الفصل الرابع:

تأثير تطبيق حوكمة المؤسسات على إدارة مخاطر المؤسسات في الجزائر

الفصل الرابع: تأثير تطبيق حوكمة المؤسسات على إدارة مخاطر المؤسسات في الجزائر

تعتبر حوكمة المؤسسات من الوسائل التي يعتمد عليها في معالجة الاختلالات المالية والمحاسبية المختلفة في كثير من المؤسسات، وذلك بسبب افتقارها لآليات الرقابة الفعالة والإشراف، بالإضافة إلى نقص الشفافية وعدم الاهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية التي تحقق الإفصاح والشفافية إلى جانب عدم إظهار المعلومات المحاسبية لحقيقة الأوضاع المالية للمؤسسة، ولاسيما ما يتصل بإعداد القوائم المالية.

وعليه، فهذا الفصل يتضمن دراسة تجريبية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في مجال حوكمة المؤسسات ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، فقد تم الاعتماد على أسلوب التحري المباشر وغير المباشر من خلال إعداد استبيان كأداة للدراسة الميدانية الذي تم توزيعه على عينة الدراسة كمحاولة لمعرفة آراء هذه العينة حول دور حوكمة المؤسسات في تخفيض المخاطر في المؤسسات الاقتصادية.

لذا، سيتناول هذا الفصل مناقشة وتحليل ما يلي:

- واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر؛
- الإطار المنهجي للدارسة الميدانية؛
- اختبار أداة الدراسة وتحليل خصائص العينة؛
- المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.

المبحث الأول: مراحل حوكمة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر

تمثل المؤسسات الاقتصادية النواة الفعلية للتنمية في القطاع الاقتصادي بشكل عام، وذلك لما تؤديه من استجابة لتلبية حاجات المجتمع ومتطلباته، وتبقى المؤسسات الاقتصادية الوسيلة الفعالة في تنفيذ السياسات الاقتصادية المتبعة مهما إختلفت أساليب تنظيمها وقواعد تسييرها ورقابتها.

ومن أجل الحفاظ على هذه الدعامة الاقتصادية وجب وضع الأسس والأطر الضرورية التي تعمل على ضمان حسن التسيير والرشادة والرقابة، وعليه سيتم مناقشة واقع حوكمة المؤسسات الاقتصادية من خلال تحليل الواقع التشريعي الذي يحكم هذه المؤسسات وتوضيح الخصوصيات الجزائرية في هذا المجال وأي نموذج للحوكمة مطبق في المؤسسات الجزائرية.

المطلب الأول: المحطات الإصلاحية للمؤسسة الاقتصادية

سيتم من خلال هذا المطلب تقديم صورة مختصرة لمختلف مراحل تطور المؤسسة الجزائرية وذلك على مرحلتين، مع إعطاء مميزات كل مرحلة من حيث نظام الحوكمة.

1- مرحلة 1962 حتى 1988

كان للمخلفات التاريخية والإديولوجية الناتجة عن ثورة التحرير الخالدة الأثر الواضح علـى القرارات والتحولات الاقتصادية المعمقة التـي عرفتها مرحلة ما بعد الاستقلال وحتى نهاية السبعينيات، فمن المعلوم أن الجزائر من الدول التي اختارت الإشتراكية نهجا إديولوجيا من أجل بناء اقتصادها و سياساتها الداخلية، وقد تأكد هذا الاختيار الاشتراكي في العديد من المحطات (المواثيق والنصوص التشريعية،) بدء من ميثاق الصومام، وبعده ميثاق طرابلس للحكومة المؤقتة، ثم ميثاق الجزائر، والميثاق الوطني الذي كان له أثر واضح وفعال على تسيير وحوكمة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر.[1]

في هذه المرحلة، بدأت عملية دخول الدولة في الاقتصاد خلال فترة 1964 و1966، إلا أنها لم تمس قطاع المسير ذاتيا حتى سنة 1969، حيث تم تجميع الوحدات وامتصاصها من طرف مؤسسات الدولة، فأسفرت هذه العملية عن إنشاء شكل آخر من المؤسسات العمومية لتسيير النشاطات الاقتصادية وهي الشركات الوطنية مدعمة بتأميمات لعدد من الشركات الأجنبية وإنشاء شركات جديدة من طرف الدولة ثم تلت هذه المرحلة صدور مجموعة من القاونين الاصلاحية.

---

[1] محمد جلاب، **دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات**، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2014-2015، ص:101.

وعليه، يمكن القول أن ما يميز هذه المرحلة هو أنها لم تكن حاسمة في مجال حوكمة المؤسسات الاقتصادية، لأن النهج الاشتراكي الذي اتخذته الحكومة آنذاك جعل من الدولة المالك والمخطط الوحيد للمؤسسة الإقتصادية، إلا أن تنظيمات وقوانين نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي أعلنت عنه الحكومة سنة 1971 كان له أثر واضح على حوكمة المؤسسات وتنظيم سيرها وفق الأجهزة الإدارية الموضوعة التي تنظم المؤسسات، فيما يحص بعض الإجراءات والقواعد الإدارية التي تحكم تسيير المؤسسة الاقتصادية.

2- مرحلة 1988

في هذه المرحلة تم إعطاء صلاحيات لمسيري المؤسسات لمعالجة المشاكل اليومية التي تعيشها وفي نفس الوقت تحمل مسؤولياتهم إزاء ذلك، وهذا ما تجسد بإصدار القواعد القانونية لاستقلالية المؤسسات عن طريق إصدار قوانين سنة 1988المؤرخة جميعها في 1988/01/12 والمتمثلة في قانون 88-01 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية وقانون 88-03 المتضمن صناديق المساهمة وقانون 01/88 المعدل والمتمم للأمر 59/75 المؤرخ في 1975/12/26المتضمن القانون التجاري المحدد للقواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية، والذي جاءت لتكريس مرور المؤسسات العمومية للاستقلالية.

فبموجب القانون رقم 01/88 تكون المؤسسات العمومية في شكل مؤسسات ذات أسهم وبالتالي الانتقال من المركزية إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتعتبر هذه الخطوة الأولى لانسحاب الدولة من التدخل في تسيير هذه المؤسسات.[1]

في هذه المرحلة سيتم التركيز على نموذج الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية وأهم المحطات التي طرأت عليها:

2-1-إعادة الهيكلة

إعادة هيكلة المؤسسات العمومية المقررة ضمن برنامج المخطط الخماسي الأول جاءت لتقييم المؤسسات الاقتصادية العمومية الكبرى وتجزئتها إلى وحدات صغيرة أكثر تخصصا، و ذلك من أجل مواجهة الصعوبـات وتحريرها من الضغوطات التي كانت تقيدها، و بالتالي جاء المرسوم رقم 80-240 الصادر بتاريخ 1980/10/14 والمتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات.[2]

2-2- استقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية

---

[1] روينة عبد السميع، **"مساعدة المؤسسات التي تواجه صعوبات"**، **مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية**، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 11، ديسمبر 2004، ص:74.

[2] وضاح رشيد، **المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق**، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2002، ص:82.

إعتمدت إصلاحات إستقلالية المؤسسات على إصدار قوانين بشكل يختلف عن الفترات السابقة المعتمدة على المراسيم، وتشمل هذه القوانين مجموعتين من النصوص: نصوص جديدة، ونصوص أخرى معدلة ومكملة، وقد بدأ إصدارها إنطلاقا من جانفي 1988، أهمها:[1]

- القانون التوجهي حول المؤسسات العمومية 88-01 المؤرخ في 1988/01/12.

- قانون صناديق المساهمة 88-03 المؤرخ في 1988/01/12.

- القانون المعدل والمكمل للأمر رقم 75-59 المؤرخ في 1988/12/26والمتضمن للقانون التجاري، الذي حدد القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الإقتصادية 1988/01/12.

- قانون معدل ومكمل للقانون 84 -17المؤرخ 1984/07/17 والمتعلق بقوانين المالية، رقم 88-05 المؤرخ في 1988/01/12.

- قوانين أخرى تتعلق بالتخطيط، المجلس الوطني للتخطيط، القانون المدني والتجاري، الصفقـــات العمومية، ومجموعـــة أخرى من المراسيم فـــي مختلف الشؤون الإدارية والاقتصادية والمتعلقة بالنشاط الإقتصادي الوطني.

2-3-صناديق المساهمة

جاءت استقلالية المؤسسات العمومية بهدف فصل وظائف الملكية عن التسيير تم تجسيدها عن طريق ما يسمى صناديق المساهمة، حيث أدت هذه الأخيرة دور الوسيط بين الدولة والمؤسسات العمومية عن طريق علاقة الوكالة المتمثلة في الدولة/صناديق المساهمة، وذلك بإعادة النظر في أنظمة الرقابة الخاصة بالمؤسسات مع إخضاعها لإجراءات التسوية القانونية أو الإفلاس مع العمل على عدم التمييز بين مصالح القطاعين العام والخاص، وبالتالي تسيير المؤسسات العمومية طبقا للأهداف الاقتصادية، حيث أصبحت هذه الأخيرة شخص معنوي يخضع للقانون التجاري، حيث رصدت الدولة مبالغ مالية ضخمة للتطهير المالي للمؤسسات بلغت سنة 1994 ما يزيد عن 400 مليار دج، وهذا ما سيتيح للمؤسسات معرفة قيمة ممتلكاتها من جهة والتصرف فيها من جهة أخرى لمواجهة المنافسة الشرسة من قبل المؤسسات الخاصة ومستقبلا المؤسسات الأجنبية ما دامت الجزائر في طريقها إلى الانفتاح أكثر على الاقتصاد العالمي.[2]

---

[1] ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية،1998، ص: 156.

[2] نعيمة عبدي،**" دور اليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات –دراسة حالة الجزائر-"**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009/2008، ص:136.

يمكن القول أن صناديق المساهمة تمثل شكلا من أشكال حوكمة المؤسسات في فترة الإصلاحات الاقتصادية، والتي تم إنشاءها لتؤدي دور الواسطة بين الدولة كمالكة لرؤوس الأموال، والمؤسسات الاقتصادية الوطنية المسيرة لهذه الرؤوس، فهي تدخل ضمن التنظيم الجديد للاقتصاد الوطني.

2-4-المؤسسات القابضة

لم يستمر الوضع السابق طويلا، حيث ألغيت هذه الصناديق ليتم استبدالها بالمؤسسات القابضة مع بداية سنة 1995، وذالك كمرحلة إعدادية لتنفيذ برنامج الخوصصة وتكملة لمهام صناديق المساهمة، حيث تتكون الجمعية العامة للمؤسسات القابضة العمومية من أعضاء المجلس الوطني لمساهمات الدولة وذلك بحضورهم كوكلاء عنها من طرف هذا المجلس، هذا بالإضافة إلى مجلس إدارة خاص بالمجمع يتولى مهمة الربط بين مجالس إدارة المؤسسات الفروع مما قد يزيد من قوة الرقابة المطبقة على المؤسسات.[1]

وما يمكن استخلاصه من هذه المرحلة هو أنها هذه فصلت في أطراف الحوكمة من خلال فصل استقلالية المؤسسات بين حق ملكية رأس المال من طرف المؤسسة وصلاحية الإدارة والتسيير فيها، فحسب المادة 698 من القانون التجاري، فان المؤسسة الاقتصادية العمومية لها شخصية معنوية متميزة عن الدولة، والدولة مالكة مساهمة في رأس مال المؤسسة، إذا يمكن تلخيص أطراف الحوكمة في هذه المرحلة في علاقة مساهم/مسير وهي علاقة غير مباشرة من خلال ظهور وسيط بينهما يتجسد في صناديق المساهمة الذي استبدل بالمؤسسات القابضة ثم مؤسسات تسيير مساهمات الدولة.

وفيما يخص نموذج الحوكمة المطبق في هذه المرحلة، فقد بقي على حاله لأن شروط المحيط الاقتصادي والقانوني مازلت غير كافية لتطبيق مبادئ الحوكمة والنظريات المتعلقة بها أما إذا تم ربطها بنظرية الوكالة باعتبارها الركيزة الأولى لنظرية الحوكمة، فإنه يمكن القول أن الشكل الجديد لتسيير المؤسسات العمومية يظهر من خلال تهيئة عدد كبير من المؤسسات إلى عملية الخوصصة، من خلال تجميع العوامل المساعدة للمسيرين كي يصبحوا وكلاء حقيقيين، فبالنظر إلى علاقات الوكالة الموجودة في صناديق المساهمة والمؤسسات القابضة، فالعلاقات لا يمكن اعتبارها علاقة وكالة، حيث إن العلاقة الموجودة في الأصل هي الدولة/ مؤسسة بعد المرور بعلاقة التعدي وذلك بدخول هذه المؤسسات الموكل إليها تسيير ومراقبة مساهمات الدولة كوسيط بين الدولة والمؤسسة، هذا ما قد يولد تكاليف وكالة في إطار تعدد المصالح وكثرة التعارضات،

---

[1] Nacer Daddi Addoun**, "Gestion et relation d'agence dans l'entreprise publique Algerienne"**, **Revue Des Reformes Economiques Et Intégration En Economie Mondiale**, Ecole Supérieure de commerce, Alger, N°02, 2007, p : 58.

