وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة

أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

فعالية آليات حوكمة الشركات في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية

- دراسة ميدانية -

إعداد الطالب:
بلال نصيرة

تحت إشراف:
د. عمر عطا الله

أمام اللجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
رضا الزهواني	أستاذ	جامعة الوادي	رئيسا
عمر عطا الله	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
محمد الهادي ضيف الله	أستاذ	جامعة الوادي	ممتحنا
علي العبسي	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	ممتحنا
سمير بوعافية	أستاذ محاضر أ	جامعة برج بوعريريج	ممتحنا
خالد ادريس	أستاذ محاضر أ	جامعة عنابة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

بسم الله الرحمن الرحيم

بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَىٰ: أَعُوذُ بِٱللَّهِ مِنَ ٱلشَّيْطَٰنِ ٱلرَّجِيمِ ﴿ قَالُوا۟ سُبْحَٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَآ إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَآ ۖ إِنَّكَ أَنتَ ٱلْعَلِيمُ ٱلْحَكِيمُ ﴾

صدق الله العظيم

(سورة البقرة آية رقم 32)

شكـر وعرفـان

أولا وقبل كل شيء أحمد الله تعالى على نعمه التي أحاطني بها

أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في تكويني العلمي من معلمين وأساتذة، وأخص بالذكر **مؤطري الأستاذ الفاضل الدكتور عطا الله عمر** الذي لم يتوانى في تقديم توجيهاته ونصائحه القيمة التي ساعدت في تحقيق هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل وخالص تقديري إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه الأطروحة وأخص بالذكر د / صالح حميداتو، د / يحي عبد اللاوي، د / رشيد عريوة.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول ومناقشة وإثراء هذا العمل.

أشكر كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد.

الإهـداء

إلى من شجعني على المثابرة والصبر طوال عمري، إلى الرجل الأبرز في حياتي

(والـدي العزيـز)

إلى من بـــها أسمو العلا، وعليها أرتكز، إلى القـــلب المعطاء

(والدتي الحبيـبة)

إلى من كانوا خير سند لي

(إخـواني وأخواتي)

إلى أسرتي إلى أصـدقائي وزملائي....

إلى كل من ساهم وساعـدني في حياتي الدراسية ....

إلى أساتذتي جميعا... الذين أضاءوا بنورهـم عقول الآخرين

إلى كل من علمني النجاح والصبر

إلى جميع ما سبق: أهـدي رسالتي الدكتوراه هـذه، الذي أسال الله تعالى أن يتقبلها خالصًا...

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان فعالية آليات حوكمة الشركات الداخلية والآليات الخارجية في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية، حيث تم التطرق في الجانب النظري من هذه الدراسة إلى مفهوم حوكمة الشركات بالإضافة إلى الآليات الركائز والمقومات، كما تم أيضا التطرق إلى مفهوم إدارة المخاطر والركائز التي تعتمد عليها، بالإضافة إلى سياساتها وعوامل نجاحها، وعلاقة آليات حوكمة الشركات بإدارة المخاطر، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم إعداد استبانة مكونة من ثلاث محاور، يضم كل محور مجموعة من العبارات التي تخدم الدراسة، حيث شملت عينة الدراسة 145 فردا مكونا من أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء لجان المراجعة، المراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين، أيضا أساتذة جامعيين مختصين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل الدقة والشمولية في هذه الدراسة، كما أن فترة الدراسة لهذه الظاهرة كانت بين شهر أكتوبر من سنة 2022 وشهر ماي من نفس السنة.

ومن خلال التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر فعال لآليات حوكمة الشركات الداخلية والخارجية في إدارة المخاطر بشركات الأسهم ببيئة الأعمال الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، آليات حوكمة الشركات، إدارة المخاطر، شركات الأسهم الجزائرية.

Abstract:

This study aimed to demonstrate the effectiveness of internal corporate governance mechanisms and external mechanisms in terms of risk management in Algerian joint -stock companies.

In the theoretical aspect of this study, we were introduced to the concept of corporate governance .In addition to the mechanisms of the pillars and components, the concept of risk management and the pillars on which it depends were also discussed, besides its policies and success factors, and the relationship of corporate governance mechanisms to risk management. As for the practical side, a questionnaire composed of three axes was prepared, each axis includes a set of sentences that serve to study, because the study sample included 145 individuals composed of members of the board of directors and members of audit committees, internal auditors and external auditors, as well as university professors experts. The analytical descriptive approach was, used for the accuracy and completeness of this study. The study period for this phenomenon was between October 2022 and May of the same year.

Through the statistical analysis of the responses of the study sample using the SPSS program, this study concluded a set of results, the most important of which is the existence of an effective impact of internal and external corporate governance mechanisms in risk management in joint-stock companies in the Algerian business environment.

Keywords: corporate governance, corporate governance mechanisms, risk management, Algerian joint-stock companies.

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	الصفحة
شكر وتقدير	
إهداء	
فهرس المحتويات	III–I
قائمة الجداول	VI–V
قائمة الأشكال	VII
قائمة الملاحق	IX
قائمة المختصرات	XI
مقدمة	أ–ص
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات	
تمهيد	02
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات	03
المطلب الأول: تعريف ونشأة حوكمة الشركات	03
المطلب الثاني: خصائص وأهمية حوكمة الشركات	05
المطلب الثالث: أهداف وهيكل حوكمة الشركات	09
المبحث الثاني: ركائز ومقومات حوكمة الشركات، محدداتها والأطراف المعنية بالتطبيق	11
المطلب الأول: ركائز ومقومات حوكمة الشركات	11
المطلب الثاني: المحددات وحوكمة الشركات الجيدة	13
المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	16
المبحث الثالث: آليات حوكمة الشركات، الأنظمة والنموذج الجديد	17
المطلب الأول: آليات حوكمة الشركات	17
المطلب الثاني: أنظمة حوكمة الشركات	25
المطلب الثالث: النموذج الجديد لحوكمة الشركات	27
خلاصة الفصل	29
الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المخاطر	

تمهيد	31
المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المخاطر	32
المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر، نشأتها وأنواعها	32
المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المخاطر	35
المطلب الثالث: طرق قياس المخاطر، تكاليفها واستراتيجياتها	39
المبحث الثاني: عملية إدارة المخاطر، الطرق والمراحل والإجراءات والآليات	43
المطلب الأول: طرق (وسائل) ومراحل إدارة المخاطر	43
المطلب الثاني: إجراءات عملية إدارة المخاطر	47
المطلب الثالث: آليات إدارة المخاطر	49
المبحث الثالث: مخاطر سوء إدارة المخاطر، سياساتها وعوامل نجاحها	50
المطلب الأول: مخاطر سوء إدارة المخاطر	50
المطلب الثاني: سياسات إدارة المخاطر	51
المطلب الثالث: عوامل نجاح إدارة المخاطر وتوجهاتها الحديثة	53
المبحث الرابع: إدارة المخاطر في ظل آليات حوكمة الشركات	55
المطلب الأول: دور مجلس الإدارة في إدارة المخاطر	56
المطلب الثاني: دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر	58
المطلب الثالث: دور المراجع الخارجي في إدارة المخاطر	59
المطلب الرابع: دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر	61
خلاصة الفصل	66
الفصل الثالث: دراسة فعالية آليات حوكمة الشركات في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية	
تمهيد	68
المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية والوسائل المستخدمة	69
المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة	69
المطلب الثاني: تقديم أداة الدراسة	70
المطلب الثالث: اختبار الثبات لفقرات الاستبيان	73
المبحث الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور الاستبيان	74
المطلب الأول: قياس الصدق للاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان	74
المطلب الثاني: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	81
المطلب الثالث: تحليل اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة	83

المبحث الثالث: تحليل واختبار الفرضيات	96
المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل – آليات حوكمة الشركات	97
المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع – إدارة المخاطر	97
المطلب الثالث: تحليل الفقرات واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة	98
خلاصة الفصل	116
الخاتمة	118
قائمة المراجع	122
الملاحق	133

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (01)	**أهداف إدارة المخاطر**	38
الجدول رقم (02)	**عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة القابلة للتحليل**	69
الجدول رقم (03)	**درجات سلم ليكارت الخماسي**	72
الجدول رقم (04)	**المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لدرجات سلم ليكارت الخماسي**	73
الجدول رقم (05)	**اختبار ثبات فقرات الاستبيان باستخدام معامل Alpha Cronbach**	74
الجدول رقم (06)	**صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان الكلي**	75
الجدول رقم (07)	**صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجلس الإدارة**	75
الجدول رقم (08)	**صدق الاتساق الداخلي لعبارات لجان المراجعة**	76
الجدول رقم (09)	**صدق الاتساق الداخلي لعبارات المراجعة الداخلية**	77
الجدول رقم (10)	**صدق الاتساق الداخلي المراجعة الخارجية**	78
الجدول رقم (11)	**صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول**	80
الجدول رقم (12)	**صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني**	80
الجدول رقم (13)	**تصنيف أفراد العينة تبعا للمؤهل العلمي**	82
الجدول رقم (14)	**تصنيف أفراد العينة تبعا للوظيفة**	82
الجدول رقم (15)	**تصنيف أفراد العينة تبعا لسنوات الخبرة المهنية**	83
الجدول رقم (16)	**تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لبعد مجلس الإدارة**	84
الجدول رقم (17)	**تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لبعد لجان المراجعة**	86
الجدول رقم (18)	**تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لبعد المراجعة الداخلية**	88
الجدول رقم (19)	**تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لبعد المراجعة الخارجية**	91
الجدول رقم (20)	**تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الخاص بإدارة المخاطر**	93
الجدول رقم (21)	**اختبار التوزيع الطبيعي Smirnov-Kolmogorov و Shapiro – Wilk لأبعاد المحور الأول**	97
الجدول رقم (22)	**اختبار التوزيع الطبيعي Smirnov-Kolmogorov و Shapiro – Wilk للمتغير التابع إدارة المخاطر**	97

الجدول رقم (23)	**تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y1 للفرضية الأولى**	99
الجدول رقم (24)	**اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (مجلس الإدارة) والمتغير التابع Y1**	99
الجدول رقم (25)	**تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y1 للفرضية الأولى بعد إعادة تقدير النموذج**	100
الجدول رقم (26)	**اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (مجلس الإدارة) والمتغير التابع Y1 بعد إعادة تقدير النموذج**	100
الجدول رقم (27)	**تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y2 للفرضية الثانية**	103
الجدول رقم (28)	**اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (لجان المراجعة) والمتغير التابع Y1**	103
الجدول رقم (29)	**تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y2 للفرضية الثانية بعد إعادة تقدير النموذج**	104
الجدول رقم (30)	**اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (لجان المراجعة) والمتغير التابع Y1 بعد إعادة تقدير النموذج**	104
الجدول رقم (31)	**تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y2 للفرضية الثانية بالنموذج النهائي**	105
الجدول رقم (32)	**اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (لجان المراجعة) والمتغير التابع Y1 بالنموذج النهائي**	105
الجدول رقم (33)	**تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y2 للفرضية الثالثة**	107
الجدول رقم (34)	**اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (المراجعة الداخلية) والمتغير التابع Y1**	108
الجدول رقم (35)	**تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y2 للفرضية الثالثة بعد إعادة تقدير النموذج**	109
الجدول رقم (36)	**اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (المراجعة الداخلية) والمتغير التابع Y1 بعد إعادة تقدير النموذج**	109
الجدول رقم (37)	**تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y2 للفرضية الثالثة بالنموذج النهائي**	110
الجدول رقم (38)	**اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (المراجعة الداخلية) والمتغير التابع Y1 بالنموذج النهائي**	110
الجدول رقم (39)	**تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y2 للفرضية الرابعة**	112
الجدول رقم (40)	**اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (المراجعة الخارجية) والمتغير التابع Y1**	113

الجدول رقم (41)	**تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y2 للفرضية الرابعة بعد إعادة تقدير النموذج**	113
الجدول رقم (42)	**اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (المراجعة الخارجية) والمتغير التابع Y1 بعد إعادة تقدير النموذج**	114
الجدول رقم (43)	**تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y2 للفرضية الرابعة بالنموذج النهائي**	114
الجدول رقم (44)	**اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (المراجعة الخارجية) والمتغير التابع Y1 بالنموذج النهائي**	115

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم (01)	**محددات حوكمة الشركات**	15
الشكل رقم (02)	**إدارة المخاطر بالشركات**	23
الشكل رقم (03)	**آليات حوكمة الشركات**	25
الشكل رقم (04)	**أنواع المخاطر**	35
الشكل رقم (05)	**عملية إدارة المخاطر**	46
الشكل رقم (06)	**إجراءات عملية إدارة المخاطر**	49
الشكل رقم (07)	**الأدوار المختلفة للمراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالشركة**	61

قائمة الملاحق

الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق رقم (01)	**استمارة الاستبيان**	**133**
الملحق رقم (02)	**قائمة الأساتذة المحكمين**	**153**
الملحق رقم (03)	**الشركات الجزائرية محل الدراسة**	**154**
الملحق رقم (04)	**مخرجات برنامج SPSS**	**155**

قائمة المختصرات

قائمة الرموز والاختصارات

AHP	Analytical Hierarchy Procces	عملية التسلسل الهرمي التحليلي
CFO	Chief Financial Officer	المدير المالي
COSO	Committee On Sponsoring Organization	لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريدواي
GCG	Good Corporate Governance	حسن حوكمة الشركات
IFC	International Finance Corporation	مؤسسة التمويل الدولية
IIA	Institute Of Internal Auditors	مجمع المراجعين الداخليين الأمريكيين
IOD	Institute of Directors	معهد المدراء البريطاني
ISO	International Organization for Standarization	المنظمة الدولية للمقاييس
OCED	Organisation for Economic Co-Operation and Development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
SEC	Securities and Exchange Commission	هيئة سوق الأوراق المالية
SGX	Singapore Exchange	بورصة سنغافورة
SOX	Sarbanes-Oxley SOX	قانون ساربينز اوكسلي
SPSS	Statistical Package For Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

مقدمة

حظي مصطلح حوكمة الشركات باهتمامات كبيرة في الآونة الأخيرة وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول العالم، والتي مست العديد من أسواق المال العالمية كأزمة جنوب شرق آسيا سنة 1977 م، إضافة إلى انهيار كبرى الشركات العالمية، وذلك بسبب الفضائح المتعلقة بالاحتيال المحاسبي، الفساد المالي والإداري ولا سيما شركة Enror في عام 2001، وشركة World Com سنة 2002، ناهيك عن الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 والتي اعتبرت من أكبر وأخطر الأزمات على الإطلاق، فظهر مصطلح حوكمة الشركات في بداية القرن إثر هذه الفضائح والأزمات الناجمة عن الفساد الإداري والمالي والمحاسبي، وكل هذا ادعى إلى ضرورة البحث في مختلف الأسباب التي أدت إلى انهيار وزوال هذه الشركات، واعتبر العديد من الباحثون والمختصون أن كل ما حدث من أزمات وانهيارات للعديد من الشركات سببه ضعف آليات حوكمة الشركات إن لم نقل غيابها كليا، سوآءا الآليات الداخلية أو الآليات الخارجية، وأيضا انتهازية المسيرين واعتمادهم لاستراتيجيات مدمرة للقيمة، وضعف إدارة المخاطر.

ولتعزيز الممارسات المالية السليمة في الشركة لابد من تشكيل إدارة مستقلة تقوم بتحديد المخاطر ومعالجتها ومراقبتها، وتوفر المعلومات الكاملة في الوقت المناسب لتقييم المخاطر والتي تعد من أهم ركائز حوكمة الشركات، حيث أن تقليل المخاطر من أهم أهداف نظام الحوكمة، كما تعتبر إدارة المخاطر جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة، وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة، لذلك نجد أن الإدارة الإستراتيجية الناجحة تسعى جاهدة لمعرفة ما يحيط بها من فرص وتهديدات ومن أجل تقليص حالات عدم التأكد وهذا ما يجعلها تبحث دوما عن مختلف الوسائل والطرق التي تمكنها بالتنبؤ بما ما يمكن أن تتعرض له من مخاطر ومعوقات في المستقبل بالإضافة إلا أنها ليست وسيلة محصورة على المؤسسات والمنظمات العامة فقط، ولكنها أيضا لكل الأنشطة طويلة وقصيرة الأجل.

إشكالية الدراسة:

والجزائر كغيرها من الدول التي عملت على تبني نظام الحكم الراشد من خلال تشكيل إدارة مستقلة تعمل على تحديد جميع المخاطر ومعالجتها ومراقبتها، وتعتبر شركات الأسهم الجزائرية من أهم الشركات التي لابد أن تولي اهتمام كبير لتطبيق آليات حوكمة الشركات وتحسين إدارة المخاطر من أجل تشجيع الاستثمار ورفع كفاءة السوق، ومن هذا المنطق يمكن طرح الإشكالية التالية:

"ما مدى فعالية آليات حوكمة الشركات في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية؟"

ويمكن النظر إلى إشكالية الدراسة من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك أثر فعال لمجلس الإدارة في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية؟
- هل هناك أثر فعال للجان المراجعة في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية؟
- هل هناك أثر فعال للمراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية؟
- هل هناك أثر فعال للمراجعة الخارجية في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية المطروحة والأسئلة الفرعية، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

H_0= لا يوجد أثر فعال لآليات حوكمة الشركات في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية عند مستوى الدلالة الإحصائية **a=0.05**؛

الفرضية الفرعية الأولى:

H_{01}= لا يوجد أثر فعال لمجلس الإدارة في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية عند مستوى الدلالة الإحصائية **a=0.05**؛

الفرضية الفرعية الثانية:

H_{02}= لا يوجد أثر فعال للجان المراجعة في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية عند مستوى الدلالة الإحصائية **a=0.05**؛

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{03}= لا يوجد أثر فعال للمراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية عند مستوى الدلالة الإحصائية **a=0.05**؛

الفرضية الفرعية الرابعة:

H_{04}= لا يوجد أثر فعال للمراجعة الخارجية في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية عند مستوى الدلالة الإحصائية **a=0.05**.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إلقاء الضوء على نقطتين أساسيتين، الأولى وهي حوكمة الشركات وهو موضوع لاقى اهتمام كبير وواسع من طرف مختلف الباحثين الاقتصاديين والمنظمات والهيئات الدولية والعالمية، وإدارة المخاطر لما لها من أهمية على مستوى المؤسسات الاقتصادية وخاصة في ظل العولمة وسياسة انفتاح السوق والتطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده العالم من جهة، ومن جهة أخرى كون الموضوع يدرس مدى فعالية آليات حوكمة الشركات في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية آليات حوكمة الشركات الداخلية والخارجية في إدارة المخاطر بشركات الأسهم، وذلك من خلال مجموعة من الأهداف الجزئية كما يلي:

- تحديد مدى فعالية مجلس الإدارة في إدارة المخاطر بشركات الأسهم؛
- تحديد مدى فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر بشركات الأسهم؛
- تحديد مدى فعالية المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بشركات الأسهم؛
- تحديد مدى فعالية المراجعة الخارجية في إدارة المخاطر بشركات الأسهم؛
- تقديم مجموعة من التوصيات لتحسين إدارة شركات الأسهم لمخاطرها.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:**

تم اختيار مجموعة من شركات الأسهم بالجزائر، وذلك في عدة ولايات من القطر الجزائري، كذلك تم اختيار مجموعة من المراجعين الخارجيين الذين هم محل مراجعة لذلك النوع من الشركات، وأيضا مجموعة من الأساتذة الجامعيين بعدة جامعات من الوطن والذين أهل اختصاص في الحوكمة بشركات الأسهم.

- **الحدود الزمنية:**

تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة بين شهر أكتوبر 2021 وشهر ماي سنة 2022.

منهج وأسلوب الدراسة:

قصد الإجابة عن أسئلة الدراسة، فلقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال الإلمام بعملية ضبط مختلف التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالجانب النظري للدراسة، أما فيما يخص الجانب التطبيقي للدراسة فتم الاعتماد

على أسلوب الاستبانة واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.

الدراسات السابقة:

يمكن تقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الراهنة، سواء بصفة مباشرة أو بصفة غير مباشرة، إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية كما يلي:

أولا: الدراسات العربية:

سيتم التطرق إلى هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث كالتالي:

-دراسة (شاكر البلداوي وآخرون، 2012) بعنوان [1]: إدارة المخاطر في ظل أركان التحكم المؤسسي "دراسة ميدانية في البنك العربي الأردني".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم إدارة المخاطر وعلاقتها بالتحكم المؤسسي وتحديد الجهات التي يمكن أن تساهم في تحديد وقياس وفحص وتقييم إدارة المخاطر، والتعرف على مدى التزام كل من مجالس الإدارة والمراجع الداخلي والمراجع الخارجي ولجان التدقيق بمتطلبات التحكم المؤسسي في إدارة المخاطر في البنك العربي وتشخيص الجوانب السلبية والايجابية للتطبيقات العملية لإدارة المخاطر وتقديم المقترحات التي من شأنها زيادة فاعلية إدارة المخاطر في البنك، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحثون بتوزيع استبانة على 75 فردا على ببعض فروع البنك العربي الأردني.

وتوصل الباحثون إلى النتائج الآتية:

- يعد وجود التحكم المؤسسي أمرا ضروريا لإيجاد نظاما رقابيا محكما يمكن أن يساهم في تحسين أداء المنظمات من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر بتحديده للجهات وتوزيعه المسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة في الحد من هذه المخاطر.
- هناك إدراك كبير لأعضاء مجلس الإدارة لمسؤولياتهم الخاصة بإدارة المخاطر ليس فقط اتجاه المساهمين بل المودعين الذين يوفرون رافعة مالية لرأسمال البنك واتجاه غيرهم من المتعاملين.
- تختلف أدوات الرقابة داخل المنظمات ولكنها تشترك مع بعضها بأهمية وظيفة المراجعة الداخلية ودورها باعتبارها وظيفة ساندة للإدارة وللجنة المراجعة والمراجعين الخارجيين، لذا من الضروري إعادة هندسة هذه الوظيفة وفقا للمعايير الدولية الحديثة ورفدها بالكوادر الكفوة وتعزيز استقلاليتها لكي تتولى دورها في إدارة المخاطر.

[1]- شاكر البلداوي وآخرون، إدارة المخاطر في ظل أركان التحكم المؤسسي "دراسة ميدانية في البنك العربي الأردني" (مجلة المنصور)، العدد 18، العراق، 2012، ص 01-29.

- أظهرت النتائج أن المراجع الداخلي كان أقل الجهات التي تساهم في إدارة المخاطر، ويقتصر دوره بالدرجة الأولى في فحص إجراءات الرقابة الداخلية وليس هناك تعاون كبير بينه وبين الجهات الأخرى.

-دراسة (هشام محمد احمد الشريف وآخرون، 2016)، بعنوان [2]: دور حوكمة الشركات في إدارة المخاطر في البنوك التجارية السودانية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تفعيل حوكمة الشركات في البنوك التجارية السودانية كوسيلة للحد وإدارة المخاطر المصرفية، كذلك الأطراف الرئيسية في حوكمة المصرف ومسؤولياتهم في إدارة المخاطر، وأثر مشاكل حوكمة الشركات على إدارة المخاطر بالمصارف، وقد تم توزيع استبيان على 180 فردا بالبنوك التجارية السودانية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود لجان متخصصة كلجنة إدارة المخاطر ولجنة المراجعة ولجنة المكافآت والترشيحات تابعة لمجلس الإدارة يدعم فعالية إدارة المخاطر بالمصرف.
- أن عدم تماثل المعلومات بين الداخليين والمستثمرين الخارجيين وتضارب المصالح بين مجلس الإدارة والإدارة العليا والمودعين يقلل من كفاءة إدارة المخاطر.

-دراسة (إبراهيم بوعزيز وجمال عمورة، 2017) بعنوان [3]: دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال تبيان مدى تقديم خدمات استشارية وتأكيدية من طرف المراجعة الداخلية لمجلس الإدارة في عملية تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع 70 استبانة على 15 مؤسسة اقتصادية بالجزائر.

وتتمثل أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

- يساهم التدقيق الداخلي في تحديد المخاطر المرتبطة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- يساهم التدقيق الداخلي في تقييم المخاطر المرتبطة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

---

[2]-هشام محمد احمد الشريف وآخرون، دور حوكمة الشركات في إدارة المخاطر في البنوك التجارية السودانية (مجلة جامعة البحر الأحمر للعلوم الإنسانية)، العدد 02، السودان، 2016، ص 87-108.

[3]- إبراهيم بوعزيز وجمال عمورة، دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "دراسة ميدانية" (مجلة الأبحاث الاقتصادية)، العدد 16، الجزائر، 2017، ص 71-89.

- لا يساهم التدقيق الداخلي في تحديد الاستراتيجيات والآليات المناسبة للاستجابة للمخاطر المرتبطة بالمؤسسات الاقتصادية
- غياب ثقافة إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وعدم تخصيص مصلحة أو إدارة لها ضمن هيكلها التنظيمي.
- ضعف التدقيق الداخلي ونظام إدارة المخاطر في أي مؤسسة يمكن أن يكون سببا في التعرض للمخاطر.

-دراسة (بسمة نزار، 2018) بعنوان [4]: الحوكمة وإدارة المخاطر في الأسواق المالية "دراسة مقارنة لعينة من الشركات المدرجة في بورصتي عمان والأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية مساهمة حوكمة الشركات في إدارة المخاطر في الأسواق المالية وتأثير كل من مبدأ من مبادئها الستة على سياسات ومهام إدارة المخاطر في الشركات المدرجة ببورصتي عمان والجزائر، وتحديد مدى ارتباط إدارة المخاطر بمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة فيها، ومن أجل الوصول لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على الأسلوب التحليلي، بالإضافة إلى الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد تم توزيعه على الإطارات العاملة في عينة من الشركات المدرجة ببورصتي عمان والجزائر.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر بين الشركات المدرجة ببورصتي عمان والجزائر.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المخاطر بين الشركات المدرجة ببورصة عمان وإدارة المخاطر في الشركات المدرجة ببورصة الجزائر.
- أن إدارة المخاطر في الشركات المدرجة ببورصة الأردن والتي تطبق الحوكمة بمستوى أعلى كان أفضل من إدارة المخاطر في الشركات المدرجة ببورصة الجزائر والتي تطبق الحوكمة بمستوى أدنى.

-دراسة (مشاري عبيد الهاجري، 2018) بعنوان [5]: العلاقة بين خصائص لجنة المراجعة وإدارة المخاطر في السوق الكويتي.

---

[4]-بسمة نزار: الحوكمة وإدارة المخاطر في الأسواق المالية "دراسة مقارنة لعينة من الشركات المدرجة في بورصتي عمان والأردن"، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليابس-سيدي بلعباس-، الجزائر، 2019/2018.

[5]-مشاري عبيد الهاجري، العلاقة بين خصائص لجنة المراجعة وإدارة المخاطر في السوق الكويتي (مجلة جامعة الملك سعود-العلوم الإدارية)، العدد 02، السعودية، 2018، ص 29-40.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين سمات لجان المراجعة وإدارة المخاطر في السوق الكويتي، وبشكل خاص تستخدم هذه الدراسة بيانات خاصة بعدد من الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية لاختبار ما إذا كان لسمات لجان المراجعة أثر على تشكيل لجان إدارة المخاطر لدى الشركات.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة وذات أهمية بين إنشاء الشركات لجان لإدارة المخاطر وبين عدد من الخصائص المتعلقة بلجان المراجعة لديها، وعلى وجه الخصوص حجم لجنة المراجعة ووجود خبراء في شؤون المحاسبة ضمن أعضائها.

-دراسة (تيسير جواد كاظم وأحمد حسين نصيف، 2019)، بعنوان [6]: العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة مخاطر مشروع (ERM) دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين والمهنيين.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم ثقة معقولة بالقدرة على تصميم نظام متكامل ومتين للرقابة الداخلية بحيث انه يستند على قاعدة قوية متمثلة بحوكمة الشركات وإطار الرقابة الداخلية الحديث ألا وهو إدارة مخاطر المشروع (ERM) يعمل على مساعدة الوحدات الاقتصادية في تحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة وتقليل المشاكل والمفاجآت والمخاطر، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم إعداد استبانة وتوزيعها على الأكاديميين والمهنيين ذوي الاختصاص.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة تبادلية وتكاملية بين كل من نظام الحوكمة وإطار (ERM).
- وجود ترابط كبير وتناسق عالي للعلاقة بين نظام الحوكمة وإدارة المخاطر المشروع.
- وجود توافق كبير بين النظام والإطار وبشرط يكون أساس بناء هذه الإستراتيجية الارتكاز عليهما كلاهما معا وهذا يظهر حقيقة العلاقة بينهما.

-دراسة (حدو أمال، 2019) بعنوان [7]: دور الحوكمة في إدارة المخاطر والوقاية من الأزمات المالية.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور آليات الحوكمة بالبنوك في الحد من المخاطر البنكية، تجنبا بذلك الأزمات التي يمكن أن تلحق بالقطاع البنكي وتؤثر بذلك على الاقتصاد العالمي ككل، وقد تم اختيار مجلس الإدارة كآلية للحوكمة وحاول الباحث معرفة أثر خصائصه على خطر السيولة البنكية وذلك من خلال دراسة قياسية على عينة مكونة من عشرة (10) بنوك تونسية مدرجة في البورصة خلال الفترة الممتدة من 2007 إلى 2016.

---

[6]-تيسير جواد كاظم وأحمد حسين نصيف، العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة مخاطر مشروع (ERM) دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين والمهنيين (مجلة مركز دراسات الكوفة)، العدد 54، العراق، 2019، ص 619-667.

[7]-حدو أمال: دور الحوكمة في إدارة المخاطر والوقاية من الأزمات المالية، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه)، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليابس-سيدي بلعباس-، الجزائر، 2019/2018.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن كل من ثنائية رئيس مجلس الإدارة–المدير المفوض، وجود أعضاء مستقلين وأعضاء يمثلون المستثمرين المؤسساتيين داخل مجلس الإدارة بالإضافة إلى حجم ورأسمال البنك، يؤثرون تأثيرا سلبيا على خطر السيولة للبنوك.
- أيضا انه يوجد علاقة موجبة بين كل من خطر السيولة ووجود أعضاء يمثلون الدولة والمؤسسات العمومية، ومعدل البطالة.

–دراسة (يحي عبد اللاوي وآخرون، 2020) بعنوان [8]: دور كل من مجلس الإدارة ولجان المراجعة في تعزيز فعالية إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية "دراسة تحليلية لآراء عينة من الأساتذة الأكاديميين ومحافظي الحسابات".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور كل من مجلس الإدارة ولجان المراجعة في تعزيز فعالية إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال مسؤولياتها ومهامها تجاه إدارة المخاطر، حيث اعتمدت الدراسة التطبيقية على استبانة وزعت على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين المتخصصين في هذا المجال ومجموعة من محافظي الحسابات حيث بلغت عينة الدراسة 68 فردا من إجمالي العينة المستهدفة.

وقد توصلت الدراسة إلى النقاط التالية:

- أن قيام مجلس الإدارة بضمان كفاءة وفعالية السياسات المتبعة في إدارة المخاطر بما يخدم أهداف المؤسسة وضمان نظام فعال لإدارة المخاطر بالمؤسسة وأنه يدعم أوجه الرقابة بالإضافة إلى عمله على التحديث المستمر لإدارة المخاطر.
- أن قيام مجلس الإدارة بالتأكد من أن إدارة المخاطر تتم بما يتفق مع الطرق المهنية السليمة ومن أن المديرين التنفيذيين والإدارة العليا، وكذلك كافة العاملين بالمؤسسة يفهمون أدوارهم بالنسبة لإدارة المخاطر.
- وجود أثر فعال لبعض مهام ومسؤوليات كل من مجلس الإدارة ولجان المراجعة في تعزيز فعالية إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية.

–دراسة (يحي عبد اللاوي، 2020) بعنوان [9]: فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "دراسة ميدانية".

---

[8]-يحي عبد اللاوي وآخرون، دور كل من مجلس الإدارة ولجان المراجعة في تعزيز فعالية إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية "دراسة تحليلية لآراء عينة من الأساتذة الأكاديميين ومحافظي الحسابات (مجلة الدراسات المالية والمحاسبية)، العدد 01، الجزائر، 2020، ص 75-87.

[9]-يحي عبد اللاوي: فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "دراسة ميدانية"، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه)، قسم العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر–الوادي–، الجزائر، 2020/2019.

هدفت الدراسة إلى بيان فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم إعداد استبانة شملت 138 فردا مكونة من أساتذة جامعيين ومحافظي حسابات ومديرين ماليين ومراجعين داخليين وأعضاء لجان المراجعة وأعضاء مجالس الإدارة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن للجان المراجعة دور فعال في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها بالمؤسسة.
- أن للجان المراجعة دور فعال في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- وجود أثر فعال لدور لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

تم ترتيب هذه الدراسات أيضا بحسب أقدمية وأحدثية الدراسة كما يلي:

-دراسة (Hanimon Binti Abdullah,2014) بعنوان [10]: فحص استكشافي للعلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة المخاطر في البنوك الإسلامية" تحليل الإفصاح والاستقصاء".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف ودراسة ممارسات حوكمة الشركات وإدارة المخاطر بالإضافة إلى العلاقة المحتملة بين المتغيرين في حالة البنوك الإسلامية في مختلف البلدان، وللقيام بذلك تم استخدام تحليل الإفصاح من خلال التقارير السنوية باستخدام تحليل المحتوى، بهدف تحديد حالة حوكمة الشركات الإسلامية وممارسات إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية، ولتحقيق ذلك قامت الدراسة بتحليل 181 تقريرا سنويا من 53 مصرفا إسلاميا، بالإضافة إلى ذلك تم استكشاف ممارسات حوكمة الشركات وإدارة المخاطر للبنوك الإسلامية من خلال تحليل التصورات، بناءا على الردود التي تم الحصول عليها من خلال استبيان من المصرفيين والممولين الإسلاميين من 28 بنكا إسلاميا من 6 دول.

وتوصلت الدراسة إلى النقاط التالية:

- أن العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة المخاطر ليست قوية، بشكل لا يصدق في حالة البنوك الإسلامية المشاركة في الفترة التي تغطيها هذه الدراسة.
- للجان المراجعة والإدارة العليا وهيكل المؤسسة تأثير سلبي على حوكمة الشركات.

[10]-Hanimon Binti Abdullah: An exploratory examination into the relationship between corporate governance and risk management in Islamic banks: disclosure and survey analysis، (Thesis submitted for obtaining a doctoral degree)، Durham University، England, 2014.

- إدارة المخاطر تعتمد بشكل كبير على الإبلاغ والإفصاح.

-دراسة (Dej-anan Bungkilo,2017) بعنوان [11]: دور لجان التدقيق بين الشركات المدرجة في البورصة في تايلاند" حالات إشراف لجنة التدقيق على إدارة مخاطر المؤسسة".

هدفت هذه الدراسة على توضيح دور لجان التدقيق بين الشركات المدرجة في البورصة في تايلاند، وتم استخدام منهج بحثي مختلط بما في ذلك الأساليب الكمية والنوعية لجمع وتحليل البيانات البحث، حيث كشفت النتائج أن ما يزيد قليلا عن ربع المشاركين في العينة يعتقدون أن الشركات التي عملوا فيها كجزء من لجنة التدقيق لديها أنظمة إدارة مخاطر ناضجة وقوية، في حين أن أكثر من نصف رؤساء أعضاء لجنة التدقيق تشير نتائجهم إلى أن شركاتهم طبقت أنظمة إدارة المخاطر، لكنها تتطلب عملا جوهريا، وقد أظهرت النتائج عدم وجود تأثير كبير للمستويات الأعلى المتصورة لمسؤولية الرقابة على إدارة مخاطر المؤسسة على كفاءة وقرارات لجنة التدقيق.

وتوصلت الدراسة إلى النقاط التالية:

- أن لجان التدقيق التي أدركت مستويات أعلى من مسؤولية الإشراف على إدارة مخاطر المؤسسة لها تأثير إيجابي قوي على تصوراتها لجودة إدارة مخاطر المؤسسة.
- اختصاص لجنة التدقيق في الحكم هو الوسيط للربط بين أنشطة لجان التدقيق في الإشراف على وظائف التدقيق الداخلي والخارجي وتصورات لجان التدقيق لجودة إدارة مخاطر المؤسسة.

-دراسة (Leslie Spiers, 2018) بعنوان [12]: حوكمة الشركات ومساهمتها في إدارة المخاطر والأزمات في الشركات الصغيرة.

هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة في المعرفة من خلال استكشاف الطريقة التي يمكن أن تساعد بها حوكمة الشركات في تحسين إدارة المخاطر والأزمات في الأعمال التجارية الصغيرة، ولاستكشاف هذه الظاهرة تظهر أربع شركات صغيرة في دراسة حالة متعددة باستخدام نهج نوعي واستقرائي مع استبيان استكشافي والبحث القائم على المقابلة كمصادر رئيسية للبيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- أنه وفقا لمديري مالكي الشركات الصغيرة، فإن حوكمة الشركات معترف بها كمسألة ذات أهمية، ولكنها في الممارسة الفعلية ذات أهمية ثانوية.

11-Dej-anan Bungkilo: The role of audit committees among publicly listed companies in Thailand: cases of audit committee oversight of enterprise risk management، (Thesis submitted for obtaining a doctoral degree)، University of Hull، England, 2017.

12–Leslie Spiers: Corporate governance and its contribution to risk management in small companies، (Thesis submitted for obtaining a doctoral degree)، Bournemouth University، England, 2018.

- التأثيرات الخارجية ومتطلبات الامتثال هي محركات لإجراءات الحوكمة الغامضة على الرغم من أنها تتعلق بالمخاطر، فقد تبين أن الحوادث السابقة هي عامل مؤثر فيما يتعلق بالسياسات والعمليات والممارسات، ومع ذلك فإن المحدد الرئيسي فيما يتعلق بعمل حوكمة الشركات وإدارة المخاطر والأزمات هو المواقف والقيم والمعتقدات للمالك – المدير.

-دراسة (Huibrecht van der poll and Zodwa ZF Mthiyane,2018) بعنوان [13]: الترابط بين إدارة المخاطر وحوكمة الشركات والمحاسبة الإدارية.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الترابط بين إدارة المخاطر وحوكمة الشركات والمحاسبة الإدارية في الشركات العامة المدرجة الأعلى أداء في بورصة جوهانسبورغ، وقد تم استخدام مراجعة الأدبيات واستبيان منظم ومراجعة الوثيقة لإجراء الدراسة.

وقد توصلت الدراسة على النتائج التالية:

- أن هناك ترابطا متبادلا بين إدارة المخاطر وحوكمة الشركات والمحاسبة الإدارية.
- أن الدراسات المستقبلية من المستحسن أن تغطي جانب إدارة المخاطر للاحتيال وإدارة أصحاب المصلحة.

-دراسة (Abdullah Abdulrahman Aljughaiman, 2019) بعنوان [14]: أثر آليات حوكمة الشركات على المرونة المالية وسلوك المخاطرة وفعالية المخاطر" دراسة مقارنة بين الأنظمة المصرفية التقليدية والإسلامية".

ترتكز هذه الدراسة على أربع موضوعات رئيسية في العمل المصرفي: آليات حوكمة الشركات، المرونة المالية، المخاطرة، وفعالية إدارة المخاطر في البنوك، بحيث تعزز فهم كيفية تأثير الاختلافات في هياكل حوكمة الشركات بين البنوك الإسلامية والتقليدية على عملية صنع القرار فيما يتعلق بسياساتهم المالية وإدارة المخاطر، وتم توظيف عينة من 28 مصرفا إسلاميا و37 مصرفا تقليديا والبنوك (IBs) خلال الفترة 2009-2015، وتتكون هذه الأطروحة من ثلاث أهداف رئيسية كما يلي:

أولا: تم إجراء دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية (MENA) تعمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا على المرونة المالية للبنوك، بحيث توصلت الدراسة أنه توجد علاقة (SSB) للتحقيق في آثار هيكل مجلس الإدارة، ووجود

[13]-Huibrecht van der poll and Zodwa Z.F Mthiyane، The Interdependence of Risk Management، Corporate Governance and Management Accounting، (Southern African Business Review)، Volume 22، Issue 01، South Africa, 2018، P 01-30.

[14]-Abdullah Abdulrahman Aljughaiman، effects of corporate governance mechanisms on financial flexibility، risk-taking behaviour and risk management effectiveness: a comparison study between conventional and Islamic banking، (Thesis submitted for obtaining a doctoral degree)، Newcastle University، England, 2019.

لجنة مخاطر مخصصة، كذلك مجلس الرقابة (CBs) التقليدية إيجابية بين حجم مجلس الإدارة والمرونة المالية للبنوك التقليدية، أيضا أن وجود لجنة مخاطر مخصصة يعزز المرونة المالية لكل من البنوك المركزية والوسطاء بشكل عام.

ثانيا: الهدف الثاني من الدراسة هو التحقيق في آثار إطار حوكمة المخاطر الجيد على سلوك المخاطرة للبنك لكل من الأنظمة المصرفية التقليدية والإسلامية بتوسيع الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المخاطر والمخاطرة (CRO) ورئيس إدارة المخاطر (RC)، حيث توصلت الدراسة أنه يوجد ارتباط سلبي بين مؤشر حوكمة المخاطر ووجهات نظر المخاطر عبر البنوك المركزية والوسطاء على حد سواء باستثناء ما يتعلق بمخاطر الائتمان حيث أن ذلك ينطبق فقط على البنوك المركزية.

ثالثا: الهدف الثالث والأخير هو التحقيق في كيفية تأثير حوكمة المخاطر على فعالية البنوك في إدارة مخاطرها، وتوصلت الدراسة إلى أن أداء البنوك المركزية يرتبط بشكل إيجابي أكثر بالمخاطرة بالنسبة للبنوك التي تتمتع بحوكمة أقوى للمخاطر.

-دراسة (Oday Tamimi, 2021) بعنوان [15]: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر من وجهة نظر مدراء المخاطر في القطاع المصرفي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور وظيفة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر من منظور مديري المخاطر في البنوك العامة بدولة فلسطين، وقد تم توزيع استبيان على عينة من مديري المخاطر في البنوك العاملة في دولة فلسطين.

وقد توصلت هذه الدراسة على النتائج التالية:

- العامل الرئيسي في إدارة المخاطر هو كفاءة مدير المخاطر، وأن التدقيق الداخلي يركز على تقييم قسم إدارة المخاطر والتأكد من ممارسات إدارة المخاطر في التعامل مع هذه المخاطر.
- تشارك إدارات التدقيق الداخلي في البنوك العاملة بدولة فلسطين في تقديم المشورة والاقتراحات والتوصيات لإدارة المخاطر.

ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة:

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو كونها ترتكز على آليات الحوكمة الداخلية والخارجية وفعاليتها في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية، والتي لم تكن موجودة في الدراسات السابقة، حيث أن أغلب الباحثين ركزوا كثيرا على دراسة كل آلية لحوكمة الشركات على حدا في عملية إدارة المخاطر مثل ما جاءت به دراسة

[15]-Oday Tamimi، The Role of Internal Audit un Risk Management from the perspective of Risk Managers in the Banking Sector، (Australasian Accounting، Business and Finance Journal)، Volume 15، Issue 02، Australia, 2021.

(إبراهيم بوعزيز وجمال عمورة، 2017)، ومعظم الدراسات أيضا التي درست هذه الآليات وعلاقتها بإدارة المخاطر اقتصرت على البنوك كدراسة (Dej-anan Bungkilo,2017).

وتعتبر هذه الدراسة الوحيدة التي تناولت دراسة آليات حوكمة الشركات الداخلية والآليات الخارجية مجتمعة في إدارة المخاطر، سواء كان ذلك في بيئة أعمال جزائرية أو بيئة أعمال عربية هذا من جهة، ومن جهة أخرى ركزت على شركات الأسهم سواء الشركات المدرجة في السوق المالي أو الشركات غير المدرجة في السوق المالي.

خطة الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، ومن أجل تحقيق أهدافها على ضوء حدودها، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول، تسبقها مقدمة عامة وتليها خاتمة عامة على النحو التالي:

الفصل الأول: يتناول الأدبيات النظرية لحوكمة الشركات، من خلال ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات، بينما يتعرض المبحث الثاني إلى ركائز ومقومات حوكمة الشركات، بالإضافة إلى المحددات والأطراف المعنية بالتطبيق ويدرس المبحث الثالث والأخير أنظمة حوكمة الشركات والنموذج الجديد لحوكمة الشركات.

الفصل الثاني: ويتعرض إلى الإطار النظري لإدارة المخاطر من خلال أربعة مباحث، حيث يتناول المبحث الأول أساسيات حول إدارة المخاطر، ويعالج المبحث الثاني عملية إدارة المخاطر من خلال المراحل والإجراءات والآليات، أما المبحث الثالث يتطرق إلى مخاطر سوء إدارة المخاطر وسياسات إدارة المخاطر وكذلك عوامل نجاح إدارة المخاطر، بينما المبحث الرابع يدرس إدارة المخاطر في ظل آليات حوكمة الشركات.

الفصل الثالث: فكان للدراسة الميدانية بعنوان دراسة فعالية آليات حوكمة الشركات في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية، حيث تم إعداد استمارة قصد معالجة الإشكالية المطروحة وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تم التطرق في المبحث الأول إلى تحديد مجتمع الدراسة، أداة الدراسة، اختبار الثبات لفقرات الاستبيان، أما المبحث الثاني فتم فيه تحليل المعطيات من خلال قياس الصدق للاستبيان واتساقه الداخلي، الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، في حين خصص المبحث الثالث لاختبار فرضيات الدراسة.

صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا خلال هذه الدراسة ما يلي:

- عدم توفر شركات الأسهم في العديد من ولايات الوطن؛
- صعوبة ملئ الاستبيان بحجة عدم امتلاك الوقت وتعطيل الموظفين عن أداء مهامهم؛
- صعوبة إجراء مقابلات مع مديري الشركات محل الدراسة؛

- صعوبة وجود مراجعين خارجيين لشركات الأسهم؛
- صعوبة وجود أساتذة جامعيين مختصين في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر لشركات الأسهم؛
- عدم القدرة على توزيع الاستبيان على عدد أكبر من شركات الأسهم بالجزائر نظرا للبعد المكاني.

الفصل الأول

الإطار النظري

لحوكمة الشركات

تمهيد:

شهد العالم في السنوات الماضية عدة أزمات مالية، لعل أبرزها كان سنة 2008 بما تعرف بأزمة الرهن العقاري بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث أنه شهريا إفلاس ما يقارب سبعة بنوك بالولايات المتحدة الأمريكية، ويعود سبب هذا الحدث في نظر الكثير من الباحثين والمحللين الماليين أن الغياب التام لحوكمة الشركات بكل متطلباتها وآلياتها أدى إلى حدوث هذه الأزمة، لذلك زاد الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات في السنوات القليلة الماضية.

وللإلمام أكثر بهذا الموضوع قام الباحث بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات؛

المبحث الثاني: ركائز ومقومات حوكمة الشركات، المحددات والأطراف المعنية بالتطبيق؛

المبحث الثالث: آليات حوكمة الشركات، الأنظمة والنموذج الجديد.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات

يتناول هذا المبحث مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات، حيث تم التطرق إلى تعريف ونشأة حوكمة الشركات، وكذلك خصائص وأهمية الحوكمة سوآءا من الناحية الاقتصادية أو من الناحية المحاسبية وغيرها من النواحي، بالإضافة إلى أهداف وهيكل حوكمة الشركات.

المطلب الأول: تعريف ونشأة حوكمة الشركات

يتناول هذا المطلب تعريف حوكمة الشركات من خلال مجموعة من المنظمات وكذلك بعض الباحثين في هذا المجال، بالإضافة إلى نشأة حوكمة الشركات عبر دول العالم.

أولا: تعريف حوكمة الشركات

تعددت التعاريف لحوكمة الشركات حيث انه لا يوجد تعريف موحد للحوكمة ومتفق عليه، ويمكن تعريف حوكمة الشركات بعدة جوانب كما يلي:

1- **المفهوم اللغوي للحوكمة:** هو مصطلح يعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد.

2- **المفهوم المحاسبي للحوكمة:** من المنظور المحاسبي يشير المفهوم المحاسبي للحوكمة إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات واستثمارات غير آمنة.

3- **المفهوم الإداري للحوكمة:** يمكن تعريف الحوكمة من الناحية الإدارية على أنها مجموعة من الضوابط والإجراءات الداخلية في المؤسسة التي توفر ضمانات تحقيق حرص المديرين على حقوق الملاك والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح المنظمة[1].

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) بأن حوكمة الشركات "عبارة عن الوسائل الداخلية التي يتم من خلالها تشغيل الشركات والتحكم بها، والتي تضمن مجموعة العلاقات بين إدارة الشركات ومجلس إدارتها، وكذلك أصحاب المصلحة الآخرين، كما توفر حوكمة الشركات الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة ووسائلها وتحقيق تلك الأهداف ومراجعة الأهداف [2].

كما عرفت مؤسسة التمويل الدولية IFC (2007) حوكمة الشركات "بأنها نظام يتم من خلاله التحكم في أعمال الشركات وإدارتها [3].

---

1 – عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، 2007، ص 15.

2-IFC، The Russia corporate governance manual، Alpina Business Book، USA, 2004، p 04.

3- مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015، ص 64.

أما معهد المدققين الداخليين عرف حوكمة الشركات على أنها "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر، مراقبة مخاطر الشركات، والتأكيد عل كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيمة الشركة من خلال أداء الحوكمة فيها"[1].

عرفها كذلك مركز المشروعات الدولية الخاصة بأنها "مجموعة الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط المؤسسات وتحديد وتوزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسين في المؤسسة، كالمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء، كذلك تحديد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرار بشأن أعمال الشركة [2].

عرفت أيضا حوكمة الشركات بأنها "نظام لتوحيد أهداف الشركة من جهة ومن جهة أخرى التنفيذ السليم لهذه الأهداف لصالح أصحاب المصلحة [3].

كما عرفت من منطلق آخر على أنها "عبارة عن مجموعة من الآليات والمبادئ والإجراءات والقوانين والنظم والإجراءات، التي تضمن مجموعة من الخصائص كالانضباط والشفافية والعدالة وإدارة المخاطر...الخ. وذلك بغرض تحقيق جودة الأداء التي تعظم بدورها قيمة المنشأة بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف من مساهمين وإدارة الشركة وأصحاب المصالح للمجتمع ككل [4].

وهناك من يعرف حوكمة الشركات بأنها "نظام للتوجيه والتحكم والرقابة على كافة الأنشطة الخاصة بالوحدة الاقتصادية على أساس تنظيم عملية اتخاذ القرار وتقسيم الصلاحيات والمسؤوليات فيما بين الأطراف الرئيسية في تلك الوحدة لخدمة أصحاب المصالح بشكل خاص والمستخدمين المحتملين الآخرين بشكل عام"[5].

