وزارة التعليـم العالـي والبحث العلميّ

جامعة العربي التبسـي - تبسة

جامعة العربي التبسّي– تبسّـــة

كلية العلوم الاقتصاديّة والعلوم التجاريّة

وعلوم التسيير.

قسم : المالية والمحاسبة

LARBI TEBESSI –TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

فعاليّة آليات الحوكمة في إدارة المخاطر التشغيليّة في المؤسّســـــة الاقتصاديّـــــة

دراسة حالة مؤسّسة سونلغاز – تبسّــة–

مذكّرة مقدّمة لنيل شهادة الماستر – تخصّص " مالية المؤسّسة "

إعداد الطّالب :

محمّد علاء الدّين دويشين

إعداد الدّكتور :

عزّ الدّين عطيّة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللّقب	الرتبة العلميّة	الجامعة	الصّفة
أ. فيصل زمّال	أستاذ مساعد أ	العربي التبسّي – تبسّة	رئيسا
د. عزّ الدين عطيّة	أستاذ محاضر ب	العربي التبسّي – تبسّة	مشرفا ومقرّرا
د. سليم جابو	أستاذ محاضر أ	العربي التبسّي – تبسّة	عضوا ممتحنا

السّنة الجامعيّة 2020م – 2021

وزارة التعليـم العالـي والبحث العلميّ

جامعة العربي التبسـي - تبسة

جامعة العربي التبسّي– تبسّـــة

كلية العلوم الاقتصاديّة والعلوم التجاريّة

وعلوم التسيير.

قسم : المالية والمحاسبة

LARBI TEBESSI –TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

فعاليّة آليات الحوكمة في إدارة المخاطر التشغيليّة في المؤسّســـــة الاقتصاديّـــــــة

دراسة حالة مؤسّسة سونلغاز – تبسّــة–

مذكّرة مقدّمة لنيل شهادة الماستر – تخصّص " مالية المؤسّسة "

إعداد الطّالب :

محمّد علاء الدّين دويشين

إعداد الدّكتور :

عزّ الدّين عطيّة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللّقب	الرتبة العلميّة	الجامعة	الصّفة
فيصل زمّال	أستاذ مساعد أ	العربي التبسّي – تبسّة	رئيسا
د. عزّ الدين عطيّة	أستاذ محاضر ب	العربي التبسّي – تبسّة	مشرفا ومقرّرا
د. سليم جابو	أستاذ محاضر أ	العربي التبسّي – تبسّة	عضوا ممتحنا

السّنة الجامعيّة 2020م – 2021م


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهـــــداء

إلى منْ قال الله فيهما بعد بسم الله الرّحمن الرّحيم : ﴿ و قضى ربّك ألّا تعبدوا إلّا إيّاه وبالوالدين إحسانا﴾ . . .أهدي هذا العمل المتواضع، إلى :

والدي العزيز

النموذج النّادر للعطاء المتدفق الذي علمني مبادئ الأخلاق وحسن التربية . . . الذي رباني بحبات العرق . . . و ماء العيون . . . جوهرة قلبي وقدوتي ومفخرتي في الحياة: أبي العزيز أطال الله في عمره.

إلى أمّي الغالية . . .

فضاء المحبّة و بحر الحنان ، لؤلؤة الدنيا و بهجتها التي تعجز الكلمات عن الوفاء بحقها والإشادة بفضلها . . .نبع العطف و الحنان أمّي الغالية حفظها الله و رعاها .

إلى جدّي " عبد الله " تغمّده الله بواسع رحمته . . .

إلى جدّي " محمّد الطّاهر " وجدّتيّ "حوريّة و عليمة " . . .أنعم الله عليهم بالصحّة والعافية، وأطال الله في عمرهم.

إلى وردتي بيتنا أختيّ : خلود ونهى ... رعاهما الله بحفظه . . .

إلى إخوة لم تلدهم أمّي . . .

إلى أصدقائي و رفقاء دربي وفقهم الله .

شكـــر وعرفـــان

قال رسول الله :"مَنِ اصطنع إليكم معروفا فجازوه فإن عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتى يعلم أنكم شكرتم فإنّ الله شاكر يحب الشّاكرين" .

فالحمد لله والشّكر لله سبحانه و تعالى، له الفضل والمنّة على توفيقه لي لإنجاز هذا العمل. فإن أصبت فَمِنَ اللهِ وحدَه، و إن أخطأتُ فَمِنْ نفسِي و من الشّيطان.

واعترافا بالفضل، وتقديرا للجميل أتوجّه بجزيل الشّكر والامتنان إلى أستاذيّ ومشرفيّ، صاحب الصّدر الرّحب والخلق الكريم، الأستاذ **الدكتور عطية عز الدين**، الذي لم يبخل عليّ بملاحظاته القيّمة وتوجيهاته السّديدة.

كما أتقدّم بأسمى عبارات التقدير والاحترام لأعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا مناقشة هذه المذكرة وتقييمها .

كما لا يفوتني أن أتوجّه بالشّكر لإطارات وموظفي شركة توزيع الكهرباء و الغاز- تبسّة- على كلّ المساعدات و التسهيلات التي قدّموها لي لإجراء هذه الدّراسة.

الفهـــارس

فهرس المحتويات

الموضـــــــــــــوع	الصّفحـــــة
الإهـــــــــــداء.....	.....
شكـــــــر وتقديـــــــر.....	.....
فهرس المحتويـات.....	.....
فهرس الأشكـــال.....	.....
فهرس الجـــداول.....	.....
فهر الملاحـــق.....	.....
مقدّمـــــــــــــة.....	**[أ – هـ]**
الفصل الأوّل : الإطار المفاهيميّ لحوكمة الشّركات وإدارة المخاطر التشغيليّة...	**[3 – 72]**
المبحث الأوّل : ماهيّة حوكمة الشّركات.....	(3 – 29)
المطلب الأوّل : مفهوم حوكمة الشّركات.....	(3 – 8)
المطلب الثّاني : حوكمة الشركات : خصائصها، محدداتها، أهميتها وأهدافها.	(9 – 19)
المطلب الثّالث : مبادئ حوكمة الشّركات.....	(20– 29)
المبحث الثّاني : علاقة حوكمة الشّركات بإدارة المخاطر التشغيليّة.....	(30– 59)
المطلب الأوّل : مفهوم إدارة المخاطر.....	(30– 40)
المطلب الثّاني : إدارة المخاطر التشغيليّة.....	(41– 52)
المطلب الثّالث : دور آليات الحوكمة في إدارة المخاطر التشغيليّة.....	(53– 59)
المبحث الثالث : الدّراسات السّابقة.....	(60– 72)
الفصل الثّاني : الدّراسة الميدانيّة.....	**[74– 118]**
المبحث الأوّل : تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز).....	(75 – 90)
المطلب الأوّل : نشأة شركة سونلغاز وتطورها.....	(75 – 77)
المطلب الثّاني : وظائف شركة توزيع الكهرباء والغاز وأهدافها..	(78 – 79)
المطلب الثّالث : تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز – تبسّة.....	(80 – 90)
المبحث الثّاني : الإجراءات المنهجيّة للدّراسة.....	(91 – 96)
المطلب الأوّل : منهجيّة الدّراسة	(91 – 92)
المطلب الثاني : أدوات الدّراسة والوسائل الإحصائيّة المستخدمة.....	(93 – 94)
المطلب الثالث : أساليب المعالجة الإحصائيّة.....	(95 – 96)
المبحث الثالث : دراسة نتائج الاستبيان وتحليلها.....	(97 – 118)
المطلب الأوّل : التحليل الوصفيّ لخصائص العيّنة المدروسة.....	(97 – 105)
المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانيّة وتحليلها.....	(106– 113)
المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.....	(113– 118)

فهرس المحتويات

خاتمـــــــــــــــة.....	(125- 120)
قائمة المصادر والمراجع.....	(133 -127)
الملاحـــــــق.....	(145 -135)

فهرس الجداول

الرّقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يوضح توزيع الاستمارت الموزعة على افراد العينة	92
02	جدول يوضح مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الدراسة	94
03	جدول يوضح معايير تحديد الاتجاه	94
04	جدول يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	96
05	جدول يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس	97
06	جدول يوضح توزيع افراد العينة حسب العمر	98
07	جدول يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى العلمي	100
08	جدول يوضح توزيع افراد العينة حسب التخصص العلمي	101
09	جدول يوضح توزيع افراد العينة حسب طبيعة الوظيفة	103
10	جدول يوضح توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	104
11	جدول يوضح النتائج المتحصل عليها حول اجابات المحور الاول و المتعلق بمدى التزام مؤسسة سونلغاز باليات الحوكمة	107-106
12	جدول يوضح النتائج المتحصل عليها حول اجابات المحور الثاني و المتعلق بدرجة المخاطر التشغيلية و ادارتها بمؤسسة سونلغاز	110-109
13	جدول يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط لاختبار صحة الفرضية الثانية	114
14	جدول يوضح نتائج اختبار One way ANOVA لاختبار الفروق الدالة احصائيا بين المستوى العلمي و ادارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة	115
15	جدول يوضح نتائج اختبار One way ANOVA لاختبار الفروق الدالة احصائيا بين طبيعة الوظيفة و ادارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة	116
16	جدول يوضح نتائج اختبار One way ANOVA لاختبار الفروق الدالة احصائيا بين الخبرة المهنية و ادارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة	117

فهرس الأشكال

الرّقم	عنوان الشّكل	الصفحة
01	**شكل يوضح خصائص حوكمة الشركات**	11
02	**شكل يوضح محدّدات حوكمة الشركات**	13
03	**شكل يوضح أهداف حوكمة الشركات**	19
04	**شكل يوضح مبادئ حوكمة الشركات حسبOCDE**	24
05	**شكل يوضح تصنيفات أخرى للمخاطر**	34
06	**شكل يوضح أنواع المخاطر التشغيلية**	50
07	**الهيكل التنظيميّ لمؤسسة سونلغاز – تبسّة**	81
08	**شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس**	98
09	**شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر**	99
10	**شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي**	101
11	**شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي**	102
12	**شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة**	104
13	**شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية**	105

فهرس الملاحق

الرّقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	**استمارة الاستبيان**	139 – 135
02	**قياس صدق و ثبات أداة الدراسة الفا كرونباخ**	140
03	**يمثل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة**	142 – 140
04	**يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثانية**	143
05	**نتائج اختبار One way ANOVA لاختبار الفرضية الثالثة**	144
06	**نتائج اختبار One way ANOVA لاختبار الفرضية الرابعة**	146
07	**نتائج اختبار One way ANOVA لاختبار الفرضية الخامسة**	147

مقدّمـــــــة

مقدّمـــــــــة :

أصبح العالم اليوم قرية صغيرة تختفي فيها الحدود والمعالم تدريجياً ، وتتسبّب في العديد من الأزمات التي تنتقل عبر العديد من الآليات (كأسواق المال وغيرها...) من دولة إلى أخرى، ومن مؤسّسة إلى أخرى ، ممّا يؤدّي إلى بيئة محفوفة بالمخاطر ، تسعى المؤسّسات فيها إلى إدارة الأحداث والتهديدات وتقليلها قدر الإمكان ، فتعرض المؤسّسات للمخاطر يهدّد بقاءها في السّوق، ويتسبّب في إفلاسها وتوقّفها عن النّشاط.

وتواجه المنظّمات أشكالًا مختلفة من المخاطر المتعلّقة بأنشطتها وخدماتها، ممّا يعني أنّ هناك شكوكًا تصاحب تحقيق الحوادث غير المرغوب فيها، لذلك من الضّروريّ فهم ، وتقييم، وإدارة هذه المخاطر لضمان نجاح هذه الأنشطة والخدمات ، وازدهار المؤسّسات وتحقيق أهدافها . فإذا كان الغرض من الدّخول في المخاطرة هو الحصول على أرباح أعلى، وإذا لم يكن بالإمكان إدارة هذه المخاطر بطريقة علميّة وصحيحة، فقد يؤدّي ذلك إلى خسارة الأرباح ، وفشل الأهداف الإستراتيجية للمؤسّسة، وبالتّالي فإنّ هدف إدارة المخاطر هو التأكّد من أنّ أنشطة وعمليات المنظّمة لن تتكبّد خسائر غير مقبولة.

فرصد المخاطر ومتابعتها، واكتشاف أيّهة انحرافات ، وتجاوز الحدّ الأعلى للأخطار، والمخاطر التي تحدّدها الإدارة العليا في أقرب وقت ممكن، وتقليل المخاطر التي قد تواجهها المنظّمة إلى أدنى مستوى ممكن. تأتي هذه المخاطر من البيئة الخارجيّة للمؤسّسة ، والبيئة الداخليّة للمؤسّسة، أمّا النّوع الثاني فهو أكثر خطورة ، ويتجسّد بشكل رئيسيّ في حالات الاحتيال ، والتّلاعب، والخطأ للأفراد داخل المنظمة (موظفوها) ؛ حيث إنّ االمؤسسة الاقتصاديّة تواجه العديد من المخاطر التي تؤثر على أنشطتها المختلفة.

ومن أصعب المخاطر التي تواجهها المؤسّسة هي المخاطر التشغيليّة، التي تنشأ إمّا بسبب الأفراد، أو التقنيات المستخدم، أو بسبب أحداث خارجية. ونظرا لطبيعتها المتميّزة، فالمؤسّسات الاقتصاديّة بحاجة إلى تطوير نظم أكثر فعاليّة، لتحديد وإدارة المخاطر التشغيليّة، وتعدّ الحوكمة العنصر الفعّال في هذه العمليّة، من خلال مساعدة الإدارة العليا في اتّخاذ القرارات حول هذه المخاطر.

وقد أدّت المشاكل الماليّة، والانهيارات التي تعرّضت لها العديد من كبرى الشّركات في العالم ، والتي بينت التقارير المالية لديهما أنهما لا تعبّران عن الموقف الحقيقيّ لتلك الشّركاتأمثال شركة zerox المتخصّصة في صناعة آلات النسخ، وشركة الاتّصالات world com وشركة Enron التي تموّل شمال الولايات المتحدة الأمريكية بالمواد الطاقويّة، حيث بسبب هذا التواطؤ بين الإدارة وال مراجعين المؤدّي لهذه الانهيارات، أصبح من الضروريّ دراسة الأسباب المختلفة المؤدّية إلى ذلك، وأهمّها ضعف الآليات الداخليّة والخارجيّة له ذه المؤسّسات، والتي تشير بشكل عامّ إلى القوانين والقواعد والمعايير الّتي تحدّد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية ، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية أخرى ، كم تهدف حوكمة الشّركات إلى حماية حقوق المساهمين ، وجميع أصحاب المصالح، والسّعي لتحسين أداء الشركة، من خلال تقليل التكاليف المختلفة ، وتقليل المخاطر المختلفة، وخاصة التشغيلية ، وإدارتها بحكمة .

1- إشكاليّة الدّراسة :

في ضوء ما سبق ، يمكن صياغة الإشكالية التّالية :

ما مدى التزام مؤسّسة سونلغاز –تبسّة– بآليات الحوكمة في إدارة مخاطرها التشغيليّة ؟

وتندرج تحت هذه الإشكاليّة مجموعة من الأسئلة الفرعيّة كما يلي:

2- الأسئلة الفرعيّة :

- هل يتمّ تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسّسة سونلغاز –تبسّة– محلّ الدّراسة ؟
- هل هناك اهتمام بإدارة المخاطر التشغيلية في مؤسّسة سونلغاز – تبسّة– محلّ الدّراسة ؟
- كيف تساهم آليات الحوكمة في تخفيض المخاطر التشغيليّة في مؤسّسة سونلغاز محلّ الدّراسة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة، بين إدارة المخاطر التشغيليّة والمتغيرات الوظيفيّة (المستوى العلميّ، طبيعة الوظيفة والخبرة المهنيّة)؟

2- الفرضيـات :

للإجابة عن التّساؤل الرّئيسيّ المطروح ، نقترح الفرضيات التّالية:

1- تلتزم مؤسسة سونلغاز – تبسة– بمبادئ حوكمة المؤسسات؛

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة لتطبيق آليات الحوكمة على إدارة المخاطر التشغيليّة في مؤسّسة سونلغاز؛

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة للمستوى العلميّ على إدارة المخاطر التشغيليّة في مؤسّسة سونلغاز؛

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة لمنصب العمل على إدارة المخاطر التشغيليّة في مؤسّسة سونلغاز؛

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة للخبرة المهنيّة على إدارة المخاطر التشغيليّة في مؤسّسة سونلغاز.

3- أهداف الدّراسة :

ترمي هذه الدّراسة إلى تحقيق الأهداف التّالية:

- التعرّف على الإطار النّظريّ لآليات الحوكمة، وإدارة المخاطر التشغيليّة،
- معرفة أهميّة آليات ومبادئ الحوكمة في المؤسّسة الاقتصاديّة ،
- معرفة المخاطر التشغيليّة وطرق مواجهتها ،
- البحث عن أثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر التشغيليّة،
- معرفة مدى التزام واهتمام مؤسّسة سونلغاز بإدارة المخاطر التشغيليّة التي تتعرّض له١.

4- أهميّة الدّراســـــــة :

تكمن أهميّة الدّراسة في :

- إلقاؤها الضّوء على نقطتين أساسيتين: الأولى، وهي حوكمة الشّركات ، التي تعدّ من المواضيع المعاصرة؛ لأنّ وجودها ارتبط بإصلاح وتحسين السّوق الماليّة ، من خلال تحقيق الشّفافية والعدالة ، وحماية حقوق المساهمين في المؤسّسة . أمّا النقطة الثانية ، فهي موضوع إدارة المخاطر التشغيليّة الذي يعتبر هو أيضا من المواضيع الحديثة التي ازدادت أهميّة دراستها من النّاحية النظرية والتطبيقية، حيث أصبحت تهدّد المؤسسات الرّائدة بصورة كبيرة.

- التعرّف على أهمّ المفاهيم المتعلّقة بحوكمة الشّركات وآلياتها، مبادئها وأهمّيتها، بالإضافة إلى محاولة أيضا تحديد أهمّ المفاهيم الخاصّة بالمخاطر التشغيليّة، وطرق إدارتها في المؤسّسات الاقتصاديّة.

- محاولة الباحث إبراز اهتمامه بضرورة تعزيز قواعد ومبادئ الحكم الرّاشد في المؤسّسات، وضرورة وجود لجنة مختصّة في إدارة المخاطر بأنواعها، وذلك بغية تحقيق الأهداف المرجوّة.

5- أسباب اختيار الموضوع :

- الاهتمام الشخصيّ بالموضوع ، نظرا لارتباطه بمجال التخصّص: مالية ومحاسبة ،
- الحداثة النسبيّة لمثل لهذا النّوع من المواضيع ما استدعانا لتسليط الضوء عليه،
- أهميّة الموضوع في حدّ ذاته ؛ حيث تمثّل حوكمة الشّركات إحدى أهمّ القضايا التي استحوذت على اهتمام الأكاديميّين والممارسين ،والمنظمات المهنيّة، والجمعيات الرئيسيّة ذات الصّلة، سواء في الدّول المتقدّمة أو الدّول النّامية.
- محاولة إبراز أهميّة الحوكمة لتطبيقها على أحسن وجه ، وبيان دورها وفعاليتها في إدارة المخاطر في المؤسّسة الاقتصاديّة .

6- حدود الدّراسة :

- **الحدود الموضوعيّة** : تتمثّل في البحث عن دور حوكمة الشّركات ، وفعالية آلياتها الدّاخليّة والخارجيّة في إدارة المخاطر التشغيليّة في مؤسّسة سونلغاز – تبسّة-
- **الحدود المكانيّة** : اقتصر هذا البحث على مؤسّسة سونلغاز للكهرباء والغاز – تبسّة –
- **الحدود الزّمنيّة** : كانت فترة الدراسة خلال الفترة بين مارس و أفريل 2021.

7-منهج الدّراسة :

من أجل تحقيق أهداف البحث المرجوّة ، ووصولا إلى أفضل الأساليب والطّرق للكشف عن الدّور الذي تلعبه حوكمة الشّركات في إدارة المخاطر التشغيليّة، كمعالجة لإشكالية البحث، وبالنّظر إلى طبيعة البحث فقد تمّ استخدام المنهج الوصفيّ، الذي يستخدم لرصد ومتابعة ظاهرة أو حدث معيّن، وتمّت الاستعانة به في الجانب النظريّ، من أجل توظيف التعاريف وسرد الأفكار وتحليلها ، والمتعلقة بحوكمة الشركات وإدارة المخاطر بشكل عام، وإدارة المخاطر التشغيليّة بشكل خاص ، إضافة إلى علاقة حوكمة الشّركات بإدارة المخاطر التشغيليّة.

أمّا في الجانب التطبيقيّ فقد تمّ استخدام المنهج التحليليّ، وذلك بالاعتماد على الاستبيان الموزّع على الموظفين في مؤسّسة سونلغاز، وتحليل نتائجه بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائيّة للعلوم الاجتماعيّة (Spss) لتحليل بيانات الاستبيان، وبرنامج معالجة الجدول الالكترونيةExcel-v 2013.

8- هيكل الدّراسة :

أنجز هذا البحث وفقا لما تمليه مقتضيات البحوث في هذا المجال، باتباعنا لمنهجية امراد ، وجاء مؤلّفا من مقدّمة، كانت عبارة عن مدخل للموضوع ، وفصلين : أوّلهما نظريّ والثاني تطبيقيّ ، وخاتمة، وجملة من المقترحات.

يتناول كلّ فصل ما يلي:

الفصل الأوّل : تناولنا في الفصل الأوّل الأدبيات النظريّة والتطبيقيّة للدّراسة ، من خلال ثلاثة مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأوّل إلى ماهية حوكمة الشّركات، وآلياتها، وفي المبحث الثّاني مفاهيم أساسيّة حول إدارة المخاطر التشغيليّة ، ودور آليات الحوكمة في إدارة المخاطر التشغيليّة . أمّا المبحث الثّا لث تطرقنا فيه إلى عرض وتحليل الدّراسات السّابقة .

الفصل الثاني : تطّرقنا فيه إلى الدّراسة الميدانيّة التي بدورها تمّ تقسيمها إلى ثلاثة (03) مباحث، حيث تناول المبحث الأوّل التعريف بالشّركة موضوع الدّراسة، و تناول المبحث الثّاني الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدّراسة، أمّا الثالث فلهتمّ بعرض نتائج الدّراسة ومناقشتها.

الفصل الأوّل

تمهيد :

إنّ التغيرات المستمرّة والسريعة في عالم الأعمال زادت من تعقيدات وتقلبات البيئة التي تنشط فيها المؤسّسات الاقتصاديّة، وهو ما يهدّد استقرارها ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهّدد أهدافها واستمراريتها، وقد تكون سببا في فشلها، وبالتّالي فإنّ المؤسّسات أصبحت أمام حتميّة مواجهتها والتخلّص منها، وذلك لتستمر في تحقيق أهدافها وتعظيم قيمتها.

ولهذا السّبب، ازداد الاهتمام بحوكمة الشّركات، حيث تهدف إلى تعظيم قيمة المؤسّسة، وتحسين أدائها، وإدارة المخاطر المحيطة بها، وذلك من خلال اتّباع مبادئها وآلياتها بطريقة سليمة. وقد أصبح في كلّ مؤسّسة إدارة خاصّة بالمخاطر، تختصّ بالتعرّف على المخاطر، ووضع الخطط والإجراءات اللازمة لمواجهتها وتجنبها قدر الإمكان.

ومن بين المخاطر التي تواجه المؤسّسات الاقتصاديّة، المخاطر التشغيليّة التي تعتبر من المستجدات، وأصبحت ذات أهمية كبيرة خلال السّنوات الأخيرة، خاصّة مع التطوّر التكنولوجيّ، وهي المخاطر النّاتجة عن الفشل في النشاط الداخليّ، وإجراءات الرّقابة، كما أنّ واحدا المخاطر التشغيليّة كفيل بأن يزعزع استقرار أيّ مؤسّسة، وبالتّالي يجب على المؤسّسات اتّخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة هذه المخاطر. وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي :

المبحث الأوّل: ماهية حوكمة الشّركات

المطلب الأوّل: مفهوم حوكمة الشّركات

أوّلا- نشأة حوكمة الشّركات :

يعود لفظ حوكمة الشّركات إلى كلمة إغريقيّة قديمة تعبّر عن قدرة ربّان السّفينة الإغريقيّة ومهاراته في قيادة السّفينة، فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول، ثمّ عاد إلى ميناء الإبحار من مهمّته سالما أطق عليه التّجّار وخبراء البحار " المتحوكم جيّدا Good Gouverner "، ومن ثمّ فقد ترعرعت بدايات الحوكمة في علوم البحار ومدارس التعليم والتدريب وكذلك القوانين البحريّة. وكانت الحوكمة تعني في هذه، مجموعة من القيم النّبيلة الراسخة، والأعراف والتقاليد البحريّة والتي توضّح (ما يجب، ما يتعيّن، وما لا يجب، وما لا يتعيّن)؛ أي تحديد طريق الصّواب والخطأ،وتوضيح الحقوق والتزامات القبطان والبحّارة العاملين معه على السّفينة، وكذلك ركّاب السّفينة وحدود مسؤوليّة كلّ منهم[1].

وعلى الرّغم من الاستعمال الحديث لهذا المصطلح، إلاّ أنّ ظهوره يعود إلى زمن بعيد. فالأساس النّظريّ والتّاريخيّ لحوكمة الشّركات يعود إلى نظريّة الوكالة " Théorie de l'agence "، والتي يرجع ظهورها للأمريكيين (بيرل و مينز) (Means &Berl) سنة 1932، في كتابهما " الشّركة الحديثة والملكيّة الخاصّة ". وقد تناولت هذه الدّراسة الفصل بين الملكيّة والإدارة، وما له من آثار على أداء المؤسّسة.

كما تطرّق(Jensen & Mekling) ، في سنة 1976، و Fama، سنة 1980، إلى الاهتمام بمفهوم حوكمة الشّركات، وإبراز أهميتها في الحدّ أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ في الفصل بين الملكيّة والتسيير والإدارة[2]. أمّا في سنة 1987، فقد قامت اللجنة الوطنيّة الخاصّة بالانحرافات، بإصدار تقريرها السّنويّ المسمّى بلجنة تريدواي (Tradway Commission)، الذي يتضمّن مجموعة من التوصيات الخاصّة بتطبيق قواعد الحوكمة، وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد

[1]- محسن أحمد الخضيري، **حوكمة الشّركات**، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005، ص 07.

[2]- عمر علي عبد الصمد ، **دور المراجعة الدّاخليّة في تطبيق حوكمة المؤسّسات**، رسالة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية، سنة 2008 – 2009، ص 07.

القوائم الماليّة[1]، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم ومهام الرّقابة الدّاخليّة، وتعزيز مهمّة التّدقيق الخارجيّ، أمام مجالس إدارة الشّركات.

ولقد كانت البداية الحقيقيّة للاهتمام بمفهوم حوكمة الشّركات حينما أصدرت لجنة الأبعاد الماليّة لحوكمة الشّركات (Codbury)، شهر ديسمبر 1992 تقريرها والمشكّل من قبل مجلس التقارير الماليّة وسوق لندن للأوراق الماليّة، بعنوان " الأبعاد الماليّة لحوكمة الشّركات ". ولقد أخذت حوكمة الشّركات بعدا آخر، بعد حدوث الأزمات الماليّة، وإفلاس العديد من الشّركات، والفضائح الماليّة، في كبريات الشّركات الأمريكيّة، في نهاية عام 2001. وعلى المستوى الدّوليّ، يعتبر التقرير الصّادر عن منظّمة التنمية والتّعاون الاقتصاديّ (OCED 1994)، بعنوان " مبادئ حوكمة الشّركات "، أوّل اعتراف دوليّ رسميّ بذلك المفهوم[2].

ثانيا- تعريف حوكمة الشّركات :

1- مفهوم الحوكمة لغة :

يعتبر لفظ الحوكمة لفظا مستحدثا في اللغة العربيّة، وهو ما يطلق عليه النّحت في اللغة؛ فهو لفظ مستمدّ من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بحال ما تعني هذه الكلمة من معان، وعليه فإنّ لفظ حوكمة يتضمّن العديد من الجوانب، منها [3] :

- الحكمة : ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد،
- الحكم : وما يقتضيه من السيطرة على الأمور ووضع الضوابط والقيود التي تتحكم بالسلوك،
- الاحتكام : وما يقتضيه من الرّجوع إلى مرجعيات أخلاقيّة وثقافيّة، وإلى خبا تمّ الحصول عليها من خلال التّجارب السّابقة،
- التّحاكم : لبا للعدالّة خاصّة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

---

[1]- نوال بن عمارة، مختار بونقاب، **تطبيق مبادئ الحوكمة في الشّركات العائليّة** – دراسة حالة مجموعة النقل...، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدّولي حول " آليات حوكمة المؤسّسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة "، كلية العلوم الاقتصاديّة والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 25 – 26 نوفمبر 2013، ص 04.

[2]- محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشّركات ومعالجة الفساد الماليّ والإداري**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 14.

[3]- علاء فرحات طالب، إيمان شيحان الشهداني : **الحوكمة والأداء الماليّ الاستراتيجي للمصارف**، ط 1، دار الصفاء للنّشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 23.

2- مفهوم الحوكمة اصطلاحا :

مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة لمصطلح " Corporate Governance " ولكن لا يوجد تعريف موحّد وشامل لهذا المصطلح، فلقد تعدّدت التعاريف من قبل الخبراء والباحثين والمنظمات العمّاليّة، وذلك بحسب اختلاف وجهات نظرهم، والتي سنتناول منها ما يأتي :

- عرّفها البنك الدّوليّ على أنّها الحكم الرّاشد، مرادفا للتسيير الاقتصاديّ الفعّال والأمثل، الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصّة، الموجّهة للدّول والمؤسّسات التي تشكّك في الإصلاحات الهيكليّة المسيّرة بطريقة علويّة (أي من الأعلى إلى الأسفل)[1].

- عرّفتها مؤسّسة التمويل الدّوليّة IFC بأنّها : << النّظام الّذي يتمّ من خلاله إدارة الشّركات والتّحكّم في أعمالها >>[2].

- عرّفتها منظمّة التّعاون الاقتصاديّ والتنمية OECD بأنّها : <<...النّظام الّذي يتمّ من خلاله إدارة الشّركات، والتّحكّم فيها، وبأنّها تختصّ بمجموعة من العلاقات بين إدارة الشّركة ومجلس إدارتها، أو مجلس مديريها، وشركائها، أو أصحاب المصالح الآخرين، المرتبطين بها (Stabeholden)، كما توفّر حوكمة الشّركات الهيكلة الّتي يتمّ من خلالها وضع أهداف الشّركة، وتحديد وسائل تحقيق تلك الأهداف، ومراقبة أداء الشّركة. وينبغي أن توفّر الحوكمة الحوافز الملائمة للمجلس والإدارة، للسعي نحو تحقيق الأهداف التي تصبّ في مصلحة الشّركة والشّركاء>>[3].

- وعرّفها البنك العالميّ BM بأنّها : << ممارسة السّلطة في تدبير الموارد الاقتصاديّة والاجتماعيّة من أجل التّنمية>>[4].

- وعرّفتها لجنة كادبوري، في تقريرها الشهريّ، سنة 1992 بقولها : << حوكمة الشّركات هو النّظام الذي تدار وتراقب به الشّركات>>[5].

---

[1]- محسن أحمد الخضري، **حوكمة الشّركات**، (مرجع سابق)، ص 54.

[2]- محمد علي سعيد : **الأثر المتوقع لحوكمة الشّركات على مهنة المراجعة في سوريا** - دراسة مدانية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 38.

[3]- جون سيلفان، جين روجرز، كاترين كوشتا هليلينج : **حوكمة الشّركات في القرن الحادي والعشرين**، ترجمة : سمير كرم، مركز المشروعات الدّولية الخاصة، واشنطن، 2009، ص 03.

[4]- حسين برقي ، عمر علي عبد الصمد : **واقع حوكمة المؤسّسات في الجزائر و سبل تفعيلها** ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدّولي الإبداع و التفكير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، أيام 6 و7 فيفري، 2009، ص5.

[5]- Codbury committe، **Financial report of checommitte on the financial aspects of corporate governance**، London، profesional publishing، 1992، p 5.

ويرى مجلس حوكمة الشّركات Asx corporate Gouvernance Concile 2014 بأنّ عبارة " حوكمة الشّركات " تعبّر عن القواعد، العلاقات، النّظم والإجراءات الّتي تتّخذها الإدارة بهدف الرّقابة على الشّركات، وتشتمل على الآليات الّتي يتمّ من خلالها ممارسة الرّقابة على الشّركات، ومحاسبة الأشخاص الّذين يسيّرونها[1].

– وعرّفها وليامسن (Williamson) ، سنة 1999، بأنّها : << إستراتيجية تتبنّاها الشّركة في سعيها إلى تحقيق أهداف رئيسيّة، وذلك ضمن منظور أخلاقيّ، ينبع من داخلها، باعتبارها شخصيّة معنويّة، مستقلّة وقائمة بذاتها، لا من الأنظمة واللوائح الدّاخليّة والهيكل الإداريّ والأهداف وقدرتها الذّاتية، بعيدا عن تسلّط أيّ فرد، وذلك بالقدر الذي يتضارب ومصالح الآخرين ذوي العلاقة >>[2].

– أمّا بحسب G. Chavreaux، فحوكمة الشّركات هي مجموعة الميكانيزمات التي تهدف إلى تحديد السّلطات والتأثير على القرارات المتّخذة من طرف المدراء، أي بعبارة أخرى تحكّم قياداتهم للمؤسسة وتعرف مجال سلطتهم[3].

– وأمّا بالنّسبة لـ Sakar et Mogundor، سنة 2005، فالحوكمة هي << مجموعة من القوانين، والنّظم، والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة، والتمييز في الأداء، عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة، لتحقيق خطط وأهداف المنظّمة>>[4].

ومن خلال التعاريف السّابقة، يتّضح لنا أنّ هناك معاني أساسيّة لمفهوم حوكمة الشّركات، وهي[5] :

:

– هو نظام متكامل للرقابة الماليّة وغير الماليّة الذي عن طريقه يتمّ إدارة الشّركة والرّقابة عليها.

– تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.

---

[1]– عز الدين عطية **: دور حوكمة الشّركات في تعزيز فعالية إدارة المخاطر – مدخل نظري تحليلي**، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصاديّة ،جامعة زيان عاشور :،الجلفة،العدد الثاني،2018،ص332.

[2]– مراد زايد : مدرسة ترفيني، **البعد الإستراتيجي لحوكمة الشّركات**، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني لحوكمة الشّركات كآلية للحدّ من الفساد الماليّ والإداري كلية الاقتصاد، بسكرة، المنعقد بتاريخ : 6–7 ماي 2012، ص 5.

[3]– طارق عبد العال حماد **: حوكمة الشّركات والأزمات الماليّة**، الدار الجامعيّة، الإسكندرية، 2005، ص 149.

[4]– محمد نوري، يخلف سليمان : **حوكمة الشّركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة**، الملتقى الدّولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل التجارب الوطنية والدّولية، المنعقد بتاري 18–19 ماي 2018، ص 7.

[5]– محمد مصطفي سليمان **: حوكمة الشّركات في معالجة الفساد الماليّ** و الإداري ص14–15 .

– التأكيد على أنّ الشّركات يجب أن تدار لصالح المساهمين.

– هو مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشّركات لتعظيم ربحيّة وقيمة الشّركة على المدى البعيد لصالح المساهمين.

– العلاقة بين المؤسّسة والمساهمين التي تحدد وتراقب الإستراتيجية وأداء المؤسّسة.

ومن خلال التعاريف السّابقة، نستنتج أنّ حوكمة الشّركات هي عبارة عن نظام كامل وشامل يتضمّن مجموعة من الآليات والقواعد والإجراءات التي تعمل على تنظيم العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح والمساهمين، بما يخدم مصلحتهم، ولا يتعارض مع أهداف الشّركة، كما تهدف إلى تعزيز الرقابة ودعم إدارة المخاطر في الشّركة، وذلك لتحسين الشّركة وتعظيم الربحيّة وتحقيق الأهداف المرجوّة.

ثالثا– دوافع ظهور حوكمة الشّركات :

توجد عدّة دوافع ارتبطت بالمناخ الاقتصادي في الدّول الغربيّة ساهمت في خروج مفهوم حوكمة الشّركات، نذكر منها[1] :

أ– انفجار الأزمة الماليّة الآسيوية سنة 1997 :

يمكن اعتبارها أزمة ثقة في المؤسّسات والتشريعات التي تنظّم نشاط العمّال والعلاقات فيما بين منشآت العمّال والحكومة. فقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدّمة، أثناء الأزمة، تتضمّن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء، وحصول الشّركات على مبالغ هائلة من الديون القصيرة الأجل، في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور، وإخفاء هذه الدّيون من خلال طرق ونظم محاسبة مبتكرة.

ب– تصاعد قضايا الفساد في كبرى الشّركات الأمريكيّة :

مثل شركتي Worldcom و Enron في الولايات المتحدة الأمريكيّة سنة 2001؛ حيث أنّ القوائم الماليّة لم تكن تعبّر عن الواقع الفعليّ لها، وذلك بالتواطؤ مع الشّركات العالميّة الخاصّة بالمراجعة والمحاسبة، وهو ما جعل منظّمة التّعاون الاقتصاديّ والتنمية تصدر مجموعة من الإرشادات في شأن حوكمة المؤسّسة.

[1]– محسن أحمد الخضريّ : **حوكمة الشّركات**، مرجع سابق، ص 113–114.

ج- ممارسات الشّركات متعدّدة الجنسيات :

ازدادت الدّعوة إلى حوكمة الشّركات حدّة جرّاء هذه الممارسات، فهي تقوم بالاستحواذ والاندماج بين الشّركات من أجل السيطرة على الأسواق العالميّة. فرغم وجود الآلاف من الشّركات متعدّدة الجنسيات، فإنّ هناك مائة (100) شركة فقط تسيطر على مقدرات التجارة الخارجيّة على مستوى العالم، عن طريق ممارساتها الاحتكاريّة.

د- ضعف نوعيّة المعلومات :

وهو ما يؤدّي إلى منع الإشراف والرقابة، وانتشار الفساد، وانعدام الثّقة، كما توجد دوافع أخرى، نذكر منها[1] :

- الفصل بين الملكيّة والإدارة والرّقابة على الأداء.
- إيجاد الهيكل الذي يحدّد من خلال أهداف الشّركة ووسائل تحقيقها.
- المساعدة على رفع درجة الثّقة، مع تحقيق المزيد من الاستقرار الماليّ.
- تمكين الشّركة من الحصول على التمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليّين.
- إمكانيّة مشاركة الدّائنين والمقرضين.
- تحسين الكفاءة الاقتصاديّة.
- تعزيز المساءلة وتقويم أداء الإدارة العليا.

[1]- إبراهيم إسحاق نسمان **: دور إدارة المراجعة الدّاخليّة في تتفعيل مبادئ الحوكمة (دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين)**، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 22.