الأمر الذي قد يؤدي في الأخير إلى تخفيض أداء المؤسسة سواء من ناحية النتائج أو من ناحية قيم سهم المؤسسة.[1]

المطلب الثاني: صياغة دليل لحوكمة المؤسسات في الجزائر

قامت الجزائر بمبادرة إيجابية في سعيها لإصلاح منظومتها المحاسبية وبيئة الأعمال للمؤسسة ككل لتتماشى مع التغيرات الاقتصادية الحاصلة، بالعمل على صياغة دليل لحوكمة المؤسسة الجزائرية والذي جاء تحت مسمى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة.

سيتم من خلال هذا المحور التعريف بهذا الميثاق والإحاطة بمختلف جوانبه.

1- بوادر صياغة ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة

في شهر جويلية من سنة 2007، انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول "الحكم الراشد للمؤسسات"، وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وحدد لهذا الملتقى هدف جوهري يتمثل في تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق لمصطلح وإشكالية الحكم الراشد للمؤسسة، من زاوية الممارسة في الواقع وسبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهمية الحكم الراشد في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر وكذا الاستفادة من التجارب الدولية.

وتبلورت فكرة "إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة" كأول توصية وخطوة عملية تتخذ في هذا الصدد وقد تفاعلت كل من جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة، ومنتدى رؤساء المؤسسات مع الفكرة، بترجمتها إلى مشروع ومن ثم، تم ضمان تنفيذها بواسطة إنشاء فريق عمل متجانس ومتعدد الأطراف. وقد تفاعلت السلطات العمومية ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية في ذلك الوقت، بدعمها للمشروع ورعايته. كما شارك في المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية الناشطة في الجزائر مثل مؤسسة التمويل الدولية وبرنامج ميدا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المنتدى الدولي لحوكمة المؤسسات.

وفي خلال الفترة الممتدة بين نوفمبر 2007 ونوفمبر 2008، تمكن فريق العمل بعد سلسلة مشاورات مع الأطراف الفاعلة في إعداد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر مستمد من مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسات الجزائرية.[1]

---

[1] Nacer Daddi Addoun**, Op.cit**, 2007, p : 58.

2-تعريف ميثاق الحكم الراشد

الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر هو عبارة عن فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة، في آن واحد، لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة:[2]

- تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة.
- تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك.

على العموم، فإن مضمون وإجراءات الحكم الراشد للمؤسسة مدونة ضمن دليل يشكل مرجعا لجميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة. كما يهدف موضوع هذا الميثاق إلى وضع دليل تحت تصرف المؤسسات الجزائرية الاقتصادية جزئيا أو كليا، وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة قصد الشروع في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع.

3- مبادئ الحكم الراشد

يقوم الحكم الراشد للمؤسسة على أربعة مبادئ أساسية هي:[3]

- **الإنصاف،** والمقصود به الحقوق والواجبات الخاصة بالأطراف الشريكة، وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بهم، يجب أن توزع بصورة منصفة.

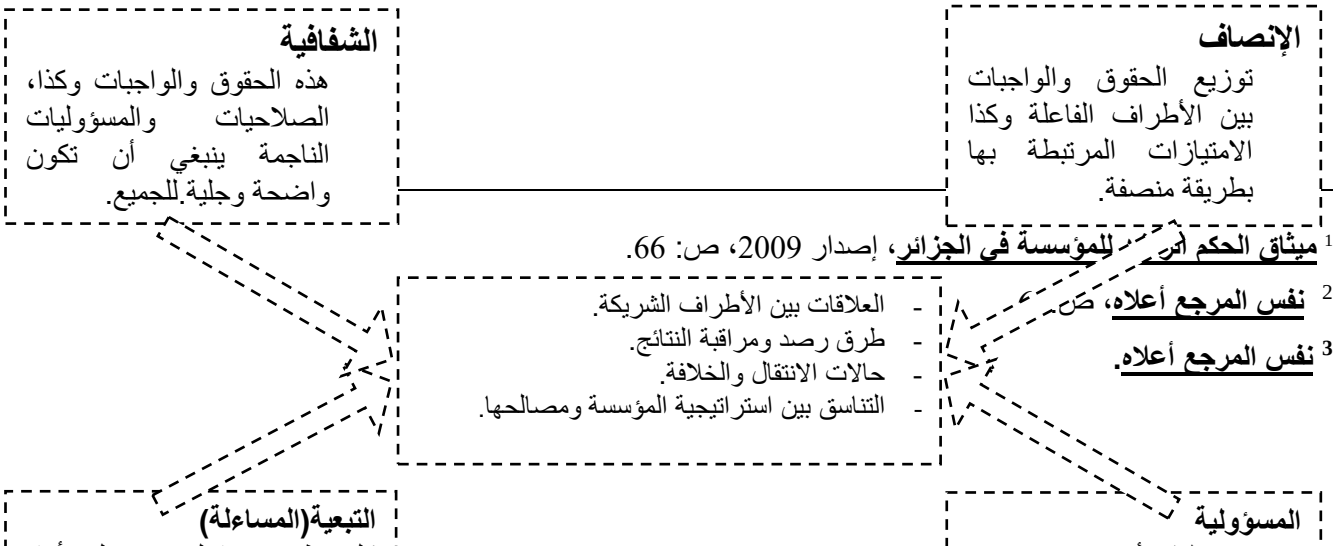
- **الشفافية،** وهي الحقوق والواجبات، وكذا الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك، يجب أن تكون واضحة وصريحة للجميع.

- **المسؤولية،** وتعني مسؤولية كل طرف محددة على حدى بواسطة أهداف محددة وغير متقاسمة.

- **المحاسبة (المساءلة)،** والمقصود بها أن كل طرف شريك يكون محاسبا أمام طرف آخر عن الشيء الذي هو مسؤول عنه.

والشكل الموالي يبين العلاقة المترابطة بين كل من مبادئ الحكم الراشد المذكورة وكذا الأطراف الفاعلة في المؤسسة:

الشكل رقم (4-1): مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر



[1] **ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر**، إصدار 2009، ص: 66.

[2] **نفس المرجع أعلاه**، ص

[3] **نفس المرجع أعلاه.**

المصدر: **ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر**، إصدار 2009.

4- أطراف الحوكمة في ميثاق الحكم الراشد للمؤسة في الجزائر

يمكن عرض أطراف الحوكمة المنبثقة عن الميثاق كما يلي:

4-1- الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقاتهم المتبادلة

وهي تتمثل في الآتي:

- **الجمعية العامة للمساهمين**، وهي تعمل على مراعاة أن يكون تقاسم الأرباح نزيها وشفافا، أساليب تسجيل السندات ينبغي أن تكون فعالة؛ يجب ألا تتم إجراءات التنازل ونقل السندات بشكل غير عقلاني مما يؤثر على التفاوض على السندات، وكذا يجب أن تصل في الوقت المناسب وبالشكل الملائم كل المعلومات المتعلقة بجداول الأعمال والقرارات التي يتعين اتخاذها في الجمعية العامة.

المساهمون هم حملة الأسهم في مؤسسات المساهمة، وحاملو الحصص في المؤسسات ذات القانون الأساسي للمؤسسة ذات المسؤولية المحدودة، ويتمتعون بحقوق محددة وفقا للقانون وبالوثائق التعاقدية الأخرى.

- **مجلس الإدارة**، من مهامه وضع استراتجية وتفصيلاتها بما يتناسب مع مصالح المؤسسة، فيما يخص تنصيب الفريق التنفيذي، فيجب تحديد معايير انتقائهم ونظم تقييم ذات شفافية عالمية. أما فيما يخص رواتب الفريق التنفيذي والإداري، فيجب ملاءمة هذه الرواتب مع مصالح المؤسسة على المدى الطويل ومساهميها، وكذا السهر على وضع إجراءات مكتوبة وشفافة لضمان التأكد من تعيين انتخاب الإداريين، وتوقع تضارب المصالح بين الفريق التنفيذي والمساهمين ومعالجتها بالإضافة إلى توقع مخاطر الانحرافات من حيث إساءة استخدام المنافع الاجتماعية واستعمال السلطة والاختلاس والقضاء عليها.

كما حدد الميثاق توصيات تخص مهام مجلس الإدارة المرتبطة بمراقبة المؤسسة وكذا اللجان الواجب تشكيلها.

- المديرية، ويوصي على أن تختار المديرية وتنصب من طرف مجلس الإدارة وتضطلع بمهامها تحت إشرافه، الأجور والأهداف المقررة من طرف المديرية يجب أن تكون متناسقة مع مصالح المؤسسة والأهداف المنتظر تحقيقها والموارد الواجب توفيرها، والقيم الواجب الدفاع عنها والسلطات المفوضة للمديرية ويقع على مجلس الإدارة مهمة السهر على تناسق هذه الأبعاد.

4-2- علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الخارجية

تقوم المؤسسة بتشكيل جهاز مفتوح على العديد من الأطراف الفاعلة الخارجية، على أن تكون في اتصال دائم معهم، وأن تعمل على تحسين علاقاتها معهم وتوسيع جاذبيتها اتجاههم، ويمكن عرض أطراف الحوكمة الخارجيين كما يلي:

- السلطات العمومية كشريك، بالنسبة للمؤسسة يجب عليها ضرورة الإثبات لتطورات النصوص القانونية في جميع المجالات، وتنفيذ ما جاء فيها بتنفيذ الالتزامات المكرسة.

- البنوك والمؤسسات المالية الأخرى، يجب أن يؤسس لعلاقة دائمة مبنية على الثقة مع ممثلي الهيئات المالية بواسطة قدرة المؤسسة على إرسال المعلومات الكاملة والصحيحة عن الوضعية المالية السابقة والحالية والتقديرية للمؤسسة، ويشكل هذا من بين أهم الأساليب التي من أجلها يجب على المؤسسة أن يكون لديها محاسبة دقيقة، وتعيين في حالة الحاجة لمخطط أعمالها.

كما يجب التأسيس لعلاقة قائمة على الثقة مع المفوضين، يجب المحافظة على عدم الخلط بين الأموال الخاصة للمؤسسة والأملاك الخاصة التابعة للمساهمين

- الموردون، لأنهم يشكلون الدائنين الأوائل من خلال الآجال التي يمنحونها للمؤسسة لدفع مستحقاتهم من خلال التعاون الدائم.

- الزبائن، حيث يجب وضع مهمة إرضاء الزبائن في قلب مهام المؤسسة، ويجب على المؤسسة أن تنمي علاقة الصداقة مع الزبائن، وذلك باحترام مبدأ الربح للجميع.

- العمال، حيث إن الموارد البشرية يقع عليها كسبهم لاعتبار أنها يقع عليهم الاعتماد الكبير لأجل تحقيق أهداف

المؤسسة. وعلى هذا النحو فإن تحفيزهم وإدماجهم ضروري، وبالتالي يجب وضع نظام أجور يعتمد على الاستحقاق والكفاءة وكذلك سياسة إضفاء ومعاملة عادلة لاستغلال الموارد البشرية، مع التركيز على عنصر التكوين والتزاماتها الاجتماعية تجاههم.

- المنافس، حيث يجب أن تعتمد على التعاون والتشاور.

4-3- توصيل ونشر المعلومات

ينص القانون على نشر الوضعية المالية السنوية للمؤسسة، أما عن تلك المساهمة في البورصة، فهي مطالبة بنشر حالتها المالية في كل ثلاثي، وكذا كل المعلومات التي لها أثر مادي على تقييم المؤسسة.

لذا، أوصى الميثاق على المؤسسة أن تنتج في نفس الوقت المناسب المعلومات المالية الكاملة والصحيحة والتي قد يطلبها الشركاء الماليون.

- يحدد مجلس الإدارة سياسة واضحة لنشر وتوصيل معلومات متوافقة مع القانون والالتزامات التعاقدية وسياسة العلاقة مع الأطراف الفاعلة المعتمدة.

