الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبية

أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

"دراسة ميدانية "

للطالب :

يحي عبد اللاوي

تحت اشرف :

د. محمد الهادي ضيف الله

د. هشام لبزة

أ. د الأزهر عزة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	رئيسا
د. محمد الهادي ضيف الله	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
د. هشام لبزة	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مشرفا مساعدا
د. لعبيدي مهاوات	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	ممتحنا
د. محمد فيصل مايدة	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	ممتحنا
د. يوسف خنيش	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	ممتحنا
د. عبد القادر بن برطال	أستاذ محاضر أ	جامعة الأغواط	ممتحنا

السنة الجامعية 2020/2019

﴿ وَاتَّقُوا اللَّهَ وَيُعَلِّمُكُمُ اللَّهُ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴾

[البقرة: 282]

إني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتاباً في يومه إلا قال في غده لو غير هذا لكان أحسن ، ولو زيد لكان يستحسن ، ولو قدم هذا لكان أفضل ، ولو ترك هذا لكان أجمل ، وهذا من أعظم العبر ، وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر .

عماد الدين الأصفهاني

كلمة شكر . . .

الشكر ترجمان النية، ولسان الطوية، وشاهد الإخلاص، وعنوان الاختصاص . .

من إنعامه، وخاص برّه وعامه . . ما يستغرق منه الشكر، ويستنفد قوة النشر . .

شكرٌ للمنعم الوهاب، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه شكر على كل ما أنعم علي وتفضل وجاد وتكرم . .

والشكر موصول لـ :

الأستاذ المُشرف الدكتور محمد الهادي ضيف الله على توجيهاته . . ونصائحه . .

الأستاذ المُشرف المساعد الدكتور هشام لبزة على رحابة صدره . . ونصائحه . .

والشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وإثرائها وتقييمها . .

وإن كان الشكر الذي أعارني رداءه، وقلدني طوقه وسناءه، لا يعجز عندما يعجز البيان عن تبيانه

إهداء

إلى روح والدي . . ترحُماً . . وصدقةً جارية . .

إلى الوالدة الكريمة . . التي ربت . . وتعبت . . وحزنت . . وفرحت

إلى زوجتي اعتزازاً ووفاء . .

إلى أبنائي أحمد وجمال . . . عطفا وحنانا . .

إلى أخوتي . . وكل الأهل والأقارب

إلى كل الأصحاب . . الأصدقاء . . والزملاء . .

إليكم جميعا أهدي هذا العمل

الملخص:

هدفت الدراسة إلى بيان فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية, حيت تم التطرق في الجانب النظري من هذه الدراسة إلى نشأة لجان المراجعة وكذلك مفهومها وخصائصها, واستعراض أهميتها بالنسبة للمؤسسات والمسؤوليات المنوطة بها وضوابط تشكيلها وفعاليتها, كما تم التطرق إلى مفهوم المخاطر وأنواعها ومسبباتها ليتم بعدها عرض مفهوم إدارة المخاطر ونشأتها وأهدافها وأهميتها وعوامل نجاحها ومراحلها, لنتطرق بعدها لمفهوم الفساد المالي والإداري و مظاهره وكذلك أثاره, أما في ما يخص الجانب التطبيقي فقد تم إعداد استبانة مكونة من خمسة محاور يضم كل محور مجموعة من العبارات التي تخدم الدراسة, حيث شملت عينة الدراسة 138 فردا مكونة من أساتذة جامعيين و محافظي الحسابات و مديرين ماليين و مراجعين داخليين وأعضاء لجان المراجعة وأعضاء مجالس الإدارة, ومن خلال التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر فعال لدور لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: لجان المراجعة، المخاطر، إدارة المخاطر، الفساد المالي والإداري.

Abstract :

The study aimed to demonstrate the effectiveness of the role of audit committees in managing risks and reducing financial and administrative corruption in the Algerian economic institutions, where the theoretical aspect of this study addressed the establishment of the audit committees as well as their concept and characteristics , and reviewed their importance to the institutions and their responsibilities involved and the rules for their formation and effectiveness. The concept of risk, its types and causes was discussed then the concept of risk management, its origins, objectives, importance, success factors, and its stages are presented. We then look at the concept of financial and administrative corruption and its manifestations as well as its effects. As for the practical side, a questionnaire consisting of five axes was prepared, each axis includes a set of phrases that serve the study; where the sample of the study included 138 individuals consisting of professors and governors of accounts and financial managers and internal auditors and members of audit committees and members of the boards of directors. Through statistical analysis of the respondents of the study sample using SPSS program; the study concludes with a number of results, the most important of which is the effective impact of the role of audit committees in managing risk and reducing financial and administrative corruption in Algerian economic institutions.

Keywords: Audit Committees, Risk, Risk Management, Financial and Administrative Corruption.

الفهرس

الفهرس

الإهداء	
الشكر	
الملخص	
الفهرس	
فهرس الجداول والأشكال البيانية	
قائمة الرموز والاختصارات	
المقدمة	أ-د
الفصـــل الأول **الأدبيات النظرية حول «لجان المراجعة، إدارة المخاطر، الفساد المالي والإداري»**	
تمهيد الفصل الأول	6
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لجان المراجعة	7
أولا: نشأة وتطور مفهوم لجان المراجعة	7
ثانيا: العوامل التي ساعدت في زيادة الاهتمام بلجان المراجعة	13
ثالثا: أهداف لجان المراجعة	14
رابعا: مسؤوليات وصلاحيات لجان المراجعة وأهمية تكوينها	16
خامسا خصائص لجنة المراجعة	22
سادسا: ضوابط تشكيل وفعالية لجان المراجعة	27
سابعا: دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري	31
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر	41
أولا: مفهوم ومسببات المخاطر وأنواعها	41
ثانيا: مفهوم ونشأة إدارة المخاطر	57
ثالثا: أهداف ومهام إدارة المخاطر وأهميتها	59
رابعا: بناء أنظمة إدارة المخاطر وعوامل نجاحها	63
خامسا: منهجية إدارة المخاطر	65
سادسا: استراتيجيات إدارة المخاطر	71
سابعا: التوجهات الحديثة في إدارة المخاطر	76
المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول الفساد المالي والإداري	78
أولا: مفهوم الفساد المالي والإداري	78
ثانيا: أسباب الفساد المالي والإداري	80
ثالثا: أشكال وآليات الفساد المالي والإداري	88
رابعا: خصائص الفساد المالي والإداري	92

خامسا: آثار ونتائج الفساد المالي والإداري	94
سادسا: منظمات دولية ووطنية لمكافحة الفساد المالي والإداري	97
سابعا: واقع الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	103
خلاصة الفصل الأول	113
الفصـــل الثاني الدراسات السابقة والدراسة الميدانية	
تمهيد الفصل الثاني	115
المبحث الأول: الدراسات السابقة	116
أولا: الدراسات السابقة باللغة العربية	116
ثانيا: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	135
ثالثا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	146
المبحث الثاني: الدراسة الميدانية	147
أولا: منهجية وأداة الدراسة	147
ثانيا: وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة	149
ثالثا: تحليل واختبار محاور وفقرات الدراسة	153
رابعا: تحليل الفقرات واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة	167
خامسا: اختبار التباين الأحادي	175
خلاصة الفصل الثاني	178
الخاتمة	180
قائمة المراجع	185
الملاحق	192

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الجدول رقم (1.2.1)	**أصناف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية.**	50
الجدول رقم (1.3.1)	**ترتيب الجزائر وفق مؤشر مدركات الفساد للسنوات* "2003–2018"**	111
الجدول رقم (1.2.2)	**درجات مقياس ليكارت**	148
الجدول رقم (2.2.2)	**مقياس تحديد المعدل النسبي والأهمية النسبية للوسط الحسابي**	148
الجدول رقم (3.2.2)	**عدد القوائم الموزعة والمسترجعة والمستبعدة**	149
الجدول رقم (4.2.2)	**توزيع أفراد العينة طبقا للوظيفة والتأهيل العلمي**	150
الجدول رقم (5.2.2)	**توزيع أفراد العينة طبقا للوظيفة والأقدمية المهنية**	151
الجدول رقم (6.2.2)	**توزيع أفراد العينة طبقا للوظيفة والتخصص العلمي**	151
الجدول رقم (7.2.2)	**الصدق والثبات للمحاور الاستبانة**	152
الجدول رقم (8.2.2)	**اختبار التوزيع الطبيعي (One Sample Smirnov-Kolmogorov)**	153
الجدول رقم (9.2.2)	**تصورات المستجوبين حول دور لجان المراجعة في تقييم وتقويم إدارة المخاطر بالمؤسسة**	154
الجدول رقم (10.2.2)	**تصورات المستجوبين حول دور لجان المراجعة في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها**	157
الجدول رقم (11.2.2)	**تصورات المستجوبين حول العوامل التي تساعد على تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري في**	159
الجدول رقم (12.2.2)	**تصورات المستجوبين حول دور لجان المراجعة في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري في**	162
الجدول رقم (13.2.2)	**تصورات المستجوبين حول المعوقات التي تحد من فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر**	164
الجدول رقم (14.2.2)	**تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y1**	168
الجدول رقم (15.2.2)	**اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع Y1**	168
الجدول رقم (16.2.2)	**تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y1**	169
الجدول رقم (17.2.2)	**تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y1**	169
الجدول رقم (18.2.2)	**تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y1**	170
الجدول رقم (19.2.2)	**اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع Y1**	170
الجدول رقم (20.2.2)	**تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y2**	172
الجدول رقم (21.2.2)	**اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع Y2**	172
الجدول رقم (22.2.2)	**تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y2**	173
الجدول رقم (23.2.2)	**اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع Y2**	173
الجدول رقم (24.2.2)	**تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y2**	174
الجدول رقم (25.2.2)	**اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع Y2**	174
الجدول رقم (26.2.2)	**اختبار التباين الأحادي (One Way Anova)**	175
الجدول رقم (27.2.2)	**اختبار المقارنات البعدية (LSD)**	175

فهرس الأشكال

الشكل (1.1.1)	**أهداف تشكيل لجان المراجعة**	16
الشكل (2.1.1)	**مسؤوليات لجان المراجعة في عملية إعداد القوائم المالية:**	18
الشكل (3.1.1)	**مسؤوليات لجان المراجعة تجاه عمليتي المراجعة الداخلية والخارجية**	19
الشكل (4.1.1)	**أهمية لجان المراجعة للأطراف ذات المصالح**	22
الشكل رقم (1.2.1)	**مسببات المخاطر بالمؤسسات**	56
الشكل رقم (2.2.1)	**مراحل عملية ادارة المخاطر**	70
الشكل رقم (1.3.1)	**خريطة الفساد في العالم**	90
الشكل رقم (2.3.1)	**مستوى الفساد في الجزائر وفق مؤشر مدركات الفساد للسنوات (2003-2018)**	111

قائمة الرموز والاختصارات

بورصة نيويورك للأوراق المالية	*New York Stock Exchange*	NYSE
هيئة سوق المال الأمريكية	*Securities and Exchange Commission*	SEC
معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي	*American Institute of Certified Public Accountants*	AICPA
لجنة مسؤوليات المراجعين	*Auditors Responsibilities Committee*	Cohen
مجمع المراجعين الداخليين الأمريكيين	*Institute Of Internal Auditors*	IIA
معهد المحاسبين القانونين في المملكة المتحدة	*Institute of Chartered Accountants in England and Wales*	ICAEW
لجنة مراجعة الشئون المالية للشركات البريطانية	*British Financial Review Committee*	Cadbury
لجنة الشريط الأزرق	*Blue Ribbon Commission*	BRC
الاتفاقية العامة للتعرفة الجمركية والتجارة	*General Agreement on Tariffs and Trade*	GATT

المقدمة

مقـــــــــــــــدمة

لقد أبرزت الأزمات المتعاقبة التي مر بها الاقتصاد العالمي مجموعة من القضايا والتي أصبحت محور اهتمام الكثير من الدول خاصة عقب الانهيارات والفضائح المالية المتلاحقة والتي طالت كبرى المؤسسات العالمية في دول كالولايات المتحدة الأمريكية وروسيا واليابان والمملكة المتحدة وبعض دول شرق آسيا، بسبب استفحال الفساد المالي والإداري خاصة على مستوى القوائم المالية و عدم الشفافية في الإفصاح عن المعلومات المحاسبية على مستوى هذه القوائم، وعلى أثر هذه الفضائح بدأت الجهود تتوالد ضمن سياق محاولات توفير الآليات المناسبة لمواجهة هذا الفساد، حيث سعت كثير من المؤسسات الدولية والمنظمات المهنية في العديد من الدول بوضع مجموعة من القوانين والضوابط والمبادئ الأخلاقية للرقابة المالية وغير المالية على إدارة المؤسسة، بهدف تعزيز الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية وإعدادها وفقا للمعايير المحاسبية بهدف حماية المستثمرين والأطراف ذات المصالح بالمؤسسات، وارتباطا بذلك برز مصطلح حوكمة المؤسسات كتتويج لهذه المساعي، لتتبوء حوكمة المؤسسات أهمية خاصة على المستوى العالمي ارتباطا لما أحدثته من ثورة في الفكر الإداري و المحاسبي والرقابي من خلال آلياتها الداخلية والخارجية والدور الذي تلعبه في تعزيز جودة التقارير المالية وكفاية الافصاح والشفافية في المعلومات المالية ودقتها، وتعزيز الرقابة على المخاطر وضمان فعالية نظم الرقابة الداخلية، وتفعيل دور المراجعة الداخلية والخارجية وحماية حقوق أصحاب المصالح بشكل عام والمساهمين والملاك بشكل خاص.

وانطلاقاً من أهمية حوكمة المؤسسات وضرورة نقلها حيز التطبيق وباعتبار لجان المراجعة تُعدّ إحدى ركائز هذا التطبيق، إذ تعتبر إحدى أهم آلياتها الداخلية، حيث تتولى لجان المراجعة مهمة الإشراف والرقابة على أعمال المحاسبة والرقابة والمراجعة، ونظرا لدورها الهام في زيادة مساءلة مجلس الإدارة ومساعدته أيضا في أداء مهامه، والرفع من فاعلية وظيفة المراجعة واستقلاليتها وإشرافها عن عملية إعداد التقارير المالية، إلا أن فعالية لجان المراجعة في أداء هذه الأدوار المختلفة على مستوى المؤسسة ترتبط بتوفر مجموعة من المعايير والضوابط نوعية عند تشكيلها من خصائص مثل " استقلاليتها، والخبرة المالية والمحاسبية لأعضائها، ...إلخ" والمسؤوليات والصلاحيات مخولة لها.

وسعيا من المؤسسات الاقتصادية للحفاظ على مكانتها في الأسواق سواء كانت عالمية أو محلية، بما يحكمها من متغيرات كالتطور الهائل على مستوى التكنولوجي وعولمة الاقتصاد وبرامج التحرير المالي والحد من القيود المفروضة على حركة رؤوس الأموال بين الأسواق، ما شكّل زيادة في حدّة المنافسة من جهة، وتعددا لأشكال وأنواع المخاطر التي تواجه هذه المؤسسات من جهة أخرى، والتي من شأنها أن تحد من إنتاجيتها وأدائها بل وقد تأثر على استمرارية نشاطها، وتماشيا مع هذه البيئة المتقلبة التي تنشط فيها المؤسسات الاقتصادية دعت الضرورة إلى استحداث إدارة للمخاطر داخل المؤسسات بهدف حماية المؤسسات من هذه المخاطر واستغلال الفرص التي تنتج عنها في سبيل تحقيق أهداف ورؤية المؤسسة، وقد صحب ذلك تطور تدريجيا في دور لجان المراجعة ليشمل عمليات إدارة المخاطر.

1. السؤال الرئيسي:

ارتكازا على ما سبق، وفي ظل ما تعانيه الجزائر من فساد مالي وإداري وعلى مستويي حقلي التنظير والتنظيم من الفكر المحاسبي، وضمن أدوات التحليل الإحصائي، مروراً بآليات حوكمة المؤسسات، تبرز إشكالية العلاقة بين: «لجان المراجعة»، «إدارة المخاطر»، «الفساد المالي والإداري» لتمُثّل مرتكزاً لموضوعات البحث، من هنا يمكن طرح السؤال الآتي:

ما مدى فعالية «لجان المراجعة» في «إدارة المخاطر» والحد من «الفساد المالي والإداري» في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

2. الأسئلة الفرعية:

منهجياً، الإشكالية أعلاه تقتضي بحثياً تجزئتها إلى مجموعة من أسئلة ثانوية قد تسهّل مواطن التعقد، وتُتيح مجالات أوسع لفهم الفكرة الأساس حول الموضوع الذي سيُعنى بالدراسة وعليه يمكن طرح الأسئلة الآتية:

- هل دور لجان المراجعة فعّال في تقييم وتقويم إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية؟
- هل هناك دور فعال للجان المراجعة في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها بالمؤسسة الاقتصادية؟
- ما هي أهم العوامل المساهمة في تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري في المؤسسات الجزائرية؟
- ما مدى نجاعة لجان المراجعة في الحد من الفساد المالي والإداري بالمؤسسة؟
- ما هي المعوقات التي تحد من فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري؟
- هل هناك فروق دالة إحصائيا تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية حول فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من ظاهرة الفساد المالي والاداري؟

3. فرضيات الدراسة:

- للجان المراجعة دور فعال في تقييم وتقويم إدارة المخاطر بالمؤسسة، وهو أثر دال احصائيا عند مستوى ($\alpha.\leq 0.05$).
- للجان المراجعة دور فعال في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها بالمؤسسة عند مستوى دلالة ($\alpha.\leq 0.05$).
- يُؤدي "عدم وجود فصل ملائم بين المهام وضعف نظام الرقابة الداخلية بالإضافة إلى عدم استقلالية المراجع الداخلي والخارجي..." إلى في تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري في المؤسسات الجزائرية، وهو أثر دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha.\leq 0.05$).
- للجان المراجعة أثر مهم في الحدّ من الفساد المالي والإداري، وهو أثر دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha.\leq 0.05$).
- إنّ كل من " نقص التكوين والخبرة، عدم الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية، ضعف البيئة العامة لمهنة المراجعة..." تحد من فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري وهي علاقة دالة احصائيا عند مستوى ($\alpha.\leq 0.05$).
- هناك فروق دالة إحصائيا تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية حول فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من ظاهرة الفساد المالي والاداري.

4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في أنه محاولة لتسليط الضوء على المفاهيم المتعلقة بلجان المراجعة كونها أحد أكثر المواضيع البحثية المتناولة حاليا سواء من الجانب العلمي الأكاديمي أو العملي المهني على مستوى الكثير من المنظمات الدولية المهنية وكذلك الباحثين الأكاديميين، وإدارة المخاطر لما لها من أهمية على مستوى المؤسسات الاقتصادية خاصة في ظل العولمة وسياسة انفتاح السوق والتطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده العالم، وظاهرة الفساد المالي والإداري كونها ظاهرة واسعة الانتشار وتتسم بالعالمية، تعاني منها أغلب دول العالم المتقدمة منها والنامية وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة، وما لهذه الظاهرة من أثار سلبية على اقتصاديات الدول والمجتمعات والأفراد هذا من جهة، ومن جهة أخرى كون الموضوع يدرس مدى فعالية لجان المراجعة و مساهمتها في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي و الإداري.

5. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى لتسليط الضوء على المفاهيم المتعلقة بلجان المراجعة وادارة المخاطر، والفساد المالي والإداري، ومعرفة مدى فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال مجموعة من الأهداف الجزئية كما يلي:

- تحديد مدى فعالية دور للجان المراجعة في تقييم وتقويم إدارة المخاطر بالمؤسسة.
- تحديد مدى فعالية دور لجان المراجعة في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها بالمؤسسة.
- تحديد مدى مساهمة لجان المراجعة في الحد من الفساد المالي والإداري بالمؤسسة.
- التعرف على العوامل المساهمة في تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري في المؤسسات الجزائرية.
- الوقوف على المعوقات التي تحد من فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري.

6. الإطار الزماني والمكاني:

لقد تعددت الحدود الزمنية للدراسة، خاصة عند الحديث عن المفاهيم النظرية التاريخية، لكن تحديدا ما تعلق بنطاق الدراسة العملي ارتكزت الدّراسة على الجزائر كما أجريت الدراسة الميدانية خلال سنة 2019.

7. المنهج والأدوات المستخدمة:

تحددت المناهج البحثية التي تم اعتمادها في هذا العمل بناء على طبيعة وطريقة معالجة الإشكالية الرئيسية, وللإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي والأسئلة الفرعية ومن ثمّ فرضيات الدراسة تم الاعتماد على المنهج التاريخي وتجلى ذلك من خلال العرض التاريخي لعدد من الوقائع البارزة والمتعلقة بموضوع الدراسة، لأنه لا يمكن فهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل دون التطرق إلى الماضي، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي المعتمد على وصف الظاهرة وتحليل عناصرها ومعرفة العلاقة بين هذه العناصر،

حيث حاولنا وصف الأجزاء النظرية المتعلقة بلجان المراجعة وإدارة المخاطر والفساد المالي والإداري، كما سهّل لنا هذا المنهج ضبط متغيرات الدراسة استعانة بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة في الموضوع.

كما تم الاعتماد على المنهج المتكامل في البحوث التطبيقية، وذلك من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية اعتمادا على أداة الاستبانة بهدف تحديد وقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي والعددي والبياني، والقياس الاقتصادي عبر الاختبارات المرتبطة من أجل خدمة الأهداف العامة للدراسة، وربط الإطار النظري للدراسة بالواقع التطبيقي لها، كما تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي تحديدا الاستقراء الناقص بالحكم على الكل فيما يوجد في الجزء، والخروج بنتائج يُمكن تعميمها.

8. صعوبات البحث:

خلال إعداد الأطروحة واجهتنا بعض الصعوبات لعل أكثرها تأثيرا، نقص الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة خاصة في الجانب الميداني بخلاف الجانب المفاهيمي والنظري على مستوى الجزائر، والنقص في التشريعات والقوانين والمراسيم الملزمة للمؤسسات بتبني وتكوين لجان المراجعة، ويؤكد ذلك التطرق والإشارة المحتشمة لها من طرف ميثاق الحكم الراشد، وهذا ما يفتح مجال الاجتهاد والتقدير الشخصي.

9. أقسام الدراسة:

بناء ممّا سبق، وفي ظلال الأفكار والعلاقات التي يتضمنها السؤال الرئيسي، وتماشياً مع المرتجى ممّا نود طرحه، ضَمّت الأطروحة فصلين، فكان الفصل الأول إطارا نظريا لمختلف متغيرات الدراسة إذ اشتمل على ثلاثة مباحث، حيث جاء المبحث الأول ليوضح المفاهيم الأساسية للجان المراجعة وخصائصها ومسؤولياتها وضوابط تشكيلها، أما المبحث الثاني فقد عني بإدارة المخاطر من حيث نشأتها وآليات عملها ومراحلها، ليخصص المبحث الأخير لدراسة ظاهرة الفساد المالي والإداري من خلال عرض المفاهيم المتعلقة بها و مسبباتها وأثارها بالإضافة إلى مؤشرات قياسها وواقعها في الجزائر ، أما الفصل الثاني فخصص للأدبيات التطبيقية والدراسة الميدانية.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية حول «لجان المراجعة، إدارة المخاطر، الفساد المالي والإداري»

تمهيد الفصل الأول:

شهد العالم خلال العقود الثلاثة الماضية انهيارات مالية وفضائح إدارية في المؤسسات الرائدة في العديد من دول العالم كالولايات المتحدة الامريكية ودول شرق آسيا وروسيا، كمؤسسة إنرون ومؤسسة ورد كم ومكتب المراجعة آرثر آندرسون، مما أدى إلى تأثر اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها، وتكبد المساهمين فيها خسائر فادحة، ونسب المسؤولية عن ذلك إلى الهيئات الادارية في المؤسسات ومجالس الإدارة فيها، وإخفاق مراجعي الحسابات(داخليين وخارجيين)، وأرجع ذلك إلى لوجود ضعف أو فشل لدى مجالس الادارة في عمليات الإشراف والرقابة، وكذلك إلى قصور في عمليات المساءلة المؤسسية لأخطاء المديرين مما ساعد على انتشار الفساد المالي والاداري، وارتكاب المخالفات المتعلقة بالعمليات المالية وافتقار الشفافية والوضوح والدقة في البيانات المالية المعلنة مما جعل الأطراف ذات العلاقة ومن أبرزهم المستثمرون والمتعاملون في سوق الأوراق المالية غير قادرين على اتخاذ قراراتهم الاقتصادية الرشيدة.

وحتى تتمكن مجالس الادارة من أن تفي بمسؤولياتها الإشرافية والرقابية بشكل فعال يجب أن يكون لها القدرة على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون المؤسسة، وهذا يتطلب أن تكون هياكل مجالس الادارة مكونة من مزيج من الاعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين، وتعتبر لجنة المراجعة إحدى اللجان التي يشكلها مجلس الادارة وتقدم تقاريرها ونتائج أعمالها له، وهي تمثل حلقة الوصل بين الادارة التنفيذية ومجلس الادارة، وكذلك بين المراجعين الداخليين والخارجيين ومجلس الادارة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لجان المراجعة

سيتم في هذا المبحث استعراض مجموعة من المفاهيم المتعلقة بلجان المراجعة وخصائصها وأهدافها، ومن ثم ستتم الإشارة إلى أهمية تشكيلها على مستوى المؤسسات الاقتصادية، ليتم بعد ذلك عرض أهم الأدوار التي تقوم بها في المؤسسة وكذلك المسؤوليات التي على عاتقها.

أولا: نشأة وتطور مفهوم لجان المراجعة

إن من أهم أسباب ظهور لجان المراجعة عدم الشفافية والتلاعبات على مستوى القوائم المالية كما أن الانهيارات المالية التي طالت كبرى المؤسسات العالمية كانت كفيلة بزيادة الاهتمام بها من طرف الكثير من الهيئات المهنية والمنظمات الدولية للمطالبة والتوصية بتشكيل وتفعيل دور هذه الجان.

1. نشأة لجان المراجعة:

ترجع فكرة لجان المراجعة إلى أزمة الكساد الكبير الذي هز الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر العشرينات من القرن الماضي والذي كان بمثابة نقطة تحول للاقتصاد الأمريكي والعالمي والذي أثر بدوره على المحاسبة والمراجعة وساهم في تطورها بشكل كبير وتمثلت الأسباب الرئيسية في هذه الأزمة أن القوائم المالية أصبحت أداة مضللة وأصبحت الحاجة أكبر لمحاسب قانوني مستقل لا تأثير عليه من قبل مجلس إدارة المؤسسة بالإضافة إلى ظاهرة اندماج المؤسسات الأمريكية، ففي عام 1939م أوصت بورصة نيويورك للأوراق المالية (NYSE) بلجان المراجعة وأهميتها[1]، ونتيجة لقيام العديد من إدارات المؤسسات بعمليات الغش والتلاعب من أجل التأثير على نتائج الأعمال قامت هيئة سوق المال الأمريكية (SEC)باقتراح تشكيل لجان المراجعة في عام 1940م، وفي عام 1967م[2] أوصى المجمع الأميركي للمحاسبين القانونيين جميع المؤسسات المقيدة في البورصة بضرورة إنشاء لجنة مراجعة تكون مسؤولياتها حل المشاكل التي قد تنشأ بين المراجع الخارجي وإدارة المؤسسة والمتعلقة بالنواحي المحاسبية وطريقة الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في القوائم المالية، وفي عام 1972م أصدرت قرار بتكوين لجان المراجعة في شركات المساهمة[3]، وفي عام 1974م أصدرت نشرة بمعيار المحاسبة رقم (165) الذي ينص على الإفصاح عن وجود أو عدم وجود لجنة المراجعة في شركات المساهمة، وفي عام 1978م أصدرت بورصة نيويورك الأوراق المالية عدد من التوصيات، ومن

---

[1] انتصار حسين علي عبد الله **"لجان المراجعة فيظل حوكمة الشركات وأثرها على جودة التقارير المالية دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية"**، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، السودان، 2016، ص33.

[2] رشا حمادة، **"دور لجان المراجعة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية"**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010، ص 100.

[3] منتصر على الطيب علي، **"دور لجان المراجعة في رفع كفاءة حسابات التسوية الضريبية"**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العلية، جامعة النيلين، السودان، 2017، ص 22.

أهمها إلزام المؤسسات التابعة لها لتكوين لجان المراجعة وجعلته شرطا من شروط الإدراج التي يجب الالتزام بها[1]،كما أصدرت المعيار (61) الذي حدد العلاقة بين لجنة المراجعة والمحاسب القانوني، وفي نفس العام أشار تقرير لجنة مسؤوليات المراجعين المعروفة بلجنة (Cohen) التابعة لمعهد المحاسبين القانونيين الأمريكي (AICPA) أنه يمكن للجنة المراجعة أن تؤدي دورا فعالا في تحقيق التوازن في العلاقة بين المراجعة الخارجي والإدارة[2]، وفي عام 1979م أوصت من خلال القانون (SAS.No60,61) على تنظيم العلاقة بين المراجع الخارجي ولجان المراجعة للمحافظة على استقلاليته، وفي سنة 1985 أوصى مجمع المراجعين الداخليين (IIA) جميع المؤسسات المساهمة بضرورة تشكيل لجان المراجعة من مدراء مستقلين، وأكد أهمية تشكيل اللجان في المؤسسات الأخرى وما فيها غير الهادفة للربح والهيئات الحكومية[3] وفي نفس السنة تم تشكيل إحدى اللجان لدراسة القوائم المالية الاحتيالية في المؤسسات والتي عرفت بلجنة (Treadway) وهو اسم رئيسها حيث أصدرت سنة 1987م تقريرها الذي أكد أهمية دور لجان المراجعة في تحسين نزاهة القوائم المالية وضرورة تشكيلها داخل المؤسسات المدرجة في بورصة الأوراق المالية الأمريكية، وبذلك أصدرت بورصة الأوراق المالية بنيويورك قرارا يقضي بضرورة وجود لجان مراجعة في جميع المؤسسات المتداول أوراقها المالية في تلك البورصة، كما حددت أن يكون أعضاؤها في مجلس الإدارة من غير المديرين[4]، وفي عام 2002 م صدر قانون عن الكونجرس الامريكي يسمى قانون (Sarbons Oxaly)، الذي يوصف بأنه أهم تعديل تشريعي إصلاحي تصادق عليه الحكومة الأمريكية بعد سلسلة الفضائح المالية لكبريات المؤسسات الأمريكية، والذي قضى بوجوب تشكيل لجان المراجعة في كل مؤسسة عامة، للرقابة على أداء المحاسبين القانونيين الذين يدققون القوائم المالية للمؤسسات، وأن تصدر ادارة المؤسسة ضمن تقاريرها المالية المنشورة تقريرا بعنوان تقرير الرقابة الداخلية، وطبقا للقسم رقم (310) من هذا القانون، فإن لجنة المراجعة هي المسئولة مباشرة عن تعيين المراجع الخارجي الذي يجب أن يوجه تقريره إلى لجنة المراجعة، حيث استهدف القانون صياغة علاقة استراتيجية بين المراجعين الخارجيين ولجان المراجعة.

أما في بريطانيا فتعود نشأة لجان المراجعة إلى أوائل السبعينات من القرن التاسع عشر عندما كان لمؤسسة السكك الحديدية البريطانية، (Great Western Railway Company) لجنة مراجعة تابعة لها، والتي أصدرت تقريرها في عام 1972م موضحاً المهام التي كانت تقوم بها، وأقرت فيه بأن المراجع الخارجي قام بعمله على أكمل وجه، وأوصت باستمرار عمله مع المؤسسة، وفي عام 1978م نصحت بورصة لندن للأوراق المالية المؤسسات البريطانية المدرجة فيها بتشكيل لجان

---

[1] عبد المطلب السرطاوي، وآخرون، **"أثر لجان التدقيق في الشركات المساهمة العامة الأردنية على الحد من إدارة الأرباح، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية ما قبل الأزمة المالية العالمية"**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الانسانية، المجلد 04، 2013، ص821.

[2] AICPA, **"Commission on Auditor Responsibilities, Report, Conclusion and recommendation"**, Cohen Commission, New York, 1978, p 106.

[3] خولة حسين حمدان، **"لجنة التدقيق التشكيل والمهام دراسة مقارنة"**، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة واسط، العراق، العدد 19، 2015، ص 04.

[4] مسعود دراوسي، محمد الهادي ضيف الله،" **فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 12.

مراجعة، في حين يعود الانتشار الساحق لتشكيل هذه اللجان في بريطانيا إلى عام 1980م عندما دارت نقاشات واسعة حول دور حوكمة المؤسسات وواجبات المديرين غير التنفيذيين، كما زاد الاهتمام بتشكيلها بفضل تقريري لجنة (Treadway) في الولايات المتحدة الأمريكية وتقرير لجنة (MacDonald) في كندا، لدرجة أن ثلثي المؤسسات البريطانية أفصحت وجود لجان المراجعة تم تشكيلها بشكل اختياري، وفي عام 1991م أصدر معهد المحاسبين القانونين في المملكة المتحدة (ICAEW) توصياته بتطبيق مفهوم لجان المراجعة ووضع تفصيلات حول كيفية تشكيلها وتحديد واجباتها[1]، وفي مايو 1991م تم تشكيل لجنة مراجعة الشئون المالية للمؤسسات البريطانية والمعروفة باسم (Cadbury) التي أوردة في تقريرها سنة 1992م التوصية بتشكيل لجنة مراجعة لشركات البريطانية والذي اعتبر فيه لجنة المراجعة إحدى أدوات حوكمة[2]، وعلى الرغم من أن تلك التوصية لم تكن ملزمة إلا أن سوق لندن للأسهم عام 1993م طلبت من المؤسسات المقيدة بها أن تفصح في تقاريرها السنوية عن مدى التزامها بتوصيات لجنة (Cadbury)حتى يتمكن حملة الأسهم من إدراك موقف مؤسساتهم، ولقد ازدادت الضغوط لتكوين لجان المراجعة منذ صدور تقرير لجنة (Cadbury) لدرجة أن حوالي 83% من المؤسسات المقيدة في البورصة قد قامت بتشكيل لجان مراجعة بحلول عام 1994[3]، وفي عام 2003 تم نشر تقرير (Smith) الذي تضمن العديد من التوصيات الخاصة بدور ومسئوليات لجان المراجعة في بريطانيا وكيفية الإفصاح عن هذه المسئوليات في القوائم السنوية للمؤسسات.

2. مفهوم لجان المراجعة:

نظرا لما حظيت به لجان المراجعة من اهتمام سواء على مستوى الهيئات أو الباحثين في علم الاقتصاد فقد تعددت تعاريفها وتباينت بتباين وجهات النظر إليها، وفيما يلي مجموعة من التعريفات:

عرفت الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين عام 1992م لجان المراجعة على أنها "لجنة مكونة من مدراء المؤسسة الذين تتركز مسئولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة وتعد لجنة المراجعة كحلقة وصل بين المراجعين ومجلس الإدارة وتتلخص نشاطاتها في مراجعة ترشيح المراجع الخارجي ونطاق ونتائج المراجعة وكذلك تقيم نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة وجميع المعلومات المالية المعدة للنشر[4]، فيما عرفها قانون (Sarbanes Oxley) بأنها" اللجنة التي يضعها مجلس الإدارة بغرض الإشراف على المحاسبة وعملية إعداد القوائم المالية ومراجعتها"[5]، وعرفها قانون الحوكمة الألماني بأنها "اللجنة التي تتولى المقام الأول القضايا المحاسبية وإدارة المخاطر وإعداد الميزانيات ومراقبة مراجعي الحسابات"[6]، كما عرفت على أنها "لجنة

---

[1] موسى سلامة السويطي، **"تطوير أنموذج لدور لجان المراجعة في الشركات المساهمة العامة الأردنية وتأثيرها في فاعلية واستقلالية التدقيق الخارجي"**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات المالية والإدارية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن، 2006، ص 77.

[2] عصام فهد العربيد، وأخرين، **"دور لجان المراجعة في تحديد جودة المراجعة الخارجية، دراسة ميدانية"** مجلة جامعة البعث , المجلد 36، العدد 04، 2014، ص–ص 281-305.، ص 286

[3] Collier, P. and Gregory A., **"Audit committee activity and agency costs"**, Journal of Accounting and Public Policy, 1999, vol. 18, issue 4-5, pp 311-332.p313.

[4] رشا حمادة، مرجع سبق ذكره، ص 101.

[5] Hopkins Bruce R. , Gross Virginia C., **"Nonprofit Governance"**, Edition Wiley, 2009, p 46

[6] Kagermann Henning And Others**, "Internal Audit Handbook**", Edition Springer, 2008 , p 36

منبثقة من مجلس إدارة المؤسسة وعضويتها قاصرة فقط على الأعضاء غير التنفيذيين والذين لديهم خبرة في مجال المحاسبة والمراجعة، وتكون مسؤولة عن الإشراف على عملية إعداد القوائم المالية ومراجعة وظيفتي المراجعة الخارجية والداخلية ومراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات "، وعرفت أيضا بأنها""إحدى لجان مجلس الإدارة التي تتولى القيام ببعض مسؤوليات المجلس، ومهمة اللجنة هي مساعدة مجلس الإدارة في أداء مهامه الرقابية التي هي جزء أساسي في العملية الإدارة، ليست فقط لخدمة المساهمين وإنما لخدمة المؤسسة المساهمة ككل والتي ينعكس أداؤها على جميع الأطراف المهنية"، وعرفت أيضا بأنها" إحدى اللجان الرئيسية لمجلس الإدارة، تتكون من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ويتم تأسيسها بهدف القيام برقابة مستقلة على أنظمة الرقابة الداخلية بالمنشأة وعلى عملية إعداد القوائم المالية بها"[1]، ويراها أخرون أنها "لجنة فرعية يقوم بتشكيلها مجلس إدارة المؤسسة وتتكون بشكل أساسي من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين يتراوح عدد أعضاء هذه اللجنة في الغالب بين ثلاثة إلى خمسة أعضاء ويقتصر دورها على تقديم توصياتها لمجلس الإدارة من خلال تقارير تقدم بصفة دورية لمجلس إدارة المؤسسة وليس لديها سلطة اتخاذ القرار"[2]، وعرفها أحد الباحثين بأنها "لجنة مكونة من ثلاثة إلى خمسة مدراء غير مكلفين بالمسؤوليات التنفيذية للإدارة المالية، ومن أهم أعمالها مراجعة القوائم المالية، وكذلك التأكد من مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية والمحاسبية للمؤسسة، ونتائج المراجعة من قبل المراجع الداخلي والخارجي، وإعطاء التوصيات بشأن ترشيح وتحديد أتعاب المراجع الخارجي"[3]، كما عرفت أيضا بأنها "لجنة مكونة من مديرين غير تنفيذيين مسؤولة عن تقويم أداء مجلس الإدارة والتأكد من أن القرارات التنفيذية لم يتم اتخاذها بشكل فردي، وإجراء تقويم دوري لنظام الرقابة الداخلية والمساهمة في تحديد مهام ومسؤوليات كل من المراجعة الداخلية والخارجية[4]، وعرفت أيضا بأنها "لجنة تتكون من عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وذلك لتقديم رؤية عن مدى تحقيق حوكمة المؤسسات، ويجب أن يكون لها خط مباشر مع المساهمين عن طريق تقرير منفصل عن التقرير السنوي، وتسعى اللجنة كذلك إلى ضمان تأهيل الإدارة من أفراد مؤهلين وذوي خبرة لضمان قدرتهم على إدارة المخاطر بفعالية وأوجه رقابة سليمة في المنظمة، ولابد أن يكون أعضاء اللجنة من الأفراد الأكفاء ذوي الخبرة لضمان قدرتهم على الالتزام بتخصيص وقت كافٍ وجهد لمهمة الرقابة والمراجعة والمساءلة ومتابعة مدى الالتزام بالقيم الأخلاقية وترتيبات الحوكمة"[5].

---

[1] رمضان عارف رمضان مبروك، "**دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات' دراسة نظرية تطبيقية**"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، مصر، 2011، ص 91.

[2] انتصار حسين علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 36.

[3] عوض بن سلامة الرحيلي، "**لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات، حالة السعودية**"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 22، العدد 01، 2008، ص 193.

[4] Chris Mallin, "The Relationships between Corporate Governance, Transparency and financial disclouse", selected issues in Corporate Governance regional and experiences, United Nations conference on trade and development, New York 2003. P 10.

[5] حسين أحمد دحدوح، "**دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات**"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24العدد الأول، 2008، ص 256.

مما جاء في هذه التعريفات وبالاستعانة بما جاء في ميثاق الحكم الراشد يمكننا تعريف لجان المراجعة بأنها" فريق عمل متخصص متساوي الأعضاء يمتلك أعضائه كفاءة مالية ومحاسبية، يتم تعينه انتقائيا من طرف مجلس إدارة المؤسسة، بهدف مساعدته في عملية اتخاذ القرارات، والاشراف على عملية إعداد القوائم المالية وكذلك تقييم نظام الرقابة الداخلي وتفعيل عمليتي المراجعة الخارجية والداخلية،

مع اشتراط ألا تضم أعضاء تنفيذين في المؤسسة".

3. لجان المراجعة في الجزائر:

1.3. ميثاق الحكم الراشد:

في شهر جويلية من سنة 2007م انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول "حوكمة المؤسسات" وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقى جميع الأطراف في عالم المؤسسة، وحدد لهذا الملتقى هدف جوهري يتمثل في تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق للمصطلح والممارسة في الواقع، وسبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهمية حوكمة المؤسسات في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر، وكذا الاستفادة من التجارب الدولية.

خلال فعاليات هذا الملتقى، تبلورت فكرة "إعداد ميثاق جزائري للحكم الارشد للمؤسسة "كأول توصية وخطوة عملية تتخذ، وقد تفاعلت كل من جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة، ومنتدى رؤساء المؤسسات مع الفكرة، بترجمتها إلى مشروع، ومن ثم تم ضمان تنفيذه بواسطة إنشاء فريق عمل متجانس ومتعدد التمثيل[1].

يجب أن ننوه أننا في هذه النقطة نتكلم عن ميثاق الحكم الراشد وليس قانون ملزم لحوكمة المؤسسات والذي لم يلزم بتشكيل لجان المراجعة وإن لم يسميها بل اعتبر ذلك من مسئوليات مجلس الإدارة حيث اكتفى بالإشارة إلى أن المجلس بإمكانه تشكيل لجان متخصصة على مستواه لمساعدته للقيام بمهامه على أكمل وجه، تعمل بنظام مساوي لباقي للأعضاء، هذه اللجان المتخصصة تأخذ صفة الإشراف على عملية مراجعة الحسابات والرقابة المالية للمؤسسة، وتحديد مرتبات الإطارات المسيرة (لجنة المكافئات ولجنة التعيينات).

2.3. مقرر الرقابة الداخلية الخاصة بالبنوك:

شكلت لجان المراجعة أحد المواضيع التي شملتها الرقابة الداخلية رقم 03-2002 المؤرخ في 2002/11/4 الصادرة عن بنك الجزائر والذي أكد في نص المادة رقم 02 إلى تشكيل لجان المراجعة من طرف البنك أو الهيئة المالية المعنية مع التركيز على ضرورة الإفصاح عن تكوينها وطبيعة عملها والشروط التي بموجبها يرتبط المراجعين الخارجيين وجميع الأشخاص المرتبطة بالبنك أو الجهة المالية المعنية بأعمالهم معها كما تضمنت أن مهام لجان المراجعة يجب أن تشمل:

- ✓ فحص وضمان مصداقية المعلومات، وضمان تقييم الطرق المحاسبية المتبعة من طرف البنك أو الهيئة المالية المعنية.

---

[1] عبد الحميد حسياني، " **أهمية وجود لجان المراجعة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الاتجاه الدولي نحو تعزيز حوكمة المؤسسات**"، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة وتدقيق جامعة الجزائر 3، 2015، ص 180.

✓ توفير تقييم لجودة الرقابة الداخلية وبشكل خاص توافق كل من القياس والرقابة وإدارة المخاطر.

3.3. القانون التجاري[1]:

لم يتضمن القانون التجاري بشكل صريح تشكيل لجان المراجعة ولكن يمكن أن نستنبطها بشكل ضمني في المادة 622 منه والتي أكدت "يخول لمجلس الإدارة كل السلطات للتصرف باسم المؤسسة، ويمارس هذه السلطات في نطاق موضوع المؤسسة ومع مراعاة السلطات المسندة صراحة في القانون لجمعيات المساهمين"، ففي ظل السلطات التي أقرتها هذه المادة والممنوحة لمجلس الإدارة فإن المجلس له حق تشكيل لجان تساعده في أداء مهامه والوفاء بالتزاماته، وصولا لحوكمة جيدة للمؤسسة وتأخذ هذه اللجان أشكال متعددة كلجنة المراجعة مثلا، وعليه فهذه المادة قد تشكل المرجعية القانونية التي تعتمد عليها المؤسسات المساهمة في الجزائر لتشكيل لجان المراجعة.

وفيما يخص أتعاب لجان المراجعة أن يحصل أعضاؤها على مقابل أتعابهم وهو ما يتطلب التقيد بما نصت عليه قد نصت المادة 633 من نفس القانون أنه: "يجوز لمجلس الإدارة منح أجور استثنائية عن المهام أو الوكالات المعهود بها للقائمين بالإدارة، وفي هذه لحالة يجب أن تخضع الأجور المقيدة على تكاليف الاستغلال لأحكام المواد من 628 إلى630 ".

أما عملية تشكيل لجان المراجعة، وطريقة تحديد أعضائها من طرف مجلس الإدارة يتطلب التقيد بأحكام المادة 629 من نفس القانون التجاري الجزائري والتي تؤكد أن هذه اللجان لا تشكل إلا بموافقة وتصريح من الجمعية العادية للمساهمين وبموجب عقد وبذلك يجب أن تكون اللجنة تحت مسؤولية الجمعية العامة ويجب عليها تقديم تقارير دورية عن المسؤوليات والمهام التي قامت بها بموجب هذا العقد.

إلا أنه وبالرغم من صدور ميثاق الحكم الراشد سنة 2009م والذي أوصى بتشكيل لجان متخصصة في مساعدة مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات والتي يمكنها الإشراف على عملية مراجعة الحسابات والمراقبة المالية للمؤسسة إلا أنه حصر دورها في ابداء الرأي دون أن يوضح الصلاحيات والمسؤوليات المخولة لها، كما أنه لم يلزم المؤسسات بها، وكذلك توجه الدولة نحو إصلاح المنظومة المحاسبية من خلال صدور القانون 07-11 المتعلق بالنظام المحاسبي المالي، والقانون 10-01 المنظم لمهن المحاسبة والمراجعة والخبرة المحاسبية، والمقرر رقم 002-16 المتعلق بالمعايير الجزائرية للمراجعة، وقبل ذلك التعليمة رقم 03 التي أصدرها بنك الجزائر سنة 2002[2]م، والتي حددت في مادتها الثانية إمكانية تكوين لجان المراجعة في المؤسسات المالية والبنوك، إلا أننا نلاحظ تأخر الشديد على مستوى الجزائر في استحداث قوانين وتشريعات خاصة بلجان المراجعة بهدف تطوير مفهومها وضبط مهامها ومسؤولياتها وتحديد رؤية واضحة لها بما يتيح تطبيقها وتفعيل دورها في البيئة الاقتصادية الجزائرية، من

---

[1] عبد الحميد حسياني، صلاح حواس،" **أهمية تعزيز عمل لجان المراجعة لمواجهة الفساد المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 06، ص ص: 229-248, ص ص: 232-234.

[2] يونس زين،" **أهمية تكوين لجان المراجعة في المؤسسات الجزائرية ودورها في تدعيم استقلالية مراجع الحسابات**"، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 06، 2014، ص ص 33-47 ص 34.

هنا نرى أن واقع هذه اللجان هش وضعيف مع رؤية غير واضحة لملامحها على مستوى الجزائر مقارنة بالتطور الذي شهدته في معظم دول العالم.

ثانيا: العوامل التي ساعدت في زيادة الاهتمام بلجان المراجعة

نتيجة لضخامة المهام الملقاة على عاتق مجلس الإدارة وتنوعها، كان لا بد من تشكيل بعض اللجان التابعة للمجلس لمساعدته في تنفيذ مهامه، وتعد لجنة المراجعة من أهم تلك اللجان التي تعمل على مساعدة مجلس الإدارة للقيام بعملية الرقابة والإشراف على عملية إعداد القوائم المالية، فضلا عن ذلك أدت الضغوط التي قد تمارسها إدارة المؤسسة على مراجع الحسابات مما يؤثر سلبًا في استقلاله وحياده، خاصة أن الإدارة تملك سلطة تحديد أتعابه وسلطة عزله، إلى ظهور فكرة تكوين لجان المراجعة في المؤسسات، وبذلك يمكن القول إن المحافظة على استقلال مراجع الحسابات الخارجي هو الأساس في نشأة فكرة وجود لجان المراجعة التي تتكون من عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين لكي تعمل كحلقة وصل للتنسيق بين عمل مراجع الحسابات الخارجي والإدارة بشكل يؤدي إلى دعم استقلال مراجع الحسابات وزيادة جودة عملية المراجعة، وزيادة فعالية نظم الرقابة الداخلية في المؤسسات[1]، هذا ولقد ساعدت كثير من العوامل على زيادة الاهتمام بموضوع لجان المراجعة واتجاه معظم المؤسسات والبنوك نحو تشكيل تلك اللجان، وأهم هذه العوامل ما يلي[2]:

- ✓ تزايد حالات الفشل المالي للعديد من المؤسسات والبنوك وتزايد حالات الغش والتلاعب بها.
- ✓ زيادة رغبة المؤسسات والبنوك في تدعيم عملية الرقابة على أنشطتها، والتأكد من سلامة تطبيق المبادئ المحاسبية.
- ✓ زيادة الضغوط من جانب مستخدمي القوائم المالية على المؤسسات والبنوك لإظهار نتيجة أعمالها ومركزها المالي بصورة حقيقية.
- ✓ التناقض الموجود بين مراجعين الحسابات الخارجيين وبين إدارة المؤسسة وبخاصة في مجال المحافظة على استقلال المراجع الخارجي لإبداء الرأي الفني المحايد، ومن ثم فإن وجود لجنة المراجعة في أي مؤسسة يمثل حماية للمساهمين ويضمن تحقيق استقلال مراجع الحسابات.
- ✓ وجود لجنة المراجعة يحد من حالات الغش والتلاعب وزيادة فعالية نظم الرقابة الداخلية، وبالتالي تدعيم الثقة في عملية إعداد القوائم المالية ومراجعتها، خاصة في ظل اقتصاديات السوق والمنافسة.
- ✓ حاجة أصحاب المصلحة في المؤسسات إلى آلية إدارية تساهم في ضبط ورقابة أداء الإدارة كوكيل عنهم بشأن الأمور المالية والرقابية.

---

[1] حسين أحمد دحدوح، **"دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات"**، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 255.

[2] عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، **"مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة"**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص 314.

- ✓ الحاجة المتزايدة إلى تحسين الثقة والجودة في القوائم المالية بهدف زيادة درجة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة.
- ✓ قد يؤدي أحيانًا عدم التجانس ما بين أعضاء مجلس الإدارة وضخامة عددهم إلى عدم التناسب في تناول العملية الشاقة المليئة بالتفاصيل والخاصة باستعراض مراجعة القوائم المالية للمؤسسة.
- ✓ الخلافات التي تحدث بين مصالح أعضاء مجلس الإدارة ومصلحة جودة القوائم المالية بشكل لا يكون ملائما لتدخل أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين في عملية إعداد القوائم المالية، ومن هنا تبرز أهمية وجود أعضاء غير تنفيذيين داخل لجنة المراجعة[1].

ومن العوامل التي ساهمت أيضاً في تشكيل لجان المراجعة مواعيد تقديم القوائم المالية والتي تتطلب في بعض الدول ضرورة النشر الفعلي لتقارير مالية ربع سنوية إلى جانب القوائم السنوية، وهو ما يستلزم قدراً كبيراً من الوقت والجهد، وقد يكون إشراك كافة أعضاء مجلس الإدارة في هذه العملية أمراً لا يتسم بالكفاءة من ناحية تخصيص موارد مجلس الإدارة[2].

ثالثا: أهداف لجان المراجعة

نشأت لجان المراجعة من أجل تحقيق هدف أساسي وهو الرقابة على عملية التقرير المالي وزيادة الثقة في القوائم المالية، وتطورت الأهداف إلى دعم استقلال المراجع الخارجي ومساعدة مجلس الإدارة في الوفاء بالتزاماته وتدعيم أنشطة الرقابة وحماية أصحاب المصالح وحقوق حملة الأسهم وتدعيم الإفصاح والشفافية[3].

ومع التطور الهائل الذي شهدته تعددت أهداف لجان المراجعة واختلفت باختلاف الغرض من تشكيلها وباختلاف المؤسسة وبيئة العمل التي تنشط بها، إلا أن هناك من يرى أن الهدف من تشكيل لجان المراجعة يكمن في تحمل بعض مسؤوليات مجلس الإدارة وكذا العمل على تحقيق استقلالية المراجعين الداخليين والخارجيين ونزاهة الوظيفة المالية وكذلك العمل على تحسين كفاءة عمل مجلس الإدارة وتحسين نوعية المراجعة المقدمة وحماية مصالح المستثمرين من خلال زيادة الثقة في القوائم المالية التي يعتمدون عليها[4]، في حين يرى أخرون أن الهدف من تكوين مثل هذه اللجان هو العمل على تحسين فاعلية عمل المراجعة الخارجية ومنع اكتشاف أوجه الضعف في الرقابة و الغش و الأخطاء في البيانات المالية[5]إلا أن هناك مجموعة من الأهداف التي يمكن اعتبارها أساسية وهي كما يلي:

- ✓ مساعدة مجلس الإدارة على تنفيذ مسؤولياته القانونية والإدارية.

---

[1] حسين أحمد دحدوح، مرجع سبق ذكره 256.

[2] محمد مصطفى سليمان،" **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 144.

[3] عمر السر الحسن محمد، بشير بكري عجيب بابكر، "**دور كفاءة لجان المراجعة في تقليل مخاطر مراجعة الأنظمة المحاسبية الإلكترونية دراسة ميدانية**"، مجلة جامعة البحر الأحمر، مصر، 2015، ص ص: 174 188، ص 178.

[4] Menon Krishnagopal, Joanne Deahl Williams,**"The use of audit committees for monitoring"**, Journal of Accounting and Public Policy, Vol 13, Issue 02, Summer 1994, pp121-139 p 122.

[5]Goodwin Jenny ,seow Jean Lin, **"The influence of corporate governance mechanisms on the quality of financial reporting and auditing: Perceptions of auditors and directors in Singapore"**, Accounting and Finance, Vol42, Issue 03 , 2002 , p 203 pp 195-223.

- ✓ العمل كحلقة وصل بين مراجع الحسابات الخارجي ومراجع الحسابات الداخلي.
- ✓ منح الثقة لمستخدمي البيانات المالية من خلال التركيز على مساءلة مجلس الإدارة تجاه جمهور المساهمين.
- ✓ التأكد من كفاءة نظم إدارة المخاطر وكفاءة وفعالية العمليات التشغيلية.
- ✓ ضمان نزاهة البيانات المالية المنشورة وشفافية الإفصاح عن المعلومات التي تهم الأطراف المختلفة ذات العلاقة من خلال جودة القوائم المالية[1].
- ✓ الاشراف على عملية إعداد القوائم المالية وعملية الإفصاح.
- ✓ مناقشة السياسات الاستراتيجية وسياسات إدارة المخاطر مع الإدارة.
- ✓ التأكد من أن العمليات المالية وتصرفات الأشخاص تتوافق مع الأنظمة والقوانين المطبقة.
- ✓ التكامل بين أنشطة المراجعة والتأكيدات الداخلية والخارجية ونظم الرقابة المتبعة في المؤسسة.

كما حدد تقرير (Smith) أهداف لجان المراجعة كما يلي[2]:

- ✓ رقابة النزاهة في القوائم المالية للمؤسسات، ومراجعة القوائم المالية.
- ✓ الرقابة على أنظمة الرقابة الداخلية وأنظمة إدارة الخطر بالمؤسسات.
- ✓ رقابة ومراجعة كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية بالمؤسسة.
- ✓ تقديم التوصيات لمجلس إدارة المؤسسة بشأن علاقات المراجعة الخارجية المتمثلة في تعيين المراجعين الخارجيين وتحديد أتعابهم والإبقاء عليهم أو الاستغناء عنهم.
- ✓ مراقبة ومراجعة استقلال وموضوعية وفعالية المراجعين الخارجيين.
- ✓ تنمية وتطوير سياسات الارتباط مع المراجعين الخارجيين بشأن خدمات غير المراجعة، مع الأخذ في الحسبان مدي تأثيرها على استقلال المراجعين الخارجيين في علاقتهم مع المؤسسة.

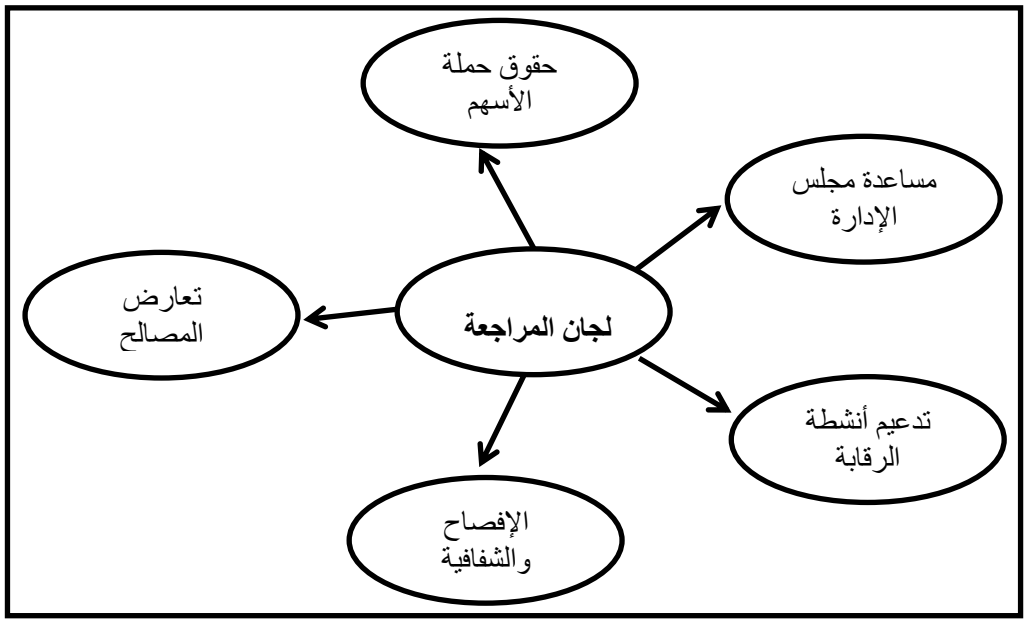
والشكل التالي يوضح أهداف تشكيل لجان المراجعة:

---

[1] علاء حسن كريم الشرع، "**دور لجان التدقيق في الحد من ممارسات إدارة الأرباح وأثرها على جودة التقارير المالية المنشورة للشركات المساهمة العامة العراقية–دراسة تطبيقية على عينة من شركات التأمين المدمجة في سوق العراق للأوراق المالية**"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثنى، العراق، ص 29, ص ص25-49.

[2]Smith report, **"Audit Committee Combined Code Guidance",** Financial Reporting Council, London , Jan. 2003, p6

الشكل (1.1.1): أهداف تشكيل لجان المراجعة:



المصدر: أنس عبد الله محمد الأمين، "**أثر لجان المراجعة في تنظيم السياسات المحاسبية وتحقيق الشفافية في التقارير المالية في المصارف التجارية السودانية**"، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العلية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016 ص 73.

نستنتج من الشكل أعلاه أن الأهداف الرئيسية من تشكيل لجان المراجعة هو تقديم المساعدة لمجلس الإدارة في مختلف المهام يقوم بها مجلس الادارة، وكذلك تدعيم أنشطة الرقابة من خلال التقييم والمتابعة، والحد من تعارض المصالح*، وضمان الإفصاح والشفافية على مستوى القوائم المالية وحفظ حقوق المساهمين بالمؤسسة.

رابعا: مسؤوليات وصلاحيات لجان المراجعة وأهمية تكوينها

1. مسؤوليات لجان المراجعة:

إن الدور الأساسي للجان المراجعة في الوفاء بالتزاماتها في الحفاظ على الإشراف على مهنية ونزاهة عملية مراجعة الحسابات وإدارة المخاطر الداخلية ومسائل الاتساق مع القوانين واللوائح وسلوك العاملين وممارسات القوائم المالية[1].

ومما لا شك فيه أن التوضيح الدقيق لمسئوليات لجنة المراجعة يؤدي إلى زيادة الوعي لدى أعضائها، وفي نفس الوقت إبرازها إلى الأطراف الأخرى التي تتعامل مع اللجنة مثل إدارة المؤسسة والمراجع الخارجي والمراجعين الداخليين، بالشكل الذي يؤدي إلى عدم تداخل هذه المسئوليات بين الأطراف المختلفة، حيث حدد معهد المحاسبين القانونيين الامريكيين في نشرته الصادرة في سنة 2005م عددا من المسؤوليات التي تقع على عاتق لجان المراجعة من أهمها:

[1] فاتح سردوك، نصير أحمد، "**إطار مقترح لتفعيل دور لجان المراجعة ورقابة الجودة في تحقيق جودة المراجعة، دراسة تحليلية من وجهة نظر المراجعين الخارجيين وأطراف الحوكمة بالجزائر**"، مجلة معارف، السنة 12، العدد 23، 2017، ص ص:181-199، ص 185.

- ✓ التحقق من كفاية وكفاءة نظم الرقابة الداخلية المطبقة بالمؤسسة.
- ✓ مراجعة السياسات المالية والمحاسبية للمؤسسة.
- ✓ تحديد مصادر الخطر وكيفية إدارته من إدارة المؤسسة[1].
- ✓ التحقق من التزام جميع العاملين بالقوانين واللوائح والنظم والقرارات المنظمة للعمل بالمؤسسة[2].
- ✓ التحقق من الالتزام بالمعايير الأخلاقية.
- ✓ توفير الاستقلالية لكل من المراجع الخارجي والمراجع الداخلي.

ولقد أشار تقرير لجنة (Cadbury) إلى أن مهام لجنة المراجعة يتم تحديدها في ضوء احتياجات المؤسسة لكنها يجب أن تتضمن عادة ما يلي[3]:

- ✓ النظر في تعيين المراجع الخارجي وأتعابه وأي تساؤلات حول الاستقالة أو الاستغناء عن المراجع.
- ✓ مناقشة المراجع الخارجي قبل قيامه بالمراجعة حول طبيعة ومجال المراجعة، وضمان التنسيق في حالة قيام أكثر من مؤسسة مراجعة بالعملية.
- ✓ مراجعة القوائم المالية السنوية ونصف السنوية قبل عرضها على مجلس الإدارة.
- ✓ مناقشة المشاكل والتحفظات التي تنشأ عن المراجعة المؤقتة والنهائية والأمور التي يأمل المراجع أن يناقشها في غياب الإدارة.
- ✓ مراجعة خطاب المراجع الخارجي الموجه للإدارة ورد الإدارة عليه.
- ✓ مراجعة قوائم نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة قبل التصديق عليها من قبل مجلس الإدارة.
- ✓ مراجعة برنامج المراجعة الداخلية لتأكيد التنسيق بين المراجعين الداخليين والخارجيين.
- ✓ الأخذ في الاعتبار نتائج أي تحقيقات داخلية وردود الإدارة عليها.
- ✓ الأخذ في الاعتبار أي موضوعات أخرى يحددها مجلس الإدارة.

كما أن هناك أحد الباحثين حصر مسؤوليات لجنة المراجعة في ثلاث مجالات: [4]

1.1. مسئوليات تتعلق بالقضايا المحاسبة والقوائم المالية وتتمثل في:

- ✓ مراجعة البيانات المالية السنوية والمرحلية قبل عرضها على مجلس الإدارة.

---

* هو حالة وجود مصالح شخصية أو مالية أو أي مصالح أخرى لدى أحد المسؤولين أو الموظفين أو إحدى الهيئات بالمؤسسة تؤثر سلبا على النزاهة في عملية اتخاذ القرارات، ما يسبب فساد مالي أو إداري في هذه المؤسسة، حيث أن وجود تعارض المصالح يؤدي بشكل حتمي إلى وجود فساد في المؤسسة.

[1] محمد مصطفى سليمان،" **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**"، مرجع سبق ذكره، ص 161.

[2] عمرو يس، " **دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات**"، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الفترة من 19-23 نوفمبر 2006 ص 63.

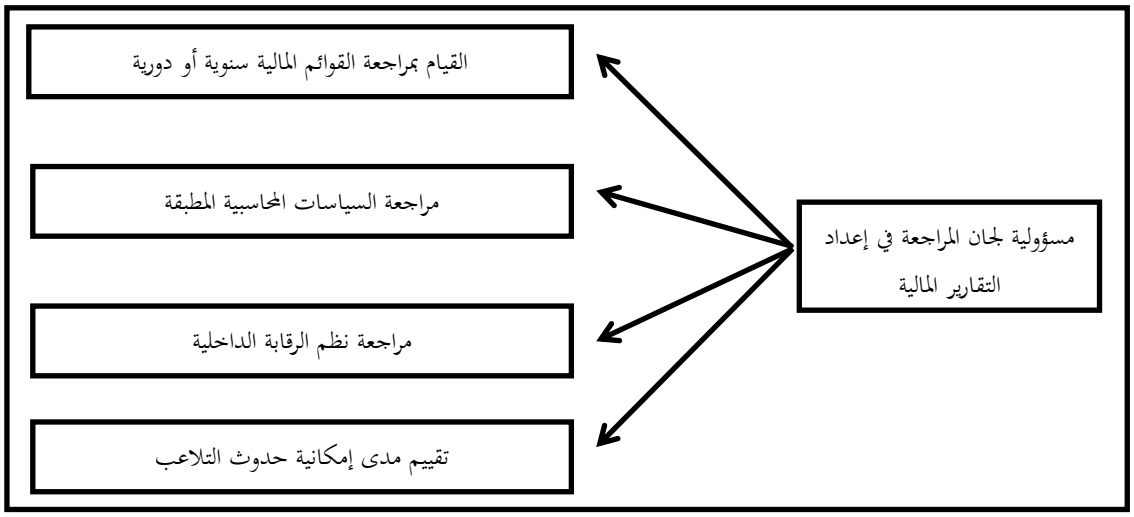
[3] Cadbury Committee, **"the Financial Aspects of Corporate Governance"**, Gee, London, Dec. 1992, p73.

[4] Wolnizer, P.W,.**"Are Audit Committee Red Herrings"**, Abacus, Vol 31, No 01, pp.45-66, 1995, pp47-48.

- ✓ مراجعة السياسات المحاسبية المتبعة، وتأثير التغيرات في السياسات المحاسبية.
- ✓ فحص أنظمة الرقابة الداخلية، والتحقق من توافق الممارسات الفعلية مع هذه الأنظمة.
- ✓ تقدير مدى تعرض البيانات المالية للغش، ومعالجة حالات الغش المكتشفة.
- ✓ مراجعة جميع العمليات المهمة غير العادية والتصرفات المشكوك في عدم قانونيتها.
- ✓ تقييم ما تقوم به الإدارة من تخمينات وتقديرات محاسبية لها تأثير مهم في البيانات المالية.

والشكل التالي يوضح مسؤوليات لجان المراجعة في عملية إعداد القوائم المالية.

الشكل (2.1.1): مسؤوليات لجان المراجعة في عملية إعداد القوائم المالية:



المصدر محمد مصطفى سليمان، "**دور حكومة المؤسسات في معالجة الفساد المالي والإداري**"، الدار الجامعية، ط2، 2009، القاهرة، ص 178.

يوضح الشكل أعلاه أهم المسؤوليات التي تقع على عاتق لجان المراجعة بالنسبة لعملية إعداد القوائم المالية، حيث أن هذه العناصر الأربعة المشار إليها في هذا الشكل من الأهمية بمكان في التعزيز من جودة المعلومات المالية المفصح عنها والقوائم المالية الصادرة عن المؤسسة.

2.1. مسئوليات مرتبطة بالمراجعين وأنشطة المراجعة وتتمثل في[1]:

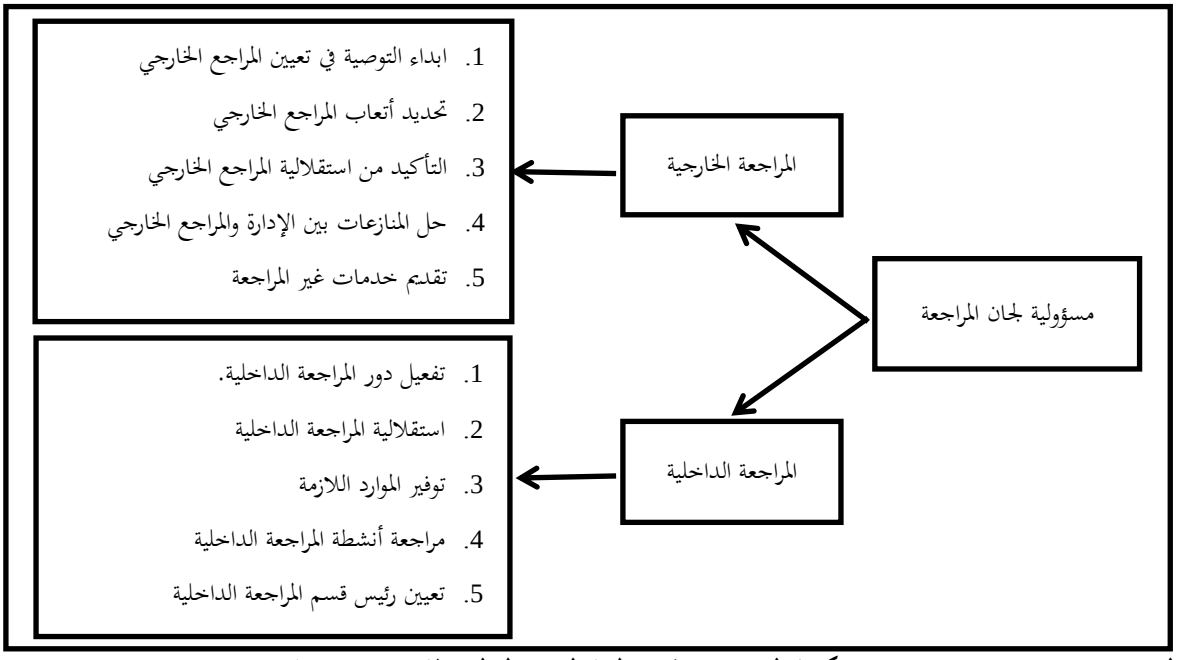
- ✓ التوصية بتعيين المراجع الخارجي وتحديد أتعابه.
- ✓ مراجعة خطط المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية وتحديد مدى فاعليتها.
- ✓ مراجعة الترتيبات المتعلقة بتنسيق أعمال المراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين.
- ✓ مراجعة خطاب الإدارة الذي يصدر عن المراجع الخارجي الموجه إلى مجلس الإدارة.
- ✓ التحقق من عدم تقييد نطاق المراجع الخارجي أو أي تدخل من الإدارة أو تأثير مفرط فيه.

[1] Wolnizer, P.W,."**Are Audit Committee Red Herrings**", Abacus, Vol 31, No 01, pp.45-66, 1995, pp47-48.

- ✓ معالجة أي خلاف بين المراجع الخارجي والمديرين، وحسم الأمور المختلف فيها.
- ✓ مراقبة الموارد المخصصة لوظيفة المراجعة الداخلي والتحقق من مدى كفايتها.
- ✓ مراجعة حجم الأتعاب المدفوعة للمراجع الخارجي عن الخدمات الاستشارية.

والشكل التالي يوضح أهم مسؤوليات لجان المراجعة اتجاه المراجع الداخلي والخارجي:

الشكل (3.1.1): مسؤوليات لجان المراجعة تجاه عمليتي المراجعة الداخلية والخارجية:



المصدر محمد مصطفى سليمان، "**دور حكومة المؤسسات في معالجة الفساد المالي والإداري**"، الدار الجامعية، ط2، 2009، القاهرة، ص،206.

نستنتج من الشكل أعلاه أن من مسؤوليات لجان المراجعة أيضا تعيين رئيس قسم المراجعة الداخلية ودعم استقلاليته وتوفير الموارد اللازمة لقسم المراجعة الداخلي حتى يقوم بمهامه على أكمل وجه.

3.1. مسئوليات مرتبطة بالحوكمة وتتمثل في[1]:

- ✓ تسهيل وتحسين الاتصال بين المراجع الخارجي ومجلس الإدارة.
- ✓ مراجعة سياسات المؤسسة وممارساتها على ضوء الاعتبارات الأخلاقية.
- ✓ مراقبة الكيفية التي تدار بها أمور المؤسسة ومدى توافقها مع نظامها الأساسي، والتأكد من الالتزام بتطبيق التعليمات والقواعد المتبعة.

[1] Wolnizer, P.W,."**Are Audit Committee Red Herrings**", Abacus, Vol 31, No 01, pp.45-66, 1995, p48.

2. صلاحيات وسلطات لجان المراجعة:

لا شك أن تحديد صلاحيات وسلطات لجنة المراجعة بصورة تفصيلية وواضحة سوف يمكنها من القيام بأعمالها بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يستوجب منحها الصلاحيات التي تؤهلها للقيام والاضطلاع بالمسئوليات الواجب القيام بها لتمكينها من اتخاذ القرارات التي تكفل تحقيق الأداء السليم لكافة أنشطتها.

وعليه حتى تستطيع لجنة المراجعة القيام بمهامها ومسئولياتها يجب أن تتوافر لديها صلاحيات معينة تمكنها من ذلك، كأن يكون لديها صلاحية الحصول على أية معلومة من الإدارة التنفيذية واستدعاء أي موظف أو عضو مجلس إدارة لحضور اجتماعاتها، طلب حضور مراجع الحسابات الخارجي لمناقشته في أمر يتعلق بالمؤسسة، التوصية لمجلس الإدارة بترشيح مراجع الحسابات الخارجي للانتخاب من الهيئة العامة، وكذلك ترشيح تعيين المراجع الداخلي للمؤسسة[1].

وفي هذا الخصوص أيضاً أوصت لجنة (Cadbury) أن لجنة المراجعة يجب أن يكون لها سلطة مناقشة أي موضوعات تراها مهمة، كذلك بإمكانها الاستعانة بأحد الأطراف الخارجية ذات الخبرة والدراية بالمشكلات الفنية التي تواجهها اللجنة وخاصة في النواحي القانونية التي يمكن أن تؤثر على عملية إعداد القوائم المالية وعلى سلامة الإفصاح عن المعلومات الواردة بها، كما يمكن عرض مجموعة من صلاحيات لجان المراجعة كما يلي:

- ✓ يحق للجنة المراجعة الدخول إلى جميع سجلات المنظمة أو المؤسسة ومعلوماتها وأفرادها ومبادئها كلما كان ذلك ضروريا للوفاء بالتزاماتها وفقاً للأهداف المتفق عليها.
- ✓ أن تكون لجنة المراجعة قادرة على تجريب ووضع مجموعة من الأحكام المرجعية لتحقيقها وتلقى التقارير الناتجة في سرية.
- ✓ أن يكون للجنة الاتصال للحصول على المشورة القانونية حينما تحتاج لاتخاذ قرار يمكن أن يساعد اللجنة في التعرف على الجوانب القانونية لموضوع معين.

ورغم أن هذه الصلاحيات تخضع لمجلس الإدارة إلا أن لجان المراجعة تتمتع بسلطة اتخاذ قرارات مهمة للغاية، ويمكن تقسيم هذه السلطة إلى ستة أنواع هي[2]:

- ✓ **سلطة رسمية:** وهي ناتجة عن تفويض مجلس الإدارة بشكل رسمي للجنة المراجعة.
- ✓ **سلطة ناتجة عن الاستقلال:** وهي الناتجة من قدرة لجان المراجعة على اتخاذ القرارات.
- ✓ **سلطة الحصول على المعلومات:** وهي ناتجة من قدرة لجان المراجعة في الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

---

[1] إياد سعيد محمود الصوص، **"مدى فاعلية دور لجان المراجعة في دعم آليات التدقيق الداخلي والخارجي .دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في فلسطين"**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص 45.

[2] أنس عبد الله محمد الأمين، **"أثر لجان المراجعة في تنظيم السياسات المحاسبية وتحقيق الشفافية في التقارير المالية في المصارف التجارية السودانية"**، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العلية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص 88.

- ✓ **سلطة الخبرة:** وهي الناتجة من إلمام أعضاء لجنة المراجعة بالمجالات المختلفة مثل مجال المحاسبة ومجال المراجعة ومجال الإدارة المالية والتمويل وطبيعة الصناعة.
- ✓ **سلطة التوجيه:** وهي الناتجة من قدرة أعضاء لجان المراجعة على قيادة وتوجيه الآخرين.
- ✓ **سلطة الإدارة:** وهي الناتجة من قدرة لجان المراجعة على الاستمرار وتنفيذ المهام بكفاءة وفاعلية.

3. أهمية تكوين لجان المراجعة في المؤسسة:

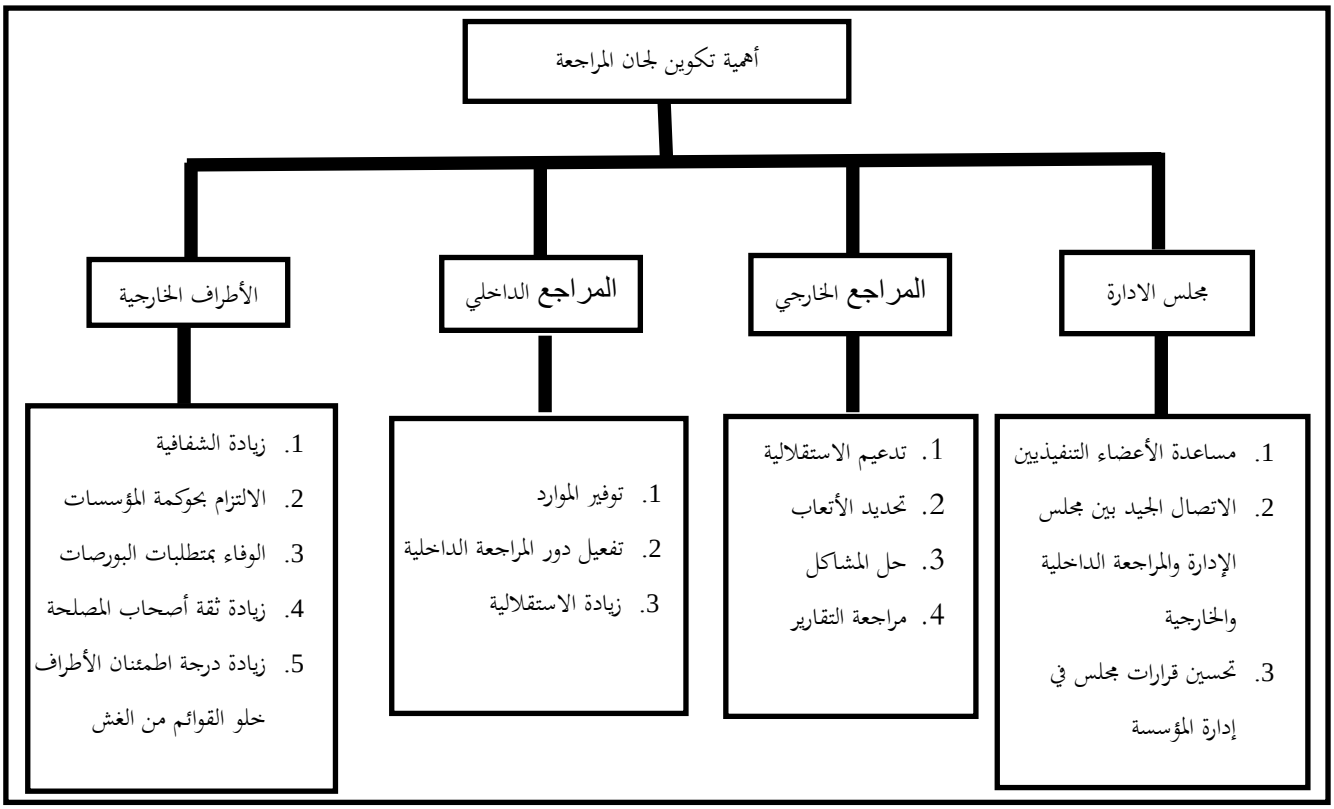
تأتي أهمية لجان المراجعة من كونها أحد أهم دعائم الحوكمة من خلال ما تلعبه من دور في مراقبة الإدارة والاشراف على عمليات المراجعة الداخلية والخارجية، وكذلك التحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وتنفيذه بفعالية، وتقديم التوصيات اللازمة لمجلس الإدارة التي من شأنها تفعيل النظام وتطويره بما يحقق أهداف المؤسسة وحماية مصالح المساهمين والمستثمرين. ويمكن إجمال أهمية لجان المراجعة في المؤسسات فيما يلي:

- ✓ مساعدة أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين على تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم.
- ✓ تحسين الاتصال بين المراجع الخارجي ومجلس الإدارة.
- ✓ إدراك لجان المراجعة لدورها في حوكمة المؤسسات.
- ✓ تدعيم استقلالية المراجع الخارجي من خلال تعيينه وتحديد أتعابه.
- ✓ زيادة استقلالية وتفعيل دور قسم الرقابة الداخلية وتوفير الموارد اللازمة له.
- ✓ زيادة الاعتمادية والشفافية في المعلومات والقوائم المحاسبية التي تصدرها المؤسسات مما يؤدي إلى زيادة الثقة لدى المستثمرين والأطراف الخارجية[1].

والشكل أدناه يوضح أهمية لجان المراجعة للأطراف ذات المصالح بالمؤسسة:

[1] عادل خليل علي قطيشات، "**مدى توفر الشروط اللازمة لتحسين فعالية لجان التدقيق المشكلة في الشركات المساهمة العامة الأردنية**"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص181.

الشكل (4.1.1): أهمية لجان المراجعة للأطراف ذات المصالح



المصدر: دحدوح حسين احمد، **"دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في المؤسسات: دراسة ميدانية"** مجلة جامعة دمشق المجلد 24 العدد الأول 2008 ص258.