المطلب الثّاني: حوكمة الشّركات : خصائصها، محدّداتها، أهمّيتها وأهدافها

أوّلا- خصائص حوكمة الشّركات :

تتميّز الحوكمة بخصائص نذكر منها ما يلي[1] :

أ- الانضباط : إتباع سلوك أخلاقيّ مناسب وصحيح، وذلك يتمّ من خلال توريد بيانات واضحة للجمهور، ووجود حوافز لدى الإدارة اتّجاه تحقيق سعر عادل للسّهم، والتقدير السّليم لحقوق الملكيّة، بالإضافة إلى استخدام الدّيون في مشروعات هادفة، وإقرار نتيجة الحوكمة في التقدير السّنويّ.

ب- الإفصاح والشّفافيّة : يتمّ ذلك من خلال الإفصاح عن الأهداف الماليّة بدقّة، ونشر التقرير السّنويّ في موعده، ونشر التقارير الماليّة السّنويّة البينيّة في الوقت المناسب، والإفصاح العادل عن النّتائج السّنويّة، تطبيق معايير المحاسبة والمراجعة، وتوفير إمكانيّة وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا، وتحديث المعلومات على شبكة الإنترنيت، وتلافي الأثيرات غير الضّروريّة نتيجة الضغوطات.

ج- الاستقلاليّة : ويتحقّق ذلك من خلال المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، ووجود رئيس مجلس الإدارة منسقا عن الإدارة،ووجود لجنة لتحديد المرتّبات والمكافآت يرأسها عضو مجلس إدارة مستقلّ، وتدعيم وجود مراجعين مستقلّين، بمعنى إمكانيّة تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة.

د- المساءلة : بمعنى إمكانيّة تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذيّة، وذلك من خلال ممارسة العمل بعناية ومسؤوليّة، والتّرفّع عن المصالح الشّخصيّة، التّصرّف بشكل فعّال ضدّ الأفراد الذين يتجاوزون حدود مسؤوليتهم. التّحقّق الفوريّ في حالة إساءة الإدارة العليا، ووضع آليات تسمح بمعاقبة الموظّفين التنفيذيّين وأعضاء مجلس الإدارة، في حالة تجاوز مسؤوليتهم وسلطاتهم.

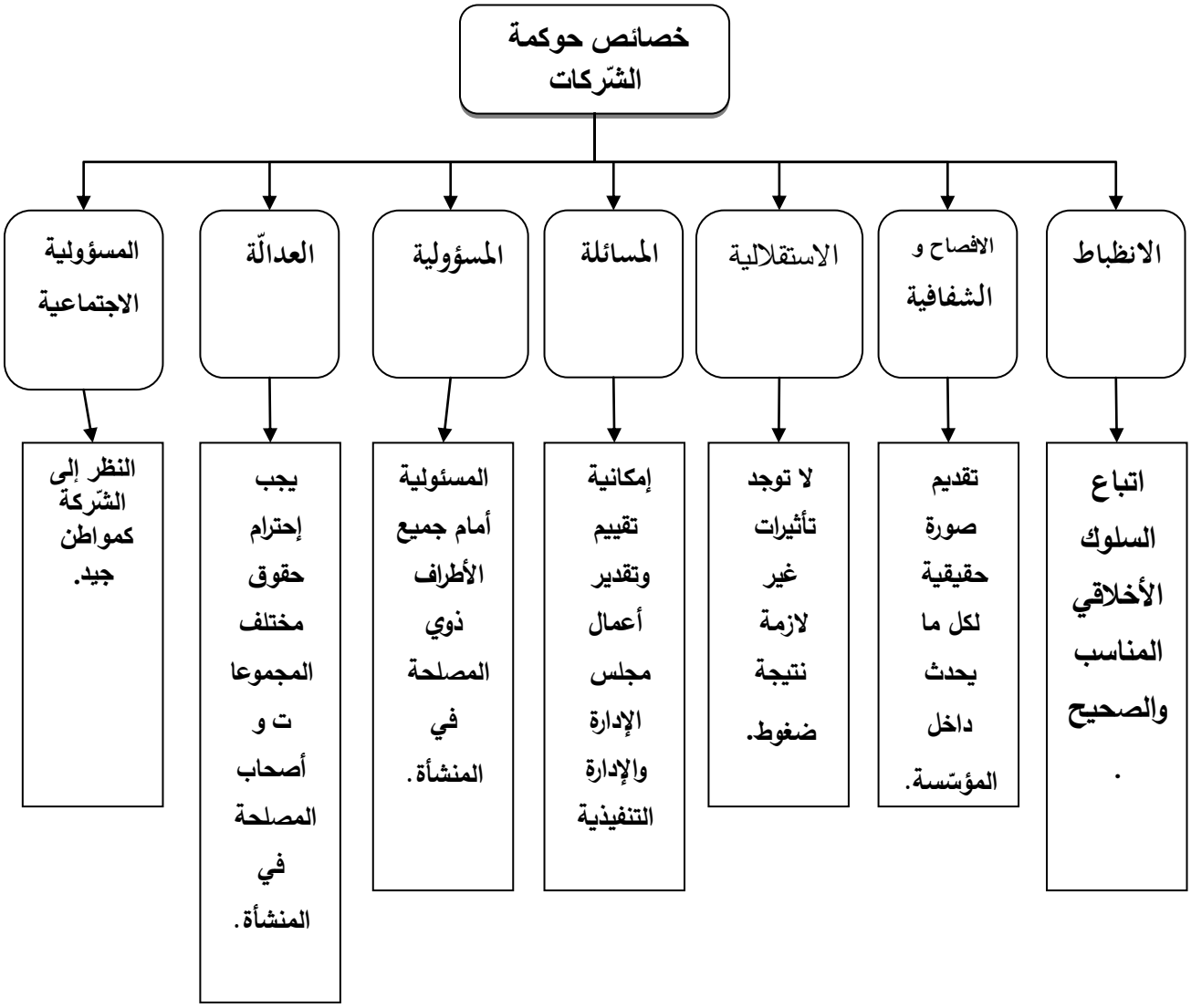
هـ - المسؤوليّة : وتكون المسئوليّة أمام جميع الأطراف من ذوي المصلحة في المؤسّسة، ويتحقّق ذلك من خلال عدم قيام مجلس الإدارة بالإشراف بدور تنفيذيّ، ووجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلّين ومن غير الموظّفين، الاجتماعات الدّوليّة والكاملة لمجلس الإدارة، وجود لجنة مراجعة ترشّح المراجع الخارجيّ

[1]- محمد عبد الفتاح لعشماوي : **الحوكمة المؤسسية – المدخل لمكافحة الفساد في المؤسّسات العامة والخاصة** ، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، 2008، ص 22.

وتراقب أعماله، بالإضافة إلى مراجعة تقارير المراجعين الدّاخليين، والإشراف على أعمال المراجعة الدّاخليّة واحترام حقوق كلّ المجموعات ذات المصلحة.

و- العدالّة : احترام حقوق مختلف المجموعات ذوي... المصلحة بالشّركة، وذلك بالمعاملة العادلة للمساهمين الأقليّة من قبل المساهمين أصحاب الأغلبيّة. حقّ كافة حملة الأسهم في الدّعوة إلى الاحتجاجات العامّة. المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة وإعطاء المساهمين حقّ الاعتراض عند الإساءة لحقوقهم، كالمشاركة في تعيين المديرين، وكذلك في اتّخاذ القرارات بالنّظر للمؤسّسة كمواطن صالح.

ي- المسؤوليّة الاجتماعيّة : ويتحقّق ذلك من خلال وجود سياسة واضحة تؤكّد على التمسّك بالسّلوك الأخلاقيّ، ووجود سياسة توظيف واضحة وعادلة، بالإضافة إلى وجود سياسة واضحة عن المسؤوليّة البينيّة.



الشّكل رقم(01) : يمثّل خصائص حوكمة الشّركات

المصدر : طارق عبد العال حماد، حوكمة الشّركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب تطبيقات الحوكمة في المصارف) الدار الجامعية،مصر،الإسكندرية، 2005 ، ص2 .

ثانيا- محدّدات حوكمة الشّركات :

هناك اتّفاق على أنّ التطبيق الجيد لحوكمة الشّركات من عدمه يتوقّف على مدى توافر مستوى وجودة مجموعتين من المحدّدات، وهي :

1- المحدّدات الخارجيّة :

تشير إلى النّشاط الاقتصادي والمناخ العام للاستثمار في الدّولة ، وكذا البيئة التي تعمل من خلالها الشّركات، والتي قد تختلف من مكان إلى آخر، أو من دولة لأخرى. وهي عبارة عمّا يلي [1] :

- ✓ القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشّركات وقوانين العمل وقوانين الاستثمار ورأس المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس والمنافسة ومنع الاحتكار.
- ✓ توفير التمويل اللازم للمشروع من خلال وجود نظام مالي جيد يشجع الشّركات على التوسّع والمنافسة.
- ✓ كفاءة الأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال ، وذلك بإحكام الرقابة على الشّركات و التحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات المنشورة وكذلك وضع العقوبات المناسبة و التطبيق الفعلي في حالة عدم الالتزام .
- ✓ دور المؤسّسات الغير حكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ، وتشمل هذه المؤسّسات جمعية المحاسبين ونقابات المحامين والعمال والموظفين وسلطة النقد.

وترجع أهميّة المحدّدات الخارجيّة إلى أنّ وجودها يضمن تنفيذ القوانين التي تضمن حسن إدارة الشّركة وتنظيمها ممّا يقلّل المخاطر.

2- المحدّدات الدّاخليّة :

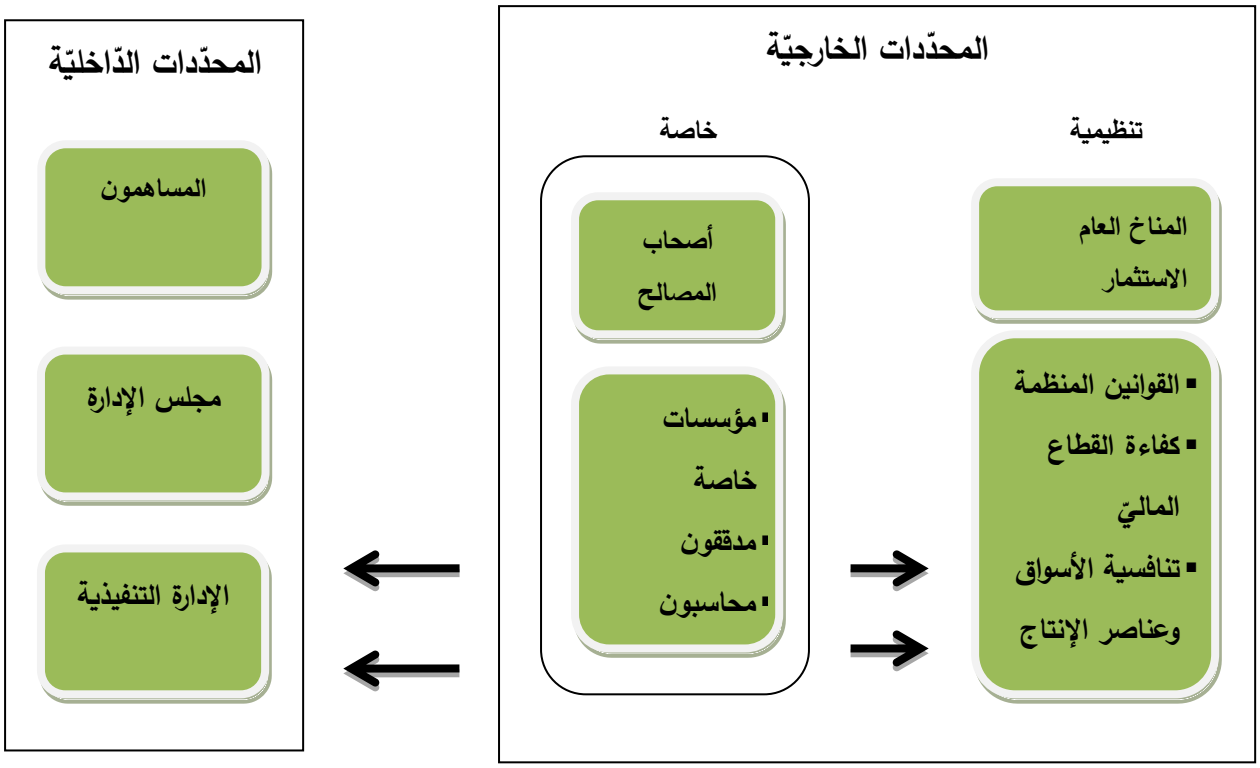
تشمل المحدّدات الدّاخليّة القوانين واللوائح داخل الشّركة ، وتتضمن وضع هياكل إداريّة سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشّركة، وتوزيع المسؤوليات والسلطات والواجبات، بين الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة، مثل مجلس الإدارة ، والإدارة ، والمساهمين ، وأصحاب المصالح، وذلك بالشّكل الذي

[1]- محمد مصطفى سليمان : **حوكمة الشّركات ومعالجة الفساد الماليّ والإداري**، مرجع سابق، ص 20.

يؤدّي إلى عدم وجود تعارض في المصالح بين هذه الأطراف، بل يؤدّي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطّويل[1].

وفي الأخير نستخلص أنّ المحدّدات ، سواء كانت داخليّة أو خارجيّة ، هي بدورها تتأثر بمجموعة عوامل أخرى مرتبطة بثقافة الدّولة والنّظام السياسيّ والاقتصاديّ بها، ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد، كما أنّها مرتبطة أيضا بالبيئة التنافسية والقانونية والتنظيميّة ، فهي تختلف من دولة لأخرى ؛ أي إنّه ليس هناك نظام موحّد يمكن أن يطبّق في جميع الدّول.

الشّكل رقم(02) : يمثل محدّدات حوكمة الشّركات



المصدر: علاء فرحات طالب، إيمان شيحان المشهداني: **الحوكمة المؤسسية والأداء الماليّ الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص47.

[1]– إبراهيم سيد أحمد : **حوكمة الشّركات ومسؤولية الشّركات غير الوطنية وغسيل الأموال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 1، 2010، ص 163.

ثالثا- أهمية حوكمة الشّركات وأهدافها

1 أهميّة حوكمة الشّركات :

تعدّ حوكمة الشّركات من أهمّ العمليات الضّروريّة واللاّزمة لحسن عمل الشّركات ، وتأكيد نزاهة الإدارة، والعمل على توفير الشّفافية والوضوح والدّقّة في القوائم الماليّة، قصد تحقيق جميع أهداف الشّركة. وتظهر أهمّية حوكمة الشّركات – بالنّسبة لعدّ أطراف – فيما يأتي :

ا- **الاقتصاد** : تسهم حوكمة الشّركات في رفع مستوى كفاية الاقتصاد لما لها من أهميّة في[1] :

- ✓ تعزيز المناخ الاستثماريّ العام.
- ✓ تسهيل حركة رؤوس الأموال.
- ✓ رفع درجة التّنافس في اجتذاب الاستثمارات.
- ✓ تعميق سوق رأس المال.
- ✓ المساعدة على تعبئة المدّخرات.
- ✓ المساعدة على استقرار الأسواق الماليّة.
- ✓ رفع مستوى الشّفافية وجذب الاستثمارات من الخارج والدّاخل على حدّ سواء.
- ✓ تقليص حجم المخاطر الّتي تواجه النّظام الاقتصاديّ.

ب- الشّركات : إنّ تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد الشّركات على[2] :

- ✓ رفع الكفاءة الاقتصاديّة للشركة من خلال وضع أسس ووضع أسس للعلاقة بين مديري الشّركة ومجلس الإدارة والمساهمين.
- ✓ وضع الإطار التنظيميّ الّذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشّركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذيّة لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشّركة التي تراعي مصلحة المساهمين.

---

[1]- محمد عمر باطويح : **الحوكمة... تشريع، ثقافة وسلوك**، اتحاد الشّركات الاستثمارية، سبتمبر 2011، ص 65.

[2]- حدو آمال : **دور الحوكمة في إدارة المخاطر والوقاية من الأزمات الماليّة**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة جيلالي اليابس، بلعباس، 2019، ص 20.

- ✓ الانفتاح على الأسواق الماليّة العالميّة وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين خاصّة الأجانب منهم لتمويل المشاريع التوسّعيّة. فإذا كانت المؤسّسات والشّركات لا تعتمد على الاستثمارات الأجنبيّة، يمكنها من زيادة ثقة المستثمر الدّاخليّ، وبالتّالي زيادة رأس المال بتكلفة أقلّ.
- ✓ إنّ تحسين أداء الشّركة وقيمتها الاقتصاديّة وقيمة أسهمها، وكذا تحسين الممارسات المحاسبيّة والماليّة والإداريّة فيها، ونزاهة تعاملاتها وعدالتها وشفافيّة المعلومات الصّادرة عنها، كلّ ذلك من شأنه أن يقوّي قدرات الشّركة التّنافسيّة، وكذلك قدراتها على جذب الاستثمارات والنّموّ.

ج- **المستثمرون وحملة الأسهم** : تهدف حوكمة الشّركات إلى حماية الاستثمارات من التعرّض للخسارة، بسبب سوء استخدام السّلطة، في غير مصلحة المستثمرين. وترمي أيضا إلى تعظيم عوائد الاستثمار، وحقوق المساهمين، والقيمة الاستثماريّة، علاوة على الحدّ من حالات تضارب المصالح؛ إذ إنّ التزام الشّركة بتطبيق معايير الحوكمة يفعّل دور المساهمين في المشاركة في اتّخاذ القرارات الرئيسة المتعلّقة بإدارة الشّركة، ومعرفة كلّ ما يرتبط باستثماراتهم[1].

د- **أصحاب المصالح الأخرى** : تسعى حوكمة إلى بناء علاقة وثيقة بين إدارة المؤسّسة، والعاملين بها، وموّرديها ودائنيها، وغيرهم. فالحوكمة الرّشيدة تعزّز مستوى الثّقة مجتمع المتعاملين، للإسهام في رفع مستوى أداء المؤسّسة[2].

و- **في الجانب الرّقابيّ والمحاسبيّ** : تتجلّى أهميّة حوكمة الشّركات في[3] :

- ✓ محاربة الفساد الدّاخليّ في الشّركات وعدم السّماح بوجوده أو عودته مرّة أخرى.
- ✓ تحقيق ضمان النّزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشّركات، بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، حتّى أدنى العاملين فيها.
- ✓ تفادي وجود أيّة أخطاء عمديّة، أو انحراف متعمّد كان أو غير متعمّد ومنع استمراره.
- ✓ تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، باستخدام النّظم الرّقابيّة الّتي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء.

---

[1]- المرجع نفسه، ص 20.

[2]- سعود وسيلة : **حوكمة المؤسّسات كأداة لرفع أداء المؤسّسات الصغيرة والمتوسّطة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص استراتيجية المنظمات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016، ص 29.

[3]- أشرف حنّا ميخائيل : **تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشّركات**، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي، القاهرة، سبتمبر 2005، ص 5-6.

- ✓ تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الدّاخليّة،وتحقيق فاعليّة الإنفاق، وربط الإنفاق بالإنتاج.
- ✓ تحقيق أعلى قدر ممكن من الفعالية لمراقبي المحاسبات الخارجيين، والتّأكّد من كونهم على أعلى درجة من الاستقلاليّة، وعدم خضوعهم لأيّة ضغوط من مجلس الإدارة، أو من المديرين التنفيذيّين.

هـ- **على الصّعيد الاجتماعيّ** : يذكر مركز الحوكمة في الجامعة التكنولوجيّة في سيدني (UTS) أنّها تهتمّ بتحقيق التّوازن بين الأهداف الاقتصاديّة والاجتماعيّة، ويشجّع إطار حوكمة الشّركات الاستخدام الكفء للموارد، وضمان حقّ لمساءلة عن السيطرة عليها. ويهدف إلى ربط مصالح الأفراد والشّركات والمجتمع بشكل عام، إذ إنّ كلّ بلد يرغب في أن تزدهر وتنمو الشّركات العاملة ضمن حدوده، لتوفير فرص العمل أو الخدمات الصّحيّة، وإشباع الحاجات الأخرى، ليس لتحسين مستوى المعيشة فحسب، بل لتعزيز التّماسك الاجتماعيّ[1].

ي- في **المجال السّياسيّ** ، أمّا في المجال السّياسيّ، فإنّ التّحوّل إلى حوكمة أفضل للشّركات يسرع التّحوّل لمزيد من الحوكمة الديمقراطية الرّشيدة في شركات القطاع العام. ففي المناخ العام الذي يتمتّع بالشّفافيّة ينقص الفساد، ذلك لأنّ إخفاء الرّشاوي يصبح أكثر صعوبة عندما تحتفظ الشّركات بسجلاّت دقيقة، ممّا يمكّن المدبّرين من إصدار قرارات أكثر حكمة، وحوكمة الشّركات تكون في كثير من الأسواق النّاشئة عنصرا أساسيّا لتغيير العلاقة بين رجال الأعمال والدّولة، ذلك لأنّ إضفاء عنصر الشّفافيّة على هذه العلاقة – نتيجة للحوكمة الرّشيدة – يساعد على استبعاد المحسوبيّة والمحاباة، بل على العكس من ذلك، يسهّل قيام علاقة أكثر انفتاحا بين القطاع الخاصّ والحكومة[2].

2- أهداف حوكمة الشّركات :

تعمل الحوكمة على تحقيق العديد من الأهداف، من بينها [3] :

1- التّأكيد على مبدأ الفصل بين الملكيّة والإدارة والرّقابة عن الأداء، مع تحسين الكفاءة الاقتصاديّة للشّركات.

2- إيجاد الهيكل الّذي تحدّد من خلاله أهداف الشّركة،ووسائل تحقيق تلك الأهداف، ومتابعة الأداء.

---

[1]- حدو آمال : **دور الحوكمة في إدارة المخاطر والوقاية من الأزمات المالية**، مرجع سابق، 2019، ص 21.

[2]- المرجع نفسه، ص 21-22.

[3] - محمد مصطفى سليمان : **حوكمة الشّركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 15.

3- متابعة المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة أداء الشّركات، بحيث تتحوّل مسؤوليّة الرّقابة لكلا لطّرفين، وهما مجلس إدارة الشّركة والمساهمون، ممثّلة في الجمعيّة العموميّة للشّركة.

4- تقييم أداء الإدارة العليا، وتعزيز المساءلة، ورفع درجة الثّقة.

5- تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار، مثل المديرين،ومجالس الإدارة على بناء إستراتيجية متطوّرة تخدم الكفاءة الإداريّة والماليّة للشّركة.

6- جذب الاستثمارات، سواء الأجنبيّة أو المحليّة، والحدّ من هروب رؤوس الأموال الوطنيّة إلى الخارج.

7- زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين، وتحسين معدّلات دورات العمالة، واستقرار العاملين.

وتسعى المؤسّسة ، من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، إلى الوصول إلى النتائج التّالية[1] :

- ✓ تحسين الصّورة الذّهنيّة للمؤسّسة.
- ✓ تحسين عمليّة صنع القرار.
- ✓ تحسين مصداقيّة المؤسّسات.
- ✓ إدخال الاعتبارات الأخلاقيّة.
- ✓ تحسين درجة الوضوح والشّفافية.

وتظهر هذه النّتائج من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف، منها[2] :

- تدعيم عنصر الشّفافية، في كافة معاملات وعمليات المؤسّسة وإجراءات المحاسبة والتدقيق الماليّ، على النّحو الّذي يمكّن من الحدّ من ظاهرة الفساد الماليّ والإداريّ.
- تحسين وتطوير إدارة المؤسّسة، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبنّي إستراتيجية سليمة، وضمان اتّخاذ قرارات الدّمج والسيطرة بناءا على أسس سليمة، بما يؤدّي إلى رفع كفاءة الأداء.
- تقوية ثقة الجمهور في نجاح عمليّة الخصخصة، مع ضمان تحقيق الدّولة لأفضل عائد على استثماراتها، ممّا يتيح فرص العمل وتحسين معدّلات النّموّ الاقتصاديّ للدّولة.
- ضمان التّعامل بطريقة عادلة بالنّسبة للمساهمين، والعاملين، والدّائنين، والأطراف الأخرى، ذوي المصالح، خاصّة في مجال تعرّض المؤسّسات للإفلاس.

---

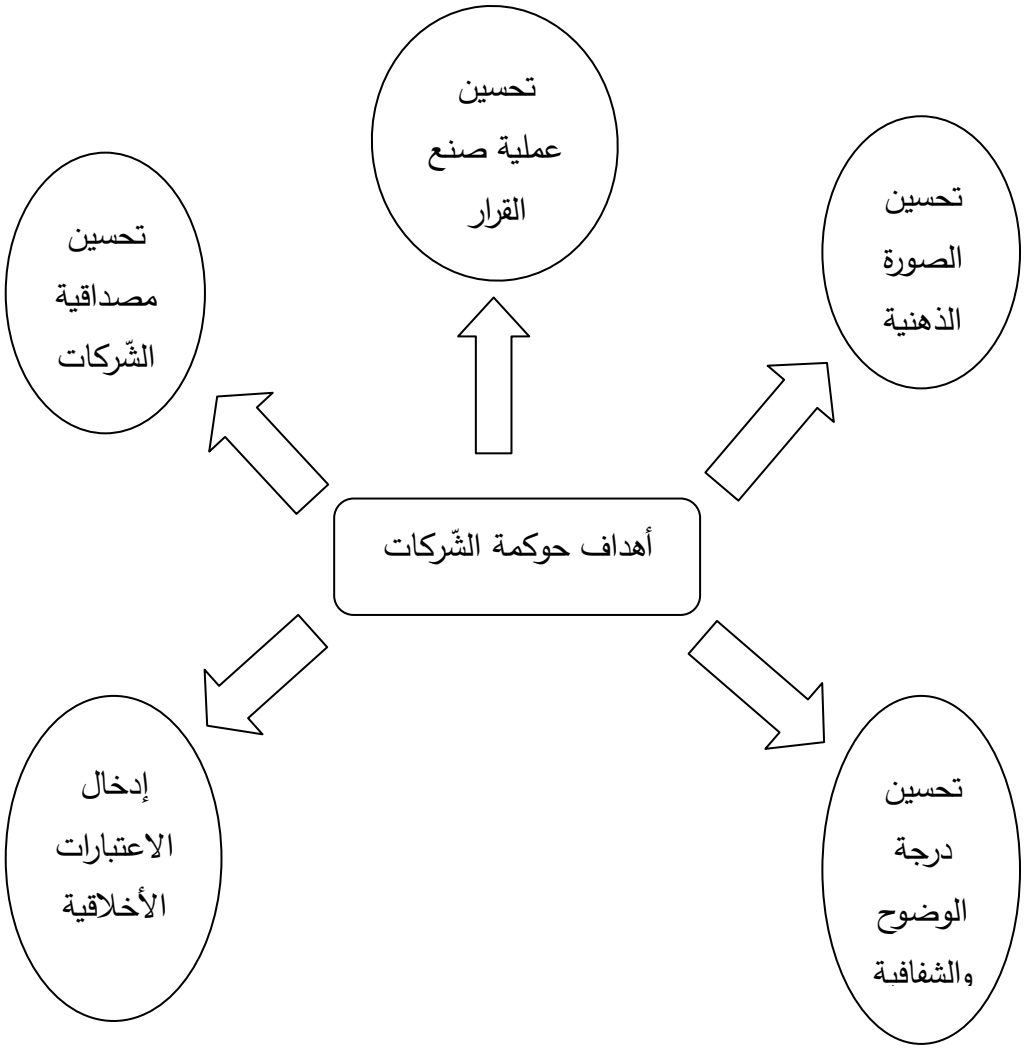
[1]- سيد عبد الرحمان عباس بله : **دور تطبيق حوكمة المؤسّسات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية**، مجلة العلوم الاقتصاديّة وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، العدد 12، 2012، ص 56.

[2]- عطا الله وراد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي : **الحوكمة المؤسسية**، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 36-37.

- إيجاد الهيكل المناسب الّذي تتحدّد من خلاله أهداف المؤسّسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف، وتحسين الأداء الكلّيّ والجزئيّ.
- توضيح المهام والمسؤوليات الخاصّة بالمديرين التّنفيذيّين، ومهام الإدارة، ومهام أعضائه.
- تقييم أداء الإدارة العليا، وتعزيز المساءلة، ورفع درجة الثّقة بقراراتهم.
- توليد الثّقة بين أصحاب المصالح والإدارة بما يؤدّي إلى تقليل المخاطر إلى أدنى حدّ ممكن.
- الوصول إلى المستويات المطلوبة من الاستقرار والمصداقيّة للقطاعات الماليّة.
- حسين كفاءة وفعالية المؤسّسات، وضمان استمرارها ونموّها في مجال الأعمال.
- الرّقابة والمتابعة على الأداء التشغيليّ والاستراتيجيّ للمؤسّسة.

- إيجاد الهيكل المناسب الّذي تتحدّد من خلاله أهداف المؤسّسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف، وتحسين الأداء الكلّيّ والجزئيّ
- توضيح المهام والمسؤوليات الخاصّة بالمديرين التّنفيذيّين، ومهام الإدارة، ومهام أعضائه.
- تقييم أداء الإدارة العليا، وتعزيز المساءلة، ورفع درجة الثّقة بقراراتهم.
- توليد الثّقة بين أصحاب المصالح والإدارة بما يؤدّي إلى تقليل المخاطر إلى أدنى حدّ ممكن.
- الوصول إلى المستويات المطلوبة من الاستقرار والمصداقيّة للقطاعات الماليّة.
- حسين كفاءة وفعالية المؤسّسات، وضمان استمرارها ونموّها في مجال الأعمال.
- الرّقابة والمتابعة على الأداء التشغيليّ والاستراتيجيّ للمؤسّسة.

الشّكل رقم(03) : يمثل أهداف حوكمة الشّركات



المصدر : ابن علي بن عزوز، عبد الرزاق حبار : **الحوكمة في المؤسّسات الماليّة والمصرفية، مدخل للوقاية من الأزمات الماليّة والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر**، الملتقى العلمي الدّولي حول الأزمة الماليّة والاقتصاديّة الدّولية والحوكمة العالمية، يوم 20-21 أكتوبر2009 ، ص5.

المطلب الثّالث : مبادئ حوكمة الشّركات

أوّلا – مبادئ حوكمة الشّركات :

قامت منّظمة التّعاون الاقتصاديّ والتّنمية (OECD) في ماي 1999 بوضع خمسة مبادئ لحوكمة الشّركات، ومن ثمّ قامت بمراجعتها وتعديلها في 22 أفريل 2004 لتشمل آخر التّطوّرات في الدّول الأعضاء، وغير الأعضاء في المنظّمة؛ حيث أصبحت تتضمّن المبادئ السّتّة التالية[1] :

المبدأ الأوّل – ضمان وجود أساس لإطار فعّال لحوكمة الشّركات:

يتضمّن هذا المبدأ المتطلّبات التالية[2] :

1– ينبغي أن يشجّع إطار حوكمة الشّركات على الشّفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقا مع حكم القانون، وأن يحدّد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافيّة، والتنظيميّة، والتّنفيذيّة.

2– ينبغي أن يتمّ وضع إطار حوكمة الشّركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصاديّ الشّامل، ونزاهة الأسواق، والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السّوق، وتشجيع قيام أسواق تتميّز بالشّفافية والفعالية.

3– ينبغي أن تكون المتطلّبات القانونيّة والتنظيميّة التي تؤثّر في ممارسات حوكمة الشّركات في نطاق اختصاص تشريعيّ ما، متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية، وقابلة للتنفيذ.

4– ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات، في نطاق اختصاص تشريعيّ ما، محدّدا بشكل واضح، مع ضمان خدمة المصلحة العامّة.

5– ينبغي أن تكون لدى الجهات الإشرافيّة والتنظيميّة والتنفيذيّة السّلطة، والنّزاهة، والموارد، للقيام بواجباتها بطريقة متخصّصة وموضوعيّة، فضلا عن أنّ أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب، وشفّافة، مع توفير الشّرح التّام لها.

المبدأ الثّاني – حقوق المساهمين والوظائف الرّئيسيّة لأصحاب حقوق الملكيّة :

تؤكّد المنظّمة في هذا المبدأ على حقوق المساهم العديدة، الّتي تتمثّل في التّداول والشّراء والبيع والتّحويل، وغيرها. وتضع المنظّمة عدّة إرشادات تضمن تطبيق هذا المبدأ، منها تأمين أساليب تسهيل

---

[1]– CIPE. OECD، **Principes of corporate Governance**، Paris، 2004، p 12.

[2]– كتفي خيرة : **دور الحوكمة في تحسين ادارة المخاطر المصرفية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص الحوكمة و مالية المؤسّسة، جامعة فرحات عباس– سطيف، 2016، ص56.

ملكيّة الأسهم، والحصول على المعلومات المرتبطة بهذه الأسهم، والمشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعيّة العامّة، وانتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة. وركّزت المنظّمة في هذا المبدأ كذلك على ضرورة إتاحة الفرصة للمشاركة الفعّالة، والتّصويت في اجتماعات الجمعية العامّة، من خلال تزويدهم بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب، وحق توجيه الأسئلة لأعضاء المجلس[1].

المبدأ الثّالث : المعاملة المتساوية للمساهمين :

يتضمّن هذا المبدأ معاملة المساهمين المنتمين إلى نفس الفئة بمعاملة عادلة، مع حماية حقوق المساهمين الصّغار أو الأجانب من أيّ عمل أو إجراء تعسّفيّ، من قبل الإدارة، أو من قبل المساهمين الّذين يمتلكون السّلطة داخل المؤسّسة.كما يجب أن يتمّ التّصويت من قبل الأمناء المفوّضين بعد الاتّفاق مع أصحاب الأسهم، وإلغاء العراقيل المتعلّقة بالتّصويت، وألاّ تسفر إجراءات المؤسّسة عن صعوبة ، أو ارتفاع في تكلفة التّصويت، مع ضمان الشّفافية في كلّ المعاملات التي تقوم بها المؤسّسة، ممثّلة في مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيّين [2].

المبدأ الرّابع : دور أصحاب المصالح :

يجب أن ينطوي إطار حوكمة المؤسّسات على اعتراف بحقوق أصحابها كما يرسيها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التّعاون بين المؤسّسات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثّروة، وفرص العمل، وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة[3]، وذلك بما يتضمّن التأكيد على ما يأتي[4] :

- ✓ احترام الحقوق القانونيّة لذوي العلاقة.
- ✓ توفير آلية لتحسين الأداء ومشاركة ذوي العلاقة وتفاعلهم مع المؤسّسة.
- ✓ الحصول على المعلومات المناسبة واللازمة لتفعيل أدوارهم، وتقييم حدود تعاملهم مع المؤسّسة.

---

[1]– سالم بن سلام بن محمد الفليتي : **حوكمة الشّركات المساهمة العامة في سلطنة عمان**، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 31.

[2] – Olivier Nieir، Guillume schier : **Entreprises multinationnales – stratégie**، restruction، gouvernance، DUNOD، Paris، 2005، p 272.

[3]– امين السيد،احمد لطفي : **حوكمة الشّركات، المساهمة العامة في سلطنة عمان**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص766.

[4] –Jhon d.sulivan ، **role of stake holders in enhancing corporate governance practices**، centre of international private entreprise، FRANCEet I ALMAGNE،USA ،November 2000 ،p 186.

- ✓ يجب أن تتاح لأصحاب المصالح الفرصة للحصول على تعويضات فعليّة نتيجة انتهاك أيّ من حقوقهم. كما يجب أن تتوفّر لأصحاب المصالح المعلومات اللازمة للاضطلاع بمسؤولياتهم.
- ✓ ينبغي لأصحاب المصالح بما في ذلك العاملون والهيئات التي تمثّلهم أن يتمكّنوا من الاتّصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونيّة، أو غير القانونيّة، وينبغي عدم الانتقاص أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.

المبدأ الخامس- الإفصاح والشّفافيّة :

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشّركات تحقيق الإفصاح الدّقيق، وفي الوقت الملائم، بشأن كافّة المسائل المتّصلة بتأسيس المؤسّسة، ومن بينها الموقف الماليّ، الأداء والملكيّة، وأسلوب ممارسة السّلطة[1].

1- يجب أن يشتمل الإفصاح على المعلومات التّالية :

- ✓ النّتائج الماليّة والتشغيليّة للشّركة.
- ✓ أهداف المؤسّسة.
- ✓ حقّ الأغلبيّة من حيث المساهمة وحقوق التّصويت.
- ✓ أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرّئيسيّين، والمرتّبات، والمزايا الممنوحة لهم.
- ✓ عوامل المخاطرة المنظورة.
- ✓ المسائل الماديّة المتّصلة بالعاملين، وبغيرهم من أصحاب المصالح.
- ✓ هياكل وسياسات حوكمة المؤسّسات.

2- ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتّفق ومعايير الجودة المحاسبيّة والماليّة، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير الماليّة، وبمتطلّبات عمليات المراجعة أيضا.

3- يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنويّة، عن طريق مراجع مستقلّ، بهدف إتاحة التدقيق الخارجيّ والموضوعيّ للأسلوب المستخدم في إعداد القوائم الماليّة.

[1] – جون سوليفان وآخرون **: حوكمة المؤسّسات في القرن الحادي والعشرين**، ترجمة : سمير كريم، مرجع سابق، ص 150.

4- ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها ، في الوقت الملائم، وبالتكلفة المناسبة.