- سياسة نشر المعلومات يجب أن تدقق في نوع المعلومة القابلة للنشر والتي تعتبر سرية أو للنشر المحدود، كما يجب أن تحدد رزنامة النشرات واللواحق التي تستعمل في كل حالة.

- ينص القانون على نشر الوضعية السنوية للمؤسسة والتي يجب أن تكون كاملة وصحيحة وفي الوقت المناسب.

- المؤسسات المسعرة في البورصة مطالبة بنشر حالتها المالية كل ثلاثي، والإفصاح عن المعلومات التي لها أثر مادي على وضعية المؤسسة.

4-4- إنتقال ملكية المؤسسة

على المؤسسة أن تحترم بعض المبادئ في مجال نقل ملكية الأسهم بشكل يضمن نجاحها، وفي هذا الصدد، فقد اقترح ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة المعايير الآتية:

- اعتماد نهج احترافية المعايير في تبني مصلحة المؤسسة كمعيار مرجعي.

- تكليف مجلس الإدارة ورئيسه بالخصوص بتسيير إجراءات هذه العملية.

- إعطاء دور مهم لمجلس الإدارة في تقييم المرشحين في الخلافة.

وبين ميثاق الحكم الراشد على أنه توجد أربعة خيارات لانتقال ملكية المؤسسة، وهي:

- **الاستخلاف العائلي**، أُن يمكن لأحد الأبناء مثلا أن يضمن الخلافة بشرط أن يكون من المدمجين السابقين في التسيير.

- **البيع للغير**، يتم التنازل عن المؤسسة للغير في ظل شروط معينة.

- **المراقبة العائلية**، يوكل تسيير المؤسسة إلى مدير خارجي على أن تتم المراقبة من طرف مجلس عائلي يعمل عمل مجلس الإدارة في مؤسسات المساهمة.

- **التسيير العائلي**، تم التسيير من طرف فريق تنفيذي.

المطلب الثالث: أهم آليات حوكمة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر

تنقسم آليات حوكمة المؤسسات كما تم تناوله في الفصل الأول من الجانب النظري إلى نوعين، النوع الأول يسمى بالآليات الداخلية والتي من بينها مجلس الإدارة والمراجعة الداخلية. أما النوع الثاني من آليات حوكمة المؤسسات، فيسمى بالآليات الخارجية والتي من بينها المراجعة الخارجية ولجان المراجعة، هذا بشكل عام، أما أهم الآليات الموجودة في البيئة الجزائرية فهذا ما سيتم مناقشته في هذا الصدد.

1-التنظيم الاداري

للمؤسسات الاقتصادية الخيار بين نوعين من التنظيم الادراي للمسؤوليات يمكن لها إما الجمع بين الإدارة
والمراقبة وهو ما يعرف بمجلس الإدارة أو الفصل بينهما وهو ما يعرف بمجلس المراقبة ومجلس المديرين ويمكن عرضهما بشيء من التفصيل كما يلي:

1-1-مجلس الادارة

هذا النوع من التنظيم تختاره المؤسسات الاقتصادية عندما تريد الجمع بين تسيير المؤسسة الاقتصادية ومراقبتها، والهيئة المكلفة بتعيين أعضاء مجلس الإدارة وتشكيلته هي الجمعية العامة ما عدا المؤسسة الخاضعة للشكل الخاص والتي يكون فيها تقرير تشكيلة أعضاء مجلس المديرين من طرف مجلس مساهمات الدولة حسب مهام المؤسسة وطبيعتها وحجمها، والذي يكون من عضو إلى ثلاثة أعضاء واذا تولى واحد منهم مهام مجلس المديرين يسمى مديرا عاما وحيدا، ويتم تعينهم من طرف الجمعية العامة بعد موافقة الوزير الأول على ترشيحهم وأخذ رأي مجلس مساهمات الدولة. وخلافا للقواعد السائدة في المؤسسات الخاصة والتي يقتصر فيها تشكيل مجلس الإدارة على المساهمين فقط، فن المشرع ومراعاة للطابع العمومي أوجب أن يشتمل مجلس الإدارة على ممثلين اثنين من العمال.[1]

1-2-مجلس المراقبة ومجلس المديرين

يمكن الهدف من وراء هذا التنظيم في الفصل بين إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية ومراقبتها، فتسند المراقبة إلى مجلس الإدارة والإدارة إلى مجلس المديرين.

---

[1] المادة: 5، الجريدة الرسمية رقم 47 المؤرخة في 20أوت 2001، يتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخوصصتها.

مع الإشارة إلى أن المؤسسات العمومية الاقتصادية يمكن أن تختار هذا التنظيم عند إنشائها وذلك بالنص عليه في القانون الأساسي.[1]

1-2-1-مجلس المديرين

يقوم بإدارة المؤسسة مجلس مديرين يتألف من 03 أعضاء على الأقل و5 أعضاء على الأكثر، يتم تعيينهم من طرف مجلس المراقبة ويمارسون صلاحياتهم تحت رقابته، وتسند رئاسة مجلس المديرين لأحدهم، ويمكن للجمعية العامة عزلهم بناء على اقتراح مجلس المراقبة.

1-2-2-مجلس المراقبة

يعتبر المجلس هيئة هامة في إدارة المؤسسات التجارية بصفة عامة وبصفة خاصة في المؤسسات الاقتصادية إلى جانب مجلس المديرين، وهذا التنظيم بالنسبة للمؤسسات العمومية لم يكن موجودا قبل صدور المرسوم التشريعي 08/93 وبعد ذلك صار يؤخذ به، حيث استنبط من القانون الألماني والذي أخذ عنه القانون الفرنسي في سنة 1966. ومهمته الرئيسية هي الرقابة الدائمة للمؤسسة.

ويتشكل مجلس المراقبة من 7 أعضاء على الأقل و12 عضوا على الأكثر ويمكن أن يتجاوز ذلك في حالة المؤسسات المدمجة دون أن يتجاوز 24 عضوا من بينهم ممثلين عن العمال.

أما فيما يتعلق بالدور الرقابي الذي تقوم به هيئة الإدارة، فإن مجلس الإدارة هو الهيئة المكلفة بانتخاب وعزل رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام باقتراح من الرئيس. كما أن لجهاز الإدارة الاختصاص المطلق في استخلاف أو عزل جهاز التسيير. وبالنسبة للمؤسسات العمومية التي يكون فيها مجلس المراقبة، فإنه هو المسؤول عن تعيين وعزل أعضاء مجلس المديرين بناء على اقتراح يقدم للجمعية العامة.

في الأخير، فيما يتعلق بعملية إدارة المؤسسات العمومية وبالنظر إلى النظريات التي أدت الى ظهور حوكمة المؤسسات وبالأخص نظرية التجذر، فتجدر الإشارة إلى أنه إذا كانت الانتهازية الأمر البارز أو السلوك البديهي في أكبر مؤسسات المساهمة في العالم التي لها من الآليات الداخلية والخارجية ما يجنبها ظاهريا هذه السلوكات، فكيف يمكن تصور هذه السلوكات الصادرة عن مسيري المؤسسات العمومية الجزائرية.

---

[1] المادة:642، القانون التجاري الجزائري.

بالنسبة لسلوك مسيري المؤسسات العمومية الاقتصادية يمكن التمييز بين اتجاهين متناقضين: من جهة زيادة التدخل الخارجي الذي يؤدي إلى التأثير على سلطة اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية العمومية لدى المسيرين، ومن جهة أخرى، التساهل الذي لا مفر منه لمختلف أنواع الرقابة مما يسمح لهؤلاء المسيرين الاستفادة من هامش معين من السلطة التقديرية.

2-المراجعة الداخلية

لم تظهر المراجعة الداخلية للوجود وبشكل واضح إلا من خلال معهد المراجعيين الداخليين الذي ساعد على تطور معاييره وتحسين خدماته، لتتعدى بذلك جانب المراجعة المالية والمحاسبية إلى مراجعة مختلف أنشطة المؤسسة.

في المقابل، كان من بين الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر صدور القانون رقم 01-88 في 12 جانفي 1988 والذي زاد من استقلالية المؤسسات، لكن ما الأهم أن هذا القانون أكد على وجوب تطوير هياكل المراجعة الداخلية في المؤسسات العمومية الاقتصادية وفقا للمادة 40 والتي نصت صراحة " يتعين على المؤسسات العمومية الاقتصادية تنظيم وتعزيز هياكل المراجعة الداخلية"،[1]

والملاحظ من هذه المادة أنها حققت قفزة في ميدان المراجعة الداخلية في المؤسسات العمومية الاقتصادية لأنها لم تكن موجودة من قبل نتيجة التسيير الاشتراكي القديم لهذه المؤسسات واعتمادها على وظيفة التفتيش (مفتيشية) كبديل لوظيفة المراجعة الداخلية رغم الفرق الكبير الموجود بين الوظيفتين، فالأولي هدفها إيجاد الاختلالات ومعاقبة مرتكبيها، أما الثانية فهدفها هو إيجاد نقاط الضعف والعمل على تجنبها ونقاط القوة والعمل على تدعيمها.

ولتدعيم هذه الوسيلة، قامت الجزائر بإبرام اتفاقية شراكة جزائرية فرنسية لتكوين المراجعين الداخليين الجزائريين، وتم إنشاء أول جمعية للمراجعين الاستشاريين الداخليين الجزائريين AACIA-Association des auditeurs consultants internes algériens- وبتاريخ 30 جانفي 2007، صدرت الأمر الوزاري من وزارة الصناعة وترقية الاستثمار تحت رقم SG/07/079، والذي أوجبب وضع هيكل للمراجعة الداخلية في كل المؤسسات العمومية الاقتصادية.

[1] المادة: 40، الجريدة الرسمية رقم 02المؤرخة في 12جانفي 1988، المتضمنة للقانون التوجهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية http://www.joradp.dz/FTP/Jo-Arabe/1988/A1988002.pdf، تاريخ الاطلاع: 24.10.2017.

يمكن القول أنه رغم الاهتمام الذي عنيت به وظيفة المراجعة الداخلية من طرف الهيئات ذات العلاقة إلا أن وظيفة المراجعة الداخلية مازلت في حاجة إلى مجموعة من القرارات التي تجعلها تبرز أثرها في الميدان، فمن خلال المتتبع أو المطلع لطريقة التسيير المتبعة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، يجد أن وظيفة المراجعة الداخلية لا يولى لها الأهمية التي تؤديها في تحسين أداء وسير العمل في هذه المؤسسات. ففي معظمها هي تابعة للإدارة وبالتالي غياب أهم عنصر من عناصر نزاهة وفعالية عملية المراجعة الداخلية وهو عنصر الاستقلالية مما يجعلها ذات كفاءة داخل المؤسسات الاقتصادية.

3-المراجعة الخارجية

بدأ تنظيم مهنة المراجعة في الجزائر سنة 1969، حيث أشار الأمر رقم 107/69 المؤرخ في 1969/12/31المتعلق بقانون المالية لسنة 1970 في مادته 38 إلى الرقابة الواجب فرضها على المؤسسات العمومية الاقتصادية بغية تأمين حق الدولة فيها، إذ نصت هذه المادة على أنه " يكلف وزير الدولة المكلف بالتخطيط بتعيين مراجعي الحسابات للمؤسسات الوطنية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وفي المؤسسات التي تملك فيها الدولة أو إحدى المؤسسات العمومية حصصا من رأس مالها، وذلك بقصد التأكد من سلامة ومصداقية الحسابات وتحليل الوضعية المالية للأصول والخصوم".[1]

تجدر الإشارة إلى أن المراجعة المقصودة تربط فقط بالرقابة من قبل هؤلاء الأفراد من خلال هيئاتهم على المؤسسات الاقتصادية آنذاك، إلا أن الأمر الرئاسي رقم 71-83 الصادر بتاريخ 1971/09/29، تناول مندوب الحسابات للمؤسسات الخاصة والخبراء في المحاسبة لدى المحاكم واشترط تعيينهم من الخبراء المرخصين بذلك.

كما تناول المرسوم رقم 173/70 المؤرخ في 1973/11/16تحديد مهام وواجبات المراقب وأعتبر حينها مراجع الحسابات كمراقب دائم على تسيير المؤسسات العمومية، وخول ممارسة هذه الوظيفية لموظفي الدولة الآتيين:[2]

- المراقبون العامون للمالية.
- مراقبو المالية.
- مفتشو المالية.

---

[1] مسعود صديقي، **مرجع سبق ذكره**، 2004، ص:245.

[2] مسعود صدوقي، **مرجع سبق ذكره**، 2004، ص:245.

