيق الخارجي في الترتيب الثالث، أما بعد آلية

لجنة التدقيق فقد تحصلت على المرتبة الرابعة، في حين تحصل بعد آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له على المرتبة الأخيرة بأقل المتوسطات، ويعبر الانحراف المعياري العام المقدر ب (0,36) على وجود الاتساق والانسجام في إجابات عينة الدراسة اتجاه توفر الأبعاد الرئيسية لمتغير الحوكمة.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات أفراد العينة لمتغير إدارة المخاطر المؤسسية

تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية لعبارات الاستبيان وانحرافاتها المعيارية لتحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول توافر سياسات ومهام لإدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 29: البيانات الوصفية لمتغير إدارة المخاطر المؤسسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	تستعمل إدارة مؤسستكم تقنيات محددة لرصد وفهم متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	4,00	0,50	قوي	3
2	تقوم إدارة مؤسستكم بالتعريف بنطاق عملية إدارة المخاطر بتحديد المنهجية المتبعة والموارد اللازمة في إدارة المخاطر	4,01	0,34	قوي	1
3	تحدد إدارة مؤسستكم الأدوار والمسؤوليات داخل وظيفة إدارة المخاطر	3,98	0,29	قوي	4
4	تقوم إدارة مؤسستكم بتحديد مصادر الخطر والأحداث المسببة للمخاطر (الأسباب)	4,00	0,29	قوي	2
5	تستخدم إدارة مؤسستكم أساليب التحليل النوعي والكمي في تقييم المخاطر	3,89	0,43	قوي	14
6	تقوم إدارة مؤسستكم بتقييم المخاطر حسب درجة أولويتها في التأثير	3,98	0,29	قوي	4
7	تقوم إدارة مؤسستكم بتحديد المخاطر المقبولة بالاعتماد على معايير واضحة ومفهومة	3,90	0,37	قوي	12
8	تحدد إدارة مؤسستكم الإجراءات اللازمة التي من شأنها أن تعزز من الفرص وتقلل من المخاطر	3,96	0,29	قوي	7

9	تحدد إدارة مؤسستكم الاستراتيجيات المناسبة لمعالجة المخاطر	3,96	0,32	قوي	8
10	تضع إدارة مؤسستكم خطة المفاضلة بين الخيارات المتاحة لمعالجة المخاطر حسب آثارها السلبية والايجابية	3,92	0,43	قوي	11
11	تستخدم إدارة مؤسستكم نظم معلومات وقنوات اتصال مناسبة وفعالة لدعم إدارة المخاطر	3,90	0,44	قوي	13
12	تقوم إدارة مؤسستكم بتوثيق جميع أنشطة ونتائج عملية إدارة المخاطر	3,97	0,39	قوي	6
13	تقوم إدارة مؤسستكم بإبلاغ الجهات المعنية بالمخاطر عن نتائج عملية إدارة المخاطر	3,98	0,35	قوي	5
14	تقوم إدارة مؤسستكم بمراقبة فعالية الضوابط الموضوعة لإدارة المخاطر	3,92	0,37	قوي	10
15	تتابع إدارة مؤسستكم بيئتها الداخلية والخارجية بصورة مستمرة تحسبا للمخاطر الجديدة والقديمة والمتغيرة	3,95	0,33	قوي	9
إدارة المخاطر المؤسسية		3,95	0,26	قوي	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن مستوى موافقة أفراد العينة لمتغير إدارة المخاطر المؤسسية كان قوي لكل العبارات، وقد تحصلت العبارة رقم (2) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,01) وانحراف معياري (0,34)، وهذا يدل أن مديرية التدقيق بالمؤسسات محل الدراسة تقوم بالتعريف بنطاق عملية إدارة المخاطر بتحديد المنهجية المتبعة والموارد اللازمة لتطبيق أنشطة المخاطر للمعنيين بإدارة المخاطر، تليها العبارة رقم (4) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,00) وانحراف معياري (0,29)، وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بتحديد مصادر الخطر والأحداث المسببة للمخاطر (الأسباب) وعواقبها المحتملة، وقد تبين لنا أنه يتم وضع قائمة للمخاطر المحددة سواء من البيئة الخارجية أو الداخلية حسب كل وظيفة والتي يمكن مراجعتها واستكمالها في أي وقت.

كما وافق أفراد العينة على العبارة رقم (1) التي جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4,00) وانحراف معياري (0,50)، وهذا يعطينا مؤشر بأن المؤسسات محل الدراسة تأخذ في الحسبان وتتابع

التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك باستخدام أدوات وتقنيات الرصد التي تحددها بغرض تحديد السياق ومن ثم تحديد نطاق عمليات إدارة المخاطر، ثم جاءت العبارات رقم (3) و(6) في الترتيب الرابع بنفس المتوسط حسابي (3,98) والانحراف معياري (0,29)، وهذا يدل أن المؤسسات محل الدراسة تعين الأدوار والمسؤوليات لتطبيق أنشطة إدارة المخاطر المختلفة، وذلك بهدف التحديد الدقيق للمخاطر وإدارتها بشكل جيد، كما تبين لنا أنه يتم تقييم المخاطر حسب درجة أولويتها في التأثير باستخدام مصفوفات المخاطر التي تصنف المخاطر إلى مخاطر ذات أولوية أولى، مخاطر ذات أولوية ثانية، مخاطر ذات أولوية ثالثة ومخاطر ذات أولوية رابعة وذلك بناءا على تأثيرها ودرجات احتمالها، ثم جاءت العبارة رقم (13) في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3,98) وانحراف معياري (0,35)، وهذا يعني أنه يتم إبلاغ الجهات المعنية بالمخاطر عن نتائج عملية إدارة المخاطر عن طريق الاجتماعات ورفع التقارير لاتخاذ الإجراءات المناسبة والتدابير الوقائية في كيفية التعامل معها، ويؤدي تجميع المعلومات إلى إنشاء خريطة المخاطر الرئيسية للمؤسسة والتي يتم من خلالها وضع خطة التدقيق الداخلي.

وتحصلت العبارة رقم (12) على الترتيب السادس بمتوسط حسابي (3,97) وانحراف معياري (0,39)، وهذا يعطينا مؤشر أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بالتسجيل والإبلاغ بتوثيق جميع أنشطة ونتائج عملية إدارة المخاطر، وذلك بغرض توفير قاعدة من المعلومات لاتخاذ القرارات الصائبة. وبخصوص العبارة رقم (8) فجاءت في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (3,96) وانحراف معياري (0,29)، مما يدل أن المؤسسات محل الدراسة تضع الإجراءات اللازمة التي من شأنها أن تعزز من الفرص وتقلل من المخاطر، أما العبارة رقم (9) فقد تحصلت على المرتبة الثامنة بنفس المتوسط حسابي للعبارة رقم (8) المقدر ب(3,96) وانحراف معياري (0,32)، حيث أكد أفراد العينة أن مديرية المخاطر تضع الخطط والاستراتيجيات وبرامج التدخل المناسبة لمعالجة المخاطر التي تواجهها، وفي نفس السياق أكد أفراد العينة من خلال العبارة رقم (15) التي جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3,95) وانحراف معياري (0,33)، أن المؤسسات محل الدراسة تتابع بيئتها الداخلية والخارجية بصورة مستمرة تحسبا للمخاطر بمختلف أشكالها.

وفيما يتعلق بالعبارة رقم (14) فقد جاءت في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي (3,92) وانحراف معياري (0,37)، وهذا يشير إلى أن المؤسسات محل البحث تقوم بمراقبة فعالية الضوابط الموضوعة لإدارة المخاطر، وذلك للتحوط والاحتراز من المخاطر التي تعترضها. كما وافق أفراد العينة على العبارة رقم (10)

التي تحصلت على المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (3,92) وانحراف معياري (0,43)، مؤكدين من خلالها أن مديريات المخاطر في المؤسسات محل الدراسة تضع خطة المفاضلة بين الخيارات المتاحة لمعالجة المخاطر حسب آثارها السلبية والايجابية، ثم جاءت العبارة رقم (7) في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (3,90) وانحراف معياري (0,37)، حيث أكد أفراد العينة أنه يتعين على كل شخص مسؤول في المؤسسة أن يحدد جميع المخاطر في نطاق مسؤوليته مع قياس الاحتمالية والتأثير لكل منها، بالاعتماد على مصفوفة المخاطر التي يتحدد من خلالها تصنيفات المخاطر المحتملة (المخاطر غير المقبولة يقابلها درجة أولوية أولى، المخاطر الخطرة يقابلها درجة أولوية ثانية، المخاطر المتوسطة تعطى درجة أولوية ثالثة، المخاطر المقبولة يقابلها درجة أولوية أربعة)، وقد تبين لنا أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على مصفوفة المخاطر كأداة رئيسية في تحليل وتقييم المخاطر المحددة.

أما العبارة رقم (11) فقد جاءت في الترتيب الثالث عشر بمتوسط حسابي (3,90) وانحراف معياري (0,44)، وهذا ما أكده أفراد العينة بأن المؤسسات محل الدراسة يتوفر لديهم قاعدة إلكترونية وشبكات إعلام آلي (الانترنت، الانترانت، وكذلك الإكسترانت)، كما تبين لنا أن مؤسستين من أصل أربعة من المؤسسات محل الدراسة يتوفر لديهم نظام التسيير ERP الذي يساعدهم على أداء أنشطتهم وإدارة المخاطر، ويحقق التنسيق والتكامل بين المديريات واتخاذ القرارات المناسبة، وهذا فضلا عن تنظيم الاجتماعات بصفة دورية وتحرير التقارير لإدارة المخاطر بشكل فعال، وتحصلت العبارة رقم (5) على الترتيب الرابع عشر بمتوسط حسابي (3,89) وانحراف معياري (0,43)، وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة تستخدم أساليب التحليل النوعي والكمي في تقييم المخاطر، وقد تبين لنا أن أكثر أساليب التحليل استخداما عند اتخاذ القرارات هو تحليل Swot ومصفوفات المخاطر (الاحتمال والتأثير).

إجمالا حقق متغير إدارة المخاطر متوسط حسابي عام (3,95) وانحراف معياري (0,26)، وهذا يعني وجود تقبل إيجابي مرتفع من قبل أفراد عينة الدراسة اتجاه تطبيق عمليات إدارة المخاطر، كما يؤشر الانحراف المعياري العام إلى الانسجام والاتساق للإجابات الواردة في عباراته.

المبحث الرابع: اختبار أثر آليات الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المؤسسية

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

تم استخدام اختبار الاعتدالية (Test of Normality) للتعرف إن كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا حيث في حالة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فإنه سيتم استخدام الاختبارات المعلمية (البارامترية) التي تشترط أن تكون البيانات تتبع أو قريبة من التوزيع الطبيعي للتحقق من الفرضية الثالثة والرابعة والخامسة للدراسة، أما في حالة ما إذا كانت بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي فسيتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية (لابارمترية) في حالة عدم الاعتدالية للتحقق من الفرضية الثالثة والرابعة والخامسة للدراسة.

وقد تبين لنا أن هناك العديد من الطرق للتحقق من اعتدالية التوزيع منها ما هو بياني ومنها ماهو رقمي، وفي دراستنا الحالية سيتم استخدام معامل الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) الذي يعتبر من أشهر وأقدم الطرق الرقمية للتحقق من اعتدالية التوزيع، وقد ظهرت آراء عديدة بين الاحصائيين للحكم على اعتدالية التوزيع من خلال محك رقمي لمعامل الالتواء والتفرطح، ونظرا لهذا الاختلاف والتباين في الآراء فإنه يمكن الاعتماد على قاعدة أن معامل الالتواء يجب أن يكون محصورا بين 3 و-3، ويجب أن يكون معامل التفرطح أقل من 20 للحكم على أن البيانات تتبع أو قريبة من التوزيع الطبيعي. والجدول رقم (30) يبين نتائج معامل الالتواء والتفرطح لجميع متغيرات الدراسة.

جدول رقم 30: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	معامل الالتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis
آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له	-0,11	-0,69
آلية لجنة التدقيق	-1,44	1,03
آلية تعويضات الإدارة التنفيذية	-0,96	3,34
آلية التدقيق الداخلي	-1,88	5,11
آلية التدقيق الخارجي	-0,97	1,06
متغير حوكمة الشركات	-0,94	0,69
متغير إدارة المخاطر	-2,03	11,20

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

تبين نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم معاملات الالتواء لكل متغيرات الدراسة تراوح بين (2,03−، 0,11−) وهو يقع ضمن المجال المعتمد [−3،+3]، أما بالنسبة لمعامل التفرطح فقد تراوحت قيمه بين (0,69−، 11,20) وهي قيم أقل من قيمة 20 المعتمدة، وهذا يعني أن جميع قيم معاملات الالتواء والتفرطح لكل المتغيرات كانت ضمن المجال والقيمة المطلوبة، مما يشير أن البيانات تتبع أو قريبة من التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية المناسبة للتحقق من الفرضية الثالثة والرابعة والخامسة للدراسة.

المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

الفرع الأول: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على " يوجد تطبيق وممارسات لمبادئ الحوكمة وآلياتها داخل المؤسسات محل الدراسة" تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة One sample T test من أجل التحقق ما إذا كان الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة هو أقل أو أكبر من وسط أداة القياس، وقد تم اعتماد القيمة المعيارية لمتوسط أداة القياس بالقيمة 3، كما تم تحديد مستوى الدلالة المعنوية بقيمة $\propto = 0,05$ عند مستوى ثقة 95% حيث إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة SIG أو P value أقل من 0,05 يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والعكس صحيح.

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة تم صياغتها على الشكل التالي:

فرضية العدم H0: لا يوجد تطبيق وممارسات لمبادئ الحوكمة وآلياتها داخل المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1: يوجد تطبيق وممارسات لمبادئ الحوكمة وآلياتها داخل المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 31: نتائج تحليل اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

المتغير	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	Sig T	القرار الإحصائي
حوكمة الشركات	15,70	2,000	96,00	0,00	رفض H0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة قد بلغت (15,70) عند مستوى معنوية (sig=0,00)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الجدولية ($\propto = 0,05$)، كما أن قيمة T المحسوبة هي أكبر من قيمة T الجدولية، وعليه يتم رفض فرضية العدم H0 وقبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود تطبيق وممارسات لمبادئ الحوكمة وآلياتها داخل المؤسسات محل الدراسة. وبناءا على ما سبق فقد تحققت صحة الفرضية الرئيسية الثالثة.

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة:

للتحقق من مدى تطبيق كل آلية من آليات الحوكمة على حدى تم اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة على النحو التالي:

أولا: الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تطبيق لآلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له في المؤسسات محل الدراسة. تم صياغتها على النحو التالي:

فرضية العدم H0: لا يوجد تطبيق لآلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1: يوجد تطبيق لآلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 32: نتائج تحليل اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة

البعد	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	Sig T	القرار الإحصائي
يفصل مجلس إدارة مؤسستكم بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب الرئيس التنفيذي (المدير العام)	−3,23	2,000	96,00	0,00	
يضمن مجلس إدارة مؤسستكم المعاملة العادلة والمتساوية لكل حملة الأسهم	−3,44	2,000	96,00	0,00	
يحدد مجلس إدارة مؤسستكم إستراتيجية المؤسسة وتفصيلاتها وسياسة إدارة المخاطر	−4,92	2,000	96,00	0,00	
يعين مجلس إدارة مؤسستكم أعضاء الإدارة التنفيذية بالاعتماد على معايير انتقاء محددة ونظم تقييم شفافة	−4,49	2,000	96,00	0,00	
يحرص مجلس إدارة مؤسستكم على التحديد الدقيق لمسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (الإدارة العليا)	−2,68	2,000	96,00	0,01	
يعمل مجلس إدارة مؤسستكم على مراقبة سلوك الإدارة ومراجعة الأداء وسياسة إدارة المخاطر	−2,84	2,000	96,00	0,01	
آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له	**−3,96**	**2,000**	**96,00**	**0,00**	**رفض H0**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن جميع عبارات آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة جاءت بمستوى المعنوية (sig=0,00) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الجدولية $\propto = 0,05$ عند مستوى ثقة 95%، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود تطبيق لآلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له في المؤسسات محل الدراسة. وبذلك فقد تحققت صحة الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة.

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تطبيق لآلية لجنة التدقيق في المؤسسات محل الدارسة. تم صياغتها بالشكل التالي:

فرضية العدم H0: لا يوجد تطبيق لآلية لجنة التدقيق في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1: يوجد تطبيق لآلية لجنة التدقيق في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 33: نتائج تحليل اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة

البعد	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	Sig T	القرار الإحصائي
تقوم لجنة المراجعة بتدقيق ومراجعة نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة وسياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر	6,52	2,000	96,00	0,00	
تتأكد لجنة المراجعة من مدى الالتزام بتطبيق التعليمات واللوائح والقوانين سارية المفعول	7,20	2,000	96,00	0,00	
تسهم لجنة المراجعة في تحديد وتقييم وضبط المخاطر التي تواجهها المؤسسة	6,77	2,000	96,00	0,00	
تقوم لجنة المراجعة بالإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي	6,43	2,000	96,00	0,00	
تتأكد لجنة المراجعة من توافر المعلومات الضرورية لأداء المدقق الخارجي	6,75	2,000	96,00	0,00	
تقوم لجنة المراجعة بفحص وتدقيق البيانات ومختلف التقارير والقوائم المالية للمؤسسة	6,80	2,000	96,00	0,00	
آلية لجنة التدقيق	**7,09**	**2,000**	**96,00**	**0,00**	**رفض H0**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة المعنوية لآلية لجنة التدقيق (sig=0,00) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد $\propto = 0,05$، كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وعليه نرفض فرضية العدم H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود تطبيق لآلية لجنة التدقيق في المؤسسات محل الدراسة. وبذلك فقد تحققت صحة الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة.

ثالثا الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تطبيق لآلية تعويضات الإدارة التنفيذية في المؤسسات محل الدارسة. تم صياغتها بالشكل التالي:

فرضية العدم H0: لا يوجد تطبيق لآلية تعويضات الإدارة التنفيذية في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1: يوجد تطبيق لآلية تعويضات الإدارة التنفيذية في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 34: نتائج تحليل اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة

البعد	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	Sig T	القرار الإحصائي
يتم اعتماد سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات على أساس معايير عادلة وفعالة	15,57	2,000	96,00	0,00	
تتناسب سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات للإدارة التنفيذية مع الأعمال والمسؤوليات التي تقوم بها ونتائج تقييم الأداء	16,64	2,000	96,00	0,00	
تنسجم سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات مع إستراتيجية وأهداف المؤسسة والأداء العام	20,10	2,000	96,00	0,00	
تراعي إدارة مؤسستكم التناسب بين تعويضات الإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين ومصالح المؤسسة في الأجل الطويل	14,49	2,000	96,00	0,00	
تخضع سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات للتحديث والمراجعة بصفة دورية عند الحاجة	19,62	2,000	96,00	0,00	
تقوم المؤسسة بالإفصاح على الرواتب والمكافآت والتعويضات في القوائم المالية وفقا للقوانين واللوائح ذات الصلة	15,83	2,000	96,00	0,00	
آلية تعويضات الإدارة التنفيذية	**20,57**	**2,000**	**96,00**	**0,00**	**رفض H0**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لآلية تعويضات الإدارة التنفيذية (sig=0,00) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الجدولية 0,05 =∝، كما أن قيمة T المحسوبة قدرت ب (20,57) وهي قيمة أكبر من T الجدولية التي تساوي (2,000) عند مستوى دلالة 0,05 =∝ ، وعليه يتم رفض فرضية

العدم H0 وقبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود تطبيق لآلية تعويضات الإدارة التنفيذية في المؤسسات محل الدراسة. وبذلك فقد تحققت صحة الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة.

رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تطبيق لآلية التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدارسة. تم صياغتها على النحو التالي:

فرضية العدم H0: لا يوجد تطبيق لآلية التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1: يوجد تطبيق لآلية التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 35: نتائج تحليل اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

البعد	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	Sig T	القرار الإحصائي
يؤدي المدقق الداخلي عمله بكل عناية وباستقلالية كاملة ووفقا لمعايير التدقيق الجزائرية	13,81	2,000	96,00	0,00	
يقوم التدقيق الداخلي بتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية ونظام إدارة المخاطر	16,08	2,000	96,00	0,00	
يقوم التدقيق الداخلي بتدقيق البيانات المالية وغير المالية	15,84	2,000	96,00	0,00	
يقوم التدقيق الداخلي بتقييم التقارير المتعلقة بعمليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر	16,63	2,000	96,00	0,00	
يتابع التدقيق الداخلي مستوى التقدم في الاستجابة للتوصيات والملاحظات التي جاء بها في تقريره	17,08	2,000	96,00	0,00	
يتأكد التدقيق الداخلي من كفاءة وفعالية أنظمة المعلومات والإبلاغ داخل مؤسستكم	16,67	2,000	96,00	0,00	
آلية التدقيق الداخلي	**18,64**	**2,000**	**96,00**	**0,00**	**رفض H0**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المحسوبة لآلية التدقيق الداخلي (sig=0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد $\propto = 0,05$ ، كما تبين نتائج الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة هي أكبر من قيمة T الجدولية، وهذا يقودنا إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود تطبيق لآلية التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة. وبذلك فقد تحققت صحة الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة.