خامسا: خصائص لجنة المراجعة

لكي تنجح لجان المراجعة في تحقيق الأهداف التي شكلت من أجلها، لابد من توفر بعض الخصائص الأساسية التي في حالة افتقار لجان المراجعة لها فسيكون أداء هذه الجان غير فعال، وقد حددت هذه الخصائص من خلال القواعد التي حددتها المنظمات والهيئات المهنية، والتي اعتمدتها الجهات الحكومية في تشريعاتها المنظمة لعمل هذه اللجان، وأن هذه الخصائص قد تختلف من باختلاف طبيعة المؤسسات وحجمها، ولكن بشكل عام يجب توافرها لتحقيق الفاعلية في عمل لجان المراجعة وهي كما يلي:

1. الاستقلالية:

تعد خاصية الاستقلال من أهم الخصائص الواجب توافرها في لجنة المراجعة نظراً لما تمثله من ركيزة هامة لفاعلية أداء الدور الرقابي للجنة المراجعة، ولضمان استقلالية لجنة المراجعة فقد أكد معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي (AICPA) على وجوب تنظيم لجان المراجعة لتكون لجنة دائمة تابعة لمجلس الإدارة تتألف بشكل أساسي من أعضاء غير تنفيذيين، ومن ثم تعتبر هذه الخاصية منطلقاً لنجاح لجنة المراجعة في أداء أدوارها بفاعلية، حيث أن استقلال أعضاء لجنة المراجعة يسمح لهم باتخاذ

قرارات موضوعية ويجعلهم مستعدين لتحدي قرارات الإدارة كما أنه يؤدي إلى قدرة لجنة المراجعة علي تقييم أداء المؤسسة بكامل الحرية وبمنظور موضوعي دون الوقوع تحت تأثير الإدارة[1]، فهي بإمكانها أن تكون أداة فعالة نظراً لطبيعة تكوينها من أعضاء غير تنفيذيين وتمثل لجنة المراجعة خط الدفاع الأول لمنع وقوع مخالفات الانفراد بالسلطة من قبل الإدارة التنفيذية[2]، وذلك لضمان مقدرة أعضاء لجنة المراجعة من تقييم موضوعية كل من جودة الإفصاح في القوائم المالية، ومدى وملاءمة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات، حيث أن أداء هذه المهام تتأثر بدرجة الاستقلالية المتوافرة في هؤلاء الأعضاء، ويكون الأداء أقرب إلى الموضوعية عند تحليل النتائج المالية وتقييم الأداء الإداري وأداء المؤسسة، لذلك فأن تحقيق الاستقلال الكافي للجنة المراجعة فينبغي عدم قيام أعضاء لجنة المراجعة بأي عمل من أعمال الإدارة التنفيذية[3]، وفي هذا الصدد قامت لجنة الشريط الأزرق بوضع تعريف محدد لاستقلال أعضاء لجان المراجعة حيث أوضحت أن أعضاء لجنة المراجعة يتم اعتبارهم مستقلين إذا لم يكن لديهم إي علاقة بينهم وبين إدارة المؤسسة من شأنها التأثير عليهم في أداء واجباتهم مثل[4]:

- ✓ ألا يكون من موظفي المؤسسة أو إحدى المؤسسات التابعة لها.
- ✓ ألا يحصل على أية مكافأة مالية من المؤسسة أو إحدى المؤسسات التابعة لها بخلاف المكافئة التي يحصل عليها مقابل الخدمة في مجلس الإدارة.
- ✓ ألا يكون أحد أقربائه موظف تنفيذي داخل المؤسسة أو إحدى المؤسسات التابعة لها.
- ✓ لا يجوز لمن يعمل مستشارا في المؤسسة أن يكون عضوا في لجنة مراجعتها.
- ✓ ألا يكون ممثلا لحملة الأسهم المسيطرين أو المؤثرين بشكل ملحوظ على الإدارة[5].
- ✓ ألا يكون قد عمل موظفا لدي المؤسسة أو إحدى المؤسسات التابعة لها سواء في الفترة الحالية أو خلال الثلاث سنوات المالية السابقة.
- ✓ ألا يكون موردا هاما أو عميلا للمؤسسة أو إحدى المؤسسات التابعة لها.
- ✓ ألا تكون له علاقة تعاقدية هامة مع المؤسسة أو إحدى المؤسسات التابعة لها.
- ✓ أن يكون متحررا من أي عمل أو علاقة أخرى يمكن أن تؤثر ماديا على قدرته على التصرف باستقلال في الأمور.

---

[1] Ferreira I. **"The effect of audit committee composition and structure on the performance of audit committees"**, Meditari Accountancy Research Vol 16, No 02 2008 pp 89-106,. p96.

[2] عصمت أنور حامد صحصاح، **"دراسة تحليلية لدور المراجعين في حوكمة الشركات، بالتطبيق علي البنوك "**، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2007، ص 149

[3] حسين أحمد دحدوح، **"دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات"**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 01، 2008، ص ص: 249-283ص 259.

[4] سوزان جمال الدين عبد الرحمان، **"مدى التفاعل بين لجان المراجعة والمراجعة الداخلية وأثر ذلك على فعالية الإجراءات الحاكمة في شركات المساهمة المصرية"**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد 28، العدد 4، 2004، ص ص: 112-113، ص ص، 101-126.

[5] Ferreira I, **"The effect of audit committee composition and structure on the performance of audit committees"**, p 95.

وعليه فإن لجنة المراجعة المكونة من أعضاء مستقلين تكون في وضع أفضل لتقييم نوعية الإفصاح المالي ومدى كفاية الرقابة الداخلية، ودعم المراجع الخارجي في إبداء رأيه بكل وضوح وصراحة، وكذلك المقدرة على تحليل النتائج المالية وتقييم أداء المؤسسة[1].

2. الكفاءة المالية والمحاسبية:

من الأمور المتفق عليها أن يتمتع أعضاء لجنة المراجعة بالخبرة والمعرفة والمهارة بالقدر الذي يمكنهم من متابعة أنظمة الرقابة الداخلية وتقييمها ومدى الالتزام بإجراءات هذه النظم بالإضافة إلى القدرة على فهم الأمور المحاسبية[2]، والمراجعة والإدارة المالية، وأن يكونوا على دراية كافية بإعداد القوائم المالية وبطبيعة نشاط المؤسسة.

إذ إن الخبرة والمعرفة العلمية تدعم خاصيتي الاستقلالية والموضوعية لأعضاء لجنة المراجعة، حيث أن امتلاك أعضاء لجنة المراجعة مهارات الخبرة والمعرفة، وتنوع هذه المهارات لديهم، يساهم في زيادة فاعلية لجان المراجعة، ويمكنهم من متابعة أنظمة الرقابة الداخلية وتقييمها ومدى الالتزام بإجراءات هذه النظم، بالإضافة إلى القدرة على فهم الأمور المحاسبية والمراجعة والإدارة المالية، ويكونوا على دراية كافية بإعداد القوائم المالية وبطبيعة نشاط المؤسسة أو المجال التي تعمل فيه، حيث ان تعقد الأدوات المالية الحالية وتعقد هياكل رأس مال المؤسسات، وظهور صناعات جديدة والتطبيق الابداعي للمعايير المحاسبية، كلها معًا تعزز من أهمية أن يكلف أعضاء مجلس الإدارة المؤهلين فقط للعمل في لجنة المراجعة[3]، وفقا لما ورد في تقرير لجنة الشريط الأزرق (BRC) فأن المعرفة المالية هي القدرة على قراءة وفهم القوائم المالية الأساسية المتمثلة في الميزانية العمومية وقائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية، والخبرة هي العمل السابق أو شهادة كفاءة في المحاسبة أو التمويل أو خبرة مشابهة تشمل العمل كموظف مسئول عن الإشراف المالي في إحدى المؤسسات[4]، وقد أظهرت الدراسات أن وجود الخبرة لدى أعضاء لجنة المراجعة في مجال المحاسبة والمراجعة له تأثير مباشر في جودة نظام الرقابة الداخلية، وعملية إعداد القوائم المالية وفي جودة وسلامة الإفصاح عن المعلومات في القوائم بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الثقة لدى المستفيدين من هذه القوائم[5].

---

[1] عطية صلاح سلطان، "**دور لجان المراجعة في دعم حوكمة الشركات لأغراض استمرار الشركة**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية المؤتمر العربي الأول، القاهرة، 24-26 سبتمبر 2005، ص 09.

[2] حسين أحمد دحدوح، مرجع سبق ذكره، ص 260.

[3] Ferreira I. **"The effect of audit committee composition and structure on the performance of audit committees"**. p97.

[4] Braiott، Louis and Zhou, Jian, An Exploratory **"Study of the Effects of the European Union 8th Directive on Company Law on Audit Committees"**: Evidence from EU Companies Listed on the US Stock Exchanges, Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting Vol 24, No 02, 2008, pp: 262-271.p263.

[5] حسين أحمد دحدوح، مرجع سبق ذكره، ص 261.

كما أن من أهم العوامل التي تأكد نجاح لجان المراجعة في القيام بمسؤولياتها تتمثل الاستقلالية والفهم التام للمهام والواجبات المنوطة باللجنة، وتنوع الخبرات وخلفيات أعضائها وقدرتهم على الحكم على الأمور، واتخاذ القرارات الصائبة والتقرير عنها بدقة[1].

3. عدد أعضاء لجنة المراجعة:

يختلف عدد أعضاء اللجنة من مؤسسة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى وذلك وفقا لحجم مجلس الإدارة وحجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، لكن بشكل عام ينبغي أن يكون عدد الأعضاء كافيًا لتحقيق مزيج من الخبرات والقدرات التي تمكن اللجنة من القيام بالمهام الملقاة عليها وتحقيق أهدافها، مع الأخذ بالحسبان عدم زيادة هذا العدد بصورة قد تحد من اتخاذ القرارات بصورة سريعة وفعالة، وعدم تخفيضه بصورة تحد من أداء اللجنة لأعمالها بكفاءة وفعالية، ولهذا الشأن اهتمت العديد من الهيئات والمؤتمرات العلمية والدراسات بتحديد الحجم الأمثل لعدد أعضاء اللجنة وقد لوحظ من خلال الدراسات أن العدد الأمثل لأعضاء لجنة المراجعة يتراوح بين ثلاثة وخمسة إلى سبعة أعضاء، وذلك لضمان استقلالية اللجنة، وأن التشكيل الجيد للجان المراجعة يجب أن يجمع بين الخبرة ومناوبة العضوية لضمان استمرار عنصر الخبرة وتحديث وجهات النظر والآراء[2]، كما أنه من الضروري إجراء تبديل في أعضاء لجان المراجعة في حالة عدم رغبة العضو في الاستمرار في عمل اللجنة أو لوجود أي سبب يتطلب إجراء التغيير في أعضاء اللجان، ويتم ذلك بعد إجراء تقييم للجنة من حيث ادائها وأهلية أعضائها حيث أن هذا التقييم قد يؤدي إلى زيادة أو تخفيض عدد الأعضاء بالإضافة إلى تغيير الاعضاء، ويجب عند اتخاذ قرار بتغيير أعضاء اللجنة أن تتم الموازنة بين إضافة خبرات وإمكانيات جديدة للجنة وبين المحافظة على ما اكتسبه الأعضاء السابقين من خبرة في عمل اللجنة[3].

4. دورية وعدد اجتماعات اللجنة:

يعتبر عدد المرات التي تجتمع فيها لجنة المراجعة خلال العام من الأمور التي تؤثر في فعالية لجنة المراجعة، حيث يعد ذلك مقياسا مهما على مقدرة اللجنة على القيام بمهامها وممارسة دورها بشكل إيجابي، كما أن عدد الاجتماعات يرتبط بحجم مسؤوليات اللجنة وطبيعة ظروف المؤسسة[4].

كما أوصى تقرير (Smith) في المملكة المتحدة بأن العدد المناسب يجب ألا يقل عن ثلاث مرات في العام، حيث أبدى التقرير اهتماما كبيرا لاجتماعات لجنة المراجعة، وتجلي ذلك في العديد من الضوابط التي أوصي بها التقرير والتي تحكم اجتماعات اللجنة، فلقد ذكر التقرير ما يلي[5]:

---

[1] Collier, P.A, **"Audit Committees in Major UK Companies",** Managerial Auditing Journal, Bradford: Vol 08, Issue 03, 1993, pp: 25-30.

[2] حسين أحمد دحدوح، مرجع سبق ذكره، ص 261.

[3] Ferreira I. **"The effect of audit committee composition and structure on the performance of audit committees"**. Pp 93-94.

[4] محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 154.

[5] Smith report, 2003, p 07

- ✓ لرئيس لجنة المراجعة بالتشاور مع سكرتير المؤسسة أن يقرر تكرار وتوقيت اجتماعات اللجنة، بحيث تلائم تلك الاجتماعات المسئوليات الملقاة على عاتق لجنة المراجعة، بحيث ألا تقل عن ثلاثة اجتماعات في السنة، ويجب أن تتزامن تلك الاجتماعات مع تواريخ إعداد القوائم المالية وتقارير المراجعين.
- ✓ لا يحق حضور اجتماعات لجنة المراجعة إلا لرئيس اللجنة وأعضاء اللجنة، ويحق للجنة المراجعة أن تقرر حضور غير أعضائها لاجتماع معين وبشكل خاص لجدول أعمال معين، وذلك لأن لجنة المراجعة سوف تقوم بدعوة المراجع الخارجي للحضور وكذلك سوف تدعو المدير المالي وقد يتم دعوة آخرين للحضور.
- ✓ يجب أن يتاح الوقت الكافي للجنة المراجعة حتى تتمكن من الوفاء بتعهداتها وإتمام مناقشاتها بشكل كامل، كما يجب أن تكون هناك فترة كافية فاصلة بين اجتماعات لجنة المراجعة واجتماعات مجلس الإدارة حتى يتاح توصيل التقرير بشكل ملائم إلى مجلس الإدارة عن أي نتائج تظهر عن أعمال لجنة المراجعة.
- ✓ يجب على لجنة المراجعة أن تجتمع بالمراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين بدون حضور الإدارة وذلك يكون على الأقل مرة واحدة سنويا لمناقشة القضايا التي تنشأ عن المراجعة.
- ✓ تعتبر الاجتماعات الرسمية هي قلب عمل لجان المراجعة ولكنها قد لا تكون كافية. لذلك ينبغي أن يكون رئيس لجنة المراجعة وأعضاء اللجنة على اتصال مستمر مع الأطراف الأخرى المشاركة في حوكمة المؤسسات مثل رئيس مجلس الإدارة ورئيس الإدارة التنفيذية والمدير المالي وممثل المراجعين الخارجيين ورئيس المراجعة الداخلية.
- ✓ يراعي ترتيب اجتماعات بين لجان المراجعة والمراجعين الداخليين والخارجيين وذلك في غياب الإدارة لمناقشة أي قضايا عالقة بينهم وبين الإدارة.

في حين أوصى تقرير(Treadway) في الولايات المتحدة الأمريكية بأن يكون الاجتماع على أساس ربع سنوي وفي هذا الصدد يجب الإشارة إلى أن هذه الاجتماعات يجب أن تشتمل على كل من المراجعين الخارجي والداخلي لكي يتم مناقشتهما في المشاكل التي يوجهها كل منهما فيما يخص إجراءات المراجعة والأخطاء التي تم اكتشافها وعلاقتهما بإدارة المؤسسة[1].

ويجب أن تحدد خطة مسبقة لعدد اجتماعات لجنة المراجعة ومواعيد هذه الاجتماعات خلال السنة، حيث أن ذلك يعزز من فعالية أداء لجنة المراجعة، ويعد مقياسا مهما على مقدرة اللجنة على القيام بمهامها وممارسة دورها بشكل إيجابي[2].

[1] انتصار حسين علي عبد الله، مرجع سبق ذكره،ص 56.

[2] Smith, L.M. **"Audit committee effectiveness: did the blue ribbon committee recommendations make a difference"**, International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation ,Vol 3, issue 2, 2006, pp 240-251.p243.

سادسا: ضوابط تشكيل وفعالية لجان المراجعة

لكي تنجح لجان المراجعة في تحقيق الاهداف المنشودة من تشكليها، يجب توفر مجموعة من الضوابط الأساسية التي في حالة افتقار لجان المراجعة لها فسيكون أداء هذه اللجان غير فعال، ولهذا اهتمت واتفقت العديد من المنظمات والهيئات العلمية والمهنية وبورصات الأوراق المالية في العديد من بلدان العالم على ضرورة تحديد القواعد الناظمة لتشكيل لجان المراجعة والمقومات الواجب توافرها بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم فعالية لجان المراجعة ومنفعتها لكي تسهم إيجابيًا في تحسين الدور الإشرافي والرقابي في المؤسسات، ويمكن بلورة هذه المقومات على النحو الآتي:

1. التحديد الواضح لسلطات ومسئوليات وواجبات اللجنة:

يجب أن يتم تحديد حقوق اللجنة وواجباتها بصورة واضحة وتفصيلية لكي يمكن لها أن تقوم بأعمالها بفعالية مرتفعة، ولكي لا يحدث تعارض أو تداخل بين عمل اللجنة وأعمال الأجهزة التنفيذية بالمؤسسة بحيث يكون لها الحق في اتخاذ القرارات المتعلقة بالثواب والعقاب للأطراف الأخرى داخل المؤسسة وحق الحصول على أي معلومات تحتاجها في عملية الإشراف والتقييم للسياسات المتبعة في المؤسسة وبهذا الخصوص توصي لجنة (Cadbury) أن لجنة المراجعة يجب أن يكون لها حق في مناقشة أي مواضيع تراها مهمة، وحق الاستعانة بمن تراه مناسبًا من الأطراف الخارجية ذات الخبرة والمعارف بالمشاكل الفنية التي تواجهها اللجنة وخاصة في الأمور القانونية التي يمكن أن تؤثر في عملية إعداد القوائم المالية، وفي سلامة الإفصاح عن المعلومات الواردة بها ومقابل هذه الحقوق يجب على أعضاء اللجنة حضور اجتماعات اللجنة والمشاركة الفعالة في أعمالها والمحافظة على أسرار المؤسسة، وعدم القيام بأي أعمال التنفيذية في المؤسسة والمحافظة على النزاهة والصدق والموضوعية، وعدم قبول أشياء ذات قيمة من المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر أو يدخل في أي نشاط قد يكون متعارضًا مع مصلحة المؤسسة أو يضر بها [1].

ويذهب البعض للتأكيد على ضرورة كتابة ميثاق اللجنة الذي تلخص فيه مسؤولياتها وواجباتها بشكل واضح وطبيعة العلاقة مع كل من المراجع الداخلي، والخارجي، والإدارة، والشروط اللازمة في الأعضاء، والذي لابد أن يصادق عليه مجلس الإدارة، كما أنه من الضروري عرض وتقييم مدى ملاءمة ميثاق اللجنة سنويا، وطلب موافقة المجلس على التعديلات المقترحة، وضمان الإفصاح بحسب مقتضى الحال الذي قد يكون مطلوبا بموجب القانون أو اللوائح، والتأكيد سنويا أن جميع المسؤوليات الواردة في هذا الميثاق قد نفذ فميثاق لجنة المراجعة يجب أن يحدد الخطوط العامة لعمل أعضاء لجان المراجعة من واجبات وسلطات ومسؤوليات، كما يمكن أن يرسم مسار العمل بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات لجنة المراجعة ويخفض من درجة الاحتكاك بين الإدارة ولجنة المراجعة من خلال خلق علاقات وظيفية ودية بين الطرفين[2]، كما أن ميثاق لجنة المراجعة يجب أن

---

[1] حسين أحمد دحدوح، مرجع سبق ذكره، ص ص: 258-262

[2] عبد الحميد حسياني، " **أهمية وجود لجان المراجعة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الاتجاه الدولي نحو تعزيز حوكمة المؤسسات**"، مرجع سبق ذكره، 144-148.

يكون قادرا على تحديد مسؤوليات لجان المراجعة أو نفيها، وأوصت لجنة الشريط الأزرق سنة 1999م بأن ميثاق لجنة المراجعة يجب أن يتضمن ما يلي:

يجب أن يكون المراجع الخارجي مسئول أمام مجلس الإدارة ولجنة المراجعة؛

- ✓ باعتبار أن أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء لجنة المراجعة يعتبرون كممثلين للمساهمين فلديهم السلطة والمسؤولية المطلقة لتعين مراجع الخارجي وتقييمه وعزله.
- ✓ لجنة المراجعة مسئولة عن استلام تقرير المراجع الخارجي عن القوائم المالية.
- ✓ لجنة المراجعة مسئولة أيضا عن إقامة علاقات معه والإفصاح عن اي علاقات او خدمات يمكن أن تؤثر على موضعيته واستقلاليته.

2. الإفصاح عن لجنة المراجعة:

في الوقت الحالي تتطلب شروط العديد من البورصات العالمية وكذلك التقارير الصادرة عن المنظمات المهنية والعلمية، أن يتم الإفصاح عن تكوين لجان المراجعة بالمؤسسات وعضويتها ومهامها. وهذا الإفصاح يتضمن الإفصاح عن عقد اللجنة الذي يوضح مسؤوليات اللجنة وواجباتها، وطبيعة العلاقة بينهما وبين كل من إدارة المؤسسة والمراجع الداخلي والخارجي، وينبغي أن يكون موثوقًا به من مجلس الإدارة، والإفصاح عن نتائج أعمالها من خلال إصدار تقرير سنوي يتم نشره ضمن التقارير السنوية، بحيث يتضمن الأنشطة التي قامت بها لجنة المراجعة خلال العام، وإن نشر تقرير لجنة المراجعة مع القوائم السنوية يمكن أن يسهم في تحسين نزاهة القوائم المالية، لأنه يوفر تأكيدًا عن مدى تنفيذ كل من المراجعين الداخليين والخارجيين لمسؤولياتهما المتعلقة بعملية التقرير المالي، هذا وقد تضمن التقرير الذي أصدره المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين في عام 1993 اقتراحات مهمة لزيادة ثقة الجمهور في القوائم المالية، ومن هذه الاقتراحات ضرورة إلزام المؤسسات المسجلة أسهمها لدى هيئة تداول الأوراق المالية، بأن تشمل تقاريرها السنوية تقريرًا من لجنة المراجعة يصف مسؤولياتها وكيفية تنفيذها، والذي يعد بمنزلة إخطار للمساهمين بأن اللجنة قد نفذت مسؤولياتها بطريقة مناسبة. وللحد من القلق بخصوص إمكانية تعرض أعضاء لجان المراجعة للمسؤولية القانونية نتيجة نشر تلك التقارير يوصي المجمع بعدم استخدام تقارير لجان المراجعة كأساس للتقاضي وأن يتضمن هذا التقرير ما يأتي:

- ✓ مراجعة القوائم المالية السنوية.
- ✓ التشاور بينها وبين كل من إدارة المؤسسة والمراجع الخارجي بخصوص عملية إعداد القوائم المالية.
- ✓ تسلمت من المراجع الخارجي تأكيدات بأنه التزم بجميع معايير المراجعة المقبولة عمومًا، وذلك عند أدائه لعملية المراجعة.
- ✓ التأكيد أن القوائم المالية التي تقوم المؤسسة بنشرها تتضمن جميع المعلومات المتاحة لديهم وأن المؤسسة لا تقوم بإخفاء أي معلومات.

✓ التأكد أن القوائم المالية تم إعدادها وفقًا للسياسات المحاسبية المناسبة لطبيعة نشاط المؤسسة.

3. وضع مستقل للجنة المراجعة في الهيكل التنظيمي[1]:

تعتبر لجنة المراجعة بمثابة إحدى اللجان التي يشكلها مجلس الإدارة وتقدم تقاريرها ونتائج أعمالها' لمجلس الإدارة وهي عبارة عن حلقة الصـــلة بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة في الأمور التي تدخل في اختصاصها، وقد استقر الرأي على ضرورة عدم قيام أعضاء لجنة المراجعة بأي عمل من أعمال الإدارة التنفيذية وذلك لتحقيق الموضوعية والاستقلال في أداء اللجنة لأعمالها.

4. الإمكانيات والموارد المتاحة[2]:

مما لا شك فيه أن فعالية لجان المراجعة تتأثر بشكل كبير بالموارد والإمكانيات المتاحة للجنة المراجعة، فلا يعقل أن تكون لجنة المراجعة فعالة بدون توفير الموارد والإمكانيات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليها، ولا نقصد بالموارد والإمكانيات مجرد الموارد المادية فقط، ولكن تمتد إلي حرية الوصول إلي المعلومات بالمؤسسة وتعاون ودعم إدارات المؤسسة المختلفة للجنة المراجعة، بالإضافة إلي قدرة لجان المراجعة علي الحصول علي خدمات المتخصصين من خارج المؤسسة إذا رأت اللجنة أنها تحتاج لذلك، ونظرا لأهمية توفير الموارد والإمكانيات للجنة المراجعة فقد تناول تقرير (Smith) هذا الموضوع تفصيلا وأوصي التقرير في هذا الشأن بما يلي[3]:

يجب أن تقدم الموارد الكافية للجنة المراجعة حتى تقوم بواجباتها الموكلة إليها علي أكمل وجه.

- ✓ يجب أن تملك لجنة المراجعة الوصول الكامل إلى خدمات سكرتارية المؤسسة والموظفين، بخصوص الأمور التي تساعد لجنة المراجعة في أداء مهامها ويشمل ذلك مساعدة رئيس لجنة المراجعة في تخطيط أعمال اللجنة ووضع أجندة الاجتماعات وتوزيع وقت الاجتماعات، وصياغة المادة الكتابية الخاصة بأنشطة القوائم السنوية، وجمع وتوزيع المعلومات، وتدبير أي احتياجات تري لجنة المراجعة أنها ضرورية لإنجاز أعمالها.
- ✓ يجب أن تتأكد سكرتارية المؤسسة من تسلم لجنة المراجعة للمعلومات في الوقت المناسب حتى تتمكن من مناقشة كل الأمور التي تحتاج للمناقشة.
- ✓ يجب على مجلس الإدارة أن يقدم التمويل الملائم إلى لجنة المراجعة بما يمكنها من تحقيق الاستقلال، وبما يمكنها من الحصول على أي استشارات خارجية متخصصة إذا رأت لجنة المراجعة حاجتها إلى تلك النصيحة المستقلة.

وأيضا يجب التأكيد على توفر خصائص لجان المراجعة والتي أوردناها سابقا وذلك بما يناسب حجم ووضع وظروف المؤسسة كما يلي:

---

[1] انتصار حسين علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 56.

[2] رمضان عارف رمضان محروس، **"دور لجان المراجع في تفعيل حوكمة الشركات، دراسة نظرية تطبيقية"**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، مصر، 2011، ص 118، ص 120

[3] Smith report. 2003, p8.

5. استقلالية أعضاء اللجنة:

يظهر جلياً أن مفهوم الاستقلالية من المفاهيم الأساسية والمهمة التي تدعم مركز لجنة المراجعة وتقويه، فاستقلال أعضائها ظاهرياً وحقيقياً من شأنه أن يزيد من قدرتهم على ممارسة التقدير والحكم بشكل مستقل وبعيداً عن ضغوطات الإدارة، وعليه فإن لجنة المراجعة المكونة من أعضاء مستقلين تكون في وضع أفضل لتقييم نوعية الإفصاح المالي، ومدى كفاية الرقابة الداخلية، ودعم المراجع الخارجي في إبداء رأيه بكل وضوح وصراحة، وكذلك المقدرة على تحليل النتائج المالية وتقييم أداء المؤسسة[1].

6. ضرورة توافر الخبرة والمهارة في أعضاء لجنة المراجعة[2]:

من الأمور المتفق عليها أن أعضاء لجنة المراجعة يجب أن يكونوا من غير التنفيذيين والذين يتمتعون بالخبرة والمهارة والقدرة على متابعة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية ومدى الالتزام بإجراءات هذه النظم ويجب أن يتوافر في أعضاءها القدرة على فهم بعض أمور المحاسبة والمراجعة والإدارة المالية والتي تعرض عليهم ويجب أن يكونوا على دراية ببعض المفاهيم البسيطة لعملية إعداد القوائم المالية وعلى دراية بطبيعة نشاط المؤسسة والصناعة أو المجال الذي تعمل فيه.

7. ضرورة تحديد العدد الملائم لأعضاء لجنة المراجعة:

من الضروري تحديد عدد أعضاء لجنة المراجعة بحيث يكفي هذا العدد لتحقيق مزيج من الخبرات والقدرات التي تمكن اللجنة من تحقيق أهدافها مع مراعاة عدم زيادة عدد أعضاء اللجنة بصورة قد تمنع من اتخاذ القرارات بصورة سريعة وفعالة وعدم انخفاض عدد أعضاء اللجنة بصورة تحد من أداء اللجنة لأعمالها بكفاءة وفعالية وقد لوحظ أن العدد الأمثل لأعضاء لجنة المراجعة يتراوح بين ثالثة وخمسة أعضاء، وأيضا يعتمد تحديد عدد المديرين الأعضاء في لجنة المراجعة إلي حد كبير علي[3]:

- ✓ حجم المؤسسة.
- ✓ حجم مجلس الإدارة.
- ✓ مدى تعقد أعمال المحاسبة والمراجعة بالمؤسسة.
- ✓ مدي توافر الأعضاء الخارجيين بمجلس إدارة المؤسسة.

8. نظام الاجتماعات المناسب[4]:

تتأثر فعالية لجان المراجعة بعدد اجتماعات اللجنة، ودورية وانتظام الاجتماعات، وكذلك الوقت المتاح لكل اجتماع، بالإضافة إلى الإعداد السابق لتلك الاجتماعات، لذلك فقد أخذ موضوع اجتماعات لجنة المراجعة اهتماما كبيرا من جانب الباحثين والهيئات رغبة منهم في الوصول إلى توصيات مناسبة تحكم عملية الاجتماعات بما يؤدي إلى تحقيق الفعالية المنشودة في

---

[1] عطية صلاح سلطان، **مرجع سبق ذكره**، ص 9.

[2] انتصار حسين علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 55.

[3] رمضان عارف رمضان محروس، مرجع سبق ذكره، ص 110.

[4] نفس المرجع، ص 118.

لجان المراجعة حيث أن زيادة عدد اجتماعات لجنة المراجعة سوف تؤدي إلي زيادة فعالية لجان المراجعة وبالتالي زيادة الفعالية الرقابية على أعمال القوائم المالية.

سابعا: دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري

1. دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر:

إن التنامي السريع لبيئة الاقتصادية والمعلومات الحديثة والتحول إلى الاقتصاد الحر يفرض علينا آليات جديدة في مجال إدارة الأعمال، ويأتي معه بمتطلبات جديدة لإنجاز هذه الأعمال وبالتالي فإن الخطر المتوقع حدوثه يكون بنسبة عالية ومرتفعة بسبب تركيز البيانات وتجميع مسارات المعاملات ومعالجة هذه البيانات، إذ أصبحت التكلفة لا تنطوي فقط على تقصي أسباب الفشل وإنما تضطر معه الإدارة لاختيار نظام جديد يخضع للاختبارات مرة أخرى ، ومن ثم يصبح الأمر مكلفا وقد تتعدى تكلفة الرقابة الفوائد الناتجة عنها وبالتالي تمثل عبئا ماليا جديدا مما يكون له أثر على القوائم المالية وأصول المؤسسة ومن ثم تحاول الإدارة الرشيدة الوصول إلى درجة من التأكيد المعقول والتي تتوازن عندها تكاليف أساليب وآليات الرقابة مع الخسائر المتوقعة حيث أن التأكيد المطلق يكون مكلفا وبالتالي فإن الإدارة ستلجأ إلى استخدام هذه الأساليب وآليات لإحداث المواءمة في هذا المجال كذلك فإن الامر لم يعد مقبولا أن يبقى الفساد واسع الانتشار والذي يمثل أحد المشاكل الرئيسية التي تواجه المؤسسات والحكومات حيث ازداد الوعي المتزايد بالأثار السلبية للفساد وبالتالي لابد من محاربته في كافة أشكاله من خلال إطار مؤسس يعتمد على الإدارة ولجان المراجعة تعمل على تقييم المخاطر التي تنشأ من الضغوط المفروضة على الادارة لإعداد التقارير وقد تنشأ هذه الضغوط من توقعات المحللين أو الظروف التنظيمية أو قد تكون نتيجة لما سبق نشره من توقعات أو احتمال حدوث خسارة صافية في الفترة الجارية إذ يتمثل دورها في تخفيض الخطر الممكن حدوثه إلى المستوى المقبول ويعتمد تحديد المستوى المقبول للخطر على احتياجات التنظيم والتكلفة التي تستعد الإدارة لتحملها من ناحية أخرى وبالتالي فان دراسة البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تلعب دورا هاما في تقييم المخاطر التي قد تنجم عن الأنشطة المختلفة للمؤسسة.

إن دور لجان المراجعة قد تطور تدريجيا حيث تقليديا كان تركيز لجنة المراجعة على العناصر التاريخية من خلال فحص المعلومات المالية اللازمة لإعداد القوائم المالية، ولكن في ظل تطور المخاطر المالية لم يعد كافيا تركيز لجان المراجعة على الماضي، بل تحول التركيز الاكبر تدريجيا نحو المستقبل، وذلك من خلال التركيز على التغيرات التنظيمية التي قد تؤثر على الرقابة الشاملة وعمليات إدارة المخاطر، كما يجب أن تلعب لجنة المراجعة ايضا دورا وقائيا في نظام الرقابة و إدارة المخاطر والتأكد من توجيه الاهتمام نحو اليات الرقابة والسياسات التي تمنع الكوارث المالية والتشغيلية[1].

حيث أنه على صعيد ما يواجه مجلس الإدارة من مهام متعددة فان مهام لجنة المراجعة بالمؤسسة لم تعد قاصرة على مراجعة ومراقبة المراحل التي تمر بها القوائم المالية من تجهيز و إعداد وعرض، بل تخطتها للقيام بقياس وتقييم ما تتعرض له

[1] امين السيد احمد لطفي، **"المراجعة وحوكمة الشركات"**، الدار الجامعية، مصر، 2010، ص 254.

المؤسسة من مخاطر مالية وقانونية وتكنولوجية وتنظيمية، أي أنه مع تعدد المخاطر التي تواجهها المؤسسة أصبح من الضروري على لجان المراجعة القيام بدور فيما يخص أساليب واستراتيجيات إدارة المخاطر، كما أن دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر يمكن أن يتمثل في وضع الأطر التنظيمية والإجراءات اللازمة للتعامل مع فئات المخاطر بخلاف المخاطر الاستراتيجية التي يتعامل معها مجلس الإدارة، كما يمكن للجان المراجعة الأشراف على السياسات المتبعة في إدارة المخاطر بالمؤسسة للتحقق من مدى فاعليتها[1]، كما انه يجب على لجان المراجعة أن تأخذ بعين الاعتبار مخاطر بيئة الرقابة الداخلية والتي تتضمن الظروف والأحداث التي تؤثر في الإدارة والرقابة الإدارية هذا من جهة ومن جهة أخرى مخاطر البيئة الخارجية والتي تتضمن ظروف الصناعة والتشريعات والقوانين وبيئة الأعمال، واتجاه جهات الرقابة الرسمية مثل البنك المركزي وهيئة سوق المال نحو حوكمة المؤسسات[2].

وفضلا عن الدور الذي تلعبه لجان المراجعة في تفعيل وظيفتي المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية وتقييم نظم الرقابة الداخلية والاشراف والرقابة عن القوائم المالية وفحصها فإنه يقع على عاتقها دعم وتفعيل إدارة المخاطر من خلال نشاطات إضافية تتعلق بالإشراف على المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة وذلك من خلال النقاط التالية[3]:

- ✓ الإشراف على إدارة المخاطر.
- ✓ مساعدة الإدارة في تصميم استراتيجية إدارة المخاطر تبعا لأنواع 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 ككل والقوائم المالية.
- ✓ تقييم كفاية الرقابة على المخاطر بما فيها المخاطر الخارجية.

كما يجب على لجان المراجعة أن تضمن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر بالمؤسسة وأنه يدعم أوجه الرقابة، وأن إدارة المخاطر تتم بما يتفق مع الطرق المهنية السليمة وأنها متكاملة مع الممارسات العلمية ومتماشية مع آليات اتخاذ القرار وكذلك يجب التأكد من الأمور التالية[4]:

- ✓ وجود عملية رسمية لتحديد وتقدير وإدارة المخاطر في كل مستويات المؤسسة.
- ✓ أن سياسة المخاطر مستمدة من مجلس الإدارة الذي يضمن بدوره كفاءة وفعالية هذه المهمة.
- ✓ أن المديرين التنفيذيين والإدارة العليا، وكذلك كافة العاملين بالمؤسسة يفهمون أدوارهم بالنسبة لإدارة المخاطر.
- ✓ ضمان أن هناك هياكل مناسبة وترتيبات فعالة موجودة لضمان وجود إدارة فعالة للمخاطر.

---

[1] عبد الحميد حسياني مرجع سبق ذكره، ص 153.

[2] حسين أحمد دحدوح، مرجع سبق ذكره ص 263.

[3] رشا حمادة، مرجع سبق ذكره، ص 107.

[4] انتصار حسين علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 65.

- ✓ أن يتم تقديم التقارير إلى المديرين التنفيذيين لتمكينهم من مراقبة تنفيذ استراتيجية إدارة المخاطر المعتمدة[1].
- ✓ التحديث المستمر لإدارة المخاطر لتعكس الوضع الحالي والتغيرات الجارية.
- ✓ وجود سجلات معدة للمخاطر توفر أساسا للرقابة الداخلية الفعالة.
- ✓ ضمان وعي العاملين بمخاطر الغش ووجود إجراءات مهمه لاكتشاف الغش أو إساءة الاستخدام عند حدوثها[2].
- ✓ ضمان دراسة مجالات المخاطر العالية وتفهم الجوانب والأحكام القانونية بشأنها وكيفية مواجهتها في المؤسسة.
- ✓ كما تقوم لجان المراجعة أيضا بالتحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وتنفيذه بما يحقق أغراض المؤسسة ويحمي مصالح المساهمين والمستثمرين بكفاءة عالية وتكلفة مقبولة من خلال ما يلي[3]:
  - ➢ دراسة أنظمة الرقابة الداخلية للتحقق من فعاليتها والعمل على تحسينها، وتطويرها باستمرار، وتقديم الاقتراحات الملاءمة بهذا الشأن بصورة تؤدي إلى زيادة فعالية وجودة عملية الرقابة الداخلية.
  - ➢ متابعة وتقييم نظم الرقابة الداخلية ونظم العمل والتحقق من أن هذه النظم توفر الضمانات الكفيلة بمنع حدوث الأخطاء والمخالفات.
  - ➢ دراسة ومراجعة التقارير الخاصة بتطوير النظم المحاسبية والإجراءات المالية والإدارية وإجراءات المراجعة الداخلية، واقتراح التعديلات الواجب إدخالها على هذه الجوانب.
  - ➢ تلقي وفحص الرد على مراجع الحسابات للجنة بشأن أوجه الضعف الجوهرية في الرقابة الداخلية.

كما أن قيام لجنة المراجعة بهذه الهام يؤدي إلى جعل عملية تطوير النظم عملية مستمرة بحيث يحقق هذا التطوير انسياب العمل وإلغاء أي تعقيدات في دورة الإجراءات التي تؤدي إلى بطء تنفيذ المهام المختلفة، وفي نفس الوقت يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة عملية الرقابة الداخلية.

وقد تطلب اللجنة تقريرا خاصا حول مجالات المخاطر العالية التي تم تسليط الضوء عليها في التقارير المستخرجة من سجلات المخاطر وأنها عولجت بواسطة المسئول عن إدارتها وتم راجعتها بمعرفة المدبر التنفيذي المختص، كما حدد تقرير (Smith) أن من مهام لجان المراجعة مراجعة أنظمة إدارة المخاطر ونظام الرقابة المالية الداخلية للمؤسسة، ما لم يتم التعامل معها صراحةً من قبل لجنة مخاطر منفصلة أو مجلس الإدارة نفسه، ومراجعة بيان المؤسسة بشأن أنظمة الرقابة الداخلية قبل المصادقة عليه من قبل مجلس الإدارة ومراجعة السياسات وعملية تحديد وتقييم مخاطر الأعمال وإدارة تلك المخاطر من قبل المؤسسة [4].

---

[1] K. H. Spencer Pickett, Jennifer M. Pickett, **"The Internal Auditing Handbook"**, wiley.2003.p 101.

[2] أشرف حنا ميخائيل، **"تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات"**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي الاول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 24-26 سبتمبر 2005، ص ص: 12-13.

[3] لطفي زعباط، **"الدور الحوكمي لمهنة التدقيق"**، مجلة المستقبل الاقتصادي، العدد السادس،2018، ص ص:51-62. ص ص: 60-61.

[4] Smith Report, **"Audit Committes Combined Code Guidance"**, Financial Reporting Consuel, p, 19-20.

كما أن لجان المراجعة قد تلعب دورا في عملية مراجعة المخاطر-بحسب الصلاحيات الممنوحة لها-، ويقصد مراجعة المخاطر تحليل البرنامج المنفذ بواسطة شخص ما من خارج المؤسسة، ورغم أن أعمال مراجعة إدارة الخطر يمكن أن تؤدى بواسطة طرف خارجي، إلا أنها يمكن أن تؤدى داخليا أيضا، والاعتماد على الطرف الخارجي لمراجعة الخطر هو لما يتسم به هذا الأخير من الموضوعية والخبرة، بما يوصل إلى تقييم أهداف إدارة الخطر وسياستها والتعرف على التهديدات الممكنة للخسارة، وتقييم قرارات التعامل مع كل تهديد، وتقييم تنفيذ تقنيات معالجة الخطر، التي تم اختيارها ثم التوصل – بإدخال تغييرات – لتحسين البرنامج، ولأن تعريف الوظائف الإدارية تقليديا يجعلها تشتمل على التنظيم والتخطيط والقيادة والرقابة ومرحلة التقييم، فالمراجعة والمراجعة تعدان ضمن مرحلة الرقابة الإدارية على عملية إدارة الخطر كما سلف القول، وهي تتطلب وضع معايير أو أهداف ليتم تحقيقها فيما بعد، ثم قياس الأداء طبقا لتلك المعايير الموضوعة، ثم اتخاذ التصويبات اللازمة حتى لا تختلف النتائج المستهدفة عن النتائج الموضوعة، وألن إدارة الخطر تتعامل مع القرارات في ظل عدم التأكد فإن الأداء ال يقاس ليثبت فيما إذا كانت المؤسسة باقية أو مستمرة فقط، وإنما إذا ظلت مستمرة في ظل ظروف معاكسة بدرجة أكبر. كما أن الغرض من مراجعة إدارة الخطر هو إجراء تقييم موضوعي لنقاط قوة وضعف برنامج إدارة الخطر مما يحدث فرصة لعالج عيوب البرنامج وإيجاد برنامج أقوى، والمراجع المتخصص الموضوعي يمكن أن يكشف عن وجود عيوب حرجة في البرنامج لم ينتبه لها مدير الخطر لقربه من البرنامج. وتكون خطوات مراجعة إدارة الخطر طبقا لأحد المؤلفين مختصرة في الآتي[1]:

- ✓ تقييم أهداف إدارة المخاطر وسياستها.
- ✓ التعرف على التعرض للخسارة وتقييمها.
- ✓ تقييم قرارات التعامل مع كل تعرض.
- ✓ تقييم تنفيذ تقنيات معالجة المخاطر.
- ✓ التوصية بإدخال تغييرات لتحسين البرنامج.

2. دور لجان المراجعة في الحد من الفساد المالي والإداري:

تتنوع صور الفساد المالي والإداري وأنواعه مثل إلا أنها في أغلبها تعتمد على عناصر أساسية " الغش، الخداع، عدم الشفافية"، وباعتبار الغش والخداع يمثلان اللبنة الأولى في منظومة الفساد، فعادة ما يواجه المراجعون صعوبة كبيرة في اكتشاف مواطنها، وخاصة ما إذا كان لأحد أعضاء مجلس الإدارة أو أحد المديرين الرئيسين في المؤسسة يد في هذا الفساد، لما لهم من قدرة على تجاوز نظم الرقابة الداخلية وتوجيه عمليتي المراجعة الخارجية والداخلية، ما يستدعي وجود هيئة مستقلة يكون دورها الأساسي متمثلا في تقييم فعالية نظم الرقابة الداخلية، ودعم استقلالية المراجعة الداخلية والخارجية، وكذلك الاشراف على اعداد القوائم المالية والتحسين من جودتها، من هنا يبرز دور لجان المراجعة في المساهمة في الحد من الفساد المالي والإداري وذلك من خلال ما تلعبه من أدوار خاصة فيما يخص نظم الرقابة الداخلية وعمليتي المراجعة الداخلية والخارجية و عملية إعداد القوائم

[1] زينب حورية، **"إدارة الخطر ومعالجته"**، مجلة العلوم الانسانية، العدد 22، 2004، ص ص: 77-99، ص 85.

المالية، ولكل لجنة من لجان المراجعة في المؤسسات شكل خاص، بما يعني أن كل لجنة مراجعة ستكون مختلفة تماماً، ولا يوجد معيار محدد موضوع يمكن استخدامه لتحديد دورها أي أن وجود معيار يناسب لجان كل المؤسسات هو أمر غير واقعي، ومع ذلك يوجد أدلة لتوفير أفضل الممارسات وليس من الضروري أن تكون متعلقة بمؤسسة معينه، ويتمثل فيها دور لجنة المراجعة كالاتي[1]:

1.2. دور لجان المراجعة بالنسبة لمجلس لإدارة:

يساعد وجود لجان المراجعة أعضاء مجلس الادارة في تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم الخاصة فيما يتعلق بنواحي المحاسبة والمراجعة وذلك عن طريق قيام لجنة المراجعة بتحسين الاتصال بين الإدارة والمراجع الخارجي، ومن ناحية أخرى فإن وجود لجان المراجعة يؤدي إلى تحسين الاتصال بين مجلس الإدارة وإدارة المراجعة الداخلية الأمر الذي يدعم دورها واستقلاليتها ويجعل من مجلس الإدارة على دراية تامة بالمشاكل التي تواجهها، والأكثر من ذلك أن قيام لجنة المراجعة بتقديم الحلول المناسبة لمجلس الإدارة يؤدي إلى تفعيل الدور الرقابي والإشرافي تجاه وظيفة المراجعة الداخلية[2]، وكذلك فحص القوائم المالية السنوية والدورية قبل دفعها إلى مجلس الإدارة، وإبداء الرأي فيها وفيما أعده المراجع الداخلي والخارجي من تقارير، لذلك فان الاعتماد على لجنة المراجعة سيتحصل مجلس الإدارة على تقارير مالية أكثر دقة وشفافية مما يؤدي بالتأكيد على وضوح وشفافية في نشر التقارير الخاصة بالقوائم المالية للمؤسسة أي تحقيق جودة التقارير والقوائم المالية[3].

كما يجب التأكيد أنه ليس من دور لجنة المراجعة إعداد البيانات المالية والإفصاح عنها للمؤسسة وفقًا لمعايير القوائم المالية والقواعد واللوائح السارية أو لتخطيط وإجراء عمليات المراجعة، فيجب أن تحرص لجان المراجعة على عدم تكرار دور السلطة التنفيذية أو المراجعين، في جميع الظروف العادية، كما ينبغي أن تسعى لجنة المراجعة إلى التأكد من أن السلطة التنفيذية والمراجعين (الداخليين والخارجيين) يقومون بأدوارهم بشكل صحيح وفعال، وليس التدخل للقيام بذلك بنفسها، حيث أن ضغط الوقت سوف يجعل ذلك مستحيلاً بأي حال من الأحوال، وأنه إذا تم جذب لجنة المراجعة عن كثب إلى التفاصيل وانزلاقها في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، فإنها تخاطر بعدم وضوح التمييز بين الأدوار التنفيذية وغير الدائمة وتقويض مسؤوليات كل من الإدارة والمراجعين، ولذا يجب أن تسعى لضمان أن العملية ككل تعمل بشكل جيد وأن الجهات الفاعلة فيها تلعب أدوارها كاملة. عند القيام بذلك، ستحتاج إلى فهم واضح لأحكام المحاسبة والمراجعة الرئيسية التي تم إجراؤها[4].

وأيضا من الضروري توافر تفويض رسمي معتمد من مجلس الإدارة يضفي الشرعية على أعضاء لجنة المراجعة، ويجب أن تحصل لجنة المراجعة على تفويض من مجلس الإدارة لتقصي الحقائق فيما وكل إليها من موضوعات حتى تستطيع التصرف بحرية

---

[1] أشرف حنا ميخائيل، **"تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات"**، مرجع سبق ذكره، ص 10.

[2] عوض سلامة الرحيلي، **"لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات"**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي الاول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 24-26 سبتمبر 2005، ص 145.

[3] عيد بن حامد الشمري، **"دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية"**، الندوة الثانية عشر حول سبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، 2010، ص 12.

[4] Smith Report، **"Audit Committes Combined Code Guidance"**، Financial Reporting Consuel، P25.

ولمنع الإدارة من محاولة حجب المعلومات عن اللجنة، فلجنة المراجعة تعمل كمحور مركزي لأنشطة الرقابة بالمؤسسة وفي سبيل ذلك عليها تحديد خط المراجعة لأعمالها فاصل بين الاستعلام والتدخل، كما أنه يجب توافر السلطة والموارد الكافية للجنة المراجعة لتنفيذ مسئولياتها بحيث يكون لها الحق في فحص أية موضوعات تثير جدلاً والحصول على كل المعلومات التي تحتاج إليها[1].

من هنا يمكن القول إن قيام لجان المراجعة ببعض مهام مجلس الإدارة حسب ما يقدمه لها من صلاحيات يسهم في تقليل الضغط على أعضاء مجلس الإدارة أو الادارة العلية خاصة فيما يتعلق المهام الرقابية وعملية إعداد القوائم المالية مما يجنب هذه الأخيرة الوقوع في الأخطاء، وضمان صحة المعلومات المالية المفصح عنها.

2.2. دور لجان المراجعة بالنسبة للرقابة الداخلية:

إن قيام أعضاء لجنة المراجعة بمراجعة نظم الرقابة الداخلية بالمؤسسة يمكنهم من إعطاء رأي محايد في نقاط القوة والضعف بها مع اقتراح الحلول البديلة من أجل زيادة فاعليتها يتطلب الإشراف المالي الفعال أن يعمل مجلس الإدارة مع إدارة المؤسسة لتحقيق الالتزام القانوني والأخلاقي للمؤسسة. ومجلس الإدارة الذي يأخذ هذا الدور بجدية، والذي يؤدي عمله كمشارك ايجابي وليس سلبي في عملية إعداد القوائم المالية إنما يعمل على زيادة ثقة المستثمر في المؤسسة، وأهم من ذلك أنه يخفض من احتمال إعداد تقارير مالية غير كافية أو غير ملائمة بما يؤدي إلى إلحاق الضرر بالمؤسسة. وفي كثير من الدول يقوم مجلس الإدارة بتفويض المسؤولية إلى لجنة المراجعة لكي تتولى الرقابة والإشراف على سلامة نواحي الرقابة الداخلية المالية والقانونية والأخلاقية في المؤسسة. وتعتبر هذه الرقابة ضرورية لمنع التزوير والمخاطر المالية الأخرى، لتوفير قدر معقول من الضمان لمجلس الإدارة والمساهمين بحماية أصول المؤسسة، وبإتباع السياسات والإجراءات المقررة، وبأن العمليات قد تم تسجيلها والتقرير عنها بشكل سليم، وبالتحديد فإن على لجنة المراجعة:

- ✓ أن تقوم بالتشاور مع إدارة المؤسسة والمراجعين الداخليين والخارجيين، باستعراض ضوابط المراجعة والضوابط المحاسبية والمالية للمؤسسة بما في ذلك ضوابط نظام المعلومات والأمن، وأن تستنبط أية توصيات قد ترى أنها تؤدي إلى تحسين هذه الضوابط.
- ✓ أن تستعرض النواحي الرئيسية لتعرض المؤسسة للمخاطر المالية.
- ✓ أن تشرف على سياسات وبرامج المؤسسة المصممة لضمان التزامها بالسلوك والدستور الأخلاقي.
- ✓ أن تقوم باستعراض الممارسات والإجراءات التي تتبعها المؤسسة لضمان الالتزام بالقوانين واللوائح.
- ✓ أن تستعرض مع المراجعين الداخليين والخارجيين وإدارة المؤسسة أية مسائل قانونية أو تنظيمية أو غيرها قد يكون لها تأثير مادي على المركز المالي للمؤسسة.
- ✓ أن تشرف على اتخاذ الإجراء الملائم لتصحيح أية اختلالات محاسبية.

---

[1] محمد محمد الفيومي، **"المراجعة المتقدمة"**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 53.

- ✓ أن تقدم تقريرا عن سياسات المحاسبة والرقابة الداخلية التي ينبغي، وفقا لرأيها، أن تلقى اهتماما من جانب مجلس الإدارة بكامل هيئته[1].

3.2. دور لجان المراجعة بالنسبة لمراجع الحسابات الخارجي:

يعتبر المراجع الخارجي وكيلاً عن المساهمين في مراجعة القوائم المالية التي أعدتها الإدارة، والمطلوب منه إبداء رأيه الفني المحايد، وهذا يتطلب الالتزام بقواعد السلوك المهني والتخطيط وتنفيذ أعمال المراجعة للحصول على تأكيد معقول بأن البيانات المالية خالية من الأخطاء الجوهرية، ولكي يقوم المراجع الخارجي بمهامه بكل موضوعية واستقلالية، فقد حرصت العديد من الهيئات والمنظمات المهنية على أن يكون من مهام لجنة المراجعة دعم وتعزيز فاعلية واستقلالية المراجع الخارجي بالشكل الذي يستطيع أن يؤدي مهامه دون ضغط أو تدخل من إدارة المؤسسة[2]، وفي هذا الصدد قام مجلس معايير المراجعة في الولايات المتحدة الأمريكية بإصدار مجموعة من المعايير المتعلقة بدور لجان المراجعة في عملية المراجعة الخارجية منها[3]:

- ✓ تعيين وتحديد أجور، ومدى الاحتفاظ بالمراجع الخارجي على أساس تقييم ادائه.
- ✓ دور لجان المراجعة في حل المشاكل التي تنشأ بين المراجع الخارجي والإدارة.
- ✓ دور لجان المراجعة في زيادة تفاعل المراجع الخارجي بإدارة المراجعة الداخلية في المؤسسة.
- ✓ أهمية قيام لجان المراجعة بمراجعة القوائم المالية نصف السنوية والسنوية وذلك قبل توقيعها من مجلس الإدارة.
- ✓ مراجعة خطاب الارتباط وأية شروط خاصة فيه.
- ✓ النظر في خطط المراجعة الخارجية وطريقة وبرامج العمل خلال العام المالي ونهاية العام[4].
- ✓ التأكد من أن المراجعة الخارجية تكمل كافة جوانب خطه المراجعة.
- ✓ التأكد من أن المراجع الخارجي مستقل وأن كل الأمور التي تفسد هذا الاستقلال يتم معالجتها بشكل سليم.
- ✓ التأكد من أن كل الأمور التي يثيرها المراجع الخارجي يتم معالجتها من قبل ادارة المؤسسة بشكل جيد.
- ✓ التأكد من أن المراجع الخارجي له علاقات صحيحه بمسئولي المؤسسة وأنهم قادرون على أداء المراجعة بطريقة مهنية.
- ✓ مراجعة أتعاب الاستشارات بخلاف المراجعة وتقدير ما إذا كان القيام بهذه العمليات يؤثر على استقلال عمل المراجعة الخارجية.

---

[1] عبد الحميد حسياني، صلاح حواس، " **أهمية تعزيز عمل لجان المراجعة لمواجهة الفساد المالي الجزائرية في المؤسسات الاقتصادية**"، مرجع سبق ذكره، ص 243.

[2] إياد سعيد محمود الصوص، "**مدى فاعلية دور لجان المراجعة في دعم آليات التدقيق الداخلي والخارجي، دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في فلسطين**"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص 56.

[3] زكريا عبده السيد أحمد،" **مقومات تفعيل لجنة المراجعة في تنسيق العلاقة بين آليات الحوكمة في شركات المساهمة المصرية**"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، السنة 26، العدد 01، 2006، ص 924. ص ص: 905-946.

[4] أشرف حنا ميخائيل، مرجع سبق ذكره، ص ص: 10-11.

وتجدر الإشارة إلى أن اختيار وتعيين المراجعين الخارجيين وتحديد أتعابهم والاستغناء عن خدماتهم تكون من سلطات الجمعية العمومية وذلك للمحافظة على استقلالهم عن الإدارة، غير أنه في الواقع العملي نجد أن الإدارة تلعب دوراً كبيراً في مثل هذه الأمور مما يضعف من موقف المراجعين الخارجيين ويهدد استقلالهم، كونها تكون قادرة على فرض مجموعة من السياسات المحاسبية بالشكل الذي يحقق أهدافها، لذلك فقد أكدت العديد من الدراسات، والتوصيات الصادرة عن المنظمات والهيئات العلمية والتي اهتمت باستقلالية المراجع الخارجي، أن تكون لجنة المراجعة هي المسئولة عن عملية اختيار وتعيين المراجعين الخارجين أو عزلهم ودراسة شروطهم وتحديد أتعابهم، وذلك من أجل المحافظة على استقلالهم وحمايتهم من أي إجراء تعسفي قد تقوم به الإدارة بحقهم في حال وجود خلاف حول المسائل المتعلقة بإعداد القوائم المالية والمبادئ والسياسات المتبعة[1]، بصفة عامة تكون لجنة المراجعة مسئولة عن إبداء التوصية في تعيين مراجع الحسابات المستقل، فاستقلالية المراجع تعتبر مطلب أساسي، وذلك حتى يكون تقريره حول صحة ومصداقية القوائم المالية موضوعيا، وبالتالي فإنه يتعين على لجنة المراجعة التأكد من استقلالية المراجع من أي ضغوط قد تمارسها الإدارة عليه أثناء تأديته لمهامه[2]، من ها يمكن القول أن قيام لجان المراجعة بهذا الدور يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية المراجعة الخارجية وخاصة فيما يتعلق باكتشاف الأخطاء والتلاعبات والغش.

4.2. دور لجان المراجعة بالنسبة للمراجعة الداخلية:

إن إنشاء لجان المراجعة أدى إلى وجود العديد من المنافع لقسم المراجعة الداخلية، وتوفير الموارد اللازمة له والاجتماع بهم لحل المشاكل التي قد تنشأ بين المراجعة الداخلية وإدارة المؤسسة ولا شك أن هذا يؤدي في النهاية إلى زيادة الاستقلالية وتفعيل الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية بالمؤسسة[3]، حيث لا يقتصر دور لجان المراجعة على المراجعة الخارجية وتفعيل نظام الرقابة بالمؤسسة، بل يتعدى الأمر إلى القيام بأمور تتعلق بالمراجعة الداخلية، حيث توجد علاقة متبادلة بينهما، وكل منهما يؤثر ويتأثر بالآخر، لأن أنشطة لجنة المراجعة تؤثر في إدارة المراجعة الداخلية من جهة ولأن إدارة المراجعة الداخلية تعد من أهم مصادر المعلومات التي تحصل عليها لجنة المراجعة والتي تساعدها في تنفيذ مهامها بفاعلية من جهة أخرى. ونظراً لأهمية الدور الذي تلعبه وظيفة المراجعة الداخلية في منع التلاعب واكتشاف الأخطاء، كون المراجعين الداخليين هم موظفين داخل المؤسسة ولهم الدراية الكاملة بطبيعة عمليات المؤسسة والسياسات المحاسبية المتبعة، فقد اهتمت العديد من الهيئات بضرورة قيام لجنة المراجعة بمتابعة خطط المراجعة الداخلي واختيار الجهة المناسبة للقيام بالمراجعة والاجتماع برئيس قسم المراجعة الداخلية للوقوف على الأخطاء التي يتم اكتشافها والعمل على معالجتها[4].

---

[1] محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 181.

[2] عبد الحميد حسياني، حواس صلاح، " **أهمية تعزيز عمل لجان المراجعة لمواجهة الفساد المالي الجزائرية في المؤسسات الاقتصادية**"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد01، العدد 06، ص 244.

[3] نفس المرجع، ص 148.

[4] محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره ص 187.

كما تعد لجنة المراجعة بالنسبة لإدارة المراجعة الداخلية حارسًا لها من تدخل الإدارة في شؤونها، بما يؤدي إلى زيادة استقلالها عن طريق إمكانية التقرير المباشر لها عن الأخطاء التي تكتشفها في أثناء عملية المراجعة[1]، ويمكننا عرض دور لجنة المراجعة في المراجعة الداخلية على النحو الآتي:

- ✓ المشاركة في تعيين المراجعين الداخليين.
- ✓ مراجعة أهداف المراجعة الداخلية وضمان أنها توفر الحد الأساسي للتحقق من إدارة المخاطر.
- ✓ تقييم فاعلية المراجعة الداخلية وجودتها كجزء من نظام الرقابة الداخلية، وأنها تتم وفقًا لمعايير الأداء المهني.
- ✓ الأشراف على أنشطه المراجعة الداخلية.
- ✓ الموافقة على استراتيجية المراجعة الداخلية وخطتها السنوية والتغييرات التي تجرى عليها.
- ✓ مناقشة مدى كفاية الرقابة الداخلية مع المراجع الداخلي.
- ✓ فحص نتائج المراجعة الداخلية وخاصة تلك التي لها تأثير مهم في المنشأة مثل التصرفات غير القانونية، ونقاط الضعف في الرقابة الداخلية والالتزام بالقوانين التي تطبق على المؤسسة.
- ✓ ضمان أن المراجعة الداخلية تعمل وفقاً للمعايير المهنية.
- ✓ النظر في التقارير الواردة من المراجعة الداخلية.
- ✓ ضمان وجود اتصالات جيده بين المراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين[2].
- ✓ فحص المستوى المهني للمراجعين الداخليين، ومدى كفاءتهم في تنفيذ مسؤولياتهم. ويمكن الحصول على معلومات من المراجعين الخارجيين بخصوص ذلك، إذ إنهم مطالبون بفحص كفاءة المراجعين الداخليين، والتعرف على مؤهلاتهم المهنية، وفحص ممارسات المؤسسة المتعلقة بالتعيين والتدريب والإشراف على المراجعين الداخليين[3].

إن قيام لجان المراجعة بالدور المنوط بها تجاه قسم المراجعة الداخلية من شأنه أن يرفع من فعالية هذه العملية في تحقيق أهدافها خاصة تلك المتعلقة بمنع التلاعبات وكشف الأخطاء ومدى ملاءمة السياسات المحاسبية المطبقة.

5.2. دور لجان المراجعة في تحسين جودة القوائم المالية:

يمكن القول أن إنشاء لجان المراجعة داخل المؤسسات سوف يؤدي إلى زيادة الإفصاح والشفافية في المعلومات والتقارير المحاسبية التي تصدرها المؤسسات للأطراف الخارجية فوجود لجنة مستقلة تقوم بعملية الإشراف على إعداد القوائم المالية وعلى تدعيم استقلالية ودور كل من المراجعة الداخلية والخارجية والتأكيد على الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات، سوف يؤدي هذا بالتأكيد إلى زيادة ثقة المستثمرين والأطراف الخارجية الأخرى التي تبنى قراراتها على المعلومات

[1] حسين أحمد دحدوح، مرجع سبق ذكره، ص ص: 269-270.

[2] أشرف حنا ميخائيل، مرجع سبق ذكره ص ص 12-13.

[3] حسين أحمد دحدوح، مرجع سبق ذكره، ص 270.

المالية التي تصدرها المؤسسة، بل والأكثر من ذلك أن العديد من البورصات المالية العالمية تطالب المؤسسات المسجلة بها ضرورة أن تقوم لجان المراجعة بإصدار تقرير خاص بها ويرفق ضمن القوائم المالية وتقرير المراجع الخارجي، تبين فيه لجنة المراجعة المسئوليات التي قامت بتنفيذها خلال الفترة ورأيها في الإفصاح عن المعلومات والتقارير المحاسبية، ولاشك أن هذا سوف يؤدي إلى زيادة درجة الثقة في هذه القوائم للأطراف الخارجية[1]، حيث أن الدور الرئيسي للجنة المراجعة يتمثل في ضمان المساعدة للحصول على جودة عالية للتقارير المالية، وذلك بتخفيض ممارسات إدارة الأرباح غير الشرعية عن طريق تقييم قدرة المراجع الخارجي واستقلاله، وبوساطة إجراء مناقشات مع إدارة المؤسسة والمراجعين الخارجيين عن السياسات والمبادئ المحاسبية، إذ تعد لجنة المراجعة بمثابة المراقب النهائي لعملية إعداد القوائم المالية للتحقق من خلوها من الأخطاء[2]، ويمكننا عرض دور لجنة المراجعة في زيادة جودة القوائم المالية على النحو الآتي:

- ✓ مناقشة القوائم المالية مع الإدارة العليا.
- ✓ ضمان أن جميع الأمور التي تمت أثارتها بواسطة المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية قد تم معالجتها بشكل سليم
- ✓ ضمان موافقة مجلس الإدارة على القوائم المالية.
- ✓ النظر في السياسات المحاسبية المستخدمة وتقدير المجالات التي استخدمت فيها.
- ✓ تقدير مدى توفير التقرير السنوي للمعلومات التي يحتاجها المساهمين.
- ✓ النظر فيما إذا كان هناك مجال للتحريف في القوائم المالية.

[1] محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 148.

[2] سامح محمد رضا رياض، **"دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية دراسة تطبيقية على شركات الأدوية المصرية"**، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 01، 2011، ص ص: 43-66، ص 52.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر

سيتم في هذا المبحث استعراض مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالمخاطر وأنواعها ومسبباتها، ومن ثم ستتم محاولة لتحديد الفرق بين "الخطر، المخاطرة، عدم التأكد"، ليتم بعد ذلك عرض المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر وأهدافها وأهميتها ومهامها على مستوى المؤسسات، وكذلك المراحل المنهجية لعملية إدارة المخاطر، والاستراتيجيات المتبعة في معالجة المخاطر، والتوجهات الحديثة لإدارة المخاطر.

أولا: مفهوم ومسببات المخاطر وأنواعها

يعد الخطر من الظواهر المعقدة والمحيرة، لذا يصعب اعتماد مفهوم محدد وموحد متفق عليه من قبل الباحثين لتفسيره والوقوف على أبعاده مما حدا بالباحثين إلى تبني عدد من التوجهات الفكرية عبر دراساتهم لهذه الظاهرة.

1. مفهوم المخاطر:

يصعب تحديد مفهوم شامل للمخاطر لأنه يعد من المصطلحات الشائعة ومن الأدبيات الأساسية والتي ترد كثيرا سواء في حياة الإنسان أو المؤسسات، وأيضا لتعدد مجالات النظر إليها فبالنسبة للمؤسسات مثلا فالمخاطر مرتبط بكل وظيفة من وظائفها فوظيفة التسويق يصاحبها مخاطر تسويقية ووظيفة الإنتاج تصاحبها مخاطر صناعية، والوظيفة المالية تصاحبها مخاطر مالية، فكل نشاط تقوم به المؤسسة تلازمه درجة معينة من المخاطر، ولتوضيح مفهوم المخاطر أكثر تم عرض مجموعة من التعريفات فيما يلي:

عرف البعض الخطر بأنه "احتمال وقوع خسارة" وهي إما أن تكون خسارة مادية أو معنوية، ويعتمد ذلك على حجم الخسارة وقوة الخطر، كذلك عرف الخطر بأنه "الخسارة المادية المحتملة نتيجة وقوع حادث معين" وهنا تم تحديد الخسارة المادية فقط، وقد عرف أيضا بأنه "حالة من عدم التأكد الممكن قياسها"[1]، ويعرف أيضا بأنه "الخسارة المادية المحتملة والخسارة المعنوية التي يمكن قياسها نتيجة لوقوع حادث معين مع الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المساعدة لوقوع الخسارة"[2]، و عرف أيضا بأنه" الاختلاف في التوزيع الاحتمالي للحادثة التي بناء على أساسها تم تقدير قيمة أو قيم معينة"[3]، ويعرفه أخرون بأنه "احتمال اختلاف النتائج الفعلية عن النتائج المتوقعة أو المأمولة"[4]، وهو "احتمال وقوع حدث ضار و/أو احتمال وجود تهديد يكون على الأكثر أو الأقل قابلا للتنبؤ، ويمكن أن يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة"[5]، وعرف أيضا بأنه " ظاهرة أو حالة

---

[1] حربي محمد عريقات، وآخرون، **"التأمين وادارة المخاطر، النظرية والتطبيقية"**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص ص: 09-11.

[2] عادل أحمد موسى، **"إدارة الخطر والتأمين"**، معهد مصر للتأمين، ط1، القاهرة، مصر، 2008، ص 6.

[3] جلال أحمد محمد فهمي، نفيسة محمد بشري، **"اقتصاديات المشروع"**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1985، ص 188.

[4] موسى شقيري، وآخرون، **"إدارة المخاطر"**، دار المسيرة: عمان، 2011، ص 26.

[5] Gouvernement du Québec, **"Vocabulaire de la gestion du risque, Éviter de courir des risques"**, l'Office québécois de la langue française, Québec, 2007, P 43.

معنوية أو نفسية تلازم الشخص عند اتخاذ القرارات أثناء حياته اليومية، وما يترتب عليها من ظهور حالات الشك أو الخوف أو عدم التأكد من نتائج تلك القرارات التي يتخذها هذا الشخص بالنسبة لموضوع معين"[1]، ويعرف أيضا بأنه" مقياس نسبي لمدى تقلب عائد التدفقات النقدية الذي سيتم الحصول عليه مستقبلا"[2]، وعرفها معهد المدققين الداخليين الأمريكي(IIA) بأنها: "احتمال حدوث ظروف أو أحداث يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة، وتقاس المخاطر من خلال درجة تأثيرها على أهداف المؤسسة ودرجة احتمال حدوثها"[3]، كما أن المؤسسات أثناء القيام بأعمالها قد تواجه الكثير من المخاطر التي تتعارض وتحقيق الأهداف التي وضعتها، وقد عرفت المخاطر بأنها "حالة يكون فيها إمكانية حدوث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة والمتوقعة"[4]، وتعرف أيضا بأنها "مجموعة حوادث تؤدي في حالة وقوعها إلى اضطراب في تحقيق أهداف المؤسسة وقد تهدد بقائها واستقلاليتها، فهو عبارة عن حدث عشوائي يسبب خسارة أو يهدد أهداف عديدة تعتبر ذات أولوية من وجهة نظر المسيرين"[5]، فالخطر هو احتمال حدوث أحداث تؤثر سلبا على تحقيق أهداف المنظمة، أما مخاطر الأعمال فهي مهددات تحقيق أهداف الأعمال، وتنقسم مخاطر الأعمال إلى مخاطر بيئية خارجية، ومخاطر فقد الأصول ومخاطر المعلومات[6]، من هنا يمكن تعريف المخاطر بأنها" حالة من عدم اليقين التي تلازم عملية اتخاذ القرارات سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسات حول النتائج والعوائد المرجوة من هذه القرارات سواء كانت مادية أو معنوية.

نلاحظ في التعاريف السابقة وجود ربط بين الخطر و عدم التأكد و المخاطرة، ففي أغلب الأحيان لا يمكن التفرقة بين الخطر وعدم التأكد على اعتبار أن جميع التعريفات تشترك في عنصرين هما عدم اليقين والخسارة، إذ كثيرا ما يستخدمان كمترادفين، ولكن قد يوجد من يفرق بينهما، فيعطيهما تفرقة بسيطة مثلا، هناك من يعرف الخطر بأنه " الخسارة المادية المحتملة نتيجة وقوع حادث معين"، فالخطر هنا يرتبط بالحادث الذي قد يقع والذي يؤدي إلى الخسارة أما عدم التأكد فهو مرتبط بوقوع الحادث من عدمه، ويعرف الخطر أيضا بأنه " الاختلاف في التوزيع الاحتمالي للحادثة، التي بناء على أساسها تم تقدير قيمة أو قيم معينة " أما عدم التأكد فهي درجة عدم الثقة في تقديرات التوزيع الاحتمالي، كما يشير بعض الدارسين إلى الفرق بين الخطر وعدم التأكد على أساس أن " الخطر مرتبط بتلك المواقف، التي يمكن فيها القيام بتقدير التوزيع الاحتمالي لمشروع معين، في حين أن عدم التأكد يرتبط بتلك المواقف التي لا تتوفر فيها المعلومات الكافية، وبالتالي لا يمكن تقدير توزيع الاحتمالات "، ففي حالة الخطر فإننا نعرف احتمال كل ناتج ممكن، أما في حالة عدم التأكد فإننا لا نعرف الاحتمالات، وربما حتى لا نعرف النواتج الممكنة، فالخطر يشير إلى شيء متوقع في إطار الخسارة أو الضرر، حيث يأخذ شكل الاحتمال

---

[1] سامي عفيفي حاتم، " **التأمين الدولي**"، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 1996 ص 24.

[2] منير إبراهيم الهندي، "**الإدارة المالية**"، مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، القاهرة، ط4، 1999 ص 440.

[3] The Institute Of Internal Auditors IIA**,"standards for the professional practice of internal audit standars "**, 2010, P19.

[4] طارق عبد العال حماد، "**إدارة المخاطر، أفراد، إدارات، شركات**"، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 16.

[5] Adrien Bénard , Anne Lise Fontane, **"La gestion des risques dans l'entreprise, Edition Eyeolles ",** Paris, France, 1994, P: 16.

[6] عبد الوهاب نصر على، "**المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، ط1، الدار الجامعية**"، مصر،2010، ص 181.

المتوقع، والذي يسبب بصورة مباشرة أو غير مباشرة توقف في الإنتاجية، أي أن الخطر يصاحب تلك الحالات، التي يمكن حساب التوزيع التكراري لاحتمالات تحققها، ويفر ق بينها وبين عدم التأكد إذ يحدد هذا الأخير بأنه يحصل " من التغيرات المفاجئة، التي لا يمكن التنبؤ بها، فإنه يصاحب الحالات التي لا يمكن حساب التوزيع التكراري لاحتمالات حدوثها، بسبب عدم وجود أساس تخمينها من الخبرة السابقة، نتيجة عدم تكرارها المستمر، ونتيجة حصولها من عوامل كثيرة، قد يكون بعضها نفسيا، مثل تغيرات الأذواق والأزياء[1]، ويعتبر الخطر احتمال يعتمده متخذ القرار في تقييم وقياس المخاطرة، وعليه فإن هذا الأخير يستند إلى معلومات في تقييم المخاطرة، في حين أن مفهوم عدم التأكد يشير إلى عدم امتلاك متخذ القرار للمعلومات الكافية في تحديد العائد المتوقع فتلعب مهاراته دورا كبَيرا في تحليل المعلومة وتقييمها[2]، أما المخاطرة فهي "حالة عدم التأكد من حتمية الحصول على العائد أو من حجمه أو من زمنه أو من انتظامه أو من جميع هذه الأمور مجتمعة"[3]، وهي إمكانية حدوث شيء خطير أو غير مرغوب فيه، وهي في نفس الوقت تعني الشيء الذي يمكن أن يسبب الخطر نفسه وهي " الحالة التي تتضمن احتمال الانحراف عن الطريق الذي يوصل إلى نتيجة متوقعة أو مأمولة"[4]، أي يمكننا القول أن المخاطرة هي الإقدام على فعل شيء يتضمن خطر، ونتيجة هذا الإقدام لا تكون واضحة فهي تحتمل الربح أو الخسارة، أما الخطر وهو لغة مصدر كلمة مخاطرة، فهو يرتبط مباشرة بالنتيجة الغير مرغوبة، فمثلا عندما نقوم بشراء عدد من الأسهم في مؤسسة ما فإننا نقوم بمخاطرة بسبب التذبذب في قيمة هذه الاسهم بالارتفاع أو الانخفاض، أي أنه يمكن أن تكون النتيجة ربحا أو خسارة، في حين يكمن الخطر بالنسبة لنا في هذه الحالة في انخفاض قيمة هذه الأسهم والذي يعرضنا للخسارة، ومن هنا يمكننا تحديد مفهوم للمخاطرة بأنها" القيام بفعل ما يحتوي على خطر أو عدد من المخاطر بغية الوصول إلى نتائج مرغوبة إلا أنها غير أكيدة".

2. أنواع المخاطر:

اختلفت وتعددت تصنيفات المخاطر حسب وجهات نظر الباحثين والمداخل التي من خلالها تناولوا المخاطر، فمنهم من صنف المخاطر إلى مخاطر خارجية وأخرى داخلية حسب البيئة التي تقع فيها، ومنهم من صنفها حسب طبيعتها إلى مخاطر ساكنة وأخرى ديناميكية، ومنهم من صنفها حسب نتائجها وتأثيراتها إلى مخاطر مالية وأخرى غير مالية، وآخر صنفها إلى مخاطر بحتة و مخاطر مضاربة، وصنفت حسب مسبباتها إلى مخاطر عامة وأخرى خاصة، كما صنفت الأخطار حسب العناصر التي تقع عليها إلى أخطار شخصية وأخطار الملكية، وأخطار المسؤولية وأخطار ناشئة عن فشل الأخرين، كما تم تصنيفها إلى

---

[1] حورية زينب، **"تحليل وتقدير المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية دراسة تطبيقية باستخدام التحليل التمييزي 2000-2002"**،أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص ص: 59-61.

[2] عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، **"الادارة المالية المتقدمة"**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 101.

[3] محمد ابراهيم عبيدات، محمد شفيق حسين طنيب، **"أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص"**، ط1، دار المستقبل، عمان، الأردن، 1997، ص112.

[4] Vaughan, Emmett and another, **"Fundamentals of Risk and Insurance",** John Wiley & sons1999, P 7.

مخاطر استراتيجية ومالية وبيئية وأخرى تشغيلية استنادا إلى البيئة التي تحدثها، وفيما يلي بعض أنواع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة[1]:

1.2. المخاطر العامة والخاصة:

1.1.2. المخاطر العامة:

وهي تلك الأخطار التي تؤثر على اقتصاد البلد بشكل عام أو على مجموعة كبيرة من الأشخاص في المجتمع، فمعدلات التضخم المرتفعة أو معدلات البطالة العالية تؤثر على المجتمع بأكمله كما أن الكوارث الطبيعية كالزلازل والبراكين والفيضانات تعتبر من الأخطار العامة لأنه في حال حدوثها فإنه ينتج عنها خسائر كبيرة تؤثر على اقتصاد البلد وعلى مجموعة كبيرة من الأشخاص في المجتمع.

2.1.2. المخاطر الخاصة:

وهي تلك الأخطار التي تؤثر على الفرد وليس على المجتمع بأكمله مثل حريق منزل أو سرقة، مع ملاحظة أن هذه الأخطار يمكن أن تؤثر على المجتمع بصورة غير مباشرة، فاحتراق مصنع سيؤثر على المجتمع واقتصاد البلد لأن ذلك سيؤثر على صاحب هذا المصنع كما أنه سيؤثر على المجتمع واقتصاد البلد لأن ذلك سيؤدي إلى خروج هذا المصنع من الدورة الاقتصادية للمجتمع.

2.2. المخاطر الديناميكية والاستاتيكية[2]:

1.2.2. المخاطر الديناميكية:

هي تلك المخاطر الناشئة من حدوث تغيرات في الاقتصاد وتنشأ من مجموعتين من العوامل المجموعة الأولى عبارة عن عوامل البيئة الخارجية الاقتصاد، الصناعة، المنافسون والمستهلكون، والتغيرات التي تصيب هذه العوامل لا يكون بالإمكان السيطرة عليها، ولكنها قادرة على إحداث خسارة مالية للمؤسسة، أما العوامل فهي قرارات الإدارة داخل المؤسسة. الأخرى التي يمكن أن تحدث الخسائر التي تشكل أساس المخاطرة المضاربة فالإدارة في كل منظمة تتخذ قرارات بشأن ما تنتجه وكيف تنتجه وكيف تمول الإنتاج وكيف، فسوف تحقق المؤسسة أرباحا أما إذا لم يحدث ذلك فان المؤسسة قد تعاني الخسارة. تسوق ما تنتج، وإذا نتج عن هذه القرارات توفير سلع وخدمات يقبلها السوق بسعر كاف والمخاطر الديناميكية تفيد في العادة المجتمع على المدى الطويل حيث أنها نتيجة لتعديلات وتسويات لتصحيح إساءة تخصيص الموارد ورغم أن هذه المخاطر الديناميكية قد تؤثر في عدد كبير من الأفراد، إلا أنها تعتبر عموما أقل قابلية للتنبؤ من المخاطر الاستراتيجية طالما أنها لا تحدث بدرجة ما من الانتظام.

2.2.2. المخاطر الاستاتيكية:

---

[1] أسامة عزمي سلام، نوري موسى شقيري، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-29.

[2] طارق عبد العال حماد، " **إدارة المخاطر**"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 25.

أما المخاطر الاستاتيكية تتضمن الخسائر التي ستحدث حتى لو لم يحدث تغييرات في الاقتصاد، فإذا أمكن لنا تثبيت أذواق المستهلكين، والناتج والدخل والمستوى التكنولوجي، فإن بعض الأفراد سوف يعانون مع ذلك من خسارة مالية، وتنشأ هذه الخسائر من أسباب بخلاف التغيرات في الاقتصاد، مثل أخطار الطبيعة وعدم نزاهة الأفراد الآخرين. وعلى خلاف المخاطر الديناميكية، لا تكون المخاطر الاستاتيكية مصدرا للكسب بالنسبة للمجتمع، وتتضمن الخسائر الاستاتيكية إما تدمير الأصل أو حدوث تغيير في ملكيته (أو حيازته) نتيجة لعدم النزاهة أو الإخفاق الإنساني. وتميل الخسائر الاستاتيكية للحدوث بدرجة من الانتظام بمرور الوقت ونتيجة لذلك تكون قبلة للتنبؤ بوجه عام[1].

3.2. مخاطر المضاربة والمخاطر البحتة:

1.3.2. مخاطر المضاربة:

وتسمى أحيانا بالأخطار التجارية، وهذه الأخطار قد تكون نتيجتها إما الربح أو الخسارة، ومثال ذلك مخاطر الاستثمار في المشاريع التجارية فقد تتحقق منها أرباح أو قد تنجم عنها خسائر وتعتمد نتيجتها على مجموعة من العوامل تتحكم في السوق قد يصعب التنبؤ بها، ومن الأمثلة على هذه المخاطرة أخطار المضاربة على الأسهم في سوق الأوراق المالية.

2.3.2. المخاطر البحتة:

وهي تلك الأخطار التي تكون نتيجتها إما الخسارة أو عدم الخسارة، مثال ذلك عند حدوث الخطر فإن النتيجة تكون وقوع الخسارة وعند عدم حدوثه فإن النتيجة تكون عدم وجود الخسارة، حيث لا يمكن أن ننتظر من الخطر البحت إلا الخسارة ومن أمثلة المخاطر البحتة " السرقة، الحريق، حوادث العمل....إلخ"، من هنا يمكن اعتبار المخاطر البحتة كتكلفة عشوائية يتعين على المؤسسات تفاديها أو على الاقل تخفيضها[2].

4.2. المخاطر النظامية وغير النظامية:

1.4.2. المخاطر النظامية:

تتمثل في المخاطر التي تصيب كل الاستثمارات في السوق، وذلك بسبب مجموعة العوامل الاقتصادية والسياسية المشتركة بين الدول، والتي تؤثر بشكل مباشر في النظام الاقتصادي ككل دون أن يكون للإدارة ومتخذي القرار أي قدرة في تحديدها أو حصرها، وكذا تجنبها لأنها وليدة عوامل يصعب التحكم فيها والسيطرة عليها مثل مخاطر التضخم ومخاطر انخفاض القوة الشرائية ومخاطر تغير أسعار الفائدة، ومخاطر الكساد ومخاطر الصناعة، ومخاطر التغيرات التكنولوجية ومخاطر تغير أسعار الصرف للعملات الأجنبية وغيرها من المخاطر المماثلة، إن درجة المخاطر التي يتعرض لها المستثمرون تختلف من حالة إلى

---

[1] عبد الكريم قندوز، **"التحوط وإدارة المخاطر، مدخل مالي"**، دار إي-كتب، لندن، المملكة المتحدة، 2018، ص ص: 41-42.

[2] بهناس عباس، **"المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر المصرفية"**، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد 11، ص ص: 154-170، ص ص: 155-156.

أخرى، نظرا لاختلاف القطاع الذي يعمل فيه المستثمر سواء كان فردا أو مؤسسة[1]، فهي المخاطر العامة التي تسري على الاستثمار في السوق، وتنشأ عن البيئة وتتعلق بالنشاط الاقتصادي وبالنظام المالي العام، وبشكل أدق" هي تلك المخاطر التي تؤدي إلى تقلب العائد المتوقع لكافة الاستثمارات القائمة أو المقترحة في كافة المؤسسات"[2]، ولهذه المخاطر عدد من الخصائص كما يلي[3]:

- ✓ تنتج عن عوامل تؤثر في السوق بشكل عام.
- ✓ لا يقتصر تأثيرها على مؤسسة معينة أو قطاع معين.
- ✓ ترتبط هذه العوامل بالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية مثل (الكساد والتضخم، ارتفاع الفائدة، الأزمات الاقتصادية الاستقرار السياسي في المنطقة، ...إلخ).

كما تكون درجة المخاطرة مرتفعة على مستوى مجموعة من المؤسسات بصفة خاصة وهي "المؤسسات التي تنتج سلع غير أساسية، المؤسسات التي تتصف أعاملها بالموسمية المؤسسات تنتج سلعا تتعرض لسرعة التقادم".