حدد المشرع الجزائري مجموعة من المبادئ التي يجب أن يتصف بها مراجع الحسابات حين أداء عمله وكذلك حدد المشرع مجموعة من الشروط التي يتعين على مراجعي الحسابات أو الأطراف المتعاملة معه حتى تضمن الاستقلالية المطلوبة.

- **من الجانب الأخلاقي،** تشمل ضرورة تحلي المراجع بالآتي:[1]

- مبدأ الحياد.
- مبدأ الإخلاص.
- مبدأ الشرعية المطلوبة.

- **من الجانب المادي،** فقد أبرز فيها المنظم حالات التنافي لمزاولة المراجعة في المؤسسة:[2]

- القائمون بالإدارة وأعضاء مجلس المديرين أو مجلس المراقبة أو أزواج القائمين بالإدارة وأعضاء مجلس المديرين أو مجلس مراقبة المؤسسة.
- الأقرباء والأصهار لغاية الدرجة الرابعة، بما في ذلك القائمين بالإدارة وأعضاء مجلس الإدارة ومجلس مراقبة المؤسسة.
- الأشخاص الذين منحتهم الشركة أجرة بحكم وظائف غير وظائف مراجعي الحسابات في أجل خمس سنوات ابتداء من تاريخ إنهاء وظائفهم.
- أزواج الأشخاص الذين يتقاضون بحكم نشاط دائم غير نشاط مراجع الحسابات أجرة أو مرتبا، إما من القائمين بالإدارة أو من أعضاء مجلس المديرين أو مجلس المراقبة.

مرت مهنة المراجعة الداخلية بعدة إصلاحات عبر عدة مراحل ومن أهم المشاكل التي تعاني منها هي خاصية الاستقلالية بالإضافة إلى الجانب الأخلاقي الذي يحد من جودة عملية المراجعة وبالتالي ضعف ممارسات الحوكمة بالمؤسسة الذي يؤدي إلى عدة اختلالات. وبالتالي جعل المشرع الجزائري من الثقة والأخذ برأي المراجع يكون عن طريق تحديد مدى استقلاليته وحياده، ولهذا كان تركيزه على الشرطين أو العاملين لتحديد مدى استقلالية المراجع.

تجدر الإشارة إلى أن المراحل التي مرت بها مهنة مراجعة الحسابات سمحت في بسد الفراغ القانوني الذي كانت تعاني منه مقارنة مع ما كان موجودا في السابق، في المقابل، هناك العديد من النقاط تحتاج إلى إعادة النظر في الآليات التي تحكم عملها باعتبارها تشكل جوهر الفاعلية بالنسبة لجودة المراجعة والدور الذي من المفروض أن تقوم به. ومن بين أهم العناصر استقلالية مراجع الحسابات التي تعتبر عنصرا هاما في زيادة

---

[1] المادة 04، المرسوم التنفيذي رقم 96-136 المؤرخ في 1996/04/15 المتضمن قانون أخلاقيات مهنة الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، الجريدة الرسمية رقم 24.

[2] المادة:715، مكرر 6 من القانون التجاري الجزائري.

ثقة في المعلومات والتقارير المالية المعدة من طرف المؤسسات. ولعل من بين أهم الوسائل التي تضمن جودتها، هي لجنة المراجعة باعتبارها أحد أهم آليات حوكمة المؤسسات.

4- لجان المراجعة

لجنة المراجعة هي إحدى اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة، ويتمثل دورها الرئيس في التحقق من تطبيق القوانين والنظم بما في ذلك كفاءة نظام الرقابة الداخلية وفعاليته، كما يتمثل دورها أيضا في تقديم التوصيات والرأي حول مضمون تقرير المراجع الخارجي ومصداقية القوائم المالية.

وبالنظر إلى بيئة الأعمال الجزائرية، يلاحظ افتقار معظم المؤسسات الاقتصادية لهذه الوسيلة الحوكمية لما تمثله أهمية وهذا ما تدعمه دراسة مشتركة قامت بها جمعية المراجعين والمستشارين الداخليين الجزائريين مع مكتب المراجعة والخدمات الاستشارية الفرنسي حول المراجعة الداخلية في الجزائر التي شملت 200 مؤسسة عمومية من خلال توزيع استمارة استبيان لجمع معلومات حول المراجعة الداخلية فيها. وقد بلغت نسبة الاستجابة 20,5 % بما يعادل 41 مؤسسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة غياب لجان المراجعة على مستوى هذه المؤسسات. وقد بلغت نسبة المؤسسات التي لديها لجنة مراجعة 3% من مجموع هذه المؤسسات وهو ما يعادل مؤسسة واحدة فقط.[1]

لكن تجدر الإشارة على أنه توجهت جهود السلطات التشريعية والتنظيمية في الجزائر نحو مدخل إلزامي في تكوين لجان المراجعة في المؤسسات الجزائرية من خلال صدور المرسوم الرئاسي رقم 11-85 المتضمن تنظيم وسير مؤسسة مناجم الجزائر المسماة" منال شركة ذات أسهم". ومن أبرز ما تضمنه المرسوم تشكيل لجنة مراجعة لمساعدة مجلس الإدارة في القيام بمهامه إضافة لتقديم تقرير لمجلس الإدارة كل ثلاثة أشهر، بالإضافة إلى ذلك فقد تضمنت المادة 18 من المرسوم ما يلي " تساعد الرئيس المدير العام لجنة تدقيق مكلفة بمراقبة التسيير، وتقوم على الخصوص بإعداد تقرير إلى مجلس الإدارة كل ثلاثة أشهر"، إلا أن القرار لم يتضمن أي تحديد لضوابط تشكيلها بل ترك ذلك في إطار السلطات المخولة لمجلس الإدارة وهو ما قد يحد من جودة عملها.

وفي الأخير، يمكن القول أنه أصبحت المؤسسات الجزائرية بحاجة ملحة إلى لجان المراجعة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نظرا لحاجة بيئة الرقابة والمراجعة إليها، وذلك لحماية مصالح المساهمين لأنها تمثل الدعامة الرئيسية للاقتصاد الوطني من جهة، ولتدعيم الهيكل الرقابى لهذه المؤسسات من أجل مواجهة إحتمالات الخلل أو ضعف الثقة في نظام الرقابة باعتبارأحد ركائز حوكمة المؤسسات الاقتصادية.

---

[1] Abdelhadi Ziad, **L'audit interne encore rare au sein des entreprises,** France, 2006 http://fr.allafrica.com/stories/200612060328.html, Date consultation : 28.08.2016.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفا لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها. كما يتضمن هذا الجزء وصفا للإجراءات التي تم القيام بها لتقنين أداة الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية اللازمة لتحليل الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ومنهج دراسة حالة، ذلك بهدف بيان موضوع الدراسة، وتم الحصول على البيانات اللازمة في الجانب التطبيقي من خلال:

1- البيانات الأولية

من خلال المقابلة الشخصية وتوزيع استبانة، تم إعدادها لهذا الغرض، بحيث تم توزيعها على أهل الاختصاص. فقد تم تقسيمها إلى قسمين يحتوي القسم الأول على الأسئلة الخاصة بفرضيات الدراسة، ويحتوي القسم الثاني على بعض الخصائص والسمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وتم إعطاء خمسة بدائل لكل سؤال وهي (موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة،)، هذا لتشجيع أفراد عينة الدراسة على الإجابة، والقدرة على الوصول إلى نتائج دقيقة من خلال التحليل، وقد تم تفريغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

2- البيانات الثانوية

من خلال مراجعة مجموعة من الكتب والمجلات والمنشورات المتعلقة بالموضوع في جانبيه (الجانب المتعلق بحوكمة المؤسسات والجانب المتعلق إدارة مخاطر المؤسسات) والتي يمكن أن تساهم في إثراء الموضوع قيد الدراسة. وقد استخلص أن حوكمة المؤسسات تساهم في تفعيل إدارة مخاطر المؤسسات الاقتصادية بشكل عام من خلال الآليات الرقابية (مجلس الإدارة، لجان المراجعة، المراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية،)، والشفافية والإفصاح بشكل خاص.

المطلب الثاني: عينة ومتغيرات الدراسة

وتتمثل عينة ومتغيرات الدراسة فيما يلي:

1- عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من كل الأطراف ذات الصلة بحوكمة أنظمة المعلومات المحاسبية في المؤسسات. وبناء على ذلك، فإن عينة الدراسة تتكون من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية الوسطى

وكذا والمراجعين الداخليين والمراجعيين الخارجيين بالإضافة إلى لجان المراجعة، وقد بلغ حجم العينة 80 مفردة، حيث تم توزيع 100 استبانة على جميع أفراد العينة منها عن طريق المناولة المباشرة ومنها عن طريق البريد الالكتروني لأفراد العينة محل الدراسة، واسترد منها 80 استبانة، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 80 استبانة.

2- متغيرات الدراسة

تتضمن هذه الدراسة الميدانية تحليلا وصفيا للمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، إضافة إلى محاولة تحديد العلاقة بين الآليات الرقابية لحوكمة المؤسسات وتحقق تحسين إدارة المخاطر التي تؤدي إلى تحقيق مبدأ الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية، وتحتوي هذه العلاقة على متغيرين أساسيين (متغير تابع ومتغير مستقل)، حيث يتمثل المتغير التابع في إدارة مخاطر في المؤسسات. أما المتغير المستقل فيتمثل في مفهوم آليات حوكمة المؤسسات متمثلة في وجود أساس محكم وفعال لمجلس الادارة، توفر مقومات ممارسة المراجعة الداخلية، توفر مقومات ممارسات المراجعة الخارجية، توفرمقومات الممارسة الفعالة للجان المراجعة.

وللإيضاح أكثر، فإن هذه الدراسة تهدف إلى توضيح مدى تأثير حوكمة المؤسسات على إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

المطلب الثالث: أداة وحدود الدراسة الميدانية

استخدم في هذه الدراسة الميدانية مجموعة من البيانات، إضافة إلى أداة عادة تستخدم في مثل هذه البحوث متمثلة في إعداد استبانة، كما أن لهذه الدراسة حدودا مكانية وزمنية.

1- استبانة الدراسة الميدانية

تم إعداد الاستبانة على النحو الآتي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى مجموعتين كما يلي:

1- 1- المجموعة الأولى

تتناول أثر آليات الحوكمة المتمثلة في كل من مجلس الإدارة، المراجع الداخلي والمراجع الخارجي، ولجان المراجعة على إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية. وتم تقسيمها إلى ستة محاور كما يلي:

- **المحور الأول،** يناقش توفر أساس محكم لممارسات أعضاء مجلس الادارة من تسع (9) فقرات.
- **المحور الثاني،** يناقش وجود مقومات ممارسات المراجعين الداخليين ويتكون من ثماني (8) فقرات.
- **المحور الثالث،** يناقش توفر مقومات ممارسات المراجعين الخارجيين، ويتكون من خمس (5) فقرات.
- **المحور الرابع،** يناقش توفر وجود أساس فعال لممارسات لجان المراجعة، ويتكون من سبع (7) فقرات.

1-2- المجموعة الثانية

تتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة وتتكون من أربع (4) فقرات

تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت (الخماسي) "Likret Scale"، حيث يؤكد على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار أو العبارة، وذلك بتحديد المستويات من علاقة قوية موجبة إلى قوية سلبية، ويعتبر من أكثر المقاييس استخداما.[1]

والشكل الموالي يوضح مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

الشكل رقم (4-2): مستويات مقياس ليكارت الخماسي

موافق بشدة Strongly agree	موافق Agree	محايد Uncertain	غير موافق Disagree	غير موافق بشدة Strongly disagree

المصدر: دلال القاضي، محمود البياتي، **مرجع سبق ذكره**، 2007، ص:113.

[1] دلال القاضي ومحمود البياتي، **منهجية أساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص ص: 112-113.

يقوم هذا المقياس على استخدام خمسة خيارات لقياس مدى التوافق، حيث لكل عبارة درجة من (1 إلى 5) للإجابة عليها. وعليه، مما سبق ومن خلال توزيع الدرجات يصبح المقياس المعتمد في الدراسة الميدانية يأخذ الشكل الآتي:

الجدول رقم(4-1): أوزان مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على منهجية أساليب البحث العلمي وتحليل البيانات.

2-حدود الدراسة الميدانية

تتمثل حدود الدراسة الميدانية في الحدود المكانية والحدود الزمانية :

2-1-الحدود المكانية

شملت هذه الدراسة جل الأطراف ذات الصلة بحوكمة المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر وهي أعضاء مجلس الإدارة، المراجعين الداخلين، المراجعين الخارجين، ولجان المراجعة حيث كان هناك تنوع في المؤسسات، صناعية، مالية، خدماتية.