على ضوء مما سبق يرى الباحث بأن حوكمة الشركات هي عبارة عن" مجموعة من الآليات والقوانين الواجبة التطبيق من أجل تنظيم العلاقات بين الأطراف داخل الشركة وخارجها، وهذا من خلال التزام كافة الأطراف ذات العلاقة بالقوانين والآليات المعتمدة، من أجل التسيير الحسن للمؤسسة وتحقيق العوائد المنتظرة جراء تطبيق هذه القوانين والآليات".

ثانيا: نشأة حوكمة الشركات

"تعتبر شركة Berle and Means، أول شركة تناولت قضية فصل الملكية عن الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية، جاء هذا الفصل بسبب عدة مشاكل، ومن أبرزها تأكد الممولين من أن مديري الشركات لن يهدروا رأس مال الشركة، كذلك أن أعضاء مجلس الإدارة لا يمكن أن يكونوا ذوي سلطة لأنهم يستخدمون سلطتهم

1- هوام جمعة: (حوكمة الشركات كنظام للرقابة على شركات التأمين التكافلي)، ندوة حول مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 25-26 أفريل 2011، الجزائر.

2- بالهادي عبد القادر، أثر ثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة الشركات، (أطروحة دكتوراه: اقتصاد منظمات)، قسم علوم التسيير، جامعة الجيلالي ليابس، الجزائر، 2018-2019، ص 44.

3- Hans joachim Böcking، segmentberichterstattung und corporate governance، gabler/gwv fachverlage، Auflage، Germany, 2008، p 06.

4- السعيد مبروك إبراهيم، الحوكمة وعدم تماثل المعلومات المحاسبية، مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2019، ص 05.

5 -أسعد غني جهاد الخزاعي، إطار مقترح لحوكمة الشركات الحكومية الممولة ذاتيا وانعكاساتها على مهنة التدقيق الخارجي في العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 2008، ص 17.

بطرق لا تخدم مصالح الشركة أو الممولين، وبعد ذلك تطرق Jensen and Fama, 1980), Mecling, 1976 إلى مشكلة الوكالة وحتمية الصراع بين الإدارة والمالكين في حالة الفصل بينهما ولتخفيف هذه الفجوة، رأى William, 1978 أن الممارسة السليمة للحوكمة تأتي لسد هذه الفجوة بشكل يعظم قيم الشركة، ويحدث التوازن بين أطراف العلاقة كافة[1].

"عام 1987 قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية في الولايات المتحدة، بإصدار تقريرها Thed way الذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة.

بفرنسا نجد مجموعة من العوامل التي جعلت أطراف السوق أكثر اهتماما بقواعد الحوكمة، ومن أبرز تلك العوامل زيادة وجود مساهمين أجانب، وظهور مفاهيم صناديق المعاشات، والرغبة في تحديث سوق المال.

أما في روسيا قامت الحكومة بإصدار قانون الحوكمة عام 2003، الذي ساعد في رفع معايير الحوكمة لشركاتها إلى المستويات المقبولة لدى المستثمرين الدوليين، ويعد الإفصاح والشفافية من أبرز مجالات التقدم في روسيا.

أيضا دولة اليابان أصدرت لجنة الحوكمة تقريرا بشأن مبادئ الحوكمة لعام 1997، وتم تعديله عام 2001، ومن أهم ما تضمنه المساءلة والإفصاح.

بكندا تم تأسيس المجلس العام للمحاسبة لعام 2002 حيث اهتم بتقديم إرشادات جديدة بالإجراءات التي يمكن تبنيها من قبل الشركات لتحقيق حوكمة كفؤة [2].

المطلب الثاني: خصائص وأهمية حوكمة الشركات

تكمن أهمية حوكمة الشركات في عدة نقاط متعددة، كما أن لحوكمة الشركات خصائص تميزها على المستوى المحلي أو المستوى الدولي.

أولا: خصائص حوكمة الشركات

مصطلح حوكمة الشركات يهدف في أهم محدداته إلى تحقيق التوازن والانضباط السلوكي من أجل خدمة جميع الأطراف المعنية في إطار الشراكة الاقتصادية، وإيجاد الوسائل الرقابية الفاعلة وتوفير كفاءة وإدارة المخاطر، من أجل حماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين [3].

كما أنه هناك سمات يجب أن تكون متوفرتا بحوكمة الشركات حيث أن هذه السمات تساعد على تكامل الجوانب الفكرية الخاصة بها، كما تعمل على تحقيق أهداف ومزايا متعددة، من بينها المسؤولية أمام مختلف الأطراف، والانضباط الذاتي والالتزام بالقوانين [4].

1- عدنان قباجة آخرون، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، الطبعة الأولى، فلسطين، 2008، ص 11.

2- مرجع سبق ذكره، ص ص 12-13.

3- عوض خلف دلف العيساوي وآخرون، دور الإفصاح المحاسبي في حوكمة الشركات، (مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية)، العدد 11، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2008، ص 132.

4- بوقرة رابح، غانم هاجرة: (الحوكمة: المفهوم والأهمية)، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012، الجزائر.

كما خلصت منظمات الأمم المتحدة إلى ضرورة إيجاد نظام جديد لقياس الحوكمة العالمية يتسم بعدة خصائص منها [1]:

1-**المشاركة في صنع القرار**: حيث اعتبرت هذه المنظمات أن الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص هم المشاركون في الحوكمة بهذه الخاصية.

2-المساواة والشمولية: المقصود بهذه الخاصية ضمان للمجتمع شعورا بأنهم شركاء وليسوا مبعدين أو مهمشين، ولكي يتوفر هذا الشرط يجب أن يكون لجميع أطياف المجتمع نفس الشرط.

3-الإجماع الملائم للرأي العام: يجب التعرف على المصالح المختلفة للمجتمع والتنسيق بينهما ومن ثم الوصول إلى اتفاق يخدم كافة المصالح ووضع رؤى للتنمية المستدامة.

4- استجابة الحوكمة: حيث أن المؤسسات الدستورية تتعهد بالقيام بإجراءات من أجل الاستجابة لمطالب وحاجات الشعب، وخدمة جميع شركاء الحوكمة.

5- الفاعلية وكفاءة الحوكمة: يعني هذا المصطلح أن الحوكمة الجيدة تتم بإدارة موارد المجتمع بكفاءة وفاعلية من طرف الحكومة، ويرتبط هذا بنوع البيروقراطية.

6- سيادة حكم القانون: الحوكمة الجيدة تكون باستقلال القضاء ومكافحة الفساد الناتج عن استقلال السلطة بما يحقق مكاسب خاصة عن طريق ممارسة السلطة العامة.

7- الشفافية: تعني أن المعلومات ذات العلاقة بالتقارير الجماعية تكون متاحة مجانا، ويسهل الوصول إليها وفهمها.

8- المساءلة: تعد المساءلة بمثابة صمام الأمان، وترتبط المساءلة بالشفافية بعلاقة تكاملية، حيث أنه في غياب الشفافية لا يتوقع حدوث مساءلة.

9- الاستقلالية[2]: تعني الاستقلالية القدرة على ممارسة التقدير والحكم بشكل مستقل وبعيدا عن الضغوطات الخارجية وهي تشمل أعضاء مجلس الإدارة في الشركات وكبار التنفيذيين فيها، فضلا عن مراقبي الحسابات، وتعد استقلالية مجلس الإدارة واللجان التابعة له وكذلك استقلالية مراقب الحسابات الخارجي ركنا أساسيا في حوكمة الشركات.

10- المسؤولية[3]: إن مجلس الإدارة عليه مسؤولية اتجاه المساهمين، وبناء على ذلك فإن مجلس الإدارة منوط بحماية حقوق المساهمين وعليه أن يعمل على زيادة قيمتها والتأكد من أن الشركة تقوم بالوفاء بارتباطاتها ومسؤولياتها تجاه كافة الأطراف المتعاملة معها.

1- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-48.

2 - عباس حميد يحي وحكيم حمود فليح الساعدي، إدارة الأرباح: عوامل نشوئها وأساليبها وسبل الحد منها، ب ط، المنهل للطباعة والنشر، الشارقة، ص 137.

3 - عبد الصمد عبد القوي علي المصري، التنظيم القانوني لحوكمة الشركات: دراسة مقارنة، مكتبة الاقتصاد والقانون، الطبعة الأولى، الرياض، 2012، ص 41.

11- الانضباط[1]: أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

ذكر (Jon kouli) في كتابه بعنوان حوكمة الشركات، أن النموذج الناجح لحوكمة الشركات يجب أن تتوفر فيه الخصائص التالية [2]:

1-أن يكون بالشركة مجلس إدارة ذات كفاءة عالية وينفذ مسؤولياته بفعالية.

2-الرئيس التنفيذي يكون مؤهلا من أجل إعطاءه السلطات والصلاحيات لإدارة أعمال الشركة، هذا الرئيس التنفيذي يتم اختياره من قبل مجلس الإدارة.

3-الرئيس التنفيذي يقوم باختيار الأعمال، بينما مجلس الإدارة هو من يوافق على هذه الأعمال، ويقدم النصائح اللازمة.

4-نموذج العمل الفعال والجيد يقوم الرئيس التنفيذي باختياره ومعه فريق الإدارة، ويكون هذا النموذج ضمن نصيحة وموافقة مجلس الإدارة.

5-الإفصاح الكافي والملائم من قبل الشركة عن أداء المساهمين والمجتمع المالي.

ثانيا: أهمية حوكمة الشركات

ظهرت أهمية حوكمة الشركات في العصر الحاضر، حيث تبين للحكومات وأصحاب المصالح طريقة التعامل مع الشركات وأن القوانين والنظم التي يتم اعتمادها لا تكفي وحدها بأن تنظم عمل حوكمة الشركات [3].

كما أنه لحوكمة الشركات أهمية في العديد من الجوانب والمجالات من أهمها كالتالي:

1- أهمية حوكمة الشركات من الناحية الاقتصادية: تساعد على [4]:

1-1- إعادة الثقة في أعمال الشركة وفي الاقتصاد الذي يولدها، فهيئ تهيئ الجو لنمو وتعدد الشركات المساهمة، والحد من هروب رؤوس الأموال من خلال جذب المزيد من الاستمارات الأجنبية والمحلية، وتحقيق التنمية المستدامة.

1-2- زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال، وكذلك انخفاض درجة المخاطر.

1-3- وضع أسس مبادئ السوق الحرة في الاقتصاديات المغلقة مما يولد جيلا جديدا من أصحاب المشاريع والمستثمرين في جميع أنحاء العالم.

1- نوال تعالبي، الحوكمة البيئية العالمية، مركز الكتاب الأكاديمي، ب ط، ص 182.

2- عبد العظيم بن محسن الحمدى، حوكمة الشركات، دار الكتب الوطنية، الطبعة الأولى، صنعاء، 2020، ص 19.

3- أحمد بن محمد الرزين، حوكمة الشركات المساهمة: دراسة فقهية، كرسي سابك، الطبعة 31، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2012، ص 06.

4- عبد العزيز المزيد، مفهوم وأهمية حوكمة الشركات، دراسة موجودة على مركز مال الاقتصادية على الرابط التالي: https://www.maaal.com/archives/20190408/121304، يوم 05 أفريل 2020.

1-4- تعمل حوكمة الشركات على تقوية الثقة لدى الجمهور في صحة عمليات الخصخصة عند توجه الدولة إلى إعداد مؤسسات القطاع العام للخصخصة.

2- أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للمستثمرين: يمكن حصرها في النقاط التالية:[1]

2-1- تطبيق حوكمة الشركات يسمح من تحسين أداء إدارة الشركة، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير استراتيجية سليمة لها وضمان اتخاذ القرار الذي يكون متمثلا في الدمج أو الاستحواذ.

2-2- يسمح تطبيق مبادئ الحوكمة بتقوية ثقة المستثمرين في صحة وسلامة البرنامج التي تتطلب قواعد إدارية جيدة، كما يعمل على المساعدة على ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها.

2-3- الاعتماد على معايير الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة من شأنه المساعدة في منع حدوث الأزمات المصرفية.

2-4- إن المستثمرون يضعون في اعتبارهم عند القيام باتخاذ القرارات الاستثمارية خاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الذي يتسم بالعولمة وشدة المنافسة بين الشركات والمؤسسات المختلفة بهدف الدخول إلى أسواق المال المحلية أو العالمية للاستثمار.

3- أهمية حوكمة الشركات من الجانب المحاسبي والرقابي [2]: تتجسد أهمية الحوكمة بأنها تتدخل في تصحيح مسيرة حسابات الوحدة الاقتصادية، وهذه الأهمية تتجلى بالآتي:

3-1- استقلالية مراقبي الحسابات وإبعادهم عن أية ضغوطات من مجلس الإدارة، أو من المديرين التنفيذيين.

3-2- التمتع بالقدر الكافي من الإفصاح والشفافية في الكشوف المالية ومحاربة الفساد المالي والإداري في الوحدات الاقتصادية.

3-3- يتمتع العاملين في الوحدة الاقتصادية بالنزاهة والحيادية والاستقامة بدءا من مجلس الإدارة والمديرين حتى أدنى عامل فيها.

3-4- استعمال الأنظمة الرقابية المتطورة لتفادي وجود أخطاء أو الانحراف ومنع استمراره والعمل على تقليله.

3-5- الإفادة من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، وكذلك فاعلية الإنفاق وربطه بالإنتاج.

1- شذى عبد الحسين جبر، قياس مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وأثره في الوصول للقيمة الحقيقية للسهم (مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم)، العدد 30، الكلية التقنية بغداد، العراق، 2012، ص 36.

2- حنان صبحت عبد الله (دور حوكمة الشركات في تقويم الأداء الاجتماعي للوحدات الاقتصادية)، العدد 97، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2017، ص 497.

المطلب الثالث: أهداف وهيكل حوكمة الشركات

تناول العديد من الباحثين عن أهداف حوكمة الشركات ولكل باحث وجهة نظر، لكن هيكل حوكمة الشركات اتفق عليه العديد من الباحثين من حيث تركيبته ومحتواه.

أولا: أهداف حوكمة الشركات

تناول العديد من الباحثين موضوع الهدف من تطبيق حوكمة الشركات، وكان لكل باحث وجهة نظر خاصة به، فمنهم من رأى أن حوكمة الشركات تهدف إلى تحقيق ما يلي [1]:

- العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي المصلحة المشتركة.
- حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سوءا كانت أقلية أو أغلبية.
- منع استغلال السلطات المتاحة من تحقيق مكاسب غير مشروعة والمتاجرة بمصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح.
- تشجيع تدفق الأموال وجذب الاستثمارات.

وهناك باحثين آخرين تطرقوا إلى أهداف حوكمة الشركات في النقاط الآتية [2]:

- فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية.
- إيجاد الضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في الشركة.
- تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء استراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة.
- توفير فرص عمل جديدة.

1- عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، ب ط، لبنان، 2007، ص 32.

2- مناور حداد:(دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية)، كلية الاقتصاد بجامعة دمشق، المؤتمر العلمي الأول بعنوان حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، يومي 15-16 تشرين الأول 2008، سوريا.

ثانيا: هيكل حوكمة الشركات

يتفق العديد من الباحثين على أن هيكل حوكمة الشركات يتمثل في هيكلان رئيسيان هما:

1. هيكل حوكمة الشركات المركزة:

يتركز هذا الهيكل لحوكمة الشركات بأيدي مجموعة صغيرة، سوءا عائلية كانت أو مجموعة من العائلات أو شركات قابضة تدير يومية أعمال الشركة.

هيكل حوكمة الشركات المركزة هو الأكثر شيوعا في دول القانون المدني، مثل ألمانيا وفرنسا واليابان، كما أنه يمكن تركيز الملكية أو السيطرة من خلال وسائل مختلفة كإنشاء أنواع مختلفة من الأسهم، وزن التصويت، أصوات الوكيل، صناديق الثقة، كما أن لهيكل الشركات المركزة نقاطا إيجابيتا، من بينها الاستقرار على المدى الطويل وفريق المهنيين لديه عدد أقل من المناقشات في صناعة القرار.

ومن بين سلبيات هذا الهيكل إساءة استخدام السلطة، ونقص الحقوق القانونية للأقلية، والافتقار من السيطرة الخارجية [1].

2. هيكل حوكمة الشركات المخفف.

تعتبر الملكية (السيطرة) بهذا الهيكل متناثرة بين المساهمين، أي لا يوجد فرد من عائلة أو مجموعة من الأسر التي تملك غالبية المستحقين لأسهم التصويت، كما أن هيكل حوكمة الشركات المخفف شائع داخل البلدان أو السلطات القضائية الموجهة نحو سوق رأس المال، حيث أن معظم الشركات تقوم برفع رأس المال من خلال إصدار الأوراق المالية بأسواق الولايات المتحدة والمملكة المتحدة.

يعتمد المساهمون ضمن هيكل مؤسسي مخفف على مجلس إدارة المدراء لإدارة أعمال الشركة وتعظيم أرباحهم، ويتم اتخاذ قرارات الإدارة بناءا على حجمها أو تأثيرها، أما المساهمون أو مجلس الإدارة حسب النظام الأساسي للشركة وقوانين الشركات في الدولة [2].

1 -Felix I. lessambo، The International corporate governance، palgrve macmillan، Edition 1، England, 2014، p 05.
2 -Ibid, P 06.

المبحث الثاني: ركائز ومقومات حوكمة الشركات، محدداتها والأطراف المعنية بالتطبيق.

سنحاول في هذا المبحث عرض ركائز ومقومات حوكمة الشركات حيث أن هذه الركائز والمقومات تعد من بين أهم العناصر الضرورية لها، كذلك سنتطرق إلى محددات حوكمة الشركات ونجاح هذه الحوكمة من خلال عدة وجهات نظر لباحثين وهيئات دولية، بالإضافة إلى الأطراف التي هي معنية بتطبيق كل ما سبق فيما يخص حوكمة الشركات.

المطلب الأول: ركائز ومقومات حوكمة الشركات.

تعتمد حوكمة الشركات على عدة ركائز ومقومات، التي تكون إجبارية بالشركات من أجل النهوض والرقي بالشركات، وسيتم التطرق إليها في هذا المطلب.

أولا: ركائز حوكمة الشركات

ترتكز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز أساسية تتمثل فيما يلي:

1. **السلوك الأخلاقي:** يتضمن هذا السلوك الالتزام بالأخلاقيات الحميدة وقواعد السلوك المهني الرشيد، وكذلك العمل على تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة والشفافية عند تقديم المعلومات والقيام بالمسؤولية الاجتماعية [1].
2. **الرقابة والمسائلة:** تعمل هذه الركيزة على تفعيل دور أصحاب المصلحة في نجاح المؤسسة وتتمثل في أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق العمل ومصلحة الشركات، البورصة...الخ وأطراف رقابية تكون بصفة مباشرة مثل المساهمون ومجلس الإدارة ولجنة المراجعة...الخ، وكذلك أطراف أخرى كالموردين والزبائن، المستهلكون، المقرضون...الخ [2].
3. **إدارة المخاطر:** عرفت هذه الركيزة على أنها عملية تكون مستمرة ومتدفقة على مستوى المؤسسة، وأنها تتأثر بالأشخاص في جميع المستويات بالوحدة، ويكون تطبيقها عند إعداد الإستراتيجية، كما أن إدارة المخاطر تتم عبر جميع أنحاء المنظمة [3].

1- ليث أكرم القضاة وآخرون، أثر قواعد حوكمة الشركات على درجة الحيطة والحذر في القوائم المالية المنشورة في البنوك التجارية الأردنية (المجلة العربية للمحاسبة)، العدد الأول، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015، ص 100.

2- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات: المفاهيم-المبادئ-التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف الطبعة 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 33.

3-أمينة فداوي، (أطروحة دكتوراه: مالية، محاسبة والتسويق في المؤسسة)، قسم العلوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار-عنابه، الجزائر، 2013-2014، ص 207.

ثانيا: مقومات حوكمة الشركات.

تقوم حوكمة الشركات على أربع مقومات أساسية لابد توفرها لكي تكون الحوكمة بالمؤسسة ذات فعالية وهذه المقومات هي كالتالي:

1. **الإطار القانوني:** يعتبر هذا الإطار هو المسئول عن تحديد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة.

كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية التي تعمل على تطبيق إجراءات الحكومة ولا يجب أن يترك نظام الحوكمة بكامله للشركات، واعتباره شأنا داخليا لها، لأنه يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية، ولن يحقق أهداف الحوكمة.

2. **الإطار المؤسسي:** يتضمن هذا الإطار المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات، مثل الهيئة العامة لسوق المال، والرقابة المالية للدولة والبنوك المركزية والهيئات الرقابية والهيئات غير الحكومية المساندة للشركات دون استهداف الربح كالجمعيات المهنية والعلمية المعنية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، كذلك المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والمحاماة وغيرها [1].
3. **الإطار التنظيمي:** يتضمن هذا الإطار عنصرين أساسيين، يتمثل العنصر الأول في النظام الأساسي للشركة والعنصر الثاني في الهيكل التنظيمي للشركة، ويكون موضحا عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء ولجان مجلس الإدارة، وكذلك أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين.
4. **روح الانضباط والجد والاجتهاد:** تكمن هذه المقومة في الحرص على المصلحة العامة للمؤسسة، وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانات في تحسين أدائهم وتعظيم قيمتها وقدراتها التنافسية، وذلك من خلال نشر ثقافة الحوكمة في الشركات والمؤسسات، والعمل على تفعيلها بقدر الإمكان، ومن منطلق أن المؤسسة هي العامل الوحيد الذي يأخذ جميع الأطراف إلى بر الأمان، ومن مصلحة الجميع الحرص على سلامتها والعمل على تحسين قدراتها التنافسية [2].

وهناك أيضا مقومات أخرى لحوكمة الشركات تتمثل فيما يلي:

- وجود قوانين وتشريعات توضح حقوق الدول وواجباتها، مثل فرض الضرائب بجميع أنواعها.
- وجود رؤية واضحة تحدد معالم استراتيجية الدولة مع الأدوات التي تكفل تحقيق هذه الرؤية وذلك من خلال ترجمتها إلى خطط وأهداف قصيرة وطويلة الأجل.
- وجود خطة تدقيق ولجنة تدقيق داخلي تكون لها الصلاحيات فيما يكفل لها حق ممارسة دورها الرقابي على الأعمال المحاسبية للدوائر الحكومية، كذلك تنظم العلاقات مع المدققين الخارجيين.

1- عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سبق ذكره، ص ص 25-26.

2- محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، (أطروحة دكتوراه: تخصص مالية المؤسسة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016-2017، ص 33.

- وجود نظام فاعل للتقارير يتسم بالشفافية، وكذلك قادر على توفير المعلومات المناسبة عن أداء الدوائر الحكومية، وأيضا لجميع الأطراف الأخرى ذات العلاقة ممن يستخدمون البيانات المالية [1].

المطلب الثاني: المحددات وحوكمة الشركات الجيدة.

نجاح حوكمة الشركات يقتصر على عدة أسس وقواعد ونظريات، بينما محددات حوكمة الشركات تكون من محددين رئيسيين هما محددات داخلية ومحددات خارجية ذات علاقة طردية.

أولا: محددات حوكمة الشركات

تتمثل محددات حوكمة الشركات في محددات داخلية تكون داخل المؤسسة، ومحددات خارجية تكون خارج المؤسسة وهي كالتالي:

1. المحددات الخارجية:

يرى الباحثون (سليمان، 2003، غادر، 2012، عيادي، 2013)، أن المحددات الخارجية تتجسد في مجموعة من العوامل التي تمثل البيئة الخارجية، وتعمل الشركات في ظلها وتتمثل هذه العوامل في [2]:

1.1.القطاع المصرفي: حيث أن القطاع المصرفي يلعب دورا هاما في توفير السيولة اللازمة لعمل الشركة ونموها.

2.1.الأسواق التنافسية: يجب على الحكومة أن تعمل على سن القوانين واللوائح الهادفة إلى إنشاء بيئة اقتصادية تتسم بالوضوح والشفافية.

3.1.النظام القضائي: يعتبر وجود نظام قضائي عادل ومستقل من أهم المحددات التي يمكن أن تؤثر في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات.

4.1.الجهاز الإعلامي: الجهاز الإعلامي التي يتسم بالشفافية يساعد في تلبية احتياجات المستثمرين والدائنين، وغيرهم من أصحاب المصالح.

5.1.التشريعات: تعتبر التشريعات أساسية في نظام حوكمة الشركات بما يضمن حقوق الملكية.

6.1.قانون العقد: حيث يعتبر ركيزة هامة في إبرام العقود بين أطراف أصحاب المصالح في الشركات لتفعيل ممارسة حوكمة الشركات.

1- ماهر موسى درغام: (مدى التزام البنوك الفلسطينية بمبادئ حوكمة الشركات)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: قسم العلوم المالية والمصرفية بجامعة اليرموك، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، 17-18 أفريل 2013، الأردن.

2-صباح غربي وآخرون: (نموذج مقترح لحوكمة الشركات باستخدام نظم المعلومات)، جامعة عمان العربية، المؤتمر العلمي الدولي الأول في الاتجاهات الحديثة في الأعمال، 5-6 أفريل 2016، عمان، الأردن.

7.1.قوانين الفساد: لابد من وضع تشريعات ملائمة تضم آليات منتظمة لمواجهة حالات الفساد التي قد تواجه الشركات.

8.1.النظم الضريبية: يجب أن تتميز هذه النظم بالوضوح والبساطة والدقة والشفافية.

2. المحددات الداخلية:

تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية، وتطبيقها من ناحية أخرى إلى الحد من تضارب المصالح والتقليل من النزاعات بين مختلف الأطراف. وتتمثل الآليات الداخلية في مجلس إدارة المؤسسة والرقابة المباشرة للمساهمين بواسطة الجمعية العمومية والرقابة التعاونية بين المسيرين، المراجعة الخارجية [1].

ومن خلال دراسة أجراها (Gupto) وآخرون سنة 2003، توصلوا إلى أنه يوجد ثلاثة محددات أساسية للكشف عن محددات حوكمة الشركات وهي [2]:

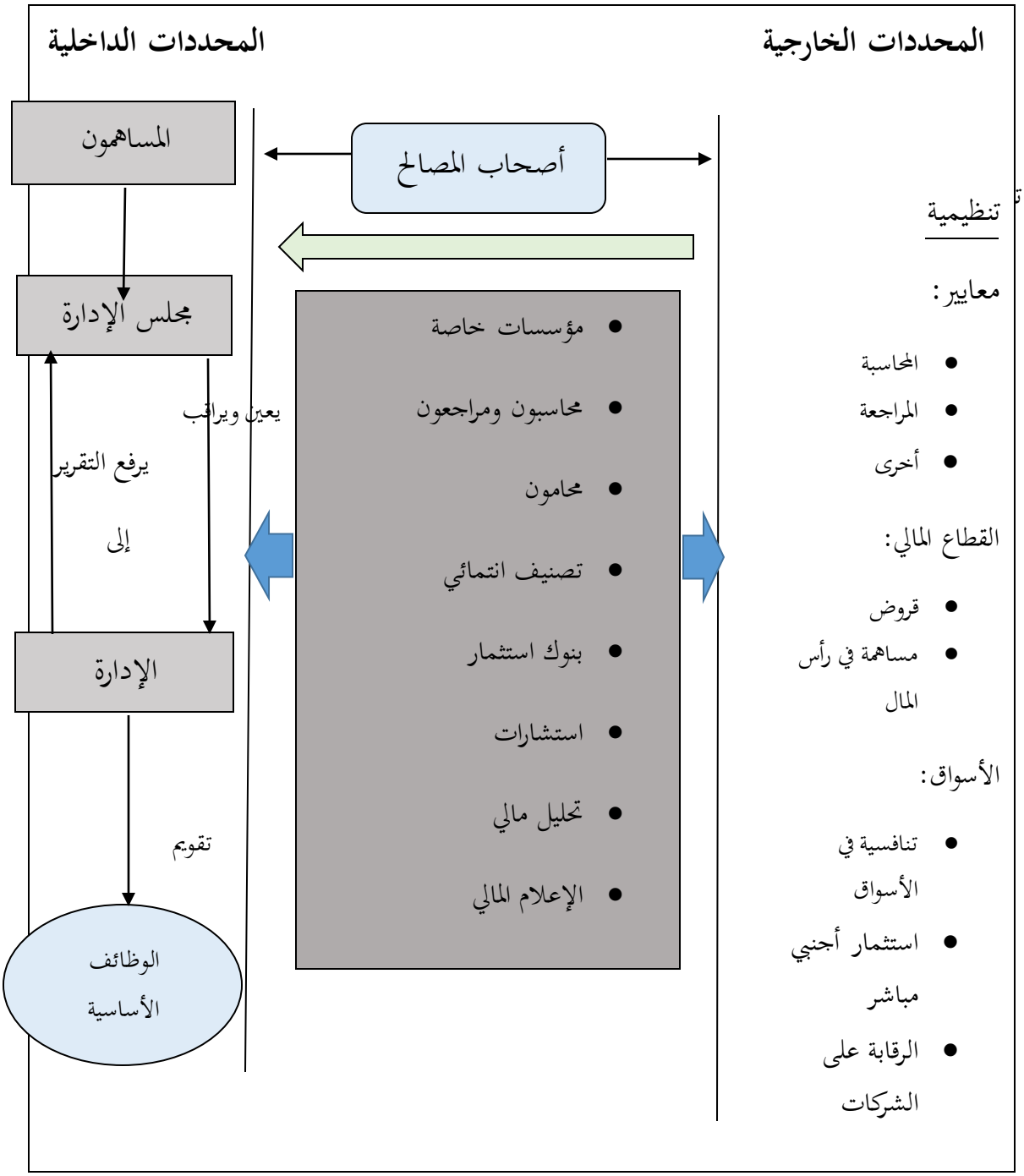
- حجم الشركة.
- عدد المديرين المستقلين.
- حالة الإدراج في الخارج.

والشكل التالي يوضح محددات حوكمة الشركات بصورة مختصرة:

1- صافي أحمد وآخرون، آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر، (مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي)، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بمسيلة، الجزائر، 2018، ص 54.

2- Anuag Pahuja and B.S bhatia، Decterminants of corporate governance Dischosures: Evidence from the coupanies in Northern of Management، India, 2010، p 11.

الشكل رقم(01): محددات حوكمة الشركات.



Source : Iskander, M. and N. Chamlou, Corporate Governance : A Framework for Implementation, Fig. 6.1. Published in : Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by S. Fawzy. Washington : World Bank, 2002, p 122.

ثانيا: حوكمة الشركات الجيدة

يرى كل من Teng،(Aung, 2011) بأن هناك حاجة إلى حوكمة الشركات الجيدة، تكون بإنشاء منظمة تتسم بالكفاءة والشفافية والاتساق مع القوانين واللوائح، كما أن تطبيق حوكمة الشركات الجيدة يحتاج إلى

أن يكون مدعوما بثلاث ركائز مترابطة تتمثل في الدولة وأدواتها كمنظمين، والمجتمع كمستخدمين والمنتجات والخدمات التجارية [1].

تؤكد نظرية الوكالة على أهمية أصحاب الشركات (المساهمين) في إدارة الشركة من قبل الموظفين (الوكلاء)، ومن وجهة النظر هذه يمكن القول إن استخدام(GCG) كنظام يتحكم في إدارة الشركة ويقلل من تضارب المصالح في الشركة، كما أن (GCG) هي أيضا عملية وهيكل في نفس الوقت يتم استخدامه لتوجيه وإدارة مساءلة الشركة والأعمال، والهدف الرئيسي من تنفيذ (GCG) هو تحسين القيمة للشركة مع الاهتمام بمصالح أصحاب المصلحة [2].

العديد من الشركات الناجحة تؤدي أنشطتها على أساس الامتثال لشروط لعض رموز مبادئ العمل التي تم وضعها على أساس الشركات الجيدة، وكذلك تعزيز مبادئ الحوكمة وقبولها على المستوى الدولي [3].

كما أنه يوجد لكل دولة نظاما معينا في عملية الرصد، فمثلا نجد بالولايات المتحدة الأمريكية قوانين تدعم مصالح المديرين مع مصالح المساهمين، ومع هذا نجد اختلافات مهمة، وهناك أيضا بعض الدول تستخدم عقود أجور مختلفة، ولها معايير محاسبية مختلفة، ومع هذا فإن فضائح الشركات يمكن أن تحدث على مستوى كل دولة [4].

المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.

توجد عدة أطراف وعناصر مهمتها تطبيق الحوكمة وتتمثل هذه الأطراف في العناصر التالية:

1. **الإدارة:** وهي المسئولة عن الإدارة الفعلية للشركة، تقوم بتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما أن إدارة الشركة هي المسئولة عن تعظيم أرباح الشركة، والعمل على رفع قيمتها في السوق، وللإدارة مسؤولياتها أيضا تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تقوم بنشرها وعرضها على المساهمين.
2. **أصحاب المصالح:** يعتبر أصحاب المصالح كل من له مصالح داخل الشركة مثل: الدائنين والموردين والعملاء والعمال الموظفين، كما أن هؤلاء الأطراف قد تكون لهم مصالح متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون

1 -Nun Aini and Maswanto، Determinants of Good Corporate Governance and Its Implication on Organization commitments (Empirical Study on Employees of Governance. Ouned Islamic Banks in Dki Jakarta province), KnE social science, International conference on Economics, Management and Accouting, 2019, p 955.

2- Saparila Worokinasih and Muhamed Lutfi Zuhdi bin Mohamed Zaini، The Mediating Role Corporate social Responsibility(SCR) Disclosure on Good corporate Governance(GCG) and firm Value (Australasion Accounting Bussiness and finance journal)، Volume 14، No 1، Department of Business Administration، Univesitos Brawijaya، Malang، Indonesia, 2020، p 90.

3-Gal Alina، Balc Bogdam، The role of codes of Good practice in corporate Governance، source: Anals of the University of Orada Economic sience series، Department، Faculty of Economies and Business Administration، Babes Bolyai University cluj-Napoca، Romania, 2015، p 684.

4- كينيث أ. كيم وآخرون، حوكمة الشركات: الأطراف الراصدة والمشاركة، ترجمة: محمد عبد الفتاح العشماوي، غريب جبر غنام، دار المريخ للنشر، ب ط، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص ص 34-35.

يركزون على قدرة الشركة على السداد بينما العمال الموظفين يقيمون قدرة الشركة على الاستمرارية في السوق [1].

3. **مجلس الإدارة:** يعتبر مجلس الإدارة وسيلة لإدارة الشركة، وهو المسئول عن حماية المصالح المناسبة لأصحاب المصلحة في الشركة من خلال توجيهها ويعمل أيضا على دعم عملية صنع القرار.

بشكل عام مجلس إدارة الشركة هو الهيئة التي تحدد سياساتها إدارة الشركة واتخاذ القرارات بشأن الشركات الكبرى والشركات القوية [2].

4. **المساهمون:** يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وكذلك تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، ولهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم [3].

المبحث الثالث: آليات حوكمة الشركات، الأنظمة والنموذج الجديد.

تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، حيث سيتناول المطلب الأول آليات حوكمة الشركات، بينما المطلب الثاني فسيتطرق إلى أنظمة حوكمة الشركات من حيث تصميمها وكفاءة عناصرها، أما المطلب الثالث والأخير فقد خصص للنموذج الجديد لحوكمة الشركات، ومقارنة سمات هذا النموذج مع النموذج التقليدي لحوكمة الشركات.

المطلب الأول: آليات حوكمة الشركات

تعتمد حوكمة الشركات على آليات داخلية وأخرى خارجية ولكل آلية مجموعة من العناصر، وسيتم التطرق لكل آلية على حدا بهذا المطلب.

أولا: الآليات الداخلية

تشمل الآليات الداخلية على الأطراف الفاعلة والوسائل والأدوات التي تؤدي دور داخل الشركة في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد حوكمة الشركات ودورها في إدارة وتوجيه ومتابعة أدائها، وسيتم عرض الآليات الداخلية في

1- جمال العسالي، تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحسين الأداء الاقتصادي في الجزائر 2000-2014، (أطروحة دكتوراه: نقود مالية وبنوك)، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018-2019، ص ص 14-15.

2-Valeria Naciti, Corporate governance and board of directors: The effect of a board composition on firm sustainability performance (Journal of cleaner production), The number 237, Department of Economics, University of Messina, Messina, Italy, 2019, p 01.

3- بن شهيدة فضيلة ورمضان محمد، العلاقة التبادلية بين حفظ حقوق المساهمين وتفعيل حوكمة الشركات –دراسة ميدانية لعينة من الشركات الجزائرية 2014-2016، (مجلة دفاتر بوادكس)، العدد 07، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس –مستغانم-، الجزائر، 2017، ص 44.

قسمين، القسم الأول الأطراف الداخلية والقسم الثاني يتمثل في الوسائل والأدوات والقواعد والضوابط والأسس والأنظمة والثقافات الأخلاقية الداخلية [1].

1- الأطراف الداخلية الفاعلة.

1-1. مجلس إدارة الشركة: هو الهيئة الرقابية الرئيسية في داخل الشركة وفي حكومات الدول المتقدمة، تتشكل مجالس إدارة الشركات حسب النموذج الخاص بكل دولة، وهذه النماذج تعتمد على قوانين ومعايير حوكمة الشركات في كل بلد.

يشير تقرير المحاسبين القانونيين في كندا وتورونتو للأطراف المالية إلى أن مجلس الإدارة المعتمد والفعال يضيف قيمة إلى المنظمة، وفي الغالب مجلس الإدارة مسئول بشكل مباشر أو غير مباشر عن الآتي ذكره:

- تعيين وتحديد تعويضات المدراء التنفيذيين.
- له دور في اختيار مراجع حسابات مستقل.
- تقديم مستشار رفيع المستوى للشركة.
- الإشراف على الشركة بما في ذلك أنظمة الضبط والمسائلة.
- مراجعة وتصديق أنظمة إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، ومدونات السلوك، والامتثال القانوني.
- الموافقة على مراقبة التقارير المالية وغيرها.

كما أنه يوجد تمييز بين مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة عن المدير التنفيذي حيث يتولى أعضاء مجلس الإدارة الوظيفة الرقابية [2].

ويتوفر مجلس الإدارة على مجموعة من الخصائص كالتالي [3]:

- **حجم مجلس الإدارة:** بالجزائر يتولى إدارة شركة الأسهم مجلس إدارة يتكون من 03 أعضاء على الأقل و12 عضوا على الأكثر، وفي حالة الدمج يجوز رفع العدد الكامل للقائمين بالإدارة الممارسين منذ أكثر من ستة أشهر دون أن يتجاوز 24 عضوا.
- **استقلالية مجلس الإدارة:** حددت مبادئ حوكمة الشركات مجموعة من المحددات لضمان استقلالية مجلس الإدارة والتي تتمثل في:
- وجود عدد ملائم من الأعضاء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة،

[1]- قيس أحمد المحمدي، حوكمة الشركات: المدخل الإداري والاقتصادي والأخلاقي، جامعة الرازي، ب ط، اليمن، 2019، ص 86.

[2]- مرجع سبق ذكره، ص ص 86-87.

[3]- يعقوب مروة وبوشرف جيلالي، أثر خصائص مجلس الإدارة على أداء المؤسسات الاقتصادية (مجلة الإستراتيجية والتنمية)، العدد: 01 مكرر (الجزء الأول)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2020، ص ص 31-32.

– الفصل بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة ووظيفة المدير العام التنفيذي،

– اجتماع رئيس مجلس الإدارة مع الأعضاء غير التنفيذيين باستثناء الأعضاء التنفيذيين.

– ازدواجية وظائف المدير العام مع وظائف رئيس مجلس الإدارة: في هذا الإطار أكدت أغلب التوصيات الصادرة عن البورصات العالمية على ضرورة وجود فصل بين الوظيفتين.

– الإشراف المستقل: يعني أنه لا يمكن أن يقوم المديرون التنفيذيون بالإشراف على أنفسهم كمديرين تنفيذيين.

– قدرة مجلس الإدارة على التنافس: أي الآلية التي تمكن ذوي القدرة الأفضل على القيام بعمل ما.

1–2. تعويضات المديرين التنفيذيين: تعتبر هذه الآلية من الآليات الداخلية التي تعمل على تحقيق التوافق بين حملة الأسهم والمديرين التنفيذيين بما يجعلها مصالح متآلفة وقد عرفها (Hitt) على أنها" الآلية التي تسعى إلى دمج مصالح المديرين والمالكين وتوحيدها من خلال الرواتب والعلاوات وتعويضات الحوافز طويلة الأجل [1].

وفقا لنظرية الوكالة، فإن الفصل بين منصبي رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (المدير التنفيذي) سيؤدي إلى عدم وضوح المهام داخل مجلس الإدارة ولكن الفصل بينهما سيؤدي إلى فعالية أداء الإدارة، ولكن البعض يرى أن الازدواجية بين مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين يساعد على تحسين فعالية الإدارة وذلك لأن المدير التنفيذي سيكون له القدرة على الرقابة على الاجتماعات واختيار أعضاء مجلس الإدارة [2].

1–3. لجنة المراجعة: تكمن هذه الآلية بأنه يمكن لخبرة مراجعي الحسابات السيطرة على الاحتيال والأرباح وإعادة الصياغة، وهذه التدابير تؤثر على إدارة الأرباح.

كذلك يمكن للجان المراجعة من ذوي الخبرة المالية العمل على تقليل إدارة الأرباح، وأيضا استقلالية لجنة المراجعة يمكن أن تقلل من التلاعب في الأرباح الانتهازية [3].

1–4. المساهمون: لدى المساهمون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، كما أنه أيضا لديهم حقوق غير مباشرة يحصلون عليها من خلال أطراف مستقلة غير مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين [4].

---

[1]– إبراهيم محمد علي البزراوي وبشرى فاضل خضير، تقويم حوكمة الشركات وآلياتها الداخلية في القوانين والتشريعات العراقية (مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة)، العدد 40، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، 2014، ص 267.

[2]– مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية، الحوكمة وعدم تماثل المعلومات المحاسبية، مجموعة من الأكاديميين في مجال العلوم الإنسانية تحت إشراف السعيد مبروك إبراهيم، ب ط، القاهرة، 2019، ص 10.

[3]–Alina Beattrice Vladu، Corporate Governance mechanisms and earnings management: ASTATE of the Art (Economic Science Series)، Romania، Issue 01, 2015، p 986.

4– قيس أحمد المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

1-5. لجنة المكافآت: تعتبر لجنة المكافآت إحدى الآليات الداخلية لحوكمة الشركات، ومن بين أهم خصائص هذه اللجنة كالتالي [1]:

- إعداد سياسة واضحة لمكافآت أعضاء مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عن المجلس والإدارة التنفيذية ورفعها إلى مجلس الإدارة للنظر فيها تمهيدا لاعتمادها من الجمعية العامة.
- توضيح العلاقة بين المكافآت الممنوحة وسياسة المكافآت المعمول بها.
- المراجعة الدورية لسياسة المكافآت، وتقييم مدى فعاليتها في تحقيق أهدافها.
- التوصية لمجلس الإدارة بمكافآت أعضاء مجلس الإدارة واللجان المنبثقة منه وكبار التنفيذيين بالشركة وفقا للسياسة المعتمدة.

1-6. لجنة التعيينات (الترشيحات): يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة من بين أفضل المرشحين والذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات المحددة في الوحدة، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة فقد وضعت لجنة التعيينات مجموعة من الواجبات وهي:

- يجب على لجنة التعيينات (الترشيحات) أن تضع آليات شفافة للتعيين بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين.
- أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقييم المهارات المطلوبة للوحدة باستمرار [2].

2- القواعد والضوابط الداخلية.

2-1. مهنة المحاسبة والمراجعة: تعمل الشركات على تطبيق أخلاقيات مهنة المحاسبة بهدف رفع مستوى أداء مهنة المحاسبة، والحفاظ على سمعة المهنة ككل وكذلك على المؤسسة التي يعمل فيها المحاسب [3].

يعمل النظام المحاسبي المالي بالجزائر دورا فعالا في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات ويكفل تحقيقها في الشكل الأمثل الذي يساعد الأطراف ذات الصلة بالشركة في اتخاذ قراراتهم في ضوء مخرجات النظام المحاسبي المالي، ومن بين أهم ما يوفره هذا النظام لجميع أصحاب المصالح يتبلور في النقاط الآتية:

- يوفر القوائم المالية للتقارير المالية الخارجية التي تخدم المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى في اتخاذ القرارات.
- يوفر المعلومات التي تحقق عنصر الشفافية والإفصاح عن الأداء المالي للشركة.

---

[1]- الزامل للصناعة، لائحة عمل لجنة الترشيحات والمكافآت، الاطلاع بتاريخ 30 أفريل 2020، على الساعة 13:00، https://argaamplus.s3.amazonaws.com/4ad31846-1b86-4488-9bc1-c5a2a6af06dc.pdf

[2]- علي حسين الدوغجي وإيمان مؤيد الخيرو، تحسين فاعلية نظام الرقابة الداخلية وفق أنموذج COSO (مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية)، العدد 70، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص 418.

[3]- أمينة جودي وابتسام بن غزال، مساهمة أخلاقيات مهنة المحاسبة في تفعيل حوكمة الشركات (مجلة الدراسات الاقتصادية والعالمية)، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2017، ص 235.

- يوفر الوثائق والضوابط المالية للمحافظة على أصول الشركة.
- يخدم المساهمين (الأكثرية، الأقلية) في تحديد حصة كل فئة منها من أرباح الشركة.
- يوفر المجموعة المستندية اللازمة لتوثيق جميع معاملات الشركة مع الغير [1].

يرى الباحث أن" مهنة المحاسبة والمراجعة تعتبر آلية حساسة بدرجة عالية، حيث أن نجاح مهنة المحاسبة والمراجعة بالشركة يؤدي إلى نجاح الشركة وتقدمها بصفة مباشرة، كذلك نجاح هذه المهنة يؤدي إلى الابتعاد عن كل أشكال اللاموضوعية والغش والاختلاس داخل وخارج الشركة".

2-2. المراجعة الداخلية: تساعد المراجعة الخارجية بما تقوم به من مساعدة الوحدة الاقتصادية في تحقيق أهدافها وتأكيد فعالية المراقبة الداخلية والعمل مع مجلس الإدارة ولجنة المراجعة من أجل إدارة المخاطر والمراقبة عليها في عملية حوكمة الشركات من خلال تقييم وتحسين العمليات الداخلية للوحدة الاقتصادية، وكذلك تحقيق الضبط الداخلي نتيجة استقلالها وتبعيتها لرئيس مجلس الإدارة واتصالها برئيس لجنة المراجعة [2].

كما أن المراجعة الداخلية تقوم بدور هام في مجال حوكمة الشركات، حيث أنها عنصر أساسي في أعمال لجنة المراجعة المشكلة من أعضاء مجلس الإدارة المسئول أساسا عن سلامة تطبيق مبادئ الحوكمة، ولذلك يجب أن يتفهم المراجعين الداخليين مبادئ الحوكمة ودورها الأساسي حيال ضمان الالتزام بها وذلك بتأهيلهم المناسب علميا وعمليا لذلك [3].

2-3. نظم المعلومات الإلكترونية: تعمل نظم المعلومات الإلكترونية بالمؤسسة على إدارة البيانات أو المعلومات من خلال مجموعة من البرامج والأدوات المعدة لذلك، وهذا يضمن للمؤسسة الدقة والسرعة في إنجاز أعمالهم بالإضافة إلى توفير التكاليف وتحقيق التكامل داخل المؤسسة [4].

لذا نجد أنظمة المعلومات الإلكترونية التي تقوم على استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات وتتكامل فيها مع البنية الشبكية لإدارة المنظمة لدعم الوحدات الإدارية والمديرين لتنفيذ وظائفهم وإدارة أنشطة المنظمة، تكون

[1]- أحمد بوراس ومحمد بوطلاعة، مساهمة النظام المحاسبي المالي في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات من وجهة نظر ممارسي مهنة المحاسبة في الشرق الجزائري (مجلة البحوث الاقتصادية والمالية)، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015، ص 23.

[2]- رضا خلاصي، مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ب ط، الجزائر، 2013، ص 75.

[3]- مرجع سبق ذكره، ص 78.

[4]- قصاص مروة وحبار عبد الرزاق، دور نظم المعلومات الإلكترونية في إدارة مخاطر الصناعة التأمينية -دراسة حالة عينة من شركات التأمين الجزائرية (مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية)، العدد 18، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2017، ص 109.

مسئولة عن إنتاج وتوصيل المعلومات لمقابلة احتياجات المستخدمين، ويسمح للأفراد والجماعات والمنظمات بإنتاج وتوصيل وإدارة المعلومات [1].

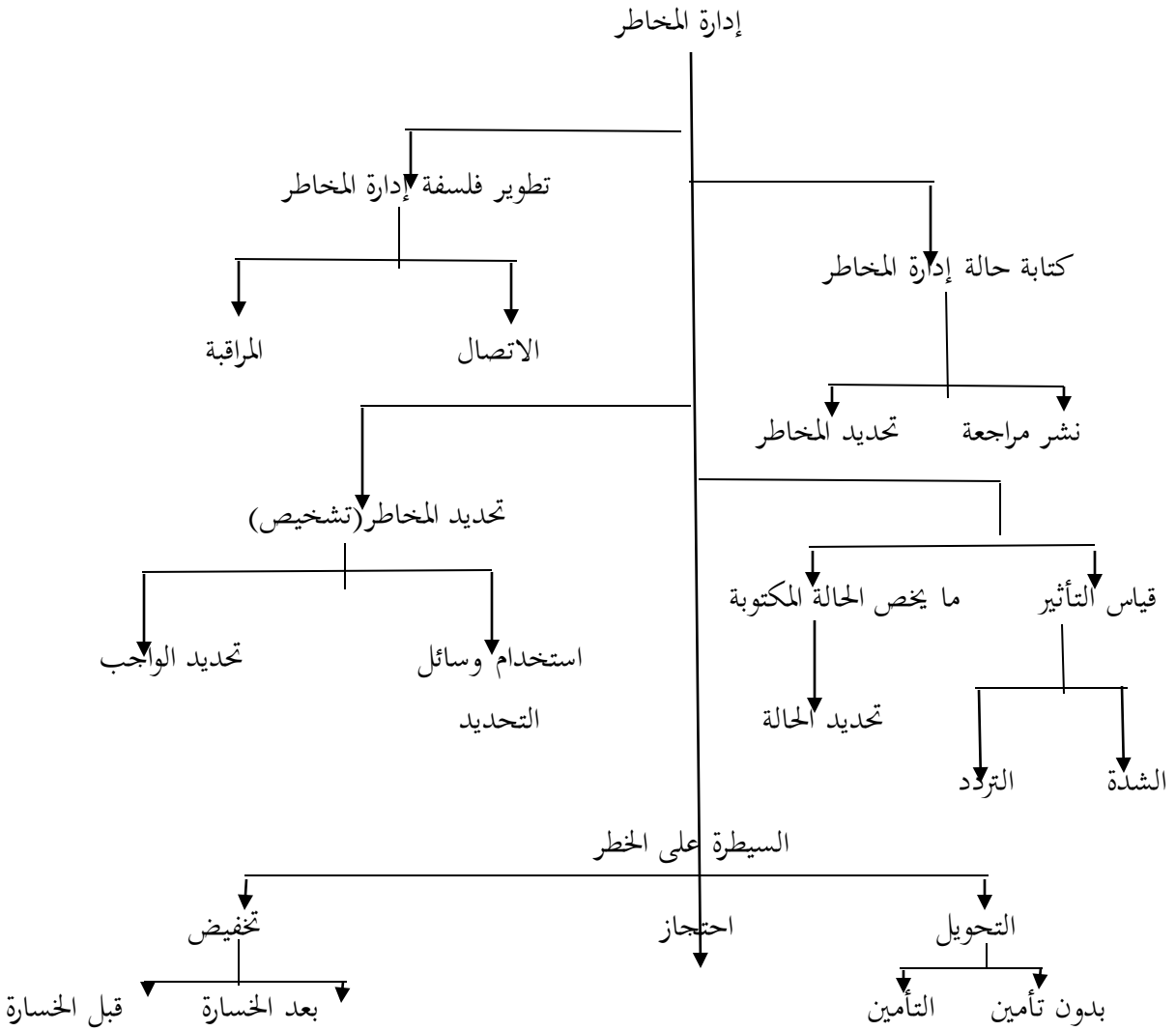
2-4.إدارة المخاطر: تتطلب إدارة المخاطر إشراف فعلي من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا ويجب على مجلس الإدارة اعتماد أهداف واستراتيجيات وسياسات وإجراءات تتناسب مع الوضع المالي للمؤسسة، وطبيعة المخاطر التي تواجهها.