خامسا: الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تطبيق لآلية التدقيق الخارجي في المؤسسات محل الدارسة. تم صياغتها على النحو التالي:

فرضية العدم H0: لا يوجد تطبيق لآلية التدقيق الخارجي في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1: يوجد تطبيق لآلية التدقيق الخارجي في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 36: نتائج تحليل اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثالثة

البعد	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	Sig T	القرار الإحصائي
يمارس التدقيق الخارجي الأعمال الموكلة إليه بكل استقلالية وحيادية ووفقا لمعايير التدقيق والمحاسبة الجزائرية	16,50	2,000	96,00	0,00	
يقوم التدقيق الخارجي بفحص وتقييم مدى فعالية الأنظمة الإدارية والمالية للمؤسسة	17,13	2,000	96,00	0,00	
يتأكد التدقيق الخارجي من مدى التزام الإدارة التنفيذية بإجراءات الرقابة الداخلية وسياسات إدارة المخاطر	17,18	2,000	96,00	0,00	
يقوم التدقيق الخارجي بتقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة	15,96	2,000	96,00	0,00	
يقوم التدقيق الخارجي بفحص وتدقيق حسابات المؤسسة وقوائمها المالية وفقا لمعايير التدقيق والمحاسبة الجزائرية	15,23	2,000	96,00	0,00	

يخضع المدقق الخارجي للمساءلة في المجالات التي تقع ضمن نطاقه	10,36	2,000	96,00	0,00	
آلية التدقيق الخارجي	**19,66**	**2,000**	**96,00**	**0,00**	**رفض H0**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

تبين نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لآلية التدقيق الخارجي (sig=0,00) هي أقل من مستوى الدلالة الجدولية $\propto = 0,05$ ، كما تبين نتائج الجدول أعلاه قيمة T المحسوبة المقدرة ب (19,66) هي قيمة أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي (2,000) عند مستوى دلالة $\propto = 0,05$ ، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تطبيق لآلية التدقيق الخارجي في المؤسسات محل الدراسة. وبذلك فقد تحققت صحة الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثالثة.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على "يوجد سياسات ومهام لإدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة." تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة One sample T test ، وذلك للتحقق ما إذا كان الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة هو أقل أو أكبر من وسط أداة القياس، وقد تم اعتماد القيمة المعيارية لمتوسط مقياس ليكرت الخماسي المعتمد كأداة قياس بالقيمة 3، كما تم تحديد مستوى الدلالة المعنوية بقيمة $\propto = 0,05$ عند مستوى ثقة 95% حيث إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة SIG أو P value أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والعكس صحيح.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة تم صياغتها على الشكل التالي:

فرضية العدم H0: لا يوجد سياسات ومهام لإدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1: يوجد سياسات ومهام لإدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 37: نتائج تحليل اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

المتغير	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	Sig T	القرار الإحصائي
تستعمل إدارة مؤسستكم تقنيات محددة لرصد وفهم متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	19,70	2,000	96,00	0,00	
تقوم إدارة مؤسستكم بالتعريف بنطاق عملية إدارة المخاطر بتحديد المنهجية المتبعة والموارد اللازمة في إدارة المخاطر	29,41	2,000	96,00	0,00	
تحدد إدارة مؤسستكم الأدوار والمسؤوليات داخل وظيفة إدارة المخاطر	33,50	2,000	96,00	0,00	
تقوم إدارة مؤسستكم بتحديد مصادر الخطر والأحداث المسببة للمخاطر (الأسباب)	34,12	2,000	96,00	0,00	
تستخدم إدارة مؤسستكم أساليب التحليل النوعي والكمي في تقييم المخاطر	20,31	2,000	96,00	0,00	
تقوم إدارة مؤسستكم بتقييم المخاطر حسب درجة أولويتها في التأثير	33,50	2,000	96,00	0,00	
تقوم إدارة مؤسستكم بتحديد المخاطر المقبولة بالاعتماد على معايير واضحة ومفهومة	24,03	2,000	96,00	0,00	
تحدد إدارة مؤسستكم الإجراءات اللازمة التي من شأنها أن تعزز من الفرص وتقلل من المخاطر	33,05	2,000	96,00	0,00	
تحدد إدارة مؤسستكم الاستراتيجيات المناسبة لمعالجة المخاطر	29,50	2,000	96,00	0,00	
تضع إدارة مؤسستكم خطة المفاضلة بين الخيارات المتاحة لمعالجة المخاطر حسب آثارها السلبية والايجابية	21,26	2,000	96,00	0,00	
تستخدم إدارة مؤسستكم نظم معلومات وقنوات اتصال مناسبة وفعالة لدعم إدارة المخاطر	19,87	2,000	96,00	0,00	

تقوم إدارة مؤسستكم بتوثيق جميع أنشطة ونتائج عملية إدارة المخاطر	24,22	2,000	96,00	0,00	
تقوم إدارة مؤسستكم بإبلاغ الجهات المعنية بالمخاطر عن نتائج عملية إدارة المخاطر	27,33	2,000	96,00	0,00	
تقوم إدارة مؤسستكم بمراقبة فعالية الضوابط الموضوعة لإدارة المخاطر	24,24	2,000	96,00	0,00	
تتابع إدارة مؤسستكم بيئتها الداخلية والخارجية بصورة مستمرة تحسبا للمخاطر الجديدة والقديمة والمتغيرة	27,92	2,000	96,00	0,00	
إدارة المخاطر	**36,28**	**2,000**	**96,00**	**0,00**	**رفض H0**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

توضح نتائج الجدول أعلاه قيمة مستوى المعنوية المحسوبة لمتغير إدارة المخاطر (sig=0,00) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد $\propto = 0,05$، كما يتضح من خلال الجدول أعلاه قيمة T المحسوبة التي بلغت (36,28) وهي أكبر بكثير من قيمة T الجدولية المقدرة ب (2,000)، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود سياسات ومهام لإدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة. وعلى وفق هذه النتائج فقد تحققت صحة الفرضية الرئيسية الرابعة.

المطلب الرابع: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

لاختبار الفرضية الرئيسية الخامسة تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتحليل الانحدار المتدرج، وتم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضياتها الفرعية وذلك على النحو التالي:

الفرع الأول: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

الفرضية الرئيسية الخامسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0,05$) لتطبيق آليات حوكمة الشركات بأبعادها مجتمعة على تحسين إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة". لاختبار هذه الفرضية تم صياغتها كالآتي:

فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0,05$) لتطبيق آليات حوكمة الشركات بأبعادها مجتمعة على تحسين إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0,05$) لتطبيق آليات حوكمة الشركات بأبعادها مجتمعة على تحسين إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج إحصائيا، وذلك من خلال اختبار معنوية كل معلمة في النموذج باستخدام اختبار فيشر F حيث إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من أو تساوي القيمة الجدولية أو تكون مستوى المعنوية المحسوبة SIG أقل من أو تساوي 0,05 يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن معلمات النموذج تختلف عن الصفر أي لها معنوية إحصائية والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها.

جدول رقم 38: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج إحصائيا

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
الانحدار	2,04	5,00	0,41	8,48	0,000
البواقي	4,39	91,00	0,05		
المجموع	6,43	96,00			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss قيمة فيشر الجدولية: 2,37

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة بلغت (8,48) بقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\propto = 0,05$)، كما أن قيمة F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية المقدرة ب (2,37)، وهذا يفسر وجود على الأقل متغير مستقل يؤثر على المتغير التابع، وأنّ هناك معلمة على الأقل تحقق شرط المعنوية، وعليه يتبين لنا صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضية الرئيسية الخامسة.

بعدما تبين صلاحية نموذج الانحدار المتعدد، يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة وذلك بالتعرف على أثر أبعاد حوكمة الشركات (آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له، آلية لجنة التدقيق، آلية تعويضات الإدارة التنفيذية، آلية التدقيق الداخلي، آلية التدقيق الخارجي) كمتغيرات مستقلة على تحسين إدارة المخاطر كمتغير تابع. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول رقم 39: نتائج اختبار أثر تطبيق آليات الحوكمة مجتمعة على تحسين إدارة المخاطر باستخدام تحليل الانحدار المتعدد

المتغير	قيمة B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	معنوية T Sig	قيمة R	قيمة R^2
الثابت (Constante)	2,65	0,29		9,27	0,00	0,564	0,32
آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له X_1	−0,04	0,03	−0,17	−1,63	0,11		
آلية لجنة التدقيق X_2	0,06	0,04	0,18	1,60	0,11		
آلية تعويضات الإدارة التنفيذية X_3	0,20	0,05	0,39	3,91	0,00		
آلية التدقيق الداخلي X_4	0,12	0,06	0,21	1,93	0,06		
آلية التدقيق الخارجي X_5	−0,02	0,06	−0,03	−0,28	0,78		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

يتبين من خلال معطيات الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط متوسطة بين آليات الحوكمة وإدارة المخاطر حيث بلغ معامل الارتباط (R=0,56)، كما يتبين أن قيمة معامل التحديد (R^2=0,32)، وهذا يعني أن ما نسبته (32%) من التغيرات التي تحدث في إدارة المخاطر تفسرها التغيرات التي تحدث في حوكمة الشركات، أما باقي النسبة فتفسرها عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، كما تبين نتائج الجدول أعلاه قيمة T المحسوبة لمعامل الانحدار وذلك لكل متغيرات الدراسة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة لبعد آلية تعويضات الإدارة التنفيذية (3,91) مع مستوى دلالة (0,00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي لبعد آلية تعويضات الإدارة التنفيذية على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة.

أما بالنسبة لبعد آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له، بعد آلية لجنة التدقيق، بعد آلية التدقيق الداخلي وبعد آلية التدقيق الخارجي فقد بلغت قيمة T المحسوبة لهذه المتغيرات (1,63−)، (1,60)، (1,93)، (0,28−) على التوالي بمستوى دلالة (0,11)، (0,11)، (0,06)، (0,78) على التوالي، وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) مما يدل على عدم وجود تأثير معنوي لبعد كل من آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له، آلية لجنة التدقيق، آلية التدقيق الداخلي وبعد آلية التدقيق الخارجي على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة، كما يبين الجدول أعلاه قيمة معامل B (بيتا) غير المعياري (2,65 =a) الذي يدل على أنه يوجد تأثير معنوي لحوكمة الشركات على تحسين إدارة المخاطر بمقدار (2,65). استخلاصا مما سبق يمكننا رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0,05$) لتطبيق آليات حوكمة الشركات بأبعادها مجتمعة على تحسين إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة". وبذلك تحققت الفرضية الرئيسية الخامسة.

ولضبط النموذج الإحصائي والوصول إلى أفضل المتغيرات المرتبطة بقوة ولها التأثير المعنوي بالمتغير التابع سنقوم بإجراء تحليل الانحدار المتدرج stepwise regression الذي يقوم بإدخال كل واحد من المتغيرات المستقلة بالتتابع ويتم تقييم اسهامه فإذا أسهم المتغير يتم الاحتفاظ به، أما إذا لم يكن له الاسهام الجوهري فيتم حذفه وذلك بناءا على أهميته الإحصائية أو مساهمته في أداء النموذج. وبعد إجراء هذا التحليل تحصلنا على ما يلي.

➢ **النموذج الأول:** يمكن توضيح نتائج النموذج الأول اذي يوفره تحليل الانحدار المتدرج من خلال ما يلي.

جدول رقم 40: نتائج النموذج الأول لتطبيق آليات الحوكمة مجتمعة على تحسين إدارة المخاطر باستخدام تحليل الانحدار المتدرج

المتغير	قيمة B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	معنوية T	قيمة F	معنوية F	قيمة R	قيمة R^2
الثابت	2,94	0,19		15,54	0,00			0,48	0,23
آلية تعويضات الإدارة التنفيذية X3	0,25	0,05	0,48	5,36	0,00	28,76	0,00		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

تبين النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه أنه تم حذف متغير كل من آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له، آلية لجنة التدقيق، آلية التدقيق الداخلي وآلية التدقيق الخارجي لأنه ليس لهم تأثير في تحسين إدارة المخاطر وتم الاحتفاظ بآلية تعويضات الإدارة التنفيذية، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين آلية تعويضات الإدارة التنفيذية وإدارة المخاطر (R=0,48) وهو ارتباط متوسط وبلغ قيمة معامل التحديد (R^2=0,23) وهذا يعني أن بعد آلية تعويضات الإدارة التنفيذية قد فسر ما مقداره (23%) من التغيرات الحاصلة في إدارة المخاطر، والباقي يدخل ضمن عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.

كما يوضح الجدول أعلاه قيمة F المقدرة ب (28,76) مع مستوى دلالة (0,00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا يدل أن النموذج معنوي ودال إحصائيا، وبلغت قيمة T المحسوبة (5,36) مع مستوى دلالة (0,00) مما يدل على معنوية بيتا غير المعياري عند مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، أما بالنسبة لقيمة الميل الحدي فقد بلغ (0,25)، وهذا يدل على أن تغيرا مقداره (01) في آلية تعويضات الإدارة التنفيذية سيؤدي إلى تغير مقداره (0,25) في إدارة المخاطر، كما يتضح من خلال نتائج الجدول قيمة الثابت (a=2,94).

وبناءا على ما سبق يمكن التعبير عن هذه العلاقة رياضيا بمعادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y=2,94+0,25X_3$$

➢ **النموذج الثاني:** يمكن توضيح نتائج النموذج الثاني الذي يوفره تحليل الانحدار المتدرج فيما يلي.

جدول رقم 41: نتائج النموذج الثاني لتطبيق آليات الحوكمة مجتمعة على تحسين إدارة المخاطر باستخدام تحليل الانحدار المتدرج

المتغير	قيمة B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	معنوية T	قيمة F	معنوية F	قيمة R	قيمة R^2
الثابت	2,57	0,23		11,30	0,00	19,19	0,00	0,54	0,29
آلية تعويضات الإدارة التنفيذية X_3	0,21	0,05	0,40	4,30	0,00				
آلية التدقيق الداخلي X_4	0,14	0,05	0,25	2,76	0,01				

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أنه تم حذف متغير كل من آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له، آلية لجنة التدقيق الداخلي وآلية التدقيق الخارجي، وتم الاحتفاظ بمتغير كل من آلية تعويضات الإدارة التنفيذية وآلية التدقيق الداخلي لقوة تأثيرهم في تحسين إدارة المخاطر مقارنة بالآليات الأخرى، كما يوضح الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط (R= 0,54)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين آلية تعويضات الإدارة التنفيذية وآلية التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر، كما يبين الجدول قيمة معامل التحديد (R^2=0,29) وهذا يعني أن آلية تعويضات الإدارة التنفيذية وآلية التدقيق الداخلي مجتمعة تفسر ما نسبته (29%) من التباين الحاصل في إدارة المخاطر، أما باقي النسبة فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

كما أظهرت النتائج قيمة F المحسوبة المقدرة ب(19,19) بقيمة احتمالية (0,00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا يعني أن آلية تعويضات الإدارة التنفيذية وآلية التدقيق الداخلي مجتمعة تمارس تأثيرا معنويا على تحسين إدارة المخاطر، وبالنظر للعلاقات الفردية يتضح أن قيمة T المحسوبة لبعد آلية تعويضات الإدارة التنفيذية بلغت (4,30) مع مستوى دلالة (0,00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، أما قيمة T المحسوبة لبعد آلية التدقيق الداخلي فقدرت ب (2,76) مع مستوى دلالة (0,01) وهي أيضا أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي لكل من آلية تعويضات الإدارة التنفيذية وآلية التدقيق الداخلي في تحسين إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

ويتضح من خلال نتائج الجدول كذلك قيمة الميل الحدي لبعد آلية تعويضات الإدارة التنفيذية المقدرة ب(0,21)، وهذا يدل على أن تغيرا مقداره (01) في آلية تعويضات الإدارة التنفيذية سيؤدي إلى تغير مقداره (0,21) في إدارة المخاطر، أما قيمة الميل الحدي لبعد آلية التدقيق الداخلي فقد بلغت (0,14)، وهي تدل على أن تغيرا مقداره (01) في آلية التدقيق الداخلي سيؤدي إلى تغير مقداره (0,14) في إدارة المخاطر. وبناءا على ما سبق يمكن التعبير عن تأثير آلية تعويضات الإدارة التنفيذية وآلية التدقيق الداخلي في تحسين إدارة المخاطر رياضيا بمعادلة الانحدار المتعدد: $Y=2,57+0,21X_3+0,14X_4$

وفي ضوء ما سبق يمكن رفض الفرضية الصفرية وإثبات الفرضية البديلة H1 التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0,05$) لتطبيق آليات حوكمة الشركات بأبعادها مجتمعة على تحسين إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة" باستخدام تحليل الانحدار المتدرج، ويعتبر النموذج الثاني هو النموذج الأفضل حيث تطبق فيه آليتين للحوكمة معا، وهما آلية تعويضات الإدارة التنفيذية وآلية التدقيق الداخلي، إذ بلغت قيمة معامل التحديد في هذا النموذج ($R^2=0,29$) وهذا يعني أن الالتزام بتطبيق كل من آلية تعويضات الإدارة التنفيذية وآلية التدقيق الداخلي مجتمعة سيؤدي إلى تحسين إدارة المخاطر بنسبة (29%)، ثم يليه في الأفضلية النموذج الأول الذي يطبق فيه آلية واحدة من آليات الحوكمة وهي آلية تعويضات الإدارة التنفيذية حيث بلغت قيمة معامل التحديد في النموذج الأول ($R^2=0,23$)، أي أن الالتزام بتطبيق آلية تعويضات الإدارة التنفيذية يؤدي إلى تحسين إدارة المخاطر بنسبة (23%).

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الخامسة

أولا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0,05) لتطبيق آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة". تم صياغتها على الشكل التالي:

فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0,05) لتطبيق آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0,05) لتطبيق آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 42: نتائج اختبار أثر تطبيق آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له على تحسين إدارة المخاطر

المتغير	قيمة B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	معنوية T	قيمة F	معنوية F	قيمة R	قيمة R^2
الثابت	4,07	0,08		53,81	0,00	2,88	0,09	0,17	0,03
آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له X_1	−0,05	0,03	−0,17	−1,70	0,09				

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له ومتغير إدارة المخاطر إذ بلغ معامل الارتباط (R=0,17)، وبلغ معامل التحديد (R^2= 0,03)، وهذا يعني قدرة آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له على تفسير ما مقداره (3%) من الاختلافات الحاصلة في متغير إدارة المخاطر وهي قيمة منخفضة نسبيا، أما باقي النسبة فتدخل ضمن عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.

كما يوضح الجدول قيمة F المحسوبة المقدرة ب (2,88) مع مستوى دلالة (0,09) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا يدل على أن النموذج غير دال إحصائيا، وبلغت قيمة T المحسوبة (−1,70) مع مستوى دلالة (0,09) وهي أيضا أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وهذا يعني أن آلية

مجلس الإدارة واللجان التابعة له لا تمارس تأثيرا معنويا على إدارة المخاطر، أما بالنسبة لقيمة الميل الحدي فقد بلغ (0,05−)، ويبين الجدول كذلك قيمة الثابت (4,07).

بناءا على ما سبق تقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0,05) لتطبيق آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة" وبذلك ترفض الفرضية البديلة.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0,05) لتطبيق آلية لجنة المراجعة على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات المبحوثة". تم صياغتها على الشكل التالي:

فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0,05) لتطبيق آلية لجنة المراجعة على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات المبحوثة.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0,05) لتطبيق آلية لجنة المراجعة على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات المبحوثة.

جدول رقم 43: نتائج اختبار أثر تطبيق آلية لجنة التدقيق على تحسين إدارة المخاطر

المتغير	قيمة B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	معنوية T	قيمة F	معنوية F	قيمة R	قيمة R^2
الثابت	3,78	0,13		29,50	0,00	1,81	0,18	0,14	0,02
آلية لجنة التدقيق X_2	0,05	0,04	0,14	1,35	0,18				

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط (R=0,14) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين آلية لجنة التدقيق وإدارة المخاطر، ويبين الجدول كذلك قيمة معامل التحديد (R^2=0,02)، وهذا يشير إلى أن بعد آلية لجنة التدقيق قد فسر ما مقداره (2%) من التغيرات الحاصلة في إدارة المخاطر، وبلغت قيمة F (1,81) بمستوى معنوية (0,18) وهي أكبر من مستوى الدلالة الفرضي (0,05)، مما يدل على أن بعد آلية التدقيق الداخلي غير معنوي وغير دال إحصائيا.

كما بلغت قيمة T المحسوبة (1,35) بمستوى معنوية (0,18) وهي بدورها أكبر من مستوى الدلالة الفرضي (0,05)، وهذا يعني أن آلية لجنة التدقيق لا تمارس تأثيرا معنويا في إدارة المخاطر، وبالنسبة لقيمة الميل الحدي فتقدر ب (0,05)، أما الثابت فقد تحددت قيمته ب (3,78).