2-2-الحدود الزمانية

تعتبر نتائج هذه الدراسة الميدانية مرتبطة بالفترة التي ينجز فيها البحث.

المبحث الثاني: اختبار الاستبيان وتحليل خصائص العينة

يتضمن هذا المبحث مجموعة من الاختبارات المهمة لمدى مصداقية وثبات الاستبيان، وهذا بغية إعطاء نوع من الثقة في أداة الدراسة الميدانية، إضافة إلى معرفة طبيعة توزيع بيانات العينة لما له من أهمية في إجراء الاختبارات الإحصائية، إضافة إلى خصائص أفراد العينة لأجل توضيح الجهة المستهدفة، وأيضا معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة فيما تضمنته أداة الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: اختبار مدى مصداقية الاستبيان

تم تقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالآتي:

1- صدق فقرات الدراسة

تم التأكد من صدق فقرات الدراسة بطريقتين.

1-1- صدق الأداة (الاستبانة)

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة تألفت من خمس (5) أعضاء متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء وقد استجيب لآراء الأساتذة وإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

1-2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبيان، قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجة الأسئلة الكلية للاستبيان. والصدق هو أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه.[1] حيث تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

1-2-1- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ عددها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور التابع له كما يلي: الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول يوجد، علاقة بين ممارسات لجان مجلس الإدارة وإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

[1] محمود البياتي، **تحليل البيانات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص: 257.

يبين الجدول رقم (4-2) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (وجود أساس محكم وفعال لممارسات مجلس الادارة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط r المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05).

الجدول رقم (4-2): صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

الرقم	فقرات المحور الأول	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة
1	يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على أنظمة الضبط والرقابة الداخلية ومدى سلامتها فاعليتها.	0,660	0,000
2	يعتمد مجلس الإدارة على ترسيخ مبدأ التزام أعضائه اتجاه جميع المساهمين وكل الأطراف ذات العلاقة.	0,608	0,000
3	يعمل مجلس الإدارة بتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والرقابة على الإدارة التنفيذية.	0,637	0,000
4	يعمل مجلس الادارة على التأكد من مدى التزام المؤسسة بالخطط الاستراتيجية والسياسات والاجراءات المعتمدة أو المطلوبة بموجب التشريعات والتنظيمات.	0.738	0,000
5	يتحمل مجلس الادارة كافة المسؤوليات المتعلقة بسلامة العمليات والإجراءات والقوانين الموضوعة لضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة.	0,441	0,015
6	يقوم مجلس الإدارة بتوجيه الإدارة التنفيذية فيما يخص وضع الخطط التي تتماشى مع استرتيجيات المؤسسة.	0,504	0,004
7	يتم استشارة مجلس الادارة عند القيام بمختلف التعيينات الإدارية، وبعض المدراء التنفيذيين كالمدير المالي ومدير خلية المراجعة الداخلية.	0,465	0,010
8	يتحقق مجلس الإدارة من جميع المخاطر التي قد تحدث والعمل على إدارتها بشكل سليم.	0.403	0,028
9	يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجنة تعمل على تأطير سياسات واسترتيجيات إدارة المخاطر بالمؤسسة والرقابة عليها.	0,511	0,005

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPS

يتضح من خلال هذا الجدول السابق، أن معدلات الارتباط لجميع الفقرات تتراوح ما بين 0,403 إلى 0,738 وهي كلها أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجة حرية 28 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 0,361. كما أن مستوى الدلالة لكل الفقرات أقل من 0,05. وبالتالي، يمكن اعتبار فقرات المحور الأول صادقة ومعبرة للهدف الذي وضعت من أجله.

1-2-2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ عددها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور التابع له كما يلي: الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني توجد علاقة بين ممارسات المراجعين الداخليين وإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

يبين الجدول رقم (4-3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (توفر مقومات ممارسات المراجعين الداخليين) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط r المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول رقم (4-3): صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

الرقم	فقرات المحور الثاني	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة
1	يتمتع المراجع الداخلي بحرية الاتصال بأي موظف داخل المؤسسة والحصول على المعلومات التي يحتاجها في إطار عمله.	0,784	0,000
2	تعمل خلية المراجعة الداخلية بالتعاون مع لجنة المراجعة وذلك برفع تقاريرها إلى رئيس لجنة المراجعة.	0,656	0,000
3	يعمل المراجع الداخلي على وضع مسودة أو اقتراح هيكل ونطاق المراجعة الداخلية وبالتالي إعطاء رؤية أولية لعملية المراجعة الداخلية.	0,592	0,001
4	التحقق من الالتزام في تنفيذ الأعمال داخل المنظمة بالمعايير والإجراءات الدولية والقوانين والتعليمات ذات	0,814	0,000

	العلاقة.		
5	يحرص المراجع الداخلي على التأكد من صحة ودقة عمليات الإبلاغ المالي وأنها تعبر عن الصورة الحقيقية.	0.636	0,000
6	لا يسند إلى المراجع الداخلي القيام بمهام ترتبط بمسؤوليات تنفيذية.	0,739	0,000
7	يقوم المراجع الداخلي على وضع خريطة للمخاطر والقيام بتحليل جميع المخاطر المرتبطة بأنشطة المؤسسة.	0,662	0,000
8	يقوم المراجع الداخلي بالمشاركة والتعاون مع الإدارات الأخرى في وضع سقف للمخاطر والعمل على عدم وقوعها مرة أخرى.	0,625	0,003

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول السابق، أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات تتراوح بين 0,592 إلى 0,814 وهي كلها أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجة حرية 28 ومستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 0,361.[1] كما أن مستوى الدلالة لكل الفقرات أقل من 0,05. وبالتالي، فإن فقرات المحور الثاني صادقة ومعبرة للهدف الذي وضعت من أجله في هذا الاستبيان.

1-2-3- صدق الداخلي لفقرات المحور الثالث

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور التابع له كما يلي: الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث توجد علاقة بين ممارسات المراجعين الخارجيين وإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

يبين الجدول رقم (4-4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (توفر مقومات ممارسات المراجعين الخارجيين) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط r المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05).

[1] قيمة معامل الارتباط عند درجة حرية 28 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.361 حسب جدول القيم الحرجة لاختبار معامل الارتباط.

الجدول رقم (4-4): صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث

الرقم	فقرات المحور الثالث	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة
1	من المهام الأولية التي يقوم بها المراجع الخارجي (محافظ الحسابات) قيامه بفحص إجراءات الرقابة الداخلية والتأكد من سلامتها.	0,654	0,000
2	يعمل المراجع الخارجي (محافظ الحسابات) على فحص المخاطر المرتبطة بكل أنشطة المؤسسة.	0,683	0,000
3	يستفيد المراجع الخارجي (محافظ الحسابات) من التقارير التي يعدها المراجع الداخلي في تحديد مختلف المخاطروبالتالي تحديد مواطن الضعف والعمل على تحسينها.	0,586	0,000
4	يقدم المراجع الخارجي (محافظ الحسابات) نسخة من التقرير المعد من طرفه إلى لجنة المراجعة.	0,865	0,000
5	يعمل على تطوير منهجيات القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.	0,680	0,000

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (4-4)، أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات تتراوح بين 0,586 إلى 0,865 وهي كلها أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجة حرية 28 ومستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 0,361.[1] كما أن مستوى الدلالة لكل الفقرات أقل من 0,05. وبالتالي، فقرات المحور الثالث صادقة ومعبرة للهدف الذي وضعت من أجله في هذا الاستبيان.

1-2-4-صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينـــة الدراسة الاستطلاعية البالغ عددها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور التابع له كما يلي: الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع توجد علاقة بين ممارسات مجلس الإدارة وإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

[1] قيمة معامل الارتباط عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.349 حسب جدول القيم الحرجة لاختبار معامل الارتباط.

يبين الجدول رقم (4-5) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (توفر مقومات الممارسة الفعالة للجان المراجعة في إدارة المخاطر) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط r المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول رقم (4-5): صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع

الرقم	فقرات المحور الرابع	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة
1	تقوم لجنة المراجعة بالتأكد من نطاق ونتائج عملية المراجعة ومدى كفاية المراجعة الداخلية.	0,430	0,019
2	تقوم لجنة المراجعة بالتأكد من نطاق ونتائج عملية المراجعة الخارجية ومدى استقلاليتها.	0,469	0,009
3	تقوم بالتحقق من المسائل المحاسبية التي يكون لها أثر جوهري على البيانات المالية والمحاسبية وبالتالي اختلال القوائم المالية.	0,522	0,004
4	تقوم بالتأكد من كفاية وملاءمة وفاعلية الإجراءات وأنظمة الرقابة الداخلية.	0,443	0,002
5	تعمل على إعطاء إرشادات لمجلس الادارة بخصوص تعيين أو إنهاء عمل المراجع الخارجي ومكافآته.	0,617	0,000
6	تتمتع لجنة المراجعة بصلاحية الحصول على أي معلومات من الادارة التنفيذية.	0,680	0,000
7	هناك اجتماعات دورية مع كل من المراجع الداخلي والمراجع الخارجي (محافظ الحسابات).	0,673	0,000

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (4-5)، أن معاملات الارتباط لجميع الفقرات تتراوح بين 0,430 إلى 0,673 وهي كلها أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجة حرية 28 ومستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 0,361. كما أن مستوى الدلالة لكل الفقرات أقل من 0,05. وبالتالي، فإن فقرات المحور الرابع صادقة ومعبرة للهدف الذي وضعت من أجله في هذا الاستبيان.

1- مدى صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

يبين هذا الاختبار مدى موافقة المحاور للأهداف المراد الوصول إليها، حيث يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0,05.

الجدول رقم(4-6): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

الرقم	محاور الدراسة	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة
1	توفر أساس محكم وفعال لممارسات مجلس الإدارة في إدارة المخاطر	0,763	0,000
2	توفر مقومات ممارسات المراجعين الداخليين في إدارة المخاطر	0,835	0,000
3	توفر مقومات ممارسات المراجعين الخارجيين (محافظي الحسابات) في إدارة المخاطر	0,893	0,000
4	توفر مقومات فعالة للجان المراجعة في إدارة المخاطر	0,836	0,000

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (4-6)، أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبيان لها مستوى دلالة عالية وكلها أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجة حرية 28 ومستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 0,361. كما أن مستوى الدلالة لكل الفقرات أقل من 0,05. وبالتالي، هناك ارتباط بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية لفقرات الاستبيان. وعليه، يمكن القول أن هناك علاقة قوية بين محاور الاستبيان وهدف الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار ثبات الاستبيان

يعني ثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة. وقد أجريت خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

يعتبر اختبار ثبات الاستبيان مرحلة أساسية للتأكد من أن الاستبيان يعطي النتائج نفسها في حالة ما إذا تم توزيعه عدة مرات تحت القيود والشروط نفسها.[1] وهذا يعني أن تكون النتائج التي يعطيها الاستبيان متقاربة إذا تم تكرار توزيعها على عينة الدراسة، أو بعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تمت إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم استخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) لقياس ثبات الاستبيان كما هو موضح في الجدول الآتي.

الجدول رقم(4-7): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

الرقم	محاور الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	توفر أساس محكم وفعال لممارسات مجلس الإدارة في إدارة المخاطر	09	0,8761
2	توفر مقومات ممارسات المراجعين الداخليين في إدارة المخاطر	08	0,8971
3	توفر مقومات ممارسات المراجعين الخارجيين (محافظ الحسابات) في إدارة المخاطر	05	0,8566
4	توفر مقومات فعالة للجان المراجعة في إدارة المخاطر	07	0,9333
5	جميع الفقرات	29	0,9635

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (4-7) أن معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة لعوامل الدراسة وجميعها تدل على ثبات أداة الدراسة، كما أن معامل ألفا كرونباخ قيمته تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقتربت من الواحد دل ذلك على وجود ثبات عالي الذي بدوره يدل على صدق أداة الدراسة. وبالتالي، يمكن تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

2- طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient)

[1] عبد الفتاح عز، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS**، ص: 536، من خلال الموقع الالكتروني: www.Arabicstat.com تاريخ الإطلاع: 11-04-2013.