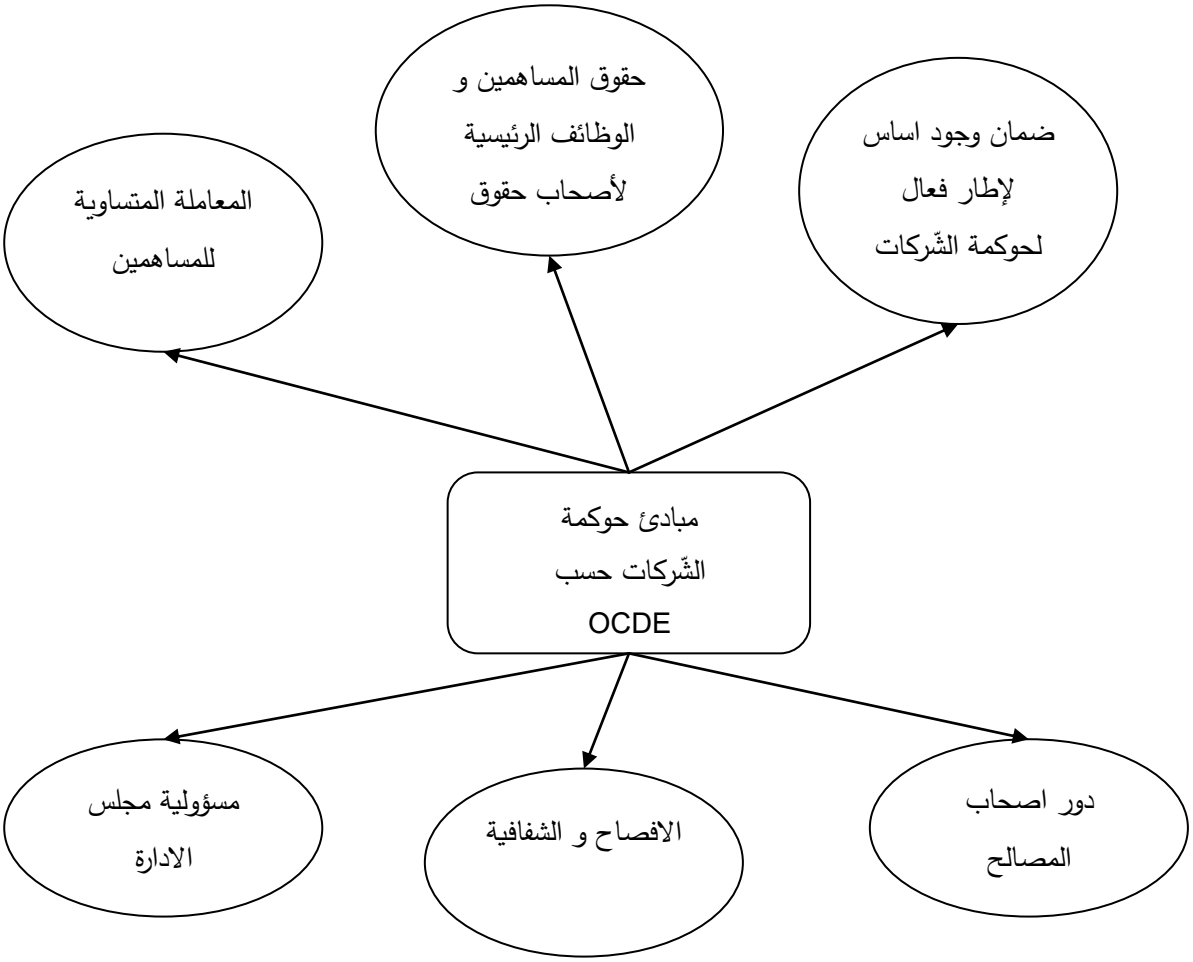
المبدأ السّادس – مسؤوليّة مجلس الإدارة :

على إطار حوكمة المؤسّسات، ضمان التّوجيه الاستراتيجيّ للشّركة، والرّقابة الفعّالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة، وضمان مسؤولية مجلس الإدارة تجاه كلّ من المؤسّسة والمساهمين، بما يضمن التّالي[1] :

- العمل بموجب معلومات كافية وموثّقة، وبذل العناية والحرص على مصلحة المؤسّسة وحملة الأسهم.
- المعاملة العادل لكافة المساهمين.
- يجب على مجلس الإدارة الأخذ في الاعتبار اهتمامات كافّة أصحاب المصالح.
- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبّق معايير أخلاقيّة عالية، وأن يأخذ بالحسبان مصالح أصحاب المصالح.
- كما تنصّ مبادئ حوكمة الشّركات على أنّه على أعضاء مجلس الإدارة الالتزام بما يلي :
  - ✓ تحديد الجهة الموكلة بالتدقيق الدّاخليّ.
  - ✓ الإفصاح عن السّياسة التي تبعها الشّركة، فيما يتعلّق باختيار المدقّقين الخارجيين.
  - ✓ ضمان سلامة التّقارير المحاسبيّة والماليّة للشّركة.

[1]- غلاب نسيمة : **الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص حوكمة الشّركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص 70.

الشّكل رقم (04) : يمثّل مبادئ حوكمة الشّركات حسبOCDE



المصدر: من إعداد الطّالب بالاعتماد على المعطيات السّابقة.

ثانيا- آليات حوكمة الشّركات :

1- الآليات الدّاخليّة :

تنصبّ آليات حوكمة الشّركات الدّاخليّة على أنشطة وفعاليات الشّركة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهدافها، ويمكن تصنيفها كما يلي :

أ -آلية لجنة التّدقيق :

تعتبر لجنة المراجعة أحد لجان مجلس الإدارة التي تساهم بدور إشرافي مهمّ، من خلال ما تقوم به من مهام، وما يفوض إليها من صلاحيات، في ضوء دور مجلس الإدارة ومحدّداته، كإحدى آليات حوكمة الشّركات، إذ أكّدت التقارير واللوائح الصادرة حول حوكمة الشّركات وتعزيزها، على أهميّة الدور الذي تؤدّيه لجنة المراجعة، كإحدى آليات الحوكمة، وطبيعة هذا الدور والوظائف التي يجب أن تقوم بها اللجنة حتى تكون آلية فعّالة للحوكمة، فتتمثل مهامها في مراقبة ممارسات الالتزام المحاسبي وإدارة المخاطر في الشّركة، وأنّها مسؤولة عن ضمان السّلامة الماليّة للشّركة، وذلك أنّ لجنة المراجعة تعتبر مسؤولة عن ضمان جودة وسلامة القوائم الماليّة للشركة وكذلك كفاءة، وفعالية نظم الرقابة الدّاخليّة لها.

ب-آلية التدقيق الداخلي :

تعتبر المراجعة الدّاخليّة من أهم الأدوات الرقابية الدّاخليّة لحوكمة الشّركات حيث مرت المراجعة الدّاخليّة بعد إنشاء مجمع المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1941 . ولعلّ ما انتهت إليه العديد من الدّراسات المحاسبية في هذا الصدد ، يؤكد التطور الملموس في أنشطة المراجعة الدّاخليّة التي انتقلت من مجرّد فحص النّشاط الماليّ إلى فحص النّشاط التشغيليّ ، كما انتقلت من تقييم أداء النّشاط إلى تقييم القيمة الاقتصاديّة للشّركة ، بدلالة مدى فعالية قرارات الاستثمار والتمويل ، ومدى القدرة في التعامل مع المخاطر الماليّة، ومخاطر الأعمال من جهة أخرى.

وفي المقابل فقد بذلت محاولات جادة من قبل الجهات المهنية لتعظيم قيمة أنشطة المراجعة الدّاخليّة، وتطوير الدور التقليدي للمراجع الداخليّ لتحقيق جودة مقبولة في مخرجات الفحص والتقييم للممارسات الإداريّة، ذلك في إطار مجموعة معايير مهنية للمراجعة الدّاخليّة التي أقرها مجمع المراجعين الداخليين بأمريكا عام 1978 ، والتي تمّ تعديلها عام 1993 لتجنب حدوث التعثر، والفشل الماليّ، والإفلاس للشركات مستقبلا، ولضمان تحقيق توازن في مصالح الأطراف المتعارضة.

ولتفعيل حوكمة الشّركات ، قام معهد المراجعين الداخليين بأمريكا بإجراء تعديلات جوهريّة على المعايير الدّولية في الممارسة المهنيّة في المراجعة الدّاخليّة في ديسمبر 2003، وأصبحت قابلة للتنفيذ في جانفي 2004.[1]

ج- آلية الإفصاح والشّفافيّة :

تقوم هذه الآلية على[2] :

تمثّل القوائم والإصلاحات المتمّمة لها الوسيلة الأساسيّة التي تتحقّق بها الإدارة من المعلومات الماليّة اللازمة ، عن حقيقة المركز الماليّ والأداء الماليّ والتغيرات في حقوق الملكية ، والتغيرات في التدفقات النقدية، كذلك المعلومات الأخرى المفيدة لمستخدمي القوائم الماليّة الذين لا يكونون في وضع يمكنهم من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لاتّخاذ القرارات المختلفة ، ولذلك اهتمّت المعايير المحاسبية برعاية هذه الفئة من الأفراد عن طريق وضع المعايير اللازمة لتقديم الإفصاح اللازم لهؤلاء الأفراد وهو ما يسمّى بالإفصاح العادل أو الشفافية.

ومن بين ما يجب الإفصاح عنه من منظور حوكمة الشّركات العناصر التالية :

- ✓ الإفصاح عن المعلومات العامة للشركة
- ✓ الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بإدارة الشّركة
- ✓ الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بهيكل التمويل
- ✓ الإفصاح عن المعلومات الماليّة
- ✓ الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بمعاملات الأطراف ذوي العلاقة.

د- مجلس الإدارة :

إنّ مجلس الإدارة ، والمنبثق مباشرة عن تصويت المساهمين في الجمعية العامة يتمتع بصلاحيات كبيرة في مجال مراقبة المسيرين، حيث أظهر كل من جينسن وفاما JENSEN ET FAMA عام 1983 أهمية وجود إداريين خارجيين لضمان مراقبة فعالة للمسيرين عن طريق التقليل من السلطات التقديرية التي

[1]- ابن عيسى ريم : **تطبيق حوكمة المؤسّسات وأثرها على الأداء** – حالة المؤسّسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق الماليّة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصاديّة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسّسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 54.

[2] -ابن عيسى ريم **: تطبيق حوكمة المؤسّسات وأثرها على الأداء**، مرجع سابق، ص 56.

يتمتعون بها، والتي تعتبر الأساس لبعض السلوكيات الانتهازية الممارسة من طرفهم في إطار حماية حقوق المساهمين، والأطراف ذات المصلحة في الشّركة.[1]

2- الآليات الخارجيّة لحوكمة الشّركات :

تتمثل آليات حوكمة الشّركات الخارجيّة في الرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشّركة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدّولية المهتمّة بهذا الموضوع، حيث يشكّل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل، من أجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومن أمثلة ذلك ما يلي[2] :

أ- منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري :

تعدّ منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) إحدى الآليات المهمة لحوكمة الشّركات ، وذلك لأنها إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشّكل الصحيح، سوف تفشل في منافسة الشّركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرّض للإفلاس، فمنافسة سوق المنتجات تهذّب سلوك الإدارة، وخاصّة إذا كانت هناك سوق فعّالة للعمل الإداريّ للإدارة العليا.

ب- الاندماجات والاكتسابات :

ممّا لا شكّ فيه، إنّ الاندماجات والاكتسابات من الأدوات التقليديّة لإعادة الهيكلة في قطاع الشّركات في أنحاء العالم، لأنّ الاكتساب آلية مهمّة من آليات الحوكمة، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعّال، حيث غالبا ما يتمّ الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض، عندما تحصل عمليّة الاكتساب أو الاندماج.

ج- التّدقيق الخارجيّ :

يؤدّي المدقّق الخارجيّ دورا مهمّا في المساعدة على تحسين نوعيّة الكشوفات الماليّة، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التّدقيق في نوعية تلك الكشوفات. ومع تزايد التّركيز على دور مجالس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة التّدقيق، في اختيار المدقّق الخارجيّ، والاستمرار في تكليفه، حيث إنّ لجان التّدقيق المستقلّة والنّشيطة، سوف تطلب تدقيقا ذا نوعيّة عالية، وبالتّالي اختيار المدقّقين والمختصّين، في حقل الصّناعة الذي تعمل فيه المؤسّسة.

---

[1]- عبدي نعيمة : **دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة الشّركات – دراسة حالة الجزائر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسّسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص 54.

[2]- حسان رقية، مروة كريمة، حمزة فاطمة : **آليات حوكمة الشّركات ودورها في الحد من الفساد الماليّ والإداري**، مرجع سابق، ص 20-21.

د- التّشريع والقوانين :

غالبا ما تشكّل هذه الآليات وتؤثّر على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الّذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة. لقد أثّرت بعض التّشريعات على الفاعلين الأساسيّين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتّصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العمليّة، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم.

ثالثا- الأطراف المعنيّة بتطبيق حوكمة الشّركات :

هناك أربعة أطراف رئيسيّة تتأثّر وتؤثّر في التطبيق السّليم لقواعد حوكمة الشّركات، وتحدّد – إلى درجة كبيرة – مدى النّجاح أو الفشل في تطبيق هذه المبادئ. ويمكن تحديد هذه الأطراف، فيما يلي[1] :

أ- المساهمون :

هم الّذين يقومون بتقديم رأس مال الشّركة، عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة الشّركة على المدى الطّويل، وهم مَن لهم الحقّ في اختيار أعضاء مدلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

ب- مجلس الإدارة :

وهم مَن يمثّلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى، مثل أصحاب المصالح. فمجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيّين، والّذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليوميّة لأعمال الشّركة، والرّقابة على أدائهم، بالإضافة إلى ذلك يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامّة للشّركة، وكيفيّة المحافظة على حقوق المساهمين.

ج- الإدارة :

وهي مسؤولة عن الإدارة الفعليّة للمؤسّسة، وتقديم التّقارير الخاصّة بالأداء إلى مجلس الإدارة. وتعتبر إدارة المؤسّسة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسّسة، وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤولياتها تجاه الإفصاح والشّفافيّة في المعلومات الّتي تنشرها للمساهمين.

د- أصحاب المصالح :

وهم مجموعة من الأطراف، لهم مصالح داخل المؤسّسة، مثل : المساهمين، المورّدين، العمّال. ويجب ملاحظة أنّ هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح، قد تكون متعارضة ومختلفة، في بعض الأحيان، فالدّائنون على سبيل المثال يهتمّون بمقدرة المؤسّسة على السّداد، في حين يهتمّ العمّال والموظّفون بمقدرة المؤسّسة على الاستمرار، فبذلك، فالحوكمة هي مسؤوليّة أطراف عديدة.

[1]- محمد مصطفى سليمان : **حوكمة الشّركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، مرجع سابق، ص 17.

المبحث الثّاني: علاقة حوكمة الشّركات بإدارة المخاطر التشغيليّة

المطلب الأوّل : مفهوم إدارة المخاطر

أوّلا- تعريف إدارة المخاطر وخصائصها

✓ **تعريف الخطر :**

لغـــــة : كلمة " خطر " مستوحاة من المصطلح اللاتينيّ RESCASS أو RISQUE ، والّذي يدلّ على الارتفاع في التّوازن وحدوث تغيّر ما، مقارنة مع ما كان منتظرا والانحراف المتوقّع[1].

اصطلاحا : هو ذلك الالتزام الّذي يحمل في جوانبه الريبة وعدم التّأكّد، المرفقين باحتمال وقوع النّفع أو الضّرر، حيث يكون هذا الأخير إمّا تدهورا أو خسارة[2].

✓ **المفهوم الاقتصاديّ للخطر :**

تطرّق العديد من الكتّاب والباحثين إلى المفهوم الاقتصاديّ للخطر، نذكر من ذلك ما يأتي :

- عرّفه الدكتور أحمد موسى بقوله : << الخطر هو الخسارة المادية المحتملة، والخسارة المعنويّة الّتي يمكن قياسها نتيجة لوقوع حادث معيّن، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المساعدة على وقوع الخسارة >>[3]. فهو – حسبه – حادثة محتملة الوقوع مستقبلا، لا يتوقّف تحقيقها على محض إرادة المتعاقدين.

- وعرّفه كلّ من ويليامز وهاينز بأنّه : << الشّكّ الموضوعيّ فيما يتعلّق بنتيجة موقف معيّن >>[4]، أي إنّ الخطر هو حالة عدم التّأكّد.

- كما عرّفه البروفيسور الاقتصاديّ نايت بكونه : << حالة عدم التّأكّد الممكن قياسها >>[5].

هذا التّعريف، على الرّغم من أنّه يعطي لوضع عدم التّأكّد عند الفرد أساسا لتحديد الخطر، إلاّ أنّه يشترط ضرورة قياس هذه الحالة، والّتي ليست في جميع الحالات يمكننا ذلك؛ لأنّ التّغيّرات المحدّدة لحالة

---

[1]- صوار يوسف : **محاولة تقدير خطر عدم تسديد القرض والتقنية العصبية الاصطناعية بالبنوك الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة تلمسان، 2008، ص 23.

[2]- عبدلي لطيفة : **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسّسة الاقتصاديّة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، 2012، ص 2.

[3]- عادل أحمد موسى : **إدارة الخطر والتأمين**، معهد مصر للتأمين، ط 1، القاهرة، مصر، 2008، ص 660.

[4]- بوزيدي لمجد : **إدارة المخاطر في المؤسّسات الصغيرة والمتوسّطة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بومرداس، 2009، ص 82.

[5]- محمد توفيق البلقيني، جمال عبد الباقي واصف، **مبادئ إدارة الخطر والتأمين**، دار الكتاب الأكاديمية، مصر، 2004، ص 12.

عدم التّأكّد تحكمها في كثير من الأحيان أمور معنويّة تنطوي على تصرّفات شخصيّة بحتة يصعب قياسها.

✓ **مفهوم إدارة المخاطر :**

تعدّ إدارة المخاطر تنظيما متكاملا، يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقلّ التّكاليف، وذلك عن طريق اكتشاف الخطر، وتحليله، وقياسه، وتحديد وسائل مجابهته، مع اختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب.

وقد وردت عدّة تعريفات لإدارة المخاطر، تختلف بحسب وجهة نظر المفكّرين، ومجالات استعمال المفهوم، نذكر منها ما يأتي :

ا- التعريف الأوّل :

إدارة المخاطر << هي الجزء الأساسيّ في الإدارة الإستراتيجية لأيّ مؤسسة ، وهي الإجراءات التي تتّبعها المؤسّسة بشكل منظّم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها ، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة، والتركيز الأساسيّ لإدارة المخاطر الجيدة، هو التعرّف على وضعية المؤسّسة ومعالجة الإخطار المكتشفة، ويكون هدفها هو إضافة أقصى قيمة مضافة مستدامة لكلّ أنشطة المؤسّسة>>[1].

ب- التعريف الثاني :

إدارة المخاطر : << هي تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقلّ التكاليف، وذلك عن طريق اكتشاف الخطر، وتحليله، وقياسه، وتحديد وسائل مجابهته، مع اختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب>>[2].

وعرّفها الدكتور طارق حماد عبد العال بقوله : << هي عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر المحتملة، وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أنْ تقلّل إمكانية حدوث الخسارة التي تقع إلى حدّ أدنى>>[3].

أمّا فيما يخص إدارة المخاطر على المستوى المؤسّساتيّ فتعرف في هذا المجال على أنّها :

<< حدث أو ظرف محتمل يمكن أن يكون له تأثيرات سلبية على المؤسّسة المعنية من حيث وجودها ،

---

[1]- طارق عبد العال حماد : **إدارة المخاطر**، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ط1، 2000، ص 16.

[2]- أسامة عزمي سالم وشقيري نوري موسى : **إدارة المخاطر والتأمين**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2015، ص 55.

[3]- طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 18.

مصادرها (سواء موظفين أو رأس مال)، المنتجات أو الخدمات أو الزبائن، كما وقد يكون هناك تأثير على المجتمع و البيئة المحيطة >>[1].

ويعرّف ويليامز إدارة المخاطر كالآتي: << يقصد بإدارة المخاطر التوصل إلى وسائل متجددة للتحكم في الخطر، والحدّ من تكرار تحقق حدوثه ،والتقليل من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك مما يترتب عليه تخفيض درجة الخطر، ويتمّ التحكم في الخطر عن طريق التقليل أو الحد من ظاهرة عدم التأكد عن طريق تقدير ناجح لتحقق الظواهر الطبيعية والعامة مقدما ،ثم اتخاذ الوسائل التي تفي بمجابهة الخسائر المتوقعة منها >>[2].

✓ تصنيفات المخاطر: (مخاطر نظاميّة ومخاطر غير نظاميّة) :

أوّلا- المخاطر النّظاميّة :

المخاطر العامّة التي تتعلّق بأعمال الاستثمار في السوق، فهي تتعلق بالبيئة، النّشاط الاقتصاديّ والنّظام الماليّ، أي التي تمس جميع المستثمرين داخل الدّولة، ويطلق عليها أيضا مخاطر السوق ، المخاطر العامة أو المخاطر غير مباشرة ومن هذه المخاطر لدينا:

- **مخاطر التضخّم :**

وهي المخاطر الناتجة عن (التغيرات المحتملة)، الارتفاع العام في الأسعار ومن ثم انخفاض في القوة الشرائية للمبلغ المستثمر نتيجة وجود تضخم في الاقتصاد ، وتعتبر الأوراق الماليّة طويلة الأجل الأكثر تعرضا للخطر[3].

- **مخاطر تغيّر أسعار الفائدة :**

هي المخاطر النّاتجة عن التغيّرات المحتملة لأسعار الفائدة ، وقدرة البنك على تقييم أوضاعه في الوقت المناسب. تعرّف مخاطر أسعار الفائدة على أنّها المخاطر التي تؤثر على الهوامش وصافي الفوائد المكتسبة، والقيمة الاقتصاديّة لحقوق الملكية. ويمكن القول بأنّها المخاطر المرتبطة بعملية تحويل الديون أو القروض قصيرة الأجل إلى القروض طويلة الأجل، وذلك في وقت ارتفاع أسعار الفائدة ، ممّا يعرّض

---

[1]- سمير الخطيب : **قياس وإدارة المخاطر بالبنوك – منهج علمي وتطبيق عملي**، منشأة التعارف، الإسكندرية، مصر، ط1، 2005، ص 19.

[2]- شري محمد العمري : **الأصول العلمية والعملية للخطر والتأمين**، كلية المجتمع، جامعة الملك سعود، السعودية، ط1، 2012، ص 14.

[3]-خضراوي نعيمة : **إدارة المخاطر البنكية – دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية و الإسلامية**، رسالة ماجستر في العلوم الاقتصاديّة، كلية العلوم الاقتصاديّة و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية، 2008-2009، ص9.

البنك إلى تدهور وانخفاض فائدته. وتمسّ هذه المخاطر كل المتعاملين مع البنك سواء كانوا مقرضين أو مقترضين؛ فالمقرض يتحملها في حالة انخفاض معدلات الفائدة، والمقترض في حالة ارتفاعها[1].

- **مخاطر أسعار الصّرف :**

هي المخاطر التي تنشأ نتيجة التقلبات أو التغيرات العكسية المحتملة في أسعار صرف العملات أو في المراكز المحتفظ بها من تلك العملات، ويمكن تعريفها أيضا بأنّها المخاطر الناتجة عن عدم تطابق أسعار صرف عملة البنك مع عملات أخرى، وقد تنتج كذلك من الإجراءات التي تتخذها السلطات النقدية كتخفيض قيمة العملة[2].

- **المخاطر السياسيّة والماليّة والاقتصاديّة :**

هي المخاطر المرتبطة بالأوضاع الاقتصاديّة، والسياسيّة، والاجتماعيّة، السائدة في بلد المقترض. و يمكن تلخيص مميزاتها في [3] :

- ✓ العوامل التي يتأثّر بها السوق في تحركاته.
- ✓ شمولية هذه المخاطر إذ لا تقتصر على قطاع معين او نشاط معين.
- ✓ تتحدّد أساسا بالظروف التي تمر بها البلاد كحالات التضخم ، الكساد ....الخ
- ✓ تمسّ في أغلب الأحيان ذات التكاليف الثابتة المرتفعة "درجة الرفع التشغيلي المرتفع"

ومن هذه المعطيات الأربعة يمكن أن نستخلص أنّ المخاطر النّظامية تمس المؤسّسات في مبيعاتها وأرباحها، وبالتالي تترجم هذه التذبذبات إلى الأسهم التي أصدرتها.

ثانيا- المخاطر غير النّظاميّة :

هي المخاطر التي تنشأ عن طبيعة ونوع الاستثمار ممّا يجعلها خاصة بالمشروع ؛ أي تصيب ورقة مالية دون غيرها، أو تصيب بضاعة دون غيرها ، فيمكن للمستثمرين التخلص منها عن طريق التنويع في الاستثمارات، ويطلق عليها أيضا المخاطر الخاصّة، المخاطر المباشرة. ومن هذه المخاطر لدينا:

---

[1]-حسين بالعجوز : **إدارة المخاطر البنكية و التحكم فيها**"،الملتقى الاول حول المنظومة المصرفية في الالفية الثّالثة،منافسة-مخاطر- تقنيات، كلية العلوم الاقتصاديّة والتجارة وعلوم التسيير ، جامعة جيجل، الجزائر ، أيام 6-7 جوان2005، ص7 .

[2]-خضراوي نعيمة، مرجع سابق، ص12

[3]-علي عبد الله شاهين: **إدارة مخاطر التمويل والإستثمار في المصارف**، مداخلة مقدمة الى المؤتمر العلمي الاول حول الاستثمار والتمويل في فلسطين، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 9ماي2005، ص04.

ا-المخاطر الائتمانيّة :

تكوّن هذه المخاطر في المؤسّسات الماليّة أين يعجز المقترض عن أداء التزاماته لأسباب أو عوامل معيّنة، ولا تنطبق هذه المخاطر على القروض فحسب بل تتعداها إلى سائر الموجودات الأخرى التي تدخل ضمن الميزانية العمومية وخارجها كالضمانات المصرفيّة ، وتنشأ عنها مشاكل كبيرة وخطيرة بسبب التقصير في تصنيف وعدم تشكيل احتياطي لمواجهتها، مع وقف احتساب العوائد المتعلقة بها.

وهناك عدّة أشكال لهذا النوع من المخاطر، وتتمثّل في[1]:

- مخاطر متعلقة بالعميل و بالقطاع الذي ينتمي إليه : تنشأ هذه المخاطر من الوضع الماليّ للعميل وكذا القطاع الذي ينتمي إليه لأنّ لكل قطاع درجة مخاطر تختلف عن القطاعات الأخرى.
- المخاطر المرتبطة بالنّشاط الذي تم تمويله : هذه المخاطر تتعلّق بمدة القرض، وكذا مبلغه، ومدى توفر شروط نجاح إتمام العملية مهما كانت طبيعتها.
- المخاطر المتعلقة بالظروف العامّة : وهي الناتجة عن الظروف الاقتصاديّة والتطورات السياسية والاجتماعية، وغيرها من هذا النّوع من المخاطر، حيث يصعب التنبؤ به ، وبذلك يجب اتخاذ التدابير اللازمة.

ب- مخاطر السّيولة :

تنشأ هذه المخاطر عندما تكون سيولة المصرف غير كافية، أي يتعذّر عليه الحصول على أموال كافية سواء عن طريق زيادة التزاماته، أو تحمل تكلفة معقولة بتحويل موجوداته بسرعة إلى موجودات سائلة، ممّا يؤثر في ربحيته، وبعبارة أخرى عدم قدرة البنك على الوفاء بجميع التزاماته الماليّة، نتيجة عدم التوافق بين استحقاقات الموجودات و المطلوبات[2].

- **المخاطر التشغيليّة :**

عرّفتها لجنة **بازل** للرقابة المصرفية بأنها مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية، أو انخفاض العمليات الدّاخليّة أو الأشخاص أو الأنظمة، والتي تنجم عن أحداث خارجية .

وتعرّف مخاطر التشغيل بأنّها الخسارة الماليّة الناجمة عن الأخطاء البشرية أو الاختلاس أو خلل في الأنظمة او عدم متابعة وتسجيل العمليات[3].

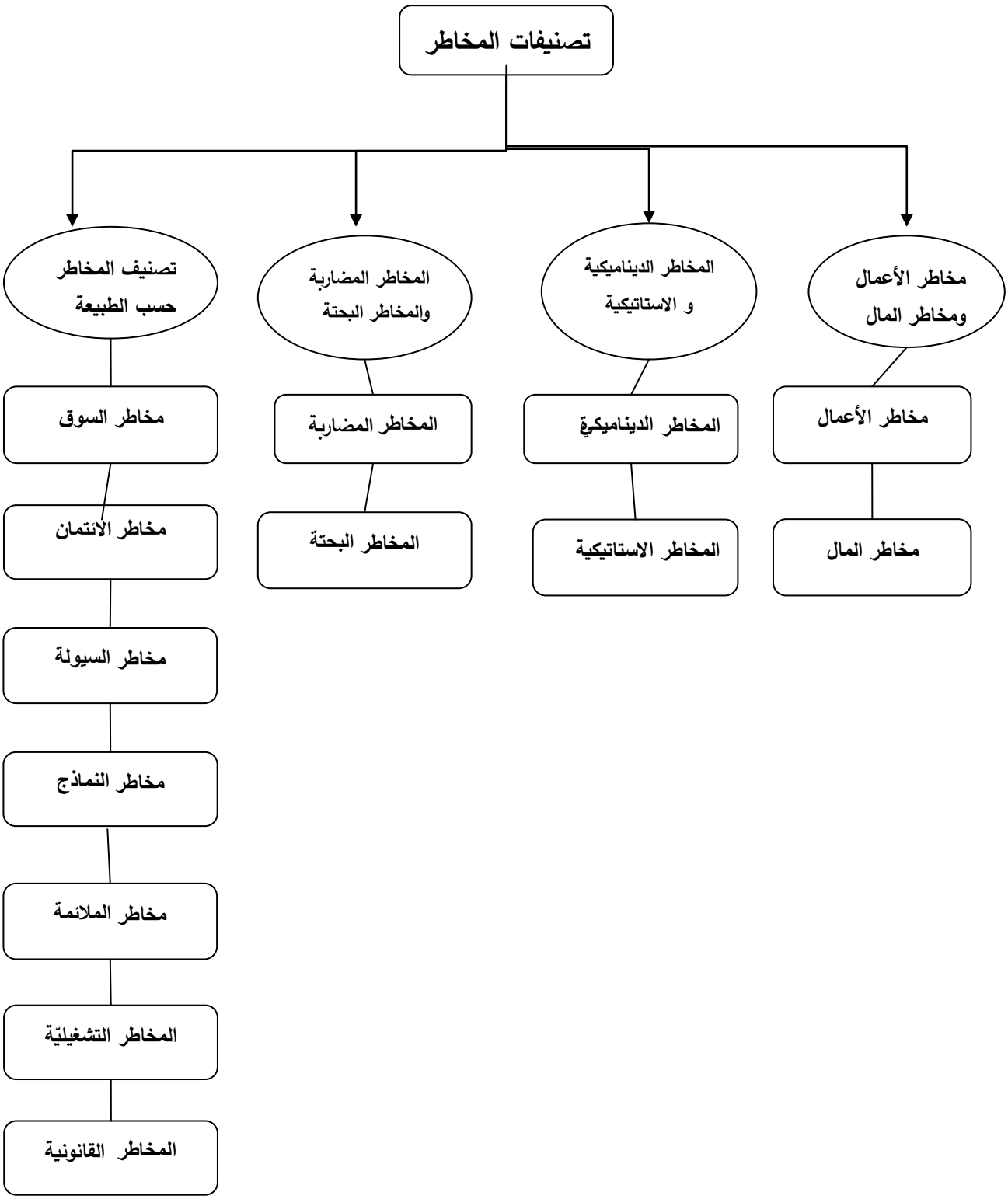
---

[1]- خضراوي نعيمة، مرجع سابق، ص13

[2] - علي عبد الله شاهين ، مرجع سابق، ص15.

[3] - خضراوي نعيمة ، مرجع سابق، ص15.

الشّكل رقم (05) : يمثل تصنيفات أخرى للمخاطر



المصدر: من إعداد الطالب

✓ خصائص إدارة المخاطر:

تعتبر إدارة المخاطر مسؤولية جميع الجهات الفاعلة في المؤسّسة، وتهدف إلى أن تكون شاملة، وينبغي عليها تغطية جميع الأنشطة والعمليات وأصول المؤسّسة. وهي نظام ديناميكي يتكوّن من مجموعة من الموارد والسلوكيات والإجراءات والأعمال، وتكيفها وفقا لخصائص كل مؤسّسة، والتي تمكّن المسيرين من خفض المخاطر إلى مستوى مقبول، حيث تساهم في ما يأتي[1] :

1- الحفاظ على قيمة وأصول و سمعة المؤسّسة : تمكّن إدارة المخاطر من تحديد وتحليل التهديدات والفرص الرئيسية المحتملة للمؤسّسة، حيث تهدف إلى استباق المخاطر بدلا من الخضوع، وبالتّالي الحفاظ على قيمة وأصول و سمعة المؤسّسة .

2- تامين صنع القرار و عمليات المؤسّسة المساعدة على تحقيق الأهداف : تمّ دمج إدارة المخاطر في عملية صنع القرار والعمليات التشغيليّة للمؤسّسة، وهي واحدة من أدوات الإدارة ودعم اتخاذ القرار، وإدارة المخاطر يمكن أن تعطي المديرين وجهة نظر موضوعية عن التهديدات، والفرص المحتملة للمؤسسة لاتخاذ مخاطر محسوبة ومدروسة، ودعمهم قرارات تخصيص الموارد البشرية و الماليّة.

3- تعزيز اتساق الإجراءات مع قيم المؤسّسة : مخاطر كثيرة هي انعكاس لعدم وجود اتساق بين قيم المجتمع والقرارات والأعمال اليومية، هذه المخاطر تؤثر أساسا على مصداقية المؤسّسة .

- حشد موظفي المؤسّسة حول رؤية مشتركة من المخاطر الرئيسية والوعي بالمخاطر الملازمة لنشاطهم.

[1]- طارق عبد العال حماد : **إدارة المخاطر**، مرجع سابق، ص 25.

ثانيا- أساسيات إدارة المخاطر :

1- أسس إدارة المخاطر :

تجدر الإشارة إلى بعض القواعد العامّة الّتي يمكن إتباعها عند التّعامل مع الأخطار البحتة، حين اقترح " Meler " و " Adges" ثلاث قواعد أساسيّة لإدارة المخاطر، وهي :

أوّلا- لا تخاطر بأكثر ممّا يمكن أن تحمله من سائر :

تعتبر هذه القاعدة من أهمّ القواعد، وهي قاعدة منطقيّة، بمعنى عدم اتّباع سياسة تحمل الخطر في حالة الأخطار ، الّتي قد يترتّب عنها خسائر تزيد عن إمكانات المشروع أو الفرد ؛ أي عدم اتّباع هذه السّياسة إذا كانت أقصى خسارة محتملة تؤدّي إلى عدم القدرة على تحمّلها، أو إفلاس المشروع، كما تفيد هذه القاعدة في تحديد أي الطّرق يمكن اللّجوء إليها في الوقت المناسب[1].

ثانيا- يجب أن تراعى الأخطار الشّاذّة :

يجب على مدير الخطر أن يأخذ الأخطار الشّاذة في الحسبان ، فرغم أهميّة عنصر احتمال وقوع الخسارة عند اتّخاذ القرار من جانب مدير الخطر، إلاّ أنّ هناك بعض الأخطار الشّاذة الّتي إذا تحقّقت، تكون الخسارة الماديّة المحتملة ضئيلة أيضا. أمّا إذا كانت الخسارة المحتملة كبيرة فيجب على مدير الخطر أن يأخذ ذلك في الاعتبار، ويبحث عن أسلوب أفضل لمواجهة هذه الأخطار، مثل التّأمين أو منع الخسارة[2].

ثالثا- لا تخاطر بالكثير من أجل القليل :

حسب هذه القاعدة، يتوجّب على القائمين على إدارة المخاطر عدم المخاطرة بإمكانية تحمل خسارة مالية،نتيجة أخطار يحتمل تحقّقها، في مقابل توفير تكاليف تحويل هذه الأخطار، بمعنى الموازنة بين التكلفة والعائد، لطريقة إدارة الخطر الّتي يجب اتباعها؛ ولذلك فإنّ هذه القاعدة لها اتّجاهين، هما :

- يجب عدم الاحتفاظ بالخطر، عندما تكون الخسارة الماليّة المتوقّعة كبيرة، مقارنة مع تكلفة تحويله.

---

[1]- مختار محمود العانس، إبراهيم عبد النبي حمودة **: مبادئ التأمين بين النظرية والتطبيق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 34.

[2]- أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى : **إدارة المخاطر والتأمين**، مرجع سابق، ص 89.

– يجب الاحتفاظ بالخطر،عندما تكون الخسارة الماليّة المتوقّعة صغيرة مقارنة بتكلفة تحويل الخطر، الّتي يحصل عليها المؤمّن، في خالة التّامين ضدّ هذا الخطر[1].

2- مبادئ إدارة المخاطر :

تعتبر المبادئ الأساس الّذي يقوم عليه أيّ علم، ولذلك حدّد دارة المخاطر مجموعة المبادئ التي تحدّد مدى تأثيرها على المؤسّسة ككلّ، وتلخّص فيما يأتي[2] :

- ✓ أن تقوم على أسس تنظيميّة، واسعة وشاملة، بواسطة الإدارة العليا، والتّصديق عليها، بواسطة مجلس الإدارة.
- ✓ أن يكون للمؤسّسة إطار عمليّ لإدارة المخاطر، وتخصّص لها اعتمادات مالية وبشريّة، مع ضرورة مصادقة ومباركة إطار العمل الّذي تقوم به هذه الإدارة.
- ✓ تكامل إدارة المخاطر، حيث لا يجب تقييم المخاطر بمعزل عن بعضها البعض.
- ✓ أن تكون إدارة حاكمة للإدارات المرتبطة بأنشطة تلك الإدارات.
- ✓ قياس وتقييم وتحليل كلّ المخاطر، نوعا وكمّا، على أسس متكرّرة، وعمليّا طالما أمكن ذلك.
- ✓ المراجعة المستقلّة من مصادر لها سلطة وخبرة كافية، لتقييم المخاطر، بغرض فحص مدى فعالية وتأثير نشاطات الإدارة، وتقديم التوصيات.
- ✓ توقّع الأزمات والظّروف غير العادية في الوقت، على أن تعتبر على نحو مناسب.

[1]– عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو : **إدارة الخطر والتأمين**، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 65.

[2]– زيدان محمد، جبار عبد الرزاق : **تطور الدور الرقابي للبنك المركزي في إدارة المخاطر المعرفية – حالة بنك الجزائر**، مداخلة مقدمة للملتقى الدّولي الثالث حول " إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسّسات، الآفاق والتحديات"، كلية العلوم الاقتصاديّة وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 26/25 نوفمبر 2008، ص 6.

ثالثا- أهداف إدارة المخاطر وأهميتها:

1- الأهـــداف :

أوّلا : البقاء والاستمرارية :

لقد أوصى مجمع المحاسبين القانونيين في إيرلندا بضرورة الإفصاح عن المخاطر الدّاخليّة التي من شأنها أن تهدد قدرة المؤسّسة على الاستمرار، فالهدف الأول لإدارة المخاطر هو البقاء وضمان استمرارية وجود المؤسّسة، وبهذا المعنى تكون الوظيفة الرئيسية لإدارة المخاطر هي القيام بدور مساند في هرم أهداف المؤسّسة.

إنّ الهدف الرئيسيّ لتسيير المخاطر ليس المساهمة بشكل مباشر في أهداف المؤسّسة الأخرى بل ضمان أنّ بلوغ هذه الأهداف الأخرى لن تمنع الخسائر التي قد تنشا بسبب المخاطر البحتة.[1]

ثانيا : زيادة الأرباح :

تسهم إدارة المخاطر في الأداء الإجماليّ للشّركة بخفض التّباينات في الدّخل الّتي تنتج من الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة، إلى أقلّ مستوى، وهو هدف مرغوب فيه في حدّ ذاته، وبالإضافة إلى ذلك، فإنّ خفض التّباين في الدّخل يمكن أن يساعد – أيضا– في تقليل الضّرائب على الأرباح، ممّا يجعل العبء الضّريبيّ الطّويل المدى للهنشأة أقلّ، عندما تكون الأرباح مستقرّة بمرور الوقت[2].