وعلى وفق هذه النتائج تقبل الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0,05) لتطبيق آلية لجنة المراجعة على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات المبحوثة" وبالتالي ترفض الفرضية البديلة.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0,05) لتطبيق آلية تعويضات الإدارة التنفيذية على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات المبحوثة". تم صياغتها على الشكل التالي:

فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0,05) لتطبيق آلية تعويضات الإدارة التنفيذية على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات المبحوثة.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0,05) لتطبيق آلية تعويضات الإدارة التنفيذية على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات المبحوثة.

جدول رقم 44: نتائج اختبار أثر تطبيق آلية تعويضات الإدارة التنفيذية على تحسين إدارة المخاطر

المتغير	قيمة B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	معنوية T	قيمة F	معنوية F	قيمة R	قيمة R^2
الثابت	2,94	0,19		15,54	0,00	28,76	0,00	0,48	0,23
آلية تعويضات الإدارة التنفيذية X_3	0,25	0,05	0,48	5,36	0,00				

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R=0,48) والذي يعني أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين بعد آلية تعويضات الإدارة التنفيذية وإدارة المخاطر، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2=0,23) وهذا يعني أن بعد آلية تعويضات الإدارة التنفيذية يفسر ما مقداره (23%) من التباين الحاصل في إدارة المخاطر والباقي تفسره عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، ويتضح كذلك من خلال نتائج الجدول أن قيمة F

المحسوبة بلغت (28,76) بقيمة احتمالية (0,00)، وهي أصغر من مستوى الدلالة الفرضي (0,05)، وهذا يؤكد على وجود تأثير من الناحية الإحصائية لبعد آلية تعويضات الإدارة التنفيذية في تحسين إدارة المخاطر.

كما يوضح الجدول قيمة T المحسوبة (T=5,36) مع مستوى معنوية (0,00) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة الفرضي (0,05)، ويدل ذلك على وجود تأثير معنوي لبعد آلية تعويضات الإدارة التنفيذية في تحسين إدارة المخاطر، وبالنسبة لقيمة الميل الحدي فقد بلغت (B=0,25) وهي تدل على أن تغيرا مقداره وحدة واحدة في آلية تعويضات الإدارة التنفيذية سيؤدي إلى تغير في إدارة المخاطر مقداره (0,25)، أما قيمة الثابت (a=2,94).

وبناءا على ما تقدم ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0,05) لتطبيق آلية تعويضات الإدارة التنفيذية على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات المبحوثة"، ويمكن التعبير عن هذه العلاقة رياضيا بمعادلة الانحدار: $Y= 2,94+0,25X_3$. وعلى وفق هذه النتائج فقد تحققت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

رابعا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0,05) لتطبيق آلية التدقيق الداخلي على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات المبحوثة". تم صياغتها على الشكل التالي:

فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0,05) لتطبيق آلية التدقيق الداخلي على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات المبحوثة.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0,05) لتطبيق آلية التدقيق الداخلي على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات المبحوثة.

جدول رقم 45: نتائج اختبار أثر تطبيق آلية التدقيق الداخلي على تحسين إدارة المخاطر

المتغير	قيمة B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	معنوية T	قيمة F	معنوية F	قيمة R	قيمة R^2
الثابت	3,11	0,21		15,08	0,00	16,83	0,00	0,39	0,15
آلية التدقيق الداخلي X_4	0,22	0,05	0,39	4,10	0,00				

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

تشير النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه إلى قيمة معامل الارتباط (R=0,39)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين آلية التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، كما يوضح الجدول قيمة معامل التحديد (R^2= 0,15)، وهذا يعني أن ما نسبته (15%) من التباين الحاصل في إدارة المخاطر تفسره التغيرات التي تحدث في آلية التدقيق الداخلي أما باقي النسبة فتفسرها عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدارسة، ويتضح من الجدول كذلك قيمة F المحسوبة (F=16,83) مع مستوى دلالة (0,00) وهي أصغر من مستوى الدلالة الفرضي (0,05)، وهذا يعني أن النموذج معنوي ودال إحصائيا.

وبالنظر إلى قيمة T المحسوبة فقد بلغت (T=4,10) بمستوى دلالة (0,00) وهي أيضا أصغر من مستوى الدلالة الفرضي (0,05)، وهذا يعني أن آلية التدقيق الداخلي تمارس تأثيرا معنويا في تحسين إدارة المخاطر، كما يوضح الجدول قيمة الميل الحدي (B=0,22) الذي يدل على أن تغيرا مقداره (01) في آلية التدقيق الداخلي سيؤدي إلى تغير مقداره (0,22) في إدارة المخاطر وتحددت قيمة الثابت ب (a=3,11).

وبناءا على ما تقدم ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0,05$) لتطبيق آلية التدقيق الداخلي على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات المبحوثة". ويمكن التعبير عن هذه العلاقة رياضيا بمعادلة الانحدار: $Y=3,11+0,22X_4$.

وبذلك فقد تحققت صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

خامسا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية الفرعية الخامسة:"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0,05) لتطبيق آلية التدقيق الخارجي على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات المبحوثة". تم صياغتها على النحو التالي:

فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0,05) لتطبيق آلية التدقيق الخارجي على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات المبحوثة.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0,05) لتطبيق آلية التدقيق الخارجي على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات المبحوثة.

جدول رقم 46: نتائج اختبار أثر تطبيق آلية التدقيق الخارجي على تحسين إدارة المخاطر

المتغير	قيمة B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	معنوية T	قيمة F	معنوية F	قيمة R	قيمة R^2
الثابت	3,58	0,25		14,38	0,00	2,33	0,13	0,16	0,02
آلية التدقيق الخارجي X_5	0,10	0,06	0,15	1,53	0,13				

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، وبالنظر إلى معامل الارتباط (R=0,16) يتبين وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين آلية التدقيق الخارجي وإدارة المخاطر، وبالاستناد إلى معامل التحديد (R^2=0,02) الذي يعني أن آلية التدقيق الخارجي تفسر ما نسبته (0,02%) من التباين الحاصل في إدارة المخاطر وهي نسبة تكاد تكون منعدمة، أما النسبة المتبقية من التباين غير المفسر تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار، كما أظهرت النتائج قيمة F المحسوبة (2,33) بمستوى دلالة (0,13)، وهذا يعني أن آلية التدقيق الخارجي غير معنوية وغير دالة إحصائيا باعتبار أن معنوية F جاءت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

ويتبين من نتائج الجدول كذلك قيمة T المحسوبة (T=1,53) مع مستوى دلالة (0,13)، وهي بدورها أكبر من مستوى الدلالة الفرضي (0,05) مما يدل أن آلية التدقيق الخارجي ليس لها أثر في تحسين إدارة المخاطر. أما قيمة الميل الحدي فبلغت (B=0,10) وهذا يفسر بأن تغيرا مقداره وحدة واحدة في آلية التدقيق

الخارجي سيؤدي إلى تغير مقداره (0,10) في إدارة المخاطر المؤسسية وهي قيمة جد ضعيفة، ويوضح الجدول كذلك قيمة الثابت (a=3,58).

وعلى أساس هذه النتائج فإن الفرضية الصفرية التي تنص "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0,05) لتطبيق آلية التدقيق الخارجي على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات المبحوثة" مقبولة على مستوى عينة الدراسة، وبذلك ترفض الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل الثالث:

حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال دراسة تطبيقية لأثر تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة على تحسين إدارة المخاطر في عينة مكونة من (04) مؤسسات اقتصادية جزائرية تتوفر لديهم الحوكمة وإدارة المخاطر، وقد تناولنا في هذا الفصل واقع الحوكمة في الجزائر من الناحية القانونية والمؤسساتية ومعوقات تطبيق الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية، ثم قدمنا وصفا لمنهجية الدراسة المتبعة لتغطية الجانب الميداني، ومن أجل تحقيق أهداف الدارسة قمنا بإجراء العديد من المقابلات مع بعض إطارات عينة الدراسة مكننا ذلك من التعرف على المؤسسات قيد الدراسة والوقوف على واقع تطبيق آليات الحوكمة، وكذلك واقع تطبيق عمليات إدارة المخاطر فيها.

كما تم الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة مصمم وفق مقياس ليكرت خماسي الدرجات، وقد تم توزيعه على عينة مكونة من (97) مفردة من إطارات المؤسسات عينة الدراسة، ولأجل معالجة البيانات واختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة التطبيقية استعملنا العديد من أساليب الإحصاء الوصفي وأساليب الإحصاء الاستدلالي المعتمدة في برنامج SPSS V23.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي أثبتت صحة الفرضيات المعدة على أساس الجانب التطبيقي أهمها:

- يوجد تطبيق لآليات الحوكمة داخل المؤسسات عينة الدراسة.
- يوجد سياسات ومهام لإدارة المخاطر في المؤسسات عينة الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P\leq0,05$) لتطبيق آليات الحوكمة بأبعادها مجتمعة على تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

خاتمة عامة

قدمت هذه الدراسة نموذجا بينا من خلاله أثر مبادئ الحوكمة وآلياتها في تحسين إدارة المخاطر وذلك من خلال دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد توصلت الدراسة بجانبيها النظري والتطبيقي إلى مجموعة من النتائج التي نستعرضها لاحقا، وعلى ضوء هذه النتائج قدمنا مجموعة من التوصيات التي نراها مفيدة وتساهم في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في بيئة الأعمال الجزائرية وتحسن من إدارة المخاطر فيها، واختتمنا هذه الدراسة باقتراح مواضيع تمس جوانب أخرى لدراستنا الحالية وتفتح آفاقا لزيادة البحوث في هذا الاتجاه، وذلك على النحو التالي:

نتائج الدراسة النظرية: لقد توصلنا من خلال عرض الجانب النظري للدراسة إلى النتائج التالية:

- تشغل حوكمة الشركات أهمية كبيرة في العالم وقد أبدت أكبر الاقتصاديات في العالم اهتمام لافت باعتمادها في نظامها القانوني إلا أنها لا تزال محل نقاش وعدم اتفاق بين الباحثين والكتاب، وفي السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بشكل كبير بمفهوم حوكمة الشركات في معظم الاقتصاديات المتقدمة والناشئة وكثرت الكتابات والأبحاث حوله خاصة بعد الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها العالم لتصبح من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية المختلفة.
- استطاعت الجزائر أن تضع الركائز القانونية والمؤسساتية رغبة منها في تفعيل دور حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الجزائرية، وذلك من خلال العديد من الإصلاحات التي مست العديد من الأنظمة، ويعتبر اصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية من أهم المواثيق الوطنية للحوكمة باعتبار أنه يشكل مرجع لجميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة، إلا أن ما يؤخذ على هذا الميثاق أنه لا يأخذ الصفة الإلزامية الأمر الذي يؤدي بالشركات إلى التهاون في اعتماده، كما أن إشكالية الحوكمة في الجزائر تكمن في غياب فعالية الممارسات الواقعية للحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية .
- تعد حوكمة الشركات ضرورة حتمية لحسن سير الأعمال في الشركات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك تعتبر كضمان لتحقيق الشركات أهدافها وأحد أهم عوامل النجاح وبما يؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف، وتعتبر مبادئ الحوكمة وآلياتها من أهم الركائز والضوابط التي تقوم عليها حوكمة الشركات الجيدة. **وهذا ما يثبث صحة الفرضية الرئيسية الأولى.**
- تستند حوكمة الشركات الجيدة إلى تحقيق المستوى الأفضل من الرقابة وتعزيز خطوط التواصل الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة المسؤولية والمساءلة من خلال وضع نظام للقياس والتقييم داخل الشركات.

❖ يعتبر مجلس الإدارة واللجان التابعة له المحرك الأساسي لنظام حوكمة الشركات باعتبار أنه يمثل السلطة العليا ويهتم بتوجيه السياسات وشفافية المعلومات عن الشركات من خلال الإشراف على فعالية ممارسات الحوكمة، كما يقع على عاتقه مسؤولية خلق بيئة وهياكل إدارة المخاطر، وكلما كان فعالا زاد مستوى الحوكمة في الشركات وإدارة المخاطر فيها، وبالتالي تحقيق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين مع مراعاة مصالح أصحاب المصلحة الآخرين.

❖ إن وجود لجان التدقيق يعتبر أحد أهم العوامل الرئيسية لتقييم مستويات الحوكمة ونظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر داخل الشركات، لما لها من دور حيوي في ضمان جودة التقارير المالية وتحقيق الثقة في المعلومات المحاسبية، بالإضافة إلى ضمان وجود نظام فعال للرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وذلك نتيجة لما تقوم به من إشراف على عمليات التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، هذا فضلا عن حرصها على ضمان الشفافية في تقارير الأداء والإشراف على العمليات وتطبيق الضوابط الداخلية ورفع مختلف التقارير إلى مجلس الإدارة.

❖ تعتبر الإدارة التنفيذية الهيئة المسؤولة عن السير اليومي لأعمال الشركات، وقد تبين أنه من المستحيل تنفيذ نظام إدارة المخاطر المؤسسية دون دعم من الإدارة التنفيذية، لأنهم هم الوكلاء الحقيقيون للشركة ولديهم مسؤولية تشغيل الأعمال وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة.

❖ ركزت معايير التدقيق الداخلي الحديثة على أن أهداف التدقيق الداخلي تتمثل في زيادة قيمة الشركة وتحسين العمليات فيها، وتقييم وتحسين إدارة المخاطر، وأيضا تقييم وتحسين فعالية الرقابة بالإضافة إلى تقييم وتحسين فعالية حوكمة الشركات.

❖ يعتبر التدقيق الخارجي في حوكمة الشركات بمثابة حجر الزاوية، ففضلا عن قيامه بالتدقيق في القوائم المالية فإنه يمكنه أيضا القيام بتدقيق الالتزام والتدقيق التشغيلي في الشركات، وإن تشجيع الشركات للاعتماد على خدمات التدقيق الخارجي ما هو إلا دليل على تحسين ممارسات إدارة المخاطر وبالتالي تحقيق الحوكمة الجيدة.

❖ تختلف ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات بناءا على حجم الشركة وتفضيلاتها للمخاطر وأهدافها، ويعتبر مجلس الإدارة الهيئة المسؤولة عن إدارة المخاطر في المؤسسات كبيرة الحجم، كما يمكنه تعيين مديرين آخرين وتكليفهم بمهمة التدقيق كل حسب تخصصه، كما يمكن أن تكون وظيفة مستقلة متمثلة في قسم إدارة المخاطر، وبالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد توكل إدارة المخاطر إلى أحد المدراء ضمن توصيف وظيفي مهمته إدارة المخاطر.

❖ إن الغرض من وضع إطار عمل إدارة المخاطر هو توفير الإجراءات لتنفيذ إدارة المخاطر في الشركة وتحسينها بشكل مستمر، بهدف ضمان تنفيذ إدارة المخاطر بطريقة متناسقة وبإتباع أفضل الممارسات والإجراءات وبالتالي تحقيق الإدارة الفعالة للمخاطر، **وهذا ما يثبث صحة الفرضية الرئيسية الثانية.**

❖ بينت الأدبيات أن هناك العديد من نماذج عملية إدارة المخاطر المؤسسية إلا أنها تتفق جميعها في ضم أربعة خطوات أساسية تتمثل في التحديد، التحليل، التقييم والاستجابة للمخاطر، وتتطلب إدارة المخاطر اتباع منهج ثابث عبر كامل الشركة، وعلى الرغم من أن عمليات إدارة المخاطر لا تحتاج أن تكون متطابقة إلا أنها يجب أن تسمح بإمكانية مقارنة المخاطر كلما تقتضي الضرورة وتوفر ضمانا معقولا بأن إدارة المخاطر يمكن أن تتم بشكل متناسق.

❖ إن نماذج نضج المخاطر توفر معيارا للقائمين على إدارة المخاطر لتقييم التقدم الذي تحققه شركاتهم إلى مستويات أعلى من نضج المخاطر، كما يعد إجراء تقييم نضج المخاطر خطوة استباقية نحو تعزيز قدرات الشركة على إدارة المخاطر الخاصة بها، ويوفر فهما واضحا للحالة الراهنة لممارسات إدارة المخاطر، كما يسلط الضوء على مجالات التحسين التي يمكن القيام بها.

نتائج الدراسة التطبيقية: لقد توصلنا من خلال عرض الجانب التطبيقي للدراسة إلى استخلاص النتائج التالية:

❖ أظهرت نتائج التحليل لإجابات أفراد عينة الدراسة وجود تقبل إيجابي جيد اتجاه عبارات متغير حوكمة الشركات، وهذا يؤشر مستوى عالي من الإدراك اتجاه آليات الحوكمة (آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له، آلية لجنة التدقيق، آلية تعويضات الإدارة التنفيذية، آلية التدقيق الداخلي، آلية التدقيق الخارجي)، وهذا يعطينا مؤشر كذلك بالتزام المؤسسات محل الدراسة وتطبيقها لمبادئ وآليات الحوكمة المعتمدة في الدراسة.

❖ أظهرت نتائج التحليل وجود تقبل إيجابي جيد اتجاه توفر عبارات بعد آلية تعويضات الإدارة التنفيذية حيث جاء في الترتيب الأول، وهذا يعطينا مؤشر أن المؤسسات محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا بتعويضات الإدارة التنفيذية التي تعتبر بمثابة حجر الأساس في كل الشركات، يليه بعد آلية التدقيق الداخلي في المرتبة الثانية، ثم آلية التدقيق الخارجي في الترتيب الثالث، وجاء بعد آلية لجنة التدقيق في

المرتبة الرابعة، في حين تحصل بعد آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له على المرتبة الأخيرة وكان الأقل قبولا من قبل عينة الدراسة مقارنة بالأبعاد الأخرى.

❖ أوضحت نتائج التحليل وجود تقبل إيجابي مرتفع اتجاه توفر عبارات متغير إدارة المخاطر المؤسسية، وهذا يدل على وجود سياسات ومهام لإدارة المخاطر في المؤسسات عينة الدراسة، كما قد تبين لنا من خلال المقابلات التي أجريناها مع بعض إطارات عينة الدراسة عدم وجود مديريات أو لجان متخصصة في إدارة المخاطر، ويرجع السبب وراء ذلك حسب آراء إطارات عينة الدراسة عدم الحاجة الدائمة لها والاكتفاء بمديريات التدقيق الداخلي، وتعتبر الإدارة التنفيذية (الإدارة العليا) هي الهيئة المسؤولة عن سيرورة الأعمال في المؤسسات محل الدراسة بما في ذلك إدارة المخاطر، والتي بدورها ترفع التقارير إلى مجلس الإدارة الذي ينعقد بصفة دورية كل ثلاثة أشهر لمناقشة المسائل المتعلقة بسير الأعمال.

❖ بينت نتائج الدراسة التزام المؤسسات عينة الدراسة بتطبيق آليات حوكمة الشركات المعتمدة في الدراسة والمتمثلة في آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له، آلية لجنة التدقيق، آلية تعويضات الإدارة التنفيذية، آلية التدقيق الداخلي وآلية التدقيق الخارجي، **وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثالثة.**

❖ بينت نتائج الدراسة وجود سياسات ومهام لإدارة المخاطر في المؤسسات عينة الدراسة، **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الرابعة.**

❖ كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات بأبعادها (آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة، آلية لجنة التدقيق، آلية تعويضات الإدارة التنفيذية، آلية التدقيق الداخلي، آلية التدقيق الخارجي) مجتمعة في تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات عينة الدراسة، **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الخامسة.**

❖ كشفت نتائج الدراسة أن تطبيق آليات الحوكمة مجتمعة في ظل وجود علاقة تفاعلية له أثر ذو دلالة إحصائية وأفرزت النتائج عن نوعين من النماذج، النموذج الأول هو النموذج الذي يلتزم فيه بتطبيق آلية واحدة من آليات الحوكمة وهي آلية تعويضات الإدارة التنفيذية، أما النموذج الثاني الذي تقترحه الدراسة هو النموذج الذي تطبق فيه آليتين مجتمعتين من آليات الحوكمة وهما آلية تعويضات الإدارة التنفيذية وآلية التدقيق الداخلي، ويعتبر هذا النموذج أفضل من النموذج الأول الذي تطبق فيه آلية واحدة من آليات الحوكمة.

❖ بينت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لآلية كل من مجلس الإدارة واللجان التابعة له، آلية لجنة التدقيق، وآلية التدقيق الخارجي متفردة في تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات عينة

الدراسة، **وهذا يشير إلى أنه تم رفض الفرضيات الفرعية الأولى، الثانية والخامسة للفرضية الرئيسية الخامسة.**

❖ بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لآلية تعويضات الإدارة التنفيذية وآلية التدقيق الداخلي في تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات عينة الدراسة، **وهذا ما يثبث صحة الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة للفرضية الرئيسية الخامسة.**

❖ بينت نتائج الدراسة وجود تباينا في شدة تأثير كل من آلية تعويضات الإدارة التنفيذية وآلية التدقيق الداخلي، حيث جاءت آلية تعويضات الإدارة التنفيذية في الترتيب الأول ثم تليها آلية التدقيق الداخلي.