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل محور، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة الموالية:

معامل الثبات = $2r/1+r$ حيث r معامل الارتباط

وقد بين الجدول رقم (4-8) أن هناك معاملا ثباتا كبير نسبيا لفقرات الاستبانة مما يدفع إلى استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

الجدول رقم(4-8): معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

الرقم	محاور الدراسة	التجزئة النصفية			
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	القيمة الاحتمالية
1	توفر أساس محكم وفعال لممارسات مجلس الإدارة في إدارة المخاطر	09	0,754	0,860	0,000
2	توفر مقومات ممارسات المراجعين الداخليين في إدارة المخاطر	08	0,773	0,872	0,000
3	توفر مقومات ممارسات المراجعين الخارجيين (محافظ الحسابات) في إدارة المخاطر	05	0,767	0,846	0,000
4	توفر مقومات فعالة للجان المراجعة في إدارة المخاطر	07	0,760	0,863	0,000
	جميع الفقرات	29	0,769	0,869	0,000

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS

المطلب الثالث: تحليل خصائص العينة

يسمح تحليل خصائص العينة بالاطلاع على سمات أفراد عينة الدراسة الميدانية. كما يبرز الجهة المستهدفة، وتعتبر خصائص العينة متغيرات تخضع للدراسة الإحصائية لأجل فهمها وتبسيطها.

1- متغير العمر

من خلال الجدول رقم (4-9)، يتضح أن أعمار أفراد العينة المستجوبة تباينت وتراوحت عموما بين [35-50[سنة تبعا لذلك تشكلت ثلاث فئات عمرية، فكانت النسبة الكبيرة من المستجوبين مركزة عند الفئة [35-50[سنة بنسبة 45% تليها الفئة من [25-35[سنة بنسبة 35% ثم الفئة الأكبر من 50 سنة بنسبة 35%. وبالتالي، يفسر توزيع النسب بين الفئات العمرية، بالميل نحو الأعمار المتوسطة نسبيا في السن، لافتراض أنه بالإضافة لمستواها التعليمي، فإنها تحوز على خبرة ميدانية تساعد في التعامل مع الاستمارة بشكل مفيد.

الجدول رقم(4-9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	16	%20
من 35 سنة إلى أقل من 50 سنة	36	%45
أكبر من 50 سنة	28	%35
المجموع	**80**	**100**

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS

2- متغير الدرجة العلمية

من خلال الجدول رقم(4-10)، يتبين أن نسبة 53,75 % من المستجوبين حاصلين على شهادة ليسانس، في حين أن نسبة 5% هم من الحاصلون على شهادة ماجستير. أما الحاصلين على شهادة الدكتوراه فلا يوجد، ونسبة 41,25% للمتحصلين على شهادات أخرى وهو ما يعتبر مؤشرا جيدا لأفراد العينة. والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(3-10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة %
ليسانس	43	53,75
ماجستير	4	5
دكتوراه	0	0

شهادة أخرى	33	41,25
المجموع	**80**	**100**

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS

3- متغير الوظيفية

يبين الجدول رقم (4-11)، أن ما نسبته 40 % من عينة الدراسة هم " مراجعون داخليون "، و22,5% من عينة الدراسة هم "عضو مجلس الإدارة "، و20% من عينة الدراسة هم "مراجعين خارجيين. أما ما نسبته 17,5%، فهم من "أعضاء لجنة المراجعة"، مما يعني التعرف على آراء جميع إجابات أفراد العينة الذين يشغلون الوظائف المعنية.

الجدول رقم(4-11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة %
عضومجلس الادارة	18	22,5
مراجع داخلي	32	40
عضو لجنة المراجعة	14	17,5
مراجع خارجي	16	20
المجموع	**80**	**100**

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS

4- متغير الخبرة المهنية

بالاعتماد على توزيع سنوات الخبرة على أربع فئات سنوية، تبين أن غالبية المستجوبين تتمركز خبرتهم عند الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) بنسبة 31,2 % تليها الفئة الرابعة (أكبر من 15 سنوات) بنسبة 26,25

%، ثم الفئة الثالثة] 10–15[سنة بنسبة 75,23% وأخيرا الفئة الثانية [5-10[سنة بنسبة 18,75%، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (4-13).

الجدول رقم(4-12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المعنية

الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	25	31,25
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	15	18,75
من 10سنوات إلى أقل من 15 سنوات	19	23,75
أكثر من 15 سنة	21	26,25
المجموع	**80**	**100**

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS

5-متغير التخصص

من الجدول يلاحظ التخصصات الأكثر تكراراً بثلاثة تخصصات رئيسية متمثلة بتخصص المحاسبة، المالية، وإدارة الأعمال ونسبها على التوالي: 37 %، 33 %، 20 %، وهناك أختصاصات أخرى مختلفة كانت بنسبة 10 %، تم جمعها بفئة واحدة تحت تسمية التخصصات الأخرى وذلك لقلة أعدادها، والجدول الآتي يبين التخصصات الأكثر تكرارا:

الجدول رقم (4-13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص

التخصص	التكرار	النسبة %
مالية	18	% 37
محاسبة	32	% 33
إدارة الأعمال	16	% 20
تخصاصات أخرى	14	% 10
المجموع	**80**	**% 100**

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS

المبحث الرابع: المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث معالجة إحصائية لبيانات ونتائج أداة الدراسة الميدانية والمتمثلة في الاستبيان، من خلال التحليل الوصفي وما يندرج تحته من تحليل عبر التكرارات والنسب المئوية للتعرف على استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة، وحساب الوزن النسبي للمتوسطات الحسابية. وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات الدراسة، ولتحليل العلاقة بين آليات حوكمة المؤسسات وإدارة المخاطر، ومن ثم معرفة مدى تأثير حوكمة المؤسسات في تجنب المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، تم استخدام اختبار كولموجوروف-سمرنوف **Kolmogorov-Smirnov** وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. كما تم استخدام اختبار ستيودنت T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة.

1- اختبار كولمجروف - سميرنوف 1- Sample K-S

يقيس اختبار كولموجوروف-سميرنوف ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. ويوضح الجدول رقم (4-14) نتائج الاختبار، حيث إن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0,05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي مما يعني وجوب استخدام الاختبارات المعلمية.

الجدول رقم (4-14): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

الرقم	محاور الدراسة	عدد الفقرات	قيمة Z	مستوى الدلالة
1	توفر أساس محكم وفعال لممارسات مجلس الإدارة في إدارة المخاطر	09	1,772	0,589
2	توفر مقومات ممارسات المراجعين الداخليين في إدارة المخاطر	08	1,164	0,133
3	توفر مقومات ممارسات المراجعين الخارجيين (محافظ الحسابات) في إدارة المخاطر	05	1,019	0,250
4	توفر مقومات فعالة للجان المراجعة في إدارة المخاطر	07	1,275	0,078

	جميع الفقرات	**29**	**1,251**	**0,087**

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS

من الجدول رقم (4-14)، يتبين أن مستوى المعنوية الإحصائية لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة الذي يساوي 0,050، حيث تشير هذه النتيجة إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، والذي يسمح من خلاله باستخدام الاختبارات المعلمية.

2- تحليل فقرات الدراسة

تم استخدام اختبار ستيودنت t للعينة الواحدة، الذي يفيد في اكتشاف وجود اختلاف معنوي لمتوسط المجتمع،[1] والذي يساعد في تحديد موافقة أفراد العينة من عدمها على ما تتضمنه الفقرات في الجداول والتي سيأتي تحليلها لاحقا. كما يساهم تحديد مجال الفئات للمتوسط المرجح درجة إجابة أفراد العينة، من خلال الاستعانة بالمتوسط الحسابي الذي يكون محصورا بين إحدى المجالات، حيث انتماء المتوسط الحسابي للمجال [من 1 إلى 1,79] يعبر عن "عدم الموافقة بشكل تام"، وإلى المجال [من 1,80 إلى 2,59] يعبر عن "عدم الموافقة". أما انتماؤه إلى المجال [من 2,60 إلى 3,39] يعبر عن "الحياد"، وانتماء المتوسط الحسابي إلى المجال [من 3,40 إلى 4,19] يعبر عن "الموافقة"، في حين انتماء المتوسط الحسابي إلى المجال [من 4,20 إلى 5] يعبر عن "الموافقة بشكل تام" من طرف أفراد العينة على ما تضمنته الفقرات.[2]

2-1- تحليل فقرات المحور الأول (توفر أساس محكم وفعال لمجلس الإدارة في إدارة المخاطر)

يوضح الجدول رقم (4-15) أراء أفراد العينة موضوع الدراسة للمحور الأول، حيث يبين أن قيمة t في جميع الفقرات المتضمنة في الجدول تتراوح ما بين 2,532 إلى 15,686 وهي أكبر من قيمة t الجدولية عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,042.[3] كما أن مستوى الدلالة لكل الفقرات يساوي

---

[1] سعيد زغلول بشير، **دليلك إلى...البرنامج الإحصائي SPSS**، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، الإصدار العاشر، بغداد، 2003، ص: 119.

[2] عبد الفتاح عز، **مرجع سبق ذكره**، 2013، ص: 541.

[3] قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0,05 تساوي 2,042 حسب جدول توزيع **Student**.

0,000 وهو أقل من 0,05 وهذا ما يؤكده الوزن النسبي الذي يفوق 60% والذي يمثل نسبة الحياد،[1] مما يعني أن أفراد العينة يوافقون بشكل تام على محتوى الفقرات، وهو ما يوضحه الاتجاه العام لإجابات الأفراد والتي كانت معظمها بالموافقة بشكل تام، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,25 والذي ينتمي إلى المجال [4,20- 5] وهو ما يشير إلى مستوى الموافقة بشكل تام. وهذا ما يدل على وجود علاقة قوية موجبة بين وجود أساس محكم وفعال لمجلس الادارة وإدرة المخاطر.

الجدول رقم (4-15) نتائج آراء عينة الدراسة حول المحور الأول

الرقم	فقرات المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى الدلالة	الاتجاه
1	يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على أنظمة الضبط والرقابة الداخلية ومدى سلامتها فاعليتها.	3,89	0,964	77.85	10,181	0,000	موافق
2	يعتمد مجلس الإدارة على ترسيخ مبدأ التزام أعضائه اتجاه جميع المساهمين وكل الأطراف ذات العلاقة.	4,08	0,759	81,65	15,686	0,000	موافق
3	يعمل مجلس الإدارة بتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والرقابة على الإدارة التنفيذية.	3,39	1,041	64,79	2,532	0,013	موافق
4	يعمل مجلس الإدارة على التأكد من مدى التزام المؤسسة بالخطط الاستراتيجية والسياسات والاجراءات المعتمدة أو المطلوبة بموجب التشريعات والتنظيمات.	3,64	0,785	72,73	8,914	0,000	موافق
5	يتحمل مجلس الإدارة كافة المسؤوليات المتعلقة بسلامة العمليات والإجراءات والقوانين الموضوعة لضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة.	3,83	0,715	76,53	12,714	0,000	موافق
6	يقوم مجلس الإدارة بتوجيه الإدارة التنفيذية فيما يخص وضع الخطط التي تتماشى مع استرتيجيات المؤسسة.	3,41	0,882	68,26	5,154	0,000	موافق
7	يتم استشارة مجلس الإدارة عند القيام بمختلف التعيينات الإدارية، وبعض المدراء التنفيذيين كالمدير المالي ومدير	4,04	0,768	80,83	14,913	0,000	موافق

[1] (5/3= 0.6) أي أن وزن مستوى الحياد وفق مقياس ليكارت الخماسي يساوي 60%، وبالتالي النسبة التي تفوق 60% تعبر عن الموافقة.

	خلية المراجعة الداخلية.						
8	يتحقق مجلس الإدارة من جميع المخاطر التي قد تحدث والعمل على إدارتها بشكل سليم.	3,53	0,837	70,58	6,984	0,000	موافق
9	يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجنة تعمل على تأطير سياسات واسترتيجيات ادارة المخاطر بالمؤسسة والرقابة عليها.	3,76	0,764	75,21	10,947	0,000	موافق
	المتوسطات الكلية للمحور الأول	**3,71**	**0,584**	**74,27**	**13,450**	**0,000**	**موافق**

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS

مما سبق، يمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة تراعي وجود أساس محكم وفعال لممارسات مجلس الإدارة في إدارة المخاطر بدرجة إيجابية، من حيث توفر دعم من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية الوسطى ووجود تشريعات وتنظيمات واضحة مع توفر إطار فعال يضبط كافة جوانب الحوكمة، بالإضافة إلى هيكل تنظيمي ووصف وظيفي يحدد المسؤوليات والصلاحيات.