كما أن الرقابة الفعالة لمخاطر الشركة تستوجب معرفة وقياس كافة المخاطر ذات التأثير المادي الكبير وبالتالي فإن رقابة المخاطر تستلزم ضرورة توفر نظام معلوماتي قادر على تزويد الإدارة العليا ومجلس الإدارة بالتقارير اللازمة وفي الوقت المناسب حول أوضاع الشركة وأدائها وغيرها من المعلومات المتصلة بنشاط الشركة [2].

[1]- عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الإلكترونية –مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة-، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، ص 115.

[2]- بن علي بلعزوز وآخرون، إدارة المخاطر-إدارة المخاطر. المشتقات المالية. الهندسة المالية-، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص ص 64-65.

الشكل رقم (02): يوضح إدارة المخاطر بالشركات.



المصدر: خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 22.

ثانيا: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات.

1-المراجع الخارجي: تقوم المراجعة الخارجية بدور فعال في إنجاح حوكمة الشركات لأنه يقلص أو يقضي على التعارض بين المساهمين والإدارة، كما انه يقضي على تماثل المعلومات المحاسبية المحتواة بالقوائم المالي، فالمراجع الخارجي يضفي ثقة ومصداقية على المعلومات المحاسبية من خلال المصادقة على القوائم المالية التي تعدها الشركة، وذلك بعد مراجعتها والتأكد من صحة البيانات والمعلومات الواردة بها، بحيث يقوم بإعداد تقارير مفصلة ترفق بالقوائم المالية.

وتكمن أهمية حوكمة الشركات في تفعيل المراجعة الخارجية بتجنب سوء استخدام الإدارة لسلطاتها في تحقيق منافع ذاتية على حساب المصلحة العامة، أي قطع الطريق أمام ممارسات الفساد المالي والإداري [1].

[1]-زعباط لطفي، الدور الحوكمي لمهنة التدقيق (مجلة المستقبل الاقتصادي)، العدد 06، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018، ص ص 56-57.

2-أسواق رأس المال: تقوم السوق المالية بتمكين الشركات من توسيع قاعدة المساهمين باستقطاب أكبر عدد ممكن للمساهمة في رأس مال الشركة، ومن أهم معايير هذا الاستقطاب، معيار كفاءة الإدارة في تحقيق غايات المساهمين، لذلك فإن الشركات تهتم بتحقيق أعلى مستويات الكفاءة الإدارية والضبط المؤسسي والحوكمة، ومن المؤكد أنه كلما زادت ثقة المستثمرين فيها واعتبروا الاستثمار في أوراقها المالية أقل مخاطرة.

ويمكن القول بأن أسواق رأس المال تعمل على تحفيز عمليات حوكمة الشركات [1].

3-شركات التصنيف الائتماني: يعتقد (jonathan،2008) بأن وكالات التصنيف الائتماني لم ترق إلى مستوى وعودها كمكونات هامة في حوكمة الشركات، حيث أنه في الوقت الحاضر أصبحت وكالات تصنيف الائتمان تقيم بشكل إلزامي ديون الشركات، وتحدد هذه الوكالات ما إذا كانت ديون الشركة تصنف ضمن درجة استثمارية أم لا.

4-المحللين الماليين: يقوم المحللون الماليون بتحليل التقارير المحاسبية، والوضع الاقتصادي والقوانين والتشريعات، ومن هذا المنطلق فإن محللو الأسهم المحترفين يعتبرون أحد أهم الآليات التي تقوم بتقدير المستقبل المالي خاصة فيما يتعلق بالأرباح المستقبلية، وقد يعطي التقييم الإيجابي للمحللين مصداقية لإفصاحات الشركات أو توقعاتها.

5-القضاء والتحكيم: يظهر(jonathan،2008) أن التقاضي جزء من حوكمة الشركات، فالتقاضي هو أداة مهمة يمكن للمساهمين استخدامها ضد الشركة في حالة سوء التصرف المعتمد والإهمال الجسيم.

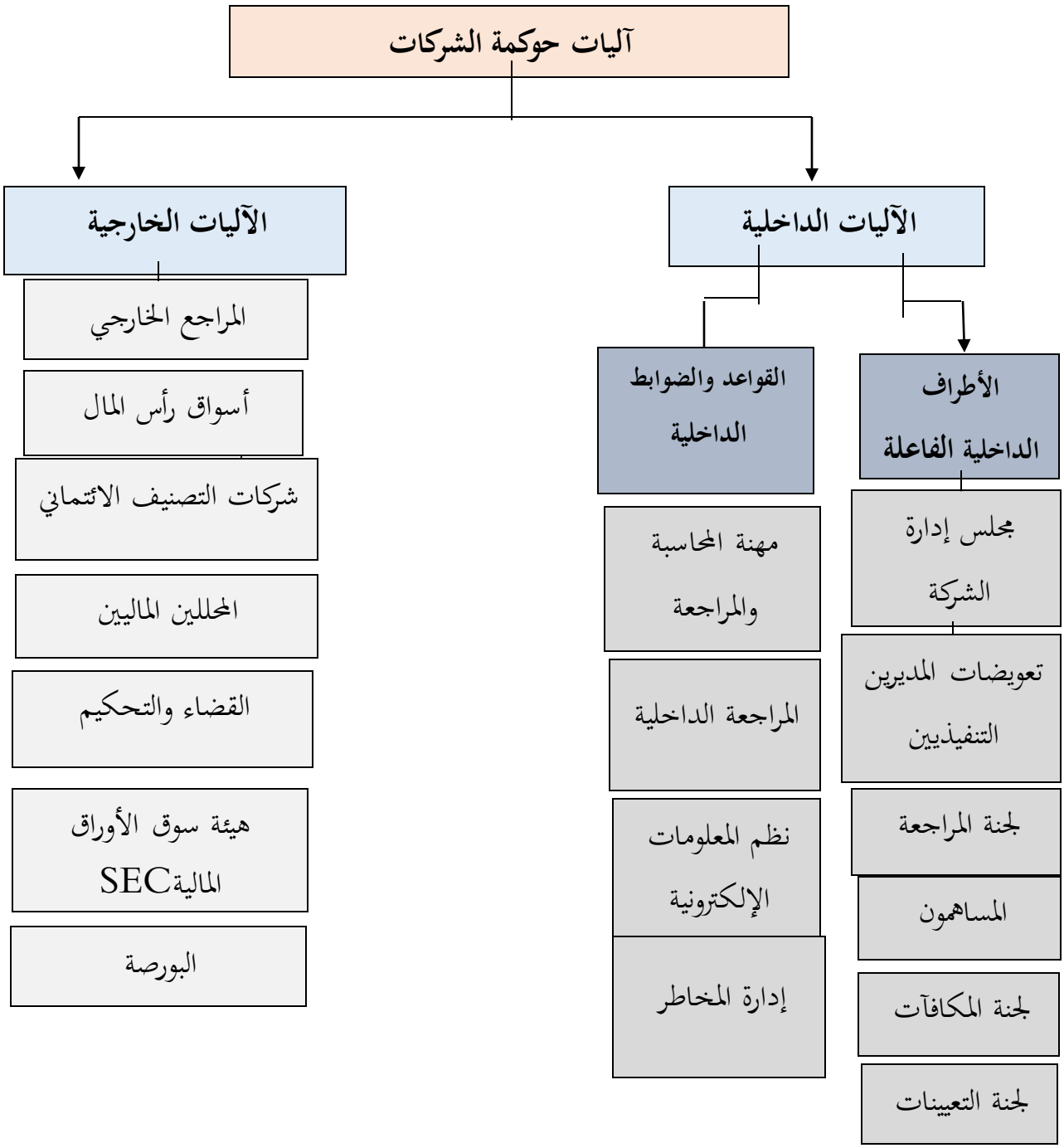
6-هيئة سوق الأوراق المالية(SEC): هناك دور رئيسي وهام لهيئة الأوراق المالية في خلق حوكمة رشيدة للشركات من خلال إصدار معايير الحوكمة أو المشاركة في إعدادها ثم تشرف وتراقب على تنفيذ متطلبات الحوكمة وتقييم مستوى تطبيقها من قبل الشركات المسجلة، كما أن للهيئة دور مهم أيضا في الإفصاح والشفافية، فمن مسؤولياتها الإشراف على إجراء الدراسات التفصيلية والتحليلية للبيانات التي يتم جمعها من الشركات المدرجة لضمان الالتزام بمعايير الإفصاح عن كل بند من بنود البيانات المالية وغير المالية.

7-البورصة: تقوم البورصة بدور فعال وبارز بحوكمة الشركات بتنفيذ إجراءات وآليات ضبط وكذلك الرقابة على الأوراق المالية التي تصدرها الحكومات وصناديق الاستثمار ومختلف الشركات العامة الأخرى، ويمكن القول انه في حالة ضعف الحوكمة سيؤدي إلى عدم كفاءة سوق الأسهم وسيخلف حواجز أمام المستثمرين مما يؤدي في النهاية إلى انهيار السوق [2]، والشكل التالي يوضح آليات حوكمة الشركات بصورة مختصرة.

[1]- أزهري الطيب الفكي أحمد، أسواق المال، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2017، ص 121.

[2]- قيس أحمد المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 127-128، 133-134.

الشكل رقم(03): آليات حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الباحث بناءا على المعلومات السابقة الذكر.

المطلب الثاني: أنظمة حوكمة الشركات

تقوم أنظمة حوكمة الشركات على تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة، ما لتوقع لآفاق المستقبل، وقد تم تقسيم هذا المطلب إلى قسمين، القسم الأول يتمحور حول مبادئ تصميم أنظمة حوكمة الشركات والقسم الثاني حول كفاءة عناصر أنظمة حوكمة الشركات.

أولا: مبادئ تصميم أنظمة حوكمة الشركات

تكمن مبادئ تصميم أنظمة حوكمة الشركات في النقاط التالية [1]:

1. فصل السلطات وتوزيع حقوق التصرف بين عدة جهات فاعلة، فقد عرف (Galbrith) مصطلح الفصل بين السلطات تحت مصطلح "مبدأ الموازنة"(مبدأ قوى الموازنة)، كذلك نقل الأعمال بهذه الطريقة يساء استخدامها لاستغلال الخيارات الانتهازية، ومثال على ذلك شركات الأسهم الألمانية بالإضافة إلى تقسيم كفاءة إدارة الشركات بين مجلس الإدارة ومجلس الإشراف.
2. وجود لوائح الحوكمة بالإضافة إلى العناصر الدستورية الخاصة بالشركة من خلال متطلبات الإفصاح، الدعاية وأسواق رأس المال وقانون العمل، وأكثر شفافية للشركة، بما في ذلك عمليات التبادل، وهي الأقوى التي تتحملها الشركة لبناء الثقة في نزاهة الإدارة وغيرها من الجهات ذات الصلة.
3. الدافع هو مبدأ التصميم الثالث لأنظمة حوكمة الشركات، حيث أن الدافع هو الجهة الفاعلة على السلوك نحو القيمة، كما أن الحوكمة ذات الصلة يمكن أن تعالج اللوائح والعوامل المختلفة الجوهرية والخارجية بالحصول على دوافع بالإضافة إلى المكافآت المتعلقة بالأداء بطريقة إيجابية، وفي النهاية يجب تحفيز العمل بشكل متكامل.
4. يجب أن يلبي نظام حوكمة الشركات الحد الأدنى من الاستقرار وكذلك المرونة الكافية لتحقيق الاستقرار فيه ولكي تكون قادرة على الاستجابة للتغيرات في الظروف البيئية يقوم مبدأ الاستقرار على محاولة وضع الراحة لإجراء تقييم طويل الأجل لمجموعات المصالح العامة، وبالتالي لا يقصد من أنظمة حوكمة الشركات أن تكون تضاربا في المصالح وقمع هذه المصالح، ولكن تكمن في تسلسل منظم واحد لتحقيق التوازن بين المصالح.

ثانيا: كفاءة عناصر أنظمة حوكمة الشركات

تكمن كفاءة عناصر أنظمة حوكمة الشركات من خلال تأسيس مشاركة الموظفين خاصة فيما يتعلق بمشاركة الموظفين وممارسة الضغط الخارجي عبر سوق العمل، كذلك تشكل عناصر النظام القانوني الأخرى التركيز الأساسي من خلال الدعاية للشركات والمراجعة السنوية التي تقوم على المساهمين، أيضا مبدأ القيمة السوقية والمبدأ التحوطي (HGB)، بالإضافة إلى تصميم النظام الضريبي للشركات المعنية.

تتضمن عناصر النظام الواقعي على وجه الخصوص مواءمة النظام المالي، وتتمثل مؤشرات هذا النظام في دور البنوك وهيكل رأس المال للشركات، الأدوات المالية للشركات ووجود روابط شخصية بين الشركات وكذلك

[1]-Michael Metten، Corporate Governance، Eine aktienrechtliche und institutionenökonomische Analyse der Leitungsmaxime von Aktiengesellschaften، Gabler veriage، Auflage 01، Germany, 2010، pp 21-22.

هيكل المساهمين حيث أن الجمع بين هذه العناصر يؤدي إلى ترتيبات محددة اللوائح التنظيمية وظروف السوق، والكفاءة الاقتصادية لأنظمة حوكمة الشركات تعتمد بشكل حاسم على اتساق النظام مع بعضه البعض [1].

يتم إجراء تقييم الكفاءة لنظام حوكمة الشركات من خلال مهمتين رئيسيتين هما [2]:

- المهمة الأولى تتمثل في كفاءة الإدارة أي تحقيق أكبر قدر ممكن لتحقيق الفائض من الموارد المستخدمة.
- أما المهمة الثانية هي التوزيع المناسب لعامل الدخل والفوائض المتولدة من أصحاب المصلحة من الشركة.

المطلب الثالث: النموذج الجديد لحوكمة الشركات.

يعتبر نموذج حوكمة الشركات الجديدة أكثر تكاملا، حيث أنه نهج يخدم جميع أصحاب المصلحة من العملاء والموظفين وغيرهم، ويقصد بالنموذج تجريدا يحفظ في شكل اقتصادي لمعظم النقاط التي تم تطويرها.

يتكون نموذج حوكمة الشركات من أربعة أجزاء وهي كالتالي [3]:

أولا–بعد المجلس الظرفية: حيث يتم التفرقة بين أبعاد السياق الخارجية والداخلية، تختلف ممارسات حوكمة الشركات في السياق الخارجي حيث أن هذا المستوى يعتمد على الثقافة المؤسسية والوطنية والسياق المعياري، بينما السياق الداخلي فإنه يعتمد على الملكية والملكية الخاصة، وعلاقات القوة وكذلك حجم وتعقيد الشركة ووظائف المجلس المطلوبة.

ثانيا–البعد الاستراتيجي للمجلس: يعتبر فريق مجلس الإدارة المكون بشكل خاص، والذي يجب أن يخلق نموذجا يحتذى به لجميع أصحاب المصلحة في الشركة، شرط أساسي لثقافة مجلس الإدارة ذات الأهمية البناءة.

ثالثا–بعد إدارة المجلس المتكاملة: يدمج هذا البعد الاختيار والتقييم والمكافآت والتطوير المستهدف لأعضاء مجالس الإشراف والإدارة.

بالنسبة للشركات الكبرى، يوصى أيضا بتشكيل لجنة إدارة متكاملة لمجلس الإدارة، والتي تجمع بين لجان الترشيح والمكافآت المعتادة وتكملها بتقييم وتطوير المجلس.

---

[1]– Werder, Ökonomische Grundfragen der Corporate Governance, Germany, 2003, p 18. **According to** Michael Metten, Corporate Governance, Eine aktienrechtliche und institutionenökonomische Analyse der Leitungsmaxime von Aktiengesellschaften, Gabler veriage, Auflage 01, Germany, 2010, p 23.

[2]- Witt Peter، Corporate Governance System im Wettbewrb Wiesbaden، Deut-sher، Universitats-Verlag، Germany, 2003، p 02. **According to**, Michael Metten, Corporate Governance, Eine aktienrechtliche und institutionenökonomische Analyse der Leitungsmaxime von Aktiengesellschaften, Gabler veriage, Auflage 01, Germany, 2010, pp 24-25.

[3]- MARTIN Hlib، Integrierte Corporate Governance Ein neues konzept zur wirksamen führung und Aufsicht von Unternehmen، Springer-Verlag GmbH، Auflage 07، Berlin، Germany, 2019، pp 09-10.

رابعا–لوحة التحكم في البعد: يشمل هذا البعد المراجعة والرقابة على المخاطر والتواصل، كذلك وظائف التقييم في المجلس.

خلاصة الفصل:

من خلال دراسة هذا الفصل نستنتج أن حوكمة الشركات هي عبارة عن مجموعة من الآليات والقوانين والأنظمة التي تعمل على ضمان وتوحيد أهداف الشركة المختلفة من جهة، ومن ناحية أخرى التنفيذ لهذه الأهداف بصورة سليمة لصالح أصحاب المصلحة بالشركة.

كما أن لحوكمة الشركات عدة خصائص يجب أن تحتوي عليها من أجل سلامتها، ومن أهمها المشاركة في صنع القرار والمساواة...الخ، بينما أهدافها تتمثل في تحقيق العدالة والشفافية بين الأطراف ذات المصلحة بالشركة.

تعتمد حوكمة الشركات على ركائز ومقومات تكون إجبارية من أجل تطور الشركات ونهوضها، لعل أبرز هذه الركائز تتمثل في السلوك الأخلاقي والرقابة والمسائلة وإدارة المخاطر، كما أن لحوكمة الشركات آليات داخلية أخرى خارجية، يكمن دور هذه الآليات في مكافحة الفساد الإداري والمالي.

الفصل الثاني

الإطار النظري لإدارة المخاطر

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى إبراز ماهية إدارة المخاطر والتطرق إلى طرق قياس المخاطر، والتعرف على تكاليف واستراتيجيات إدارة المخاطر بالشركة، بالإضافة إلى أهم الآليات والوسائل السياسيات المتبعة في إدارة المخاطر، وأيضا عوامل نجاحها، وكذلك الدور الذي تقوم به آليات حوكمة الشركات سوءا الآليات الداخلية أو الآليات الخارجية في إدارة المخاطر، ولتوضيح كل ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المخاطر؛

المبحث الثاني: عملية إدارة المخاطر: المراحل، الإجراءات والآليات؛

المبحث الثالث: مخاطر سوء إدارة المخاطر، سياساتها وعوامل نجاحها؛

المبحث الرابع: إدارة المخاطر في ظل آليات حوكمة الشركات.

المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المخاطر.

يتناول هذا المبحث أساسيات حول إدارة المخاطر بالشركة، حيث أنه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ماهية إدارة المخاطر من خلالها من مفهومها ونشأتها وكذلك أهميتها والدور التي تقوم به بالمؤسسة، بالإضافة إلى الطرق التي يتم بواسطتها قياس المخاطر، والاستراتيجيات المتبعة لإدارة المخاطر.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر، نشأتها وأنواعها.

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى التعاريف المختلفة لإدارة المخاطر بالإضافة إلى تبلور فكرة إدارة المخاطر وتطورها بتطور الأحداث، وأخيرا إلى أنواع المخاطر المختلفة التي تتعرض لها المؤسسة.

أولا–مفهوم إدارة المخاطر:

يعتبر الأب الروحي للإدارة هنري فايول أن: " الإدارة الآمنة هي حجر الزاوية للإدارة الكفء"، ولكي تكون الإدارة آمنة وجب بالضرورة وجود قيادة كفؤة، تتمثل مهمتها الأساسية في وضع الخطط الإستراتيجية للتنبؤ بالتهديدات التي تتربص بالمؤسسة والعمل على تجنبها وتفاديها من جهة، ومن جهة أخرى استغلال الفرص التي قد تتاح للمؤسسة.

كما يضم مصطلح إدارة المخاطر شقين، الأول يتعلق بمصطلح الإدارة والثاني يتعلق بمصطلح الخطر، فالإدارة وفق المفهوم الشائع والمتداول هو التخطيط والتنظيم والرقابة على أعمال المنظمة، أما الخطر هو التباين فيما هو متوقع [1].

كما عرفت إدارة المخاطر على أنها عبارة عن إجراء منتظم للتخطيط بهدف تحديد وتحليل الاستجابة ومتابعة المخاطر المرتبطة بأي مشروع، وتتضمن الإجراءات والأدوات والتقنيات التي تعمل على مساعدة مدير المشروع لتحقيق نتائج إيجابية وتخفيض إمكانية تحقيق نتائج غير ملائمة، كما تكون إدارة المخاطر ذات فعالية عندما يتم تأديتها مبكرا في عمر المشروع.

إن إدارة المخاطر ليست بالضرورة تجنب المخاطر فقط، فنشاطاتها ينبغي أن تضمن بأن استخدامات المساهمين وعوائدهم في أمان، والمفهوم الحقيقي لإدارة المخاطر هو القيام بتنفيذ معايير الأمان بالمؤسسات أو الشركات لمخطط الطوارئ أو في خسارة موارد تلك المؤسسات والشركات [2].

تعرف أيضا إدارة المخاطر على أنها عملية قياس أو تقويم المخاطر، ثم تطوير استراتيجيات لإدارة المخاطر، وتشمل الاستراتيجيات المستخدمة نقل المخاطر إلى طرف آخر، وتجنب المخاطر، وتقليل التأثير السلبي للمخاطر،

1– عراوة عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة كرؤية لإدارة المخاطر في الجامعات (مجلة البديل الاقتصادي)، العدد 02، الجزائر، ص 89.

2– عصماني عبد القادر: (أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية)، الملتقى العلمي الدولي حول " الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية"، جامعة فرحات عباس بسطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 20–21 أكتوبر 2009، الجزائر.

وقبول بعض أو كل عواقب لخطر معين، والغرض الرئيسي من إدارة المخاطر، يختلف بناءا على وجهات نظر مختلفة، فهي طرق مختلفة لتحديد المخاطر، اعتمادا على مجال العمل الذي يتم النظر فيه [1].

إدارة المخاطر هي النشاط البشري الذي يدمج الاعتراف بالمخاطر وتحديدها، وتقييم المخاطر، ووضع استراتيجيات لإدارة المخاطر وتخفيفها باستخدام الموارد الإدارية، تمكن إدارة المخاطر إدارة الشركة من التعامل بفعالية مع الأحداث التي يمكن تحديدها والتي يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على الشركة، وتغطي إدارة المخاطر جميع العمليات المتضمنة في تحديد وتقييم والحكم على المخاطر، وتعيين الملكية، واتخاذ الإجراءات لتخفيفها أو توقعها [2].

ثانيا–نشأة إدارة المخاطر:

بدأ الاهتمام بمصطلح إدارة المخاطر بصورة متزايدة، وفي عدة حالات إلا أن الوجه العام لاستخدام إدارة المخاطر بصورة دقيقة ومحددة كان في عقد الخمسينات من القرن 19 م، حيث أن هذا الاهتمام كان في إحدى المصادر التي تشير إلى مفهوم إدارة المخاطر وبالتحديد في أحد المقالات التي قد نشرتها مجلة (Harvard Business Review) وكان ذلك في عام 1956، حيث كان هدف صاحب المقال في ذلك الوقت هو إحداث ثورة في فكر المنظمات وسلوكها، كونها أنها مسئولة عن العمل لمواجهة الخطر والتي من الممكن أن تواجهها الشركات الكبرى بصفة خاصة، لذا قامت هذه الشركات باعتماد استحداث وظيفة لإدارة الخطر على نحو ضيق ويكون مركز، وبعدها انتشرت وظيفة إدارة المخاطر وبدأ معها التوسع في تحديد الوظائف والمهام، والتي يقوم بالعمل عليها مدير الخطر، معتمدا في ذلك على طبيعة المخاطر والأزمات[3].

مع بداية ظهور الثورة الصناعية عرفت الشركات ندرة في الأيدي العاملة المدربة وارتفاع تكاليف المباني والتقنيات، وكل ذلك أدى بأصحاب الأعمال للسعي والعمل على تقليل المخاطر التي يتعرض لها العمال والممتلكات، مما استوجب على أصحاب الأعمال إتباع وسائل الأمن لوقاية الأفراد والممتلكات، وتعويض الأفراد عما يحدث لهم من خسائر بسبب العمل [4].

وقد بدأت فلسفة إدارة المخاطر بشكل منطقي ومعقول وانتشرت من مؤسسة إلى أخرى، وفي سنة 1975 م قررت رابطة مشتري التأمين تغيير اسمها إلى جمعية إدارة المخاطر والتأمين، فكان ذلك التغيير إشارة إلى أن تحولا ما يجري، وقامت جمعية إدارة المخاطر والتأمين بنشر مجلة باسم "إدارة المخاطر" كما كان قسم التأمين في رابطة

---

[1]–Lokmane Hezla and others (The Role of Organizational Failure Mode، Effects & Analysis FMEA in Risk Management and Its Impact on the Company's Performance)، P 109.

[2] -Ngozi Vivian Okoye، Behavioural Risks in Corporte Governance، Routlidge، First edition، UK, 2015، P 66.

[3]–سالم حميد سالم، المخاطر التي تواجه السياحة وسبل إدارتها في ظل التحديات المعاصرة دراسة نظرية (مجلة العلوم الاقتصادية والادارية)، العدد 96، العراق، 2017، ص 150.

[4]– خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 29.

الإدارة الأمريكية يقوم بنشر مجموعة عريضة من التقارير والدراسات لمساعدة مديري المخاطر، بالإضافة إلى ذلك قام معهد التأمين الأمريكي بوضع برنامج تعليمي في إدارة المخاطر، حيث أن هذا البرنامج يتضمن سلسلة من الامتحانات ويحصل فيها الناجحون على شهادة في إدارة المخاطر، وفي سنة 1973 م تم تعديل المنهج الدراسي لهذا البرنامج وأصبح الاسم المهني الذي يتحصل عليه المتخرجين من البرنامج هو "زميل إدارة المخاطر" ويرجع السبب في أن الكثير من المفاهيم التي أنشأت في قاعات الدراسة الأكاديمية قد تم نقلها إلى عالم الأعمال وتم تطبيقها فيه [1].

ثالثا–أنواع المخاطر:

تتمثل أهم أنواع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة فيما يلي[2]:

1–المخاطر المالية: هي عبارة عن مخاطر مرتبطة بالاستثمار والائتمان والقدرة على سداد الالتزامات الخاصة بالشركة، وهي تتكون من مخاطر متعلقة بالسيولة والائتمان وسداد الديون، بالإضافة إلى مخاطر تتعلق بتغير سعر الفائدة وسعر الصرف.

2–مخاطر تشغيلية: تتمثل هذه المخاطر في مخاطر حالية وأخرى مستقبلية، والتي يكون لها تأثير على إيرادات ورأسمال الشركة، وذلك لنتيجة قرارات خاطئة لا تتلاءم مع التغيرات الحديثة، وذلك بالإضافة إلى ضعف نظم الرقابة الداخلية، وعدم كفاءة نظم المعلومات بشكل عام، كما أن المخاطر التشغيلية تتضمن كلا من المخاطر الفنية والتكنولوجية الحديثة، والاحتيال، وعدم التوافق بين السياسات الإدارية من جهة، والإجراءات ضد سوء الإدارة من جهة أخرى.

3–مخاطر الأعمال: هذا النوع من المخاطر يكون مصاحب للصناعة أو البيئة التي تعمل داخلها الشركة، وتتضمن المخاطر الخارجة عن سيطرة الشركة مثل القوانين واللوائح والتنظيمات، القيود السياسية والاقتصادية.

كما يرى البعض من الباحثين أن أنواع المخاطر تصنف إلى [3]:

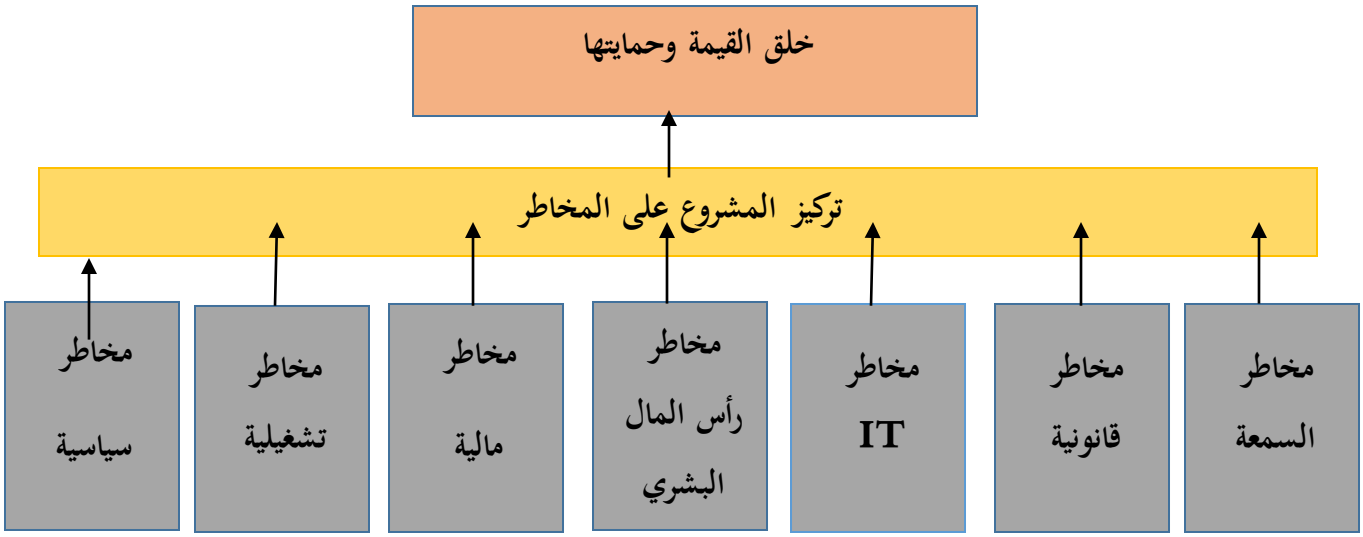
[1]– يحي عبد اللاوي: فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية "دراسة ميدانية"، (رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الطور الثالث: تخصص تدقيق ومراقبة التسيير)، قسم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر 2020/2019، ص 57.

[2]– نجوى أحمد السيسي: (تفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر من منظور حوكمة الشركات –دراسة ميدانية–)، المؤتمر الرابع بعنوان الاتجاهات الحديثة للمحاسبة والمراجعة في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، يونيو 2008، مصر.

[3]– أشرف أحمد محمد غالي: (الانعكاسات الحوكمية لدور المراجعة الداخلية كاستراتيجية لتعزيز إدارة المخاطر بالمنشآت الصناعية –إطار مقترح–)، المؤتمر الدولي الأول في المحاسبة والمراجعة " تفعيل آليات المحاسبة والمراجعة لمكافحة الفساد المالي والإداري"، كلية التجارة جامعة بني سويف بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية، خلال الفترة 07-08-أبريل 2013، مصر.

- **مخاطر استراتيجية:** وهي تؤثر على الأهداف ذات الأجل المتوسط والطويل الأجل، وهي دائما تكون تحت مسؤولية لجنة إدارة المخاطر، كما يمكن أن تكون مخاطر متعلقة بالجانب السياسي ومخاطر متعلقة بالجانب الاقتصادي، مخاطر متعلقة بالجانب الاجتماعي.
- **مخاطر تشغيلية:** هذه المخاطر تواجه المديرين والعاملين بصفة يومية، تتمثل في مخاطر المنافسة والالتزامات التعاقدية، والمخاطر المالية.
- **مخاطر مالية:** تتمثل في الفشل في عملية التخطيط المالي القيام بإعداد ورقابة الموازنات.
- **مخاطر السمعة:** يتبلور مفهوم هذا النوع من المخاطر في التصرفات والأفعال التي قد تضر بسمعة المنظمة.
- **مخاطر تكنولوجيا المعلومات:** هي المخاطر التي تعبر عن عدم توافر الإمكانيات اللازمة للتعامل مع التغيرات والمستجدات في بيئة الأعمال.
- **مخاطر سيادية:** من المحتمل أن تكون مخاطر متعلقة بالجانب القانوني، أو متعلقة بالجانب البيئي.
- **مخاطر العاملين:** وتتمثل هذه المخاطر في عدم توافر الخبرات والكفاءات بشكل كافي، أو فقان المؤسسة لهذه الكفاءات وعدم الاستطاعة على جلب هذه العوامل، والشكل التالي يمثل أنواع المخاطر:

الشكل رقم (04): أنواع المخاطر.



المصدر: حولي محمد ومسعود طحطوح، مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل دور إدارة المخاطر وفق إطارCOSO ERM (مجلة اقتصاد المال والأعمال)، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، جوان 2021، ص 451.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المخاطر.

سنتطرق بهذا المطلب إلى أهمية إدارة المخاطر من حيث الجانب النظري والجانب العملي معا، وأيضا توضيح أهداف إدارة المخاطر والتي تكون قبل حدوث الخسارة وأهداف تكون بعد حدوث الخسارة.

أولا–أهمية إدارة المخاطر:

تكمن أهمية إدارة المخاطر من الناحية النظرية والعملية فيما يلي:

- تعمل على مساعدة المنظمة من خلال ضمان استدامتها وتمكينها من تحقيق أهدافها، من خلال اعتماد سياسات وإجراءات على نطاق المنظمة، كما تتيح منهجية متسقة من اجل تنفيذها؛
- إدارة المخاطر أيضا تساعد الشركات في التقليل من مخاطرها والتي تكون بشكل مفاجئ، كما تحدد الفرص وتحافظ على جودة استدامة خدمات الشركة، وذلك من خلال استشراف مستمر للمستقبل وإعمال سيناريوهات مفادها توقع الأسوأ أي التشاؤم؛
- إدارة المخاطر تعد عنصرا رئيسيا في الإدارة الإستراتيجية، لذا وجب أن تكون عنصرا صريحا من نظام المسائلة والمحاسبة؛
- التناسب مع مستوى الخطر هو إحدى متطلبات نجاح عملية إدارة المخاطر، كما يجب أن يكون هذا التناسب شاملا في نطاقه، ومتكاملا مع أنشطة وإجراءات الشركة، ويتصف بالديناميكية

ومواتيا لعملية التحديث والرصد وتحسين المستوى، كذلك يجب أن يكون قادرا على الاستجابة للظروف المتغيرة [1].

في العديد من السياقات، لاسيما في الأحداث التي أعقبت تقرير (Turnbull) سنة 1999، كانت إدارة المخاطر تعتبر تهديدا للأعمال، كما أنه لا ينبغي اعتبار إدارة المخاطر تهديدا فحسب–بل يجب أيضا اعتبارها فرصة، لذلك فإن دور إدارة المخاطر هو وظيفة لتحسين النتائج مثل أهداف الربح والعائد على الاستثمار ومقاييس الأداء، أي خلق القيمة [2].

ثانيا–أهداف إدارة المخاطر:

تتمثل أهداف إدارة المخاطر في عنصرين رئيسيين هما كالتالي [3]:

1–أهداف تسبق الخسارة:

وتتمثل هذه الأهداف في النقاط التالية:

---

[1]– آسية بلخير، حوكمة إدارة المخاطر في منظمة الأمم المتحدة (المجلة الجزائرية للأمن الإنساني)، العدد 02، الجزائر، جويلية 2021، ص 691–692.

[2]–Linda S. Spedding، Corporate Governance، Risk Management and Business Planning، Linacre House، Jordan، Oxford، First Edition، UK, 2009، P 365.

[3]– مياد أنيس محمد: التأمين على الائتمان ودوره في إدارة المخاطر الائتمانية وتعزيز عمليات التمويل" دراسة للتجربة الأردنية مع إمكانية الاستفادة منها في سورية" (دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المصارف والتأمين)، قسم المصارف والتأمين، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2014–2015، ص ص 60–61.

1-1-الاقتصاد:

والمقصود من هذا الجانب أن المنشأة تقوم بإعداد تقديرات للخسائر المحتملة بالطريقة التي تكون أكثر اقتصادا، وهذا يتضمن القيام بعملية تحليل التكلفة لبرامج الأمان، وكذلك لأقساط التأمين المسددة، بالإضافة إلى التكاليف المرتبطة بالأساليب المختلفة لمواجهة الخسائر.

1-2-تخفيض التوتر النفسي:

حيث أن التوتر النفسي يمكن أن يسبب التعرض لخسارة معينة قلقا وخوفا كبيرا لدى المسئول المباشر عن إدارة المخاطر وكبار الإداريين، فعلى سبيل المثال القلق من إفلاس أو تعثر مدين بمبلغ كبير يمكن أن يسبب خوفا أكبر لدى لمجير الخطر من القلق بإفلاس وتعثر مدين بمبلغ صغير، ومنه يعمل مدير الخطر على محاولة تخفيض هذا الشعور بالقلق والمرتبط بالوحدات المعرضة للخطر.

1-3-الوفاء بالالتزامات القانونية:

بمعنى أنه يجب على المنظمة أن تفي بالمتطلبات المفروضة من قبل الجهات الحكومية، كتركيب وسائل أمان لحماية العاملين من الخطر.

2-أهداف تلي الخسائر:

أيضا يمكن تحديد هذه الأهداف في النقاط التالية:

2-1-البقاء:

وهذا يعني على بقاء المنظمة حتى بعد حدوث الخسائر، وتقوم باستئناف نشاطها ولو جزئيا خلال فترة زمنية معينة ومعقولة في نفس الوقت.

2-2-استمرار العمليات:

ويقصد بهذا ضمان استئناف المنظمة لعملياتها بكامل طاقتها الإنتاجية بعد تحقق الحادث.

2-3-استقرار الإيرادات:

الإيرادات يمكن الإبقاء عليها في حالة استمرت الشركة في التشغيل، وهذا الهدف مرتبط أساسا بهدف استمرار العمليات.

2-4-الاستمرار في النمو:

هذا النمو يمكن أن يكون من خلال عملية تطوير منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة أو من خلال الاندماج مع منشآت أخرى.

2-5-المسؤولية الاجتماعية:

والهدف منه يكون من أجل تخفيض التأثيرات التي سوف تحدثها الخسارة على الأشخاص الآخرين من موظفين وموردين ودائنين والمجتمع ككل بشكل عام.

والشكل التالي يوضح بدقة أهداف المخاطر.

الجدول رقم (01): يوضح أهداف إدارة المخاطر.

أهداف ما قبل الخسارة	أهداف ما بعد الخسارة
الاقتصاد	البقاء
تقليل التوتر	مواصلة النشاط
أداء الالتزامات المفروضة خارجيا	استقرار الأرباح
المسؤولية الاجتماعية	استمرارية النمو
	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: عبد الكريم قندوز: التحوط وإدارة المخاطر بالمؤسسات المالية الإسلامية، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية)، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2012/2011، ص 44.

ويشير كل من (GUIDE، IFC،ISO 2002) بأن أهداف إدارة المخاطر تتوضح من خلال القيام بدعمها لأهداف المنظمة من خلال ما يلي [1]:

- تقديم إطار عمل للمنظمة وذلك بهدف دعم تنفيذ النشاطات المستقبلية بطريقة متناسقة؛
- القيام بإعداد أساليب لاتخاذ القرار، وتحديد الأولويات وذلك من خلال الإدراك الشامل للفرص والمخاطر؛
- العمل على المساهمة في تخصيص موارد المنظمة والاستخدام الفعال لها؛
- القيام بتخفيض التغيرات غير الأساسية في النشاطات التنظيمية؛
- تطوير موارد وكل موجودات الشركة؛
- الاهتمام بالموارد البشرية للمنظمة ودعمها، وكذلك لقاعدة البيانات للمنظمة يجب دعمها والاهتمام بها؛
- تهدف أيضا إدارة المخاطر على تعظيم الكفاءة التشغيلية.

[1]- سعد علي حمود العنزي وعراك عبود عمير الدليمي، تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل تحليلي (مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية)، العدد 13، 2015، جامعة الأنبار، العراق، ص 574.

المطلب الثالث: طرق قياس المخاطر، تكاليفها واستراتيجياتها.

تعتبر المقاييس التي تم استنباطها من العلوم الرياضية والعلوم الإحصائية كالمدى والتباين وغيره من المقاييس الإحصائية والرياضية الأخرى، طرق لقياس المخاطر بالشركة، كما أن لعملية إدارة المخاطر تكاليف يتحملها المشروع القائم، أيضا لإدارة المخاطر استراتيجيات وجب السير عليها من أجل منع حدوث الخسارة، وكل هذا سنتطرق إليه بهذا المطلب.

أولا–طرق قياس المخاطر:

يوجد العديد من الطرق التي تساعد على قياس المخاطر، وكل هذه المقاييس تم استنباطها من العلوم الرياضية والعلوم الإحصائية، حيث سنحاول توضيحها من خلال هذا العنصر.

1–المدى:

يعتبر المدى من أسهل الطرق التي تقيس التشتت، لأنه يعبر عن الفرق بين أعلى قيمة وأصغر قيمة، كما تختلف طرق حسابه وذلك حسب طبيعة الأرقام والمعلومات المتعلقة به، لذلك يمكن حسابه من الدرجات الخام أو المشاهدات المفردة، فالمدى في هذه الحالة يمثل الفرق بين أصغر قيمة وأكبر قيمة، أما في حالة المشاهدات المرتبة في جدول تكراري فإنه حسابه يعتمد في هذه الحالة على الفرق بين القيمة العليا والقيمة الدنيا في التوزيع.

2–الانحراف المتوسط:

الانحراف المتوسط يعرف على أنه عبارة عن متوسط الانحرافات المطلقة بعد إهمال الإشارة عن الوسط الحسابي ويرمز له بالرمز MD، والسبب الذي أدى إلى استخدام القيمة المطلقة هو عدم التوصل إلى نتائج معدومة في النهاية.

3–التباين:

يعتمد التباين على تشتت أو تباعد البيانات عن متوسطها، بمعنى مجموع متوسط مربعات انحراف القيم عن وسطها الحسابي، والنتيجة تكون معدومة ولذلك يتم القيام بتربيعها بهدف التخلص من القيم السالبة، كما أن التباين يكون كبيرا إذا كانت البيانات متباعدة عن متوسطها والعكس صحيح [1].

[1]– عمر حميدات: الهندسة المالية كمدخل لإدارة المخاطر في ظل الأزمات المالية–حالة البلدان العربية–، (أطروحة دكتوراه، تخصص نقود ومالية)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018/2017، ص ص 95، 96.

4-الانحراف المعياري:

يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس الإحصائية استخداما كمؤشر للخطر الكلي والذي يصاحب التغير المالي، ويطلق عليه أيضا المقياس المطلق للمخاطر المصاحبة للاستثمار.

5-معامل بيتا:

يعتبر معامل بيتا مقياس لمدى حساسية القيمة للتغيرات التي قد تحدث، وهو يعد من أهم مقاييس المخاطر، والتي قد يعود سببها إلى أسباب عامة سواء اقتصادية كانت أم سياسية أو اجتماعية وغيرها من الأسباب الأخرى، كما يدل معامل بيتا الذي يكون مرتفعا على أن درجة الحساسية مرتفعة وهذا يدل على أن مستوى الخطر مرتفع بالشركة [1].

6-معامل الاختلاف:

يقيس هذا المعامل التغير من خلال المقارنة بين الانحراف المعياري والوسط الحسابي، لذلك فإن معامل الاختلاف يزودنا بحجم المخاطر لكل القيم المتوقعة للعوائد أو التدفقات النقدية، كما يفضل استخدام معامل الاختلاف لقياس المخاطر بالحالات التي يعطي فيها الانحراف المعياري نتائج لا يمكن على أساسها اتخاذ القرار، كما أن معامل الاختلاف أيضا يساعد على تخطي السلبيات بالانحراف المعياري.

7-معامل الارتباط:

يقيس هذا المعامل العلاقة التي تكون بين متغيرين، من خلال قوة تلك العلاقة أو عدم وجود علاقة بصفة نهائية، حيث يعمل على تحليل الارتباط بين المتغيرات بشكل متماثل وبدون أي تمييز بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهذا بافتراض أن كلا المتغيرين يتبع التوزيع الطبيعي، كما تكمن أهميته في التنبؤ والتخطيط بالظواهر، وينقسم معامل الارتباط إلى قسمين، معامل الارتباط بيرسون الذي يعتبر أقوى مقياس لأنه يتعامل مع القيم نفسها، والقسم الثاني هو معامل الارتباط لسبيرمان والذي يعرف بمعامل الارتباط للرتب، حيث يتم استخدامه إذا كانت الأرقام كبيرة أو إذا لم تتوفر القيم الحقيقية ولكن تعمل على توفير هذه القيم [2].

---

[1]- نجلاء بنت محمد البقمي، مخاطر الصكوك وآليات التحوط منها: دراسة تطبيقية لصكوك شركة متعثرة، بحث مكمل لمرحلة الماجستير مدعوم من برنامج دعم أبحاث ورسائل وطلاب الدراسات العليا في كرسي سابك لدراسات الأسواق المالية الإسلامية، 2013. ص 126.

[2]-عمر حميدات، مرجع سبق ذكره، ص 97-99.

ثانيا–تكاليف إدارة المخاطر:

تكلفة إدارة المخاطر يتحمل أعبائها المشروع القائم في حد ذاته، كما يمكن الإشارة إلى العناصر المكونة لتكاليف إدارة المخاطر كما يلي [1]:

- أجور ورواتب العاملين الذين يعملون بهيئة التامين؛
- أجور الخبراء والفنيين والذين يعملون على تقديم الاستشارات الفنية لهيئة إدارة المخاطر؛
- التكلفة التي من خلالها يتم الحصول على المعلومات والترتيبات والتعليمات والتي تقررها إدارة المخاطر من اجل أداء أعمالها.

غالبا ما تكون التكلفة المتوقعة لإدارة المخاطر رادعا حقيقيا للأعمال التجارية لتطبيق وممارسة مبادئ حكيمة وعقلانية لإدارة المخاطر، كما أن تعقيد بيئة المخاطر له آثار من حيث التكلفة والتي تشكل مصدر قلق للشركات وخاصة بعد الركود الاقتصادي، وبالنظر إلى القيود المالية التي تعمل الشركات في ظلها فعليا، ويمكن تمييز نوعين من تكاليف إدارة المخاطر كما يلي [2]:

1–التكاليف النقدية لإدارة المخاطر:

يمكن أن تعزى عدة عوامل إلى زيادة تكلفة المخاطر مع زيادة التنظيم والتقدم التكنولوجي وباعتبارهما من أبرز العوامل، حيث ترجع التكلفة المتزايدة للشركات بشكل رئيسي إلى زيادة تكاليف الامتثال التي تؤدي إلى ارتفاع تكاليف العمال، حيث يستلزم على الشركة توظيف المزيد من العمال.

2–التكاليف غير النقدية لإدارة المخاطر:

تم تقييم التكلفة غير النقدية المتعلقة بإدارة المخاطر من خلال مطالبة المشاركين في الاستطلاع بتقييم الوقت والذي يقضيه العمال في إدارة البيانات وتقنية البيانات، وتخصيص المعلومات وصيانتها، وتقرير المخاطر للاستخدام الداخلي والامتثال.

ثالثا–استراتيجيات إدارة المخاطر:

بناء استراتيجية جيدة لإدارة المخاطر ستمكن إدارة الشركة من فهم المخاطر والعمل على تحليلها وذلك باستخدام الطريقة التي تكون مناسبة، ومن ثم إيجاد الحلول الناجعة والتي تجنب الشركة حدة المخاطر أو التخفيف من آثار تلك المخاطر، فالعمل الذي يكون مبنيا على استراتيجية واضحة ومفهومة يزيد من نجاح أو فشل الشركات، غير أنه يختلف تعامل الشركات مع المخاطر من شركة إلى أخرى، وهذا يعتمد على إمكانية توفر البيانات الكافية

[1]–عبوي زيد منير، إدارة التأمين والمخاطر، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2006، ص 30.

[2]–M Cullen: Risk Management، (A dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree Masters in Busines Administration at the NMMU Business school)، UK, 2010، PP 76-77.

والتي تسهل من المعرفة الفعلية للاستراتيجية المناسبة لإدارة المخاطر[1]، وسنتطرق لاستراتيجيات إدارة المخاطر كما يلي:

1-إستراتيجية تجنب المخاطر:

المقصود بهذه الإستراتيجية هو منع حدوث الخسارة بعد التعرض لها، بمعنى أنه لا يتم مطلقا اكتساب أي حالة تعرض للخسارة، وكذلك استبعاد حالة التعرض للخسارة الموجودة، كما يتم ذلك عن طريق الخوض في الأنشطة التي من الممكن أن تعرض المؤسسة للمخاطر.

2-إستراتيجية التحوط:

هذه الإستراتيجية تتمثل في سعي المؤسسة للالتفاف على المخاطر المعنية مع إمكانية أن تكون عرضة مخاطر أخرى كذلك، لكن تكون أقل حدة أو تتمكن في التحكم بها بشكل أفضل، كما أن هذا النوع من الاستراتيجيات يطبق عادة عندما تواجه المؤسسة مخاطر عالية، وتكون قادرة على تحديد تلك المخاطر بدقة وقياس آثارها المحتملة.

3-إستراتيجية القبول:

تتمثل هذه الإستراتيجية في قبول المخاطر كما هي أو كما تم تحديدها في المؤسسة، تتبنى المؤسسة هذا الخيار الاستراتيجي مع العلم بأنها لن ترصد أي موارد لتغطية المخاطر بدون أي نقاش.

4-إستراتيجية الحد من المخاطر:

تستخدم عبارة الحد من المخاطر بهدف وصف تطبيق التقنيات الملائمة للحد من احتمال وقوع حادثة وآثارها على حد سواء، من خلال اتخاذ إجراءات الأمن والسلامة والوقاية الممكنة للتعامل مع مختلف المواقف التي في حالة الالتزام بها يكون تأثير المخاطر غير مؤكد أو غير مؤثر لدرجة كبيرة، وبالتالي تفادي الخسائر الممكنة.

5-إستراتيجية القبول مع التخفيض:

هذه الإستراتيجية تعد مسار تكميلي من استراتيجية القبول واستراتيجية الحد من المخاطر وتتمثل في وضع أدوات جزئية للحد من المخاطر التي قد تم تحديدها، والتي يمكن الحد منها في حالة حدوثها، ولكن بشرط عدم القضاء عليها بصفة نهائية.