❖ توصلت الدراسة إلى أن هناك مساهمة إيجابية لكل من الإدارة التنفيذية والتدقيق الداخلي في تجسيد متطلبات الحوكمة وتحسين إدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة على عكس مجلس الإدارة واللجان التابعة له، لجنة التدقيق والتدقيق الخارجي، وهذا يعني أن هناك توجه إيجابي لتطبيق الحوكمة وممارسات بسيطة لبعض الآليات وذلك بالنظر إلى القدرة التفسيرية لهذه الآليات في تحسين إدارة المخاطر داخل المؤسسات محل الدراسة.

❖ توصلت الدراسة أنه لا يوجد فصل بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي في المؤسسات المبحوثة.

❖ توصلت الدراسة أن مجلس الإدارة يقوم بتشكيل لجان خاصة تساعده في أداء الأعمال، وذلك حسب الضرورة وما تقتضيه الأعمال ولا توجد لجان متخصصة ومستقلة تعمل معه بشكل دائم في المؤسسات المبحوثة.

❖ توصلت الدراسة إلى عدم وجود برامج تدريبية ودورات تكوينية بخصوص حوكمة الشركات وإدارة المخاطر داخل المؤسسات محل الدراسة، وهذا يرجع إلى ضعف الوعي بأهمية كل من الحوكمة وإدارة المخاطر.

❖ إن الأطر والتشريعات القانونية بشكلها الحالي لا تتضمن على أقسام خاصة بحوكمة الشركات وإدارة المخاطر وجعلها إلزامية مما أدى بالمؤسسات محل الدراسة إلى التهاون في تطبيقها.

❖ الحاجة إلى التزام علني بآليات الشفافية والمساءلة في المؤسسات محل الدراسة.

التوصيات: على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن إبراز أهم التوصيات التي يمكن أن تساعد المؤسسات عينة الدراسة في تعزيز الحوكمة وتحسين إدارة المخاطر وذلك على النحو التالي:

- ❖ أهمية تفعيل دور مجلس الإدارة وضمه لأعضاء مستقلين غير تنفيذيين من ذوي الخبرة وضرورة الفصل بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لما لذلك من أثر إيجابي في تنفيذ وتحسين إدارة المخاطر، وكذلك تأسيس لجان متخصصة ومستقلة تعنى بالحوكمة وإدارة المخاطر.
- ❖ التأكيد على أهمية تعزيز التعاون بين لجنة التدقيق، التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز فعالية الرقابة داخل الشركات ويكون من خلال وضع نظام متكامل للرقابة يستند على حوكمة الشركات وإطار الرقابة الداخلية الحديث.
- ❖ وجوب تكريس الجهود والعمل على تبني مبادئ وآليات الحوكمة الداخلية والخارجية بطريقة كلية وسليمة ووضع الإجراءات اللازمة للتطبيق السليم لها، وذلك بحسب المبادئ المتعارف عليها دوليا وانسجاما مع الأطر القانونية الجزائرية وميثاق الحكم الراشد.
- ❖ تعزيز الشفافية والمساءلة وتوعية الإطارات والموظفين بالمؤسسات محل الدراسة بضرورة الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وآلياتها، من خلال تأسيس معاهد وهيئات خاصة تعمل على تنظيم الندوات والملتقيات من أجل نشر الوعي بأهمية الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية.
- ❖ التأكيد على تعزيز التفاعل والتكامل بين الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة والتي لها تأثير فعال وانعكاس إيجابي على فعالية الرقابة وإدارة المخاطر المؤسسية، مع الحرص على استقلاليتهم ومنحهم الصلاحيات الكاملة لأداء مهامهم.
- ❖ ضرورة توفير دورات تدريبية لفائدة الإطارات العليا والوسطى بشكل مستمر وذلك من أجل ترقية مستواهم باستمرار وتزويدهم بالمستجدات، ليكونوا على علم بكل التطورات الحاصلة في مجال حوكمة الشركات وإدارة المخاطر والتي من شأنها أن تعزز خبراتهم وتزيد من كفاءاتهم الإدارية.
- ❖ أهمية بناء الوعي الثقافي بالمخاطر داخل الشركات وذلك من خلال التعليم الملائم وتحقيق التنسيق بين مختلف الوظائف فيما يتعلق بإدارة المخاطر، مع تطوير العمليات المناسبة لمواجهة هذه المخاطر.
- ❖ الحاجة إلى الإفصاح عن الأداء المالي وغير المالي لتمكين صناع القرار داخل الشركات والمساهمين من اتخاذ القرارات المناسبة، بما في ذلك القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر وفي الوقت المناسب.

- ❖ أهمية توسيع نطاق الإفصاح عن البيانات المحاسبية والقوائم المالية ونشر التقارير المالية إجباريا للعلن وبما يقتضي به القانون، لترسل إشارات إلى المستثمرين عن جودة الحوكمة وانعكاسها على إدارة المخاطر.
- ❖ الحرص على إنشاء معاهد متخصصة في تكوين المدققين الداخليين والخارجيين وتثمين التعاون مع معاهد التدقيق الدولية لتبادل واكتساب الخبرات في مجال التدقيق.
- ❖ تعديل القانون التجاري وإدراج أقسام خاصة بمبادئ وآليات الحوكمة بإعطائها الصفة الإلزامية لمختلف أصناف المؤسسات مع إخضاع المؤسسات إلى المساءلة القانونية، للوصول إلى إرساء ممارسة سليمة للحوكمة.
- ❖ تشجيع المؤسسات الاقتصادية على الانضمام إلى البورصة وأسواق المال والاستفادة من المزايا التي تعود على المساهمين والاقتصاد الوطني.

آفاق الدراسة: وفي الختام ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع تبين لنا مدى اتساعه وتشعبه، وأنه توجد جوانب هامة جديرة بالاهتمام والدراسة وتفتح آفاقا لزيادة البحوث في هذا الاتجاه نأمل أن تنال نصيبا من البحوث القادمة، ولهذا الغرض نقترح اختبار العلاقات التالية على المؤسسات الناشطة في بيئة الأعمال الجزائرية:

- ❖ دور خصائص مجلس الإدارة في تحسين إدارة المخاطر المؤسسية في ظل حوكمة الشركات.
- ❖ آليات الحوكمة وعلاقتها بتدني المخاطر المالية والتشغيلية في المؤسسات.
- ❖ أثر مبادئ الحوكمة وآلياتها على تحسين الأداء المالي والتشغيلي.
- ❖ معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في الشركات العامة والخاصة (الواقع والرهانات).
- ❖ الحوكمة في ظل التحول الرقمي.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولا: الكتب

1. أبو بكر عيد أحمد، السيفو وليد اسماعيل، (2009): إدارة الخطر والتأمين، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. أبو نحلة إبراهيم طلب، (2021): الحاكمية المؤسسية وإدارة المخاطر، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. بلبع محمد عيد علي، (2016): حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الاختلالات المالية والإدارية، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
4. بن زكورة العونية، سعيدي فاطمة الزهراء، (2020): إدارة المخاطر المصرفية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الجزائر.
5. حماد طارق عبد العال، (2003): إدارة المخاطر أفراد إدارات شركات بنوك مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
6. حماد طارق عبد العال، (2005): حوكمة الشركات (المفاهيم–المبادئ–التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، ط1، الدار الجامعية، مصر.
7. حمول طارق، بوشناقة أحمد، (2019): التوجهات الحديثة لاقتصاديات التأمين صيرفة التأمين، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
8. خضر أحمد علي، (2012): حوكمة الشركات، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
9. الدسوقي طارق، (2022): الحوكمة الإلكترونية، ط1، تزيد ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
10. الدوياتي داليدا محمد عادل، (2017): أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء وإدارة المخاطر الاستراتيجية على الاداء التنافسي للبنوك، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر.
11. الربابعة خالد، المناطير عبد السلام عيسى وآخرون، (2021): نظريات الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن.
12. الربيعي حاكم محسن، راضي حمد عبد الحسين، (2011): حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

13. ريجدا جورج، (2006): مبادئ إدارة المخاطر والتأمين، تعريب ومراجعة محمد توفيق البلقيني، إبراهيم محمد مهدي، ط1، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.

14. سليمان محمد مصطفى، (2006): حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، ط1، الدار الجامعية، مصر.

15. سليمان محمد مصطفى، (2009): حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

16. شوملي سهير ابراهيم، (2017): الحوكمة الرشيدة في الجامعات، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

17. صديقي خضرة، (2021): رهانات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، بدون طبعة، النشر الجامعي الجديد، الجزائر.

18. طالب علاء فرحان، المشهداني ايمان شيحان، (2011): الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

19. العابد لزهر، (2022): حوكمة الشركات، ط1، ألفا للوثائق، الجزائر.

20. العارضي جليل كاظم مدلول، (2013): الإدارة المالية المتقدمة: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

21. عبد الحميد عبد المطلب، (2008-2009): المنظور الاستراتيجي للتحولات الاقتصادية للقرن الحادي والعشرين، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

22. عبد الرسول كارم فاروق، (2015): نموذج مقترح لتطبيق ودمج مبادئ الجودة والحوكمة لتحسين أداء المؤسسات الممولة للمشروعات الصغيرة، ط1، الدار الجزائرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

23. عبد المنعم عاطف، الكاشف محمد محمود، كاسب سيد، (2008): تقييم وإدارة المخاطر، ط1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، مصر.

24. عثمان محمد داود، (2013): إدارة وتحليل الإئتمان ومخاطره، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.

25. غضبان حسام الدين، (2015): محاضرات في نظرية الحوكمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

26. الفرا وليد عبد الرحمان خالد، (2009): تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، السعودية

27. الفضل مؤيد وآخرون، (2010): الاتجاهات الدولية الحديثة في منظمات الأعمال التحديات والفرص والآفاق الجزء الثاني، بدون طبعة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

28. كافي مصطفى يوسف، كافي كولار مصطفى، بوربيع إيمان، (2018): الحوكمة المؤسسية، ط1، ألفا للوثائق، الجزائر.

29. لعلمي فاطمة، (2019): مدخل إلى التأمين وإدارة الخطر، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

30. محمد عبد الرؤوف أحمد علي، (2016): إدارة المخاطر والأزمات، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، مصر.

31. محمود عبد المطلب عثمان، (2015): نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات في كفاءة سوق الأوراق المالية، ط1، الدار الجزائرية، الجزائر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

32. موسى شقيري نوري، نور محمود إبراهيم، الحداد وسيم محمد، ذيب سوزان سمير، (2012): إدارة المخاطر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

33. هاني مريم، (2020): الحوكمة المصرفية في ظل مقررات لجنة بازل، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانيا: المجلات والدوريات

34. إبراهيم عبد السلام، كريم فاضل عباس، (2008): حوكمة الشركات ضرورة إستراتيجية لمنظمات الألفية الجديدة/ دراسة تحليلية في عدد منظمات صناعة خدمات التأمين العامة، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (2)، العدد (10)، العراق.

35. أحمد شذى أكرم، إبراهيم محمد عبد الله، (2020): قياس تأثير آليات حوكمة الشركات على تقارير المسؤولية الاجتماعية لعينة من الشركات العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 26، العدد 121.

36. البلداوي شاكر عبد الكريم، عبد الرحمن نورة منير، (2015): أثر قواعد حوكمة الشركات المتعلقة باختيار المدقق الخارجي في موثوقية القوائم المالية (دراسة تطبيقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 38، العدد 104.

37. بن زعمة سليمة، بصري ريمة، تقرارت يزيد، (2018)، التدقيق الخارجي كآلية لحوكمة الشركات في دعم جودة مخرجات المحاسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة نظرية تحليلية، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 2، العدد 4.

38. بن علو حورية، مدوري نور الدين، (2023): حوكمة المؤسسات العمومية دراسة في المفاهيم مع عرض تجارب عربية، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 6، العدد 1.

39. بن علي بلعزوز، (2010): استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث، المجلد 07، العدد 07.

40. بن عمورة سمية، بوغرة باديس، (2019): تجارب دولية في حوكمة الشركات، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 3، العدد 2.

41. بوسلمة حكيمة، عبد الصمد نجوى، (2018): تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري: قراءة تحليلية، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، المجلد 1، العدد 5.

42. بوفاتح بلقاسم، لعروس لخضر، (2017): دور مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات، مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 1، العدد 2.

43. تريش حسينة، (2015): جهود دولية رائدة نحو إرساء الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركات دارسة حالة المملكة المتحدة البريطانية، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا ألمانيا، مجلة أبعاد إقتصادية، المجلد 5، العدد 1.

44. التميمي ناظم شعلان جبار، شاكر صلاح صاحب، (2009): دور مراقب الحسابات في تعزيز الإفصاح بالتقارير المالية في ظل حوكمة الشركات، مجلة المحاسبة والدراسات المالية، المجلد 3، العدد 9.

45. حسين سطم صالح، محمود محمود سامي، (2019): حوكمة الشركات ودورها الإفصاح عن المعلومات المستقبلية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (45).

46. خلوفي سفيان، شريط كمال، زغلامي مريم، (2021): تقييم واقع حوكمة الشركات في الجزائر في إطار ميثاق الحكم الراشد–دراسة حالة شركة "آن سي آي" رويبة الجزائر (مارس 2013–جويلية 2020)، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 10، العدد 4.

47. رشيد حسن، (2018): استخدام التمويل على القوائم المالية كمدخل لتحسين حوكمة الشركات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مراقبي الحسابات في العراق، مجلة الرافدين، العراق، المجلد 37، العدد 118.

48. الزحيم علاء جميل مكط، (2015): دور آليات حوكمة الشركات في الرقابة عل تكاليف المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 1.

49. زروقي هشام، حسياني عبد الحميد، (2020): دور الممارسات الحديثة للتدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر على ضوء معايير التدقيق الدولية دراسة ميدانية مؤسسة الانجازات الصناعية والتركيب، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 2.

50. زعرور نعيمة، السبتي وسيلة، حمداوي وئام، (2017): تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 1.

51. زناقي بشير، معاريف محمد، (2018): أثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر المصرفية في البنوك دراسة استطلاعية بفروع البنوك العمومية العاملة بولاية عين تموشنت، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 5، العدد 1.

52. سليمان علي حسين، جبار ناظم شعلان، (2017): تطبيق آليات حوكمة الشركات وأثره على مستوى الإفصاح والشفافية في التقارير المالية دراسة تطبيقية لعينة من الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 28.

53. سيف عبد الحميد حميد محمد، (2017): متطلبات تطبيق حوكمة الشركات في البلاد العربية، مجلة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، المجلد 1، العدد 1.

54. شحرور يمينة، تقروت محمد، (2021): حوكمة المؤسسات قراءة في المفاهيم مع عرض تجارب دولية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 13، العدد 2.

55. شريقي عمر، (2015): التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 01، العدد 07.

56. صافي أحمد، صفيح صادق، بن زيدان ياسين، (2018): آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 1، العدد 3.

57. الصفار سهاد صبيح، الفلاحي علي خضير عباس، (2021): تصميم نموذج لفحص مدى التزام المصارف بمبادئ حوكمة الشركات إيفاءا بمتطلبات البنك المركزي دراسة في مصرف الموصل للتنمية، مجلة كلية التراث الجامعة، المجلد 1، العدد 31.

58. ضيف الله محمد الهادي، لبزة هشام، (2016): كفاءة وفعالية المراجعة الداخلية للشركات في إدارة المخاطر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 5، العدد 1.

59. طاهر زهراء عبد القادر، حسن عبد الإله توفيق، (2021): الحوكمة مدخل لمحاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات والشركات المملوكة للدولة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 39، العدد 129.

60. طروبيا نذير، (2014): تجارب دولية لإرساء مبادئ حوكمة الشركات كآلية لمحاربة الفساد الاقتصادي (بين إلزامية المرحلة واحتشام المحاولة)، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 2، العدد 4.

61. عامر كمال، (2022): دور آليات الحوكمة المؤسسية في تعزيز فعالية إدارة المخاطر وانعكاساتها على أسواق المال، مجلة معارف، المجلد 17، العدد 2.

62. عبد اللاوي يحي، ضيف الله محمد الهادي، (2019): فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر وفق إطار COSO في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة آراء مجموعة من المراجعين الخارجيين والداخليين، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 9، العدد 2.

63. عبد الله حنان صحبت، عودة نجوى محمود، (2017): دورحوكمة الشركات في تقويم الإداء الاجتماعي للوحدات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 97.

64. عزي الاخضر، أوضيف لخضر، (2001): إشكالية الحوكمة في الشركات: تطبيقات وتجارب دولية مع إشارة إلى الحالة الجزائرية، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة 2، المجلد 5، العدد 2.

65. العنزي سعد علي حمود، الدليمي عراك عبود عمير، (2015): تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات مدخل نظري تحليلي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 13.

66. عون الله سعاد، بن علي بلعزوز، (2018): الحوكمة المصرفية كآلية للحد من التعثر المصرفي، بالإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 19.

67. العياشي وردة بلقاسم، (2016): إدارة المخاطر والاستراتيجيات المستقبلية دراسة حالة شركة المعادن بالمملكة العربية السعودية، دراسات قانونية، المجلد 11، العدد 23.

68. غزال سعاد سعيد، اسماعيل اعتراف لقمان، (2014): الدور الحوكمي للتدقيق في الشركات متعددة الجنسية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد (32)، العراق.

69. قوبة كريم، (2021): الآليات الداخلية لحوكمة الشركات ودورها في إدارة المخاطر، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 4، العدد 1.

70. كاظم تيسير جواد، نصيف أحمد حسين، (2019): العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة مخاطر مشروع ال (ERM) دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين والمهنيين، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 1، العدد 54.

71. كموش عبد المجيد، (2018): دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات –الآليات ونظام التشغيل– مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 2، العدد 2.

72. للو نسيم يوسف، رفو رافي نزار جميل، (2019): دور لجان التدقيق كأحد آليات حوكمة الشركات في التنبؤ بالفشل المالي للشركات في العراق: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكادميين والمهنيين، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والآدراية والمالية، المجلد 11، العدد.

73. المشهداني بشرى نجم عبد الله، الفتلاوي ليلى ناجي مجيد، (2012): المداخل المعتمدة في قياس إدارة أرباح الشركات وأثر آليات الحوكمة في تخفيضها، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 35، العدد 93.

74. نعمة عماد صالح، ياسين عمر عبد الله، (2020): تأثير جودة التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات: دراسة تطبيقية في الشركات المصرفية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد (16)، العدد (50) ج1.

75. نمديلي بشرى، كروش صلاح الدين، (2021): دراسة تقييمية لحوكمة الشركات في الجزائر من خلال بعض التجارب العالمية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 1.

ثالثا: الأطروحات الجامعية

76. بن شهيدة فضيلة، رمضاني محمد، (2017): دور التدقيق الخارجي في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في التدقيق والنظام المحاسبي المالي غير منشورة، قسم العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.

77. بن عمر محمد البشير، (2017): دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية (2008–2013)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة، تخصص مالية المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

78. بوراس بودالية، (2022): آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد الإداري والمالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، تخصص مالية وإدارة أعمال، قسم العلوم

الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب، الجزائر.

79. بورمة هشام، (2017): الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها في البنوك الإسلامية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

80. طاسين عائشة، (2018): دور الحوكمة المؤسسية في خلق القيمة في المؤسسة دراسة عينة من المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.

81. عبد الصمد عمر علي، (2013): نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية –دراسة نظرية تطبيقية–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، تخصص مالية ومحاسبة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

82. عطية عز الدين، (2019): أثر تطبيق آليات الحوكمة على تحسين أداء الشركات المدرجة في سوق المال، أطروحة دكتوراه غيرة منشورة، تخصص دراسات مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

83. غضبان حسام الدين، (2014): مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

84. قطاف عقبة، (2019): دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

85. نزار بسمة، (2019): الحوكمة وإدارة المخاطر في الأسواق المالية دراسة مقارنة لعينة من الشركات المدرجة في بورصتي عمان والجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص اقتصاد المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر.

86. نقاز نور الهدى، (2022): التدقيق الخارجي ودوره في تعزيز حوكمة الشركات في ظل معايير التدقيق الجزائرية والدولية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشوره، تخصص محاسبة وجباية، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.

رابعا: الملتقيات

87. مخفي آمين، فداوي أمينة، (2013): تجارب وممارسات الدول النامية والمتقدمة في مجال تكريس مبادئ حوكمة المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة، الملتقي العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، 25-26 نوفمبر، ورقلة، الجزائر.

خامسا: التقارير

88. Goal، (2009): ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، الجزائر.

89. فوزي سميحة، (2003): تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، ورقة عمل رقم 82، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، مصر.

90. مركز المشروعات الدولية الخاصة، (2003): قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات، مصر.

91. معهد المدققين الداخليين، (2016): المعايير الدولية للممارسة المهنية التدقيق الداخلي (المعايير).

92. منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية، (2017): مبادئ مجموعة العشرين/ منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية بشأن حوكمة الشركات، فرنسا.

93. المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الإنتوساي)، (2019)، إستقلالية التدقيق الداخلي في القطاع العام، النمسا.

سادسا: القوانين

94. قانون رقم 06-01 مؤرخ في 21محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006 يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، ط1.

سابعا: مواقع الانترنت

95. أبو العطا نرمين، (2003): حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، مصر، تم الاطلاع عليه، https://cipe-arabia.org/wp-content/uploads/ERJ/0811.pdf، بتاريخ 2023/12/03.