ويشمل هذا النوع من المخاطر ما يلي[4]:

- ✓ **مخاطر التضخم والكساد:** بعض الأشخاص وتفاديا منهم لخسارة جزء من استثماراتهم في الأسواق المالية تجدهم يضعون أموالهم في حسابات ادخار، ولكن ما يعتبر ضمانا وأمانا في مدة زمنية قصرية قد يعتبر خطرا يهدد الأموال مع مرور الوقت، وهو قد يجلب نوعا من المخاطر يتمثل في القوة الشرائية أو خطر التضخم، وهو ما يعين تدين القيمة الحقيقة لهذه الأموال فالمال تضعف قيمته تماما بما يقارب نسبة التضخم اليت تطرأ على الاقتصاد العام للدولة[5]، حيث تؤدي هذه المخاطر إلى انخفاض القيمة الحقيقية للموجودات والأصول الاستثمارية بسبب انخفاض قوتها الشرائية.
- ✓ **مخاطر تغير أسعار الفائدة:** وهي المخاطر التي تكمن في التغيرات المحتملة لأسعار الفائدة ارتفاعا وانخفاضا وبالتالي فإن اختيار الأدوات الاستثمارية تتأثر بهذه التغيرات، وهي المخاطر الناتجة عن تعرض المؤسسة للخسائر نتيجة تحركات معاكسة في أسعار الفوائد في السوق، والتي قد يكون لها أثر على عائداتها والقيمة الاقتصادية لأصولها، إن ارتفاع أو انخفاض سعر الفائدة له تأثري معاكس على أسعار الأوراق المالية، فارتفاع سعر الفائدة يؤدي إلى انخفاض أسعار الأسهم والسندات لأن المستثمر العادي في هذه الحالة سوف يفضل بيع الأوراق المالية التي يملكها ووضع ثمنها

---

[1] الزبيدي حمزة محمود، "**إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني**"، ط1، دار الوراق، عمان، الأردن، 2002، ص ص:166 -167.

[2] ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، "**إدارة البنوك التجارية**"، ط 2، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص44.

[3] اتحاد الشركات الاستثمارية،" **إدارة المخاطر**"، مكتبة الآفاق، الكويت، بدون سنة نشر، ص 17، متوفر علىhttp://unioninvest.org/index.aspx

[4] سليم طرابلسي، خير الدين معطي الله، " **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وانعكاساتها على حوكمة الشركات**"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02، ص 51، ص ص: 45-63، 2016.

[5] سيد سالم عرفة، "**إدارة المخاطر الاستثمارية**"، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص: 31-32.

كوديعة في البنك مثلا لتدر عليه عائد أكبر، و أن أي تغيري في أسعار الفائدة سوف يكون له تأثري على أسعار الأوراق المالية طويلة الأجل بشكل أكرب من تأثريه على أسعار الأوراق المالية قصرية الأجل[1].

- ✓ **مخاطر أسعار الصرف**: وهي المخاطر التي تنشأ نتيجة التقلبات أو التغيرات العكسية المحتملة في أسعار صرف العملات أو في المراكز المحتفظ بها من تلك العملات.
- ✓ **المخاطر السياسية والمالية والاقتصادية**: وهي المخاطر المرتبطة بالأوضاع السياسية والمالية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في البلد الذي تزاول المؤسسة نشاطها فيه.

2.4.2. المخاطر غير النظامية:

هي المخاطر التي تنشأ عن طبيعة ونوع الاستثمار، فهي تأتي نتيجة التعاملات الاستثمارية فقد تؤثر على مستثمر معين دون غيره، فهي عبارة عن المخاطرة المتبقية التي تنفرد بها مؤسسة بنكية أو صناعية ما، فالتغيرات مثل إضراب العمال والأخطاء الإدارية والحملات الإعلانية وتتغير أذواق المستهلكين والدعاوى القضائية، تسبب قابلة عوائد مؤسسة ما للتباين، وتعتبر المخاطر النظامية تحدث نتيجة لعوامل مؤثرة فلى مؤسسة ما أو عدد قليل من المؤسسات، لذلك يجب التنبؤ بها على نحو مستقل لكل مؤسسة على حدى[2]، وتشمل ما يلي[3]:

- ✓ **مخاطر التمويل**: ترتبط بنوعية التمويل، وعلى العموم إن زيادة نسبة الأموال المقترضة إلى الأموال المستثمرة يعني أن المؤسسة تتحمل مخاطر دفع كلفة نقدية زيادة عن التكاليف الأخرى.
- ✓ **مخاطر السيولة**: هي المخاطر المرتبطة باحتمال أن تواجه المؤسسة مصاعب في توفير الأموال اللازمة لمقابلة التزاماتها، وعدم قدرتها على تحويل عناصر الموجودات المتداولة إلى سيولة لتسديد الالتزامات المترتبة عليه، أو ما يتعارف عليه بتسييل الاستثمارات هو معناه تصفية الاستثمار أو جزء منه وتوجيهه ليكون سيولة نقدية، وكثير من الأشخاص الا ينتبه لهذا العمل الهام وذلك عند اختيارهم لاستثمارات معينة تتطلب مدة زمنية تتراوح بين القصرية إلى طويلة الأجل حتى يمكن جني مثار هذا الاستثمار، وحتى الاستثمارات في بعض المنتجات البنكية والتي يطلق على بعضها معدومة المخاطر، فإنها تحتوي على تواريخ محددة للحصول على الربح، إن ما نقصده هنا بمخاطر السيولة هو تضاؤل الربح أو انعدامه عند الرغبة الطارئة للمستثمرين في تسييل استثماراتهم فجأة نظرا لظروف معينة[4].
- ✓ **المخاطر التشغيلية**: وهي تلك المخاطر الناجمة عن ارتفاع مصاريف التشغيل عن معدلات المتوقعة، ويؤثر ذلك التغير على صافي الدخل، أو بمعنى آخر هو " درجة التذبذب في ربحية المؤسسة، التي تعزى إلى التغيير في حجم

---

[1] قندوز عبد الكريم أحمد، "**إدارة المخاطر بالصناعة المالية الإسلامية مدخل الهندسة المالية**"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 2، 2009، ص ص: 113-114.

[2] ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، "**إدارة البنوك التجارية**"، ط 2، دار النهضة العربية، القهارة، مصر،2000، ص44.

[3] سليم طرابلسي، خير الدين معطي الله، مرجع سبق ذكره، ص 52.

[4] عرفة سيد سالم، "**إدارة المخاطر الاستثمارية**"، مرجع سبق ذكره، ص 52.

المبيعات لأسباب ترجع لظروف الصناعة (طبيعة المنتجات أو العملاء) التي تنتمي إليها، أو التي تعزى إلى تغير في تكاليف العمليات لأسباب تتعلق بطبيعة الإنتاج المتبعة "[1]، وتعرف أيضا بأنها تلك المخاطر الناجمة عن ضعف في الرقابة الداخلية أو ضعف في الأشخاص والانظمة أو حدوث ظروف خارجية وهي مخاطر الخسارة الناتجة عن احتمالية عدم كفاية أنظمة المعلومات، فشل تقني، مخالفة أنظمة الرقابة، الاختلاس، كوارث طبيعية جميعها تؤدي الى خسائر غير متوقعة.

- ✓ **مخاطر رأس المال أو سداد الالتزامات:** وتعني عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات عندما تنخفض القيمة السوقية لأصول المؤسسة إلى مستوى أقل من القيمة السوقية لهذه الالتزامات، وترتبط بهذه المخاطر جودة الأصول ومخاطر التشغيل والسيولة ومقدار الأرباح الموزعة والأرباح المحتجزة والمخاطر الخارجية.

ويمكن تصنيف المخاطر من خلال مصدرها كما يلي[2]:

- ✓ **مخاطر الأعمال:** وهي المخاطر المرتبطة بالصناعة والمجال الأساسي الذي تعمل فيه المؤسسة، فهي تلك المخاطر التي يجب على المؤسسة تحملها لأجل أداء النشاط الأساسي الذي تعمل فيه، ولابد من أن تمتلك المؤسسة بعض المزايا التنافسية المعلوماتية بالنسبة للمتغيرات التي تنشأ عن هذه المخاطر، إذ أن هذه المتغيرات تمثل عناصر أساسيا للقيام بن شاط المؤسسة، وتوليد التدفقات النقدية بها. فضلا عن أن المؤسسة تحقق العوائد الاقتصادية مقابل تحمل هذه المخاطر.
- ✓ **مخاطر الإدارة:** وهي المخاطر المرتبطة بالوظائف الإدارية والممارسات التي تقوم بها إدارة المؤسسة، وتنشأ عادة نتيجة القرارات الخاطئة التي تتخذها الإدارة سواء في مجال الانتاج أو التسويق أو التمويل وغيرها من الوظائف.
- ✓ **مخاطر قانونية:** وهي مخاطر ناتجة عن الدخول المؤسسة في اتفاقيات تعاقدية مع أطراف أخرى مع عدم التأكد بشأن الوفاء بالالتزامات تجاه هذه الأطراف.
- ✓ **مخاطر الائتمان:** وهي المخاطر المرتبطة بفشل الطرف الآخر في الوفاء بالالتزامات التي تعهد بها.
- ✓ **مخاطر الأسعار:** وهي المخاطر المرتبطة بالتحركات غير المرغوبة في الأسعار بالسوق، وهي تشمل مخاطر سعر الفائدة ومخاطر سعر الصرف ومخاطر أسعار السلع وكذلك مخاطر الملكية، وتعرف أيضا بـ "التغير في صافي قيمة الأصول نتيجة لمتغيرات في العوامل الاقتصادية الأساسية مثل أسعار الفائدة وأسعار الصرف، والأسهم وأسعار السلع".
- ✓ **مخاطر الأموال:** وهي المخاطر الناتجة عن فشل المؤسسة في الوفاء بأعباء الديون وفقا للشروط المتفق عليها مع الممولين والمقرضين، ويعرف أيضا بأنه الخطر الناجم بسبب اعتماد الإدارة المالية على القروض في عملية التمويل، وما

---

[1] منير إبراهيم هندي، **"الأوراق المالية وأسواق رأس المال"**، دار المعارف، الإسكندرية، 1999، ص 365.

[2] ا ماهر علي لشمام، **"استخدام محاسبة الحماية في إدارة المخاطر المالية في منشآت الأعمال"**، مجلة تنمية الرافدين، العراق، المجلد 34، العدد 107، 2012، ص ص: 49-63. ص ص: 52-54.

تتحمله من تكاليف ثابتة، كالفائدة، أو احتمالات عدم القدرة على تسديد أصل القروض في أوقات الاستحقاق، إضافة إلى الفائدة الثابتة "[1]، ويقصد به أيضا" الخطر الذي يتعرض له حملة الأسهم العادية، إضافة إلى خطر الأعمال، وينشأ هذا الخطر أساسا من جراء اعتماد المؤسسة على مصادر تمويل أخرى، تدفع عنها تكاليف ثابتة، ويقصد بها القروض والأسهم الممتازة*"[2].

- ✓ **مخاطر التركيز**: وهي المخاطر الناتجة عن تركيز الاستثمارات في قطاع واحد أو عدة قطاعات صغيرة، وتسمى مخاطر عدم التنوع.
- ✓ **مخاطر التغطية**: وهي المخاطر الناتجة عن الخطأ في التغطية أو الفشل في تحقيق التغطية الكافية للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.
- ✓ **المخاطر السياسية**: وهي المخاطر الناتجة عن القرارات الحكومية مثل الضرائب وغيرها.
- ✓ **مخاطر السمعة**: وهي المخاطر التي تنتج عن الأفعال التي تخلق صورة سلبية عن المؤسسة أو المصرف، والتي يمكن أن تؤدي إلى فقدان ثقة العملاء، مثل: المماطلة في أداء الخدمة أو كثرة الأخطاء...الخ[3]، وتحدث نتيجة فقدان الشهرة والعلامة التجارية بسبب وجود انطباع سلبي عن الوحدة الاقتصادية تؤدي إلى حدوث خسائر في مصادر التمويل أو تحويل العملاء إلى مؤسسات منافسة وقد تكون ناجمة عن سلوكيات غير أخلاقية وغير قانونية وممارسات غير مقبولة من قبل العاملين أو الإدارة[4].

كما أن هناك من حدد أصناف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات الاقتصادية فيما يلي:

---

[1] حمزة محمود الشمخي، **"قرارات الإدارة المالية بشأن أهدافها والتخطيط ومواجهة المخاطر"**، الجامعة المستنصرية، بغداد 1983، ص 104.

* السهم الممتاز هو ورقة مالية تدر أرباح ثابتة، وتكون في حالة الإفلاس في وضع أفضل من الأسهم العادية من حيث حقوقها في أرباح الشركة وأصولها.

[2] منير إبراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص 369.

[3] نبيل حشاد، **"دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية"**، اتحاد المصارف العربية، موسوعة بازل، بيروت، 2005، ص 345.

[4] نظمي ابراهم إيهاب، **"التدقيق القائم على مخاطر الأعمال، الحداثة والتطور"**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 38.

الجدول (1.2.1): أصناف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية.

المخاطر	المفهوم
المالية	وهذا الصنف يتضمن تدفق النقد، متطلبات الميزانية، التزامات الضريبية، إدارة الدائن والمدين، اهتمام إدارة المحاسبة الأخرى.
التنظيمية	المتطلبات الداخلية للأعمال وتحسين الهيكل، الثقافة وقضايا الأفراد وربطها بالعمليات الفاعل للعمل.
القانونية	يتضمن هذا الصنف الالتزام بالمتطلبات القانونية مثل التشريع، التعليمات، المعايير، متطلبات التعاقد. ويمتد هذا الصنف إلى السياسات والإجراءات والتوقعات التي توضع من قبل البيئة الاجتماعية، الزبائن والمتعاقد.
العمليات	وتشمل أنشطة العمليات، الموارد ومتطلبات الدعم ضمن عمليات الأعمال التي تنتج في التطوير الناجح وتسليم المنتجات والخدمات
التجارية	ويتضمن هذا الصنف الأعمال التي ترتبط بالسوق ونمو الأعمال، التنويع والنجاح التجاري، قابلية نجاح المنتجات والخدمات، والمدى الذي تستطيع به النمو على أساس القاعدة الزبائن.
الأمان	ويتضمن هذا الصنف تحقيق الأمان لكل شخص يرتبط بالعمل، وتشمل سلامة الأفراد، سلامة مكان العمل، السلامة العامة، وأمان المنتجات والخدمات المقدمة
الاستراتيجية	ويتضمن التخطيط والموارد المطلوبة لتأسيس ونمو وتوسع الأعمال.
المعدات	ويشمل هذا الصنف الاستفادة من المعدات في العلميات ويتضمن العمليات العامة للمعدات، الصيانة، الملائمة، الاندثار، التحديث
الأمن	ويتضمن الأمن العام للعمل، الموجودات والأفراد ويمتد إلى أمن المعلومات وحقوق الملكية الفكرية والتكنولوجية.
السمعة	أن التهديد الذي تتعرض له السمعة هو تهديد للمؤسسة ككل وهو يتوقف على سلوك المنظمة ككل. ويمتد إلى قابلية المنتجات والخدمات، سلوك المستخدمين والأفراد الآخرين المرتبطين بالعمل.
تسليم الخدمات	ويتضمن هذا الصنف جودة مقدم الخدمة، الطريقة التي تقدم بها الخدمة، التفاعل بعد تقديم الخدمة.
إدارة أصحاب المصالح	ويتضمن تحديد وتأسيس والمحافظة على علاقات ملائمة مع كل من أصحاب المصالح الخارجيين والداخليين.
التكنولوجيا	وتتضمن تطبيق وإدارة وصيانة وتحديث التكنولوجيا.

المصدر: بوبكر مصطفى، جميل أحمد، رشام كهينة، "**أثر إدارة المخاطر على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة** "، ص 91.

3. مسببات المخاطر:

تتعلق مسببات المخاطر بالمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة سواء محيطها الخارجي أو الداخلي، ولهذا تصنف مسببات المخاطر إلى صنفين مسببات المخاطر الخارجية وأخرى داخلية، ويقصد بالأسباب الخارجية تلك الأسباب التي لا تقع تحت سيطرة المؤسسة ومن أمثلتها التطور التكنولوجي، وتقلب أسعار السوق والمنافسة بالإضافة إلى عوامل أخرى أما الأسباب الداخلية، فهي تلك التي تقع تحت سيطرة المؤسسة ومن أمثلتها: التسيير، الأفراد والاستراتيجية والمنتوج والإعلام والاتصال، وتأثر المؤسسة بالمحيط بأنواعه التكنولوجي لحاجتها للآلات والمعدات محليا أو بالاستيراد، وبالأخذ في الاعتبار لمدى ثقافتها وتطورها، ومدى ملاءمة العنصر البشري معها، أو المحيط المالي بما يشكله من تأثير المقرضين من المصارف وغيرها من الهيئات

المالية، والمساهمين، والأسواق المالية المتواجدة عموما. أو المحيط الاجتماعي، أي علاقة المؤسسة بالعاملين فيها، وتأثيرات السلوكيات والأعراف والتقاليد والمعتقدات الدينية والثقافية السائدة، والمحيط القانوني بما يفرضه من " تشريعات عمل، وقانون ضرائب، ونقابات مهنية، وقوانين متعلقة بالبيئة وحمايتها، وقوانين الاستثمار والاستيراد والتصدير، والمحيط السياسي بما يمثله من هيئات وتنظيمات وأفراد يجمعهم هدف أساسي هو تسيير المجتمع ككل ".

1.3. الأسباب الخارجية للخطر[1]:

ترتبط العوامل الخارجية عموما بالمحيط الخارجي للمؤسسة، وهو العامل الذي له تأثير أكبر على هذه الأخيرة، ولكنه لا ينشأ عنها، فهو مجموع القوى والقرارات والقيود، التي تمارس تأثيرا على نشاط المؤسسة ونموها ولا تتمكن المؤسسة من الرقابة على كل العوامل والعناصر التي تنتمي إلى هذا المحيط، ومن الأسباب الخارجية ما يلي:

1.1.3. التكنولوجيا:

يؤثر العامل التكنولوجي في نشاط المؤسسة تأثيرا بالغا إذ للتكنولوجيا ارتباط كبير بطرق الإنتاج، والمؤسسة مدعوة إلى مسايرة التطور التقني، الذي يسمح بدرجات عالية من الكفاءة الإنتاجية، ويمكن أن تتولد من تطبيق الأساليب الإنتاجية القائمة بشكل أكثر فعالية، فكلما حصلت المؤسسة على خبرة أكثر في تطبيق عملية إنتاجية معينة، سوف تكون هناك فرص متاحة لتحسين الأساليب الفنية للإنتاج، وأن الدافع الأكبر لتبني تكنولوجيات جديدة هو زيادة الربحية، وتدعيم فرص من أجل النجاح التسويقي، بمقابلة احتياجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل، لاجتذاب المشترين بعيدا عن المؤسسات المنافسة، ذلك أن " الابتكارات التكنولوجية المتعلقة بالمنتجات يمكنها إدخال منتجات جديدة إلى السوق تتصف بخصائص أكثر جاذبية مثل سعر أقل، أو جودة أعلى، أو خدمات أكثر بعد البيع، أو قدر أكبر من التحمل، أو ضمان أطول، أو ملاءمة أحسن، وتعتبر مخارطها من أقوى المخاطر التي تواجه المؤسسات نتيجة تأثيرها على أغلب الوظائف في المؤسسة ومن أهم مخارطها، مخاطر تقادم أساليب الإنتاج والمنتجات وضعف كفاءاتها الاقتصادية بالإضافة إلى مخاطر ضعف استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات، كل هذه المخاطر المتنوعة والمتشابكة في بعضها البعض تفرض على المؤسسة ضرورة تبني منهجية واضحة في التعامل مع هذه المخاطر.

2.1.3. العملاء:

يتحدد العملاء في قطاع اقتصادي ضيق أو على مستوى دولي، ثم أن تنوع الأسواق يؤدي إلى تنوع العملاء، ويفرض على المؤسسة تنويع منتجاتها وتعددها، ولأن البيع والتسويق يتطور بتطور العلوم وتكنولوجيا العصر، فإن المؤسسات تبذل جهودا علمية لحسن اختيار الأسواق المستهدفة لتوزيع السلع والخدمات، وما يتطلب هذا من تحليل للأسواق، والتي تتطلب الوصول إلى قرارات تسويقية، تحقق أهداف المؤسسة المتمثلة في تلبية احتياجات المستهلكين، ليس فقط من حيث جودة المنتج والخدمات، وكسب الأسواق، بل تعدت العملية التسويقية إلى ما هو أكثر من ذلك، وهو حسن اختيار الأسلوب الأمثل

[1] حورية زينب، "**تحليل وتقدير المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية** "، مرجع سبق ذكره، ص ص: 77-79.

لتسويق أفكارها، وترويج وجهة نظرها فيما يتعلق بالعملية التسويقية لإشباع حاجات المستهلكين مهما كانت رغباتهم، وجنسهم، وعمرهم، وميولهم وقدراتهم الشرائية.

3.1.3. المنافسة:

قد تتعرض المؤسسة لمنافسة جهوية أو وطنية أو دولية، بحيث أن كل نشاطاتها تكون خاضعة لهذه المنافسة، فمحيط المؤسسة على هذا المستوى يمكن أن يتشكل من مؤسسات أخرى تنتمي لنفس القطاع الذي تنشط فيه، وتعتبر المنافسة كلها مخاطر بالنسبة لأي مؤسسة مهما كان حجمها ونوعها حيث تسعى كل المؤسسات في السوق دائما إلى توسيع حصتها السوقية على حساب باقي المؤسسات، من خلال استقطاب عملائها سواء عن طريق التميز المعنوي القائم على الدعاية والإشهار الضخم أو التميز المادي القائم على تطوير منتجات جديدة ومبتكرة من خلال سياسات تسعيرية أو توزيعية أقوى وبطبيعة الحال تختلف القدرة على جلب أكبر المزايا التنافسية من مؤسسة إلى أخرى وهنا دائما نرجع إلى إمكانيات المؤسسة ومواردها المالية لأن وسائل الدعاية والإشهار تعتبر دائما مكلفة وذات تكاليف عالية[1].

4.1.3. البيئة الاقتصادية:

تشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة ومن أمثلتها: الدخل، الطلب، ومدى توافر عوامل الإنتاج، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، السياسات النقدية والمالية للدولة، المناخ العام للاستثمار ودورة الأعمال. ومن المتغيرات الاقتصادية التي تلعب حاليا دورا ملموسا ومؤثرا على البيئة الاقتصادية للمؤسسة هو الاتجاه نحو العولمة، وتحرير الاقتصاد في كثير من الدول والاتجاه نحو الخصخصة، واتفاقية الجات*، والسوق الأوربية المشتركة، وتوحيد العملة الأوربية[2].

5.1.3. البيئة السياسية:

يؤثر المحيط القانوني بما يفرضه من "تشريعات عمل، وقانون ضرائب، ونقابات مهنية، وقوانين متعلقة بالبيئة وحمايتها، وقوانين الاستثمار والاستيراد والتصدير" والمحيط السياسي بما يمثله أيضا من "هيئات وتنظيمات وأفراد يجمعهم هدف أساسي هو تسيير المجتمع ككل" تأثيرا كبيرا على التدفقات النقدية للمؤسسة، وهذا ما أثبتته دراسة قام بها البنك الدولي أن المخاطر السياسية لا سيما في الدول النامية هي العنصر الأساسي عند اتخاذ القرار الاستثماري.

6.1.3. البيئة الاجتماعية:

وهي تمثل ارتباط المؤسسة بالمجتمع الذي تتواجد فيه، من خلال التوزيع الجغرافي للسكان وكذا التوزيع العمري لهم، لكون هؤلاء السكان هم الركيزة الأساسية للنشاط التسويقي للمؤسسة وما يمكن أن ينجر عليه من مخاطر تتمثل في الخسائر

---

[1] لطيفة عبيدلي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

* الاتفاقية العامة للتعرفة الجمركية والتجارة (GATT) وعقدت في أكتوبر عام 1947م، بين عدد من البلدان تستهدف التخفيف من قيود التجارة الدولية وبخاصة القيود الكمية مثل تحديد كمية السلعة المستوردة وهو ما يعرف بنظام الحصص وقد تضمنت خفض الرسوم الجمركية على عدد من السلع.

[2] العارف نادية، **"الإدارة الاستراتيجية"**، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2000، ص 80.

التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة في حال تغيير بعض أو كل معالم المجتمع المستهدف مثل تغير قيمه وعادته وتوجهاته، الشيء الذي يمكن أن يؤدي إلى زوال المؤسسة بأكملها.

2.3. المصادر الداخلية للخطر[1]:

ترتبط العوامل الداخلية بعناصر عدة ويأتي على رأس هذه العناصر الإدارة بالدرجة الأولى والتي يجب أن تحوي خبرات متنوعة، فالإد ارة تسير الأشخاص، والأموال، والمواد والآلات، والأسواق، والوقت، وأن المحافظة على بقاء المؤسسة وتحسين قدرة التنافسية بصورة مستمرة يفترضان التقاء عنصرين أساسيين هما إحداث القدرة الكامنة لتحقيق أداء المؤسسة، وتشغيل هذه القدرة، وهما النمطين الجوهريين لعملية التسيير، وسيتم التعرض للأسباب الداخلية الأخرى وهي الأفراد، والاستراتيجية، والمنتجات، والهياكل، والاعلام والاتصال.

1.2.3. الإدارة:

يختلف التسيير في المصطلح الإنجليزي (Management) عنه في المصطلح الفرنسي (Gestion) فهو في هذا الأخير ضيق المعنى، ولا يشير إلى الوسائل التقنية في عملية التسيير، في حين أنه في المصطلح الأول يشمل المعنى الضيق المشار إليه، ولكن بالإضافة إلى ذلك القدرات والكفاءات القيادية، التي يجب أن يتوفر عليها المسير وهذا الأخير يجب أن يكون لديه مجموعة من العلوم والمعارف في الاقتصاد، والمحاسبة والرياضيات، وعلم النفس، والاجتماع، والعلوم السياسية، ...إلخ، بالإضافة إلى امتلاكه كفاءات خاصة تعطيه سمات القائد، والتكوين وقدرة الاتصال ومعرفة المهام وقدرة التأثير. لأن عملية التسيير تتطلب ويعرف التسيير على أنه" طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، وتتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والإدارة والرقابة للعمليات، قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد"[2].

والتسيير يسمح للمديرين بمعرفة النتائج على مستوى مختلف النشاطات بالمؤسسة، ولهذا يجب أن يكون مرنا، متكيفا، مشجعا، وغير ممركز وهو من عمل الإدارة، لذا فهو مرتبط بالمستقبل دائما، وبما أن المستقبل يحيطه دائما عدم التأكد المتمثل في عدم توافر كافة الحقائق والمعلومات عما يمكن أن يحدث لاحقا فإن هذا يشكل بعدا هاما للرقابة في مسؤولية الإدارة، ومقدرة الأشخاص الموكلة إليهم إدارة المؤسسات بصورة عامة والصناعية منها بصورة خاصة، لأنه في ضوء عدم التأكد والخطر يجب اتخاذ قرارات لا تظهر آثارها إلا بعد مضي وقت سواء قصر أم طال، استنادا إلى قدر غير كامل من المعلومات، وعلى ذلك فمهما كانت مقدرة الإدارة من حيث الكفاءة، فإن هناك دوما احتمال تجاوز النتائج المحققة لما كان متوقعا أو قصورها عما هو مقدرا، وهو أمر طبيعي في الإدارة، ولكنه يتطلب بعدا آخر هاما، وهو متابعة التنفيذ والتقويم المستمر للنتائج ومراجعة الخطط

---

[1] حورية زينب، **"تحليل وتقدير المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية "**، مرجع سبق ذكره، ص ص: 80-84.

[2] عبد الرزاق بن حبيب، **"اقتصاد وتسيير المؤسسة"**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 103.

الموضوعة، وذلك في ضوء ما يتوفر من معلومات جديدة للإدارة، والادارة الحديثة الواعية هي القادرة على فهم التغيرات، التي تحدث من حولها، وتلتقط منها ما يقيدها ويحسن من أدائها، ويحقق لها النمو المستمر.

2.2.3. الأفراد[1]:

إن الأفراد العاملين، والذين يوجدون القيمة المضافة، يجب أن يدرسوا من حيث الأجور الممنوحة لهم، ومستوى التكوين، الذي يتاح لهم، ومعرفة أوضاعهم النفسية والاجتماعية، وكذا عامل التغيب لديهم ومستوى إنتاجيتهم، حيث تشكل الأجور عامل كبح أو عامل دفع لزيادة إنتاجية العمل، وتحسين نوعية المنتجات أو الخدمات، لذا فإن إحدى المهام الرئيسية للمؤسسة هي اختيار الطريقة المثلى لاحتساب أجور العمال، التي تحدث لديهم شعورا بالرضا والارتياح، ويتم حساب الأجور بطرق مختلفة تتفق والقوانين المرعية على مستوى المؤسسات. ويعبر الأجر عن "نصيب العامل أو الموظف في الدخل القومي، ويتجدد بما يضم ن مستوى من الحياة لائقا طبقا للمستوى الاقتصادي والحضاري لبلد ما، ويتفاوت هنا الأجر أو المرتب بمقدار ما يسهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي إضافة طبعا للحوافز المادية والمعنوية، التي تحقق الاستمالة الدائمة للعمل، وحث الهمم، زيادة على العلاوات التشجيعية والترقيات، وهو ما يبقى حماس العاملين، وتفانيهم في الخدمة والمحافظة على معنوياتهم وأخلاقهم، ويزيد من كفاءتهم الإنتاجية.

3.2.3. الاستراتيجية:

تتمثل الاستراتيجية في إعداد الأهداف، والغايات الأساسية طويلة المدى للمؤسسة، أو اختيار خطط العمل، وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات، وتعرف بأنها" خطة العمل التي تأخذها المؤسسة لتخصيص وتوزيع الموارد النادرة، وذلك بم وجب خطة زمنية محددة، وللتمكن من التحرك بالمؤسسة من واقعها الحالي إلى ما تصبو الوصول إليه"، فهي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظم، المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية أساسا إلى تكييف المؤسسة مع التغيير، وكذا تحديد الغايات الأساسية من أجل الوصول إليها، وهكذا يتضح بأن الاستراتيجية ترتبط بقرارات المؤسسة المهمة سواء على مستوى المالية أو الإنتاج، أو الأفراد أو التسويق. وهي ترتبط بالمؤسسة ومحاولة التحكم في مصيرها مع تحمل المخاطرة والمنافسة بغرض الوصول إلى الهدف، ذلك أن استراتيجية المؤسسة هي اختيار الطرق واستعمال الوسائل للوصول إلى الأهداف المحددة، وهي تسمح للمسير في المؤسسة بالإعداد المنهجي للمستقبل، والتقدير الطويل المدى، وإدارة التحكم في مصير المؤسسة وتنتج أيضا الخطر، وعدم اليقين العائد إلى المحيط وعامل المنافسة، وتقوم المؤسسة عند صياغة استراتيجيتها وضع وتحديد غايات المؤسسة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة، ووضوح وتحديد رسالة المؤسسة وتوجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة مع تقليل المخاطر[2].يتضمن وضع الاستراتيجية على مستوى المؤسسة، معرفة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المؤسسة، وتحديد نقاط القوى والضعف الداخلية، ووضع أهداف طويلة المدى، والتوصل إلى

---

[1] حورية زينب، **"تحليل وتقدير المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية "**، مرجع سبق ذكره، ص ص: 84-87.

[2] عبد العزيز صالح بن حبتور، **" الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير"**، دار المسيرة، ط2، عمان، الاردن، 2007، ص 86.

الاستراتيجيات البديلة، ليتم فيما بعد اختيار الاستراتيجيات، التي يتم تنفيذها ومتابعتها، ويتوقف نجاح المؤسسة في تنفيذ الاستراتيجية على تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ.

4.2.3. المنتجات[1]:

إن المنتجات لها عمر محدد، ويتسارع مع مستوى التطور التقني، والمؤسسة التي تود البقاء مستقبلا هي، التي تعد دائمة البحث عن منتجات جديدة تحل محل المنتجات، التي لم تعد مقبولة أو تؤدي إلى تحمل أخطا ر كبيرة، ذلك أنه كلما كان المنتوج أكثر تخصصا كلما كان الخطر، الذي تتحمله المؤسسة كبيرا، إن قطع الحديد على سبيل المثال التي يمكن عند الطلب تحويلها إلى شكل أكثر تخصصا من أجل عمليات أخرى في قطاعات اقتصادية متعددة هي ذات خطر أقل، في حين أن تحول قطع الحديد إلى قطع غيار سيارات لا يمكن أن تسمح بأي تحول بعد ذلك يحمل خطرا أكبرا، والمؤسسة التي تبيع ولا تقوم بأي عملية تحويل يكون الخطر، الذي تتحمله صغيرا لأنها لا تمول سوى دورة قصيرة المدى، تتمثل في الفترة منذ شراء المنتوج والقيام ببيعه، في حين أن دورة إنتاج طويلة المدى معناه زيادة عامل التمويل، الذي يمتد منذ شراء المواد الأولية إلى بيع المنتوج النهائي، ضف إلى هذا خطر المؤسسات، التي تعاني قيود المنتوج الموسمي في مرحلة الشراء (صناعة المعلبات الغذائية) أو في مرحلة البيع (صناعة اللعب والألبسة الموسمية) إضافة إلى تخزين المنتجات وما تتحمله المؤسسة من خطر في ذلك.

5.2.3. الهيكل:

يعرف الهيكل بأنه" الوسائل المستخدمة لتقسيم العمل بين المهام المتميزة، وضمان التنسيق بينها، ويعرف أيضا بأنه" وصف لمظهرين يتعلق الأول بالسبل التدريجية والاتصالية بين مختلف المستويات والإطارات الإدارية، في حين ينسحب المظهر الثاني على المعلومات والمعطيات المناسبة عبر السبل التدريجية"[2]، ويعرف أيضا بأنه " يمثل كيفية توزيع المهام وممارسة السلطة، وتحديد العلاقات بين مختلف المسؤولين"[3]، ويعتبر الهيكل هو الأسلوب الذي من خلاله تنظم الأقسام والمسؤوليات والصلاحيات وإن هيكل المؤسسة يجب أن يخدم تطور الأفراد، وتحسين أدائهم، لا أن يكون عقبة لهم بدعوى الرقابة وضرورة التسيير تستدعي ذلك.

6.2.3. الإعلام والاتصال[4]:

إذا ما تم التحول بالحديث لنقطة الإعلام والاتصال فإنه لابد من الإشارة بأن يكون هذا المجال محل رغبة أكيدة، واهتمام بالغ بالنسبة للمؤسسة ويؤكد أحد المؤلفين في هذا الباب بأنه" من الضروري الرغبة في الاهتمام بالمعلومات الجديدة، والآراء الجديدة، ومجالات الاهتمام الجديدة، يجب أن يتسم الجميع بروح التعلم والرغبة في المعرفة"، ذلك أن الإدارة تستخدم المعلومات في قيامها بجميع وظائفها من تخطيط وتنفيذ ورقابة.

---

[1] حورية زينب، **"تحليل وتقدير المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية "**، مرجع سبق ذكره، ص ص: 91-93.

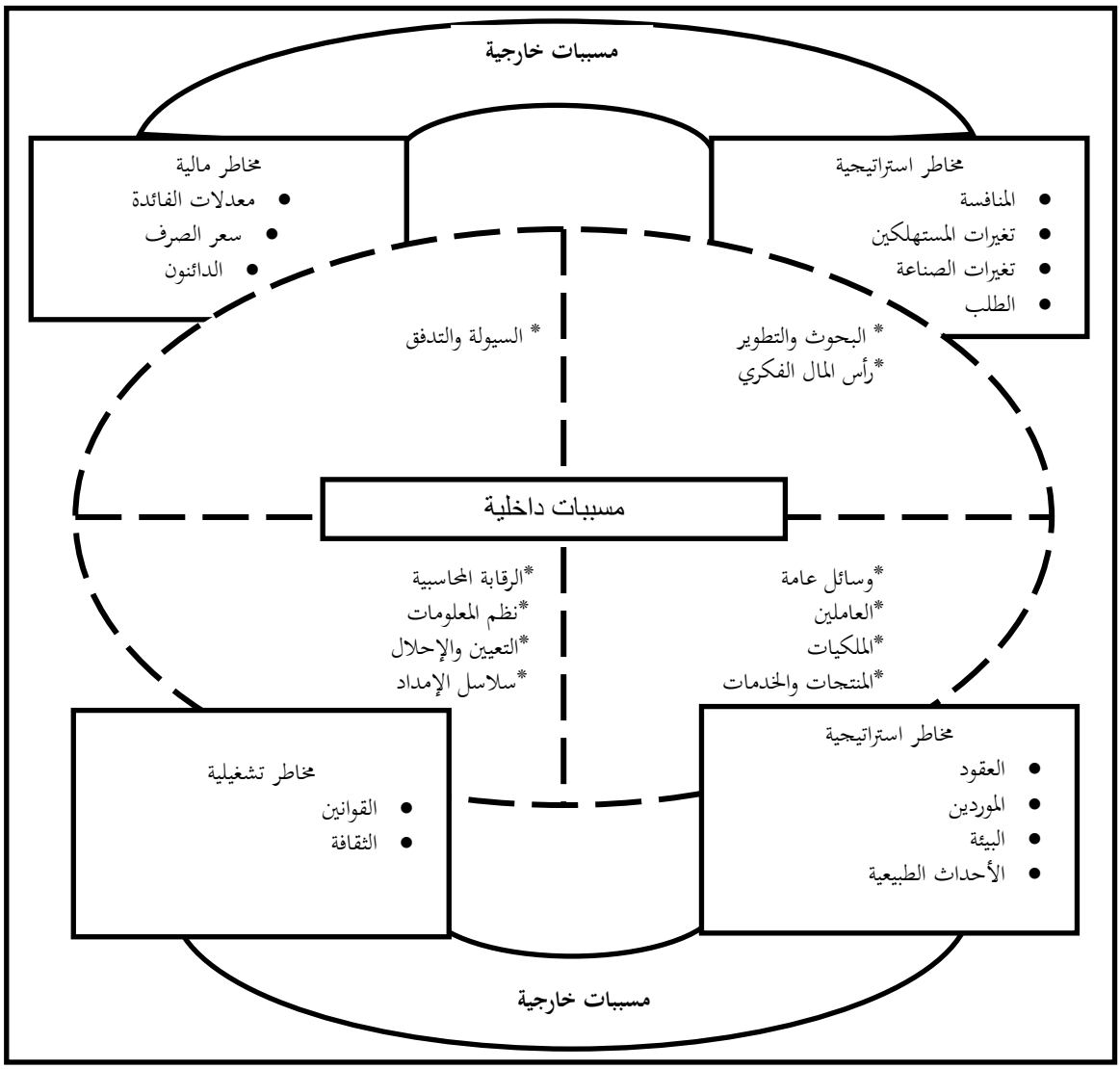
[2] H. Mintzberg, **"Structure et Dynamique des Organisations, D'organisation"**, Paris, 1982, P18.

[3] عبد الرزاق بن حبيب، **"اقتصاد وتسيير المؤسسة"**، ص 61.

[4] حورية زينب، **"تحليل وتقدير المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية "**، مرجع سبق ذكره، ص: 97.

كما أن إدارة المعلومات تعد في حد ذاتها من وظائف الإدارة الضرورية فهي التي تأخذ على عاتقها توفير المعلومات اللازمة لها بالسرعة والدقة والتكلفة المناسبة لترشيد المهام المختلفة في المؤسسة. والإعلام يجب أن يمرر في المؤسسة في الاتجاهين من القمة للقاعدة والعكس، لأن الأسواء هنا أن يتلقى أي فرد عامل معلومة عن المؤسسة من خارجها، والأخطر أن يقطع المدير خط سير المعلومات منه للقاعدة الموجودة، فهناك من يجعل هذه الأخيرة، أي المعلومة ضمن عناصر الإنتاج، التي كان يقال في الماضي بأنها " الطبيعة والعمل ورأس المال"، المعلومة أصبحت الآن هي الأساس، فمن يملك المعلومة يملك عناصر التقدم ومن لا يملك المعلومة أو من لا يستطيع استخدامها محكوم عليه بالانقراض، والشكل التالي يوضح مختلف مسببات المخاطر على مستوى المؤسسات.

الشكل رقم (1.2.1): مسببات المخاطر بالمؤسسات



المصدر: سيد محمد جاد الرب، **"الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية"**، القاهرة، دار الفكر العربي، 2011، ص4.

ثانيا: مفهوم ونشأة إدارة المخاطر

1. نشأة إدارة المخاطر:

ظهرت مع بداية القرن التاسع عشر إدارة متخصصة في المشروعات الصناعية وظيفتها إدارة المخاطر، كان من أهم نشاطها توفير الأمن للعاملين بالمشروع وتوفير الأمن لممتلكات هذه المشاريع، ومنذ ذلك التاريخ اهتم العالم باستخدام الأساليب العلمية لمواجهة الخطر، ومع ظهور الثورة الصناعية ووجود ندرة في الأيدي العاملة المدربة وارتفاع تكاليف المباني والتقنيات كل ذلك أدي بأصحاب الأعمال للسعي لمنع وتقليل المخاطر التي يتعرض لها العمال والممتلكات، وقد شرع بعض اصحاب الأعمال لاتباع وسائل الأمن لوقاية الأفراد والممتلكات بل وتعويض الأفراد عما يحدث لهم من خسائر بسبب العمل. وتكمن أهمية ادارة المخاطر في محاولة استخدام مقاييس السيطرة على المخاطر والتي تعتبر الأكثر ملاءة للتطورات الجديدة[1].

ويرجع البعض نشأة إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية المالية والتأمين في القطاع المالي وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكر إدارة المخاطر المعتمد على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد و القيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد، حيث كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفرد بيسنز ريفو عام 1956، حيث طرح المؤلف آنذاك فكرة مختلفة تماما وهي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسئولا عن إدارة مخاطر المنظمة البحتة، ومن بين أولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها وممارسة إدارة المخاطر هي البنوك ،والتي ركزت على إدارة الأصول والخصوم وتبين أن هناك طرقا أنجع للتعامل مع المخاطرة بمنع حدوث الخسائر والحد من نتائجها عند استحالة تفاديها[2]، لقد بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة وانتشرت من مؤسسة إلى أخرى، وعندما قررت رابطة مشتري التأمين تغيير اسمها إلى جمعية إدارة المخاطر والتأمين في 1975 كان التغيير إشارة إلى أن تحولا ما يجري حيث بدأت جمعية إدارة المخاطر والتأمين بنشر مجلة اسمها "إدارة المخاطر" كما كان يقوم قسم التأمين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير والدراسات لمساعدة مديري المخاطر، بالإضافة إلى ذلك قام معهد التامين الأمريكي بوضع برنامج تعليمي في إدارة المخاطر يتضمن سلسلة من الامتحانات يحصل فيها الناجحون على دبلوم في إدارة المخاطر وقد تم تعديل المنهج الدراسي لهذا البرنامج في 1973 وأصبح الاسم المهني للمتخرجين من البرنامج "زميل إدارة المخاطر"، لأنه في الواقع كثيرا من المفاهيم التي نشأت في قاعات الدراسة الأكاديمية تم نقلها إلى عالم الأعمال وتطبيقها فيه[3].

2. مفهوم إدارة المخاطر:

---

[1] خالد وهيب الراوي، " **إدارة المخاطر المالية** "، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 29.

[2] عبد القادر عصماني، "**أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية**"، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، 20 -21 اكتوبر،2009، ص4.

[3] طارق عبد العال حماد، "**إدارة المخاطر**"، مرجع سبق ذكره، ص 50.

قصد بإدارة المخاطر التوصل إلى وسائل محددة للتحكم في الخطر والحد من عدد المرات، التي يحدث بها والتقليل ما أمكن من الخسائر التي تترتب عن تحقق حدوثه[1]، تعرف إدارة المخاطر بأنها" أنها منهجية منظمة تتضمن مجموعة من الإجراءات المترابطة التي تهدف إلى تكمين المنشأة من تقليل احتمالات أو منع وقوع الخطر وخفض أثاره السلبية إلى أقصي حد ممكن وذلك لجميع القرارات التي تواجه خطر عدم التأكد من نتائجها[2]، وتعرف أيضا بأنها" عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى"[3]، وعرفت أيضا أنها "الجزء الأساسي في الإدارة الاستراتيجية لأي مؤسسة، فهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط والمحافظة عليه"[4]، كما تعرف أيضا بأنها " تحديد وتحليل والسيطرة الاقتصادية على هذه المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإيرادية للمشروع"[5]، وهي أيضا" وظيفة مستقلة مسئولة عن تخطيط وتوجيه وتنظيم مقياس لتخفيض وتسكين والسيطرة على التأثيرات المحتملة على المنظمة من المخاطر التي تنشأ جراء عملياتها"، وبشكل أكثر دقة يمكن أن نعرف إدارة المخاطر على أنها التطبيق المنظم لسياسات وإجراءات وممارسات الإدارة ومهمة تحديد وتحليل وتقييم ومعالجة ورقابة الخطر[6]،كما عرفت إدارة المخاطر على أنها "تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب"[7]، وهي أيضا " عملية تحديد، تقييم، إدارة، وضبط أحداث أو أوضاع محتملة سعيا لضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها" إن إدارة المخاطر تعمل بفعالية على تخفيض احتمالية وقوع خسارة معيّنة كما أنها تقلل من حجم الخسارة في حالة وقوعها، وتشمل عملية إدارة المخاطر منع المشاكل المحتملة من الحصول والكشف المبكر للمشاكل عند حصولها، وتصحيح للسياسات والاجراءات التي سمحت بحصول تلك المشاكل[8]، وتعرف أيضا بأنها "مجموعة من الموارد والسياسات التي تنفذها المؤسسة لتحديد و الحد و السيطرة على المخاطر المرتبطة بأنشطتها"[9]، و تعرف أيضا بأنها ″هي عبارة عن إجراء منتظم للتخطيط من أجل تحديد وتحليل الاستجابة ومتابعة المخاطر المتعلقة بأي مشروع، وتتضمن الإجراءات والأدوات والتقنيات التي ستساعد مدير المشروع على تعظيم إمكانية

---

[1] سلامة عبد الله سلامة، **"الخطر والتأمين"**، مكتبة دار النهضة العربية، ط6، مصر، 1980، ص 8.

[2] محمود العبيدي، **"التحديات التي تواجه منظمات الاعمال المعاصرة، الازمة المالية والعالمية والافاق المستقبلية"**، جامعة فيلاديلفيا، المملكة الاردنية الهامشية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، رسالة دكتوراه منشوره، 2011م، ص450.

[3] طارق عبد العال حماد، **"إدارة المخاطر، أفراد، إدارات، شركات، بنوك"**، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 51.

[4] The Institute Of Risk Management, **"A Risk Management Standards"**, London: Airmic Publishing.2002, p 02.

[5] خالد وهيب الراوي، **"إدارة المخاطر المالية"**، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 10.

[6] Campbellة **"Risk Management Guide for Small Business"**ة Global Risk Alliance Pty Ltd Jointly With NSW Department of State and Regional Development, 2005, 07.

[7] أسامة عزمي سالم، نوري موسى شقيري، **"إدارة المخاطر والتامين"**، ط1، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص55

[8] دليل الحوكمة المؤسساتية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي، مؤسسة جرامين جميل، بيروت، لبنان، 2010، ص 34.

[9] KPMG Audit, **"La gestion des risques et du contrôle interne au sein des sociétés foncières"**, Paris, 2009, P 13.

وأسباب تحقيق نتائج ايجابية وتخفيض إمكانية وأسباب تحقيق نتائج غير ملائمة. وتكون إدارة المخاطر أكثر فعالية عندما تؤدى مبكرا في حياة المشروع وهي مسؤولية مستمرة عبر تنفيذ المشروع"[1]، فهي تلك الإدارة التي تقوم بتحديد واكتشاف الخطر البحت وقياسه كميا بهدف تقليل تكرار الحوادث والخسائر المترتبة عليه، وذلك باستخدام أنسب الوسائل لمواجهته بأقل تكلفة ممكنة وبما يكفل تحقيق أقصى أمان ممكن[2]، فإدارة المخاطر عبارة عن إجراء منتظم للتخطيط من أجل تحديد، تحليل الاستجابة ومتابعة المخاطر المتعلقة بأي مشروع وتتضمن الإجراءات والأدوات والتقنيات التي ستساعد مدير المشروع على تعظيم إمكانية وأسباب تحقيق نتائج ايجابية وتخفيض إمكانية وأسباب تحقيق نتائج غير ملائمة[3]، فهي جزء من الاستراتيجية المطبقة في كل المؤسسات، فهي عملية تعالج من خلالها المؤسسة بطريقة منهجية المخاطر التي تتعلق بنشاطاتها، وتبحث أيضا عن أرباح دائمة في إطار هذه النشاطات، سواء كل منها على حدى أو مجتمعة[4].

ثالثا: أهداف ومهام إدارة المخاطر وأهميتها

تزايد اهتمام المؤسسة بمفهوم إدارة المخاطر نتيجة لتطور بيئة النشاط الاقتصادي من حيث كبر حجم المؤسسات وتعقد عملياتها الإنتاجية وغير ذلك من العوامل التي ساهمت في زيادة احتمال تعرضها للمخاطر، حيث تسعى إدارة المخاطر لتحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة من خلال مجموعة من الأهداف والمهام التي تقوم بها.

1. أهداف إدارة المخاطر:

لا تقل أهداف وظيفة إدارة المخاطر أهمية عن أهداف الوظائف الأخرى في المؤسسة ،حيث تعني إدارة المؤسسة جوهريا بأن يؤدي جميع الأفراد واجباتهم الوظيفية بكل حكمة وبما يحقق مصلحة المنظمة وبالتالي تقدم معظم المؤسسات التوجيه والإرشاد لصناع القرار فيها في صورة أهداف ومن منظور المؤسسة يقصد بمصطلح هدف النتائج الطويلة المدى المراد تحقيقها وينبغي أن يحدد برنامج إدارة المخاطر الأهداف المراد بلوغها، وفضلا عن ذلك فإن تحمل مستوى من المخاطر هو أمر لا مفر منه من قبل المؤسسات المالية وغير المالية على حد سواء، وذلك أثناء سعي هذه المؤسسات إلى تحقيق أهدافها المتمثلة في النمو والاستمرارية وتحقيق العوائد وتعزيز والرقي بسمعتها وبالثقة بها، وتجنب الانحدار في أدائها الاقتصادي. إن هذا الأمر – أي تحمل مستوى محدد من المخاطر– يتطلب من المؤسسات أن تعمل على وضع إدارة هادفة للمخاطر لديها، ولهذا فإن ادارة المخاطر تستمد أهدافها من أهداف المؤسسة، ويمثل الهدف الأساسي لها على المستوى الكلي بحماية المؤسسة من المخاطر التي تتعرض لها، خصوصا وأن المؤسسات تعيش في بيئة عدم التأكد العالي والمتغيرات المتسارعة و ومن أجل تحقيق ديمومة الانتاج

[1] Collective, **"Project Risk Management Handbook",** Office of Project Management Process Improvement, First Edition; June 26, 2003; p 9.
[2] DANGLOSS. G, Olson, J. A, **"Sinkiss, an Over View Of Risk Managment "**, The Geneva Papers on Risk And Insurance, April 1982, P P 117 - 118.
[3] Collective, **"project –risk management hand book",** office of project management process impr ovement ,first edition ,June 26,2003,p 22
[4]- Sophie Gaultier Gaillard، Jean Paul Louis sot, **"Diagnostique des risques"**, Edition AFNOR**,** Saint Denis, France, 2004, P: 30.

وتعظيم الارباح وتقليل النفقات والحفاظ على سمعة المؤسسة وحصتها السوقية، ويتحقق هذا الهدف من خلال إدارة الموارد البشرية و المادية بشكل كفؤو حيث تقوم إدارة المخاطر باختيار الفرص المناسبة لتحقيق الزيادة في حدم الدخل والأرباح[1]، و من أهم الأهداف التي تسعى إدارة المخاطر لتحقيقها ما يلي:

- ✓ تقديم إطار عام للمؤسسة بهدف دعم تنفيذ النشاطات المستقبلية بأسلوب متناسق ومسيطر عليه[2].
- ✓ إعداد أساليب لاتخاذ القرار، وتحديد الأولويات من خلال الادراك الشامل للفرص والمخاطر والتغيرات التي تواجه نشاطات المؤسسة.
- ✓ المساهمة في تخصيص موارد المؤسسة والاستخدام الامثل لها، وحماية وتطوير الموارد والموجودات بالمؤسسة.
- ✓ تخفيض التغيرات غير الاساسية في النشاطات التنظيمية.
- ✓ دعم الموارد البشرية وقواعد بيانات المؤسسة وتعظيم الكفاءة التشغيلية.
- ✓ محاولة منع حدوث خسائر مالية ينهار معها المشروع[3].
- ✓ اختبار وسائل غير مكلفة لمواجهة المخاطر.
- ✓ تخفيض معدلات الحوادث وكذلك معدلات حجم الخسائر.
- ✓ تطوير وسائل تحليل تكلفة الاخطار.
- ✓ تعظيم الربح في الاجل الطويل وخفض درجة الخطورة بالإضافة للتقييم الدوري لنتائج برامج ادارة المخاطر.
- ✓ تطوير وتحسين ثقافة المخاطر وزيادة المعرفة والفهم للمخاطر المحيطة بالمؤسسة[4].
- ✓ ربط مخاطر المؤسسة مع البرامج والأهداف والغايات.
- ✓ تزويد بمعاني أكبر للفاعلية والكفاءة من عملية إدارة المخاطر.
- ✓ الاتفاق على القيم الأساسية وعلى منهج إدارة المخاطر المتكامل.

كما حدد معهد إدارة المخاطر في معيار إدارة المخاطر الصارد سنة 2002 أهداف إدارة المخاطر فيما يلي[5]:

- ✓ تقديم إطار عام للمؤسسة بغرض دعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق وخاضع للرقابة.

---

[1] Williams, C. Smith, M. C, and Young, P. C, "Risk Management and Insurance", McGraw-Hill Companies, Boston 1998; p 26.

[2] سعد على حمود العنزي، عراك عبود عمير الدليمي، **"تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات، مدخل نظري تحليلي"**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 07، العدد 13، 2015، ص ص: 569-583.ص 574

[3] عبد الحميد ابو بكر، وليد إسماعيل السيف، **"إدارة الخطر والتأمن"**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص56.

[4] نضال عزيز مهدي، نبيل عبد الحر الجبوري، **"تطوير أداء وحدات الرقابة الداخلية العاملة في القطاع الحكومي في ضوء مدخل إدارة المخاطر، دراسة ميدانية في الوحدات الحكومية العراقية"**، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق السنة 39، العدد 109، 2016، ص 231، ص ص: 246-227.

[5] The Institute Of Risk Management, **"A Risk Management Standards"**, London: Airmic Publishing. 2002,p 04.

- ✓ تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات عن طريق الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة المؤسسة، والتغيرات والفرص والتهديدات.
- ✓ المساعدة في القيام بالاستخدام الكفء لرأس المال والتخصيص الملائم والكفء للموارد المتاحة للمؤسسة.
- ✓ تخفيض الانفاق على الانشطة غير الضرورية.
- ✓ الحفاظ على سمعة المؤسسة وتوفير الحماية اللازمة لأصولها.
- ✓ دعم القوى البشرية في المؤسسة وتطوير قاعدة المعلومات الخاصة بالمؤسسة.
- ✓ تعظيم الكفاءة التشغيلية.

كما تجدر الإشارة إلى أن من أهم أهداف إدارة المخاطر تكمن فيما يلي[1]:

- ✓ تفادي أكبر مخاطرة قد تواجه أي المؤسسة وهي الإفلاس وتكاليفه المباشرة وغير المباشرة التي تكون في معظمها كبيرة ومعلومة، فالنظرة إلى الإفلاس مستقبلا كإمكانية غير عادية بالنسبة للشركة تؤدي لإعادة الهيكلة أو الإغلاق، فإن إدارة المخاطر تمكن من ترفع من قيمة المؤسسة عبر تخفيض إمكانية العجز وعدم الملاءة.
- ✓ إدارة المخاطر يمكن أن تساعد في تخفيض تقلب العوائد، ألن تخفيض التقلب في الدخل المستقبلي الخاضع للضريبة سيخفض القيمة الحالية الصافية للدفعات الضريبية المستقبلية، وبالتالي رفع قيمة المؤسسة.
- ✓ المصدر الرئيسي لعجز المؤسسة هو عدم القدرة على خدمة الديون، وهذا كله مساو لارتفاع نسبة الديون إلى حقوق الملكية، وهذا ما يزيد من مخاطر المؤسسة وبالتالي فإن إدارة المخاطر تسمح للمؤسسة في تخفيض تكاليف تمويل الديون وفي المقابل فإن إدارة المخاطر يمكن أن تسمح للشركة بإعطائها فرصة لتوسيع التمويل عبر الديون.
- ✓ الاستثمار الضمني في رأس المال البشري المحدد في المؤسسة، فالمؤسسة الأكثر مخاطرة هي التي يكون تعويض الموظفين الحاليين أو المرتقبين فيها يتطلب بقاؤهم أو ارتباطهم بالمؤسسة، فإدارة المخاطر الحقيقية يمكن أن تساعد على تخفيض تكاليف الاحتفاظ أو توظيف موظفين رئيسيين.
- ✓ تساعد الجهات الراعية والفريق الإداري للمشروع ببناء قرارات علمية بالنظر إلى المتغيرات المتحكمة بالمؤسسة.
- ✓ تشجع الفريق الإداري على الأخذ بالمقاييس المناسبة من أجل تخفيض الآثار السلبية على أهداف وتكاليف وبرامج المؤسسة وإدارة المؤسسات في ظل الأزمات.

2. مهام إدارة المخاطر:

يمكن إبراز مهام إدارة المخاطر في العناصر التالية[2]:

[1] Jacqueline Jeynes, **"Risk Management: 10 Principles"**, Butterworth-Heinemann , London , 2002, pp 9-10.
[2] The Institute Of Internal Auditors, **"The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Wide Risk Management"**, USA, 2009, P13.

- ✓ وضع استراتيجية وسياسة لإدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر لوحدات العمل والعمل على إنشاء بيئة ملائمة.
- ✓ التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
- ✓ بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة، ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر مع تطوير عمليات مواجهتها.
- ✓ إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح.
- ✓ اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط اقتصادي.
- ✓ تحليل كل خطر من الأخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى.
- ✓ قياس درجة الخطورة واحتمال حدوثها وتقدير حجم الخسارة.
- ✓ اختيار أنسب وسيلة لإدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الفرد أو المؤسسة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.

3. أهمية إدارة المخاطر:

تتعاظم أهمية إدارة المخاطر في تخطيط الأعمال بسبب تسارع وتيرة التغير وعدم امكانية الاعتماد على الخبرة الماضية بشكل كبير، وبسبب تزايد الكوارث الكبيرة التي كان من الممكن تفاديها وادارتها بشكل أفضل[1]، ويمنك القول أن أهمية إدارة المخاطر تكمن في ما يلي:

- ✓ استخدام تقديرات الخطر لتطوير خطة المراجعة[2].
- ✓ المساعدة في تحديد نوع الرقابة التي يجب تصميمها من أجل تدني المخاطر والعمل على تقييم كفاءة وفعالية إدارة المخاطر.
- ✓ التأكد من أن إدارة النشأة ولجنة المراجعة قد حددت المستوي المقبول من المخاطر.
- ✓ ضمان أن الرقابة تصمم من اجل تدني المخاطر إلى المستويات الت تعتبر مقبولة من قبل الإدارة ولجنة المراجعة.
- ✓ الرقابة والتقييم الدوري لمخاطر النشأة والتحقق من فعالية الرقابة في إدارة هذه المخاطر.
- ✓ التأكد من مسئولية المديرين عن إدارة المخاطر بشكل دوري والعمل على إمداد لجنة المراجعة بتقارير عن نتائج عمليات إدارة المخاطر

---

[1] Nam Cao Nguyen., **"Risk management strategies and decision support tools for dry land farmers in southwest Queensland, Australia**', A thesis Submitted for degree of Doctor of Philosophy at the University Of Queensland, Gatton,2007, p12.

[2] الصادق محمد سالم الطيب، " **جودة المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل إدارة المخاطر، دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية العاملة بولاية البحر الأحمر**"، مجلة جامعة البحر الأحمر للعلوم الإنسانية، العدد 02، 2016، ص 47، ص ص: 37-60.

- ✓ تحدد المخاطر التي تواجه تحقيق الاهداف وتقيمها، بحيث يمكن إبلاغ المديرين عنها للتحوط لها، أو التخفيف منها او تحويلها لتحقيق الأهداف التي يتعين تحقيقها[1].
- ✓ تستخدم إدارة المخاطر في قياس حجم عدم التأكد الذي يمكن أن تتقبله المؤسسة لتتمكن من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- ✓ تسهم في تمكين الإدارة من التعامل مع المخاطر التي تواجهها المؤسسة وإدارتها، والتي يمكن أن تقود إلى فشلها أو عرقلة مسارها الاستراتيجي.
- ✓ تسهم إدارة المخاطر في تحقيق التوازن الاستراتيجي الأمثل بين العوائد والمخاطر المرتبطة بها.
- ✓ تمكين المؤسسة من الاستخدام الفعال للموارد والمقدرات الجوهرية في تحقيق الأهداف.
- ✓ جعل المخاطر التي تواجه المنشأة قابلة للمقارنة عبر جميع أنواع المخاطر وجميع وحدات الأعمال[2].
- ✓ تساعد بفعالية في عملية التفادي لوقع الأزمات الرئاسية وذلك عن طريق الاستجابة لإشارات الإنذار المبكر واتخاذ تدابير مضادة وفعالة في الوقت المناسب.
- ✓ تطبيق عمليات التحليل والقياس تساعد في اتخاذ القرارات السليمة مما يؤدى إلى تخفيض المخاطر بشكل شامل
- ✓ تعزيز مقدرة المؤسسة على تحديد المخاطر ومعرفة الآثار المتعلقة بها، توفير حلول متكاملة للاستجابة لشتى أنواع المخاطر[3].
- ✓ الربط بين النمو والمخاطر والعائد، وتعزيز قرارات الاستجابة للمخاطر

رابعا: بناء أنظمة إدارة المخاطر وعوامل نجاحها

1. بناء أنظمة إدارة المخاطر:

نظام إدارة المخاطر عبارة عن مجموعة من المعايير والعمليات والأدوات والمعلومات المعالجة، التي تساعد على تطبيق إدارة فعالة للمخاطر التي تواجهها المؤسسات في مختلف ميادين نشاطها، حيث يتألف نظام إدارة المخاطر من جانب كمي وآخر نوعي، بالإضافة إلى مرحلة موالية وأساسية تتمثل في مرحلة تقييم ومراجعة دورية لهذا النظام

1.1. الجانب الكمي[4]:

[1] Nam Cao Nguyen. Op, Cit, 2007, p12.

[2] جوناثان روفيد، "**إدارة مخاطر الأعمال**"، ط1. ترجمة علاء أحمد إصلاح، مصر، مجموعة النيل العربية للنشر، 2008، ص 138.

[3]James K. Kincaid and others."Control Self-Assessment" first printing. The IIA Research Foundation 2006, p147.

[4] عبد القادر عصماني، "**علاقة ذكاء المؤسسة بإدارة المخاطر، تجربة شركة أكسون موبيل**"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 18، 2018، ص ص: 103-122، ص ص: 110-111.

يحتوي هذا الجانب على مجموعة من الأدوات والتقنيات والنماذج الإحصائية المستخدمة للتعرف على بعض المخاطر وتحليلها وتقييمها مثل اللوغاريتمات وتوزيع الاحتمالات والقيمة الزمنية للنقود والمتوسط والانحراف المعياري والارتباط والالتواء وتقدير متغيرات التوزيع واختبار الافتراضات والخصائص الإحصائية وتنبؤ...الخ.

ولعل أهم هذه التقنيات هي القيمة المعرضة للمخاطرة، والتي تعرف على أنها أسوأ حالة متنبأ بها للخسارة على مستوى محدد من الثقة، كما طورت مقاييس ونماذج أخرى مثل تحليل (Carlo Monte) واختبار التحمل (Testing Stress).

2.1. الجانب النوعي:

ويتمثل في مجموعة من الإجراءات الرقابية وكذلك الفحوصات التي تستخدم من أجل تحقيق إدارة فعالة للمخاطر، كاختيار الأدوات المناسبة – الأكثر فعالية وأقل تكلفة– لمعالجة المخاطر مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المخاطر ودرجة خطورتها المفترضة، بالإضافة إلى هذا يتضمن الجانب النوعي تحديد مسؤوليات مختلف مصالح المؤسسة المساهمة في عملية إدارة المخاطر، فضلا عن تحديد الوظائف العليا لمراقبة المخاطر، زيادة على ذلك فإن مكونات الجانب النوعي تقوم بتقديم الافتراضات الأولية عن ماهية المخاطر المتعرض لها وأنواعها وبفضل الاستعانة بتقنية اختبار التحمل الذي يتم من خلاله القيام بسلاسل سيناريو، ومعرفة ما إذا تحاليل التحقق من أثر قوة بعض الافتراضات الأولية موجودة ضمن نموذج المخاطرة، ويتوقف ذلك على نوعية المعطيات و على اختيار السيناريوهات المناسبة.

وبالاستخدام المترادف لكل من الجانب الكمي والنوعي، يتم تصميم وإنجاز إدارة المخاطر مضافا لها نقاط التوجيه للنقائص الملازمة لذلك، فمن خلال عملية قياس ومراقبة المخاطر التي تدفع للتركيز بشكل كبير على الحاجة إلى منهج ثابت ومتماسك، لأن كلا من المكونات الكمية والنوعية لنظام إدارة المخاطر هي مكونات حيوية لإدارة مخاطر فعالة من أجل الوصول لأفضل نتيجة ممكنة.

2. عوامل النجاح لإدارة المخاطر[1]:

تمثل إدارة المخاطر عملية مستمرة من خلالها تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تطبيق ممارسات وتقنيات جديدة تساهم في مواجهة مختلف المخاطر التي قد تتعرض لها، وتتمثل عوامل نجاحها فيما يلي:

- ✓ **التزام الإدارة العليا ودعمها:** يرتبط دعم الإدارة العليا باتخاذ القرارات الفاعلة لإدارة المخاطر والتفويض للأخذ بالتغيرات في عمليات الأعمال، وتكمن الفوائد المرتبطة بتحسين عملية اتخاذ القرار لإدارة المخاطر باستجابة الإدارة العليا لعمليات الأعمال والالتزام بتقليل المخاطر.

[1] بوبكر مصطفى، جميل أحمد، رشام كهينة، **"أثر إدارة المخاطر على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة هيكل للحديد والصلب"**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، 2019، ص ص:87-100، ص 92.

- ✓ **ثقافة المؤسسة بإدارة المخاطر**: تؤثر ثقافة المؤسسة على نجاح الإدارة، ومواجهة المخاطر من خلال دعمها لفرق العمل والتعاون والتنبؤ بالمخاطر ومعالجتها وتطوير التعاون والعمل الجماعي من خلال تقاسم المعرفة، إذ تتطلب إدارة المخاطر دمج العديد من الثقافات التي تجعل النظام متماسكاً في الافتراضات والقيم التي تتبناها جميع المؤسسات المرتبطة بسلسلة القيمة*.
- ✓ **الاتصالات**: إن الاتصالات تجعل من التنافس في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة في أوضح صورة متخذ القرار، وهي القادرة على وصف ونقل رسالة المؤسسة واستراتيجيتها إلى العاملين بدقة.
- ✓ الهياكل التنظيمية: ترتبط إدارة المخاطر بمرونة ورشاقة إذ ان الاستجابة بسرعة وبأساليب مختلفة في مواجهة الظروف المتغيرة يتم من خلال إتباع منهج مرن.
- ✓ تدريب العاملين: تؤدي عملية التدريب والتطوير والى زيادة في مخزون المهارات والمعرفة، التي تؤدي إلى تطوير قابليات العاملين، مما تسهم في زيادة الإنتاجية وتخفيض الكلف وتقليل المخاطر، مما يؤدي إلى تحقيق القيمة المضافة في المؤسسة.
- ✓ **تكنولوجيا المعلومات**: تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال جانبا من جوانب الموقف الاستراتيجي الذي تواجه به المؤسسة المخاطر ومن خلالها تقوم بإدارة المخاطر التي تواجهها، كما تشير إلى استعداد المؤسسة وقدراتها على تخصيص المزيد من الموارد لنتائج مشاريعها التي يصعب التنبؤ بها.

خامسا: منهجية إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي أداة لإدارة إمكانية منع أي حدث قد يقع بالخطأ في أي من مجالات العمل والتي قد تحدث بشكل مفاجئ والتي تعيق المؤسسة من تحقيق أهدافها، وذلك نتيجة ظهور هذا الخطر في أوقات لا تتناسب وطبيعة سريان العمل، وعليه فإن نجاح إدارة المخاطر لا يعني ضمان مطلق وإنما طريقة إدارة المخاطر في كل جزئية من العمل تخفف من وقوعها بالإضافة إلى تحديد وتحديث طرق معالجة هذه المخاطر[1]، فتتطلب إدارة المخاطر وجود إدارة فعالة لوضع استراتيجية يتضح من خلالها تحديد وتشخيص الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة ثم تقييم حجم الخسائر المحتملة لكل خطر من هذه الإخطار ومن ثم تحديد الطريقة المناسبة لمواجهة كل منها بالتنسيق مع الإدارات الأخرى وفي المرحلة الأخيرة يتم أجراء المتابعة والمراقبة لملاحظة التغييرات التي تتطلب مراجعة وتنقيح السياسات التي تتعامل مع المخاطر والوقوف على نتائج التنفيذ التي تم تحقيقها وتجدد الإشارة إلى أن وظيفة الرقابة تتطلب وضع معايير رقابية يتم من خلالها مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط وتصحيح

* سلسلة القيمة هو مصطلح يستخدم في مجال إدارة الأعمال للتعبير عن سلسلة النشاطات التي تساهم في قيمة المنتج أكثر من تكلفته، وطُورت سلسلة القِيمة من قِبل مايكل بورتر والهدف من هذه السلسلة هو تقديم أقصى قيمة بأقل تكلفة ممكنة، وخَلق مستوى من التنافس.

[1] Rudasigwa, Justin, **"The Role of Internal Audit Function in Enhancing Risk Management in The Rwanda Social Security Fund"**, Dissertation MTech degree in Technology. Internal Auditing .Tshwane University of Technology2006, p 56.

الانحرافات[1]، ومن أجل تحقيق هذا يجب أن يكون هناك مراحل منهجية واضحة مؤسسة على طرق علمية وعملية لإدارة المخاطر و يمكن تحديدها فيما يلي:

1. السياق العامل لإدارة المخاطر:

إن المرحلة الأولى في عملية إدارة المخاطر هي إنشاء السياق العام الذي يشير إلى جوانب البيئة والمخاطر ، وعادة ما يجري إنشاء السياق بوقت مبكر، لأنه أمر بالغ الأهمية لنجاح أو فشل العملية، إذ أن وضع الإطار العام سيتم من خلاله التأكد من أن المراحل الأخرى في عملية إدارة المخاطر هي أكثر استهدافا وأكثر كفاءة وأنها سوف تجنب إهدار الوقت والموارد[2]، ومن الضروري تحديد الاهداف وتقرير احتياجات المؤسسة من خلال برنامج إدارة المخاطر إذ تحتاج المؤسسة إلى خطة معينة للحصول على اقصى منفعة ممكنة من نفقات إدارة المخاطر[3]، ولهذا فهناك العديد من الاعتبارات الداخلية والخارجية التي تؤخذ بعين الاعتبار في بناء سياسة إدارة المخاطر ، ويمكن تحديد خطوات إعداد السياق العام كما يلي[4]:

- ✓ **السياق الداخلي:** ويمثل البيئة الداخلية التي تسعى المؤسسة من خلالها تحقيق أهدافها.
- ✓ **السياق الخارجي:** ويمثل البيئة الخارجية التي تسعى المؤسسة من خلالها تحقيق أهدافها.
- ✓ **سياق إدارة المخاطر:** وهو إطار لتحديد الأهداف والاستراتيجيات ومجال نشاطات المؤسسة الحالية أو التي سيتم إنشائها والتي يجري تطبيق عملية إدارة المخاطر فيها[5].
- ✓ **وضع معايير تقييم المخاطر:** تقوم المؤسسة بإعداد المعايير التي سيتم استخدامها لتقييم أهمية المخاطر، وتحديد المستويات المقبولة وغير المقبولة من المخاطر لكل نشاط أو حدث.

2. تحديد واكتشاف المخاطر:

يتم ذلك من خلال وجود إدارة داخل المؤسسة تقوم بدارسة أوجوه النشاط المختلفة في المؤسسة واختيار العاملين وتدريبهم وذلك بهدف اكتشاف الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة، ولتسهيل عملية اكتشاف المخاطر تقوم إدارة المخاطر بإعداد تبويب شامل لجميع الاخطار المختلفة والتي من المتوقع أن توجهها المؤسسة في مراحل النشاط المختلفة وقد يتم التبويب على أساس موضوع خسارة أي خطر كأخطار الاشخاص واخطار الممتلكات واخطار المسؤولية المدنية أو نوع المخاطر كالأخطار المباشرة والاخطار غير المباشرة فضلاً عن تبويب العوامل المساعدة للخطر والطرق المختلفة لمواجهته[6]، كما يجب تحديد جميع الأحداث الداخلية والخارجية التي يمكن أن تحدث وتؤثر على تحقيق المؤسسة لأهدافها مع ضرورة التفريق بين

---

[1] على فلاح الزعبي، "**إدارة المخاطر ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية، دراسة تحليلية**"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، العدد 04، 2010. ص ص: 27-46، ص 36.

[2] Nam Cao Nguyen., Op, Cit, 2007,p 19.

[3] Williams,Meri,**"The Principles of project management"**, Site point. Australia 2008,; p234

[4] The Institute Of Internal Auditors, **"The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Wide Risk Management**", USA, 2009, P09.

[5] Prapawadee Na Ranong,**"Critical success factor for effective risk managmenet procedures in financial industries"**, Master Thesis in Thailand, Umea Universty, 2009, p09.

[6] Williams, Meri , **"The Principles of project management",**2008,Site point, Australia ; p234

الفرص والاحتمالات، يتطلب ذلك الربط بين المعلومات المختلفة التي تصل للإدارة وبالظروف المتعلقة بالبيئة الحالية والمستقبلية المحيط بها، حيث أن عدم تحديد الأحداث والربط بين المعلومات المختلفة يترتب عليه عدم أخذها في الاعتبار عند التخطيط لكيفية الاستجابة لهذه الأحداث أو اتخاذ قرار بشأن تقليل المخاطر الخاصة بها، مما يؤدي إلي احتمال التعرض لمخاطر وقوع الأحداث بدون التخطيط المسبق لها[1]، تعد هذه المرحلة أساسية لإدارة المخاطر، إذ تكتشف وتحدد المخاطر المحتملة، التي تحدث بشكل كبير والأحداث الأخرى التي تحدث بشكل أقل من ذلك، حيث يتم التحقق من المخاطر من خلال النظر في نشاطات المؤسسة، ومحاولة إدخال الأحداث الجديدة التي ستنشأ في المستقبل، بسبب تغيرات البيئة الداخلية والخارجية[2]، وهناك عدة طرق لتحديد المخاطر منها ما يلي[3]:

- ✓ **التحديد المعتمد على الأهداف:** إن المنظمات والفرق العاملة على مشروع ما جميعها لديها أهداف، فأي حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئيا أو كليا يعتبر خطورة.
- ✓ **التحديد المعتمد على السيناريو:** في عملية تحليل السيناريو يتم وضع سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل للتفاعل بين القوى في سوق أو معركة، لذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب به، يعرف على أنه خطورة. بمعنى التعرض لمشكلة أو خطر لا يوجد له حل ضمن السيناريوهات المتوفرة.
- ✓ **التحديد المعتمد على التصنيف:** وهو عبارة عن تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر.
- ✓ **مراجعة المخاطر الشائعة:** في العديد من المؤسسات هناك قوائم بالمخاطر المحتملة.

3. تحليل المخاطر

يهدف تحليل المخاطر إلى تحديد العوامل المؤدية إلى تأثيراتها السلبية، بحيث يمكن التعامل معها سعياً لتحديد نتائجها، وتتم إجراءات تحليل المخاطر بطرق مختلفة، وتطبق المؤسسة يناسبها منها وفقا لنوع أعمالها تحليل المخاطر يتضمن تقنيات كمية وأخرى نوعية، وأهم التقنيات الكمية الرئيسية المستخدمة بشكل واسع في قطاع الصناعة وهي تحليل مونت كارلو تحليل السيناريو*، تحليل الحساسية، تحليل القيمة المتوقعة، تقييم البرنامج وتقنيات المراجعة، تحليل المجموعة الغامضة، تحليل شجرة القرار، النمذجة والمحاكاة، التوزيع الاحتمالي، إن بعض هذه التقنيات يتم تطبيقها بشكل أقل من غيرها لكونها تحتاج إلى

---

[1] الصديق طلحة محمد رحمة، **"التمويل الإسلامي والرؤى المستقبلية"**، جامعة الخرطوم، السودان رسالة دكتوراه، غير منشورة،2006، ص 62.

[2] Prapawadee Na Ranong Op, Cit, 2009, p09.

* لتعمق أكثر حول طرق وأدوات تحليل المخاطر أنظر محمد عباس ديوب، رلاء حسين زريقا، **"تحديد المخاطر في شركات المقاولات دراسة ميدانية على شركات المقاولات العاملة في سورية"**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد 03، 2016، ص ص: 196-198. ولطيفة عبيدلي، **"دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة"** جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية. 2012، ص ص: 48-53.

[3] أديب العمري، إبراهيم الخلوف الملكاوي، **"دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر، دراسة نظرية"**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول، إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، 16 -18 أفريل 2007، جامعة الزيتونة الأردنية ص15

معلومات تفصيلية، وغالباً ما تكون غير موجودة من مرحلة التخطيط ، لذلك توجد صعوبة في اتخاذ القرارات الدقيقة، أما المخاطر النوعية فتتضمن المخاطر المتعلقة بالالتزام التعاقدي والاختلافات من خلال لزبائن، والاختلافات بالتصميم، وتحتاج الصناعة الواسعة استخدام تقنيات نوعية أساسية تتضمن تحليل شجرة الفشل ، تحليل شجرة الحدث مصفوفة الاحتمال والتأثير، تحليل السبب والنتيجة ، تقييم مخاطر الحاجات الملحة، تقنية دلفي، العصف الذهني ، تحليل الفرضية، حليل قوائم المراجعة، آراء الخبراء[1]، حيث يمكن استخدام الأساليب الكمية عندما يكون هناك قدر كاف من البيانات المتاحة، أما الأساليب الوصفية فمن الممكن استخدامها عند انخفاض احتمال وقوع الحدث أو في حالة عدم توفير البيانات المالية والخبرة بالتقديرات الكمية أو عندما يكون هناك حاجة للخبرة عن التقدير[2].

4. تقييم المخاطر:

تعد هذه المرحلة من أكثر المهام تكرارا، وهي أساسية في العديد من القرارات وتساعد الإدارة في معالجة المخاطر، اذ بعد ان يتم الانتهاء من تحميل المخاطر يتم تقييمها وقياسها[3]، لذا يجب على إدارة المخاطر تقييم الاخطار التي تم اكتشافها وتحديدها ويقصد بتقييم المخاطر قياس احتمال وقوع خسارة معينة ويتطلب هذا التقييم إعطاء أولويات للأخطار ذات الأثر الجسيم إذ يتم تبويب الاخطار في مجموعات مثل" اخطار جسيمة، اخطار متوسطة، اخطار قليلة" أو إلى مجموعات مثل "أخطار مهمة جداً، أخطار مهمة، أخطار غير مهمة"[4]، كما أنه من الضروري إجراء مقارنة بين تقدير المخاطر ومقاييس المخاطر التي تم إعدادها من طرف المؤسسة، مقاييس المخاطر قد تتضمن العوائد والتكاليف ذات العلاقة، والمتطلبات القانونية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، واهتمامات أصحاب المصالح ..الخ، لذلك يستخدم تقييم المخاطر لاتخاذ القرارات تجاه المخاطر ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، وفيما إذا كانت المخاطر يجب قبولها ومعالجتها[5].

5. معالجة المخاطر:

إن معالجة الخطر تقتضي وضع أولويات بمراعاة ندرة وأهمية الموارد وكذا أهداف المؤسسة، وتتمثل عملية المعالجة في الإجابة على السؤالين التاليين: ما يجب فعله؟ وكيف يجب فعله؟ فبعد تحديد و تقييم الخطر تأتي مرحلة تحليل الخطر و المتمثلة في قبول الخطر تتحمل المؤسسة نتائجه التي تعتبر دون أهمية و ليس لها تأثير عميق على المؤسسة أو القيام بعملية معالجة الخطر التي ينتج عنها تخفيض من حدة الخطر و تبقى قيمة أو مستوى من الخطر و هو ما يسمى بالخطر المتبقي و الذي تقبل المؤسسة تحمله أو تقوم مرة ثانية بعملية المعالجة لهذا الخطر المتبقي[6].

---

[1] سعد على حمود العنزي، عراك عبود عمير الدليمي، مرجع سابق الذكر، ص 577.

[2] أنظر أيضا، عبد الوهاب نصر على، "**المراجعة وحكومة الشركات ومسئوليات مراقبة الحسابات في مواجهة الأزمة المالية العالمية**"، القاهرة، الدار الجامعية، 2009، ص ص: 556-560.

[3] Nam Cao Nguyen., Op, Cit ',p 20.

[4] Williams, Meri Op, Cit, p234

[5]The Institute Of Risk Management, "A Risk Management Standards" ,London: Airmic Publishing. 2002,p 09.

[6] لطيفة عبيدلي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

كما تحدد مرحلة معالجة المخاطر الاستجابة للمخاطر ومعالجتها، من خلال وضع الإجراءات الأفضل التي تحقق احتمالات النجاح الأكبر، وتتطلب هذه المرحلة وصف المخاطر ووصف الأحداث المثيرة بالشكل الصحيح، إن الغرض من عملية معالجة المخاطر هو لإمرار المخاطر التي ينبغي معالجتها، وتحديد الأولوية لمعالجتها، حيث أن تقييم المخاطر يهدف إلى مقارنة النتائج المتحققة من تحليل المخاطر مع المعايير المقبولة والمحددة في مرحلة تحديد السياق الحالي، و يجب معالجة المخاطر التي يتم تحديدها عندما تكون غير مقبولة، كما أن مرحلة المعالجة تتضمن الأساليب التي تعالج المخاطر لجعلها مقبولة و إمكانية السيطرة عليها[1]، وعند اتخاذ الإدارة لرد فعلها تقيم تأثير الاحتمالية والأثر إلى جانب التكلفة والعائد لكل استجابة قد تتخذها بهدف اختيار الرد أو الاستجابة التي بجعل الخطر المتبقي ضمن الحدود المرغوب بها من تحمل المخاطر، وتتم معالجة المخاطر من خلال مجموعة من الاستراتيجيات أهمها استراتيجية تقليل المخاطر، استراتيجية الاحتفاظ المخاطر، استراتيجية تحويل المخاطر، واستراتيجية تجنب المخاطر.