[1]- حسن شاكر الشمرى وحيدر حمودي علي، نظرية المالية السلوكية كمدخل لإدارة المخاطر الفاعلة "دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركات الصناعة العراقية" (مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية)، العدد 03، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2018، ص ص67.

6-إستراتيجية نقل أو تحويل المخاطر:

بمعنى أنه يتم مواجهة المخاطر بتحويلها إلى طرف آخر خارجي وذلك نظير دفع مقابل معين لهذا الطرف، ومع احتفاظ صاحب الشيء موضوع الخطر بملكيته لهذا الشيء، كما أن هذا التحويل يتحقق بمقتضى عقود إيجار وعقود نقل كذلك عقود التأمين أو التشييد وهو الأمر الأكثر انتشارا وشيوعا [1].

المبحث الثاني: عملية إدارة المخاطر: الطرق والمراحل، الإجراءات والآليات.

سنحاول في هذا المبحث عرض أهم الطرق والإجراءات المتبعة لإدارة المخاطر بالشركة، بالإضافة إلى الآليات المعتمدة في عملية إدارة المخاطر.

المطلب الأول: طرق (وسائل) ومراحل إدارة المخاطر.

سيتم تقسيم هذا المطلب إلى عنصرين، الجزء الأول سيتناول طرق إدارة المخاطر، أما الجزء الثاني من هذا المطلب فقد تم تخصيصه إلى مراحل إدارة المخاطر والتي هي عبارة عن سلسلة من الخطوات بصفة متسلسلة.

أولا-طرق(وسائل) إدارة المخاطر:

بعدما يتم تحديد الخطر وقياسه من طرف مدير الخطر فإنه يقوم بتحديد السياسة أو السياسات التي سيتم التعامل بها مع هذه الأخطار، كما أن سياسات إدارة الخطر المقصود بها هو تلك الأساليب العلمية التي يتقرر إتباعها وذلك بعد دراسة وتحليل القرارات وما ينتج عن هذه القرارات من أخطار.

ويعتبر الدكتور سلامة عبد الله بأن إدارة المخاطر تنقسم إلى ثلاثة مجموعات رئيسية وهي كما يلي:

1-المجموعة الأولى: سياسة افتراض الخطر والعمل على تحمله وتشمل:

- سياسة افتراض الخطر بدون تخطيط مسبق؛
- سياسة افتراض الخطر حسب خطة موضوعة؛
- سياسة الوقاية والتحكم في قيمة الخسارة.

2-المجموعة الثانية: سياسة نقل الخطر وتشمل:

- عقود التشييد؛
- عقود الإيجار؛
- عقود النقل؛

[1]- فاطمة بوهالي، إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة عدد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"(مجلة الحقوق والعلوم الانسانية)، العدد الاقتصادي 35-01، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، ص 423.

- عقود الأمانة.

3-المجموعة الثالثة: سياسة تخفيض الخطر وتشمل:

- طريقة الفرز والتنويع؛
- طريقة تجميع الأخطار؛
- سياسة التأمين على الأخطار [1].

ثانيا-مراحل إدارة المخاطر:

عملية إدارة المخاطر هي عبارة عن منهج علمي وعملي من أجل التعامل مع المشكلات التي يمكن أن تواجه المؤسسات المالية بصفة عامة، مما يدل على أن مراحل عملية إدارة المخاطر هي عبارة عن سلسلة من الخطوات بصفة متسلسلة.

وتتضمن عملية إدارة المخاطر الأساسية تحديد المخاطر الأساسية، تحديد المخاطر وتقييم وتحليل المخاطر والاستجابة للمخاطر، كما تعتبر خطوة تحديد المخاطر هي الخطوة الأكثر أهمية لأنها تؤثر على الخطوات التالية من خلال اكتشاف المخاطر المتوقعة وتسليط الضوء على عوامل الخطر التي يجب تقييمها، ويؤدي تجاهل عامل الخطر الكبير إلى تقليل موثوقية العملية، وإدراج مخاطر غير مهمة قد يعقد العملية، والخطوة التالية هي تقييم المخاطر، بحيث يتم تحديد أهمية كل عامل خطر محدد وتحديد الأولويات، وبعد تقييم المخاطر يجب بذل جهود كافية لتحديد استجابات المخاطر واستراتيجيات التخفيف لإدارة المخاطر الكبيرة [2].

ويمكن إيجاز مراحل عملية إدارة المخاطر كما يلي [3]:

- **مرحلة التحضير:** يتم بهذه المرحلة التخطيط للعملية ورسم خريطة نطاق العمل.
- **تحديد المخاطر:** حيث أنه في هذه المرحلة يتم التعرف على المخاطر ذات الأهمية.

- التقييم: بمعنى أنه في هذه المرحلة يتم التعرف على المخاطر المحتملة، من خلال إجراء عملية تقييم للمخاطر من حيث شدتها بإمكانية إحداث الخسائر.

---

[1]- عيد أحمد أبو بكر، وليد اسماعيل السيفو، إدارة المخاطر والتأمين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ب ط؛ عمان، الأردن، 2009، ص ص 56-64.

[2] -Amani S A S Bu-Qammaz، M. Sc: Risk Management for International Public Construction Joint Venture Projects in Kuwait، (Preseted in Partial Fulfillment of Requirements for the Degree Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University)، USA, 2015، P 50.

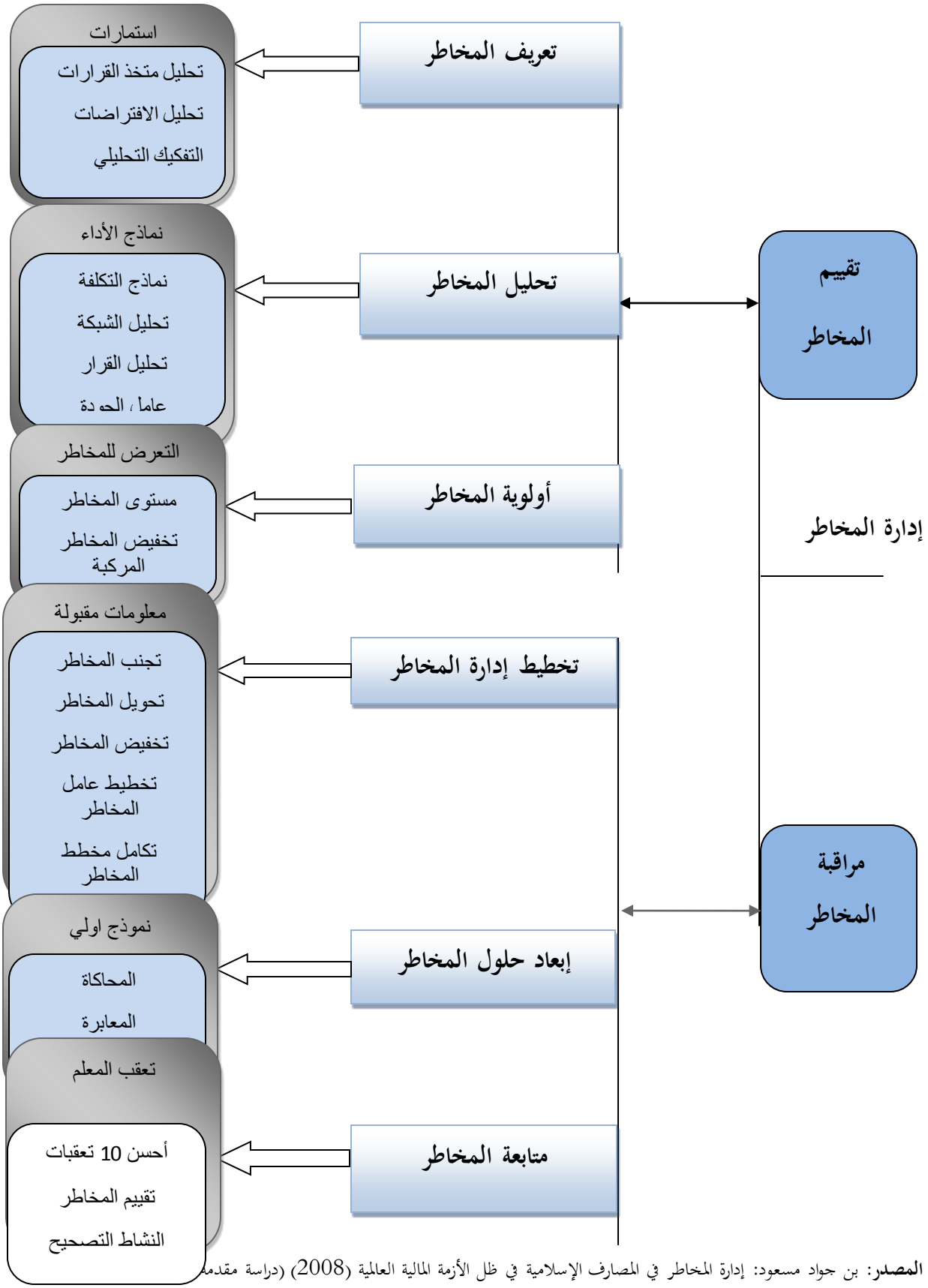
[3]- كلاش مريم، بهلول نور الدين، دور إدارة المخاطر المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مجمع صيدال"(مجلة الإستراتيجية والتنمية)، العدد 03، الجزائر، أفريل 2021، ص 440.

– **مرحلة التعامل مع الخطر**: بعدما يتم التعرف على المخاطر والقيام بعملية تقييمها، يتم استخدام مجموعة من التقنيات تتمثل في عملية النقل وهي عبارة عن وسائل تساعد على قبول الخطر، وكذلك العمل على تجنب النشاطات التي قد تؤدي إلى حدوث خطر ما، بالإضافة على تقليص والذي يعمل على التقليل من حدة الخسائر الناتجة، وتقنية القبول بمعنى تقبل الخسائر عند وقوعها.

– **مرحلة وضع خطة**: بناءا على هذه المرحلة فإنه يتم اتخاذ قرارات تتعلق باختيار مجموعة من الوسائل والتي ستطبق للتعامل مع الخطر.

– **مرحلة التنفيذ**: وهي آخر مرحلة في خطوات إدارة المخاطر، بحيث يتم بهذه المرحلة إتباع إجراءات التخفيف من آثار المخاطر ومن ثم اتخاذ قرارات تكون مدروسة بهدف تجنب تلك المخاطر.

الشكل رقم (05): مراحل عملية إدارة المخاطر.



المصدر: بن جواد مسعود: إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية في ظل الأزمة المالية العالمية (2008) (دراسة مقدمة مالية ونقود)، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر-3-، الجزائر، 2012-2013، ص 70.

المطلب الثاني: إجراءات عملية إدارة المخاطر.

تكمن إجراءات عملية إدارة المخاطر في العناصر التالية:

1-تحديد الهدف:

يجب ألا تشارك الشركة في إدارة المخاطر قبل اتخاذ قرار واضح بشأن أهدافها من حيث المخاطر والعائد، وبدون أهداف واضحة يتم مراجعتها بالكامل وقبولها من مجلس الإدارة، ستتعرض الإدارة لخطر الانخراط في أنشطة غير متسقة ومكلفة للتحوط من مجموعة تعسفية من المخاطر، مع عدم وجود فائدة واضحة للشركة ومالكيها.

2-رسم خرائط المخاطر:

بعد تحديد الأهداف، وتحديد الطبيعة العامة للمخاطر التي سيتم إدارتها، من الضروري تحديد المخاطر ذات الصلة وتقدير حجمها الحالي والمستقبلي، على سبيل المثال لنفترض أن الإدارة العليا قررت عدم التحوط من مخاطر الأعمال بسبب حالة السوق الخاصة بها وطبيعة المنافسة، ولكن للتحوط من مخاطر العملات الناشئة عن المراكز الحالية والمعاملات المتوقعة في العام المقبل، الآن سيتعين على مكتب المدير المالي (CFO) رسم خريطة للمخاطر المحددة والتي من المحتمل أن تنشأ عن تقلبات أسعار الصرف، ويجب أن يصنف كل هذه المواقف من حيث العملة ذات الصلة، بالإضافة إلى ذلك، يجب جمع المعلومات من قسم المبيعات أو التسويق حول الطلبات المؤكدة من العملاء الأجانب التي سيتعين تنفيذها خلال هذه الفترة.

3-أدوات إدارة المخاطر:

بعد تحديد المخاطر، يمكننا العثور على الأدوات ذات الصلة لإدارة المخاطر، كما يمكن ابتكار بعض الأدوات داخليا، على سبيل المثال يمكن لشركة أمريكية لديها العديد من الأصول المقومة بالجنيه الإسترليني، وبافتراض أن الأموال بالجنيه الإسترليني وتحقيق تحوط طبيعي (على الأقل تحوط اقتصادي، وإن لم يكن بالضرورة تحوطا محاسبيا)، وقد يتم التحوط داخليا لقسم واحد يحمل مسؤولية المارك الألماني داخليا ضد قسم آخر بأصول مقومة بالمارك الألماني، لذلك ينبغي النظر في الفرص الداخلية أولا، وبعد ذلك يجب جمع العروض المتنافسة لتأمين أي مخاطر تم تحديدها على أنها قابلة للتأمين في عملية تخطيط المخاطر، ويجب أن نتذكر بشكل عام، محاولة بيع المخاطر من أجل تجنبها هو نشاط مكلف، لذلك يجب على الإدارة تقييم كل نشاط يمكن التامين عليه واتخاذ قرار بناء على التكاليف والفوائد، فقد تقرر الشركة التأمين الكامل على بعض المخاطر، والتأمين الجزئي على أخرى، والامتناع عن التأمين على بعض المخاطر القابلة للتأمين، وتختار العديد من الشركات المتنوعة، والتي تعمل في المناطق الجغرافية، التأمين الذاتي على ممتلكاتها [1].

1-Michel Crouhy and others، Risk Management، USA، P 622-626.

كما أن لإدارة المخاطر ثلاث أدوات مهمة، تتمثل فيما يلي [1]:

- الأداة الأولى هي العمل على تخفيض المخاطر، وذلك عن طريق التخلص من مصدر المخاطر بالبيع، فعلى سبيل المثال إحلال جزء من الأصول ذات المخاطر المرتفعة مثل الأسهم العادية في ظروف معينة بأصول تكون أقل مخاطر أو خالية تماما من المخاطر مثل السندات الحكومية أو أذون الخزينة؛
- الأداة الثانية تتمثل في عملية التنويع وما يترتب عليه من تخفيض للمخاطر؛

أما الأداة الثالثة من أدوات إدارة المخاطر فهي عملية التأمين ضد المخاطر، ومن الأمثلة على ذلك أن المستثمر مثلا يقوم بامتلاك أسهم منشأة معينة بإبرام عقد اختيار بيع عليها، فإذا انخفضت الأسعار في السوق حقق له عقد الاختيار الحماية المنشودة، أما إذا تحقق العكس وهو ارتفاع الأسعار في السوق وأصبح تنفذ العقد في غير صالحه، حينها يخسر قيمة المكافأة والتي تتمثل في ثمن التأمين.

4-بناء وتنفيذ الإستراتيجية:

يجب أن يتمتع مكتب المدير المالي بإمكانية الوصول إلى جميع معلومات الشركة ذات الصلة، وبيانات السوق والأدوات والنماذج الإحصائية، ستحتاج الشركة إلى تحديد نماذج معينة للتسعير و التحوط للمساعدة في تشكيل الإستراتيجية، كما يمكن للشركة أن تختار شراء تقديرات أو نماذج إحصائية من البائعين الخارجيين، ومع ذلك يجب أن يكون لدى الضباط المسؤولية عن إدارة المخاطر فهم عميق للأدوات التي هم على وشك استخدامها للتوصل إلى قرارات عقلانية، والقرار الرئيسي هو ما إذا كان يجب التحوط من المخاطر عن طريق الإستراتيجية الثابتة، ويتم شراء أداة التحوط مقابل المركز المحفوف بالمخاطر ويتم الاحتفاظ بها لطالما كان المركز محفوفا بالمخاطر، هذا النوع من الإستراتيجية سهل التنفيذ والمراقبة نسبيا.

5-تقييم الأداء:

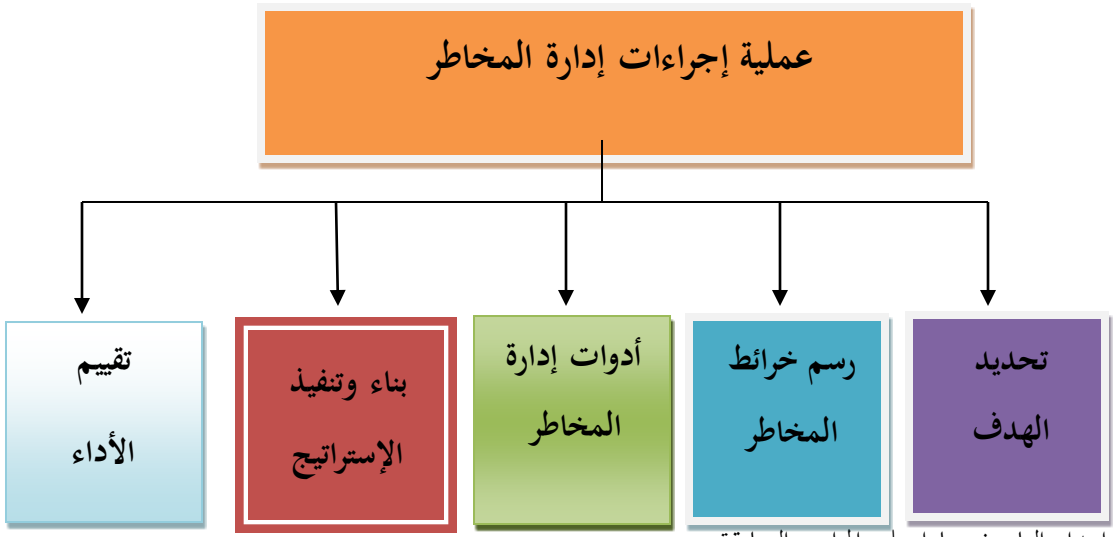
يجب تقييم نظام إدارة مخاطر الشركات بشكل دوري، كما يجب أن يعتمد التقييم على مدى تحقيق الأهداف العامة، وليس على أساس ربح أو خسارة معاملات، فعندما يتم تحوط مركز محفوف بالمخاطر تماما، في نهاية فترة التحوط يظهر جانب واحد من المركز المحمي ربحا حتما، بينما يظهر الجانب الآخر خسارة، وتكمن المشكلة في أن الشركة لا يمكنها أبدا أن تعرف مسبقا أي جانب سيزداد في القيمة وأي جانب سيفقد قيمته، فإذا كان الهدف هو القضاء على المخاطر وتم القضاء على المخاطر فإن مدير المخاطر قد قام بعمله بشكل جيد [2].

والشكل التالي يوضح بدقة إجراءات عملية إدارة المخاطر.

[1]- هشام محمد فرج: (إدارة المخاطر المالية -التحول من مفاهيم إعادة الهيكلة إلى إعادة الهندسة المالية-)، ملتقى أدوار المحاسبين ومراقبي الحسابات في تعظيم قيمة المؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، مصر.

[2]-Ibid, P 627-630.

الشكل رقم (06): إجراءات عملية إدارة المخاطر.



المصدر: من إعداد الباحث بناءا على المراجع السابقة.

المطلب الثالث: آليات إدارة المخاطر:

تشمل آليات إدارة المخاطر أربعة مراحل أساسية كما يلي:

1-مرحلة تحديد المخاطر:

بهذه المرحلة عادتا ما يتم استخدام الاستبيان لأنه يعتبر من أفضل الطرق المستخدمة في تحديد المخاطر.

2-تحليل المخاطر وتقييمها:

يتم تصنيف المخاطر بهذه المرحلة على أساس مخاطر كمية أو مخاطر نوعية كما يلي:

- تقنيات ديلفي Delphi technique
- مخططات التأثير Influence Diagramming
- تقنية AHP Analytical Hierarchy Process
- مصفوفة تقدير المخاطر Risk Assessment Matrix
- تحليل الحساسية Analysis Sensitive
- شجرة القرار Tree Decision
- نظرية المنفعة Utility Theory
- تحليل الاحتمال Probability Analysis
- النظرية الضبابية Fuzzy Theory
- الطرق الإحصائية.

3-مرحلة الاستجابة للمخاطر:

من خلال هذه المرحلة يمكن تحديد أربعة طرق للكيفية التي يتم بها التعامل مع الخطر وهي كالتالي:

- تجنب المخاطر، وذلك من خلال الأخذ بوسائل وقائية بهدف منع الخطر أو الحد من احتمالية وقوعه.
- العمل على تقليل احتمالية وقوع الخطر أو الحد من تأثيره.
- التأمين، والذي يعتبر من أكثر السياسات المعتمد عليها عالميا للتعامل من الخطر.
- إزاحة الخطر من خلال تحويله لأطراف تعاقدية أخرى وذلك يكون بشروط واتفاقيات، كما تعد استجابته إيجابية.
- القبول بالمخاطر، وفي غالب الأحيان هذه المخاطر تكون ذات احتمال قليل أو نادر بالمرة، كما تعد أيضا استجابته سلبية.

4-المتابعة والمراقبة:

وتعتبر هذه المرحلة هي المرحلة النهائية من آليات إدارة المخاطر، وتتم من خلال وضع منهجية إدارية تكون واضحة وذلك بهدف التأكد من صحة الخطط المتبعة في التعامل مع الأخطار، كذلك ضمان التحكم بالمتغيرات المستقبلية [1].

المبحث الثالث: مخاطر سوء إدارة المخاطر، سياساتها وعوامل نجاحها.

بعد التطرق إلى المبحثين السابقين وإلماما بالدراسة النظرية لهذا الفصل حول إدارة المخاطر، سيتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، حيث سيتناول المطلب الأول مخاطر سوء إدارة المخاطر والأضرار الناجمة عن ذلك بالشركة، بينما المطلب الثاني فسيتطرق إلى السياسات المتبعة لإدارة المخاطر، أما المطلب الثالث والأخير فقد خصص إلى عنصرين مهمين وهما العوامل التي تؤدي إلى نجاح عملية إدارة المخاطر وكذلك التوجهات الحديثة لإدارة المخاطر بالشركة.

المطلب الأول: مخاطر سوء إدارة المخاطر

يؤدي سوء إدارة المخاطر أو ضعفها أو التقصير بها إلى ازدياد المخاطر أو زيادة آثارها السلبية سواء على لمستوى الفردي أو المؤسساتي أو على مستوى الدولة، وغالبا ما تكون إدارة المخاطر مصدرا للكوارث عوض

[1]- هالة شمسي محمد وأسيل عبد الحليم لطيف: (إدارة المخاطر لمشاريع البناء في العراق)، المؤتمر الدولي الثاني للعلوم والبحوث، جامعة انطانيا، خلال الفترة 08-10 فيفري 2019، تركيا.

أن تكون درعا للحماية منها، فالدواء يعتبر ضروريا لمعالجة الأمراض، ولكن سوء استخدامه سيؤدي إلى حدوث أضرار أكثر من عملية استخدامه، وسوء إدارة المخاطر يمكن أن ينجر عليها ما يلي [1]:

- إدارة المخاطر المثالية، تتبع هذه المخاطر عملية إعطاء الأولويات، بحيث أن المخاطر التي تكون خسائرها كبيرة واحتمالية حدوثها عالية تعالج هي الأولى، بينما المخاطر التي تكون ذات خسائر أقل واحتمالية حدوثها تكون اقل أيضا، فإنها تعالج فيما بعد، فمن الناحية العملية قد تكون هذه العملية صعبة جدا، فالموازنة بين المخاطر ذات الاحتمالية الحدوث العالية والخسائر القليلة مقابل المخاطر ذات الاحتمالية القليلة والخسائر العالية، قد يتم توليها بشكل سيئ.
- تعتبر إدارة المخاطر غير الملموسة نوع جيد من المخاطر، وهي التي يكون احتمالية حدوثها بنسبة 100%، ولكن يتم تجاهل هذا النوع من المخاطر بالمؤسسة، والسبب يعود في ذلك إلى الافتقار لقدرة التعرف عليها، فعلى سبيل المثال مخاطر المعرفة التي تحدث عند تطبيق معرفة غير مكتملة (ناقصة)، بالإضافة إلى مخاطر العلاقات وتحدث عند وجود تعاون غير فعال، وهذه المخاطر جميعها تقلل بشكل مباشر من عملية إنتاجية العاملين في المعرفة، وكذلك تقلل من فعالية الإنفاق والربح والخدمة النوعية للمؤسسة، وكذلك سمعة المؤسسة.
- إدارة المخاطر أيضا تواجه صعوبات [2] في تخصيص وتوزيع المصادر، وهذا ما يوضح فكرة تكلفة الفرصة، حيث أن بعض المصادر والتي تقوم بالإنفاق على عملية إدارة المخاطر كان من الممكن أن تستغل في نشاطات أكثر ربحا، وكما وضحنا سابقا حول إدارة المخاطر المثالية فهي تعمل على التقليل من الإنفاق، وفي ذات الوقت تقلل فيه النتائج السلبية للمخاطر إلى أقصى حد ممكن.
- تقييم المخاطر وترتيبها حسب الأولوية بشكل غير مناسب قد يؤدي ذلك إلى تضييع الوقت في التعامل مع المخاطر والتي تكون خسائرها غير محتملة الحدوث، وكذلك استغراق وقت طويل في تقييم وإدارة المخاطر الغير محتملة، يؤدي تشتت المصادر التي كان من المتوقع أن تستغل يشكل مربح أكثر.
- عند إعطاء عمليات إدارة المخاطر أولوية ذات مستوى عالي جدا، يؤدي ذلك إلى تعطيل وإعاقة عمل المؤسسة في إنهاء مشاريعها.

المطلب الثاني: سياسات إدارة المخاطر

تساعد سياسة إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة في إنشاء نهج منظم ومنضبط لإدارة المخاطر في العمليات التجارية الأساسية للمؤسسة وأنشطة صنع القرار، كما يعد وجود مصطلحات واضحة لتعريف وتفسير المخاطر عنصرا أساسيا لمشاركة سياسة إدارة المخاطر المشتركة على مستوى المؤسسة، فبدون لغة مخاطر مشتركة

[1]- عبد الله حسن مسلم، إدارة التامين والمخاطر، دار المعتز للنشر والتوزيع، ب ط، عمان، الأردن، 2015، ص ص 158-159.
[2]- مرجع سبق ذكره، ص ص 159-160.

معترف بها جيدا، يمكن أن تنتهي سياسة إدارة المخاطر، فعادتا تميل الشركات إلى التركيز على المخاطر التي اعتادوا عليها في عملياتهم اليومية، مع فشل أنظمة إدارة المخاطر الخاصة بهم في تحديد المخاطر الكارثية.

على سبيل المثال، تسبب الضباب الدخاني في عام 2013 بسبب الحرق غير القانوني في مدينة سومطرة السنغافورية فوضى في الاقتصاد السنغافوري، فحالات الطوارئ التي تؤثر على استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات، فقد لا تغطي بشكل مناسب موقفا من الفترات الطويلة من الضباب الذي يؤثر على الموظفين وعامة السكان على نطاق واسع، نظرا لأن المخاطر التي تواجه كل شركة مدرجة ستختلف وفقا لعدد العوامل، كما يعتبر المنظمون وبورصة الأوراق المالية أنه قد لا يكون من العملي تحديد خصائص الارتفاع على مستوى الدولة بشكل دوري.

تعتبر (SGX) أن نهج إدارة المخاطر الذي يتضمن قضايا الاستدامة، يزود الإدارة ببيانات لتحديد المشكلات الناشئة، وتحدد (SGX) في دليلها لإعداد التقارير الاستدامة للشركات المدرجة، مبدأ ينص على أن تقارير الاستدامة تسمح للشركات المدرجة بالنظر في مجالات المخاطر الناشئة وتحديد الفرص التي توفرها المخاطر، والتي يتم تجاهلها من خلال المناهج التحليلية والأنظمة الأخرى [1].

يوصي قانون سنغافورة لحوكمة الشركات وإرشادات حوكمة المخاطر بأن يحدد مجلس الإدارة مستويات الشركة لتحمل المخاطر وسياساتها ويطلق عليها أحيانا قابلية المخاطرة، ويتم توفير مزيد من التعليمات في الدليل فيما يتعلق بكيفية تحديد درجة تحمل المخاطر في الشركة، وتشير التعليقات التوضيحية لمبدأ التعاون الاقتصادي والتنمية، إلى أن سياسة المخاطر (الرغبة في المخاطرة) ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجية، وستتضمن تحديد نوع ودرجة المخاطر التي تكون الشركة على استعداد لقبولها في السعي لتحقيق أهدافها، ومن ثم فهو توجيه مهم للإدارة التي يجب أن تدير المخاطر لتلبية ملف المخاطر المطلوب للشركة، ويميز معهد إدارة المخاطر بين الرغبة في المخاطرة وتحمل المخاطر، حيث يعتبر تحمل المخاطر أحد العناصر التي تؤثر على تحديد قابلية تحمل المخاطر، كما أنه يمثل تطبيق قابلية تحمل المخاطر على أهداف محددة مع الأخذ في الاعتبار التفاعل بين قابلية تحمل المخاطر وتحملها، فمن المهم توضيح وإبلاغ الرغبة في المخاطرة على مستوى المؤسسة بما يتماشى مع تحمل المخاطر، ومع ذلك فإن الإرشادات لا تفعل ذلك، ولا تتناول بوضوح التفاعل بين سياسة المخاطر وتحمل المخاطر.

ترتبط إدارة المخاطر ارتباطا وثيقا بثقافة المنظمة، وتتناول الإرشادات أهمية وضع الثقافة الصحيحة وغرسها، وذلك من خلال التأكيد على الثقافة الجيدة والتي تؤدي إلى حكم أفضل [2].

[1]-OECD، Risk Management and Corporate Governance، OECD Publishing, 2014، P 59.

[2] -Ibid, P 60.

المطلب الثالث: عوامل نجاح إدارة المخاطر وتوجهاتها الحديثة.

تعد عوامل نجاح إدارة المخاطر بالشركة من أهم العوامل الرئيسية التي بواسطتها يتم اتخاذ قرارات ممنهجة وسليمة، كما أن التوجهات الحديثة لإدارة المخاطر وخاصة في ظل الانتشار السريع لتكنولوجيا المعلومات عبر العالم أضحت هذه التوجهات ضرورة ملحة وجب السير بها وتطبيقها في المؤسسات الاقتصادية.

أولا–عوامل نجاح إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر هي عملية مستمرة تسعى من خلالها المؤسسة الاقتصادية إلى تطبيق ممارسات وتقنيات جديدة تساهم في مواجهة مختلف المخاطر والتي قد تتعرض لها، وتتمثل عوامل نجاح إدارة المخاطر فيما يلي :[1]

1–التزام الإدارة العليا ودعمها:

دعم الإدارة العليا يرتبط بعملية اتخاذ القارات الفاعلة لإدارة المخاطر وكذلك التفويض للأخذ بالتغيرات في عمليات الأعمال، كما تكمن الفوائد المرتبطة بتحسين عملية اتخاذ القرار لإدارة المخاطر باستجابة الإدارة العليا لعمليات الأعمال والالتزام بتقليل المخاطر.

2–ثقافة المؤسسة بإدارة المخاطر:

ثقافة المؤسسة تؤثر على نجاح الإدارة ومواجهة المخاطر من خلال دعمها لفرق العمل والتعاون وكذلك التنبؤ بالمخاطر ومعالجتها والعمل على تطوير التعاون والعمل الجماعي من خلال تقاسم المعرفة، حيث أن إدارة المخاطر تتطلب دمج العديد من الثقافات التي تجعل النظام متماسكا في الافتراضات والقيم التي تتبناها جميعا للمنظمات المرتبطة بسلسلة القيمة.

3–الاتصالات:

تجعل الاتصالات من التنافس في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة في أوضح صورة متخذ القرار، وهي تملك القدرة على وصف ونقل رسالة المؤسسة واستراتيجيتها إلى العاملين بدقة.

4–الهيكل التنظيمي:

إدارة المخاطر ترتبط بمرونة ورشاقة الهياكل التنظيمية، بحيث أن الاستجابة بسرعة وبأساليب مختلفة في مواجهة الظروف المتغيرة يتم من خلال إتباع منهج مرن.

[1]– بوبكر مصطفى وآخرون، أثر إدارة المخاطر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة هيكل للحديد والصلب (مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية)، العدد 01، الجزائر، مارس 2019، ص 92.

5-تدريب العاملين:

عملية التدريب والتطوير تؤدي إلى الزيادة في مخزون المهارات والمعرفة، والتي تؤدي إلى تطوير قابليات العاملين، مما تساهم في زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، بالإضافة إلى تقليل المخاطر، وهذا يؤدي إلى تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة.

6-تكنولوجيا المعلومات:

تكنولوجيا المعلومات تمثل جانبا من جوانب الموقف الاستراتيجي، والذي تواجه به المؤسسة المخاطر، ومن خلال تكنولوجيا تستطيع المؤسسة غدارة المخاطر التي قد تواجهها، كما تشير إلى استعداد المؤسسة وقدرتها على تخصيص المزيد من الموارد لنتائج مشاريعها والتي من الصعب التنبؤ بها.

ثانيا-التوجهات الحديثة لإدارة المخاطر:

التوجهات الحديثة في إدارة المخاطر يتم الإشارة إليها من خلال إدارة المخاطر المعلوماتية وإدارة المخاطر التنافسية وهي موضحة كما يلي [1]:

1-إدارة المخاطر المعلوماتية:

حيث طالب العالم بوضع استراتيجية يتم من خلالها مواجهة مخاطر المعلومات، ومن بين الدول التي طالبت بذلك الولايات المتحدة الأمريكية، كما دعت هذه الأخيرة القطاع الخاص إلى التعاون مع الحكومة الأمريكية وأيضا التعاون في التنسيق لحماية أمن الأمة من خلال وضع استراتيجية وطنية لحماية فضاء المعلومات وتعتمد هذه الإستراتيجية على ما يلي:

- العمل على تعزيز القوانين وذلك من أجل منع ومحاكمة المعتدين على المعلومات ومجالاتها.
- صياغة خطة لفهم النتائج الكامنة للتهديدات ونقاط الضعف الممكنة.
- العمل على تحسين إجراءات شبكة المعلومات وفروعها.
- استخدام أنظمة السيطرة الرقمية الموثوقة.
- تقوية برامج الكمبيوتر ضد الهجمات والفيروسات.
- التحسين من أمن أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال.
- توضيح أهمية بحوث أمن المعلومات الفيدرالي وبرامجه التنموية.
- العمل على تقييم وتأمين الأنظمة المعلوماتية الناشئة.

[1]- طارق مفلح جمعة أبو حجير: القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات "دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية" (رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2014، ص ص 78، 79.

كما يعتبر الطلب الذي تقدمت به الولايات المتحدة الأمريكية بهدف تطبيق إدارة المخاطر في مجالات المعلومات هو بلا شك توجه لخطر قائم يهم الجميع.

2-إدارة المخاطر التنافسية:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تخفيض التكاليف المترتبة على مواجهة المخاطر أو تقليص المدة الزمنية لتجاوزها، كما أن إدارة المخاطر التنافسية تساعد على تعظيم قيمة المنظمة من خلال ما يلي:

- استخدام فريق عمل بحوزته تخصصات معرفية متعددة لتحديد المخاطر المربحة وتقديم الحلول التي تكون مناسبة.
- العمل على توفير معلومات إحصائية بشكل دقيق، وذلك لإيجاد حلول تنبؤيه حول المخاطر المربحة.
- إيجاد فرص الربح للمؤسسة.

كما انه هناك عدة طرق لتطبيق إدارة المخاطر التنافسية ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

- دعم إدارة المخاطر للعمليات بالمؤسسة بهدف تحديد المخاطر وكيفية إدارتها والتعامل معها.
- وضع رسالة للمؤسسة والقيام بتبني استراتيجية تكون ضمن رؤية شاملة ومتكاملة.
- تعزيز عملية الاتصال بين الغدارة العليا وإدارة المخاطر من أجل فهم مهمة إدارة المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة.
- معالجة المخاطر من خلال تكوين فرق عمل من مختلف مجالات المعرفة والعلم، وتكون هذه الفرق من داخل المنظمة ومن خارجها من أجل مواجهة المخاطر.
- التدريب والتطوير لفرق العمل التي تهتم بالمخاطر، في كيفية وطريقة التعامل مع تلك المخاطر.
- صياغة معايير دقيقة بالمنظمة لقياس وتعميم استخدامها من قبل المعنيين بالأمر.
- المشاركة الفعالة في عملية التعلم من التجارب والدروس السابقة في عملية إدارة المخاطر.

المبحث الرابع: إدارة المخاطر في ظل آليات حوكمة الشركات.

يعتبر مفهومي إدارة المخاطر وحوكمة الشركات عنصران مترابطان فيما بينهم ولا يمكن الفصل بينهما، فإذا كانت عملية إدارة المخاطر تعبر عن جملة من الإجراءات التي يقوم بها مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، كذلك المسير وجميع أصحاب المصالح والتي تهدف إلى وضع استراتيجيات على مستوى جميع نشاطات المؤسسة، بهدف التعرف على جميع الأحداث وتحديدها والتي يمكن أن تأثر عند حدوثها على المنظمة والنتائج المترتبة عن ذلك،

وكذلك بالنسبة لتسيير المخاطر في حدود قبول المؤسسة لهذه المخاطر، مما يسمح بضمان يكون معقولا للإضرار والتي يمكن أن تهدد أهداف المنظمة[1].

كما تعتبر حوكمة الشركات أداة تهدف من خلالها الإدارة إلى القيام بتعظيم قيمة المنظمة وتحسين أدائها، وإدارة المخاطر المحيطة بالمنظمة، بالإضافة إلى السعي لتعزيز المساءلة والحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، وبالتالي فإن الرهان كل من حوكمة الشركات وإدارة المخاطر هو الوقاية ضد المخاطر الداخلية والمخاطر الخارجية والتي من شأنها أن تلحق الضرر بالأهداف المسطرة، وزيادة المردودية للمساهمين في الشركة.

وللوقوف على الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في تعزيز إدارة المخاطر، وجب الحديث عن علاقتين مهمتين تربطان حوكمة الشركات بعملية إدارة المخاطر بالشركة حيث:

- حوكمة الشركات تلزم وجوبا على المسيرين بالشركة بتقديم جميع المعلومات لمجلس الإدارة أو للمدقق المالي حول المخاطر المحتملة والتي من الممكن أن تتعرض لها الشركة، بالإضافة إلى مدى فعالية إجراءات إدارة هذه المخاطر في حال حدوثها؛
- يعتبر مجلس الإدارة أحد أهم الآليات للحوكمة لذلك يترتب عليه وضع علاوات ومكافئات لصالح الإطارات المسيرة، وذلك من أجل حثهم وتحفيزهم على تعظيم عوائد المساهمين، وفي هذا الصياغ يقوم مجلس الإدارة بتحديد مستوى تلك المكافئات ومن يستحقونها من المدراء الذين كلفوا بإدارة المخاطر بالشركة، وكذا زيادتها أو تخفيضها أو القيام بإلغائها حسب أداء هؤلاء المدراء [2].

المطلب الأول: دور مجلس الإدارة في إدارة المخاطر.

مجلس الإدارة تقع على مسؤوليته تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، كما انه يخلق بيئة وهياكل إدارة الخاطر لتعمل بشكل فعال، ومن مما سبق يمكن أن يتم من خلال مجموعة من المدراء، أو لجان التدقيق أو لجنة غير تنفيذية أو أي وظيفة قد تتلاءم مع أسلوب المنظمة في العمل، وتكون تلك الوظيفة قادرة على العمل كراعي لإدارة المخاطر، ومجلس الإدارة يجب أن يأخذ كحد أدنى في الحسبان عند تقييم نظام الرقابة الداخلية ما يلي:

- طبيعة حجم الأخطار التي تكون مقبولة والتي تستطيع المنظمة تحملها وذلك ضمن نشاطها الخاص.
- احتمالية حدوث تلك الأخطار.
- طريقة إدارة الأخطار غير المقبولة.
- مقدرة المنظمة على التخفيض من احتمالية تحقق المخاطر وتأثيرها على النشاط.

[1]- عز الدين عطية، دور حوكمة الشركات في تعزيز فعالية إدارة المخاطر: مدخل نظري تحليلي (مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية)، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2018، ص ص 342، 343.

[2]-مرجع سبق ذكره، ص 343.

- أعباء وعوائد المخاطر والأنشطة التي تتحكم في المخاطر المقبولة.
- الفاعلية التي تحدثها عمليات إدارة المخاطر.
- الآثار الضمنية للقرارات التي يصدرها مجلس الإدارة حول المخاطر [1].

كما أن مجلس الإدارة يعتبر هو المسئول عن مراجعة سياسة المخاطر وتوجيهاتها، وتعتبر سياسة المخاطر بأنها عبارة عن وثيقة الصلة باستراتيجيات الشركة، كما يجب على مجلس الإدارة ان يحدد درجات وأنواع المخاطر التي تكون الشركة في استعداد تام لقبولها أثناء سعيها لتحقيق أهدافها، كما يجب علة الشركات أن تدير المخاطر بشكل يتوافق مع حجم تلك المخاطر المنشود من الشركة [2].

اعد مركز المديرين البريطاني (IOD) تقريرا يرد فيه بان الأزمة الائتمانية شددت على أهمية إدارة المخاطر والتي تعتبر إحدى مسؤوليات مجلس الإدارة، كما شددت أيضا على الدور المهم والفعال لمجلس الإدارة في تحقيق المواءمة بين عملية المخاطرة والاستراتيجية وما يتعلق بالنزعة لعملية المخاطرة، ويعتبر أعضاء معهد مجالس الإدارات أن مجلس الإدارة له دور ثلاثي كما يلي:

- تقدير المخاطر التي تكون مصاحبتا لاستراتيجيات الشركة.
- القيام بتحديد نزعة المنظمة للمخاطرة.
- ضمان تحديد الموارد الملائمة لتحديد عملية المخاطرة والقيام بتفاديها والتخفيف من آثارها.

كما تحتل أهمية إشراف مجلس الإدارة على النزعة للمخاطر أعلى القائمة الواردة في تقرير لجنة بلو ريبون (Blue Ribbon Commission أكتوبر 2009) والتابعة للجمعية الوطنية لأعضاء مجالس إدارات الشركات (National Association of Corporate Directors)، بعنوان حوكمة المخاطر: الموازنة بين المخاطر والمكافآت (Risk Governance: Balancing Risk and Rewards)، ويركز التقرير البالغ عدد صفحاته 42 صفحة على العناصر الأساسية لإشراف مجلس الإدارة على عملية المخاطر في ستة أهداف محددة:

لكن قد تختلف أهداف الإشراف على المخاطر من منظمة لمنظمة أخرى، بحيث أنه يجب على كل مجلس الإدارة أن يتحقق مما يلي:

- النزعة للمخاطرة تضمن وفقا لنموذج أعمال المنظمة واستراتيجياتها وتنفيذها لاستراتيجياتها بشكل مناسب.
- المخاطر المتوقعة تكون متسقة مع المكافآت المتوقعة أيضا.
- وجوب الإدارة تطبيق نظام لإدارة المخاطر والعمل على متابعتها والتخفيف منها، وأن يكون ذلك النظام ملائما بالنظر إلى نموذج أعمال المنظمة واستراتيجياتها.

[1]- بن علي بلعزوز وآخرون، إدارة المخاطر "إدارة المخاطر، المشتقات المالية، الهندسة المالية"، الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2013، ص 72.

[2]-OECD Principles of Corporate Governance ،Organisation Co-Operation and Development, 2004.

- أن ينذر نظام إدارة المخاطر مجلس الإدارة بالمخاطر الكبيرة التي تواجهها المنظمة.
- وجود ثقافة ملائمة على دراية تامة بالمخاطر في الشركة.

➢ أن يتم الاعتراف بان إدارة المخاطر هي مسألة ضرورية وإلزامية من أجل تنفيذ استراتيجية المنظمة.

وتوضح تلك النقاط الست السالفة الذكر على أهمية ترسيخ مبادئ وممارسات إدارة المخاطر في الشركة [1].

المطلب الثاني: دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر.

يجب على لجنة المراجعة أن تضمن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر بالمنظمة، وأن هذا النظام يدعم أوجه الرقابة، وأيضا يجب أن تضمن لجنة المراجعة أن عملية إدارة المخاطر تتم بما يتفق مع الطرق المهنية السليمة، كما أنها متكاملة مع الممارسات العملية، وتتماشى مع آليات اتخاذ القرار، كذلك يجب التأكد مما يلي:

- أن كل المستويات بالشركة تتضمن عملية رسمية لتحديد وتقدير المخاطر بها.
- أن سياسة إدارة المخاطر مستمدة من مجلس الإدارة والذي يضمن تحت مسؤوليته كفاءة وفاعلية هذه المهمة.
- التأكد بأن كل من المديرين التنفيذيين والإدارة العليا وكافة العاملين بالمؤسسة يفهمون أدوارهم بالنسبة لإدارة المخاطر.
- التأكد من وجود إدارة فعالة للمخاطر من خلال ضمان وجود هياكل مناسبة وترتيبات ذات فعالية بالشركة.
- التأكد من وجود سجلات مهيئة خصيصا للمخاطر بالشركة، توفر لرقابة داخلية فعالة.
- التأكد من أن هناك تحديث مستمر لإدارة المخاطر بالشركة لتعكس الوضع الحالي والتغييرات الجارية

ويتلخص دور لجان المراجعة في إدارة المخاطر بأن لجنة المراجعة لها الحق للدخول إلى جميع سجلات الشركة ومعلوماتها وأفرادها أيضا وقت الضرورة، من أجل الوفاء بالتزاماتها وفقا للأهداف المتفق عليها، وتكون لجنة المراجعة لها المقدرة على تجريب ووضع مجموعة من الأحكام المرجعية لتحقيقها، وتلقي التقارير الناتجة في سرية تامة، كما أن التحقيق يكون واقعا في توازن مع الأهداف [2].

كذلك يجب أن تضع لجنة المراجعة معايير واضحة لتقرير أدائها ويقوم بإعدادها خبير ويتم اعتماد تلك المعايير من مجلس الإدارة، حينئذ يجب على لجنة المراجعة أن تقوم بإعداد تقرير سنوي عن مدى وفائها بالمعايير الموضوعة بهدف تقييم أدائها، وقد ترغب اللجنة في أداء عملية رقابية مبسطة والقيام بممارسة التقدير الذاتي للمخاطر، من

---

[1]- أندرو سمارت وجيمس كريلمان، إدارة الأداء على أساس المخاطر" الدمج بين الإستراتيجية وإدارة المخاطر"، ترجمة فيصل بن عبد الله البوادري، معهد الإدارة العامة، ب ط، الرياض، السعودية، 2016، ص ص 303، 304.

[2]- سعاد بوشلوش: إدارة المخاطر المالية في شركات التأمين وإجراءات الرقابة فيها "دراسة ميدانية على عينة من شركات التأمين الجزائرية"، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التسيير تخصص تسيير المنظمات)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة –بومرداس–، الجزائر، 2015، ص ص 183، 184.

أجل إعداد السجل الخاص بها بما يتعلق بالمخاطر، وخطة العمل التي تعتبر كجزء من ترتيباتها لإدارة المخاطر، كما يجب على اللجنة أيضا تقديم عرض رسمي عن الاتجاهات الجارية في بيئة الأعمال التي تعمل في الشركة، واستراتيجية المنظمة والتغييرات الرئيسية، ويكون هذا الأمر كل سنتين على الأقل.

وعليه، فإن لجنة المراجعة تقوم بمراجعة كفاءة وفاعلية نظم الرقابة الداخلية، وطريقة إدارة المخاطر المالية وغير المالية، حيث وجب على لجان المراجعة ضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر بالشركة، وانه يقوم بدعم أوجه الرقابة [1].

كما أن لجنة المراجعة تعتمد على وظيفة المراجعة الداخلية من أجل تحمل مسؤولياتها الإشرافية بصورة أفضل وتعتبر وظيفة المراجعة الداخلية أحد الدعائم الأساسية التي تساعد لجان المراجعة في تحقيق حوكمة أفضل للشركات، وهي تعتبر موردا هاما لتعزيز ودعم لجنة المراجعة، وذلك من خلال تقديمها لخدمات التأكيد والاستشارة، خاصة فيما يتعلق بنظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بالشركة، حيث تقوم وظيفة المراجعة الداخلية بتقديم التقديرات بشكل مستمر للمخاطر التي تتعرض لها المنظمة، والإجراءات اللازمة لعملية الرقابة الداخلية بهدف التغلب على تلك المخاطر [2].

كما يرى الباحث بأن تفعيل دور لجان المراجعة بالشركة في ظل حوكمة الشركات، سوف يساهم بشكل كبير في زيادة وتحسين فاعلية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وذلك من خلال القيام بوظيفة المراجعة الداخلية بتقديم المساعدة إلى لجنة المراجعة، خاصة عند القيام بتحديد وإدارة عملية المخاطر، وكذلك عند فحص نظام الرقابة الداخلية، ونتيجة الترابط بين قسم المراجعة الداخلية ولجنة المراجعة، يمكن الزيادة من فعالية وجودة الإدارة والعمل على تقوية البنية التحتية للمنظمة، كما أنه عند وجود لجنة المراجعة يدعم عملية المراجعة الداخلية، بالإضافة إلى أنه يضمن زيادة كفاءة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية الذي يكون متبعا من قبل الشركة، ويزيد أيضا من كفاءة وفعالية إدارة المخاطر[3].

المطلب الثالث: دور المراجع الخارجي في إدارة المخاطر.

تعتبر المراجعة الخارجية حجر الزاوية من أجل تحقيق حوكمة جيدة للشركات، حيث أن المراجعة الخارجية تعمل على تحقيق المسائلة والشفافية وتحسين العمليات فيها، حيث أكد كل من (Paape and Spekle) أن قيام الشركات بتشجيعها لعملية المراجعة الخارجية ما هو إلا دليل على تحسين وتطوير ممارسات عملية إدارة المخاطر،

[1]- مرجع سبق ذكره، ص 184.

[2]- سمير كامل محمد عيسى، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة في حوكمة الشركات "دراسة تطبيقية"(مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية)، العدد 01، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2008، ص 28.

[3]- سعاد بوشلوش، مرجع سبق ذكره، ص 185.

وبالتالي يؤثر ذلك على تحسين حوكمة جيدة للشركات، وفي دراسة أجراها (Desender, 2011)، أكد على أن هناك علاقة إيجابية بين جودة المراجعة الخارجية ومستوى تنفيذ عملية إدارة المخاطر [1].

كما يسعى المراجع الخارجي إلى فهم إجراءات الرقابة الداخلية، وذلك من أجل الوصول إلى تقييم أولي حول نوعية هذه الإجراءات ومدى ملائمتها مع نوعية المخاطر التي قد تواجهها، لذلك فإن عملية فحص نظام الرقابة الداخلية من طرف المراجع الخارجي يحدد مدى قناعته بمخاطر الرقابة ومستوى تلك الرقابة، ويرى العديد من الباحثين أن إدارة المخاطر يمكن أن تتم من خلال ثلاثة مناهج، المنهج الأول يؤكد على الدور التي تقوم به الوحدات الفرعية بالوحدة الاقتصادية بهدف إدارة الخطر بالشركة، والمنهج الثاني يؤكد على ضرورة إنشاء إدارة مركزية لإدارة المخاطر بالشركة، أما المنهج الثالث والأخير فإنه يقوم على الجمع بين كلا المنهجين الاثنين، ويعتبر هو المنهج الأحسن والأفضل وذلك لأن وجود جهة مركزية يساعد على تنظيم جهود مختلف الأطراف، ويعمل أيضا على تنسيق العمل فيما بينهم، وبالتالي تحقيق التكاليف في تكرار الإجراءات نفسها من طرف أكثر من جهة [2].