96. وحدة المراجعة الداخلية، (2016): إدارة المراجعة الداخلية، جامعة أم القرى، السعودية، https://uqu.edu.sa/iau، بتاريخ 2023/11/24.

المراجع باللغة الأجنبية:

أولا: الكتب

97. Banks Erik, (1993): Credit Risk of Fiancial Instruments, 1St ed, Macmilan Business, London, Royaume-Unie.

98. Borghsi Antonio, Gaudenzi Barbara, (2013): Risk Management: How to assess, Transfer and Communicate critical Risks, springer, Milan, Italia.

99. Chapman Robert J, (2011): Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management, 2 end Ed, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, United Kingdom.

100. Cheng Zhang, Rasiah Rajah, Cheong Kee Cheok, (2021): Governing Entreprises in China : Corporate Boards Ownership and Markets, 1St Ed, Springer Verlag, Singapore, Malaysia.

101. Darsa Iean-David, (2013): La gestion des Risques En Entreprise Identifier Comprendre Maitriser, 3ieme ED, GERSO EDITION, France.

102. Fabre Pascal, Separi Sabrine, Solle Guy, Charrier Hélène, Thomas Catherine, (2008): Management et contrôle de gestion, Dunod, Paris, France.

103. Fernando A.C, (2011): Corporate Governance Principles, Policies and Practices, 2ieme ed, Pearson, India.

104. Hitt Michael A, Irland R Duane, Hoskisson Robert E, (2016): Strategic Management : Competitiveness and Globalisation : Concepts and Cases, 12 ed, Cengage Learning, canada, USA.

105. Hopkin Paul, (2017): Fundamentals of Risk Management : understanding, evaluating and implementing effective risk management, Kogan page, 4ed, London, uk.

106. Moeller Robert R, (2007): Coso Enterprise Risk Management Understanding The New Integrated Erm Framework, John Wiley & Sons Inc, New Jersey, United States Of America.

107. Pierandrei Laurent, (2019): Risk Management, Outil de gestion du risque, Illustrations et études de cas, Réglementations à jour, 2ieme Ed, DUNOD, France.

108. Rejda George E, McNamara Michael J, (2014): Principles of RISK MANAGEMENT AND INSURANCE, 12 Ed, Pearson, USA.

109. Solomon Jill, Solomon Aris, (2004): Corporate Governance and Accountability, John Wiley & Sons ltd, England.

110. Vaughan Emmett J, Vaughan Therese, (2007): Fundamentals of Risk and Insurance, tenth Ed, Wiley, USA.

ثانيا: المجلات والدوريات

111. Abdul Khalik Zakiah, Sum Rabihah Md, (2020): The Influence of Corporate Governance on Enterprise Risk Management Implementation: A Study on Non-Financial Public Listed Compagnies in Malaysia, Journal of Technology Management and Business, Vol 7, N° 1.

112. Abdullah Haslinda, Valentine Benedict, (2009): Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance, Middle Eastern Finance and Economics, N° 4.

113. Afza Talat, Nazir Mian Sajid, (2014): Theorical Perspective of Corporate Governance : A Review, European Journal of scientific Research, Vol 119, N° 2.

114. Ahmad Shabir, Omar Rosmini, (2016): Basic Corporate Governance models: a systematic review, International Journal of Law and Management, Vol 58, N° 1.

115. Aissat Leghima Amina, Assous Nassima, (2015): Gouvernement et performance des entreprises publiques en Algérie :vers de nouvelles perspectives. *Revue du Lareiid* Vol 1, N° 2.

116. Akbar Ahsan, (2015): The Role of Corporate Governance Mechanism in Optimizing firm Performance : A conceptual Model for Corporate Sector of Pakistan, Journal of Asian Business Strategy, Vol 5, N° 6.

117. Al Dalaeen Musaab Khamis Obaidullah, (2023): The Role Of Risk mangement In Achieving Sustainable development In Municipalities, International Research Journal Of Modernization in Engineering Technology and Science, Vol 5, N° 2.

118. Alzboon Wesam Salamah, Muhmad Siti Nurain, (2021): Systematic And Unsystematic Risk : Impact to the Stock return and dividends In Amman stock exchange, Journal of management information and Decision Sciences, Vol 24, N° 1.

119. Amawi Dana Amjad, Abu Nassar Mohammad, (2021): The impact of corporate governance and Earning Management on Stock Liquidity : Empirical Study of Jordanian Industrial Firms, Jordan Journal of Business Administration, Vol 17.

120. Aquino Perfecto G, Jalagat Jr Revenio C, Mubeen Muhammad, Mehmood Waqas, Bakhtawar Zehra, (2022): Enterprise risk management: An important process for feasible profit and growth, Contaduría y Administracion, Vol 67, N° 2.

121. Azim Mohammad I, (2012): Corporate Governance mechanism and their impact on company performance : A structural equation model analysis, Australian Journal of Management, Vol 37, N° 3.

122. Baumann Susanne, Erber Iris, Gattringer Magdalena, (2016): Selection of Risk Identification Instruments, Journal of Finance and Risk Perspectives, Vol 5, N° 2.

123. Birgen Yusuf, BogonKo Jared B, (2018): Effect of Price interventions on Fiancial Performance of Mumias sugar company, International Academic journal of Economics and Finance, Vol 3, N° 2.

124. BORLEA Sorin Nicolae, ACHIM Monica-Violeta, (2013): THEORIES OF CORPORATE GOVERNANCE, Economics Series, Vol 23, N° 1.

125. Boutaleb Kouider, (2008): La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algerie, Revue Economie& Management, Vol 1, N° 07.

126. Brédart Xavier, (2015): Les systèmes nationaux de gouvernance Typologies et évolution, la Revue des Sciences de Gestion, Vol 5, N° 275-276.

127. Bromiley Philip, Mcshane Michael, Nair Anil, Rustambekov Elzotbek, (2015): Entreprise Risk Management : Review, Critique, and Research Directions, Long Range Planing, Vol 48, N° 4.

128. Cahyani MIrna, Soewarno Noorlailie, (2021): Review of The Role Company Supervision Mechanism in Risk Management Implementation, Journal Bisinis dan Manajemen, Vol 11, N° 2.

129. Caiado Rodrigo Goyannes Gusmão, Lima Gilson Brito Alves, Nascimento Daniel Luiz de Mattos, Neto Julio Vieira, de Oliveira Rodolpho Augusto Maultasch, (2016): GUIDELINES TO RISK MANAGEMENT MATURITY IN CONSTRUCTION PROJECTS, Brazilian Journal of Operations & Production Managemen, Vol 13.

130. Castrillon Manuel Alfonso Garzon, (2021): The Concept of Corporate Governance, Vision de Futuro, Vol 25, N° 02.

131. Chen Yu-Lun, Chuang Yi-Wei, Huang Hong-Gia, Shih Jhuan-Yu, (2019): The value of implementing enterprise risk management: Evidence from Taiwan's financial industry, The North American Journal of Economics and Finance, P2-3, Available at https://doi.org/10.1016/j.najef.2019.02.004, accessed 12/12/2023.

132. Cienfuegos Ignacio, Spikin, (2013): Risk Management Theory : The Integrated perspective and Its application in the public sector, Estado Gobierno, Gestion publica, N° 21.

133. Coetzee G P, Lubbe D, (2013): The risk maturity of South African private and public sector organisations, Southern African Journal of Accountability and Auditing Research Vol 14.

134. Dada Ajayi Oziomobo, Ghazali Zahiruddin B, (2016): Corporate Governance Mechanisms : The Determinants of Listed firm Performance in Nigeria, Research Journal of Finance and Accounting, Vol 7, N° 8.

135. Dickinson Gerry, (2001): Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation, The Geneva Papers on Risk and Insurance, Vol 26, N° 3.

136. DINU Ana-Maria, (2012): Moden Methods of Risk Identification in Risk Management, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol 1, N° 6.

137. Dionne Georges, (2013): Risk management: History, Definition, And Critique, Risk Management And Insurance Review, canada, Vol 16, N° 2.

138. Donaldson Thomas, Preston Lee E, (1995): The Stakeholders Theory Of The Corporation : Concepts, Evidence, And Implications, Academy of Management Review, Vol 20, N° 1.

139. Ebondo Wa Mandzila Eustache, Zéghal Daniel, (2009): Management des riques de l'entreprise: Ne prenez pas le risque de ne pas le faire !, La revue des sciences de gestion, Vol 3, N° 237-238.

140. El Chaarani Hani, Abraham Rebecca, Skaf Yahya, (2022): The Impact of Corporate Governance on the Financial Performance of the Banking sector in the MENA (Middle Eastern and North African) Region: An Immminuty Test of Banks for COVID -19, journal of risk and financial management, Vol 15, N° 82.

141. Fadun Olajide Solomon, (2013): Promoting 'Enterprise Risk Management' Adoption in Business Enterprises: Implications and Challenges, International Journal of Business and Management Invention, Vol 2, N° 1.

142. Garrido Martins Claudia, Ruotolo Morano Cassia Andréa, Ribeiro Ferreira Miguel Luiz, Naked Haddad Assed, (2011): Risk Identification techniques Knowledge and Application in the Brazilian Construction, Journal of Civil Engineering and Construction Technology, Vol 2, N° 11.

143. Gouiaa Raef, (2018): Analysis of the Effect of Corporate Governance Attributes on Risk Management Practices, Risk Governance nad Control : Financial Markets, and Institutions, Vol 8, N° 1.

144. Henriques Jaime Leonardo, Khemakhem Hanen, (2015): Les Meilleures Pratiques En Matière de Gestion des Risques Opérationnels : Une Approche Actuelle, Chaire d'information financière et organisationnelle ESG UQAM, Université de Québec, Montréal, Canada, Available At file:///C:/Users/HP/Downloads/2015-04%20(1).pdf .

145. Ibrahim Farah Salwati, Esa Muneera, (2017): A Study On Enterprise Risk Management And Organizational Performance: Developer's Perspective, International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET), Vol 8, N° 10.

146. Jensen Michael C, Meckling William H, (1976): Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure, Journal of Financial Economics, Vol 3, N° 4.

147. Jia Guangshe, Ni Xiaochuan, Chen Zhen, Hong Baonan, Chen Yuting, Yang Fangjun, Lin Chen, (2013): Measuring the maturity of risk management in large-scale construction projects, Automation in Construction Journal, Vol 34.

148. Khitiri Beka, (2017): Theories of Corporate Governance A Legal Analysis, Journal Of Law, Vol 1, N° 2.

149. KORSHUNOV Gennadiy I, KABANOV Eugeniy I, CEHLÁR Michal, (2020): Occupational Risk Management In a Mining Enterprise With the Aid of an Improved Matrix Method for Risk Assessment, Acta Montanistica, Slovaca, Vol 25, N° 3.

150. Leng Pwee, Basuki, Setiawan Rahmat, (2022): the maturity level of enterprise risk management implementation in medium-sized priority sector companies in east java, International Journal of Financial and Investment Studies (IJFIS), Vol 3, N° 2.

151. Lundqvist Sara A, (2015): Why firms implement risk governance – Stepping beyond traditional risk management to enterprise risk management, Journal of Accounting and Public Policy, Vol 34, N° 5.

152. Malgharni Ata Mohamadi, karimnia Mohammad, (2014): Investigate the relationship between unsystematic Risk and Profit Growth of accepted companies in tehran stock exchange, Singaporean journal of business economics and management studies, Vol 2, N° 11.

153. Nafssi Fadwa, Bahoussa Abdelaziz, (2018): La Gouvernance d'Entreprise : Entre Valeur Actionnariale et valeur Partenariale, International Journal of management & Marketing Research (MMR), Vol 1.

154. Nida Masroor, Shabeeb ul Hassan, (2018): Corporate Governance System and their Impact on Performance of Companies, Pakistan Administrative Review, Vol 2, N° 4.

155. Olalekan Yusuf Tajudeen, Adebowale Abass Olufemi, (2014): A Conceptual Analysis of Factors Affecting the Implementation of Enterprise Risk Management in Insurance Industry, International Journal of Research in Management, Vol 5, N° 4.

156. Panda Brahmadev, Leepsa N.M, (2017): Agency Theory : Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives, Indian Journal of corporate Governance, Vol 10, N° 1.

157. Ramly, Z., & Abdul Rashid, H. M. (2019): Critical review of literature on corporate governance and the cost of capital: The value creation perspective. Global Journal of Business Management, Vol 13, N° 4.

158. Rashid Chnar Abdullah, Fatah Naji Afrasway, (2022): The Role od External Auditors on Financial Information quality, Eurasian journal of Management & Social Sciences, Vol 3, N° 2.

159. Razali Ahmad Rizal, Tahir Izah Mohd, (2011): Review of the Literature on Enterprise Risk Management, Business Management Dynamics, Vol 1, N° 5.

160. Razali Ahmad Rizal, Yazid Ahmad Shukri, Tahir Izah Mohd, (2011): The Determinants of Enterprise Risk Management (ERM) Practices in Malaysian Public Listed Companies, Journal of Social and Development Sciences, Vol 1, N° 5.

161. Retnoningrum Hidayah, Siti Nurul Faizah, Sukirman, Dhini Suryandari, Anwar Zahid, (2021): Corporate Governance, Enterprise Risk Management, and Company Performance, Management Analysis Journal, Vol 10, N° 3.

162. Rindfleish Aric, (2019): Transaction cost theory: past, present and future, Academy of Marketing Science Review, Vol 10, N° 1.

163. Schauble Jonas, (2018): The impact of external and internal corporate governance mechanisms on Agency costs, Corporate Governance, International Journal of Business in Society, Vol 19, N° 1.

164. Shahin Loona, AlHadidi Ashraf, (2017): The Management of Risk Institutional in the Jordanian Insurance Companies - Reality and Challenges, Scientific Journal for Economic& Commerce, Vol 47, N° 3.

165. Shein Wei, (2003): The Dynamics of the CEO-Board Relationship : An Evolutionary Perspective, Academy of Management Review, Vol 28, N° 3.

166. Shirwa Hassan Ahmed, Onuk Murat, (2020): Corporate Governance Models and The Possibility of Future Convergence, Journal of Corporate Governance Research, Vol 4, N° 1.

167. shleifer Andrei, Vishny Robert W, (1997): A Survey of Corporate Governance, The journal of Finance, Vol 52, N° 2.

168. Simanungkalit Dedy, Tobing Agustinus Nicholas L, (2022): A Study on the Maturity of Risk Management using the RIMS Risk Maturity Model Approach in Investigating Activities at Law Enforcement Agencies for Corruption, Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), Vol 5, N° 2.

169. Sobel Paul J, Reding Kurt F, (2004): Aligning corporate governance with enterprise risk management: melding enterprise risk management with governance means directors, senior management, internal and external auditors, and risk owners must work interdependently, : Management Accounting Quarterly, Vol 5, N° 2.

170. Suyono Eco, (2016): Family controlled firm, governance mechanisms and corporate performance : Evidence from Indonesia, Journal of Economics, Business and Accountancy Ventura, Vol 19, N° 1.

171. taheerdoost Hamed, Keshavarzsaleh Abolfazl, (2018): Enhancing Project Performance through Integrated Risk, Recent Advances on Computer Engineering, ISBN: 978-1-61804-336-8, Available at https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3224219.

172. Tse Terence, (2011): Shareholder and Stakeholder Theory : after the financial crisis, Qualitative Research in Financial Markets, Vol 3, N° 1.

173. Valis David, Koucky Miroslav, (2009): Selected Overview Of Risk Assessment Techniques, Journal of Problemy Eksploatacji, N° 4.

174. Verma Niharica, Chirania Shraddha, (2020): corporate governance : comparative Analysis Between India And USA, Supremo Amicus, Vol 20, N° 2.

175. Wu MingChang, Nurhad Didik, Zahro Siti, (2017): Developing Risk Management as New Concept to Manage Risks in Higher Educational Institutions, International Journal of Risk and Contingency Management, Vol 6, N° 1.

176. YAICH Abderraouf, (2009): Le cadre de management des risques de l'entreprise (COSO 2), La Revue Comptable Et Financière, N° 85.

177. Younas Afshan, (2022), Review of Corporate Governance Theories, European Journal of Business and Management Research, Vol 7, N° 6.

ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية

178. Ben Abderrahmen Mouna Guedrib, (2013): Impact des mécanismes internes de gouvernance sur le risque fiscal: une étude menée dans le contexte tunisien, Thèse en vue de l'obtention du titre de docteur en Science de Gestion, Ecole doctorale langages espaces temps sociétés, Université de Franche-Comté, France.

179. Heenetigala Kumudini, (2011): Corporate Governance Practices and Firm Performance of Listed Companies in Sri Lanka, Unpublished Thesis, Business Administration, Faculty of Business and Law, Victoria University, Melbourne, Australia.

180. Horvey Sylvester Senyo, (2022): Enterprise Risk Mangement Corporate Governance Performance And Risk-Taking Behaviour of the Insurance Industry Empirical Evidence from Ghana and South Africa, Doctoral Thesis submitted in fulfilment of the requirements for the award of Doctor of Philosophy, The Graducate School of Business Administration, University of the Witwatersrand, Johannesburg, South Africa.

181. Simonnet Carole, (2015): La gestion des risques portés par le client en banque et assurance: Comportements et éthique des acteurs, thèse doctorat, Ecole Doctorale Management & Société, France.

182. Simu Kasja, (2009): The Construction Site Manager's Impact On Risk Management Performance, Doctoral Thesis, Division of Architecture and Infrastructure, Department of Civil, Mining and Environmental Engineering, Lulea University of Technology, Sweden.

رابعا: الملتقيات والمؤتمرات

183. Alijoyo Franciskus Antonius, Bonita Ivonne, Sirai Kevin Bastian, (2021): The Risk Management Maturity Assessment: The Case of Indonesian Fintech Firm, 4th International Conference On Research In Management And Economics, 7-9 May 2021, Milan, Italy.

184. Brouard François, DI VITO Jackie, Identification des mécanismes de Gouvernance applicables aux pme, 9 ieme Congrès international froncophone en entrepreneuriat et PME, 28-31 octobre 2008, Louvain-la-Neuve, Belgique.

185. Charreaux Gerald, (1996): Vers une theorie du gouvernement des entreprises, Working papers GREGO, seminaire doctoraux des IAE DIJON-LATEK, Université de Bourgogne, France.

186. Haliza-Asat Siti, Nik-Wan Nik Zam, Haron Hasnah, Jaafar Mastura, Mohd Tuan, Hassan Rosli Tuan, (2017): Assessment and Management of Risks of Housing Developers: Malaysian Perspectives, Global Conference on Business and Economics Research (GCBER) 2017 14-15 August 2017, University Putra Malaysia, Malaysia.

187. Kusrini Elisa, Praditya Tifa Ayu, (2023): Risk Maturity Model: A Systematic Literature Review, Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Manila, March 7-9, Philippines.

188. Zhang Yanru, (2011): The Analaysis of Shareholders Theory and StakeholderTheory, Fourth International Conference on Business Intelligence and Financial Engineering, 17-18 October 2011, Wuhan, China.

خامسا: التقارير

189. Anderson Douglas J, Eubanks Gina, (2015): Leveraging COSO Across The Three Lines OF Defense, coso.

190. Basel Committee on Banking supervision, (2015): Guidelines Corporate governance principles for banks.

191. Booker Fay, (2005): Developing Effective Risk Management Strategies to Protect Your Organization, Society of Actuaries, Risk Management, N° 5.

192. Cadbury Adrian, (1992): Report of the committee on Financial Aspects of corporate governance, London.

193. COSO, Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission, (2017): Entreprise Risk management Integrating with Strategy and Performance.

194. GOAL, (2009) : Code Algerien de Gouvernance d'entreprise, Algerie.

195. Gouvernement du Quebec, (2007): vocabulaire de la gestion des risques : evitez de courir des risques !, Quebec.

196. Hampel S, (1998): Committee On Corporate Governance Final Report, GEE publishing Ltd, London.

197. Hermanson Dana R, Rittenberg Larry E, (2003): Internal audit and organisational governance, The institute of internal auditors research foundation.

198. IAASB, (2019): Norme ISA 315 (révisée en 2019) et modifications de concordance et modifications corrélatives apportées à d'autres normes internationales par suite de la publication de la norme ISA 315 (révisée en 2019), traduite par CPA.

199. International Finance Corporation (IFC), (2018): IFC Corporate Governance Methodology.

200. International finance corporation, (2010): Corporate governance.

201. International Standard ISO 31000, (2018): Risk management-Guidelines, 2end Ed.

202. Iskander Magdi R, Chamlou Nadereh, (2000): Corporate Governance: A framework for Implementation, World Bank Group Washington, D.C, United States of America.

203. ISO guide 73, (2009): Risk management — Vocabulary, first Ed, Switzerland.

204. ISO IEC 31010, (2019): Risk management – Risk assessment techniques Management du risque – Techniques d'appréciation du risque, 2ieme Ed.

205. Lachapelle Eric, Aliu Faton, Emini Enis, (2018): PECB, ISO 31000: 2018 Risk management- Guidelines.

206. OECD (2023): G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023, OECD Publishing, Paris France.

207. OECD, (2015): G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris, France.

208. OECD, (2017): G20/OECD Principles of Corporate Governance (Arabic version), P 7, OECD Publishing, Paris, France.

209. OECD, (2017): OECD Corporate Governance Factbook 2017.

210. PricewaterhouseCoopers LLP and Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (2004): Enterprise Risk Management: Integrated Framework Executive Summary Framework, September 2004, Association Sections Divisions Boards Teams 38, USA.