حيث يتم إجراء مفاضلة بين الخطر والعائد المرتبطين بكل حدث جوهري تم تحديده وتقديره وبناءً على هذه المفاضلة تقرر الإدارة إما قبول هذه المخاطر إذا كان احتمال حدوثها والعلاقة بين المخاطر والعائدات مقبولة، أو القضاء عليها وتجنب التعرض لها إذا كان احتمال حدوثها وحدث تأثيرها غير مقبول ولا وتستطيع الوحدة احتوائها اقتصاديا، أو قبولها مع اتخاذ بعض الإجراءات إذا كانت العلاقة مقبولة بين الخطر والعائد، حيث يمكن تحويل بعض هذه المخاطر للآخرين من خلال التأمين، والمشاريع المشتركة، تكوين التحالفات التجارية أو من خلال التسعير (تحميل العملاء بالمخاطر التي تواجهها الواحدة)، فإذا استقر الرأي على الاحتفاظ بالمخاطر فانه ينبغي التأكد من وجود تمويل للمخاطر لتغطية الخسارة الممكنة، وإن كان القرار هو منع الخسارة فإنه يجب التخطيط والتصميم لبرنامج الوقاية والحد من وقوع المخاطر وتنفيذها بدرجة عالية من الدقة، أما إذا استقر الرأي على تحويل المخاطر فينبغي اختيار الطرف المناسب الذي يكفل الحصول على أفضل تغطية ممكنة بأقل تكلفة ممكنة التفاوض معه[2].

6. عملية الرقابة:

أنشطة الرقابة هي تلك السياسات والإجراءات التي تقوم الإدارة بتصميمها بغرض توفير تأكيد معقول على أن الإجراءات التي اختارتها للاستجابة للمخاطر والحد من أثرها قد تم تنفيذها بالفعل، حيث إن الإدارة الفعالة للمخاطر تتطلب متابعة الهيكل التنفيذي ومراجعته للتأكد من أن المخاطر تم تحديدها بفعالية، وأنه تم اتخاذ الإجراءات الرقابية المناسبة للتعامل معها، كما أن المراجعة الدورية لسياسة ووضع المعايير الشاملة يجب أن يتم تنفيذها ومراجعتها وفق معايير الأداء الموضوعة، وذلك لتحديد الفرص الممكنة لعملية التحسين وفقا لطبيعة العمل، تعمل هذه الخطوة على توفير نظام معلومات قادر على

---

[1] سعد على حمود العنزي، عراك عبود عمير الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص 578.

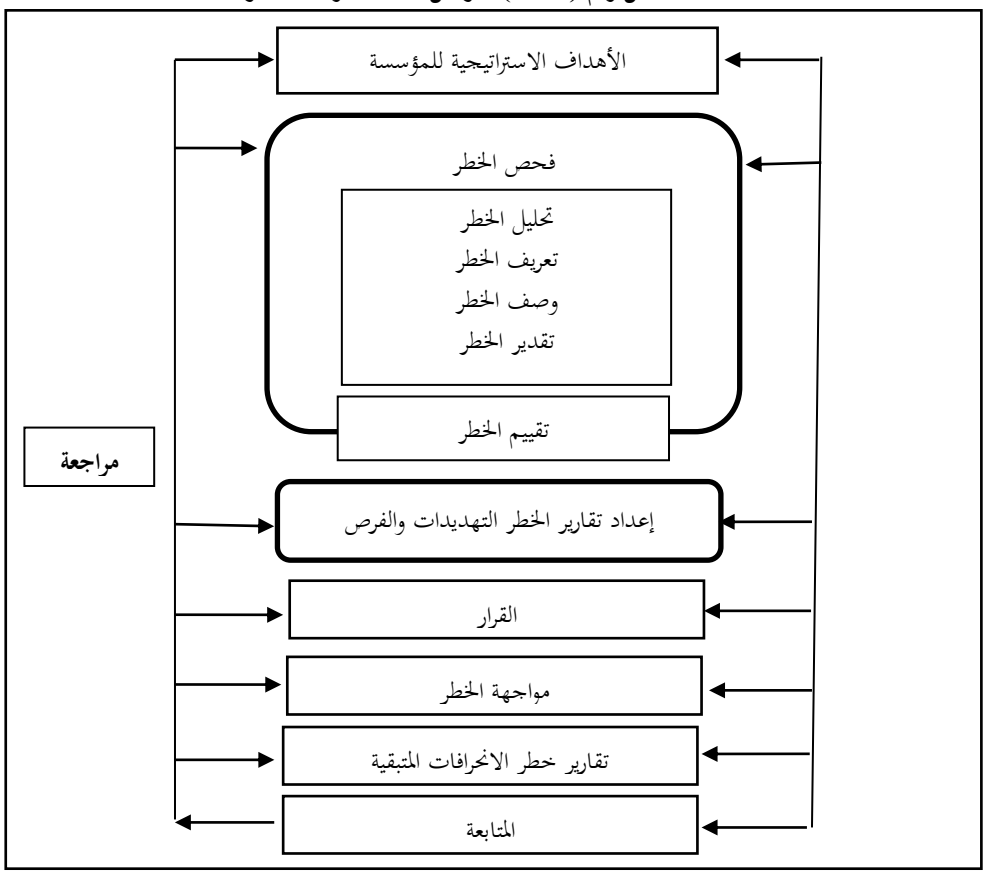
[2] المكي معتوق سعود، وحميدة المحجوب، **"إمكانية تطبيق المراجعة الداخلية وفقاً لمدخل إدارة المخاطر بالمصارف التجارية العاملة في ليبيا"**، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد 05، ع خ، مارس 2017، ص ص: 61-79، ص 67.

تحديد وقياس المخاطر ومراقبة التغييرات المهمة التي تطرأ عليها، وبالتالي على إدارة المخاطر القيام بالمراجعة والمتابعة لهذه المخاطر واجراءات التحكم فيها وعمل إجراءات مراجعة دورية للسياسات وفحص مدى توافقها مع القوانين والمعايير المتبعة[1]، فنظام إدارة المخاطر يخضع للرقابة والمراجعة منتظمة، ويسمح بالرصد للتحسين المستمر للجهاز، والهدف هو تحديد وتحليل المخاطر الرئيسية واستخلاص الدروس من المخاطر لعدم تكرارها[2]، ويعود إدراج عملية المتابعة والمراجعة في برنامج إدارة المخاطر لسببين هما:

- ✓ تعد عملية إدارة المخاطر مستمرة ومتغيرة، فالعمليات التي تقوم بها قد تتغير من وقت لأخر وفقا للتغير في المخاطر التي يتعرض لها المصرف، كما تتغير التقنيات التي يتم إتباعها في إدارة المخاطر وفقا للتغيرات في المخاطر.
- ✓ هناك بعض الأخطاء غير متكررة، لذا وجب وجود متابعة ومراجعة مستمرة بهدف تحسين الأداء[3].

والشكل الموالي يوضح مراحل عملية إدارة المخاطر.

الشكل رقم (2.2.1): مراحل عملية ادارة المخاطر.



المصدر: سيد محمد جاد الرب، **"الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية"**، القاهرة، دار الفكر العربي، 2011 ص6.

[1] هيا مروان لظن، مرجع سابق الذكر، ص 44.

[2] Bernard Barthélemy, **"Philippe Courrèges, gestion des risques, méthode d'optimisation globale"**, édition d'organisation, 2em édition augmentée, paris, France, 2004, p:23.

[3] طارق عبد العال حماد، **"إدارة المخاطر، أفراد، إدارات، شركات"**، مرجع سبق ذكره، ص 63.

سادسا: استراتيجيات إدارة المخاطر

1. استراتيجية الاحتفاظ بالمخاطر[1]:

وتعني قبول المخاطر الموجودة حاليا والإبقاء على حالة الأعمال بشكل اعتيادي، وتعود أسباب ذلك إلى قابلية المؤسسة واستعدادها لحدوث تلك المخاطر، أو أن نتيجة المخاطر منخفضة، أو الاثنين معا[2]، ويتم الاحتفاظ بالمخاطر عندما تكون في مستوى مقبولو وعندما تكون المخاطر تحت خط السماح، ويكون قرار المنظمة بشأنها هو الإبقاء عليها وتتضمن المخاطر التي لا يمكن نقلها أو التأمين عليها.

ربما يكون الاحتفاظ بالمخاطرة الأسلوب الأكثر شيوعا للتعامل مع المخاطرة على مستوى المؤسسات أو الأفراد، إذ تواجه عددا غير محدود تقريبا من المخاطر، وفي معظم الأحوال لا يتم القيام بشيء حيالها، وعندما لا يتم اتخاذ إجراء ايجابي لتفادي المخاطرة أو تقليلها أو تحويلها، يتم بذلك الاحتفاظ باحتمال الخسارة الذي تنطوي عليه تلك المخاطرة. والاحتفاظ بالمخاطرة قد يكون شعوريا أو لا شعوريا ويتم الاحتفاظ الشعوري أو الواعي بالمخاطرة عندما يتم إدراك المخاطرة ولا يتم تحويلها أو تقليلها، أما عندما لا يتم إدراك المخاطرة، فيتم استبقاؤها لا شعوريا. وفي هذه الحالات تحتفظ المؤسسة أو الشخص المعرض للمخاطرة بالعواقب المالية للخسارة المحتملة، ويمكن أن تتبع المؤسسات هذه الطريقة بأحد شكلين هما[3]:

1.1. تحمل المخاطر بدون الاحتياط مسبقا:

قد تتبع بعض المنشآت هذا الشكل خاصة إذا كانت لديها الإمكانيات التي تمكنها من تحمل أية مخاطر قد تتعرض لها. كذلك تفضل هذه الطريقة في حالة انخفاض معدل حدوث مخاطر الأعمال وفي حالة انخفاض قيمة الخسائر المحتملة، وتمتاز هذه الطريقة بأنها ليس لها تكلفة مسبقة، أي قبل وقوع المخاطر.

2.1. تحمل المخاطر مع الاحتياط مسبقا:

تعتمد هذه الطريقة على تكوين مخصص لمواجهة الخسائر المحتملة. وتعد هذه الطريقة بمثابة تأمين ذاتي ضد المخاطر. وتعتبر هذه الطريقة منطقية، خاصة وأنها سليمة من الناحية المحاسبية لتمشيها مع سياسة الحيطة والحذر، وتستخدمها بعض المؤسسات، ويكون مبرر إدارة المؤسسة في ذلك أن المخاطر تعتبر بمثابة تكلفة أداء الأعمال، وتعتبر طريقة الاحتفاظ بالخطر بصفة عامة، من أكثر الطرق شيوعا وتتمتع بمزايا كثيرة من بينها:

- ✓ تدعم عنصر الادخار، وهذا واضح إذا كان الاحتفاظ بالخطر فعال حيث تكون عملية الادخار وتكوين الاحتياطيات المالية عملية ضرورية.
- ✓ تتميز بانخفاض التكاليف، وبالطبع هذا واضح خصوصا عندما لا يكون هناك أقساط تأمين يتم سدادها.

---

[1] طارق عبد العال حماد، **"إدارة المخاطر، أفراد، إدارات، شركات"**، ص ص 32-34.

[2] Prapawadee Na Ranong Op, Cit, 2009, p10

[3] المهدي ناصر، **"الاهمية الاقتصادية لأساليب إدارة الخطر في المؤسسة"**، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 08، 2013، ص ص: 89-104، ص 97.

- ✓ تشجع ممارسة طرق الصيانة والوقاية من الحوادث.
- ✓ تساعد على الاستخدام الأمثل للسيولة النقدية.

وبالرغم من ذلك، توجد بعض السلبيات لهذه الطريقة منها:

- ✓ قد تكون الخسارة المتحققة أكبر من حجم الأموال المدخرة، مما لا يمكن تعويضها.
- ✓ ارتفاع التكاليف بسبب الاعتماد علي طرق الوقاية والتحكم بالخسائر، حيث تكون هذه التكاليف أكبر من الوفر المتحقق في حالة عدم وجود أقساط تأمين يتم سدادها.

2. استراتيجية تجنب المخاطر:

يرفض الفرد (أو المؤسسة) أحيانا قبول خطر معين، وينشأ ذلك نتيجة عدم الرغبة في مواجهة خسارة معينة، مثل ذلك تجنب الاستثمار في وعاء ادخاري معين وتفضيل وعاء ادخاري آخر أقل خطورة، وعدم شراء سيارة لتجنب حوادث السيارات، ومن أمثلة ذلك في المؤسسات المالية امتناع البنك عن منح القروض مرتفعة المخاطر وذلك لتجنب المخاطر الائتمانية، أو عدم الاستثمار في الأوراق المالية طويلة الأجل لتجنب مخاطر أسعار الفائدة[1]، وتعني اتخاذ القرار بالانسحاب أو عدم الدخول بالأعمال لارتفاع مخطرها، أو إزالة الأنشطة المسببة للمخاطر، تحويل المخاطر[2]،و رغم أن تجنب الخطر يقلل من احتمال وقوع الخطر إلى الصفر؛ إلا أنه قد يحرم المجتمع من إنتاج سلع أو تقديم خدمات معينة لتجنب المسؤولية المهنية أو الخوف من الخسارة، هذ ا بالإضافة إلى صعوبة تجنب بعض الأخطار مثل تفضيل السير على الأقدام لمسافات كبيرة لتجنب أخطار الطيران. ورغم أن تجنب الخطر هو أحد أساليب مواجهة الخطر، إلا أنه يعد أسلوبا سلبيا وليس إيجابيا في التعامل مع الأخطار، ولأن التقدم الشخصي والتقدم الاقتصادي كلاهما يتطلب التعامل مع الأخطار بطريقة إيجابية، فإن هذا الأسلوب بعد أسلوبا غير مناسب في التعامل مع كثير من الأخطار.

ويعد تجنب المخاطرة أحد أساليب التعامل مع المخاطرة ولكنه تقنية سالبة وليست ايجابية ولهذا السبب يكون أحيانا مدخلا غير مرضي للتعامل مع المخاطر كثيرة فلو استخدم تفادي المخاطرة بشكل مكثف، لحرمت المؤسسة من فرص كثيرة لتحقيق الربح وربما عجزت عن تحقيق أهدافها.

3. استراتيجية تحويل المخاطر:

وتعني تحويل الخسائر إلى جهة خارجية مستعدة لتحملها، من خلال تقاسم المؤسسة عبء الخسارة والأرباح مع طرف آخر، ويتم ذلك من خلال عدة أساليب تتمثل في" التأمين والترتيبات التعاقدية، أو الاستعانة بمصادر خارجية"، ويتم ذلك

---

[1] بلعزوز بن علي، "**استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية**"، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، العدد،07، 2009-2010. ص ص: 331-341. ص ص: 335-336.

[2] Nam Cao Nguyen., Op, Cit, p 21.

لجميع المخاطر أو لجزء منها[1]، وبمقتضى هذه الطريقة فإنه يتم مواجهة الخطر بتحويله إلى طرف أخر نظير دفع مقابل معين لهذا الطرف مع احتفاظ صاحب الشيء موضوع الخطر الأصلي بملكيته لهذا الشيء، ويتحقق هذا التحويل بمقتضى عقود الإيجار وعقود النقل وعقود التشييد وعقود التأمين.

ويعتبر التأمين من أهم وسائل تحويل الخطر وأكثرها انتشارا حيث تقوم شركات التامين بتعويض الأفراد والمنشأة والمعرضين لخطر معين عن الخسارة المادية المحتملة التي لحقت بهم نتيجة لحدوث الخطر المؤمن منه وذلك مقابل مبلغ محدد مقدما يسمى قسط التأمين، وقد ساعد نجاح وانتشار هذه الوسيلة (التأمين) في مواجهة الخطر إذ عملت على تحقيق قانون الأعداد الكبيرة نتيجة لتجميعها عدد كبير جدا من الأخطار المؤسسات، ومن ثم أصبحت هناك دقة في التقدير بين الخسارة الفعلية والخسارة المتوقعة مما ساعد في فرض قسط ثابت محدد مقدما، بالإضافة إلى أنها أدت إلى توزيع الخسائر المادية التي تحققت لدى البعض على جميع المعرضين لنفس الخطر بطريقة عادلة[2].

ويمكن استخدام أسلوب التحويل في التعامل مع كل من المخاطرة المضاربة والمخاطرة البحتة، ومن الأمثلة الممتازة لاستخدام تقنية التحويل للتعامل مع المخاطرة المضاربة عملية التحوط بالإضافة إلى شراء التامين هو إحدى وسائل نقل المخاطرة من شخص لا يرغب في تحملها إلى طرف آخر (شركة التامين) يبدي استعداده لنحملها مقابل ثمن، ويتم تحويل المخاطر عن طريق مجموعة من العقود كما يلي[3]:

1.3. عقود التشييد:

والتي يتم بموجبها نقل الخطر إلى مقاول التشييد ليتحمل الخطر عن صاحب المشروع. فالفرد أو المؤسسة عندما يتخذون قرار ببناء مبنى (تجاري أو صناعي، أو سكني) يتجمع لديهم عادة خطر الحريق أثناء البناء أو التأخر عن مواعيد التسليم، أو خطر وقوع مخالفات أو حوادث معينة يترتب عليها مسؤولية نحو الغير أو نحو القائمين بعملية التشغيل، إلى غير ذلك من الاخطار، ويترتب على هذه الاخطار خسائر مالية بعضها يمكن تحملها والبعض يصعب تحملها؛ ولذلك يمكن لمقاول التشييد تحمل هذه المخاطر نيابة عنهم نظير قيام الفرد أو المؤسسة بدفع تكاليف الاخطار له زيادة على تكلفة بناء المتر المربع مثلا.

2.3. عقود الإيجار:

تكمل عقود الإيجار عقود التشييد، فمن لا يقدر على دفع تكلفة التشييد يقرر الاستئجار عن طريق عقود الإيجار. فعقد الإيجار يمكن أن ينص على نقل المستأجر إلى المؤجر (مالك الاصل) الاخطار التي ينتج عنها حوادث حريق الأصل أو فناؤه بسبب المستأجر، نظير أن يدفع في المقابل تكاليف في صورة إضافات على الإيجار الصافي للعقار. كما يمكن أن

---

[1] سعد على حمود العنزي، عراك عبود عمير الدليمي، مرجع سابق الذكر، ص 579.

[2] ألان وارنج، إيان جليدون، ترجمة سرور علي ابراهيم، **"إدارة المخاطر الأمور الحرجة للنجاح والبقاء على قيد الحياة في القرن الحادي والعشرين"**، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2007، ص 26.

[3] ناصر المهدي، **"الاهمية الاقتصادية لأساليب إدارة الخطر في المؤسسة"**، مرجع سبق ذكره، ص 98.

ينص على نقل مالك الاصل للمستأجر الأخطار التي كان عليه تحملها، مثل الاخطار الناتجة عن تهدم الأصل أو احتراقه أو المسؤولية المدنية تجاه الغير والمترتبة على وجود الاصل نفسه، مقابل دفع تكاليف الخطر في صورة خصومات من إيجار مثلا.

3.3. عقود الأمانة:

ينشأ عقد الامانة عندما يودع الفرد أو المؤسسة ممتلكاته لدى آخر بقصد البيع أو الحفظ أو التخزين نظير أجر أو عمولة مناسبة وبم. وجب هذا العقد يتمكن المودع عادة من نقل بعض الأخطار التي لا يريد أن يتحملها إلى المودع لديه مقابل إضافة تكاليف الخطر إلى عمولة أو أجر الأمانة. ومن جهة أخرى بإمكان المودع لديه أن ينقل الأخطار التي يمكن أن تصيب البضاعة بسببه، بواسطة عقد الامانة، إلى صاحب البضاعة مقابل منح خصومات مناسبة من العمولة المستحقة له.

4.3. عقود تكوين المؤسسات:

تتحمل شركات المساهمة كثير من الأخطار (كأخطار المسؤولية المدنية، وأخطار الاختلاس، وأخطار الإفلاس) وما يترتب عليها من خسائر مالية نيابة عن الشركاء. وتكون تكلفة الخطر التي تتحملها المؤسسة في هذه الحالات في صورة خصومات تحدث في نصيب كل شريك في العائد على رأس المال.

إن طريقة نقل الخطر من خلال العقود لا تؤثر في الخطر نفسه أو في عوامله، وإنما هي عبارة عن وسائل لمقابلة الخسائر المالية المترتبة على وجود الخطر.

4. استراتيجية تقليل المخاطرة:

إن استراتيجية تقليل المخاطر تتم باتخاذ الإجراءات للحد من احتمالات حدوث المخاطر وتأثيراتها السلبية، من خلال الوسائل التي تؤثر ف تقليل الخسارة، حيث تتم من خلال العمل على منع وقوع الخطر كليا أو تقليل فرص وقوعه أو التخفيف من حدة نتائج تحقيق الخطر أو التحكم به من خلال الحد من معدل التكرار وتخفيض درجة الخطورة، وذلك باستخدام وسائل وقاية مختلفة[1]، إلا أنه ورغم أهمية منع وتجنب الأخطار والتي تعتبر من السياسات المفضلة في إدارة المخاطر فإنه في بعض الأحيان يصعب استخدامها وذلك لارتفاع تكلفتها، وعليه نجد أن سياسة الحد من تكرار الحوادث وتخفيض الخسائر يعتبر أمرا لا غنى عنه.

ويمكن تقليل المخاطرة بطريقتين، الأولى من خلال منع المخاطرة والتحكم فيها، وما برامج السلامة وتدابير منع الخسارة سوى أمثلة لمحاولات التعامل مع المخاطرة عن طريق تقليل فرصة حدوثها وبعض التقنيات يكون الهدف منها منع حدوث الخسارة في حين أن البعض الآخر يكون منه التحكم في شدة الخسارة إذا وقعت، وتقول وجهة نظر أن منع الخسارة هو الوسيلة الأفضل للتعامل مع المخاطرة فإذا أمكن القضاء تماما على احتمال الخسارة فسيتم القضاء على المخاطرة ومع ذلك فان منع حدوث الخسارة يمكن أن ينظر له على انه مدخل غير كاف للتعامل مع المخاطرة، فمهما حاولت واجتهدت في المحاولة لن

[1] محمد مصطفى السبعاوي، **"تطور الفكر الإداري"**، مطبعة أبو وطفة، غزة، فلسطين، 2003، 235.

تستطيع أبدا أن تمنع جميع الخسائر بالإضافة إلى ذلك فانه بعض الأحيان قد يكلف منع الخسائر أكثر من الخسائر نفسها، وهناك عدة طرق تتبع في تخفيض الخطر يمكن وضعها في ثلاثة مجموعات كما يلي:

1.4. طريقة الفرز والتنويع[1]:

ويقصد بها فرز وتنويع الأصول المملوكة للفرد أو المؤسسة، ويتم ذلك إما بتجزئة الأصول إلى عدة أمكنة، كتخزين المواد القابلة للاشتعال على عدة مخازن متباعدة بحيث لا يؤثر ما يحدث في أحدها عن محتويات الآخر. أو يتم الفرز والتنويع بتجزئة ملكية الاصل الواحد على عدة أفراد حتى يكون نصيب خسارة كل واحدة منهما محدودة بقيمة الملكية من الأصل، وتستعمل طريقة الفرز والتنويع في حالة الأفراد والمؤسسات التي تمتلك وحدات خطر ضخمة ومتعددة ومتجانسة، وبذلك يمكن فرزها وتنويعها من جميع الجهات (النوع، المدة، الحجم، الشكل) فتنخفض درجة الخطورة بالنسبة لكل وحدة خطر منها وبالتالي تنخفض الخسارة المتوقعة سواء من ناحية التكرار أو الحجم.

2.4. طريقة تجميع الأخطار:

إذا وجدت وحدات خطر متماثلة ومتجمعة فإنه يسهل التنبؤ بنتائجها بدقة باستعمال الطرق الرياضية والاحصائية المعروفة. فكلما كثر عدد وحدات الخطر كلما أمكن تطبيق قانون لإعداد الكبيرة وتحتم هذه الطريقة على أصحاب الأخطار المتماثلة أن يشتركوا في تحمل الخسارة المالية التي تقع من تحقق الحوادث التي يتوقعونها. وعلى ذلك يكون الالتزام المالي بدفع النصيب في الخسارة غير محدد، ولكن علي صاحب الخطر أن يتحمل نصيبه في عبء الخسارة عندما تقع ومهما تبلغ قيمتها، وعادة يطلق على هذه الطريقة طريقة التأمين التبادلي.

3.4. طريقة تأمين الخطر:

التأمين نظام يقلل من ظاهرة عدم التأكد وذلك عن طريق نقل عبء أخطار معينة إلى هيئة التأمين التي تتعهد بتعويض المتضرر عن كل أو جزء من الخسارة المالية التي تصيبه.

بالإضافة لهذه الاستراتيجيات الأربعة في معالجة المخاطر والتعامل معها هناك من يضيف استراتيجية خامسة وهي استراتيجية الوقاية والتحكم بالخسائر تستعمل هذه الطريقة إما بمفردها أو كطريقة مساعدة ضمن أية طريقة من طرق مواجهة الخطر السابق ذكرها، وتقضي هذه الطرق بالعمل علي تقليل تكرار الحوادث المؤدية للخسارة، أي منع الخسارة، من جهة، وتقليل حدة الخسارة إذا وقع الحادث من جهة أخري، يهدف منع الخسارة إلى تقليل احتمال الخسارة عن طريق تقليل تكرار الحوادث المؤدية لتحقق الخسارة. كإعطاء قائد السيارة دورات للقيادة الآمنة والقيادة الوقائية، يمكن أن يؤدي إلى تقليل حوادث السيارات، او منع العمال من التدخين في المبني الذي تستخدم فيه مواد شديدة الاشتعال، ممكن أن يؤدي إلى تقليل

[1] ناصر المهدي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

حوادث الحريق، واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لفحص الأشخاص والبضائع، يمكن أن يؤدي إلى تقليل حوادث التهريب أو التخريب[1].

وتعد مرحلة معالجة المخاطر بمثابة مشكلة اتخاذ القرار، حيث يجب على إدارة الخطر اتخاذ القرار بشأن أنسب الطرق المتاحة في التعامل مع كل خطر على حدة، وأحيانا يتخذ أصحاب المشروع القرار بشأن ذلك وأحيانا قد يوجد خطة مسبقة للتعامل مع الأخطار المختلفة أو معيار يطبق لاختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة خطر معين، وفي هذه الحالات تعتبر إدارة الخطر مسؤولا عن إدارة برنامج إدارة المخاطر أكثر من كونه صانع قرار، ولاتخاذ قرار اختيار وسيلة معينة لمواجهة خطر معين فإن إدارة الخطر يأخذ في الاعتبار احتمال وقوع الخسارة، وحجم الخسارة المادية المحتملة، والعوامل المساعدة للخطر، والموارد المتاحة لمواجهة الخسارة إذا تحققت ويتم تقييم المزايا والتكاليف لكل وسيلة متاحة لمواجهة الخطر، ويمكن اختيار الوسيلة التي تزيد فيها المزايا على التكاليف "المنفعة أكبر من الكلفة"[2].

سابعا: التوجهات الحديثة في إدارة المخاطر

1. إدارة المخاطر المعلوماتية[3]:

لقد طالب العالم بوضع استراتيجية لمواجهة مخاطر المعلومات ومنها الولايات المتحدة التي دعت القطاع الخاص على التعاون مع الحكومة الأمريكية وأيضاً التعاون في التنسيق لحماية أمن الأمة من خلال وضع استراتيجية وطنية لحماية فضاء المعلومات تعتمد على:

- ✓ تعزيز القوانين لمنع ومحاكمة المعتدين على المعلومات ومجالاتها.
- ✓ وضع خطة لفهم النتائج الكامنة للتهديدات ونقاط الضعف الممكنة.
- ✓ تحسين إجراءات شبكة المعلومات وفروعها.
- ✓ تعزيز استخدامات أنظمة السيطرة الرقمية الموثوقة.
- ✓ تقليص وتقوية برامج الكمبيوتر ضد الهجمات والفيروسات.
- ✓ تحسين أمن أنظمة المعلومات وشبكات الاتصالات.
- ✓ تقديم أهمية بحوث أمن المعلومات الفيدرالي وبرامجه التنموية.
- ✓ تقييم وتأمين الأنظمة المعلوماتية الناشئة.

2. إدارة المخاطر التنافسية:

---

[1] نفس المرجع والصفحة.

[2] Adrien Benard, Anne-Lise Fontan, **"LA GESTION DES RISQUES DANS L'ENTREPRISE, Management de L'incertitude"**, Collection Gras Savoye, Edition EYROLLES, Paris, France, 2008, P 46.

[3] على فلاح الزعبي، مرجع سابق الذكر، ص 38.

تهدف إلى تخفيض التكاليف المترتبة على مواجهة المخاطر أو تقليص المدة الزمنية لتجاوزها. تساعد إدارة المخاطر التنافسية على تعظيم قيمة المنظمة من خلال: استخدام فريق عمل ذي تخصصات معرفية متعددة لتحديد المخاطر المربحة وتقديم الحلول المناسبة. وتوفير معلومات إحصائية دقيقة حلول المخاطر المربحة، وإيجاد فرص الربح للمؤسسة، وهناك عدة طرق لتطبيق إدارة المخاطر التنافسية.

- ✓ دعم إدارة المخاطر للعمليات في المنظمة في تحديد المخاطر وكيفية إدارتها والتعامل معها.
- ✓ وضع رسالة للمنظمة وتبني استراتيجية ضمن رؤية شاملة ومتكاملة.
- ✓ تعزيز الاتصال بين الإدارة العليا وإدارة المخاطر والإدارة الأخرى لفهم مهمة إدارة المخاطر واتخاذ القرارات والأهداف.
- ✓ تكوين فرق عمل لمعالجة المخاطر من مختلف مجالات المعرفة والعلم من الداخل والخارج المؤسسة لمواجهة تلك المخاطر.
- ✓ تدريب وتطوير فرق العمل للمخاطرة في كيفية التعامل مع تلك المخاطر.
- ✓ وضع معايير دقيقة لقياس وتعميم استخدامها من قبل المعنيين بالأمر.
- ✓ المشاركة الفعالة في عملية التعلم من الدروس السابقة في إدارة المخاطر.
- ✓ تخزين السجلات السابقة عن كافة الأنشطة المتعلقة بالمخاطر وطرق معالجتها ونتائجها.

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول الفساد المالي والإداري

لا يكاد يخلو مجتمع من المجتمعات قديمها وحديثها من مظاهر الفساد المالي الإداري بما فيها مجتمع الإسلام على الرغم من الطهر والعفاف والعفة والنقاء التي ميزت الفكر الإسلامي على مر العصور والأزمنة، إن الحديث عن الفساد لا يخص مجتمعا بعينه أو دولة بذاتها، وإنما هو ظاهرة عالمية تشكو منها كل الدول، لما له من خطر على الأمن الاجتماعي والنمو الاقتصادي والأداء الإداري، ومن هنا حازت هذه الظاهرة على اهتمام كل المجتمعات وكل الدول وتعالت النداءات إلى إدانتها والحد من انتشارها ووضع الصيغ الملائمة لذلك.

وتعد ظاهرة الفساد المالي والإداري كارثة مدمرة تبتلع خيرات الشعوب، وتهدد كيان مختلف المجتمعات، المتقدمة منها والنامية، فهي تخلق قاعدة وسلوكا وتصرفا في بيئة الدول — لا سيما النامية منها – يؤدي إلى هدر للمال العام يصعب معالجتها، كما أنها تؤدي إلى إعاقة وشلل في عملية النمو والتنمية الاقتصادية بسبب تدمير القدرات المالية والإدارية والاقتصادية، وفي هذا الإطار شهدت السنوات الأخيرة اعترافا متناميا بمشكلة الفساد المالي والإداري، تأسست على إثره العديد من الهيئات والمؤسسات الوطنية والدولية لمكافحة هذه الظاهرة الخطيرة على البنيان والأداء الاقتصادي[1].

ويعد الفساد المالي والإداري من بين أهم صور الفساد التي تعاني منه أغلب الدول، والذي يمثل عامل تحدي لها في سبيل مكافحته والحد منه بكافة الوسائل، لأنه يمثل الداء الذي ينخر جسدها، ويهدد اقتصاداها ونظمها المالية والإدارية، وربما يترتب عليه انهيار تلك الدول، إذ تعتبر ظاهرة الفساد والفساد الإداري والمالي بصورة خاصة ظاهرة عالمية شديدة الانتشار ذات جذور عميقة تأخذ إبعاداً واسعة تتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر، إذ حظيت ظاهرة الفساد في الآونة الأخيرة باهتمام الباحثين في مختلف الاختصاصات كالاقتصاد والقانون وعلم السياسة والاجتماع، كذلك تم تعريفه وفقاً لبعض المنظمات العالمية حتى أضحت ظاهرة لا يكاد يخلو مجتمع أو نظام سياسي منها.

أولا: مفهوم الفساد المالي والإداري

يمثل الفساد ظاهرة اجتماعية متعددة الجوانب سياسية، ثقافية، أخلاقية، اقتصادية واجتماعية، لذا فقد اختلفت تعاريفه لاختلاف وجهة النظر إلى هذه الظاهرة، فالفَسَادُ لغة : التَّلَفُ والعَطَبُ والاضطراب والخلل وجدب وقحط وكوارث وقد جاء في القرآن الكريم ذكر كلمة الفساد أو ما يدل على معناها خمسين مرة حيث تضمنت الآيات التي ذكر فيها شتى أنواع الفساد مبينة خطورته ونتائجه السيئة على الفرد والمجتمع، محذرة المفسدين من مغبة الانغماس فيه[2]ففي قوله تعالى﴿ ظَهَرَ الفَسَادُ فِي البَرِّ

---

[1] مسعود لشهب، "**دراسة لأثر الفساد المالي والإداري على أداء السياسة المالية في الجزائر خلال الفترة 2002 - 2015 باستخدام نماذج VAR**"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 08، 2013، ص ص:192-212، ص 193.

[2] وسيلة خزار، "**مظاهر الفساد الإداري والمالي في عالمنا العربي الإسلامي، الجزائر والعراق أنموذجا**"، الملتقى الوطني حول: ظاهرة الفساد الإداري والمالي في الجزائر وسبل مكافحتها، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، 05-06 ديسمبر 2010، ص337.

والبَحرِ بِما كَسَبَت أَيدِي النَاس لِيُذِيقَهُم بَعضَ ٱلذِي عَمِلُوا لَعلّهُم يَرجِعُون﴾[1]، جاء الفساد بمعنى الجذب أو القحط، وفي قوله تعالى﴿ للّذِين لَا يُرِيدُون عُلُواً فِي الأَرضِ ولَا فَسَاداً﴾[2] فجاء بمعنى العلو والتجبر، وجاء بمعنى عصيان أوامر ونواهي الله عز وجل في قوله تعالى ﴿إِنما جَزَاءُ الذِين يُحارِبونَ الله ورَسُولَهُ ويَسعَونَ فِي الأَرضِ فَسَاداً أن يُقتّلوا أو يُصَلبُّوا أو تُقَّطع أيَديهم وأَرجُلهم مِن خِلاف أو يُنفوا مِن الأَرضِ ذَلكَ لَهم خِزي فِي الدُّنيا ولَهم عَذَاب عَظيم﴾[3].

أما اصطلاحا فيمكن تعريف الفساد "نقيض الصلاح وأخد المال بغير حق والجدب والمفسدة خلاف المصلحة"[4]، كما عرفه صندوق النقد الدولي على أنه "هو استغلال السلطة لأغراض خاصة سواء في تجارة الوظيفة أو الابتزاز أو المحاباة أو إهدار المال العام أو التلاعب فيه سواء أكان ذلك مباشراً أم غير مباشر"[5]، أما منظمة الشفافية الدولية عرفته على أنه "هو إساءة استخدام السلطة لتحقيق مكاسب خاصة، أما موسوعة العلوم الاجتماعية فعرفت الفساد بأنه سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق مصالح خاصة[6] كما عرفه البنك الدولي بأنه "إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص، أما بنك التنمية الآسياوي فقد عرفه على أنه" جميع السلوك الذي يصدر عن موظفي ومسؤولي القطاع العام والخاص عن طريق استغلال المنصب، والذي يؤدي إلى الحصول على مردود مادي غير نظيف أو تحقيق أو تحقيق مصلحة خاصة، مقابل أداء أو تسهيل خدمة معينة[7]، وهذا يشير إلى إن الفساد المالي والإداري يحدث من خلال دفع الرشوة أو العمولات المباشرة للموظفين المسؤولين في مختلف القطاعات الحكومية وفي القطاع الخاص أيضا لتسهيل الحصول على الصفقات، كما يحدث من خلال استغلال المال العام واستغلال النفوذ لتوظيف المعارف والاقارب في مراكز متقدمة في الجهاز الوظيفي سواء في قطاع الأعمال العام والخاص، أما في الجزائر فقد عرفه قانون 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته لسنة 2006 بأنه:" الامتيازات غير المبررة والرشوة في مجال الصفقات العمومية ورشوة الموظفين العموميين الأجانب وموظفي المؤسسات الدولية العمومية واختلاس الممتلكات من قبل الموظف العمومي استعمالها على نحو غير شرعي والغدر والإعفاء والتخفيض غير القانوني في الضريبة والرسم، واستغلال النفوذ، وإساءة استغلال الوظيفة أو تعارض المصالح أو أخد فوائد بصفة غير قانونية، وعدم التصريح أو

---

[1] سورة الروم، الآية 41.

[2] سورة القصص، الآية 83.

[3] سورة المائدة، الآية 33.

[4] مسعود دراوسي، محمد الهادي ضيف الله ، **"فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 19.

[5] منير نوري، فاطمة الزهرة غربي، **"معالجة الفساد الإداري في المؤسسات الاقتصادية كوسيلة لممارسة الحكم الراشد"**، مداخلة ضمن أعمال الملتقى الوطني الثالث حول: سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 09-10 ديسمبر 2007، ص08.

[6] سارة بركات، حسيبة زايدي، **"الحوكمة الجيدة ومحاربة الفساد والرشوة شروط أساسية لتحقيق التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا"**، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 06-07، ماي 2012، ص 06.

[7] Valts Kalniņš, expert du Conseil de l'Europe, **"Corruption: définition, causes et conséquences, Formation multidisciplinaire à l'attention des avocats et auxiliaires de justice en matière de détection de la corruption et des conflits d'intérêt"** , Tunis, 24-25 septembre 2014,p 02

التصريح الكاذب بالممتلكات، والثراء غير المشروع، تلقي الهدايا والتمويل الخفي للأحزاب السياسية والرشوة، واختلاس الممتلكات في القطاع الخاص، تبييض أو إخفاء العائدات الإجرامية، وإعاقة السير الحسن للعدالة، والابلاغ الكيدي وعدم الإبلاغ عن الجرائم[1].

مما سبق يمكن القول إن الفساد المالي والإداري هو استغلال نفوذ السلطة أو المنصب سوءا كان عاما أو خاصا بغرض تحقيق مصالح ومكتسبات شخصية.

ثانيا: أسباب الفساد المالي والإداري

للفساد أسباب وانعكاسات عديدة يمكن ملاحظتها سياسياً واقتصادياً واجتماعياً، على أن هذا لا يعني أن الفساد مقتصر على وجود هذه العوامل الثلاث ولكن لأغراض البحث العلمي ولأهمية هذه العوامل في بنية وتكوين المجتمع يمكن من رصد هذه الأسباب، ففيما يتعلق بالجوانب والأسباب السياسية الملازمة لظاهرة الفساد، يمكن القول أن عوامل مختلفة تقف وراء شيوع هذه الظاهرة تتناغم في شدتها ودرجتها طردياً مع تنامي ظاهرة الفساد منها عدم وجود نظام سياسي فعّال يستند إلى مبدأ فصل السلطات وتوزيعها بشكل أنسب أي غياب دولة المؤسسات السياسية والقانونية والدستورية وعند هذا المستوى تظهر حالة غياب الحافز الذاتي لمحاربة الفساد في ظل غياب دولة المؤسسات وسلطة القانون والتشريعات تحت وطأة التهديد بالقتل والاختطاف والتهميش والإقصاء الوظيفي.

وهناك عامل آخر يتعلق بمدى ضعف الممارسة الديمقراطية وحرية المشاركة الذي يمكن أن يسهم في تفشي ظاهرة الفساد الإداري والمالي ذلك أن شيوع حالة الاستبداد السياسي والدكتاتورية في العديد من البلدان يسهم بشكل مباشر في تنامي هذه الظاهرة وعندها يفتقد النظام السياسي أو المؤسسة السياسية شرعيتها في السلطة وتصبح قراراتها متسلطة بعيدة عن الشفافية، فضلاً عن حرية نشاط مؤسسات المجتمع المدني.

كما يمكن لظاهرة الفساد أن تأخذ مداها وتبلغ مستوياتها في ظل عدم استقلالية القضاء وهو أمر مرتبط أيضاً بمبدأ الفصل بين السلطات إذ يلاحظ في معظم البلدان المتقدمة والديمقراطية استقلالية القضاء عن عمل وأداء النظام السياسي وهو ما يعطي أبعاداً أوسع فعالية للحكومة أو النظام السياسي تتمثل بالحكم الصالح والرشيد، فاستقلالية القضاء مبدأ ضروري وهام يستمد أهميته من وجود سلطة قضائية مستقلة نزيهة تمارس عملها بشكل عادل وتمتلك سلطة رادعة تمارسها على عموم المجتمع دون تمييز، وهنا فأن السلطة الرادعة هذه تعتبر من أهم مقومات عمل السلطة القضائية لتأخذ دورها في إشاعة العدل والمساواة بين أفراد المجتمع.

وأيضا فإن قلة الوعي (الوعي السياسي) وعدم معرفة الآليات والنظم الإدارية التي تتم من خلالها ممارسة السلطة يمكن أن تسهم في تفشي ظاهرة الفساد، وهو أمر يتعلق بعامل الخبرة والكفاءة لإدارة شؤون الدولة.

[1] مسعود لشهب، مرجع سبق ذكره، ص 196.

يضاف إلى تلك العوامل والأسباب السياسية المتعلقة بظاهرة الفساد عوامل أخرى اقتصادية مثل غياب الفعالية الاقتصادية في الدولة ذلك أن أغلب العمليات الاقتصادية هي عبارة عن صفقات تجارية مشبوهة أو ناتجة عن عمليات سمسرة يحتل الفساد المالي فيها حيزاً واسعاً، وهو ما سينعكس بصورة أو بأخرى على مستوى وبنية الاقتصاد الوطني، إذ ستؤثر هذه العمليات على مدى سير عملية تنفيذ المشاريع وبالتالي على عملية الإنتاج، من جهة أخرى، أن مستوى الجهل والتخلف والبطالة يشكل عامل حاسم في تفشي ظاهرة الفساد ذلك أن قلة الوعي الحضاري ظلت ملازمة أو ملتزمة بالرشوة، كما أن ضعف الأجور والرواتب تتناسب طردياً مع ازدياد ظاهرة الفساد.

وللفساد بأنواعه المختلفة أسباب متشعبة ومتداخلة ومعقدة، وهذه الأسباب تكون خفية أو تكون ظاهرة، فالخفية قد تعود إلى الشخص نفسه، وتتعلق بطبيعته التكوينية وصفاته الخلقية، وتنشئته الاجتماعية والسياسية والدينية، أما الأسباب الظاهرة فقد تعود إلى الظروف المجتمعية التي تدفع بالبعض إلى ممارسة الفساد مثل تولي بعض الوظائف العامة من قبل موظفين غير أمناء أو غير نزهاء نتيجة الاختيار غير الملائم لهم، ومهما تعددت الأسباب الكامنة وراء بروز ظاهرة الفساد في المجتمعات وبالرغم من وجود شبه إجماع على أن الظاهرة سلوك إنساني سلبي تحركه المصلحة الذاتية[1].

يمكن إجمال مجموعة من الأسباب العامة التي تشكل في مجملها ما يسمى بمنظومة الفساد، غير أن هذه الأسباب وإن كانت متواجدة بشكل أو بآخر في كل المجتمعات، فإنها تندرج وتختلف في الأهمية بين مجتمع وآخر، فقد تزداد الفرص لممارسة الفساد في المراحل الانتقالية والفترات التي تشهد تحولات سياسية واجتماعية واقتصادية كبرى، ويساعد على ذلك حداثة أو عدم اكتمال البناء المؤسسي والإطار القانوني الذي يوفر بيئة مناسبة للفاسدين، مستغلين ضعف الجهاز الرقابي على الوظائف العامة، وبشكل عام يمكن إجمال هذه الأسباب فيما يلي:

1. الأسباب السياسية:

ولو كان العامل السياسي هو ليس العامل الوحيد المسبب في استشراء ظاهرة الفساد المالي والاداري، إلا انه بدون شك أحد أهم العوامل، حيث يبدو الفساد نتيجة لغياب قيم معينة مرتبطة بالنظام السياسي، ومنها قيم النزاهة والشفافية والمساءلة وسيادة القانون والفصل ما بين السلطات، تلك القيم التي هي أحد أهم المعايير التميز بين الأنظمة الديمقراطية والأنظمة الدكتاتورية، ذلك أن نمو الفساد المالي والداري يصبح أمرا طبيعيا في ظل بعض الأنظمة السياسية، حيث لا يجد من يقف بوجه انتشاره ويصبح بدون عائق عندما تنعدم الرقابة الشعبية ورقابة السلطات بعضها البعض ولا يمكن ممارسة حق المساءلة وحرية النقد والتعبير، وحينما لا يحاسب المخطئ أو المخالف للقانون، وعندما يصبح الحاكم فوق القانون، فأن كل ذلك مدعاة لانتشار الفساد[2].

---

[1] عبود نجم، "**أخلاقيات الإدارة في عالم متغير**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص217.

[2] يحي ياسين سعود، "**أثر انضمام العراق لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد المالي والإداري لعام 2003**"، مجلة جامعة تكريت للحقوق، السنة 03، المجلد02، العدد01، الجزء01، 2018، ص ص: 208-253. ص 221.

حيث تعد الأسباب السياسية من أخطر أسباب الفساد وذلك بسبب ما تملكه النخبة السياسية من قوة و حصانة في ممارسة الانحرافات و المخالفات و حماية المفسدين و توفير غطاء قانوني لعض الممارسات المنحرفة، ففساد السلطة السياسية يفتح الباب على مصرعيه لمن دونهم في ممارسة كافة أنواع الفساد دون حسيب أو رقيب، كذلك يسبب لعناصر فاسدة الهيمنة على الثروات و الممتلكات العامة مع امتلاك هذه العناصر السلطات التي تمكنهم من استغلالها لأغراضهم الشخصية فالفساد هنا يتفشى في وجود أنظمة وقوانين و إجراءات تحمي هذه الفئة و العاملين معها في ظل غياب الرقابة و المساءلة، وهذا بدور يفتح المجال لاختراق القانون وتجاوز الحدود المسموح بها دون التعرض للملاحقة القانونية أو اتخاذ إجراءات صارمة بحق المخالفين منه[1].

ويمكن رصد مجموعة من الأسباب ذات الطبيعة السياسية والتي تؤدي إلى استفحال وانتشار واسع لظاهرة الفساد وخاصة في المجتمعات الفقيرة والنامية، وإن كانت المجتمعات المتقدمة هي الأخرى غالبا ما تشهد حالات فساد متعددة تكشف عنها الفضائح المالية لبعض رؤساء الدول أو الحكومات أو الوزراء أو رؤساء الأحزاب أو أعضاء البرلمان الذين يقومون باستغلال المراكز السياسية والثقة الممنوحة لهم من النظام الحاكم لارتكاب أفعال الفساد[2]، ويمكن حصر أهم الأسباب السياسية للفساد في النقاط التالية:

- ✓ إساءة استخدام المال العام في الحصول على السلطة السياسية أو الحصانة البرلمانية أو المنصب الحزبي[3]، إذ يتم التأثير على الرأي العام من خلال الرشوة الانتخابية من أجل الحصول على الأصوات والفوز في الانتخابات.
- ✓ تميز نظام الحكم بالاستبداد والدكتاتورية وغياب آليات الحكم الراشد والدمقراطية.
- ✓ ضعف أو غياب الإرادة السياسية لمعالجة حالات الفساد ومحاسبة المفسدين.
- ✓ عدم الالتزام بمبدأ الفصل المتوازن بين السلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية في النظام السياسي، ما يؤدي إلى الإخلال بمبدأ الرقابة المتبادلة[4].
- ✓ ارتفاع معدل دوران القياديين سواء السياسيين أو الإداريين كثيرا ما يحفزهم على انتهاز الفرصة في جمع أكبر قدر ممكن من العائدات قبل أن يتركوا مناصبهم[5].
- ✓ تمتع المسؤولين الحكوميين بحرية واسعة في التصرف وبقليل من الخضوع للمساءلة مما يحثهم على استغلال مناصبهم لتحقيق مكاسب شخصية.

---

[1] لؤي أديب العيسى، **"الفساد والبطالة"**، ط1، دار الكندي للنشر، الأردن، 2009، ص50 .

[2] سارة بوسعيود، **"دور استراتيجيات مكافحة الفساد الاقتصادي في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة مقارنة بين الجزائر وماليزيا"**،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013، ص 26.

[3] عبد الحميد متولي، **"نظرات في أنظمة الحكم في الدول النامية"**، ط2، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، 1992، ص 04.

[4] عبد الرحيم أحمد بلال، **"من أدب المجتمع المدني دوره في ترقية النزاهة والشفافية في الوطن العربي"**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص 145.

[5] العيسى لؤي أديب، **"الفساد والبطالة"**، ط1، دار الكندي للنشر، الأردن، 2009، ص50 .

- ✓ ضعف السلطة القضائية وسيادة القانون الدولة فيما يتعلق بالجانب المالي واستغلال المال العام[1]، وعدم تمتع الأجهزة القضائية بالحياد التام في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية، وهو ما يؤدي الى زيادة وانتشار مختلف مظاهر الفساد الاداري
- ✓ ضعف دور المجالس التشريعية وعدم وجود معارضة حقيقية وجادة، وغياب شبه فعلي لدور اللجان والمؤسسات الرقابية، في الدولة وعدم تمتعها بالحيادية، وعدم تفعيل وظائفها الأساسية التي وجدت من أجلها، وهو ما ساهم في توفير بيئة مناسبة ومشجعة لانتشار الفساد والمفسدين نتيجة ضعف هذه الاجهزة الرقابية[2]، وهو ما يقلل من فعالية مساءلة المسؤولين ومحاسبة الفاسدين في النظام السياسي.
- ✓ ضعف دور مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الخاصة بمحاربة الفساد وانحصارها في المشاركة في الرقابة على أعمال الحكومة[3]،
- ✓ قلة الوعي السياسي وعدم معرفة الآليات والنظم الإدارية التي يتم من خلالها ممارسة السلطة.
- ✓ غياب القدرة السياسية من خلال ضعف الإدارة لدى القادة السياسيين محاربة الفساد لانغماسهم بقضايا الفساد أو عدم تفعيلها لإجراءات الوقاية من الفساد وتعميم ما يسمى بثقافة النزاهة وسيادة القانون[4].

كما تجدر الإشارة إلى أن ملازمة الفساد للأنظمة الدكتاتورية، لا يعني عدم وجوده في الأنظمة الديمقراطية، حيث يمكن أن يحدث الفساد السياسي خلال العملية الانتخابية واستقطاب المؤيدين وجمع التبرعات ومحاولات كسب تأييد الناخبين بالوسائل التي تلائم احتياجات كل شريحة، والتي تبدأ بتقديم الوعود من قبل المرشح للانتخابات وتنتهي بشراء اصوات الناخبين بمبالغ نقدية وعينية، إلا أن ما يميز الأنظمة الديمقراطية عن الدكتاتورية فيما يتعلق بظاهرة الفساد المالي والإداري، هو أن الفساد في الأنظمة الديمقراطية يبدو حالة استثنائية سرعان ما يتم مكافحته والتخلص منه[5] .

2. الأسباب الاقتصادية:

قد يبدو أن الأزمات الاقتصادية التي تتعرض لها المجتمعات بسبب قلة الموارد أو الحروب والكوارث هي قرينة لانتشار ظاهرة الفساد المالي والإداري وهي مصاحبة للدول الفقيرة، والحقيقة أن العامل الاقتصادي لا يقتصر على تلك الدول فحسب،

---

[1] عدنان سالم الأعرجي، وآخرون، **"فاعلية نظام الرقابة المالية وأثره على الفساد المالي في العراق، دراسة تطبيقية على جامعة الموصل"**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، المجلد 04، العدد 08، 2012، ص 321، ص ص:317-346.

[2] عماد بوروع، بلقاسم بوقرعة، **"الفساد الإداري، أنواعه، أسبابه ومظاهره"**، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 38، 2018، ص ص: 249-270، ص 264.

[3] أكرمان سوز روز، " **الفساد والحكم والأسباب والعواقب والإفصاح"**، ترجمة فؤاد سروجي، دار الأهلية للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 201.

[4] محمد خميسي بن رجم، " **الفساد المالي في الجزائر، أسبابه، أثاره واستراتيجيات مكافحته"**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ص ص:64-100، ص 74.

[5] يحي ياسين سعود، مرجع سبق ذكره، ص ص:222-223.

ذلك أن الظاهرة يمكن أن تنتشر في الدول الغنية، إلا أن مظهرها في الدول الغنية قد يختلف عنها في الدول في الدول الفقيرة، فرشوة صغار الموظفين أو اختلاس المال العام قد تبدو أكثر وضوحا في الدول الفقيرة، أما في الدول الغنية فيظهر الفساد بصورة أكبر في جرائم التربح من المال العام أو غسيل الأموال أو تحويل الأموال .

وعموما فإن العامل الاقتصادي لبروز ظاهرة الفساد قد يضم في ثناياه أسباب عدة، منها ما يتعلق بعدم تحقيق التوازن أو العدالة في توزيع الموارد الاقتصادية على السكان فتؤدي إلى اختلاف توزيع الدخل بين فئات وشرائح المجتمع، مما يمكن الأغنياء من استغلال الفقراء وذوي الدخل المحدود من الموظفين وتوريطهم لمضاعفة ارباحهم ومكاسبهم غير المشروعة، حيث ارتفاع قيمة الدخول الناجمة عن الفساد والرشوة عن قيمة الدخول المستمدة من العمل الأصلي، كما أن عدم التوازن بين الدخول النقدية للعاملين بأجهزة الدولة مع الاحتياجات المالية الحقيقية لمواجهة متطلبات المعيشة قد تؤدي إلى تقوية الدافع لارتكاب صور الفساد كالرشوة والسرقة والاختلاس نظرا لصعوبة سد تلك الفجوة بأساليب مشروعة، وبالإضافة إلى هذا وذاك قد يكون التحول السريع في النظام الاقتصادي من نظام اقتصادي موجه إلى نظام اقتصادي حر سببا في استشراء ظاهرة الفساد لا سيم إذا ما صاحب ذلك التحول بيع للمؤسسات والمرافق الحكومية للشركات الوطنية أو الأجنبية مما يسمح للوسطاء والسماسرة والوكلاء بعقد الصفقات ودفع العمولات لشراء المؤسسات الحكومية بأقل من قيمتها.

ويزدهر الفساد في ظل وجود أنظمة اقتصادية صارمة ومصادر سلطة داخل الحكومة، حيث يكون الكثير من الأسعار في ظل الاقتصاد المخطط أو الموجه دون مستويات حسابات السوق ما يوفر الحوافز للرشاوي كطريقة لتخصيص السلع والخدمات النادرة، وتصبح المعاملات التي من شأنها أن تكون صفقات قانونية في اقتصاد السوق بمثابة مكافآت غير قانونية في ظل مثل هذه الأنظمة[1].

كما يعد الفقر عامل يصعب أحيانا إنكار صلته بالفساد، على الأقل في بعض صوره لاسيما في رشوة بعض الموظفين من ذوي الدخول المتواضعة وقدامهم على اختلاس المال العام، إذ أن الفقر وانخفاض مرتبات الموظفين خاصة الذين يتعاملون في وظائفهم مع الجمهور تدفعهم إلى اللجوء للرشوة والهدايا ويزداد الأمر سوءا مع اتساع الفجوة بين الطبقات الاجتماعية[2]، حيث أن انخفاض الأجور في القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص يؤدي إلى تقاضي الموظف للرشوة لتحقيق التوازن مع الانفاق الخاص[3]، ويمكننا تلخيص الأسباب الاقتصادية للفساد المالي والإداري في العناصر التالية[4]:

- ✓ تدني الرواتب الموظفين في القطاع العام وارتفاع مستوى المعيشة مما يشكل بيئة ملائمة لقيام البعض بالبحث عن مصادر أخرى مالية وحتى لو كان بأسلوب غير شرعي.

---

[1] Pope , Jeremy, **"Confronting Corruption: The Elements of a National Integrity System"**, TI Source Book 2000 , Berlin , Transparency Interna onal , p.19.

[2] باديس بوسعيود، **"مأسسة مكافحة الفساد في الجزائر"**، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو،2012،ص 36.

[4] سعيد هديل كاظم، **"تأثير النظام القيمي للعاملين في الفساد الإداري بالعراق، دراسة اختبارية في وزارات عراقية مختارة"**، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2007، ص 31.

- ✓ الفقر المدقع واتساع الهوة بين الطبقة الغنية المترفة والفقيرة المعدمة تساعد على إيجاد بيئة خصبة لنمو الفساد وتجذره.
- ✓ زيادة نسبة البطالة ومحدودية فرص التوظيف لقلة الاستثمار المحلي والأجنبي في مشاريع جديدة.
- ✓ المنافسة على كسب الأرباح واقتناص الفرص الاقتصادية المتاحة المحدودة يدفع الأجهزة الإدارية إلى عرض الرشاوي لاقتناص هذه الفرصة كالفوز بعطاء حكومي.
- ✓ اتساع تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي يتيح المجال لموظفي الدولة على بسط نفوذهم على أكبر قدر ممكن من القطاعات.
- ✓ سيطرة الدولة على الاقتصاد أو احتكار عدد محدود من المؤسسات لمعظم القطاع الاقتصادي، وحماية هذه المؤسسات من المنافسة يؤدي إلى تشجيع هذه المؤسسات على ممارسة الفساد.

3. الأسباب الاجتماعية والثقافية:

لثقافة المجتمعات أثر في ظاهرة الفساد المالي والإداري، سواء ثقافة الموظفين أم المواطنين، فالثقافة التي يجب أن تسود هو أن الخدمة التي تقدمها الدولة هي مقابل الضرائب والرسوم، وضرورة نبذ الممارسات، لاسيما تلك التي تتعلق بشيوع ما يعرف وتمرس اصحاب النفوذ الاجتماعي في استغلال علاقاتهم الشخصية وغير الرسمية بإنجاز بعض الأعمال التي تتعارض مع القوانين أو تمس المصلحة العامة وكذلك التخلي عن بعض العادات الاجتماعية والثقافية السائدة لدى بعض المسؤولين والعاملين في الجهاز الإداري بالدولة، مثل ضعف الوعي بأهمية الوقت وعدم الالتزام بالمواعيد وعدم الاهتمام بالملكية العامة والمبالغة في البذخ والمصروفات التي تتعلق باستخدام سيارات الدولة على سبيل المثال لا الحصر[1].

يمكن لظاهرة الفساد المالي والإداري أن تتفشى وتتزايد بسبب العوامل الاجتماعية الضارة في بيئة وتكوين المجتمعات البشرية والقيم السائدة فيها، إذ تؤدي العادات والتقاليد والأعراف الاجتماعية دورا في نمو هذه الظاهرة أو اقتلاعها من جذورها[2]، بالإضافة إلى ضعف الوعي الاجتماعي بالمخاطر المترتبة عن الفساد بمختلف أشكاله، حيث تعتبر العوامل الاجتماعية من أهم الأسباب المؤثرة والفعالة في انتشار الفساد الإداري في مختلف الدول النامية وخاصة العربية حيث يجمع علماء الإدارة والاجتماع أن الأجهزة الإدارية لا تعمل في فراغ وأن البيئة الاجتماعية المحيطة بها تأثر مباشرة عل تصرفات العاملين بها.

فالمجتمع المتخلف وعلاقات أفراده السلبية وعاداتهم وتقاليدهم المتوارثة تفرض نفسها على المؤسسات من خلال التعاملات اليومية، كما أن للتركيبة الاجتماعية وللتنشئة الأسرية لدى أغلبية المواطنين وأخلاقهم وقيمهم الفطرية والدينية علاقة

---

[1] يحي ياسين سعود، مرجع سبق ذكره، ص 224.

[2] صبرينة كردودي، عتيقة وصاف، **"الوقاية من الفساد المالي والإداري من منظور الفكر الإسلامي"**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016. ص ص: 221-246.ص 229.

وثيقة بانتشار الفساد [1]، من هنا يمكن عرض مجموعة من العوامل الاجتماعية التي تساهم في تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري كما يلي:

1.3. تعارض بعض القيم الاجتماعية والثقافية مع القيم التنظيمية الرسمية:

فأغلب التحليلات الاجتماعية التي تناولت الأسباب التي تقف وراء انتشار ظاهرة الفساد الإداري تتمثل بالدرجة الأولى في التركيز على وجود ثنائية من القيم التي تتصادم فيما بينها، فمن جهة نجد القيم الاجتماعية والثقافية التي تمثل رغبات الأفراد والجماعات والعادات والتقاليد، ومن جهة أخرى نجد القيم التنظيمية الرسمية التي تعبر عن ثقافة المؤسسة وأهدافها وتوقعاتها حول أداء وسلوك افرادها، وان التعارض الموجود بين هذه القيم يؤثر في النهاية على سلوك وأداء الأفراد داخل التنظيم، مما يؤدي في الأخير إلى اختلالات وظيفية وانحرافات قيمية عن قواعد التنظيم الرسمي وثقافة المؤسسة.

2.3. تشوه منظومة القيم المجتمعية:

خاصة في ظل التغيرات والتطورات الحاصلة في المجتمع وعلى جميع الأصعدة، وهو ما أحدث شرخا كبيرا فيما يخص سلم القيم الذي أفرز واقعا مجتمعيا جديدا يظهر في عناصر التباهي والبذخ والثراء الفاحش، كل هذه التطورات أدت إلى التسارع في الوصول إلى مستويات معيشية مرتفعة، مما عجل في إيجاد قيم وميكانيزمات جديدة لا تتفق ومبادئ النزاهة والموضوعية والتقيد بالقواعد والضوابط الرسمية وهو ما يشجع الموظفين والمسؤولين على البحث عن المصادر السريعة لخلق الثروة بأقل تكلفة وجهد.

3.3. غياب العلاقات الرسمية وتغليب العلاقات الخاصة وتوظيف الانتماءات:

ويظهر ذلك من خلال توظيف الانتماءات الإقليمية والعشائرية والأسرية في التعامل الرسمي وفي الضغط على القيادات لتحقيق مكاسب ومزايا بغير وجو حق، ويتضح ذلك في عمليات التعيين وشغل الوظائف ومنح الوكالات والرخص وغير ذلك[2]، و تمتد سيطرة العلاقات غير الرسمية التي تظهر في شكل العلاقات القرابة والجهوية والانتماءات الحزبية التي لا تزال حاضرة وتؤدي أدوارها ووظائفها داخل التنظيم، فالأفراد داخل المؤسسة يتأثرون بالبنية الاجتماعية التقليدية (البنية القبلية والجهوية) مما جعل بعض الفاعلين والمسؤولين داخل المؤسسات يسعون إلى تسخير القانون لخدمة مصالحهم الخاصة ومصالح أقربائهم ومن تجمعه بهم مصلحة معينة، "وهو ما يؤكد عجز التنظيم الرسمي عن مقاومة البيئة المحيطة من خلال إحتواء العلاقات الرسمية واختراقها من طرف العلاقات غير الرسمية وتحويل مجراها بما يخدم مصالح تلك العلاقات[3]، "وبالتالي ظهور ممارسات

---

[1] عامر الكبيسي، " **الفساد الإداري رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة**"، المجمعة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، عمان، الأردن، العدد 01، 2000 ص ص: 95 -96, ص ص:85 -122.

[2] عادل عبد العزيز السن، " **متطلبات مواجهة المخالفات المالية والإدارية**"، الملتقى العربي الأول، تطور الجهاز الإداري الحكومي، الإسكندرية، مصر، 2008، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2009، 19.

[3] على ركاز، نصر الدين بوشيشة، "**الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية**"، ط1، الجزائر، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، 2013، ص 11.

الفساد الناتجة عن التقاليد الإجتماعية المكرسة للولاءات الطبقية والعلاقات العرقية التي تساهم في تحيز الموظف العام ومحاباته لمن يخصوه سواء بالقرابة أو بالولاء وتوظيف الإنتماءات الفئوية والعشائرية في العمل الرسمي لكسب مكاسب خاصة بطريقة غير مشروعة[1].

4.3. شيوع الفساد وتغلغله في المجتمع ليشكل جزء من ثقافته:

وهو ما جعله ينتشر في مختلف مؤسساته فضلا عن قبوله لدى فئة واسعة من الأفراد سواء في المجتمع أو داخل المؤسسات التي أصبحت تستسيغ الفساد وتجد له الذرائع لاستمراره، فعلى سبيل المثال" فبعد أن كان المرتشي يعد في نظر المجتمع مرتكبا للخطيئة، أصبح الافراد يشعرون بأن دفع مقابل لإنجاز بعض أعمالهم لا يعتبر رشوة، بل يجتهدون لإسباغها بنوع من المشروعية[2].

كما يمكن إضافة ما يلي:

- ✓ شيوع الوساطات وتمرس أصحاب النفوذ في استغلال علاقاتهم الشخصية وغير الرسمية بإنجاز بعض الاعمال التي تتعارض مع القوانين أو تمس المصلحة العامة ظنا منهم أن ذلك يساهم في خدمة الآخرين مستبعدين الأضرار التي تنجم عن تصرفاتهم طالما أنهم لم يستفذوا ماديا أو مباشرة من هذا السلوك.
- ✓ ضعف الوعي بأهمية الوقت وعدم الالتزام بالمواعيد وعدم الاهتمام بالملكية العامة والمبالغة في تزين المكاتب الحكومية وتأثيثها وإساءة استخدام سيارات الدولة وأجهزتها أو استخدامها للأغراض الشخصية[3].
- ✓ غياب الوعي وقلة المعرفة لدى العديد من الأفراد بحقوقهم التي يجب توفيرها من قبل الدولة، فعندما يكون الإنسان جاهلا فإنه يكوف أكثر استعدادا لاستغلال وظيفته للحصول على المال من خلال الرشوة أو سرقة المال العام[4].

4. الأسباب القانونية:

يعد غياب أو عدم وضوح القواعد والتشريعات المنظمة لتسيير أمور المجتمع سببا في شيوع الفساد وانتشاره على نطاق واسع، وذلك بسبب ذكاء المنحرفين وسيطرة أصحاب النفوذ على المواقع الحساسة خاصة مع ضعف السلطة التشريعية وهيمنة السلطة التنفيذية، الأمر الذي يؤدي إلى تشكل العديد من الظروف أو العوامل المساعدة على تغلغل الفساد بمختلف أشكاله وهي كما يلي:

- ✓ نقص التشريعات ووجود ثغرات في العديد منها، بالإضافة إلى التهاون في مساءلة ومحاسبة المفسدين ساهم في انتشار حالات الفساد، فضلا عن غموض التفسيرات وعدم وضوح النصوص والقوانين مما يؤدي في الغالب إلى انتشار آليات الفساد، "كما قد يحدث الانحراف الاداري نتيجة سوء صياغة القوانين واللوائح المنظمة للعمل وذلك نتيجة

---

[1] محمود محمد معابرة، **"الفساد الاداري وعلاجه في الشريعة الاسلامية"**، ط1 الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011، ص ص: 114-115.

[2] عصام عبد الفتاح مطر، **"الفساد الإداري، ماهيته، أسبابه، مظاهره"**، الاسكندرية، مصر دار الجامعة الجديدة، 2011، مصر، ص 321.

[3] عامر الكبيسي، **"الفساد والعولمة تزامن لا توأمة"**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2005، ص 22.

[4] أحمد محمود نهار أبو سويلم،" **مكافحة الفساد"**، ط1، دار الفكر، عمان، الاردن، 2010، ص 20.

لغموض مواد القوانين أو تضاربها في بعض الأحيان[1]، بالإضافة إلى عدم وضوح التعليمات وغياب المعايير الدقيقة لقياس الأداء وضعف أخلاقية الوظيفة العامة يشجع الموظفين على الممارسة والاجتهادات التي تحقق لهم بعض المنافع الخاصة[2].

- ✓ ضعف الجهاز القضائي وغياب الإطار القانوني المناسب يؤدي إلى سوء صياغة بعض القوانين واللوائح وتضاربها في بعض الأحيان، ما يمنح المواطن مجالا واسعا للاجتهاد والتأويل ويفتح الباب أمام مظاهر التحايل والغش وهدر المال العام.
- ✓ اعتماد الأجهزة القضائية والأمنية على الأساليب التقليدية في التحقيق وإثبات التهم وعدم مواكبة المستجدات التي تستخدمها شبكات الفساد وعصابات التزوير والرشوة مما يؤدي إلى بقاء تلك العناصر الفاسدة حرة طليقة.
- ✓ قيام بعض المتورطين في عمليات الفساد بتجنيد بعض القضاة ليتولوا عن قصد حمايتهم[3].

وتجدر الاشارة إلى ضرورة وجود قوانين تتضمن عقوبات رادعة للجرائم التي تشكل ظاهرة الفساد، والعمل بشكل مستمر على تطورها لملاحقة تلك الظاهرة ومن خلال تشريعات تتضمن تجريم ألفعال وعقوبة رادعة لها ومنها على سبيل المثال ما يعرف بقوانين منع تضارب المصالح، حيث تشير فكرة القانون في أن كبار الموظفين عند تركهم الوظيفة العامة لا يمكنهم العمل في القطاع الخاص إلا بعد مرور فترة محددة مثلا.

كما أن من الأسباب القانونية التي تساهم في انتشار ظاهرة الفساد المالي والإداري، هو صدور القوانين والقرارات دون دارسة كافية مما يترتب عليه عدم تناسبها مع ظروف المجتمع وحمايتها للمصالح العامة والخاصة، بالإضافة إلى اعتماد الأجهزة القضائية والأمنية على الأساليب التقليدية في التحقيق وإثبات التهم وعدم مواكبة المستجدات التي تستخدمها شبكات الفساد وعصابات التزوير والرشوة قد تؤدي إلى بقاء تلك العناصر حرة طليقة، وكذلك قوانين العفو والاسترداد والملاحقة وكشف الذمم وغيرها[4].

ثالثا: أشكال وآليات الفساد المالي والإداري

الشكل النموذجي والصارخ للفساد، يتم عادة باختلاس الموارد العامة أما بشكل مباشر أو بطرق التفافية، ويتوقف تأثيره على حجم عمليات الاختلاس ومقدارها وتكرارها، ويعتبر هذا الشكل الأكثر خطورة خاصة إذا أنتشر في السلم الأعلى من الهرم

---

[1] بلال خلف السكارنة، "**أخلاقيات العمل**"، ط4، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2014، ص: 285.

[2] تيسير زاهر، وأخرين، "**الحوكمة المؤسساتية ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في المصارف، دراسة لآراء عينة من موظفي المصارف الخاصة في سورية**"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 04، 2014، ص ص:67-88، ص 76.

[3] سارة بوسعيود، مرجع سبق ذكره ص 28.

[4] يحي ياسين سعود، مرجع سبق ذكره، ص 223.

العام، لأن الحديث هنا يتم عن أشخاص تنفيذيون، يتطلعون إلى مبالغ كبيرة ولديهم الوسائل على إخفاء عمليات الاختلاس، ومما يزيد الخطورة، أن انتشار الفساد ضمن ذلك المستوى يجعل الاختراق العمودي للمستويات الأدنى أمرا ممكنا نتيجة ضعف عنصر الردع وسيادة مظاهر التقليد، خاصة وأن هذا النوع ينتشر ضمن المستوى الذي يفترض به أن يكون القدوة والذي يوفر كذلك الحماية عن طريق التشريع وإنفاذ القانون، وخطورة تفشي الوباء ضمن هذا المستوى، تماثل خطورة إصابة قشرة الثمرة التي يفترض أن توفر الحماية لما في داخلها .

غير أن الفساد لا يقتصر على هذا الشكل فقط على الرغم من خطورته، وهناك أشكال عديدة أخرى منها الفساد بشكله البسيط والمباشر والمتمثل بالرشوة، ويتم عادة بالحصول على منافع مادية مباشرة أو غير مباشرة نتيجة لاستغلال الوظيفة، وخطورة هذا الشكل من الفساد لا تقتصر على النواحي الاقتصادية فقط بل أن ضررها الاجتماعي ربما هو الأكثر خطورة، لأن تفشي ظاهرة الرشوة، يعني إصابة معظم مستويات الإدارة ليس العليا فقط بل إمكانية الامتداد لكل موقع، الأمر الذي يسمح في تفشي ما يطلق عليه ثقافة الفساد، وهي التي تعني تعود المجتمع على هذه الحالة والتصرف على أساس أن ممارستها هي أمر عادي ومقبول بل وأكثر من ذلك، تعني عجز القانون على التصدي للحالة بسبب شموليتها.

وتعددت مظاهر الفساد وأشكاله باختلاف مصادره سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، وطبيعة تصنيفه دوليا كان أو محليا، وفيما يلي عرض لمجموعة من أهم مظاهر الفساد[1]:

- ✓ **الرشوة:** تعني حصول الشخص على منفعة تكون مالية في الغالب لتمرير أو تنفيذ أعمال خلاف التشريع أو أصل المهنة، وتختلف بشكلها وطبيعتها فقد تكون ذات قيمة مادية أو معنوية وتمارس عادة نتيجة العراقيل البيروقراطية التي تواجه من هو بحاجة الى خدمة معينة من طرف من يستغلون مكانتهم الوظيفية من أجل الحصول على مقابل تقديم تلك الخدمة أو تسهيلها، وتعد الرشوة من أكثر مظاهر الفساد شيوعا وإنتشارا وتأثيرا على فعالية وجودة التسيير في المؤسسة، كما تختلف في درجة قبولها في الوسط المجتمعي، فالرشوة في المجتمعات الغربية ظاهرة مقبولة تسمى هدية أو إكرامية، أما في المجتمعات العربية بصفة عامة فهي مرض إداري وإنحراف وظيفي يجب التصدي له بمتخلف الطرق والأساليب لما لها من تأثيرات سلبية على النسق التنظيمي.
- ✓ **المحسوبية:** أي تمرير ما تريده التنظيمات" الأحزاب أو المناطق الأقاليم أو العائلة المتنفذة من خلال نفوذهم دون استحقاقهم لها أصلاً، أو "تنفيذ أعمال لصالح فرد معين أو جهة ينتمي اليها الشخص مثل: حزب، عائلة، منطقة دون أن يكونوا مستحقين لها، كتوزيع الموارد إعتبارا للعلاقات الشخصية التي " تجمع المسؤول بالأصدقاء والأقارب ومن تربطه بهم مصالح معينة، وشغل المناصب لفئات معينة على حساب أخرى.

[1] عماد بوروع، بلقاسم بوقرعة، **"الفساد الإداري، أنواعه، أسبابه ومظاهره"**، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 38، 2018، ص ص: 249-270، ص ص:265-267.

- ✓ **المحاباة:** أي تفضيل جهة على أخرى بغير وجه حق كما في منح المقاولات والعطاءات أو عقد الاستئجار والاستثمار، "هي أسلوب يتم من خلال تموقع الفرد وإحتلاله مكانة إجتماعية فيمنح الفرص، والإمتيازات للأقارب والأصدقاء على حساب الاشخاص ذوي الكفاءة والجدارة" أي أنها تفضيل جهة معينة (سواء أكان فرد أو جماعة معينة) على حساب أخرى في الخدمة بغير حق للحصول على مصلحة معينة أو تبادل للمصالح والمنافع.
- ✓ **الواسطة:** أي تدخل شخص ذا مركز وظيفي أو تنظيم سياسي لصالح من لا يستحق التعيين أو إحالة العقد أو إشغال المنصب ... الخ[1]، وتعد الواسطة من الظواهر الاجتماعية التي تسيطر على التنظيمات بشكل عام، وتستخدم كآلية لتحقيق مصلحة شخصية أو مصلحة جماعية بالتعاون مع شخص يملك سلطة القرار أو يتمتع بالقوة والنفوذ ويعود سبب انتشارها الى طبيعة البنية الإجتماعية والثقافية القائمة على إستمرار بعض أشكال العلاقات الأولية التقليدية وما يرتبط بها من قيم ومعايير تكرس روح التعاون والولاء والإنتماء للعائلة والقبيلة وإعادة إنتاجها داخل التنظيم الرسمي.
- ✓ **الاحتيال:** يستخدم الاحتيال للحصول على منافع شخصيه، ومن بعض أساليبه تجاوز القوانين والعبور من خلالها بشكل خال من المسئولية باستعمال آلية احتياليه، ومن صور الاحتيال على القانون للتهرب من الضرائب.
- ✓ **التزوير:** يقصد به أن يستغل الشخص موقعه الوظيفي بسوء قصد ولتسبيب كسب غير مشروع لنفسه وتسبيب خسارة للدولة، ومن أمثلته إخفاء التعليمات النافذة على الأشخاص المعينين كما يحدث في الدوائر الضريبية أو تزوير الشهادات المدرسية أو الجامعية أو تزوير النقود[2].
- ✓ **الابتزاز:** أي الحصول على أموال من طرف معين في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصف بالفساد.
- ✓ **نهب المال العام:** أي الحصول على أموال الدولة والتصرف بها من غير وجه حق تحت مسميات مختلفة[3].
- ✓ **استغلال النفوذ أو الاتجار بالنفوذ[4]:** وهي درجة القوة أو التأثير التي يتمتع بها الموظف بين زملائه والعاملين معه لاعتبارات شخصية ومهنية، فيصبح قادرا على توجيه القرارات أو الإجراءات بطرق غير رسمية ومن دون أن يكون لتأثيره هذا أي سند أو مصدر قانوني، وهذا بغرض تحقيق مصلحة خاصة أو مصلحة أحد الأقارب أو الأصدقاء ...الخ، وهذا الفعل الذي يمارس داخل التنظيم من قبل الأفراد والمسؤولين من خلال الضغط بصفة مباشرة أو غير

---

[1] مسعود دراوسي، محمد الهادي ضيف الله، مرجع سبق ذكره، ص 19.

[2] عزيزة بن سمينة، دليلة بن سمينة، " **تفشي ظاهرة الفساد الإداري بين التنظير والواقع العملي**"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص ص: 05-06.

[3] رقية حساني، مروة كرامة، فاطمة حمزة، " **آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والاداري**"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص، 16.

[4] يحي ياسين سعود، مرجع سبق ذكره ص ص: 225-226.

مباشرة لتحقيق مصلحة معينة، "وهذا بإستغلال السلطة والقوة والنفوذ من طرف الشخص الفاسد حيث يقوم بتمرير العديد من القرارات المخالفة للقانون ويمنح مزايا أدبية ومالية دون وجه حق، ويستخدم النفوذ الرسمي لتحقيق مصالح خاصة على حساب المصلحة العامة".

- ✓ **الاختلاس:** يتمثل الاختلاس في استيلاء الموظف بنية التملك على الأموال أو الأوراق المالية أو الممتلكات سواء كانت عامة أم خاصة أو أية أشياء أخرى ذات قيمة، شريطة أن تكون هذه الأموال أو الأشياء قد سلمت إلى الموظف بسبب وظيفته.
- ✓ **الثراء غير المشروع:** هذه الصورة من صور الفساد كظاهرة اجرامية تعد تكريسا "لقاعدة من أين لك هذا"، وهي تقضي توافر عناصر عدة منها ما يتعلق بصفة الجاني حيث يجب أن يكون موظفا أو أية شخص يؤدي وظيفة عامة، وحصول زيادة في ذمته المالية، وهي زيادة ذات عموميا أهمية وملفتة للنظر مقارنة بمداخيله المشروعة والعجز على تبرير هذه الزيادة.
- ✓ **إساءة استغلال الوظيفة:** وهي تعمد موظف عمومي اساءة استغلال وظائفه أو موقعه، أي القيام أو عدم القيام بفعل ما لدى الاضطلاع بوظائفه لغرض الحصول على مزية غير مستحقة لصالحه أو لصالح شخص آخر أو كيان آخر مما يشكل انتهاك للقوانين، إذ نجد أن الكثير من المسؤولين والفاعلين في المؤسسات يستغلون المنصب والسلطة الممنوحة لهم لتحقيق مصالح خاصة أو مصالح فئوية لجهات معينة، من خلال مخالفة القوانين المعمول بها وإصدار قرارات وتعليمات مناقضة للواجبات المنصوص عليها قانونا.
- ✓ **التراخي وعدم إحترام أوقات العمل:** وتعد هذه الظاهرة الأكثر إنتشارا في البيئة التنظيمية، فنجد أغلب الموظفين يتصرفون بعدم مسؤولية تجاه قيمة الوقت سواء أثناء الإلتحاق بالعمل في المواعيد المحددة أو الخروج منه قبل المواعيد الرسمية وحتى عدم التواجد في أماكن العمل لفترات طويلة ودون مبرر فضلا عن إستغلال أوقات العمل الرسمي للقيام بأعمال غير رسمية، وهو ما يؤثر سلبا على مختلف العمليات التنظيمية، ويعزز بيئة الفساد[1].
- ✓ **غسيل الأموال:** تعد من الجرائم الاقتصادية الحديثة التي ترتبط بالفساد والجريمة المنظمة، لا سيما منها المخدرات، والفساد السياسي، الرشوة، والتهريب، حيث ترتبط هذه الجريمة بالبنوك والمؤسسات المالية لما توفره هذه الأخيرة من قنوات وأساليب تستخدم في غسيل الأموال غير النظيفة، هدفها الأساسي إضفاء الشرعية على أموال هي في الأصل ذات مصدر غير مشروع[2].

[1] عماد بوروع، بلقاسم بوقرعة، مرجع سبق ذكره، ص 267.

[2] محمد بن عزوز، " **الفساد الإداري والاقتصادي، آثاره وآليات مكافحته، حالة الجزائر**"، المجلة الجزائرية للعولمة ولسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016، ص ص:197-219.، ص 203.

- ✓ **التهرب والغش الضريبي**: إن التحايل المستمر والمتزايد على دفع الضرائب يعتبر إحدى أوجه الفساد المالي والإداري، إذ يحرم الخزينة العمومية للدولة من مصدر مهم من مصادر إيراداتها، ففي الجزائر مثلا، قدر أن قيمة التهرب الضريبي بلغ 864 مليار دينار إلى غاية سنة 2011م، وهو ما قيمته 15 مليار دولار، أي ما يعادل 02 %من الناتج الداخلي الخام، فأصحاب الأجور والذين يمثلون الشريحة المحدودة الدخل في المجتمع، هم من يكادون يوفون ضرائبهم لأنها تقتطع من المنبع، أما باقي العاملين في النشاط الاقتصادي والتجاري فيمارسون هذا التهرب بكافة أشكاله بتواطؤ أحيانا مع رجال الإدارة[1].
- ✓ **السوق السوداء**: والتي تحقق منها دخول طائلة للمتعاملين فيها، بمخالفة القوانين الدولية وكمثال على ذلك المتاجرة في العملات الأجنبية في الدول التي تفرض رقابة على معاملات النقد الأجنبي، المتاجرة في السلع التي تعاني البلاد نقص المعروض منها بالنسبة للطلب عليها ما يؤدي إلى ارتفاع أسعارها بما يتجاوز ضوابط تسعيرة الدولة...الخ.

رابعا: خصائص الفساد المالي والإداري

يتمثل الفساد المالي والإداري بمجموعة من الانحرافات منها المالية والمتمثلة بالإسراف في استخدام المال العام ومخالفة القواعد والأحكام المالية، ومنها التنظيمية، كالامتناع من أداء العمل أو عدم ادائه بدقة وامانة، وانحرافات سلوكية تتعلق بعدم المحافظة على كرامة الوظيفة، واخرى جنائية تشمل المخالفات التي يرتكبها الموظف وتنطوي على جرائم جنائية، مثل الرشوة والاختلاس والتزوير في المحررات الرسمية والسرقة والجرائم الأخرى المخلة بالسلوك الشخصي.