ثالثا : تقليل القلق :

إنّ عدم التّأكّد والقلق الذّهنيّ يمكن لهما أن يصرفا انتباه الإدارة عن الاعتبارات الأخرى، في حالات يمكن أن يكون للقلق – الّذي ينشأ من عدم التّأكّد بخصوص بقاء المنظّمة– تأثير ضارّ على صحّة ورفاهيّة إدارة المنظّمة، فالقلق يستنزف طاقة هائلة، وهذه الطّاقة التي تهدر، يكون من الأجدر والأحسن أن توظّف بشكل أكثر إنتاجيّة وجدوى في أمور أخرى، فالأمان الّذي تمنحه إستراتيجية إدارة المخاطر جيّدة التّصميم والتّنفيذ يسمح للمديرين بتوجيه طاقتهم نحو النّموّ والرّبحيّة[3].

---

[1]– عبدلي لطيفة : **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسّسة الاقتصاديّة**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012، ص 36-37.

[2]– كارين أ. موشر، عطا الله وارد حليل وزميله : **أساسيات إدارة المخاطر المالية**، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000، ص 65.

[3] – عبدلي لطيفة : **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسّسة الاقتصاديّة**، مرجع سابق، ص 38.

رابعا : تعظيم القيمة :

إنّ تعظيم القيمة، هي الّتي تعكس القيمة السّوقيّة للأسهم العادية للمؤسّسة، ووفقا لهذا ينبغي تقييم قرارات إدارة المخاطر، ووفقا لمعيار ما إذا كانت تسهم في تعظيم القيمة أم لا. فتعظيم القيمة، هو الهدف النّهائيّ لأيّ مؤسّسة، وهو معيار معقول لتقييم قرارات المؤسّسة، إلاّ أنّه يعاب عليه – في الوقت نفسه – أنّ هذا الهدف (تعظيم القيمة) وثيق الصّلة أساسا بالشّركات ذات الملكيّة العامّ، ذات الأسهم، ذات التّداول العامّ[1].

خامسا : مصدر للمعلومات :

توفّر إدارة المخاطر معلومات عن معظم الخاطر الهامّة لمجلس الإدارة، بالإضافة إلى أيّ مدى تدار المخاطر بشكل جيّد، بما في ذل مقاييس الأداء المعدّلة وفقا للمخاطر، لذا فإنّ مجلس الإدارة مسؤول عن الإشراف على تصميم وتشغيل الإدارة العليا لإدارة مخاطر المؤسّسة. والإدارة العليا مسؤولة عن تصميم وتشغيل إدارة مخاطر المؤسّسة، وكلّ الأفراد العاملين في المؤسّسة لديهم بعض المسؤوليّة عن التّنفيذ النّاجح لإدارة مخاطر المؤسّسة[2].

سادسا : المسؤوليّة الاجتماعيّة :

وهي هدف سابق للخسارة، وهدف لاحق للخسارة، ويربط الجانب السّابق بالمسؤوليّة الاجتماعيّة ومجموعة الالتزامات الاجتماعيّة الّتي تواجه المؤسّسة، بسبب علاقاتها بموظّفيها، وبالمؤسّسات الأخرى، وبالمجتمع عموما.

2- أهميّة إدارة المخاطر :

إنّ أهميّة إدارة المخاطر بالمؤسّسات مستوحاة من الهدف الرّئيسيّ لها، المتمثّل في دعم الإدارة العامّة، وذلك لقياس المخاطر، من أجل مراقبتها والتّحكّم فيها. وتتجلّى هذه الأهميّة في ما يأتي[3] :

أ- أداة لتنفيذ الإستراتيجية : أي أنّها تزوّد إدارة المخاطر للمؤسّسة بنظرة أقلّ للمستقبل، فبدون إدارة المخاطر لا يمكن رؤية النّتائج المحتملة أو التّقلّبات المحتملة للربحيّة، ولن يكون بالإمكان السّيطرة على

[1]- عصماني عبد القادر : **أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسّسات**، ورقة بحث مقدمة للملتقى العلمي الدّولي، يومي 21/20 أكتوبر، 2009، ص 6.

[2] - **www. Accenture. Com**، 29/02/2021، 12،44.

[3]- حياة نجار : **إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل لدراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية** أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، العلوم الاقتصاديّة والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014، ص 78.

حالات عدم التّأكّد المحيطة بالمكاسب المتوقّعة، وتتبّع الإستراتيجية المقصودة على القواعد الإرشاديّة التّجاريّة، دون النّظر لتأثيرها على مفاضلة مخاطر العائد الخاصّ بالمؤسّسة.

ب- تنمية الميزة التّنافسيّة : أي التّعرّف على المخاطر، وهي مدخل ضروريّ لمعرفة التّكاليف الواجب تقاضيها من العلماء.

ج- قياس كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات : أي أنّ الخسائر هي النتيجة لكل المخاطر، ومخاطر القدرة على الوفاء، هي النّتيجة النّهائيّة لكلّ المخاطر المقترنة برأس المال المتاح، الّذي يحدّد الخسارة القصوى التي تتجاوزها حالات العجز عن الدّفع.

المطلب الثّاني- إدارة المخاطر التشغيليّة

أوّلا- تقييم المخاطر التشغيليّة وخصائصها :

1- مفهوم المخاطر التشغيليّة :

تعتبر المخاطر التشغيليّة من المستجدّات في عالم إدارة المخاطر الحديثة. وهي تعني الخسارة النّاتجة عن الفشل في النّشاط الدّاخليّ وإجراءات الرّقابة. ويشمل هذا النّوع من المخاطر العمليّة المتولّدة من العمليات اليوميّة للمؤسّسة[1].

تعرّفها لجنة **بازل** على أنّها << مخاطر التّعرّض للخسائر الّتي تنجم عن عدم كفاية، أو إخفاق العمليات الدّاخليّة، أو الأشخاص، أو الأنظمة، أو الّتي تنجم عن أحداث خارجيّة. ويشمل هذا التّعريف المخاطر القانونيّة، ولكنّه استبعد المخاطر الإستراتيجية، ومخاطر السّمعة، والمخاطر النّظاميّة >>[2].

وهي المخاطر النّاجمة عن ضعف الرّقابة الدّاخليّة، أو ضعف الأشخاص، أو الأنظمة، أو حدوث ظروف خارجيّة. إنّ مخاطر الخسارة النّاتجة عن احتمالية عدم كفاية أنظمة المعلومات، مخالفة أنظمة الرّقابة، الاختلاس...إلخ، تؤدّي جميعها إلى خسائر غير متوقّعة، فبعض المؤسّسات لا تملك الكفاية للرّقابة على التّكاليف المباشرة وأخطاء المعالجة، الّتي يقوم بها موظّفو المؤسّسة، كما يجب على المؤسّسة استيعاب السّرقات الّتي تتمّ بواسطة الموظّفين[3].

مخاطر التّشغيل هي الافتقار إلى رقابة داخليّة ، وضعف سيطرة الإدارة على مجريات الأمور في البنوك، والّتي يمكن أن تؤدّي إلى خسائر مالية، نتيجة للخطأ، التّدليس، أو التّأخير في تنفيذ القرارات في الوقت المناسب، أو ممارسة العمل البنكيّ دون الالتزام بالقواعد المحددة، مثل تجاوز موظّفي الائتمانيّة المخوّلة لهم، كما تشمل مخاطر التّشغيل – أيضا – أخطاء نظم تكنولوجيا المعلومات، الّتي لا توفّر المعلومات في الوقت المناسب، وبالشّكل والدّقّة المطلوبة[4].

---

[1]- ابن علي بالعزوز : **استراتيجية ادارة المخاطر في المعاملات المالية**، مجلة الباحث، العدد 7، ورقلة، الجزائر، 2010/2009، ص 334.

[2] – Gerard Naulleau et Michel Rouach : **Le contrôle de gestion bancaire et financier**، Edition la revue banque، Paris، 1993، p 284.

[3]- عبد الرؤوف أحمد علي محمد : **إدارة المخاطر والأزمات**، ط1، الجامعة المفتوحة، القاهرة، مصر، 2016، ص 266.

[4] – عبد الغفار حنفي : **إدارة المصارف**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 113.

2-خصائص المخاطر التشغيليّة :

للمخاطر التشغيليّة خصائص، نذكر منها ما يأتي[1] :

1- **الاعتماد على السّياق** : تعتمد مخاطر التّشغيل على السّياق اعتمادا كبيرا، والشّركات العاملة في مواقع مختلفة ستكون معرّضة لمخاطر مختلفة.

2- **محفظة المخاطر** : إنّ محفظة المخاطر التشغيليّة ليست محدودة، ويستحيل تحديد إخفاقات العمليات أو الأخطاء البشريّة، الّتي قد تحدث فيها على وجه اليقين، ويمكن مشاهدة هذا الملمح بشكل أكثر وضوحا في مجموعة التهديدات الخارجيّة، المتطوّرة باستمرار، الّتي تواجه الشّركات.

3- **حجم درجات التّعرّض للمخاطر** : إنّ حجم درجات التّعرّض المحتمل للمخاطر التشغيليّة يكتنفه عدم التّأكّد، فارتكاب خطأ بسيط عند إدخال البيانات يسبّب خسارة كبيرة.

4- **انعدام البيانات** : لحسن الحظّ، لا تعاني معظم الشّركات الّتي تبقى في مجال الأعمال من أعداد كبيرة من الأحداث الهامّة، إلاّ أنّ ذلك يعني أيضا أنّها غير قادرة على الاعتماد على مجموعة كاملة من خبرات التّعامل مع كافّة أنواع مخاطر التّشغيل.

5- **موقع المخاطرة** : تتخلّل مخاطر التّشغيل جميع الشّركات، وتنتشر فيها، والطّريقة الوحيدة لتفادي مخاطر التّشغيل، هي إغلاق أبواب مقار الشّركات، وفصل العاملين؛ لأنّ كلّ موظّف يمثّل مخاطرة، ويجب أن يلعب دورا في إدارة التّعرّض لمخاطر التّشغيل.

3- تقييم المخاطر التشغيليّة :

يتمّ تقييم المخاطر التشغيليّة من خلال الجوانب التالية[2] :

ا - **التقييم من خلال تشتت نتيجة الاستغلال :**

تقوم هذه الطريقة على مبدأ مفاده أنه كلما كان تشتّت نتيجة الاستغلال للنّشاط كبيرا، كلما أدّى ذلك إلى ارتفاع مخاطر التشغيل، ويمكن قياس ذلك من خلال تشتت نتيجة الاستغلال المحسوب اعتمادا على الانحراف المعياريّ. يمكن حساب الانحراف المعياريّ لنتيجة الاستغلال كالآتي:

لدينا: ـ

---

[1]- جونتان روفيد : **إدارة مخاطر الأعمال**، ترجمة : علا أحمد صلاح، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2008، ص 191.

[2]- إلياس بن ساسي،يوسف يوسف قريشي : **التسيير الماليّ**، الادارة الماليّة،دروس و تطبيقات، الطبعة1، دار وائل، عمان، 2006، ص456-457.

aX: الهامش على التكاليف المتغيرة ؛

CF_e: التكاليف الثابتة للاستغلال .

ومنه فإن نتيجة الاستغلال تعطى بالعلاقة التالية، حيث يعبر عن نتيجة الاستغلال بدلالة التكاليف الثابتة والهامش على التكاليف الغي :

$$RE = aX - CF_e$$

اعتمادا على هذه العلاقة يمكن حساب التباين لنتيجة الاستغلال، حيث:

$$V(RE) = a^2V(X)$$

ومنه فإنّ الانحراف المعياريّ لنتيجة الاستغلال يعطى بالعلاقة التّالية :

$$\delta = \alpha . \delta_x$$

كقاعدة عامة فإنّه : كلما كان تشتت نتيجة الاستغلال (معبرا عنه بالانحراف المعياريّ) كبيرا، كلما كان معدل الهامش على التكاليف المتغيرة كبيرا.

ب- التقييم من خلال تشتت المردودية الاقتصاديّة :

تعطي المردوديّة الاقتصاديّة Re بالعلاقة التّالية؛

$$R_e = RE/CP+D)$$

$$= RE. 1/CP + D)$$

ومنه :

$$V(R_e) = [(1/CP + D)]^2 . V(RE)$$

وعليه فإنّ الانحراف المعياريّ يحسب كالأتي:

$$\delta_{RE} = [1/GP+D] . \delta_{RE}$$

4- قياس المخاطر التشغيليّة :

كانت لهذه السنوات الأخيرة تطوّرات جوهرية لتسيير المخاطر التشغيليّة حيث تمّ اعتماد هياكل وعمليات محددة لتحقيق هذا الهدف، وبشكل عامّ فانّ الهدف من طرح المخاطر التشغيليّة ليس زيادة رؤوس أموال البنوك والمؤسّسات وإنما التأكد من زيادة قدرتها على حسن تسيير ومواجهة المخاطر التشغيليّة. وفيما يلي أهمّ الأساليب والطّرق الملائمة لاحتساب رأس المال اللّازم لتغطية المخاطر التشغيليّة الواردة في اتفاقيّة بازل الثانيّة :

أ- أسلوب المؤشر الأساسيّ (BIA) Basic Indicator Approach

وفق هذا الأسلوب يتمّ احتساب متطلبات رأس المال بناءا على مؤشر واحد وهو إجمالي الدّخل ثلاث للسنوات الثّلاث الأخيرة، حيث يتمّ الوصول إلى رأس المال اللازم عبر حاصل ضرب إجمالي الدّخل في نسبة ثابتة (ألفا- Alpha) والتي تمّ تحديدها من قبل لجنة بازل في الورقة الاسترشادية ب % 15، ويتمّ الاحتساب وفق المعادلة التالية :

متطلبات رأس المال = متوسطات إجمالي الدّخل لآخر ثلاث سنوات x ألفا.

$$K_{BIA=} (S (GI1.... n*\alpha))/n$$

حيث إنّ :

K_{BIA}: متطلبات رأس المال

GI: الدّخل الإجماليّ السنوي لآخر 3 سنوات.

n: عدد السنوات

α : النسبة الثابتة لـ (ألفا) وحددتها اللجنة بنسبة 15%.

وقد عرفت لجنة بازل إجمالي الدّخل بأنه صافي الإيراد من الفوائد مضافا إليه صافي الإيراد من غير الفوائد، مستبعدا منه أي أرباح أو خسائر، محققة من بيع الأوراق الماليّة وكذلك أية أرباح غير عادية.

وتجدر الإشارة إلى أنه في حال كان إجمالي الدّخل في إحدى السّنوات الثلاث بالسّالب (أي خسارة)، فإنّها تستثنى من الاحتساب في المعادلة، وتقتصر فقط على السّنوات التي يكون فيها إجمالي الدّخل موجبا. وتعتبر هذه الطريقة أبسط المناهج لاحتساب المتطلبات الرأسمالية لمخاطر التشغيل، وتكون ملائمة للبنوك التي لا تعمل على المستوى العالميّ، وكذلك يمكن للبنوك التي تعمل على المستوى العالمي استخدامها، والتي لا يتوفر لديها نظام إدارة مخاطر يمكنها من استخدام الطرق الأكثر تطورا.

ويعتبر هذا المنهج الأكثر شيوعا نظرا لسهولته وبساطته وانخفاض تكلفة استخدامه فإنه يعتبر الأسلوب الأكثر ملائمة.

ب- الأسلوب المعياريّ (The Standardized Approach)

تتشابه الطريقة المعياريّة مع الطريقة المؤشر الأساسيّ في كيفية حساب متطلبات رأس المال، إلّا أنّها تتجنّب أوجه القصور في هذه الأخيرة المتمثلة في عدم التمييز بين الأنشطة المصرفيّة المولدة للدخل الإجماليّ، وإعطاء نسبة الثابت (ألفا) واحدة لا تأخذ بعين الاعتبار نوع الخدمة أو المنتج.

ولتلافي أوجه القصور هذه، ووفق الأسلوب المعياريّ يتمّ تقسيم أنشطة البنك إلى ثماني أنشطة أساسية business lines حيث يتمّ حساب متوسط مجمل الربح عن الثلاث سنوات السابقة على تاريخ احتساب لكلّ نوع نشاط أساسيّ في كل عام، مضروبا في معامل يطلق علية معامل (بيتا – beta) ويتمّ الاحتساب وفق المعادلة التالية :

متطلبات رأس المال =[(متوسط إجمالي الدّخل لكل وحدة عمل) x (بيتا لكل نشاط) /3

$$K_{TSA} = [S\ years\ 1-3\ max\ S\ (GI_{1-8} X\ \beta_{1-8})]/3$$

حيث إنّ :

K_{tsa}= متطلبات رأس المال.

GI= الدّخل الإجماليّ السنوي في سنة محددة لكل نشاط من الأنشطة الثمانية.

β= النسبة الثابتة "بيتا"و حددتها اللجنة بنسبة محددة حسب كل نشاط كما هو مبين في الجدول أدناه.

وتحتسب متطلبات رأس المال بناء على عدّة مؤشرات الدّخل الإجماليّ لوحدات العمل) بحيث يتمّ تصنيف مصادر التعرض للمخاطر حسب وحدات العمل الخدمات المصرفي (Business Units | وحسب الخدمات المنتجات المصرفية المقدمة Business Lines) وفقا للجدول التالي:

وحدات العمل المصرفيّة	المنتجات المصرفية (النّشاط)	المؤشر Indicator	معامل رأس المال
الاستثمار	تمويل الشّركات	الدّخل الإجماليّ	β1=18%
	تمويل التجارة والتداول	الدّخل الإجماليّ	β2=18%
الأعمال البنكيّة	الخدمات البنكية بالتجزئة	الدّخل الإجماليّ	β3=12%
	الخدمات البنكية التجارية	الدّخل الإجماليّ	β4=15%
	المدفوعات والتسويات	الدّخل الإجماليّ	β5=18%
	خدمات الوكالة	الدّخل الإجماليّ	β6=15%
أخرى	خدمات إدارة الأصول	الدّخل الإجماليّ	β7=12%
	خدمات الوساطة الماليّة	الدّخل الإجماليّ	β8=12%

ج- معالجة إجمالي الدّخل السّالب في المنهج المعياريّ:

قد يكون إجمالي الدّخل في سنة معيّنة لبعض وحدات العمل سالبة (خسارة)، وهذا سيؤدي إلى أن تكون متطلبات رأس المال لهذه الوحدة بالسالب أيضا، ولكن بما أنّه سيتمّ إضافتها لمتطلبات رأس المال لوحدات العمل الأخرى، والتي قد تكون موجبة، فإنّ إجماليّ متطلبات رأس المال الإجماليّ لوحدات العمل سيكون موجبة. أمّا إذا كانت محصلة دمج الدّخل لكافة الوحدات سالبة فإنّه يتمّ استبعاد هذه السّنة من الاحتساب.

د- منهج القياس المتقدم Advanced Measurement Approach (AMA)

بموجب هذا المنهج، تقوم البنوك الكبيرة، والتي يكون لها عدة شركات تابعة لمجموعة مصرفية) وتعمل على المستوى الدّولي وتتصف عملياتها بالتطور والتعقيد، باستخدام أسلوب داخلي لتحديد وتقييم حجم تعرض البنك للمخاطر التشغيليّة، واحتساب رأس المال التنظيمي اللازم لمواجهته. وتتميّز هذه الطريقة بأنها أكثر تقدّما من الطرق السابقة، كما تعتبر أكثر ملائمة لتحديد وتعريف المخاطر التشغيليّة في المؤسّسة المصرفيّة.

ويعتمد تحديد المتطلبات الرأسمالية، وفق هذا المنهج، على قياس حجم التعرض للمخاطر التشغيليّة عبر نظام القياس الداخلي المستخدم من قبل البنك، كما يحتاج استخدام هذا المنهج موافقة واعتماد السلطة الرقابية.

ووفقا لهذه المنهجية، تعتمد البنوك على بياناتها الإحصائية المبنية على خسائرها السابقة، بحيث تستخدم هذه البيانات ضمن برامج متقدمة لتقدير المخاطر وبعد موافقة السلطة الرقابية على الآلية وتقييمها لقدرة المصرف على قياس مخاطره وإدارتها. ويوجد عدة طرق تقع ضمن إطار منهج القياس المتقدم وهي، منهج القياس الداخلي (Internal Measure Approach)، منهج توزيع الخسائر (Loss Distribution Approach)، طريقة بطاقات النقاط (Scorecards).

ثانيا– مبادئ إدارة المخاطر التشغيليّة :

أصدرت لجنة بازل الثانية للرقابة المصرفية عام 2003 ورقة تتضمن عشر مبادئ لمساعدة المؤسّسات الاقتصاديّة والسلطات الرقابية على تحديد أسس الإدارة السليمة للمخاطر التشغيليّة، وفيما يلي عرض لهذه المبادئ[1] :

– **المبدأ الأوّل:** على مجلس الإدارة أن يكون مدركا للعناصر الأساسيّة للمخاطر التشغيليّة الخاصة بالمؤسّسة باعتبارها نوع متميز من المخاطر المتعين إدارتها، وأن يقوم بالمصادقة على مرجعات دورية للإطار الخاص بالمخاطر التشغيليّة، حيث يتضمن هذا الإطار تعريفا عاما لهذه المخاطر، وأن يضع مبادئ خاصة بكيفية إدارتها .

– **المبدأ الثّاني:** يجب على مجلس الإدارة أن يضمن خضوع هيكل إدارة المخاطر التشغيليّة بالمؤسّسة إلى عملية تقييم مستمرة، ومراجعة شاملة وفعالة ومستقلة، يقوم بها موظفون أكفاء ومؤهلين، ويجب أن لا تكون وظيفة التدقيق الداخلي مسؤولة بشكل مباشر عن إدارة المخاطر التشغيليّة.

– **المبدأ الثّالث:** يتعيّن على الإدارة العليا تولي مسؤولية تطبيق إطار(هيكل) إدارة المخاطر التشغيليّة ويجب أن يتمّ الإطار بانسجام كامل على مستوى المؤسّسة ككل، وأن تكون جميع المستويات الوظيفية

[1]– باسم المناعي : **إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية حساب المتطلبات الرأسمالية** لها، ورقة مناقشة مقدّمة لصندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2004، ص 10.

تدرك مسؤولياتها فيما يتعلق بإدارة المخاطر التشغيليّة، كما يتعين – كذلك – على إدارة المؤسّسة تحمل مسؤولية تطوير السياسات والإجراءات الخاصّة بإدارة المخاطر التشغيليّة في جميع أنشطة المؤسّسة.

– **المبدأ الرّابع** : على المؤسّسات الاقتصاديّة وضع تعريف وتقييم المخاطر التشغيليّة الملازمة لمنتجاتها وأنشطتها، كما يجب التأكد من أنّه تمّ الأخذ بعين الاعتبار المخاطر التشغيليّة الخاصّة بكل نشاط عن طريق التقييم الملائم، وكذلك قبل طرح أي منتج أو عملية جديدة.

– **المبدأ الخامس:** على المؤسّسات الاقتصاديّة إيجاد طريقة لضمان استمرار تقييم المستوى المقدر للمخاطر التشغيليّة واحتمالات التعرض للخسائر، ويجب أن تكون هناك تقارير منتظمة بشأن المعلومات ذات الصلة ترفع للإدارة العليا بحيث تدعم إجراءات الإدارة للسيطرة على المخاطر التشغيليّة.

– **المبدأ السّادس:** يجب أن تتوفر لدى المؤسّسات الاقتصاديّة السياسات والأساليب التي تضبط أو تخفف من حدّة المخاطر التشغيليّة.

– **المبدأ السّابع** : يجب أن تتوفّر أو أن تكون لدى المؤسّسات خطط للطوارئ لضمان استمرارية العمل وتقليل الخسائر.

– **المبدأ الثامن** : يجب على السّلطة الرقابية أن تطلب من كافة المؤسّسات – بغض النّظر عن حجمها – اعتماد إطار فعال لتحديد، ورصد، وتقييم مخاطر التشغيل، بهدف التخفيف من حدّة الخسائر التي تتعرض لها المؤسّسة ، على أن يكون هذا الإطار جزءا من منهج شامل لإدارة المخاطر بشكل عام [1].

– **المبدأ التّاسع:** يتعين على السلطات الرقابية إجراء تقييم منتظم بصورة مباشرة أو غير مباشرة لسياسات المؤسّسات، وإجراءاتها فيما يتعلق بإدارة المخاطر التشغيليّة، كما يجب على السلطات الرقابية التأكد من وجود آليات مناسبة لإعداد التقارير مما يسمح لها بالاطلاع على التطورات الحاصلة في المؤسّسات[2].

– **المبدأ العاشر:** على المؤسّسات أن تقوم بعملية الإفصاح حتى يتمكن المتعاملون في السوق الماليّ من تقييم المخاطر التشغيليّة التي تتعرّض لها وقدرتها على إدارتها[3].

---

[1]– ناصر عبد الدايم، مصطفى أبو صلاح، **المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل**، مرجع سابق، ص 19.

[2]– باسم المناعي : **إدارة المخاطر التشغيلية**، مرجع سابق، ص 12.

[3]– المرجع السابق، ص 19.

ثالثا- أنواع إدارة المخاطر التشغيليّة ومراحلها

1- أنواع المخاطر التشغيليّة :

هناك أربعة أنواع من المخاطر التشغيليّة، هي :

ا- **مخاطر الموظّفين** : وتنشأ هذه المخاطر نتيجة الموارد البشريّة، سواء كانوا موظّفين أو مسؤولين كبار (شروط الكفاءة والأهلية، توفّر الأخلاق...إلخ). وقد تكون ذات صلة بالغيابات، الاحتيال الدّاخليّ، وكذا عدم تولّي المناصب الرئيسيّة، وقد تكون هذه الأخطر غير متعمّدة أو بنيّة سابقة، أو بنيّة احتياليّة. والأخطاء غير المقصودة تكون مكلفة، وبالنسبة للاكتشاف المبكّر لها ومنعها، فهو يعتمد على نوعيّة الموظّف ويقظته[1].

ب- **مخاطر العمليات** : وهي الخسائر النّاتجة عن المعالجة الخاطئة للعمليات، وحسابات الزّبائن، وعمليات المؤسّسة اليوميّة، والضّعف في أنظمة الرّقابة والتّدقيق الدّاخليّ، والإخفاق في تنفيذ المعاملات وإدارة العمليات. ومثال ذلك : الأخطاء في إدخال البيانات، والدّخول إلى البيانات لغير المصرّح لهم بذلك، وخسائر بسبب إهمال وإتلاف أصول العملاء[2].

ج- **مخاطر التكنولوجيا** : بقدر معرفتنا لما يحمله استخدام تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات من فوائد جمّة، لا تحصى ولا تعدّ، إلاّ أنّها تحمل بين طيّاتها – أيضا – العديد من المخاطر، بحيث أصبح هناك ارتباط وثيق بين استخدام الحاسوب ونظم المعلومات، ومفهوم أمن أنظمة المعلومات، بين جميع الاستخدامات غير مسموح بها، تمثّل تغيّر المعلومة، أو إلغائها، أو الاطّلاع عليها، وانتهاك سريتها للاستفادة منها بطريقة غير شرعيّة، أو نشر معلومات غير صحيحة، أو منع وصولها، أو سرقة الأجهزة ووسائط التخزين، ويرتبط بهذا المفهوم – أيضا – أمن البرامج والتطبيقات[3].

---

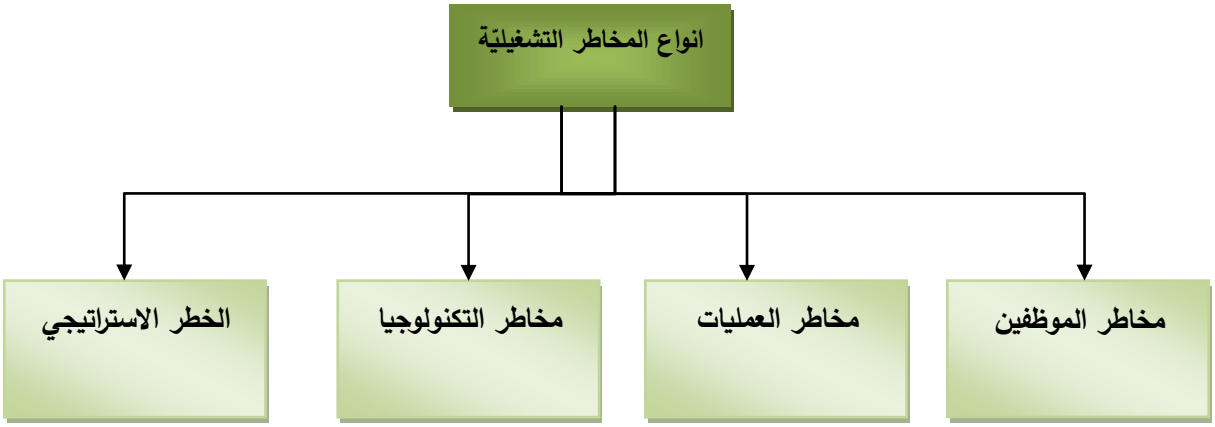
[1]- أحلام بوعبدلي، ثريا سعيد : **إدارة المخاطر التشغيليّة في البنوك التجارية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصاديّة، العدد 3، ديسمبر 2015، ص 120.

[2]- نصر عبد الكريم مصطفى أبو صالح : **المخاطر التشغيليّة حسب متطلبات بازل**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2007، ص 15.

[3]- كاسر نصر منصور : **إدارة المخاطر وإستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات**، المؤتمر العلمي الدّولي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، يومي 16 و18 أفريل 2007، ص 09.

د- الخطر الاستراتيجيّ : هو الخطر السّياسيّ، أو خطر النّظام الضّريبيّ، أو اخطر التنظيميّ، وبالتّالي فالخطر التشغيليّ هو كلّ خطر يواجه المؤسّسة، عدا المخاطر الماليّة، أو هو كلّ خطر يعيق ويعرقل السّير الحسن للمؤسّسة، ويولّد معوقات ذات التّأثير السّلبيّ على مردوديتها، أو سمعتها في السّوق. وهو ينشأ عموما من أنشطة منظّمة في ثلاثة مجالات أساسيّة، هي : الأفراد، العمليات، التكنولوجيا، وعليه، فالقدرة على إدارة هذه المخاطر تتطلّب معرفة العمليات والنّظم والأفراد العاملين، مع ضمان تطبيق الواجبات والإجراءات، بدقّة ووضوح[1].

الشّكل رقم (06) : يمثل أنواع المخاطر التشغيليّة



المصدر: من إعداد الطّالب اعتمادا على المعطيات السّابقة.

[1]- Maxim panneguin، **problèmes méthodologiques، le risque opérationnel**، revue d'économie financière، n° 73، 2003، p 265-267.

2- مراحل إدارة المخاطر التشغيليّة :

وهي الدّورة الّتي تتألّف من الخطوات التّالية[1] :

ا- تحديد المخاطر التشغيليّة :

من خلال تحديد مصادر المخطر التشغيليّة، تتمكّن المؤسّسة الاقتصاديّة من اتّخاذ التّدابير الوقائيّة تحت شعار" الوقاية خير من العلاج ". وخلال مرحلة تحديد المخاطر التشغيليّة، على المؤسّسة النّظر في عدّة عوامل لإنشاء ملف المخاطر.

ب- تقييم المخاطر التشغيليّة :

تهدف عمليات التقييم إلى رفع مستوى الوعي بالمخاطر التشغيليّة، وإلى خلق جرد منظّم كنقطة انطلاق لمزيد من عمليات إدارة المخاطر، فضلا على إدخال تحسينات عمليّة نحو أداء أفضل، وتبعا للأغراض المحدّدة إلاّ أنّه من الممكن أن يكون له وجّهات ومناهج مختلفة :

- **قواعد بيانات الخسائر الدّاخليّة** : تعدّ بيانات الخسائر الدّاخليّة المكوّن الرّئيسيّ في بناء نظام دقيق يمكن الاعتماد عليه لقياس المخاطر التشغيليّة.

- **قواعد بيانات الخسائر الخارجيّة** : تقوم المؤسّسة بالاستعانة بمصادر خارجيّة للبيانات لاستكمال بيانات الخسائر الدّاخليّة المستخدمة في عملية إدارة المخاطر التشغيليّة. وبصفة عامّة فإنّ استخدام البيانات الخارجيّة، هو أسلوب مقبول تماما لسدّ الثّغرات الموجودة في قاعدة البيانات الدّاخليّة.

- **تحليل العمليات التّجاريّة** : في إطار إدارة المخاطر التشغيليّة يستخدم تحليل الأعمال لربط العمليات والمخاطر والتحكّم في تحليل المخاطر. وقد يكون لها أيضا غرض ضمان عملية التوجيه الأمثل للمخاطرة. فالتعريف بالعمليات التّجاريّة غير كافية الوحدات التّنظيميّة، شرط أساسيّ لتخصيص بيانات الخسارة للعمليات وتحديد مخاطر العمليات التّجاريّة.

- **تحليل السيناريو** : يجب على المؤسّسة الاستعانة بمتخصّصين لوضع السيناريوهات المتّصلة بالبيانات الخارجيّة، وذلك لتقييم مدى تعرّض المؤسّسة للأحداث ذات الخطورة العالية. ويعتمد هذا الأسلوب على المديرين ذوي الخبرة، وكذا خبراء إدارة المخاطر لإيجاد تفسير مقبول لأسباب الخسارة الشّديدة.

[1] - أحلام بوعجلي، ثريا سعيد : مرجع سابق، ص 121.

ج- معالجة المخاطر : لإبقاء المخاطر ضمن حدود مقبولة، يمكن اتّخاذ العديد من التّدابير، وهي : نقل المخاطرة، تجنّب المخاطرة، تقليل المخاطرة، قبول المخاطرة. ويتمّ اختيار العلاج بما في ذلك التحكيم بين الفرص المتاحة وتكاليف تدابير معالجة الخطر، مع الأخذ بعين الاعتبار آثارها المحتمل حدوثها[1].

د- **مراقبة المخاطر:**

و تقوم هذه المرحلة على[2] :

يجب أن يقبل نظام إدارة المخاطر التشغيليّة الإشراف والمراجعة المنتظمتين، ويمكنه مراقبة التحسين المستمرّ للمعدّات، والغرض منه هو تحديد تحليل المخاطر الرئيسيّة، والتعلّم من المخاطر، بدلا من تكرار الأخطاء والمساهمة فيها. ويجب مراقبة العمليات التجاريّة بشكل مستمرّ، من ناحية، ومن ناحية أخرى يجب فصل عمليّة التفتيش بين الكيانات الدّاخليّة والخارجيّة.

بعد تحديد وتقييم المخاطر التشغيليّة ومعرفة كيفيّة السيطرة عليها، يسمح الوضع بدراسة خطط الرقابة المختلفة في المخاطر التشغيليّة من خلال أحد الخيارات التالية :

- ✓ إعادة التخطيط لمنع حدوث المخاطر،
- ✓ التخلص من المخاطر بنقلها إلى المشروع الذي تتعامل معه،
- ✓ وضع خطط للطوارئ بحيث يمكن استخدامها في الوقت المناسب عند حدوث الخطر.

[1]- Bernard Barthélémy et philipp Courèges : **Gestion des risques (méthode d'optimisation globale)**، Edition d'organisation، 2ème édition، Paris، France، 2004، p 23.

[2]- نجيب دحدوح : **مساهمة تدابير إدارة المخاطر في تفعيل المسؤولية البيئية في المؤسّسة الاقتصاديّة** رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة البئية في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصاديّة والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2015، ص 81.

المطلب الثّالث: دور آليات الحوكمة في إدارة المخاطر التشغيليّة

أوّلا– دور التدقيق الدّاخليّ في إدارة المخاطر التشغيلية :

أصبح دور التدقيق الداخليّ أكثر شمولية من قبل ، وقد لوحظ من تعريف التدقيق الداخلي، حيث أصبح هناك دور للتدقيق الداخليّ في إدارة المخاطر التشغيليّة . وقد ذكر (حجاج وآخرون، 2010 ص484) وبناء على المبدأ الثاني من مبادئ الممارسات السليمة للإدارة والإشراف على مخاطر التشغيل الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفيّة في عام 2003، والذي ينصّ على << يجب أن يضمن مجلس الإدارة بان هيكل إدارة المخاطر التشغيليّة يخضع لوظيفة تدقيق داخليّ فعالة وشاملة ومستقلة، تنفذ من قبل موظفين أكفاء ومدربين بشكل ملائم، ويجب أن لا تكون وظيفة التدقيق الداخليّ مسؤولة بشكل مباشر عن إدارة المخاطر التشغيليّة >> .

وقد تمّ استنتاج ما يلي :

- ✓ يتأكد مجلس الإدارة من أن فريق التدقيق الداخلي في المؤسّسة على جانب عالي من التأهيل العلميّ والعملي، وتكون مهمته هي التأكد من أن السياسات والإجراءات يتم تنفيذها بفعالية وتتابعيه لضمان فعالية إستراتيجية مخاطر التشغيل .
- ✓ كذلك تتاح له الاستقلالية بما يمكن من الوقوف على السياسات والإجراءات، بحرية ودون قيد.
- ✓ يتطلّب التدقيق الداخليّ توافر مهارات لفريق العمل تضمن المعرفة والإمكانية والقدرة على التحليل واتخاذ القرارات خاصة في ظل تشابك العمليات وتداخلها.

– ثانيا: دور نظام الرقابة الدّاخليّة في إدارة المخاطر التشغيلية :

تعدّ إدارة المخاطر أسلوبا منتظما لتحديد وقياس ومراقبة المخاطر، أمّا الرقابة الدّاخليّة تتكون من الإجراءات الدّاخليّة التي تستخدمها المؤسّسة في مراقبة المخاطر قبل وبعد العمليات ، وتعتبر إدارة المخاطر تطورا طبيعيا للرقابة الدّاخليّة، وتسعى معظم المؤسّسات إلى التطبيق الكامل لنماذج الرقابة الدّاخليّة، والتي تعتبر جزءا لا يتجزأ من إدارة المخاطر .

هناك دور مهم يقوم به نظام الرقابة الدّاخليّة في الحدّ من المخاطر ، ويعدّ هذا الدور بمثابة تقديم ضمانات موضوعية إلى مجلس الإدارة بشأن فاعلية أنشطة إدارة المخاطر في المؤسّسة، والتأكيد على أنّ مخاطر الأعمال تدار بشكل مناسب.

ويساهم نظام الرقابة الدّاخليّة في إدارة المخاطر من خلال ما يلي[1] :

- ✓ تزويد دائرة مخاطر العمليات بنتائج فحوصاتها وأي ضعف أو نقص في هذه الإجراءات.
- ✓ تقييم عمليات إدارة المخاطر.
- ✓ التأكد من أن إدارة المخاطر التشغيليّة تعمل بكفاءة عالية وتلبي المتطلبات العالمية والسلطات الرقابية بهذا الخصوص .
- ✓ – تضمين تقرير التدقيق عن وحدات المؤسّسة المختلفة ملخصا للبيئة الرقابية بالاعتماد على فحص النّظام وكذلك معيار التقييم.
- ✓ القيام بمراجعة مستقلة للأنظمة الرقابية الفرعية في المؤسّسة للتأكد من أن الإجراءات الرقابية فعالة و تعمل بالشكل الصحيح.
- ✓ إعطاء ضمانات يشان صحة تقييم المخاطر.
- ✓ إعداد و تقييم الفحوصات الرقابية لكل الأنشطة داخل المؤسّسة.
- ✓ إعطاء ضمانات بشان سير عمليات إدارة المخاطر.
- ✓ تقييم عملية الإبلاغ عن المخاطر الرئيسية.