211. The Institute Of Internal Auditors (2016): International Standards for The Professional Practice of Internal Auditing.

212. The Institute of Internal Auditors, (2009): The Role of Internal Auditing in Enterprise –Wide Risk Management.

213. The institute of internal auditors, (2009): IIA Position paper: the role of internal auditing in enterprise-wide risk management, UK.

214. The Institute of Internal Auditors, the definition of Internal Auditing, https://www.theiia.org/en/standards/what-are-the-standards/definition-of-internal-audit/ , accessed 17/07/2023

215. Walker Paul L, Shenkir William G, (2018): Enterprise Risk Management : Tools and techniques for Effective Implementation, Institute of Management Accountants.

216. Walker Paul L, Shenkir William G, (2018): Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements, and Integration, Institute of Management Accountants.

سادسا: مواقع الانترنت

217. AFERM, (2024): Checks And Balances : Reevaluating The Role Of External Audit, Availble From https://www.aferm.org/erm_feed/checks-and-balances-reevaluating-the-role-of-external-audit/, Retrieved at 26/01/2024.

218. Farnham Kezia, (2023): The enterprise risk management maturity model explained, retrieved from https://www.diligent.com/resources/blog/erm-maturity-model, at 25/11/2023.

219. Hayes Adam, (2022): Enterprise Risk Management (ERM) : What is IT and How it Works, availble at https://www.investopedia.com/terms/e/enterprise-risk-management.asp, Accessed 01/01/2024.

220. Homeland Security, (2011): Risk Management Fundamentals : Homeland Security Risk Management Doctrine, P 14, retrieved from https://www.dhs.gov/publication/risk-management-fundamentals, accessed 28/12/2023 .

221. LogicManager, (2021): RIMS Launches Risk Maturity Model for Enterprise Risk Mangement, available at https://www.logicmanager.com/resources/news/rims-launches-risk-maturity-model-for-enterprise-risk-management/, at 30/12/2023.

222. Lutkevich Ben, (2023): Explaining risk maturity models and how they work, retrieved from https://www.techtarget.com/searchcio/feature/Explaining-risk-maturity-models-and-how-they-work, at 06/11/2023

223. Mets Jeanne, (2024): Internal vs External Audit : What's the Difference?, Available from https://bridgepointconsulting.com/insights/internal-vs-external-audit-definition-differences-benefits/, retrieved at 24/01/2024.

224. NC State ERM Initiative, (2020): RIMS ERM Maturity Model, retrieved from https://erm.ncsu.edu/library/article/rmm-for-erm, at 28/12 /2023.

225. Passenheim Olaf , (2010): Enterprise Risk Management, Ventus Publishing ApS, P16-18. Available At https://dcomm.org/wp-content/uploads/2019/05/Enterprise-Risk-Management-Passenheim.pdf, consulté le 27/12 /2023.

226. Protiviti, (2005): Protiviti Risk Model, PP 1-12. Available At http://cours2.fsa.ulaval.ca/cours/gsf-60808/Protiviti%20Risk%20ModelSM.pdf, Accessed 04/09/2023.

227. SRA Newsroom, Implementing a Risk Mangement Maturity Model : Best Practices, retrieved from https://www.srarisk.com/post/implementing-a-risk-management-maturity-model-best-practices, at 29/11/2023.

228. World Commerce & Contracting, (2010): The IACCM Business RIsk Management Maturity Model (BRM3), Available from https://www.worldcc.com/Resources/Content-Hub/details/The-IACCM-Business-Risk-Management-Maturity-Model-BRM3-, retrieved 09/11/2023.

الملاحق

ملحق رقم 1: استمارة الاستبيان

استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر3 **Université Alger3**

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Économiques Commerciales et des Sciences de Gestion

بحث علمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

استبيان

موجه لإطارات المؤسسة

سيدتي المحترمة، سيدي المحترم، تحية طيبة أما بعد:

في إطار إعداد بحث علمي بعنوان "**أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في تحسين إدارة المخاطر**" نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جميع البيانات ذات الصلة بدراستنا، فالرجاء التكرم بالإجابة عن عبارات الاستبيان وذلك بوضع علامة(X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم .وإني أشكركم على تعاونكم ومساهمتكم القيمة في إثراء الدراسة، وأفيدكم أن ما تدلون به من إجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع المحافظة على سريتها التامة.

من إعداد:

طالبة الدكتوراه: نعيمة بن فيالة

تحت إشراف:

الدكتور: شرحبيل عجراد

السنة الجامعية: 2023 _2024

القسم الأول: البيانات العامة

1- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2-فئة العمر :

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فما فوق

3-المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

4-المركز الوظيفي:

☐ إطارات مسيرة ☐ إطارات عليا

☐ إطارات وسطى

5-سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: الحوكمة

الرقم	أبعاد الحوكمة وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا :آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له						
1	يفصل مجلس إدارة مؤسستكم بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب الرئيس التنفيذي (المدير العام)					
2	يضمن مجلس إدارة مؤسستكم المعاملة العادلة والمتساوية لكل حملة الأسهم					
3	يحدد مجلس إدارة مؤسستكم إستراتيجية المؤسسة وتفصيلاتها وسياسة إدارة المخاطر					
4	يعين مجلس إدارة مؤسستكم أعضاء الإدارة التنفيذية (الإدارة العليا) بالاعتماد على معايير انتقاء محددة ونظم تقييم شفافة					
5	يحرص مجلس إدارة مؤسستكم على التحديد الدقيق لمسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة والإ التنفيذية (الإدارة العليا)					
6	يعمل مجلس إدارة مؤسستكم على مراقبة سلوك الإدارة ومراجعة الأداء وسياسة إدارة المخ					
ثانيا :آلية لجنة التدقيق (المراجعة)						
1	تقوم لجنة المراجعة بتدقيق ومراجعة نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة وسياسات واستراتيجيا إدارة المخاطر					
2	تتأكد لجنة المراجعة من مدى الالتزام بتطبيق التعليمات واللوائح والقوانين سارية المفعول					
3	تسهم لجنة المراجعة في تحديد وتقييم وضبط المخاطر التي تواجهها المؤسسة					
4	تقوم لجنة المراجعة بالإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي					
5	تتأكد لجنة المراجعة من توافر المعلومات الضرورية لأداء المدقق الخارجي					
6	تقوم لجنة المراجعة بفحص وتدقيق البيانات ومختلف التقارير والقوائم المالية للمؤسسة					
ثالثا: آلية تعويضات الإدارة التنفيذية						
1	يتم اعتماد سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات على أساس معايير عادلة وفعالة					
2	تتناسب سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات للإدارة التنفيذية مع الأعمال والمسؤوليات التي تقوم بها ونتائج تقييم الأداء					

3	تنسجم سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات مع إستراتيجية وأهداف المؤسسة والأداء العام					
4	تراعي إدارة مؤسستكم التناسب بين تعويضات الإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين ومصالح الشركة في الأجل الطويل					
5	تخضع سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات للتحديث والمراجعة بصفة دورية عن الحاجة					
6	تقوم المؤسسة بالإفصاح على الرواتب والمكافآت والتعويضات في القوائم المالية وفقا للقوا واللوائح ذات الصلة					
رابعا: آلية التدقيق الداخلي						
1	يؤدي المدقق الداخلي عمله بكل عناية وباستقلالية كاملة ووفقا لمعايير التدقيق الجزائرية					
2	يقوم التدقيق الداخلي بتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية ونظام إدارة المخاطر					
3	يقوم التدقيق الداخلي بتدقيق البيانات المالية وغير المالية					
4	يقوم التدقيق الداخلي بتقييم التقارير المتعلقة بعمليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر					
5	يتابع التدقيق الداخلي مستوى التقدم في الاستجابة للتوصيات والملاحظات التي جاء بها تقريره					
6	يتأكد التدقيق الداخلي من كفاءة وفعالية أنظمة المعلومات والإبلاغ داخل مؤسستكم					
خامسا: آلية التدقيق الخارجي						
1	يمارس التدقيق الخارجي الأعمال الموكلة إليه بكل استقلالية وحيادية ووفقا لمعايير التدقيق والمحاسبة الجزائرية					
2	يقوم التدقيق الخارجي بفحص وتقييم مدى فعالية الأنظمة الإدارية والمالية للمؤسسة					
3	يتأكد التدقيق الخارجي من مدى التزام الإدارة التنفيذية بإجراءات الرقابة الداخلية وسياسات إدارة المخاطر					
4	يقوم التدقيق الخارجي بتقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة					
5	يقوم التدقيق الخارجي بفحص وتدقيق حسابات المؤسسة وقوائمها المالية وفقا لمعايير التدقيق والمحاسبة					
6	يخضع المدقق الخارجي للمساءلة في المجالات التي تقع ضمن نطاقه					

القسم الثالث: إدارة المخاطر

الرقم	أبعاد إدارة المخاطر وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تستعمل إدارة مؤسستكم تقنيات محددة لرصد وفهم متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة					
2	تقوم إدارة مؤسستكم بالتعريف بنطاق عملية إدارة المخاطر بتحديد المنهجية المتبعة والموارد اللازمة في إدارة المخاطر					
3	تحدد إدارة مؤسستكم الأدوار والمسؤوليات داخل وظيفة إدارة المخاطر					
4	تقوم إدارة مؤسستكم بتحديد مصادر الخطر والأحداث المسببة للمخاطر (الأسباب)					
5	تستخدم إدارة مؤسستكم أساليب التحليل النوعي والكمي في تقييم المخاطر					
6	إدارة مؤسستكم بتقييم المخاطر حسب درجة أولويتها في التأثير					
7	تقوم إدارة مؤسستكم بتحديد المخاطر المقبولة بالاعتماد على معايير واضحة ومفهومة					
8	تحدد إدارة مؤسستكم الإجراءات اللازمة التي من شأنها أن تعزز من الفرص وتقلل من المخاطر					
9	تحدد إدارة مؤسستكم الاستراتيجيات المناسبة لمعالجة المخاطر					
10	تضع إدارة مؤسستكم خطة المفاضلة بين الخيارات المتاحة لمعالجة المخاطر حسب آثارها السلبية والايجابية					
11	تستخدم إدارة مؤسستكم نظم معلومات وقنوات اتصال مناسبة وفعالة لدعم إدارة المخاطر					
12	تقوم إدارة مؤسستكم بتوثيق جميع أنشطة ونتائج عملية إدارة المخاطر					
13	تقوم إدارة مؤسستكم بإبلاغ الجهات المعنية بالمخاطر عن نتائج عملية إدارة المخاطر					
14	تقوم إدارة مؤسستكم بمراقبة فعالية الضوابط الموضوعة لإدارة المخاطر					
15	تتابع إدارة مؤسستكم بيئتها الداخلية والخارجية بصورة مستمرة تحسبا للمخاطر الجديدة والقديمة والمتغيرة					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم 2 : قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة العلمية	جامعة الارتباط
01	لزهر بوراضي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3
02	عز الدين محمدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3
03	سمير سحنون	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي تيبازة
04	بركة بلاغماس	أستاذة محاضرة	جامعة الجزائر 3
05	عبد الله بوكروح	أستاذ محاضر	جامعة الجزائر 3
06	عبد الرزاق أحمد لغواق	أستاذ محاضر	جامعة الملك خالد المملكة العربية السعودية

ملحق رقم 3: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	نوع المؤسسة
01	مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية (مجمع كوسيدار)	عمومية
02	مؤسسة جيسي تي بي (Gesi Tp) (مجمع GITRAMA)	عمومية
03	مؤسسة مونو إلكتريك لصناعة وتركيب المعدات الكهربائية (Mono Electric)	خاصة
04	المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية (ENCC) (مجمع إيميتال)	عمومية

ملحق رقم 4: نتائج الاتساق الداخلي لعبارات متغير حوكمة الشركات

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=البعد1 x1 X2 X3 X4 X5 X6
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Corrélations

		البعد1	يفصل مجلس إدارة مؤسستكم بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب الرئيس التنفيذي ((المدير العام	يضمن مجلس إدارة مؤسستكم المعاملة العادلة والمتساوية لكل حملة الأسهم	يحدد مجلس إدارة مؤسستكم استراتيجية الشركة وتفصيلاتها وسياسة إدارة المخاطر	يعين مجلس إدارة مؤسستكم أعضاء الإدارة التنفيذية (الإدارة العليا) بالاعتماد على معايير انتقاء محددة ونظم تقييم شفافة	يحرص مجلس إدارة مؤسستكم على التحديد الدقيق لمسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (الادارة العليا)	يعمل مجلس إدارة مؤسستكم على مراقبة سلوك الإدارة ومراجعة الأداء وسياسة إدارة المخاطر
البعد1	Corrélation de Pearson	1	,889	,926	,869	,925	,913	,902
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
يفصل مجلس إدارة مؤسستكم بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب الرئيس التنفيذي (المدير العام)	Corrélation de Pearson	,889	1	,855	,764	,751	,727	,711
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97

يضمن مجلس إدارة مؤسستكم المعاملة العادلة والمتساوية لكل حملة الأسهم	Corrélation de Pearson	,926	,855	1	,792	,807	,800	,765
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
يحدد مجلس إدارة مؤسستكم استراتيجية الشركة وتفصيلاتها وسياسة إدارة المخاطر	Corrélation de Pearson	,869	,764	,792	1	,790	,696	,687
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
يعين مجلس إدارة مؤسستكم أعضاء الإدارة التنفيذية (الإدارة العليا) بالاعتماد على معايير انتقاء محددة ونظم تقييم شفافة	Corrélation de Pearson	,925	,751	,807	,790	1	,837	,836
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
يحرص مجلس إدارة مؤسستكم على التحديد الدقيق لمسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (الادارة العليا)	Corrélation de Pearson	,913	,727	,800	,696	,837	1	,890
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
يعمل مجلس إدارة مؤسستكم على مراقبة سلوك الإدارة ومراجعة الأداء وسياسة إدارة المخاطر	Corrélation de Pearson	,902	,711	,765	,687	,836	,890	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97	97	97

CORRELATIONS

/VARIABLES=البعد2 X7 X8 X9 X10 X11 X12

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		البعد2	تقوم لجنة المراجعة بتدقيق ومراجعة نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة وسياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر	تتأكد لجنة المراجعة من مدى الإلتزام بتطبيق التعليمات واللوائح والقوانين سارية المفعول	تسهم لجنة المراجعة في تحديد وتقييم وضبط المخاطر التي تواجهها المؤسسة	تقوم لجنة المراجعة بالإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي	تتأكد لجنة المراجعة من توافر المعلومات الضرورية لأداء المدقق الخارجي	تقوم لجنة المراجعة بفحص وتدقيق البيانات ومختلف التقارير والقوائم المالية للمؤسسة
البعد2	Corrélation de Pearson	1	,920	,968	,963	,951	,953	,951
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
تقوم لجنة المراجعة بتدقيق ومراجعة نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة وسياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر	Corrélation de Pearson	,920	1	,873	,834	,843	,858	,840
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
تتأكد لجنة المراجعة من مدى الإلتزام بتطبيق التعليمات واللوائح والقوانين سارية المفعول	Corrélation de Pearson	,968	,873	1	,914	,902	,922	,916
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97

تسهم لجنة المراجعة في تحديد وتقييم وضبط المخاطر التي تواجهها المؤسسة	Corrélation de Pearson	,963	,834	,914	1	,934	,919	,898
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
تقوم لجنة المراجعة بالإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي	Corrélation de Pearson	,951	,843	,902	,934	1	,856	,886
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
تتأكد لجنة المراجعة من توافر المعلومات الضرورية لأداء المدقق الخارجي	Corrélation de Pearson	,953	,858	,922	,919	,856	1	,888
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
تقوم لجنة المراجعة بفحص وتدقيق البيانات ومختلف التقارير والقوائم المالية للمؤسسة	Corrélation de Pearson	,951	,840	,916	,898	,886	,888	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97	97	97

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=البعد3 X13 X14 X15 X16 X17 X18
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Corrélations

		البعد3	يتم اعتماد سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات على أساس معايير عادلة وفعالة	تتناسب سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات للإدارة التنفيذية مع الأعمال والمسؤوليات التي تقوم بها ونتائج تقييم الأداء	تنسجم سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات مع إستراتيجية وأهداف المؤسسة والأداء العام	تراعي إدارة مؤسستكم التناسب بين تعويضات الإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين ومصالح الشركة في الأجل الطويل	تخضع سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات للتحديث والمراجعة بصفة دورية عند الحاجة	تقوم المؤسسة بالإفصاح على الرواتب والمكافآت والتعويضات في القوائم المالية وفقا للقوانين واللوائح ذات الصلة
البعد3	Corrélation de Pearson	1	,853	,845	,833	,758	,780	,839
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
يتم اعتماد سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات على أساس معايير عادلة وفعالة	Corrélation de Pearson	,853	1	,729	,617	,611	,538	,617
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
تتناسب سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات للإدارة التنفيذية مع الأعمال والمسؤوليات التي تقوم بها ونتائج تقييم	Corrélation de Pearson	,845	,729	1	,740	,549	,539	,551
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000

الأداء	N	97	97	97	97	97	97	97
تنسجم سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات مع إستراتيجية وأهداف المؤسسة والأداء العام	Corrélation de Pearson	,833	,617	,740	1	,463	,625	,698
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
تراعي إدارة مؤسستكم التناسب بين تعويضات الإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين ومصالح الشركة في الأجل الطويل	Corrélation de Pearson	,758	,611	,549	,463	1	,488	,575
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
تخضع سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات للتحديث والمراجعة بصفة دورية عند الحاجة	Corrélation de Pearson	,780	,538	,539	,625	,488	1	,725
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
تقوم المؤسسة بالإفصاح على الرواتب والمكافآت والتعويضات في القوائم المالية وفقا للقوانين واللوائح ذات الصلة	Corrélation de Pearson	,839	,617	,551	,698	,575	,725	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97	97	97

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=البعد4 X19 X20 X21 X22 X23 X24
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
```

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		البعد4	يؤدي المدقق الداخلي عمله بكل عناية وباستقلالية كاملة ووفقا لمعايير التدقيق الجزائرية	يقوم التدقيق الداخلي بتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية و نظام إدارة المخاطر	يقوم التدقيق الداخلي بتدقيق البيانات المالية وغير المالية	يقوم التدقيق الداخلي بتقييم التقارير المتعلقة بعمليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر	يتابع التدقيق الداخلي مستوى التقدم في الاستجابة للتوصيات والملاحظات التي جاء بها في تقريره	يتأكد التدقيق الداخلي من كفاءة وفعالية أنظمة المعلومات والإبلاغ داخل مؤسستكم
البعد4	Corrélation de Pearson	1	,854	,926	,813	,843	,876	,807
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
يؤدي المدقق الداخلي عمله بكل عناية وباستقلالية كاملة ووفقا لمعايير التدقيق الجزائرية	Corrélation de Pearson	,854	1	,823	,647	,590	,729	,507
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
يقوم التدقيق الداخلي بتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية و نظام إدارة المخاطر	Corrélation de Pearson	,926	,823	1	,792	,690	,742	,667
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
يقوم التدقيق الداخلي بتدقيق البيانات المالية	Corrélation de Pearson	,813	,647	,792	1	,574	,587	,543

وغير المالية	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
يقوم التدقيق الداخلي بتقييم التقارير المتعلقة بعمليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر	Corrélation de Pearson	,843	,590	,690	,574	1	,739	,776
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
يتابع التدقيق الداخلي مستوى التقدم في الاستجابة للتوصيات والملاحظات التي جاء بها في تقريره	Corrélation de Pearson	,876	,729	,742	,587	,739	1	,711
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
يتأكد التدقيق الداخلي من كفاءة وفعالية أنظمة المعلومات والإبلاغ داخل مؤسستكم	Corrélation de Pearson	,807	,507	,667	,543	,776	,711	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97	97	97

CORRELATIONS

/VARIABLES=البعد5 X25 X26 X27 X28 X29 X30

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélation

Corrélations

		البعد5	يمارس التدقيق الخارجي الأعمال الموكلة إليه بكل استقلالية وحيادية ووفقا لمعايير التدقيق والمحاسبة الجزائرية	يقوم التدقيق الخارجي بفحص وتقييم مدى فعالية الأنظمة الإدارية والمالية للمؤسسة	يتأكد التدقيق الخارجي من مدى التزام الإدارة التنفيذية بإجراءات الرقابة الداخلية و سياسات إدارة المخاطر	يقوم التدقيق الخارجي بتقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة	يقوم التدقيق الخارجي بفحص وتدقيق حسابات المؤسسة وقوائمها المالية وفقا لمعايير التدقيق والمحاسبة	يخضع المدقق الخارجي للمساءلة في المجالات التي تقع ضمن نطاقه
البعد5	Corrélation de Pearson	1	,846	,836	,867	,725	,744	,648
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
يمارس التدقيق الخارجي الأعمال الموكلة إليه بكل استقلالية وحيادية ووفقا لمعايير التدقيق والمحاسبة الجزائرية	Corrélation de Pearson	,846	1	,736	,725	,559	,584	,366
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
يقوم التدقيق الخارجي بفحص وتقييم مدى فعالية الأنظمة الإدارية والمالية للمؤسسة	Corrélation de Pearson	,836	,736	1	,702	,476	,536	,475
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97
يتأكد التدقيق الخارجي من مدى التزام الإدارة التنفيذية بإجراءات الرقابة الداخلية و سياسات إدارة المخاطر	Corrélation de Pearson	,867	,725	,702	1	,647	,624	,409
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97

يقوم التدقيق الخارجي بتقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة	Corrélation de Pearson	,725	,559	,476	,647	1	,424	,338
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,001
	N	97	97	97	97	97	97	97
يقوم التدقيق الخارجي بفحص وتدقيق حسابات المؤسسة وقوائمها المالية وفقا لمعايير التدقيق والمحاسبة	Corrélation de Pearson	,744	,584	,536	,624	,424	1	,301
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,003
	N	97	97	97	97	97	97	97
يخضع المدقق الخارجي للمساءلة في المجالات التي تقع ضمن نطاقه	Corrélation de Pearson	,648	,366	,475	,409	,338	,301	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,001	,003	
	N	97	97	97	97	97	97	97

ملحق رقم 5: نتائج الاتساق الداخلي لعبارات متغير إدارة المخاطر المؤسسية