- ✓ اختلاف أنماطه وأدواته باختلاف الجهات التي تتعامل به، والمجالات التي يمارس فيها، فمن حيث الجهات التي تتعامل به فيمكن أن يتم من قبل متمرسين محترفين والاستعانة بشبكات محكمة تعمل على تنفيذ الخطط بتوقيت وتدبير يجعل كشفه أو اثباته في غاية من الصعوبة، ومن حيث المجالات التي يمكن أن يمارس فيها فيمكن أن تشيع هذه الظاهرة في بيئة قد تبدو صحية بشكل واسلوب قد يختلف عن ذلك الأسلوب في حالة الحروب والكوارث والأزمات الاقتصادية.
- ✓ تباين الوسائل والأساليب التي يتستر فيها الفساد، تبعا للجهة التي تمارسه فالطبقة الحاكمة غالبا ما تستر فسادها باسم المصلحة العامة وتغلفه بالاعتبارات السياسية، أما صغار الفاسدين ومنهم الموظفين فغالبا تلجأ هذه الجهات إلى

[1] أمين بن سعيدة،" **الفساد المالي والإداري، الأسباب والمظاهر، من خلال مؤشرات عربية**"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 04، العدد09، ص ص:27-44، ص ص: 34-35.

التزوير والتدليس والتغرير وتنفذ من خلال الثغرات وتتحين الفرص أو تنتهز الظروف الاستثنائية التي تسمح بتمرير فسادها بعيدا عن انظار العاملين والمتعاملين الآخرين[1].

- ✓ تتميز ظاهرة الفساد المالي والاداري بسرعة الانتشار سواء على مستوى المجتمع المحلي أم بالانتقال من دولة إلى اخرى خصوصا في ظل العولمة والسوق المفتوحة، وبصفة خاصة عندما يكون الفساد ناتجا عن اصحاب السلطة أو النفوذ أو كبار الفاسدين، فازدياد سلطة الفاسدين ونفوذهم يعطيهم القوة للضغط على باقي الجهاز الإداري للسير على خطائهم طوعا أو كرها.
- ✓ يرمي الفساد إلى تحقيق مصلحة خاصة على حساب المصلحة العامة مما يؤدي إلى أضرار بالمصالح الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية، وغالبا ما يكون الإضرار بالمصالح الاقتصادية متمثلا بالعملة أو سوق المال أو البنوك أو موازنة الدولة أما الأضرار الاجتماعية فغالبا ما ترتبط بانحراف السلوك وانتشار ظواهر اجتماعية غير سليمة، مثل تعاطي المخدرات والاتجار فيها والعنف والارهاب، إما الأضرار السياسية فتمثل شراء الأصوات الانتخابية.
- ✓ تعدد مظاهر الفساد، فالفساد يمكن أن يظهر بمظاهر متعددة، مثل قبول الهدايا أو الاعتداء على الملكية العامة أو الاستيلاء على الاراضي والمباني الحكومية وبيعها أو إيجارها للغير بأثمان تقل كثيرا عن قيمتها الحقيقية أو افشاء اسرار العمل أو إساءة استخدام الأختام الرسمية، والمحسوبية إزاء المتعاملين مع الجهاز الإداري وغيرها من المشاكل الإدارية، مما يؤدي إلى ظهور شعور عام لدى العناصر الصالحة في النظام أو الجهاز الإداري بعدم الراحة وفقدان لحافز على العمل الجاد، على أن هذه المسألة تصبح أكثر تأثيرا ا إذا ما كانت العناصر الفاسدة هم من أصحاب القرار في الجهاز الإداري.
- ✓ يتميز الفساد من حيث حجمه ومستواه أو نطاقه، إلى فساد كبير، حيث ينتشر في الدرجات الوظيفية العليا للإدارة، وهو أخطر أنواع الفساد لتكليفه الدولة مبالغ ضخمة ويرتكبه المسؤولين الكبار، مثل عمليات توريد السلع والمعدات مرتفعة الثمن، ومشاريع البنى التحتية والمعدات العسكرية، وهذا النوع من الفساد يلتقي فيه رأس المال والسلطة، ويطلق عليه في الفقه الغربي بجرائم الصفوة، أما الفساد الصغير فهو يستهدف فوائد وعوائد محدودة وينتشر في المستويات الوظيفية الدنيا ويرتكب من صغار الموظفين[2].
- ✓ أنه عمل خفي مستتر، فعادة ما يتم الفساد الإداري والمالي في إطار من السرية والخوف، وأن الكشف عن حالات الفساد لا تؤدي في الغالب الى الكشف عن جزء من الحقيقة التي يجب معرفتها كاملة، وفي هذا السياق أثبتت الدراسات أن الصفقات الكبيرة محل الفساد تكون معقدة وغير مباشرة تغري كبار الموظفين على الإقبال على الفساد والمغامرة لأن احتمالات الشكوك حولها تكون ضعيفة.

---

[1] يحي ياسين سعود، مرجع سبق ذكره 253. ص ص: 218-219.

[2] نفس المرجع، ص 220.

- ✓ الفساد بجميع أشكاله لم يعد عملا فرديا بل أصبح عملا منظما يشترك فيه أكثر من شخص، فالفساد المالي والإداري يتركز من الناحية الفعلية على عدة أطراف رئيسيين هم "الموظف العام" الذي يبيع خدماته مستغلا سلطته ونفوذه الوظيفي، والطرف الثاني ممن يتعاملون مع هذا الموظف سواء من يقومون بشراء خدمات ليس له الحق في الحصول عميها مستغلين في ذلك ضعف الوازع الديني والخلقي لدى الموظف وغياب المساءلة، والطرف الثالث وهو الوكيل[1].

خامسا: آثار ونتائج الفساد المالي والإداري

إن للفساد المالي والإداري تكلفة، وخاصة في المؤسسات العامة، حيث يتم الحصول على مكاسب مالية وامتيازات أخرى على حساب المجتمع، وتتمثل تكاليف الفساد المالي والإداري في الزيادة المباشرة التي تطرأ على تكلفة المعاملة، ومن ثم على السعر الذي يدفعه المستهلك للسلع أو المستفيد من الخدمات التي تقدمها الجهة التي تدفع الرشوة، إن الزيادة في التكلفة لا تعد بأي حال من الأحوال الجانب الأكثر خطورة من الجوانب الأخرى، فعندما يكون احتمال الحصول على مكاسب شخصية عنصرا من العناصر، فانه يتحول سريعا ليكون العنصر الأوحد الهام في المعاملة، مع إزاحة عناصر التكلفة والنوعية، وموعد وكيفية التسليم، وجميع الاعتبارات القانونية الأخرى جانبا عند الموافقة على منح العقود، وينتج عن ذلك اختيار موردين غير مناسبين، أو مقاولين غير ملائمين، بالإضافة إلى شراء السلع غير المناسبة، وبناء على ذلك يتم إعطاء الأولوية للمشروعات الغير ضرورية على حساب الأولويات الوطنية الهامة بدون سبب سوى تمكين متخذي القرار الحكوميين من الحصول على رشاوي كبيرة وسريعة، وبصفة عامة يمكن تلمس بعض الآثار الاقتصادية للفساد ومنها:

- ✓ يساهم الفساد في تدني كفاءة الاستثمار العام وإضعاف مستوى الجودة في البنية التحتية العامة، وذلك بسبب الرشاوى التي تحد من الموارد المخصصة للاستثمار وتسيء توجيهها أو تزيد من تكلفتها.
- ✓ للفساد أثر مباشر في حجم ونوعية موارد الاستثمار الأجنبي لما تنطوي عليه هذه الاستثمارات من إمكانات نقل المهارات والتكنولوجيا، فقد أثبتت الدراسات إن الفساد يضعف هذه التدفقات الاستثمارية وقد يعطلها، وبالتالي يسهم في تدني حجم الضرائب ومن ثم تراجع مؤشرات التنمية البشرية خاصة فيما يتعلق بمؤشرات التعليم والصحة[2].
- ✓ يرتبط الفساد بتردي حالة توزيع الدخل والثروة، من خلال استغلال أصحاب النفوذ لمواقعهم المميزة في المجتمع وفي النظام السياسي، مما يتيح لهم الاستئثار بالجانب الأكبر من المنافع الاقتصادية التي يقدمها النظام بالإضافة إلى قدرتهم على مراكمة الأصول بشكل مستمر مما يؤدي إلى توسيع الفجوة بين هذه النخبة وبقية أفراد المجتمع.

[1] محمد خميسي بن رجم، مرجع سبق ذكره، ص 71.

[2] Ehsenhardt، M.K., **"Agency Theory, An Assessment and Review "**, Vol. 14 , No. 01, 1989, p.16.

- ✓ كما يمكن لظاهرة الفساد أن تنمو وتتزايد بفعل عوامل اجتماعية ضاربة في بنية وتكوين المجتمعات البشرية ونسق القيم السائدة، إذ تلعب العادات والتقاليد الاجتماعية وسريانها دوراً في نمو هذه الظاهرة أو اقتلاعها من جذورها وهذه العادات والتقاليد مرتبطة أيضاً بالعلاقات القبلية السائدة في المجتمع كما أن التنظيم الإداري والمؤسسي له دور بارز في تقويم ظاهرة الفساد من خلال العمل على تفعيل النظام الإداري ووضع ضوابط مناسبة لعمل هذا النظام وتقوية الإطار المؤسسي المرتبط بخلق تعاون وتفاعل ايجابي بين الفرد والمجتمع والفرد والدولة استناداً إلى علاقة جدلية تربط بينهما على أساس ايجابي بناء يسهم في تنمية وخدمة المجتمع.
- ✓ يؤثر الفساد المالي والإداري على الاقتصاد الوطني ويضعف النمو الاقتصادي حيث يؤثر ذلك على استقرار البيئة الاستثمارية، وبالتالي زيادة كلفة المشاريع[1].
- ✓ يعمل الفساد المالي على تغيير المعايير التي تحكم إبرام العقود حيث يصبح المكسب الشخصي الأساس في إبرام العقود وليس التكلفة والجودة ومواعيد التسليم.
- ✓ يؤدي الفساد الى فقدان هيبة القانون ألن المفسدين يملكون خاصية تعطيل وقتل القرارات التنظيمية وبذلك يفقد المواطن العادي ثقته بالقانون حيث يصبح الخروج عليه قاعدة واحترامه الاستثناء.
- ✓ يسهم الفساد المالي والإداري إلى خلق شعور عدم المبالة والإهمال وعدم الإخلاص والحرص على المصلحة العامة.
- ✓ يسهم الفساد المالي والإداري في إشاعة ثقافات فاسدة تصبح بمرور الزمن جزءاً من قيم العمل الخاطئة.

كما أن هناك من يحدد آثار الفساد وفق الابعاد التي يؤثر عليها كما يلي[2]:

1. آثار الفساد المالي والإداري على الجانب الإدارية:

- ✓ تردي العمل الإداري في مؤسسات الدولة، بسبب اختلال معايير وشروط التعيين في الوظائف العامة، لأن التعيين لا يكون وفقاً لمعيار الشهادة أو المؤهل العلمي والخبرة، بل على أساس الواسطة أو المصلحة الشخصية أو الحزبية، مما سينعكس سلباً على الأداء الإداري والحكومي.
- ✓ قلة الخدمات التي يؤديها الموظف، مقابل الأجور التي يحصل عليها بسبب هدر الوقت، وعدم الالتزام بأوقات الدوام الرسمي بالحضور والانصراف وخاصة عندما يكون الرئيس الإداري ذاته متورط بالفساد، وبالتالي ستضعف الرقابة الإدارية التي يمارسها تجاه مرؤوسيه، فضلا عن عدم احترام الموظفين له، لأنه سيكون ضعيف أمامهم.

---

[1] حسام حسن هاشم، هيثم صاحب سعيد،" **فاعلية اجراءات المحاسبة القضائية في مكافحة الفساد المالي والإداري، دراسة استطلاعية**"، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة 41، العدد 117، 201، ص ص:257-271،ص 262.

[2] فواز خلف ظاهر، "**الفساد المالي والإداري وغياب ثقافة النزاهة، الأسباب وسبل المعالجة، دراسة قانونية**"، مجلة كلية القانون والعلوم القانونية والسياسية، المجلد 07، العدد 36، 2018، ص ص: 113-148، ص 130.

- ✓ التضخم والترهل الوظيفي في الهيكل الإداري بأشخاص غير أكفاء، وذلك نتيجة قيام المتنفذين بتعيين أشخاص من أقاربهم أو أن يكوف التعيين وفقاً للمحاصصة الحزبية، أو المنافع والمصالح الشخصية من دون الحاجة لخدماتهم، الأمر الذي سيؤدي إلى تردي الخدمات المقدمة للجمهور.
- ✓ ضعف الإجراءات العقابية الرادعة بحق الموظفين الفاسدين، سواء الكبار منهم أو الذين في المراتب الدنيا في السلم الوظيفي، والذي يساهم إلى حد كبير في تفشي تلك الظاهرة، وفقاً للمثل القائل من أمن العقاب ساء الأدب.
- ✓ إجهاض أية محاولة لعملية الإصلاح للنظم الإدارية، سواء على الصعيد التشريعي، أو الإداري، أو الرقابة والتفتيش.

2. آثار الفساد المالي والإداري على الجانب الاقتصادي والمالي[1]:

- ✓ استنزاف الموارد الاقتصادية للدولة، وبالتالي يمثل الفساد حجر عثرة، وعائق أمام أي عملية إصلاح وتقدم في برامج التنمية المستدامة، ومن ثم إجهاض أية محاولات للإصلاح الاقتصادي.
- ✓ ضياع ثروات البلاد عن طريق تهريبها إلى خارج القطر، ومن ثم فقدان رؤوس الأموال اللازمة لإحداث استراتيجية اقتصادية شاملة وطويلة الأمد، وبالتالي تقليل فرص الاستثمار الأجنبي في البلد، لأنه يمثل عائقا أمامه، وعدم كفاءة الاستثمار المحلي.
- ✓ تردي حالة السوق والأسعار وغلاء المعيشة، علاوة على تأثيره على الدخل القومي والتفاوت في توزيع الثروات بين المواطنين، مما سيؤدي إلى انتشار البطالة والفقر والجهل.
- ✓ فقدان المؤسسات المالية الدولية ثقتها بالمؤسسات المالية والمصرفية الوطنية، مما سيؤدي إلى تردد تلك المؤسسات في مساعدة من خلال منح القروض، والذي سينعكس سمبا على الواقع الاقتصادي والخدمي في البلد.
- ✓ للفساد المالي والإداري علاقة عكسية مع الاستثمار، وبذلك تكون له آثار سلبية على النمو الاقتصادي، كما أنه يؤدي دورا كبيرا في تثبيط تدفقات الاستثمار ألا جنبي المباشر، ويخفض الموارد المتاحة للهياكل الأساسية للعملية الإنتاجية، فهو المعوق الأول للنمو الاقتصادي وللتنمية الاقتصادية، والمعوق الأول لمحاربة الفقر والأداء الحكومي الجيد، فالفساد الإداري واملالي يؤثر على النمو الاقتصادي من خلال استخلاص الريع والاستئثار بالفائض الاقتصادي[2].
- ✓ من مظاهر الفساد في القطاع الحكومي اتجاه الأنفاق العام صوب الأنشطة المظهرية، كالأنشطة الرياضية والأندية ووسائل الأعلام، في حين نجد أن الأنشطة والقطاعات الاقتصادية الهامة يكون الأنفاق عليها بدرجة غير كافية كالإنفاق على القطاع الزراعي والصناعي، والإنفاق على تحسين المناطق النائية، أضف إلى ذلك أن تنفيذ المناقصات

[1] نفس المرجع، ص 131.

[2] مسعود لشهب، مرجع سبق ذكره ص 197.

والمشروعات العامة بدرجة عالية من التمييز. فنجد أن المشروعات التي يتم اختيارها هي التي تدر أعلى الرشاوى، كما أن عائدات الضرائب ستنخفض وتتراجع بسبب السماح بالتهرب الضريبي وحصول المستوردين على إعفاءات ضريبية

3. آثار الفساد المالي والإداري على الجانب السياسي:

- ✓ يضعف المشاركة السياسية لأبناء البلد نتيجة لفقدانهم الثقة في المؤسسات السياسية، علاوة على انعدام ثقة جمهور الناخبين بالشخصيات السياسية التي ستمثلهم في المجالس النيابية، أو في الحكومة.
- ✓ تأثيره على المسار الديمقراطي في الدولة، لشعور المواطن بأن الفساد سيؤدي إلى حرمانه من الكثير من الحقوق، وفي مقدمتها المساواة في تولي الوظائف العامة.
- ✓ الإساءة إلى سمعة النظام السياسي والعملية السياسية في البلد على المستوى الدولي، وربما حتى إثارة المسؤولية الدولية، لمخالفتها المعاهدات الدولية التي تلزم الدول باتخاذ خطوات فعالة لمعالجة الفساد واحد منه.

4. آثار الفساد المالي والإداري على الجانب الاجتماعي والثقافي[1]:

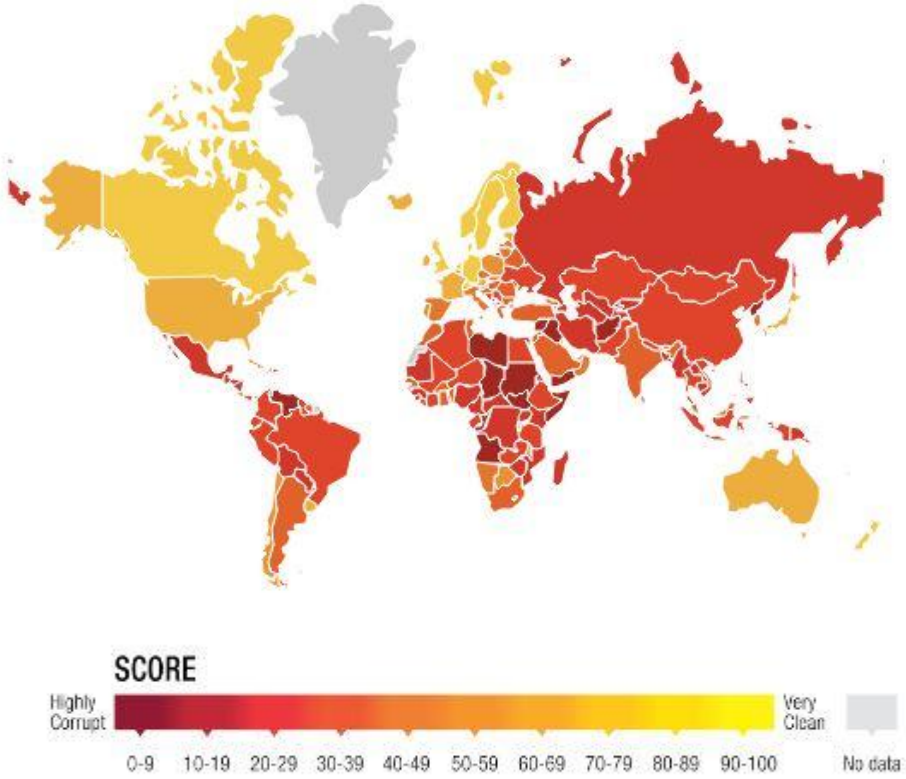
- ✓ يؤدي إلى تشقق البنية الاجتماعية، نتيجة التفاوت في الدخول وزيادة الفقر والجهل والبطالة، فضلا عن التأثير على العامل النفسي للمواطنين عن طريق شعورهم بعدم العيش بكرامة.
- ✓ أنه يؤدي إلى انهيار منظومة القيم الاخلاقية والدينية والتربوية في المجتمع، بالإضافة لانخفاض مستوى التعليم، ومن ثم الاستخفاف واللامبالاة بالقوانين والأنظمة.
- ✓ يؤدي إلى تشويه الاعلام ودوه في محاربة هذه الآفة، لفقدان ثقة المواطن بها، وخاصة عندما يتم تسيسها وتأجيرها لصالح الأحزاب المتنفذة والمتورط أعضائها في جرائم الفساد.
- ✓ سيادة ثقافة الفساد بدلا من ثقافة النزاهة، وعندها يصبح الشخص الفاسد مقبولا اجتماعياً، وبالعكس يكون الشخص المخلص والنزيه منبوذ ومحارب في المجتمع.

سادسا: منظمات دولية ووطنية لمكافحة الفساد المالي والإداري

قبل التطرق للمنظمات الدولية والوطنية التي تحاول مكافحة الفساد بمختلف أنواعه وأشكاله يمكن أن نوضح من خلال الشكل التالي مدى انتشار هذه الظاهرة عالميا ولنؤكد ما ذكر سابقا حول مسببات الفساد في كونه لا يقتصر على بلد أو قطر معين أو مجتمع بحد ذاته فهو منتشر في كل البلدان سواء المتقدمة منها أو المتخلفة والفقيرة منها والغنية، وعلى مستوى جميع الأنظمة ديمقراطية كانت أو دكتاتورية أو حتى ملكية، إلا أن درجاته تختلف من قطر لأخر بسبب توليفة من العوامل السياسية والاقتصادية والثقافية والدينية, والشكل الموالي يوضح ذلك:

[1] فواز خلف ظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 133.

الشكل رقم[1] (1.3.1) خريطة الفساد في العالم:



المصدر: منظمة الشفافية الدولية، مؤشر مدركات الفساد 2018.

توضح هذه الخريطة درجات انتشار الفساد في العالم ووفق للسلم المرفق بها فإن أعلى درجات الفساد الأحمر الغامق الذي يمثل درجات المؤشر من "0 إلى 10"، وكلما ارتفعت درجات المؤشر نذهب إلى اللون الأصفر الفاتح والذي يمثل درجة المؤشر "90 إلى 100"، والتي يعبر عنها "بنظيف جدا"، أما اللون الأبيض فيعبر عن عدم توفر البيانات اللازمة للمؤشر، ومن خلال هذه الخريطة نلاحظ بأن درجات الفساد تختلف من دولة إلى أخرى، كما أنها تسجل أعلى مستوياتها على مستوى ثلاث قارات هي آسيا وإفريقيا و أمركا الجنوبية، و أن أقل درجات الفساد مسجلة على مستوى قارتي أوربا وخاصتا الجزء الغربي منها و قارة أمركا الشمالية، كما يمكن القول بأن الفساد يجد البيئة المناسبة له في الدول التي تعاني من عدم استقرار سياسي أو اقتصادي أو حروب وهذا ما نلاحظه على مستوى كل من العراق وأفغانستان وسوريا و الصومال واليمن وليبيا وغيرها من البلدان التي تعاني من أزمات، من هنا يمكن أن نؤكد بأن ظاهرة الفساد ظاهرة عالمية لم تسلم منها أي دولة في العالم سواء المتقدمة منها والنامية، و أنه على مختلف دول العالم والمنظمات الدولية السعي لتكثيف الجهود للحد و التقليل من هذه الظاهرة.

1. دور المنظمات الدولية لمكافحة الفساد المالي والإداري:

[1] متوفر على الرابط: https://www.transparency.org/cpi2018 شوهد بتاريخ 27-05-2019.

1.1. البنك الدولي:[1]

مؤسسة عالمية تحاول دعم الدول من خلال مشاريع التنمية، حيث يهتم أيضا بمعايير الشفافية، وأداء الحكومات، والحد من الفساد، عبر تعليق المشاريع والمساعدات المقدمة للدول التي فيها الفساد، إذ تقدم سنويا تقريرا مفصل عن الدول التي ينتشر فيها الفساد، وانحراف الحكومات عن دورها المنوط بإرساء واحترام قواعد التنمية المستدامة، حيث ترتب الدول عبر استطلاعات الرأي، وبيانات لتقصي الحقائق.

2.1. منظمة الشفافية الدولية:

هي مؤسسة عالمية غير حكومية مقرها في لندن، تأسست سنة 1993 من قبل " بيتراجيت" وهي منظمة دولية تمارس نشطات جبارة في محاربة الفساد في دول العالم، وتقدم تقارير مهمة ونزيهة في تحديد نقاط الفساد وتسليط الأضواء على تعقيدات ومعوقات محاربة الفساد، وتقدم تقرير دولي سنوي يتضمن جدول بدول العالم في مجال الفساد[2]، هدفها هو العمل على مكافحة الفساد، والحد منه خلال وضع التشريعات والإجراءات، يتمثل سلوكها في العلانية والتصريح للبيانات، والأرقام والإحصائيات الخاصة بالواردات والصادرات، والإنفاق الحكومي، من خلال وسائل الإعلام، والوسائل الرقابية الأخرى، والمساءلة، الأمر الذي يتيح للمجتمع والقضاء، معرفة مجريات الأمور التي لا بد أن تعلن أمام القضاء والإعلام، كما تملك هذه المنظمة فروعا في أكثر من 100 دولة، وتعد " الجمعية الجزائرية لمكافحة الفساد" الفرع الوطني لهذه المنظمة.

3.1. هيئة الأمم المتحدة:

لقد أعدت هيئة الأمم المتحدة مشروع اتفاقية دولية لمكافحة الفساد بهدف الحد من خطورة أعمال الفساد وأضرارها ومنها:

- ✓ المساس باستقرار المجتمعات وأمنها، وتقويض الديمقراطية والقيم الأخلاقية والعدالة وتعريض التنمية وسيادة القانون للخطر.
- ✓ وجود صلات بين الفساد والجريمة المنظمة والجريمة الاقتصادية مثل غسل الأموال.
- ✓ انتشار الفساد عبر الحدود إلى الدول الأخرى ومن ثم ضرورة التعاون الدولي.
- ✓ استنزاف موارد الدول وتهديد الاستقرار السياسي.

كما أشارت الاتفاقية إلى صور الفساد المختلفة وهي: الفساد في القطاع العام، الفساد في الدواوين الحكومية، الفساد في القطاع الخاص، المتاجرة بالنفوذ، إساءة استغلال الوظائف، الرشوة والاختلاس في القطاع الخاص، رشوة الموظفين العموميين، الفساد الذي يهدد الجهاز القضائي والنيابة العامة؛ إعاقة سير العدالة، الفساد باختلاس الممتلكات أو تبديدها.

---

[1] محمد بن عزوز، مرجع سبق ذكره، ص ص: 205-206.

[2] عبد الحميد حسياني، صلاح حواس، **" أهمية تعزيز عمل لجان المراجعة لمواجهة الفساد المالي الجزائرية في المؤسسات الاقتصادية"**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد01، العدد 06، ص ص: 239-240.

4.1. منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية:

منذ عام 1989 تقوم منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بدور قيادي في الحرب الدولية ضد الرشوة والفساد وفي عام 2003 قامت بإعداد ورقة بشأن دور المجتمع المدني في مكافحة الفساد، ولعل أهم ما أشارت إليه الورقة بشأن دور المجتمع المدني في مكافحة الفساد ما يلي:

- ✓ إعداد القوانين وتقديم التسهيلات لتأسيس منظمات المجتمع المدني.
- ✓ المساعدة في تطوير استقلال وسائل الإعلام لتتمكن من الفحص الدقيق والعادل للعمليات الحكومية.
- ✓ زيادة الشفافية للعمليات الحكومية والرغبة المخلصة في التعاون مع المجتمع المدني.

5.1. مركز المشروعات الدولية الخاصة:

هو جزء من غرفة التجارة الأمريكية في واشنطن، يعمل على بناء المؤسسات اللازمة للإصلاح الاقتصادي القائم على اقتصاد السوق، ومنذ نشأته في 1983، تعاون المركز مع قيادات جمعيات الأعمال وصانعي القرار ومؤسسات الإعلام ومراكز البحوث الاقتصادية والأكاديمية في بناء الأطر القانونية والمؤسسية الداعمة لبيئة مناسبة لتوسيع القاعدة الاقتصادية، ومن أهم القضايا الأساسية التي يتعاون فيها المركز مع شركائه المحليين تعزيز مفاهيم وممارسات حوكمة المؤسسات ومواطنة المؤسسات، والنزاهة والشفافية، وكذلك تدعيم البنى المؤسسي لجمعيات الأعمال، وحقوق الملكية، وإيجاد حلول للتعامل مع قضايا قطاع الاقتصاد غير الرسمي وغيرها من الموضوعات المرتبطة ببناء مجتمع اقتصادي سليم تنعكس آثاره على حياة المواطنين[1]، فخلال شهر ديسمبر من سنة 2003 أطلق مركز مشروعات الدولية الخاصة بالتعاون مع مبادرة شراكة الشرق الأوسط مشروعا إقليميا مدته عامين يهدف إلى تحديث قطاع الأعمال والاقتصاد، مع التركيز على قضية حوكمة المؤسسات بصفتها المحور في تنمية القطاع العام والخاص والإصلاح المؤسسي.

2. دور المنظمات الوطنية لمكافحة الفساد:

تعتبر الهيئات والمؤسسات الوطنية الرسمية أو الحكومية المكلفة والمهتمة بمكافحة الفساد، كثيرة ومختلفة منها خلية الاستعلام المالي اللجنة المصرفية، أجهزة القضاء والأقطاب القضائية المتخصصة، مجلس المحاسبة، المرصد الوطني مراقبة الرشوة سابقا الذي تم حله واستبدل بالهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، المفتشية العامة للمالية، مصالح الضرائب ومصالح التجارة المكلفة بقمع الغش، وغيرها كل هذا من اجل معالجة بعض النقائص والختالات على مستوى التعاون والتنسيق بين مختلف المصالح والقطاعات المكلفة بمحاربة الجريمة، وبالتالي إيجاد صيغ أفضل وترتيبات أحسن للتنسيق والتعاون بين كافة هذه القطاعات والمصالح بالنسبة لهذا الموضوع، ففي المرسوم المتعلق بمكافحة الجريمة، ولأول مرة في تاريخ النظام القانوني الجزائري، تم استحداث جهازين، أحدهما على المستوى الوطني يتمثل في إنشاء لدى الوزير المكلف بالداخلية لجنة وطنية لتنسيق اعمال مكافحة الجريمة، لا سيما اللصوصية والمخدرات والمساس بالنظام العام والغش بمختلف أشكاله، وتتولى هذه اللجنة المهام التالية:

[1] متوفر على الرابط: https://cipe-arabia.org/our-team شوهد بتاريخ 23-03-2019

- ✓ ضمان تنسيق تبادل المعلومات والأعمال والوسائل التي سخرتها مختلف المصالح للوقاية من كل المظاهر الإجرامية وإفشالها.
- ✓ اقتراح كل التدابير التي من شأنها تحسين التنسيق والفعالية في مكافحة الجريمة[1].

أما بالنسبة للجهاز المؤسس على المستوى المحلي، يتمثل في انشاء تحت رئاسة الوالي، لجنة التنسيق وتقييم ومتابعة تطور التصرفات الإجرامية واقتراح التدابير العملية للقضاء على هذه الآفات.

1.2. الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته:

تعتبر الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته مؤسسة رسمية متخصصة في مجال مكافحة الفساد بالجزائر، وهي عبارة عن سلطة إدارية مستقلة ولا تخضع لأية رقابة إدارية أو وظيفية، حيث تم استحداث الهيئة الوطنية بموجب المرسوم الرئاسي رقم17 413/06 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006، بالرجوع إلى نص المادة 20 من قانون01/06 نجدها حددت المهام المختلفة التي تضطلع بها الهيئة، من مهام استشارية وإدارية التي تعتبر تدابير وقائية تدعم وجود الهيئة ذاتها وأيضا المهام ذات طبيعة قضائية، وتقسم هذه المهام على[2]:

1.1.2. مجلس اليقظة والتقييم:

والذي حددت مهامه المادة 11 من المرسوم 413/06 والمتمثلة في:

- ✓ إعداد برنامج عمل الهيئة وشروط وكيفيات تطبيقه.
- ✓ إعداد تقارير وتوصيات للهيئة.
- ✓ إعداد تقارير حول المسائل التي يعرضها عليها رئيس الهيئة.
- ✓ إعداد ميزانية الهيئة.
- ✓ مراجعة التقرير السنوي املوجه إلى رئيس الجمهورية الذي يعده رئيس الهيئة.
- ✓ تحويل الملفات التي تتضمن وقائع بإمكانها أن تشكل مخالفة جزائية إلى وزير العدل.
- ✓ إعداد الحصيلة السنوية للهيئة.

2.1.2. مديرية الوقاية والتحسيس:

والتي نصت المادة 12 من المرسوم 413/06 على الصلاحيات المخولة لها وتتمثل في:

- ✓ اقتراح برنامج عمل للوقاية من الفساد.
- ✓ تقديم توجيهات تخص الوقاية من الفساد إلى كل شخص أو هيئة عمومية أو خاصة.
- ✓ اقتراح تدابير تشريعية وتنظيمية للوقاية من الفساد.

---

[1] إيمان بوقصبة، "**معضلة الفساد المالي في الجزائر**"، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد،01، العدد 09، ص ص:352-364. ص361.

[2] نفس المرجع، ص ص:358-359.

- ✓ مساعدة القطاعات المعنية العمومية والخاصة في إعداد قواعد أخلاقيات المهنة.
- ✓ جمع ومركزة واستغلال كل المعلومات التي يمكن أن تساهم في كشف الفساد.
- ✓ التقييم الدوري للأدوات القانونية والتدابير الإدارية في مجال الوقاية من الفساد.

3.1.2. مديرية التحاليل والتحقيقات:

والتي تقوم بمجموعة من المهام الموكلة لها بموجب المادة 13 من المرسوم تتمثل في:

- ✓ تلقي التصريحات بالممتلكات الخاصة بأعوان الدولة بصفة دورية.
- ✓ دراسة استغلال المعلومات الواردة في التصريحات بالممتلكات والسهر على حفظها.
- ✓ جمع الأدلة والتحري في الوقائع الخاصة بالفساد بالاستعانة بالهيئات المختصة.

2.2. الديوان المركزي لقمع الفساد:

استحدث المشرع الجزائري الديوان المركزي لقمع الفساد بموجب المادة 24 من القانون 01/06 وبموجب المرسوم الرئاسي 11/ 426، ومن خلال استقراء نصوص المرسوم نجد أن الديوان يناط به مجموعة من المهام في سبيل البحث والكشف عن جرائم الفساد تتمثل هذه المهام أساسا في:

- ✓ يقوم المدير العام للديوان بإعداد تقارير حول عمل هذا الأخير ويرسلها إلى وزير العدل حافظ الأختام.
- ✓ تكلف مديرية التحريات بالأبحاث والتحقيقات في مجال جرائم الفساد.
- ✓ تكلف مديرية الإدارة العامة بتسيير مستخدمي الديوان ووسائله المالية والمادية.

وبالتالي نجد أن الديوان جهاز ذو طبيعة خاصة كلف بالبحث والتحري عن جرائم الفساد، ومن خلال استقراء نصوص المرسوم الرئاسي 426/11، خاصة بعد تعديله في 2014، نجد أنه يتشكل من مديريات تخول كل منها مجموعة من الصلاحيات في سبيل الكشف عن جرائم الفساد، وأيضا فقد خولت المادة 20 من المرسوم للضباط والأعوان التابعين للديوان استعمال كل الوسائل المنصوص عليها في التشريع الساري المفعول من أجل جمع المعلومات المتصلة بمهامهم[1].

يمكن للديوان عند الضرورة الاستعانة بضباط وأعوان الشرطة القضائية التابعين للجهات القضائية، ويتعين في كل الحالات إعلام وكيل الجمهورية المختص بمختلف الإجراءات التي تمت، كما يمكن للديوان بعد إعلام المسبق لوكيل الجمهورية المختص أن يوصي السلطة السلمية باتخاذ كل إجراء إداري تحفظي عندما يكون عون عمومي موضع شبهة في وقائع قد تشكل جرائم فساد.

3.2. مجلس المحاسبة[2]:

[1] إيمان بوقصبة، مرجع سبق ذكره ص 360.

[2] محمد خميسي بن رجم، مرجع سبق ذكره، ص 90.

وقد حدد مجال اختصاصه بموجب المادة 03 من القانون 90-32 المتعلق بمجلس المحاسبة إذ تنحصر المهمة العامة لمجلس المحاسبة في القيام بالرقابة اللاحقة لمالية الدولة والجماعات الإقليمية والمرافق العمومية وكل بيئة تخضع لقواعد القانون الإداري والمحاسبة العمومية، ويدخل في ذلك مراقبة القطاع المصرفي والمالي، وتتجلى لنا وظيفة المجلس كآلية للوقاية من الفساد فيما يلي:

- ✓ الرقابة اللاحقة حول شرعية الحسابات الخاصة بالعمليات المتعمقة بأملاك الدولة العمومية والجماعات الإقليمية ومطابقتها ومسك جرد عنها.
- ✓ يرقب حدود استعمال المساعدات التي تمنحها الدولة والجماعات الإقليمية طبقا للغاية المرجوة منها إلى المرافق العمومية والى كل بيئة عمومية تخضع لتبعات الخدمة العمومية.
- ✓ يراقب إي تقصير أو عدم الالتزام بأحكام ومبادئ الموازنة المالية القانونية.
- ✓ ويختم المجلس مهامه بتقارير سنوية يلخص فيها نتائج رقابته ويرفعه إلى رئيس الجمهورية، يستعرض فيه المجلس كل المعلومات المتعمقة بحالة تسيير الأموال العمومية التي تدخل مراقبتها ضمن صلاحياته

4.2. الهيئات والمنظمات الوطنية غير الحكومية:

على الرغم من وجود أكثر من 85000 جمعية وطنية ومحلية، إلا أن الجمعيات والهيئات الوطنية غير الرسمية المهتمة بالوقاية من الفساد والفساد املالي بصفة خاصة، قليلة جدا، وهي الجمعية الوطنية لمكافحة الآفات الاجتماعية، اللجنة الوطنية لمبادرة الفساد قضية مجتمع، الجمعية الوطنية لمكافحة الفساد، الكشافة الإسلامية الجزائرية، الخلية الوطنية لحماية الأملاك العمومية.

فبالرغم من دعوة مختلف المنظمات الدولية وتأكيدها على ضرورة اشراك مجموعات المفكرين وجمعيات الأعمال في عمليات الإصلاح حتى يمكن نشر الوعي بمخاطر الفساد، وبالتالي التشجيع على التغيير، فهذه التجمعات لها الأثر البالغ والقدرة على المساءلة في القطاعين العام والخاص على السواء.

وبالتالي نجد أن جهود المشرع الجزائري وكذا التشريعات المقارنة والدولية على السواء مازالت قاصرة عن أداء دورها المنوط بها بكل فعالية في مكافحة ظاهرة الفساد والفساد املالي الوباء الذي ما فتئ يفتك باقتصاديات الدول، وما يسببه من آفات الحقة كالبطالة والفقر والمخدرات الأمر الذي يستدعي دق ناقوس الخطر والتصدي الفعلي لهذه المعضلة

سابعا: واقع الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

استفحل الفساد في الجزائر بسياسة الانفتاح التي أعقبت تفكيك المؤسسات الاقتصادية الوطنية عام 1982، لتتفاقم الظاهرة مع اقتصاد السوق الحرة، وتتوسع أكثر مع انطلاق المشاريع الكبرى التي تعدت قيمتها 200 مليار دولار، كما بلغة ميزانية " برنامج دعم النمو" حوالي 200 مليار دولار بين سنتي 2001 و2009، وحوالي 150 مليار دولار بين سنتي 2010، 2014، وهي الاستثمارات التي زادت من تكالب رأس المال الأجنبي على ثروات البلاد، مغرية بعض المسؤولين لأن يغرفوا من

مخصصاتها دون حساب، سواء كان ذلك عن طريق الاختلاسات، أو عن طريق تسهيل عقد صفقات خيالية مقابل رشاوى ضخمة، و قد ارتبطت حالات الفساد بثلاث دوائر أساسية هي " التجارة الخارجية، بعض دوائر الجهاز الحكومي، والبنوك"، حيث وجدت الرشوة في التصاريح الجمركية أرضا خصبة لها، كما سهلت القوانين المنظمة للقروض والاستثمارات عملية الاقتراض دون ضمانات، ما أدى إلى تهريب أموال ضخمة للخارج، هذا فضلا عن تضخيم الفواتير الخاصة بالاستيراد والموجهة للقطاع الحكومي والخاص أيضا[1].

كما تطورت آليات الفساد في الاقتصاد الجزائري، وأصبحت تؤثر على حركية النشاط الاقتصادي ومجالاته، حيث أدت إلى انعدام الكفاءة الاقتصادية لمؤسسات الدولة، الأمر الذي أدى إلى زيادة شبكات الاقتصاد الموازي، وتنامي حجم الثروة التي تتحرك في قنواته، فالفساد المالي والإداري يؤدي إلى انتشار الجريمة وتشويه صورة البلد، فضال عن أنه يؤدي إلى التقلص في حجم وفعالية الاستثمار، وإضعاف معدلات التنمية الاقتصادية، واستنادا إلى الدراسة التي أجراها البنك العالمي على بعض المؤسسات الاستثمارية في الجزائر، توصل إلى أن هناك سلوكا لدى بعض المستثمرين لدفع عمولات غير قانونية من أجل تسريع قضاء احتياجاتهم، فمثال للاستفادة من خط هاتفي أو ربط شبكي يتطلب الأمر دفع نحو 210 دولار، ويتطلب إصلاح أعطاب هاتفية نحو 30 دولار، أما الحصول على رخصة السياقة فإن الأمر يتطلب نحو 540 دولار، إضافة إلى هذه العملات فإن العلاقات مع مصالح الإدارة كفيلة أيضا بتسريع العملية، وحسب منظمة الشفافية الدولية فإن الجزائر تشهد فسادا خطيرا أدى بصورة واضحة إلى التأثير على جهود جلب الاستثمار الأجنبي، ومواجهة البطالة والحد من الفقر، وهو ما أدى إلى تراجع تنافسية الجزائر، حيث احتلت المرتبة 99 من أصل 134 دولة بين سنتي 2008 و2009، والمرتبة 94 سنة 2013 حسب تقرير منتدى الاقتصاد العالمي[2].

1. فضائح الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

ضيعت الجزائر عشرات المليارات من الدولارات على وقع سلسلة الفضائح التي طالت الاقتصاد الجزائري وكانت هذه الفضائح التي مست البنوك والمؤسسات الاقتصادية كنتاج لخيارات سياسية خاطئة وسوء تسيير واستشراء لظواهر الفساد والرشوة والعمولات التي لا تزات حسب التقريرين الصادرين عن البنك العالمي حول مناخ الأعمال لسنتي 2005 و 2006 حوالي 6 بالمائة من قيمة الأعباء الإضافية ورقم أعمال المؤسسات في غياب إحصائيات دقيقة ومدونة حول حجم ظاهرة الفساد في الجزائر، فإن مختلف التقارير الدولية الصادرة عن الهيئات المتخصصة تركز على عدد من القضايا والفضائح التي هزت الوسط الاقتصادي الجزائري منذ الثمانينيات إلى يومنا هذا خسائر والتي خلفت عشرات المليارات من العملة الصعبة وكانت هذه

[1] وسيلة خزار، مرجع سبق ذكره، ص 10.

[2] مسعود لشهب،" دراسة لأثر الفساد المالي والإداري على أداء السياسة المالية في الجزائر" مرجع سبق ذكره ص 199.

الفضائح مرآة عاكسة لغياب الرقابة وسوء التسيير، فضلا عن الأخطاء المسجلة[1]، وفيما يلي مجموعة من الفضائح المالية التي طالت مؤسسات وبنوك في الجزائر :

1.1. فضيحة بنك الخليفة:

تأسست مجموعة الخليفة في عام 1990م فتحصلت صيدليته على أول رخصة لاستيراد الأدوية من فرنسا مع شركاء فرنسيين تحت اسم مؤسسة " PHARMA KRG "، وبقيت تشتغل لغاية عام 1994م، في عام 1998م يحصل على رخصة إنشاء مؤسسة الطيران الخليفة، ليقوم بعدها بتأسيس بنك الخليفة كأول بنك تجاري تأسس في الجزائر برؤوس أموال خاصة جزائرية، تم إنشاؤه بقرار من مجلس النقد والقرض الحامل رقم 98-04 يوم 25 مارس 1998م، وتم إنشاؤه في شكل مؤسسة مساهمة وقدر رأسماله بـ 500 مليون دينار جزائري الذي قسم على 5000 سهم، قدرت أصوله بحوالي 5،1 مليون عميل، وكغيره من البنوك مارس البنك العمليات البنكية العادية كتلقي الودائع من الجمهور والقيام بجميع عمليات الصرف، فتح حسابات بالعملة المحلية والصعبة، تمويل احتياجات الاستغلال وكل العمليات البنكية العادية2، وقبل مضي عام واحد على الإنشاء، انتشرت فروع البنك عبر ولايات الجزائر المختلفة، واتسم البنك بفائدته المرتفعة على الودائع، بحيث تخطت نسبة 17%مقارنة بفائدة البنوك الرسمية التي كانت تتراوح حينها بين 6 و7%؛ وهو ما شجع المتعاملين على إيداع أموالهم لدى البنك، ومع الإقبال أصبح البنك غير قادر بعد فترة على سداد فوائد المودعين، وفي عام 2002م قبل أشهر قليلة من حل المؤسسة اشترى مؤسسة ألمانية "HOLZMANNPHILIPP" وهي مؤسسة كانت مفلسة للمرة الثانية.

ومع مطلع 2002م قام البنك بإبرام صفقة مع مؤسسة "إير باص" الفرنسية كانت وراء كشف ما وصف بأكبر عملية نصب واحتيال، ربما في العالم العربي، فعندما طلب الخليفة شراء 10 طائرات من (إير باص) شرعت السلطات الفرنسية المعنية بالتحري عن مصادر الأموال المودعة في البنوك الغربية، وذلك بموجب قوانين مكافحة الإرهاب التي تم إقرارها عقب هجمات 11 سبتمبر 2001م على الولايات المتحدة الأمريكية، واكتشف التحقيق الفرنسي أن الأموال المودعة في حساب "إير باص" هي أصلا لمودعين وليست للخليفة فتقرر البحث في ملف "مجمع الخليفة" بصفة مستعجلة[3]، ولقد لاذ عبد المومن خليفة منذ سنة 2003م بالفرار حيث لجأ إلى بريطانيا، ليتم توقيفه بموجب مذكرة توقيف دولية ببريطانيا منذ سنة 2007م ، إلى غاية سنة 2010م عندما سمحت وزارة الداخلية البريطانية بتسليمه إلى الجزائر، ولقد حكم عليه من طرف مجلس قضاء البليدة منذ سنة2007م بالسجن المؤبد من أجل تكوين جماعة أشرار والسرقة الموصوفة والنصب والاحتيال وخيانة الثقة وتزوير الوثائق

[1] محمد خميسي بن رجم، مرجع سبق ذكره ص 83.

[2] كمال زيتوني، **"مطبوعة في مقياس النظام المصرفي الجزائري"**، جامعة المسيلة، السنة الجامعية 2016-2017ص 11

[3] طلال زعبة، السعيد بريكة، **"الفساد المالي والإداري كمعوق لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر"**، مجلة المعيار، جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة، 2010، المجلد 13، العدد 25، ص ص: 01-24، ص 19.

الرسمية والإفلاس في قضية الخزينة الرئيسية لبنك الخليفة، وحاليا ينهى حكمه القضائي بسجن الجزائر بعد أن أعادت محكمة بليدة محاكمته وقضت بسجنه لمدة 18 سنة[1].

كما كشف منصف بادسي مصفي بنك خليفة خلال الجلسة الثامنة والعشرين لمحاكمة "بنك خليفة"، عن حصيلة 13 سنة من عملية تصفية البنك، والتي قال إنها كارثية ومأساوية، وبلغة الأرقام، فقد تجاوزت قيمة التحويلات إلى الخارج 600 مليون دولار، فيما بلغت قيمة الإيداعات بأجل 60 مليار دينار، موزعة بين مودعين عموميين ومودعين خواص، منها 58 مليارا للمؤسسات العمومية، و1،8 مليار دينار للخواص، وبلغت قيمة الدين الإجمالية 119 مليار دينار، تم منح مبلغ 4،9 مليار دينار كتعويضات، لتبقى قيمة الديون التي لم تدفع بشكل عام 114 مليار دينار، وفي السياق، بلغت قيمة التعويضات الإجمالية بالنسبة 178 مؤسسة عمومية 71 مليون دينار، كما بلغت قيمة الديون التي ثبت أن أصحابها محتالون 2,1 مليار دينار، وتحدث المصفي عن وجود أطراف حصلت على أموال، وفتحت حسابات، ولكنه لم يتم استدعاؤها للتحقيق، كونها ظهرت خلال عملية التصفية، وبعد فتح القضية، وقال إنه قام ومنذ تعيينه لتصفية البنك بتقديم ملفات مفصلة دورية للنيابة العامة، كاشفا عن نهب المليارات، وتحويلها نحو الخارج بطريقة غير قانونية، في وضع أسماه المصفي بـ"المأساة الوطنية" التي تشعره بالحزن كلما تذكرها، وحدد بادسي نهاية السنة الجارية لتعويض كل المتضررين من "بنك خليفة"، على أن يتم الانتهاء من عملية تصفية المجمع خلال ثلاث سنوات قادمة[2].

2.1. فضيحة البنك الصناعي والتجاري الجزائري:

لقد تم اعتماد البنك التجاري والصناعي للجزائر في 28 جوان 1997م بموجب القرار رقم (97-01) الصادر عن مجلس النقد والقرض، على شكل شركة ذات أسهم وبرأس مال قدره واحد مليار دج، تم إنشاء البنك الصناعي والتجاري الجزائري (A.I.C.B) كشركة أسهم بعقد موثق في 4 -7- 1998م وبعد أن أعتمد كبنك في 24 -11-1998، تم اكتشاف التلاعبات في عمليات إدارة البنك، عندما قامت السلطات الرقابية بإحدى مهام الرقابة الميدانية لعمليات التجارة الخارجية التي كان يمولها بشكل واسع والعمليات المرتبطة بالصرف، التي أوصلت في فترة السداسي الأول من سنة 2003م وللدورات المالية 2000، 2001، 2002 أن البنك لم يطبق المواد والنصوص التي تحكم عمليات التجارة الخارجية وعمليات حركة تنقل رؤوس الأموال إلى الخارج، وتجدر الإشارة هنا إلى أن بنك (A.I.C.B) قد كان في السابق موضوعا –وتبعا لتفتيش ميداني عام 1999م –لإجراء تأديبي –بعد خضوعه لإجراء وجاهي أمام اللجنة المصرفية– والذي أفضى بتاريخ 9 ماي 2000م إلى قرار

---

[1] كريمة صراع، حورية بدارنية، **"الالتزام بأخلاقيات العمل داخل المنظمة كأداة للحد من الفساد الإداري مع الإشارة لحالات من الممارسات اللاأخلاقية"**، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، العدد 04، ص ص: 200-213، ص209.

[2] نوارة باشوش، دليلة بلخير، **" بادسي يتحدث عن حصيلة كارثية ل 13 سنة من التصفية"**، جريدة الشروق اليومي نشر بتاريخ، 04-06-2015، متوفر على الرابط: https://www.djazairess.com/echorouk/245022

عقوبة توقيف مؤقت لرئيس مجلس الإدارة وعقوبة مالية قدرت بخمسة ملايين دج تدفع للخزينة العمومية[1]، كما تم إثبات مخالفات جزائية للتشريع وتنظيم الصرف وحركات رؤوس الأموال من وإلى الخارج، ولهذا فقد تم رفع خمسة محاضر ضبط لإثبات المخالفات، كما استخدم بنك الجزائر الإجراء القانوني منذ شهر ماي 2003م ،زيادة على ذلك، فقد تم إعلام اللجنة المصرفية في جويلية 2003م بأن محافظي الحسابات لبنك (A.I.C.B) بلغوا الإثبات الخطي للحسابات الاجتماعية لنشاط سنة 2002م، وأعلنوا إجراء تحذيريا والذي لم يأخذه المساهمين بعين الاعتبار، بعد الخبرة المنجزة والمأمور بها بموجب ارتكاب المتهمين على رأسهم مدراء البنك جناية تبديد أموال عمومية وهذا بعد اكتشاف ثغرة مالية ببنك الجزائر الخارجي، تقدر بـ 1300 مليار سنتيم بتاريخ جويلية 2007م، وبعد فتح تحقيق في القضية، تبين أن موظفي ومسؤولي وكذا زبائن بنك (A.I.C.B) قد وفروا جميع الوسائل الاحتيالية قصد الإضرار بالاقتصاد الوطني وابتزاز سيولة بنك الجزائر الخارجي[2]، وفي هذه القضية تورط فيها 43 متهم وصدرت في حقهم أحكام خلال سنة 2007م تراوحت ما بين 3 و10 سنوات سجنا نافذا بتهمة تبديد أموال عمومية والمشاركة في تبديد أموال عمومية، حيث تسبّب البنك في تبديد مبلغ 1,32 مليار دينار راح ضحيتها البنك الخارجي الجزائري، بسبب مخالفة البنك التجاري والصناعي لقوانين السفاتج والتعويضات وضمان قيمتها في سحب الأموال[3].

كما تجدر الاشارة أن محكمة وهران أصدرت في 19 نوفمبر 2007م حكما غيابيا بـ 6 سنوات حبسا نافذا ضد مؤسسي البنك الصناعي والتجاري الجزائري بتهمة "تبييض الأموال" و"التملك غير المشروع واختلاس أموال عمومية"، وقد سجل بنك الجزائر الخارجي في هذا الإطار خسارة بقيمة 1,32 مليار دج، وبتاريخ 24 جانفي 2014م أصدرت محكمة شراقة حكما بـ 10 سنوات حبسا نافذا ضد مدير البنك ونجليه الموجودين في حالة فرار في قضية اختلاس أموال خاصة من البنك الصناعي والتجاري (وكالة شراقة) بعد أن أكد المصفي خلال ترسيمه لشكواه أن الوكالة السالفة الذكر كانت تقدم قروضا دون ضمانات لزبائنها البالغ عددهم 25 متهما والمتمثلين في رجال أعمال وأساتذة بجامعة الجزائر 3 ناهيك عن إطارات بالبنك، و كانت المديرية العامة للضرائب قد أكدت "أن الغرامات القضائية التي اقرتها العدالة الجزائرية ضد البنك التجاري والصناعي الجزائري قد أثقلت قيمة الضرائب غير المدفوعة في سنة 2011م "[4].

3.1. فضائح مؤسسة سوناطراك:

---

[1] حورية حمني، "**آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها، حالة الجزائر**"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006، بدون رقم صفحات.

[2] شهيناز، "**قضية البنك التجاري الصناعي بوهران تعويضات بالملايير**"، جريدة المساء نشر بتاريخ: 12-06-2009، متوفر على الرابط: https://www.djazairess.com/elmassa/22086

[3] لبنى فتاتي، "**تأجيل النظر في قضية تبييض الأموال البنك التجاري والصناعي بوهران إلى 17 أفريل**"، جريدة الأمة العربية، نشر بتاريخ، 06-03-2016، متوفر على الرابط: https://www.djazairess.com/eloumma/35303

[4] متوفر على الرابط: https://www.elkhabar.com/press/article/29378/ شوهد بتاريخ 23-03-2019.

تعد فضائح مؤسسة سوناطراك المتوالية زلزالا سياسيا واقتصاديا حقيقيا بالنسبة للجزائر، فسوناطراك تعتبر أكبر مؤسسة اقتصادية جزائرية، بل وعلى مستوى إفريقيا، إذ يتجاوز رقما أعمالها 61 مليار دولار سنة 2008م، بصافي أرباح بلغ 9،2 مليار دولار، حيث ثبت تورط مسؤولين كبار في مؤسسة سوناطراك البترولية، في عمليات فساد كبير تضمنت عمليات تجارية وصفقات بقيمة مليارات الدولارات، حيث وضعت العدالة الجزائرية رهن الرقابة القضائية سنة 2010م الرئيس المدير العام للمؤسسة، كما أمرت بسجن بعض كبار معاونيه، ووجهت لهم تهم الارتشاء وإبرام صفقات مشبوهة مع مكاتب دراسات أجنبية، وليست هذه المرة الأولى التي يلقي فيها الفساد بظلاله على هذه المؤسسة، ففي عام 2006م، كشفت المفتشية العامة للمالية عن إبرام سوناطراك لصفقات كثيرة بالتراضي "أي دون مناقصات علنية" مع مؤسسة "BRC"، ودفعها مبالغ باهظة إلى هذه المؤسسة لقاء خدمات كان يمكنها الحصول عليها بأقل مما أنفقته بكثير، وفي جويلية 2010م أيضا، فتحت محكمة الجنح بوهران ملف الفضيحة المالية التي هزت مؤسسة سوناطراك في شهر أفريل من نفس السنة، والمتعلقة بإبرام صفقة مشبوهة مع مؤسسة لا تستجيب للشروط القانونية، لتزويد المجمع الإداري لمقر "نشاطات المصب أفال" بوهران بلوازم مكتبية، حيث مثل أمام هيئة المحكمة مدير الإدارة العامة، رئيس لجنة الصفقات، رئيس دائرة المالية، رئيس هيئة فتح الأظرفة، رئيس مصلحة المطافئ، والمكلفة بالشؤون القانونية، حيث وجهت إليهم تهمة ارتكاب تجاوزات بالجملة في إبرام صفقة اللوازم المكتبية والأثاث، وفي مقدمتها اختيار مؤسسة لا تتوفر على الشروط القانونية، وكذا تبديد المال العام عن طريق تضخيم قيمة الصفقة، حيث تم رصد مبلغ مليار سنتيم لاقتناء 400 أجندة وأقلام[1].

ويعتبر مشروع إنجاز أنبوب الغاز "غالسي" الرابط بين الجزائر وسردينيا من بين أكبر الصفقات التي طالها الفساد، بحيث تحصلت المؤسسة الإيطالية سابيام على المشروع بطرق ملتوية وبمساعدة من الوزير السابق للطاقة والمناجم وإطارات سوناطراك الذين تحصل كل واحد منهم على رشاوي وصلت 200 مليون دولار، أين أكد المتهمون من خلال تصريحاتهم أمام قاضي التحقيق بمحكمة سيدي أمحمد على أن صفقة إنجاز مشروع أنبوب نقل الغاز "غالسي" تمت بطريقة غير قانونية، وهو المشروع الذي يسمح بنقل الغاز الطبيعي من حاسي الرمل إلى إيطاليا والمقسم إلى أربعة أقسام قسمين في البر وقسمين في البحر، ولذا فقد قام مجمع سوناطراك بإعلان مناقصة وطنية ودولية لإنجاز المشروع الخاص بالبر وتم تقسيمه إلى ثلاثة أقسام ومنها "عين جاسر تملوكة كوديت الدراوش" على طول351 كم، وتبين أن هذا القسم سجل تأخرا في الإنجاز بسبب غياب المنافسة في جلسة فتح الأظرفة بتاريخ 07 أكتوبر2008[2].

هذا وتجرد الاشارة بأن هناك العديد من ملفات الفساد التي طالت مختلف القطاعات الحيوية بالجزائر مثل قضية مشروع الطريق السيار الذي قدرة تكلفته بما لا يقل عن 12 مليار دولار، وغيرها الكثير فما تقدم ذكره لا يمثل إلا غيض من فيض،

---

[1] وسيلة حزار، **"مظاهر الفساد الإداري والمالي في عالمنا العربي الإسلامي، الجزائر والعراق أنموذجا"**، مجلة المعيار، المجلد 13، العدد 25، 2010، ص ص: 01-29، ص ص: 11-12.

[2] متوفر على الرابط: https://www.djazairess.com/akhbarelyoum/135028 شوهد بتاريخ: 23-03-2019.

فهو يمثل عينة صغيرة من مظاهر الفساد التي ظهرت للعلن وتداولها الإعلام، في حين ما خفي قد يكون أعظم، خاصة في ظل ما أفرزه الحراك الشعبي المتواصل من قضايا ميزت المشهد السياسي والاقتصادي في الجزائر من تورط العديد من رجال السياسة والمسؤولين السامين مع رجال أعمال في بسط نفوذهم على مجالات حيوية في الاقتصاد الجزائري، وفي انتظار ما ستفرزه المحاكمات الجارية لرموز الفساد السياسي والاقتصادي بالجزائر، وما سيرفع عنه الستار من فضائح مالية أخرى نتمنى الخير لبلدنا الحبيب الجزائر ولشعبه المجيد.

2. واقع الفساد المالي والإداري في الجزائر وفق مؤشرات الفساد العالمية:

1.2. مؤشرات قياس الفساد العالمية:

1.1.2. مؤشر مدركات الفساد:

تصدر منظمة الشفافية الدولية التي مقرها برلين، مؤشر مدركات الفساد وتقدِمه لجمعية العامة للأمم المتحدة مع تقرير خاص[1]، ويعرف مؤشر إدراك الفساد املالي والإداري بأنه مؤشر انطباعي يهتم برصد الانطباع والإحساس العام لدى مواطني ورجال الأعمال بدول العالم المختلفة، والمنهجية التي يتبعها هذا المؤشر هو استعمال عدة تقارير مسحية من رجال أعمال ومحللين دوليين في مجال السياسة والاقتصاد، ويعتمد في الأساس على نتائج دراسة لمصادر موثوق فيها ومتنوعة في أساليب جمع العينات، مما يعزز من فهم المستويات الحقيقية للفساد من دولة الأخرى[2]، ويستخدم المؤشر الذي يصنف 180 بلدًا وإقليمًا وفقًا لمستويات فساد القطاع العام المتصورة وفقًا للخبراء ورجال الأعمال، مقياسًا من 0 إلى 100، حيث 0 فاسد للغاية و100 نظيف للغاية، يسجل أكثر من ثلثي البلدان أقل من 50 دولة في مؤشر أسعار المستهلك لهذا العام 2018م، بمتوسط درجة يبلغ 43 فقط[3].

2.1.2. المؤشر المركب للحاكمية:

تم اعداد المؤشر المركب للحاكمية من طرف باحثني من البنك الدولي عام 1996م بناء على 6 جوانب للحاكمية هي التعبير والمساءلة، والاستقرار السياسي، وكفاءة الحكومة، ونوعية التدخل الحكومي وحكم القانون، والتحكم في الفساد، ويعتمد تطوير المؤشرات الفرعية لكل جانب من جوانب الحاكمية على عدد من المتغيرات تم استنتاجها من 37 قاعدة للمعلومات تم انشاؤها بواسطة 31 مؤسسة متخصصة وباستغلال المعلومات المتاحة من قواعد المعلومات بعد تنميط مؤشرات الحاكمية يتم تنميطها في التوزيع الطبيعي بحيث تأخذ متوسط مؤشر صفر وبانحراف معياري واحد وتتراوح قيمة المؤشرين"-2،5 إلى +2،5 " والنتائج المتحصل عليها تعين مستوى أعلى الحاكمية، والنتائج المنخفضة تعين مستوى منخفض الحاكمية[4].

---

[1] محمد خميسي بن رجم، مرجع سبق ذكره، ص 83.

[2] مسعود لشهب ، مرجع سبق ذكره، ص 200.

[3] https://www.transparency.org/cpi2018 شوهد بتاريخ 01-04-2019.

[4] فلاق علي، طبني مريم،"**دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري وتحقيق التنمية الاقتصادية**"، مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المحلية المستدامة- جامعة المدية، العدد 04، جوان 2015، ص ص:167-187، ص 179.

3.1.2. المؤشر الفرعي للفساد في الدليل الدولي للمخاطر القطرية:

تم اصدار المؤشر الفرعي للفساد عام 1980 في نشرة التقارير الدولية التي تهتم بنشر تقارير أسبوعية عن التمويل والاقتصاد على مستوى العامل بناء على نموذج إحصائي لحساب حجم المخاطر، وفي عام 1992 انضم مجموعة من الباحثين إلى مجموعة خدمات المخاطر السياسية ليتم إدراج المؤشر الفرعي للفساد في الدليل الدولي للمخاطر القطرية في الشبكة الدولية للمعلومات الإنترنت عام 2001، ويشمل المؤشر الفرعي للفساد في الدليل الدولي للمخاطر القطرية على 22 متغيرا موزعة على ثالث مجموعات فرعية للمخاطر السياسية التي تكون بين 12 متغيرا و 100 نقطة مخاطر والمخاطر التمويلية، والمخاطر الاقتصادية 5 متغيرات و50 نقطة مخاطر بحيث تشتمل كل مجموعة على متغيرات فرعية تقدم مخاطر كل منها على أساس نقاط للمخاطر تعكس الوزن النسيب للمتغير ثم المجموعة[1]، وتبرر مجموعة خدمات المخاطر السياسية إدراج المؤشر الفرعي للفساد ضمن المجموعة الفرعية للمخاطر السياسية، كون وجود الفساد املالي والإداري داخل النظام السياسي يعتبر تهديدا للاستثمار الأجنبي، لأنه يشوه البيئة الاقتصادية والتمويلية، ويؤثر سلبا على الكفاءة الاقتصادية للدولة وللقطاع الخاص.

ويحظى هذا المؤشر الفرعي بـ 6 نقاط، يقيس درجة الفساد الإداري والمالي في أوساط متخذي القرار، كما تعكسها العمولات والرشاوى التي ينبغي تقديمها لصناع القرار من أجل تأدية مهامهم الرسمية، وتتراوح قيمة المؤشر من صفر لتعكس تفشي الفساد بصورة كبيرة في الدولة، مما يعني مخاطر كبيرة للاستثمار، إلى 6 لتعكس انعدام الفساد الإداري والمالي، مما يعني مخاطر متدنية للاستثمار[2]، وتجدر الاشارة إلى أن المؤشرات الواردة أعلاه عرضت على سبيل المثال لا الحصر حيث أن هناك مجموعة من المؤشرات التي تقيس الفساد مثل مؤشر ضبط الفساد ومؤشر حكم القانون ومؤشر حق التعبير والمساءلة ومؤشر فاعلية الحكومة، ومؤشر الاستقرار السياسي وغيرها من المؤشرات.

2.2. واقع الفساد في الجزائر وفق مؤشر مدركات الفساد:

يعتبر مؤشر مدركات الفساد من أكثر مؤشرات الفساد استخداماً على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم ويتم من خلال مؤشر مدركات الفساد تحديد الدرجات والمراتب التي تحتلها البلدان/ المناطق استناداً إلى التصورات المتعلقة بمدى انتشار الفساد في القطاع العام للبلد، إن مؤشر مدركات الفساد هو مؤشر مركب، وهو عبارة عن مزيج من المسوحات والتقييمات التي تتناول الفساد، والتي يتم جمعها من قبل مجموعة متنوعة من المؤسسات ذات السمعة الطيبة[3]، ويوضح الجدول التالي الترتيب الدولي للجزائر وفق مؤشر مدركات الفساد الصادر عن منظمة الشفافية الدولية:

---

[1] نفس المرجع، ص 175.

[2] مسعود لشهب، مرجع سبق ذكره، ص 200.

* تجدر الإشارة إلى أن الجزائر أدرجت في هذا المؤشر منذ سنة 2003، وأنه قبل سنة 2012 كان المؤشر يعتمد في قياسه على الدرجات من "0 إلى 10"، ليحول بعدها إلى "0 و100" كما أسلفنا الذكر عند تعريف المؤشر ولهذا وجب توحيد نقاط المؤشر ليسهل مقارنتها فاخترنا السلم الجديد للمؤشر أي من "0 إلى 100"، أي أن كل نقاط المؤشر منذ 2003 وإلى غاية 2011 تم ضربها في العدد 10 ليصبح التنقيط مئوي

[3] منظمة الشفافية الدولية، مؤشر الفساد لسنة 2013، "**أسئلة متكررة**"، ص 01.

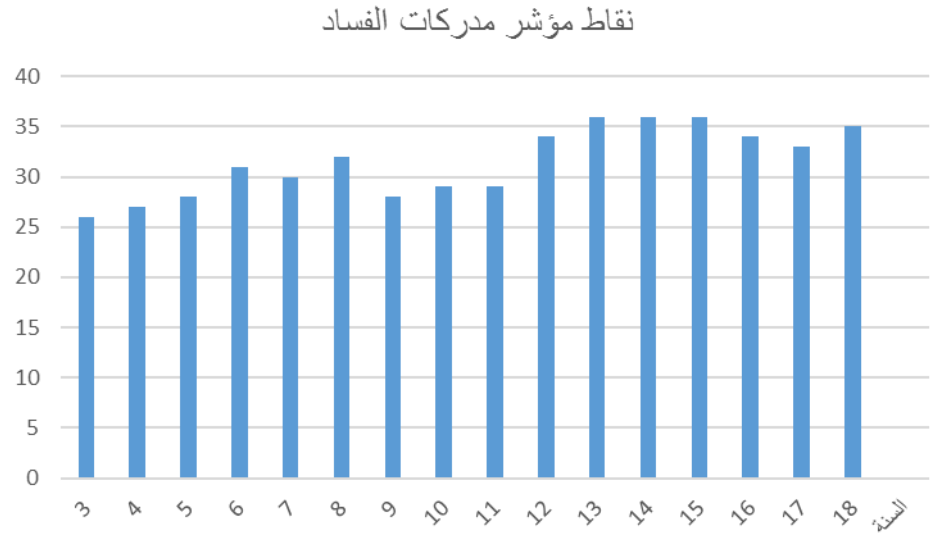
الجدول رقم (1.3.1) ترتيب الجزائر وفق مؤشر مدركات الفساد للسنوات* "2003-2018"

السنة	نقاط المؤشر	الترتيب الدولي	عدد الدول
2003	26	88	133
2004	27	97	146
2005	28	97	159
2006	31	84	163
2007	30	99	180
2008	32	92	180
2009	28	111	180
2010	29	105	178
2011	29	112	182
2012	34	105	176
2013	36	94	177
2014	36	100	176
2015	36	88	167
2016	34	108	175
2017	33	112	180
2018	35	105	183

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بتقارير منظمة الشفافية الدولية للسنوات 2003-2018.

من الجدول أعلاه نلاحظ تذبذب ترتيب الجزائر وفق مؤشر مدركات الفساد حيث أفضل ترتيب لها كان سنة 2006، باحتلالها المركز 84 وفق هذا المؤشر في حين كان أسوء ترتيب لها سنتي 2011 و2017 جاءت في المرتبة 112 من أصل 182 و180 دولة على الترتيب، في حين جاء ترتيبها في باقي السنوات محصورا بين 88 و111، وهذا ما يدل على أن الجزائر تعاني من تفاقم ظاهرة الفساد المالي والإداري، الشكل الموالي يوضح تغيرات نقاط مؤشر مدركات الفساد للجزائر خلال هذه السنوات كما يلي:

الشكل رقم (2.3.1): مستوى الفساد في الجزائر وفق مؤشر مدركات الفساد للسنوات (2003-2018)



المصدر: من إعداد الطالب وفق معطيات الجدول (1.3.1)

من الشكل أعلاه نلاحظ تذبذبا في نقاط مؤشر مدركات الفساد بالنسبة للجزائر خاصة في السنوات 2003 وإلى غاية 2012، حيث سجل المؤشر أدنى مستوى له سنة 2003 بـ 26 نقطة في حين كانت نقاط باقي هذه السنوات محصورة بالارتفاع والانخفاض بين 28 و 33 نقطة، ليشهد المؤشر ثباتا خلال السنوات الثلاث الموالية من 2013 وإلى غاية 2015 مسجلا أعلى مستوياته بـ36 نقطة، ليعود بعدها للانخفاض بدرجتين ثم درجة على التوالي خلال سنتي 2016 و 2017، أما بالنسبة لسنة 2018 فنلاحظ تحسن في المؤشر بثلاث درجات عن سنة 2017 بتسجيله 35 نقطة، وكما لاحظنا من الجدول السابق وهذا الشكل فإن نقاط مؤشر مدركات الفساد في الجزائر خلال هذه السنوات منخفضة ولم تسجل حتى 50 نقطة وهو متوسط المؤشر ما يدل على واقع الفساد المتجذر في الجزائر.

خلاصة الفصل الأول:

تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث، حيث تناول المبحث الأول مفهوم وأهداف لجان المراجعة و خصائصها ومسؤولياتها على مستوى المؤسسة والصلاحيات المخولة لها، ليتم بعدها عرض واقع لجان المراجعة في الجزائر و العوامل التي ساعدت في زيادة الاهتمام بها، وأيضا ضوابط تشكيل لجان المراجعة، وكذلك تم بيان دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري من خلال الأدوار التي تلعبها بالنسبة لمختلف أصحاب المصالح بالمؤسسة، أما بالنسبة للمبحث الثاني فخصص لعرض لمفهوم إدارة المخاطر والمصطلحات المتعلقة بها ونشأتها، وكذلك تم بيان مهامها وأدواتها، ليتم بعدها عرض الخطوات المنهجية لعملية إدارة المخاطر والاستراتيجيات المتبعة فيها، ليأتي المبحث الثالث كمحدد لمعالم الفساد المالي و الإداري من خلال عرض مفهومه و أنواعه و أثاره و العوامل المساهمة في انتشاره و كذلك تم عرض مؤشرات قياسه، ليتم بعدها محاولة تحديد واقع الفساد المالي و الإداري في الجزائر من خلال عرض بعض قضايا الفساد التي شهدتها الجزائر وكذلك من خلال استعراض ترتيب الجزائر وفق مؤشر مدركات الفساد الذي يصدر عن منظمة الشفافية الدولية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والدراسة الميدانية

تمهيد الفصل الثاني:

بعد ما تم عرضه على مستوى الفصل الأول من أدبيات نظرية حول "لجان المراجعة، إدارة المخاطر، الفساد المالي، فإن هذا الفصل سيعنى بالدراسة الميدانية ولذلك فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين ليستعرض المبحث الأول منه مجموعة من الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية التي تتقاطع من الموضوع محل الدراسة، وذلك لما لهذه الدراسات من أهمية لاكتساب رؤية أوضح حول موضوع الدراسة من خلال ما قدمته هذه الدراسات من نتائج وتوصيات، أما المبحث الثاني فخص بالدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة بها.

المبحث الأول: الدراسات السابقة

أولا: الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة عصام (2001) بعنوان " دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر دراسة ميدانية في المصارف السورية"[1]:

هدفت الدراسة إلى:

أ. معرفة ما إذا كان نشاط التدقيق الداخلي يساهم بشكل فعال في إدارة المخاطر في المصارف السورية العامة.

ب. معرفة ما إذا كان نشاط التدقيق الداخلي يساهم بشكل فعال في إدارة المخاطر في المصارف السورية الخاصة.

ج. معرفة ما إذا كان هناك فروق جوهرية بين اراء قسمي المالية والتدقيق في المصارف السورية العامة وبين اراء قسمي المالية والتدقيق في حول مساهمة التدقيق في إدارة المخاطر.

د. معرفة ما إذا كان هناك فروق جوهرية بين اراء قسم التدقيق الداخلي وبين اراء قسم المالية في المصارف السورية حول مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أ. لا يوجد مساهمة فعالة لنشاط التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر في المصارف السورية العامة لا من حيث تحديد المخاطر ولا تقييمها ولا الاستجابة لها.

ب. يوجد مساهمة فعالة لنشاط التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر في المصارف السورية الخاصة من حيث تحديد وتقييم المخاطر الاستجابة لها.

ج. يوجد فروق جوهرية لصالح القطاع الخاص بين إجابات المستجيبين من القطاعين العام والخاص فيما تعلق بمساهمة التدقيق الداخلي في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها.

د. لا توجد اختلافات جوهرية بين اراء العاملين في قسم التدقيق الداخلي وقسم المالية في كل من المصارف العامة والخاصة.

حاولت هذه الدراسة بيان دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر من خلال معرفة ما إذا كان نشاط التدقيق الداخلي يساهم بشكل فعال في إدارة المخاطر في المصارف السورية العامة والخاصة، في حين أن هذه الدراسة تحاول تحديد فعالية دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري من خلال خصائصها ومهامها والمسؤوليات المنوطة بها بما فيها المتعلقة بدعم استقلالية المراجع الداخلي وكذلك تقييم خطط المراجعة الداخلية.

[1] عصام نعمة قريط، " **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر دراسة ميدانية في المصارف السورية**"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2011.

2. دراسة دحدوح (2008) بعنوان" دور لجان المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات–دراسة ميدانية–"[1]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنشطة التي تمارسها لجان المراجعة وتؤدي إلى تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية المطبقة في المؤسسات وفعاليتها.

وخلصت الدراسة إلى وجود مجموعة من الأنشطة التي يمكن أن تمارسها لجان المراجعة وتسهم في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في المؤسسات مثل:

أ. العمل على تفعيل دور المراجعة الداخلية بوصفها من أهم مكونات بيئة الرقابة في المؤسسة.

ب. تقييم مدى التزام بالقوانين واللوائح والتعليمات السارية في ممارسة الأنشطة المختلفة.

ج. تقييم تقارير الإدارة في فعالية نظم القرابة الداخلية وكفايتها.

د. أداء التوصية بتعيين المراجع الخارجي وتحديد أتعابه لضمان استقلاليته.

حاولت هذه الدراسة بيان دور لجان المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في المؤسسات من خلال التعرف على الأنشطة التي تمارسها لجان المراجعة وتؤدي إلى تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية المطبقة في المؤسسات وفعاليتها، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في كونها تطرقت لدور لجان المراجعة في تقييم نظم الرقابة الداخلية لبيان دور ذلك في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري

3. دراسة حمادة (2010) بعنوان" دور لجان المراجعة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية دراسة ميدانية"[2]:

هدفت الدراسة إلى:

أ. التعرف على النشاطات التي تمارسها لجان المراجعة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية.

ب. معرفة ما إذا كان هناك فروق جوهرية بين آراء مراجعي الحسابات الخارجيين وأعضاء لجان المراجعة فيما يتعلق بدور لجان المراجعة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ. أجمع أفراد عينتي الدراسة أن النشاطات التي تمارسها لجان المراجعة المتعلقة بمهمة الإشراف والرقابة على التقارير المالية وفحصها ودراسة نظم الرقابة الداخلية وتقييمها في ذات تأثير كبير في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية في المؤسسات.

ب. أجمع أفراد عينتي الدراسة أن النشاطات التي تمارسها لجان المراجعة المتعلقة بمهمة دعم وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية وآليات الحوكمة هي ذات تأثير متوسط في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية في المؤسسات.

---

[1] حسين أحمد دحدوح، " **دور لجان المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات، دراسة ميدانية"**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 24، العدد 01، 2008 ص–ص: 249-283.

[2] رشا حمادة، **"دور لجان المراجعة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية دراسة ميدانية"**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 26 العدد 02، 2010 ص ص: 87-118.

ج. أجمع أفراد عينتي الدراسة أن النشاطات التي تمارسها لجان المراجعة المتعلقة بمهمة إدارة المخاطر في المؤسسة ذات تأثير ضعيف في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية في المؤسسة.

حاولت هذه الدراسة بيان دور لجان المراجعة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية من خلال التعرف على النشاطات التي تمارسها لجان المراجعة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، في حين أن هذه الدراسة تحاول تحديد فعالية دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري من خلال خصائصها ومهامها والمسؤوليات المنوطة بها بما فيها المتعلقة بالدور الاشرافي للجان المراجعة في إعداد القوائم المالية.

4. دراسة علام (2011) بعنوان "علاقة خصائص لجنة التدقيق بنوع تقرير مدقق الحسابات دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهم العامة المدرجة في بورصة عمان"[1]:

هدفت هذه الدراسة إلى:

أ. التعرف على تأثير خصائص لجنة التدقيق (حجم اللجنة، ومدى استقلال أعضائها، والخبرة المالية لأعضائها، وعدد مرات اجتماعها، وملكية أعضاء اللجنة في أسهم المؤسسة) في رأي مدقق الحسابات الخارجي.

ب. معرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين درجة تأثير خصائص لجنة التدقيق في إصدار تقرير نظيف للشركات الصناعية المدرجة ببورصة عمان.

ج. تعميق المعرفة بمتطلبات لجان المراجعة، ودورها في تحسين رأي مراجع الحسابات الخارجي.

وخلصت الدراسة إلى أن لجان المراجعة فعالة بشكل محدود في تحسين نوع رأي مراجع الحسابات في المؤسسات المساهمة العامة الصناعية الاردنية بسبب وجود تأثير محدود لبعض الخصائص مما يتطلب من المهنية المشرفة على عمل المؤسسات في الأردن زيادة رقابتها من أجل ضمان الالتزام بكافة خصائص لجان المراجعة ما من شأنه أن يجعلها أكثر فعالية.

نلاحظ مما خلصت له هذه الدراسة بأن لبعض لخصائص لجان المراجعة تأثير محدود في تحسين رأي مراجع الحسابات الخارجي.

عالجت الدراسة علاقة خصائص لجنة التدقيق بنوع تقرير مراجعة الحسابات، من حيث أثرها في رأي مراجع الحسابات الخارجي، في حين أن الدراسة الحالية لم تتطرق إلى هذا الجانب، وإنما حاولت من خلال عرض مهام ومسؤوليات لجان المراجعة بالنسبة لعملية المراجعة الخارجية لبيان فعالية هذه اللجان في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري.

5. دراسة سامح (2011) بعنوان" دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية– دراسة تطبيقية على شركات الأدوية المصرية–"[2]:

---

[1] محمد موسى علام، حمدان صبري ماهر صبري مشتهى، **"علاقة خصائص لجنة التدقيق بنوع تقرير مدقق الحسابات دراسة تطبيقية على المؤسسات الصناعية المساهم العامة المدرجة في بورصة عمان"**، المجلة العربية للمحاسبة 2011 ص–ص: 109-163.

[2] سامح محمد رضا رياض أحمد " **دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية– دراسة تطبيقية على شركات الأدوية المصرية–**" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 7 العدد 1 2011 ص–ص: 43-66.

هدفت الدراسة إلى:

أ. تحديد مدى مساهمة لجان المراجعة في تحسين جودة التقارير المالية في شركات المساهمة الصناعية المصرية العاملة في قطاع الرعاية الصحية.

ب. توضيح مفهوم ودوافع دعم حوكمة المؤسسات.

ج. توضيح مفهوم وأهمية خصائص لجان المراجعة.

د. توضيح مدى تأثير خصائص لجان المراجعة في تقرير المراجعة الخارجية

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

أ. تحقق حوكمة المؤسسات العديد من الفوائد عند تطبيقها ومنها تحقيق المساءلة والرقابة المحاسبية وتحقيق الإفصاح والشفافية والحد من الأثار السلبية لعملية إدارة الأرباح بالإضافة إلى التقييم الفعال والمستمر لأداء المؤسسة، كما أنها تساعد على حل الكثير من المشكلات وخاصة المشكلات المالية وفقدان الثقة في المعلومات المالية.

ب. تعتبر لجان المراجعة أحد الدعائم الأساسية لحوكمة المؤسسات لذلك يجب وضع آليات واضحة ومحددة للإشراف ولمتابعة تشكيل هذه اللجان في شركات المساهمة المصرية.

حاولت هذه الدراسة معالجة دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية، من خلال محاولة تحديد مدى مساهمة لجان المراجعة في تحسين جودة التقارير المالية، وتوضيح دوافع دعم حوكمة المؤسسات، في حين أن هذه الدراسة تحاول تحديد فعالية دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري من خلال خصائصها ومهامها والمسؤوليات المنوطة بها بما فيها مسؤولياتها المتعلقة بالإشراف على إعداد القوائم المالية

6. دراسة المدهون (2011) بعنوان "دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة"[1]:

هدفت الدراسة إلى:

أ. قياس مدى قيام المدقق الداخلي بدوره في إدارة المخاطر في المصارف التجارية في قطاع غزة.

ب. التعرف على مدى إدراك المدقق الداخلي لأهمية إدارة المخاطر.

ج. الوقوف على مدى تطبيق نظام محكم لأعمال التدقيق في تفعيل إدارة المخاطر.

د. معرفة مدى تأثير الالتزام بالمعايير المهنية للتدقيق في تفعيل إدارة المخاطر.

هـ. الوقوف على دور المدقق الداخلي بتقييم ومتابعة المخاطر ومراقبة إجراءات الاستجابة لها ودورها في تفعيل إدارة المخاطر.

وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

[1] ابراهيم رباح ابراهيم المدهون، **"دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة"**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011

أ. وجود وعي لدى المدقق الداخلي بأهمية دوره في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، كما يدرك أهمية وجود نظام محكم لأعمال التدقيق الداخلي، وأهمية قيامه بمراقبة وتقييم نظام إدارة المخاطر القائم في المصرف، ولابد من وجود تنسيق بين التدقيق الداخلي وادارة المخاطر لضمان سير العمل بكفاءة في المصرف.

ب. يركز المدققون الداخليون في عملهم بشأن إدارة المخاطر على توفير تأكيد حول موثوقية وملاءمة المعلومات والرقابة الداخلية في المنظمات بصفة عامة.