إنّ التسيير السليم لمخاطر التشغيل يتطلب وجود نظام رقابة فعال يتيح للمؤسسات إمكانية اكتشاف وتصحيح نقاط الضعف في السياسات والعمليات والإجراءات الخاصّة بتسيير المخاطر التشغيليّة، ونظرا لكبر حجم القيود التي تتمّ يوميا في دفاتر البنك يؤدي ذلك إلى وقوع أخطاء أثناء إثبات العمليات المحاسبية، ممّا يزيد من أهمية وجود نظام رقاية داخلية مصمّم بطريقة سليمة يضمن اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

[1]– إيهاب ذيب، مصطفى رضوان : **أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدّولية** – دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 44.

1- أهمّ الأخطاء والتّلاعبات المحاسبيّة :

هناك نوعان أساسيان من الأخطاء [1] :

الأخطاء الغير متعمدة : تمثل في الأخطاء التي ارتكبت عن غير قصد ودون سابق إصرار وبحسن نيّة ، مثل أخطاء الحذف أو السّهو ، كعدم إثبات عملية بأكملها أو إحدى طرفيها عند التسجيل الأوليّ لها في اليوميّة المساعدة، أو عدم ترحيل طرفي العمليّة أو إحداها إلى حساباتها الخاصّة، لكنّ هذه الأخطاء قد تسيء إلى مصداقية المعلومات المحاسبيّة انطلاقا من عدم تمثيلها للحقيقة وعدم ملاءمتها لاتّخاذ القرارات المناسبة.

الأخطاء المتعمّدة : هي الأخطاء التي ارتكبت بسبق إصرار بحيث تكون هناك نيّة الغشّ ، أو على الأقل تقدير إخفاء الحقيقة، وتعرف – أيضا – على أنّها كافة التصرفات التي تقدّم على أساس التدليس وخيانة الأمانة، وما تمليه من عدم الأمانة ، كالتلاعبات في البيانات المحاسبيّة التي تتضمّنها المستندات والسجلات والمعلومات التي تحتويها القوائم الماليّة، بهدف تحقيق غرض معيّن غير مشروع.

2- مسؤولية المراجع في اكتشاف الغش والتقرير عنه :

أوضحت الهيئات المهنية المشرفة على محنة المراجعة من خلال معايير الرقابة والمراجعة، التي أصدرتها مسؤولية المراجع في اكتشاف الغش والتقرير ع نه، ويمكن بلورة إطار مسؤولية المراجع في اكتشاف الغش من خلال ما يلي[2] :

يجب أن يقدر المراجع مستوى الخطر الناشئ من وجود تلاعبات ذات تأثير جوهريّ على القوائم الماليّة، لأنه سوف يعتمد على مستوى الخطر عند وضع خطّة المراجعة وتصميم برنامج الفحص؛ في مجال تحديد مسؤوليات المراجع عن اكتشاف الأخطاء والغش، فإنه غير مسؤول عن منع الغشّ ، ولكن عليه بذل العناية المهنية الملائمة والتي تتطلّب منه دراسة وتقييم نظام الرقابة الدّاخليّة، وتحديد الإجراءات

[1]- بوطورة فضيلة : **دراسة و تقسيم فعالية نظام الرقابة الدّاخليّة**- دراسة حالة : الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصاديّة، جامعة المسيلة، 2006-2007، ص121.

[2]- أميرة تاج الدين: **دور الرقابة الدّاخليّة في التقليل من المخاطر التشغيليّة في البنوك التجارية**- دراسة حالة وكالة رقم 522 للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط –بنك بعين فكرون، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصاديّة و التجارية و علوم التسيير،جامعة ام البواقي، 2016، ص68.

اللازمة في عمل برنامج المراجعة الشامل، يتضمن إجراءات إضافية إذا توقّع المراجع وجود تحريف ماديّ في القوائم الماليّة من خلال ممارسته الحذر المهنيّ وواجباته المهنيّة المتعارف عليها.

أمّا الإجراءات المتّخذة من قبل مراجع الحسابات للإبلاغ عن حالات الغشّ هي كالتّالي :

- ✓ إبلاغ إدارة المؤسّسة بالنتائج المتوصل إليها بأقصى سرعة ممكنة؛
- ✓ إبلاغ السلطات الإشرافيّة العليا اللي إبلاغ مستخدمي القوائم الماليّة إذ تبين المراجع الحسابات أنّ الخطأ أو الغشّ له تأثير ماديّ على القوائم الماليّة ، ولم يتمّ إظهاره أو تصحيحه في تلك القوائم، فعليه أن يبدي رأيا متحفظا أو رأيا سلبيا.

3- أهميّة نظام الرّقابة الدّاخليّة في اكتشاف الأخطاء:

يلعب نظام الرقابة الدّاخليّة دور وأهمية كبيرة في اكتشاف الأخطاء، وذلك أنّه من أهمّ الأسباب التي يرى من خلالها المديرين أنّ المراجعين الداخليين أقدر على اكتشاف أوجه التلاعب هي اقتناعهم بأنّهم أقدر على التعامل مع أوجه التلاعب من غيرهم، كما يكون لديهم نطاق كاف وقدرة على اكتشاف التلاعب، هم أكثر معرفة بالعمليات ونظام الرقابة الدّاخليّة من المراجعين الخارجيين.

ثالثا: دور مجلس الإدارة في إدارة المخاطر التشغيلية

يقوم مفهوم إدارة المخاطر على أنّ الهدف الأساسيّ لمجلس الإدارة هو تعظيم ثروة المساهمين ، وأنّ جميع الشّركات تواجه حالة عدم التأكد في البيئة التي تعمل بها ، وأنّ التحدّيات التي تواجه مجلس الإدارة تتمثل في تحديد درجة عدم التأكّد التي يمكن أن يتحمّلها في سعيه لتعظيم ثرة الملاك .

ويتجلّى دور مجلس الإدارة في وضع الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين النموّ وتحقيق أهداف الشّركة من جهة، وبين المخاطر المرتبطة بذلك، وتحقيق الكفاءة والفعالية في توزيع موارد الشّركة بهدف تحقيق تلك الأهداف [1].

يمكن لمجلس الإدارة التخلص بسهولة من المخاطر المذكورة أعلاه من خلال اتخاذ قرارات معقولة تستند إلى أسس علميّة، وهذا هو بالضبط دور أعضاء مجلس الإدارة في الكشف عن الخطط المستقبلية وطرق التمويل المعقولة، وكذلك خطط التشغيل التي تزيد من تكاليف التشغيل. وتزيد ربحيّة الشّركة بدورها من القيمة السوقيّة لأسهم الشّركة، ممّا يؤدّي إلى شهيّة المستثمرين لأسهم الشّركة، لأنّ قرارات الاستثمار تعتمد إلى حدّ كبير على عوائد الشّركة، ومخاطرها، ووجود الشّركة. طريقة مجلس الإدارة يمكن أن يساعد تقديم المديرين للتقرير مجلس الإدارة على فهم الوضع الفعليّ في الشّركة والإ نجاز، بما في ذلك عناصر المخاطر ومجالات المخاطر، ومن ثمّ حماية الشّركة من الخطر والاستمرار في تحمّل المخاطر[2].

1 – مسؤولية مجلس الإدارة المتعلّقة بإدارة المخاطر :

لا تدع المبادئ القانونية في القوانين واللوائح مجالا للشكّ في أنّ مجلس الإدارة ينبغي النظر له على أنّه طرف رئيسيّ في عملية إدارة المخاطر، وتتمثل المسؤوليات الأساسيّة لمجلس الإدارة في[3] :

- ✓ صياغة إستراتيجية واضحة لكلّ مجال في إدارة المخاطر.
- ✓ تصميم أو الموافقة على هياكل تتضمّن تعويضا واضحا للسلطة والمسؤوليات عند كلّ مستوى .
- ✓ مراجعة وإقرار سياسات تحدّد كميّا ، وبوضوح المخاطر المقبولة ، وتحدّد كمّ وجودة (أو نوعية) رأس المال المطلوب لتشغيل الأمن للمؤسّسة.

---

[1]– محمد مصطفى سليمان : **حوكمة الشّركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، مرجع سابق، ص 144.

[2]– حسين عبد الجليل الغزوي : **حوكمة الشّركات و أثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية** ، رسالة ماجستير، كلية الإدارة و الاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدانمارك، 2010، ص68.

[3]– دبلة فاتح ، جلاب محمد : **الحوكمة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر** ، مجلة الاقتصاديات الماليّة البنكية إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الافتتاحي ، د.ت ، ص210–211.

- ✓ ضمان اتّخاذ الإدارة العليا بفعالية الخطوات الضرورية للتعرّف على مخاطر المؤسّسة الماليّة والتشغيليّة، وقياسها، ومراقبتها، والسيطرة عليها.
- ✓ إجراء مراجعة دوريّة للضوابط الرقابية للتأكد أنّها ما تزال مناسبة ، وإجراء تقييم دوريّ لبرنامج صيانة رأس المال طويل المدى.
- ✓ الحصول على شروح وتفسيرات ، في حالة تجاوز المراكز للحدود المقرّرة بما في ذلك إجراء مراجعات الائتمان الممنوح لأعضاء مجلس الإدارة ، والأطراف الأخرى ذات العلاقة ، والتعرّضات الائتمانية الهامة وكفاية المخصصات المكونة .
- ✓ ضمان أن وظيفة المراجعة الدّاخليّة، تشمل مراجعة للالتزام بالسّياسات والإجراءات .
- ✓ تفويض سلطة صياغة و تنفيذ الاستراتجيات إلى الإدارة رسميا (و مع ذلك ينبغي على المجلس أن يقيم الخطة الإستراتجية ويوافق عليها في النهاية).
- ✓ تحديد محتوى ونوعيّة التقارير .
- ✓ ضمان وجود ممارسات شغل وظائف ومكآفات سليمة وبيئة عمل إيجابيّة .
- ✓ إجراء تقييم سنويّ لأداء رئيس مجلس الإدارة .
- ✓ انتخاب لجنة من مديرين غير تنفيذيين لتحديد مبالغ مكافآت المديرين التنفيذيين ، تسمّى لجنة المكافآت .
- ✓ إنشاء لجنة خاصة بإدارة المخاطر، تتكوّن من الأعضاء غير التنفيذيين فقط.

2 – مسؤولية الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر :

تلخّص أهمّ مسؤوليات الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر فيما يلي[1] :

- ✓ وضع والتوصية بخطط إستراتجية وسياسات إدارة المخاطر لعرضها للموافقة عليها.
- ✓ تنفيذ الخطط والسّياسات الإستراتجية بعد موافقة المجلس عليها.
- ✓ إرساء ثقافة مؤسّسة تروّج للمعايير الأخلاقيّة العالية والنّزاهة .
- ✓ ضمان إعداد أدلّة تحتوي على السّياسات والإجراءات والمعايير الخاصّة بوظائف البنك الرئيسيّة ومخاطره .
- ✓ وضع وتنفيذ نظام للتقارير الإداريّة يعكس بدرجة كافية مخاطر الأعمال.

[1]– المرجع نفسه، ص212.

- ✓ ضمان قيام المراجعين الدّاخليين بمراجعة وتقييم كفاية الضوابط الرقابية والبد ء بالحدود والإجراءات.
- ✓ تطبيق نظام فعال الرقابة الدّاخليّة بما في ذلك التقييم المتواصل لكل المخاطر المادية التي يمكن أن تؤثر بالسلب على تحقيق أهداف البنك.
- ✓ ضمان تنفيذ ضوابط رقابية تكفل التقيد باللوائح والقوانين ، وضمان الإبلاغ عن حالات عدم الامتثال للإدارة.

المبحث الثّالث : الدّراسات السّابقة

أوّلا- الدّراسات الوطنيّـــــــة :

1- حدّو آمال : " دور الحوكمة في إدارة المخاطر والوقاية من الأزمات الماليّة"، رسالة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصّص علوم اقتصادية، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس،2019م.

تزايد اهتمام الحكومات والمؤسّسات بالحوكمة باعتبارها حلا يمكن أن تنفذ من خلاله إيجاد مجموعة من الخطوط الإرشادية لتحسين أدائها، والمساهمة في سلامتها واستقرارها، وقد هدفت هذه الدّراسة بشكل رئيس إلى التعرّف على فعالية الحوكمة في إدارة مخاطر المؤسّسات الماليّة، والحدّ من الأزمات، وذلك من خلال تطبيق آلياتها، ومبادئها. ولتحقيق أهداف الدّراسة تمّ استخدام المنهج الوصفيّ التحليليّ في الجانب النظريّ، وكانت هناك دراسة قياسية باستخدام برنامج ستاتا 12 لعيّنة مكوّنة من 10 بنوك تونسيّة في الجانب التطبيقيّ.

ومن أهمّ نتائج الدّراسة ما يأتي :

- يعتبر الهدف الأساسيّ من تطبيق الحوكمة هو بناء وتقوية الشفافية، والمصداقية، والمساءلة، وسلامة البيانات، والمعلومات، والقوائم الماليّة، بهدف حماية أصحاب المصلحة .

- تعتبر الحوكمة عنصرا لازما ومتلازما لعمل الجهاز البنكيّ ، نظرا للدور الذي تضطلع به البنوك، واستدراكا للانهيارات الماليّة التي عصفت بالكثير من المؤسّسات الماليّة والمصرفية، في مختلف الدّول المتقدمة منها والنّامية.

- إنّ الأزمات الماليّة زادت الاهتمام الدّولي بإصدار التشريعات، والضوابط التي تعمل على تدعيم الإفصاح، والشفافيّة، وتفعيل نظم حوكمة الشّركات والبنوك، بهدف زيادة مصداقية التقارير الماليّة، وإعادة الثقة في أسواق المال، وتجنّب حدوث الأزمات الماليّة مرّة أخرى.

وقد خلصت الدّراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمّها:

- ✓ دعوة البنوك والمؤسّسات الاقتصاديّة إلى الاهتمام بالآليات الخارجيّة للحوكمة، إلى جانب الآليات الدّاخليّة لأنّ كلّا منها يكمل الآخر في مجال الرقابة والالتزام بالقواعد والممارسات المثلى للحوكمة.

- ✓ نشر ثقافة مكافحة الفساد ومعاقة البنوك، في حال فشلها في التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة فيها، وذلك من أجل أخذ الاحتياطات اللازمة ضدّ سوء الإدارة والفساد، وتشجيع الشفافية، والإفصاح في المعلومات الماليّة.
- ✓ ضرورة عقد دورات تكوينية وتدريبية، ومؤتمرات علمية بصفة مستمرة في ما يخصّ حوكمة الشّركات والبنوك، وتفعيل دور أطرافها يحضرها كل الطلبة والمهنيين والأكاديميين.

2- أمّ كلثوم رزقه : " دور نظام الرقابة الدّاخليّة في التقليل من المخاطر العملية في المؤسّسات الاقتصاديّة الجزائرية "- دراسة حالة المؤسّسة الوطنية للسيارات الصناعيّة، ورقلة، 2014 - 2016، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، طلبة العلوم الاقتصاديّة والتجارية و علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2017.

تهدف هذه الدّراسة إلى توضيح دور نظام الرقابة الدّاخليّة من حيث مساهمته في التقليل من المخاطر العملية في المؤسّسات الاقتصاديّة الجزائرية . وقد حاولت هذه الدّراسة معالجة الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة الرقابة الدّاخليّة في التقليل من المخاطر العملية التي تواجه المؤسّسة الوطنية للسيارات الصناعية ؟. وقد تم في هذه الدّراسة اعتماد المنهج الوصفيّ التحليليّ، ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

- ✓ نظام الرقابة الدّاخليّة الفعال، هو ذلك النّظام الذي يتكون من خمسة مكونات مترابطة، ويقوم على جملة من المقومات المحاسبية والإداريّة .

- المخاطر العملية، هي تلك المخاطر التي تتعلق بالعمليات التشغيليّة، بحيث أصبحت في الوقت الراهن تشكل تحديا كبيرا في وجه المؤسّسات الاقتصاديّة، ممّا استلزم وضع إجراءات منظمة لتسيير هذه المخاطر.

- تساهم الرقابة الدّاخليّة في عملية إدارة المخاطر من خلال وضع جملة من الإجراءات الرقابية، منها الوقائية لحماية المؤسّسة من شتى أنواع المخاطر قبل حدوثها، والكشفية للكشف عن المخاطر بعد حدوثها، والتصحيحيّة لتصحيح الأخطاء التي تمّ الكشف عنها، بالإضافة إلى الإشراف على تلك الإجراءات .

ومن أهمّ التوصيات :

- ✓ الاهتمام بتكامل مكوّنات نظام الرقابة الدّاخليّة، لما لهذا التكامل من أهميّة بالغة في تحقيق أهداف المؤسّسة .

- ✓ تكثيف الاهتمام بنظام الرقابة الدّاخليّة، وإدارة المخاطر عن طريق دورات تدريبية والنّدوات المتخصصة في عمل الرقابة الدّاخليّة وإدارة المخاطر.

3-عزّ الدين عطية : " دور حوكمة الشّركات في تعزيز فعالية إدارة المخاطر "، مدخل نظريّ تحليليّ، مجلة إدارة الأعمال والدّراسات الاقتصاديّة، جامعة العربي التبسّي- تبسّة، العدد الثاني،2018.

تهدف هذه الدّراسة إلى التعريف بحوكمة الشّركات، وأهمّ المعايير المصدرة في هذا المجال، بالإضافة إلى بيان مفهوم عملية إدارة المخاطر وخطواتها، ودور حوكمة الشّركات في تفعيل إدارة المخاطر.

وقد خلصت هذه الدّراسة إلى نتائج، من أهمّها :

- هناك ترابط وثيق بين مفهومي حوكمة الشّركات وإدارة المخاطر، من خلال الدور الفاعل لتطبيق آليات الحوكمة في تعزيز عملية إدارة المخاطر في الشّركات ودعمها.

- تعتبر حوكمة الشّركات أداة الإدارة التي تهدف من خلالها إلى إدارة المخاطر التي تحيط بالشّركة، وتعظيم القيمة، والسّعي لتحسين الأداء، وتعزيز المساءلة والشفافية والحفاظ على حقوق جميع أصحاب المصالح .

- إنّ المكافئات والعلاوات التي يقرها مجلس الإدارة للمسؤولين على إدارة المخاطر تشكّل لهم دافعا كبيرا للسّعي لتخفيض المخاطر المحتملة وتفاديها .

- تسعى حوكمة الشّركات من خلال الإفصاح على المعلومات في الوقت المناسب لمديري المخاطر لتعزيز، ودعم عملية إدارة المخاطر.

4- زلاسي رياض: " إسهامات حوكمة المؤسّسات في تحقيق جودة العولمة المحاسبية "- دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات الجزائرية، مذكّرة مقدّمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير في العلوم التجارية، تخصّص محاسبة وجباية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2012م.

تحاول هذه الدّراسة إبراز إسهامات حوكمة المؤسّسات في تحقيق جودة المعلومات الماليّة، وكيفية الاستفادة منها في حلّ العديد من المشاكل التي تواجه المؤسّسات بشكل عام، و بشكل خاص المشاكل الماليّة، وأهمّها فقدان الثقة، والمصداقية في المعلومات الماليّة والمحاسبية للمؤسسات، وهذا من خلال

استخدام آليات حوكمة المؤسّسات، ومن أهمّها المراجعة الدّاخليّة ومجلس الإدارة ، لجنة المراجعة، المراجعة الخارجيّة، بحيث تتعود الأبعاد المحاسبية لحوكمة المؤسّسات، ومنها تحقيق الرقابة المحاسبية، تطوير وتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة الدّولية، وتزايد دور المراجعة الدّاخليّة والخارجيّة، وضرورة وجود لجان المراجعة وتحقيق الإفصاح والشفافية .

وقد توصّلت الدّراسة إلى وجود علاقة وثيقة بين حوكمة المؤسّسات والمعلومة الماليّة ومستوى جودتها، بحيث أنّ مبادئ وإجراءات الحوكمة تلعب دورا كبيرا في مجال تطوير مهنة المحاسبة، وهذا بدوره ينعكس على مستوى جودة العولمة الماليّة .

5-حائدة نخول، ريمة فديخ : " اثر تطبيق آليات الحوكمة للشركات على الأداء الماليّ بالمؤسّسة الاقتصاديّة "، دراسة حالة شركة مدبغة الجلود جيجل، مذكرة ماستر، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصاديّة التجارية والماليّة وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بني يحي- جيجل، 2019.

تهدف هذه الدّراسة إلى التعرّف على أثر تطبيق آليات الحوكمة على الأداء الماليّ للمؤسّسة الاقتصاديّة، وذلك بتقييم الأداء الماليّ للمؤسّسة محل الدّراسة من خلال مقارنة بين نتائجها الماليّة قبل وبعد تطبيقها لمفهوم الحوكمة .

توصّلت هذه الدّراسة إلى عدّة نتائج أهمها:

- حوكمة الشّركات هي مجموعة من القواعد والحوافز التي يتمّ من خلالها توجيه ورقابة إدارة الشّركة، وصولا إلى تعظيم كل من ربحية وقيمة الشّركة طويلة الأجل لمنفعة المساهمين وأصحاب المصالح.

- لحوكمة الشّركات آليات داخلية وأخرى خارجية تعمل على إحكام عملية الرقابة على تصرفات وأداء الإدارة بشكل يضمن أصحاب المصالح.

6- أبو سرية فاطمة، رحموني غنية : " نظام الحوكمة المؤسّساتية ومساهمته في إدارة المخاطر البنكية، إشارة إلى حالة الجزائر "، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصاديّة والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2012.

تهدف هذه الدّراسة إلى إبراز أهمية الحوكمة المؤسّساتية من خلال تحديد مختلف القواعد، والمبادئ الجديدة لإدارة المؤسّسات، وكيفية الاستفادة منها في البنوك. وقد توصّلت هذه الدّراسة لمجموعة من النتائج والتوصيات، أهمها :

_ تؤدّي الممارسات السليمة للحوكمة إلى دعم سلامة الجهاز المصرفيّ، وذلك من خلال المعايير التي وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية، والتي تعتمد على أهلية أعضاء مجلس الإدارة ومعرفتهم بنظام الحوكمة ، وقدرتهم على إدارة العمل المصرفيّ بنجاح، وكذلك جميع الأطراف العاملة بالبنك.

– التزام البنوك بمبادئ الحوكمة يساهم بشكل فعّال في إدارة المخاطر وتخفيضها، وذلك من خلال القيام بطمأنة المساهمين والأطراف ذات العلاقة بأنّ المخاطر المرتبطة باستثماراتهم تتمّ السيطرة عليها، ومتابعتها قبل حدوثها، وأنّ الإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل مهنيّ و منتظم .

– لا بدّ لإدارة البنوك من تطوير مفاهيم وآليات إدارة المخاطر لديها من خلال تكوين إدارة مستقلة في تلك البنوك، تؤدي دورا فعالا في تحديد وقياس ومتابعة المخاطر التي يواجهها البنك، وطرق ووسائل، وفلسفة التعامل لمواجهة هذه المخاطر.

7–لمونس علاء الدين: "دور آليات الحوكمة في تفعيل أداء شركات التأمين"– دراسة ميدانية لعيّنة من شركات التأمين، مذكرة ماستر،تخصص مالية وإدارة حساب المخاطر، طلبة العلوم الاقتصاديّة و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016.

تهدف هذه الدّراسة إلى إبراز أهمية حوكمة شركات التأمين، ودورها في تحسين أداء شركات التأمين والتخفيف من حدّة المخاطر المحيطة بها. وقد تمّ الاعتماد على المنهج الوصفيّ، أمّا الجانب التطبيق فكانت هناك دراسة ميدانية، ومن أهمّ النتائج المتوصّل إليها :

– يمكن اعتماد حوكمة الشّركات للوصول إلى قاعدة ضامنة لحقوق كل أطراف الشّركة ، وأصحاب المصالح والمتعاملين معها .

– تساهم الآليات الدّاخليّة لحوكمة الشّركات في تحسين الأداء الداخلي لشركات التأمين، من خلال تقييم نظام الرقابة الدّاخليّة، وهذا بالالتزام المدقق الداخليّ بالقوانين والتشريعات والأوامر المعمول بها في الشّركة، وكذا تحديد أوجه القصور في نظام الرقابة الدّاخليّة من خلال المتابعة المستمرة لأنشطة الشّركة.

– التزام الشّركات الجزائرية بالعمل في إطار القواعد الأساسيّة لحوكمة الشّركات التي تتلخّص في الشفافية والمساءلة والمسؤولية والإنصاف والإفصاح عن مدى العمل بها في التقارير السنوية ، مع فرض عقوبات على كلّ من يخالف التطبيق السليم لهذه القواعد.

ومن أهمّ التوصيات المدرجة :

- ✓ ضرورة إصدار لوائح ومنشورات داخلية تعرف الموظفين بموضوع حوكمة الشّركات.
- ✓ ضرورة تكوين أعضاء الإدارة العليا في مجال إدارة المخاطر، وتدقيق إدارة المخاطر بالشكل الذي يتوافق وما يتطلبه النّشاط التأميني.

8- فاتح بلواضح، محمد براق : "حوكمة المؤسّسات كآلية لتعزيز الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير الماليّة لغرض إدارة المخاطر"- دراسة تجربة ان سي ا رويبة في مجال حوكمة المؤسّسات، مقال علمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2015.

استهدفت هذه الدّراسة بشكل أساسيّ دراسة وتحليل مدى تطبيق حوكمة المؤسّسات لتعزيز الإفصاح المحاسبيّ، وجودة التقارير الماليّة، لغرض إدارة المخاطر، وذلك من خلال اتّباع منهج وصفيّ تحليليّ.

وقد خلصت هذه الدّراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمّها وجود علاقة ارتباط قوية بين مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة، وفعالية الإفصاح المحاسبي، وجودة التقارير الماليّة، إضافة إلى وجود دليل ميدانيّ من واقع المؤسّسات الجزائرية يثبت أنّ التأثيرات في فعالية الإفصاح المحاسبي، وجودة التقارير الماليّة، يرجع سببها بشكل كبير إلى مدى تجسيد مفهوم حوكمة المؤسّسات. وتوجد – أيضا – علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع قواعد حوكمة الشّركات، وتفعيل الإفصاح المحاسبيّ وجودة التقارير الماليّة، ويظهر ذلك من وجود نظام إفصاح محكم، وجودة المعلومات المحاسبية يشجع على الشفافية الحقيقية للشركة، كما أنّ الإفصاح المحاسبيّ وجودة المعلومات المحاسبية الواردة في التقارير الماليّة أداة قوية للتأكّد من تطبيق الحوكمة في الشّركة.

9- طرابلسي سليم ومعطي خير الدين : " دور المراجعة الدّاخليّة في إدارة المخاطر وانعكاساتها على حوكمة الشّركات"، مجلة العلوم الاقتصاديّة، جامعة سوق أهراس-جامعة قالمة، العدد الثاني، 2016.

تهدف هذه الدّراسة إلى دراسة دور المراجعة الدّاخليّة في إدارة المخاطر وانعكاس ذلك على حوكمة الشّركات باعتبارها أحد عناصرها الأساسيّة، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي: ما هو دور المراجعة الدّاخليّة في ادارة المخاطر ؟وهل لذلك انعكاس على حوكمة الشّركات؟ .

وشملت الدّراسة الميدانيّة عيّنة من الشّركات حيث تم إعداد استبيان وتوزيعه على مجتمع الدّراسة البالغ عدده 30 مستجوبا، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي SPSS في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وتوصّلت الدّراسة إلى أنّ المراجعة الدّاخليّة أداة هامّة لإدارة المخاطر ، وأنّ القيام بأنشطة المراجعة الدّاخليّة بشكل فعّال ينعكس إيجابا على حوكمة الشّركات ، وعلى مدى مساهمتها في تفعيل حوكمة الشّركات أيضا، من خلال التحكّم في أهمّ أنشطة الرقابة الدّاخليّة المتمثل في إدارة المخاطر.

وقد خلصت الدّراسة إلى مجموعة من التوصيات :

- ✓ العمل على تفعيل المراجعة الدّاخليّة كأداة في إدارة المخاطر من خلال الالتزام بالمعايير الدّولية للأداء المتعلقة بنشاط المراجعة الدّاخليّة.
- ✓ ضرورة تعريف أعضاء قسم أو إدارة المراجعة الدّاخليّة في المؤسّسات الاقتصاديّة الجزائرية بمبادئ حوكمة الشّركات،
- ✓ تعيين عناصر أكثر كفاءة داخل إدارات المراجعة الدّاخليّة بما يضمن حسن أدائها لعملها ، ماليّا وفنيّا، وإعادة التأهيل العلميّ والعمليّ والمعرفيّ لأعضائها ، بما يستوعب أسس ومبادئ حوكمة الشّركات والتطورات الخاصّة بها.

10- العماري الطاهر : " دور مجلس الادارة في تحسين فعالية حوكمة الشّركات-دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط SDC، المديرية العامة بالبليدة"، مذكرة ماستر، تخصّص مالية وحوكمة الشّركات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

لحوكمة الشّركات أهمية كبيرة في الحد والتخفيف من أثر الأزمات الاقتصاديّة والماليّة سواء على المستوى الكليّ أو الجزئيّ، وبما أنّ مجلس الإدارة هو أحد الأطراف الفاعلة في حوكمة الشّركات ، وهو المسؤول الأوّل عن حوكمة شركته، فإنّ هذه الدّراسة تهدف إلى تبيان دور حوكمة الشّركات من خلال تحديد مختلف المبادئ والقواعد الجيّدة لإدارة الشّركة، وكذا دور مجلس الإدارة في تحسين فعالية حوكمة الشّركات، من خلال تعزيز الرقابة الدّاخليّة ، وحماية حقوق أصحاب المصالح ، وتعزيز الإفصاح والشّفافية.

ولقد انتهج الباحث المنهج الوصفيّ التحليليّ ، استنادا إلى طبيعة الموضوع، حيث تمّ جمع البيانات من مصادرها الثانوية المتمثلة في الكتب والدراسات السابقة...إلخ ، بالإضافة إلى مصادر أوليّة من خلال سلسلة حوارات وتصميم استبيان موجه إلى عيّنة من إطارات وموظفي المؤسّسة المدروسة، حيث تمّ توزيع (51) استمارة، تمّ استرجاع اثنتين وأربعين(42) استمارة صالحة للتحليل.

وقد توصّلت هذه الدّراسة إلى مجموعة نتائج ، أهمّها:

- ✓ تمثّل حوكمة الشّركات مجموع القوانين والقواعد والمعايير التي تحدّد العلاقة بين إدارة الشّركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح من جهة أخرى.
- ✓ مجلس الإدارة هو المسؤول الأوّل عن حوكمة الشّركة ، من خلال تفعيل الرقابة الدّاخليّة، وتعزيز الإفصاح والشفافية.
- ✓ مجلس الإدارة الشّركة المدروسة له دور ضعيف في حماية حقوق أصحاب المصالح.

ومن أهمّ الاقتراحات ما يلي:

من أجل تجسيد الدور الفعليّ والرقابيّ لمجلس الإدارة، على الشّركات الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الاقتراحات :

- ✓ ضرورة الالتزام بتوصيات الهيئات والمنظمات الدّولية في مجال الحوكمة فيما يخصّ كيفية اختيار أعضاء مجلس الإدارة وكذا مدة عضويتهم والصلاحيات الممنوحة لهم ... الخ.
- ✓ ضرورة عقد دورات تدريبية وتكوينية متخصّصة بالنسبة للأعضاء والمديرين في المستوى الأعلى، وهذا فيما يخصّ مهام مجلس الإدارة وحكومة الشّركات.
- ✓ إنشاء معاهد متخصّصة لتدريب وتكوين المديرين في الجزائر .
- ✓ ضرورة مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، ضمن مناهج التعليم العالي وهذا فيما يخصّ حوكمة الشّركات.

ثانيا- الدّراسات الأجنبية :

1- « Gouvernance bancaire et ،1-Rim boussada et Daniel la barounne la revenue d'un ،risque de credit-cas des banque tunisiennes ،financier. 2015

هدفت هذه الدّراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الآليات الدّاخليّة للحوكمة في إدارة المخاطر في البنوك، وذلك من خلال عيّنة مكوّنة من 10 بنوك تونسية مدرجة في البورصة خلال الفترة الممتدّة بين 1998-2009، ومن جهة أخرى محاولة إظهار أثر خصائص مجلس الإدارة ، وتركّز الملكية على خطر الائتمان.

وبيّنت النتائج الأساسيّة لهذه الدّراسة أنّ تركّز الملكية يختلف حسب مستوى الأسهم المملوكة من قبل كبار المساهمين، ومستوى مرتفع من التركيز يرتبط إيجابا مع خطر الائتمان للبنوك التونسية، وكلّما كان حجم مجلس الإدارة مرتفعا، كلّما زاد خطر الائتمان، كما أنّ جمع السّلطة على رأس مجلس الإدارة ليس له تأثير على خطر الائتمان.

2-« Corporate gouvernance and earnings ، man،2-Chi-keung working paper ، working paper ،management : asurvey of literature available :http//world – finance-confurence.com ،07/03/2021.2021

هدفت هذه الدّراسة إلى تقديم الأدبيات المفصلة لمفهومي حوكمة الشّركات وإدارة الأرباح، كما هدفت إلى استعراض آليات الحوكمة المختلفة، وكذا أحدث التقنيات المستخدمة في إدارة الأرباح.
وتوصّلت الدّراسة إلى أهميّة استقلالية مجلس الإدارة في تعزيز رصد سلوك المديرين، ممّا يحدّ من سلوكهم تجاه اختلاس أصول الشّركة، وكذلك الدور الذي تلعبه لجان المراجعة في الإشراف على الرّقابة الدّاخليّة للتقارير الماليّة ونوعيّة المعلومات الماليّة المفصح عنها .

3- رندة محمد سعيد أبو شعبان : " دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر التشغيليّة"-دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة،رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، برنامج المحاسبة والتمويل،كلية التجارة في الجامعة الإسلامية ، غزة، 2016.

هدفت هذه الدّراسة – بشكل رئيسيّ – إلى معرفة دور التدقيق الداخليّ في تقييم إدارة المخاطر التشغيليّة، وذلك في المصارف العاملة في قطاع غزة. وقد تمّ استخدام المنهج الوصفيّ التحليليّ، وتصميم استبانه وتوزيعها على المدققين الداخليين العاملين في المصارف محلّ الدّراسة .

وقد توصّلت هذه الدّراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، نذكر منها :

– لكفاءة المدقق الداخلي تأثير ايجابي، ودور هام في عملية تقييمه لإدارة المخاطر التشغيليّة، كما أنّ الصلاحيات الممنوحة له تزيد من هذا التأثير، وأنّ التزام المدققين الداخليين بمراجعة أنظمة الرّقابة الدّاخليّة تزيد من نجاعته في تقييم إدارة هذه المخاطر، وأيضا في تقييم المدقق الداخليّ لإدارة نظم العمليات الالكترونية تساعده على تقييم إدارة المخاطر التشغيليّة.

– التوصية إلى إدارة المصارف بضرورة اهتمامها بتوظيف العدد الكافي من المدققين الدّاخليين الحاصلين على الشّهادات المهنية، مع تحديد المعايير والصفات الواجب توافرها فيهم، مع الاهتمام بعمليات التدريب وتقديم الحوافز، وذلك لزيادة كفاءة عملهم، وكذلك زيادة الصلاحيات الممنوحة لهم من خلال إصدار التعليمات التي تكفل عدم تدخل الإدارة التنفيذية في عملهم، بالإضافة إلى ضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

4-Sobel، P. (2011). Internal Auditing's Role in Risk Management. The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF)، 32701-4201.

تهدف الدّراسة إلى تقديم التحليلات ورؤى لجان التدقيق والإدارة ، وأنشطة إدارة المخاطر ، والتعرّف إلى دور التدقيق الداخليّ ، في تحديد وتقييم المخاطر الإستراتيجية للمنظّمة . هذه الدّراسة ركّزت على الطرق لإضافة القيمة ، بأداء بعض أدوار المتعلقة بإدارة المخاطر، وتمّ ت دراسة البيانات من الدّراسات الاستقصائية التي أجريت على مدى عامين سابقين في فلوريدا.

ومن نتائج الدّراسة أنّ ثلاثة أرباع مستجيبي الدراسات اعتقدت أنّ هناك حاجة صاعدة للجان التدقيق، لكسب بصيرة أكبر على عمليات إدارة المخاطر، وأنّ الإدارة لا تدفع بالتدقيق الداخليّ للعب دورة أكثر بروزا في إدارة المخاطر ، فهي لا ترغم على بناء المدققين الداخليين كعنصر مكمّل في نجاح إدارة المخاطر، بالإضافة إلى وجود نسبة منخفضة من مستجيبي الدّراسات تشكّل نسبة (9%) يحمّلون التدقيق

الداخلي المسؤولية عن إدارة مخاطر المؤسّسة، كما أنّ (77%) منهم يرون أنّ المدققين الداخليين يلعبون دورة استشارية أكثر، لوجود فكرة أنّهم يميلون إلى امتلاك فهم أقوى لإدارة المخاطر، وبتقييم مهارات المدققين الداخليين كانت أهمّ مهارات التدقيق الداخليّ ، هي المعرفة والفهم لإدارة الأعمال والصناعة والمعرفة والخبرة بإدارة المخاطر.

وأوصت الدّراسة بضرورة أن يكون هناك دور ايجابيّ لرئيس التدقيق ، ودفع الجهود داخل المنظمات للمساعدة في إدارة المخاطر، وضرورة أن تحصل أنشطة التدقيق الداخليّ على التدريب ، ووضع خطّة محكمة للمخاطر.

- **الفرق بين هذه الدّراسة والدّراسات السابقة :**

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسات السابقة في مجال حوكمة الشركات و إدارة المخاطر نجد أنّ ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة، هو أنّها ترتكز على الحوكمة وإدارة المخاطر بصفة عامة، وإدارة المخاطر التشغيلية بصفة خاصة، والتي لم تكن موجودة في الدّراسات السابقة التي ركّزت كثيرا على دراسة الحوكمة وإدارة المخاطر كل على حده، أو ركّز بعضها على الحوكمة وإدارة المخاطر في البنوك، أو على دور حوكمة الشركات في تعزيز الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية و دورها في تحسين جودة المعلومات المحاسبية.

كما لم ينحصر الإطار النظريّ لدراستنا في بحث مفهوم حوكمة الشركات وإدارة المخاطر، و المخاطر التشغيلية، بل تجاوز ذلك إلى مناقشة وتحليل أثر آليات الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر التشغيلية ، هذا بالإضافة إلى أنّ دراستنا تتميز عن الدّراسات السابقة بأنها شملت جميع محاور الحوكمة وإدارة المخاطر؛ حيث أنها تطرقت لجميع آليات الحوكمة، كمجلس الإدارة، والتدقيق الداخليّ، وغيرها، كما ركّزت على المخاطر التشغيلية، ودور كلّ من هذه الآليات في إدارة مخاطر التشغيل، وأيضا التعرّف والوقوف على الجوانب المرتبطة بحوكمة الشركات، وقواعد الحوكمة الرشيدة في المؤسّسة، و تحقيق الربط اللازم بينها، وبين وظيفة إدارة المخاطر.