يعتمد المراجعون الخارجيون على المعلومات التي يقدمها الموظفون الداخليون بالمنظمة، وبينما يتمتعون بحقوق قانونية في الوصول إلى تلك المعلومات، فإنهم لا يمارسون رقابة يومية على صنع القرار، ويمكن توقع أن تحد من قدرتهم ومسؤوليتهم عن تقييم الفعالية لنظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وبشكل عام يمكن القول إن (SOX) تطلب من المراجعين قبول المسؤولية عن حكم صدر بمعرفة جيدة ولكن ليست كاملة، ويمكن أيضًا الادعاء بأن الاعتماد الموجه للمراجع الخارجي يشجع الشركات على عدم اتخاذ إجراءات على مستوى المؤسسة لعدم التعرض للمخاطر، ويخلق ثقافة الإدارة التفصيلية للضوابط منخفضة المستوى التي تتعامل فقط مع أهلية التقارير المالية، وتثير مثل هذه المطالبات والأسئلة قضية أساسية واسعة النطاق من حيث فعالية أنظمة إدارة المخاطر التي تعتمد بشكل كبير على عمليات المراجعة الخارجية [3].

تعد قابلية تدقيق أنظمة إدارة المخاطر مشكلة تتجاوز قدرة المدقق على الاستجابة للمتطلبات المستندة إلى (SOX)، وللنظر في مثل هذه القضية يتعين على المرء أن يتبنى منظورًا يرى أن التدقيق هو أمر أكثر تعقيدًا من مجرد عملية فنية بسيطة تتضمن فحص البيانات المنطقية والقابلة للتحقق، في الواقع يتطلب دور التدقيق في عمليات إدارة المخاطر بشكل متزايد من المراجعين إجراء تقييمات موضوعية مفترضة للتقديرات الذاتية، وقد يستخدم المراجعون الخارجيون خبرائهم الإكتواريين للتحقق من الافتراضات الأساسية وتقييمات الصندوق الناتجة، ولكن العملية تعطي فقط تأكيدًا معقولًا وليس يقينيًا بأن الأرقام دقيقة، وبعبارة أخرى فإن التصور السائد بأن إمكانية

---

[1]– زناقي بشير ومعاريف محمد، أثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر المصرفية في البنوك "دراسة استطلاعية بفروع البنوك العمومية العاملة بولاية عين تيموشنت" (مجلة البديل الاقتصادي)، العدد 01، الجزائر، 2018، ص 343.

[2]– شاكر البلداوي وآخرون، إدارة المخاطر في ظل أركان التحكم المؤسسي "دراسة ميدانية في البنك العربي الأردني" (مجلة المنصور)، العدد 18، العراق، 2012، ص 11.

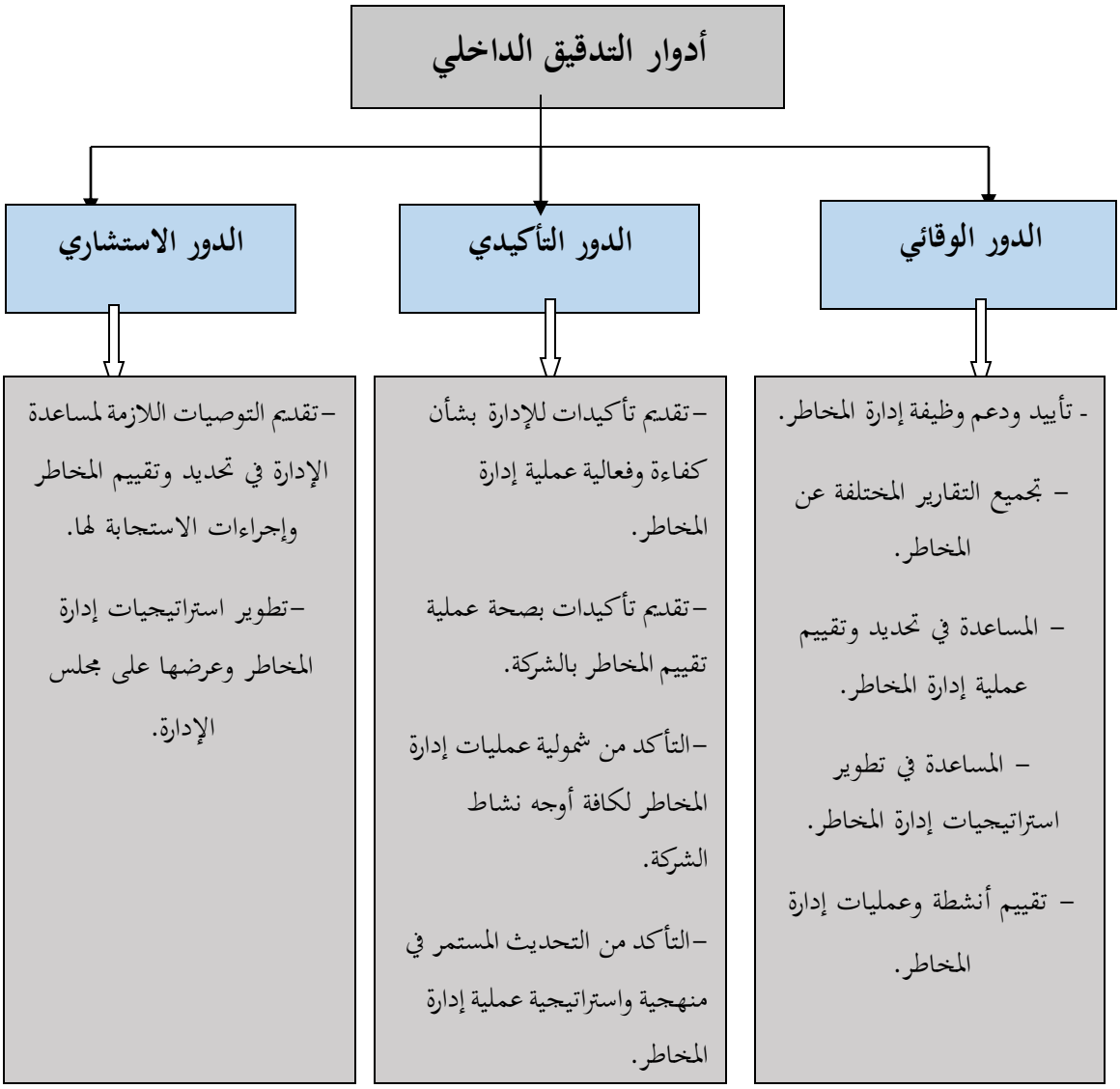
[3]–Margaret Woods and Others، International Risk Management "Systems، Internal Control and Corporate Governance، El Sevier Ltd، First Edition، Oxford، UK، P 135.

التحقق وقابلية التدقيق مفاهيم مترادفة مفتوحة للتساؤل (Power،1996)، في حين أنه يمكن القول بأن المراجعين الخارجيين اضطروا دائمًا إلى العمل مع عدم اليقين وكانوا مطالبين بإجراء تقديرات ذاتية في تكوين رأي المراجعة الخاص بهم، فإن العدد المتزايد من المجالات التي تتطلب مثل هذا الحكم الذاتي يمكن أن يعني فقط أن المهنة ستكون كذلك منفتحة على انتقادات محتملة أكبر من أنها لا تعمل بطريقة تتوافق مع توقعات العميل أو الجمهور[1].

المطلب الرابع: دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر.

يمكن تلخيص دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر من خلال الشكل الموالي

الشكل رقم (07): الأدوار المختلفة للمراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بالشركة.



المصدر: بلال شيخي وآخرون، أهمية معايير التدقيق الدولية في تفعيل دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر (المجلة الدولية للأداء الاقتصادي)، العدد الأول، الجزائر، جوان 2018، ص 57.

[1]- Ibid, P 137.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ التعدد للأدوار التي يقوم بها المراجع الداخلي في عملية إدارة المخاطر بالشركة، لكن الدور الجوهري والرئيسي يتمثل في تقديم التأكيدات على أن عملية إدارة المخاطر ومراجعتها تتم بشكل مناسب وفعال.

وتكمن العلاقة بين وظيفة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر بالشركة من خلال استعراض مراحل المراجعة في النقاط التالية:

1-مرحلة التخطيط لعملية المراجعة: بهذه المرحلة يراعي المراجع عند قيامة بالتخطيط لعملية المراجعة أن يتضمن هذا المخطط هيكل المخاطر والتي تكون محتملة الحدوث في الشركة.

2-مرحلة التنفيذ: بهذه المرحلة يتم اختبار ما إذا كانت إدارة الشركة ونظام رقابتها الداخلية يأخذ بعين الاعتبار مختلف هذه المخاطر ويقوم بالعمل على الحد منها.

3-مرحلة أوراق العمل: بمعنى انه يتم تدوين في أوراق العمل مختلف المخاطر التي تتعرض لها الشركة، وأيضا يتم تدوين جميع التوصيات التي يمكن أن تطرح في إطار معالجة هذه المخاطر وتجنبها.

4-مرحلة إعداد تقرير المراجعة: يتضمن تقرير المراجعة الذي أعد من طرف المراجع تحديد المخاطر والتوصيات اللازمة للحد منها، كما أن التقرير يرفع مباشرة لمجلس الإدارة من أجل تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة إلى قسم إدارة المخاطر.

5-**مرحلة المتابعة:** وهي آخر مرحلة، بحيث يتم بهذه المرحلة متابعة تنفيذ التوصيات الواردة في تقرير المراجع الداخلي.

كما أن هناك عوامل رئيسية وجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر بالشركة، والمتمثلة فيما يلي:

- ضمان الاستقلالية والموضوعية للمراجع الداخلي.
- القيام بالأنشطة التي تعمل على المساهمة في تحسن نظام إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في المنظمة.
- يجب إعطاء ضمانات بما يخص صحة وتقييم المخاطر بالمنظمة.
- القيام بمراجعة عملية إدارة المخاطر الرئيسية [1].

كما تلعب المراجعة الداخلية دورا مهما في اكتشاف والحد من المخاطر بالشركة، وذلك من خلال تحليل وتقييم الطرق التي تستخدم في تقدير المخاطر، واحتمال حدوث تلك المخاطر، وأيضا التأكد من صحتها وذلك

[1]- بلال شيخي وآخرون، أهمية معايير التدقيق الدولية في تفعيل دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر (المجلة الدولية للأداء الاقتصادي)، العدد الأول، الجزائر، جوان 2018، ص ص 57، 58.

من أجل تقديم تأكيد معقول للإدارة بأن التقييم الذي سيتم على أساسه التعامل مع المخاطر قد تم بشكل صحيح، ويقوم المراجع الداخلي بتقديم النصائح للإدارة حول البدائل الأنسب لمعالجة المخاطر مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة البديل المقترح، والمراجع الداخلي يختبر فعالية نظام الرقابة الداخلية ودوره في التخفيف والقضاء على المخاطر، وفي هذا السياق يقع على عاتق ومسؤولية المراجع الداخلي الالتزام بما يلي:

- العمل على تقييم فاعلية إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها.
- المساهمة في تحسين إجراءات الحوكمة في الشركة.
- القيام بتوثيق خطة العمل لكل مهمة من مهام المراجعة، بحيث تتضمن خطة العمل أهداف المهمة ونطاقها، توقيتها والموارد التي خصصت لها، وذلك من أجل التقليل من مخاطر المراجعة.
- القيام بوضع استنتاجات ونتائج مهمة المراجعة، على أساس أعمال التحليل والتقييم المناسبة [1].

أشار معهد المراجعين الداخليين بمذكرته الصادرة في شهر يناير سنة 2009 م في سياق استعراضه للغرض الذي صدرت من أجله، بأنه يتوجب على المراجعين الداخليين ألا يقوموا بالمهام التالية فيما يتعلق بإدارة المخاطر بالشركة:

- تحديد المخاطر؛
- فرض عمليات إدارة المخاطر؛
- تأكيد الإدارة على المخاطر؛
- اتخاذ قرارات في مواجهة المخاطر؛
- التعهد برد الفعل تجاه المخاطر بالنيابة عن الإدارة؛
- مساءلة الإدارة عن إدارة عملية المخاطر.

كما يؤكد المعهد أنه يجب على الشركات أن تعي جيدا أن الإدارة تبقى مسئولة عن إدارة المخاطر بالشركة، وأن المراجعين الداخليين فقط يقومون بتقديم النصيحة للإدارة تجاه المخاطر، وقد أكد المعهد في نفس السياق على الاستقلالية والموضوعية للمراجع الداخلي.

بسنة 2008 حددت معايير المراجعة الداخلية الأدوار التي يجب على المراجعين الداخليين (IIA) القيام بها في عملية إدارة المخاطر كما يلي:

- **المعيار رقم 2010 التخطيط**: أشار هذا المعيار بأنه يتوجب على الرئيس التنفيذي لعملية المراجعة الداخلية بأن يقوم بإعداد خطة تكون مبنية على المخاطر مع الأخذ في الاعتبار إدارة المخاطر بالشركة، بما في ذلك القابلية للمخاطر والتي تقوم بتحديدها الإدارة العليا على مستوى أنشطة الشركة المختلفة.

[1]- مرجع سبق ذكره، ص 59.

- **المعيار رقم 2130 إدارة المخاطر**: أشار هذا المعيار بأنه يتوجب على نشاط المراجعة الداخلية القيام بعملية تقييم الفعالية والمساهمة في تحسين مسار إدارة المخاطر من حيث تحديد ما إذا كان مسار إدارة المخاطر يتسم بالفعالية أم لا؟ كما نص هذا المعيار أيضا انه يستوجب على نشاط المراجعة الداخلية أن يقيم مخاطر الشركة المتعلقة بالحوكمة والعمليات وأنظمة المعلومات، وذكر المعيار بأنه يستوجب أيضا على نشاط المراجعة الداخلية تقييم احتمال حدوث عمليات احتيال وطريقة إدارة الشركة لمخاطر الاحتيال.

– **بينما المعيار رقم 2600 والمتعلق بالإبلاغ عن قبول المخاطر**: فقد نص بأن الرئيس التنفيذي للمراجعة يجب أن يبلغ بان إدارة الشركة قبلت بمستوى مرتفع للمخاطر غير مقبول بالنسبة للشركة، ومنه فإن الرئيس التنفيذي للمراجعة يقوم بمناقشة الأمر مع الإدارة، وفي حالة عدم حل الإشكال فإن الرئيس التنفيذي يجب أن يبلغ المجلس بذلك، لأنه ليس من مسؤوليات الرئيس التنفيذي للمراجعة إيجاد حل لهذه المخاطر [1].

يرى الباحث "أشرف احمد محمد غالي" أن دور المراجع الداخلي في عملية إدارة المخاطر: هو أحد الأدوات للإدارة الإستراتيجية لأي شركة تهدف إلى إضافة قيمة، وذلك من خلال تركيز أعمال المراجعة الداخلية على اكتشاف المخاطر التي تتعرض لها الشركة قبل حدوثها، والعمل على تكوين رؤية شاملة حول هذه المخاطر، وتقوم بتقديم الاقتراحات والتوصيات للتعامل مع المخاطر عند حدوثها، والعمل على تحديد الإجراءات الرقابية اللازمة للأطراف المسئولة عن إدارة المخاطر، وفي الأخير توفير تأكيد معقول لمجلس الإدارة ولجنة المراجعة عن فعالية تنفيذ عملية إدارة المخاطر بالمنظمة، وذلك في ضوء أن عملية المراجعة الداخلية هي محور أساسي هام من اجل نجاح تطبيق حوكمة الشركات [2].

وفي ظل غياب خلية إدارة المخاطر على مستوى الشركة، يقوم المراجع الداخلي وعلى عاتقه بالمساهمة في إعداد مسار عملية إدارة المخاطر بالشركة، وذلك لأنه يعتبر سند لمسيري الشركة، من خلال النصائح والإرشادات التي يقدمها [3].

كما أن المراجع الداخلي يجب أن يتجنب بضع الأدوار في عملية إدارة المخاطر ومنها ما يلي:

- بالرغم من الدور المميز الذي يقوم به المراجع الداخلي في تقديم النصائح ودعمه للقرارات الإدارية الصحيحة وفي نفس الوقت يحاول المراجع الداخلي معالجة القرارات الإدارية التي تبدو غير مناسبة، فإن عملية الرقابة

---

[1]– محمد محسن عوض مقلد: دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال بهدف تدعيم مبادئ حوكمة الشركات "دراسة ميدانية"، (رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة)، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مصر، 2018، ص ص 88، 89.

[2]– أشرف أحمد محمد غالي (الانعكاسات الحوكمية لدور المراجعة الداخلية كاستراتيجية لتعزيز أداء إدارة المخاطر بالمنشآت الصناعية–إطار مقترح–)، المؤتمر الدولي الأولفي المحاسبة والمراجعة " تفعيل آليات المحاسبة والمراجعة لمكافحة الفساد المالي والإداري"، المنعقد في رحاب كلية التجارة، جامعة بني سويف بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية، 8–9 أفريل 2013، مصر.

[3]–حواس محمد، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (مجلة معهد العلوم الاقتصادية)، العدد 02، الجزائر، 2020، ص 206.

وإدارة المخاطر تقع على عاتق الإدارة والمجلس معا، ودور المراجع الداخلي يكون استشاريا لمساعدة الشركة في تحديد المخاطر والعمل على تقييمها، وتطبيق منهجيات وطرق الرقابة عليها، والعمل على إدارتها.

- أيضا يوجد العديد من العمليات التي لا تدخل ضمن نطاق مهام وعمل المراجعين الداخليين في مجال إدارة المخاطر، ومن ضمنها عملية تحديد المخاطر الجوهرية، كذلك تنفيذ عملية إدارة المخاطر وإخضاعها لسيطرته، وعملية التامين على المخاطر، وكذلك ما يتعلق باتخاذ القرارات المتعلقة بالاستجابة للمخاطر، وتنفيذ الإجراءات التي تتعلق بالاستجابة للمخاطر وتكون نيابة عن الإدارة في تحمل مسؤولية المخاطر المتعلقة بالشركة [1].

[1]- فضيلة بوطورة وآخرون، دور المراجعة الداخلية في الحفاظ على القروض الممنوحة وتفعيل إيجابية إدارة المخاطر في البنوك التجارية (مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية –دراسات اقتصادية–)، العدد 02، الجزائر، 2016، ص 24.

خلاصة الفصل

من خلال التطرق إلى مباحث الفصل الثاني يتضح لنا جليا أن إدارة المخاطر هي عملية تقييم ومتابعة كل ما يتعلق بالعمل بالشركة، سوآءا كان ذلك على المدى القريب أو المدى البعيد، كما أنه لإدارة المخاطر أهداف تتمثل في عنصرين أساسيين ألا وهما أهداف تسبق الخسارة وأهداف تلي الخسارة.

كما أنه لإدارة المخاطر تكاليف نقدية وتكاليف غير نقدية وكلتا النوعين من التكاليف يتحمل أعبائها المشروع القائم في حد ذاته، وبالإضافة إلى التكاليف هناك استراتيجيات متبعة في إدارة المخاطر تتمثل في استراتيجية تجنب المخاطر واستراتيجية التحوط، استراتيجية القبول واستراتيجية الحد من المخاطر، وأخيرا استراتيجية نقل أو تحويل المخاطر.

وتكمن إدارة المخاطر في ظل آليات حوكمة الشركات من خلال تفعيل الآليات الداخلية والآليات الخارجية للحوكمة، ويعتبر مجلس الإدارة من أهم الآليات التي تعمل على إدارة المخاطر بالشركة سوآءا كانت مخاطر داخلية أو مخاطر خارجية.

كما أنه يجب على لجنة المراجعة باعتبارها آلية داخلية بحوكمة الشركات أن تضمن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر بالمنظمة.

وتعتبر المراجعة الخارجية كآلية خارجية بالحوكمة على تحقيق حوكمة شركات جيدة من خلال تحقيق المسائلة والشفافية وتحسين العمليات فيها.

إن المراجع الداخلي يقدم التأكيدات على أن عملية إدارة المخاطر ومراجعتها تتم بشكل مناسب وفعال.

الفصل الثالث

دراسة فعالية آليات حوكمة الشركات في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري لحوكمة الشركة وعموميات حول إدارة المخاطر والدور الذي تقوم به آليات حوكمة الشركات من أجل تفعيل إدارة المخاطر، وبهدف تدعيم هذه الدراسة النظرية بدراسة تطبيقية من أجل اختبار صحة الفرضيات التي تم صياغتها من خلال الإشكالية المطروحة، وهذا بالاعتماد على استبيان موجه إلى فئة مدروسة متمثلة في أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء لجان المراجعة، المراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين، وأساتذة جامعيين ذو اختصاص في هذا المجال، وهذا لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية التي تصنف ضمن شركات الأسهم تنشط عبر ربوع الوطن، وهذا بعد تحكيم الاستبيان من قبل أساتذة جامعيين جزائريين وأجانب، حيث تضمن مجموعة أسئلة في شكل محاور تشمل إجابات عن الإشكالية التي تم طرحها، ولأجل إثبات أو نفي الفرضيات التي تم صياغتها تم تحليل نتائج الاستبيان المتحصل عليها وذلك باستخدام أسلوب التحليل الإحصائي، من خلال الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS V22، حيث تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية والوسائل المستخدمة؛

المبحث الثاني: التحليل الوظيفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور الاستبيان؛

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية والوسائل المستخدمة.

تتمثل إجراءات الدراسة الميدانية في الإلمام بمختلف النقاط والجوانب الأساسية ذات الصلة والأهمية الواجب معرفتها والمتمثلة أساسا في تحديد مجتمع الدراسة الميدانية، عينة الدراسة والحدود المتعلقة بها، سواء كانت موضوعية، مكانية، بشرية وزمنية، إضافة لمراحل إعداد الاستبيان وتوزيعه على عينة الدراسة.

المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة الميدانية من مجموعة شركات المساهمة التي تنشط ببيئة الأعمال الجزائرية على مستوى عدة ولايات، تشكل دور متميز في أوجه النشاط الاقتصادي سواء الصناعي أو التجاري أو الخدمي.

كما أن عينة الدراسة تشمل كل من أعضاء مجلس الإدارة لهذه الشركات وأعضاء لجان المراجعة، والمراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين، بالإضافة إلى الأساتذة الجامعيين المختصين، وقد اعتمد الباحث في الاختيار والتركيز على هذه الشريحة المكونة من ثلاثة عناصر أساسية نظرا للدراية الكافية لها بجوانب الحوكمة وإدارة المخاطر، إضافة على الخبرة المهنية والعلمية المكتسبة في ميدان الحوكمة.

لقد قام الباحث بتوزيع 160 استمارة تم تسليمها إلى أفراد العينة المعنية، وبعد إتمام عملية التوزيع تم استرجاع 149 استمارة فقط، ثم بعد عملية الفحص والفرز تم إلغاء 04 استمارات غير صالحة للتحليل، لعدم إتمام الإجابة على كامل محاور الاستبيان، ليكون عدد الاستمارات النهائية القابلة للتحليل هو 145 استمارة، والجدول الموالي يبين عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة القابلة للتحليل.

الجدول رقم (02): عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة القابلة للتحليل.

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستمارات الموزعة	160	100
عدد الاستمارات غير المسترجعة	11	7
عدد الاستمارات المسترجعة	149	93
عدد الاستمارات الملغاة	04	2.5
عدد الاستمارات المقبولة والقابلة للتحليل	145	97

المصدر: من إعداد الباحث.

ثالثا–حدود الدراسة.

تتمثل حدود الدراسة في:

1–الحدود الموضوعية: اهتمت الدراسة بموضوع آليات حوكمة الشركات بشركات الأسهم ومدى فعاليتها في إدارة المخاطر بشركات الأسهم، من خلال الآليات الداخلية والآليات الخارجية للحوكمة.

2–الحدود الجغرافية: اهتمت هذه الدراسة بفعالية آليات حوكمة الشركات وذلك من خلال دراسة لمجموعة من شركات المساهمة ضمن الإطار الجغرافي بعدة ولايات بالجزائر.

3–الحدود البشرية: اهتمت هذه الدراسة بالاهتمام بإجابات عينة الدراسة المتمثلة في أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء لجان المراجعة وأيضا المراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين، بالإضافة إلى أساتذة جامعيين مختصين في المجال، كون هذه الشريحة لها دور مهم في تفعيل آليات الحوكمة.

4–الحدود الزمنية: تم بداية الدراسة الميدانية خلال شهر ديسمبر 2021 وذلك بعد إتمام الصيغة النهائية لاستمارة الاستبيان الموزعة والمعدلة من طرف أساتذة محكمين وطنيين وأجانب، ثم بداية توزيع لاستمارات الاستبيان على العينة المدروسة وذلك إلى غاية شهر ماي سنة 2022، أين تم جمع الاستمارات الموزعة وبداية العمل والتحليل عليها.

المطلب الثاني: تقديم أداة الدراسة.

من بين الأساليب المتبعة في معالجة المشاكل الإدارية والحوكمية هو الاعتماد على الاستبيان لدراسة مشكلة تتعلق بالحوكمة، غير انه يعد كأعقد الأساليب وذلك لصعوبة تحديد عينة الدراسة خاصة المستهدفة من أسئلة الاستبيان خاصة إذا تعلق الأمر بميدان حوكمة الشركات، إذ لابد من الصياغة العلمية الدقيقة للأسئلة المختارة، مع تجنب التعقيد ومحاولة استهداف أكبر شريحة ممكنة من مجتمع الدراسة.

أولا–مصادر جمع المعلومات.

اهتم الباحث بنوعين من المصادر في عملية جمع البيانات لتغطية الجانب النظري والتطبيقي وتتمثل هذه المصادر كما يلي:

1–المصادر العلمية:

اهتم الباحث خاصة في الجانب النظري على مصادر علمية متمثلة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة في حوكمة الشركات وإدارة المخاطر، إضافة إلى المقالات والمداخلات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، فيما يتعلق بمتغيري الدراسة.

2-المصادر الأولية:

لأجل إثبات صحة أو نفي فرضيات الدراسة التجأ الباحث إلى إعداد استبيان كأداة رئيسية للبحث للجانب الميداني والذي يعتبر بمثابة المصادر الأولية لعملية جمع المعلومات، ثم القيام بتوزيعه على مجموعة من شركات المساهمة الجزائرية.

ثانيا-تقديم استبيان الدراسة.

1-إعداد أسئلة استمارة الاستبيان.

من أجل الإلمام الكافي بمتغيرات الدراسة فيما يخص آليات حوكمة الشركات وإدارة المخاطر، قام الباحث بعملية تصميم استمارة للإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالمتغيرات الجزئية لآليات حوكمة الشركات كمتغير مستقل، وإلى الجوانب المتعلقة بالمتغير التابع وهو إدارة المخاطر.

حيث قام الباحث بالاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة والتي كان الاعتماد فيها على أداة الاستبيان لجمع المعلومات والإجابة على التساؤلات المطروحة وكذلك لإثبات صحة أو رفض الفرضيات الموضوعة، ومن هذا المنطلق قام الباحث بصياغة استمارة استبيان ذات العلاقة بمتغيري الدراسة لتكون أداة معالجة الإشكالية المطروحة.

كما اهتم الباحث عند تصميم استمارة الاستبيان بالأسلوب العلمي المنهج من حيث تدرج الأسئلة وتبسيطها ومحاولة اجتناب التعقيد عند طرح الأسئلة لتكون قابلة للفهم لدى أكبر شريحة من العينة المدروسة، حيث تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى جزأين.

الجزء الأول: وهو جزء خاص بالمعلومات الشخصية للشخص المجيب عن استمارة الاستبيان وهذا من خلال الإلمام بمؤهله العلمي المكتسب ليكون دلالة على تحكمه في ميدان حوكمة الشركات والإلمام بأسئلة الاستبيان، إضافة إلى الوظيفة الممارسة، إذ أن هذا الاستبيان موجه إلى فئة محدودة دون سواها وهم أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء لجان المراجعة، المراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين وكذلك أساتذة جامعيين مختصين، إضافة إلى الخبرة المهنية المكتسبة.

الجزء الثاني: تم تخصيص هذا الجزء إلى محاور الدراسة والذي قسم إلى محورين أساسين أحدهما مستقل وهو آليات حوكمة الشركات والآخر تابع وهو إدارة المخاطر، وذلك لإثبات صحة فرضيات الدراسة.

2-محاور الاستبيان:

بعد أن تم إعداد استمارة الاستبيان من طرف الباحث وتحكيمه من قبل المحكمين مع الأخذ بكافة الملاحظات والتوجيهات المقدمة من طرفهم، تم صياغة استمارة الاستبيان النهائية (الملحق رقم 1)، حيث يتكون هذا الاستبيان من 57 سؤال مقسم إلى محورين أساسيين على النحو التالي:

المحور الأول: يتمثل هذا المحور في المتغير المستقل آليات حوكمة الشركات ويتكون من 44 سؤال، يتعلق بجانب الدراسة النظرية التي تم التطرق إليها في حوكمة الشركات، وينقسم بدوره إلى ثلاثة أبعاد وهي:

البعد الأول: مجلس الإدارة ويتكون من 11 سؤال؛

البعد الثاني: لجان المراجعة ويتكون هذا البعد من 12 سؤال؛

البعد الثالث: المراجعة الداخلية ويتكون هذا البعد من 11 سؤال؛

البعد الرابع: المراجعة الخارجية ويتكون هذا البعد من 10 أسئلة.

المحور الثاني: يتمثل هذا المحور في المتغير التابع لإدارة المخاطر ويتكون من 13 سؤالا يتعلق بالجانب النظري للدراسة المتمثل في إدارة المخاطر.

ثالثا-قياس مدى الموافقة لمحاور الاستبيان.

من أجل معرفة وقياس توجهات أفراد العينة مع فقرات الاستبيان، تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي، الذي يعد من أشهر المقاييس استخداما خاصة في ميدان العلوم الاجتماعية إضافة إلى سهولة تطبيقه والاعتماد عليه في عملية التحليل للنتائج، حيث يستخدم هذا المقياس لمعرفة نوعية اتجاهات عينة الدراسة فيما يخص أسئلة الاستبيان الموجهة إليهم، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي الذي يتكون من 5 درجات لقياس درجة استجابة أفراد العينة مع فقرات الاستبيان وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (03): درجات سلم ليكارت الخماسي.

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث.

وبعد إتمام عملية جمع إجابات أفراد العينة عن كافة عبارات الاستبيان، يتم في مرحلة ثانية تفريغ وتحليل هذه الاستمارات وذلك بإعطاء كل درجة من درجات الموافقة متوسط حسابي وأهمية نسبية موافقة لاستجابتهم وذلك وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لدرجات سلم ليكارت الخماسي.

الوسط الحسابي		درجات المقياس المستخدمة	الأهمية النسبية لدرجات المقياس
من	إلى		
4,20	5	موافق بشدة	درجة كبيرة جدا
3,40	4,19	موافق	درجة كبيرة
2,60	3,39	محايد	درجة متوسطة
1,80	2,59	غير موافق	درجة صغيرة
1	1,79	غير موافق بشدة	درجة صغيرة جدا

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، خوارزم العلمية، 2008، ص 540

المطلب الثالث: اختبار الثبات لفقرات الاستبيان.

ثبات الاستبيان دلالة على أن نتائجه سوف تكون نفسها وثابتة لو تم توزيعه عدة مرات على أفراد عينة الدراسة، وذلك بتوافر نفس الشروط السابقة الذكر أو التي تم مراعاتها في أول مرة لتوزيع الاستبيان، إضافة إلى قياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان وذلك من خلال معرفة الترابط بين عبارات كل بعد أو كل محور من محاور الاستبيان، وذلك باستخدام طرق إحصائية علمية، ومن خلال هذه الدراسة الميدانية تم الاستعانة بالتحكيم أو ما يعرف بالصدق الظاهري وذلك بتوزيعه على عدة محكمين، ثم قياس قيمة الثابت للاستبيان باستخدام مقياس آلفا كرونباخ، ثم استخدام معامل الارتباط بيرسون وذلك لقياس مدى صدق الاتساق الداخلي لأداة الاستبانة.

حيث تم الاستعانة ببرنامج SPSS أو ما يعرف بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وذلك باستخدام إصدار 22، حيث يعد من بين البرامج الأكثر استخداما لتحليل المعلومات الإحصائية.

أولا–الصدق الظاهري.

من اجل إعداد استبانة وفق شكل علمي ومنهجي استعان الباحث بمجموعة من الأساتذة الجامعيين الجزائريين والأجانب في تحكيم الاستبانة للاستعانة بخبراتهم وتوجيهاتهم، حيث بلغ عدد الأساتذة المحكمين 06 أساتذة (الملحق رقم 03)، وقد تحصل الباحث على جملة من الملاحظات والتعديلات والتي تم الالتزام بتطبيقها خاصة فيما يتعلق بإعادة الصياغة لبعض العبارات وحذف وإضافة عبارات أخرى، إلى غاية الوصول إلى إعداد استمارة استبيان في شكلها النهائي.

ثانيا–قياس الثبات لفقرات الاستبيان باستخدام معامل آلفا كرونباخ Alpha Cronbach

يستخدم معامل آلفا كرونباخ لقياس مدى الاتساق الداخلي لفترات الاستبيان أي مدى التجانس لعبارات محاور الاستبيان، حيث تتراوح قيمة هذا المعامل ما بين الصفر والواحد، وأن أدنى قيمة مقبولة لهذا المعامل هي 60% وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي يمكن معرفة الفقرات ذات المعامل الأقل وذلك بإعادة صياغتها أو إزالتها ثم إعادة التوزيع للاستبيان على عينة الدراسة، وقد قام الباحث من خلال هذه الدراسة الميدانية بحساب معامل الثبات لكل محاور الاستبيان والاستبيان ككل، ويمكن إيضاح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (05): اختبار ثبات فقرات الاستبيان باستخدام معامل Alpha Cronbach.

البيان	عدد الفقرات	Alpha Cronbach
المحور الأول: آليات حوكمة الشركات		
البعد الأول: مجلس الإدارة	11	%94.3
البعد الثاني: لجان المراجعة	12	%93.2
البعد الثالث: المراجعة الداخلية	11	%94.5
البعد الرابع: المراجعة الخارجية	10	%90.7
المحور الثاني: إدارة المخاطر	13	%97.5
الاستبيان الكلي	57	%98.3

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول (05) أن معامل الثبات الكلي للاستبيان ولفقراته السبعة والخمسون قد بلغ (98.3%) وهو معامل مرتفع وقوي جدا، وهو ما يشير انه لو تم إعادة توزيع الاستبيان وقت نفس الظروف والشروط فغن ما نسبته 98.3% من أفراد عينة الدراسة سوف يعيدون نفس الإجابات، كما يسمح هذا المعامل الذي يتعدى المتوسط المقبول وهو (60%) بأن تكون النتائج المتحصل عليها قابلة للتحليل والدراسة، وكما بلغ معامل هذا المقياس ما يزيد عن 90% لأبعاد المحور الأول لمتمثل في آليات حوكمة الشركات و (97.5%) للمحور الثاني المتمثل في إدارة المخاطر.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور الاستبيان.

يسمح التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة بمعرفة مدى الترابط والاتساق الداخلي لكامل فقرات الاستبيان، ومنه الوقوف على الدراسة الكاملة لموضوع الدراسة الميدانية، حيث يتم التحليل بواسطة المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحاور الدراسة، إضافة إلى التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة الخاصة بالجزء الأول لاستمارة الاستبيان.

المطلب الأول: قياس الصدق للاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان.

يمثل الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط Pearson لتحديد معامل الارتباط.

وقد قام الباحث بالاعتماد على هذا المعامل في حسابه درجة الترابط بين محاور الاستبيان ككل، وبين أبعاد المحور الأول المتمثل في آليات حوكمة الشركات، وكذلك بين عبارات المحور الثاني المتمثل في إدارة المخاطر، حيث كان الاتساق الداخلي وصدقه لمحاور الاستبيان الإجمالي كما يلي:

الجدول رقم (06): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان الكلي.

رقم المحور	المحاور	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة
المحور الأول	آليات حوكمة الشركات	0.914	0,000
المحور الثاني	إدارة المخاطر	0.903	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

يوضح الجدول (06) درجة الارتباط بين محاور الاستبيان المتمثلة في آليات حوكمة الشركات كمحور أول وإدارة المخاطر كمحور ثاني، وهذا عند درجة ثقة عالية تقدر ب (a=0.01)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.914) للمحور الأول و (0.903) للمحور الثاني، وهو ارتباط قوي ومرتفع مما يدل على درجة الاتساق والمصداقية للاستبيان، ومنه صدق ومصداقية العمل لإجراء الدراسة الميدانية عليه.

وعليه سوف يتم احتساب معامل الارتباط بين كل عبارة من أبعاد المحور الأول وبين عبارات المحور الثاني، وذلك لإثبات مدى درجة الاتساق الداخلي التي تتمتع بها عبارات محاور الاستبيان، وذلك كما يلي:

أولا–صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (آليات حوكمة الشركات).

تم تقسيم هذا المحور إلى أربعة أبعاد وهي مجلس الإدارة ولجان المراجعة وكذلك المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، وقبل قياس الاتساق الداخلي لهذا المحور ككل لابد من قياس صدق الاتساق الداخلي لكل بعد من الأبعاد الأربعة.

1–صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (مجلس الإدارة):

نستخدم في ذلك حساب معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات هذا البعد مع البعد الكلي الذي تنتمي إليه هذه العبارات وذلك كما يلي:

الجدول رقم (07): صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجلس الإدارة.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة
01	يلتزم مجلس الإدارة بالقوانين والأنظمة المرتبطة بالأطراف ذات المصلحة بالشركة.	,747**	0,000
02	يقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عن المصالح الخاصة بالمساهمين بمسائل قد تمس الشركة.	,662**	0,000
03	يعمل مجلس الإدارة على تحقيق المعاملة المتكافئة بين مختلف فئات المساهمين بالشركة.	,770**	0,000
04	مجلس الإدارة لا يشارك في تشكيل الإستراتيجية والأهداف والسياسات العامة للشركة.	,869**	0,000
05	يتولى مجلس الإدارة مسؤولية تعيين الرئيس التنفيذي وكبار الموظفين بالشركة.	,870**	0,000

06	يقوم مجلس الإدارة للشركة بتقييم أدائه على أسس منتظمة ومرجعية وإحداث التغييرات عند الحاجة.	,870**	0,000
07	لا يشجع مجلس الإدارة ثقافة الحوار والنقد ووجهات النظر المختلفة في غرفة الاجتماعات بالشركة.	,763**	0,000
08	يضمن مجلس إدارة الشركة منع التهاون الإداري ويركز اهتمام المديرين على تطبيق مبادئ الحوكمة.	,852**	0,000
09	يتم إخضاع مجلس إدارة الشركة المساءلة باعتباره المسئول الرئيسي عن الإشراف بالشركة.	,795**	0,000
10	يقوم مجلس إدارة الشركة بعقد اجتماعات دورية خلال السنة من أجل الوقوف على أهم النقائص التي قد تضر بالشركة.	,765**	0,000
11	يقوم مجلس الإدارة باستعراض وتوجيه استراتيجية الشركة وخطط العمل الرئيسية ووضع أهداف الأداء بالشركة.	,850**	0,000

المصدر: من إعداد ألباحث بناء على نتائج SPSS.

يبين الجدول رقم (07) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الأول هي قيم أكبر من0.70، مما يدل على قوة الاتساق الداخلي لفقرات البعد مع المحور ككل، كما أن مستوى الدلالة لكل فقرات أقل من(0.01)، وعليه فإن أغلب فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

2-صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (لجان المراجعة).

يتم ذلك بحساب الارتباط لكل عبارة من عبارات البعد الذي تنتمي إليه وهو لجان المراجعة، وذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): صدق الاتساق الداخلي لعبارات لجان المراجعة.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة
01	تهدف لجان المراجعة إلى فحص ومراجعة السياسات المحاسبية المطبقة بالشركة والإجراءات المتبعة في إعداد القوائم المالية	,796**	0,000
02	التأهيل العلمي والعملي لأعضاء لجان المراجعة دليل على فعالية حوكمة الشركات	,786**	0,000
03	من مهام لجان المراجعة العمل على التأكد من مدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات	,776**	0,000
04	تعمل لجان المراجعة على التحديث المستمر لإدارة المخاطر بالشركة لتعكس بذلك الوضع الحالي والتغييرات الجارية	,827**	0,000

05	غياب حس المسئولين لدى بعض الموظفين يؤثر على عمل لجان المراجعة بالشركة	,631**	0,000
06	لا يؤدي الحضور الدوري لاجتماعات أعضاء لجنة المراجعة إلى زيادة فعالية حوكمة الشركات	,826**	0,000
07	تؤثر طول مدة عضوية لجنة المراجعة في الشركة على زيادة فعالية حوكمة الشركات	,502**	0,000
08	تتأكد لجان المراجعة من حدوث أنشطة المراقبة المستمرة لتقييم كافة الأنظمة بالشركة	,857**	0,000
09	تقوم لجان المراجعة بالشركة بتقييم التقنيات المستخدمة في تحديد المخاطر والفرص	,824**	0,000
10	يقوم لجان المراجعة بالتنسيق مع المراجع الخارجي للشركة من حيث تنفيذ برنامج المراجعة للشركة	,800**	0,000
11	إلزام الشركة بضرورة نشر تقرير لجنة المراجعة ضمن التقارير والقوائم المالية للرفع من درجة الثقة والمصداقية في القوائم المالية للشركة	,765**	0,000
12	تقوم لجنة المراجعة بالشركة بدراسة ملاحظات المراجع الخارجي على القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة	,743**	0,000

المصدر: من إعداد ألباحث بناء على نتائج SPSS.

يبين الجدول رقم (08) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الثاني هي قيم أكبر من 0.70، مما يدل على قوة الاتساق الداخلي لفقرات البعد مع المحور ككل، كما أن مستوى الدلالة لكل فقرات أقل من(0.01)، وعليه فإن أغلب فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

3-صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (المراجعة الداخلية).

يتم ذلك بحساب الارتباط لكل عبارة من عبارات البعد الذي تنتمي إليه وهو المراجعة الداخلية، وذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): صدق الاتساق الداخلي لعبارات المراجعة الداخلية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة
01	وجود نظام جيد للمراجعة الداخلية يساهم في تفعيل حوكمة الشركات	,725**	0,000
02	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بإجراءات إدارة المخاطر على نحو جيد مما يساعدها في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات	,876**	0,000
03	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتقويم المخاطر التي تواجه الشركة وتقدم التقارير الملائمة للإدارة لمساعدتها على مواجهة ظاهرة الفساد الإداري والمالي	,852**	0,000

04	يقوم المراجع الداخلي باستمرار بزيادة كفاءة وفعالية وجودة خدماته والتي تمكنه من تفعيل مبادئ حوكمة الشركات	,785**	0,000
05	يقوم المراجع الداخلي بتقديم التأكيد المعقول بأن مخاطر الشركة تدار بفاعلية وكفاءة	,886**	0,000
06	يساهم المراجع الداخلي في تحقيق قيمة مضافة للشركة من خلال مدى استفادة أقسام ومصالح الشركة والأنشطة المدقق عليها من أعمال التدقيق الداخلي	,870**	0,000
07	يعمل المراجع الداخلي على اقتراح تحسينات لنظم الرقابة الداخلية بما يواكب التطور الحاصل في عمليات وأنشطة الشركة	,847**	0,000
08	يسهر المراجع الداخلي على التقييم الدوري لنظم الرقابة الداخلية والعمل على تحديد المشاكل الموجودة فيها ومتابعتها وتصحيحها	,879**	0,000
09	يقوم المراجع الداخلي بتطوير برنامج لتحسين جودة نشاط المراجعة الداخلية بالشركة	,788**	0,000
10	لا تؤثر المراجعة الداخلية على عمل المراجعة الخارجية فيما يتعلق بإجراءات تقدير الخطر بالشركة	,680**	0,000
11	تضمن المراجعة الداخلية مستوى كافي من الإفصاح والشفافية من خلال مراجعة التقارير المالية للشركة وقياس أثرها	,657**	0,000

المصدر: من إعداد ألباحث بناء على نتائج SPSS.

يبين الجدول رقم (09) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الثالث هي قيم أكبر من0.70، مما يدل على قوة الاتساق الداخلي لفقرات البعد مع المحور ككل، كما أن مستوى الدلالة لكل فقرات أقل من(0.01)، وعليه فإن أغلب فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

4-صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع (المراجعة الخارجية).

يتم ذلك بحساب الارتباط لكل عبارة من عبارات البعد الذي تنتمي إليه وهو المراجعة الخارجية، وذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): صدق الاتساق الداخلي لعبارات المراجعة الخارجية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة
01	كجزء من متطلبات التطبيق الفعال لحوكمة الشركات على المراجع الخارجي اكتشاف الغش والأخطاء بالقوائم المالية للشركة	,709**	0,000
02	كفاءة المراجع الخارجي دليل على فعالية مبادئ حوكمة الشركات	,691**	0,000

03	الإفصاح والشفافية عن المعلومات المحاسبية بالقوائم المالية للشركة من طرف المراجع الخارجي يساهمان في إرساء مبادئ حوكمة الشركات	,807**	0,000
04	قيام المراجع الخارجي بمنع حدوث أزمات مالية بالشركة سوف يزيد من فعالية الحوكمة للشركة	,813**	0,000
05	يمكن حدوث تعارض بين مصالح المراجع الخارجي ومصلحة الشركة	,689**	0,000
06	يقوم المراجع الخارجي بالاتصال بالمسئولين عن الحوكمة في حالة ضعف نظام الرقابة الداخلية للشركة	,771**	0,000
07	ينبغي على المراجع الخارجي تأكيد المعلومات والتقارير المالية المنشورة من أجل زيادة مستوى الإفصاح والشفافية	,744**	0,000
08	يشير المراجع الخارجي في تقريره المقدم عن درجة التزام الشركة بمبادئ حوكمة الشركات	,715**	0,000
09	يساعد المراجع الخارجي مجلس الإدارة على مراجعة الهيكل الخاص بالتعويضات والحوافز بالشركة	,722**	0,000
10	يعتمد المراجع الخارجي على اختبارات الرقابة الداخلية التي يقوم بها المراجع الداخلي للشركة	,718**	0,000

المصدر: من إعداد ألباحث بناء على نتائج SPSS.

يبين الجدول رقم (10) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الرابع هي قيم أكبر من0.70، مما يدل على قوة الاتساق الداخلي لفقرات البعد مع المحور ككل، كما أن مستوى الدلالة لكل فقرات أقل من(0.01)، وعليه فإن أغلب فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

5-صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول مع أبعاده الأربعة.

يتمثل في حساب معامل الارتباط لكل بعد من الأبعاد الأربعة المتمثلة في كل من مجلس الإدارة، لجان المراجعة، المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية مع المحور الأول الذي تنتمي إليه هذه الأبعاد الأربعة، والمتمثل في آليات حوكمة الشركات وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (11): صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول.

المحور الأول: آليات حوكمة الشركات			
رقم الأبعاد	البعد	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة
البعد الأول	مجلس الإدارة	0.895	0,000
البعد الثاني	لجان المراجعة	0.905	0,000
البعد الثالث	المراجعة الداخلية	0.916	0,000
البعد الرابع	المراجعة الخارجية	0.865	0,000

المصدر: من إعداد ألباحث بناء على نتائج SPSS.

يوضح الجدول (11) معامل الارتباط **Pearson** بين أبعاد المحور الأول، عند مستوى الدلالة (a=0.01)، أي عند مستوى ثقة عالي جدا، وهو ما يدل على أن أبعاد المحور الأول تتسم بدرجة عالية من الاتساق والمصداقية والترابط للأبعاد الأربعة مع المحور الأول المتمثل في آليات حوكمة الشركات، ومنه قابلية استخدامها في الدراسة الميدانية.

ثانيا–صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (إدارة المخاطر).

يحتوي هذا المحور على 13 عبارة، حيث يتم حساب معامل الارتباط لكل عبارة عن حدا ومدى ارتباطها مع كامل عبارات المحور الذي تنتمي إليه، وهو إدارة المخاطر وقد كانت درجة الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (12): صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة
01	تتخذ الشركة الإجراءات الوقائية الممكنة لمنع وتقليل من فرص وقوع مسببات الخطر بالشركة	,871**	0,000
02	تعتمد الشركة على معلومات سابقة بهدف الكشف عن الخطر وتحديد حجمه، ويكون ذلك بسجل موثق ومعتمد للمخاطر	,844**	0,000
03	إدارة المخاطر تعمل على إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة والأعمال للشركة	,804**	0,000
04	تقوم إدارة الشركة بوضع خطة شاملة تحدد بها مجالات المخاطر في مختلف أنشطة الشركة	,890**	0,000
05	تقوم الشركة بتحديد مستويات تحمل المخاطر وقبولها وذلك وفق استراتيجية وفلسفة الشركة في تحقيق أهدافها	,902**	0,000
06	تطور الشركة ثقافة المخاطر وزيادة المعرفة والفهم للمخاطر المحيطة بالشركة	,848**	0,000

07	تتأكد الشركة من وجود إطار عام لإدارة المخاطر يساعد على تحديد العمليات الإجرائية اللازمة لمواجهة المخاطر بالشركة	,880**	0,000
08	تعمل الشركة على إيجاد أفضل استراتيجية لإدارة المخاطر المحتملة (تقاسم الخطر، التخفيض من مستوى الخطر، تجنب الخطر أو القبول)	,955**	0,000
09	تقوم الشركة بتخصيص وتوزيع الموارد بما يحقق إدارة المخاطر وتحقيق أهدافها	,896**	0,000
10	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة على تفعيل إدارة المخاطر	,908**	0,000
11	الشركة على دراية تامة بأهمية الأطراف ذات العلاقة ودورهم في إدارة المخاطر	,905**	0,000
12	تقوم الشركة بتحليل مواردها وإمكانياتها الداخلية بصفة دورية ومستمرة بهدف تجنب المخاطر بالشركة	,896**	0,000
13	تهدف لجنة المخاطر إلى توفير مستوى رقابي كافي للمخاطر والضوابط المتعلقة بجميع أعمال الشركة	,832**	0,000

المصدر: من إعداد ألباحث بناء على نتائج SPSS.

يبين الجدول رقم (12) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الثاني هي قيم أكبر من0.70، مما يدل على قوة الاتساق الداخلي لفقرات المحور مع المحور ككل، كما أن مستوى الدلالة لكل فقرات أقل من(0.01)، وعليه فإن أغلب فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثاني: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

تتمثل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة في الإجابة على أسئلة الجزء الأول للاستبيان وذلك في الإجابة عن الأسئلة من 01 إلى 03 والتي تم تحليلها كما يلي:

أولا–المؤهل العلمي.