ج. يوجد نظام محكم لأعمال التدقيق الداخلي وهناك تعاون بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لتفعيل إدارة المخاطر.

د. يبذل المدقق الداخلي العناية المهنية الواجبة عند قيامه بإجراءات التحليل في تطبيق مبادئ عمليات إدارة المخاطر.

هـ. يوفر التدقيق الداخلي المعلومات للإدارة العليا لاتخاذ قراراتها ومساعدتها في فحص وتقويم سلامة نظام إدارة المخاطر في المصارف.

حاولت هذه الدراسة تحديد دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة من خلال قياس مدى قيام المدقق الداخلي بدوره في إدارة المخاطر في المصارف التجارية في قطاع غزة والوقوف على دور المدقق الداخلي بتقييم ومتابعة المخاطر ومراقبة إجراءات الاستجابة لها ودوره في تفعيل إدارة المخاطر، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في كونها حاولت تحديد فعالية دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر من خلال ما تقوم به من دعم لعملية المراجع الداخلية ودورها في تحديد وتقييم المخاطر ومعالجتها

7. دراسة الصوص (2012) بعنوان " مدى فاعلية دور لجان المراجعة في دعم آليات التدقيق الداخلي والخارجي– دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في فلسطين–"[1]:

هدفت الدراسة إلى:

أ. التعرف على الخصائص التي يتمتع بها أعضاء لجان المراجعة وتحليل المقومات الأساسية التي ينطوي عليها مفهوم تلك اللجان.

ب. التعرف على مدى التزام أعضاء لجان التدقيق في البنوك العاملة في فلسطين بتطبيق المهام والمسؤوليات المنصوص عليها في التعليمات واللوائح.

ج. مدى تمتع لجان المراجعة بالصلاحيات اللازمة التي تؤهلها للقيام بدورها.

د. التعرف على آليات عمل لجان المراجعة

هـ. الوقوف على دور لجان المراجعة في دعم آليات المراجعة الداخلية والخارجية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أ. اتفاق آراء أفراد العينة على أهمية دور لجان المراجعة في دعم المراجعة الداخلية والخارجية.

---

[1] إياد سعيد محمود الصوص، " **مدى فاعلية دور لجان المراجعة في دعم آليات التدقيق الداخلي والخارجي، دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في فلسطين**" رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012.

ب. يتوفر بشكل عام في أعضاء لجان المراجعة الخصائص اللازمة لممارسة دورها بفعالية في دعم المراجعة الداخلية والخارجية.

ت. يلتزم أعضاء لجنة المراجعة بتطبيق المهام والمسؤوليات التي حددتها سلطة النقد.

ث. تتمتع لجان المراجعة بالعديد من الصلاحيات ويظهر ذلك من خلال ما تقوم به من مهام، حيث تستطيع الاطلاع على كافة التقارير والسجلات والبيانات الخاصة بالبنك وكذلك الحصول على أية معلومة من الإدارات التنفيذية.

حاولت هذه الدراسة بيان مدى فاعلية دور لجان المراجعة في دعم آليات التدقيق الداخلي والخارجي من خلال التعرف على الخصائص التي يتمتع بها أعضاء لجان المراجعة، و مدى تمتع لجان المراجعة بالصلاحيات اللازمة التي تؤهلها للقيام بدورها والوقوف على دور لجان المراجعة في دعم آليات المراجعة الداخلية والخارجية خاصة فيما تعلق بتطبيق المهام والمسؤوليات التي حددتها سلطة النقد الفلسطينية، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في كونها تناولت بعض مهام ومسؤوليات لجان المراجعة نحو عمليتي المراجعة الداخلية والخارجية وتوظيفها في محاولة دراسة فعالية دور هذه اللجان في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري.

8. دراسة عبدلي (2012) بعنوان" دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة "[1]:

هدفت هذه الدراسة إلى:

أ. توضيح أهم التحديات والمعوقات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في عالم اليوم.

ب. معرفة وفهم خطوات ووسائل إدارة المخاطر والأسس التي تقوم عليها وكذا مختلف القواعد التي تحكمها.

ج. إبراز كيفية تعامل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع مختلف المخاطر التي تعترضها.

د. التأكيد على ضرورة وجود إدارة متخصصة وظيفتها الأساسية إدارة المخاطر في هيكل المؤسسة الاقتصادية.

هـ. محاولة معرفة مدى اهتمام إدارة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بإدارة المخاطر التي تتعرض لها أثناء عملها.

و. التعرف الفعلي على مدى التطبيق الفعلي لمختلف خطوات ومراحل إدارة المخاطر في شكلها العملي داخل المؤسسة.

ز. توضيح أهم المخاطر التي تواجهها مؤسسة الاسمنت ومشتقاته

وخلصت الدراسة إلى النتائج من أهمها:

أ. غياب فلسفة إدارة المخاطر لدى أغلب موظفي المؤسسة، مما انعكس على ضعف أدائهم تجاه المخاطر المحدقة بالمؤسسة.

---

[1] لطيفة عبدلي، **"دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2012.

ب. عدم الاستعداد الجيد لمواجهة مختلف المخاطر، وذلك نظرا لغياب عنصر التكوين والتدريب في هذا المجال على الرغم من حرص المؤسسة على توفير عنصر التكوين لموظفيها إلا أن مجال إدارة المخاطر لايزال حديث النشأة بالنسبة للمؤسسة.

ج. المؤسسة لا تضم وظيفة أو إدارة خاصة وظيفتها الأساسية هي إدارة المخاطر التي تواجهها المؤسسة.

د. مراحل إدارة المخاطر ليست مطبقة بصفة نهجية وفعالة في المؤسسة وهو ما نتج عنه عشوائية في التعامل مع المخاطر.

هـ. إدارة المؤسسة لا تولي أهمية للإعداد المسبق لإدارة ومعالجة شتى المخاطر.

حاولت هذه الدراسة تحديد دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة من خلال معرفة وفهم خطوات ووسائل إدارة المخاطر والأسس التي تقوم عليها وكذا مختلف القواعد التي تحكمها، و توضيح أهم التحديات والمعوقات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في عالم اليوم، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في كونها تحاول إبراز فعالية دو لجان المراجعة في إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

9. دراسة البلداوي والرفاعي (2012) بعنوان "إدارة المخاطر في ظل أركان التحكم المؤسسي– دراسة ميدانية في البنك العربي الأردني"[1]:

هدفت الدراسة إلى:

أ. تحديد مفهوم إدارة المخاطر وعلاقته بالتحكم المؤسسي.

ب. تحديد لجهات التي يمكن أن تساهم في تحديد وقياس وفحص وتقييم إدارة المخاطر.

ج. التعرف على مدى التزام كل من مجلس الإدارة والمدقق الداخلي والمدقق الخارجي ولجان التدقيق بمتطلبات التحكم المؤسسي في إدارة المخاطر لبعض الوحدات الاقتصادية.

د. تشخيص الجوانب السلبية والايجابية لتطبيقات العملية لإدارة المخاطر وتقديم المقترحات التي من شأنها زيادة فاعلية إدارة المخاطر في الوحدات المبحوثة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أ. يعد وجود التحكم المؤسسي أمرا ضروريا لإيجاد نظاما رقابيا محكما يمكن أن يساهم في تحسين أداء المنظمات من خلال عملية تحسين ادارة المخاطر بتحديده للجهات وتوزيعه المسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة في الحد من هذه المخاطر.

[1] شاكر خليل البلداوي، محمود جلال الرفاعي، **"إدارة المخاطر في ظل أركان التحكم المؤسسي، دراسة ميدانية في البنك العربي الأردني"**، مجلة المنصور كلية المنصور الأهلية، العراق، العدد 18، 2012 ص–ص: 01-29.

ب. من الدعائم الأساسية للتحكم المؤسسي ضرورة وجود جهاز تدقيق داخلي كفوء ولجنة للتدقيق يساهمان في حماية حقوق المساهمين والحفاظ على الأموال وتوفير المعلومات الموثوقة، مما يتطلب التعاون البناء بينهما من جهة وبينهما وبين المدقق الخارجي من جهة أخرى.

ج. هناك إدراك كبير لأعضاء مجلس الإدارة لمسؤولياتهم الخاصة بإدارة المخاطر وليس فقط اتجاه المساهمين بل المودعين الذين يوفرون رافعة مالية لراس مال البنك واتجاه غيرهم من المتعاملين.

د. تختلف أدوات الرقابة داخل المنظمات ولكنها تشترك مع بعضها بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي ودورها باعتبارها وظيفة مساندة للإدارة وللجنة التدقيق والمدققين الخارجيين لذا من الضروري إعادة هندسة هذه الوظيفة وفقا للمعايير الدولية الحديثة ورفدها بالكوادر الكفؤة وتعزيز استقلاليتها لكي تتولى دورها في ادارة المخاطر.

حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على إدارة المخاطر في ظل أركان التحكم المؤسسي من خلال تحديد مفهوم إدارة المخاطر وعلاقته بالتحكم المؤسسي والتعرف على مدى التزام كل من مجالس الإدارة والمدقق الداخلي والمدقق الخارجي ولجان التدقيق بمتطلبات التحكم المؤسسي في إدارة المخاطر وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية حول دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر إلا أن الدراسة الحالية تحاول بيان فعالية دور لجان المراجعة في إدارة والحد من الفساد المالي والإداري أيضا.

10. دراسة البكوع وأحمد (2012) بعنوان " تفعيل نظم الرقابة الداخلية للحد من ظاهرة الفساد المالي و الاداري في الوحدات الخدمية–دراسة نظرية تحليلية–"[1]:

هدفت الدراسة إلى:

أ. بيان تأثيرات ظاهرة الفساد المالي والإداري على مهنتي المحاسبة والتدقيق.

ب. بيان ماهية نظم الرقابة الداخلية والتعريف بظاهرة الفساد المالي والإداري.

ج. بيان فاعلية نظم الرقابة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري في الوحدات الخدمية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

أ. يعد الفساد ظاهرة قديمة أخذت بالتفاقم إلى حد أصبحت فيه تهدد الكثير من المجتمعات والدول بالانحلال الاجتماعي والركود الاقتصادي بما يؤدي إلى انهيارها وتدميرها كما أنها مشكلة عالمية موجودة في أغلب المجتمعات والدول ولكنها تختلف من حيث الحجم والشكل ودرجة الانتشار.

ب. يتعلق الفساد الأصغر بتصرفات الموظفين في القطاعات الاقتصادية المختلفة بينما يمثل الفساد الأكبر الفساد الذي يطاول غالبا المسؤولين الكبار وأصحاب العهد ورجال الجيش من اجل تحقيق فائض أكبر.

ج. لعل أهم ما يتمثل به الفساد المالي والإداري من أثار هي:

---

[1] فيحاء عبد الخالق يحي البكوع، أحمد منهل مجيد، **" تفعيل نظم الرقابة الداخلية للحد من ظاهرة الفساد المالي والاداري في الوحدات الخدمية، دراسة نظرية تحليلية"**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 92، 2012 ص-ص:167-181.

- ✓ إشاعة روح اليائس بين أبناء المجتمع.
- ✓ عدم الاستقرار المؤسساتي.
- ✓ سوء توزيع الدخول بشكل غير متكافئ.
- ✓ زيادة تكلفة المشاريع الاستثمارية، وسبل تخصيص الأنفاق العام بما يؤدي إلى أضعاف النمو الاقتصادي وعدم استقرار البيئة الاستثمارية.
- ✓ إضعاف جودة ألبنا التحتية والخادمات العامة، بما يدفع ذوي النفوس الضعيفة للساعي إلى الارباح غير المشروع عن طريق الرشاوى.

حاولت هذه الدراسة تفعيل نظم الرقابة الداخلية للحد من ظاهرة الفساد المالي والاداري في الوحدات الخدمية من خلال بيان تأثيرات ظاهرة الفساد المالي والإداري على مهنتي المحاسبة والتدقيق و بيان فاعلية نظم الرقابة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري في الوحدات الخدمية وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في جانب الفساد المالي والإداري إلا أن الاختلاف بينهما يكمن في كون الدراسة الحالية تحاول بيان دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري من خلال المهام والمسؤوليات والأدوار التي تلعبها على مستوى كل من عملية المراجعة الداخلية والخارجية وكذلك على مستوى تقييم وتقويم نظم الرقابة الداخلية

11. دراسة شراب (2013) بعنوان "دور التدقيق الداخلي في تقييم فاعلية إدارة المخاطر في شركات التأمين العاملة في فلسطين"[1]:

هدفت الدراسة إلى:

أ. معرفة مدى تطبيق المدقق الداخلي لإجراءات عمل تساهم في فعالية إدارة المخاطر في المؤسسات التأمين العاملة في فلسطين.

ب. الوقوف على مدى التزام المدقق الداخلي بالمعايير المهنية في فاعلية إدارة المخاطر في المؤسسات

ج. بيان مدى تأثير لجان التدقيق على المدقق الداخلي بتقييم ومتابعة أداء إدارة المخاطر في شركات

د. التعرف على مدى تأثير ممارسة أدارة التدقيق الداخلي مهامها باستقلالية وفعالية إدارة المخاطر في شركات

هـ. معرفة مدى تأثير لجان التدقيق على المدقق الداخلي وفعالية إدارة المخاطر

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

أ. يعتبر التدقيق الداخلي من أهم مكونات تفعيل إدارة المخاطر في شركات

ب. تساهم عملية متابعة تقييم الإجراءات من قبل المدققين الداخليين للتأكد من مطابقتها للسياسات واللوائح القوانين في عملية تفعيل إدارة المخاطر كذلك الرقابة عليها بما يحقق الفائدة لشركات

[1] مريد محمد سلام شراب، **"دور التدقيق الداخلي في تقييم فاعلية إدارة المخاطر في شركات التأمين العاملة في فلسطين"**، رسالة ماجستير قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2013.

ج. يتمتع المدققين الداخليين بالمعرفة الكافية بمعايير التدقيق والمحاسبة الدولية الواجبة والتي تساهم في تفعيل عمليات إدارة المخاطر في شركات

د. تقوم اقسام شركات الأمين بتطبيق أليات عل تمكنهم من كشف نقاط الضعف في أنظمة الضبط الداخلي والرقابة الداخلية والتي تساعد في تقييم ومتابعة المخاطر من قبل المدققين الداخليين

هـ. يقوم مجلس الإدارة بتحديد المهام والصلاحيات التي تساعد إدارة التدقيق من القيام بعملها وذلك بشكل واضح ومفهوم بما لا يتعارض مع استقلالية المدقق الداخلي في شركات.

حاولت هذه الدراسة بيان دور المراجعة الداخلية في تقييم فاعلية إدارة المخاطر في شركات التأمين العاملة في فلسطين، من خلال الوقوف على مدى التزام المدقق الداخلي بالمعايير المهنية في فاعلية إدارة المخاطر في المؤسسات وبيان مدى تأثير لجان التدقيق على المدقق الداخلي بتقييم ومتابعة أداء إدارة المخاطر، و معرفة مدى تأثير لجان التدقيق على المدقق الداخلي وفعالية إدارة المخاطر، وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بشكل كبير فيما تعلق بدور لجان المراجعة في إدارة المخاطر، وتختف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في كونها تناولت فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر من مختلف الجوانب التي ترتبط بها مثل نظم الرقابة الداخلية و الاشراف على عملية إعداد التقارير و دعم استقلالية المراجع الداخلي والخارجي بالمؤسسة وبيان دورها في عملية تحديد وتقييم المخاطر.

12. دراسة العربيد، وأخرين (2014) بعنوان "دور لجان المراجعة في تحديد جودة المراجعة الخارجية –دراسة ميدانية–"[1]:

هدفت الدراسة إلى:

أ. بيان الدور الذي تقوم به لجان المراجعة لتحسين جودة المراجعة الخارجية ضمن الواقع السوري

ب. اشتقاق مجموعة من المتغيرات التي تعد كمعايير إرشادية تساعد واضعي أطر مبادئ ومعايير لجان المراجعة لتوفير مستويات قياسية يمكن الاحتكام إليها عند الحكم على مستوى فعالية أداء لجان المراجعة التي تدعما لمراجعة الخارجية لشركات بالجمهورية العربية السورية.

وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج كما يلي:

أ. هناك أثر إيجابي لمهام لجان المراجعة في تحسين عملية المراجعة الخارجية، من خلال درجة التأثير الإيجابية التي بلغت 53.8% من إجابات عينة الدراسة

ب. هناك أثر إيجابي لفعالية مهام لجان المراجعة في تحسين عملية المراجعة الخارجية، من خلال درجة التأثير الإيجابية التي بلغت 65% من إجابات عينة الدراسة.

[1] عصام فهد العربيد، محمد نادر العثمان، أحمد عيسى عاصي، **"دور لجان المراجعة في تحديد جودة المراجعة الخارجية، دراسة ميدانية"** مجلة جامعة البعث , المجلد 36، العدد 04، 2014، ص–ص 281-305.

حاولت هذه الدراسة بيان دور لجان المراجعة في تحديد جودة المراجعة الخارجية من خلال بيان دورها في تحسين جودة المراجعة الخارجية، في حين أن هذه الدراسة تحاول تحديد فعالية دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري من خلال خصائصها ومهامها والمسؤوليات المنوطة بها بما فيها المتعلقة بعملية المراجعة الخارجية.

13. دراسة النعامي (2014) بعنوان "مجالات مساهمة المراجع الداخلي والخارجي ولجان المراجعة في مواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة بقطاع غزة – دراسة تحليلية تطبيقية على الشركات المساهمة العامة بقطاع غزة – فلسطين"[1]:

هدفت الدراسة إلى:

أ. التعرف إلى دور المراجع الداخلي للقيام بالأعمال المنوطة به من خلال التوسع في إجراءات تقويم الجوانب غيرا لملموسة من الرقابة مثل النزاهة والقيم الأخلاقية، وتصميم إجراءات خاصة تضمن بشكل معقول اكتشاف ما قد يحدث من حلات تحريف جوهري مقصود في مواضع التشغيل كافة داخل المؤسسة والاشتراك كعضو استشاري في عمليات إدارة المخاطر، وقياس الكفاءة والفاعلية لجميع الأنشطة المشروع، ومراجعة كفاءة النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية.

ب. التعرف الى دور المراجع الخارجي للقيام بالأعمال المنوطة به من خلال التزامه بفحص القوائم المالية وإبداء الرأي الفني المحايد عليها، مع التزام بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة وقواعد السلوك المهني في أثناء قيامه بهذه المهمة. والتنسيق مع المراجع الداخلي من أجل تحسين القرارات المالية الصادرة عن مجلس الإدارة.

ج. التعرف إلى دور لجنة المراجعة للقيام بالأعمال المنوطة بها من خلال مراجعة أنشطة المراجعة الداخلية وتقيم مدى كفاية الموارد المخصصة للمراجعة الداخلية لكي تستطيع أداء مهامها، وتعيين رئيس قسم المراجعة الداخلية ودعم استقلالية المراجع الخارجي وغيرها من الاعمال التي تقوم بها.

وخلصت الدراسة إلى:

أ. تؤدي لجنة المراجعة دوراً مهماً وبارزاً في زيادة كفاءة المراجعة الداخلية في شركات المساهمة العامة الفلسطينية.

ب. تحرص إدارة المراجعة الداخلية على دراسة النظام المحاسبي المستخدم وتقويمه ومدى ملاءمته لتنفيذ العمليات المالية بدقة، وكفاءة في مواجهة ظاهرة الفساد المالي.

ج. تستطيع إدارة المراجعة الداخلية إيصال رأيها بدون معوقات إلى لجنة المراجعة، أو مجلس الإدارة حيث تكتشف مخاطر تؤثر على تحقيق الأهداف.

حاولت هذه الدراسة بيان مجالات مساهمة المراجع الداخلي والخارجي ولجان المراجعة في مواجهة ظاهرة الفساد المالي في المؤسسات المساهمة العامة بقطاع غزة، من خلال التعرف إلى دور لجنة المراجعة للقيام بالأعمال المنوطة بها من خلال

---

[1] علي سليمان النعامي، **"مجالات مساهمة المراجع الداخلي والخارجي ولجان المراجعة في مواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة بقطاع غزة، دراسة تحليلية تطبيقية على الشركات المساهمة العامة بقطاع غزة"**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات العدد 32، 2014، ص-ص: 299-337.

مراجعة أنشطة المراجعة الداخلية وتقيم مدى كفاية الموارد المخصصة للمراجعة الداخلية لكي تستطيع أداء مهامها، وتعيين رئيس قسم المراجعة الداخلية ودعم استقلالية المراجع الخارجي وغيرها من الاعمال التي تقوم بها، وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في جانب كبير منها إلا أنها لم تتطرق إلى دور هذه اللجان في إدارة المخاطر

14. دراسة سعيد، أحمد (2014) بعنوان "الفساد المالي والإداري –المفهوم والأسباب والإثار ووسائل المكافحة"[1]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الخصائص التي تميز الفساد المالي والإداري وأسباب انتشاره وآليات مكافحته.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من اهمها:

أ. يعد الفساد المالي والإداري من أخطر الآفات التي لازمت الحياة الإنسانية والتي اتفقت الشرائع السماوية والقانونية الوضعية على تجريمها مهما كانت أسبابه.

ب. أن انتشار الفساد يؤدي إلى تحويل الوظيفة من كونها تكليفا قانونيا وأمانة وطنية مقدسة إلى سلعة يتم المتاجرة بها بيعا وشراء بممارسة الفساد وتحقيق مكاسب ذاتية ما يؤدي إلى زعزعة القيم الأخلاقية القائمة على الصدق والأمانة والمساواة وتكافؤ الفرص وضعف إحساس المواطن بالمواطنة.

ج. يلعب النظام السياسي دورا كبيرا في معالجة ظاهرة الفساد وانتشارها من خلال اصدار قوانين صارمة لمنع الفساد المالي والإداري والمساءلة الجدية للمفسدين.

د. يؤدي الفساد إلى ضعف الاستثمار وهروب الأموال خارج البلد في الوقت الذي كان من المفروض استغلال هذه الأموال في إقامة مشاريع اقتصادية تنموية تخدم المواطنين وتوفر فرص عمل جديدة.

هـ. يؤدي الفساد هجرة أصحاب الكفاءات والعقول خارج البلاد بسبب المحسوبية والوساطة في شغل المناصب العامة.

حاولت هذه الدراسة بيان مفهوم الفساد المالي والإداري وأسبابه وآثاره ووسائل المكافحة من خلال التعرف على أهم الخصائص التي تميز الفساد المالي والإداري وأسباب انتشاره وآليات مكافحته، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في كونها تحاول تحديد سبل مكافحة الفساد المالي والإداري من خلال بيان دور لجان المراجعة في ذلك من خلال المهام والمسؤوليات المنوطة بها

15. دراسة لسيود وأخرين (2015) بعنوان "دور لجان المراجعة في زيادة كفاءة وفعالية المراجعين الخارجيين في ليبيا-دراسة ميدانية في مدينة بنغازي-"[2]:

هدفت هذه الدراسة إلى:

أ. تحديد دور لجان المراجعة في الإشراف على وظيفة المراجعة الداخلية.

---

[1] سعيد قاسم علوان، أحمد سهاد عادل، **"الفساد المالي والإداري، المفهوم والأسباب والإثار ووسائل المكافحة"**، مجلة الدراسات التاريخية والحضارية العدد 18 المجلد 06، 2014، ص–ص 01-22.

[2] ابوبكر الهاشمي, عبد القادر لسيود، أحمد سعد احمد مسعود، **"دور لجان المراجعة في زيادة كفاءة وفعالية المراجعين الخارجيين في ليبيا"**: دراسة ميدانية في مدينة بنغازي، مجلة العلوم البحثية والتطبيقية، جامعة سبها، المجلد الاربع عشر، العدد الأول، 2015 ص–ص: 71-83.

ب. دراسة مدى حاجة البيئة الليبية في الوقت الحاضر للجان المراجعة لزيادة وتأكيد مصداقية القوائم والتقارير المالية لدى المستفيدين منها.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. أهمية تشكيل لجان المراجعة داخل المؤسسات المساهمة الخاصة، وذلك لما تقوم به من دور رئيسي وفعال في زيادة احتمال إصدار تلك المؤسسات لقوائم مالية خالية من الأخطاء أو الغش والتلاعب.

ب. إن لجان المراجعة تؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية المراجعة الخارجية في ليبيا.

عالجت الدراسة أهمية تكوين لجان المراجعة من حيث الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في تحسين جودة القوائم المالية وخلوها من الأخطاء هذا من ناحية ومن ناحية أخرى دورها في زيادة كفاءة وفعالية المراجعة الخارجية، وتختلف الدراسة الحالية والتي تناولت في جزء منها دور خصائص ومهام ومسؤوليات لجان المراجعة في اكتشاف الاخطاء والتحريفات على مستوى القوائم المالية في محاولة لبيان أثر ذلك على فعالية هذه اللجان في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري.

16. دراسة حسياني (2015) بعنوان" أهمية وجود لجان المراجعة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الاتجاه الدولي نحو تعزيز حوكمة المؤسسات"[1]:

هدفت الدراسة إلى:

أ. تحليل وتحديد دور لجان المراجعة في تحقيق التطبيق الفعال لحوكمة المؤسسات.

ب. التعرف على المقاربة الجديدة للرقابة بعد الفضائح المالية في المؤسسات العالمية وتحليل أهم ضوابط المهنية والتشريعات والقوانين في الدول الكبرى، لتحديد الأليات الخاصة بتحقيق فعالية ضوابط الرقابة الداخلية وتحديد الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بذلك.

ج. التعرف على مفهوم حوكمة المؤسسات ودوافع تطبيقها والجهود والتجارب الدولية في مجال حوكمة المؤسسات وعلاقتها مع الفضائح المالية والفساد والغش في القوائم المالية وكذا علاقتها بالمراجعة.

د. إلقاء الضوء على ماهية لجان المراجعة من حيث تشكيلها وأهدافها والمسؤوليات الملقاة على عاتقها والكيفية التي يمكن بها لهذه اللجان أن تلبي حاجيات حوكمة المؤسسات.

هـ. معرفة إشكالية تقييم جودة أعمال المراجعة وكذا شرح طرق تقييم نوعية المراجعة في ظل الحوكمة.

و. معرفة أهمية إنشاء لجان المراجعة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ. تعتبر الفضائح المالية التي حدثت في كبرى المؤسسات العالمية كانت لها الأثر البالغ في فقدان الثقة في القوائم المالية لهذه المؤسسات من طرف المستثمرين ما عجل بصدور العديد من التقارير والقوانين من أجل العمل على تعزيز

---

[1] عبد الحميد حسياني، " **أهمية وجود لجان المراجعة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الاتجاه الدولي نحو تعزيز حوكمة المؤسسات**"، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة وتدقيق جامعة الجزائر 3، 2015.

حوكمة المؤسسات بغية ارجاع هذه الثقة لدى المستثمرين، ومثل هذا التوجه نقلة نوعية أعطت للحكومات والهيئات الرسمية الفرصة للتدخل في ميدان المراجعة والمحاسبة بالتنسيق مع الهيئات المهنية الدولية.

ب. أن الطرق التقليدية في اختيار المراجعين الخارجيين والمستشارين لم تعد تلبي الأهداف المطلوبة منها.

ج. للجان المراجعة دور كبير في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها ورفع جودة الأعمال المراجعة الداخلية والخارجية في المؤسسات.

د. أن لجان المراجعة كانت موجودة في المملكة المتحدة منذ 1872م من خلال مؤسسة السكك الحديدية وهذا حتى قبل ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات.

هـ. أنه في ظل الإطار التشريعي والقانوني الحالي لا يمكن الكلام عن تعزيز حوكمة المؤسسات في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية.

حاولت هذه الدراسة بيان أهمية وجود لجان المراجعة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الاتجاه الدولي نحو تعزيز حوكمة المؤسسات من خلال التعرف على مفهوم حوكمة المؤسسات ودوافع تطبيقها والجهود والتجارب الدولية في مجال حوكمة المؤسسات وعلاقتها مع الفضائح المالية والفساد والغش في القوائم المالية وكذا علاقتها بالمراجعة، كما حاولت معرفة أهمية إنشاء لجان المراجعة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية خاصة فيما تعلق بالفساد المالي، في حين يكمن الاختلاف في كون الدراسة الحالية ركزت على الدور الذي تلعبه لجان المراجعة في الحد من الفساد المالي والاداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل عام.

17. دراسة زيدو والعمودي (2015) بعنوان "إدارة المخاطر في شركات التأمين دراسة قياسية بالتطبيق على الشركة الجزائرية للتأمين"[1]:

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على عملية إدارة المخاطر في شركات التأمين بالارتكاز على عملية نمذجة لدالة إدارة الخطر في المؤسسة الجزائرية للتأمين من خلال تقدير نموذج قياسي يربطها بمختلف التغيرات التي تعتبر من بين أهم محدداتها.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

أ. رغم ضخامة هذه المؤسسة ومكانتها في سوق التامين الجزائرية ألا انها لا تولي اهتمام كبير لتأسيس برنامج او حتى خلية لإدارة المخاطر.

ب. انعدام أية ثقافة لدى معظم موظفي المؤسسة للمخاطر، ومعرفتهم بها مجرد اعتقادات او تفسيرات للمشاكل التي تواجهها.

ج. عدم وجود إدارة استراتيجية لما سيواجه المؤسسة بشكل دقيق وانما مجرد عموميات يتم التعامل بها في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة.

---

[1] أيمن زيدو، الطاهر العمودي، **"إدارة المخاطر في شركات التأمين دراسة قياسية بالتطبيق على الشركة الجزائرية للتأمين"**، مجلة رؤى اقتصادية جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي العدد 09، 2015.

د. تحمل المؤسسة للمخاطر يرجع لسببين:

- ✓ أنه يمكن تحقيق أرباح من خلالها.
- ✓ لا خيار لديها في ذلك لأنها جزء من الاعمال التي تقوم بها.

حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على إدارة المخاطر في شركات التأمين بالارتكاز على عملية نمذجة لدالة إدارة الخطر في المؤسسة الجزائرية للتأمين من خلال تقدير نموذج قياسي يربطها بمختلف التغيرات التي تعتبر من بين أهم محدداتها، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة بالإضافة على تسليط الضوء على إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية في كونها تحاول بيان فعالية دور لجان المراجعة في عملية إدارة المخاطر في هذه المؤسسات

18. دراسة عبد الله (2016) بعنوان "لجان المراجعة في ظل حوكمة الشركات وأثرها على جودة التقارير المالية دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية"[1]:

هدفت الدراسة إلى:

أ. التعريف بأهمية لجان المراجعة في ظل حوكمة المؤسسات وأثرها على ملائمة التقارير المالية.

ب. عكس دور لجان المراجعة في ظل حوكمة المؤسسات وأثرها على موثوقية التقارير المالية.

ج. التعريف بلجان المراجعة في ظل حوكمة المؤسسات وأثرها على قابلية مقارنة التقارير المالية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

أ. لجان المراجعة تعمل على ضمان الإفصاح والشمولية في القوائم المالية بالمصارف السودانية.

ب. تعمل لجان المراجعة على التناسق في توافر المعلومات لأعضاء مجلس الإدارة وذلك لزيادة فعالية الرقابة على تصرفات الإدارة بالمصارف السودانية.

ج. لجان المراجعة تساعد مجالس الإدارة في النهوض بمسؤولياتها القانونية تجاه المؤسسة بالمصارف السودانية.

د. لجان المراجعة تساعد في الحد من الغش ومخالفة اللوائح والقوانين وتعمل على تحسين جودة التقارير المالية بالمصارف السودانية.

هـ. هناك عوامل تحد من فاعلية عمل اللجان مثل نقص كفاءة الأعضاء وعدم الإعداد الجيد للاجتماعات والتنسيق مع مراقب الحسابات للاستفادة من خبارته بالمصارف السودانية.

و. لجان المراجعة تساعد في زيادة موثوقية ومصداقية القوائم والتقارير المالية وحماية حقوق المساهمين بالمصارف السودانية.

حاولت هذه الدراسة تحديد أثر لجان المراجعة في ظل حوكمة المؤسسات وأثرها على جودة التقارير المالية من خلال التعريف بأهمية لجان المراجعة في ظل حوكمة المؤسسات وأثرها على ملائمة وموثوقية التقارير المالية ومدى قابليتها للمقارنة

---

[1] انتصار علي حسين عبد الله، **"لجان المراجعة في ظل حوكمة الشركات وأثرها على جودة التقارير المالية، دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية"**، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، السودان، 2016.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في العوامل التي تحد من فعالية عمل لجان المراجعة والتي خصصت لها الدراسة الحالية محورا كاملا لدراستها، كما أن الدراسة الحالية تختلف عن هذه الدراسة في كونها ركزت على الدور الذي تلعبه لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري.

19. دراسة لظن (2016) بعنوان "مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO" (دراسة تطبيقية على القطاعات الحكومية في قطاع غزة)"[1]:

هدفت الدراسة إلى:

أ. الوقوف على مفهوم إدارة المخاطر وأنواعها وأسس إدارتها وأليات تقييمها والإجراءات المتبعة للحد منها.

ب. بيان أهمية دور التدقيق الداخلي ودوره في رفع كفاءة القطاعات الحكومية وتطوير أدائها في ظل مكونات . COSO ERM

ج. تقييم كفاءة وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية ودورها في إدارة المخاطر في القطاعات الحكومية.

د. إبراز دور إدارة المخاطر وتطبيقه على القطاعات الحكومية لمواجهة المخاطر والتحديات المحيطة بها.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أ. غياب اللوائح المنظمة لأداء التدقيق الداخلي للقيام بدوره في تقويم إدارة المخاطر في القطاعات الحكومية في قطاع غزة.

ب. غياب الدور الفاعل للتدقيق الداخلي في مراجعة التقنيات المستخدمة بتحديد المخاطر والفرص التي يتعرض لها وعدم فاعلية دوره بمتابعة تنفيذ اجراءات الرقابة على القطاع الحكومي

ج. ضعف فاعلية نظام الابلاغ المالي فيما يخص إدارة المخاطر.

د. لا يوجد دور فعال للتدقيق الداخلي في المراقبة والمتابعة لإدارة المخاطر في القطاعات الحكومية.

حاولت هذه الدراسة تحديد مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO، من خلال الوقوف على مفهوم إدارة المخاطر وأنواعها وأسس إدارتها وأليات تقييمها والإجراءات المتبعة للحد منها، و تقييم كفاءة وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية ودورها في إدارة المخاطر في القطاعات الحكومية، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في كونها حاولت تحديد فعالية دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر من خلال ما تقوم به من دعم لعملية المراجع الداخلية وتقييم نظم الرقابة الداخلية و الاشراف على عملية إعداد القوائم المالية وبيان أثر ذلك على إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري.

20. دراسة مشكور وعبد (2016) بعنوان "علاقة نظام الحوكمة بجودة التدقيق وأثرها في محاربة الفساد المالي والإداري دراسة عملية على عينة مختارة من المدققين"[1]:

[1] هيا مروان ابراهيم لظن، **"مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO، دراسة تطبيقية على القطاعات الحكومية في قطاع غزة"**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016.

هدفت الدراسة إلى:

أ. استعراض مفهوم وأهمية نظام الحوكمة والحث على تطبيقه في الوحدات الاقتصادية بهدف تزويد الأسواق المالية بالمعلومات المحاسبية ذات الجودة العالية التي تساعد على اتخاذ القرارات الاقتصادية المتنوعة.

ب. صياغة الجوانب الفكرية لنظام الحوكمة لكي تكون أكثر شفافية في سبيل إيصال فكرة نظام الحوكمة إلى أكبر عدد من الجهات ذات المصلحة.

ج. التعرف على إيجابيات ومزايا نظام الحوكمة وكيفية الاستفادة منها في تحسين جودة التدقيق وذلك بهدف زيادة الثقة في نظام الحوكمة.

د. التعرف من خلال نظام الحوكمة وجودة التدقيق على أساليب محاربة الفساد المالي والإداري.

وخلصت الدراسة إلى النتائج من أهمها:

أ. هناك ارتباط معنوي بين نظام الحوكمة والفساد المالي والإداري لان التقيد بنظام الحوكمة يعد من المداخل المهمة والاساسية في محاربة الفساد المالي والإداري.

ب. هناك ارتباط معنوي بين جودة التدقيق والفساد المالي والإداري وذلك لان جودة التدقيق الناتجة عن قيام الأجهزة التدقيقية بأداء أعمالها بصورة فاعلة وكفؤة تبعا لمعايير التدقيق الدولية يمكن أن يساهم في اكتشاف مواضع الخلل والضعف والمخالفات في الوحدات الاقتصادية، الامر الذي يساعد على محاربة الفساد المالي والإداري.

ج. وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لكل من نظام الحوكمة وجودة التدقيق على محاربة الفساد المالي والإداري.

حاولت هذه الدراسة بيان علاقة نظام الحوكمة بجودة التدقيق وأثرها في محاربة الفساد المالي والإداري من خلال التعرف على إيجابيات ومزايا نظام الحوكمة وكيفية الاستفادة منها في تحسين جودة التدقيق وذلك بهدف زيادة الثقة في نظام الحوكمة والتعرف من خلال نظام الحوكمة وجودة التدقيق على أساليب محاربة الفساد المالي والإداري، تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الجانب المتعلق بالفساد المالي و الإداري وربما يمكننا قول ذلك أيضا بالنسبة لجودة المراجعة إلا أنها لم ترد صراحة في الدراسة الحالية وإنما تتجلى في مهام ومسؤوليات لجان المراجعة حول عملية المراجعة وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة إلى كونها تدرس أيضا دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية.

21. دراسة بن رجم (2016) بعنوان "الفساد المالي والإداري في الجزائر–أسبابه، أثاره واستراتيجيات مكافحته–"[2]:

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع الفساد المالي والإداري في الجزائر فضلا عن تشخيص الأسباب التي ولدت هذه الظاهرة ووصف أثارها على الاقتصاد الجزائري من ثم وضع الحلول والمعالجات لها.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

---

[1] سعد جايد مشكور، عبد حيدر عباس، "**علاقة نظام الحوكمة بجودة التدقيق وأثرها في محاربة الفساد المالي والإداري، دراسة عملية على عينة مختارة من المدققين**"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية جامعة واسط العدد 24، ص-ص: 235-263، 2016.

[2] محمد خميسي بن رجم، "**الفساد المالي والإداري في الجزائر، أسبابه، أثاره واستراتيجيات مكافحته**"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 40، 2016، ص–ص 64-100.

أ. يعد الفساد المالي والإداري من أخطر أنواع الفساد وهو ظاهرة لا تختص بإقليم معين بذاته أو مرتبط بدولة دون أخرى فهو ظاهرة تواجه الكثير من دول العالم المتقدمة والنامية، وتتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها، وتتباين درجة انتشارها من دولة إلى أخرى.

ب. تتنوع الأسباب المؤدية إلى بروز ظاهرة الفساد المالي والإداري وتفشيها داخل اقتصاديات الدول من حيث تفشي البيروقراطية الإدارية وغياب الحريات ودور الدولة الرقابي، وعدم الفصل بين السلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية في النظام السياسي.

ج. إن أسباب الفساد المالي والإداري في الجزائر متأصلة الجذور وهي ظاهرة ليست آنية ولها تراكمات عبر عقود من الزمن.

د. يعد ترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة والإدارة السليمة ومكافحة الفساد سواء في القطاع العام او الخاص او في مؤسسات المجتمع المدني ركيزة هامة ومعيارا أساسيا من معايير الحكم الصالح.

حاولت هذه الدراسة بيان الفساد المالي والإداري في الجزائر وأسبابه وآثاره واستراتيجيات المكافحة من خلال تشخيص واقع الفساد المالي والإداري في الجزائر فضلا عن تشخيص الأسباب التي ولدت هذه الظاهرة ووصف أثارها على الاقتصاد الجزائري من ثم وضع الحلول والمعالجات لها، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في كونها تحاول تحديد سبل مكافحة الفساد المالي والإداري من خلال بيان دور لجان المراجعة في ذلك من خلال ما تقوم به من مهام ومسؤوليات.

22. دراسة الشرع (2017) بعنوان "دور لجان التدقيق في الحد من ممارسات إدارة الأرباح وأثرها على جودة التقارير المالية المنشورة للشركات المساهمة العامة العراقية دراسة تطبيقية على عينة من شركات التأمين المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية"[1]:

هدفت الدراسة إلى:

أ. تحديد مفهوم لجان المراجعة وأهداف وخصائص وسلطات ومسئوليات لجان التدقيق في شركات التأمين.

ب. التعرف على مزايا تكوين لجان التدقيق من أعضاء مستقلين وكيفية الاستفادة منها في تحسين جودة التقارير المالية والحدد من الممارسات الخاطئة في المحاسبة والتدقيق.

ج. التعرف على دوافع واساليب وطرق الممارسات الخاطئة في ادارة الأرباح.

د. بيان الدور الفعال للجان التدقيق لرفع كفاءة نظام الرقابة الداخلية في الحد من ممارسات ادارة الأرباح.

هـ. توضيح أثر ممارسات ادارة الارباح على جودة التقارير المالية لشركات التأمين العراقية عينة الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

---

[1] علاء حسن كريم الشرع **"دور لجان التدقيق في الحدد من ممارسات إدارة الأرباح وأثرها على جودة التقارير المالية المنشورة للشركات المساهمة العامة العراقية دراسة تطبيقية على عينة من شركات التأمين المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية"**، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثنى، العراق، المجلد 07، العدد 01، ص-ص: 159-187.

أ. إعداد تقارير تخص لجان التدقيق وبصفة دورية مرفقة مع القوائم المالية الدورية وبكل صدق وأمانة يمثل دعما للجان التدقيق بغرض الارتقاء بمستوى جودة القوائم المالية وزيادة ثقة من يستخدم هذه القوائم.

ب. إن وجود لجان التدقيق بالمؤسسات التأمين العراقية يزيد من ثقة ومصداقية وشفافية معلومات التقارير المالية والعمل على زيادة مستوى جودتها.

ج. تلعب لجان التدقيق دور مهما في البيئة العراقية كونتها تعمل كحلقة وصل بين اجهزة الرقابة الداخلية في المؤسسة ومجلس الادارة.

د. تنوع الخبرات للجان التدقيق يسهم في تعزيز الثقة للمراقب الخارجي لأبداء رأيه بكل شفافية ووضوح في القوائم المالية والتقارير المعدة من قبل تلك المؤسسات.

عالجت الدراسة دور لجان المراجعة في الحد من ممارسات إدارة الأرباح وأثرها على جودة التقارير المالية من خلال دراسة أثر بعض خصائص لجان المراجعة في الحد من الممارسات الخاطئة في المحاسبة والمراجعة، وبيان دور لجان المراجعة في رفع كفاءة نظام الرقابة الداخلية، أما هذه الدراسة تطرقت لنظام الرقابة الداخلية من حيث دور لجان المراجعة في تقييمه وتقويمه لمعرفة ما إذا كان لذلك أثر على فعاليتها في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري.

23. دراسة أبو زيد (2018) بعنوان" لجان المراجعة ودورها في زيادة فاعلية معلومات القوائم المالية دراسة حالة: بنك النيل التجاري وبنك أم درمان الوطني"[1]:

هدفت الدارسة إلى:

أ. تسليط الضوء على دور لجان المراجعة الإشرافي على عملية إعداد القوائم المالية، وفي زيادة فاعلية معلومات القوائم المالية.

ب. تحليل أثر لجان المراجعة على تحسين جودة المعلومات بالقوائم المالية.

ج. التعرف على النشاطات التي تمارسها لجان المراجعة في تحسين جودة المعلومات بالقوائم المالية

وخلصت الدراسة إلى:

أ. فعالية لجان المراجعة تعمل على زيادة مصداقية القوائم المالية.

ب. حتمية وجود لجان المراجعة نظرًا للمنافع المتحققة من لجان المراجعة التي تتمثل في تقليل الأخطاء.

ج. وجود لجان المراجعة يسهل عملية المراجعة، كما أن فاعلية لجان المراجعة تعمل على اكتشاف مناطق القوة والضعف ومعالجتها وبالتالي تزيد من فعالية نظام الرقابة الداخلية.

حاولت هذه الدراسة بيان دور لجان المراجعة في زيادة فاعلية معلومات القوائم المالية من خلال تسليط الضوء على دور لجان المراجعة الإشرافي على عملية إعداد القوائم المالية، وفي زيادة فاعلية معلومات القوائم المالية، وتحليل أثرها على

[1] أبو زيد محمد أبو ذر مسند، **"لجان المراجعة ودورها في زيادة فاعلية معلومات القوائم المالية، دراسة حالة: بنك النيل التجاري وبنك أم درمان الوطني"** مجلة العلوم الإدارية العدد 02، 2018، ص ص115-146.

تحسين جودة المعلومات بالقوائم المالية، في حين أن هذه الدراسة تحاول تحديد فعالية دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري من خلال خصائصها ومهامها والمسؤوليات المنوطة بها بما فيها المتعلقة بالدور الاشرافي للجان المراجعة في إعداد القوائم المالية.

24. دراسة ناصر (2018) بعنوان " دور التدقيق الداخلي في مكافحة الفساد المالي والإداري"[1]:

هدفت الدراسة إلى تفعيل دور المدقق الداخلي في الحد من حالات الفساد المالي والإداري والعمل على رفع مستوى مهنة التدقيق والمدقق وذلك لتفعيل دوره الرقابي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

أ. عدم وجود تنسيق فاعل وجيد من قبل المدققين الداخليين مع اقارنهم من المدققين الخارجيين ساهم في وجود حالة الفساد المالي والإداري.

ب. قلة كفاية أكثر المدققين من التأهيل العلمي المناسب يؤدي إلى ظهور مشكلة الفساد المالي والإداري.

ج. انتشار الاضطرابات الامنية والتدخلات الخارجية في شؤون البلاد ساهم في ظهور وتنامي مشكلة الفساد المالي والإداري.

د. عدم وضوح وتعقيد القوانين الخاصة بالأمور المالية للعاملين في الوحدات الحكومية المختلفة ساهم في ظهور مشكلة الفساد المالي والإداري.

هـ. إن ضعف فاعلية التدقيق الداخلي وانتشار المحسوبية والعلاقات الشخصية المشبوهة بين المدقق ورئيس الدائرة ساهم في وجود حالة الفساد المالي والاداري وتطوره.

حاولت هذه الدراسة بيان دور المراجعة الداخلية في مكافحة الفساد المالي والإداري من خلال تفعيل دور المراجع الداخلي في الحد من حالات الفساد المالي والإداري والعمل على رفع مستوى مهنة المراجعة والمراجع وذلك لتفعيل دوره الرقابي، وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية فيما يخص الفساد المالي والإداري إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن هذه الدراسة في كونها تحاول تحديد فعالية دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري من خلال خصائصها ومهامها والمسؤوليات المنوطة بها بما فيها المتعلقة بعملية المراجعة الداخلية كما أنها تختلف في كونها أشمل إذ تطرقت أيضا إلى عملية المراجعة الخارجية ونظام الرقابة الداخلية في محاولة لبيان أثر ذلك على إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري.

ثانيا: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1. دراسة Mcmullen .D. A (1996) بعنوان " أداء لجنة التدقيق: دراسة النتائج المترتبة على لجان التدقيق"[2]:

[1] ناصر أنور عباس، " **دور التدقيق الداخلي في مكافحة الفساد المالي والإداري**"، مجلة الدنانير كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة العراق، 2018 ص-ص: 490-508.

2 Mcmullen , D . A, "**Audit Committee Performance: An Ivestigation of The Consequences Associated with Audit Committees, Auditing**", A Journal of Practice and theory. pp. 87-103, Spring 1996

Audit Committee Performance: An Ivestigation of The Consequences Associated with Audit Committees.

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين وجود لجان المراجعة وجودة التقارير المالية من حيث انخفاض حالات الأخطاء والمخالفات والتصرفات غير القانونية.

وخلصت الدراسة إلى أن لجان المراجعة يمكنها زيادة المصداقية وتحسين النزاهة للتقارير المالية من خلال مجموعة من الإجراءات كما يلي:

أ. فحص عملية التقرير المالي بما فيها نظم الرقابة الداخلية وتطبيق المبادئ المحاسبية المقبولة عموما.

ب. فحص عملية المراجعة الداخلية والخارجية وان تنفيذ هذه الأنشطة سوف يؤدي إلى تخفيض حالات القياس المحاسبي غير الملائم وحالات عدم كفاية الإفصاح وأيضا تخفيض حالات الغش والتصرفات غير القانونية.

حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء أداء لجنة التدقيق من خلال فحص العلاقة بين وجود لجان المراجعة وجودة التقارير المالية من حيث انخفاض حالات الأخطاء والمخالفات والتصرفات غير القانونية، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة كونها تحاول إبراز فعالية دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالية من خلال عرض مختلف مهام ومسؤوليات هذه اللجان بما فيها ما يخص إشرافها على عملية إعداد القوائم المالية

2. دراسة Abbott، and other (2002) بعنوان "خصائص لجنة المراجعة والتحريفات المالية"[1]:

"Audit Committee Characteristics and Financial Misstatement"

هدفت الدراسة إلى فحص التأثير المترتب على توفر خصائص معينة في لجان المراجعة واحتمالية التحريف في البيانات المالية في حالة فقدان هذه الخصائص بشكل جزئي أو كلي، حيث شملت الدراسة 500 شركة أمريكية من مختلف القطاعات.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

أ. أن نسبة 74% من لجان المراجعة في هذه المؤسسات تتكون من أعضاء خارجيين مستقلين.

ب. أن نسبة 57% من لجان المراجعة عقدت أربعة اجتماعات فأكثر خلال العام.

ج. أن نسبة 79% من لجان المراجعة تشتمل على عضو واحد على الأقل من ذوي الخبرة المحاسبية أو المالية.

د. أن نسبة 38% من لجان المراجعة امتازت بتوفر ثلاث خصائص مجتمعة " الاستقلالية، عقد أربع اجتماعات أو أكثر، تتوافر على خبير محاسبي أو مالي واحد على الأقل".

هـ. وجود ارتباط عكسي بين توفر الخصائص الثلاثة في لجان المراجعة وبين حدوث التحريف في البيانات المالية.

و. وجود ارتباط طردي بين افتقار لجان المراجعة لعضو على الأقل من ذوي الخبرات المحاسبية أو المالية وإمكانية التحريف في البيانات المالية.

1 Abbott, L.J., Parker,S. and Peters, G.F, "**Audit Committee Characteristics and Financial Misstatement**", A Study of the Efficacy of Certain Blue Ribbon Committee Recommendations, 2002. Availablehttp://www.ssrn.com.

حاولت هذه الدراسة بيان دور خصائص لجنة المراجعة والتحريفات المالية من خلال فحص التأثير المترتب على توفر خصائص معينة في لجان المراجعة واحتمالية التحريف في البيانات المالية في حالة فقدان هذه الخصائص بشكل جزئي أو كلي وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية فيما يخص خصائص لجان المراجعة والتحريفات المالية من خلال عرضها لدور لجان المراجعة في اكتشاف الأخطاء والتلاعبات ومختلف المهام التي تقوم بها لجان المراجعة في عملية الاشراف على إعداد القوائم المالية إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن هذه الدراسة في كونها تحاول دراسة فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي و الإداري باستخدام كل ما يتعلق بلجان المراجعة من خصائص ومهام ومسؤوليات.

3. دراسة felo, and other (2003) بعنوان "خصائص لجنة المراجعة وجودة التقارير المالية تحليل تجريبي"[1]:

"Audit committee Characteristics and Quality of Financial Reporting An Empirical Analysis"

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين خصائص لجان المراجعة من حيث الخبرة المالية والاستقلالية وحجم اللجنة وجودة القوائم المالية باستخدام مجموعة من الضوابط كحجم المؤسسة وتركيبة مجلس الإدارة وتركيز الملكية من خلال تحليل البيانات المالية المنشورة لمجموعة مكونة من 77 شركة أمريكية لفترتين مختلفتين.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ما يلي:

أ. أن هناك علاقة إيجابية بين الخبرة المالية لأعضاء لجان المراجعة ونوعية البيانات المالية المنشورة.

ب. أن استقلالية أعضاء لجان المراجعة ترتبط عكسيا مع الانحرافات المالية.

ج. أنه كلما ازداد عدد أعضاء لجان المراجعة الذين لديهم الخبرة في المحاسبة والإدارة المالية فإن ذلك يؤثر إيجابيا في نوعية البيانات المالية المنشورة.

د. وجود علاقة إجابيه بين حجم لجنة المراجعة وجودة البيانات المالية.

حاولت هذه الدراسة بيان دور خصائص لجنة المراجعة وجودة التقارير المالية من خلال اختبار العلاقة بين خصائص أعضاء لجان المراجعة من حيث الخبرة المالية والاستقلالية وحجم اللجنة وجودة القوائم المالية باستخدام مجموعة من الضوابط كحجم المؤسسة وتركيبة مجلس الإدارة وتركيز الملكية من خلال تحليل البيانات المالية المنشورة لمجموعة مكونة من 77 شركة أمريكية لفترتين مختلفتين، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة كون الدراسة الحالية تدرس مختلف جوانب لجان المراجعة من خصائص و مهام ومسؤوليات منوطة بها في محاولة لقياس أثر ذلك على فعاليتها في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري.

4. دراسة The Institute Of Internal Auditors (2004) بعنوان" دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة"[2]:

---

[1] Felo A.J.،Krishnamurthy ،F. and Solieri S.A. **"Audit Committee Characteristics and the Perceived Quality of Financial Reporting an Empirical Analysis",** Working Paper ،School of Graduate Professional Studies ، Malven ،2003, Available at. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=401240

2The Institute Of Internal Auditors**,** "**The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Wide Risk Management**", September 2004, www.theiia.org.

"The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Wide Risk Management"

هدفت هذه الدراسة إلى مساعدة المديرين التنفيذيين لقسم المراجعة الداخلية المؤسسة في الاستجابة والتعامل مع صعوبات إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة ككل من خلال اقتراح مجموعة من الطرق التي تساعد المراجعين الداخليين في تحقيق متطلبات الموضوعية والاستقلالية وفق المعايير الدولية للتدقيق الداخلي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

أ. إدارة المخاطر عنصر أساسي في الحوكمة المؤسسات.

ب. الإدارة العليا للمؤسسة مسؤولة عن تأسيس وتفعيل بنية إدارة المخاطر بالتنسيق مع مجلس الإدارة.

ج. يتمثل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بتوفير تأكيد معقول للإدارة العليا ومجلس الإدارة بأن المخاطر المحيطة بالمؤسسة تدار بشكل فعال وصحيح.

د. عندما توسع المراجعة الداخلية من أنشطتها لتحقيق دورها في إدارة المخاطر فإن ذلك يؤثر بشكل إيجابي في تنفيذ وظيفتها والتزاماتها وتطبيق كافة المعايير المهنية المرتبطة بها.

هـ. إن عملية إدارة المخاطر تساعد الإدارة في زيادة أرباحها وزيادة تأثير وتفعيل دور التدقيق الداخلي.

حاولت هذه الدراسة بيان دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة من خلال اقتراح مجموعة من الطرق التي تساعد المراجعين الداخليين في تحقيق متطلبات الموضوعية والاستقلالية وفق المعايير الدولية للتدقيق الداخلي، وتختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في كونها تحاول بيان دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي من خلال مجموعة من المهام والمسؤوليات المختلفة التي تقع على عاتقها مثل مسؤولياتها نحو كل من عملية المراجعة الداخلية والخارجية

5. دراسة AL-Mudhaki and Joshi (2004) "بعنوان دور ووظيفة لجان المراجعة في حوكمة الشركات الهندية"[1]:

"The Role and Function of Committees Audit in the Indian Corporate Governance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تشكيل لجان المراجعة في شركات المساهمة الهندية والمنافع المتوقع تحقيقها منها.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

أ. أن 56.2%من المؤسسات الهندية قامت بتشكيل لجان مراجعة بالرغم من أن القانون المؤسسات الهندي المعدل عام 2000 جعل من تشكيل لجان المراجعة أمرا إلزاميا.

ب. 63.3% من المؤسسات التي شكلت لجان المراجعة تتكون لجانها من ثلاث إلى ستة أعضاء.

ج. أن معظم أعضاء لجان المراجعة يفتقرون للاستقلالية بالرغم من كونهم مدراء تنفيذيون.

[1] Al-Mudhaki, J. Joshi, P. L. **"The Role and Functions of Audit Committees in the Indian Corporate Governance"** Empirical Findings, International Journal of Auditing, Vol,8, No 01, 2004, pp.33-47.

د. لا تقوم هذه المؤسسات بتحديد وظائف لجان المراجعة بوضوح، كما أن وظائفها ترتكز على المجالات التقليدية في المحاسبة.

حاولت هذه الدراسة بيان دور ووظيفة لجان المراجعة في حوكمة المؤسسات الهندية من خلال التعرف على كيفية تشكيل لجان المراجعة في شركات المساهمة الهندية والمنافع المتوقع تحقيقها منها وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في كونها ركزت على الدور الذي تلعبه لجان المراجعة في عملية إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري

6. دراسة Lee, Ho and Mande (2004) بعنوان "تأثير لجنة المراجعة ومجلس الإدارة في الاعتماد على استقالة المراجع"[1]:

" The effect of audit committee and board of director in dependence on auditor resignation"

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين استقلالية كل من لجنة المراجعة ومجلس الإدارة واستقالة او اعفاء المراجع الخارجي من مهامه الموكلة اليه، باعتبار أن استقلالية لجنة المراجعة ومجلس الإدارة يعتبر من أهم وسائل دعم وحماية المراجع الخارجي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ. وجود علاقة عكسية بين استقلالية كل من مجلس الإدارة ولجنة المراجعة من جهة وبين استقالة أو اقصاء المراجع الخارجي من مهامه.

ب. وجود علاقة طردية بين بين مدى استقلالية لجنة المراجعة وبين مدى كفاءة المراجع الذي سيتم تعيينه بعد انتهاء الاجل القانوني للمراجع الحالي.

ج. أن استقلالية لجان المراجعة من أهم العوامل التي تقلل من حالات إقالة او اقصاء المراجع الخارجي.

حاولت هذه الدراسة بيان تأثير لجنة المراجعة ومجلس الإدارة في الاعتماد على استقالة المراجع من خلال اختبار العلاقة بين استقلالية كل من لجنة المراجعة ومجلس الإدارة واستقالة أو إعفاء المراجع الخارجي من مهامه الموكلة اليه، باعتبار أن استقلالية لجنة المراجعة ومجلس الإدارة يعتبر من أهم وسائل دعم وحماية المراجع الخارجي، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في كونها تسلط الضوء على مهام ومسؤوليات لجان المراجعة نحو عملية المراجعة الخارجية ودعم استقلالية المراجع الخارجي بهدف بيان فعالية دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري.

7. دراسة Staciokas and Rolandas (2005) بعنوان" تطبيق التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة"[2]:

"Application of Internal Audit in Enterprise Risk Management"

هدفت هذه الدراسة إلى تغطية المواضيع المتعلقة بتفسير وشرح المراجعة الداخلية والتعرف على وظائفها ودورها في إدارة المخاطر المحيطة بالمؤسسة وعلى مستوى المؤسسة ككل.

---

1 Lee, Ho Young and Mande, Vivek and Ortman, Richard (). "**The effect of audit committee and board of director in dependence on auditor resignation**", auditing a journal of practice and theory, vol 23 No 02, 2004, p131 –146.

2Staciokas, Romas, &, Rupsys, Rolandas, "**Application of Internal Audit in Enterprise Risk Management**", Engineering Economics Scientific Journal, Kaunas University of Technology, Vol 42, No 02 , 2005, pp 20 -25

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

أ. تطورت وظائف المراجعة الداخلية ونطاق عملها بشكل كبير وملحوظ منذ منتصف القرن الماضي ولم تعد تقتصر على تدقيق العمليات المحاسبية والمالية وأنها عنصر من عناصر نظام الرقابة الداخلية.

ب. إن أحدث أشكال إدارة المخاطر والمقترح من قبل لجنة دعم المنظمات COSO وهو إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة ككل.

ج. تسمح الوظائف الحديثة للمراجعة الداخلية بالتدخل في عملية إدارة المخاطر في جميع مراحلها بهدف توفير تأكيد بأن المخاطر الناتجة عن الظروف والاحداث السلبية سيتم تحديدها وتقييمها بطرق كمية ملائمة وكافية.

حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على تطبيق التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر المؤسسة من خلال تغطية المواضيع المتعلقة بتفسير وشرح المراجعة الداخلية والتعرف على وظائفها ودورها في إدارة المخاطر المحيطة بالمؤسسة، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في كونها تهدف إلى بيان فعالية دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر من خلال مجموعة من المهام والمسؤوليات المختلفة التي تقع على عاتقها بما فيها المتعلقة بعملية المراجعة الداخلية.

8. دراسة بعنوان Mazline and other (2006) "تقييم المراجعين الداخليين لمساهمتهم في مراجعة القوائم المالية: العلاقة مع لجنة المراجعة وخصائص الوظيفة الداخلية"[1]:

"Internal Auditors Assessment of their Contribution to Financial Statement Audits: The Relation With Audit Committee and Internal Function Characteristics"

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين خصائص لجان المراجعة وخصائص المراجعة الداخلية وتقييم مدى مساهمة المدققين الداخليين في تدقيق القوائم المالية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أ. وجود علاقة إيجابية بين تقييم المراجعين الداخليين من ناحية مساهمتهم في تدقيق القوائم المالية وبين ثلاث خصائص للجنة المراجعة (استقلالية أعضاء لجنة المراجعة، والمعرفة والخبرة التي يتمتع بها أعضاء لجنة المراجعة في مجال المحاسبة والمراجعة، ومدى مراجعة لجنة التدقيق لبرامج المدقق الداخلي).

ب. وجود علاقة إيجابية بين تقييم المدققين الداخليين من ناحية مساهمتهم في تدقيق القوائم المالية خصائص وظيفة المراجعة الداخلية والمتضمنة الحجم والتجربة السابقة في مجال التدقيق، بالإضافة الى قرب العلاقة الوظيفية مع المراجع الخارجي.

ج. تشير النتائج إلى أن لجان التدقيق الأكثر فعالية والمصادر الجيدة والمنظمة لوحدة المراجعة الداخلية تتجه لتكون مرتبطة ارتباطا إيجابيا بتقييم المراجعين الداخليين في مساهمتهم في التدقيق الخارجي.

---

1 Mazline ،Mat Zain ،Nava ،Strewart ،J، **"Internal Auditors Assessment of their Contribution to Financial Statement Audits: The Relation With Audit Committee and Internal Function Characteristics"** ،Journal of Auditing, 2006 ،Vol.10 ،No.1 ،PP.1-18.

حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على تقييم المراجعين الداخليين لمساهمتهم في مراجعة القوائم المالية و العلاقة مع لجنة المراجعة وخصائص الوظيفة الداخلية من خلال فحص العلاقة بين خصائص لجان المراجعة وخصائص المراجعة الداخلية وتقييم مدى مساهمة المدققين الداخليين في تدقيق القوائم المالية، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في كونها محاولة لبيان فعالية دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر و الحد من الفساد المالي والإداري من خلال عرض مختلف مهام ومسؤوليات هذه اللجان وكذلك خصائصها، بما فيها الدور الاشرافي الذي تلعبه لجان المراجعة في إعداد القوائم المالية.

9. دراسة Sarens and De Beelde (2006) بعنوان" تصور المدققين الداخليين حول دورهم في إدارة المخاطر"[1]:

"Internal Auditos' Perception about Their Role in Risk Management"

هدفت الدراسة إلى وصف الطريقة النوعية التي يفهم المراجع الداخلي من خلالها دوره في إدارة المخاطر وذلك من خلال اجراء مقارنة بين المراجعين الداخليين في المؤسسات الامريكية والبلجيكية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

أ. أن المراجعين الداخليين في المؤسسات البلجيكية يركزون على مواطن الضعف في نظام إدارة المخاطر وذلك تهيئة الفرص التي تبرهن على أهمية الأعمال التي يؤدونها.

ب. أن المراجعين الداخليين في المؤسسات الأمريكية يدركون أهمية إبداء الرأي والتقييم بشكل موضوعي والتي هي عناصر أساسية في فحص نظام الرقابة الداخلية والافصاح عن فعاليته وفق متطلبات قانون sarbanes Oxley

حاولت هذه الدراسة تحديد تصور المراجعين الداخليين حول دورهم في إدارة المخاطر من خلال اجراء مقارنة بين المراجعين الداخليين في المؤسسات الامريكية والبلجيكية بغرض وصف الطريقة النوعية التي يفهم المراجع الداخلي من خلالها دوره في إدارة المخاطر، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في كونها تهدف إلى بيان فعالية دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر من خلال مجموعة من المهام والمسؤوليات المختلفة التي تقع على عاتقها بما فيها المتعلقة بعملية المراجعة الداخلية ودعم استقلالية المراجع الداخلي.

10. دراسة Martinez and Fuentes (2007) بعنوان "تأثير خصائص لجنة التدقيق على تحسين جودة التقارير المالية"[2]**:**

"The Impact of Audit Committee Characteristics on the Enhancement of the Quality of Financial Reporting"

هدفت الدراسة تحليل العلاقة بين احتمال أن تستلم المؤسسة تقرير نظيف من مراجع الحسابات الخارجي كمقياس لجودة التقارير المالية وبين وجود خصائص لجان المراجعة مثل " الاستقلالية وعدد أعضائها وعدد مرات الاجتماع وكذلك

[1] Gerrit, Sarens, &, De Beelde, Ignace, "**Internal Auditos' Perception about Their Role in Risk Management**, **A Comparison between US and Belgain Companies**", Managerial Auditing Journal, Vol 21, No 01, 2006, pp 63– 80

[2] Martinez, M., & Fuentes, C, "**The Impact of Audit Committee Characteristics on the Enhancement of the Quality of Financial Reporting, an empirical study in the Spanish ",** context. Corporate Governance, Vol 15, No 06, 2007, PP 1394 – 1412.

توفر الخبرة المالية لدى أعضائها" حيث كانت الدراسة على مستوى المؤسسات الاسبانية المدرجة في السوق المالي التي أنشأت لجان المراجعة بصفة طوعية بعد صدو دليل الحاكمية المؤسسية في اسبانية "Olivencia Code".

حيث خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

أ. هناك علاقة طردية بين امتلاك أعضاء لجنة المراجعة لأسهم في المؤسسة واستلام المؤسسة لتقير متحفظ ناتج عن الأخطاء أو عدم الالتزام بالمبادئ المحاسبية.

ب. وجود لجنة المراجعة ليس له تأثير على استلام المؤسسة تقريرا متحفظا يحتوي على عدم التأكد.

ج. وجود لجنة المراجعة ليس له تأثير على استلام المؤسسة تقريرا متحفظا ناتجا عن الأخطاء او عدم الالتزام.

د. هناك تأثير لحجم لجان المراجعة واستقلالية أعضائها على استلام المؤسسة لتقرير متحفظ.

حاولت هذه الدراسة بيان تأثير خصائص لجنة المراجعة على تحسين جودة التقارير المالية من خلال تحليل العلاقة بين احتمال أن تستلم المؤسسة تقرير نظيف من مراجع الحسابات الخارجي كمقياس لجودة التقارير المالية وبين وجود خصائص لجان المراجعة مثل " الاستقلالية وعدد أعضائها وعدد مرات الاجتماع وكذلك توفر الخبرة المالية لدى أعضائها"، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة تحاول بيان فعالية دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري من خلال مختلف الجوانب المتعلقة بلجان المراجعة من خصائص ومهام ومسؤوليات .

11. دراسة (Luo He. And other (2008 بعنوان "مراقبة مجلس الإدارة وفعالية لجنة المراجعة وجودة التقارير المالية"[1]:

"Board Monitoring, Audit Committee Effectiveness, and Financial Reporting Quality "

هدفت الدراسة إلى ابراز الدور المهم لبعض متغيرات حوكمة المؤسسات في تحسين جودة التقارير المالية، من خلال فحص بعض خصائص مجلس الإدارة مثل " الاستقلالية والفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي"، وفحص بعض خصائص لجان المراجعة مثل " استقلاليتها، الخبرة المالية لدى أعضائها، ونشاطها"، وربط مختلف هذه الخصائص بجودة التقارير المالية من خلال ثلاث مقاييس هي إدارة الأرباح وتحليل المحتوى الخاص بالأرباح والتقارير المالية الاحتيالية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أ. استقلالية مجلس الإدارة هي الرادع الأكثر فعالية لتخفيض التقارير المالية الاحتيالية، يتماشى ذلك مع وجود أعضاء مجلس إدارة مستقلين لديهم حوافز قوية لتحسين جودة التقارير المالية أو الحفاظ عليها عند مستوى مقبول.

ب. استقلالية مجلس الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية وبدرجة أقل في المملكة المتحدة تساهم في كبح إدارة الأرباح.

1 Luo He. Réal Labelle Charles Piot Daniel B. Thornton **,"Board Monitoring, Audit Committee Effectiveness, and Financial Reporting Quality "Journal** of Forensic & Investigative Accounting Vol. 01, No 02 https://www.academia.edu/19626269

ج. أن لجان التدقيق المستقلة والخبيرة والفعالة فاعلة في تخفيض ممارسات إدارة الأرباح في الولايات المتحدة الأمريكية.

د. تشير الدلائل الناشئة إلى أن استقلال لجنة التدقيق لا يرتبط بتخفيض إدارة الأرباح على مستوى المؤسسات الأوروبية.

حاولت هذه الدراسة بيان دور مراقبة مجلس الإدارة وفعالية لجنة المراجعة وجودة التقارير المالية من خلال ابراز الدور المهم لبعض متغيرات حوكمة المؤسسات في تحسين جودة التقارير المالية، ومن خلال فحص بعض خصائص مجلس الإدارة مثل " الاستقلالية والفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي"، وفحص بعض خصائص لجان المراجعة مثل " استقلاليتها، الخبرة المالية لدى أعضائها، ونشاطها"، وربط مختلف هذه الخصائص بجودة التقارير المالية من خلال ثلاث مقاييس هي إدارة الأرباح وتحليل المحتوى الخاص بالأرباح والتقارير المالية الاحتيالية وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في كونها لم تتناول لجان المراجعة من جانب خصائصها فحسب و إنما تعدت ذلك إلى مهامها ومسؤولياتها في محاولة لتحديد فعالية دور هذه اللجان في إدارة المخاطر و الحد من الفساد المالي والإداري.

12. دراسة Huang and Thiruvadi (2010) بعنوان[1]:"خصائص لجنة المراجعة والاحتيال في المؤسسات"

"Audit committee characteristics and corporate fraud"

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مجموعة من خصائص لجان المراجعة " عدد الاجتماعات، عدد الأعضاء، توافر الخبرة المحاسبية" والاحتيال في المؤسسات حيث خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

أ. عدم وجو علاقة بين عدد اجتماعات لجان المراجعة والحد من الاحتيال.

ب. عدم وجود علاقة بين عدد أعضاء لجان المراجعة والحد من الوقوع الاحتيال.

ج. عدم وجود علاقة بين توافر الخبرة المالية والمحاسبية لدى أعضاء لجان المراجعة والحد من وقوع الاحتيال.

حاولت هذه الدراسة بيان دور خصائص لجنة المراجعة والاحتيال في المؤسسات من خلال تحديد العلاقة بين مجموعة من خصائص لجان المراجعة " عدد الاجتماعات، عدد الأعضاء، توافر الخبرة المحاسبية" والاحتيال في المؤسسات، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في كونها محاولة لبيان فعالية دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري من خلال مجموعة من الخصائص والمهام والمسؤوليات التي تقوم بها نحو مختلف وظائف المؤسسة.

13. دراسة AL Abdullah and other (2014) بعنوان "دور المحاسبة الجنائية في الحد من الفساد المالي: دراسة حالة العراق"[2]:

"The Role of Forensic Accounting in Reducing Financial Corruption: A Study in iraq"

1 Huang, Hua-Wei, Thiruvadi, Sheela, **"Audit committee characteristics and corporate fraud"**, International Journal of Public Information Systems, iss.1, 2010.

2-AL Abdullah, T.T.Y., Al fadhl, M.M.A., Yahya, S., & Rabi, A.M. **"The Role of Forensic Accounting in Reducing Financial Corruption, A Study in Iraq"**. International Journal of Business and Management, vol 09, No 01, 2014, PP 26-34.

هدفت الدارسة إلى بيان العلاقة بين فساد الدول المضيفة للاستثمار والدول المستثمرة واستعداد موظفي كلا الجهتين لأخذ الرشوة، وأثر ذلك في الاستثمار الأجنبي بالنسبة لتلك الدول المستثمرة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

أ. وجود علاقة عكسية بين الفساد والاستثمار الأجنبي المباشر، حيث أن الاستثمار الأجنبي المباشر يزداد في الدول المضيفة التي توجد فيها أنظمة صارمة لمكافحة الفساد.

ب. أن نسبة الاستثمار الأجنبي المباشر ينخفض عندما تتميز الدول المضيفة بوجود نسبة فساد وغياب قوانين وتعليمات تكافح الفساد والرشوة.

ج. ووضحت الدراسة أن سبب عزوف الاستثمار الأجنبي المباشر للدخول إلى الدول التي تعاني من الفساد هو لعدم توفر الوقت الكافي للمستثمر للقيام برشوة المسؤولين في الدول المضيفة.

حاولت هذه الدراسة بيان دور المحاسبة الجنائية في الحد من الفساد المالي من خلال بيان العلاقة بين فساد الدول المضيفة للاستثمار والدول المستثمرة واستعداد موظفي كلا الجهتين لأخذ الرشوة، وأثر ذلك في الاستثمار الأجنبي بالنسبة لتلك الدول المستثمرة وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في كونها تحاول بيان فعالية دور لجان المراجعة في الحد من الفساد المالي والإداري بمختلف أشكاله سواء الرشوة أو المحسوبية والمحاباة وغيرها

14. دراسة Papadaki and other (2014) بعنوان " العوامل الأساسية التي تزيد من فعالية إدارة مخاطر المشروع / البرنامج ، الإجراءات"[1]:

"Essential factors that increase the effectiveness of project/ programme risk management, Procedia"

تهدف الدراسة إلى استكشاف فعالية إدارة المخاطر في المشروعات والبرامج وبيئة المنظمات في المملكة المتحدة والتعرف على العوامل الجوهرية التي تزيد من فعالية إدارة مخاطر المشروعات والبرامج.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ. أن هناك فرصة لتحسين إدارة المخاطر من خلال تطوير الوعي بالمخاطر في البرامج والمشروعات من خلال مجموعة من العوامل وهي:

- ✓ دعم القيادة والإدارة العلية.
- ✓ التعلم والتأهيل في المجالات المختلفة في كل مستويات المؤسسة.
- ✓ الدعم من قبل مدير إدارة المخاطر.
- ✓ توصيل واستخدام بيانات إدارة المخاطر في صنع القرارات.

1 M. Papadaki and other **,** "**Essential factors that increase the effectiveness of project/ programme risk management**", Procedia - Social and Behavioral Sciences, no 119, 2014, PP 921 – 930.

ب. تساهم هذه العوامل في زيادة فعالية إدارة المخاطر في بيئة المؤسسة من خلال خلق ثقافة الوعي بالمخاطر وزيادة فرص تحقيق الأهداف التنظيمية.

ج. أن المساهمة الأهم هي لمدير إدارة المخاطر الذي يضمن جمع البيانات المتعلقة بالمخاطر وتحليلها وتقديمها للقيادة.

حاولت هذه الدراسة بيان العوامل الأساسية التي تزيد من فعالية إدارة مخاطر المشروع / البرنامج ، الإجراءات من خلال استكشاف فعالية إدارة المخاطر في المشروعات والبرامج وبيئة المنظمات في المملكة المتحدة والتعرف على العوامل الجوهرية التي تزيد من فعالية إدارة مخاطر المشروعات والبرامج، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة تناولت دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر من خلال ما تقوم به هذه اللجان من نشاطات متعلقة بإدارة المخاطر بهدف بيان فعالية دورها في هذه العملية

15. دراسة Abtidon (2015) بعنوان "أثر المساءلة المالية على الحد من الفساد في مقديشو الصومال"[1]:

"The Impact of Financial Accountability on Reducing Corruption in Mogadishu Somalia"

هدفت هذه الدارسة إلى تحديد وتقييم أثر المساءلة المالية في الحد من الفساد، حيث أن المساءلة المالية القائمة على" التدقيق المالي، الرقابة الداخلية، مراقبة الميزانية" حيث أجريت الدراسة في العاصمة الصومالية مقديشو.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

أ. أن المؤسسات المالية لديها نقص في البنى التحتية المالية أو إنها غير مؤهلة إضافة إلى أن مرافقها غير كافية أو عاجزة عن القيام بمهامها.

ب. أن هناك العديد من العوامل المساعدة على الفساد.

ج. أن كل أشكال الفساد كانت سائدة ومتفشية في الصومال متمثلة بانتشار ظاهرة سوء الاستخدام لموارد الدولة والاستخفاف والتغاضي عن الالتزام بقواعد السلوك الأخلاقي والمهني من قبل أصحاب المناصب العامة.

د. بروز المحسوبية والمحاباة في ثقافة العمل.

هـ. وضعف عمليات مسك الدفاتر والسجلات وغموض الإجراءات واللوائح والأنظمة الداخلية.

حاولت هذه الدراسة بيان دور أثر المساءلة المالية على الحد من الفساد في مقديشو الصومال من خلال تحديد وتقييم أثر المساءلة المالية في الحد من الفساد، من خلال المراجعة المالية، الرقابة الداخلية، مراقبة الميزانية، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في كونها تحاول بيان فعالية دور لجان المراجعة في الحد من الفساد المالي والإداري من خلال بيان المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق لجان المراجعة سواء على مستوى المراجعة الداخلية والخارجية أو على مستوى نظم الرقابة الداخلية وغيرها من مهام ومسؤوليات هذه اللجان.

16. دراسة Bayyoud and Sayyad (2015) بعنوان "أثر الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر على البنوك في فلسطين"[1]:

1 Abtidon, A. H. , **"The Impact of Financial Accountability on Reducing Corruption in Mogadishu Somalia";** Academic Research International, , Vol 06, No 02, 2015, PP 128-137.

"**The Impact of Internal Control and Risk Management on Banks in Palestine**"

هدفت هذه الدارسة إلى بيان أثر الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر على البنوك العاملة في فلسطين والتعرف على آثار الإصلاحات المصرفية والقواعد الجديدة في تحديد وتقييم المخاطر التي تواجه تلك البنوك، والتخفيف من آثارها.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

أ. أن أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في فلسطين عموما كان لها تأثير إيجابي على البنوك من حيث الأداء النوعي لها.

ب. وتبين أنه من خلال عمليات التقييم أن حالات الفساد والاحتيال والأخطاء قد انخفضت.

ج. أن المخاطر مسيطر عليها والواجبات والصلاحيات منفصلة في تلك البنوك.

د. إن الممارسات المتبعة في هذه البنوك لها ارتباط وثيق ومتفقة مع المعايير الدولية من حيث درجة الالتزام نتيجة الإصلاحات وإجراءات الرقاة الداخلية المطبقة في هذه البنوك.

حاولت هذه الدراسة بيان دور أثر الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر على البنوك في فلسطين من خلال التعرف على آثار الإصلاحات المصرفية والقواعد الجديدة في تحديد وتقييم المخاطر التي تواجه تلك البنوك، والتخفيف من آثارها وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في كونها محاولة لإبراز فعالية دور لجان المراجعة في عملية إدارة المخاطر من خلال مهامها ومسؤولياتها والصلاحيات التي تتمتع بها.

ثالثا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

نلاحظ مما عرض في الدراسات السابقة أن مختلف الدراسات حاولت فحص أو تقييم دور لجان المراجعة أو مجموعة من خصائصها على متغير تابع مثل المراجعة الداخلية أو الخارجية أو إدارة الأرباح أو جودة التقارير المالية، أبداء الرأي للمراجع الخارجي، أو دورها في تقويم نظام الرقابة الداخلية، الحد من الفساد المالي والإداري، أو دعم آليات الحومكة، كما أن معظم نتائج هذه الدراسات تثبت علاقة موجبة للجان المراجعة مع هذه المتغيرات التابعة، كما أن مختلف الدراسات لم تتطرق لدور لجان المراجعة في إدارة المخاطر، وهذا ما يميز هذه الدراسة حيث أنها تسعى لتحديد مدى فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر هذا من جهة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، وذلك من خلال دراسة دور مختلف مسؤوليات ومهام وخصائص لجان المراجعة على هذين المتغيرين.

---

1 Bayyoud, M., & Sayyad, N.A, **"The Impact of Internal Control and Risk Management on Banks in Palestine"** International Journal of Economics Finance and Management, Vol 03, No 03, 2015, PP156-161.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

للدراسة الميدانية "التطبيقية" أهمية كبيرة في البحث العلمي كونها تساهم في إنجاح وإتمام هذه البحوث من خلال النتائج التي تتوصل إليها ومن ثم تأكيد أو نفي الفرضيات التي بنى عليها الباحث دراسته، ولهذا استهدف هذا الجزء من الدراسة بيان أهم الوسائل والأساليب المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذا الجانب فضلا عن الأساليب الإحصائية التي أتبعت لمعالجة أداة الدراسة والمتمثلة في استمارة الاستبانة، بهدف قياس آراء أفراد العينة، بالإضافة إلى عرض الصفات الشخصية والمهنية لأفراد العينة بهدف الوصول إلى نتائج أكثر واقعية وبأكبر قدر من الموثوقية.

أولا: منهجية وأداة الدراسة

بغرض تحقيق هدف الدراسة والمتمثل في بيان فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي بغرض وصف مختلف جوانب المتعلقة بالدراسة، في حين تم استخدام المنهج التحليلي على مستوى الدراسة الميدانية بغرض الوصول إلى النتائج والتوصيات، كما تم تجميع البيانات من خلال مصادر ثانوية والمتمثلة في المراجع المستخدمة من كتب ودوريات ومقالات وملتقيات، بالإضافة إلى الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، وبعض المواقع الالكترونية، أما البيانات الأولية فقد تم الحصول عليها من خلال تصميم استبيان كأداة رئيسية للدراسة، ليتم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

1. بناء الاستبانة:

تعد الاستبانة عبارة عن نموذج يشتمل على مجموعة من الأسئلة أو العبارات التي يقوم الباحث بصياغتها وفقا لرؤيته حول الموضوع "الموضوع حالة الدراسة"، هادفا بذلك لجمع المعلومات الرقمية والوصفية من عينة الدراسة، والتي يتم اختيارها وفقا لطبيعة الدراسة[1]، وقد تضمنت الاستبانة قسمين حيث يمثل القسم الأول جانب الأسئلة العامة والتي تستخدم في وصف وتحديد خصائص العينة المدروسة، أما القسم الثاني فيمثل الأسئلة الأساسية التي تعالج موضوع الدراسة من وجهة نظر الباحث حيث تم تقسيم هذه الأسئلة أو الفقرات إلى خمسة محاور رئيسية يعالج كل محور مها جانبا معين من الدراسة.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

نظرا لصعوبة تحديد مجتمع الدراسة بدقة، ومنه استحالة ضبط حجم العينة وفقا لنماذج الإحصائية المعروفة، تم تحديد عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة, ولتحقيق ذلك فقد ضمت عينة الدراسة بالإضافة إلى الموظفين ببعض المؤسسات الاقتصادية من" أعضاء مجلس إدارة، أعضاء لجان المراجعة، ومديرين ماليين و مراجعين داخليين"، المراجعين الخارجيين، وأيضا الأساتذة الجامعيين المتخصصين بهدف الوصول إلى نتائج أكثر واقعية ومصداقية ومن وجهات نظر مختلفة " مهنية وأكاديمية", حيث تم توزيع 180 استبانة على أفراد العينة واسترداد 161 استمارة منها.