وركزت دراستنا أيضا على إدارة المخاطر التشغيلية، التي تعتبر من المستجدّات على عالم المخاطر، إذ هي تولى أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة، وذلك لخطورتها وتأثيرها على المؤسّسات، عكس الدّراسات السّابقة التي لم تول لها اهتماما، ولم تتعمق في دراستها حيث اكتفت بدراسة المخاطر بصفة عامّة.

ولذلك تختلف دراستنا عن الدّراسات السابقة في كونها تتطرّق إلى :

- دراسة مستوى التزام وتطبيق مؤسّسة سونلغاز للكهرباء والغاز –تبسة– لمبادئ وآليات الحوكمة الرشيدة.
- إبراز مدى توفّر إدارة المخاطر التشغيلي ة خاصة والمخاطر عامّة، ومدى الالتزام بسياساتها واستراتيجيات مواجهتها في مؤسّسة سونلغاز للكهرباء والغاز – تبسّة–.
- توضيح مدى ارتباط و أثر آليات الحكومة على إدارة المخاطر التشغيلية، وذلك من خلال الدراسة النظرية بتبيان دور هذه الآليات في إدارة المخاطر و كذا الدراسة التطبيقية من خلال الأثر الإحصائي للآليات على إدارة المخاطر التشغيلية.

خلاصة الفصل الأوّل :

تعتبر عملية إدارة المخاطر وتقييمها والتعامل معها أمرا مهما لنجاح المؤسسة الاقتصاديّة واستمراريتها، وتعتبر إدارة المخاطر عنصرا حيويّا وهامّا، حيث تقوم على حالة عدم التأكد بخصوص الأحداث أو النتائج التي يمكن أن تحدث تأثيرا جوهريّا على تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسّسة.

و من بين النتائج المتوصل إليها في هذا الفصل :

- لحوكمة الشّركات وإدارة المخاطر هدف موحد ، ألا وهو الوقاية من المخاطر المحيطة والمضرّة بالأهداف المسطرة، والسّعي لزيادة مردودية المساهمين في المؤسّسة.
- تعتبر الحوكمة أداة الإدارة التي تهدف من خلالها إدارة المخاطر المحيطة بالمؤسّسة ، وتعظيم القيمة و ضمان الاستمرارية و الازدهار.
- أهم آليات الحوكمة التي لها فعالية في تخفيض المخاطر التشغيليّة في المؤسّسة ، هي التدقيق الداخليّ، ونظام الرقابة الداخليّة.

- للتدقيق الداخليّ دور فعّال في إدارة المخاطر التشغيليّة، فوظيفة التدقيق الداخليّ هي تقديم المشورة لكلّ من الإدارة التنفيذية وإدارة المخاطر، كما أنّ هناك تنسيقا بين التدقيق الداخليّ وإدارة المخاطر.
- تساهم المراجعة الداخليّة في تحسين عمليات إدارة المخاطر والحوكمة والرقابة الداخليّة.

الفصل الثّانـي

تمهيـــــــد :

بعد التطرق في الفصل السابق للأدبيات النظرية وكذلك العديد من الأدبيات التطبيقية، وذلك من خلال الاطّلاع على حوكمة الشركات ، وإدارة المخاطر عامّة، وإدارة المخاطر التشغيلية خاصّة، كما قمنا بتبيان دور بعض آليات الحوكمة في إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسّسة الاقتصادية مباشرة ، وقمنا أيضا بعرض و تحليل الدّراسات السابقة التي تحدثت عن الموضوع.

سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما توصّلنا له في الجانب النظريّ، من خلال معرفة آراء ووجهات نظر المهنيين حول دور آليات حوكمة الشّركات في إدارة المخاطر التشغيلية، وذلك بتوزيع استمارة الاستبيان على مجموعة من الموظفين في مؤسّسة سونلغاز – تبسّة– محلّ الدّراسة.

وبغية تحقيق ذلك، واختبار مدى صحّة فرضيات الدّراسة، سنقوم بتقسيم فصل الدّراسة الميدانيّة إلى ثلاثة مباحث، بحيث يهتمّ المبحث الأول بالتعريف بالمؤسّسة محلّ الدّراسة، ويبحث المبحث الثّاني في الطريقة والأدوات المستخدمة في الدّراسة الميدانية، أمّا في المبحث الثالث فنستعرض النتائج المتوصّل إليها ومناقشتها، كما يتمّ تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات في نهاية الدّراسة، حيث جاء التقسيم كما يلي :

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز للكهرباء و الغاز –تبسة–

المبحث الثاني : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأوّل : تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية.

وللتعرّف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق إلى نشأتها وتطورها وأيضا إلى مهامها وأهدافها.

المطلب الأوّل : نشأة شركة سونلغاز وتطوّرها

أوّلا- لمحة تاريخية عن الشّركة :

لقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 و 1929 مجموع قدره 6000كلم، وهذا الخط بين المتوسط العالي، والمنخفض، ولهذا اعتبرت سونلغاز عاملا تاريخيا في مجال تمويل الطاقة الكهربائية والغازيّة في الجزائر.

وتتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر قنوات، وقوانينها الجديدة أيضا أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج.

ثانيا- مراحل تطوّر شركة سونلغاز:

مرّت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي:

- سنة1947: تمّ إنشاء كهرباء وغاز الجزائر (EGA) رقم471002 في 05-06-1947 ، وهي مكلفة بإنتاج الكهرباء و الغاز.

- EGA : وهي عبارة عن مجمع لأقدم شركات إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص التي سقطت تحت قانون التأميم في سنة 1946 الصادر على السلطة الفرنسية.

- **التطورات التي حدثت بعد سنة1962 EGA** : تبنتها السلطات الجزائرية بعد الاستقلال في بضع سنوات فضلا عن جهود تكوينية للموارد البشرية الجزائرية التي تضمن تسيير هذه المؤسسة.

- **سنة 1969:** إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم رقم59 /69 الصادر عن الجريدة الرسمية في أول أوت 1969 ، تحول اسمEGA إلى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز، وفي هذا الوقت كانت الشّركة من الحجم الكبير أين تجاوز عدد عمالها 6000 موظف، وقد حدّد المرسوم مهمة رئيسية لها، تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد.

إنّ احتكار ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزّز من مكانة الشركة ، كما أنّها وجدت نفسها قد اسند إليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن، وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيون، محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل).

- **سنة 1975** : في هذه المرحلة تمّ الفصل بين النشاطات الميدانية، والنشاطات القاعدي، وكذا إنشاء وحدات كهرباء وترتيب.

- **سنة 1983** : إعادة هيكلة سونلغاز والتي جاء معها ستّ مؤسّسات، حيث أصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة ذات خدمات عمومية، وتسيير، وتسويق المؤسّس، وبذلك تكتسب خمسة فروع الأعمال وهي:

- **كهريف (KAHRIF)**:الأشغال الكهربائية
- **كهركيب(KAHRKIB)**: تركيب البنى التحتية و الإنشاءات الكهربائية .
- **كنا غاز (KANAGAZ)**:أشغال الهندسة المدنية .
- **AMC** صناعة العدادات و مختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة .

- **نظام أساسي جديد لسونلغاز سنة 1991** : لقد أصبحت مؤسّسة عمومية، ذات طابع صناعيّ وتجاري EPIC في قرار تنفيذي رقم **91 /975** المؤرخ في **1991 /12/14** وقد فرض هذا النظام الطابع الجديد التسيير الاقتصاديّ والأخذ بعين الاعتبار كيفية تسويق المنتجات.

- **سنة 1995** : أصبحت في سنة 1995 هيئة عموميّة، ذات طابع صناعيّ وتجاريّ بمرسوم **95/280** ليوم **1995/09/07** سونلغاز على رأسها نجد مجلس التوجيه الرقابي.

- **سنة 2002** : تحوّلت سونلغاز إلى مؤسّسة ذات أسهم، هذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة،كذلك التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر، وباعتبارها مؤسسة ذات أسهم فعليها اكتساب محفظة الأسهم وقيم منقولة أخرى مع إمكانية مشاركتها في مساهماتها في شركات أخرى .

- **سنة 2004**: أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLDING) خلال السنوات 2004-2006أصبحت "سونلغاز " مجمعا أو مجموعة مؤسسات تمّ إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية بها.

سونلغاز إنتاج كهرباء (SPE)

مسير شبكة النقل الكهربائة (SDC).

مسير شبكة نقل الغاز(GRTG).

- **سنة 2006** : تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع وهي:

سونلغاز للتوزيع :الجزائر العاصمة(SPA).

سونلغاز للتوزيع :الجهة الوسطى(SDC).

سونلغاز للتوزيع : الجهة الشرقية(SDE).

سونلغاز للتوزيع : الجهة الغربية(SDO).

ثانيا – تعريف بشركة سونلغاز وبنشاطها

1- تعريف شركة سونلغاز :

وهي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز La Société Nationale de l'Electricité et du Gaz أنشئت في 28/07/1969 كشركة عمومية مكلفة بإنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز عبر قنوات بالجزائر، منذ نشأتها عرفت الشّركة عدة تطورات بهيكلها التنظيمي تحسينا لطريقة التسيير لتكون في مستوى التطور والتقدم الاقتصادي على المستوى الوطني والعالمي.

2- نشاط الشركة سونلغاز :

يتمثل نشاط الشركة الرئيسي في توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي عبر قنوات في مختلف الولايات، إن تحقيق هدف الشركة يتطلب تفاعل مجموعة من العناصر المادية، المالية، البشرية، حيث يساهم كل عنصر في منصب معين في تحقيق هدف الشركة، إلا أن العنصر البشري يحتل الأولوية في عملية التأثير المباشر على تحقيق الهدف، من خلال أدائه للأعمال الموكلة إليه، لذا فهو يعتبر أهم الموارد وأكثرهم تميزا لامتلاكه القدرات والإمكانيات الخاصة، ومن هذا المنطلق تحاول الشركة الحفاظ عليه وتطويره من خلال عملية التدريب.

وتمتلك الشركة شبكة الإنترانت لنشر المعارف داخلها وتبادلها بين العمال والفروع الأخرى لها، كما تمتلك نظام لحفظ المعلومات، خاصة في الجانب التجاري الذي يتأقلم مع نشاطها العام، مع وجود أرشيف خاص لكل عامل في الشركة، وهناك مراقبة مستمرة لهذه المعارف والمعلومات ليواكب التطورات الحديثة في الحصول على المعارف جديدة التي تلعب دورا كبيرا في تحسين أداء الأفراد العاملين، ودفعهم إلى الإبداع مما يؤدي بالضرورة إلى تحسين أداء الشركة وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية لزبائنها.

المطلب الثّاني: وظائف شركة توزيع الكهرباء والغاز وأهدافها.

أوّلا- الوظائف :

من خلال التطورات التي عرفتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام، ومن خلال المادة 6 من الجريدة الرسمية رقم 54 وفي ديسمبر1995، وفي إطار الأهداف المسطرة والخدمات العموميّة تقوم المؤسّسة بمجموعة من الوظائف والمهام . ومن وظائف شركة سونلغاز نذكر ما يلي :

- ✓ ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف.
- ✓ تركيب، تصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز.
- ✓ التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات.
- ✓ ضمان التموين اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.
- ✓ توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها.
- ✓ التحديد والتعريف بالكيفيات والإمكانيات المتعلقة بالتطبيق(التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية)وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب.
- ✓ ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج.
- ✓ تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء.
- ✓ تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها.
- ✓ ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد.
- ✓ ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل.
- ✓ ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع.
- ✓ ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.

وعموما ، فإنّ شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسّس، والتحكّم في الطّاقة، وهو عامل ضروريّ للاقتصاد العام، وبصفة خاصّة الدراسات والرقابة، وتحقيق ميزة استراتيجية في التطور الاقتصاديّ والصناعيّ للوطن.

ثانيا- أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج. ولقد حدّدت سونلغاز أهدافتسعى إلى بلوغه، وهي كالآتي :

- ✓ التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات تهدف الترقية والتحسن الدائم لصورة علامتها، تلبية الحاجات الوطنية.
- ✓ توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها.
- ✓ المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بالقرب من الزبون النهائي.
- ✓ استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري.
- ✓ الحصول على حصة السوق العالمي.

وعلى العموم، فإنّ هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسيّة، والتمكّن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل ،حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسّسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسّط، ومن أهداف شركة سونلغاز ذات أسهم هي:

- ✓ إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- ✓ نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية.
- ✓ توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- ✓ تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها.
- ✓ تطوير كل شكل من الاعمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع كل الشركات الجزائرية أو الأجنبية.
- ✓ إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم إنشاءها في الجزائر أو في الخارج.
- ✓ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة سونلغاز(ش ذ أ).
- ✓ وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعية ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة تهدف الشركة من خلالها البحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها.
- ✓ تضمن سونلغاز مهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول به.

المطلب الثّالث– تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز– تبسّة–

أوّلا– نشأة وتطور مديريّة توزيع الكهرباء والغاز – تبسّة

قبل نشأة مديريّة التوزيع – تبسّة، كانت هذه الأخيرة تابعة إداريّا لإقليم الكهرباء المتواجد آنذاك بعنّابة، تخصّص إعلام آلي. وفي 1978 تمّ استحداث مركز التوزيع تبسّة، والذي تتبعه إداريّا أربع وكالات، هي : تبسّة، العوينات، بئر العاتر، الشريعة. هذه الوكالات مكلّفة بتوزيع الطاقة واستغلال شبكاتها عبر الولاية.

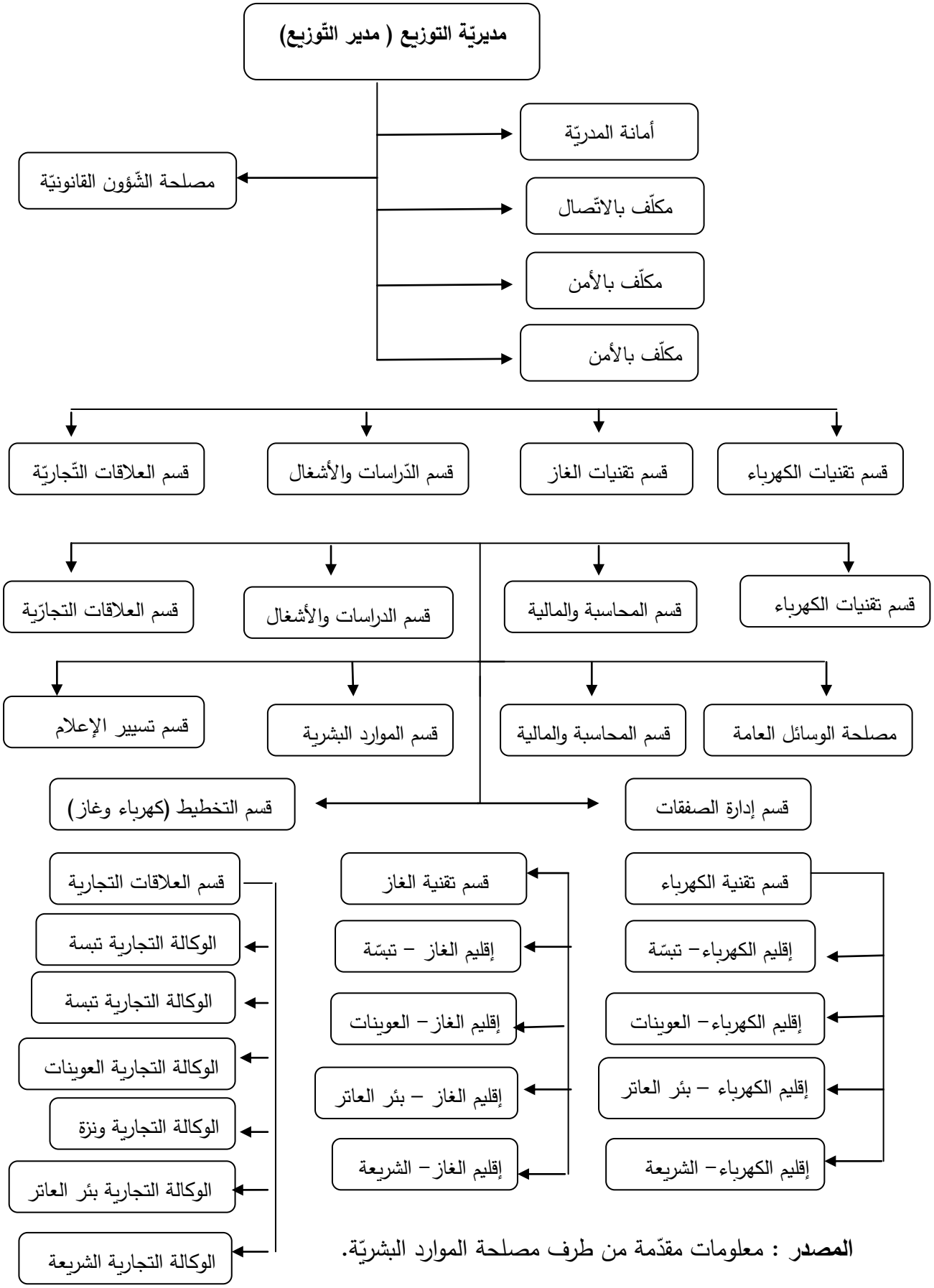
وطبقا للقانون 02 – 01 المؤرّخ في 05 / 02 / 2005 تحوّل مركز التوزيع إلى المديريّة الجهويّة للتوزيع – تبسّة، وفي سنة 2006 أصبحت التسمية كالتّالي : مديريّة التّوزيع تبسّة، والتي تضمّ بداخلها عدّة أقسام ومصالح، كما هو مبيّن في الهيكل التنظيميّ أدناه.

هذه المديريّة، تضمن توزيع الكهرباء لكافّة سكّان تراب الولاية، التّي تقدّر مساحتها الإجماليّة بـ 13878 كلم مربّع، بعدد سكّان يفوق 695000 ساكن، موزّعين على 12 دائرة و 28 بلديّة.

وعدد الزّبائن في الكهرباء يقدّر بـ 179196 زبونا، يموّنون بشبكة كهرباء طولها 8789 كم، و128529 زبونا في الغاز، بشبكة قنوات غاز طولها 1885 كم.

وفي سنة 2020، أصبحت التسمية كالتّالي : **امتياز التوزيع – تبسّة**، تابعة للشّركة الجزائريّة لتوزيع الكهرباء والغاز SAGED.

ثانيا – عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تحليله :



المصدر : معلومات مقدّمة من طرف مصلحة الموارد البشريّة.

- **تحليل الهيكل التنظيميّ :**

للقيام بأعمال المؤسّسة في ظروف حسنة تعتمد هذه الأخيرة على مجموعة من الأقسام المصالح التي يمكن التعرّف عليها:

1- مدير التوزيع :

يعتبر المدير المسؤول الأوّل في المديرية، وتتمثل مهامه فيما يلي :

- ✓ تنظيم وتسيير ومراقبة كل الإمكانيات الموضوعة تحت تصّرفه من أجل خدمة المواطن فيما يتعلّق بتوزيع الكهرباء والغاز في أحسن الظروف.
- ✓ توجيه وقيادة أعمال إنجاز المخطّطات والبرامج والميزانيات في المديرية الخاصّة بتوزيع الكهرباء والغاز عبر اختصاص ولاية تبسّة.
- ✓ يشارك في مختلف العقود.
- ✓ يسهر على أمن المديرية كما أنه يشرف على حسن سير كل مصالح المديرية.

2- أمانة المدير(الأمانة العامة) :

تكوّن تحت إشراف المدير تكلّف بالمهام التالية :

- ✓ المراسلات والبريد (الموارد والمصالح).
- ✓ تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.
- ✓ تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير.
- ✓ طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

3- المكلّف بالشؤون القانونيّة : وكان عبارة عن قسم تابع لقسم الوسائل ثم تغيّر أصبح قسما مستقلا يعمل على حلّ الخلافات بين الموظفين، ويتمثل دورها كذلك في:

- ✓ مساعدة الهياكل في إدارة المشاكل القانونية للمؤسّسة .
- ✓ تمثيل الشّركة من مدير التوزيع بواسطة الوفد التوزيع أمام المحاكم واتخاذ إجراءات وديّة من أجل المجتمع.
- ✓ متابعة تنفيذ قرارات المحاكم .
- ✓ اتخاذ تدابير لضمان استرداد الديون من جميع الأنواع .
- ✓ إضفاء الطابع الرسمي وإدارة ملفات المطالبات .

- ✓ مراجعة وتجهيز المطالبات من جميع الأنواع .
- ✓ تعميم ونشر المعلومات المتعلقة بالمتطلبات القانونية و في صياغة العقود والمواصفات .

4- المكلّف بالاتّصال :

يلعب المكلّف بالاتّصال دورا هامّا في المؤسّسة على غرار المصالح الأخرى، وهذا راجع إلى السياسة الاتصاليّة المنتهجة من طرف المديرية، من أجل انفتاح المؤسّسة على محيطها، ولتشجيعها من جهة أخرى لمختلف النّشاطات الاتصاليّة الموجهة إلى العمال، لذا كانت الاستعانة بشخص، مهمّته الأساسية الحرص على اتّصال متناسق وفعّال، والحفاظ على صورة المؤسسة وسمعتها.

تبرز أهمية المكلّف بالاتصال من خلال حرصه على أن تؤدي مختلف النشاطات الاتصاليّة الداخلية والخارجية وظائفها ، و أن تؤدّي أهدافها الاتصالية المسطرة ، فعلى المستوى الدّاخلي يقوم المكلّف بالاتصال بما يلي:

- ✓ العمل على توفير المناخ المناسب لاتصال داخلي مرن و حيوي.
- ✓ تسهيل تدفق المعلومات بين العمال و المصالح.
- ✓ نشر مجلات و منشورات تخص المؤسسة (الإعلام الداخلي).
- ✓ إدارة الحملات الاتصالية الداخلية.
- ✓ تنظيم الأحداث الخاصة بالعمال.
- ✓ تنظيم الاجتماعات الداخلية الخاصة.

على المستوى الخارجي:

- ✓ التصريح و التصحيح لوسائل الإعلام.
- ✓ المساهمة في تنظيم الأحداث الخاصة بالمؤسسة.
- ✓ عقد المؤتمرات الصحفية.
- ✓ إدارة الحملات الاتصالية التحسيسية الخارجية.
- ✓ تنظيم الاجتماعات.

5- المكلّف بالأمن الدّاخليّ : يقوم ب :

- ✓ المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية(الحراس، الجدران...الخ)؛
- ✓ تقرير دوري إلى المسئولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها؛
- ✓ إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر؛
- ✓ إعداد مخطط الأمن الداخلي(سري جدا)بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية؛

6-المكلّف بالأمن :

تنحصر مهام المكلّف بالأمن في ما يلي:

- ✓ القيام بدور المستشار عندما يتعلق الأمر بالأمن و السلامة.
- ✓ برمجة الاجتماعات و الأحداث التي تخص السلامة.
- ✓ إدارة الحملات التحسيسية و التدريبية التي تخص أمن و سلامة العمال داخليا.
- ✓ إنجاز خطة عمل في حالة الحوادث.
- ✓ القيام بالحملات التوعية لفائدة سائقي المؤسسة.
- ✓ إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية.

7-قسم العلاقات التجارية:

هو المسؤول عن تسويق المنتجات ،وتزويد الإدارات الأخرى بالبيانات ولمعلومات التي يمكن من خلالها معرفة مكانة الشّركة في السوق، واحتياجات الزبائن...إلخ. وينقسم إلى فرعين رئيسين:

أ- **فرع الزبائن** : و الذي يقوم بالمهام التالية :

- ✓ الفوترة وتحصيل فواتير المستهلكين و الزبائن.
- ✓ بيع السندات.

ب- فرع التقنيات التجارية : من نشاطا هذا الفرع ما يلي:

- ✓ استقبال الزبائن و مسك طلبات التزود بالخدمة.
- ✓ فتح ملفات خاصة بالزبائن الجدد.
- ✓ إصدار أوامر التزويد بالخدمة.
- ✓ المتابعة المستمرة للأقساط المالية المدفوعة من قبل الزبائن.
- ✓ **8- قسم الدراسات والأشغال (الكهرباء والغاز)** له ثلاث مصالح هي:

أ -**مصلحة الدراسات والأشغال** : تقوم بكلّ ما يتعلّق بالدّراسة (الموقع، المخططات...الخ)؛

ب -**مصلحة السّوق والبرمجة** : إنشاء الطلبات الخاصّة برخص الحفر، البناء، استقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال، المرسل من مصلحة الدراسات، وغيرها من مهام تخصّ السّوق والبرمجة؛

ج- مصلحة تسيير الاستثمار : ومن مهامها :

- ✓ تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع، متابعة تنفيذها؛
- ✓ استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع؛
- ✓ إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع(الفيزيائية والمالية)؛
- ✓ فتح وإغلاق رخص البرامج.

9-مصلحة المالية و المحاسبة:

تنقسم إلى ثلاث فروع ،هي :

ا - **فرع الاستغلال المحاسبيّ** : ينقسم بدوره إلى:

- **العمليات التجارية :**

✓ تسوية العمليات المالية و تسديد الحقوق للمؤسسات المستفيدة من المشاريع المتعلقة بالغاز و الكهرباء.

✓ التسوية المحاسبية للمصاريف البسيطة اليومية كمصاريف تكريم العمال، ومصاريف الحفلات، وتسديد مستحقات الوكالات الخاصة للاتصال في حالة التعامل معها.

- **العمليات المحاسبية :**

✓ الموردين : التعامل مع مختلف المؤسسات المستفيدة من المشاريع المتعلقة بالغاز و الكهرباء.

✓ الأجور : معاينة مرتبات العاملين الصادرة من طرف المؤسسة و القيام بمختلف المقاربات البنكية و المحاسبية.

ب- فرع المالية : ومن مهامه :

- ✓ تقديم تراخيص محاسبية لمختلف المصالح.
- ✓ مراقبة الإلتزام بمختلف القوانين المالية.
- ✓ متابعة الحسابات البنكية.
- ✓ مراجعة و تصحيح الأخطاء المحاسبية.

- ✓ تسوية حسابات الخزينة.

ج- فرع الميزانية و مراقبة التسيير: يهتمّ بـ :

- ✓ مسك حسابات الميزانية.
- ✓ تزويد المصالح الأغلفة المالية.
- ✓ إعداد لوحات القيادة الخاصة بكل مصلحة.

10- قسم الموارد البشرية :

يضمن قسم الموارد البشرية سياسة تسيير الموظفين على مستوى منطقة التوزيع ، ويحدد الشروط الداخلية لتطبيق هذه السياسة التي تضمن السير الحسن للعمال، ويقوم هذا القسم أيضا ب:

- ✓ تنسيق أنشطة الموظفين داخل مديرية التوزيع ، بما في ذلك تجنيد والاستقبال / التكامل ، وتعيين والترقية والنقل...
- ✓ عنصر في تنفيذ المشروع من السياسات والخطط وتدريب الموظفين والمشاركة.
- ✓ تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية التي بدأتها المديرية العامة.
- ✓ التأكد من إعداد وتشغيل خطط الأجور والعناصر المتغيرة للعودة سجلات الرواتب، وتجهيز المطالبات.
- ✓ ضمان التنظيم الإداري للموظفين.
- ✓ تزويد مديري الإدارة وكبار مديرية التوزيع.
- ✓ مراقبة وتحديث ملفات محسوبة للموظفين.
- ✓ التأكد من حفظ السجلات الإدارية للموظفين
- ✓ إعداد وتنفيذ العناصر المتعلقة بالأعمال الوظيفية وفقا للوائح.
- ✓ ضمان ومراقبة والتحكم في ظروف تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.
- ✓ ضمان التطبيق المتسق لتنظيم و مراقبة تنفيذها.
- ✓ أن يقدم إلى التسلسل الهرمي للتشوهات في التنظيم.
- ✓ التنسيق مع مركز الصحة المهنية والوكالات الخارجية.
- ✓ وضع الميزانية ، وإدارة العقود وإدارة الموارد البشرية لوحة أجهزة القياس.
- ✓ ضمان تجميع إحصاءات موظفي مديرية التوزيع والاعتمادية السيطرة.

- ✓ خطط في المدى المتوسط والطويل.
- ✓ ضمان الحفاظ على الموظفين الإحصائية ، وتحديثها و إإضفاء الطابع الرسمي على لوحة أجهزة القياس في إدارة التوزيع بأكملها.
- ✓ مراقبة والسيطرة على الوحدات المخصصة قاعدة التدريب.
- ✓ تقديم الدعم والمساعدة للوحدات الأساسية للمنظمة محددة لعمليات التدريب.

11- قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية : يقوم ب :

- ✓ تسيير وصيانة العتاد ألمعلوماتي على مستولى المديرية والمصالح التقنية لها؛
- ✓ تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع الفواتير الكهربائية؛
- ✓ تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات؛
- ✓ صيانة أجهزة الكمبيوتر
- ✓ تركيب وتحديث أنظمة التشغيل المرافق العامة.
- ✓ تشخيص وإصلاح الإعطاب.
- ✓ تقديم المشورة والمساعدة للمستخدمين.
- ✓ جدول منتظم في مكاتب المبيعات لصيانة المعدات.

12- القسم التقني للكهرباء :

1.مصلحة المراقبة :

- مراقبة الشبكات الكهربائية.
- السهر التوزيع الجيد للطاقة.
- الإسهام في تطوير الشبكة الكهربائية عن طريق تسجيل عمليات التوسيع وصيانة الشبكات.

2 - مصلحة الصيانة :

- تسير المحوالت الكهربائية. الإسهام في تطوير الشبكة الكهربائية عن طريق تسجيل عمليات التوسيع وصيانة الشبكات .
- صيانة التجهيزات الكهربائية .

- مراقبة فرق العمل على الشبكات تحت الضغط المتوسط ، تحديد وصيانة الأعطاب الكهربائية للشّبكات.

3- مصلحة التحكم عن بعد:

- استقبال المكلمات الهاتفية وتسجيلها،
- تحديد الأعطاب عن بعد،

13- القسم التقني للغاز:

1 ـ مصلحة المراقبة :

- مراقبة الشبكات الكهربائية.
- السهر التوزيع الجيد للطاقة .
- الإسهام في تطوير الشبكة الكهربائية عن طريق تسجيل عمليات التوسيع وصيانة [الشبكات

2- مصلحة الصيانة :

- تسير المحولات الكهربائية. الإسهام في تطوير الشبكة الكهربائية عن طريق تسجيل عمليات التوسيع وصيانة الشبكات .
- صيانة التجهيزات الكهربائية.
- مراقبة فرق العمل على الشبكات تحت الضغط المتوسط.
- تحديد وصيانة الإعطاب الكهربائية للشبكات.

14- قسم الإدارة ومتابعة الصفقات :

- تقوم بإدراج وتقييم الصفقات العمومية والخاصة والمتوسطة بالشركة محليا.
- دراسة ومتابعة الأعمال ومدى تنفيذيها وبعثها إلى الإدارة المركزية للشركة العامة (كهرباء – غاز – منشآت داخلية وخارجية).

15- قسم التخطيط والمنشات :

- هو قسم المكلف بالدارسات الآنية والمستقبلية للشبكات (الكهرباء والغاز)
- تكوين الملفات الخاصة بالعالقات مع الإدارات المحلية والإدارة العامة للشركة.

ثالثا- أهداف ومهام مديرية التوزيع –تبسة- لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) :

كأيّ مديرية فالمديرية الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز(تبسة)لها مهام يجب تلبيتها كما أنّ لها أهدافلتسعى لتحقيقها، إلا أنّ هدف هذه الأخيرة – بطبيعتها شركة صناعية وتجارية – ليس الربح بشكل أساسيّ، بل تسعى نحو تلبية المصلحة العامة والسعي وراء إرضاء زبائنها.

أ -أهداف مديرية التوزيع –تبسة- لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) :

- ✓ خلق الثروة المادية المعنوية من أجل تلبية رغبات الأشخاص عمال الشركة سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها؛
- ✓ نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية؛
- ✓ إنشاء وتسيير الشبكات الناقلة للكهرباء والغاز الموجهة نحو تغذية السوق الداخلية والخارجية؛
- ✓ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن يترتب عنه فائدة لسونلغاز وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة؛
- ✓ التحكم والتوزيع في نشاطها مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات بهدف الترقية والتحسين الدائم لشهرتها؛
- ✓ الوصول إلى تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتلبية الحاجات ورغبات المستهلكين؛
- ✓ أن تكون الفائدة في الميدان الخاص بالغاز الطبيعي.

ب -المهام الموكلة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) تبسة :

تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديرية الوسط لاستعماله في الخدمات التي تقوم بها، وكلّ النشاطات التي تمارسها، ومن مهامها ما يلي :

- ✓ تطبيق السياسات التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة(الكهرباء، والغاز) بأسعار معقولة وبأمان ونوعية جيدة، كما تسعى الشركة لتخفيض تكلفة منتجاتها والاستمرارية في الخدمات؛
- ✓ تسيير الموارد البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن؛

- ✓ تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة والمقاطعات؛
- ✓ توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية؛
- ✓ استمرارية الخدمات والمشاركة في تنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع ، وبالتالي خلق مناصب شغل متخصّصة ومتميزة.

المبحث الثّاني : الإجراءات المنهجيّة للدّراسة

المطلب الأوّل : منهجيّة الدّراسة

من أجل تحقيق أهداف الدّراسة تمّ استخدام المنهج الوصفيّ التحليليّ والذي يعرف بأنّه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة وموضوع محدّد في البحث، حيث يتناول أحداث وظواهر وممارسات متاحة للدّراسة والقياس، كما هي تدخل الباحث في مجرياتها والتفاعل معها، وبغرض التعرف إلى أيّ مدى يمكن أن تؤثر الحوكمة على جودة التقارير الماليّة، وذلك بالاعتماد على نوعين أساسيين من مصادر البيانات والمعلومات :

المصادر الأوّليّة :

لقد تمّ استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات من أفراد عيّنة الدّراسة اللازمة حول موضوع البحث، ومن ثمّ تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائيّة المناسبة، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدّراسة.

البيانات الثانوية :

تتمّ من خلال بيانات الجأن ب النظري وهي الكتب والدوريات واستخدام الانترنت والأبحاث والدّراسات السّابقة التي تساهم في إثراء هذه الدّراسة.

1-مجتمع و عيّنة الدّراسة :

يتكوّن مجتمع الدّراسة من إداريين ومسيرين وموظفين بمؤسّسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز (تبسّة) محلّ الدّراسة الذين تجاوبوا مع الطّالب، وتمّ تحديد عيّنة الدّراسة من مجتمع الدّراسة بطّريقة العيّنة العشوائيّة الطبقيّة من مجتمع الدّراسة، أمّا بالنّسبة لحجم العيّنة لم يتمّ تحديدها مسبقا ، قبل توزيع استمارة الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع 50 استمارة على إطارات وموظّفي شركة سونلغاز (تبسّة)، حيث كنّ التّوزيع عن طريق التّسليم والاستلام غير المباشر ؛ أي إعادة الاتّصال مرّة ثانية بالفرد للاستلام ، وقد تمّ استرداد خمسا وأربعين (45) استمارة مع ضياع خمس (05) استمارات.

وقد تمّ استبعاد سبع (07) استمارات، نظرا لعدم تحقّق الشّروط المطلوبة ، وبذلك يكون عدد الاستمارات الخاضعة للدّراسة ثماني وثلاثين (38) استمارة.

جدول رقم (01): يوضّح توزيع الاستمارات الموزّعة على أفراد العيّنة

البيان	عدد التكرارات	النّسبة المئوية %
الاستمارات الصّالحة للتحليل	38	% 76
الاستمارات المفقودة	5	% 10
الاستمارات الملغاة (الغير كاملة أو الواردة بعد الأجل)	7	% 14
المجموع	50	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على فرز استمارات الاستبيان.

2- حدود الدّراسة الميدانيّة :

تتمثّل حدود الدّراسة الميدانيّة التي تمّ إجراؤها في تحديد المكان، والفترة الزّمانيّة التي استغرقتها الدّراسة، والموضوع الذي تمّ تناوله، وذلك كما يلي :

ا- **الحدود المكانيّة** : اقتصرت الدّراسة على مؤسّسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز (تبسّة).

ب- الحدود الزمنية : لقد تمّ إجراء الدّراسة الميدانيّة في الفترة الممتدّة ما بين أفريل وماي 2021، وذلك بداية بإعداد استمارة الاستبيان وتوزيعها، واسترجاعها ، وجمع البيانات وتحليلها، للإجابة على إشكاليّة البحث واختبار الفرضيات.

المطلب الثّاني: أدوات الدّراسة والوسائل الإحصائيّة المستخدمة :

أوّلا- أدوات الدّراسة :

1- استمارة الاستبيان :

تعدّ استمارة الاستبيان من أهمّ الأدوات الرئيسيّة في جمع المعلومات والبيانات في استخدام البحوث، وذلك نظرا لسهولة معالجة البيانات، والنتائج المتحصّل عليها، لذا اعتمدنا على أسلوب التحرّي المباشر لاختبار جملة من الفرضيات المرتبطة بالموضوع، عن طريق التقرّب المباشر من أهمّ الأطراف الفعّالة في المؤسّسة باستخدام الاستبيان الذي أصبح الخيار الملائم لقياس درجة تطابق الآراء ووجهات النظر.

- ✓ **مراحل إعداد الاستبيان :**

مرّت عملية إعداد الاستبيان بعدّة مراحل، حيث قمنا في بداية الدّراسة بجمع المعلومات، ثمّ بعد ذلك صياغة الأسئلة وعرضها على المشرف ، ليقوم بتعديلها حسب ما يراه ، وإخضاعها للتحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة، في مجال المحاسبة والمالية، وهذا بغية التأكّد من سلامة بناء الاستبيان من حيث :

- الصّياغة واضحة ومفهومة،
- هل هناك أيّ غموض في صياغة ؟
- هل يخدم كلّ سؤال الإشكاليّة محلّ الدّراسة؟
- هل تغطّي مجموع الأسئلة الإشكاليّة؟

وبعد عمليّة التحكيم قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على الموظّفين، حيث يحتوي الاستبيان على مقدّمة عامّة حول موضوع محلّ الدّراسة، لشرح أهداف هذا الاستبيان، كما يحتوي على قسمين من الأسئلة : القسم الأوّل يتمثل في المعلومات الشخصية لأفراد العيّنة (الجنس، العمر، المستوى العلميّ، التخصّص العلميّ ، طبيعة الوظيفة ، الخبرة المهنيّة)، أمّا القسم الثّاني فخصّص للأسئلة الخاصّة بالدّراسة، حيث تمّ تقسيمه إلى محورين كما يلي:

المحور الأوّل : ويتضمّن اثني عشر(12) سؤالا يعكس مدى التزام مؤسّسة سونلغاز بمبادئ الحوكمة.

المحور الثّاني: ويتضمّن اثني عشر (12) سؤالا يتعلّق بدرجة المخاطر التشغيليّة و إدارتها في مؤسّسة سونلغاز.