```
CORRELATIONS
 /VARIABLES=التابع Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Corrélations

		التابع	تستعمل إدارة مؤسستكم تقنيات محددة لرصد وفهم متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	تقوم إدارة مؤسستكم بالتعريف بنطاق عملية إدارة المخاطر بتحديد المنهجية المتبعة والموارد اللازمة في إدرة المخاطر	تحدد إدارة مؤسستكم الأدوار والمسؤوليا ت داخل وظيفة إدارة المخاطر	تقوم إدارة مؤسستكم بتحديد مصادر الخطر والأحداث المسببة للمخاطر ((الأسباب	تستخدم إدارة مؤسستكم أساليب التحليل النوعي والكمي في تقييم المخاطر	تقوم إدارة مؤسستكم بتقييم المخاطر حسب درجة أولويتها في التأثير	تقوم إدارة مؤسستكم بتحديد المخاطر المقبولة بالاعتماد على معايير واضحة ومفهومة	تحدد إدارة مؤسستكم الإجراءات اللازمة التي من شأنها أن تعزز من الفرص وتقلل من المخاطر	تحدد إدارة مؤسستكم الاستراتيجيا ت المناسبة لمعالجة المخاطر	تضع إدارة مؤسستكم خطة المفاضلة بين الخيارات المتاحة لمعالجة المخاطر حسب آثارها السلبية والايجابية	تستخدم إدارة مؤسستكم نظم معلومات وقنوات اتصال مناسبة وفعالة لدعم إدارة المخاطر	تقوم إدارة مؤسستكم بتوثيق جميع أنشطة ونتائج عملية إدارة المخاطر	تقوم إدارة مؤسستكم بإبلاغ الجهات المعنية بالمخاطر عن نتائج عملية إدارة المخاطر	تقوم إدارة مؤسستكم بمراقبة فعالية الضوابط الموضوعة لإدارة المخاطر	تتابع إدارة مؤسستكم بيئتها الداخلية والخارجية بصورة مستمرة تحسبا للمخاطر الجديدة والقديمة والمتغيرة
التابع	Corrélation de Pearson	1	,574	,624	,611	,679	,744	,602	,825	,641	,832	,773	,718	,721	,750	,780	,830
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97

تستعمل إدارة مؤسستكم تقنيات محددة لرصد وفهم متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	Corrélation de Pearson	,574	1	,554	,362	,361	,581	,289	,340	,510	,391	,343	,281	,159	,118	,335	,311
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,004	,001	,000	,000	,001	,005	,121	,249	,001	,002
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
تقوم إدارة مؤسستكم بالتعريف بنطاق عملية إدارة المخاطر بتحديد المنهجية المتبعة والموارد اللازمة في إدرة المخاطر	Corrélation de Pearson	,624	,554	1	,537	,427	,294	,430	,344	,436	,389	,441	,353	,471	,351	,420	,281
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,003	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,005
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
تحدد إدارة مؤسستكم الأدوار والمسؤوليات داخل وظيفة إدارة المخاطر	Corrélation de Pearson	,611	,362	,537	1	,501	,233	,497	,275	,496	,443	,412	,472	,362	,508	,372	,313
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,021	,000	,006	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
تقوم إدارة مؤسستكم بتحديد مصادر الخطر والأحداث المسببة للمخاطر (الأسباب	Corrélation de Pearson	,679	,361	,427	,501	1	,420	,501	,491	,632	,451	,340	,325	,549	,613	,387	,539
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,001	,000	,000	,000	,000

	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
تستخدم إدارة مؤسستكم أساليب التحليل النوعي والكمي في تقييم المخاطر	Corrélation de Pearson	,744	,581	,294	,233	,420	1	,149	,650	,470	,571	,689	,592	,348	,328	,591	,755
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003	,021	,000		,145	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
تقوم إدارة مؤسستكم بتقييم المخاطر حسب درجة أولويتها في التأثير	Corrélation de Pearson	,602	,289	,430	,497	,501	,149	1	,472	,496	,443	,326	,390	,453	,508	,372	,421
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,000	,000	,145		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
تقوم إدارة مؤسستكم بتحديد المخاطر المقبولة بالاعتماد على معايير واضحة ومفهومة	Corrélation de Pearson	,825	,340	,344	,275	,491	,650	,472	1	,554	,760	,679	,508	,553	,626	,774	,804
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,001	,006	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
تحدد إدارة مؤسستكم الإجراءات اللازمة	Corrélation de Pearson	,641	,510	,436	,496	,632	,470	,496	,554	1	,437	,229	,376	,266	,405	,359	,414

التي من شأنها أن تعزز من الفرص وتقلل من المخاطر	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,024	,000	,008	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
تحدد إدارة مؤسستكم الاستراتيجيات المناسبة لمعالجة المخاطر	Corrélation de Pearson	,832	,391	,389	,443	,451	,571	,443	,760	,437	1	,664	,556	,650	,730	,670	,758
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
تضع إدارة مؤسستكم خطة المفاضلة بين الخيارات المتاحة لمعالجة المخاطر حسب آثارها السلبية والايجابية	Corrélation de Pearson	,773	,343	,441	,412	,340	,689	,326	,679	,229	,664	1	,671	,482	,475	,614	,702
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,001	,000	,001	,000	,024	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
تستخدم إدارة مؤسستكم نظم معلومات وقنوات اتصال مناسبة وفعالة لدعم إدارة المخاطر	Corrélation de Pearson	,718	,281	,353	,472	,325	,592	,390	,508	,376	,556	,671	1	,457	,517	,514	,524
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97

تقوم إدارة مؤسستكم بتوثيق جميع أنشطة ونتائج عملية إدارة المخاطر	Corrélation de Pearson	,721	,159	,471	,362	,549	,348	,453	,553	,266	,650	,482	,457	1	,819	,621	,620
	Sig. (bilatérale)	,000	,121	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,008	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
تقوم إدارة مؤسستكم بإبلاغ الجهات المعنية بالمخاطر عن نتائج عملية إدارة المخاطر	Corrélation de Pearson	,750	,118	,351	,508	,613	,328	,508	,626	,405	,730	,475	,517	,819	1	,541	,697
	Sig. (bilatérale)	,000	,249	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
تقوم إدارة مؤسستكم بمراقبة فعالية الضوابط الموضوعة لإدارة المخاطر	Corrélation de Pearson	,780	,335	,420	,372	,387	,591	,372	,774	,359	,670	,614	,514	,621	,541	1	,717
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
تتابع إدارة مؤسستكم بيئتها الداخلية والخارجية بصورة مستمرة تحسبا للمخاطر الجديدة	Corrélation de Pearson	,830	,311	,281	,313	,539	,755	,421	,804	,414	,758	,702	,524	,620	,697	,717	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,005	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

والقديمة والمتغيرة N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97

ملحق رقم 6: نتائج قياس ثبات الاستمارة باستخدام ألفا كرونباخ

RELIABILITY

/VARIABLES=x1 X2 X3 X4 X5 X6

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	97	49,2
	Exclu[a]	100	50,8
	Total	197	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,955	6

RELIABILITY

/VARIABLES=X7 X8 X9 X10 X11 X12

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	97	49,2
	Exclu[a]	100	50,8

	Total	197	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,979	6

```
RELIABILITY
 /VARIABLES=X13 X14 X15 X16 X17 X18
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	97	49,2
	Exclu[a]	100	50,8
	Total	197	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,899	6

```
RELIABILITY
 /VARIABLES=X19 X20 X21 X22 X23 X24
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	97	49,2
	Exclu[a]	100	50,8
	Total	197	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	6

```
RELIABILITY
 /VARIABLES=X25 X26 X27 X28 X29 X30
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	97	49,2
	Exclu[a]	100	50,8
	Total	197	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,860	6

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	97	49,2
	Exclu[a]	100	50,8
	Total	197	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	15

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=x1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 X21 X22 X23 X24
    X25 X26 X27 X28 X29 X30 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	97	49,2
	Exclu[a]	100	50,8
	Total	197	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,900	45

```
FREQUENCIES VARIABLES=Gender Age qualification Career_center years_experience
 /PIECHART FREQ
 /ORDER=ANALYSIS.
```

ملحق رقم 7: نتائج التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

Fréquences

Statistiques

		الجنس	فئة العمر	المؤهل العلمي	المركز الوظيفي -	سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية
N	Valide	97	97	97	97	97
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	ذكر	93	95,9	95,9	95,9
	أنثى	4	4,1	4,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

فئة العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	1	1,0	1,0	1,0
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	7	7,2	7,2	8,2
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	86	88,7	88,7	96,9
	من 50 سنة فما فوق	3	3,1	3,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعي	13	13,4	13,4	13,4
	دراسات عليا	84	86,6	86,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

المركز الوظيفي -

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطارات وسطى	23	23,7	23,7	23,7
	إطارات عليا	47	48,5	48,5	72,2
	إطارات مسيرة	27	27,8	27,8	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	2	2,1	2,1	2,1
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	5	5,2	5,2	7,2
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	9	9,3	9,3	16,5
	من 15 سنة فأكثر	81	83,5	83,5	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

ملحق رقم 8: نتائج تحليل اتجاهات أفراد العينة لمتغير حوكمة الشركات

```
FREQUENCIES VARIABLES=x1 X2 X3 X4 X5 X6
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Statistiques

		يفصل مجلس إدارة مؤسستكم بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب الرئيس (التنفيذي (المدير العام	يضمن مجلس إدارة مؤسستكم المعاملة العادلة والمتساوية لكل حملة الأسهم	يحدد مجلس إدارة مؤسستكم استراتيجية الشركة وتفصيلاتها وسياسة إدارة المخاطر	يعين مجلس إدارة مؤسستكم أعضاء الإدارة التنفيذية (الإدارة العليا) بالاعتماد على معايير انتقاء محددة ونظم تقييم شفافة	يحرص مجلس إدارة مؤسستكم على التحديد الدقيق لمسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ((الادارة العليا	يعمل مجلس إدارة مؤسستكم على مراقبة سلوك الإدارة ومراجعة الأداء وسياسة إدارة المخاطر
N	Valide	97	97	97	97	97	97
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,63	2,63	2,51	2,52	2,71	2,69
Ecart type		1,130	1,064	,991	1,062	1,060	1,074

DESCRIPTIVES VARIABLES=البعد1

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Caractéristiques

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
البعد1	97	2,61	,962
N valide (liste)	97		

```
FREQUENCIES VARIABLES=X7 X8 X9 X10 X11 X12
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Statistiques

		تقوم لجنة المراجعة بتدقيق ومراجعة نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة وسياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر	تتأكد لجنة المراجعة من مدى الإلتزام بتطبيق التعليمات واللوائح والقوانين سارية المفعول	تسهم لجنة المراجعة في تحديد وتقييم وضبط المخاطر التي تواجهها المؤسسة	تقوم لجنة المراجعة بالإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي	تتأكد لجنة المراجعة من توافر المعلومات الضرورية لأداء المدقق الخارجي	تقوم لجنة المراجعة بفحص وتدقيق البيانات ومختلف التقارير والقوائم المالية للمؤسسة
N	Valide	97	97	97	97	97	97
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,52	3,57	3,53	3,53	3,52	3,55
Ecart type		,779	,776	,765	,805	,752	,791

DESCRIPTIVES VARIABLES=البعد2

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Caractéristiques

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
البعد2	97	1	4	3,53	,740
N valide (liste)	97				

```
FREQUENCIES VARIABLES=X13 X14 X15 X16 X17 X18
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Statistiques

		تقوم المؤسسة بالإفصاح على الرواتب والمكافآت والتعويضات في القوائم المالية وفقا للقوانين واللوائح ذات الصلة	تخضع سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات للتحديث والمراجعة بصفة دورية عند الحاجة	تراعي إدارة مؤسستكم التناسب بين تعويضات الإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين ومصالح الشركة في الأجل الطويل	تنسجم سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات مع إستراتيجية وأهداف المؤسسة والأداء العام	تتناسب سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات للإدارة التنفيذية مع الأعمال والمسؤوليات التي تقوم بها ونتائج تقييم الأداء	يتم اعتماد سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات على أساس معايير عادلة وفعالة
N	Valide	97	97	97	97	97	97
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,97	4,05	3,92	4,07	4,13	4,12
Ecart type		,603	,528	,624	,525	,671	,711

DESCRIPTIVES VARIABLES=البعد3

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Caractéristiques

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
البعد3	97	2	5	4,04	,500
N valide (liste)	97				

```
FREQUENCIES VARIABLES=X19 X20 X21 X22 X23 X24
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Statistiques

		يؤدي المدقق الداخلي عمله بكل عناية وباستقلالية كاملة ووفقا لمعايير التدقيق الجزائرية	يقوم التدقيق الداخلي بتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية و نظام إدارة المخاطر	يقوم التدقيق الداخلي بتدقيق البيانات المالية وغير المالية	يقوم التدقيق الداخلي بتقييم التقارير المتعلقة بعمليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر	يتابع التدقيق الداخلي مستوى التقدم في الاستجابة للتوصيات والملاحظات التي جاء بها في تقريره	يتأكد التدقيق الداخلي من كفاءة وفعالية أنظمة المعلومات والإبلاغ داخل مؤسستكم
N	Valide	97	97	97	97	97	97
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,91	3,90	3,88	3,87	3,88	3,84
Ecart type		,647	,549	,545	,513	,505	,493

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=4البعد
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Caractéristiques

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
4البعد	97	2	5	3,88	,463
N valide (liste)	97				

```
FREQUENCIES VARIABLES=X25 X26 X27 X28 X29 X30
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Statistiques

		يمارس التدقيق الخارجي الأعمال الموكلة إليه بكل استقلالية وحيادية ووفقا لمعايير التدقيق والمحاسبة الجزائرية	يقوم التدقيق الخارجي بفحص وتقييم مدى فعالية الأنظمة الإدارية والمالية للمؤسسة	يتأكد التدقيق الخارجي من مدى التزام الإدارة التنفيذية بإجراءات الرقابة الداخلية و سياسات إدارة المخاطر	يقوم التدقيق الخارجي بتقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة	يقوم التدقيق الخارجي بفحص وتدقيق حسابات المؤسسة وقوائمها المالية وفقا لمعايير التدقيق والمحاسبة	يخضع المدقق الخارجي للمساءلة في المجالات التي تقع ضمن نطاقه
N	Valide	97	97	97	97	97	97
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,91	3,85	3,79	3,78	3,85	3,66
Ecart type		,542	,486	,455	,484	,547	,627

DESCRIPTIVES VARIABLES=البعد5

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Caractéristiques

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
البعد5	97	3	5	3,81	,404
N valide (liste)	97				

DESCRIPTIVES VARIABLES=المستقل

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Caractéristiques

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المستقل	97	3	4	3,57	,361
N valide (liste)	97				

ملحق رقم9 : نتائج تحليل اتجاهات أفراد العينة لمتغير إدارة المخاطر المؤسسية

```
FREQUENCIES VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Statistiques

		تستعمل إدارة مؤسستكم تقنيات محددة لرصد وفهم متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	تقوم إدارة مؤسستكم بالتعريف بنطاق عملية إدارة المخاطر بتحديد المنهجية المتبعة والموارد اللازمة في إدرة المخاطر	تحدد إدارة مؤسستكم الأدوار والمسؤوليات داخل وظيفة إدارة المخاطر	تقوم إدارة مؤسستكم بتحديد مصادر الخطر والأحداث المسببة للمخاطر (الأسباب)	تستخدم إدارة مؤسستكم أساليب التحليل النوعي والكمي في تقييم المخاطر	تقوم إدارة مؤسستكم بتقييم المخاطر حسب درجة أولويتها في التأثير	تقوم إدارة مؤسستكم بتحديد المخاطر المقبولة بالاعتماد على معايير واضحة ومفهومة	تحدد إدارة مؤسستكم الإجراءات اللازمة التي من شأنها أن تعزز من الفرص وتقلل من المخاطر							
N	Valide	97	97	97	97	97	97	97	97								
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0								
Moyenne		4,00	4,01	3,98	4,00	3,89	3,98	3,90	3,96								

Ecart type	,500	,338	,288	,289	,430	,288	,368	,286						

Statistiques

		تحدد إدارة مؤسستكم الاستراتيجيات المناسبة لمعالجة المخاطر	تضع إدارة مؤسستكم خطة المفاضلة بين الخيارات المتاحة لمعالجة المخاطر حسب آثارها السلبية والايجابية	تستخدم إدارة مؤسستكم نظم معلومات وقنوات اتصال مناسبة وفعالة لدعم إدارة المخاطر	تقوم إدارة مؤسستكم بتوثيق جميع أنشطة ونتائج عملية إدارة المخاطر	تقوم إدارة مؤسستكم بإبلاغ الجهات المعنية بالمخاطر عن نتائج عملية إدارة المخاطر	تقوم إدارة مؤسستكم بمراقبة فعالية الضوابط الموضوعة لإدارة المخاطر	تتابع إدارة مؤسستكم بيئتها الداخلية والخارجية بصورة مستمرة تحسبا للمخاطر الجديدة والقديمة والمتغيرة
N	Valide	97	97	97	97	97	97	97
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,96	3,92	3,90	3,97	3,98	3,92	3,95
Ecart type		,320	,425	,445	,394	,353	,373	,335

DESCRIPTIVES VARIABLES=التابع

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Caractéristiques

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التابع	97	3	5	3,95	,259
N valide (liste)	97				

ملحق رقم 10: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

FREQUENCIES VARIABLES=البعد1 البعد2 البعد3 البعد4 البعد5 المستقل التابع

/FORMAT=NOTABLE

/STATISTICS=SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

		البعد1	البعد2	البعد3	البعد4	البعد5	المستقل	التابع
N	Valide	97	97	97	97	97	97	97
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Asymétrie		-,107	-1,442	-,958	-1,884	-,975	-,940	-2,031
Erreur standard d'asymétrie		,245	,245	,245	,245	,245	,245	,245
Kurtosis		-,691	1,032	3,340	5,112	1,065	,690	11,200
Erreur standard de Kurtosis		,485	,485	,485	,485	,485	,485	,485

ملحق رقم 11: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=المستقل
  /CRITERIA=CI(.95).
```

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المستقل	97	3,57	,361	,037

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المستقل	15,695	96	,000	,575	,50	,65