[1] متوفرعلى http://al3loom.com/?p=1349 بتصرف

3. فقرات الاستبانة:

تم إعداد فقرات الاستبانة لهذه الدراسة وفقا لطريقة " الإجابات المحددة" بالاعتماد على ما عرض في الجزء النظري من الدراسة حيث تم تحديد مجموعة من خصائص لجان المراجعة مثل" الاستقلالية، الخبرة المالية والمحاسبية"، وكذلك مجموعة من المهام والمسؤوليات المنوطة بها مثل "مسؤولياتها نحو عمليتي المراجعة الخارجية والداخلية، مسؤولياتها نحو الاشراف في إعداد القوائم المالية، ... إلخ"، بالإضافة إلى الصلاحيات المخولة لها ودورها بالنسبة لعملية إدارة المخاطر، بغرض دراسة أثر مختلف هذه الخصائص والمهام والمسؤوليات التي تلعبها لجان المراجعة على فعالية دورها في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي و الإداري، كما تم اعتماد الإجابات وفق مقياس(likert) ليكرت الخماسي " أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة"، كما أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء للوسط الحسابي مدلولا باستخدام المقياس الترتيبي للأهمية، وذلك للاستفادة منها فيما بعد في تحليل النتائج، حيث تبنت الدراسة المعيار التالي للحكم على الاتجاه عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1.2.2): درجات مقياس ليكارت

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم (2.2.2): مقياس تحديد المعدل النسبي والأهمية النسبية للوسط الحسابي

الوسط الحسابي		المعدل النسبي		درجات المقياس المستخدمة	الأهمية النسبية لدرجات المقياس
من	إلى	من	إلى		
4,20	5	84%	100%	موافق بشدة	درجة كبيرة جدا
3,40	4,19	68%	83,8%	موافق	درجة كبيرة
2,60	3,39	52%	67,8%	محايد	درجة متوسطة
1,80	2,59	36%	51,8%	غير موافق	درجة صغيرة
1	1,79	20%	35,8%	غير موافق بشدة	درجة صغيرة جدا

المصدر: من إعداد الطالب

تم إعداد هذا الجدول وفق المعايير التالية:

المدى = الحد الأعلى – الحد الأدنى = 5-1=4

عدد الفئات وفق مقياس ليكرت الخماسي = 5

طول الفئة = المدى / أكبر قيمة في المقياس = 5/4=0,8 يضاف طول الفئة 0,8 إلى كل حد من حدود المقياس لتحديد الحد الأعلى لكل فئة وبذلك يمكننا تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل فئة، أم المعدل النسبي فيحسب بتقسيم قيمة الحد الأدنى والحد الأعلى لكل فئة على الحد الأعلى للمقياس وهكذا يمكن تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة

4. تحكيم الاستبانة:

من أجل التأكد من سلامة فقرات الاستبانة ومن أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين ممن لهم الخبرة والاطلاع في هذا مجال" المحاسبة، المراجعة، إدارة المخاطر"، بغرض الاسترشاد بآرائهم في تنقيح فقرات هذه الاستبانة، حيث تم الأخذ بآرائهم من خلال حذف بعض الفقرات وإضافة بعض التعديلات على مجموعة من الفقرات الأخرى، وبذلك تم الوصول إلى الشكل النهائي للاستبيان (أنظر الملحق 01).

ثانيا: وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة

تستهدف الدراسة مجموعة من الأساتذة الأكاديميين المتخصصين والمراجعين الداخليين والخارجيين والمديرين الماليين وأعضاء لجان المراجعة وكذلك أعضاء مجالس الإدارة، حيث شملت عينة الدراسة 138 مستجوب من أصل 180 استبانة تم توزيعها.

1. جمع البيانات ومراجعتها:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة في شكلها النهائي، وذلك بعد الأخذ بآراء بعض المتخصصين في الجانب المهني والأكاديمي تم توزيع استمارات الاستبانة على 180 مستجوب ليتم جمعها في وقت لاحق حيث كان معدل الاستجابة 76.67% كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (3.2.2): عدد القوائم الموزعة والمسترجعة والمستبعدة

البيان	العدد
الاستمارات الموزعة	180
الاستمارات المسترجعة	161
الاستمارات المستبعدة	23
الاستمارات القابلة للتحليل	138
نسبة الاستجابة	76,67%

المصدر: من إعداد الطالب

2. خصائص العينة:

يمكن تصنيف عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية والعلمية كما يلي:

1.2. توزيع العينة وفقا للوظيفة والتأهيل العلمي:

يتضح من الجدول أدناه أن عدد الحاصلين على درجة لسانس كان 23 بنسبة 16.6%، وعدد الحاصلين على درجة الماستر فكان 37 بنسبة بلغت 28,3% أما نسبة الحاصلين على درجة الماجستير فكانت 26,8% ، كما يتضح من الجدول أن مستوى التأهيل العلمي لأفراد العينة مرتفع حيث بلغ عدد الحاصلين على شهادة الدكتوراه 40 فردا بنسبة بلغت 28,3% كما يمثل الحاصلين على شهادات ما بعد التدرج أكثر من نصف العينة وهذا ما يعزى إلى طبيعة العينة والتي تضم نسبة عالية من الأساتذة الجامعيين إذ أن 36 أفرادا من العينة يمارسون مهنة أستاذ جامعي بنسبة بلغت 26,1% من عينة الدراسة، في حين

كانت نسبة من يمارسون مهنة محافظ الحسابات 23,2%، أما المديرين الماليين فكانت نسبتهم 14,5%، وأما عدد المراجعين الداخليين فكان 17 بنسبة بلغت 12,3%، أما أعضاء مجلس الادارة المستجوبين فكانت نسبتهم تمثل 13%، في حين جاء عدد أعضاء لجان المراجعة المستجوبين 15 فقط بنسبة لم تتجاوز 10,9% وهذا ما نرجعه إلى أن لجان المراجعة لازالت تقتصر على المؤسسات المالية فقط، وحتى في المؤسسات المالية فان تكوينها يكون جهويا على مستوى مجموعة من الفروع معا وليس على مستوى كل فرع على حدى.

الجدول رقم (4.2.2): توزيع أفراد العينة طبقا للوظيفة والتأهيل العلمي

التأهيل العلمي / الوظيفة		دكتوراه	ماجستير	ماستر	ليسانس	المجموع
أستاذ جامعي	العدد	30	06	-	-	**36**
	النسبة	83,3%	16,7%	-	-	**26,1%**
محافظ حسابات	العدد	05	12	08	07	**32**
	النسبة	15,6%	37,5%	25%	21,9%	**23,2%**
مدير مالي	العدد	-	04	10	06	**20**
	النسبة	-	20%	50%	30%	**14,5%**
مراجع داخلي	العدد	-	04	08	05	**17**
	النسبة	-	23,6%	47%	29,4%	**12,3%**
عضو لجنة مراجعة	العدد	04	05	05	01	**15**
	النسبة	26,66%	33,33%	33,33%	6,7%	**10,9%**
عضو مجلس ادارة	العدد	01	07	06	04	**18**
	النسبة	5,6%	38,89%	33,33%	22,22%	**13%**
إجمالي العينة	العدد	**40**	**38**	**37**	**23**	**138**
	النسبة	**28,3%**	**26,8%**	**28,3%**	**16,6%**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

2.2. توزيع العينة وفقا للوظيفة والأقدمية المهنية:

يتضح من الجدول أدناه أن نسبة 44,9% من عينة الدراسة يحوزون أقدمية مهنية أكثر من 10 سنوات في حين بلغت نسبة الذين تتراوح أقدميتهم المهنية بين 5 و10 سنوات بـ 35,5% من عينة الدراسة في حين أن من لديهم أقدمية مهنية أقل من 5 سنوات بلغت نسبتهم 19,6%، كما نلاحظ أن أكثر من نصف الأساتذة الجامعيين ومحافظي الحسابات المستجوبين لديهم أقدمية مهنية أكثر من 10 سنوات وقرابة نصف المراجعين الداخليين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، كما بلغت نسبة أعضاء مجلس الإدارة الذين لهم أقدمية أكثر من 10 سنوات 44,44% كما نلاحظ أن ثلث عدد المديرين الماليين المستجوبين لديهم أقدمية مهنية أكثر من 10 سنوات في حين أنه لا يوجب بين أعضاء لجان المراجعة المستجوبين من يحوز أقدمية مهنية

أكثر من 10 سنوات وعموما فإن عدد أفراد العينة ممن لهم أقدمية مهنية أكثر من 5 سنوات يمثل 111 فرد بنسبة تبلغ 80,4% وهذا ما يدل على أن النتائج التي سنتحصل عليها من إجاباتهم نابعة من تجربة وخبرة جيدة تمكنهم من إبداء أراءهم بموضوعية.

الجدول رقم (5.2.2): توزيع أفراد العينة طبقا للوظيفة والأقدمية المهنية

الوظيفة / الأقدمية		05>	10<05	10<	المجموع
أستاذ جامعي	العدد	06	11	19	**36**
	النسبة	16,67%	30,56%	52,77%	**26,1%**
محافظ حسابات	العدد	05	07	20	**32**
	النسبة	15,63%	21,87%	62,5%	**23,2%**
مدير مالي	العدد	06	07	07	**20**
	النسبة	30%	35%	35%	**14,5%**
مراجع داخلي	العدد	02	07	08	**17**
	النسبة	11,77%	41,18%	47,05%	**12,3%**
عضو لجنة مراجعة	العدد	05	10	-	**15**
	النسبة	33,33%	66,67%	-	**10,9%**
عضو مجلس ادارة	العدد	03	07	08	**18**
	النسبة	16,67%	38,89%	44,44%	**13%**
إجمالي العينة	**العدد**	**27**	**49**	**62**	**138**
	النسبة	**19,6%**	**35,5%**	**44,9%**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

3.2. توزيع العينة وفقا للوظيفة والتخصص العلمي:

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 26,8% من عينة الدراسة متخصصين في المحاسبة، ونسبة 31,2% تخصصهم العلمي مالية في حين كانت نسبة المستجوبين المتخصصين في المراجعة والاقتصاد 23,9% و18,1% على التوالي وهذا ما يدل على تنوع التخصصات العلمية للمستجوبين ما يضفي على الدراسة المزيد من الثقة حيث سيعالج الموضوع من وجهات نظر علمية مختلفة.

الجدول رقم (6.2.2): توزيع أفراد العينة طبقا للوظيفة والتخصص العلمي

الوظيفة / التخصص العلمي		محاسبة	مالية	مراجعة	اقتصاد	المجموع
أستاذ جامعي	العدد	07	09	06	14	**36**
	النسبة	19,44%	25%	16,67%	38,89	**26,1%**
محافظ حسابات	العدد	10	13	09	-	**32**
	النسبة	31,25%	40,63%	28,12%	-	**23,2%**

مدير مالي	العدد	07	06	05	02	**20**
	النسبة	35%	30%	25%	10%	**14,5%**
مراجع داخلي	العدد	06	05	06	-	**17**
	النسبة	35,3%	29,4%	35,3%	-	**12,3%**
عضو لجنة مراجعة	العدد	04	06	05	-	**15**
	النسبة	26,67%	40%	33,33%	-	**10,9%**
عضو مجلس ادارة	العدد	03	04	02	09	**18**
	النسبة	16,67%	22,2%	11,11%	50%	**13%**
إجمالي العينة	**العدد**	**37**	**43**	**33**	**25**	**138**
	النسبة	**26,8%**	**31,2%**	**23,9%**	**18,1%**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

3. اختبار الصدق والثبات للاستبيان:

بعد عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين المتخصصين قصد تحكيمه تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس ثبات عبارات ومحاور الاستبانة.

1.3. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، على العينة المستجوبة وتمثل القيمة المقبولة إحصائيا لمعامل ألفا كرونباخ نسبة 60% فأكثر، حيث تم تطبيق على جميع فقرات الاستبانة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (7.2.2): الصدق والثبات للمحاور الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
دور لجان المراجعة في تقييم وتقويم إدارة المخاطر بالمؤسسة	15	78,3%
دور لجان المراجعة في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها بالمؤسسة	16	86,1%
العوامل التي تساعد على تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري في المؤسسات	15	82,9%
دور لجان المراجعة في الحد من ظاهرة الفساد المالي والاداري	16	84,4%
المعوقات التي تحد من فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري	14	76,8%
الاستبانة ككل	76	89,2%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الفا كرونباخ بالنسبة للمحاور الأول والخامس كان على التوالي 78,3% و76,8%، أما في المحور الرابع فبلغ 84,4% في حين سجل المحور الثاني أعلى قيمة لمعامل ألفا كرونباخ بين المحاور بـ 86,1% وهذه القيم تعتبر ممتازة لقياس ثبات المحاور كما أن معامل الثبات للاستبانة ككل بلغ 89,2%، مما يدل على أن الاستبانة

تتمتع بدرجة عالية من الثبات كما نجد أن الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ (معامل الصدق) يساوي 0,944، أي 94,4% ما يدل على أن الاستبانة على درجة عالية من الصدق.

ثالثا: تحليل واختبار محاور وفقرات الدراسة

1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار One Sample Smirnov-Kolmogorov):

في محاولة لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا تم إجراء اختبار "كولمجروف- سمرنوف" إذ يعد هذا الاختبار ضروريا في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (8.2.2): اختبار التوزيع الطبيعي (One Sample Smirnov-Kolmogorov)

المحور	عدد الفقرات	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
دور لجان المراجعة في تقييم وتقويم إدارة المخاطر بالمؤسسة	15	1.022	0.142
دور لجان المراجعة في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها بالمؤسسة	16	1.132	0.131
العوامل التي تساعد على تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري في المؤسسات	15	1.564	0.0893
دور لجان المراجعة في الحد من ظاهرة الفساد المالي والاداري	16	1.413	0.076
المعوقات التي تحد من فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري	14	1.107	0.091

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع قيم الاختبار Z أصغر من قيمة Z الجدولية والتي تساوي 1.96 وكذلك مختلف ستويات الدلالة Sig لمحاور الاستبانة أكبر من 0.05 أي أن جميع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

2. تحليل واختبار فقرات الاستبانة:

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1,96 (أو مستوى الدلالة أقل من 0,05 والمعدل النسبي أكبر من 60%)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أصغر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1,96 (أو مستوى الدلالة أقل من 0,05 والمعدل النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء أفراد العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0,05.

1.2. تحليل واختبار فقرات المحور الأول حول دور لجان المراجعة في تقييم وتقويم إدارة المخاطر بالمؤسسة:

الجدول رقم (9.2.2): تصورات المستجوبين حول دور لجان المراجعة في تقييم وتقويم إدارة المخاطر بالمؤسسة

	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعدل النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة
01	تتأكد لجان المراجعة من وجود نظام فعال لإدارة المخاطر بالمؤسسة وأنه يدعم أوجه الرقابة.	3,67	,543	73,4%	14,592	.000
02	تتأكد لجان المراجعة من إن إدارة المخاطر تتم بما يتفق مع الطرق المهنية السليمة.	3,62	,517	72,4%	13,990	.000
03	تتأكد لجان المراجعة من وجود عملية رسمية لتحديد وتقدير إدارة المخاطر في كل المستويات بالمؤسسة.	3,58	,524	71,6%	12,995	.000
04	لا تعمل لجان المراجعة على التأكد من أن سياسة المخاطر مستمدة من مجلس الإدارة الذي يضمن بدوره كفاءة وفاعلية هذه المهمة	3,64	,510	72,8%	14,862	.000
05	تضمن لجان المراجعة بأن المديرين التنفيذيين والإدارة العليا، وكذلك كافة العاملين بالمؤسسة يفهمون أدوارهم بالنسبة لإدارة المخاطر	3,56	,567	71,2%	11,561	.000
06	تتأكد لجان المراجعة من وجود هياكل مناسبة وترتيبات فعالة لضمان وجود إدارة فعالة للمخاطر.	3,71	,501	74,2%	16,647	.000
07	تعمل لجان المراجعة على التحديث المستمر لإدارة المخاطر لتعكس الوضع الحالي والتغييرات الجارية.	3,57	,498	71,4%	13,345	.000
08	تتأكد لجان المراجعة من وجود سجلات معدة للمخاطر توفر أساساً لرقابة داخلية فعالة	3,54	,606	70,8%	10,543	.000
09	لا تعمل لجان المراجعة على التأكد من وجود إطار عام لإدارة المخاطر يساعد على تحديد العمليات الإجرائية اللازمة لمواجهة المخاطر ومسؤوليات كل فرد في هذه الإدارة.	3,78	,592	75,6%	15,382	.000
10	تعمل لجان المراجعة على التأكد من أن الفريق المسؤول عن إدارة المخاطر يتمتع بالمهارات والخبرات اللازمة لتحديد والاشراف على المخاطر	3,79	,560	75,8%	16,580	.000
11	تقدم لجان المراجعة تقارير حول الضعف في تطبيق العمليات الإجرائية في إدارة المخاطر لمجلس الادارة	3,80	,641	76%	14,604	.000
12	لا تعمل لجان المراجعة على تصميم نظام لتقييم إدارة المخاطر وتقديم تقارير دورية لمجلس الإدارة	3,88	,568	77,6%	18,295	.000
13	لا تعمل لجان المراجعة على اختبار تطوير وتحسين عمليات إدارة المخاطر ودعم استقلاليتها	3,82	,544	76,4%	17,698	.000
14	تعمل لجان المراجعة على تقييم كفاءة وفعالية الحلول المستخدمة	3,86	,529	77,2%	19,138	.000

	في مواجهة المخاطر					
15	تعمل لجان المراجعة على تقييم مدى كفاية الوسائل المادية والبشرية المتاحة وتقييم الاستراتيجيات المتبعة لإدارة المخاطر	3,84	,516	76,8%	19,133	.000
	المحور ككل	3,78	,260	75,6%	35,587	.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه الذي يبين آراء المستجوبين حول دور لجان المراجعة في تقييم وتقويم إدارة المخاطر بالمؤسسة أن الأهمية النسبية لمختلف فقرات المحور بين نسبتي (70,8%، 77,6%) وهي تقع ضمن المجال الذي نعبر عنه بالأهمية النسبية الكبيرة حيث أن ترتيب الفقرات تنازليا وفق معدل الأهمية النسبية يأتي كما يلي:

- ✓ كان أكبر معدل للأهمية النسبية في هذا المحور للعبارة 12 حيث بلغ نسبة 77,6% ومتوسط حسابي بلغ 3,88 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة لا تعمل على تصميم نظام لتقييم إدارة المخاطر وتقديم تقارير دورية لمجلس الإدارة.
- ✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 14 نسبة 77,2% بمتوسط حسابي بلغ 3,86 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تعمل على تقييم كفاءة وفعالية الحلول المستخدمة في مواجهة المخاطر.
- ✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 15 نسبة 76,8% بمتوسط حسابي بلغ 3,84 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تعمل على تقييم مدى كفاية الوسائل المادية والبشرية المتاحة وتقييم الاستراتيجيات المتبعة لإدارة المخاطر.
- ✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 13 نسبة 76,4% بمتوسط حسابي بلغ 3,82 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة لا تعمل على اختبار تطوير وتحسين عمليات إدارة المخاطر ودعم استقلاليتها.
- ✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 11 نسبة 76% بمتوسط حسابي بلغ 3,80 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تقدم تقارير حول الضعف في تطبيق العمليات الإجرائية في إدارة المخاطر لمجلس الادارة.
- ✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 10 نسبة 75,8% بمتوسط حسابي بلغ 3,79 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تعمل على التأكد من أن الفريق المسؤول عن إدارة المخاطر يتمتع بالمهارات والخبرات اللازمة لتحديد والاشراف على المخاطر.
- ✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 09 نسبة 75,6% بمتوسط حسابي بلغ 3,78 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة لا تعمل على التأكد من وجود إطار عام لإدارة المخاطر يساعد على تحديد العمليات الإجرائية اللازمة لمواجهة المخاطر ومسؤوليات كل فرد في هذه الإدارة.
- ✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 06 نسبة 74,2% بمتوسط حسابي بلغ 3,71 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تعمل على التأكد من وجود هياكل مناسبة وترتيبات فعالة لضمان وجود إدارة فعالة للمخاطر.

- ✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 01 نسبة 73,4% بمتوسط حسابي بلغ 3,67 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تتأكد من وجود نظام فعال لإدارة المخاطر بالمؤسسة وأنه يدعم أوجه الرقابة.
- ✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 04 نسبة 72,8% بمتوسط حسابي بلغ 3,64 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة لا تعمل على التأكد من أن سياسة المخاطر مستمدة من مجلس الإدارة الذي يضمن بدوره كفاءة وفاعلية هذه المهمة.
- ✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 02 نسبة 72,4% بمتوسط حسابي بلغ 3,62 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تتأكد من أن إدارة المخاطر تتم بما يتفق مع الطرق المهنية السليمة.
- ✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 03 نسبة 71,6% بمتوسط حسابي بلغ 3,57 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تتأكد من وجود عملية رسمية لتحديد وتقدير إدارة المخاطر في كل المستويات بالمؤسسة.
- ✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 07 نسبة 71,4% بمتوسط حسابي بلغ 3,58 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تعمل على التحديث المستمر لإدارة المخاطر لتعكس الوضع الحالي والتغييرات الجارية.
- ✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 05 نسبة 71,2% بمتوسط حسابي بلغ 3,56 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تضمن بأن المديرين التنفيذيين والإدارة العليا، وكذلك كافة العاملين بالمؤسسة يفهمون أدوارهم بالنسبة لإدارة المخاطر.
- ✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 08 نسبة 70,8% بمتوسط حسابي بلغ 3,54 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تتأكد من وجود سجلات معدة للمخاطر توفر أساساً لرقابة داخلية فعالة.

كما أن معدل الأهمية النسبية للمحور الأول" دور لجان المراجعة في تقييم وتقويم إدارة المخاطر بالمؤسسة" بلغ 75,6% ومستوى الدلالة 000. وهي أقل من 0,05 وقيمة T المحسوبة 35,587 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1,96، ومما سبق يمكن أن نستنتج بأن للجان المراجعة دور فعال في تقييم وتقويم إدارة المخاطر بالمؤسسة من خلال ما تقوم به من مهام ومسؤوليات على مستوى أدارة المخاطر بالمؤسسة.

2.2. تحليل واختبار فقرات المحور الثاني حول دور لجان المراجعة في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها بالمؤسسة:

الجدول رقم (10.2.2): تصورات المستجوبين حول دور لجان المراجعة في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها بالمؤسسة

	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعدل النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة
01	تمتلك لجان المراجعة الخبرة والمعرفة الكافيتين لتحديد طبيعة المخاطر المحيطة بالمؤسسة	3,84	,516	76,8%	19,133	.000
02	تعمل لجان المراجعة على إجراء مقابلات مع مختلف المستويات	3,82	,530	76,4%	18,152	.000

	الإدارية بالمؤسسة لتحديد أهداف كل مستوى والمخاطر المتعلقة به					
03	تعمل لجان المراجعة على وضع خطة شاملة تحدد بها مجالات المخاطر في مختلف أنشطة المؤسسة.	3,83	,553	76,6%	17,563	.000
04	تقوم لجان المراجعة بدور أساسي في المراقبة والابلاغ عن المخاطر	3,56	,628	71,2%	10,437	.000
05	تعمل لجان المراجعة مع إدارة المخاطر على تحديد وتقييم المخاطر وترتيبها حسب درجة الخطر	3,59	,535	71,8%	13,037	.000
06	تعمل لجان المراجعة على تحديد وتقييم المخاطر التي تواجهها المؤسسة	3,51	,516	70,2%	11,714	.000
07	تعمل لجان المراجعة على تحديد الحلول المناسبة لمواجهة المخاطر	3,51	,502	70,2%	12,049	.000
08	تقيم لجان المراجعة سياسات المؤسسة وقرارات مجلس الإدارة فيما يخص مستويات تحمل المخاطر وقبولها	3,84	,423	76,8%	23,354	.000
09	تعمل لجان المراجعة على تقييم دقة المعلومات المستخدمة في عملية تحديد وتقييم المخاطر	4,07	,507	81,4%	24,828	.000
10	تعمل لجان المراجعة مع إدارة المخاطر على إجراء التقييم الذاتي للمخاطر	3,70	,599	74%	13,634	.000
11	تعمل لجان المراجعة على اختيار الطرق المثلى للاستجابة للمخاطر ومعالجتها	3,55	,640	71%	10,106	.000
12	تعمل لجان المراجعة على تقييم وتحديد مستويات المخاطر المقبولة وفق استراتيجيات وفلسفة المؤسسة في تحقيق أهدافها	3,79	,443	75,8%	20,937	.000
13	تقدم لجان المراجعة تقارير دورية حول نتائج الاستجابة للمخاطر لمجلس الادارة	3,54	,556	70,8%	11,334	.000
14	تعمل لجان المراجعة على مساعدة إدارة المخاطر في إيجاد السياسات والخطط المناسبة في حالة وجود أزمات محتملة الحدوث	3,82	,487	76,4%	19,758	.000
15	تعمل لجان المراجعة على مساعدة إدارة المخاطر في إعداد استراتيجيات التخفيف من المخاطر	3,79	,475	75,8%	19,536	.000
16	تعمل لجان المراجعة على تقديم مقترحات من أجل التخفيف من المخاطر	3,90	,502	78%	21,010	.000
	المحور ككل	3,78	,265	75,6%	34,548	.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه الذي يبين آراء المستجوبين حول دور لجان المراجعة في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها بالمؤسسة أن الأهمية النسبية لمختلف فقرات المحور بين نسبتي (70,2%, 81,4%) وهي تقع ضمن المجال الذي نعبر عنه بالأهمية النسبية الكبيرة حيث أن ترتيب الفقرات تنازليا وفق معدل الأهمية النسبية يأتي كما يلي:

✓ كان أكبر معدل للأهمية النسبية في هذا المحور للعبارة 09 حيث بلغ نسبة 81,4% بمتوسط حسابي بلغ 4,07 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تعمل على تقييم دقة المعلومات المستخدمة في عملية تحديد وتقييم المخاطر.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 16 نسبة 78% بمتوسط حسابي بلغ 3,90 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تعمل على تقديم مقترحات من أجل التخفيف من المخاطر.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 01 و08 نسبة 76,8% بمتوسط حسابي بلغ 3,84 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تمتلك الخبرة والمعرفة الكافيتين لتحديد طبيعة المخاطر المحيطة بالمؤسسة وأنها تعمل على تقييم سياسات المؤسسة وقرارات مجلس الإدارة فيما يخص مستويات تحمل المخاطر وقبولها.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 03 نسبة 76,6% بمتوسط حسابي بلغ 3,83 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تعمل على وضع خطة شاملة تحدد بها مجالات المخاطر في مختلف أنشطة المؤسسة.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرات 02 و14 نسبة 76,4% بمتوسط حسابي بلغ 3,82 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تعمل على إجراء مقابلات مع مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة لتحديد أهداف كل مستوى والمخاطر المتعلقة به، وأنها تعمل على مساعدة إدارة المخاطر في إيجاد السياسات والخطط المناسبة في حالة وجود أزمات محتملة الحدوث.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرات 12 و15 نسبة 75,8% بمتوسط حسابي بلغ 3,79 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تعمل على تقييم وتحديد مستويات المخاطر المقبولة وفق استراتيجيات وفلسفة المؤسسة في تحقيق أهدافها وأنها تعمل علىمساعدة إدارة المخاطر في إعداد استراتيجيات التخفيف من المخاطر.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 10 نسبة 74% بمتوسط حسابي بلغ 3,70 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تعمل مع إدارة المخاطر على إجراء التقييم الذاتي للمخاطر.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 05 نسبة 71,8% بمتوسط حسابي بلغ 3,59 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تعمل مع إدارة المخاطر على تحديد وتقييم المخاطر وترتيبها حسب درجة الخطر.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 04 نسبة 71,2% بمتوسط حسابي بلغ 3,56 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تقوم بدور أساسي في المراقبة والابلاغ عن المخاطر.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 11 نسبة 71% بمتوسط حسابي بلغ 3,55 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تعمل على اختيار الطرق المثلى للاستجابة للمخاطر ومعالجتها.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 13 نسبة 70,8% بمتوسط حسابي بلغ 3,54 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تقدم تقارير دورية حول نتائج الاستجابة للمخاطر لمجلس الادارة.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرات 06 و07 نسبة 70,2% بمتوسط حسابي بلغ 3,51 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تعمل على تحديد وتقييم المخاطر التي تواجهها المؤسسة وتحديد الحلول المناسبة لمواجهتها.

كما أن معدل الأهمية النسبية للمحور الثاني" دور لجان المراجعة في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها بالمؤسسة " بلغ 75,6% ومستوى الدلالة 000. وهي أقل من 0,05 وقيمة T المحسوبة 34,548 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1,96, ومما سبق يمكن أن نستنتج بأن للجان المراجعة دور فعال في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها بالمؤسسة من خلال ما تقوم به من مهام ومسؤوليات على مستوى أدارة المخاطر بالمؤسسة.

3.2. تحليل واختبار فقرات المحور الثالث حول العوامل التي تساعد على تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري في المؤسسات:

الجدول رقم (11.2.2): تصورات المستجوبين حول العوامل التي تساعد على تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري في المؤسسات

	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعدل النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة
01	عدم وجود جهاز رقابي فعال يساعد على منع حدوث حالات الفساد المالي والاداري	4,01	,598	80,2%	19,787	.000
02	محاباة كبار المسؤولين عند ارتكابهم المخالفات المالية أو إدارية	4,00	,554	80,0%	21,217	.000
03	عدم وضوح الكثير من العمليات والصفقات المالية التي تقوم بها المؤسسة	3,97	,591	79,4%	19,294	.000
04	عدم وجود فصل ملائم بين المهام مثل" الفصل بين حيازة الأصول والرقابة عليها"	4,17	,451	83,4%	30,599	.000
05	عدم القيام بالجرد الدوري لعناصر المخزون والأصول العينية للمؤسسة	4,22	,436	84,4%	33,000	.000
06	ضعف نظام الرقابة الداخلية	4,30	,507	86,0%	30,221	.000
07	عدم التزام الموظفين بالأنظمة واللوائح عند أداء وظائفهم	4,01	,579	80,2%	20,573	.000
08	عدم وجود الرادع القانوني بحق المخالفين للأنظمة والتعليمات المتبعة	3,98	,598	79,6%	19,229	.000
09	عدم استقلالية المراجع الداخلي في المؤسسة	4,30	,474	86,0%	32,127	.000
10	تقييد نطاق عمليات المراجعة الخارجية من طرف الادارة	4,12	,705	82,4%	18,588	.000
11	التدخل المفرط فيه من طرف الإدارة في عمل المراجع الخارجي	4,41	,493	88,2%	33,509	.000
12	عدم التزام بعض الموظفين بالقيم والأخلاقيات المهنية عند أداء مهامهم.	4,38	,529	87,6%	30,548	.000
13	لا تتخذ المؤسسة إجراءات صارمة تجاه الموظفين الذين يبددون أموالها.	4,26	,571	85,2%	25,957	.000

14	لا ترتبط المكافئات والترقيات في المؤسسة بنتائج تقييم الأداء للموظفين	4,21	,644	84,2%	22,058	.000
15	عدم مراعاة سياسات المؤسسة وممارساتها للاعتبارات الأخلاقية	4,22	,616	84,4%	23,343	.000
	المحور ككل	4,17	,293	83,4%	47,076	.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه الذي يبين آراء المستجوبين حول العوامل التي تساعد على تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري في المؤسسات أن الأهمية النسبية لمختلف فقرات المحور بين نسبتي (79,4%, 88,2%) وهي تقع ضمن بين المجالين الذين نعبر عنهما بالأهمية النسبية الكبيرة والأهمية النسبية الكبيرة جدا حيث أن ترتيب الفقرات تنازليا وفق معدل الأهمية النسبية يأتي كما يلي:

- ✓ كان أكبر معدل للأهمية النسبية في هذا المحور للعبارة 11 حيث بلغ نسبة 88,2% بمتوسط حسابي بلغ 4.41 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن التدخل المفرط فيه من طرف الإدارة في عمل المراجع الخارجي من أهم عوامل تفشي الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.
- ✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 12 نسبة 87,6% بمتوسط حسابي بلغ 4,38 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن عدم التزام بعض الموظفين بالقيم والأخلاقيات المهنية عند أداء مهامهم من أهم عوامل تفشي الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.
- ✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرات 06 و09 نسبة 86,0% بمتوسط حسابي بلغ 4,30 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن ضعف نظام الرقابة الداخلية وعدم استقلالية المراجع الداخلي في المؤسسة من أهم عوامل تفشي الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.
- ✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 13 نسبة 85,2% بمتوسط حسابي بلغ 4,26 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن عدم اتخذ المؤسسة لإجراءات صارمة تجاه الموظفين الذين يبددون أموالها من أهم عوامل تفشي الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.
- ✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرات 05 و15 نسبة 84,4% بمتوسط حسابي بلغ 4,22 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن من عوامل تفشي الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية هو عدم مراعاة سياسات المؤسسة وممارساتها للاعتبارات الأخلاقية وأيضا عدم القيام بالجرد الدوري لعناصر المخزون والأصول العينية للمؤسسة.
- ✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 14 نسبة 84,2% بمتوسط حسابي بلغ 4,21 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن عدم ارتباط المكافئات والترقيات في المؤسسة بنتائج تقييم الأداء للموظفين من العوامل التي تساهم في تفشي الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 04 نسبة 83,4% بمتوسط حسابي بلغ 4,17 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن عدم وجود فصل ملائم بين المهام مثل" الفصل بين حيازة الأصول والرقابة عليها" من العوامل التي تساهم في تفشي الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 10 نسبة 82,4% بمتوسط حسابي بلغ 4,12 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن تقييد نطاق عمليات المراجعة الخارجية من طرف الإدارة من العوامل التي تساهم في تفشي الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرات 01 و07 نسبة 80,2% بمتوسط حسابي بلغ 4,01 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن عدم وجود جهاز رقابي فعال يساعد على منع حدوث حالات الفساد المالي والاداري بالإضافة إلى عدم التزام الموظفين بالأنظمة واللوائح عند أداء وظائفهم من العوامل التي تساهم في تفشي الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 02 نسبة 80,0% بمتوسط حسابي بلغ 4,00 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن محاباة كبار المسؤولين عند ارتكابهم المخالفات المالية أو إدارية من العوامل التي تساهم في تفشي الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 08 نسبة 79,6% بمتوسط حسابي بلغ 3,98 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن عدم وجود الرادع القانوني بحق المخالفين للأنظمة والتعليمات المتبعة من العوامل التي تساهم في تفشي الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 03 نسبة 79,4% بمتوسط حسابي بلغ 3,97 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن عدم وضوح الكثير من العمليات والصفقات المالية التي تقوم بها المؤسسة من العوامل التي تساهم في تفشي الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية.

كما أن معدل الأهمية النسبية للمحور الثالث " العوامل التي تساعد على تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري في المؤسسات " بلغ 83,4% ومستوى الدلالة 000. وهي أقل من 0,05 وقيمة T المحسوبة 23,343 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1,96، ومما سبق يمكن أن نستنتج بأن هناك العديد من العوامل التي تساعد على تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

4.2. تحليل واختبار فقرات المحور الرابع حول دور لجان المراجعة في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري:

الجدول رقم (12.2.2): تصورات المستجوبين حول دور لجان المراجعة في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري في المؤسسات

	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعدل النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة
01	تعمل لجان المراجعة على تقييم مدى سلامة القوائم المالية السنوية والمرحلية وخلوها من الأخطاء قبل عرضها على مجلس الإدارة	4,17	,539	83,4%	25,577	.000
02	تعمل لجان المراجعة على تقييم التغيرات في السياسات المحاسبية	4,19	,574	83,8%	24,332	.000
03	تعمل لجان المراجعة على تقدير مدى تعرض القوائم المالية لحالات للغش ومعالجتها	4,25	,580	85,0%	25,381	.000
04	لا تعمل لجان المراجعة على تحديد جميع العمليات المهمة غير العادية والتحقق من قانونيتها.	4,04	,578	80,8%	21,215	.000
05	تعمل لجان المراجعة على فحص وتقييم مدى سلامة نظام الرقابة الداخلية	4,12	,674	82,4%	19,464	.000
06	تعمل لجان المراجعة على التحقق من توافق الممارسات الفعلية مع نظام الرقابة الداخلية	4,12	,651	82,4%	20,123	.000
07	تقوم لجان المراجعة بالتوصية بتعيين المراجع الخارجي	3,98	,769	79,6%	14,952	.000
08	تقوم لجان المراجعة بتحديد أتعاب المراجع الخارجي	3,89	,701	77,8%	14,931	.000
09	تعمل لجان المراجعة على تقييم خطط المراجعة الخارجية وتحديد مدى فاعليتها	4,15	,650	83,0%	20,837	.000
10	تقوم لجان المراجعة بدعم استقلالية المراجع الخارجي	4,30	,679	86,0%	22,392	.000
11	لا تتأكد لجان المراجعة من عدم تدخل الإدارة بشكل له تأثير مفرط في عملية المراجعة الخارجية	4,34	,634	86,8%	24,856	.000
12	تعمل لجان المراجعة على التأكد من عدم تقييد نطاق عملية المراجعة الخارجية	4,04	,744	80,8%	16,486	.000
13	تعمل لجان المراجعة على تقييم خطط المراجعة الداخلية وتحديد مدى فاعليتها	4,25	,602	85,0%	24,328	.000
14	لا تتأكد لجان المراجعة من مدى كفاية الموارد المخصصة لوظيفتي المراجعة الداخلية والخارجية	3,96	,496	79,2%	22,643	.000
15	تعمل لجان المراجعة على تقييم سياسات المؤسسة وممارساتها على ضوء الاعتبارات الأخلاقية	3,88	,533	77,6%	19,329	.000
16	تتأكد لجان المراجعة من الالتزام بتطبيق التعليمات والقواعد المتبعة ومدى توافقها مع النظام الأساسي للمؤسسة	4,01	,427	80,2%	27,703	.000
	المحور ككل	4,23	,332	84,6%	43,644	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه الذي يبين آراء المستجوبين حول دور لجان المراجعة في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري في المؤسسات أن الأهمية النسبية لمختلف فقرات المحور بين نسبتي (77,6%, 86,8%) وهي تقع ضمن بين المجالين الذين نعبر عنهما بالأهمية النسبية الكبيرة والأهمية النسبية الكبيرة جدا حيث أن ترتيب الفقرات تنازليا وفق معدل الأهمية النسبية يأتي كما يلي:

- ✓ كان أكبر معدل للأهمية النسبية في هذا المحور للعبارة 11 حيث بلغ نسبة 86,8% بمتوسط حسابي بلغ 4,34 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة لا تتأكد من عدم تدخل الإدارة بشكل له تأثير مفرط في عملية المراجعة الخارجية.
- ✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 10 نسبة 86,0% بمتوسط حسابي بلغ 4,30 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تقوم بدعم استقلالية المراجع الخارجي.
- ✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرات 03 و13 نسبة 85,0% بمتوسط حسابي بلغ 4,25 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تعمل على تقدير مدى تعرض القوائم المالية لحالات للغش ومعالجتها وتعمل على تقييم خطط المراجعة الداخلية وتحديد مدى فاعليتها.
- ✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 02 نسبة 83,8% بمتوسط حسابي بلغ 4,19 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تعمل على تقييم التغيرات في السياسات المحاسبية.
- ✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 01 نسبة 83,4% بمتوسط حسابي بلغ 4,17 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تعمل على تقييم مدى سلامة القوائم المالية السنوية والمرحلية وخلوها من الأخطاء قبل عرضها على مجلس الإدارة.
- ✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 09 نسبة 83,0% بمتوسط حسابي بلغ 4,15 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تعمل على تقييم خطط المراجعة الخارجية وتحديد مدى فاعليتها.
- ✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرات 05 و06 نسبة 82,4% بمتوسط حسابي بلغ 4,12 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تعمل على فحص وتقييم مدى سلامة نظام الرقابة الداخلية والتحقق من توافق الممارسات الفعلية مع نظام الرقابة الداخلية.
- ✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرات 04 و12 نسبة 80,8% بمتوسط حسابي بلغ 4,04 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة لا تعمل على تحديد جميع العمليات المهمة غير العادية والتحقق من قانونيتها وأنها تتأكد من عدم تقييد نطاق عملية المراجعة الخارجية.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 16 نسبة 80,2% بمتوسط حسابي بلغ 4,01 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تتأكد من الالتزام بتطبيق التعليمات والقواعد المتبعة ومدى توافقها مع النظام الأساسي للمؤسسة.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 07 نسبة 79,6% بمتوسط حسابي بلغ 3,98 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تقوم بالتوصية بتعيين المراجع الخارجي.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 14 نسبة 79,2% بمتوسط حسابي بلغ 3,96 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة لا تتأكد من مدى كفاية الموارد المخصصة لوظيفتي المراجعة الداخلية والخارجية.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 08 نسبة 77,8% بمتوسط حسابي بلغ 3,89 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن تقوم لجان المراجعة بتحديد أتعاب المراجع الخارجي.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 15 نسبة 77,6% بمتوسط حسابي بلغ 3,89 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن لجان المراجعة تعمل على تقييم سياسات المؤسسة وممارساتها على ضوء الاعتبارات الأخلاقية.

كما أن معدل الأهمية النسبية للمحور الرابع" دور لجان المراجعة في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري في المؤسسات " بلغ 84,6% ومستوى الدلالة 000. وهي أقل من 0,05 وقيمة T المحسوبة 43,644 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1,96، ومما سبق يمكن أن نستنتج بأن للجان المراجعة دور فعال في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

5.2. تحليل واختبار فقرات المحور حول المعوقات التي تحد من فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري:

الجدول رقم (13.2.2): تصورات المستجوبين حول المعوقات التي تحد من فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري

	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعدل النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة
01	تعتبر لجان المراجعة جهة استشارية وهذا ما يحد من مسؤولياتها ويقيد صلاحياتها	3,76	,700	75,2%	12,771	.000
02	تنبثق لجان المراجعة من مجلس الإدارة وهذا ما يؤثر على استقلاليتها	3,83	,587	76,6%	16,684	.000
03	موقع لجان المراجعة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يؤثر على مستوى أدائها	3,83	,553	76,6%	17,563	.000
04	عدم وجود معايير لقياس أداء لجان المراجعة يحد من تطورها	3,80	,565	76,0%	16,727	.000
05	عدم وجود لوائح تنظيمية تأطر عمل لجان المراجعة	3,78	,494	75,6%	18,598	.000

06	غياب القوانين والتشريعات التي تحدد مهام ومسؤوليات لجان المراجعة	3,83	,461	76,6%	21,217	.000
07	نقص التكوين والخبرة لدى أعضاء لجان المراجعة	4,09	,497	81,8%	25,888	.000
08	عدم التزام لجان المراجعة بالمعايير المهنية والأخلاقية أثناء أداء مهامها	4,08	,499	81,6%	25,415	.000
09	عدم إلزامية العمل بالتقارير والملاحظات التي ترفعها لجان المراجعة لمجلس الإدارة	3,72	,790	74,4%	10,773	.000
10	عدم أخذ مجلس الإدارة النصائح والاستشارات التي تقدمها لجان المراجعة بعين الاعتبار	3,88	,585	77,6%	17,603	.000
11	تنوع مجالات نشاط المؤسسة يؤثر على أداء لجان المراجعة لمهامها	3,80	,618	76,0%	15,153	.000
12	غياب حس المسؤولية لدى بعض الموظفين يؤثر على عمل لجان المراجعة	3,75	,554	75,0%	15,812	.000
13	ضعف البيئة العامة لمهنة المراجعة يؤثر على فعالية لجان المراجعة	3,85	,603	77,0%	16,519	.000
14	عدم وضوح فلسفة واستراتيجيات المؤسسة في تحقيق أهدافها	3,74	,583	74,8%	14,886	.000
	المحور ككل	3,89	,292	77,8%	35,747	.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه الذي يبين آراء المستجوبين حول المعوقات التي تحد من فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري أن الأهمية النسبية لمختلف فقرات المحور بين نسبتي (74,8%, 81,8%) وهي تقع ضمن بين المجالين الذين نعبر عنهما بالأهمية النسبية الكبيرة والأهمية النسبية الكبيرة جدا حيث أن ترتيب الفقرات تنازليا وفق معدل الأهمية النسبية يأتي كما يلي:

- ✓ كان أكبر معدل للأهمية النسبية في هذا المحور للعبارة 07 حيث بلغ نسبة 81,8% بمتوسط حسابي بلغ 4,09 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على نقص التكوين والخبرة لدى أعضاء لجان المراجعة من أهم المعوقات التي تحد من فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري.
- ✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 08 نسبة 81,6% بمتوسط حسابي بلغ 4,08 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن عدم التزام لجان المراجعة بالمعايير المهنية والأخلاقية أثناء أداء مهامها من أهم المعوقات التي تحد من فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري.
- ✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 10 نسبة 77,6% بمتوسط حسابي بلغ 3,88 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن عدم أخذ مجلس الإدارة النصائح والاستشارات التي تقدمها لجان المراجعة بعين الاعتبار من أهم المعوقات التي تحد من فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 13 نسبة 77,0% بمتوسط حسابي بلغ 3,88 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن ضعف البيئة العامة لمهنة المراجعة يؤثر على فعالية لجان المراجعة ويحد من فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرات 02 و03 و06 نسبة 76,6% بمتوسط حسابي بلغ 3,83 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن كون لجان المراجعة تنبثق من مجلس الإدارة يؤثر على استقلاليتها وأن موقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يؤثر على مستوى أدائها، وغياب القوانين والتشريعات التي تحدد مهام ومسؤوليات لجان المراجعة من المعوقات التي تحد من فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرات 04 و11 نسبة 76,0% بمتوسط حسابي بلغ 3,80 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن عدم وجود معايير لقياس أداء لجان المراجعة يحد من تطورها وأن تنوع مجالات نشاط المؤسسة يؤثر على أداء لجان المراجعة لمهامها من المعوقات التي تحد من فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 05 نسبة 75,6% بمتوسط حسابي بلغ 3,78 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن عدم وجود لوائح تنظيمية تأطر عمل لجان المراجعة من المعوقات التي تحد من فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 01 نسبة 75,2% بمتوسط حسابي بلغ 3,76 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن كون لجان المراجعة جهة استشارية يحد من مسؤولياتها ويقيد صلاحياتها ما يحد من فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 12 نسبة 75,0% بمتوسط حسابي بلغ 3,75 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن غياب حس المسؤولية لدى بعض الموظفين يؤثر على عمل لجان المراجعة ويحد من فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 14 نسبة 74,8% بمتوسط حسابي بلغ 3,74 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل عدم وضوح فلسفة واستراتيجيات المؤسسة في تحقيق أهدافها من المعوقات التي تحد من فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري.

✓ بلغ معدل الأهمية النسبية للفقرة 09 نسبة 74,4% بمتوسط حسابي بلغ 3,72 ومستوى دلالة 000. وهي أقل من 0,05 ما يدل على أن عدم إلزامية العمل بالتقارير والملاحظات التي ترفعها لجان المراجعة لمجلس الإدارة من المعوقات التي تحد من فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري.

كما أن معدل الأهمية النسبية للمحور الخامس" المعوقات التي تحد من فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري" بلغ 77,8% ومستوى الدلالة 000. وهي أقل من 0,05 وقيمة T المحسوبة 35,747 وهي أكبر من

قيمة T الجدولية 1,96، ومما سبق يمكن أن نستنتج بأن هناك العديد من المعوقات التي تحد من فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري.

رابعا: تحليل الفقرات واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

سنحاول هنا استخدام الانحدار المتعدد في اختبار وتحليل فقرات وفرضيات الدراسة، وبالتالي سيتم صياغة الفرضيات كما يلي:

1. **الفرضية الاولى H0:** لا توجد علاقة بين أثر فعالية دور لجان المراجعة وإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار هذه الفرضية، وذلك وفقا للنموذج التالي:

$$Y1= B0 + B1X1 + B2X2 + B3X3 + B4X4 \ .....x15$$

حيث أن:

Y1: دور لجان المراجعة في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها بالمؤسسة.

X1: تتأكد لجان المراجعة من وجود نظام فعال لإدارة المخاطر بالمؤسسة وأنه يدعم أوجه الرقابة.

X2: تتأكد لجان المراجعة من إن إدارة المخاطر تتم بما يتفق مع الطرق المهنية السليمة.

X3: تتأكد لجان المراجعة من وجود عملية رسمية لتحديد وتقدير إدارة المخاطر في كل المستويات بالشركة.

X4: لا تعمل لجان المراجعة على التأكد من أن سياسة المخاطر مستمدة من مجلس الإدارة الذي يضمن بدوره كفاءة وفاعلية هذه المهمة.

X5: تضمن لجان المراجعة بأن المديرين التنفيذيين والإدارة العليا، وكذلك كافة العاملين بالمؤسسة يفهمون أدوارهم بالنسبة لإدارة المخاطر.

X6: تتأكد لجان المراجعة من وجود هياكل مناسبة وترتيبات فعالة لضمان وجود إدارة فعالة للمخاطر.

X7: تعمل لجان المراجعة على التحديث المستمر لإدارة المخاطر لتعكس الوضع الحالي والتغييرات الجارية.

X8: تتأكد لجان المراجعة من وجود سجلات معدة للمخاطر توفر أساساً لرقابة داخلية فعالة.

X9: لا تعمل لجان المراجعة على التأكد من وجود إطار عام لإدارة المخاطر يساعد على تحديد العمليات الإجرائية اللازمة لمواجهة المخاطر ومسؤوليات كل فرد في هذه الإدارة.

X10: تعمل لجان المراجعة على التأكد من أن الفريق المسؤول عن إدارة المخاطر يتمتع بالمهارات والخبرات اللازمة لتحديد والاشراف على المخاطر.

X11: تقدم لجان المراجعة تقارير حول الضعف في تطبيق العمليات الإجرائية في إدارة المخاطر لمجلس الادارة.

X12: لا تعمل لجان المراجعة على تصميم نظام لتقييم إدارة المخاطر وتقديم تقارير دورية لمجلس الإدارة.

X13: لا تعمل لجان المراجعة على اختبار تطوير وتحسين عمليات إدارة المخاطر ودعم استقلاليتها.

X14: تعمل لجان المراجعة على تقييم كفاءة وفعالية الحلول المستخدمة في مواجهة المخاطر.

X15: تعمل لجان المراجعة على تقييم مدى كفاية الوسائل المادية والبشرية المتاحة وتقييم الاستراتيجيات المتبعة لإدارة المخاطر.

B0: الحد الثابت

B15.....B4 B3 B2 B1 : معاملات الانحدار

ويمكن وضع الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي:

0=B4= B3= B2= B1: H0

"أي لا توجد علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع"

H1: **على الأقل** B **واحدة لا تساوي الصفر**

الجدول رقم (14.2.2): تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y1

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.425	15	.095	1.411	.152[b]
	Residual	8.210	122	.067		
	Total	9.635	137			

a. Dependent Variable: B

b. Predictors: (Constant), X 1, X2, X 3, X 4, X 5, X 6, X 7, X 8, X 9, X 10, X 11, X 12, X 13 , X 14, X15

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الاحصائي الواردة في الجدوة أعلاه أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig= 0.152 أي أكبر من 0.05 أي أن النموذج غير دال إحصائية ولتصحيح النموذج سنتبع طريقة التحليل الترافدي وذلك بحذف المتغيرات ذات مستويات المعنوية الأكبر كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15.2.2): اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع Y1

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.929	.310		9.436	.000
	X1	.045	.058	.091	.765	.446
	X 2	.053	.062	.104	.865	.389
	X 3	.064	.062	.126	1.033	.304
	X 4	-.111-	.059	-.214-	-1.876-	.063

	X 5	.051	.050	.110	1.033	.304
	X 6	.040	.054	.075	.730	.467
	X 7	-.012-	.053	-.023-	-.235-	.814
	X 8	.010	.045	.023	.223	.824
	X 9	.008	.053	.017	.147	.884
	X 10	.039	.053	.081	.722	.471
	X 11	.056	.046	.136	1.216	.226
	X 12	-.094-	.059	-.201-	-1.592-	.114
	X 13	-.078-	.092	-.161-	-.849-	.397
	X 14	.016	.075	.032	.216	.829
	X 15	.146	.108	.284	1.357	.177
a. Dependent Variable: B						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتغيرات ذات مستوى الدلالة الأكبر هي (X7, X8, X9 ,X14) ولذلك نقوم بحذفها ومن ثم إعادة تقدير النموذج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16.2.2): تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y1

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.414	11	.129	1.971	.037[b]
	Residual	8.220	126	.065		
	Total	9.635	137			

a. Dependent Variable: B

b. Predictors: (Constant), X1, X2, X3, X4, X5, X6, X10,X11, X12, X13, X15

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الاحصائي الواردة في الجدول أعلاه بأن قيمة مستوى الدلالة Sig=0.037 أي أصغر من 0.05, أي أن هناك علاقة دالة احصائيا بين المتغيرات التابعة والمتغير المستقل ولتحسين النموذج سنواصل استخدام طريقة التحليل الترافدي وذلك بحذف المتغيرات ذات مستويات المعنوية الأكبر وهي (X1 ;X6 ;X13)[1] ومن ثم إعادة تقدير النموذج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17.2.2): تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y1

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.280	8	.160	2.470	.016[b]
	Residual	8.355	129	.065		
	Total	9.635	137			

[1] أنظر الملحق رقم 02.

a. Dependent Variable: B

b. Predictors: (Constant), X2, X3, 4X, X5, X10, X11, X12, X15

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة قد انخفض من 0.037 إلى 0.016 وذلك بعد حذف المتغيرات (X1 ;X6 ;X13)، ومع ذلك فقد بقيت هناك مجموعة من المتغيرات ذات مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهي (X2 ;X5 ;X10;X11)، ولذلك سيتم حذفها أيضا وإعادة تقدير النموذج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18.2.2): تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y1

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.915	4	.228	3.414	.009[b]
	Residual	8.919	133	.067		
	Total	9.635	137			

a. Dependent Variable: B

b. Predictors: (Constant), X3, X4, X12, X15

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الاحصائي الواردة في الجدول أعلاه بأن قيمة مستوى الدلالة Sig= 0.09 أي أصغر من 0.05 وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 والتي تنص بوجود علاقة بين أثر فعالية دور لجان المراجعة وإدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والجدول الموالي يوضح الشكل النهائي لنموذج الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (19.2.2): اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع Y1

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.346	.258		12.963	.000
	X3	.136	.050	.269	2.727	.007
	X4	-.173-	.051	-.140-	-3.391-	.002
	X12	-.119-	.040	-.040-	-2.975-	.009
	X15	.175	.044	.145	3.977	.008
a. Dependent Variable: B						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود علاقة عكسية بين المتغيرين (X4 ;X12) مع المتغير التابع أي أن عدم عمل لجان المراجعة على التأكد من أن سياسة المخاطر مستمدة من مجلس الإدارة الذي يضمن بدوره كفاءة وفاعلية هذه المهمة، وعدم عمل لجان المراجعة على تصميم نظام لتقييم إدارة المخاطر وتقديم تقارير دورية لمجلس الإدارة لهما تأثر سلبي على فعالية دورها في إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية، وأيضا نلاحظ وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين (X3 ;X15) مع المتغير التابع, أي أن تأكد لجان المراجعة من وجود عملية رسمية لتحديد وتقدير وإدارة المخاطر في كل المستويات بالمؤسسة و عملها على تقييم

مدى كفاية الوسائل المادية والبشرية المتاحة وتقييم الاستراتيجيات المتبعة لإدارة المخاطر لهما تأثير إجابي على فعالية دورها في إدارة المخاطر, ومن هنا يمكن التعبير عن نموذج العلاقة بين المتغيرات بالمعادلة التالية:

$$Y1= 3.346 + 0.136X3- 0.173X4 - 0.119X12 + 0.175X15$$

2. الفرضية الثانية H0: لا توجد علاقة بين أثر فعالية دور لجان المراجعة والحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار هذه الفرضية، وذلك وفقا للنموذج التالي:

$$Y2= B0 + B1X1 + B2X2 + B3X3 + B4X4 \ .....x16$$

حيث أن:

Y2: العوامل التي تساعد على تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية.

X1: تعمل لجان المراجعة على تقييم مدى سلامة القوائم المالية السنوية والمرحلية وخلوها من الأخطاء قبل عرضها على مجلس الإدارة.

X2: تعمل لجان المراجعة على تقييم التغيرات في السياسات المحاسبية.

X3: تعمل لجان المراجعة على تقدير مدى تعرض القوائم المالية لحالات للغش ومعالجتها.

X4: لا تعمل لجان المراجعة على تحديد جميع العمليات المهمة غير العادية والتحقق من قانونيتها.

X5: تعمل لجان المراجعة على فحص وتقييم مدى سلامة نظام الرقابة الداخلية.

X6: تعمل لجان المراجعة على التحقق من توافق الممارسات الفعلية مع نظام الرقابة الداخلية.

X7: تقوم لجان المراجعة بالتوصية بتعيين المراجع الخارجي.

X8: تقوم لجان المراجعة بتحديد أتعاب المراجع الخارجي.

X9: تعمل لجان المراجعة على تقييم خطط المراجعة الخارجية وتحديد مدى فاعليتها.

X10: تقوم لجان المراجعة بدعم استقلالية المراجع الخارجي.

X11: لا تتأكد لجان المراجعة من عدم تدخل الإدارة بشكل له تأثير مفرط في عملية المراجعة الخارجية.

X12: تعمل لجان المراجعة على التأكد من عدم تقييد نطاق عملية المراجعة الخارجية.

X13: تعمل لجان المراجعة على تقييم خطط المراجعة الداخلية وتحديد مدى فاعليتها.

X14: لا تتأكد لجان المراجعة من مدى كفاية الموارد المخصصة لوظيفتي المراجعة الداخلية والخارجية.

X15: تعمل لجان المراجعة على تقييم سياسات المؤسسة وممارساتها على ضوء الاعتبارات الأخلاقية.

X16: تتأكد لجان المراجعة من الالتزام بتطبيق التعليمات والقواعد المتبعة ومدى توافقها مع النظام الأساسي للمؤسسة.

B0 : الحد الثابت

B16.....B4 B3 B2 B1 : معاملات الانحدار

ويمكن وضع الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي:

0=B4= B3= B2= B1: H0

"أي لا توجد علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع"

H1: **على الأقل** B **واحدة لا تساوي الصفر**

"أي أنه توجد علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع"

الجدول رقم (20.2.2): تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y2

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.475	16	.217	3.255	.000[b]
	Residual	8.007	120	.067		
	Total	11.482	136			

a. Dependent Variable: C

b. Predictors: (Constant), X 1, X2, X 3, X 4, X 5, X 6, X 7, X 8, X 9, X 10, X 11, X 12, X 13 , X 14, X15, X16

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الاحصائي الواردة في الجدوة أعلاه أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig= 0.000 أي أصغر من 0.05 وبالتالي فإننا نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه توجد علاقة بين أثر فعالية دور لجان المراجعة والحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم (21.2.2): اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع Y2

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.219	.311		10.344	.000
	X1	-.054-	.064	-.100-	-.849-	.398
	X2	.042	.063	.082	.663	.509
	X3	.092	.053	.183	1.731	.086
	X4	.008	.053	.015	.143	.887
	X5	-.004-	.039	-.009-	-.100-	.920
	X6	-.036-	.039	-.080-	-.907-	.366
	X7	.034	.037	.090	.907	.366
	X8	-.005-	.040	-.013-	-.132-	.895
	X9	-.033-	.049	-.074-	-.668-	.505
	X10	-.010-	.042	-.024-	-.246-	.806
	X11	-.050-	.050	-.107-	-.992-	.323

	X12	.193	.034	.496	5.614	.000
	X13	-.048-	.054	-.098-	-.882-	.380
	X14	.039	.058	.067	.673	.502
	X15	.064	.048	.117	1.331	.186
	X16	.013	.058	.019	.221	.825
a. Dependent Variable: C						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الاحصائي الموضح في الجدول أعلاه حول العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع أن مستوى الدلالة الإحصائية للمتغيرات (X2, X4, X5, X8, X9, X14, X16) أكبر من 0.05 ولهذا سيتم حذف هذه المتغيرات وإعادة تقدير النموذج كما يلي:

الجدول رقم (22.2.2): تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y2

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.385	9	.376	5.900	.000[b]
	Residual	8.096	127	.064		
	Total	11.482	136			

a. Dependent Variable: C

b. Predictors: (Constant), X15, X6, X10, X12, X7, X1, X13, X3, X11

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم (23.2.2): اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع Y2

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.280	.261		12.581	.000
	X1	-.027-	.050	-.050-	-.543-	.588
	X3	.104	.048	.208	2.191	.030
	X6	-.032-	.037	-.071-	-.864-	.389
	X7	.031	.031	.083	.995	.322
	X10	-.007-	.039	-.017-	-.188-	.851
	X11	-.058-	.048	-.126-	-1.228-	.222
	X12	.197	.032	.505	6.082	.000
	X13	-.049-	.046	-.101-	-1.072-	.286
	X15	.069	.044	.127	1.583	.116
a. Dependent Variable: C						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الاحصائي الموضح في الجدول أعلاه حول العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع أن مستوى الدلالة الإحصائية للمتغيرات (X1, X6, X7, X10, X13) أكبر من 0.05 ولهذا سيتم حذف هذه المتغيرات وإعادة تقدير النموذج كما يلي:

الجدول رقم (24.2.2): تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y2

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.365	4	.841	13.270	.000[b]
	Residual	8.430	133	.063		
	Total	11.795	137			

a. Dependent Variable: C

b. Predictors: (Constant), X15, X12, X3, X11

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم (25.2.2): اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع Y2

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.158	.229		13.782	.000
	X3	.101	.041	.200	2.482	.014
	X11	-.100-	.038	-.217-	-2.647-	.009
	X12	.195	.031	.494	6.291	.000
	X15	.061	.022	.151	2.772	.012
a. Dependent Variable: C						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن مستوى الدلالة لمختلف المتغيرات المستقلة أصغر من 0.05, كما نلاحظ وجود علاقة عكسية بين المتغير (X11) مع المتغير التابع أي أن عدم تأكد لجان المراجعة من عدم تدخل الإدارة بشكل له تأثير مفرط في عملية المراجعة الخارجية له تأثر سلبي على فعالية دورها في الحد من الفساد المالي والإداري بالمؤسسات الاقتصادية، وأيضا نلاحظ وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين (X3, X12, X15) مع المتغير التابع أي عمل لجان المراجعة على تقدير مدى تعرض القوائم المالية لحالات للغش ومعالجتها, وعملها على التأكد من عدم تقييد نطاق عملية المراجعة الخارجية, وتأكد لجان المراجعة من الالتزام بتطبيق التعليمات والقواعد المتبعة ومدى توافقها مع النظام الأساسي للمؤسسة لها تأثير إجابي على فعالية دورها في الحد من الفساد المالي والإداري, ومن هنا يمكن التعبير عن نموذج العلاقة بين المتغيرات بالمعادلة التالية:

$$Y1= 3.158 + 0.101X3 - 0.100X11 + 0.195X12 + 0.061X15$$

خامسا: اختبار التباين الأحادي

لفحص ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية حول فعالية دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تم إجراء اختبار التباين الأحادي بين المتغيرات الوظيفية لأفراد العينة ومحاور الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (26.2.2): اختبار التباين الأحادي (One Way Anova)

المتغيرات	المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
	قيمة F	قيمة Sig	قيمة F	قيمة Sig	قيمة F	قيمة Sig	قيمة F	قيمة Sig	قيمة F	قيمة Sig
الوظيفة	6.622	.000	10.037	.000	2.780	0.02	20.805	.000	9.289	.000
الأقدمية	.693	.502	.415	.661	1.490	.229	.556	.575	.489	.614
المؤهل	2.380	.072	.485	.693	.199	.897	1.469	.226	.936	.425
التخصص	.587	.625	.658	.579	2.127	.100	1.690	.172	.997	.396

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه بالنسبة للمتغيرات " الأقدمية، المؤهل العلمي، التخصص العلمي" أن مستوى الدلالة Sig أكبر من 0.05، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا بالنسبة لهذه المتغيرات، إلا أنه بالنسبة لمتغير "الوظيفة" فنلاحظ أن مستوى الدلالة على مستوى مختلف المحاور أصغر من 0.05، ومختلف قيم F المحسوبة أعلى من قيمة F الجدولية ما يمكننا من القول إن هناك فروق دالة إحصائية بالنسبة لمتغير "الوظيفة", ولتحديد لصالح أي مجموعة هذه الفروق سيتم القيام بالاختبار المقارنات البعدية للمجموعات غير المتساوية "LSD".

الجدول رقم (27.2.2): اختبار المقارنات البعدية (LSD)

المحور الأول						
الوظيفة	أستاذ جامعي	محافظ حسابات	مراجع داخلي	مدير مالي	ع مجلس إدارة	ع لجنة مراجعة
أستاذ جامعي	-	,044	,666	,000	,015	,947
محافظ حسابات	,044	-	,040	,003	,463	,103
مراجع داخلي	,666	,040	-	,000	,014	,763
مدير مالي	,000	,003	,000	-	,052	,000
ع مجلس إدارة	,015	,463	,014	,052	-	,038
ع لجنة مراجعة	,947	,103	,763	,000	,038	-
المحور الثاني						
الوظيفة	أستاذ جامعي	محافظ حسابات	مراجع داخلي	مدير مالي	ع مجلس إدارة	ع لجنة مراجعة
أستاذ جامعي	-	,331	,001	,015	,274	,000

محافظ حسابات	,331	-	,000	,117	,786	,000
مراجع داخلي	,001	,000	-	,000	,000	,614
مدير مالي	,015	,117	,000	-	,257	,000
ع مجلس إدارة	,274	,786	,000	,257	-	,000
ع لجنة مراجعة	,000	,000	,614	,000	,000	-

المحور الثالث

الوظيفة	أستاذ جامعي	محافظ حسابات	مراجع داخلي	مدير مالي	ع مجلس إدارة	ع لجنة مراجعة
أستاذ جامعي	-	,674	,268	,900	,145	,010
محافظ حسابات	,674	-	,455	,630	,077	,027
مراجع داخلي	,268	,455	-	,274	,028	,184
مدير مالي	,900	,630	,274	-	,234	,016
ع مجلس إدارة	,145	,077	,028	,234	-	,001
ع لجنة مراجعة	,010	,027	,184	,016	,001	-

المحور الرابع

الوظيفة	أستاذ جامعي	محافظ حسابات	مراجع داخلي	مدير مالي	ع مجلس إدارة	ع لجنة مراجعة
أستاذ جامعي	-	,000	,007	,000	,004	,000
محافظ حسابات	,000	-	,527	,000	,000	,525
مراجع داخلي	,007	,527	-	,000	,000	,273
مدير مالي	,000	,000	,000	-	,222	,000
ع مجلس إدارة	,004	,000	,000	,222	-	,000
ع لجنة مراجعة	,000	,525	,273	,000	,000	-

المحور الخامس

الوظيفة	أستاذ جامعي	محافظ حسابات	مراجع داخلي	مدير مالي	ع مجلس إدارة	ع لجنة مراجعة
أستاذ جامعي	-	,272	,157	,010	,136	,000
محافظ حسابات	,272	-	,024	,110	,575	000
مراجع داخلي	,157	,024	-	,001	,013	,010
مدير مالي	,010	,110	,001	-	,369	000
ع مجلس إدارة	,136	,575	,013	,369	-	,000
ع لجنة مراجعة	,000	000	,010	000	,000	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وعلى مستوى المحور الأول نلاحظ وجود اختلاف بين إجابات المدير المالي مع باقي الوظائف باستثناء عضو مجلس إدارة إذ أن قيمة مستوى المعنوية بينهما Sig=0.052 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 أي ما نعبر هنه بأنه غير دال احصائية، بالإضافة إلى وجود اختلاف بين إجابات الأستاذ الجامعي مع محافظ الحسابات وعضو مجلس الادارة وأيضا وجود اختلاف بين اجابات محافظ الحسابات مع المراجع الداخلي كما تختلف اجابات إجابات عضو مجلس الإدارة مع كل من المراجع الداخلي وعضو لجنة المراجعة إذ أن مستوى الدلالة Sig<0.05 بين مختلف هذه الوظائف، أما بالنسبة للمحور الثاني فنلاحظ عدم جود اختلاف في الاجابات بين كل من المراجع الداخلي وعضو لجنة المراجعة إذ أن مستوى الدلالة بينهما Sig=0.614 أي أكبر من 0.05 مع وجود اختلاف بينهما مقابل باقي الوظائف ووجود اختلاف بين اجابات الاستاذ الجامعي والمدير المالي, أما بالنسبة للمحور الثالث فنلاحظ وجود اختلاف بين إجابات أعضاء لجان المراجعة مع إجابات مختلف الوظائف الأخرى باستثناء المراجع الداخلي إذ أن مستوى الدلالة Sig=0.184 أي أ:بر من 0.05 ووجود اختلاف بين إجابات المراجع الداخلي وعضو مجلس الإدارة, وأما بالنسبة للمحور الرابع فنلاحظ وجود اختلاف بين إجابات الأستاذ الجامعي مع باقي الوظائف الأخرى بالإضافة إلى وجود اختلاف بين إجابات كل من المدير المالي وعضو مجلس الإدارة مع مختلف الوظائف الأخرى, أما بالنسبة للمحور الخامس فنلاحظ واختلاف في إجابات أعضاء لجان المراجعة مع مختلف الوظائف الأخرى بالإضافة إلى وجود اختلاف بين إجابات المدير المالي مع كل من الأستاذ الجامعي والمراجع الداخلي و وجود اختلاف بين إجابات المراجع الداخلي مع محافظ الحسابات وعضو مجلس الإدارة

الاستنتاج:

- ✓ الاختلافات بين إجابات الأستاذ الجامعي مع باقي الوظائف الأخرى قد تعزى إلى اهتمامه بالجانب الأكاديمي أكثر منه بالجانب المهني والميداني.
- ✓ الاختلاف بين إجابات كل من المراجع الداخلي ومحافظ الحسابات والمدير المالي وعضو مجلس الإدارة قد تعزى إلى اختلاف طبيعة العمل الرقابي لكل منهم.
- ✓ اختلاف الاجابات بين عضو لجنة المراجعة وعضو مجلس الإدارة قد يعزى إلى اختلاف وجهات النظر حول المسؤوليات والمهام الرقابية المنوطة بكل منهما.
- ✓ إن عدم وجود اختلاف بين اجابات المراجع الداخلي وعضو لجنة المراجعة والتي لاحظناها في بعض محاور الدراسة قد يرجع إلى الاحتكاك الكبير بين الوظيفتين كون لجان المراجعة تعتمد في معلوماتها بشكل رئيسي على مخرجات عملية المراجعة الداخلية وأيضا ما تقدمه لجان المراجعة من مزايا لوظيفة المراجعة الداخلية.

خلاصة الفصل الثاني:

تناول المبحث الأول من هذا الفصل الدراسات السابقة، وتضمن هذا المبحث عرض الدراسات السابقة التي تمت في مجال الدراسة الحالية وتم التعليق على تلك الدراسات، وتوصلت معظم الدراسات السابقة العملية التي اعتمدت على القياس الكمي لدور فعال لجان المراجعة في دعم آليات التدقيق الداخلي والخارجي وكذلك دورها في تفعيل نظم الرقابة الداخلية، ومساهمتها في الحد من غسيل الأموال وممارسات إدارة الأرباح، ودورها في تعزيز جودة القوائم المالية، وعلى الجانب الآخر توصلت معظم الدراسات السابقة إلى وجود علاقة سلبية بين تلك الخصائص وحدوث إعادة إصدار التقارير المالية وإمكانية إدارة الأرباح ولكن توصلت بعض الدراسات إلى عدم وجود تأثير لبعض خصائص لجان المراجعة على جودة التقارير المالية.

وخصص المبحث الثاني من هذا الفصل للدراسة الميدانية، حيث تناول المطلب الأول منه عينة وأداة الدراسة، أم المطلب الثاني فعني بوصف وتحليل خصائص عينة الدراسة، ومن خلال المطلب الثالث تم تحليل واختبار محاور وفقرات الدراسة من خلال اختبار التوزيع الطبيعي واختبار T-TEST للعينة الواحدة، أما المطلب الرابع فتم فيه اختبار صحة الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، وفي المطلب الأخير تم دراسة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة.

الخاتمة

الخـــــاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة تحديد مدى فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر و الحد من الفساد المالي و الإداري ، وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية لهذه الدراسة، جزئت الدراسة إلى قسمين، قسم نظري وقسم تطبيقي، وقد تناولنا في الشق النظري أهم الجوانب المتعلقة لجان المراجعة وإدارة المخاطر وكذلك مفهوم و مظاهر الفساد المالي والإداري، و الأسباب المساهمة في تفشي هذه الظاهرة، أما القسم التطبيقي فكان بمثابة إسقاط عملي لما حوته الدراسة النظرية في محاولة لتجسيد المفاهيم والأفكار النظرية بما يسمح بمقارنة الدراستين النظرية والتطبيقية وإبراز أهم النتائج التي تم الوصول إليها.

ولقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

أولا: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

1. على الرغم من أن لجان المراجعة حضت باهتمام كبير من طرف العديد من الباحثين والمنظمات الدولية، إلا أنه وحتى وقتنا الراهن لم يتم تحديد تعريف موحد لها، فتعددت تعاريفها بتعدد وجهات النظر.
2. يعد ميثاق الحكم الراشد باكورة توجه الجزائر نحو تطبيق حوكمة المؤسسات إلا أنه وبالرغم من إشارته للجان المراجعة فإنه لم يلزم المؤسسات بتكوينها وهذا ما يدعو بالضرورة لاستحداث قانون يلزم المؤسسات بتكوين لجان المراجعة كونها أحد آليات حوكمة المؤسسات.
3. هناك تأخر شديد على مستوى الجزائر في استحداث قوانين وتشريعات الخاصة بلجان المراجعة بهدف تطوير مفهومها وضبط مهامها ومسؤولياتها وتحديد رؤية واضحة لها بما يتيح تطبيقها وتفعيل دورها في البيئة الاقتصادية الجزائرية، ما يجعل واقع هذه اللجان هش وضعيف مع رؤية غير واضحة لملامحها على مستوى الجزائر مقارنة بالتطور الذي شهدته في معظم دول العالم.
4. يمثل الفساد المالي والإداري ظاهرة عالمية واسعة الانتشار، كما أن لها أثار سلبية جسيمة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي للدول.
5. أن معدل الأهمية النسبية للمحور الأول" دور لجان المراجعة في تقييم وتقويم إدارة المخاطر بالمؤسسة" بلغ 75,6% ومستوى الدلالة 000. وهي أقل من 0,05 وقيمة T المحسوبة 35,587 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1,96، ومما سبق يمكن أن نستنتج بأن للجان المراجعة دور فعال في تقييم وتقويم إدارة المخاطر بالمؤسسة من خلال ما تقوم به من مهام ومسؤوليات على مستوى أدارة المخاطر بالمؤسسة ... وذلك ما يؤكد صحة **الفرضية الأولى**.
6. أن معدل الأهمية النسبية للمحور الثاني" دور لجان المراجعة في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها بالمؤسسة " بلغ 75,6% ومستوى الدلالة 000. وهي أقل من 0,05 وقيمة T المحسوبة 34,548 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1,96,

ومما سبق يمكن أن نستنتج بأن للجان المراجعة دور فعال في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها بالمؤسسة من خلال ما تقوم به من مهام ومسؤوليات على مستوى أدارة المخاطر بالمؤسسة.... وهذا ما يؤكل صحة **الفرضية الثانية**.

7. أن معدل الأهمية النسبية للمحور الثالث " العوامل التي تساعد على تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري في المؤسسات " بلغ 83,4% ومستوى الدلالة 000. وهي أقل من 0,05 وقيمة T المحسوبة 23,343 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1,96، ومما سبق يمكن أن نستنتج بأن هناك العديد من العوامل التي تساعد على تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومن أهمها " التدخل المفرط فيه من طرف الإدارة في عمل المراجع الخارجي, عدم التزام بعض الموظفين بالقيم والأخلاقيات المهنية عند أداء مهامهم, ضعف نظام الرقابة الداخلية وعدم استقلالية المراجع الداخلي والخارجي..."، وذلك ما يؤكد صحة **الفرضية الثالثة**

8. أن معدل الأهمية النسبية للمحور الرابع" دور لجان المراجعة في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري في المؤسسات " بلغ 84,6% ومستوى الدلالة 000. وهي أقل من 0,05 وقيمة T المحسوبة 43,644 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1,96، ومما سبق يمكن أن نستنتج بأن للجان المراجعة دور فعال في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية... وذلك ما يثبت صحة **الفرضية الرابعة**.

9. أن معدل الأهمية النسبية للمحور الخامس" المعوقات التي تحد من فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري" بلغ 77,8% ومستوى الدلالة 000. وهي أقل من 0,05 وقيمة T المحسوبة 35,747 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1,96، ومما سبق يمكن أن نستنتج بأن هناك العديد من المعوقات التي تحد من فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري من أهمها "نقص التكوين والخبرة لدى أعضاء لجان المراجعة، عدم التزام لجان المراجعة بالمعايير المهنية والأخلاقية أثناء أداء مهامها..."، وذلك ما يؤكد صحة **الفرضية الخامسة**.

10. أثبتت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود علاقة دالة إحصائية بين أثر فعالية دور لجان المراجعة وإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية إذ أنه وفق نموذج الانحدار الخطي فإن هناك:

- ✓ علاقة عكسية بين عدم عمل لجان المراجعة على التأكد من أن سياسة المخاطر مستمدة من مجلس الإدارة الذي يضمن بدوره كفاءة وفاعلية هذه المهمة، حيث أن لهذا المتغير أثر سلبي على فعالية دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية.
- ✓ علاقة عكسية بين عدم عمل لجان المراجعة على تصميم نظام لتقييم إدارة المخاطر وتقديم تقارير دورية لمجلس الإدارة، حيث أن لهذا المتغير أثر سلبي على فعالية دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية.
- ✓ علاقة طردية بين تأكد لجان المراجعة من وجود عملية رسمية لتحديد وتقدير وإدارة المخاطر في كل المستويات بالمؤسسة، حيث أن لهذا المتغير أثر إجابي على فعالية دورها في إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية.

- ✓ علاقة طردية بين عمل لجان المراجعة على تقييم مدى كفاية الوسائل المادية والبشرية المتاحة وتقييم الاستراتيجيات المتبعة لإدارة المخاطر، حيث أن لهذا المتغير أثر إجابي على فعالية دورها في إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية.

11. أثبتت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود علاقة دالة إحصائية بين أثر فعالية دور لجان المراجعة والحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية إذ أنه وفق نموذج الانحدار الخطي فإن هناك:

- ✓ علاقة عكسية بين عدم تأكد لجان المراجعة من عدم تدخل الإدارة بشكل له تأثير مفرط في عملية المراجعة الخارجية، حيث أن لهذا المتغير أثر سلبي على فعالية دور لجان المراجعة في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية..
- ✓ علاقة طردية بين عمل لجان المراجعة على تقدير مدى تعرض القوائم المالية لحالات للغش ومعالجتها، حيث أن لهذا المتغير أثر إجابي على فعالية دور لجان المراجعة في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ علاقة طردية بين أن عمل لجان المراجعة على التأكد من عدم تقييد نطاق عملية المراجعة الخارجية، حيث أن لهذا المتغير أثر إجابي على فعالية دور لجان المراجعة في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ علاقة طردية بين أن تأكد لجان المراجعة من الالتزام بتطبيق التعليمات والقواعد المتبعة ومدى توافقها مع النظام الأساسي للمؤسسة، حيث أن لهذا المتغير أثر إجابي على فعالية دور لجان المراجعة في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية.

12. أثبتت نتائج اختبار التباين الأحادي ونتائج اختبار المقارنات البعدية "LSD" وجود فروق دالة إحصائيا على مستوى متغير "الوظيفة", وبذلك يمكننا القول بوجود فروق دالة إحصائيا تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية حول فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والاداري... وهذا ما يثبت صحة **الفرضية السادسة**.

ثانيا: توصيات الدراسة

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج على المستوى النظري والتطبيقي من هذه الدراسة يمكن طرح مجموعة من التوصيات من شأن تجسيدها أن يُسهم في تطوير التوجه نحو تشكيل وتفعيل دور لجان المراجعة بالمؤسسات الاقتصادية منها:

1. ضرورة قيام الهيئات والمنظمات المهنية التي تعنى بمرافقة المؤسسات ودعمها، وكذا الجهات الحكومية بعمليات التحسيس بأهمية تكوين لجان المراجعة والفوائد المترتبة عنها.

2. ضرورة دعم المؤسسات التي بها لجان مراجعة من أجل تفعيل دورها من خلال عقد ملتقيات وندوات تدريبية حول مهام ومسؤوليات هذه اللجان.

3. ضرورة سن القوانين والتشريعات الملزمة للمؤسسات الاقتصادية بتشكيل لجان المراجعة، واستصدار دليل يكون كدستور للجان المراجعة يحدد المهام والمسؤوليات التي على عاتقها وضوابط تشكيلها.
4. إنشاء معهد مهني لتنظيم وتطوير أداء أعضاء لجان المراجعة، وتنظيم مسألة التعليم المهني المستمر لأعضائها، والعمل على إرساء المقومات العلمية والعملية الواجبة لمنظومة لجان المراجعة وتنظيم البرامج التدريبية اللازمة للمرشحين لعضوية هذه اللجان.
5. ضرورة قيام المنظمات المهنية بتطوير قاعدة معلومات الكترونية تمكن أعضاء لجان المراجعة من الاتصال الدوري المستمر بتلك المنظمات وتفعيل محور التعلم الذاتي عن بعد وتبادل الخبرات وكذلك سبل مواجهة بعض المواقف التي قد يتعرض لها عضو لجنة المراجعة في الواقع العملي والتعرف على المستجدات المهنية في مجال لجان المراجعة.