2-2- تحليل فقرات المحور الثاني (توفر مقومات ممارسات المراجعين الداخليين في إدارة المخاطر)

يوضح الجدول رقم (4-16)، أراء أفراد العينة موضوع الدراسة للمحور الثاني، حيث يبين أن قيمة t في جميع الفقرات المتضمنة في الجدول تتراوح ما بين 7,133 إلى 18,835 وهي أكبر من قيمة t الجدولية عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,042. كما أن مستوى الدلالة لكل الفقرات يساوي 0,000 وهو أقل من 0,05 وهذا ما يؤكده الوزن النسبي الذي يفوق 60% والذي يمثل نسبة الحياد، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرات، وهو ما يوضحه الاتجاه العام لإجابات الأفراد والتي كانت بالموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,03 والذي ينتمي إلى المجال [3,40- 4,19] وهو ما يشير إلى مستوى الموافقة مما يدل على وجود علاقة قوية موجبة بين توفر مقومات ممارسات المراجعين الداخليين إدارة المخاطر.

الجدول رقم (4-16) نتائج آراء عينة الدراسة حول المحور الثاني

الرقم	فقرات المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى الدلالة	الاتجاه
1	يتمتع المراجع الداخلي بحرية الاتصال بأي موظف داخل المؤسسة والحصول على المعلومات التي يحتاجها في إطار عمله.	4,45	0,570	79,50	18,835	0,000	موافق تماما
2	تعمل خلية المراجعة الداخلية بالتعاون مع لجنة المراجعة وذلك برفع تقاريرها إلى رئيس لجنة	3,74	0,761	74,71	10,629	0,000	موافق

	المراجعة.						
3	يعمل المراجع الداخلي على وضع مسودة أو اقتراح هيكل ونطاق المراجعة الداخلية وبالتالي إعطاء رؤية أولية لعملية المراجعة الداخلية.	3,80	0,805	76,00	10,880	0,000	موافق
4	التحقق من الالتزام في تنفيذ الأعمال داخل المؤسسة بالمعايير والاجراءات الدولية والقوانين والتعليمات ذات العلاقة.	3,64	0,866	72,73	8,083	0,000	موافق
5	يحرص المراجع الداخلي على التأكد من صحة ودقة عمليات الإبلاغ المالي وأنها تعبر عن الصورة الحقيقية.	3,58	0,892	71,57	7,133	0,000	موافق
6	لا يسند إلى المراجع الداخلي القيام بمهام ترتبط بمسؤوليات تنفيذية.	3,64	0,939	72,89	7,555	0,000	موافق
7	يقوم المراجع الداخلي على وضع خريطة للمخاطر والقيام بتحليل جميع المخاطر المرتبطة بأنشطة المؤسسة.	3,82	0,775	76,36	11,619	0,000	موافق
8	يقوم المراجع الداخلي بالمشاركة والتعاون مع الإدارات الأخرى في وضع سقف للمخاطر والعمل على عدم وقوعها مرة أخرى.	3,74	0,716	74,71	11,298	0,000	موافق
	المتوسطات الكلية للمحور الثاني	**3,63**	**0,548**	**72,68**	**12,715**	**0,000**	**موافق**

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS

مما سبق، يتبين أن المراجعين الداخليين محل الدراسة تتوفر لديهم ممارسات فعالة لادارة المخاطر في المؤسسات. ولكن بدرجة ليست عالية، من حيث الحصول على معلومات كافية من خلال التحقق من الالتزام في تنفيذ الأعمال داخل المؤسسة بالمعايير والإجراءات الدولية والقوانين والتعليمات ذات العلاقة والمشاركة والتعاون مع الادارات الأخرى في وضع سقف للمخاطر والعمل على عدم وقوعها مرة أخرى وكذا وضع خريطة للمخاطر والقيام بتحليل جميع المخاطر المرتبطة بأنشطة المؤسسة.

2-3- تحليل فقرات المحور الثالث (توفر ممارسات فعالة للمراجعين الخارجيين في إدارة المخاطر)

يوضح الجدول رقم (4-17) أراء أفراد العينة موضوع الدراسة للمحور الثالث، حيث يبين أن قيمة t في جميع الفقرات المتضمنة في الجدول تتراوح ما بين 5,839 إلى 17,479 وهي أكبر من قيمة t الجدولية عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,042. كما أن مستوى الدلالة لكل الفقرات يساوي 0,000 وهو أقل من 0,05 وهذا ما يؤكده الوزن النسبي الذي يفوق 60% والذي يمثل نسبة الحياد، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرات، وهو ما يوضحه الاتجاه العام لإجابات الأفراد والتي كانت بالموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,91 والذي ينتمي إلى المجال [3,40- 4,19] وهو ما يشير إلى

مستوى الموافقة وهذا ما يدل على وجود علاقة قوية موجبة بين توفر مقومات فعالة للمراجعين الخارجيين وإدارة المخاطر في المؤسسة.

الجدول رقم (4-17) نتائج آراء عينة الدراسة حول المحور الثالث

الرقم	فقرات المحور الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى الدلالة	الاتجاه
1	من المهام الأولية التي يقوم بها المراجع الخارجي (محافظ الحسابات) قيامه بفحص إجراءات الرقابة الداخلية والتأكد من سلامتها.	3,69	0,837	73,72	9,015	0,000	موافق
2	يعمل المراجع الخارجي (محافظ الحسابات) على فحص المخاطر المرتبطة بكل أنشطة المؤسسة.	3,91	0,671	78,18	14,907	0,000	موافق
3	يستفيد المراجع الخارجي (محافظ الحسابات) من التقارير التي يعدها المراجع الداخلي في تحديد مختلف المخاطر وبالتالي تحديد مواطن الضعف والعمل على تحسينها.	3,98	0,619	79,67	17,479	0,000	موافق
4	يقدم المراجع الخارجي (محافظ الحسابات) نسخة من التقرير المعد من طرفه إلى لجنة المراجعة.	3,80	0,881	76,03	10,004	0,000	موافق
5	يعمل على تطوير منهجيات القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.	3,50	0,950	70,08	5,839	0,000	موافق
	المتوسطات الكلية للمحور الثالث	**3,80**	**0,659**	**75,95**	**13,316**	**0,000**	**موافق**

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق، يتبين أن المراجعين الخارجيين محل الدراسة تتوفر لديهم مقومات الممارسة الفعالة في إدارة المخاطر بدرجة إيجابية، من حيث مناقشة نظام الرقابة الداخلية مع إدارة المراجعة الداخلية لمعرفة مدى دقته وملاءمته وكذا تقييمه للأخطار الاستراتيجية في المؤسسة بحيث يكون المراجع الخارجي عنصرا فاعلا في إدارة المخاطر بشكل سليم، بالإضافة إلى توفر معايير وقواعد واضحة بتنظيم العلاقة بين المراجع الخارجي والمؤسسة محل المراجعة تعزز درجة الحياد والاستقلالية وتعمل على تقليل المخاطر.

4-2- تحليل فقرات المحور الرابع (توفر مقومات فعالة للجان المراجعة في إدارة المخاطر)

يوضح الجدول رقم (4-18) أراء أفراد العينة موضوع الدراسة للمحور الرابع، حيث يبين أن قيمة t في جميع الفقرات المتضمنة في الجدول تتراوح ما بين 8,489 إلى 14,627 وهي أكبر من قيمة t الجدولية عند درجة حرية 30 ومستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,042. كما أن مستوى الدلالة لكل الفقرات يساوي

0,000 وهو أقل من 0,05، وهذا ما يؤكده الوزن النسبي الذي يفوق 60% والذي يمثل نسبة الحياد، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون بشكل تام على محتوى الفقرات، وهو ما يوضحه الاتجاه العام لإجابات الأفراد والتي كانت بالموافقة بشكل تام، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,28 والذي ينتمي إلى المجال [4,20-5]، وهو ما يشير إلى مستوى الموافقة بشكل تام. وهذا ما يدل على وجود علاقة بين توفر مقومات فعالة للممارسات لجان المراجعة وإدارة المخاطر.

الجدول رقم (4-18) نتائج آراء عينة الدراسة حول المحور الرابع

الرقم	فقرات المحور الرابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى الدلالة	الاتجاه
1	تقوم لجنة المراجعة بالتأكد من نطاق ونتائج عملية المراجعة ومدى كفاية المراجعة الداخلية.	3,84	0,785	76,86	11,807	0,000	موافق
2	تقوم لجنة المراجعة بالتأكد من نطاق ونتائج عملية المراجعة الخارجية ومدى استقلاليتها.	4,01	0,758	80,17	14,627	0,000	موافق
3	تقوم بالتحقق من المسائل المحاسبية التي يكون لها أثر جوهري على البيانات المالية والمحاسبية وبالتالي اختلال القوائم المالية.	3,69	0,835	73,88	9,144	0,000	موافق
4	تقوم بالتأكد من كفاية ولامة وفاعلية الإجراءات وأنظمة الرقابة الداخلية.	3,64	0,835	72,89	8,489	0,000	موافق
5	تعمل على إعطاء إرشادات لمجلس الادارة بخصوص تعيين أو انهاء عمل المراجع الخارجي ومكافأته.	3,67	0,810	73,39	9,088	0,000	موافق
6	تتمتع لجنة المراجعة بصلاحية الحصول على أي معلومات من الادارة التنفيذية.	3,83	0,840	76,69	10,929	0,000	موافق
7	هناك اجتماعات دورية مع كل من المراجع الداخلي والمراجع الخارجي (محافظ الحسابات).	3,75	0,849	75,04	9,740	0,000	موافق تماما
	المتوسطات الكلية للمحور الرابع	**3,78**	**0,647**	**75,56**	**13,227**	**0,000**	**موافق**

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول السابق، أن توافر مقومات دور أعضاء لجان المراجعة في إدارة المخاطر لدى المؤسسات محل الدراسة كانت بدرجة عالية، من حيث تقديم توصيات لمجلس الإدارة بخصوص تعيين أو إنهاء عمل أو مكافآت المراجع الخارجي وكذا دراسة السياسات المحاسبية التي تتبناها المؤسسة قبل اعتمادها وأي تغيير في هذه السياسات وتقديم ما تراه اللجنة من مقترحات بشأنها يؤدي إلى تفعيل إدارة المخاطر، بالإضافة

إلى إلى قيام لجنة المراجعة بالإشراف على عمليات التقصي ذات العلاقة بالغش أو الأخطاء التي تقع في المؤسسة وكيفية تجنبها.

2-5- تحليل محاور الدراسة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4-19) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب الوزن النسبي لكل محور، ويتبين أن المتوسط الحسابي لجميع المحاور يساوي 4,02 والوزن النسبي يساوي 80,48%، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 11,269، وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,02 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 كما بلغ الانحراف المعياري 0.589 وذلك مؤشر على تقارب إجابات المبحوثين، مما يدل على أن آليات حوكمة المؤسسات المتمثلة في مجلس الإدارة والمراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين وكذا لجان المراجعة لها دور في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية.

الجدول رقم (4-19): تحليل فرضيات الدراسة (دور حوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة المخاطر المؤسسات الاقتصادية)

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الاتجاه
1	هناك علاقة بين مجلس الإدارة وإدارة المخاطر في ظل حوكمة المؤسسات	3,71	0,624	77,50	13,450	0,000	موافق
2	هناك علاقة بين المراجعين الداخليين وإدارة المخاطر في حوكمة المؤسسات	3,63	0,659	75,95	12,715	0,000	موافق
3	هناك علاقة بين المراجعين الخارجيين وإدارة المخاطر في في ظل حوكمة المؤسسات	3,80	0,647	75,56	13,131	0,000	موافق
4	هناك علاقة بين لجان المراجعة وإدارة المخاطر في ظل حوكمة المؤسسات	3,78	0,584	74,27	13,227	0,000	موافق
	جميع الفقرات	**3.73**	**0.589**	**80.48**	**11.269**	**0.00**	**موافق**

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS

تعد ممارسات نظام محكم ومتكامل لآليات حوكمة المؤسسات " مجلس الإدارة، المراجع الداخلي، المراجع الخارجي، لجان المراجعة، " في المؤسسات الاقتصادية له الأثر الكبير في تفعيل إدارة المخاطر، حيث إن الفرق بين هذه المحاور الأربعة ليس كبيرا بل جميعها متقارب مما يدل على أهمية جميع المحاور في توضيح دور آليات حوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية العاملة بالجزائر.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا الجزء من الدراسة مناقشة واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار وجود علاقة بين آليات حوكمة المؤسسات متمثلة في ممارسات مجلس الإدارة وممارسات المراجعين الداخليين وكذا ممارسات المراجعين الخارجيين ولجان المراجعة وتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية ومن خلال ذلك يظهر مدى تطبيق المؤسسات لممارسات حوكمة المؤسسات.