يعد المؤهل العلمي من بين الخصائص العلمية لعينة الدراسة، إذ يعتبر ذو أهمية بالغة في المجيب عن الاستبيان، حيث يشترط أن يكون من ذوي الاختصاص في ميدان التدقيق ومستوى علمي مقبول للإجابة عن الاستبيان، وقد لخص توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (13): تصنيف أفراد العينة تبعا للمؤهل العلمي.

البيان	التكرار	النسبة
ليسانس	24	%16.6
ماستر	34	%23.4
ماجستير	33	%22.8
دكتوراه	54	%37.2
المجموع	145	%100

المصدر: من إعداد ألباحث بناء على نتائج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن المؤهل العلمي المكتسب لأفراد عينة الدراسة جد مقبول حيث ما يزيد عن 37% هم حاملي شهادة الدكتوراه، وهذا يعطي مصداقية للدراسة لتوافر المؤهل العلمي المقبول بين أفراد عينة الدراسة والتجاوب الموضوعي مع كامل فقرات الاستبيان.

ثانيا–الوظيفة أو المهنة.

اعتمد واهتم الباحث وتماشيا مع الدراسة المرجوة بالاهتمام بالوظائف المطلوبة والتي لها علاقة مباشرة بالدراسة وهي حوكمة الشركات وإدارة المخاطر بهذه الفئة، حيث انحصرت فئة المستجوبين على أعضاء مجلس الإدارة ولجان المراجعة، إضافة إلى المراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين والأساتذة الجامعيين المختصين، ومن خلال الجدول الموالي يمكن إبراز أهم الوظائف لأفراد عينة الدراسة التي تم التوصل إليها وذلك اعتمادا على الاستمارات الموزعة القابلة للدراسة.

الجدول رقم (14): تصنيف أفراد العينة تبعا للوظيفة.

البيان	التكرار	النسبة
أستاذ جامعي	39	%26.9
مراجع داخلي	37	%25.5
مراجع خارجي	25	%17.2
عضو مجلس الإدارة	22	%15.2
عضو لجان المراجعة	22	%15.2
المجموع	145	%100

المصدر: من إعداد ألباحث بناء على نتائج SPSS.

يبين الجدول أعلاه انه أكثر من 26% من أفراد عينة الدراسة هم الأساتذة الجامعيون، يليها المراجعون الداخليون بنسبة تزيد عن 25%، ثم المراجعون الخارجيون بنسبة تقدر ب 17.2%، وأخيرا أعضاء مجلس الإدارة

وأعضاء لجان المراجعة بنسبة متساوية تقدر ب 15.2%، وهذا ما نرجعه بان أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء لجان المراجعة عددهم قليل بشركات الأسهم.

ثالثا–الخبرة المهنية.

تمثل سنوات الخبرة المهنية المكتسبة أهمية بالغة في التحكم في ميدان الإدارة والتسيير وكذلك الإلمام بموضوع الدراسة خاصة جانب الحوكمة وإدارة المخاطر، والدراية الكافية بالأساليب الحديثة في ميدان علم الغدارة والحوكمة وإدارة المخاطر، ويمكن توضيح أفراد عينة الدراسة تبعا للخبرة المهنية المكتسبة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (15): تصنيف أفراد العينة تبعا لسنوات الخبرة المهنية.

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	46	%31.7
من 5 إلى 15 سنة	63	% 43.4
أكثر من 15 سنة	36	%24.8
المجموع	145	%100

المصدر: من إعداد ألباحث بناء على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من لهم خبرة ما بين 5 سنوات إلى 15 سنة، بنسبة تقدر ب 43.4% وهو ما يجعل أفراد عينة الدراسة على الدراية الكافية فيما يخص حوكمة الشركات وكذلك جانب إدارة المخاطر، ومنه تكون درجة الاستجابة لهم ذات موثوقية وكذلك ذات مصداقية من حيث الاستجابة لأسئلة الاستبيان.

المطلب الثالث: تحليل اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة.

وفق هذا المطلب قام الباحث بتحليل وصفي لكامل إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبيان المقدم لأفراد عينة الدراسة، وذلك بتحديد عدد التكرارات للإجابة عن كل سؤال وهذا وفق مقياس ليكارت الخماسي، وحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة على حدا، ثم تحديد رتبتها أو أهميتها ضمن البعد الذي تنتمي إليه، إذا كانت ضمن المحور الأول أو الرتيبة أو الأهمية لهذه العبارة ضمن المحور الثاني وهو إدارة المخاطر.

أولا–تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الخاص بآليات حوكمة الشركات.

يتم ذلك بتحليل عبارات كل من الأبعاد الأربعة الخاصة بهذا المحور كما يلي:

1–تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد مجلس الإدارة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (16): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لبعد مجلس الإدارة.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
01	يلتزم مجلس الإدارة بالقوانين والأنظمة المرتبطة بالأطراف ذات المصلحة بالشركة	3,71	,710	7,086	,000
02	يقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عن المصالح الخاصة بالمساهمين بمسائل قد تمس الشركة	3,34	,338	3,520	,001
03	يعمل مجلس الإدارة على تحقيق المعاملة المتكافئة بين مختلف فئات المساهمين بالشركة	3,78	,779	8,932	,000
04	مجلس الإدارة لا يشارك في تشكيل الإستراتيجية والأهداف والسياسات العامة للشركة	3,89	,890	10,559	,000
05	يتولى مجلس الإدارة مسؤولية تعيين الرئيس التنفيذي وكبار الموظفين بالشركة	3,90	,903	10,300	,000
06	يقوم مجلس الإدارة للشركة بتقييم أدائه على أسس منتظمة ومرجعية وإحداث التغييرات عند الحاجة	3,69	,690	7,952	,000
07	لا يشجع مجلس الإدارة ثقافة الحوار والنقد ووجهات النظر المختلفة في غرفة الاجتماعات بالشركة	3,63	,628	7,084	,000
08	يضمن مجلس إدارة الشركة منع التهاون الإداري ويركز اهتمام المديرين على تطبيق مبادئ الحوكمة	3,85	,848	10,485	,000
09	يتم إخضاع مجلس إدارة الشركة المساءلة باعتباره المسئول الرئيسي عن الإشراف بالشركة	3,46	,455	4,628	,000
10	يقوم مجلس إدارة الشركة بعقد اجتماعات دورية خلال السنة من أجل الوقوف على أهم النقائص التي قد تضر بالشركة	3,86	,862	10,063	,000
11	يقوم مجلس الإدارة باستعراض وتوجيه استراتيجية الشركة وخطط العمل الرئيسية ووضع أهداف الأداء بالشركة	3,76	,759	7,819	,000
المحور ككل		3,7147	,71473	9,937	,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن إجابات أفراد عينة الدراسة تميل نحو الجانب الإيجابي وفق المقياس المعمول به، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.7147 وانحراف معياري يقدر ب 0.714 لكامل فقرات بعد مجلس الإدارة، ومنه فهو يقع ضمن مجال الأهمية النسبية الكبيرة، (**أنظر الجدول رقم 07**) الخاص بسلم ليكارت الخماسي، في حين جاءت عبارات هذا البعد وفق الترتيب التالي:

- في المرتبة الأولى **العبارة رقم 05** والتي تدل على أن مجلس الإدارة له مسؤولية تعيين الرئيس التنفيذي وكبار الموظفين بالشركة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.90 وانحراف معياري يقدر ب 0.903 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- في المرتبة الثانية جاءت **العبارة رقم 04** والتي تأكد بان مجلس الإدارة لا يشارك في تشكيل الإستراتيجية والأهداف والسياسات العامة للشركة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.89 وانحراف معياري يقدر ب 0.890 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- المرتبة الثالثة جاءت **العبارة رقم 10** والتي تدل على أن مجلس إدارة الشركة يقوم بعقد اجتماعات دورية خلال السنة من أجل الوقوف على أهم النقائص التي قد تضر بالشركة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.86 وانحراف معياري يقدر ب 0.862 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- أما المرتبة الرابعة فهي تخص **العبارة رقم 08** والتي تنص على أن مجلس إدارة الشركة يضمن منع التهاون الإداري ويركز اهتمام المديرين على تطبيق مبادئ الحوكمة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.85 وانحراف معياري يقدر ب 0.848 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- المرتبة الخامسة كانت **للعبارة رقم 03** والتي تنص على أن مجلس الإدارة يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة بين مختلف فئات المساهمين بالشركة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.78 وانحراف معياري يقدر ب 0.779 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- أما **العبارة رقم 11** فكانت في المرتبة السادسة والتي تصل على أن مجلس الإدارة يقوم باستعراض وتوجيه استراتيجية الشركة وخطط العمل الرئيسية ووضع أهداف الأداء بالشركة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري يقدر ب 0.759 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- **العبارة رقم 01** جاءت في المرتبة السابعة والتي تأكد على أن مجلس الإدارة يلتزم بالقوانين والأنظمة المرتبطة بالأطراف ذات المصلحة بالشركة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.71 وانحراف معياري يقدر ب 0.710 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- كما جاءت **العبارة رقم 06** في المرتبة الثامنة والتي تقول بأن مجلس الإدارة للشركة يقوم بتقييم أدائه على أسس منتظمة ومرجعية وإحداث التغييرات عند الحاجة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.69 وانحراف معياري يقدر ب 0.690 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛

- المرتبة التاسعة **للعبارة رقم 07** والتي تأكد بان مجلس الإدارة لا يشجع ثقافة الحوار والنقد ووجهات النظر المختلفة في غرفة الاجتماعات بالشركة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.63 وانحراف معياري يقدر ب 0.628 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- **العبارة رقم 09** جاءت في المرتبة العاشرة والتي تنص على انه يتم إخضاع مجلس إدارة الشركة المساءلة باعتباره المسئول الرئيسي عن الإشراف بالشركة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.46 وانحراف معياري يقدر ب 0.455 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- المرتبة الحادية عشره والأخيرة فهي **للعبارة رقم 02** والتي تنص على أن مجلس الإدارة يقوم بالإفصاح عن المصالح الخاصة بالمساهمين بمسائل قد تمس الشركة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.34 وانحراف معياري يقدر ب 0.338 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية المتوسطة لدرجة الاستجابة.

2-تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد لجان المراجعة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (17): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لبعد لجان المراجعة.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
01	تهدف لجان المراجعة إلى فحص ومراجعة السياسات المحاسبية المطبقة بالشركة والإجراءات المتبعة في إعداد القوائم المالية	4,01	1,014	11,962	,000
02	التأهيل العلمي والعملي لأعضاء لجان المراجعة دليل على فعالية حوكمة الشركات	3,79	,786	8,506	,000
03	من مهام لجان المراجعة العمل على التأكد من مدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات	3,92	,924	12,082	,000
04	تعمل لجان المراجعة على التحديث المستمر لإدارة المخاطر بالشركة لتعكس بذلك الوضع الحالي والتغييرات الجارية	3,74	,738	8,591	,000
05	غياب حس المسئولين لدى بعض الموظفين يؤثر على عمل لجان المراجعة بالشركة	3,76	,759	8,204	,000
06	لا يؤدي الحضور الدوري لاجتماعات أعضاء لجنة المراجعة إلى زيادة فعالية حوكمة الشركات	3,77	,772	7,304	,000
07	تؤثر طول مدة عضوية لجنة المراجعة في الشركة على زيادة فعالية حوكمة الشركات	3,40	,400	4,323	,000
08	تتأكد لجان المراجعة من حدوث أنشطة المراقبة المستمرة لتقييم كافة الأنظمة بالشركة	3,59	,586	6,800	,000

09	تقوم لجان المراجعة بالشركة بتقييم التقنيات المستخدمة في تحديد المخاطر والفرص	**3,58**	**,579**	**6,590**	**,000**
10	يقوم لجان المراجعة بالتنسيق مع المراجع الخارجي للشركة من حيث تنفيذ برنامج المراجعة للشركة	**3,57**	**,572**	**6,244**	**,000**
11	إلزام الشركة بضرورة نشر تقرير لجنة المراجعة ضمن التقارير والقوائم المالية للرفع من درجة الثقة والمصداقية في القوائم المالية للشركة	**3,69**	**,690**	**6,614**	**,000**
12	تقوم لجنة المراجعة بالشركة بدراسة ملاحظات المراجع الخارجي على القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة	**3,66**	**,662**	**7,202**	**,000**
المحور ككل		**3,7069**	**,70690**	**10,217**	**,000**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن إجابات أفراد عينة الدراسة تميل نحو الجانب الإيجابي وفق المقياس المعمول به، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.7069 وانحراف معياري يقدر ب 0.706 لكامل فقرات بعد لجان المراجعة، ومنه فهو يقع ضمن مجال الأهمية النسبية الكبيرة، (**أنظر الجدول رقم 07**) الخاص بسلم ليكارت الخماسي، في حين جاءت عبارات هذا البعد وفق الترتيب التالي:

- في المرتبة الأولى **العبارة رقم 01** والتي تنص على أن لجان المراجعة تهدف إلى فحص ومراجعة السياسات المحاسبية المطبقة بالشركة والإجراءات المتبعة في إعداد القوائم المالية، وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.01 وانحراف معياري يقدر ب 1.01 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- في المرتبة الثانية جاءت **العبارة رقم 03** والتي تأكد بان من مهام لجان المراجعة العمل على التأكد من مدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.92 وانحراف معياري يقدر ب 0.924 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- المرتبة الثالثة جاءت **العبارة رقم 02** والتي تنص على أن التأهيل العلمي والعملي لأعضاء لجان المراجعة دليل على فعالية حوكمة الشركات، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.79 وانحراف معياري يقدر ب 0.786 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- أما المرتبة الرابعة فهي تخص **العبارة رقم 06** والتي تنص على أن الحضور الدوري لاجتماعات أعضاء لجنة المراجعة لا يؤدي إلى زيادة فعالية حوكمة الشركات، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.77 وانحراف معياري يقدر ب 0.772 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- المرتبة الخامسة كانت **للعبارة رقم 05** والتي تنص على أن غياب حس المسئولين لدى بعض الموظفين يؤثر على عمل لجان المراجعة بالشركة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري يقدر ب 0.759 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛

- أما **العبارة رقم 04** فكانت في المرتبة السادسة والتي تنص على أن لجان المراجعة تعمل على التحديث المستمر لإدارة المخاطر بالشركة لتعكس بذلك الوضع الحالي والتغييرات الجارية، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.74 وانحراف معياري يقدر ب 0.738 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- **العبارة رقم 11** جاءت في المرتبة السابعة والتي تأكد على أن إلزام الشركة بضرورة نشر تقرير لجنة المراجعة ضمن التقارير والقوائم المالية للرفع من درجة الثقة والمصداقية في القوائم المالية للشركة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.69 وانحراف معياري يقدر ب 0.690 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- كما جاءت **العبارة رقم 12** في المرتبة الثامنة والتي تقول بأن تقوم لجنة المراجعة بالشركة تقوم بدراسة ملاحظات المراجع الخارجي على القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.66 وانحراف معياري يقدر ب 0.662 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- المرتبة التاسعة **للعبارة رقم 08** والتي تأكد بان لجان المراجعة تتأكد من حدوث أنشطة المراقبة المستمرة لتقييم كافة الأنظمة بالشركة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.59 وانحراف معياري يقدر ب 0.586 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- **العبارة رقم 09** جاءت في المرتبة العاشرة والتي تنص على أن لجان المراجعة بالشركة تقوم بتقييم التقنيات المستخدمة في تحديد المخاطر والفرص، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.58 وانحراف معياري يقدر ب 0.579 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- أما المرتبة الحادية عشره والأخيرة فهي **للعبارة رقم 10** والتي تنص على أن لجان المراجعة تقوم بالتنسيق مع المراجع الخارجي للشركة من حيث تنفيذ برنامج المراجعة للشركة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.57 وانحراف معياري يقدر ب 0.572 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية المتوسطة لدرجة الاستجابة؛
- المرتبة الثانية عشره والأخيرة فهي **للعبارة رقم 07** والتي تنص على أن طول مدة عضوية لجنة المراجعة تؤثر في الشركة على زيادة فعالية حوكمة الشركات، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.40 وانحراف معياري يقدر ب 0.400 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية المتوسطة لدرجة الاستجابة.

3-تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المراجعة الداخلية وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (18): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لبعد المراجعة الداخلية.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
01	وجود نظام جيد للمراجعة الداخلية يساهم في تفعيل حوكمة الشركات	4,12	1,124	14,151	,000

02	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بإجراءات إدارة المخاطر على نحو جيد مما يساعدها في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات	3,90	,903	9,935	,000
03	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتقويم المخاطر التي تواجه الشركة وتقدم التقارير الملائمة للإدارة لمساعدتها على مواجهة ظاهرة الفساد الإداري والمالي	3,80	,800	9,105	,000
04	يقوم المراجع الداخلي باستمرار بزيادة كفاءة وفعالية وجودة خدماته والتي تمكنه من تفعيل مبادئ حوكمة الشركات	3,68	,683	7,094	,000
05	يقوم المراجع الداخلي بتقديم التأكيد المعقول بأن مخاطر الشركة تدار بفاعلية وكفاءة	3,64	,641	7,251	,000
06	يساهم المراجع الداخلي في تحقيق قيمة مضافة للشركة من خلال مدى استفادة أقسام ومصالح الشركة والأنشطة المدقق عليها من أعمال التدقيق الداخلي	3,78	,779	8,466	,000
07	يعمل المراجع الداخلي على اقتراح تحسينات لنظم الرقابة الداخلية بما يواكب التطور الحاصل في عمليات وأنشطة الشركة	3,87	,869	10,593	,000
08	يسهر المراجع الداخلي على التقييم الدوري لنظم الرقابة الداخلية والعمل على تحديد المشاكل الموجودة فيها ومتابعتها وتصحيحها	3,74	,745	8,265	,000
09	يقوم المراجع الداخلي بتطوير برنامج لتحسين جودة نشاط المراجعة الداخلية بالشركة	3,63	,634	6,841	,000
10	لا تؤثر المراجعة الداخلية على عمل المراجعة الخارجية فيما يتعلق بإجراءات تقدير الخطر بالشركة	3,71	,710	7,612	,000
11	تضمن المراجعة الداخلية مستوى كافي من الإفصاح والشفافية من خلال مراجعة التقارير المالية للشركة وقياس أثرها	3,75	,752	8,210	,000
المحور ككل		**3,78**	**,78558**	**10,943**	**,000**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح لنا إن إجابات أفراد عينة الدراسة تميل نحو الجانب الإيجابي وفق المقياس المعمول به، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.78 وانحراف معياري يقدر ب 0.785 لكامل فقرات بعد المراجعة الداخلية، ومنه فهو يقع ضمن مجال الأهمية النسبية الكبيرة، (**أنظر الجدول رقم 07**) الخاص بسلم ليكارت الخماسي، في حين جاءت عبارات هذا البعد وفق الترتيب التالي:

- في المرتبة الأولى **العبارة رقم 01** والتي تدل على أن وجود نظام جيد للمراجعة الداخلية يساهم في تفعيل حوكمة الشركات، وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.12 وانحراف معياري يقدر ب 1.124 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- في المرتبة الثانية جاءت **العبارة رقم 02** والتي تأكد بان إدارة المراجعة الداخلية تقوم بإجراءات إدارة المخاطر على نحو جيد مما يساعدها في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.90 وانحراف معياري يقدر ب 0.903 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- المرتبة الثالثة جاءت **العبارة رقم 07** والتي تنص على أن المراجع الداخلي يعمل على اقتراح تحسينات لنظم الرقابة الداخلية بما يواكب التطور الحاصل في عمليات وأنشطة الشركة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري يقدر ب 0.869 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- أما المرتبة الرابعة فهي تخص **العبارة رقم 03** والتي تنص على أن إدارة المراجعة الداخلية تقوم بتقويم المخاطر التي تواجه الشركة وتقدم التقارير الملائمة للإدارة لمساعدتها على مواجهة ظاهرة الفساد الإداري والمالي، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.80 وانحراف معياري يقدر ب 0.800 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- المرتبة الخامسة كانت **للعبارة رقم 06** والتي تنص على أن يساهم المراجع الداخلي في تحقيق قيمة مضافة للشركة من خلال مدى استفادة أقسام ومصالح الشركة والأنشطة المدقق عليها من أعمال التدقيق الداخلي، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.78 وانحراف معياري يقدر ب 0.779 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- أما **العبارة رقم 11** فكانت في المرتبة السادسة والتي تصل على أن المراجعة الداخلية تضمن مستوى كافي من الإفصاح والشفافية من خلال مراجعة التقارير المالية للشركة وقياس أثرها، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.75 وانحراف معياري يقدر ب 0.752 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- **العبارة رقم 08** جاءت في المرتبة السابعة والتي تأكد على أن يسهر المراجع الداخلي على التقييم الدوري لنظم الرقابة الداخلية والعمل على تحديد المشاكل الموجودة فيها ومتابعتها وتصحيحها، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.74 وانحراف معياري يقدر ب 0.745 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛

- كما جاءت **العبارة رقم 10** في المرتبة الثامنة والتي تقول بأن المراجعة الداخلية لا تؤثر على عمل المراجعة الخارجية فيما يتعلق بإجراءات تقدير الخطر بالشركة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.71 وانحراف معياري يقدر ب 0.710 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- المرتبة التاسعة **للعبارة رقم 04** والتي تأكد بان المراجع الداخلي يقوم باستمرار بزيادة كفاءة وفعالية وجودة خدماته والتي تمكنه من تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.68 وانحراف معياري يقدر ب 0.683 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- **العبارة رقم 05** جاءت في المرتبة العاشرة والتي تنص على أن المراجع الداخلي يقوم بتقديم التأكيد المعقول بأن مخاطر الشركة تدار بفاعلية وكفاءة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.64 وانحراف معياري يقدر ب 0.641 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- المرتبة الحادية عشره والأخيرة فهي **للعبارة رقم 09** والتي تنص على أن المراجع الداخلي يقوم بتطوير برنامج لتحسين جودة نشاط المراجعة الداخلية بالشركة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.63 وانحراف معياري يقدر ب 0.634 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية المتوسطة لدرجة الاستجابة.

4-تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد المراجعة الخارجية وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (19): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لبعد المراجعة الخارجية.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةT	مستوى الدلالة
01	كجزء من متطلبات التطبيق الفعال لحوكمة الشركات على المراجع الخارجي اكتشاف الغش والأخطاء بالقوائم المالية للشركة	3,64	,641	6,286	,000
02	كفاءة المراجع الخارجي دليل على فعالية مبادئ حوكمة الشركات	3,69	,690	7,064	,000
03	الإفصاح والشفافية عن المعلومات المحاسبية بالقوائم المالية للشركة من طرف المراجع الخارجي يساهمان في إرساء مبادئ حوكمة الشركات	3,65	,648	5,936	,000
04	قيام المراجع الخارجي بمنع حدوث أزمات مالية بالشركة سوف يزيد من فعالية الحوكمة للشركة	3,63	,634	6,363	,000
05	يمكن حدوث تعارض بين مصالح المراجع الخارجي ومصلحة الشركة	3,45	,448	4,652	,000
06	يقوم المراجع الخارجي بالاتصال بالمسئولين عن الحوكمة في حالة ضعف نظام الرقابة الداخلية للشركة	3,57	,566	5,539	,000

07	ينبغي على المراجع الخارجي تأكيد المعلومات والتقارير المالية المنشورة من أجل زيادة مستوى الإفصاح والشفافية	3,80	,800	8,733	,000
08	يشير المراجع الخارجي في تقريره المقدم عن درجة التزام الشركة بمبادئ حوكمة الشركات	3,59	,593	6,234	,000
09	يساعد المراجع الخارجي مجلس الإدارة على مراجعة الهيكل الخاص بالتعويضات والحوافز بالشركة	3,54	,545	5,357	,000
10	يعتمد المراجع الخارجي على اختبارات الرقابة الداخلية التي يقوم بها المراجع الداخلي للشركة	3,58	,579	5,929	,000
المحور ككل		**3,6145**	**,61448**	**8,345**	**,000**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن إجابات أفراد عينة الدراسة تميل نحو الجانب الإيجابي وفق المقياس المعمول به، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.614 وانحراف معياري يقدر ب 0.614 لكامل فقرات بعد المراجعة الخارجية، ومنه فهو يقع ضمن مجال الأهمية النسبية الكبيرة، (**أنظر الجدول رقم 07**) الخاص بسلم ليكارت الخماسي، في حين جاءت عبارات هذا البعد وفق الترتيب التالي:

- في المرتبة الأولى **العبارة رقم 07** والتي تدل على انه ينبغي على المراجع الخارجي تأكيد المعلومات والتقارير المالية المنشورة من أجل زيادة مستوى الإفصاح والشفافية، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.80 وانحراف معياري يقدر ب 0.800 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- في المرتبة الثانية جاءت **العبارة رقم 02** والتي تأكد بان كفاءة المراجع الخارجي دليل على فعالية مبادئ حوكمة الشركات، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.69 وانحراف معياري يقدر ب 0.690 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- المرتبة الثالثة جاءت **العبارة رقم 03** والتي تنص على أن الإفصاح والشفافية عن المعلومات المحاسبية بالقوائم المالية للشركة من طرف المراجع الخارجي يساهمان في إرساء مبادئ حوكمة الشركات، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.65 وانحراف معياري يقدر ب 0.648 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- أما المرتبة الرابعة فهي تخص **العبارة رقم 01** والتي تنص على أنه كجزء من متطلبات التطبيق الفعال لحوكمة الشركات على المراجع الخارجي اكتشاف الغش والأخطاء بالقوائم المالية للشركة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.64 وانحراف معياري يقدر ب 0.641 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- المرتبة الخامسة كانت **للعبارة رقم 04** والتي تنص على انه عندما يقوم المراجع الخارجي بمنع حدوث أزمات مالية بالشركة سوف يزيد من فعالية الحوكمة للشركة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.63 وانحراف معياري يقدر ب 0.634 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛

- أما **العبارة رقم 08** فكانت في المرتبة السادسة والتي تصل على أن المراجع الخارجي يشير في تقريره المقدم عن درجة التزام الشركة بمبادئ حوكمة الشركات، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.59 وانحراف معياري يقدر ب 0.593 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- **العبارة رقم 10** جاءت في المرتبة السابعة والتي تأكد بأن المراجع الخارجي يعتمد على اختبارات الرقابة الداخلية التي يقوم بها المراجع الداخلي للشركة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.58 وانحراف معياري يقدر ب 0.579 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- كما جاءت **العبارة رقم 06** في المرتبة الثامنة والتي تقول بأن المراجع الخارجي يقوم بالاتصال بالمسئولين عن الحوكمة في حالة ضعف نظام الرقابة الداخلية للشركة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.57 وانحراف معياري يقدر ب 0.566 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- المرتبة التاسعة **للعبارة رقم 09** والتي تأكد بان المراجع الخارجي يساعد مجلس الإدارة على مراجعة الهيكل الخاص بالتعويضات والحوافز بالشركة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.54 وانحراف معياري يقدر ب 0.545 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- **العبارة رقم 05** جاءت في المرتبة العاشرة والأخيرة والتي تنص على أنه يمكن حدوث تعارض بين مصالح المراجع الخارجي ومصلحة الشركة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.45 وانحراف معياري يقدر ب 0.448 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة.

ثانيا–تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الخاص بإدارة المخاطر.

تم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني (إدارة المخاطر) وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (20): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الخاص بإدارة المخاطر.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةT	مستوى الدلالة
01	تتخذ الشركة الإجراءات الوقائية الممكنة لمنع وتقليل من فرص وقوع مسببات الخطر بالشركة	3,79	,786	9,144	,000
02	تعتمد الشركة على معلومات سابقة بهدف الكشف عن الخطر وتحديد حجمه، ويكون ذلك بسجل موثق ومعتمد للمخاطر	3,63	,628	7,508	,000
03	إدارة المخاطر تعمل على إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة والأعمال للشركة	3,74	,745	8,629	,000

04	تقوم إدارة الشركة بوضع خطة شاملة تحدد بها مجالات المخاطر في مختلف أنشطة الشركة	3,76	,759	8,651	,000
05	تقوم الشركة بتحديد مستويات تحمل المخاطر وقبولها وذلك وفق استراتيجية وفلسفة الشركة في تحقيق أهدافها	3,74	,738	8,885	,000
06	تطور الشركة ثقافة المخاطر وزيادة المعرفة والفهم للمخاطر المحيطة بالشركة	3,64	,641	7,342	,000
07	تتأكد الشركة من وجود إطار عام لإدارة المخاطر يساعد على تحديد العمليات الإجرائية اللازمة لمواجهة المخاطر بالشركة	3,59	,593	6,713	,000
08	تعمل الشركة على إيجاد أفضل استراتيجية لإدارة المخاطر المحتملة (تقاسم الخطر، التخفيض من مستوى الخطر، تجنب الخطر أو القبول)	3,81	,814	8,717	,000
09	تقوم الشركة بتخصيص وتوزيع الموارد بما يحقق إدارة المخاطر وتحقيق أهدافها	3,71	,710	8,385	,000
10	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة على تفعيل إدارة المخاطر	3,93	,931	9,676	,000
11	الشركة على دراية تامة بأهمية الأطراف ذات العلاقة ودورهم في إدارة المخاطر	3,74	,745	8,520	,000
12	تقوم الشركة بتحليل مواردها وإمكانياتها الداخلية بصفة دورية ومستمرة بهدف تجنب المخاطر بالشركة	3,70	,703	7,614	,000
13	تهدف لجنة المخاطر إلى توفير مستوى رقابي كافي للمخاطر والضوابط المتعلقة بجميع أعمال الشركة	3,83	,834	8,747	,000
المحور ككل		**3,7406**	**,74058**	**8,345**	**,000**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن إجابات أفراد عينة الدراسة تميل نحو الجانب الإيجابي وفق المقياس المعمول به، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.740 وانحراف معياري يقدر ب 0.740 لكامل فقرات المحور الثاني الخاص بإدارة

المخاطر، ومنه فهو يقع ضمن مجال الأهمية النسبية الكبيرة، (**أنظر الجدول رقم 07**) الخاص بسلم ليكارت الخماسي، في حين جاءت عبارات هذا البعد وفق الترتيب التالي:

- في المرتبة الأولى **العبارة رقم 10** والتي تنص على أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة تساعد على تفعيل إدارة المخاطر، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.93 وانحراف معياري يقدر ب 0.931 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- في المرتبة الثانية جاءت **العبارة رقم 13** والتي تأكد بان لجنة المخاطر تهدف إلى توفير مستوى رقابي كافي للمخاطر والضوابط المتعلقة بجميع أعمال الشركة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.83 وانحراف معياري يقدر ب 0.834 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- المرتبة الثالثة جاءت **العبارة رقم 08** والتي تنص على أن الشركة تعمل على إيجاد أفضل استراتيجية لإدارة المخاطر المحتملة (تقاسم الخطر، التخفيض من مستوى الخطر، تجنب الخطر أو القبول)، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.81 وانحراف معياري يقدر ب 0.814 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- أما المرتبة الرابعة فهي تخص **العبارة رقم 01** والتي تنص على أن الشركة تتخذ الإجراءات الوقائية الممكنة لمنع وتقليل من فرص وقوع مسببات الخطر بالشركة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.79 وانحراف معياري يقدر ب 0.786 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- المرتبة الخامسة كانت **للعبارة رقم 04** والتي تنص على إدارة الشركة تقوم بوضع خطة شاملة تحدد بها مجالات المخاطر في مختلف أنشطة الشركة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري يقدر ب 0.759 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- أما **العبارة رقم 03 والعبارة رقم 05 والعبارة رقم 11** كانوا بنفس الترتيب وهو الترتيب السادس، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.74 للعبارات وانحراف معياري يقدر ب 0.745 للعبارة الثالثة والحادية عشره، بينما العبارة الخامسة فكان انحرافها المعياري يقدر ب 0.738 وهما يقعان ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- **العبارة رقم 09** جاءت في المرتبة السابعة والتي تأكد على أن تقوم الشركة بتخصيص وتوزيع الموارد بما يحقق إدارة المخاطر وتحقيق أهدافها، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.71 وانحراف معياري يقدر ب 0.710 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- كما جاءت **العبارة رقم 12** في المرتبة الثامنة والتي تقول بأن الشركة تقوم بتحليل مواردها وإمكانياتها الداخلية بصفة دورية ومستمرة بهدف تجنب المخاطر بالشركة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.70 وانحراف معياري يقدر ب 0.703 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛

- المرتبة التاسعة **للعبارة رقم 06** والتي تأكد بان تقوم الشركة ت الشركة بتطوير ثقافة المخاطر وزيادة المعرفة والفهم للمخاطر المحيطة بالشركة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.64 وانحراف معياري يقدر ب 0.641 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- **العبارة رقم 02** جاءت في المرتبة العاشرة والتي تنص على أن الشركة تعتمد على معلومات سابقة بهدف الكشف عن الخطر وتحديد حجمه، ويكون ذلك بسجل موثق ومعتمد للمخاطر، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.63 وانحراف معياري يقدر ب 0.628 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية الكبيرة لدرجة الاستجابة؛
- المرتبة الحادية عشره والأخيرة فهي **للعبارة رقم 07** والتي تنص على أن الشركة تتأكد من وجود إطار عام لإدارة المخاطر يساعد على تحديد العمليات الإجرائية اللازمة لمواجهة المخاطر بالشركة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.59 وانحراف معياري يقدر ب 0.593 وهو يقع ضمن الأهمية النسبية المتوسطة لدرجة الاستجابة.

المبحث الثالث: تحليل واختبار الفرضيات.

من خلال هذا المبحث سوف نقوم باختبار فرضيات الدراسة الموضوعية والإجابة عن الإشكالية المطروحة، غير انه يجب أولا اختبار نوع التوزيع الطبيعي الذي تتبعه عينة الدراسة، حيث بالرغم من كبر حجم العينة والذي هو 145 مفردة، وأن القاعدة العامة التي تنص على أن حجم العينة يتعدى 30 مفردة فهو يتبع توزيعا طبيعيا، إلا أنه سوف يتم إجراء اختبار التبعية للتوزيع الطبيعي وذلك باستخدام اختبار **Kolmogorov Smirnov-** واختبار **Shapiro – Wilk** والذي يسمح لنا بمعرفة نوع التوزيع الذي تتبعه المفردات، ومنه تحديد نوع الاختبارات المناسبة في عملية اختبار فرضيات الدراسة، فيما إذا كانت الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية والتي يحددها نموذج الاختبار الإحصائي.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي المتغير المستقل – آليات حوكمة الشركات.

لمعرفة نوع التوزيع الذي تتبعه أبعاد المتغير المستقل تم إعداد الجدول التالي الذي يتضمن أبعاد المتغير المستقل وهي مجلس الإدارة ولجان المراجعة، المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية.

الجدول رقم (21): اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov –Smirnov ،Shapiro – Wilk لأبعاد المحور الأول.

Tests de normalité				
Shapiro–Wilk		Kolmogorov–Smirnov		
Sig.	ddl	Sig.	ddl	أبعاد المحور الأول (آليات حوكمة الشركات)
0.055	15	0.94	145	البعد الأول (مجلس الإدارة)
0.095	15	0.161	145	البعد الثاني (لجان المراجعة)
0.126	15	0.20	145	البعد الثالث (المراجعين الداخليين)
0.058	15	0.185	145	البعد الرابع (المراجعين الخارجيين)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول رقم (21) لاختبار التوزيع الطبيعي لمحور آليات حوكمة الشركات والذي يتضمن أربعة أبعاد نجد أن جميع بنود الأبعاد تزيد عن مستوى الدلالة 0.05 بالنسبة لاختبار **Kolmogorov –Smirnov**، وفي المقابل كانت أيضا جميع بنود الأبعاد المتعلقة بمحور آليات حوكمة الشركات لاختبار **Shapiro – Wilk** ذات مستوى دلالة Sig أكبر من 0.05، ومنه يمكن الحكم بناءا على اختبار كل من **Kolmogorov Smirnov** و**Shapiro – Wilk** أن هذا المحور (آليات حوكمة الشركات) يتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي المتغير التابع – إدارة المخاطر.

لمعرفة التوزيع الذي يتبعه المتغير التابع المتمثل في إدارة المخاطر تم الاستعانة بالجدول التالي:

الجدول رقم (22): اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov- Smirnov و Shapiro – Wilk للمتغير التابع إدارة المخاطر.

Tests de normalité				
Shapiro–Wilk		Kolmogorov–Smirnov		
Sig.	ddl	Sig.	Ddl	المحور الثاني
0.081	145	0.099	145	(إدارة المخاطر)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول رقم (22) لاختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني الخاص بالمتغير التابع إدارة المخاطر، نجد أن مستوى الدلالة Sig للمحور الثاني (إدارة المخاطر) وفق اختبار **Kolmogorov- Smirnov** جاءت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وفي المقابل لاختبارات **Shapiro – Wilk** كانت قيمة sig أكبر من 0.05، وعليه يمكن الحكم أن المتغير التابع يتبع توزيعا طبيعيا.

وعليه وبعد تأكيد نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل والمتغير التابع فإن الاختبارات التي سوف تطبق لاختبار فرضيات الدراسة هي الاختبارات المعلمية.

المطلب الثالث: تحليل الفقرات واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة.

سنحاول بهذا المطلب استخدام الانحدار المتعدد في اختبار وتحليل فقرات وفرضيات الدراسة، وبالتالي سيتم صياغة الفرضيات كما يلي:

أولا–الفرضية الأولى H0: والتي تنص على أنه لا يوجد أثر فعال لمجلس الإدارة في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية، وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار هذه الفرضية، وفقا للنموذج التالي:

$$Y1= B0 + B1X1 + B2X2 + B3X3 + B4X4 \ldots\ldots\ldots\ldots x15$$

حيث أن:

Y1: إدارة المخاطر.

X1: يلتزم مجلس الإدارة بالقوانين والأنظمة المرتبطة بالأطراف ذات المصلحة بالشركة.

X2: يقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عن المصالح الخاصة بالمساهمين بمسائل قد تمس الشركة.

X3: يعمل مجلس الإدارة على تحقيق المعاملة المتكافئة بين مختلف فئات المساهمين بالشركة.

X4: مجلس الإدارة لا يشارك في تشكيل الإستراتيجية والأهداف والسياسات العامة للشركة.

X5: يتولى مجلس الإدارة مسؤولية تعيين الرئيس التنفيذي وكبار الموظفين بالشركة.

X6: يقوم مجلس الإدارة للشركة بتقييم أدائه على أسس منتظمة ومرجعية وإحداث التغييرات عند الحاجة.

X7: لا يشجع مجلس الإدارة ثقافة الحوار والنقد ووجهات النظر المختلفة في غرفة الاجتماعات بالشركة.

X8: يضمن مجلس إدارة الشركة منع التهاون الإداري ويركز اهتمام المديرين على تطبيق مبادئ الحوكمة.

X9: يتم إخضاع مجلس إدارة الشركة المساءلة باعتباره المسئول الرئيسي عن الإشراف بالشركة.

X10: يقوم مجلس إدارة الشركة بعقد اجتماعات دورية خلال السنة من أجل الوقوف على أهم النقائص التي قد تضر بالشركة.

X11: يقوم مجلس الإدارة باستعراض وتوجيه استراتيجية الشركة وخطط العمل الرئيسية ووضع أهداف الأداء بالشركة.

B0 الحد الثابت

B4B3B2B1.....B11: معاملات الانحدار

ويمكن وضع الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي:

H0: B1 = B2 = B3 = B4 = 0

"أي لا توجد علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع"

H1: على الأقل B واحدة لا تساوي الصفر.

الجدول رقم(23): تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y1 للفرضية الأولى

ANOVA						
Model		**Sum of Squares**	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
1	Regression	87,996	11	8,000	27,059	,000b
	Residual	39,615	134	,296		
	Total	127,611	145			

a. **Dependent Variable**: E

b. **Predictors**: (**Constant**), X 1, X2, X 3, X 4, X 5, X 6, X 7, X 8, X 9, X 10, X 11

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig= 0.000 أي أقل من 0.05 أي أن النموذج دال إحصائية إلا أنه وبالنظر للجدول الموالي نلاحظ أن بعض العبارات مستوى دلالتها الإحصائية أكبر من 0.05 وعليه ولتصحيح النموذج سنتبع طريقة التحليل التراجعي وذلك بحذف المتغيرات ذات مستويات المعنوية الأكبر كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(24): اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (مجلس الإدارة) والمتغير التابع Y1

Coefficientsa						
Model		**Unstandardized Coefficients**		**Standardized Coefficients**	**T**	**Sig.**
		B	**Std. Error**	**Beta**		
1	(Constant)	,440	,215		2,044	,043
	X1	,224	,067	,288	3,327	,001
	X 2	-,015	,059	-,018	-,253	,801
	X 3	,398	,072	,446	5,557	,000
	X 4	-,315	,102	-,341	-3,082	,002
	X 5	,267	,097	,301	2,767	,006

	X 6	,024	,093	,026	,254	,800
	X 7	-,228	,074	-,260	-3,075	,003
	X 8	,303	,095	,315	3,199	,002
	X 9	-,039	,070	-,049	-,548	,584
	X 10	,235	,074	,259	3,165	,002
	X 11	,000	,091	,000	-,002	,998
a. Dependent Variable: E						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامجSPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتغيرات ذات مستوى الدلالة الأكبر هي (X2,X6,X8 ,X9,X11) ولذلك نقوم بحذفها ومن ثم إعادة تقدير النموذج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y1 للفرضية الأولى بعد إعادة تقدير النموذج

ANOVA a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	84,359	6	14,060	45,184	,000 b
	Residual	43,252	139	,311		
	Total	127,611	145			
a. Dependent Variable: E						
b. Predictors: (Constant), X1, , X3, X4, X5, X10,X7.						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول أعلاه بأن قيمة مستوى الدلالة Sig= 0.00 أي أصغر من 0.05 وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 والتي تنص على أنه يوجد أثر فعال لمجلس الإدارة في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية، والجدول الموالي يوضح الشكل النهائي لنموذج الدراسة كما يلي:

الجدول رقم(26): اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (مجلس الإدارة) والمتغير التابع Y1 بعد إعادة تقدير النموذج

Coefficients[a]				
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	T	Sig.

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,541	,209		2,585	,011
	X1	,204	,051	,263	4,033	,000
	X3	,408	,073	,457	5,590	,000
	X4	-,227	,101	-,246	-2,246	,026
	X5	,320	,087	,360	3,693	,000
	X7	-,153	,068	-,174	-2,256	,026
	X10	,282	,064	,311	4,380	,000

a. Dependent Variable: E

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود علاقة عكسية بين المتغيرين (X4 ; X7) مع المتغير التابع أي أن عدم مشاركة مجلس الإدارة في تشكيل الإستراتيجية والأهداف والسياسات العامة للشركة، وعدم تشجيع مجلس الإدارة لثقافة الحوار والنقد ووجهات النظر المختلفة في غرفة الاجتماعات بالشركة لهما تأثر سلبي على حوكمة الشركات بشركات الأسهم الجزائرية، وأيضا نلاحظ وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين (X1 ; X3 ; X5 ; X10) مع المتغير التابع, أي أن التزام مجلس الإدارة بالقوانين والأنظمة المرتبطة بالأطراف ذات المصلحة بالشركة وعمل مجلس الإدارة على تحقيق المعاملة المتكافئة بين مختلف فئات المساهمين بالشركة، كذلك تتولي مجلس الإدارة مسؤولية تعيين الرئيس التنفيذي وكبار الموظفين بالشركة بالإضافة إلى قيام مجلس إدارة الشركة بعقد اجتماعات دورية خلال السنة من أجل الوقوف على أهم النقائص التي قد تضر بالشركة لهم تأثير على إيجابي على فعالية مجلس الإدارة في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية, ومن هنا يمكن التعبير عن نموذج العلاقة بين المتغيرات بالمعادلة التالية:

$$Y1= 0.541 + 0.204X1 + 0.408X3 - 0.227X4 + 0.320X5 - 0.153X7 + 0.282X10$$

ثانيا–الفرضية الثانية H0: والتي تنص على أنه لا يوجد أثر فعال للجان المراجعة في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية، وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار هذه الفرضية، وفقا للنموذج التالي:

$$Y2= B0 + B1X1 + B2X2 + B3X3 + B4X4 \quad \ldots\ldots\ldots\ldots x12$$

حيث أن:

Y1: إدارة المخاطر.

X1: تهدف لجان المراجعة إلى فحص ومراجعة السياسات المحاسبية المطبقة بالشركة والإجراءات المتبعة في إعداد القوائم المالية.

X2 : التأهيل العلمي والعملي لأعضاء لجان المراجعة دليل على فعالية حوكمة الشركات.

X3 : من مهام لجان المراجعة العمل على التأكد من مدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

X4 : تعمل لجان المراجعة على التحديث المستمر لإدارة المخاطر بالشركة لتعكس بذلك الوضع الحالي والتغييرات الجارية

X5 : غياب حس المسئولين لدى بعض الموظفين يؤثر على عمل لجان المراجعة بالشركة

X6 : لا يؤدي الحضور الدوري لاجتماعات أعضاء لجنة المراجعة إلى زيادة فعالية حوكمة الشركات.

X7 : تؤثر طول مدة عضوية لجنة المراجعة في الشركة على زيادة فعالية حوكمة الشركات.

X8 : تتأكد لجان المراجعة من حدوث أنشطة المراقبة المستمرة لتقييم كافة الأنظمة بالشركة.

X9 : تقوم لجان المراجعة بالشركة بتقييم التقنيات المستخدمة في تحديد المخاطر والفرص.

X10 : يقوم لجان المراجعة بالتنسيق مع المراجع الخارجي للشركة من حيث تنفيذ برنامج المراجعة للشركة.

X11 : إلزام الشركة بضرورة نشر تقرير لجنة المراجعة ضمن التقارير والقوائم المالية للرفع من درجة الثقة والمصداقية في القوائم المالية للشركة.

X12 : تقوم لجنة المراجعة بالشركة بدراسة ملاحظات المراجع الخارجي على القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة.

B0 : الحد الثابت

B12.....B4B3B2B1: معاملات الانحدار

ويمكن وضع الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي:

H0: B1= B2= B3= B4=0

"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(27): تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y2 للفرضية الثانية

ANOVAa						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82,541	12	6,878	20,298	,000b
	Residual	45,070	133	,339		
	Total	127,611	145			

a. Dependent Variable: E

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig= 0.000 أي أقل من 0.05 أي أن النموذج دال إحصائية إلا أنه وبالنظر للجدول الموالي نلاحظ أن بعض العبارات مستوى دلالتها الإحصائية أكبر من 0.05 وعليه ولتصحيح النموذج سنتبع طريقة التحليل الترافدي وذلك بحذف المتغيرات ذات مستويات المعنوية الأكبر كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(28): اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (لجان المراجعة) والمتغير التابع Y2

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,614	,257		2,391	,018
	X1	,244	,083	,265	2,935	,004
	X2	-,036	,084	-,042	-,428	,670
	X3	,066	,100	,064	,661	,510
	X4	,112	,094	,123	1,194	,235
	X5	-,029	,065	-,034	-,446	,656
	X6	-,226	,074	-,306	-3,064	,003
	X7	-,026	,053	-,031	-,484	,629
	X8	,230	,107	,254	2,158	,033
	X9	,125	,085	,141	1,465	,145

	X10	,114	,077	,134	1,490	,139
	X11	,022	,070	,029	,310	,757
	X12	,244	,071	,288	3,440	,001
a. Dependent Variable: E						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضح في الجدول أعلاه حول العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع أن مستوى الدلالة الإحصائية للمتغيرات (X2, X3, X5, X7, X10, X11) أكبر من 0.05 ولهذا سيتم حذف هذه المتغيرات وإعادة تقدير النموذج كما يلي:

الجدول رقم (29): تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y2 للفرضية الثانية بعد إعادة تقدير النموذج

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	81,457	6	13,576	40,886	,000b
	Residual	46,155	139	,332		
	Total	127,611	145			
a. Dependent Variable: E						
b. Predictors: (Constant), X1, X6, X4, X12, X8, X9						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

الجدول رقم (30): اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (لجان المراجعة) والمتغير التابع Y2 بعد إعادة تقدير النموذج

Coefficients a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,604	,211		2,865	,005
	X1	,263	,073	,285	3,575	,000
	X4	,096	,082	,106	1,181	,240
	X6	-,233	,065	-,315	-3,575	,000
	X8	,313	,088	,346	3,561	,001
	X9	,154	,067	,173	2,308	,022

	X12	,254	,067	,300	3,801	,000
a. Dependent Variable: E						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامجSPSS.

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضح في الجدول أعلاه حول العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع أن مستوى الدلالة الإحصائية للمتغيرات (X4) أكبر من0.05 ولهذا سيتم حذف هذه المتغيرات وإعادة تقدير النموذج كما يلي:

الجدول رقم(31): تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y2 للفرضية الثانية بالنموذج النهائي

ANOVA						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	80,994	5	16,199	48,647	,000b
	Residual	46,618	140	,333		
	Total	127,611	145			
a. Dependent Variable: E						
b. Predictors: (Constant), X1, X6, X12, X8, X9						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول أعلاه بأن قيمة مستوى الدلالة Sig= 0.00 أي أصغر من 0.05 وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1والتي تنص على انه يوجد أثر فعال للجان المراجعة في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية، والجدول الموالي يوضح الشكل النهائي لنموذج الدراسة كما يلي:

الجدول رقم(32): اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (لجان المراجعة) والمتغير التابع Y2 بالنموذج النهائي

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,632	,210		3,014	,003
	X1	,293	,069	,318	4,255	,000
	X6	-,236	,065	-,319	-3,610	,000

	X8	,359	,079	,396	4,546	,000
	X9	,173	,065	,195	2,671	,008
	X12	,250	,067	,296	3,742	,000
a. Dependent Variable: E						

المصدر: من إعداد الباحث 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 (X6) مع المتغير التابع أي أنه لا يؤدي الحضور الدوري لاجتماعات أعضاء لجنة المراجعة إلى زيادة فعالية حوكمة الشركات له تأثر سلبي على حوكمة الشركات بشركات الأسهم، وأيضا نلاحظ وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين (X1, X8, X9, X12) مع المتغير التابع أي تهدف لجان المراجعة إلى فحص ومراجعة السياسات المحاسبية المطبقة بالشركة والإجراءات المتبعة في إعداد القوائم المالية و تتأكد لجان المراجعة من حدوث أنشطة المراقبة المستمرة لتقييم كافة الأنظمة بالشركة و تقوم لجان المراجعة بالشركة بتقييم التقنيات المستخدمة في تحديد المخاطر والفرص، كذلك تقوم لجنة المراجعة بالشركة بدراسة ملاحظات المراجع الخارجي على القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة لهم تأثير إيجابي على فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية, ومن هنا يمكن التعبير عن نموذج العلاقة بين المتغيرات بالمعادلة التالية:

Y1= 0.632 + 0.293X1-0.236X6+0.359X8 + 0.173X9+ 0.250X12

ثالثا–الفرضية الثالثة H0: والتي تنص على أنه لا يوجد أثر فعال للمراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية، وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار هذه الفرضية، وفقا للنموذج التالي:

$$Y2= B0 + B1X1 + B2X2 + B3X3 + B4X4 \ldots\ldots\ldots\ldots x12$$

حيث أن:

Y1: إدارة المخاطر.

X1: وجود نظام جيد للمراجعة الداخلية يساهم في تفعيل حوكمة الشركات.