ثالثا: آفاق البحث

1. أثر الالتزام بمتطلبات التحكم المؤسسي على فعالية لجان المراجعة ومجلس الإدارة في إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية.
2. فعالية دور لجان المراجعة في تقويم نظم الرقابة الداخلية والحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية.
3. مدى التزام مجلس الإدارة بتقارير لجنة المراجعة المتعلقة بعملية إعداد القوائم المالية وأثره على جودة الإفصاح على مستوى هذه القوائم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب	
1.	ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، "**إدارة البنوك التجارية**"، ط 2، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
2.	اتحاد الشركات الاستثمارية،" **إدارة المخاطر**"، مكتبة الآفاق، الكويت، بدون سنة نشر، متوفر علىhttp://unioninvest.org/index.aspx
3.	أحمد محمود نهار أبو سويلم،" **مكافحة الفساد**"، ط1، دار الفكر، عمان، الاردن، 2010
4.	أسامة عزمي سالم، نوري موسى شقيري، "**إدارة المخاطر والتامين**"، ط1، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2007.
5.	أكرمان سوز روز، " **الفساد والحكم والأسباب والعواقب والإفصاح**"، ترجمة فؤاد سروجي، دار الأهلية للطباعة والنشر، عمان، الأردن،2003.
6.	ألان وارنج، إيان جليدون، ترجمة سرور علي ابراهيم، "**إدارة المخاطر الأمور الحرجة للنجاح والبقاء على قيد الحياة في القرن الحادي**
7.	أمين السيد احمد لطفي، "**المراجعة وحوكمة الشركات**"، الدار الجامعية، مصر، 2010
8.	بلال خلف السكارنة، "**أخلاقيات العمل**"، ط4، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2014.
9.	جوناثان روفيد، "**إدارة مخاطر الأعمال**"، ط1. ترجمة علاء أحمد إصلاح، مصر، مجموعة النيل العربية للنشر، 2008.
10.	دليل الحوكمة المؤسساتية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي، مؤسسة جرامين جميل، بيروت، لبنان، 2010.
11.	حمزة محمود الزبيدي، "**إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني**"، ط1، دار الوراق، عمان، الأردن، 2002
12.	حمزة محمود الشمخي، "**قرارات الإدارة المالية بشأن أهدافها والتخطيط ومواجهة المخاطر**"، الجامعة المستنصرية، بغداد 1983
13.	خالد وهيب الراوي، " **إدارة المخاطر المالية** "، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
14.	خالد وهيب الراوي، "**إدارة المخاطر المالية**"، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
15.	سامي عفيفي حاتم، " **التأمين الدولي**"، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 1996.
16.	سلامة عبد الله سلامة، "**الخطر والتأمين**"، مكتبة دار النهضة العربية، ط6، مصر، 1980.
17.	سيد سالم عرفة، "**إدارة المخاطر الاستثمارية**"، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
18.	طارق عبد العال حماد، "**إدارة المخاطر، أفراد، إدارات، شركات، بنوك**"، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007..
19.	طارق عبد العال حماد، " **إدارة المخاطر**"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003
20.	عامر الكبيسي، "**الفساد والعولمة تزامن لا توأمة**"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2005.
21.	عادل عبد العزيز السن، " **متطلبات مواجهة المخالفات المالية والإدارية**"، الملتقى العربي الأول، تطور الجهاز الإداري الحكومي، الإسكندرية،
22.	عبد الحميد ابو بكر، وليد إسماعيل السيف، "**إدارة الخطر والتأمن**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
23.	عبد الحميد متولي، "**نظرات في أنظمة الحكم في الدول النامية**"، ط2، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، 1992.
24.	عبد الرحيم أحمد بلال، "**من أدب المجتمع المدني دوره في ترقية النزاهة والشفافية في الوطن العربي**"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.
25.	عبد الرزاق بن حبيب، "**اقتصاد وتسيير المؤسسة**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
26.	عبد العزيز صالح بن حبتور، " **الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير**"، دار المسيرة، ط2، عمان، الاردن، 2007.
27.	عبد الكريم قندوز، "**التحوط وإدارة المخاطر، مدخل مالي**"، دار إي-كتب، لندن، المملكة المتحدة، 2018.
28.	عبد الوهاب نصر على، "**المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، ط1، الدار الجامعية**"، مصر،2010.
29.	عبد الوهاب نصر على، "**المراجعة وحكومة الشركات ومسئوليات مراقبة الحسابات في مواجهة الأزمة المالية العالمية**"، القاهرة، الدار
30.	عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، "**مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007.
31.	عبود نجم، "**أخلاقيات الإدارة في عالم متغير**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
32.	عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، "**الادارة المالية المتقدمة**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
33.	عصام عبد الفتاح مطر، "**الفساد الإداري، ماهيته، أسبابه، مظاهره**"، الاسكندرية، مصر دار الجامعة الجديدة، 2011، مصر.

34. على ركاز، نصر الدين بوشيشة، "**الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية**"، ط1، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر
35. لؤي أديب العيسى، "**الفساد والبطالة**"، ط1، دار الكندي للنشر، الأردن، 2009.
36. محمد ابراهيم عبيدات، محمد شفيق حسين طنيب، "**أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص**"، ط1، دار المستقبل، عمان، الأردن، 1997.
37. محمد محمد الفيومي، "**المراجعة المتقدمة**"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003.
38. محمد مصطفى السبعاوي، "**تطور الفكر الإداري**"، مطبعة أبو وطفة، غزة، فلسطين، 2003.
39. محمد مصطفى سليمان، "**دور حكومة المؤسسات في معالجة الفساد المالي والإداري**"، ط،2 الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2009.
40. محمد مصطفى سليمان،" **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
41. محمود محمد معابرة، "**الفساد الاداري وعلاجه في الشريعة الاسلامية**"، ط1 الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011، ص ص: 114-115.
42. سيد محمد جاد الرب، "**الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية**"، القاهرة، دار الفكر العربي، 2011.
43. منظمة الشفافية الدولية، مؤشر الفساد لسنة 2013، "**أسئلة متكررة**".
44. منير إبراهيم الهندي، "**الإدارة المالية، مدخل تحليلي معاصر**"، المكتب العربي الحديث، القاهرة، ط4 ،1999.
45. منير إبراهيم هندي، "**الأوراق المالية وأسواق رأس المال**"، دار المعارف، الإسكندرية، 1999.
46. نبيل حشاد، "**دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية**"، اتحاد المصارف العربية، موسوعة بازل، بيروت، 2005.
47. نظمي ابراهم إيهاب، "**التدقيق القائم على مخاطر الأعمال، الحداثة والتطور**"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
48. نادية العارف، "**الإدارة الاستراتيجية**"، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2000.

الرسائل والأطروحات الجامعية

49. ابراهيم رباح ابراهيم المدهون، "**دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة**"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011
50. انتصار حسين علي عبد الله "**لجان المراجعة فيظل حوكمة الشركات وأثرها على جودة التقارير المالية دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية**"، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، السودان، 2016.
51. أنس عبد الله محمد الأمين، "**أثر لجان المراجعة في تنظيم السياسات المحاسبية وتحقيق الشفافية في التقارير المالية في المصارف التجارية السودانية**"، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العلية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.
52. إياد سعيد محمود الصوص، " **مدى فاعلية دور لجان المراجعة في دعم آليات التدقيق الداخلي والخارجي، دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في فلسطين**" رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012.
53. الصديق طلحة محمد رحمة، "**التمويل الإسلامي والرؤى المستقبلية**"، جامعة الخرطوم، السودان رسالة دكتوراه، غير منشورة،2006.
54. باديس بوسعيود، "**مأسسة مكافحة الفساد في الجزائر**"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو،2012.
55. حورية حمني، "**آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها، حالة الجزائر**"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.
56. حورية زينب، "**تحليل وتقدير المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية دراسة تطبيقية باستخدام التحليل التمييزي 2000-2002**"، **أطروحة** دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
57. رمضان عارف رمضان مبروك، "**دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات' دراسة نظرية تطبيقية**"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، مصر، 2011.
58. سارة بوسعيود، "**دور استراتيجيات مكافحة الفساد الاقتصادي في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة مقارنة بين الجزائر وماليزيا**"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013.
59. سعيد هديل كاظم، "**تأثير النظام القيمي للعاملين في الفساد الإداري بالعراق، دراسة اختبارية في وزارات عراقية مختارة**"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2007.
60. عادل خليل علي قطيشات، "**مدى توفر الشروط اللازمة لتحسين فعالية لجان التدقيق المشكلة في الشركات المساهمة العامة الأردنية**"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
61. عبد الحميد حسيابي، " **أهمية وجود لجان المراجعة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الاتجاه الدولي نحو تعزيز حوكمة المؤسسات**"، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة وتدقيق جامعة الجزائر 3، 2015.
62. عصام نعمة قريط، " **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر دراسة ميدانية في المصارف السورية**"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2011.
63. عصمت أنور حامد صحصاح، "**دراسة تحليلية لدور المراجعين في حوكمة الشركات، بالتطبيق على البنوك** "، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2007.

64. محمود العبيدي، **"التحديات التي تواجه منظمات الاعمال المعاصرة، الازمة المالية والعالمية والافاق المستقبلية"**، جامعة فيلاديلفيا، المملكة الاردنية الهامشية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، رسالة دكتوراه منشوره، 2011.

65. مريد محمد سلام شراب، **"دور التدقيق الداخلي في تقييم فاعلية إدارة المخاطر في شركات التأمين العاملة في فلسطين"**، رسالة ماجستير قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2013.

66. منتصر على الطيب علي، **"دور لجان المراجعة في رفع كفاءة حسابات التسوية الضريبية"**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العلية، جامعة النيلين، السودان، 2017.

67. موسى سلامة السويطي، **"تطوير أنموذج لدور لجان المراجعة في الشركات المساهمة العامة الأردنية وتأثيرها في فاعلية واستقلالية التدقيق الخارجي"**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات المالية والإدارية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن، 2006.

68. هيا مروان ابراهيم لظن، **"مدى فاعلية دور التدقيق الداخلي في تقويم إدارة المخاطر وفق إطار COSO، دراسة تطبيقية على القطاعات الحكومية في قطاع غزة"**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016.

69. ولطيفة عبيدلي، **"دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة"**، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية. 2012.

الدوريات والنشريات

70. الصادق محمد سالم الطيب، **" جودة المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل إدارة المخاطر، دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية العاملة بولاية البحر الأحمر"**، مجلة جامعة البحر الأحمر للعلوم الإنسانية، العدد 02، 2016، ص ص: 37-60.

71. أبو زيد محمد أبو ذر مسند، **"لجان المراجعة ودورها في زيادة فاعلية معلومات القوائم المالية، دراسة حالة: بنك النيل التجاري وبنك أم درمان الوطني"** مجلة العلوم الإدارية العدد 02، 2018، ص ص115-146.

72. ابوبكر الهاشمي, عبد القادر لسيود، احمد سعد احمد مسعود، **"دور لجان المراجعة في زيادة كفاءة وفعالية المراجعين الخارجيين في ليبيا"**: دراسة ميدانية في مدينة بنغازي، مجلة العلوم البحثية والتطبيقية، جامعة سبها، المجلد الاربع عشر، العدد الأول، 2015 ص–ص: 71-83.

73. أمين بن سعيدة،" **الفساد المالي والإداري، الأسباب والمظاهر، من خلال مؤشرات عربية"**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات

74. إيمان بوقصبة، **"معضلة الفساد المالي في الجزائر"**، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد01، العدد 09، ص ص:352-364.

75. أيمن زيدو، الطاهر العمودي، **"إدارة المخاطر في شركات التأمين دراسة قياسية بالتطبيق على الشركة الجزائرية للتأمين"**، مجلة رؤى اقتصادية جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي العدد 09، 2015.

76. بلعزوز بن علي، **"استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية"**، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، العدد،07، 2009-2010. ص ص: 331-341.

77. تيسير زاهر، وأخرين، **"الحوكمة المؤسساتية ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في المصارف، دراسة لآراء عينة من موظفي المصارف الخاصة في سورية"**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 04، 2014، ص ص:67-88.

78. حسام حسن هاشم، هيثم صاحب سعيد،" **فاعلية اجراءات المحاسبة القضائية في مكافحة الفساد المالي والإداري، دراسة استطلاعية"**، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة 41، العدد 117، 201، ص ص:257-271.

79. حسين أحمد دحدوح، " **دور لجان المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات، دراسة ميدانية"**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 24، العدد 01، 2008 ص–ص: 249-283.

80. حورية زينب، **"إدارة الخطر ومعالجته"**، مجلة العلوم الانسانية، العدد 22، 2004، ص ص: 77-99.

81. خولة حسين حمدان، **"لجنة التدقيق التشكيل والمهام دراسة مقارنة"**، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة واسط، العراق، العدد 19، 2015.

82. رشا حمادة دور لجان المراجعة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية دراسة ميدانية مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 26 العدد 02، 2010 ص-ص: 87-118.

83. زكريا عبده السيد أحمد،" **مقومات تفعيل لجنة المراجعة في تنسيق العلاقة بين آليات الحوكمة في شركات المساهمة المصرية"**، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، السنة 26، العدد 01، 2006، ص ص: 905-946.

84. سامح محمد رضا رياض أحمد " **دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية– دراسة تطبيقية على شركات الأدوية المصرية–"** المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 7 العدد 01, 2011 ص ص: 43-66.

85. سامح محمد رضا رياض، **"دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية دراسة تطبيقية على شركات الأدوية المصرية"**، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 01، 2011، ص ص: 43-66.

86. سعد جايد مشكور، عبد حيدر عباس، **"علاقة نظام الحوكمة بجودة التدقيق وأثرها في محاربة الفساد المالي والإداري، دراسة عملية على عينة مختارة من المدققين"**، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية جامعة واسط العدد 24، 2016، ص ص: 235-263.

87. سعد على حمود العنزي، عراك عبود عمير الدليمي، **"تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات، مدخل نظري تحليلي"**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 07، العدد 13، 2015، ص ص: 569-583.

88. سعيد قاسم علوان، أحمد سهاد عادل، **"الفساد المالي والإداري، المفهوم والأسباب والإثار ووسائل المكافحة"**، مجلة الدراسات التاريخية والحضارية العدد 18 المجلد 06، 2014، ص–ص 01-22.

89. سليم طرابلسي، خير الدين معطي الله، **" دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وانعكاساتها على حوكمة الشركات"**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02، 2016، ص ص: 45-63.

90. سوزان جمال الدين عبد الرحمان، **"مدى التفاعل بين لجان المراجعة والمراجعة الداخلية وأثر ذلك على فعالية الإجراءات الحاكمة في شركات المساهمة المصرية"**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد 28، العدد 04، 2004، ص ص: 101-126.

91. شاكر خليل البلداوي، محمود جلال الرفاعي، **"إدارة المخاطر في ظل أركان التحكم المؤسسي، دراسة ميدانية في البنك العربي الأردني"**، مجلة المنصور كلية المنصور الأهلية، العراق، العدد 18، 2012 ص ص: 01-29.

92. صبرينة كردودي، عتيقة وصاف، **"الوقاية من الفساد المالي والإداري من منظور الفكر الإسلامي"**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016. ص ص: 221-246.

93. عامر الكبيسي، **" الفساد الإداري رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة"**، المجمعة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، عمان، الأردن، العدد 01، 2000، ص ص:85 -122.

94. عباس بحناس، **"المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر المصرفية"**، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد 11، ص ص: 154-170.

95. عبد الحميد حسيباني، صلاح حواس، **" أهمية تعزيز عمل لجان المراجعة لمواجهة الفساد المالي الجزائرية في المؤسسات الاقتصادية"**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 06، ص ص: 239-240.

96. عبد القادر عصماني، **"علاقة ذكاء المؤسسة بإدارة المخاطر، تجربة شركة أكسون موبيل"**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 18، 2018، ص ص: 103-122.

97. عبد الكريم قندوز، **"إدارة المخاطر بالصناعة المالية الإسلامية مدخل الهندسة المالية"**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 2، 2009.

98. عبد المطلب السرطاوي، وآخرون، **"أثر لجان التدقيق في الشركات المساهمة العامة الأردنية على الحد من إدارة الأرباح، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية ما قبل الأزمة المالية العالمية"**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الانسانية، المجلد 04، 2013.

99. عدنان سالم الأعرجي، وآخرون، **"فاعلية نظام الرقابة المالية وأثره على الفساد المالي في العراق، دراسة تطبيقية على جامعة الموصل"**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، المجلد 04، العدد 08، 2012، ص ص:317-346.

100. عصام فهد العربيد، محمد نادر العثمان، أحمد عيسى عاصي، **"دور لجان المراجعة في تحديد جودة المراجعة الخارجية، دراسة ميدانية"** مجلة جامعة البعث – المجلد 36، العدد 04، 2014، ص ص: 281-305.

101. علاء حسن كريم الشرع **"دور لجان التدقيق في الحدد من ممارسات إدارة الأرباح وأثرها على جودة التقارير المالية المنشورة للشركات المساهمة العامة العراقية دراسة تطبيقية على عينة من شركات التأمين المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية"**، مجلة المثنى للعلوم الإدارية

102. على فلاح الزعبي، **"إدارة المخاطر ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية، دراسة تحليلية"**، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، العدد 04، 2010. ص ص: 27-46.

103. علي سليمان النعامي، **"مجالات مساهمة المراجع الداخلي والخارجي ولجان المراجعة في مواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات المساهمة العامة بقطاع غزة، دراسة تحليلية تطبيقية على الشركات المساهمة العامة بقطاع غزة"**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث

104. عماد بوروع، بلقاسم بوقرعة، **"الفساد الإداري، أنواعه، أسبابه ومظاهره"**، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 38، 2018، ص ص: 249-270.

105. عمر السر الحسن محمد، بشير بكري عجيب بابكر، **"دور كفاءة لجان المراجعة في تقليل مخاطر مراجعة الأنظمة المحاسبية الإلكترونية دراسة ميدانية"**، مجلة جامعة البحر الأحمر، مصر، 2015، ص ص: 174-188.

106. عوض بن سلامة الرحيلي، **"لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات، حالة السعودية"**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 22، العدد 01، 2008.

107. فاتح سردوك، نصير أحمد، **"إطار مقترح لتفعيل دور لجان المراجعة ورقابة الجودة في تحقيق جودة المراجعة، دراسة تحليلية من وجهة نظر المراجعين الخارجيين وأطراف الحوكمة بالجزائر"**، مجلة معارف، السنة 12، العدد 23، 2017، ص ص:181-199.

108. فلاق علي، طبني مريم،"دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري وتحقيق التنمية الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المحلية المستدامة- جامعة المدية، العدد 04، جوان 2015، ص ص:167-187.

109. فواز خلف ظاهر، **"الفساد المالي والإداري وغياب ثقافة النزاهة، الأسباب وسبل المعالجة، دراسة قانونية"**، مجلة كلية القانون والعلوم القانونية والسياسية، المجلد 07، العدد 36، 2018، ص ص: 113-148.

110. فيحاء عبد الخالق يحي البكوع، أحمد منهل مجيد، **" تفعيل نظم الرقابة الداخلية للحد من ظاهرة الفساد المالي والاداري في الوحدات الخدمية، دراسة نظرية تحليلية"**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 92، 2012 ص ص:167-

111. كريمة صراع، حورية بدارنية، **"الالتزام بأخلاقيات العمل داخل المنظمة كأداة للحد من الفساد الإداري مع الإشارة لحالات من الممارسات اللاأخلاقية"**، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، العدد 04، ص ص: 200-213.

112. لطفي زعباط، **"الدور الحوكمي لمهنة التدقيق"**، مجلة المستقبل الاقتصادي، العدد السادس، 2018، ص ص:51-62.

113. لبنى فتاتي، **"تأجيل النظر في قضية تبييض الأموال البنك التجاري والصناعي بوهران إلى 17 أفريل"**، جريدة الأمة العربية، نشر بتاريخ، 06-03-2016، متوفر على الرابط: https://www.djazairess.com/eloumma/35303

114. ماهر علي الشمام، **"استخدام محاسبة الحماية في إدارة المخاطر المالية في منشآت الأعمال"**، مجلة تنمية الرافدين، العراق، المجلد 34، العدد 107، 2012، ص ص: 49-63.

115. محمد خميسي بن رجم، **"الفساد المالي والإداري في الجزائر، أسبابه، أثاره واستراتيجيات مكافحته"**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 40، 2016، ص-ص 64-100.

116. محمد عباس ديوب، رلاء حسين زريقا،**"تحديد المخاطر في شركات المقاولات دراسة ميدانية على شركات المقاولات العاملة في سورية"**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد 03، 2016.

117. محمد موسى علام، حمدان صبري ماهر صبري مشتهى، **"علاقة خصائص لجنة التدقيق بنوع تقرير مدقق الحسابات دراسة تطبيقية على المؤسسات الصناعية المساهم العامة المدرجة في بورصة عمان"**، المجلة العربية للمحاسبة، 2011، ص-ص: 109-163.

118. مسعود لشهب، "**دراسة لأثر الفساد المالي والإداري على أداء السياسة المالية في الجزائر خلال الفترة 2002 - 2015 باستخدام نماذج VAR**، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 08، 2013، ص ص:192-212.

119. مصطفى بوبكر، أحمد جميل، كهينة رشام، **"أثر إدارة المخاطر على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة هيكل للحديد والصلب"**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، 2019، ص ص:87-100.

120. محمد بن عزوز، " **الفساد الإداري والاقتصادي، آثاره وآليات مكافحته، حالة الجزائر"**، المجلة الجزائرية للعولمة ولسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016، ص ص:197-219.

121. المكي معتوق سعود، وحميدة المحجوب، **"إمكانية تطبيق المراجعة الداخلية وفقاً لمدخل إدارة المخاطر بالمصارف التجارية العاملة في ليبيا"**، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد 05، ع خ، مارس 2017، ص ص: 61-79.

122. ناصر المهدي، **"الاهمية الاقتصادية لأساليب إدارة الخطر في المؤسسة"**، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 08، 2013، ص ص: 89-104.

123. ناصر أنور عباس، " **دور التدقيق الداخلي في مكافحة الفساد المالي والإداري"**، مجلة الدنانير كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة العراق، 2018 ص ص: 490-508.

124. نضال عزيز مهدي، نبيل عبد الحر الجبوري، **"تطوير أداء وحدات الرقابة الداخلية العاملة في القطاع الحكومي في ضوء مدخل إدارة المخاطر، دراسة ميدانية في الوحدات الحكومية العراقية"**، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق السنة 39، العدد 109، 2016،

125. نوارة باشوش، دليلة بلخير،" **بادسي يتحدث عن حصيلة كارثية ل 13 سنة من التصفية"**، جريدة الشروق اليومي نشر بتاريخ، 04-06-2015، متوفر على الرابط: https://www.djazairess.com/echorouk/245022

126. وسيلة خزار، **"مظاهر الفساد الإداري والمالي في عالمنا العربي الإسلامي، الجزائر والعراق أنموذجا"**، مجلة المعيار، المجلد 13، العدد 25، 2010، ص ص: 01-29.

127. يحي ياسين سعود، **"أثر انضمام العراق لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد المالي والإداري لعام 2003"**، مجلة جامعة تكريت للحقوق، السنة 03، المجلد02، العدد01، الجزء01، 2018، ص ص: 208-253.

128. يونس زين،" **أهمية تكوين لجان المراجعة في المؤسسات الجزائرية ودورها في تدعيم استقلالية مراجع الحسابات"**، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 06، 2014، ص ص 33-47 ص 34.

المؤتمرات والملتقيات والندوات

129. أديب العمري، إبراهيم الخلوف الملكاوي، **"دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر، دراسة نظرية"**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول، إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، 16 -18 أفريل 2007، جامعة الزيتونة الأردنية.

130. أشرف حنا ميخائيل، **"تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات"**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي الاول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 24-26 سبتمبر 2005.

131. رقية حساني، مروة كرامة، فاطمة حمزة، " **آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والاداري"**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

132. سارة بركات، حسيبة زايدي، **"الحوكمة الجيدة ومحاربة الفساد والرشوة شروط أساسية لتحقيق التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا"**، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 06-07، ماي

133. طلال زعبة، السعيد بريكة، **"الفساد المالي والإداري كمعوق لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر"**، مجلة المعيار، جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة، المجلد 13، العدد 25، 2010، ص ص: 01-24.

134. عبد القادر عصماني، **"أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية"**، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف ،20 -21 اكتوبر،2009.

135. عزيزة بن سمينة، دليلة بن سمينة، " **تفشي ظاهرة الفساد الإداري بين التنظير والواقع العملي"**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

136. عطية صلاح سلطان، **"دور لجان المراجعة في دعم حوكمة الشركات لأغراض استمرار الشركة"**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية المؤتمر العربي الأول، القاهرة، 24-26 سبتمبر 2005.

137. عمرو يس، " **دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات"**، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الفترة من 19-23 نوفمبر 2006.

.138	عوض سلامة الرحيلي، **"لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات"**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي الاول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 24-26 سبتمبر 2005.
.139	عيد بن حامد الشمري، **"دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية"**، الندوة الثانية عشر حول سبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، 2010.
.140	مسعود دراوسي، محمد الهادي ضيف الله، **"فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
.141	منير نوري، فاطمة الزهرة غربي، **"معالجة الفساد الإداري في المؤسسات الاقتصادية كوسيلة لممارسة الحكم الراشد"**، مداخلة ضمن أعمال الملتقى الوطني الثالث حول: سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 09-10
.142	وسيلة خزار، **"مظاهر الفساد الإداري والمالي في عالمنا العربي الإسلامي، الجزائر والعراق أنموذجا"**، الملتقى الوطني حول: ظاهرة الفساد الإداري والمالي في الجزائر وسبل مكافحتها، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، 05-06 ديسمبر 2010.

المراجع باللغة الأجنبية

BOOKS

143.	Adrien Bénard, Anne Lise Fontane, **"La gestion des risques dans l'entreprise, Edition Eyeolles ",** Paris, France, 1994
144.	Bernard Barthélemy, **"Philippe Courrèges, gestion des risques, méthode d'optimisation globale"**, édition d'organisation, 2em édition augmentée, paris, France, 2004
145.	Collective, **"project –risk management hand book",** office of project management process impr ovement ,first edition ,June 26,2003.
146.	Gouvernement du Québec, **"Vocabulaire de la gestion du risque, Éviter de courir des risques**", l'Office québécois de la langue française, Québec, 2007.
147.	H. Mintzberg, **"Structure et Dynamique des Organisations, D'organisation"**, Paris, 1982.
148.	Hopkins Bruce R. , Gross Virginia C., **"Nonprofit Governance"**, Edition Wiley, 2009.
149.	Huang, Hua-Wei, Thiruvadi, Sheela, **"Audit committee characteristics and corporate fraud"**, International Journal of Public Information Systems, iss.1, 2010.
150.	Jacqueline Jeynes, **"Risk Management: 10 Principles"**, Butterworth-Heinemann , London , 2002.
151.	James K. Kincaid and others."Control Self-Assessment" first printing. The IIA Research Foundation 2006.
152.	K. H. Spencer Pickett, Jennifer M. Pickett, **"The Internal Auditing Handbook"**, wiley.2003. Kagermann Henning And Others**, "Internal Audit Handbook**", Edition Springer, 2008.
153.	KPMG Audit, **"La gestion des risques et du contrôle interne au sein des sociétés foncières"**, Paris, 2009.
154.	ollection Gras Savoye "Management de L'incertitude" , Edition EYROLLES, Paris, France, 2008
155.	Pope, Jeremy, **"Confronting Corruption: The Elements of a National Integrity System"**, TI Source Book 2000, Berlin, Transparency Interna onal.
156.	Sophie Gaultier Gaillard، Jean Paul Louis sot, **"Diagnostique des risques"**, Edition AFNOR**,** Saint Denis, France, 2004.
157.	Vaughan, Emmett and other, **"Fundamentals of Risk and Insurance",** John Wiley & sons1999.
158.	Williams, C. Smith, M. C, and Young, P. C, "Risk Management and Insurance", McGraw-Hill Companies, Boston 1998
159.	Williams, Meri , **"The Principles of project management",**2008,Site point, Australia.
160.	Nam Cao Nguyen., **"Risk management strategies and decision support tools for dry land farmers in southwest Queensland, Australia**', A thesis Submitted for degree of Doctor of Philosophy at the University Of Queensland, Gatton,2007.
161.	Prapawadee Na Ranong**,"Critical success factor for effective risk managmenet procedures in financial industries"**, Master Thesis in Thailand, Umea Universty, 2009.

162	Rudasigwa, Justin, **"The Role of Internal Audit Function in Enhancing Risk Management in The Rwanda Social Security Fund"**, Dissertation MTech degree in Technology. Internal Auditing .Tshwane University of Technology2006.

Articles and Seminars. Electronic Documents

163.	Abtidon, A. H, **"The Impact of Financial Accountability on Reducing Corruption in Mogadishu Somalia",** Academic Research International, , Vol 06, No 02, 2015, PP 128-137.
164.	AL Abdullah, T.T.Y., Al fadhl, M.M.A., Yahya, S., & Rabi, A.M. **"The Role of Forensic Accounting in Reducing Financial Corruption, A Study in Iraq"**. International Journal of Business and Management, vol 09, No 01, 2014, PP 26-34.
165.	Al-Mudhaki, J. Joshi, P. L. **"The Role and Functions of Audit Committees in the Indian Corporate Governance"** Empirical Findings, International Journal of Auditing, Vol 08, No 01, 2004, pp.33-47
166.	Bayyoud, M., & Sayyad, N.A, **"The Impact of Internal Control and Risk Management on Banks in Palestine"** International Journal of Economics Finance and Management, Vol 03, No 03, 2015, PP156-161.
167.	Braiott، Louis and Zhou, Jian, An Exploratory "Study of the Effects of the European Union 8th Directive on Company Law on Audit Committees": Evidence from EU Companies Listed on the US Stock Exchanges, Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting Vol 24, No 02, 2008, pp: 262-271.
168.	Collier, P. and Gregory A., **"Audit committee activity and agency costs"**, Journal of Accounting and Public Policy, 1999, vol. 18, issue 4-5, pp 311-332.
169.	Collier, P.A, **"Audit Committees in Major UK Companies",** Managerial Auditing Journal, Bradford: Vol 08, Issue 03, 1993, pp: 25-30.
170.	Ehsenhardt، M.K., **"Agency Theory, An** Assessment **and Review "**, Vol. 14 , No. 01, 1989.
171.	Ferreira I. **"The effect of audit committee composition and structure on the performance of audit committees"**, Meditari Accountancy Research Vol 16, No 02 2008 pp 89-106.
172.	Gerrit, Sarens, &, De Beelde, Ignace**,** "**Internal Auditos' Perception about Their Role in Risk Management**, **A Comparison between US and Belgain Companies**", Managerial Auditing Journal, Vol 21, No 01, 2006, pp 63– 80
173.	Goodwin Jenny ,seow Jean Lin, **"The influence of corporate governance mechanisms on the quality of financial reporting and auditing: Perceptions of auditors and directors in Singapore"**, 3 , 2002 , p 203 pp 195-223.0Accounting and Finance, Vol42, Issue
174.	Lee, Ho Young and Mande, Vivek and Ortman, Richard (). **"The effect of audit committee and board of director in dependence on auditor resignation"**, auditing a journal of practice and theory, vol 23 No 02, 2004, p131 –146.
175.	Luo He**.** Réal Labelle Charles Piot Daniel B. Thornton **,"Board Monitoring, Audit Committee Effectiveness, and Financial Reporting Quality "Journal** of Forensic & Investigative Accounting Vol. 01, No 02
176.	M. Papadaki and other **,** "**Essential factors that increase the effectiveness of project/ programme risk management**", Procedia - Social and Behavioral Sciences, no 119, 2014, PP 921 – 930.
177.	Martinez, M., & Fuentes, C, "**The Impact of Audit Committee Characteristics on the Enhancement of the Quality of Financial Reporting, an empirical study in the Spanish ",** context. Corporate Governance, Vol 15, No 06, 2007, PP 1394 – 1412.
178.	Mazline ،Mat Zain ،Nava ،Strewart ،J، **"Internal Auditors Assessment of their Contribution to Financial Statement Audits: The Relation With Audit Committee and Internal Function Characteristics"** ،Journal of Auditing, 2006 ،Vol.10 ،No.1 ،PP.1-18.
179.	Mcmullen , D . A**,** "**Audit Committee Performance: An Ivestigation of The Consequences Associated with Audit Committees, Auditing**", A Journal of Practice and theory, Spring 1996. pp. 87-103.
180.	Menon Krishnagopal, Joanne Deahl Williams**,"The use of audit committees for monitoring"**, Journal of Accounting and Public Policy, Vol 13, Issue 02, Summer 1994, pp121-139.
181.	Smith, L.M. **"Audit committee effectiveness: did the blue ribbon committee recommendations make a difference"**, International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation ,Vol 3, issue 2, 2006,
182.	Staciokas, Romas, &, Rupsys, Rolandas, "**Application of Internal Audit in Enterprise Risk Management**", Engineering Economics Scientific Journal, Kaunas University of Technology, Vol 42, No 02 , 2005, pp 20 -25
183.	Wolnizer, P.W,.**"Are Audit Committee Red Herrings"**, Abacus, Vol 31, No 01, pp.45-66, 1995, pp47-48.
184.	*Eichengreen Barry, **Does MERCOSUR need a single currency?**, Center for International and Development Economics Research, Working Paper C98-103, 1 October 1998.*
185.	Abbott, L.J., Parker,S. and Peters, G.F, "**Audit Committee Characteristics and Financial Misstatement**", A Study of the Efficacy of Certain Blue Ribbon Committee Recommendations, 2002. Availablehttp://www.ssrn.com.

186.	Chris Mallin, "The Relationships between Corporate Governance, Transparency and financial disclouse", selected issues in Corporate Governance regional and experiences, United Nations conference on trade and development, New York 2003.
187.	DANGLOSS. G, Olson, J. A, **"Sinkiss, an Over View Of Risk Managment "**, The Geneva Papers on Risk And Insurance, April 1982.
188.	Felo A.J.‹Krishnamurthy ‹F. and Solieri S.A. **"Audit Committee Characteristics and the Perceived Quality of Financial Reporting an Empirical Analysis",** Working Paper ‹School of Graduate Professional Studies ‹Malven ‹2003, Available at.
189.	Valts Kalniņš, expert du Conseil de l'Europe, **"Corruption: définition, causes et conséquences, Formation multidisciplinaire à l'attention des avocats et auxiliaires de justice en matière de détection de la corruption et des conflits d'intérêt**", Tunis, 24-25 septembre 2014.
190.	Abbott, L.J., Parker,S. and Peters, G.F, "**Audit Committee Characteristics and Financial Misstatement**", A Study of the Efficacy of Certain Blue Ribbon Committee Recommendations, 2002. Availablehttp://www.ssrn.com.

Reports

191.	AICPA, **"Commission on Auditor Responsibilities, Report, Conclusion and recommendation"**, Cohen Commission, New York, 1978
192.	Cadbury Committee, **"the Financial Aspects of Corporate Governance"**, Gee, London, Dec. 1992.
193.	Campbell, **"Risk Management Guide for Small Business",** Global Risk Alliance Pty Ltd Jointly With NSW Department of State and Regional Development, 2005.
194.	Smith report, **"Audit Committee Combined Code Guidance",** Financial Reporting Council, London , Jan. 2003.
195.	The Institute Of Internal Auditors IIA**,"standars for the professional practice of internal audit standars "**, 2010.
196.	The Institute Of Internal Auditors, **"The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Wide Risk Management"**, USA, 2009.
197.	The Institute Of Internal Auditors**,** "**The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Wide Risk Management**", September 2004, www.theiia.org.
198.	The Institute Of Risk Management, **"A Risk Management Standards"**, London: Airmic Publishing.2002.
199.	Smith report, **"Audit Committee Combined Code Guidance",** Financial Reporting Council, London , Jan. 2003.

Web sites

200.	https://www.djazairess.com/elmassa/22086
201.	https://cipe-arabia.org/our-team
202.	https://www.djazairess.com/akhbarelyoum/135028
203.	https://www.elkhabar.com/press/article/29378
204.	https://www.transparency.org/cpi2018

الملاحق

الملحق رقم 01: أداة الدراسة

جامعة الشهيد حمة لخضر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية

الاستبيان الذي بين يديكم هو إحدى أدوات الدراسة الموسومة بـ" فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية –دراسة ميدانية–".

سيدي، سيدتي:

تحية طيبة وبعد....

يعد هذا الاستبيان جزء من الدراسة، ونظرا لخبرتكم في هذا المجال فإن إجاباتكم الدقيقة على فقرات هذا الاستبيان ستكون محل تقدر كبير، وسوف يساعدنا ذلك للوصول إلى نتائج قيمة تخدم موضوع الدراسة، مع العلم أن صحة نتائج الاستبيان ترتبط بصورة كبيرة بصحة إجاباتكم.

هذه المعلومات لن تستخدم إلا بغرض البحث العلمي.

القسم الأول: الأسئلة العامة

يرجى وضع علامة X على الإجابة الصحيحة.

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر:

أقل من 30 سنة ☐ أكبر من 30 وأقل من 40 سنة ☐ أكبر من 40 سنة ☐

3- الوظيفة:

أستاذ جامعي ☐ محافظ حسابات ☐ مدير مالي ☐

مراجع داخلي ☐ عضو لجنة مراجعة ☐ عضو مجلس إدارة ☐

4- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

5- المؤهل العلمي:

ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى ☐

6- التخصص العلمي:

المحاسبة ☐ المالية ☐ المراجعة ☐ الاقتصاد ☐

القسم الثاني: فقرات الاستبيان

يرجى وضع علامة X على الإجابة الصحيحة.

	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: دور لجان المراجعة في تقييم وتقويم إدارة المخاطر بالمؤسسة						
01	تتأكد لجان المراجعة من وجود نظام فعال لإدارة المخاطر بالمؤسسة وأنه يدعم أوجه الرقابة.					
02	تتأكد لجان المراجعة من إن إدارة المخاطر تتم بما يتفق مع الطرق المهنية السليمة.					
03	تتأكد لجان المراجعة من وجود عملية رسمية لتحديد وتقدير وإدارة المخاطر في كل المستويات بالمؤسسة.					
04	لا تعمل لجان المراجعة على التأكد من أن سياسة المخاطر مستمدة من مجلس الإدارة الذي يضمن بدوره كفاءة وفاعلية هذه المهمة					
05	تضمن لجان المراجعة بأن المديرين التنفيذيين والإدارة العليا، وكذلك كافة العاملين بالمؤسسة يفهمون أدوارهم بالنسبة لإدارة المخاطر					
06	تتأكد لجان المراجعة من وجود هياكل مناسبة وترتيبات فعالة لضمان وجود إدارة فعالة للمخاطر.					
07	تعمل لجان المراجعة على التحديث المستمر لإدارة المخاطر لتعكس الوضع الحالي والتغييرات الجارية.					
08	تتأكد لجان المراجعة من وجود سجلات معدة للمخاطر توفر أساساً لرقابة داخلية فعالة					

09	لا تعمل لجان المراجعة على التأكد من وجود إطار عام لإدارة المخاطر يساعد على تحديد العمليات الإجرائية اللازمة لمواجهة المخاطر ومسؤوليات كل فرد في هذه الإدارة					
10	تعمل لجان المراجعة على التأكد من أن الفريق المسؤول عن إدارة المخاطر يتمتع بالمهارات والخبرات اللازمة لتحديد والاشراف على المخاطر					
11	تقدم لجان المراجعة تقارير حول الضعف في تطبيق العمليات الإجرائية في إدارة المخاطر لمجلس الادارة					
12	لا تعمل لجان المراجعة على تصميم نظام لتقييم إدارة المخاطر وتقديم تقارير دورية لمجلس الإدارة					
13	لا تعمل لجان المراجعة على اختبار تطوير وتحسين عمليات إدارة المخاطر ودعم استقلاليتها					
14	تعمل لجان المراجعة على تقييم كفاءة وفعالية الحلول المستخدمة في مواجهة المخاطر					
15	تعمل لجان المراجعة على تقييم مدى كفاية الوسائل المادية والبشرية المتاحة وتقييم الاستراتيجيات المتبعة لإدارة المخاطر					
	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الثاني: دور لجان المراجعة في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها بالمؤسسة						
01	تمتلك لجان المراجعة الخبرة والمعرفة الكافيتين لتحديد طبيعة المخاطر المحيطة بالمؤسسة					
02	تعمل لجان المراجعة على إجراء مقابلات مع مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة لتحديد أهداف كل مستوى والمخاطر المتعلقة به					
03	تعمل لجان المراجعة على وضع خطة شاملة تحدد بها مجالات المخاطر في مختلف أنشطة المؤسسة.					
04	تقوم لجان المراجعة بدور أساسي في المراقبة والابلاغ عن المخاطر					
05	تعمل لجان المراجعة مع إدارة المخاطر على تحديد وتقييم المخاطر وترتيبها حسب درجة الخطر					
06	تعمل لجان المراجعة على تحديد وتقييم المخاطر التي تواجهها المؤسسة					
07	تعمل لجان المراجعة على تحديد الحلول المناسبة لمواجهة المخاطر					
08	تقيم لجان المراجعة سياسات المؤسسة وقرارات مجلس الإدارة فيما يخص مستويات تحمل المخاطر وقبولها					
09	تعمل لجان المراجعة على تقييم دقة المعلومات المستخدمة في عملية تحديد وتقييم المخاطر					

10	تعمل لجان المراجعة مع إدارة المخاطر على إجراء التقييم الذاتي للمخاطر					
11	تعمل لجان المراجعة على اختيار الطرق المثلى للاستجابة للمخاطر ومعالجتها					
12	تعمل لجان المراجعة على تقييم وتحديد مستويات المخاطر المقبولة وفق استراتيجيات وفلسفة المؤسسة في تحقيق أهدافها					
13	تقدم لجان المراجعة تقارير دورية حول نتائج الاستجابة للمخاطر لمجلس الادارة					
14	تعمل لجان المراجعة على مساعدة إدارة المخاطر في إيجاد السياسات والخطط المناسبة في حالة وجود أزمات محتملة الحدوث					
15	تعمل لجان المراجعة على مساعدة إدارة المخاطر في إعداد استراتيجيات التخفيف من المخاطر					
16	تعمل لجان المراجعة على تقديم مقترحات من أجل التخفيف من المخاطر					
	العبارات	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
المحور الثالث: العوامل التي تساعد على تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري في المؤسسات						
01	عدم وجود جهاز رقابي فعال يساعد على منع حدوث حالات الفساد المالي والاداري					
02	محاباة كبار المسؤولين عند ارتكابهم المخالفات المالية أو إدارية					
03	عدم وضوح الكثير من العمليات والصفقات المالية التي تقوم بها المؤسسة					
04	عدم وجود فصل ملائم بين المهام مثل" الفصل بين حيازة الأصول والرقابة عليها"					
05	عدم القيام بالجرد الدوري لعناصر المخزون والأصول العينية للمؤسسة					
06	ضعف نظام الرقابة الداخلية					
07	عدم التزام الموظفين بالأنظمة واللوائح عند أداء وظائفهم					
08	عدم وجود الرادع القانوني بحق المخالفين للأنظمة والتعليمات المتبعة					
09	عدم استقلالية المراجع الداخلي في المؤسسة					
10	تقييد نطاق عمليات المراجعة الخارجية من طرف الادارة					
11	التدخل المفرط فيه من طرف الإدارة في عمل المراجع الخارجي					
12	عدم التزام بعض الموظفين بالقيم والأخلاقيات المهنية عند أداء مهامهم.					
13	لا تتخذ المؤسسة إجراءات صارمة تجاه الموظفين الذين يبددون أموالها.					
14	لا ترتبط المكافئات والترقيات في المؤسسة بنتائج تقييم الأداء للموظفين					
15	عدم مراعاة سياسات المؤسسة وممارساتها للاعتبارات الأخلاقية					
	العبارات	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
المحور الرابع: دور لجان المراجعة في الحد من ظاهرة الفساد المالي والاداري						

01	تعمل لجان المراجعة على تقييم مدى سلامة القوائم المالية السنوية والمرحلية وخلوها من الأخطاء قبل عرضها على مجلس الإدارة					
02	تعمل لجان المراجعة على تقييم التغيرات في السياسات المحاسبية					
03	تعمل لجان المراجعة على تقدير مدى تعرض القوائم المالية لحالات للغش ومعالجتها					
04	لا تعمل لجان المراجعة على تحديد جميع العمليات المهمة غير العادية والتحقق من قانونيتها.					
05	تعمل لجان المراجعة على فحص وتقييم مدى سلامة نظام الرقابة الداخلية					
06	تعمل لجان المراجعة على التحقق من توافق الممارسات الفعلية مع نظام الرقابة الداخلية					
07	تقوم لجان المراجعة بالتوصية بتعيين المراجع الخارجي					
08	تقوم لجان المراجعة بتحديد أتعاب المراجع الخارجي					
09	تعمل لجان المراجعة على تقييم خطط المراجعة الخارجية وتحديد مدى فاعليتها					
10	تقوم لجان المراجعة بدعم استقلالية المراجع الخارجي					
11	لا تتأكد لجان المراجعة من عدم تدخل الإدارة بشكل له تأثير مفرط في عملية المراجعة الخارجية					
12	تعمل لجان المراجعة على التأكد من عدم تقييد نطاق عملية المراجعة الخارجية					
13	تعمل لجان المراجعة على تقييم خطط المراجعة الداخلية وتحديد مدى فاعليتها					
14	لا تتأكد لجان المراجعة من مدى كفاية الموارد المخصصة لوظيفتي المراجعة الداخلية والخارجية					
15	تعمل لجان المراجعة على تقييم سياسات المؤسسة وممارساتها على ضوء الاعتبارات الأخلاقية					
16	تتأكد لجان المراجعة من الالتزام بتطبيق التعليمات والقواعد المتبعة ومدى توافقها مع النظام الأساسي للمؤسسة					
	العبارات	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
المحور الخامس: المعوقات التي تحد من فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري						
01	تعتبر لجان المراجعة جهة استشارية وهذا ما يحد من مسؤولياتها ويقيد صلاحياتها					
02	تنبثق لجان المراجعة من مجلس الإدارة وهذا ما يؤثر على استقلاليتها					
03	موقع لجان المراجعة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يؤثر على مستوى أدائها					
04	عدم وجود معايير لقياس أداء لجان المراجعة يحد من تطورها					
05	عدم وجود لوائح تنظيمية تأطر عمل لجان المراجعة					
06	غياب القوانين والتشريعات التي تحدد مهام ومسؤوليات لجان المراجعة					

07	نقص التكوين والخبرة لدى أعضاء لجان المراجعة					
08	عدم التزام لجان المراجعة بالمعايير المهنية والأخلاقية أثناء أداء مهامها					
09	عدم إلزامية العمل بالتقارير والملاحظات التي ترفعها لجان المراجعة لمجلس الإدارة					
10	عدم أخذ مجلس الإدارة النصائح والاستشارات التي تقدمها لجان المراجعة بعين الاعتبار					
11	تنوع مجالات نشاط المؤسسة يؤثر على أداء لجان المراجعة لمهامها					
12	غياب حس المسؤولية لدى بعض الموظفين يؤثر على عمل لجان المراجعة					
13	ضعف البيئة العامة لمهنة المراجعة يؤثر على فعالية لجان المراجعة					
14	عدم وضوح فلسفة واستراتيجيات المؤسسة في تحقيق أهدافها					

الشكر موصول لكم أساتذتي الكرام على قبولكم الإجابة على هذا الاستبيان

Hama Lakhdar University

Faculty of Economics, Trade and Management Sciences

Department of Finance and Accounting

The present questionnaire is a tool among other tools in the study entitled as "The effectiveness of auditing committees in the management of risks and the reduction of financial and administrative corruption in the Algerian economic institutions" - a field study.

Ladies and gentlemen,

Greetings,

This questionnaire is considered as a part of the study, and according to your experience in this field, your precise answers to the segments of this questionnaire will be highly appreciated, and this will help us reach valuable results that will serve the subject of the study, be aware that the validity of the results of the questionnaire is highly related to the validity of your answers.

These information are to be used only for scientific research purposes.

The first part: General questions

Put the sign (X) on the suitable answer

7- Gender :

M ☐ Fer ☐

8- Age:

Less than 30 years ☐ More than 30 and less 40 years ☐ more than 40 years ☐

9- Function:

Teacher at univers ☐ auditor financial mana ☐

Enternal auditor ☐ memeber in an auditing committee ☐ member in administration council ☐

10- Experience:

Less than 5 years ☐ from 5 to 10 years ☐ more than 10 years ☐

11- Diploma :

Bachelor's degree ☐ Master's degree ☐ Magister Degree ☐ PhD Other ☐

12- Scientific discipline:

Accounting ☐ Finance ☐ Auditing ☐ Economics ☐

The second part: the segments of questionnaire

Put the sign (X) on the correct answer

	The statements	Totally disagree	disagree	Agree	Neutral	Totally Agree
The first section: The role of audit committees in assessing and evaluating risk management in the enterprise						
01	Audit Committees ensure that an effective risk management system in the enterprise is in place and that it supports the different respects of control.					
02	Audit committees check that risk management is conducted in accordance with sound professional methods.					
03	Audit committees check that there is a formal process for identifying and assessing risk management at all levels of the company.					
04	The Audit Committees do not check that the risk policy is derived from the Board of Directors, which in turn ensures the efficiency and effectiveness of this task					
05	Audit committees ensure that executives and senior management, as well as all employees,					

	understand their roles concerning risk management					
06	Audit Committees check that appropriate structures and arrangements are in place to ensure effective risk management					
07	Audit Committees work continuously to update risk management to reflect current status and ongoing changes.					
08	Audit committees check that there are prepared risk registers that provide a basis for effective internal control.					
09	The Audit Committees do no work to ensure that there is a general risk management framework that helps identify the processes needed to face the risks and responsibilities of each individual in this department.					
10	Audit committees work to ensure that the risk management team has the skills and expertise to identify and oversee risks					
11	Audit committees report on weaknesses in the application of procedural processes in risk management to the Board					
12	Audit committees do not design a risk management evaluation system and provide periodic reports to the Board					
13	Audit Committees do not test the development and improvement of risk management processes and support their independence					
14	Audit committees evaluate the efficiency and effectiveness of solutions used to face risks					
15	Audit Committees assess the adequacy of the material and human resources available and assess the adopted strategies for risk management					
The statements		**Totally disagree**	**disagree**	**Agree**	**Neutral**	**Totally Agree**
Axis II: The role of audit committees in identifying, assessing and responding to risks in the institution						
01	Audit committees have sufficient experience and knowledge to determine the nature of the risks surrounding the Enterprise					
02	The audit committees conduct interviews with the various administrative levels of the					

	Enterprise in order to determine the objectives of and the risks in each level					
03	The Audit Committees develop a comprehensive plan that identifies risk areas in the various activities of the Enterprise					
04	Audit committees play a key role in monitoring and reporting risks					
05	Audit committees work with risk management to identify, assess, and rank risk accordingly					
06	Audit committees identify and assess the risks faced by the Enterprise.					
07	Audit committees identify appropriate solutions to face risks					
08	The Audit Committees shall evaluate the policies of the Corporation and the decisions of the Board of Directors with respect to Risk tolerance and acceptance levels					
09	Audit Committees assess the accuracy of the information used in the risk identification and assessment process					
10	Audit committees work with risk management to conduct risk self-assessment					
11	Audit committees choose the best ways to respond and to treat risks					
12	Audit committees evaluate and determine acceptable risk levels in accordance with the Enterprise's strategies and philosophy in achieving its objectives					
13	Audit committees report periodically on the results of the risk response to the Board					
14	Audit committees assist risk management in developing appropriate policies and plans in the event of potential crises					
15	Audit committees assist risk management in the preparation of risk mitigation strategies					
16	Audit committees work on proposals to mitigate risks					
The statements		**Totally disagree**	**disagree**	**Agree**	**Neutral**	**Totally Agree**
The third axis: factors that help spread the phenomenon of financial and administrative corruption in institutions						
01	The absence of an effective supervisory system to help prevent financial and administrative corruption					

02	Favoring senior officials when they commit financial or administrative violations					
03	The lack of transparency in many operations and financial transactions carried out by the Enterprise.					
04	Lack of appropriate separation between tasks such as "separation of assets acquisition and the control on it"					
05	Failure to carry out periodic inventory of inventory items and in-kind assets of the Enterprise.					
06	The weakness of the internal control system					
07	Failure of the staff to comply with regulations and rules when performing their duties.					
08	Lack of a legal deterrent against violators of the followed regulations and instructions.					
09	The lack of the internal auditor independence in the Enterprise.					
10	The restriction of external audits scope by the administration.					
11	The excessive interference of the administration in the work of the External Auditor					
12	The non-adherence of some employees to the professional values and ethics when performing their duties.					
13	The Enterprise does not take strict measures against employees who squander its resources.					
14	Rewards and promotions in the enterprise are not linked to the results of the employee performance assessment.					
15	The non-compliance with the enterprise's policies and practices for moral considerations					
The statements		Totally disagree	disagree	Agree	Neutral	**Totally Agree**
The fourth axis: the role of audit committees in reducing the phenomenon of financial and administrative corruption						
01	The Audit Committees assess the soundness of the annual and interim financial statements and their error free status before presenting them to the Board of Directors					
02	Audit committees evaluate changes in accounting policies.					

03	Audit committees assess the extent to which financial statements are subject to fraud and deal with them					
04	Audit committees do not identify and verify the legality of all significant unusual processes.					
05	Audit Committees examine and evaluate the integrity of the internal control system					
06	Audit Committees check that the actual practices are consistent with the internal control system					
07	Audit Committees recommend the appointment of the External Auditor					
08	Audit Committees determine the fees of the External Auditor					
09	Audit Committees evaluate external audit plans and determine their effectiveness					
10	Audit committees support the independence of the External Auditor					
11	Audit Committees do not ensure that the Administration does not interfere excessively to influence the external audit process					
12	Audit committees ensure that the scope of the external review process is not restricted					
13	Audit Committees evaluate internal audit plans and determine their effectiveness					
14	Audit Committees do not ascertain the adequacy of resources allocated to the internal and external audit functions					
15	Audit committees evaluate the policies and practices of the Enterprise in the light of ethical considerations					
16	The Audit Committees shall ensure compliance with the applicable instructions and rules and their compliance with the Articles of the statute of the Enterprise Association					
The statements		**Totally disagree**	**disagree**	**Agree**	**Neutral**	**Totally Agree**
Fifth axis: Obstacles that limit the effectiveness of audit committees in managing risks and reducing financial and administrative corruption						
01	The Audit Committees are considered an advisory body and this limits their responsibilities and limits their powers					
02	The Audit Committees emerge from the Board and this affects their independence					

03	The location of audit committees in the Enterprise's organizational structure affects their level of performance					
04	The lack of standards to measure the performance of audit committees limits their development					
05	Lack of regulations governing the work of audit committees					
06	Absence of laws and legislation that define the functions and responsibilities of audit committees					
07	Lack of training and experience among members of audit committees.					
08	Non-compliance of audit committees with professional and ethical standards while performing their duties					
09	Reports and observations submitted by the Audit Committees to the Board are not mandatory					
10	The Board did not consider the advice and consultations provided by the audit committees					
11	The diversity of the Enterprise's field of activity affects the performance of the audit committees of their duties					
12	The lack of sense of responsibility of some employees affects the work of audit committees					
13	The weakness of the general environment of the audit profession affects the effectiveness of audit committees					
14	Lack of clarity in the philosophy and strategies of the enterprise in achieving its objectives					

Thank you, my esteemed professors, for accepting to answer this questionnaire

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج SPSS

Statistiques

		النوع	العمر	الوظيفة	الخبرة	المؤهل العلمي	التخصص العلمي
N	Valide	138	138	138	138	138	138
	Manquant	0	0	0	0	0	0

Table de fréquences

النوع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	82	59,4	59,4	59,4
	أنثى	56	40,6	40,6	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	13	9,4	9,4	9,4
	أكبر من 30 وأقل من 40 سنة	86	62,3	62,3	71,7
	أكبر من 40 سنة	39	28,3	28,3	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	أستاذ جامعي	36	26,1	26,1	26,1
	محافظ حسابات	32	23,2	23,2	49,3
	مدير مالي	20	14,5	14,5	63,8
	مراجع داخلي	17	12,3	12,3	76,1
	عضو لجنة مراجعة	15	10,9	10,9	87,0
	عضو مجلس إدارة	18	13,0	13,0	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	27	19,6	19,6	19,6
	أكثر من 5 وأقل من 10 سنوات	49	35,5	35,5	55,1
	أكثر من 10 سنوات	62	44,9	44,9	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	23	16,7	16,7	16,7
	ماستر	37	26,8	26,8	43,5
	ماجستير	38	27,5	27,5	71,0
	دكتوراه	40	29,0	29,0	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

التخصص العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	المحاسبة	37	26,8	26,8	26,8
	المالية	43	31,2	31,2	58,0
	المراجعة	33	23,9	23,9	81,9
	الاقتصاد	25	18,1	18,1	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

```
RELIABILITY
/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	138	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	138	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,783	15

```
RELIABILITY
/VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 B14 B15 B16
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,861	16

```
RELIABILITY
/VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10 C11 C12 C13 C14 C15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,829	15

```
RELIABILITY
/VARIABLES=D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7 D8 D9 D10 D11 D12 D13 D14 D15 D16
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,844	16

```
RELIABILITY
/VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10 E11 E12 E13 E14
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,768	14

```
RELIABILITY
/VARIABLES= A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12
A13 A14 A15 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 B14 B15 B16 C1 C2
C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10
C11 C12 C13 C14 C15 D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7 D8 D9 D10 D11 D12 D13 D14 D15
D16 E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10 E11 E12 E13 E14
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	76

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
A	1.022	138	.142	1.262	138	.102

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
B	1.132	138	.131	.974	138	.096
C	1.564	138	.0893	1.563	138	.066
D	1.413	138	.076	1.973	138	.082

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
E	1.107	138	.091	.983	138	.088

a. Lilliefors Significance Correction

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
A1	138	3,67	,543	,046
A2	138	3,62	,517	,044
A3	138	3,58	,524	,045
A4	138	3,64	,510	,043
A5	138	3,56	,567	,048
A6	138	3,71	,501	,043
A7	138	3,57	,498	,042
A8	138	3,54	,606	,052
A9	138	3,78	,592	,050
A10	138	3,79	,560	,048
A11	138	3,80	,641	,055
A12	138	3,88	,568	,048
A13	138	3,82	,544	,046
A14	138	3,86	,529	,045
A15	138	3,84	,516	,044

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
A1	14,592	137	,000	,674	,58	,77
A2	13,990	137	,000	,616	,53	,70
A3	12,995	137	,000	,580	,49	,67
A4	14,862	137	,000	,645	,56	,73
A5	11,561	137	,000	,558	,46	,65
A6	16,647	137	,000	,710	,63	,79
A7	13,345	137	,000	,565	,48	,65
A8	10,543	137	,000	,543	,44	,65
A9	15,382	137	,000	,775	,68	,88
A10	16,580	137	,000	,790	,70	,88
A11	14,604	137	,000	,797	,69	,91
A12	18,295	137	,000	,884	,79	,98
A13	17,698	137	,000	,819	,73	,91

A14	19,138	137	,000	,862	,77	,95
A15	19,133	137	,000	,841	,75	,93

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
A	138	3,7884	,26025	,02215

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
A	35,587	137	,000	,78841	,7446	,8322

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
B1	138	3,84	,516	,044
B2	138	3,82	,530	,045
B3	138	3,83	,553	,047
B4	138	3,56	,628	,053
B5	138	3,59	,535	,046
B6	138	3,51	,516	,044
B7	138	3,51	,502	,043
B8	138	3,84	,423	,036
B9	138	4,07	,507	,043
B10	138	3,70	,599	,051
B11	138	3,55	,640	,054
B12	138	3,79	,443	,038
B13	138	3,54	,556	,047
B14	138	3,82	,487	,041
B15	138	3,79	,475	,040
B16	138	3,90	,502	,043

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
B1	19,133	137	,000	,841	,75	,93
B2	18,152	137	,000	,819	,73	,91
B3	17,563	137	,000	,826	,73	,92
B4	10,437	137	,000	,558	,45	,66
B5	13,037	137	,000	,594	,50	,68
B6	11,714	137	,000	,514	,43	,60
B7	12,049	137	,000	,514	,43	,60
B8	23,354	137	,000	,841	,77	,91
B9	24,828	137	,000	1,072	,99	1,16
B10	13,634	137	,000	,696	,59	,80
B11	10,106	137	,000	,551	,44	,66
B12	20,937	137	,000	,790	,72	,86
B13	11,334	137	,000	,536	,44	,63
B14	19,758	137	,000	,819	,74	,90
B15	19,536	137	,000	,790	,71	,87
B16	21,010	137	,000	,899	,81	,98

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
B	138	3,7799	,26519	,02257

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
B	34,548	137	,000	,77989	,7353	,8245

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
C1	138	4,01	,598	,051
C2	138	4,00	,554	,047
C3	138	3,97	,591	,050
C4	138	4,17	,451	,038
C5	138	4,22	,436	,037
C6	138	4,30	,507	,043
C7	138	4,01	,579	,049
C8	138	3,98	,598	,051
C9	138	4,30	,474	,040
C10	138	4,12	,705	,060
C11	138	4,41	,493	,042
C12	138	4,38	,529	,045
C13	138	4,26	,571	,049
C14	138	4,21	,644	,055
C15	138	4,22	,616	,052

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
C1	19,787	137	,000	1,007	,91	1,11
C2	21,217	137	,000	1,000	,91	1,09
C3	19,294	137	,000	,971	,87	1,07
C4	30,599	137	,000	1,174	1,10	1,25
C5	33,000	137	,000	1,225	1,15	1,30
C6	30,221	137	,000	1,304	1,22	1,39
C7	20,573	137	,000	1,014	,92	1,11
C8	19,229	137	,000	,978	,88	1,08
C9	32,127	137	,000	1,297	1,22	1,38
C10	18,588	137	,000	1,116	1,00	1,23
C11	33,509	137	,000	1,406	1,32	1,49
C12	30,548	137	,000	1,377	1,29	1,47
C13	25,957	137	,000	1,261	1,16	1,36
C14	22,058	137	,000	1,210	1,10	1,32

C15	23,343	137	,000	1,225	1,12	1,33

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
C	138	4,1758	,29342	,02498

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
C	47,076	137	,000	1,17585	1,1265	1,2252

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
D1	138	4,17	,539	,046
D2	138	4,19	,574	,049
D3	138	4,25	,580	,049
D4	138	4,04	,578	,049
D5	138	4,12	,674	,057
D6	138	4,12	,651	,055
D7	138	3,98	,769	,065
D8	138	3,89	,701	,060
D9	138	4,15	,650	,055
D10	137	4,30	,679	,058
D11	138	4,34	,634	,054
D12	138	4,04	,744	,063
D13	138	4,25	,602	,051
D14	138	3,96	,496	,042
D15	138	3,88	,533	,045
D16	138	4,01	,427	,036

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
D1	25,577	137	,000	1,174	1,08	1,26
D2	24,332	137	,000	1,188	1,09	1,28
D3	25,381	137	,000	1,254	1,16	1,35
D4	21,215	137	,000	1,043	,95	1,14
D5	19,464	137	,000	1,116	1,00	1,23
D6	20,123	137	,000	1,116	1,01	1,23
D7	14,952	137	,000	,978	,85	1,11
D8	14,931	137	,000	,891	,77	1,01
D9	20,837	137	,000	1,152	1,04	1,26
D10	22,392	136	,000	1,299	1,18	1,41
D11	24,856	137	,000	1,341	1,23	1,45
D12	16,486	137	,000	1,043	,92	1,17
D13	24,328	137	,000	1,246	1,15	1,35
D14	22,643	137	,000	,957	,87	1,04
D15	19,329	137	,000	,877	,79	,97
D16	27,703	137	,000	1,007	,94	1,08

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
D	138	4,2355	,33255	,02831

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
D	43,644	137	,000	1,23551	1,1795	1,2915

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
E1	138	3,76	,700	,060
E2	138	3,83	,587	,050
E3	138	3,83	,553	,047
E4	138	3,80	,565	,048
E5	138	3,78	,494	,042
E6	138	3,83	,461	,039
E7	138	4,09	,497	,042
E8	138	4,08	,499	,042
E9	138	3,72	,790	,067
E10	138	3,88	,585	,050
E11	138	3,80	,618	,053
E12	138	3,75	,554	,047
E13	138	3,85	,603	,051
E14	138	3,74	,583	,050

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
E1	12,771	137	,000	,761	,64	,88
E2	16,684	137	,000	,833	,73	,93
E3	17,563	137	,000	,826	,73	,92
E4	16,727	137	,000	,804	,71	,90
E5	18,598	137	,000	,783	,70	,87
E6	21,217	137	,000	,833	,76	,91
E7	25,888	137	,000	1,094	1,01	1,18
E8	25,415	137	,000	1,080	1,00	1,16
E9	10,773	137	,000	,725	,59	,86
E10	17,603	137	,000	,877	,78	,98
E11	15,153	137	,000	,797	,69	,90
E12	15,812	137	,000	,746	,65	,84
E13	16,519	137	,000	,848	,75	,95
E14	14,886	137	,000	,739	,64	,84

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
E	138	3,8903	,29256	,02490

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
E	35,747	137	,000	,89027	,8410	,9395

تحليل التباين

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.425	15	.095	1.411	.152[b]
	Residual	8.210	122	.067		
	Total	9.635	137			

a. Dependent Variable: B

b. Predictors: (Constant), A15, A2, A11, A7, A8, A4, A10, A6, A5, A1, A9, A12, A3, A14, A13

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.929	.310		9.436	.000
	X1	.045	.058	.091	.765	.446
	X2	.053	.062	.104	.865	.389
	X3	.064	.062	.126	1.033	.304
	X4	-.111-	.059	-.214-	-1.876-	.063
	X5	.051	.050	.110	1.033	.304
	X6	.040	.054	.075	.730	.467
	X7	-.012-	.053	-.023-	-.235-	.814

	X8	.010	.045	.023	.223	.824
	X9	.008	.053	.017	.147	.884
	X10	.039	.053	.081	.722	.471
	X11	.056	.046	.136	1.216	.226
	X12	-.094-	.059	-.201-	-1.592-	.114
	X13	-.078-	.092	-.161-	-.849-	.397
	X14	.016	.075	.032	.216	.829
	X15	.146	.108	.284	1.357	.177

a. Dependent Variable: B

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.414	11	.129	1.971	.037[b]
	Residual	8.220	126	.065		
	Total	9.635	137			

a. Dependent Variable: B

b. Predictors: (Constant), X15, X2, X11, X6, X5, X10, X4, X1, X12, X3, X13

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.926	.300		9.768	.000
	X1	.043	.056	.088	.771	.442
	X2	.055	.060	.107	.908	.366
	X3	.066	.060	.131	1.113	.268
	X4	-.112-	.058	-.215-	-1.934-	.055
	X5	.050	.048	.107	1.045	.298
	X6	.040	.049	.076	.823	.412
	X10	.043	.050	.092	.869	.387
	X11	.057	.044	.137	1.293	.198
	X12	-.089-	.054	-.190-	-1.638-	.104
	X13	-.078-	.090	-.161-	-.875-	.383
	X15	.158	.094	.308	1.691	.093

a. Dependent Variable: B

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.280	8	.160	2.470	.016[b]
	Residual	8.355	129	.065		
	Total	9.635	137			

a. Dependent Variable: B

b. Predictors: (Constant), X15, X2, X11, X5, X10, X4, X3, X12

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.999	.281		10.665	.000
	X2	.079	.053	.153	1.486	.140
	X3	.088	.056	.174	1.573	.118
	X4	-.121-	.056	-.233-	-2.177-	.031
	X5	.061	.047	.130	1.304	.194
	X10	.057	.049	.121	1.174	.242
	X11	.065	.043	.157	1.502	.135
	X12	-.097-	.053	-.208-	-1.852-	.066
	X15	.084	.044	.163	1.895	.060

a. Dependent Variable: B

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.915	4	.228	3.414	.009[b]
	Residual	8.919	133	.067		
	Total	9.635	137			

a. Dependent Variable: B

b. Predictors: (Constant), X15, X3, X12, X4

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.346	.258		12.963	.000
	X3	.136	.050	.269	2.727	.007
	X4	-.173-	.051	-.140-	-3.391-	.002
	X12	-.119-	.040	-.040-	-2.975-	.009
	X15	.175	.044	.145	3.977	.008

a. Dependent Variable: B

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.475	16	.217	3.255	.000[b]
	Residual	8.007	120	.067		
	Total	11.482	136			

a. Dependent Variable: C

b. Predictors: (Constant), X16, X6, X10, X12, X15, X8, X5, X1, X9, X14, X7, X4, X3, X11, X13, X2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.219	.311		10.344	.000
	X1	-.054-	.064	-.100-	-.849-	.398
	X2	.042	.063	.082	.663	.509
	X3	.092	.053	.183	1.731	.086
	X4	.008	.053	.015	.143	.887
	X5	-.004-	.039	-.009-	-.100-	.920
	X6	-.036-	.039	-.080-	-.907-	.366
	X7	.034	.037	.090	.907	.366
	X8	-.005-	.040	-.013-	-.132-	.895
	X9	-.033-	.049	-.074-	-.668-	.505
	X10	-.010-	.042	-.024-	-.246-	.806
	X11	-.050-	.050	-.107-	-.992-	.323
	X12	.193	.034	.496	5.614	.000

	X13	-.048-	.054	-.098-	-.882-	.380
	X14	.039	.058	.067	.673	.502
	X15	.064	.048	.117	1.331	.186
	X16	.013	.058	.019	.221	.825

a. Dependent Variable: C

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.385	9	.376	5.900	.000[b]
	Residual	8.096	127	.064		
	Total	11.482	136			

a. Dependent Variable: C

b. Predictors: (Constant), X15, X6, X10, X12, X7, X1, X13, X3, X11

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.280	.261		12.581	.000
	X1	-.027-	.050	-.050-	-.543-	.588
	X3	.104	.048	.208	2.191	.030
	X6	-.032-	.037	-.071-	-.864-	.389
	X7	.031	.031	.083	.995	.322
	X10	-.007-	.039	-.017-	-.188-	.851
	X11	-.058-	.048	-.126-	-1.228-	.222
	X12	.197	.032	.505	6.082	.000
	X13	-.049-	.046	-.101-	-1.072-	.286
	X15	.069	.044	.127	1.583	.116

a. Dependent Variable: C

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.365	4	.841	13.270	.000[b]
	Residual	8.430	133	.063		

	Total	11.795	137			

a. Dependent Variable: C

b. Predictors: (Constant), X15, X12, X3, X11

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.158	.229		13.782	.000
	X3	.101	.041	.200	2.482	.014
	X11	-.100-	.038	-.217-	-2.647-	.009
	X12	.195	.031	.494	6.291	.000
	X15	.061	.022	.151	2.772	.012

a. Dependent Variable: C

```
ONEWAY A B C D E BY الـوظيفـة
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).
```

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
A	Intergroupes	1,861	5	,372	6,622	,000
	Intragroupes	7,418	132	,056		
	Total	9,279	137			
B	Intergroupes	2,654	5	,531	10,037	,000
	Intragroupes	6,981	132	,053		
	Total	9,635	137			
C	Intergroupes	1,124	5	,225	2,780	,020
	Intragroupes	10,671	132	,081		
	Total	11,795	137			
D	Intergroupes	6,677	5	1,335	20,805	,000
	Intragroupes	8,473	132	,064		
	Total	15,151	137			
E	Intergroupes	3,052	5	,610	9,289	,000
	Intragroupes	8,674	132	,066		
	Total	11,726	137			

```
ONEWAY A B C D E BY الـخبـرة
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).
```

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
A	Intergroupes	,094	2	,047	,693	,502
	Intragroupes	9,185	135	,068		
	Total	9,279	137			
B	Intergroupes	,059	2	,029	,415	,661
	Intragroupes	9,576	135	,071		
	Total	9,635	137			
C	Intergroupes	,255	2	,127	1,490	,229
	Intragroupes	11,540	135	,085		
	Total	11,795	137			
D	Intergroupes	,124	2	,062	,556	,575
	Intragroupes	15,027	135	,111		
	Total	15,151	137			
E	Intergroupes	,084	2	,042	,489	,614
	Intragroupes	11,642	135	,086		
	Total	11,726	137			

```
ONEWAY A B C D E BY الـشهـادة
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).
```

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
A	Intergroupes	,469	3	,156	2,380	,072
	Intragroupes	8,810	134	,066		
	Total	9,279	137			
B	Intergroupes	,104	3	,035	,485	,693
	Intragroupes	9,531	134	,071		
	Total	9,635	137			
C	Intergroupes	,052	3	,017	,199	,897
	Intragroupes	11,743	134	,088		

	Total	11,795	137			
D	Intergroupes	,482	3	,161	1,469	,226
	Intragroupes	14,668	134	,109		
	Total	15,151	137			
E	Intergroupes	,241	3	,080	,936	,425
	Intragroupes	11,485	134	,086		
	Total	11,726	137			

```
ONEWAY A B C D E BY التخصص!
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).
```

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
A	Intergroupes	,120	3	,040	,587	,625
	Intragroupes	9,159	134	,068		
	Total	9,279	137			
B	Intergroupes	,140	3	,047	,658	,579
	Intragroupes	9,495	134	,071		
	Total	9,635	137			
C	Intergroupes	,536	3	,179	2,127	,100
	Intragroupes	11,259	134	,084		
	Total	11,795	137			
D	Intergroupes	,552	3	,184	1,690	,172
	Intragroupes	14,598	134	,109		
	Total	15,151	137			
E	Intergroupes	,256	3	,085	,997	,396
	Intragroupes	11,470	134	,086		
	Total	11,726	137			

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: A

LSD

(I) الوظيفة	(J) الوظيفة	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
جامعي أستاذ	حسابات محافظ	,11713*	,05760	,044	,0032	,2311
	مالي مدير	,31963*	,06611	,000	,1888	,4504
	داخلي مراجع	-,03017	,06976	,666	-,1682	,1078
	مراجعة لجنة عضو	-,00481	,07285	,947	-,1489	,1393
	إدارة مجلس عضو	,16852*	,06843	,015	,0331	,3039
حسابات محافظ	جامعي أستاذ	-,11713*	,05760	,044	-,2311	-,0032
	مالي مدير	,20250*	,06757	,003	,0688	,3362
	داخلي مراجع	-,14730*	,07115	,040	-,2880	-,0066
	مراجعة لجنة عضو	-,12194	,07418	,103	-,2687	,0248
	إدارة مجلس عضو	,05139	,06985	,463	-,0868	,1896
مالي مدير	جامعي أستاذ	-,31963*	,06611	,000	-,4504	-,1888
	حسابات محافظ	-,20250*	,06757	,003	-,3362	-,0688
	داخلي مراجع	-,34980*	,07820	,000	-,5045	-,1951
	مراجعة لجنة عضو	-,32444*	,08097	,000	-,4846	-,1643
	إدارة مجلس عضو	-,15111	,07702	,052	-,3035	,0012
داخلي مراجع	جامعي أستاذ	,03017	,06976	,666	-,1078	,1682
	حسابات محافظ	,14730*	,07115	,040	,0066	,2880
	مالي مدير	,34980*	,07820	,000	,1951	,5045
	مراجعة لجنة عضو	,02536	,08398	,763	-,1408	,1915
	إدارة مجلس عضو	,19869*	,08018	,014	,0401	,3573
مراجعة لجنة عضو	جامعي أستاذ	,00481	,07285	,947	-,1393	,1489
	حسابات محافظ	,12194	,07418	,103	-,0248	,2687
	مالي مدير	,32444*	,08097	,000	,1643	,4846
	داخلي مراجع	-,02536	,08398	,763	-,1915	,1408
	إدارة مجلس عضو	,17333*	,08288	,038	,0094	,3373
إدارة مجلس عضو	جامعي أستاذ	-,16852*	,06843	,015	-,3039	-,0331
	حسابات محافظ	-,05139	,06985	,463	-,1896	,0868
	مالي مدير	,15111	,07702	,052	-,0012	,3035
	داخلي مراجع	-,19869*	,08018	,014	-,3573	-,0401
	مراجعة لجنة عضو	-,17333*	,08288	,038	-,3373	-,0094

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: B

LSD

(I) الوظيفة	(J) الوظيفة	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
جامعي أستاذ	حسابات محافظ	,05447	,05587	,331	-,0560	,1650
	مالي مدير	,15799*	,06413	,015	,0311	,2848
	داخلي مراجع	-,22896*	,06767	,001	-,3628	-,0951
	مراجعة لجنة عضو	-,27014*	,07067	,000	-,4099	-,1303
	إدارة مجلس عضو	,07292	,06638	,274	-,0584	,2042
حسابات محافظ	جامعي أستاذ	-,05447	,05587	,331	-,1650	,0560
	مالي مدير	,10352	,06555	,117	-,0261	,2332
	داخلي مراجع	-,28343*	,06902	,000	-,4200	-,1469
	مراجعة لجنة عضو	-,32461*	,07196	,000	-,4670	-,1823
	إدارة مجلس عضو	,01845	,06775	,786	-,1156	,1525
مالي مدير	جامعي أستاذ	-,15799*	,06413	,015	-,2848	-,0311
	حسابات محافظ	-,10352	,06555	,117	-,2332	,0261
	داخلي مراجع	-,38695*	,07586	,000	-,5370	-,2369
	مراجعة لجنة عضو	-,42812*	,07855	,000	-,5835	-,2728
	إدارة مجلس عضو	-,08507	,07471	,257	-,2329	,0627
داخلي مراجع	جامعي أستاذ	,22896*	,06767	,001	,0951	,3628
	حسابات محافظ	,28343*	,06902	,000	,1469	,4200
	مالي مدير	,38695*	,07586	,000	,2369	,5370
	مراجعة لجنة عضو	-,04118	,08146	,614	-,2023	,1200
	إدارة مجلس عضو	,30188*	,07777	,000	,1480	,4557
مراجعة لجنة عضو	جامعي أستاذ	,27014*	,07067	,000	,1303	,4099
	حسابات محافظ	,32461*	,07196	,000	,1823	,4670
	مالي مدير	,42812*	,07855	,000	,2728	,5835
	داخلي مراجع	,04118	,08146	,614	-,1200	,2023
	إدارة مجلس عضو	,34306*	,08040	,000	,1840	,5021
إدارة مجلس عضو	جامعي أستاذ	-,07292	,06638	,274	-,2042	,0584
	حسابات محافظ	-,01845	,06775	,786	-,1525	,1156
	مالي مدير	,08507	,07471	,257	-,0627	,2329
	داخلي مراجع	-,30188*	,07777	,000	-,4557	-,1480
	مراجعة لجنة عضو	-,34306*	,08040	,000	-,5021	-,1840

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: C

LSD

(I) الوظيفة	(J) الوظيفة	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
جامعي أستاذ	حسابات محافظ	-,02917	,06908	,674	-,1658	,1075
	مالي مدير	,01000	,07930	,900	-,1469	,1669
	داخلي مراجع	-,09314	,08367	,268	-,2587	,0724
	مراجعة لجنة عضو	-,22778*	,08738	,010	-,4006	-,0549
	إدارة مجلس عضو	,12037	,08208	,145	-,0420	,2827
حسابات محافظ	جامعي أستاذ	,02917	,06908	,674	-,1075	,1658
	مالي مدير	,03917	,08105	,630	-,1212	,1995
	داخلي مراجع	-,06397	,08533	,455	-,2328	,1048
	مراجعة لجنة عضو	-,19861*	,08897	,027	-,3746	-,0226
	إدارة مجلس عضو	,14954	,08377	,077	-,0162	,3152
مالي مدير	جامعي أستاذ	-,01000	,07930	,900	-,1669	,1469
	حسابات محافظ	-,03917	,08105	,630	-,1995	,1212
	داخلي مراجع	-,10314	,09380	,274	-,2887	,0824
	مراجعة لجنة عضو	-,23778*	,09712	,016	-,4299	-,0457
	إدارة مجلس عضو	,11037	,09238	,234	-,0724	,2931
داخلي مراجع	جامعي أستاذ	,09314	,08367	,268	-,0724	,2587
	حسابات محافظ	,06397	,08533	,455	-,1048	,2328
	مالي مدير	,10314	,09380	,274	-,0824	,2887
	مراجعة لجنة عضو	-,13464	,10072	,184	-,3339	,0646
	إدارة مجلس عضو	,21351*	,09616	,028	,0233	,4037
مراجعة لجنة عضو	جامعي أستاذ	,22778*	,08738	,010	,0549	,4006
	حسابات محافظ	,19861*	,08897	,027	,0226	,3746
	مالي مدير	,23778*	,09712	,016	,0457	,4299
	داخلي مراجع	,13464	,10072	,184	-,0646	,3339
	إدارة مجلس عضو	,34815*	,09940	,001	,1515	,5448
إدارة مجلس عضو	جامعي أستاذ	-,12037	,08208	,145	-,2827	,0420
	حسابات محافظ	-,14954	,08377	,077	-,3152	,0162
	مالي مدير	-,11037	,09238	,234	-,2931	,0724
	داخلي مراجع	-,21351*	,09616	,028	-,4037	-,0233
	مراجعة لجنة عضو	-,34815*	,09940	,001	-,5448	-,1515

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: D

LSD

(I) الوظيفة	(J) الوظيفة	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
جامعي أستاذ	حسابات محافظ	-,25434*	,06156	,000	-,3761	-,1326
	مالي مدير	,31285*	,07066	,000	,1731	,4526
	داخلي مراجع	-,20609*	,07456	,007	-,3536	-,0586
	مراجعة لجنة عضو	-,30486*	,07786	,000	-,4589	-,1508
	إدارة مجلس عضو	,21181*	,07314	,004	,0671	,3565
حسابات محافظ	جامعي أستاذ	,25434*	,06156	,000	,1326	,3761
	مالي مدير	,56719*	,07222	,000	,4243	,7100
	داخلي مراجع	,04825	,07604	,527	-,1022	,1987
	مراجعة لجنة عضو	-,05052	,07928	,525	-,2073	,1063
	إدارة مجلس عضو	,46615*	,07465	,000	,3185	,6138
مالي مدير	جامعي أستاذ	-,31285*	,07066	,000	-,4526	-,1731
	حسابات محافظ	-,56719*	,07222	,000	-,7100	-,4243
	داخلي مراجع	-,51893*	,08358	,000	-,6843	-,3536
	مراجعة لجنة عضو	-,61771*	,08654	,000	-,7889	-,4465
	إدارة مجلس عضو	-,10104	,08231	,222	-,2639	,0618
داخلي مراجع	جامعي أستاذ	,20609*	,07456	,007	,0586	,3536
	حسابات محافظ	-,04825	,07604	,527	-,1987	,1022
	مالي مدير	,51893*	,08358	,000	,3536	,6843
	مراجعة لجنة عضو	-,09877	,08975	,273	-,2763	,0788
	إدارة مجلس عضو	,41789*	,08569	,000	,2484	,5874
مراجعة لجنة عضو	جامعي أستاذ	,30486*	,07786	,000	,1508	,4589
	حسابات محافظ	,05052	,07928	,525	-,1063	,2073
	مالي مدير	,61771*	,08654	,000	,4465	,7889
	داخلي مراجع	,09877	,08975	,273	-,0788	,2763
	إدارة مجلس عضو	,51667*	,08858	,000	,3415	,6919
إدارة مجلس عضو	جامعي أستاذ	-,21181*	,07314	,004	-,3565	-,0671
	حسابات محافظ	-,46615*	,07465	,000	-,6138	-,3185
	مالي مدير	,10104	,08231	,222	-,0618	,2639
	داخلي مراجع	-,41789*	,08569	,000	-,5874	-,2484
	مراجعة لجنة عضو	-,51667*	,08858	,000	-,6919	-,3415

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: E

LSD

(I) الوظيفة	(J) الوظيفة	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
جامعي أستاذ	حسابات محافظ	,06870	,06228	,272	-,0545	,1919
	مالي مدير	,18611*	,07149	,010	,0447	,3275
	داخلي مراجع	-,10738	,07544	,157	-,2566	,0418
	مراجعة لجنة عضو	-,34603*	,07878	,000	-,5019	-,1902
	إدارة مجلس عضو	,11111	,07400	,136	-,0353	,2575
حسابات محافظ	جامعي أستاذ	-,06870	,06228	,272	-,1919	,0545
	مالي مدير	,11741	,07307	,110	-,0271	,2619
	داخلي مراجع	-,17608*	,07693	,024	-,3283	-,0239
	مراجعة لجنة عضو	-,41473*	,08021	,000	-,5734	-,2561
	إدارة مجلس عضو	,04241	,07553	,575	-,1070	,1918
مالي مدير	جامعي أستاذ	-,18611*	,07149	,010	-,3275	-,0447
	حسابات محافظ	-,11741	,07307	,110	-,2619	,0271
	داخلي مراجع	-,29349*	,08456	,001	-,4608	-,1262
	مراجعة لجنة عضو	-,53214*	,08756	,000	-,7053	-,3589
	إدارة مجلس عضو	-,07500	,08328	,369	-,2397	,0897
داخلي مراجع	جامعي أستاذ	,10738	,07544	,157	-,0418	,2566
	حسابات محافظ	,17608*	,07693	,024	,0239	,3283
	مالي مدير	,29349*	,08456	,001	,1262	,4608
	مراجعة لجنة عضو	-,23866*	,09081	,010	-,4183	-,0590
	إدارة مجلس عضو	,21849*	,08670	,013	,0470	,3900
مراجعة لجنة عضو	جامعي أستاذ	,34603*	,07878	,000	,1902	,5019
	حسابات محافظ	,41473*	,08021	,000	,2561	,5734
	مالي مدير	,53214*	,08756	,000	,3589	,7053
	داخلي مراجع	,23866*	,09081	,010	,0590	,4183
	إدارة مجلس عضو	,45714*	,08962	,000	,2799	,6344
إدارة مجلس عضو	جامعي أستاذ	-,11111	,07400	,136	-,2575	,0353
	حسابات محافظ	-,04241	,07553	,575	-,1918	,1070
	مالي مدير	,07500	,08328	,369	-,0897	,2397
	داخلي مراجع	-,21849*	,08670	,013	-,3900	-,0470
	مراجعة لجنة عضو	-,45714*	,08962	,000	-,6344	-,2799

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.