1- اختبار الفرضية الأولى

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار وجود علاقة بين وجود أساس محكم وفعال لمجلس الإدارة وتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة. وتشير النتائج المبينة في الجدول رقم(3-20) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05. كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0,377 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.349، مما يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية. وبالتالي، قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود أساس محكم وفعال لممارسات مجلس الإدارة وإدارة المخاطر في المؤسسات عند مستوى دلالة مساوي لـ 0,05.

الجدول رقم(4-20): معامل الارتباط بين وجود أساس محكم وفعال لمجلس الإدارة ودوره في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات

المحور	الإحصاءات	تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة
وجودأساس محكم فعال لمجلس الادارة	معامل الارتباط	0,746
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	80

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS

2- اختبار الفرضية الثانية

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار وجود علاقة بين توفر مقومات ممارسات المراجعين الداخليين وتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية. وتشير النتائج المبينة في الجدول رقم (4-21) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05. كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0,914 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0,349، مما يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية. وبالتالي، قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر مقومات ممارسات المراجعين الداخليين وتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة مساوي لـ 0,05.

الجدول رقم (4-21): معامل الارتباط بين توفر مقومات عملية المراجعة الداخلية وتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات

المحور	الإحصاءات	تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات
توفر مقومات عملية المراجعة الداخلية	معامل الارتباط	0,914
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	80

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS

3-اختبار الفرضية الثالثة

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار وجود ممارسات فعالة للمراجعين الخارجيين وتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات. وتشير النتائج المبينة في الجدول رقم(4-22) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05. كما أن قيمة r المحسوبة تساوي0,948 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي0,349، مما يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية، وبالتالي، قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر مقومات ممارسات فعالة للمراجعين الخارجيين وتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى دلالة مساوي لـ 0,05.

الجدول رقم (4-22): معامل الارتباط بين توفر مقومات ممارسات المراجعين الخارجيين وتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات

المحور	الإحصاءات	تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات
توفر مقومات عملية المراجعة الخارجية	معامل الارتباط	0,948
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	80

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS

4- اختبار الفرضية الرابعة

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار وجود علاقة بين توفر مقومات فعالة لممارسات لجان المراجعة وتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات. وتشير النتائج المبينة في الجدول رقم (4-23) أن قيمة مستوى

الدلالة تساوي 0,003 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0,465 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي0,349، مما يدل على وجود علاقة ايجابية. وبالتالي، يمكن القول إن توفر مقومات دور لجان المراجعة في أساليب ممارسة إدارة المخاطر هو بشكل ايجابي ومنه قبول الفرضية. وهذا سيكون له أثر إيجابي على فعالية إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الجدول رقم (4-23): معامل الارتباط بين توفر مقومات فعالة لممارسات لجان المراجعة وتفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات

المحور	الإحصاءات	تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات
توفر مقومات فعالة ممارسات للجان المراجعة	معامل الارتباط	0,465
	مستوى الدلالة	0,003
	حجم العينة	80

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS

المطلب الثالث: تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبارالفروق في أراء عينة الدراسة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 في استجابة عينة الدراسة حول دور آليات حوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية اتجاه المتغرات الشخصية الموالية: العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، حيث يمكن عرض هذا التحليل كما يلي:

1- تحليل وجود فروق ذات دلالة في استجابة عينة الدراسة حول دور آليات حوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة المخاطر اتجاه متغير العمر

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول دور آليات حوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية اتجاه متغير العمر عند مستوى دلالة 0,05، حيث كانت النتائج مبينة في جدول رقم (4-24) ويتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي0.457 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.24، كما أن القيمة الاحتمالية "مستوى الدلالة " لجميع المحاور تساوي 0.645 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول

دور آليات حوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة المخاطر المؤسسات الاقتصادية اتجاه العمر عند مستوى دلالة α = 0.05.

جدول رقم (4-24): نتائج تحليل التباين الأحادي في دور آليات حوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة مخاطر المؤسسات الاقتصادية اتجاه متغير العمر

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول	مجلس الادارة	بين المجموعات	0.581	2	0.295		
		داخل المجموعات	15.423	79	0.564	0.675	0.421
		المجموع	19.123	81	/	/	
الثاني	المراجع الداخلي	بين المجموعات	0.301	2	0.231	/	
		داخل المجموعات	10.999	79	0.340	0.450	0.601
		المجموع	14.134	81	/		
الثالث	المراجع الخارجي	بين المجموعات	0.675	2	0.350		
		داخل المجموعات	18.700	79	0.508	0.660	0.558
		المجموع	17.342	81	/		
الرابع	لجان المراجعة	بين المجموعات	0.378	2	0.170		
		داخل المجموعات	18.230	79	0.410	0.987	0.654
		المجموع	18.669	81	/		
جميع المحاور		بين المجموعات	0.609	2	0.123		
		داخل المجموعات	12.130	79	0.690	0.457	0.654
جميع المحاور			18.762	81			

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS

2- تحليل وجود فروق ذات دلالة في استجابة عينة الدراسة حول دور آليات حوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة المخاطر اتجاه متغير المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول دور آليات حوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة المخاطر المؤسسات الاقتصادية اتجاه المؤهل العلمي عند مستوى دلالة α = 0.05. والنتائج مبينة في جدول رقم (4-25) ويتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0,543 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.24، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0,674 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور آليات حوكمة

المؤسسات في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية اتجاه المؤهل العلمي عند مستوى دلالة α = 0.05.

جدول رقم (4-25): نتائج تحليل التباين الأحادي في دور آليات حوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة مخاطر المؤسسات الاقتصادية اتجاه متغير المؤهل العلمي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول	مجلس الادارة	بين المجموعات	0,324	2	0,098		
		داخل المجموعات	17,870	79	0,509	0,112	0,763
		المجموع	15,150	81			
الثاني	المراجع الداخلي	بين المجموعات	0,986	2	0,897		
		داخل المجموعات	13,763	79	0,356	0,765	0,567
		المجموع	15,864	81			
الثالث	المراجع الخارجي	بين المجموعات	0,753	2	0,357		
		داخل المجموعات	16,357	79	0,479	0,873	0,647
		المجموع	17,358	81			
الرابع	لجان المراجعة	بين المجموعات	0,654	2	0,367		
		داخل المجموعات	18,864	79	0,434	1,789	0,677
		المجموع	12,223	81			
جميع المحاور		بين المجموعات	0,333	2	0,231		
جميع المحاور		داخل المجموعات	11,875	79	0,767	0,543	0,674
جميع المحاور		المجموع	12,777	81			

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS

3- تحليل وجود فروق ذات دلالة في استجابة عينة الدراسة حول دور آليات حوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة المخاطر اتجاه متغير التخصص العلمي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول دور آليات حوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة مخاطر المؤسسات الاقتصادية اتجاه التخصص العلمي عند مستوى دلالة α = 0.05. والنتائج مبينة في جدول رقم (4-26) ويتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي

1,098 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.58، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0,070 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور آليات حوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة المخاطر اتجاه التخصص العلمي عند مستوى دلالة .0.05 = α ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن معظم التخصصات في عينة الدراسة قد تركزت في مجالي المحاسبة والمالية وهي تخصصات متقاربة جدا من حيث المحتوى العلمي لها مما يجعل آداءهم ودورهم في مجال إدارة المخاطر متقاربا إلى حد كبير.

جدول رقم (4-26): نتائج تحليل التباين الأحادي في دور آليات حوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة مخاطر المؤسسات الاقتصادية اتجاه متغير التخصص العلمي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول	مجلس الادارة	بين المجموعات	10,122	3	1,863		
		داخل المجموعات	15,973	78	0,760	1,980	0,226
		المجموع	17,980	81			
الثاني	المراجع الداخلي	بين المجموعات	1,887	3	0,433	1,009	0,990
		داخل المجموعات	12,908	78	0,334		
		المجموع	15,098	81			
الثالث	المراجع الخارجي	بين المجموعات	2,098	3	2,120	2,988	0,006
		داخل المجموعات	15,056	78	0,852		
		المجموع	20,199	81			
الرابع	لجان المراجعة	بين المجموعات	2,475	3	0,886	2,247	0,036
		داخل المجموعات	12,74	78	0,647		
		المجموع	18,940	81			
جميع المحاور		بين المجموعات	2,963	3	0,896		
		داخل المجموعات	12,920	78	0,889	1,098	0,070
		جميع المحاور	14.218	81			

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS

4- تحليل وجود فروق ذات دلالة في استجابة عينة الدراسة حول دور آليات حوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة المخاطر اتجاه متغير سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول حول دور آليات حوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة المخاطر اتجاه سنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05 = α. والنتائج مبينة

في جدول رقم (4-27) ويتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0,021 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي2.85، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.996 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور آليات حوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة المخاطر تعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الغالبية العظمى من المراجعين المستجوبين لديهم خبرات طويلة تجاوز الخمس سنوات وهذه المدة كافية لتأهيلهم لممارسة آدائهم المهني مما ينعكس على مستوى أدائهم وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دورهم في تفعيل إدارة المخاطر.

جدول رقم (4-27): نتائج تحليل التباين الأحادي في دور آليات حوكمة المؤسسات في تفعيل إدارة مخاطر المؤسسات الاقتصادية اتجاه متغير سنوات الخبرة

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول	مجلس الادارة	بين المجموعات	0,879	3	0,44		
		داخل المجموعات	17,914	78	0,375	0,073	0,974
		المجموع	18,017	81			
الثاني	المراجع الداخلي	بين المجموعات	0,048	3	0,016		
		داخل المجموعات	13,115	77	0,354	0,045	0,987
		المجموع	13,163	80			
الثالث	المراجع الخارجي	بين المجموعات	0,698	3	0,233		
		داخل المجموعات	18,657	77	0,504	0,462	0,711
		المجموع	19,355	80			
الرابع	لجان المراجعة	بين المجموعات	0,229	3	0,76		
		داخل المجموعات	16,006	77	0,433	0,177	0,912
		المجموع	16,235	80			
جميع المحاور		بين المجموعات	0,024	3	0,008		
		داخل المجموعات	14,194	78	0,374	0,021	0,996
جميع المحاور			14,218	81			

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج برنامج SPSS

خلاصة الفصل الرابع

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي دراسة وتحليل مدى تطبيق حوكمة المؤسسات وأثر ذلك في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية من وجهة نظر الأطراف ذات العلاقة بحوكمة المؤسسة، وكذا كيفية ممارسة هذه الحوكمة من قبل المؤسسات في الجزائر، بالإضافة إلى معرفة مدى تطبيق ممارسات كل من أدوار مجلس الإدارة والمراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين وكذا، لجان المراجعة وأثرها على فعالية إدارة مخاطر المؤسسات في الجزائر، ومن خلال الدراسة والتحليل لهذه الآراء تم استنتاج ما يلي:

- تراعي المؤسسات محل الدراسة وجود إدراك كبير لمجالس الإدارة لمسؤولياتهم في إدارة المخاطر بدرجة إيجابية ليس فقط اتجاه المساهمين بل اتجاه كل الأطراف في المؤسسة واتجاه غيرهم من المتعاملين.

- تراعي المؤسسات محل الدراسة توفر مقومات ممارسة المراجعة الداخلية ودورها باعتبارها وظيفة مساندة للادارة وللجنة المراجعة والمراجعين الخارجيين، لذا من الضروري إعادة هيكلة هذه الوظيفة وفقا للمعايير الدولية الحديثة وتدعيمها بالكفاءات وتعزيز استقلاليتها لكي تتولى دورها في إدارة المخاطر.

- عدم وجود خلية للجان المراجعة في جميع المؤسسات المدروسة، حيث تتوفر في معظم المؤسسات المالية وبعض المؤسسات الكبيرة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات أعضاء مجلس الإدارة والمراجعة الداخلية والخارجية وكذا لجان المراجعة وتفعيل إدارة المخاطر، ويظهر ذلك من وجود وجود جهاز مراجعة داخلي كفوء ولجنة

للمراجعة يساهمان في حماية حقوق المساهمين والحفاظ على الأموال وتوفير المعلومات الموثوقة، مما يتطلب ضرورة التعاون البناء بينهما من جهة، وبينهما وبين المراجع الخارجي من جهة أخرى.