X2: تقوم إدارة المراجعة الداخلية بإجراءات إدارة المخاطر على نحو جيد مما يساعدها في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

X3: تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتقويم المخاطر التي تواجه الشركة وتقدم التقارير الملائمة للإدارة لمساعدتها على مواجهة ظاهرة الفساد الإداري والمالي.

X4: يقوم المراجع الداخلي باستمرار بزيادة كفاءة وفعالية وجودة خدماته والتي تمكنه من تفعيل مبادئ حوكمة الشركات.

X5: يقوم المراجع الداخلي بتقديم التأكيد المعقول بأن مخاطر الشركة تدار بفاعلية وكفاءة.

X6: يساهم المراجع الداخلي في تحقيق قيمة مضافة للشركة من خلال مدى استفادة أقسام ومصالح الشركة والأنشطة المدقق عليها من أعمال التدقيق الداخلي.

X7: يعمل المراجع الداخلي على اقتراح تحسينات لنظم الرقابة الداخلية بما يواكب التطور الحاصل في عمليات وأنشطة الشركة.

X8: يسهر المراجع الداخلي على التقييم الدوري لنظم الرقابة الداخلية والعمل على تحديد المشاكل الموجودة فيها ومتابعتها وتصحيحها.

X9: يقوم المراجع الداخلي بتطوير برنامج لتحسين جودة نشاط المراجعة الداخلية بالشركة.

X10: لا تؤثر المراجعة الداخلية على عمل المراجعة الخارجية فيما يتعلق بإجراءات تقدير الخطر بالشركة.

X11: تضمن المراجعة الداخلية مستوى كافي من الإفصاح والشفافية من خلال مراجعة التقارير المالية للشركة وقياس أثرها.

B0 : الحد الثابت

B11.....B4B3B2B1: معاملات الانحدار

ويمكن وضع الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي:

H0: B1= B2= B3= B4=0

"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(33): تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y2 للفرضية الثالثة

ANOVA[a]						
Model		**Sum of Squares**	**Df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
1	Regression	88,439	11	8,040	27,503	,000b
	Residual	39,172	134	,292		
	Total	127,611	145			

a. Dependent Variable: E
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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig= 0.000 أي أقل من 0.05 أي أن النموذج دال إحصائية إلا أنه وبالنظر للجدول الموالي نلاحظ أن بعض العبارات مستوى دلالتها الإحصائية أكبر من 0.05 وعليه ولتصحيح النموذج سنتبع طريقة التحليل التراجعي وذلك بحذف المتغيرات ذات مستويات المعنوية الأكبر كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (34): اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (المراجعة الداخلية) والمتغير التابع Y2

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,869	,229		3,793	,000
	X1	,033	,073	,034	,457	,648
	X2	,352	,106	,411	3,334	,001
	X3	,071	,089	,081	,803	,423
	X4	,136	,080	,168	1,698	,092
	X5	-,002	,102	-,003	-,022	,982
	X6	,163	,091	,192	1,788	,076
	X7	,036	,092	,038	,394	,694
	X8	,035	,090	,040	,384	,702
	X9	,106	,077	,126	1,378	,170
	X10	-,151	,061	-,182	-2,474	,015
	X11	-,029	,062	-,034	-,465	,642
a. Dependent Variable: E						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضح في الجدول أعلاه حول العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع أن مستوى الدلالة الإحصائية للمتغيرات(X1, X5, X8, X12, X11) أكبر من0.05 ولهذا سيتم حذف هذه المتغيرات وإعادة تقدير النموذج كما يلي:

الجدول رقم (35): تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y2 للفرضية الثالثة بعد إعادة تقدير النموذج

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	88,271	7	12,610	44,234	,000b
	Residual	39,341	138	,285		
	Total	127,611	145			

a. Dependent Variable: E

b. Predictors: (Constant), X2, X6, X4, X3, X7, X9, X10

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

الجدول رقم (36): اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (المراجعة الداخلية) والمتغير التابع Y2 بعد إعادة تقدير النموذج

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,884	,197		4,495	,000
	X2	,363	,097	,423	3,721	,000
	X3	,080	,086	,091	,930	,354
	X4	,148	,062	,183	2,402	,018
	X6	,163	,076	,192	2,151	,033
	X7	,051	,086	,054	,591	,555
	X9	,103	,070	,123	1,483	,140
	X10	-,161	,055	-,193	-2,946	,004

a. Dependent Variable: E

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضح في الجدول أعلاه حول العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع أن مستوى الدلالة الإحصائية للمتغيرات(X7, X3) أكبر من0.05 ولهذا سيتم حذف هذه المتغيرات وإعادة تقدير النموذج كما يلي:

الجدول رقم(37): تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y2 للفرضية الثالثة بالنموذج النهائي

ANOVAa						
Model		**Sum of Squares**	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
1	Regression	87,972	5	17,594	62,141	,000b
	Residual	39,639	140	,283		
	Total	127,611	145			
a. **Dependent Variable**: E						
b. **Predictors**: (**Constant**), **X2**, **X4**,**X6**, **X10**, **X9**						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول أعلاه بأن قيمة مستوى الدلالة Sig= 0.00 أي أصغر من 0.05 وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1والتي تنص بوجود أثر فعال للمراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية، والجدول الموالي يوضح الشكل النهائي لنموذج الدراسة كما يلي:

الجدول رقم(38): اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (المراجعة الداخلية) والمتغير التابع Y2 بالنموذج النهائي

Coefficients[a]						
Model		**Unstandardized Coefficients**		**Standardized Coefficients**	**t**	**Sig.**
		B	**Std. Error**	**Beta**		
1	(Constant)	,926	,189		4,896	,000
	X2	,423	,077	,494	5,477	,000
	X4	,147	,061	,182	2,404	,018
	X6	,177	,073	,210	2,430	,016
	X9	,145	,054	,173	2,679	,008
	X10	-,155	,054	-,186	-2,871	,005
a. **Dependent Variable**: E						

المصدر: من إعداد الباحث 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 (X10) مع المتغير التابع أي أن عدم تأثير المراجعة الداخلية على عمل المراجعة الخارجية فيما يتعلق بإجراءات تقدير الخطر بالشركة له تأثر سلبي على حوكمة الشركات بشركات الأسهم، وأيضا نلاحظ وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين (X2, X4, X6, X9) مع المتغير التابع أي إدارة المراجعة الداخلية تقوم بإجراءات إدارة المخاطر على نحو جيد مما يساعدها في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات والمراجع الداخلي يقوم باستمرار بزيادة كفاءة وفعالية وجودة خدماته والتي تمكنه من تفعيل مبادئ حوكمة الشركات والمراجع الداخلي يساهم في تحقيق قيمة مضافة للشركة من خلال مدى استفادة أقسام ومصالح الشركة والأنشطة المدقق عليها من أعمال التدقيق الداخلي، كذلك يقوم المراجع الداخلي بتطوير برنامج لتحسين جودة نشاط المراجعة الداخلية بالشركة لهم تأثير إيجابي على فعالية المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية, ومن هنا يمكن التعبير عن نموذج العلاقة بين المتغيرات بالمعادلة التالية:

$$Y1= 0.926+0.423X2+0.147X4+0.177X6+0.145X9-0.155X10$$

رابعا–الفرضية الرابعة H0: والتي تنص على أنه لا يوجد أثر فعال للمراجعة الخارجية في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية، وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار هذه الفرضية، وفقا للنموذج التالي:

$$Y2= B0 + B1X1 + B2X2 + B3X3 + B4X4 \ldots\ldots\ldots\ldots x10$$

حيث أن:

Y1: إدارة المخاطر.

X1: كجزء من متطلبات التطبيق الفعال لحوكمة الشركات على المراجع الخارجي اكتشاف الغش والأخطاء بالقوائم المالية للشركة.

X2: كفاءة المراجع الخارجي دليل على فعالية مبادئ حوكمة الشركات.

X3: الإفصاح والشفافية عن المعلومات المحاسبية بالقوائم المالية للشركة من طرف المراجع الخارجي يساهمان في إرساء مبادئ حوكمة الشركات.

X4: قيام المراجع الخارجي بمنع حدوث أزمات مالية بالشركة سوف يزيد من فعالية الحوكمة للشركة.

X5: يمكن حدوث تعارض بين مصالح المراجع الخارجي ومصلحة الشركة.

X6: يقوم المراجع الخارجي بالاتصال بالمسئولين عن الحوكمة في حالة ضعف نظام الرقابة الداخلية للشركة.

X7: ينبغي على المراجع الخارجي تأكيد المعلومات والتقارير المالية المنشورة من أجل زيادة مستوى الإفصاح والشفافية.

X8: يشير المراجع الخارجي في تقريره المقدم عن درجة التزام الشركة بمبادئ حوكمة الشركات.

X9: يساعد المراجع الخارجي مجلس الإدارة على مراجعة الهيكل الخاص بالتعويضات والحوافز بالشركة.

X10: يعتمد المراجع الخارجي على اختبارات الرقابة الداخلية التي يقوم بها المراجع الداخلي للشركة

B0 : الحد الثابت

B10.....B4B3B2B1: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 الأقلB واحدة لا تساوي الصفر

"أي أنه توجد علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع"

الجدول رقم(39): تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y2 للفرضية الرابعة

ANOVA[a]						
Model		**Sum of Squares**	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
1	Regression	84,352	10	8,435	26,324	,000[b]
	Residual	43,259	135	,320		
	Total	127,611	145			
a. Dependent Variable: E						
b. Predictors: (Constant), X 1, X2, X 3, X 4, X 5, X 6, X 7, X 8, X 9, X 10						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig= 0.000 أي أقل من 0.05 أي أن النموذج دال إحصائية إلا أنه وبالنظر للجدول الموالي نلاحظ أن بعض العبارات مستوى دلالتها الإحصائية أكبر من 0.05 وعليه ولتصحيح النموذج سنتبع طريقة التحليل الترافدي وذلك بحذف المتغيرات ذات مستويات المعنوية الأكبر كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(40): اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (المراجعة الخارجية) والمتغير التابع Y2

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,617	,217		2,842	,005
	X1	,252	,055	,330	4,618	,000
	X2	,010	,062	,012	,160	,873
	X3	-,048	,070	-,067	-,686	,494
	X4	,011	,066	,014	,169	,866
	X5	-,028	,064	-,035	-,436	,664
	X6	-,022	,064	-,029	-,341	,733
	X7	,335	,062	,394	5,372	,000
	X8	,056	,062	,069	,901	,369
	X9	,023	,052	,030	,439	,662
	X10	,258	,063	,323	4,078	,000
a. Dependent Variable: E						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضح في الجدول أعلاه حول العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع أن مستوى الدلالة الإحصائية للمتغيرات (X2, X3, X5,X6,X9) أكبر من0.05 ولهذا سيتم حذف هذه المتغيرات وإعادة تقدير النموذج كما يلي:

الجدول رقم(41): تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y2 بعد إعادة تقدير النموذج

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	84,020	5	16,804	53,969	,000[b]
	Residual	43,591	140	,311		
	Total	127,611	145			
a. Dependent Variable: E						

b. **Predictors**: (**Constant**), **X1**, **X4**, **X7**, **X8**, **X10**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

الجدول رقم(42): اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (المراجعة الداخلية) والمتغير التابع Y2 بعد إعادة تقدير النموذج

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,641	,198		3,239	,001
	X1	,240	,048	,315	5,030	,000
	X4	-,001	,056	-,001	-,010	,992
	X7	,317	,056	,373	5,715	,000
	X8	,050	,051	,063	,984	,327
	X10	,235	,049	,293	4,797	,000

a. **Dependent Variable**: **E**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضح في الجدول أعلاه حول العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع أن مستوى الدلالة الإحصائية للمتغيرات(X8, X4) أكبر من0.05 ولهذا سيتم حذف هذه المتغيرات وإعادة تقدير النموذج كما يلي:

الجدول رقم(43): تحليل التباين (ANOVA TABLE) للمتغير التابع Y2 للفرضية الرابعة بالنموذج النهائي

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	83,692	3	27,897	90,199	,000[b]
	Residual	43,919	142	,309		
	Total	127,611	145			

a. **Dependent Variable**: **E**

b. **Predictors**: (**Constant**), **X1**, **X7**,**X10**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول أعلاه بأن قيمة مستوى الدلالة Sig= 0.00 أي أصغر من 0.05 وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1والتي تنص بوجود أثر فعال للمراجعة الخارجية في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية، والجدول الموالي يوضح الشكل النهائي لنموذج الدراسة كما يلي:

الجدول رقم(44): اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (المراجعة الخارجية) والمتغير التابع Y2 بالنموذج النهائي

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,689	,192		3,592	,000
	X1	,243	,044	,318	5,465	,000
	X7	,332	,052	,391	6,377	,000
	X10	,253	,044	,317	5,754	,000
a. Dependent Variable: E						

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 وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين (X1, X7, X10) مع المتغير التابع أي أن كجزء من متطلبات التطبيق الفعال لحوكمة الشركات على المراجع الخارجي اكتشاف الغش والأخطاء بالقوائم المالية للشركة وينبغي على المراجع الخارجي تأكيد المعلومات والتقارير المالية المنشورة من أجل زيادة مستوى الإفصاح والشفافية ويعتمد المراجع الخارجي على اختبارات الرقابة الداخلية التي يقوم بها المراجع الداخلي للشركة لهم تأثير إيجابي على فعالية المراجعة الخارجية في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية, ومن هنا يمكن التعبير عن نموذج العلاقة بين المتغيرات بالمعادلة التالية:

$$Y1= 0.689 + 0.243X1-0.332X7 +0.253X10$$

خلاصة الفصل

تتعلق هذه الدراسة الميدانية بفعالية آليات حوكمة الشركات في إدارة المخاطر، وذلك لمجموعة من شركات الأسهم التي تنشط في بيئة الأعمال الجزائرية، إذ أكدت هذه الدراسة على الأثر والأهمية الكبيرة لآليات حوكمة الشركات في إدارة المخاطر لهذه الشركات، وبالتالي زيادة فعالية حوكمة الشركات لتكون بمثابة ضمان وصمام أمان لحقوق المساهمين، إضافة إلى حماية أصول وممتلكات الشركة.

حيث قام الباحث خلال هذه الدراسة الميدانية بتحليل استبيان الدراسة لفرض ذلك، بعد تحكيمه وإجراء مختلف التعديلات اللازمة والذي تم تقسيمه إلى جزأين أساسيين، بتمثل الجزء الأول في معلومات عامة أو شخصية لأفراد عينة الدراسة، بينما الجزء الثاني فقد خصص لمحاور الدراسة المتمثلة في محور آليات حوكمة الشركات كمحور أول، ومحور إدارة المخاطر كمحور ثاني.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الأبعاد الأربعة الممثلة لآليات حوكمة الشركة (بعد مجلس الإدارة، بعد لجان المراجعة، بعد المراجعة الداخلية، وبعد المراجعة الخارجية) لها أثر فعال في إدارة المخاطر لدى الشركات عينة الدراسة.

الخـــاتمـــة

استهدفت هذه الدراسة إلى إبراز فعالية آليات حوكمة الشركات في إدارة المخاطر، وذلك من خلال دراسة ميدانية لمجموعة من شركات الأسهم الجزائرية، وقد توصلت الدراسة بجانبيها النظري والتطبيقي إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

أولا: نتائج الجانب النظري.

1-تعمل حوكمة الشركات على تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار كالمديرين التنفيذيين ومجالس الإدارة على بناء استراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية؛

2-يعتبر مجلس الإدارة من أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر عليها الشركة، وأن يتمتع بكفاءة عالية ويقوم بتنفيذ مسؤولياته بكل فعالية؛

3-نجاح حوكمة الشركات يكون بإنشاء منظمة تتسم بالكفاءة والفعالية والشفافية والاتساق مع القوانين واللوائح.

4-من مهام إدارة المخاطر أنها تدعم سياسات الشركة، وتعمل على تعزيز ثقة المساهمين؛

5-تتطلب إدارة المخاطر إشراف فعلي من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، ويجب على مجلس الإدارة اعتماد أهداف واستراتيجيات وسياسات وإجراءات تتناسب مع الوضع المالي للمؤسسة، وطبيعة المخاطر التي تواجهها؛

6-مجلس الإدارة هو المسؤول عن مراجعة سياسة المخاطر وتوجيهاتها بالشركة، فهو يعمل على تحقيق المواءمة بين عملية المخاطرة والاستراتيجية وما يتعلق بالنزعة بعملية المخاطرة

7-من مهام لجان المراجعة هو ضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر، وذلك من خلال التأكد بأن نظام الرقابة بالشركة يقوم بدعم أوجه الرقابة؛

8-لجان المراجعة يتوجب عليها القيام بوضع معايير واضحة ودقيقة لتقرير أدائها، ويقوم بذلك خبير؛

9-فحص نظام الرقابة الداخلية من قبل المراجع الخارجي هو الذي يحدد مدى قناعته بمخاطر الرقابة ومستوى تلك الرقابة؛

10-قيام الشركة بتشجيعها لعملية المراجعة الخارجية ما هو إلا دليل على تحسين وتطوير ممارسات إدارة المخاطر؛

11-تلعب المراجعة الداخلية دورا مهما في اكتشاف والحد من المخاطر بالشركة، وذلك من خلال تحليل وتقييم الطرق التي تستخدم في تقدير المخاطر؛

12-يكمن دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر كإستشاريا لمساعدة الشركة في تحديد المخاطر.

ثانيا: نتائج الجانب التطبيقي.

1-الفرضية الرئيسية: والتي تنص على أنه لا يوجد أثر فعال لآليات حوكمة الشركات في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية عند مستوى الدلالة الإحصائية (**a=0.05**)، حيث من خلال الدراسة الميدانية على مجموعة شركات أسهم عينة الدراسة تم نفي هذه الفرضية الصفرية، وإثبات صحة الفرضية البديلة أي أن لآليات حوكمة الشركات فعالية في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية عند مستوى الدلالة الاحصائية (**a=0.05**)؛

2-الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه لا يوجد أثر فعال لمجلس الإدارة في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية عند مستوى الدلالة الإحصائية (**a=0.05**)، حيث أيضا تم وبموجب نتائج الدراسة الميدانية على شركات الأسهم عينة الدراسة نفي هذه الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر فعال لمجلس الإدارة في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية عند مستوى الدلالة الإحصائية (**a=0.05**)؛

3-الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه لا يوجد أثر فعال للجان المراجعة في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية عند مستوى الدلالة (**a=0.05**)، حيث أيضا تم وبموجب نتائج الدراسة الميدانية على شركات الأسهم عينة الدراسة نفي هذه الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر فعال للجان المراجعة في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية عند مستوى الدلالة الإحصائية (**a=0.05**)؛

4-الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه لا يوجد أثر فعال للمراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية عند مستوى الدلالة الإحصائية (**a=0.05**)، كذلك تم وبموجب نتائج الدراسة الميدانية على شركات الأسهم عينة الدراسة نفي هذه الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي يوجد أثر فعال للمراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية عند مستوى الدلالة الإحصائية (a=**0.05**)؛

5-الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه لا يوجد أثر فعال للمراجعة الخارجية في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية عند مستوى الدلالة الإحصائية (**a=0.05**)، حيث أنه وبموجب نتائج الدراسة الميدانية على شركات الأسهم عينة الدراسة نفي هذه الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي يوجد أثر فعال للمراجعة الخارجية في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية عند مستوى الدلالة الإحصائية (**a=0.05**).

ثالثا: التوصيات

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فيمكن تقديم مجموعة من التوصيات تتمثل فيما يلي:

1- دعوة شركات الأسهم التي تنشط ببيئة الأعمال الجزائرية إلى الاهتمام أكثر بالآليات الداخلية والآليات الخارجية للحوكمة، لأن كل منهما مكمل للآخر خاصة في مجال الرقابة والممارسات المثلى للحوكمة؛

2-الحرص على التشييد القانوني لمجلس الإدارة بهدف إدارة المخاطر بشكل سليم، وذلك من خلال سن قوانين ومراسيم تنفيذية؛

3-إصدار نشرات والقيام بعقد ندوات ومؤتمرات لنشر التوعية بمدى أهمية إدارة المخاطر بشركات الأسهم التي تنشط ببيئة الأعمال الجزائرية؛

4-ضرورة حرص شركات الأسهم على وجود لجنة خاصة ذات استقلالية تامة لإدارة المخاطر بالشركة، وأن يسيرها أشخاص مؤهلون وذات خبرة عالية في المجال، خاصة أن إدارة المخاطر تعتبر ركيزة مهمة لحوكمة الشركات؛

5-ضرورة إلزام شركات الأسهم بإصدار تقارير دورية (فصلية أو سداسية)، تتضمن تقييما للمخاطر بالشركة من طرف المسؤول الأول عن مراجعة سياسة المخاطر وتوجيهاتها بالشركة وهو مجلس الإدارة.

رابعا: آفاق الدراسة

في نهاية هذه الدراسة التي تمحورت حول فعالية آليات حوكمة الشركات من خلال دراسة لمجموعة من شركات الأسهم الجزائرية، فإنه يمكن أن نقدم بعض التساؤلات التي سوف تكون مجال دراسات مستقبلية والمتمثلة في:

1-فعالية آليات حوكمة الشركات في الحد من مخاطر الوكالة؛

2-مدى مساهمة آليات حوكمة الشركات في عملية التدقيق الجبائي؛

3-دور مبادئ حوكمة الشركات في إدارة المخاطر.

قائمة

المراجع

❖ قائمة المراجع باللغة العربية

الكتب

1. أحمد بن محمد الرزين، حوكمة الشركات المساهمة: دراسة فقهية، كرسي سابك، الطبعة 31، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2012.
2. أزهري الطيب الفكي أحمد، أسواق المال، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2017.
3. أندرو سمارت وجيمس كريلمان، إدارة الأداء على أساس المخاطر" الدمج بين الإستراتيجية وإدارة المخاطر"، ترجمة فيصل بن عبد الله البوادري، معهد الإدارة العامة، ب ط، الرياض، السعودية، 2016.
4. بن علي بلعزوز وآخرون، إدارة المخاطر "إدارة المخاطر، المشتقات المالية، الهندسة المالية"، الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2013.
5. بن علي بلعزوز وآخرون، إدارة المخاطر-إدارة المخاطر. المشتقات المالية. الهندسة المالية-، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
6. خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
7. رضا خلاصي، مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ب ط، الجزائر، 2013.
8. السعيد مبروك إبراهيم، الحوكمة وعدم تماثل المعلومات المحاسبية، مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2019.
9. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات: المفاهيم-المبادئ-التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف الطبعة 01، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
10. عبد العظيم بن محسن الحمدى، حوكمة الشركات، دار الكتب الوطنية، الطبعة الأولى، صنعاء، 2020.
11. عبد الله حسن مسلم، إدارة التامين والمخاطر، دار المعتز للنشر والتوزيع، ب ط، عمان، الأردن، 2015.
12. عبوي زيد منير، إدارة التأمين والمخاطر، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2006.
13. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، ب ط، لبنان، 2007.
14. عدنان قباجة آخرون، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، الطبعة الأولى، فلسطين، 2008.
15. عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الإلكترونية –مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة-، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن.

16.عيد أحمد أبو بكر، وليد اسماعيل السيفو، إدارة المخاطر والتأمين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ب ط؛ عمان، الأردن، 2009.

17.قيس أحمد المحمدي، حوكمة الشركات: المدخل الإداري والاقتصادي والأخلاقي، جامعة الرازي، ب ط، اليمن، 2019.

18. كينيث أ. كيم وآخرون، حوكمة الشركات: الأطراف الراصدة والمشاركة، ترجمة: محمد عبد الفتاح العشماوي، غريب جبر غنام، دار المريخ للنشر، ب ط، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.

19.مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015.

20. مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية، الحوكمة وعدم تماثل المعلومات المحاسبية، مجموعة من الأكاديميين في مجال العلوم الإنسانية تحت إشراف السعيد مبروك إبراهيم، ب ط، القاهرة، 2019.

المجلات

1. إبراهيم بوعزيز وجمال عمورة، دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "دراسة ميدانية" (مجلة الأبحاث الاقتصادية)، العدد 16، الجزائر، 2017.
2. إبراهيم محمد علي البزراوي وبشرى فاضل خضير، تقويم حوكمة الشركات وآلياتها الداخلية في القوانين والتشريعات العراقية (مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة)، العدد 40، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، 2014.
3. أحمد بوراس ومحمد بوطلاعة، مساهمة النظام المحاسبي المالي في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات من وجهة نظر ممارسي مهنة المحاسبة في الشرق الجزائري (مجلة البحوث الاقتصادية والمالية)، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015.
4. أمينة جودي وابتسام بن غزال، مساهمة أخلاقيات مهنة المحاسبة في تفعيل حوكمة الشركات (مجلة الدراسات الاقتصادية والعالمية)، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، 2017.
5. بلال شيخي وآخرون، أهمية معايير التدقيق الدولية في تفعيل دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر (المجلة الدولية للأداء الاقتصادي)، العدد الأول، الجزائر، جوان 2018.
6. بن شهيدة فضيلة ورمضان محمد، العلاقة التبادلية بين حفظ حقوق المساهمين وتفعيل حوكمة الشركات – دراسة ميدانية لعينة من الشركات الجزائرية 2014-2016، (مجلة دفاتر بوادكس)، العدد 07، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس –مستغانم–، الجزائر، 2017.
7. بوبكر مصطفى وآخرون، أثر إدارة المخاطر على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة هيكل للحديد والصلب (مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية)، العدد 01، الجزائر، مارس 2019.

8. تيسير جواد كاظم وأحمد حسين نصيف، العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة مخاطر مشروع (ERM) دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأكاديميين والمهنيين (مجلة مركز دراسات الكوفة)، العدد 54، العراق، 2019.

9. حسن شاكر الشمرى وحيدر حمودي علي، نظرية المالية السلوكية كمدخل لإدارة المخاطر الفاعلة "دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركات الصناعة العراقية" (مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية)، العدد 03، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2018.

10. حنان صبحت عبد الله (دور حوكمة الشركات في تقويم الأداء الاجتماعي للوحدات الاقتصادية)، العدد 97، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2017.

11. حواس محمد، دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (مجلة معهد العلوم الاقتصادية)، العدد 02، الجزائر، 2020.

12. زعباط لطفي، الدور الحوكمي لمهنة التدقيق (مجلة المستقبل الاقتصادي)، العدد 06، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018.

13. زناقي بشير ومعاريف محمد، أثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر المصرفية في البنوك "دراسة استطلاعية بفروع البنوك العمومية العاملة بولاية عين تيموشنت" (مجلة البديل الاقتصادي)، العدد 01، الجزائر، 2018.

14. سالم حميد سالم، المخاطر التي تواجه السياحة وسبل إدارتها في ظل التحديات المعاصرة دراسة نظرية (مجلة العلوم الاقتصادية والادارية)، العدد 96، العراق، 2017.

15. سعد علي حمود العنزي وعراك عبود عمير الدليمي، تأثير ادارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل تحليلي (مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية)، العدد 13، 2015، جامعة الأنبار، العراق.

16. سمير كامل محمد عيسى، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة في حوكمة الشركات "دراسة تطبيقية"(مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية)، العدد 01، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2008.

17. شاكر البلداوي وآخرون، إدارة المخاطر في ظل أركان التحكم المؤسسي "دراسة ميدانية في البنك العربي الأردني" (مجلة المنصور)، العدد 18، العراق، 2012.

18. شاكر البلداوي وآخرون، إدارة المخاطر في ظل أركان التحكم المؤسسي "دراسة ميدانية في البنك العربي الأردني" (مجلة المنصور)، العدد 18، العراق، 2012.

19. شذى عبد الحسين جبر، قياس مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وأثره في الوصول للقيمة الحقيقية للسهم (مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم)، العدد 30، الكلية التقنية بغداد، العراق، 2012.

20. صافي أحمد وآخرون، آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر، (مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي)، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بمسيلة، الجزائر، 2018.

21.عراوة عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة كرؤية لإدارة المخاطر في الجامعات (مجلة البديل الاقتصادي)، العدد 02، الجزائر.

22.عز الدين عطية، دور حوكمة الشركات في تعزيز فعالية إدارة المخاطر: مدخل نظري تحليلي (مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية)، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2018.

23.علي حسين الدوغجي وإيمان مؤيد الخيرو، تحسين فاعلية نظام الرقابة الداخلية وفق أنموذج COSO (مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية)، العدد 70، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2013.

24.عوض خلف دلف العيساوي وآخرون، دور الإفصاح المحاسبي في حوكمة الشركات، (مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية)، العدد 11، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2008.

25.فاطمة بوهالي، إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة عدد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"(مجلة الحقوق والعلوم الانسانية)، العدد الاقتصادي 35-01، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.

26.فضيلة بوطورة وآخرون، دور المراجعة الداخلية في الحفاظ على القروض الممنوحة وتفعيل إيجابية إدارة المخاطر في البنوك التجارية (مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية –دراسات اقتصادية-)، العدد 02، الجزائر، 2016.

27.قصاص مروة وحبار عبد الرزاق، دور نظم المعلومات الإلكترونية في إدارة مخاطر الصناعة التأمينية -دراسة حالة عينة من شركات التأمين الجزائرية (مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية)، العدد 18، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2017.

28.كلاش مريم، بهلول نور الدين، دور إدارة المخاطر المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مجمع صيدال"(مجلة الاستراتيجية والتنمية)، العدد 03، الجزائر، أفريل 2021.

29.مشاري عبيد الهاجري، العلاقة بين خصائص لجنة المراجعة وإدارة المخاطر في السوق الكويتي (مجلة جامعة الملك سعود-العلوم الإدارية)، العدد 02، السعودية، 2018.

30.هالة شمسي محمد وآسيل عبد الحليم لطيف: (إدارة المخاطر لمشاريع البناء في العراق)، المؤتمر الدولي الثاني للعلوم والبحوث، جامعة انطانيا، خلال الفترة 08-10 فيفري 2019، تركيا.

31.هشام محمد احمد الشريف وآخرون، دور حوكمة الشركات في إدارة المخاطر في البنوك التجارية السودانية (مجلة جامعة البحر الأحمر للعلوم الإنسانية)، العدد 02، السودان، 2016.

32.يحي عبد اللاوي وآخرون، دور كل من مجلس الإدارة ولجان المراجعة في تعزيز فعالية إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية "دراسة تحليلية لآراء عينة من الأساتذة الأكاديميين ومحافظي الحسابات (مجلة الدراسات المالية والمحاسبية)، العدد 01، الجزائر، 2020.

33. يعقوب مروة وبوشرف جيلالي، أثر خصائص مجلس الإدارة على أداء المؤسسات الاقتصادية (مجلة الإستراتيجية والتنمية)، العدد: 01 مكرر (الجزء الأول)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2020.

الرسائل الجامعية

1. أسعد غني جهاد الخزاعي، إطار مقترح لحوكمة الشركات الحكومية الممولة ذاتيا وانعكاساتها على مهنة التدقيق الخارجي في العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 2008.
2. أمينة فداوي، (أطروحة دكتوراه: مالية، محاسبة والتسويق في المؤسسة)، قسم العلوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار-عنابة، الجزائر،2013-2014.
3. بالهادي عبد القادر، أثر ثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة الشركات، (أطروحة دكتوراه: اقتصاد منظمات)، قسم علوم التسيير، جامعة الجيلالي ليابس، الجزائر، 2018-2019.
4. بسمة نزار: الحوكمة وإدارة المخاطر في الأسواق المالية "دراسة مقارنة لعينة من الشركات المدرجة في بورصتي عمان والأردن"، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليابس-سيدي بلعباس-، الجزائر، 2019/2018.
5. جمال العسالي، تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحسين الأداء الاقتصادي في الجزائر 2000-2014، (أطروحة دكتوراه: نقود مالية وبنوك)، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018-2019.
6. حدو أمال: دور الحوكمة في إدارة المخاطر والوقاية من الأزمات المالية، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه)، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليابس-سيدي بلعباس-، الجزائر، 2019/2018.
7. سعاد بوشلوش: إدارة المخاطر المالية في شركات التأمين وإجراءات الرقابة فيها "دراسة ميدانية على عينة من شركات التأمين الجزائرية"، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التسيير تخصص تسيير المنظمات)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة – بومرداس-، الجزائر، 2015.
8. طارق مفلح جمعة أبو حجير: القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات "دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية" (رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2014.
9. عمر حميدات: الهندسة المالية كمدخل لإدارة المخاطر في ظل الأزمات المالية-حالة البلدان العربية-، (أطروحة دكتوراه، تخصص نقود ومالية)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018/2017.

10. ليث أكرم القضاة وآخرون، أثر قواعد حوكمة الشركات على درجة الحيطة والحذر في القوائم المالية المنشورة في البنوك التجارية الأردنية (المجلة العربية للمحاسبة)، العدد الأول، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015.

11. محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، (أطروحة دكتوراه: تخصص مالية المؤسسة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016-2017.

12. محمد محسن عوض مقلد: دور المراجع الداخلي في إدارة المخاطر بمنظمات الأعمال بهدف تدعيم مبادئ حوكمة الشركات "دراسة ميدانية"، (رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة)، قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مصر، 2018.

13. مياد أنيس محمد: التأمين على الائتمان ودوره في إدارة المخاطر الائتمانية وتعزيز عمليات التمويل" دراسة للتجربة الأردنية مع إمكانية الاستفادة منها في سورية" (دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المصارف والتأمين)، قسم المصارف والتأمين، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2014-2015.

14. نجلاء بنت محمد البقمي، مخاطر الصكوك وآليات التحوط منها: دراسة تطبيقية لصكوك شركة متعثرة، بحث مكمل لمرحلة الماجستير مدعوم من برنامج دعم أبحاث ورسائل وطلاب الدراسات العليا في كرسي سابك لدراسات الأسواق المالية الاسلامية، 2013.

15. يحي عبد اللاوي: فعالية لجان المراجعة في إدارة المخاطر والحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات الاقتصادية "دراسة ميدانية"، (رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الطور الثالث: تخصص تدقيق ومراقبة التسيير)، قسم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر 2020/2019.

ملتقيات، مؤتمرات ودوريات وطنية ودولية

1. اسية بلخير، حوكمة إدارة المخاطر في منظمة الأمم المتحدة (المجلة الجزائرية للأمن الانساني)، العدد 02، الجزائر، جويلية 2021.
2. أشرف أحمد محمد غالي: (الانعكاسات الحوكمية لدور المراجعة الداخلية كاستراتيجية لتعزيز إدارة المخاطر بالمنشآت الصناعية –إطار مقترح–)، المؤتمر الدولي الأول في المحاسبة والمراجعة " تفعيل آليات المحاسبة والمراجعة لمكافحة الفساد المالي والإداري"، كلية التجارة جامعة بني سويف بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية، خلال الفترة 07-08-أبريل 2013، مصر.
3. بوقرة رابح، غانم هاجرة: (الحوكمة: المفهوم والاهمية)، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012، الجزائر.
4. صباح غربي وآخرون: (نموذج مقترح لحوكمة الشركات باستخدام نظم المعلومات)، جامعة عمان العربية، المؤتمر العلمي الدولي الأول في الاتجاهات الحديثة في الأعمال، 5-6 أفريل 2016، عمان، الأردن.

5. عصماني عبد القادر: (أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية)، الملتقي العلمي الدولي حول " الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكة العالمية"، جامعة فرحات عباس بسطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 20-21 أكتوبر 2009، الجزائر.
6. ماهر موسى درغام: (مدى التزام البنوك الفلسطينية بمبادئ حوكمة الشركات)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: قسم العلوم المالية والمصرفية بجامعة اليرموك، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، 17-18 أفريل 2013، الأردن.
7. مناور حداد:(دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية)، كلية الاقتصاد بجامعة دمشق، المؤتمر العلمي الأول بعنوان حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، يومي 15-16 تشرين الأول 2008، سوريا.
8. نجوى أحمد السيسي: (تفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر من منظور حوكمة الشركات – دراسة ميدانية-)، المؤتمر الرابع بعنوان الاتجاهات الحديثة للمحاسبة والمراجعة في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، يونيو 2008، مصر.
9. هشام محمد فرج: (إدارة المخاطر المالية -التحول من مفاهيم إعادة الهيكلة إلى إعادة الهندسة المالية-)، ملتقى أدوار المحاسبين ومراقبي الحسابات في تعظيم قيمة المؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2007، مصر.
10. هوام جمعة: (حوكمة الشركات كنظام للرقابة على شركات التأمين التكافلي)، ندوة حول مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 25-26 أفريل 2011، الجزائر.

المواقع الإلكترونية

1. الزامل للصناعة، لائحة عمل لجنة الترشيحات والمكافآت، الاطلاع بتاريخ 30 أفريل 2020، على الساعة 13:00، https://argaamplus.s3.amazonaws.com/4ad31846-1b86-4488-9bc1-c5a2a6af06dc.pdf
2. عبد العزيز المزيد، مفهوم وأهمية حوكمة الشركات، دراسة موجودة على مركز مال الاقتصادية على الرابط التالي: https://www.maaal.com/archives/20190408/121304، يوم 05 أفريل 2020.

❖ قائمة المراجع باللغة الأجنبية

Livres

1. Anuag Pahuja and B.S bhatia، Decterminants of corporate governance Dischosures: Evidence from the coupanies in Northern of Management، India, 2010.

2. Felix I. lessambo، The International corporate governance، palgrve macmillan، Edition 1، England, 2014.

3. Hans Joachim Böcking، segmentberichterstattung und corporate governance، gabler/gwv fachverlage، Auflage، Germany, 2008.

4. IFC، the Russia corporate governance manual، Alpina Business Book، USA, 2004.

5. Linda S. Spedding، Corporate Governance، Risk Management and Business Planning، Linacre House، Jordan، Oxford، First Edition، UK, 2009.

6. Margaret Woods and Others، International Risk Management"Systems، Internal Control and Corporate Governance، El Sevier Ltd، First Edition، Oxford، UK.

7. MARTIN Hlib، Integrierte Corporate Governance Ein neues konzept zur wirksamen führung und Aufsicht von Unternehmen، Springer-Verlag GmbH، Auflage 07، Berlin، Germany, 2019.

8. Michael Metten, Corporate Governance, Eine aktienrechtliche und institutionenökonomische Analyse der Leitungsmaxime von Aktiengesellschaften, Gabler veriage, Auflage 01, Germany, 2010.

9. Michael Metten، Corporate Governance، Eine aktienrechtliche und institutionenökonomische Analyse der Leitungsmaxime von Aktiengesellschaften، Gabler veriage، Auflage 01، Germany, 2010.

10. Michel Crouhy and others، Risk Management، USA.

11.Ngozi Vivian Okoye، Behavioural Risks in Corporte Governance، Routlidge، First edition، UK, 2015.

12.OECD Principles of Corporate Governance ،Organisation Co-Operation and Development, 2004.

13.OECD، Risk Management and Corporate Governance، OECD Publishing, 2014.

14.Werder, Ökonomische Grundfragen der Corporate Governance, Germany, 2003.

15.Witt Peter، Corporate Governance System im Wettbewrb Wiesbaden، Deut-sher، Universitats-Verlag، Germany, 2003.

Articles de journal

1. Alina Beattrice Vladu، Corporate Governance mechanisms and earnings management: ASTATE of the Art (Economic Science Series)، Romania، Issue 01, 2015.

2. Gal Alina، Balc Bogdam، The role of codes of Good practice in corporate Governance، source: Anals of the University of Orada Economic sience

series، Department، Faculty of Economies and Business Administration، Babes Bolyai University cluj-Napoca، Romania, 2015.

3. Huibrecht van der poll and Zodwa Z.F Mthiyane، the Interdependence of Risk Management، Corporate Governance and Management Accounting، (Southern African Business Review)، Volume 22، Issue 01، South Africa, 2018.
4. Leslie Spiers: Corporate governance and its contribution to risk management in small companies، (Thesis submitted for obtaining a doctoral degree)، Bournemouth University، England, 2018.
5. Lokmane Hezla and others (The Role of Organizational Failure Mode، Effects & Analysis FMEA in Risk Management and Its Impact on the Company's Performance).
6. Nun Aini and Maswanto، Determinants of Good Corporate Governance and Its Implication on Organization commitments (Empirical Study on Employees of Governance. Ouned Islamic Banks in Dki Jakarta province), KnE social science, International conference on Economics, Management and Accouting, 2019.
7. Oday Tamimi، The Role of Internal Audit un Risk Management from the perspective of Risk Managers in the Banking Sector، (Australasian Accounting، Business and Finance Journal)، Volume 15، Issue 02، Australia, 2021.
8. Saparila Worokinasih and Muhamed Lutfi Zuhdi bin Mohamed Zaini، the Mediating Role Corporate social Responsibility (SCR) Disclosure on Good corporate Governance (GCG) and firm Value (Australasion Accounting Bussiness and finance journal)، Volume 14، No 1، Department of Business Administration، Univesitos Brawijaya، Malang، Indonesia, 2020.
9. Valeria Naciti, Corporate governance and board of directors: The effect of a board composition on firm sustainability performance (Journal of cleaner production), The number 237, Department of Economics, University of Messina, Messina, Italy, 2019.

Thèses

1. Abdullah Abdulrahman Aljughaiman، effects of corporate governance mechanisms on financial flexibility، risk-taking behaviour and risk management effectiveness: a comparison study between conventional and Islamic banking، (Thesis submitted for obtaining a doctoral degree)، Newcastle University، England, 2019.
2. Amani S A S Bu-Qammaz، M. Sc: Risk Management for International Public Construction Joint Venture Projects in Kuwait، (Preseted in Partial Fulfillment of Requirements for the Degree Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University)، USA, 2015.
3. Dej-ananBungkilo: The role of audit committees among publicly listed companies in Thailand: cases of audit committee oversight of enterprise

risk management، (Thesis submitted for obtaining a doctoral degree)، University of Hull، England, 2017.

4. Hanimon Binti Abdullah: An exploratory examination into the relationship between corporate governance and risk management in Islamic banks: disclosure and survey analysis، (Thesis submitted for obtaining a doctoral degree)، Durham University، England, 2014.

5. M Cullen: Risk Management، (A dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree Masters in Busines Administration at the NMMU Business school)، UK, 2010.

الملاحق

الملحق رقم 01: أداة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان

السيد (ة) المحترم (ة):

تحية طيبة وبعد؛

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بهدف الحصول على آرائكم واقتراحاتكم المختلفة، وذلك بهدف الاستفتاء حول البيانات والمعلومات المختلفة المتعلقة بالدراسة الميدانية وهذا في إطار إتمام أطروحة الدكتوراه LMD تخصص تدقيق ومراقبة التسيير والموسومة ب: " **فعالية آليات حوكمة الشركات في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية-دراسة ميدانية** -".

ولهذا أطلب من سيادتكم الإجابة عن جميع فقرات الاستبيان المرفقة، كما أعلمكم بأن النتائج التي سوف تخلص إليها هذه الدراسة هي متوقفة على مصداقية الإجابة عن جميع فقرات الاستبيان، كما أعلمكم أيضا وأؤكد لكم بأن جميع البيانات التي سوف تقومون بالإدلاء بها، تكون محل سرية تامة وهذا لخدمة أغراض البحث العلمي لا غير.

شاكرا لكم حسن تعاونكم.

الباحث: **نصيرة بلال** إشراف الدكتور: **عطاالله عمر.**

الهاتف: **0674.68.51.04**

البريد الإلكتروني: **bilal-necira@univ-eloued.dz**

ملاحظة: يرجى وضع علامة (x) أمام الحالة المناسبة لرأيكم.

المحور الأول: البيانات العامة.

1-المؤهل العلمي:

ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

2-الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى 15 سنة ☐

أكثر من 15 سنة ☐

3-الوظيفة:

عضو مجلس الإدارة ☐ عضو لجان المراجعة ☐

مراجع داخلي ☐ مراجع خارجي ☐

أساتذة جامعيين مختصين ☐

المحور الثاني: آليات حوكمة الشركات

الرقم	البيان	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
البعد الأول: مجلس الإدارة						

01	يلتزم مجلس الإدارة بالقوانين والأنظمة المرتبطة بالأطراف ذات المصلحة بالشركة					
02	يقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عن المصالح الخاصة بالمساهمين بمسائل قد تمس الشركة					
03	يعمل مجلس الإدارة على تحقيق المعاملة المتكافئة بين مختلف فئات المساهمين بالشركة					
04	مجلس الإدارة لا يشارك في تشكيل الإستراتيجية والأهداف والسياسات العامة للشركة					
05	يتولى مجلس الإدارة مسؤولية تعيين الرئيس التنفيذي وكبار الموظفين بالشركة					
06	يقوم مجلس الإدارة للشركة بتقييم أدائه على أسس منتظمة ومرجعية وإحداث التغييرات عند الحاجة					
07	لا يشجع مجلس الإدارة ثقافة الحوار والنقد ووجهات النظر المختلفة في غرفة الاجتماعات بالشركة					
08	يضمن مجلس إدارة الشركة منع التهاون الإداري ويركز اهتمام المديرين على تطبيق مبادئ الحوكمة					
09	يتم إخضاع مجلس إدارة الشركة المساءلة باعتباره المسئول الرئيسي عن الإشراف بالشركة					
10	يقوم مجلس إدارة الشركة بعقد اجتماعات دورية خلال السنة من أجل الوقوف على أهم النقائص التي قد تضر بالشركة					
11	يقوم مجلس الإدارة باستعراض وتوجيه استراتيجية الشركة وخطط العمل الرئيسية ووضع أهداف الأداء بالشركة					

البعد الثاني: لجان المراجعة						
01	تهدف لجان المراجعة إلى فحص ومراجعة السياسات المحاسبية المطبقة بالشركة والإجراءات المتبعة في إعداد القوائم المالية					
02	التأهيل العلمي والعملي لأعضاء لجان المراجعة دليل على فعالية حوكمة الشركات					
03	من مهام لجان المراجعة العمل على التأكد من مدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات					
04	تعمل لجان المراجعة على التحديث المستمر لإدارة المخاطر بالشركة لتعكس بذلك الوضع الحالي والتغييرات الجارية					
05	غياب حس المسؤولين لدى بعض الموظفين يؤثر على عمل لجان المراجعة بالشركة					
06	لا يؤدي الحضور الدوري لاجتماعات أعضاء لجنة المراجعة إلى زيادة فعالية حوكمة الشركات					
07	تؤثر طول مدة عضوية لجنة المراجعة في الشركة على زيادة فعالية حوكمة الشركات					
08	تتأكد لجان المراجعة من حدوث أنشطة المراقبة المستمرة لتقييم كافة الأنظمة بالشركة					
09	تقوم لجان المراجعة بالشركة بتقييم التقنيات المستخدمة في تحديد المخاطر والفرص					
10	يقوم لجان المراجعة بالتنسيق مع المراجع الخارجي للشركة من حيث تنفيذ برنامج المراجعة للشركة					
11	إلزام الشركة بضرورة نشر تقرير لجنة المراجعة ضمن التقارير والقوائم المالية للرفع من درجة الثقة والمصداقية في القوائم المالية للشركة					

12	تقوم لجنة المراجعة بالشركة بدراسة ملاحظات المراجع الخارجي على القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة					
البعد الثالث: المراجع الداخلي						
01	وجود نظام جيد للمراجعة الداخلية يساهم في تفعيل حوكمة الشركات					
02	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بإجراءات إدارة المخاطر على نحو جيد مما يساعدها في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات					
03	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتقويم المخاطر التي تواجه الشركة وتقدم التقارير الملائمة للإدارة لمساعدتها على مواجهة ظاهرة الفساد الإداري والمالي					
04	يقوم المراجع الداخلي باستمرار بزيادة كفاءة وفعالية وجودة خدماته والتي تمكنه من تفعيل مبادئ حوكمة الشركات					
05	يقوم المراجع الداخلي بتقديم التأكيد المعقول بأن مخاطر الشركة تدار بفاعلية وكفاءة					
06	يساهم المراجع الداخلي في تحقيق قيمة مضافة للشركة من خلال مدى استفادة أقسام ومصالح الشركة والأنشطة المدقق عليها من أعمال التدقيق الداخلي					
07	يعمل المراجع الداخلي على اقتراح تحسينات لنظم الرقابة الداخلية بما يواكب التطور الحاصل في عمليات وأنشطة الشركة					
08	يسهر المراجع الداخلي على التقييم الدوري لنظم الرقابة الداخلية والعمل على تحديد المشاكل الموجودة فيها ومتابعتها وتصحيحها					

09	يقوم المراجع الداخلي بتطوير برنامج لتحسين جودة نشاط المراجعة الداخلية بالشركة					
10	لا تؤثر المراجعة الداخلية على عمل المراجعة الخارجية فيما يتعلق بإجراءات تقدير الخطر بالشركة					
11	تضمن المراجعة الداخلية مستوى كافي من الإفصاح والشفافية من خلال مراجعة التقارير المالية للشركة وقياس أثرها					
البعد الرابع: المراجع الخارجي						
01	كجزء من متطلبات التطبيق الفعال لحوكمة الشركات على المراجع الخارجي اكتشاف الغش والأخطاء بالقوائم المالية للشركة					
02	كفاءة المراجع الخارجي دليل على فعالية مبادئ حوكمة الشركات					
03	الإفصاح والشفافية عن المعلومات المحاسبية بالقوائم المالية للشركة من طرف المراجع الخارجي يساهمان في إرساء مبادئ حوكمة الشركات					
04	قيام المراجع الخارجي بمنع حدوث أزمات مالية بالشركة سوف يزيد من فعالية الحوكمة للشركة					
05	يمكن حدوث تعارض بين مصالح المراجع الخارجي ومصلحة الشركة					
06	يقوم المراجع الخارجي بالاتصال بالمسئولين عن الحوكمة في حالة ضعف نظام الرقابة الداخلية للشركة					
07	ينبغي على المراجع الخارجي تأكيد المعلومات والتقارير المالية المنشورة من أجل زيادة مستوى الإفصاح والشفافية					

08	يشير المراجع الخارجي في تقريره المقدم عن درجة التزام الشركة بمبادئ حوكمة الشركات					
09	يساعد المراجع الخارجي مجلس الإدارة على مراجعة الهيكل الخاص بالتعويضات والحوافز بالشركة					
10	يعتمد المراجع الخارجي على اختبارات الرقابة الداخلية التي يقوم بها المراجع الداخلي للشركة					

المحور الثالث: إدارة المخاطر في الشركة.