ثانيا- الأدوات الإحصائيّة والقياسيّة المستخدمة :

لقد تمّت صياغة هذه الأسئلة بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي (LIKERT SCALE) المكوّن من خمسة أوزان، وحتّى يتسنّى لنا تحديد آراء العيّنة المبحوثة حول الأسئلة التي تناولها الاستبيان، وذلك كما هو موضّح في الجدول التّالي:

جدول رقم(02) : يوضّح مقياس ليكارت الخماسيّ المعتمد في الدّراسة

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب

ولتحديد طول الخلايا(فئات) مقياس ليكارت الخماسي المستخدمة في المحاور، تمّ حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت الخماسي (5-1=4) ، حيث تمثّل 4 عدد الفئات (من1 إلى 2 تمثل الفئة الأولى، من 2 إلى 3 تمثّل الفئة الثانية)، من 3 إلى 4 تمثّل الفئة الثّالثة، من4 إلى 5 تمثّل الفئة الرّابعة)، بينما تمثل 5 عدد الدرجات، ويحسب طول الفئة من خلال تقسيم عدد الفئات على عدد الدرجات (4 / 5=0.8) ، وبعد ذلك يتمّ إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1)، وذلك لتحديد الحدّ الأعلى لأوّل خليّة أو فئة(0.8+1=1.8) ، وهكذا يصبح التوزيع كما في الجدول التّالي:

جدول رقم (03) : يوضّح معايير تحديد الاتّجاه.

الفئة	[1.8-1]	[2.6-1.8]	[3.4-2.6]	[4.2-3.4]	[5-4.2]
الدّرجة	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
الإجابة عن الأسئلة	غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشّدة

المصدر: من إعداد الطّالب.

المطلب الثّالث : أساليب المعالجة الإحصائيّة :

بعد الحصول على البيانات وجمعها تأتي عمليّة التحليل والتي تتطلّب بعض الأساليب الإحصائيّة، وقد تمّ استخدام برنامج الحزم الإحصائيّة للعلوم الاجتماعيّة ($SPSS_{21}$) لتحليل إجابات أفراد عيّنة الدّراسة، حيث يتمّ الحصول على النتائج مباشرة بعد تفريغ البيانات في البرنامج، وكذلك برنامج (EXCEL) لم عالجة البيانات في شكل جداول ورسومات بيانية، حتى تسهل علينا عمليّة الملاحظة و التحليل.

1-أساليب الإحصاء الوصفيّ : وتمّ فيه استخدام الاختبارات الإحصائيّة التّالية :

ا- **التوزيعات التكراريّة :** تهدف إلى التعرّف على تكرار الإجابات عند أفراد العيّنة، والحصول – أيضا- على مختلف الأشكال البيانيّة، من دوائر نسبيّة، أعمدة...الخ، التي تساعدنا على معرفة خصائص العيّنة المدروسة.

ب- **النّسب المئويّة :** تمّ استخدام النّسب المئويّة لمعرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا كلّ بديل من بدائل الأجوبة عن أسئلة الاستمارة.

ج- **المتوسّط الحسابيّ :** وذلك لمعرفة اتّجاه آراء المستجوبين حول كلّ عبارة من عبارات الاستبيان؛ وهو أحد مقاييس النزعة المركزيّة، بحيث يكون اتّجاه هذه النّزعة إيجابيّ إذا تعدّى الوسط الحسابيّ نقطة المنتصف، وقد اعتمد من أجل معرفة مدى تركّز الإجابات في اختيار معيّن لدى أفراد العيّنة.

د- **الانحراف المعياريّ :** تمّ استخدامه للتعرّف على مدى انحراف إجابات أفراد العيّنة لكلّ عبارة عن متوسّطها الحسابيّ، ويلاحظ أنّ الانحراف المعياريّ يوضّح التشتّت في إجابات أفراد العيّنة.

2 -أساليب الإحصاء الاستدلاليّ : وتمّ فيه استخدام الاختبارات الاحصائيّات التّالية :

ا- **معامل الارتباط :** وذلك لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيّر التّابع والمستقل، وقوّة العلاقة حيث يكون الارتباط قويّا عند اقتراب قيمته من الواحد الصّحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصّفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طرديّ، وعندما تكون القيمة سالبة يكون الارتباط عكسيّ.

ب- أفراد **معامل الثبات ألفا كرونباخ (alpha cronbach's)** : ويستخدم لإجراء اختبار الثبات لعبارات الاستمارة ، أو بعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في النتائج، وعدم تغيّرها بشكل كبير لو تمّ إعادة توزيعها على المجتمع عدّة مرّات خلال فترة زمنيّة معيّنة. ويأخذ قيمة تتراوح بين الصّفر والواحد، وكما هو معروف في مجال العلوم الاجتماعية فإنّ معامل الثبات يكون مقبولا ابتداء من 0.6 إلى غاية الواحد الصحيح.

ج- الانحدار البسيط : هو دراسة للتوزيع المشترك لمتغيرين، أحدهما متغيّر يقاس دون خطأ ويسمّى متغيّرا مستقلا، ويرمز له بالرمز ، والآخر يأخذ قيما تعتمد على قيمة المتغيّر المستقل، ويسمّى التّابع، ويرمز له بالرمز Y يستخدم لاختبار الفرضيا ، والهدف من دراسته هو إيجاد دالّة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع، والتي تساعد في تفسير التغيّر الذي يطرأ على المتغير التابع (Y)، تبعا لتغيّر قيم المتغيّر المستقل(X) ويمكن تفسير العلاقة في المعادلة التالية :

د- اختبار تحليل التباين الأحادي-ذو الاتجاه الواحد One Way Analysis of A NOVA(variance): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات البيانات.

2- صدق وثبات أداة الدّراسة : يقصد بثبات الاستبيان أنّ (هـ) يعطي نفس النتيجة لو تمّ إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرّة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أنّ ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تمّ إعادة توزيعها على أفراد العيّنة عدّة مرات، خلال فترات زمنيّة معيّنة. وقد تمّ التحقق من ثبات استبيان الدّراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول يمثّل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان:

جدول رقم (04): يوضّح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

العيّنة	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ	نسبة الصدق و الثبات
38	24	0.912	%91

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

يتّضح من خلال الجدول أنّ معامل الفا كرونباخ كان بقيمة 0.912، وهي قيمة مقبولة جدا، وهذا يطمئن بثبات أداة الدّراسة، وتجدر الإشارة إلى أنّ معامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد، فإذا كانت قيمة المعامل تساوي الصّفر ، فهذا دليل على أنّه ليس هناك ثبات في البيانات، والعكس إذا كان يساوي الواحد، فهذا يدلّ على الثبات التّام للبيانات.

وكما هو معروف في مجال العلوم الاجتماعيّة فإنّ معامل الثبات يكون مقبولا ابتداء من القيمة 0.6 وأكبر من هذه القيمة يكون هناك اتّساق في النتائج عند تطبيق أداة الاستبيان مرّات عديدة . أمّا بالنّسبة لمعامل الصّدق فقد كان 0.954 بنسبة 95%، وهي أيضا نسبة جيّدة ، ومعامل الصّدق هو الجذر التربيعيّ لمعامل الثبات ألفا، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات هذا الاستبيان، وصلاحيته لتحليل النتائج.

المبحث الثّالث : دراسة نتائج الاستبيان وتحليلها

المطلب الأوّل : التحليل الوصفيّ لخصائص العيّنة المدروسة :

توزيع أفراد العيّنة حسب الجنس:

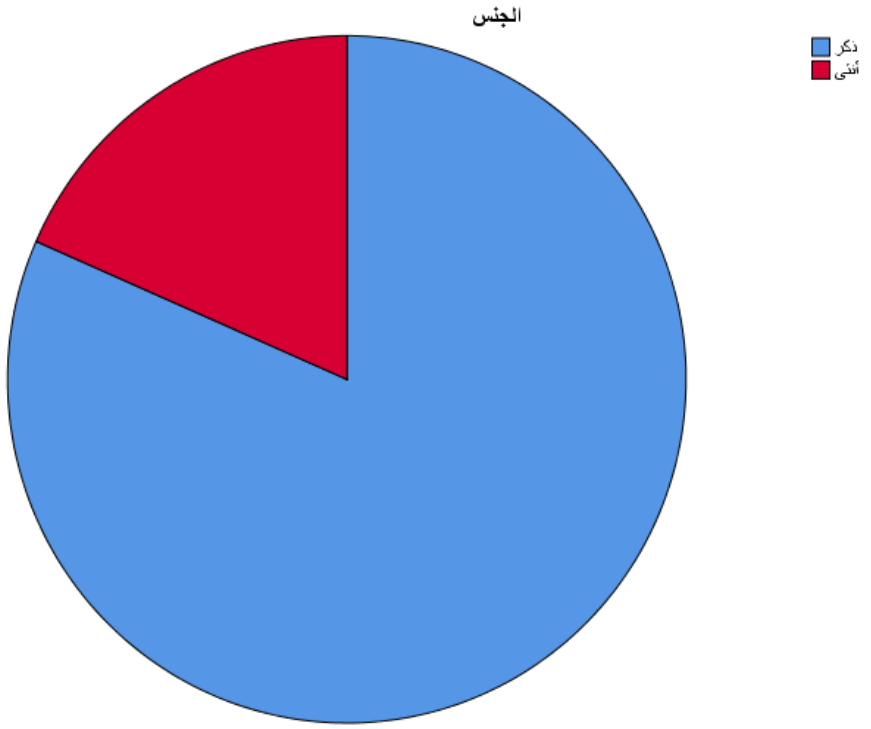
جدول رقم (05) : يوضّح توزيع أفراد العيّنة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	31	% 81.6
أنثى	7	% 18.4
المجموع	38	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أنّ نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث من مجموع أفراد العيّنة، حيث بلغ عدد الذكور واحدا وثلاثين (31) أي ما يعادل81.6 % ، في حين بلغ عدد الإناث سبعًا (07) أي ما يعادل 18.4 %، وهذا يدلّ على تفوّق جنس الذكور في التوظيف على جنس الإناث في المؤسّسة، محل الدّراسة، وهذا ما يوضّحه الشّكل التّالي :

شكل رقم (08) : يوضّح توزيع أفراد العيّنة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبرنامجExcel

2- توزيع أفراد العيّنة حسب العمر:

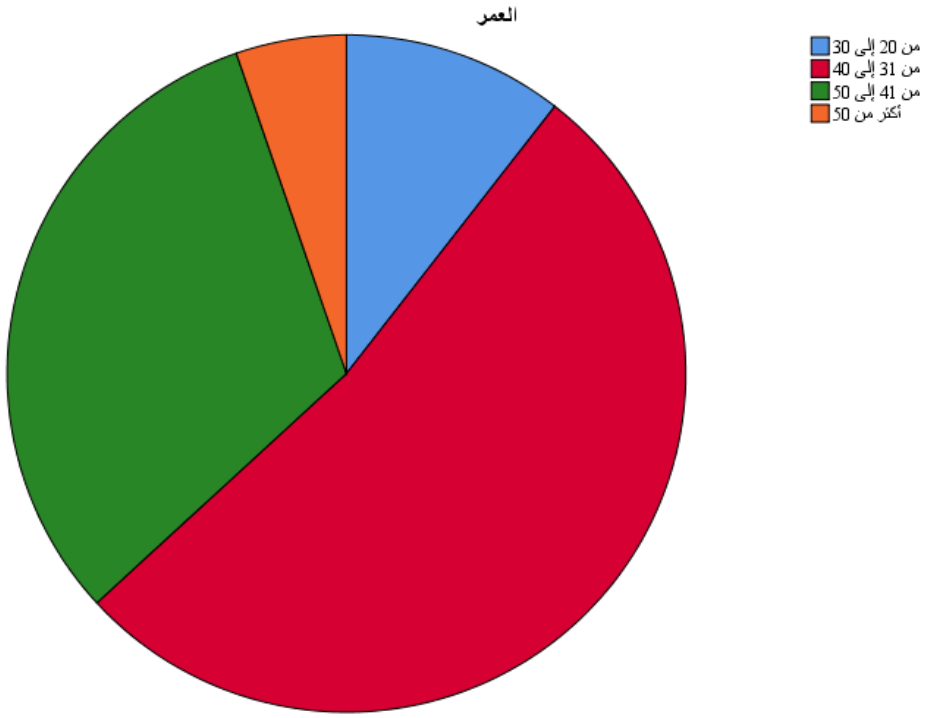
جدول رقم (06) : يوضّح توزيع أفراد العيّنة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
من20 إلى 30	4	% 10.5
من31 إلى 40	20	% 52.6
من41 إلى 50	12	% 31.6
أكثر من 50	2	% 5.3
المجموع	38	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول يتضّح لنا توزيع النّسب حسب العمر لأفراد العيّنة حيث تمثّل نسبة 10.5% أعمارهم بين 20 و 30 سنة، أمّا فيما يخصّ الفئة من 31 إلى 40 سنة فقد كانت نسبتهم 52%، أمّا الفئة من 41 إلى 50 سنة فقد مثلوا 31.6% ، من مجموع العيّنة وأيضا أقلّ نسبة ب 5.3% فكانت للفئة أكثر من 50 سنة، وتدلّ النتيجة السّابقة على التنوّع في مستوى أعمار أفراد العيّنة، ممّا يعكس وجود خبرات متنوعة، وهذا ما يخدم أهداف المؤسّسة. والشكل التالي يوضّح تنوّع الفئات العمريّة في المؤسّسة :

شكل رقم (09) : يوضّح توزيع أفراد العيّنة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبرنامج Excel

3- توزيع أفراد العيّنة حسب المستوى العلميّ :

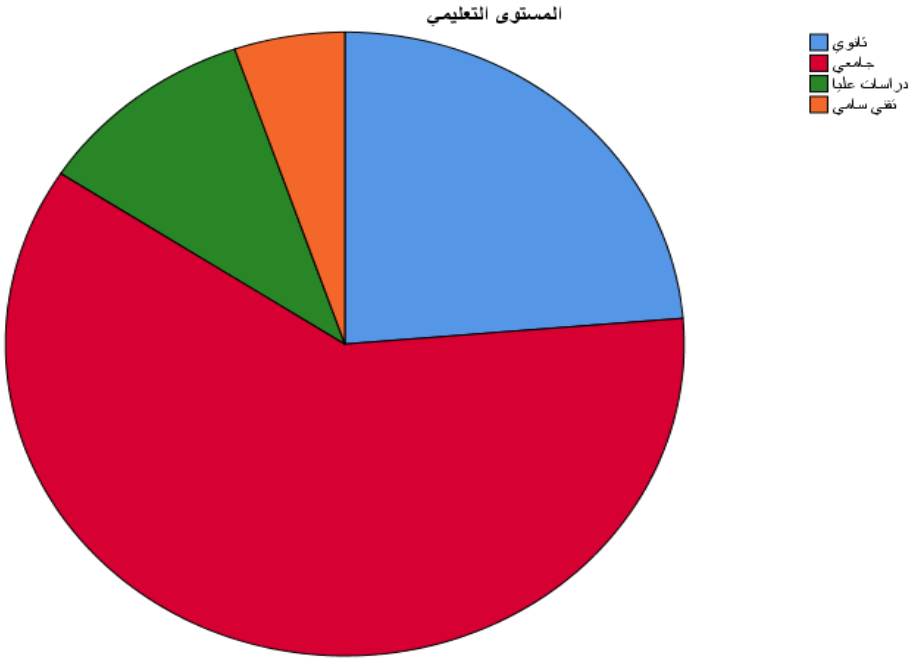
جدول رقم (07) : يوضّح توزيع أفراد العيّنة حسب المستوى العلميّ

المستوى العلميّ	التّكرار	النّسبة
ثانويّ	9	% 23.7
جامعيّ	23	% 60.5
دراسات عليا	4	% 10.5
تقني سامي	2	% 5.3
المجموع	38	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss

يلاحظ من الجدول والشكل أن غالبية أفراد العيّنة من حاملي الشهادة الجامعية إذ قدّر عددهم ب3 2 عاملا بنسبة 60.5% ، ثم تليها فئة الثانوي، وعددهم 9 ؛ أي بنسبة 23.7% ، وهذا ما يدلّ على أنّ المؤسّسات الجزائرية أصبحت تعتمد على الأفراد ذوي المستوى الدّراسيّ العاليّ، في حين بلغت نسبة الدّراسات العليا 10.5% ممثلة بأربعة أفراد ، وأخيرا فئة تقني سامي بفردين ، وبنسبة 5.3%، ومنه فإنّ العيّنة مؤهّلة بدرجة علميّة كافية لتكون على دراية بكلّ المعلومات والقضايا بالمؤسّسة وهذا ما يفسّر أنّ أغلب إجابات العيّنة تتّسم بالموضوعية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشّكل التّالي :

شكل رقم (10) : يوضّح توزيع أفراد العيّنة حسب المستوى العلميّ



المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبرنامج Excel

4- توزيع أفراد العيّنة حسب التخصّص العلميّ :

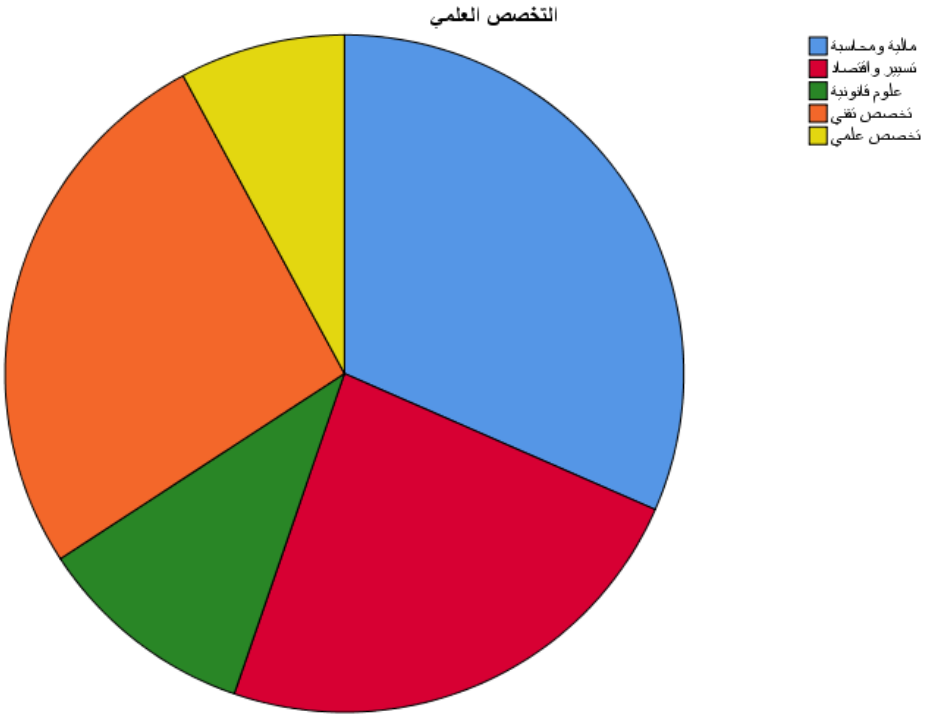
جدول رقم(08) : يوضّح توزيع أفراد العيّنة حسب التخصّص العلميّ

التخصّص العلميّ	التكرار	النّسبة
مالية ومحاسبة	12	% 31.6
تسيير واقتصاد	9	% 23.7
علوم قانونية	4	% 10.5
تخصّص تقنيّ	10	% 26.3
تخصّص علميّ	3	% 7.9
المجموع	38	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أنّ أكبر نسبة ك انت لتخصّص مالية ومحاسبة ب 31.6%، متبوعة بالتخصّص التقني بنسبة 26.3%، أمّا فيما يخصّ تخصّص تسيير واقتصاد فقد ك ان بنسبة 23.7%، ثمّ العلوم القانونيّة بنسبة 10.5%، وأخيرا التخصّص العلميّ بنسبة 7.9%، وهذا كما هو موضّح في الشّكل التّالي:

شكل رقم (11) : يوضّح توزيع أفراد العيّنة حسب التخصّص العلميّ



المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبرنامج Excel

5- توزيع أفراد العيّنة حسب طبيعة الوظيفة :

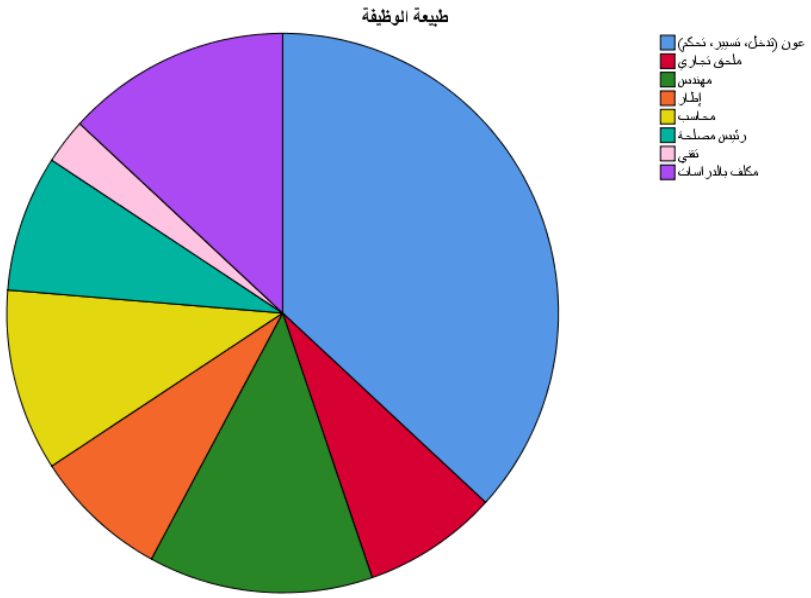
جدول رقم (09) : يوضح توزيع أفراد العيّنة حسب طبيعة الوظيفة

طبيعة الوظيفة	التكرار	النّسبة
عون(تدخل، تسيير، تحكّم)	14	% 36.8
ملحق تجاري	3	% 7.9
مهندس	5	% 13.2
إطار	3	% 7.9
محاسب	4	% 10.5
رئيس مصلحة	3	% 7.9
تقني	1	% 2.6
مكلف بالدراسات	5	% 13.2
المجموع	38	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه، وبالنّظر إلى تكرارات أفراد عيّنة الدّراسة والبالغ عددهم 38 فردا، نلاحظ أنّ نسبة أعوان (تدخل، تسيير، تحكم) هي 36.8 % ، وهي أكبر نسبة ، ونسبة المهندسين والمكلّفين بالدّراسات فقد ك انت متساوية وهي 13.2%، بينما نسبة الملحق التّجاريّ ورؤساء المصالح والإطارات أيضا ك انت متساوية ، وتمثلت في 7.9%، وكانت نسبة المحاسبين 10.5%، وأخيرا كان هناك تقني واحد في هذه العيّنة بنسبة 2.6%، وهذا كما هو موضّح في الشّكل التّالي :

شكل رقم (12) : يوضّح توزيع أفراد العيّنة حسب طبيعة الوظيفة



المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبرنامج Excel

6- توزيع أفراد العيّنة حسب الخبرة المهنيّة :

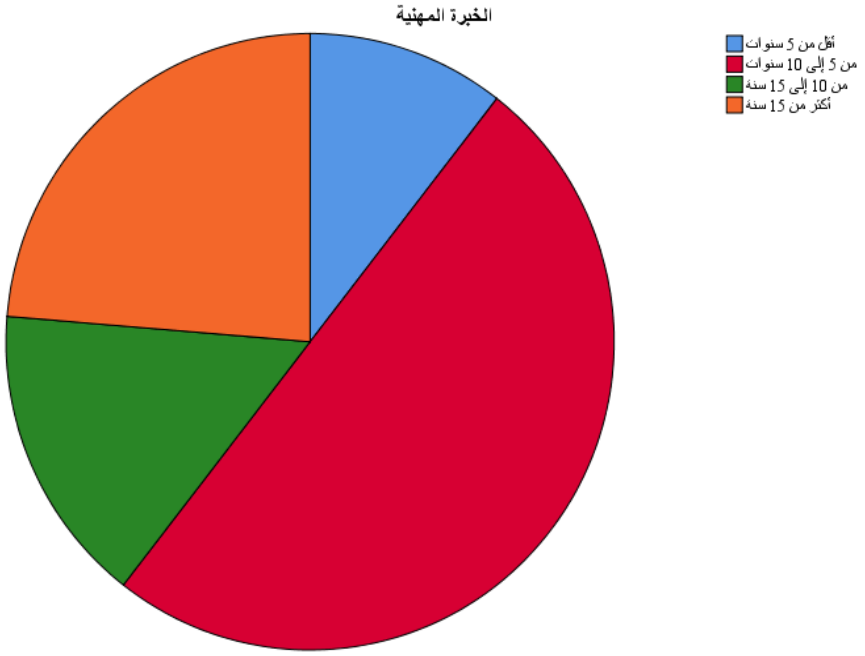
جدول رقم (10) : يوضح توزيع أفراد العيّنة حسب الخبرة المهنيّة

الخبرة المهنيّة	التكرار	النّسبة
أقل من 5 سنوات	4	% 10.5
من 5 إلى 10 سنوات	19	% 50.0
من10 إلى 15 سنة	6	% 15.8
أكثر من 15 سنة	9	% 23.7
المجموع	38	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج spss

يلاحظ من خلال الجدول أنّ غالبية أفراد عيّنة الدّراسة كانت سنوات خبرتها في المؤسّسة محلّ الدّراسة من 5 إلى 10 سنوات ،وعددهم 19 أي بنسبة 50% ، تليها فئة الموظفين أكثر من 15 سنة وعددهم 9 بنسبة 23.7 % ، ثمّ فئة الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة من10 إلى 15 سنة، وعددهم 6 بنسبة 15.8% ، والذين لديهم خبرة أقلّ من 5 سنوات يمثلون أقلّ نسبة ب10.5%، حيث نلاحظ أنّ حوالي نصف عدد أفراد العيّنة المدروسة ذات خبرة كبيرة ، وهذا ما يعزّز الثقة في إجاباتهم، والاعتماد عليها في التحليل. والشّكل التالي يوضّح توزيع أفراد العيّنة حسب سنوات الخبرة :

شكل رقم (13) : يوضح توزيع أفراد العيّنة حسب الخبرة المهنيّة



المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وبرنامج Excel

المطلب الثّاني : عرض نتائج الدّراسة الميدانيّة وتحليلها

أوّلا – "مدى التزام مؤسّسة سونلغاز بمبادئ وآليات الحوكمة "

جدول رقم (11) : يوضّح النتائج المتحصّل عليها حول إجابات المحور الأوّل، والمتعلّق بمدى التزام مؤسّسة سونلغاز بآليات الحوكمة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسّط الحسابيّ	الانحراف المعياريّ	درجة الموافقة
1	يتمّ الالتزام بكافة الضّوابط والتعليمات التي يتضمّنها القانون الدّاخليّ للمؤسّسة.	3.95	0.985	موافق
2	تتمتّع الهيئات الإشرافيّة والرقابيّة والمتمثلة في لج ان الرّقابة والتدقيق بالسّلطات والصّلاحيات اللازمة لأداء مهامها.	3.74	0.860	موافق
3	يقوم مجلس الإدارة بوضع مخطّط وأهداف إستراتيجيّة للمؤسّسة .	3.82	0.926	موافق
4	هناك آلية عمل فعّالة وتنسيق بين أصحاب المصالح (الزبائن ، العمّال ، الموردين) لضمان استمرارية المؤسّسة.	3.76	0.913	موافق
5	يتمّ تنظيم اجتماعات دوريّة بين موظفي مؤسّستكم والإدارة العليا من أجل أخذ رأي الموظفين في طرق تنفيذ العمل، ومقترحاتهم لتحسين الأداء.	3.11	1.085	محايد
6	يحصل أصحاب المصالح (الزبائن، الموردين، العمال...) على تعويض عند انتهاك حقوقهم من طرف المؤسّسة.	3.53	1.033	موافق
7	تتمّ عملية التدقيق والمراجعة المحاسبيّة وفقا لمتطلبات الإفصاح والشفافيّة .	3.68	0.933	موافق
8	تقوم المؤسّسة بالإعلان والإفصاح عن معلوماتها المحاسبيّة والماليّة بشكل دوريّ وبشفافية عالية.	3.47	1.179	موافق

9	يساعد التدقيق الداخليّ في الحدّ من الأخطاء والحفاظ على أموال المؤسّسة.	3.87.	0.875	موافق
10	استقلاليّة المدقق الدّاخليّ والخارجيّ تسمح باكتشاف كافة الأخطاء والتلاعبات الماليّة في المؤسّسة.	3.95	0.837	موافق
11	التدقيق الداخليّ هي الوسيلة الفعّالة لتقييم أداء مختلف الوظائف والأنشطة داخل المؤسّسة.	3.97	0.753	موافق
12	يتمّ تقديم كافة المعلومات اللازمة لتسهيل عمل المدقّق الخارجيّ.	3.87	0.875	موافق
المتوسّط الحسابيّ والانحراف المعياريّ لمحور مبادئ الحوكمة		3.7259	0.58121	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول نستنتج أنّ :

- **العبارة الأولى** : بلغ فيها المتوسّط الحسابيّ لعيّنة الدّراسة 3.95، ويعود ارتفاع هذه القيمة لتوجه مجمل الإجابات لدرجة الموافقة، وهذا ما يدلّ على التزام الموظفين في المؤسّسة بكافة الضّوابط والقوانين، والذي يؤدّي بدوره إلى تعزيز العدالّة بينهم. أمّا بالنسبة للانحراف المعياريّ فهو 0.985، وهو ما يفسّر عدم تشتت واختلاف آراء أفراد عيّنة الدّراسة حول هذه العبارة.

- **العبارة الثّانية** : بلغ متوسّطها الحسابيّ 3.74، وهذا يفسّر توجّه مجمل الإجابات لدرجة "موافق" ، حيث أنّ توفّر هذه الفقرة من شأنه المساهمة في تحديد المسؤوليات ، في حين بلغ الانحراف المعياريّ 0.860 ، وهذا ما يفسّر عدم اختلاف إجابات أفراد عيّنة الدّراسة.

- **العبارة الثّالثة** : بلغ المتوسّط الحسابيّ فيه 3.82، وتعكس هذه القيمة توجّه معظم إجابات الأفراد إلى درجة موافق، وهذا يدلّ على أنّ المؤسّسة لديها أهداف و مخططات إستراتيجية للمؤسسة، في حين بلغ للانحراف المعياريّ 0.926 وهذا يدلّ على عدم اختلاف وجهات نظر أفراد عيّنة الدّراسة حول هذه العبارة.

-**العبارة الرّابعة** : بلغ متوسّطها الحسابيّ3.76 أي أنّ معظم إجابات الأفراد بدرجة موافق، في حين بلغ للانحراف 0.913، وهو يفسّر عدم اختلاف إجابات أفراد عيّنة الدّراسة.

-**العبارة الخامسة** : قيمة متوسّطها الحسابيّ 3.11؛ أي أنّ معظم إجابات الأفراد كانت بدرجة الحياد، وهو ما يفسّر أنّ المؤسّسة، من خلال تنظيمها للاجتماعات مع الموظفين، فهي تصبو لاستشارتهم حول مخطّط التنفيذ، وتحسين الأداء، كما بلغ الانحراف المعياريّ 1.085، وهذا يدلّ على اختلاف وتشتت آراء أفراد العيّنة حول هذه العبارة .

- **العبارة السّادسة** : بلغ المتوسّط الحسابيّ3.53، وهذا ما يفسّر توجّه مجمل إجابات أفراد عيّنة الدّراسة إلى درجة الموافق، ويعكس ذلك أنّ الشّركة تحترم حقوق أصحاب المصالح، في حين بلغ الانحراف المعياريّ لها 1.033، وهذا ما يفسّر تشتت واختلاف إجابات العيّنة .

- **العبارة السّابعة** : بلغ متوسّطها الحسابيّ 3.76، أي أنّ معظم إجابات الأفراد بدرجة موافق، وهو ما يعكس أنّ عملية التدقيق والمراجعة تتمّ وفقا للمعايير المحاسبيّة، في حين بلغ الانحراف 0.933، وهو ما يفسّر عدم اختلاف إجابات أفراد عيّنة الدّراسة.

- **العبارة الثّامنة** : إذ بلغ المتوسّط الحسابيّ 3.47، وهذا ما يفسّر توجّه مجمل إجابات أفراد عيّنة الدّراسة نحو درجة موافق، وذلك لأهميّة المعلومات المفصح عنها بالنّسبة للشّركة و لأصحاب المصالح أيضا، في حين بلغ الانحراف المعياريّ لها 1.179، وهذا ما يفسّر تشتّت واختلاف إجابات العيّنة .

-**العبارة التّاسعة** : بلغ فيها المتوسّط الحسابيّ 3.87، وهو ما يعكس توجّه إجابات أفراد العيّنة نحو درجة الموافقة، وذلك يؤكّد أنّ التّدقيق الدّاخليّ يحافظ على أموال الشّركة، وذلك لأنّ المدقق الدّاخليّ – خلال أداء مهامه الرّقابيّة – بإمكانه اكتشاف كافّة الأخطاء والتجاوزات التي تكون خطرا على المؤسّسة وأموالها.

-**العبارة العاشرة** : بلغ فيها المتوسّط الحسابيّ 3.95، وهو ما يعكس توجّه إجابات أفراد العيّنة نحو درجة "موافق"، وهذا ما يعني أنّ استقلاليّة المدقّق الدّاخليّ تضمن عدم وجود ضغوط على أدائه لمهامه الرّقابيّة في المؤسّسة، وبالتّالي تمكّنه من اكتشاف الأخطاء والتلاعبات، كما كان الانحراف المعياريّ بقيمة 0.837، وهو ما يدلّ على أنّ أغلب أفراد العيّنة متّفقون في وجهات النّظر.

- **العبارة الحادية عشرة** : والتي كانت بمتوسّط حسابيّ قدّر ب 3.97، وهو ما يفسّر توجّه الإجابات نحو درجة التوافق، حيث أنّ التدقيق الدّاخليّ بتقييمه لمختلف الوظائف والأنشطة داخل المؤسّسة ، يقوم باكتشاف الانحرافات وتصحيحها للوصول إلى الأهداف المسطّرة، كما ك ان الانحراف المعياريّ بقيمة 0.753، وهو ما يدلّ على عدم اختلاف وجهات نظر أفراد العيّنة.

– **العبارة الثانية عشرة:** بلغ فيها المتوسّط الحسابيّ 3.87، وتعكس هذه القيمة توجّه مجمل الإجابات نحو درجة الموافق، في حين بلغ الانحراف المعياريّ 0.875، وهذا ما يفسّر عدم اختلاف إجابات العيّنة.

وبالنّسبة للمتوسّط العام للمحور أيضا فقد كان بقيمة 3.72، بمعنى أنّ إجماليّ الإجابات تتّجه نحو مجال الموافقة ، ويفسّر ذلك بالالتزام النّسبيّ لمؤسّسة سونلغاز ، محلّ الدّراسة بمبادئ وآليات حوكمة الشّركات، كما كان الانحراف المعياريّ العام يقدّر ب 0.581، وهذا ما يدلّ على عدم اختلاف وجهات النّظر، وعدم تشتّت الفقرات لأنّ الانحراف المعياريّ أقلّ من 1.

ثانيا– " درجة المخاطر التشغيلية وإدارتها في المؤسّسة"

جدول رقم (12) يوضّح النتائج المتحصّل عليها حول إجابات المحور الثاني والمتعلّق بدرجة المخاطر التشغيليّة و إدارتها بمؤسّسة سونلغاز.

رقم العبارة	العبارة	المتوسّط الحسابيّ	الانحراف المعياريّ	درجة الموافقة
13	تتضمن مؤسّستكم إدارة متخصّصة في إدارة المخاطر.	3.08	1.075	محايد
14	تسعى المؤسّسة إلى التعرّف وتقييم مستوى المخاطر التي يمكن أن تؤثّر على رقم أعمالها والخدمات التي تقدّمها.	3.50	0.797	موافق
15	تعتمد مؤسّستكم على إستراتيجية وسياسة واضحة لإدارة المخاطر التي يمكن أن تؤثّر على مبيعاتها ورقم أعمالها.	3.24	0.883	محايد
16	تخضع إدارة المخاطر التشغيليةّ في شركتكم	3.34	0.909	محايد

	للتدقيق الداخليّ وتنفذ العمليّة من قبل موظفين أكفاء ومدرّبين بشكل ملائم.			
17	يتمّ إعداد تقارير دوريّة حول المخاطر التي تتعرّض لها المؤسّسة والتي تؤثر على رقم أعمالها، ويتمّ رفعها إلى الجهات المختصّة.	3.53	0.797	موافق
18	تقوم مؤسّستكم بوضع خطط طوارئ كافية لمواجهة أيّ طارئ قد يتسبّب في توقّف نشاط أو خدمة معيّنة أو العمل ككلّ.	3.71	0.898	موافق
19	المؤسّسة جاهزة للالتزام بتكوين رأس المال لمواجهة الخسائر النّاجمة عن المخاطر التشغيليّة.	3.55	0.978	موافق
20	تقوم المؤسّسة بالتأمين على نشاطاتها لدى شركات التأمين الكبرى كوسيلة لتقليل المخاطر التشغيليّة و تقاسمها أو تجزئتها.	4.00	0.771	موافق
21	تقوم مؤسّستكم بالتحوّط من جميع مسبّبات الخطر ومصادرها كالكوارث الطبيعيّة والحروب والاختلاسات والتزوير، وكذلك مشاكل الكمبيوتر والاتّصالات أيضا.	3.71	0.956	موافق
22	تستخدم المؤسّسة نظاما معلوماتيا حديثا وآمنا.	4.03	0.915	موافق
23	توفّر الإدارة العليا العنصر البشريّ المؤهل وذا الخبرة الكافية والقادرة على إدارة المخاطر االتشغيليّة بكفاءة عالية.	3.55	0.860	موافق
24	توفّر المؤسّسة دورات تدريبيّة وندوات ومؤتمرات للموظفين في مجال إدارة المخاطر التشغيليّة.	3.18	1.010	محايد
المتوسّط الحسابيّ والانحراف المعياريّ لمحور إدارة المخاطر التشغيليّة.		3.5351	0.60330	موافق

المصدر: من إعداد الطّالب بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول نستنتج أنّ :

- **العبارة الثّالث عشرة** : تمثّل متوسّطها الحسابيّ في قيمة 3.08، وهي قيمة تقع ضمن الفئة الثّالثة من فئات مقياس ليكارت. وهي الفئة التي تشير إلى إجابة محايد، وهذا ما يدلّ على أنّ أفراد العيّنة ليست لديهم الدراية والمعلومات الكافية فيما يخصّ وجود إدارة متخصّصة في إدارة المخاطر في مؤسّستهم، أمّا بالنّسبة للانحراف المعياريّ فقد بلغ 1.075، وهو ما يفسّر تشتّت إجابات أفراد العيّنة.

- **العبارة الرّابع عشرة:** بلغ متوسّطها الحسابيّ 3.50، وهو ما يعكس توجّه إجابات أغلب أفراد العيّنة نحو درجة موافق، وبانحراف معياري بقيمة0.797، وهو ما يدلّ على تجانس إجابات أفراد العيّنة.