ملحق رقم12 : نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=x1 X2 X3 X4 X5 X6
  /CRITERIA=CI(.95).
```

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
يفصل مجلس إدارة مؤسستكم بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب الرئيس التنفيذي (المدير العام)	97	2,63	1,130	,115
يضمن مجلس إدارة مؤسستكم المعاملة العادلة والمتساوية لكل حملة الأسهم	97	2,63	1,064	,108
يحدد مجلس إدارة مؤسستكم استراتيجية الشركة وتفصيلاتها وسياسة إدارة المخاطر	97	2,51	,991	,101
يعين مجلس إدارة مؤسستكم أعضاء الإدارة التنفيذية (الإدارة العليا) بالاعتماد على معايير انتقاء محددة ونظم تقييم شفافة	97	2,52	1,062	,108
يحرص مجلس إدارة مؤسستكم على التحديد الدقيق لمسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (الادارة العليا)	97	2,71	1,060	,108
يعمل مجلس إدارة مؤسستكم على مراقبة سلوك الإدارة ومراجعة الأداء وسياسة إدارة المخاطر	97	2,69	1,074	,109

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
يفصل مجلس إدارة مؤسستكم بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب الرئيس التنفيذي (المدير العام)	-3,234	96	,002	-,371	-,60	-,14
يضمن مجلس إدارة مؤسستكم المعاملة العادلة والمتساوية لكل حملة الأسهم	-3,436	96	,001	-,371	-,59	-,16
يحدد مجلس إدارة مؤسستكم استراتيجية الشركة وتفصيلاتها وسياسة إدارة المخاطر	-4,919	96	,000	-,495	-,69	-,30
يعين مجلس إدارة مؤسستكم أعضاء الإدارة التنفيذية (الإدارة العليا) بالاعتماد على معايير انتقاء محددة ونظم تقييم شفافة	-4,494	96	,000	-,485	-,70	-,27
يحرص مجلس إدارة مؤسستكم على التحديد الدقيق لمسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (الادارة العليا)	-2,681	96	,009	-,289	-,50	-,07
يعمل مجلس إدارة مؤسستكم على مراقبة سلوك الإدارة ومراجعة الأداء وسياسة إدارة المخاطر	-2,836	96	,006	-,309	-,53	-,09

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=البعد1

/CRITERIA=CI(.95).

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
البعد1	97	2,61	,962	,098

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
البعد1	-3,960	96	,000	-,387	-,58	-,19

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=X7 X8 X9 X10 X11 X12

/CRITERIA=CI(.95).

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard

تقوم لجنة المراجعة بتدقيق ومراجعة نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة وسياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر	97	3,52	,779	,079
تتأكد لجنة المراجعة من مدى الإلتزام بتطبيق التعليمات واللوائح والقوانين سارية المفعول	97	3,57	,776	,079
تسهم لجنة المراجعة في تحديد وتقييم وضبط المخاطر التي تواجهها المؤسسة	97	3,53	,765	,078
تقوم لجنة المراجعة بالإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي	97	3,53	,805	,082
تتأكد لجنة المراجعة من توافر المعلومات الضرورية لأداء المدقق الخارجي	97	3,52	,752	,076
تقوم لجنة المراجعة بفحص وتدقيق البيانات ومختلف التقارير والقوائم المالية للمؤسسة	97	3,55	,791	,080

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تقوم لجنة المراجعة بتدقيق ومراجعة نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة وسياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر	6,519	96	,000	,515	,36	,67
تتأكد لجنة المراجعة من مدى الإلتزام بتطبيق التعليمات واللوائح والقوانين سارية المفعول	7,196	96	,000	,567	,41	,72
تسهم لجنة المراجعة في تحديد وتقييم وضبط المخاطر التي تواجهها المؤسسة	6,769	96	,000	,526	,37	,68
تقوم لجنة المراجعة بالإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي	6,434	96	,000	,526	,36	,69
تتأكد لجنة المراجعة من توافر المعلومات الضرورية لأداء المدقق الخارجي	6,755	96	,000	,515	,36	,67
تقوم لجنة المراجعة بفحص وتدقيق البيانات ومختلف التقارير والقوائم المالية للمؤسسة	6,805	96	,000	,546	,39	,71

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=البعد2

/CRITERIA=CI(.95).

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
البعد2	97	3,53	,740	,075

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
البعد2	7,091	96	,000	,533	,38	,68

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=X13 X14 X15 X16 X17 X18

/CRITERIA=CI(.95).

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
يتم اعتماد سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات على أساس معايير عادلة وفعالة	97	4,12	,711	,072
تتناسب سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات للإدارة التنفيذية مع الأعمال والمسؤوليات التي تقوم بها ونتائج تقييم الأداء	97	4,13	,671	,068
تنسجم سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات مع إستراتيجية وأهداف المؤسسة والأداء العام	97	4,07	,525	,053
تراعي إدارة مؤسستكم التناسب بين تعويضات الإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين ومصالح الشركة في الأجل الطويل	97	3,92	,624	,063
تخضع سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات للتحديث والمراجعة بصفة دورية عند الحاجة	97	4,05	,528	,054
تقوم المؤسسة بالإفصاح على الرواتب والمكافآت والتعويضات في القوائم المالية وفقا للقوانين واللوائح ذات الصلة	97	3,97	,603	,061

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
يتم اعتماد سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات على أساس معايير عادلة وفعالة	15,568	96	,000	1,124	,98	1,27
تتناسب سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات للإدارة التنفيذية مع الأعمال والمسؤوليات التي تقوم بها ونتائج تقييم الأداء	16,638	96	,000	1,134	1,00	1,27
تنسجم سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات مع إستراتيجية وأهداف المؤسسة والأداء العام	20,100	96	,000	1,072	,97	1,18
تراعي إدارة مؤسستكم التناسب بين تعويضات الإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين ومصالح الشركة في الأجل الطويل	14,489	96	,000	,918	,79	1,04
تخضع سياسة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات للتحديث والمراجعة بصفة دورية عند الحاجة	19,622	96	,000	1,052	,95	1,16

تقوم المؤسسة بالإفصاح على الرواتب والمكافآت والتعويضات في القوائم المالية وفقا للقوانين واللوائح ذات الصلة	15,828	96	,000	,969	,85	1,09

```
T-TEST
 /TESTVAL=3
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=البعد3
 /CRITERIA=CI(.95).
```

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
البعد3	97	4,04	,500	,051

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
البعد3	20,565	96	,000	1,045	,94	1,15

```
T-TEST
 /TESTVAL=3
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=X19 X20 X21 X22 X23 X24
 /CRITERIA=CI(.95).
```

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard

يؤدي المدقق الداخلي عمله بكل عناية وباستقلالية كاملة ووفقا لمعايير التدقيق الجزائرية	97	3,91	,647	,066
يقوم التدقيق الداخلي بتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية و نظام إدارة المخاطر	97	3,90	,549	,056
يقوم التدقيق الداخلي بتدقيق البيانات المالية وغير المالية	97	3,88	,545	,055
يقوم التدقيق الداخلي بتقييم التقارير المتعلقة بعمليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر	97	3,87	,513	,052
يتابع التدقيق الداخلي مستوى التقدم في الاستجابة للتوصيات والملاحظات التي جاء بها في تقريره	97	3,88	,505	,051
يتأكد التدقيق الداخلي من كفاءة وفعالية أنظمة المعلومات والإبلاغ داخل مؤسستكم	97	3,84	,493	,050

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
يؤدي المدقق الداخلي عمله بكل عناية وباستقلالية كاملة ووفقا لمعايير التدقيق الجزائرية	13,814	96	,000	,907	,78	1,04
يقوم التدقيق الداخلي بتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية و نظام إدارة المخاطر	16,081	96	,000	,897	,79	1,01
يقوم التدقيق الداخلي بتدقيق البيانات المالية وغير المالية	15,835	96	,000	,876	,77	,99
يقوم التدقيق الداخلي بتقييم التقارير المتعلقة بعمليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر	16,628	96	,000	,866	,76	,97
يتابع التدقيق الداخلي مستوى التقدم في الاستجابة للتوصيات والملاحظات التي جاء بها في تقريره	17,078	96	,000	,876	,77	,98
يتأكد التدقيق الداخلي من كفاءة وفعالية أنظمة المعلومات والإبلاغ داخل مؤسستكم	16,672	96	,000	,835	,74	,93

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=البعد4
  /CRITERIA=CI(.95).
```

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
البعد4	97	3,88	,463	,047

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
البعد4	18,644	96	,000	,876	,78	,97

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=X25 X26 X27 X28 X29 X30
  /CRITERIA=CI(.95).
```

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
يمارس التدقيق الخارجي الأعمال الموكلة إليه بكل استقلالية وحيادية ووفقا لمعايير التدقيق والمحاسبة الجزائرية	97	3,91	,542	,055

يقوم التدقيق الخارجي بفحص وتقييم مدى فعالية الأنظمة الإدارية والمالية للمؤسسة	97	3,85	,486	,049
يتأكد التدقيق الخارجي من مدى التزام الإدارة التنفيذية بإجراءات الرقابة الداخلية و سياسات إدارة المخاطر	97	3,79	,455	,046
يقوم التدقيق الخارجي بتقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة	97	3,78	,484	,049
يقوم التدقيق الخارجي بفحص وتدقيق حسابات المؤسسة وقوائمها المالية وفقا لمعايير التدقيق والمحاسبة	97	3,85	,547	,055
يخضع المدقق الخارجي للمساءلة في المجالات التي تقع ضمن نطاقه	97	3,66	,627	,064

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
يمارس التدقيق الخارجي الأعمال الموكلة إليه بكل استقلالية وحيادية ووفقا لمعايير التدقيق والمحاسبة الجزائرية	16,496	96	,000	,907	,80	1,02
يقوم التدقيق الخارجي بفحص وتقييم مدى فعالية الأنظمة الإدارية والمالية للمؤسسة	17,129	96	,000	,845	,75	,94
يتأكد التدقيق الخارجي من مدى التزام الإدارة التنفيذية بإجراءات الرقابة الداخلية و سياسات إدارة المخاطر	17,182	96	,000	,794	,70	,89
يقوم التدقيق الخارجي بتقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة	15,956	96	,000	,784	,69	,88
يقوم التدقيق الخارجي بفحص وتدقيق حسابات المؤسسة وقوائمها المالية وفقا لمعايير التدقيق والمحاسبة	15,232	96	,000	,845	,74	,96
يخضع المدقق الخارجي للمساءلة في المجالات التي تقع ضمن نطاقه	10,359	96	,000	,660	,53	,79

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=5البعد

/CRITERIA=CI(.95).

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
5البعد	97	3,81	,404	,041

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
5البعد	19,658	96	,000	,806	,72	,89

ملحق رقم13 : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15

/CRITERIA=CI(.95).

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard

تستعمل إدارة مؤسستكم تقنيات محددة لرصد وفهم متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	97	4,00	,500	,051
تقوم إدارة مؤسستكم بالتعريف بنطاق عملية إدارة المخاطر بتحديد المنهجية المتبعة والموارد اللازمة في إدرة المخاطر	97	4,01	,338	,034
تحدد إدارة مؤسستكم الأدوار والمسؤوليات داخل وظيفة إدارة المخاطر	97	3,98	,288	,029
تقوم إدارة مؤسستكم بتحديد مصادر الخطر (والأحداث المسببة للمخاطر (الأسباب	97	4,00	,289	,029
تستخدم إدارة مؤسستكم أساليب التحليل النوعي والكمي في تقييم المخاطر	97	3,89	,430	,044
تقوم إدارة مؤسستكم بتقييم المخاطر حسب درجة أولويتها في التأثير	97	3,98	,288	,029
تقوم إدارة مؤسستكم بتحديد المخاطر المقبولة بالاعتماد على معايير واضحة ومفهومة	97	3,90	,368	,037
تحدد إدارة مؤسستكم الإجراءات اللازمة التي من شأنها أن تعزز من الفرص وتقلل من المخاطر	97	3,96	,286	,029
تحدد إدارة مؤسستكم الاستراتيجيات المناسبة لمعالجة المخاطر	97	3,96	,320	,032
تضع إدارة مؤسستكم خطة المفاضلة بين الخيارات المتاحة لمعالجة المخاطر حسب آثارها السلبية والايجابية	97	3,92	,425	,043
تستخدم إدارة مؤسستكم نظم معلومات وقنوات اتصال مناسبة وفعالة لدعم إدارة المخاطر	97	3,90	,445	,045
تقوم إدارة مؤسستكم بتوثيق جميع أنشطة ونتائج عملية إدارة المخاطر	97	3,97	,394	,040
تقوم إدارة مؤسستكم بإبلاغ الجهات المعنية بالمخاطر عن نتائج عملية إدارة المخاطر	97	3,98	,353	,036
تقوم إدارة مؤسستكم بمراقبة فعالية الضوابط الموضوعة لإدارة المخاطر	97	3,92	,373	,038
تتابع إدارة مؤسستكم بيئتها الداخلية والخارجية بصورة مستمرة تحسبا للمخاطر الجديدة والقديمة والمتغيرة	97	3,95	,335	,034

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تستعمل إدارة مؤسستكم تقنيات محددة لرصد وفهم متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	19,698	96	,000	1,000	,90	1,10
تقوم إدارة مؤسستكم بالتعريف بنطاق عملية إدارة المخاطر بتحديد المنهجية المتبعة والموارد اللازمة في إدرة المخاطر	29,409	96	,000	1,010	,94	1,08
تحدد إدارة مؤسستكم الأدوار والمسؤوليات داخل وظيفة إدارة المخاطر	33,500	96	,000	,979	,92	1,04
تقوم إدارة مؤسستكم بتحديد مصادر الخطر (الأسباب والأحداث المسببة للمخاطر)	34,117	96	,000	1,000	,94	1,06
تستخدم إدارة مؤسستكم أساليب التحليل النوعي والكمي في تقييم المخاطر	20,306	96	,000	,887	,80	,97
تقوم إدارة مؤسستكم بتقييم المخاطر حسب درجة أولويتها في التأثير	33,500	96	,000	,979	,92	1,04
تقوم إدارة مؤسستكم بتحديد المخاطر المقبولة بالاعتماد على معايير واضحة ومفهومة	24,033	96	,000	,897	,82	,97

تحدد إدارة مؤسستكم الإجراءات اللازمة التي من شأنها أن تعزز من الفرص وتقلل من المخاطر	33,053	96	,000	,959	,90	1,02
تحدد إدارة مؤسستكم الاستراتيجيات المناسبة لمعالجة المخاطر	29,502	96	,000	,959	,89	1,02
تضع إدارة مؤسستكم خطة المفاضلة بين الخيارات المتاحة لمعالجة المخاطر حسب آثارها السلبية والايجابية	21,262	96	,000	,918	,83	1,00
تستخدم إدارة مؤسستكم نظم معلومات وقنوات اتصال مناسبة وفعالة لدعم إدارة المخاطر	19,872	96	,000	,897	,81	,99
تقوم إدارة مؤسستكم بتوثيق جميع أنشطة ونتائج عملية إدارة المخاطر	24,220	96	,000	,969	,89	1,05
تقوم إدارة مؤسستكم بإبلاغ الجهات المعنية بالمخاطر عن نتائج عملية إدارة المخاطر	27,329	96	,000	,979	,91	1,05
تقوم إدارة مؤسستكم بمراقبة فعالية الضوابط الموضوعة لإدارة المخاطر	24,241	96	,000	,918	,84	,99
تتابع إدارة مؤسستكم بيئتها الداخلية والخارجية بصورة مستمرة تحسبا للمخاطر الجديدة والقديمة والمتغيرة	27,925	96	,000	,948	,88	1,02

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=التابع
  /CRITERIA=CI(.95).
```

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التابع	97	3,95	,259	,026

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التابع	36,282	96	,000	,953	,90	1,01

ملحق رقم 14: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

```
GET
  FILE='C:\Users\HP\Desktop\الفصل التطبيق\plate forme  spss.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT التابع
```

/METHOD=ENTER البعد1 البعد2 البعد3 البعد4 البعد5.

Régression

[Jeu_de_données1] C:\Users\HP\Desktop\الفصل التطبيق\plate forme spss.sav

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد5, البعد1, البعد3, البعد2, البعد4[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : التابع

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,564[a]	,318	,280	,220

a. Prédicteurs : (Constante), البعد5, البعد1, البعد3, البعد2, البعد4

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,043	5	,409	8,480	,000[b]
	Résidu	4,385	91	,048		
	Total	6,428	96			

a. Variable dépendante : التابع

b. Prédicteurs : (Constante), البعد5, البعد1, البعد3, البعد2, البعد4

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,647	,286		9,270	,000
	البعد1	-,045	,028	-,167	-1,628	,107
	البعد2	,061	,038	,175	1,599	,113
	البعد3	,200	,051	,386	3,915	,000
	البعد4	,120	,062	,214	1,925	,057
	البعد5	-,017	,061	-,027	-,281	,780

a. Variable dépendante : التابع

```
REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT التابع
 /METHOD=STEPWISE البعد1 البعد2 البعد3 البعد4 البعد5.
```

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد3	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

2	البعد4	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : التابع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,482[a]	,232	,224	,228
2	,538[b]	,290	,275	,220

a. Prédicteurs : (Constante), البعد3

b. Prédicteurs : (Constante), البعد4 ,البعد3

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,494	1	1,494	28,763	,000[b]
	Résidu	4,934	95	,052		
	Total	6,428	96			
2	Régression	1,863	2	,932	19,186	,000[c]
	Résidu	4,565	94	,049		
	Total	6,428	96			

a. Variable dépendante : التابع

b. Prédicteurs : (Constante), البعد3

c. Prédicteurs : (Constante), البعد4 ,البعد3

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,945	,189		15,542	,000
	البعد3	,249	,046	,482	5,363	,000
2	(Constante)	2,572	,228		11,303	,000
	البعد3	,205	,048	,396	4,295	,000
	البعد4	,142	,052	,255	2,758	,007

a. Variable dépendante : التابع

Variables exclues[a]

Modèle		Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	البعد1	-,038[b]	-,405	,687	-,042	,920
	البعد2	,190[b]	2,140	,035	,216	,989
	البعد4	,255[b]	2,758	,007	,274	,887
	البعد5	,065[b]	,710	,479	,073	,964
2	البعد1	-,095[c]	-1,022	,309	-,105	,879
	البعد2	,099[c]	,999	,321	,103	,773
	البعد5	-,031[c]	-,319	,751	-,033	,828

a. Variable dépendante : التابع

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), البعد3

c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), البعد3, البعد4

ملحق رقم 15: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الخامسة

```
GET
 FILE='C:\Users\HP\Desktop\الفصل التطبيق\plate forme  spss.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT التابع
 /METHOD=ENTER البعد1.
```

Régression

[Jeu_de_données1] C:\Users\HP\Desktop\الفصل التطبيق\plate forme spss.sav

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد1	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,172	,029	,019	,256

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,189	1	,189	2,880	,093
	Résidu	6,239	95	,066		
	Total	6,428	96			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,074	,076		53,814	,000
	البعد1	-,046	,027	-,172	-1,697	,093

```
REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT التابع
 /METHOD=ENTER البعد2.
```

Régression

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد2	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,137	,019	,008	,258

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,120	1	,120	1,813	,181
	Résidu	6,308	95	,066		
	Total	6,428	96			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,784	,128		29,498	,000
	البعد2	,048	,036	,137	1,346	,181

```
REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT التابع
 /METHOD=ENTER البعد3.
```

Régression

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد3	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,482	,232	,224	,228

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,494	1	1,494	28,763	,000

	Résidu	4,934	95	,052		
	Total	6,428	96			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,945	,189		15,542	,000
	البعد3	,249	,046	,482	5,363	,000

```
REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT التابع
 /METHOD=ENTER البعد4.
```

Régression

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد4	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,388	,151	,142	,240

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,968	1	,968	16,833	,000
	Résidu	5,461	95	,057		
	Total	6,428	96			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,113	,206		15,085	,000
	البعد4	,217	,053	,388	4,103	,000

```
REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT التابع
 /METHOD=ENTER البعد5.
```

Régression

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد5	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation

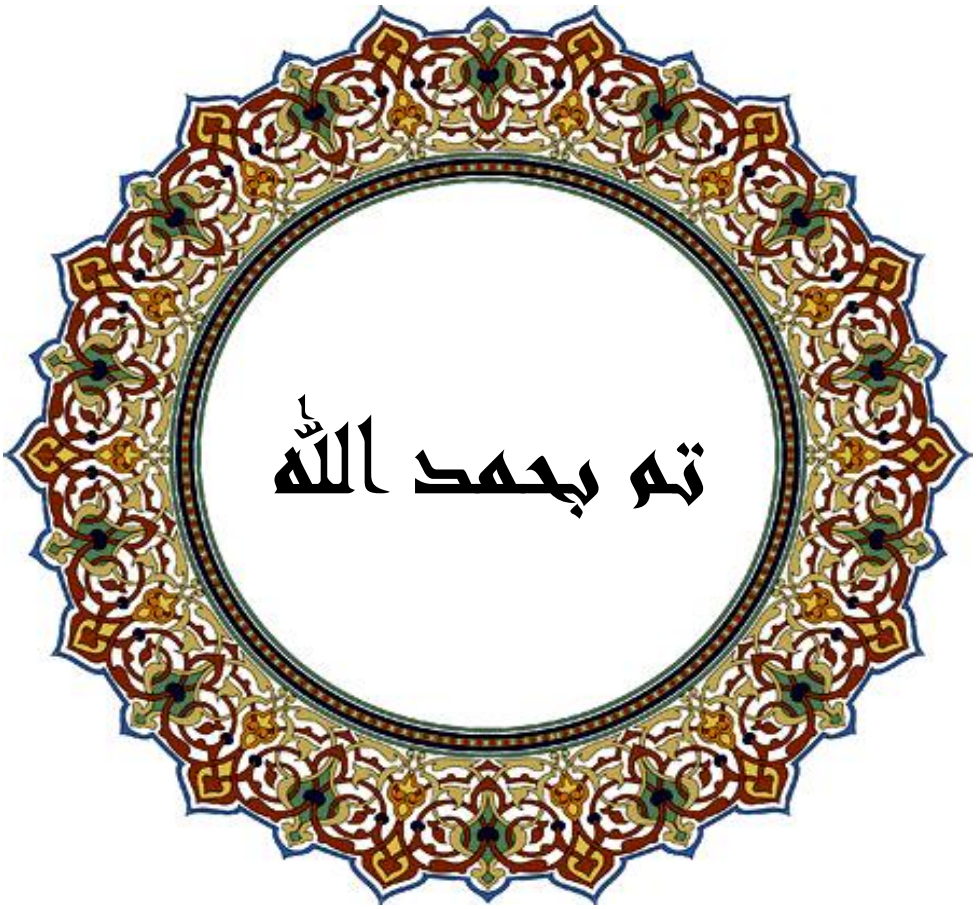
1	,155	,024	,014	,257

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,154	1	,154	2,334	,130
	Résidu	6,274	95	,066		
	Total	6,428	96			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,576	,249		14,382	,000
	البعد5	,099	,065	,155	1,528	,130


تم بحمد الله