01	تتخذ الشركة الإجراءات الوقائية الممكنة لمنع وتقليل من فرص وقوع مسببات الخطر بالشركة					
02	تعتمد الشركة على معلومات سابقة بهدف الكشف عن الخطر وتحديد حجمه، ويكون ذلك بسجل موثق ومعتمد للمخاطر					
03	إدارة المخاطر تعمل على إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة والأعمال للشركة					
04	تقوم إدارة الشركة بوضع خطة شاملة تحدد بها مجالات المخاطر في مختلف أنشطة الشركة					
05	تقوم الشركة بتحديد مستويات تحمل المخاطر وقبولها وذلك وفق استراتيجية وفلسفة الشركة في تحقيق أهدافها					
06	تطور الشركة ثقافة المخاطر وزيادة المعرفة والفهم للمخاطر المحيطة بالشركة					
07	تتأكد الشركة من وجود إطار عام لإدارة المخاطر يساعد على تحديد العمليات الإجرائية اللازمة لمواجهة المخاطر بالشركة					

08	تعمل الشركة على إيجاد أفضل استراتيجية لإدارة المخاطر المحتملة (تقاسم الخطر، التخفيض من مستوى الخطر، تجنب الخطر أو القبول)					
09	تقوم الشركة بتخصيص وتوزيع الموارد بما يحقق إدارة المخاطر وتحقيق أهدافها					
10	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة على تفعيل إدارة المخاطر					
11	الشركة على دراية تامة بأهمية الأطراف ذات العلاقة ودورهم في إدارة المخاطر					
12	تقوم الشركة بتحليل مواردها وإمكانياتها الداخلية بصفة دورية ومستمرة بهدف تجنب المخاطر بالشركة					
13	تهدف لجنة المخاطر إلى توفير مستوى رقابي كافي للمخاطر والضوابط المتعلقة بجميع أعمال الشركة					

شكرا على حسن تعاونكم

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

- Université du Martyr Hama Lakhdar – ELOUED

Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion

Formulaire d'enquêt

M. respecté :

Salutations ;

Nous avons le plaisir de mettre entre vos mains ce questionnaire dans le but de recueillir vos différents avis et suggestions, dans le but d'un référendum sur les différentes données et informations relatives à l'étude de terrain, et ce dans le cadre de la réalisation du Thèse de doctorat LMD spécialisée en audit et contrôle de gestion et portant la mention : « L'efficacité des mécanismes de gouvernance d'entreprise dans la gestion des risques dans les sociétés par actions algériennes- Domaine d'étude- »

C'est pourquoi je vous demande de répondre à tous les paragraphes du questionnaire ci-joint, et je vous informe également que les résultats que cette étude conclura dépendent de la crédibilité de la réponse à tous les paragraphes du questionnaire. Recherche uniquement.

Chercheur : Necira Bilal **Supervisé par le Dr : Atallah Omar**.

Téléphone : 0674.68.51.04 **Email : bilal-necira@univ-eloued.dz**

Remarque : Veuillez mettre un (x) devant le cas approprié pour votre opinion.

Le premier axe : **les données générales**.

1- **Diplôme académique :**
   Licence ☐ Master ☐ Magistère ☐ Doctorat ☐
2- **l'expérience professionnelle:**
   Moins de 5 ans ☐ De 5- 15 ans ☐ Plus de 15 ans ☐
3- **Fonction actuelle**:
   Membre du conseil d'administration ☐ Membre du comité d'audit ☐
   Auditeur interne ☐ Auditeur externe ☐

Le deuxième axe : les mécanismes de gouvernance d'entreprise.

N°	CRITERES	Très défavorable	défavorable	Neutre	Favorable	Trèsfavorable
La première dimension : le conseil d'administration						
01	Le conseil d'administration respecte les lois et règlements relatifs aux parties prenantes de l'entreprise					
02	Le conseil d'administration communique les intérêts des actionnaires dans les affaires susceptibles d'affecter la société					
03	Le Conseil d'administration veille à l'égalité de traitement entre les différentes catégories d'actionnaires de la société					
04	Le conseil d'administration ne participe pas à la formation de la stratégie, des objectifs et des politiques générales de la société					
05	Le conseil d'administration est responsable de la nomination du PDG et des cadres supérieurs de l'entreprise					
06	Le conseil d'administration de l'entreprise évalue ses performances sur une base régulière et de					

	référence et apporte des modifications si nécessaire					
07	Le Conseil d'administration n'encourage pas une culture du dialogue, de la critique et des points de vue différents dans la salle de réunion de l'entreprise					
08	Le conseil d'administration de la société veille à prévenir les négligences administratives et les administrateurs se concentrent sur la mise en œuvre des principes de gouvernance					
09	Le conseil d'administration de la société est tenu responsable en tant que superviseur principal de la société					
10	Le conseil d'administration de la société tient des réunions périodiques au cours de l'année afin d'identifier les lacunes les plus importantes pouvant nuire à la société					
11	Le conseil d'administration examine et oriente la stratégie et les principaux plans d'affaires de					

	l'entreprise et fixe les objectifs de performance de l'entreprise					
La deuxième dimension : les comités d'examen						
01	Les comités d'audit ont pour objet d'examiner et de revoir les principes comptables appliqués dans la société et les procédures suivies pour l'établissement des états financiers					
02	La qualification scientifique et pratique des membres du comité d'audit est la preuve de l'efficacité de la gouvernance d'entreprise					
03	L'une des missions des comités d'audit est de s'assurer de l'engagement de la société à appliquer les principes de gouvernement d'entreprise					
04	Les comités d'audit travaillent à mettre à jour en permanence la gestion des risques de l'entreprise afin de refléter la situation actuelle et les changements en cours					
05	L'absence de sens des responsables chez certains salariés					

	affecte le travail des comités d'audit dans l'entreprise					
06	La présence régulière aux réunions des membres du comité d'audit n'augmente pas l'efficacité de la gouvernance d'entreprise					
07	La durée du mandat du comité d'audit dans l'entreprise affecte l'efficacité de la gouvernance d'entreprise					
08	Les comités d'audit s'assurent que des activités de surveillance continues ont lieu pour évaluer tous les systèmes de l'entreprise					
09	Les comités d'audit de la société évaluent les techniques utilisées pour identifier les risques et les opportunités					
10	Les comités d'audit coordonnent avec l'auditeur externe de l'entreprise en termes de mise en œuvre du programme d'audit de l'entreprise					
11	Obliger l'entreprise à publier le rapport du comité d'audit dans les rapports et les états financiers afin d'accroître le degré de confiance et de					

	crédibilité dans les états financiers de l'entreprise					
12	Le comité d'audit de la société étudie les commentaires de l'auditeur externe sur les états financiers avant de les présenter au conseil d'administration					
La troisième dimension : les références internes						
01	Avoir un bon système d'audit interne contribue à activer la gouvernance d'entreprise					
02	La Direction de l'Audit Interne met en œuvre les procédures de gestion des risques, ce qui l'aide à appliquer les principes de gouvernement d'entreprise					
03	La Direction de l'Audit Interne évalue les risques encourus par l'entreprise et soumet les rapports appropriés à la direction pour l'aider à faire face au phénomène de corruption administrative et financière					
04	L'auditeur interne augmente constamment l'efficience, l'efficacité et la					

	qualité de ses services, ce qui lui permet d'activer les principes de gouvernance d'entreprise					
05	L'auditeur interne fournit une assurance raisonnable que les risques de la Société sont gérés de manière efficace et efficiente					
06	L'auditeur interne contribue à la réalisation d'une valeur ajoutée pour l'entreprise dans la mesure où les services et intérêts de l'entreprise et les activités auditées bénéficient des travaux de l'audit interne					
07	L'auditeur interne travaille à proposer des améliorations aux systèmes de contrôle interne pour suivre l'évolution des opérations et des activités de l'entreprise					
08	L'auditeur interne assure l'évaluation périodique des systèmes de contrôle interne et travaille à identifier, suivre et corriger les problèmes de ceux-ci					
09	L'auditeur interne élabore un programme					

	d'amélioration de la qualité de l'activité d'audit interne de l'entreprise					
10	L'audit interne n'affecte pas le travail de l'audit externe concernant les procédures d'évaluation des risques de l'entreprise					
11	L'audit interne assure un niveau adéquat de divulgation et de transparence en examinant les rapports financiers de l'entreprise et en mesurant leur impact					
La quatrième dimension : les références externes						
01	Dans le cadre des exigences d'application effective du gouvernement d'entreprise, l'auditeur externe doit détecter les fraudes et les erreurs dans les états financiers de l'entreprise					
02	L'efficacité de l'auditeur externe est la preuve de l'efficacité des principes de gouvernance d'entreprise					
03	La publication et la transparence des informations comptables dans les états financiers de l'entreprise par					

	l'auditeur externe contribuent à établir des principes de gouvernance d'entreprise					
04	La prévention par l'auditeur externe des crises financières dans l'entreprise augmentera l'efficacité de la gouvernance d'entreprise					
05	Il peut y avoir un conflit entre les intérêts de l'auditeur externe et les intérêts de l'entreprise					
06	L'auditeur externe contacte les responsables de la gouvernance en cas de faiblesse du système de contrôle interne de l'entreprise					
07	L'auditeur externe doit confirmer les informations et rapports financiers publiés afin d'augmenter le niveau de divulgation et de transparence					
08	L'auditeur externe indique dans son rapport le degré de conformité de la société aux principes de gouvernance d'entreprise					
09	L'auditeur externe aide le conseil d'administration à examiner la structure					

	de rémunération et d'incitation de l'entreprise					
10	L'auditeur externe s'appuie sur les tests de contrôle interne effectués par l'auditeur interne de l'entreprise					
Le troisième axe : la gestion des risques dans l'entreprise.						
01	L'entreprise prend les éventuelles mesures préventives pour prévenir et réduire les chances de survenance des causes de danger pour l'entreprise					
02	L'entreprise s'appuie sur des informations antérieures pour détecter le risque et déterminer son ampleur, avec un registre des risques documenté et approuvé					
03	La gestion des risques travaille à renforcer le contrôle des risques dans les activités commerciales de l'entreprise					
04	La direction de l'entreprise élabore un plan global par lequel elle identifie les zones de risques dans les différentes activités de l'entreprise					

05	L'entreprise détermine les niveaux de tolérance et d'acceptation des risques, selon la stratégie et la philosophie de l'entreprise dans la réalisation de ses objectifs					
06	L'entreprise développe une culture du risque et augmente la connaissance et la compréhension des risques qui entourent l'entreprise					
07	L'entreprise s'assure qu'il existe un cadre général de gestion des risques qui aide à définir les processus procéduraux nécessaires pour faire face aux risques dans l'entreprise					
08	L'entreprise travaille à trouver la meilleure stratégie de gestion des risques potentiels (partage des risques, réduction des risques, évitement ou acceptation des risques)					
09	L'entreprise alloue et distribue des ressources pour réaliser la gestion des risques et atteindre ses objectifs					
10	La technologie de l'information utilisée					

	dans l'entreprise contribue à activer la gestion des risques					
11	La société est pleinement consciente de l'importance des parties liées et de leur rôle dans la gestion des risques					
12	L'entreprise analyse périodiquement et en permanence ses ressources et capacités internes afin d'éviter les risques dans l'entreprise					
13	Le comité des risques vise à assurer un niveau adéquat de surveillance des risques et des contrôles liés à l'ensemble des activités de l'entreprise					

Merci de votre collaboration

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الجامعة
01	د/ خالد الحسيني	جامعة بورتسموث – المملكة المتحدة–
02	د/ سالمي محمد الدينوري	جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي–
03	د/ فارس جميل حسين الصوفي	جامعة الإسراء – الأردن –
04	د/ دمدوم زكرياء	جامعة الشهيد حمه لخضر –الوادي–
05	د/ يحي عبد اللاوي	جامعة أمين العقال الحاج موسى – تمنغست–
06	د/ حمادي مليكة	جامعة الجيلالي ليابس – سيدي بالعباس–

الملحق رقم 03: الشركات الجزائرية محل الدراسة

شركة صيدال

شركة بيوفارم

شركة أليانس أسيرونس

شركة اتصالات الجزائر

بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الشركة الكاتمية الجيجلية للفلين

الملحق رقم 04: مخرجات برنامج SPSS

Statistiques				
		المؤهل العلمي	الخبرة المهنية	الوظيفة
N	Valide	145	145	145
	Manquant	0	0	0

المؤهل العلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	24	16,6	16,6	16,6
	ماستر	34	23,4	23,4	40,0
	ماجستير	33	22,8	22,8	62,8
	دكتوراه	54	37,2	37,2	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

الخبرة المهنية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	46	31,7	31,7	31,7
	أكثر من 5 وأقل من15	63	43,4	43,4	75,2
	أكثر من 15 سنة	36	24,8	24,8	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

الوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عضو مجلس ادارة	22	15,2	15,2	15,2
	عضو لجنة مراجعة	22	15,2	15,2	30,3
	مراجع داخلي	37	25,5	25,5	55,9
	مراجع خارجي	25	17,2	17,2	73,1
	استاذ جامعي	39	26,9	26,9	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	145	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	145	100,0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,943	11

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	12

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,945	11

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	10

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,975	13

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,983	57

معامل ارتباط بيرسون

Corrélations

Corrélations						
		A	B	C	D	E
A	Corrélation de Pearson	1	,787**	,804**	,662**	,763**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
B	Corrélation de Pearson	,787**	1	,812**	,760**	,717**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
C	Corrélation de Pearson	,804**	,812**	1	,733**	,771**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	145	145	145	145	145
D	Corrélation de Pearson	,662**	,760**	,733**	1	,751**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	145	145	145	145	145
E	Corrélation de Pearson	,763**	,717**	,771**	,751**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	145	145	145	145	145
AE	Corrélation de Pearson	,895**	,905**	,916**	,865**	,903**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145

Corrélations		
		AE
A	Corrélation de Pearson	,895**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	145
B	Corrélation de Pearson	,905**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	145
C	Corrélation de Pearson	,916**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	145
D	Corrélation de Pearson	,865**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	145
E	Corrélation de Pearson	,903**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	145
AE	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	145

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations								
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
A1	Corrélation de Pearson	1	,568**	,539**	,629**	,559**	,566**	,471**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145

A2	Corrélation de Pearson	,568**	1	,508**	,446**	,448**	,445**	,537**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145
A3	Corrélation de Pearson	,539**	,508**	1	,664**	,585**	,593**	,722**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145
A4	Corrélation de Pearson	,629**	,446**	,664**	1	,840**	,750**	,556**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145
A5	Corrélation de Pearson	,559**	,448**	,585**	,840**	1	,812**	,606**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145
A6	Corrélation de Pearson	,566**	,445**	,593**	,750**	,812**	1	,617**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	145	145	145	145	145	145	145
A7	Corrélation de Pearson	,471**	,537**	,722**	,556**	,606**	,617**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	145	145	145	145	145	145	145
A8	Corrélation de Pearson	,498**	,404**	,642**	,758**	,757**	,755**	,690**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145
A9	Corrélation de Pearson	,462**	,602**	,522**	,606**	,688**	,758**	,553**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145
A10	Corrélation de Pearson	,468**	,366**	,495**	,698**	,660**	,647**	,501**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145
A11	Corrélation de Pearson	,745**	,432**	,537**	,747**	,743**	,743**	,500**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

	N	145	145	145	145	145	145	145
A	Corrélation de Pearson	,747**	,662**	,770**	,869**	,870**	,870**	,763**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145

Corrélations

		A8	A9	A10	A11	A
A1	Corrélation de Pearson	,498**	,462**	,468**	,745**	,747**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
A2	Corrélation de Pearson	,404**	,602**	,366**	,432**	,662**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
A3	Corrélation de Pearson	,642**	,522**	,495**	,537**	,770**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
A4	Corrélation de Pearson	,758**	,606**	,698**	,747**	,869**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
A5	Corrélation de Pearson	,757**	,688**	,660**	,743**	,870**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
A6	Corrélation de Pearson	,755**	,758**	,647**	,743**	,870**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
A7	Corrélation de Pearson	,690**	,553**	,501**	,500**	,763**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
A8	Corrélation de Pearson	1	,690**	,666**	,702**	,852**

	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
A9	Corrélation de Pearson	,690**	1	,528**	,576**	,795**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
A10	Corrélation de Pearson	,666**	,528**	1	,752**	,765**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	145	145	145	145	145
A11	Corrélation de Pearson	,702**	,576**	,752**	1	,850**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	145	145	145	145	145
A	Corrélation de Pearson	,852**	,795**	,765**	,850**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	145	145	145	145	145

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8
B1	Corrélation de Pearson	1	,687**	,718**	,714**	,412**	,596**	,257**	,661**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145	145
B2	Corrélation de Pearson	,687**	1	,783**	,729**	,401**	,539**	,344**	,656**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145	145
B3	Corrélation de Pearson	,718**	,783**	1	,620**	,449**	,607**	,327**	,599**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145	145
B4	Corrélation de Pearson	,714**	,729**	,620**	1	,325**	,598**	,405**	,759**

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145	145
B5	Corrélation de Pearson	,412**	,401**	,449**	,325**	1	,495**	,392**	,358**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145	145
B6	Corrélation de Pearson	,596**	,539**	,607**	,598**	,495**	1	,383**	,753**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145	145
B7	Corrélation de Pearson	,257**	,344**	,327**	,405**	,392**	,383**	1	,307**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	145	145	145	145	145	145	145	145
B8	Corrélation de Pearson	,661**	,656**	,599**	,759**	,358**	,753**	,307**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	145	145	145	145	145	145	145	145
B9	Corrélation de Pearson	,635**	,566**	,572**	,654**	,567**	,562**	,386**	,618**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145	145
B10	Corrélation de Pearson	,597**	,587**	,514**	,631**	,464**	,612**	,243**	,766**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145	145
B11	Corrélation de Pearson	,496**	,454**	,412**	,616**	,542**	,616**	,244**	,695**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145	145
B12	Corrélation de Pearson	,567**	,504**	,579**	,540**	,311**	,721**	,282**	,645**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145	145
B	Corrélation de Pearson	,796**	,786**	,776**	,827**	,631**	,826**	,502**	,857**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145	145

Corrélations						
		B9	B10	B11	B12	B
B1	Corrélation de Pearson	,635**	,597**	,496**	,567**	,796**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
B2	Corrélation de Pearson	,566**	,587**	,454**	,504**	,786**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
B3	Corrélation de Pearson	,572**	,514**	,412**	,579**	,776**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
B4	Corrélation de Pearson	,654**	,631**	,616**	,540**	,827**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
B5	Corrélation de Pearson	,567**	,464**	,542**	,311**	,631**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
B6	Corrélation de Pearson	,562**	,612**	,616**	,721**	,826**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
B7	Corrélation de Pearson	,386**	,243**	,244**	,282**	,502**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,003	,001	,000
	N	145	145	145	145	145
B8	Corrélation de Pearson	,618**	,766**	,695**	,645**	,857**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
B9	Corrélation de Pearson	1	,671**	,701**	,595**	,824**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000

	N	145	145	145	145	145
B10	Corrélation de Pearson	,671**	1	,650**	,557**	,800**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
B11	Corrélation de Pearson	,701**	,650**	1	,473**	,765**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	145	145	145	145	145
B12	Corrélation de Pearson	,595**	,557**	,473**	1	,743**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	145	145	145	145	145
B	Corrélation de Pearson	,824**	,800**	,765**	,743**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	145	145	145	145	145

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations							
		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
C1	Corrélation de Pearson	1	,703**	,597**	,546**	,531**	,644**	,535**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145
C2	Corrélation de Pearson	,703**	1	,818**	,695**	,776**	,802**	,729**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145
C3	Corrélation de Pearson	,597**	,818**	1	,597**	,740**	,740**	,669**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145

C4	Corrélation de Pearson	,546**	,695**	,597**	1	,770**	,576**	,622**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145
C5	Corrélation de Pearson	,531**	,776**	,740**	,770**	1	,770**	,704**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145
C6	Corrélation de Pearson	,644**	,802**	,740**	,576**	,770**	1	,743**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	145	145	145	145	145	145	145
C7	Corrélation de Pearson	,535**	,729**	,669**	,622**	,704**	,743**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	145	145	145	145	145	145	145
C8	Corrélation de Pearson	,562**	,747**	,744**	,629**	,782**	,803**	,806**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145
C9	Corrélation de Pearson	,431**	,531**	,681**	,515**	,686**	,622**	,733**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145
C10	Corrélation de Pearson	,419**	,495**	,499**	,652**	,521**	,405**	,514**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145
C11	Corrélation de Pearson	,500**	,467**	,462**	,308**	,543**	,600**	,459**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145
C	Corrélation de Pearson	,725**	,876**	,852**	,785**	,886**	,870**	,847**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145

Corrélations						
		C8	C9	C10	C11	C
C1	Corrélation de Pearson	,562**	,431**	,419**	,500**	,725**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
C2	Corrélation de Pearson	,747**	,531**	,495**	,467**	,876**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
C3	Corrélation de Pearson	,744**	,681**	,499**	,462**	,852**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
C4	Corrélation de Pearson	,629**	,515**	,652**	,308**	,785**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
C5	Corrélation de Pearson	,782**	,686**	,521**	,543**	,886**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
C6	Corrélation de Pearson	,803**	,622**	,405**	,600**	,870**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
C7	Corrélation de Pearson	,806**	,733**	,514**	,459**	,847**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
C8	Corrélation de Pearson	1	,727**	,496**	,480**	,879**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
C9	Corrélation de Pearson	,727**	1	,506**	,522**	,788**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145

C10	Corrélation de Pearson	,496**	,506**	1	,468**	,680**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	145	145	145	145	145
C11	Corrélation de Pearson	,480**	,522**	,468**	1	,657**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	145	145	145	145	145
C	Corrélation de Pearson	,879**	,788**	,680**	,657**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	145	145	145	145	145

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		D1	D2	D3	D4	D5	D6
D1	Corrélation de Pearson	1	,509**	,476**	,559**	,548**	,520**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145
D2	Corrélation de Pearson	,509**	1	,701**	,612**	,281**	,366**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,001	,000
	N	145	145	145	145	145	145
D3	Corrélation de Pearson	,476**	,701**	1	,642**	,370**	,479**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145
D4	Corrélation de Pearson	,559**	,612**	,642**	1	,573**	,483**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145
D5	Corrélation de Pearson	,548**	,281**	,370**	,573**	1	,598**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000		,000
	N	145	145	145	145	145	145

D6	Corrélation de Pearson	,520**	,366**	,479**	,483**	,598**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	145	145	145	145	145	145
D7	Corrélation de Pearson	,525**	,375**	,525**	,567**	,625**	,534**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145
D8	Corrélation de Pearson	,320**	,430**	,536**	,548**	,318**	,643**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145
D9	Corrélation de Pearson	,448**	,368**	,464**	,513**	,460**	,569**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145
D10	Corrélation de Pearson	,319**	,442**	,729**	,505**	,343**	,500**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145
D	Corrélation de Pearson	,709**	,691**	,807**	,813**	,689**	,771**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145

Corrélations

		D7	D8	D9	D10	D
D1	Corrélation de Pearson	,525**	,320**	,448**	,319**	,709**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
D2	Corrélation de Pearson	,375**	,430**	,368**	,442**	,691**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
D3	Corrélation de Pearson	,525**	,536**	,464**	,729**	,807**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000

	N	145	145	145	145	145
D4	Corrélation de Pearson	,567**	,548**	,513**	,505**	,813**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
D5	Corrélation de Pearson	,625**	,318**	,460**	,343**	,689**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
D6	Corrélation de Pearson	,534**	,643**	,569**	,500**	,771**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
D7	Corrélation de Pearson	1	,469**	,482**	,433**	,744**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
D8	Corrélation de Pearson	,469**	1	,513**	,512**	,715**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145
D9	Corrélation de Pearson	,482**	,513**	1	,506**	,722**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	145	145	145	145	145
D10	Corrélation de Pearson	,433**	,512**	,506**	1	,718**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	145	145	145	145	145
D	Corrélation de Pearson	,744**	,715**	,722**	,718**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	145	145	145	145	145

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
E1	Corrélation de Pearson	1	,811**	,799**	,726**	,786**	,662**	,727**	,814**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145	145
E2	Corrélation de Pearson	,811**	1	,643**	,709**	,747**	,711**	,757**	,745**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145	145
E3	Corrélation de Pearson	,799**	,643**	1	,659**	,682**	,716**	,716**	,701**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145	145
E4	Corrélation de Pearson	,726**	,709**	,659**	1	,818**	,741**	,790**	,861**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145	145
E5	Corrélation de Pearson	,786**	,747**	,682**	,818**	1	,721**	,785**	,878**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145	145
E6	Corrélation de Pearson	,662**	,711**	,716**	,741**	,721**	1	,750**	,776**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145	145
E7	Corrélation de Pearson	,727**	,757**	,716**	,790**	,785**	,750**	1	,812**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	145	145	145	145	145	145	145	145
E8	Corrélation de Pearson	,814**	,745**	,701**	,861**	,878**	,776**	,812**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	145	145	145	145	145	145	145	145
E9	Corrélation de Pearson	,729**	,737**	,664**	,805**	,781**	,744**	,780**	,878**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145	145

E10	Corrélation de Pearson	,753**	,724**	,677**	,820**	,818**	,697**	,749**	,913**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145	145
E11	Corrélation de Pearson	,774**	,771**	,688**	,767**	,815**	,787**	,737**	,853**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145	145
E12	Corrélation de Pearson	,719**	,722**	,665**	,758**	,793**	,774**	,823**	,840**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145	145
E13	Corrélation de Pearson	,673**	,604**	,604**	,721**	,702**	,629**	,643**	,827**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145	145
E	Corrélation de Pearson	,871**	,844**	,804**	,890**	,902**	,848**	,880**	,955**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145	145	145

Corrélations

		E9	E10	E11	E12	E13	E
E1	Corrélation de Pearson	,729**	,753**	,774**	,719**	,673**	,871**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145
E2	Corrélation de Pearson	,737**	,724**	,771**	,722**	,604**	,844**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145
E3	Corrélation de Pearson	,664**	,677**	,688**	,665**	,604**	,804**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145
E4	Corrélation de Pearson	,805**	,820**	,767**	,758**	,721**	,890**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000

	N	145	145	145	145	145	145
E5	Corrélation de Pearson	,781**	,818**	,815**	,793**	,702**	,902**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145
E6	Corrélation de Pearson	,744**	,697**	,787**	,774**	,629**	,848**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145
E7	Corrélation de Pearson	,780**	,749**	,737**	,823**	,643**	,880**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145
E8	Corrélation de Pearson	,878**	,913**	,853**	,840**	,827**	,955**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145
E9	Corrélation de Pearson	1	,805**	,783**	,791**	,752**	,896**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145
E10	Corrélation de Pearson	,805**	1	,801**	,777**	,817**	,908**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145
E11	Corrélation de Pearson	,783**	,801**	1	,820**	,748**	,905**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145
E12	Corrélation de Pearson	,791**	,777**	,820**	1	,746**	,896**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	145	145	145	145	145	145
E13	Corrélation de Pearson	,752**	,817**	,748**	,746**	1	,832**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	145	145	145	145	145	145
E	Corrélation de Pearson	,896**	,908**	,905**	,896**	,832**	1

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	145	145	145	145	145	145

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Test T

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
A1	145	3,71	1,207	,100
A2	145	3,34	1,156	,096
A3	145	3,78	1,051	,087
A4	145	3,89	1,015	,084
A5	145	3,90	1,056	,088
A6	145	3,69	1,044	,087
A7	145	3,63	1,067	,089
A8	145	3,85	,974	,081
A9	145	3,46	1,184	,098
A10	145	3,86	1,032	,086
A11	145	3,76	1,168	,097
A	145	3,7147	,86607	,07192

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
A1	7,086	144	,000	,710	,51	,91
A2	3,520	144	,001	,338	,15	,53
A3	8,932	144	,000	,779	,61	,95

A4	10,559	144	,000	,890	,72	1,06
A5	10,300	144	,000	,903	,73	1,08
A6	7,952	144	,000	,690	,52	,86
A7	7,084	144	,000	,628	,45	,80
A8	10,485	144	,000	,848	,69	1,01
A9	4,628	144	,000	,455	,26	,65
A10	10,063	144	,000	,862	,69	1,03
A11	7,819	144	,000	,759	,57	,95
A	9,937	144	,000	,71473	,5726	,8569

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
B1	145	4,01	1,021	,085
B2	145	3,79	1,113	,092
B3	145	3,92	,921	,076
B4	145	3,74	1,034	,086
B5	145	3,76	1,114	,092
B6	145	3,77	1,273	,106
B7	145	3,40	1,114	,093
B8	145	3,59	1,038	,086
B9	145	3,58	1,058	,088
B10	145	3,57	1,104	,092
B11	145	3,69	1,256	,104
B12	145	3,66	1,107	,092
B	145	3,7069	,83317	,06919

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	11,962	144	,000	1,014	,85	1,18
B2	8,506	144	,000	,786	,60	,97
B3	12,082	144	,000	,924	,77	1,08
B4	8,591	144	,000	,738	,57	,91
B5	8,204	144	,000	,759	,58	,94
B6	7,304	144	,000	,772	,56	,98
B7	4,323	144	,000	,400	,22	,58
B8	6,800	144	,000	,586	,42	,76
B9	6,590	144	,000	,579	,41	,75
B10	6,244	144	,000	,572	,39	,75
B11	6,614	144	,000	,690	,48	,90
B12	7,202	144	,000	,662	,48	,84
B	10,217	144	,000	,70690	,5701	,8437

Test T

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
C1	145	4,12	,957	,079
C2	145	3,90	1,095	,091
C3	145	3,80	1,058	,088
C4	145	3,68	1,159	,096
C5	145	3,64	1,065	,088
C6	145	3,78	1,108	,092
C7	145	3,87	,988	,082

C8	145	3,74	1,085	,090
C9	145	3,63	1,117	,093
C10	145	3,71	1,124	,093
C11	145	3,75	1,103	,092
C	145	3,7856	,86441	,07179

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
C1	14,151	144	,000	1,124	,97	1,28
C2	9,935	144	,000	,903	,72	1,08
C3	9,105	144	,000	,800	,63	,97
C4	7,094	144	,000	,683	,49	,87
C5	7,251	144	,000	,641	,47	,82
C6	8,466	144	,000	,779	,60	,96
C7	10,593	144	,000	,869	,71	1,03
C8	8,265	144	,000	,745	,57	,92
C9	6,841	144	,000	,634	,45	,82
C10	7,612	144	,000	,710	,53	,89
C11	8,210	144	,000	,752	,57	,93
C	10,943	144	,000	,78558	,6437	,9275

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
D1	145	3,64	1,229	,102
D2	145	3,69	1,176	,098

D3	145	3,65	1,315	,109
D4	145	3,63	1,201	,100
D5	145	3,45	1,160	,096
D6	145	3,57	1,229	,102
D7	145	3,80	1,103	,092
D8	145	3,59	1,146	,095
D9	145	3,54	1,225	,102
D10	145	3,58	1,177	,098
D	145	3,6145	,88671	,07364

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	6,286	144	,000	,641	,44	,84
D2	7,064	144	,000	,690	,50	,88
D3	5,936	144	,000	,648	,43	,86
D4	6,363	144	,000	,634	,44	,83
D5	4,652	144	,000	,448	,26	,64
D6	5,539	144	,000	,566	,36	,77
D7	8,733	144	,000	,800	,62	,98
D8	6,234	144	,000	,593	,41	,78
D9	5,357	144	,000	,545	,34	,75
D10	5,929	144	,000	,579	,39	,77
D	8,345	144	,000	,61448	,4689	,7600

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
E1	145	3,79	1,035	,086
E2	145	3,63	1,007	,084
E3	145	3,74	1,039	,086
E4	145	3,76	1,056	,088
E5	145	3,74	1,000	,083
E6	145	3,64	1,052	,087
E7	145	3,59	1,064	,088
E8	145	3,81	1,124	,093
E9	145	3,71	1,020	,085
E10	145	3,93	1,159	,096
E11	145	3,74	1,053	,087
E12	145	3,70	1,113	,092
E13	145	3,83	1,149	,095
E	145	3,7406	,93857	,07794

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
E1	9,144	144	,000	,786	,62	,96
E2	7,508	144	,000	,628	,46	,79
E3	8,629	144	,000	,745	,57	,92
E4	8,651	144	,000	,759	,59	,93
E5	8,885	144	,000	,738	,57	,90
E6	7,342	144	,000	,641	,47	,81

E7	6,713	144	,000	,593	,42	,77
E8	8,717	144	,000	,814	,63	1,00
E9	8,385	144	,000	,710	,54	,88
E10	9,676	144	,000	,931	,74	1,12
E11	8,520	144	,000	,745	,57	,92
E12	7,614	144	,000	,703	,52	,89
E13	8,747	144	,000	,834	,65	1,02
E	9,501	144	,000	,74058	,5865	,8946

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
A	,091	145	,094	,970	145	,055
B	,089	145	,161	,974	145	,095
C	,078	145	,200*	,976	145	,126
D	,087	145	,185	,971	145	,058
E	,091	145	,099	,972	145	,081

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	A11, A2, A7, A9, A3, A10, A1, A5, A8, A6, A4[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : E

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles[b]				
Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,830[a]	,690	,664	,54373

a. Prédicteurs : (Constante), A11, A2, A7, A9, A3, A10, A1, A5, A8, A6, A4
b. Variable dépendante : E

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	87,996	11	8,000	27,059	,000[b]
	de Student	39,615	134	,296		
	Total	127,611	145			

a. Variable dépendante : E
b. Prédicteurs : (Constante), A11, A2, A7, A9, A3, A10, A1, A5, A8, A6, A4

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,440	,215		2,044	,043
	A1	,224	,067	,288	3,327	,001
	A2	-,015	,059	-,018	-,253	,801
	A3	,398	,072	,446	5,557	,000
	A4	-,315	,102	-,341	-3,082	,002
	A5	,267	,097	,301	2,767	,006
	A6	,024	,093	,026	,254	,800
	A7	-,228	,074	-,260	-3,075	,003

	A8	,303	,095	,315	3,199	,002
	A9	-,039	,070	-,049	-,548	,584
	A10	,235	,074	,259	3,165	,002
	A11	,000	,091	,000	-,002	,998

a. Variable dépendante : E

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeurprédite	1,5283	5,0720	3,7466	,77902	145
de Student	-2,85334	1,17626	,00000	,52269	145
Valeurprévue standard	-2,848	1,701	,000	1,000	145
Résidu standard	-5,248	2,163	,000	,961	145

a. Variable dépendante : E

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	A10, A2, A3, A1, A5, A7, A4[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : E

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,814[a]	,663	,646	,55816

a. Prédicteurs : (Constante), A10, A2, A3, A1, A5, A7, A4
b. Variable dépendante : E

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	84,619	7	12,088	38,802	,000[b]
	de Student	42,993	138	,312		
	Total	127,611	145			

a. Variable dépendante : E
b. Prédicteurs : (Constante), A10, A2, A3, A1, A5, A7, A4

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,564	,211		2,672	,008
	A1	,222	,054	,286	4,087	,000
	A2	-,048	,052	-,059	-,913	,363
	A3	,414	,073	,464	5,646	,000
	A4	-,232	,101	-,251	-2,290	,024
	A5	,323	,087	,364	3,726	,000
	A7	-,139	,070	-,158	-1,991	,048
	A10	,283	,065	,311	4,383	,000

a. Variable dépendante : E

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeurprédite	1,6141	4,9629	3,7466	,76392	145
de Student	-2,85708	1,22897	,00000	,54452	145
Valeurprévue standard	-2,791	1,592	,000	1,000	145
Résidu standard	-5,119	2,202	,000	,976	145

a. Variable dépendante : E

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	A10, A1, A7, A5, A3, A4[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : E

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,813[a]	,661	,646	,55782

a. Prédicteurs : (Constante), A10, A1, A7, A5, A3, A4

b. Variable dépendante : E

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	84,359	6	14,060	45,184	,000[b]
	de Student	43,252	139	,311		

	Total	127,611	145			

a. Variable dépendante : E

b. Prédicteurs : (Constante), A10, A1, A7, A5, A3, A4

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,541	,209		2,585	,011
	A1	,204	,051	,263	4,033	,000
	A3	,408	,073	,457	5,590	,000
	A4	-,227	,101	-,246	-2,246	,026
	A5	,320	,087	,360	3,693	,000
	A7	-,153	,068	-,174	-2,256	,026
	A10	,282	,064	,311	4,380	,000

a. Variable dépendante : E

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeurprédite	1,6297	4,8868	3,7466	,76275	145
de Student	-2,87683	1,30812	,00000	,54616	145
Valeurprévue standard	-2,775	1,495	,000	1,000	145
Résidu standard	-5,157	2,345	,000	,979	145

a. Variable dépendante : E

Régression

Variables introduites/éliminées[a]			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	B12, B7, B5, B2, B11, B1, B10, B6, B9, B3, B4, B8[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : E

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,804[a]	,647	,615	,58213

a. Prédicteurs : (Constante), B12, B7, B5, B2, B11, B1, B10, B6, B9, B3, B4, B8

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	82,541	12	6,878	20,298	,000[b]
	de Student	45,070	133	,339		
	Total	127,611	145			

a. Variable dépendante : E

b. Prédicteurs : (Constante), B12, B7, B5, B2, B11, B1, B10, B6, B9, B3, B4, B8

Coefficients[a]					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	,614	,257		2,391	,018
	B1	,244	,083	,265	2,935	,004
	B2	-,036	,084	-,042	-,428	,670
	B3	,066	,100	,064	,661	,510
	B4	,112	,094	,123	1,194	,235
	B5	-,029	,065	-,034	-,446	,656
	B6	-,226	,074	-,306	-3,064	,003
	B7	-,026	,053	-,031	-,484	,629
	B8	,230	,107	,254	2,158	,033
	B9	,125	,085	,141	1,465	,145
	B10	,114	,077	,134	1,490	,139
	B11	,022	,070	,029	,310	,757
	B12	,244	,071	,288	3,440	,001

a. Variable dépendante : E

Régression

Variables introduites/éliminées[a]			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	B12, B5, B4, B3, B10, B9, B1, B6, B8[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : E

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles[b]				
Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,803[a]	,645	,622	,57709

a. Prédicteurs : (Constante), B12, B5, B4, B3, B10, B9, B1, B6, B8
b. Variable dépendante : E

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	82,318	9	9,145	27,464	,000[b]
	de Student	45,293	136	,333		
	Total	127,611	145			

a. Variable dépendante : E
b. Prédicteurs : (Constante), B12, B5, B4, B3, B10, B9, B1, B6, B8

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,603	,241		2,501	,014
	B1	,247	,081	,268	3,065	,003
	B3	,035	,082	,034	,425	,671
	B4	,092	,083	,101	1,101	,273
	B5	-,033	,059	-,039	-,550	,583
	B6	-,223	,071	-,302	-3,150	,002
	B8	,238	,100	,262	2,370	,019
	B9	,133	,078	,150	1,714	,089
	B10	,117	,075	,137	1,560	,121
	B12	,242	,070	,286	3,468	,001

a. Variable dépendante : E

Statistiques des résidus[a]					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeurprédite	1,4530	4,8419	3,7466	,75347	145
de Student	-2,99406	1,37353	,00000	,55890	145
Valeurprévue standard	-3,044	1,454	,000	1,000	145
Résidu standard	-5,188	2,380	,000	,968	145

a. Variable dépendante : E

Régression

Variables introduites/éliminées[a]			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	B12, B4, B9, B1, B6, B8[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : E

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles[b]				
Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,799[a]	,638	,623	,57624

a. Prédicteurs : (Constante), B12, B4, B9, B1, B6, B8

b. Variable dépendante : E

ANOVA[a]					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.

1	Régression	81,457	6	13,576	40,886	,000[b]
	de Student	46,155	139	,332		
	Total	127,611	145			

a. Variable dépendante : E

b. Prédicteurs : (Constante), B12, B4, B9, B1, B6, B8

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,604	,211		2,865	,005
	B1	,263	,073	,285	3,575	,000
	B4	,096	,082	,106	1,181	,240
	B6	-,233	,065	-,315	-3,575	,000
	B8	,313	,088	,346	3,561	,001
	B9	,154	,067	,173	2,308	,022
	B12	,254	,067	,300	3,801	,000

a. Variable dépendante : E

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeurprédite	1,4507	4,8390	3,7466	,74951	145
de Student	-2,99192	1,31819	,00000	,56419	145
Valeurprévue standard	-3,063	1,458	,000	1,000	145
Résidu standard	-5,192	2,288	,000	,979	145

a. Variable dépendante : E

Variables introduites/éliminées[a]			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	B12, B1, B9, B8, B6[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : E
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles[b]				
Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,797[a]	,635	,622	,57705

a. Prédicteurs : (Constante), B12, B1, B9, B8, B6
b. Variable dépendante : E

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	80,994	5	16,199	48,647	,000[b]
	de Student	46,618	140	,333		
	Total	127,611	145			

a. Variable dépendante : E
b. Prédicteurs : (Constante), B12, B1, B9, B8, B6

Coefficients[a]				
Modèle	Coefficients non standardizes	Coefficients standardisés	t	Sig.

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,632	,210		3,014	,003
	B1	,293	,069	,318	4,255	,000
	B6	-,236	,065	-,319	-3,610	,000
	B8	,359	,079	,396	4,546	,000
	B9	,173	,065	,195	2,671	,008
	B12	,250	,067	,296	3,742	,000

a. Variable dépendante : E

Statistiques des résidus[a]					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeurprédite	1,4718	4,8313	3,7466	,74738	145
de Student	-2,99145	1,26355	,00000	,56701	145
Valeurprévue standard	-3,044	1,451	,000	1,000	145
Résidu standard	-5,184	2,190	,000	,983	145

a. Variable dépendante : E

Variables introduites/éliminées[a]			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	C11, C4, C9, C1, C10, C3, C7, C8, C6, C5, C2[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : E

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,832[a]	,693	,668	,54068

a. Prédicteurs : (Constante), C11, C4, C9, C1, C10, C3, C7, C8, C6, C5, C2
b. Variable dépendante : E

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	88,439	11	8,040	27,503	,000[b]
	de Student	39,172	134	,292		
	Total	127,611	145			

a. Variable dépendante : E
b. Prédicteurs : (Constante), C11, C4, C9, C1, C10, C3, C7, C8, C6, C5, C2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,869	,229		3,793	,000
	C1	,033	,073	,034	,457	,648
	C2	,352	,106	,411	3,334	,001
	C3	,071	,089	,081	,803	,423
	C4	,136	,080	,168	1,698	,092
	C5	-,002	,102	-,003	-,022	,982
	C6	,163	,091	,192	1,788	,076
	C7	,036	,092	,038	,394	,694

	C8	,035	,090	,040	,384	,702
	C9	,106	,077	,126	1,378	,170
	C10	-,151	,061	-,182	-2,474	,015
	C11	-,029	,062	-,034	-,465	,642

a. Variable dépendante : E

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeurprédite	1,3319	4,7641	3,7466	,78098	145
de Student	-2,72835	1,68603	,00000	,51976	145
Valeurprévue standard	-3,092	1,303	,000	1,000	145
Résidu standard	-5,046	3,118	,000	,961	145

a. Variable dépendante : E

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	C11, C4, C9, C1, C10, C3, C7, C6, C2[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : E

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,832[a]	,693	,672	,53699

a. Prédicteurs : (Constante), C11, C4, C9, C1, C10, C3, C7, C6, C2
b. Variable dépendante : E

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	88,395	9	9,822	34,061	,000[b]
	de Student	39,216	136	,288		
	Total	127,611	145			

a. Variable dépendante : E
b. Prédicteurs : (Constante), C11, C4, C9, C1, C10, C3, C7, C6, C2

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,867	,227		3,818	,000
	C1	,033	,069	,034	,481	,631
	C2	,353	,102	,412	3,459	,001
	C3	,075	,088	,085	,856	,393
	C4	,137	,065	,169	2,097	,038
	C6	,174	,084	,206	2,080	,039
	C7	,047	,087	,049	,535	,594
	C9	,112	,072	,134	1,554	,122
	C10	-,150	,059	-,180	-2,531	,013
	C11	-,032	,059	-,037	-,540	,590

a. Variable dépendante : E

Statistiques des résidus[a]					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1,3220	4,7623	3,7466	,78078	145
de Student	-2,72647	1,62457	,00000	,52006	145
Valeur prévue standard	-3,105	1,301	,000	1,000	145
Résidu standard	-5,077	3,025	,000	,968	145

a. Variable dépendante : E

Régression

Variables introduites/éliminées[a]			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	C10, C6, C9, C4, C3, C7, C2[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : E

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles[b]				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,832[a]	,692	,676	,53393

a. Prédicteurs : (Constante), C10, C6, C9, C4, C3, C7, C2

b. Variable dépendante : E

ANOVA[a]					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.

1	Régression	88,271	7	12,610	44,234	,000[b]
	de Student	39,341	138	,285		
	Total	127,611	145			

a. Variable dépendante : E

b. Prédicteurs : (Constante), C10, C6, C9, C4, C3, C7, C2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,884	,197		4,495	,000
	C2	,363	,097	,423	3,721	,000
	C3	,080	,086	,091	,930	,354
	C4	,148	,062	,183	2,402	,018
	C6	,163	,076	,192	2,151	,033
	C7	,051	,086	,054	,591	,555
	C9	,103	,070	,123	1,483	,140
	C10	-,161	,055	-,193	-2,946	,004

a. Variable dépendante : E

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1,3096	4,7802	3,7466	,78023	145
de Student	-2,72401	1,64629	,00000	,52088	145
Valeur prévue standard	-3,123	1,325	,000	1,000	145
Résidu standard	-5,102	3,083	,000	,976	145

a. Variable dépendante : E

Régression

Variables introduites/éliminées[a]			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	C10, C6, C9, C4, C2[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : E
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles[b]				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,830[a]	,689	,678	,53211

a. Prédicteurs : (Constante), C10, C6, C9, C4, C2
b. Variable dépendante : E

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	87,972	5	17,594	62,141	,000[b]
	de Student	39,639	140	,283		
	Total	127,611	145			

a. Variable dépendante : E
b. Prédicteurs : (Constante), C10, C6, C9, C4, C2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,926	,189		4,896	,000
	C2	,423	,077	,494	5,477	,000
	C4	,147	,061	,182	2,404	,018
	C6	,177	,073	,210	2,430	,016
	C9	,145	,054	,173	2,679	,008
	C10	-,155	,054	-,186	-2,871	,005

a. Variable dépendante : E

Statistiques des résidus[a]					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1,3527	4,7680	3,7466	,77891	145
de Student	-2,72834	1,72649	,00000	,52285	145
Valeur prévue standard	-3,073	1,311	,000	1,000	145
Résidu standard	-5,127	3,245	,000	,983	145

a. Variable dépendante : E

Régression

Variables introduites/éliminées[a]			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	D10, D1, D8, D5, D2, D9, D7, D4, D6, D3[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : E

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles[b]				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,813[a]	,661	,636	,56607

a. Prédicteurs : (Constante), D10, D1, D8, D5, D2, D9, D7, D4, D6, D3
b. Variable dépendante : E

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	84,352	10	8,435	26,324	,000[b]
	de Student	43,259	135	,320		
	Total	127,611	145			

a. Variable dépendante : E
b. Prédicteurs : (Constante), D10, D1, D8, D5, D2, D9, D7, D4, D6, D3

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,617	,217		2,842	,005
	D1	,252	,055	,330	4,618	,000
	D2	,010	,062	,012	,160	,873

	D3	-,048	,070	-,067	-,686	,494
	D4	,011	,066	,014	,169	,866
	D5	-,028	,064	-,035	-,436	,664
	D6	-,022	,064	-,029	-,341	,733
	D7	,335	,062	,394	5,372	,000
	D8	,056	,062	,069	,901	,369
	D9	,023	,052	,030	,439	,662
	D10	,258	,063	,323	4,078	,000

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1,4644	4,9041	3,7466	,76272	145
de Student	-2,02999	1,17757	,00000	,54620	145
Valeur prévue standard	-2,992	1,518	,000	1,000	145
Résidu standard	-3,586	2,080	,000	,965	145

a. Variable dépendante : E

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	D10, D1, D8, D5, D9, D7, D4, D3[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : E

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation

1	,813[a]	,661	,641	,56222

a. Prédicteurs : (Constante), D10, D1, D8, D5, D9, D7, D4, D3
b. Variable dépendante : E

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	84,307	8	10,538	33,339	,000[b]
	de Student	43,305	137	,316		
	Total	127,611	145			

a. Variable dépendante : E
b. Prédicteurs : (Constante), D10, D1, D8, D5, D9, D7, D4, D3

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,635	,202		3,138	,002
	D1	,250	,051	,327	4,886	,000
	D3	-,043	,061	-,060	-,692	,490

	D4	,018	,061	,024	,300	,764
	D5	-,038	,058	-,047	-,650	,517
	D7	,334	,062	,393	5,420	,000
	D8	,046	,054	,057	,857	,393
	D9	,020	,051	,026	,393	,695
	D10	,254	,062	,318	4,114	,000

a. Variable dépendante : E

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1,4776	4,8841	3,7466	,76251	145
de Student	-2,00010	1,20841	,00000	,54649	145
Valeur prévue standard	-2,976	1,492	,000	1,000	145
Résidu standard	-3,558	2,149	,000	,972	145

a. Variable dépendante : E

Régressio

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	D10, D1, D8, D7, D4[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : E

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,811[a]	,658	,646	,55800

a. Prédicteurs : (Constante), D10, D1, D8, D7, D4
b. Variable dépendante : E

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	84,020	5	16,804	53,969	,000[b]
	de Student	43,591	140	,311		
	Total	127,611	145			

a. Variable dépendante : E
b. Prédicteurs : (Constante), D10, D1, D8, D7, D4

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,641	,198		3,239	,001
	D1	,240	,048	,315	5,030	,000
	D4	-,001	,056	-,001	-,010	,992
	D7	,317	,056	,373	5,715	,000
	D8	,050	,051	,063	,984	,327
	D10	,235	,049	,293	4,797	,000

a. Variable dépendante : E

Statistiques des résidus[a]					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1,4836	4,8530	3,7466	,76122	145
de Student	-2,00689	1,19898	,00000	,54830	145
Valeur prévue standard	-2,973	1,454	,000	1,000	145
Résidu standard	-3,597	2,149	,000	,983	145

a. Variable dépendante : E

Variables introduites/éliminées[a]			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	D10, D1, D8, D7[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : E

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles[b]				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,811[a]	,658	,649	,55602

a. Prédicteurs : (Constante), D10, D1, D8, D7

b. Variable dépendante : E

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	84,020	4	21,005	67,943	,000[b]
	de Student	43,591	141	,309		

	Total	127,611	145			

a. Variable dépendante : E

b. Prédicteurs : (Constante), D10, D1, D8, D7

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,641	,197		3,251	,001
	D1	,240	,045	,315	5,398	,000
	D7	,317	,054	,373	5,879	,000
	D8	,050	,049	,062	1,030	,305
	D10	,235	,048	,293	4,930	,000

a. Variable dépendante : E

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1,4836	4,8531	3,7466	,76122	145
de Student	-2,00691	1,19810	,00000	,54830	145
Valeur prévue standard	-2,973	1,454	,000	1,000	145
Résidu standard	-3,609	2,155	,000	,986	145

a. Variable dépendante : E

Régression

Variables introduites/éliminées[a]			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	D10, D1, D7[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : E

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles[b]				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,810[a]	,656	,649	,55614

a. Prédicteurs : (Constante), D10, D1, D7

b. Variable dépendante : E

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	83,692	3	27,897	90,199	,000[b]
	de Student	43,919	142	,309		
	Total	127,611	145			

a. Variable dépendante : E

b. Prédicteurs : (Constante), D10, D1, D7

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,689	,192		3,592	,000

	D1	,243	,044	,318	5,465	,000
	D7	,332	,052	,391	6,377	,000
	D10	,253	,044	,317	5,754	,000

a. Variable dépendante : E

Statistiques des résidus[a]					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1,5168	4,8289	3,7466	,75973	145
de Student	-1,98270	1,26621	,00000	,55035	145
Valeur prévue standard	-2,935	1,425	,000	1,000	145
Résidu standard	-3,565	2,277	,000	,990	145

a. Variable dépendante : E