- **العبارة الخامس عشرة** : والتي كانت بمتوسّط حسابيّ قدره 3.24، وهو ما يبيّن أنّ معظم الآراء تتّجه إلى درجة محايد ؛ أي أنّ أفراد العيّنة ليس لهم رأي فيما يخصّ إتباع مؤسّستهم لإستراتيجيّة معيّنة لإدارة المخاطر التي تؤثّر على رقم أعمالها ومبيعاتها، وكان انحرافها المعياريّ 0.883، وهو ما يدلّ على عدم اختلاف وجهات نظر أفراد العيّنة.

-**العبارة السّادس عشرة** : قيمة متوسّطها الحسابيّ 3.34، وهو ما يعكس توجّه أغلب الإجابات إلى الحياد، فيما كان الانحراف المعياريّ بقيمة 0.909، وهو ما يدلّ على توافق إجابات الأفراد .

-**العبارة السّابع عشرة** : بلغ فيها المتوسّط الحسابيّ 3.53، وهو م ا يبيّن أنّ أغلب الإجابات تنتمي لمجال الموافقة، وهو ما يفسّر وجود آلية عمل وحلقة تواصل بين الموظفين والجهات المختصّة في إدارة المخاطر، من خلال إرسال التقارير الدورية وإعلامهم بالمخاطر التي تتعرّض لها المؤسّسة، كما قدّر الانحراف المعياريّ ب0.797 ، وهذا يدلّ على عدم اختلاف وجهات نظر أفراد عيّنة الدّراسة حول هذه العبارة.

-**العبارة الثامن عشرة** : جاءت بمتوسّط حسابيّ قيمته 3.71 ، وما يفسّر هذه القيمة هو توجّه معظم الإجابات إلى اتّجاه موافق، وهو ما يؤكّد على توفير المؤسّسة لخطط طوارئ وبديلة معدّة مسبقا ، تحسّبا لأيّ مشكل قد يؤدّي إلى توقّف نشاط أو خدمة معيّنة، فيما كان الانحراف المعياريّ في حدود 0.898، وهو ما يفسّر عدم اختلاف إجابات أفراد عيّنة الدّراسة.

-**العبارة التاسع عشرة** : بلغ فيها المتوسّط الحسابيّ 3.55، وذلك ما يدلّ أنّ معظم الإجابات ك انت بدرجة موافق، أي أنّ المؤسّسة جاهزة لتكوين رأس مال لمواجهة الخسائر النّاجمة عن المخاطر التشغيليّة، أمّا الانحراف المعياريّ فقد ك ان 0.978، وهو ما يدلّ على أنّ أغلب أفراد العيّنة متفقون في وجهات النّظر.

-**العبارة العشرون:** بلغ متوسّطها الحسابيّ 4.00، ويعود ارتفاع هذه القيمة إلى أنّ أغلب إجابات أفراد عيّنة الدّراسة ك انت بدرجة موافق ، وهو ما يفسّر أنّ من الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسّسة لتجنّب المخاطر التشغيلية وتقليلها هي الت أمين على نشاطاتها لدى شركات الت أمين الكبرى، وبلغ انحرافها المعياريّ 0.771، وهذا ما يفسّر عدم اختلاف إجابات العيّنة.

-**العبارة الواحدة والعشرون** : والتي متوسّطها الحسابيّ قيمته 3.71، والتي تثبت لنا أنّ معظم إجابات الأفراد كانت بدرجة موافق ، أي أنّ المؤسّسة تقوم بالتحوّط من جميع مسبّبات الخطر ومصادرها، وبلغ الانحراف المعياريّ 0.956، وهذا يدلّ على عدم اختلاف وجهات نظر أفراد عيّنة الدّراسة حول هذه العبارة.

-**العبارة الثانية والعشرون** : بلغ فيها المتوسّط الحسابيّ 4.03، وهي أكبر قيمة في هذا المحور، وهو ما يدلّ على أنّ أغلب إجابات أفراد العيّنة في مجال الموافقة ، وهو ما يثبت أنّ النّظام المعلوماتيّ للمؤسّسة حديث وآمن، يصعب اختراقه، كما بلغ الانحراف المعياريّ في هذه العبارة 0.915، وهو ما يفسّر عدم اختلاف إجابات أفراد عيّنة الدّراسة.

-**العبارة الثّالثة والعشر ون:** والتي متوسّطها الحسابيّ قيمته 3.55، وهو ما يثبت توجّه أغلب إجابات أفراد العيّنة نحو الموافقة، أي أنّ الإدارة العليا تقوم بتشغيل ذوي الكفاءات والشهادات العليا في مجال إدارة المخاطر لأنّهمجال حسّاس يؤثر على المؤسّسة ، وعلى رقم أعمالها، ولكان انحرافها المعياريّ بقيمة 0.860، وهذا ما يفسّر عدم اختلاف إجابات العيّنة.

-**العبارة الرّابعة والعشر ون** : والتي بلغ المتوسّط الحسابيّ فيها 3.18، وهو ما يعكس توجّه معظم إجابات الأفراد نحو درجة الحياد ، وهو ما يفسّر عدم علمهم و درايتهم بتوفير المؤسّسة دورات ومؤتمرات وندوات للموظفين، في مجال إدارة المخاطر، كما بلغ الانحراف المعياريّ 1.010، وهو ما يفسّر تشتّت واختلاف آراء أفراد عيّنة الدّراسة حول هذه العبارة.

الاتّجاه العام لهذا المحور ك ان بدرجة موافق ، وذلك بمتوسّط حسابيّ 3.53. ويفسّر ذلك بوعي مؤسّسة سونلغاز بأهميّة إدارة المخاطر التشغيليّة ، وقياسها ، وتقييمها ، وذلك لحماية نشاطاتها ، ورقم أعمالها، ونجاحها، وازدهارها، وسيرورتها في السّوق، وبالتالي تحقيق أهدافها، كما كان الانحراف المعياريّ العام يقدّر ب 0.603، وهذا ما يدلّ على عدم اختلاف وجهات النّظر ، وعدم تشتت الفقرات لأنّ الانحراف المعياريّ أقلّ من 1.

المطلب الثّالث : اختبار فرضيات الدّراسة ومناقشتها

لإيجاد دور وأثر تطبيق آليات حوكمة الشّركات في إدارة المخاطر التشغيليّة، والتي شكّلت في الأساس مشكلة الدّراسة وتساؤلاتها، سيتمّ اختبار فرضيات الدّراسة من خلال استخدام الانحدار البسيط. وبغية إثبات أو نفي الفرضيات المتعلّقة بالدّراسة، ولإيجاد الفروق الدالّة احصائيّا بين مجموعة البيانات والمخاطر التشغيليّة سيتمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحاديّ –ذو الاتجاه الواحد.

أوّلا– اختبار وتحليل الفرضيّة الأولى: <u>" تلتزم مؤسّسة سونلغاز بمبادئ الحوكمة "</u>

حيث قمنا بدراسة مدى التزام هذه المؤسّسة بمبادئ وآليات الحوكمة، من خلال الإجابات عن المحور الأوّل للاستبيان. وبالرّجوع – أيضا – إلى جدول النتائج الخاصّة بالمحور، نجد أنّ المتوسّط الحسابيّ العام للمحور كان 3.72، بمعنى أنّ إجماليّ الإجابات تتّجه نحو مجال الموافقة . و كان الانحراف المعياريّ العام يقدّر ب 0.581، ويفسّر ذلك بالالتزام النسبيّ لمؤسّسة سونلغاز محلّ الدّراسة بمبادئ وآليات حوكمة الشّركات، وهذا ما يدلّ على عدم اختلاف وجهات النّظر ، **وبالتّالي نثبت صحّة الفرضيّة الأولى.**

ثانيا– اختبار وتحليل الفرضية الثانية : <u>" يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة لتطبيق آليات الحوكمة على إدارة المخاطر التشغيليّة ".</u>

لاختبار صحّة الفرضيّة الثانية، تمّ استعمال نموذج الانحدار البسيط لإيجاد الأثر بين المتغيّر الثابت والمتغيّر المستقل. والجدول التّالي يوضّح ذلك :

جدول رقم(13) : يوضّح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	5.099	1	5.099	21.940	0.000
الخطأ	8.368	36	0.232		
الإجمالي	13.467	37			
المتغير	β	الخطأ المعياريّ	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.155	0.514		2.247	0.031
مبادئ الحوكمة	0.639	0.136	0.615	4.684	0.000
معامل الارتباط: 0.615		معامل التحديد:0.379		المتغير التابع: إدارة المخاطر التشغيلية	

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتّضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحيّة النّموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 21.940، بقيمة احتمالية 0.000، وهي أقلّ من مستوى الدّلالة $\alpha = 0.05$، ويتّضح من نفس الجدول أنّ معامل الارتباط بين المتغيرين (مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر التشغيلية) بقيمة 0.615، وهذا يدلّ على وجود علاقة ارتباط موجبة وفوق المتوسّط، كما نلاحظ أنّ معامل التحديد يساوي 0.379 ، وهذا يعني أنّ 38% من التباين الحاصل في المخاطر التشغيليّة، في شركة سونلغاز – تبسة –، يعود إلى تغيرات حاصلة في مبادئ الحوكمة، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 4.684 بقيمة احتمالية 0.000، وهي أقلّ من مستوى الدّلالة $\alpha = 0.05$، وبلغت قيمة معامل β0.615.

ويمكن التوصّل إلى معادلة الانحدار كالآتي :

$$y = 1.155 + 0.639x$$

وبناءً على هذه النّتائج، فإنّنا نقبل الفرضيّة البحثيّة رقم 2، التي تنصّ على أنّه يوجد تأثير لمبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر التشغيليّة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ثالثا- اختبار وتحليل الفرضيّة الثّالثة : " توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة للمستوى العلميّ على إدارة المخاطر التشغيليّة ".

لاختبار صحّة الفرضيّة رقم3، تمّ استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العيّنة حسب المستوى التعليميّ، والجدول التّالي يوضّح ذلك :

جدول رقم (14) : يوضّح نتائج اختبار One way ANOVA لاختبار الفروق بين المستوى العلميّ وإدارة المخاطر التشغيليّة.

المتغير	المستوى العلميّ	المتوسّط الحسابيّ	الانحراف المعياريّ	قيمةF	مستوى SIG الدلالة
إدارة المخاطر التشغيلية	ثانويّ	3.3519	0.50135	1.059	0.379
	جامعيّ	3.6123	0.57714		
	دراسات عليا	3.2708	0.99391		
	تقني سامي	4.0000	0.11785		
	المجموع	3.5351	0.60330		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

يتّضح من الجدول أعلاه ، وبالنسبة لمتغيّر إدارة المخاطر التشغيليّة، أنّ قيمة F بلغت 1.059. وبقيمة احتماليّة 0.379، وهي أكبر من $\alpha = 0.05$، وبالتّالي فهي غير دالّة احصائيّا، ممّا يعني أنّه لا توجد فروق دالّة احصائيّا في إجابات أفراد العيّنة حول إدارة المخاطر التشغيليّة، تعزى لمتغيّر المستوى التعليميّ. ويفسّر ذلك بأنّ المؤهّل العلميّ مهمّ، ولكن ليس هو الأساس، فلا يعني حملك للشّهادة أنّك كفءٌ لذلك المنصب، بالرّغم من أنّ التأهيل العلميّ له أهميّة، إلّا أنّه لا يعكس المستوى الفكريّ الحقيقيّ للأفراد . **ومنه نرفض صحّة الفرضيّة البحثيّة رقم 3.**

رابعا- اختبار وتحليل الفرضيّة الرّابعة : " توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة لطبيعة الوظيفة على إدارة المخاطر التشغيليّة ".

لاختبار صحّة الفرضيّة رقم 3 تمّ استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العيّنة حسب طبيعة الوظيفة، والجدول التالي يوضّح ذلك :

جدول رقم (15) : يوضّح نتائج اختبار One way ANOVA لاختبار الفروق بين طبيعة الوظيفة وإدارة المخاطر التشغيليّة.

المتغيّر	طبيعة الوظيفية	المتوسّط الحسابيّ	الانحراف المعياريّ	قيمةF	مستوى SIG الدّلالة
إدارة المخاطر التشغيليّة	عون(تدخل-تسيير-تحكم)	3.6190	0.636	0.900	0.520
	ملحق تجاري	3.50	0.440		
	مهندس	3.8667	0.502		
	إطار	3.7778	0.678		
	محاسب	3.0208	0.764		
	رئيس مصلحة	3.2500	0.712		
	تقني	3.0833	.		
	مكلف بالدراسات	3.5167	0.442		
	المجموع	3.5351	0.603		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

يتّضح من الجدول أعلاه ، وبالنسبة لمتغيّر إدارة المخاطر التشغيليّة أنّ قيمة F بلغت 0.900، وبقيمة احتماليّة 0.520، وهي أكبر من $\alpha = 0.05$، وبالتّالي هي غير دالّة إحصائيّا، ممّا يعني أنّه لا توجد فروق دالّة إحصائيّا في إجابات أفراد العيّنة ، حول إدارة المخاطر التشغيليّة، تعزى لمتغيّر طبيعة الوظيفة. ويفسّر ذلك بأنّ المستويات الوظيفيّة داخل الشّركة تساهم في زيادة فعالية إدارة المخاطر التشغيليّة، من خلال سعي الجميع لتطوير وتحسين مستوى الشّركة. **ومنه نرفض صحّة الفرضيّة البحثيّة رقم 4.**

خامسا- اختبار وتحليل الفرضيّة الخامسة : " توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة للخبرة المهنية على إدارة المخاطر التشغيليّة ".

لاختبار صحّة الفرضيّة رقم 5، تمّ استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العيّنة حسب الخبرة المهنيّة، والجدول التّالي يوضّح ذلك :

جدول رقم (16) : يوضّح نتائج اختبار One way ANOVA لاختبار الفروق بين الخبرة المهنيّة و إدارة المخاطر التشغيليّة.

المتغيّر	الخبرة المهنيّة	المتوسّط الحسابيّ	الانحراف المعياريّ	قيمةF	مستوى SIG الدّلالة
إدارة المخاطر التشغيلية	اقل من 5 سنوات	3.0625	0.791	1.524	0.226
	من 5 إلى 10 سنوات	3.5658	0.598		
	من 10 إلى 15 سنة	3.8611	0.499		
	أكثر من 15 سنة	3.4630	0.535		
	المجموع	3.5351	0.603		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

يتّضح من الجدول أعلاه، وبالنسبة لمتغيّر إدارة المخاطر التشغيليّة، أنّ قيمة F بلغت 1.524، وبقيمة احتماليّة 0.226 ، وهي أكبر من $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي هي غير دالّة إحصائيا، ممّا يعني أنّه لا توجد فروق دالّة إحصائيا - في إجابات أفراد العيّنة حول إدارة المخاطر التشغيليّة- تُعزى لمتغيّر الخبرة المهنيّة، وذلك ما يثبت أنّ سنوات الخبرة في الوظيفة لا تعكس المستوى الحقيقيّ للأفراد، فيمكن أن يكون الفرد وافدا جديدا على الوظيفة، إلّا أنّه يستطيع اكتشاف الأخطاء، والتنبيه عن المخاطر المحيطة، والتي لم يستطع ذوو الخبرة اكتشافها، وبيقظته ومؤهلاته، دون النّظر لأقدميته يستطيع تسلّق هرم الوظيفة، والارتقاء في المؤسّسة. **ومنه نرفض صحّة الفرضيّة البحثيّة رقم 5.**

- **النتائج المتوصّل إليها بعد مناقشة الفرضيات :**

بعد تحليل وتفسير واختبار الفرضيات تمّ التوصّل إلى النّتائج التّالية :

- ✓ هناك إدراك كبير لدى مؤسّسة سونلغاز وموظّفيها بأهميّة تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة ودورها في فعالية إدارة المخاطر التشغيليّة.

- ✓ أظهرت الدّراسة أنّه يوجد أثر وارتباط موجب بين آليات الحوكمة وإدارة المخاطر التشغيليّة.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين إدارة المخاطر التشغيليّة ومتغيّرات (الخبرة المهنيّة، طبيعة الوظيفة، المستوى التعليميّ).

خلاصة الفصل الثاني :

من خلال هذا الفصل الذي حولنا من خلاله معرفة اثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر التشغيلية لمؤسسة سونلغاز –تبسة– و ذلك من خلال تصميم استبيان يتكون من 3 محاور , حيث قدر حجم العينة ب38 فردا ,وتم تحليل بيانات الاستبيان عن طريق برمجية "SPSS"ومن أجل القيام بالتحليل الإحصائي تمت الاستعانة بأساليب الإحصاء الوصفي وأساليب الإحصاء الاستدلالي.

و قد تم التوصل إلى النتائج التالية :

- يوجد التزام من مؤسسة سونلغاز بتطبيق آليات الحوكمة
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر التشغيلية في مؤسّسة سونلغاز.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر التشغيلية والمتغيرات الوظيفية(المستوى العلمي,طبيعة الوظيفة و الخبرة المهنية).

الخاتمـــــــــــة

خاتمـــــــــة :

تواجه العديد من المؤسّسات أشكالا مختلفة من المخاطر المتعلّقة بأنشطتها وخدماتها، لذلك يجب أن تتوفّر كلّ شركة على نظام خاصّ ، مستقلّ لإدارة المخاطر لضمان تحقيق أهدافها وازدهارها، مع ضرورة الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المساهمين و أصحاب المصالح، حيث أنّ حالات عدم التأكّد المصاحبة للمؤسّسات دفعتها للبحث عن كيفية التخلّص من هـ ذه المخاطر، وكذا حماية ممتلكاته ا وأمواله‌ا، من عمليات الاختلاس والتلاعب و الأخطاء الإدارية، فجاء الحلّ من خلال ظهور حوكمة الشّركات، وهو ذلك النّظام الذي تشكّل معظم آلياته وقواعده مانعا لتفاقم الصّراعات التي قد تنتج عن تضارب المصالح، بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بالشّركة، سواء تعلّق الأمر بالمسيّرين والمساهمين، كما أنّها تعتبر من أهم الأساليب المستعملة في اكتشاف الممارسات الغير قانونية في مجال الأعمال، والحدّ منها عن طريق آليات داخليّة كمجلس الإدارة، والتدقيق الدّاخليّ ، و آليات خارجيّة، كالتدقيق الخارجيّ.

وتعتبر حوكمة الشركات أداة فعّالة تستعمل لإدارة المخاطر المحيطة بالشّركة ، والسّعي لتحسين الأداء، وزيادة الربحيّة ، وحماية حقوق أصحاب المصالح ، وتعزيز المساءلة ، والشفافية ، حيث تسعى المؤسّسات جاهدة إلى تقليل وتجنّب جميع المخاطر المحتملة ، من خلال الإفصاح عن المخاطر إلى الجهات المعنيّة ، ودعم عمليات إدارة المخاطر من خلال التحفيز، والمكافـآت المقدّم ة للموظفين والمسئولين، عن إدارة المخاطر، و منه فـإنّ كلّا من الحوكمة و إدارة المخاطر متكاملان ومترابطان في المؤسّسة؛ إذ يجب التنسيق بينهما مع الحفاظ على استقلاليتهما .

وقد تطرّقنا في دراستنا إلى الدور الذي تلعبه آليات حوكمة الشّركات في إدارة المخاطر التشغيليّة في المؤسّسة الاقتصاديّة. ولإبراز هذا الدّور، قمنا بدراسة تطبيقيّة في مؤسّسة سونلغاز للكهرباء والغاز – تبسة– للإجابة عن الإشكاليّة المطروحة، والتي تتمحور حول " **مدى التزام مؤسسة سونلغاز–تبسة– بآليات الحوكمة في إدارة مخاطرها التشغيليّة** ".

أوّلا- النّتائج :

1- نتائج الدّراسة النّظريّــة :

- لقد كان ظهور نظام حوكمة الشّركات استجابة للفضائح والانحرافات الإداريّة والماليّة التي عرفتها كلّ من الولايات المتّحدة الأمريكية، إنجلترا، ودول شرق آسيا، بالإضافة إلى تعارض المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا.
- حوكمة الشّركات تمثل أداة تهدف من خلالها الإدارة إلى تعظيم قيمة المؤسّسة ،وتحسين أدائها، وإدارة المخاطر المحيطة بالمؤسّسة، والسّعي إلى تعزيز المساءلة، والحفاظ على حقوق أصحاب المصالح.
- حوكمة الشّركات عبارة عن الكيفية التي تدار وتراقب بها المؤسّسات من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسّسة، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الشّركة في استغلالها لمواردها ، ودراستها للمخاطر، وإدارتها، وهو ما يعتبر كمؤشر على تحقيق الشّركة لأهدافها بالدرجة الأولى، وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها.
- إنّ الأزمات الماليّة زادت الاهتمام الدوليّ بإصدار التشريعات والضوابط التي تعمل على تدعيم الإفصاح والشّفافية ، وتفعيل نظم حوكمة الشّركات بهدف زيادة مصداقيّة التقارير الماليّة و إعادة الثّقة في أسواق المال، وتجنّب حدوث الأزمات الماليّة مرّة أخرى.
- يعدّ تطبيق مبادئ الحوكمة ضروريا لإيجاد نظام رقابيّ محكم وموحّد ، يمكن أن يساهم في إدارة المخاطر التشغيليّة، وتوزيعه للصلاحيات بين مختلف الأطراف للمشاركة للحدّ من المخاطر.
- إنّ المراجعة الداخلية تعتبر أهمّ مكوّنات عناصر تطبيق الحوكمة في المؤسّسات، وأصبحت وظيفة المراجعة الداخلية من الوظائف الهامّة في المؤسّسة، وهذا لما تقدّمه من مساندة لمجلس الإدارة ، لجنة المراجعة، الإدارة العليا والمراجع الخارجيّ، وكذا مراجعتها لإدارة المخاطر، ومن هنا فهي تساعد في تطبيق حوكمة المؤسّسات.
- التسيير السليم لمخاطر التشغيل يتطلّب وجود نظام رقابة فعّال، يتيح للمؤسّسات إمكانية اكتشاف وتصحيح نقاط الضّعف في السّياسات والعمليات والإجراءات الخاصّة بتسيير المخاطر التشغيليّة.
- التزام المؤسّسات بمبادئ الحوكمة يساهم بشكل فعّال في إدارة وتخفيض المخاطر التي تتعرّض

- لها، وذلك من خلال القيام بطمأنة المساهمين والأطراف ذات العلاقة، بأنّ المخاطر المرتبطة باستثماراتهم تتمّ السيطرة عليها ، ومتابعتها قبل حدوثها، و أنّ الإدارة تقوم بالتصدّي لها بشكل مهنيّ ومنتظم.
- تكتسي حوكمة الشّركات أهميّة بالغة في إدارة المخاطر في المؤسّسات حيث أنّ التطبيق السّليم لقواعد الحوكمة يؤدّي إلى حسن إدارة المخاطر وضبطها والتحكّم فيها.
- ترابط مفهومي حوكمة الشركات وإدارة المخاطر من خلال الدّور الفاعل لتطبيق آليات الحوكمة في تعزيز ودعم عمليّة إدارة المخاطر في الشّركة.
- إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسّسات الاقتصاديّة يتطلّب اتّباع مسار يسمح بتعريف وتحديد هذه المخاطر، في البيئة الداخليّة والخارجيّة للمؤسّسات، ثمّ قياس وتقييم هذه المخاطر وفق طرق داخلية خاصّة بالمؤسّسة ، ثم يتمّ معالجة المخاطر عن طريق مجموعة من التقنيات ، وذلك لتخفيضها وإبقائها ضمن حدود مقبولة ، وأخيرا تتمّ مراقبة هذه المخاطر ، وذلك لاستخلاص الدّروس، وتصحيح الأخطاء، وتحديد نقاط الضّعف لعدم تكرارها.
- إنّ عملية إدارة المخاطر التشغيليّة تتطلّب توفير إطار تنظيميّ فعّال ، والذي يلزم المؤسّسات بتكوين رأس مال كافٍ لتغطية المخاطر التشغيليّة المحيطة بها .
- إدارة المخاطر هي المسئولة عن التّعامل مع مختلف المخاطر التي تواجه المؤسّسة الاقتصاديّة، من خلال القدرة على اكتشاف مسبّبات هذه المخاطر، وتحديد طبيعتها، ثم تقييمها ومعالجتها.
- في إطار عام، يمكن القول إنّ إدارة المخاطر هي إحدى الركائز الأساسيّة لحوكمة الشّركات.

2- النّتائج التطبيقيّـــة :

أفرزت الدّراسة التطبيقية النتائج التاليّ :

- أظهرت نتائج الدّراسة التزام مؤسّسة سونلغاز بتطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها ، وذلك لإيقانها بأهميتها في تحسين أداء الشّركة، وتعظيم قيمتها، والتقليل من المخاطر المحيطة بها.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر التشغيليّة في المؤسّسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين المستوى التعليميّ وإدارة المخاطر التشغيليّة عند مستوى الدّلالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، وذلك لأنّ المستوى التعليميّ ليس معيار ا أساسيّا و ضروريّا لكفاءة الأفراد.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين طبيعة الوظيفة وإدارة المخاطر التشغيليّة عند مستوى الدّلالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين الخبرة المهنيّة وإدارة المخاطر التشغيليّة عند مستوى الدّلالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، وهذا يعني أنّ الخبرة والأقدميّة لا تعكسان المستوى الحقيقيّ للأفراد.

ثانيا- التّوصيات:

بعد دراسة الموضوع من الجوانب النظريّة والتطبيقيّة ، وفي ظلّ ما تمّ التوصل إليه من نتائج، يمكن الخروج بالتوصيات التالية :

- ضرورة اعتماد وتطبيق آليات الحوكمة في الشّركات الجزائريّة، وذلك بغرض تحقيق الشّفافية والعدالّة، وحماية حقوق المساهمين في المؤسّسة ، وزيادة قيمتها وكفاءتها.
- ضرورة إصدار لوائح ومنشورات داخليّة تعرّف الموظفين بموضوع حوكمة الشّركات.
- الحرص على التشديد القانونيّ، للالتزام بتطبيق مبادئ حوكمة الشّركات.
- ضرورة الاهتمام بموضوع حوكمة الشّركات، عن طريق إجراء ندوات تحسيسيّة، وإلقاء محاضرات من طرف خبراء ذوي كفاءة عالية، وأساتذة جامعيين، لهم الخبرة في مجال حوكمة الشّركات.
- إدراج مقاييس خاصّة بتدريس حوكمة الشّركات ضمن مناهج التعليم العاليّ بالجامعات الجزائرية.
- -ينبغي على المؤسّسة إجراء دورات تكوينيّة وتدريبيّة ، في مجال إدارة المخاطر بشكل عام وإدارة المخاطر التشغيليّة، بشكل خاصّ، لكي يكون الأفراد أكثر استعدادا وجاهزيّة لمواجهة أي ظروف قد تحدثها المخاطر المختلفة التي قد تعصف بالمؤسّسة.
- العمل على زيادة الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخليّ، وتفعيل دورها، لما لها من أثر إيجابيّ في تدنّي المخاطر التي يمكن أن تتعرّض لها المؤسّسة، وتفعيل نظام الرقابة الداخليّة.

- من الضروريّ لإدارات المؤسّسات من تطوير مفاهيم وآليات إدارة المخاطر، من خلال إنشاء إدارة مختصّة في إدارة المخاطر بالهيكل التنظيميّ للمؤسّسة، تؤدّي دورا فعّالا في تحديد وقياس ومتابعة المخاطر ، وذلك باتباع إجراءات علميّة ومنهجيّة في إدارة المخاطر التي تتعرّض لها المؤسّسة.
- يجب أن تولي المؤسّسات أهمية كبيرة لعنصر الاتّصال؛ لأنّه يعتبر الأداة الرئيسيّة التي يمكن أن تنشئ نوعا من الترابط والتنسيق بين جميع المستويات ، لضمان النقل السلس للمعلومات المتعلّقة بالمخاطر المختلفة و التشغيلية خاصّة، وذلك لضمان سهولة فهمها ، ومن ثمّ التعامل معها بالطريقة المناسبة.

ثالثا- آفاق الدّراســـة :

نرجو أن نكون قد ساهمنا ، ولو بقدر بسيط في الإلمام بمختلف جوانب الموضوع، وإزالة الغموض والالتباس، ونأمل أن تكون نقائص هذه الدّراسة منطلقا لبحوث ودراسات مستقبليّة أخرى، وعليه قمنا باقتراح المواضيع البحثيّة التّالية :

- أهميّة تطبيق حوكمة الشّركات ودورها في تنمية الاقتصاد الجزائريّ.
- احترام ضوابط الحوكمة في المؤسّسات سبيل لتجنب الأزمات الماليّة.
- آليات الحوكمة ودورها في رفع الأداء الماليّ.
- دراسة دور آليات ومبادئ الحوكمة في تحسين أداء الشّركات الاقتصاديّة.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع :

- **الكتب :**
- **الكتب العربيّة :**

1 -إبراهيم سيد أحمد : حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات غير الوطنية وغسيل الأموال، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 1، 2010.

2 -محمد عمر باطويح : الحوكمة... تشريع، ثقافة وسلوك، اتحاد الشركات الاستثمارية، سبتمبر 2011.

3 -محمد توفيق البلقيني، جمال عبد الباقي واصف: مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دار الكتاب الأكاديمية، مصر، 2004.

4 -طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب تطبيقات الحوكمة في المصارف) الدار الجامعية،مصر،الإسكندرية،2005 .

5 -طارق عبد العال حماد : إدارة المخاطر، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ط1، 2000.

6 -محسن أحمد الخضيري : حوكمة الشركات، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005.

7 -عطا الله وراد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي : الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

8 -سمير الخطيب : قياس وإدارة المخاطر بالبنوك – منهج علمي وتطبيق عملي، منشأة التعارف، الإسكندرية، مصر، ط1، 2005.

9 -عبد الرؤوف أحمد علي محمد : إدارة المخاطر والأزمات، ط 1، الجامعة المفتوحة، القاهرة، مصر، 2016.

10- حسان رقية، مروة كريمة، حمزة فاطمة : آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري.

11- إلياس بن ساسي، يوسف يوسف قريشي : التسيير المالي،الإدارة المالية،دروس و تطبيقات، الطبعة1، دار وائل،عمان، 2006 .

12 -محمد مصطفى سليمان : حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

13 -محمد مصطفى سليمان : حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

14 -أمين السيد،احمد لطفي : حوكمة الشركات، المساهمة العامة في سلطنة عمان،الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر ،2005.

15 -أسامة عزمي سالم وشقيري نوري موسى : إدارة المخاطر والتأمين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2015.

16 -إلياس بن ساسي، يوسف يوسف قريشي : التسيير المالي،الادارة المالية،دروس و تطبيقات، الطبعة1، دار وائل، عمان، 2006 .

17 -سالم بن سلام بن محمد الفليتي : حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

18 -علاء فرحات طالب، إيمان شيحان الشهداني : الحوكمة والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، ط 1، دار الصفاء للنّشر والتوزيع، عمان، 2011.

19 -محمد عبد الفتاح لعشماوي : الحوكمة المؤسسية – المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، 2008.

20 -محمد عبد الفتاح لعشماوي : الحوكمة المؤسسية – المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، 2008.

21 -مختار محمود العانس، إبراهيم عبد النبي حمودة : مبادئ التأمين بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

22 -عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو : إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

23 -عادل أحمد موسى : إدارة الخطر والتأمين، معهد مصر للتأمين، ط 1، القاهرة، مصر، 2008.

24 كارين أ. موشر، عطا الله وارد حليل وزميله : أساسيات إدارة المخاطر المالية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000.

- **الكتب المترجمة :**

01 - جونتان روفيد : إدارة مخاطر الأعمال، ترجمة : علا أحمد صلاح، ط 1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2008.

02- جون سيلفان، جين روجرز، كاترين كوشتا هليلينج : **حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين**، ترجمة : سمير كرم، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2009.

- **الكتب الأجنبيّة :**

1. Bernard Barthélémy et Philip Courrèges : Gestion des risques (méthode d'optimisation globale), Edition d'organisation, 2ème édition, Paris, France, 2004
2. Cadbury committee, Financial report of the committee on the financial aspects of corporate governance, London, professional publishing, 1992
3. CIPE. OECD, Principes of corporate Governance, Paris, 2004,
4. Jhon d.sulivan , role of stake holders in enhancing corporate governance practices, centre of international private enterprise, FRANCE et l ALMAGNE, USA , November 2000 .
5. Olivier Nieir, Guillume schier : Entreprises multinationales – stratégie, restriction, gouvernance, DUNOD, Paris, 2005.

- **الأطاريح والرسائل الجامعيّة :**

1 بوزيدي لمجد : إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والتوسط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بومرداس، 2009.

2 بوطورة فضيلة : دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية – دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، مذكرة ماجستير تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2006 – 2007.

3 أميرة تاج الدين : دور الرقابة الداخلية في التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية – دراسة حالة وكالة رقم 522 للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك بعين فكرون، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2016.

4 حدو آمال : دور الحوكمة في إدارة المخاطر والوقاية من الأزمات المالية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة جيلالي اليابس، بلعباس، 2019.

5 خضراوي نعيمة: إدارة المخاطر البنكية – دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية و الإسلامية، رسالة ماجستر في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة،السنة الجامعية،2008 – 2009 .

6 خجيب دحدوح : مساهمة تدابير إدارة المخاطر في تفعيل المسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة البئية في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2015.

7 إيهاب ذيب، مصطفى رضوان : أثر التدقيق الداخليّ على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية – دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

8 محمد علي سعيد : الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا – دراسة مدانية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009.

9 -سعود وسيلة : حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إستراتيجية المنظمات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016.

10- نصر عبد الكريم مصطفى أبو صالح : المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة بير زيت، فلسطين، 2007.

11- عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخليّة في تطبيق حوكمة المؤسسات، رسالة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية، سنة 2008 – 2009.

12- صوار يوسف : محاولة تقدير خطر عدم تسديد القرض والتقنية العصبية الاصطناعية بالبنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة تلمسان، 2008.

13- عبدلي لطيفة : دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد،جامعة تلمسان، 2012.

14- عبدي نعيمة : دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة الشركات – دراسة حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009.

15- بن عيسى ريم : تطبيق حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء – حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

16- غلاب نسيمة : الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.

17- كتفي خيرة : دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الحوكمة ومالية المؤسسة، جامعة فرحات عباس- سطيف، 2016 .

18- حياة نجّار : إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل لدراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014.

19- إبراهيم إسحاق نسمان : دور إدارة المراجعة الداخليّة في تتفعيل مبادئ الحوكمة (دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين)، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

- **المقالات :**

1- ابن علي بالعزوز : إستراتيجية إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث، العدد 7، ورقلة، الجزائر، 2010/2009.

2- سعيد عبد الرحمان عباس بله : دور تطبيق حوكمة المؤسسات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، العدد 12، 2012.

3- أحلام بوعبدلي، ثريا سعيد : إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 3، ديسمبر، 2015.

4- عز الدّين عطية : دور حوكمة الشركات في تعزيز فعالية إدارة المخاطر- مدخل نظري تحليليّ مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية،جامعة زيان عاشور،الجلفة، العدد الثاني، 2018.

- **المداخلات :**

1- حسين برقي، عمر علي عبد الصمد : "واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدوليّ الإبداع والتفكير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة، أيّام 6 و7 فيفري، 2009.

2- حسين بالعجوز : "إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها" ، الملتقى الأوّل حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة، منافسة- مخاطر- تقنيات، كليّة العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير ، جامعة جيجل، الجزائر، أيّام 6-7 جوان 2005.

3- مراد زايد : مدرسة ترفيني، البعد الاستراتيجي لحوكمة الشركات، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني لحوكمة الشركات كآلية للحدّ من الفساد المالي والإداري، كلية الاقتصاد، بسكرة، المنعقد بتاريخ : 6-7 ماي 2012.

4- زيدان محمد، جبار عبد الرزاق : تطور الدور الرقابي للبنك المركزي في إدارة المخاطر المعرفية – حالة بنك الجزائر، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول " إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، الآفاق والتحديات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشّلف، الجزائر، يومي 26/25 نوفمبر 2008.

5- علي عبد الله شاهين : إدارة مخاطر التمويل والاستثمار في المصارف ، مداخلة مقدّمة إلى المؤتمر العلمي الأوّل حول الاستثمار و التمويل في فلسطين ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 9 ماي2005.

6- عصماني عبد القادر : أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات، ورقة بحث مقدمة للملتقى العلمي الدولي، يومي 21/20 أكتوبر، 2009.

7- ابن علي بن عزوز، عبد الرزاق حبار: الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية : مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، يوم 20-21 أكتوبر 2009.

8- خوال بن عمارة، مختار بونقاب : تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائليّة – دراسة حالة مجموعة النقل...، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول " آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة "، كلية العلوم الجامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 25 – 26 نوفمبر 2013.

9- كاسر نصر منصور : إدارة المخاطر وإستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، يومي 16 و18 أفريل 2007 .

10- أشرف حنّا ميخائيل : تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي، القاهرة، سبتمبر 2005.

11- محمد نوري، يخلف سليمان : حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل التجارب الوطنية والدولية، المنعقد بتاريخ 18-19 ماي 2018.

المـــــــلاحق

الملحق رقم (1) : يمثل استمارة الاستبيان

وزار ة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي – تبسة–
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم

السنة: الثانية ماستر مالية مؤسّسة

استبيـــــــــــان

السّلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

تحيّة عطرة، وبعد:

يسرّنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمّم لجمع المعلومات اللازمة للدّراسة التي سنقوم بإعدادها، استكمالا لإعداد مذكرة ماستر في علوم المالية والمحاسبة – تخصّص مالية مؤسسة – بعنوان :" **فعالية آليات الحوكمة في إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية** ".

وتهدف هذه الدّراسة إلى التعرّف على أثر ودور تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة في إدارة المخاطر التشغيلية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز –تبسة – ،كما تعتمد صحّة النتائج بدرجة كبيرة على مدى دقّة إجاباتكم، لذا نرجو منكم التكرّم بالإجابة المناسبة عن أسئلة الاستبيان، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب للإجابة، علما أنّ إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلميّ.

مشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسيّ من عوامل نجاحنا

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف الأستاذ : **د. عطية عز الدين**

إعداد الطّالب : **دويشين مُحَمَّد علاء الدين**

ملاحظة: المخاطر التشغيلية هي المخاطر التي تؤثر على رقم أعمال المؤسسة عن حدوثها.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-**الجنس** ☐ ذكر ☐ أنثى

2-**العمر**: من ☐ 20 إلى 30 ☐ من 31 إلى 40

من ☐ 41 إلى 50 ☐ أكثر من 50

3- **المستوى العلمي** : ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

أخرى(يرجى التحديد)

: .....

4- **التخصص العلمي**: محاسبة ☐ مالية ☐ تسيير ☐ اقتصاد ☐

تخصص آخر(يحدد) : .....

5- **طبيعة الوظيفة (منصب العمل)** : .....

6-**الخبرة المهنيّة** : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المحور الثاني : مدى التزام مؤسسة سونلغاز بمبادئ الحوكمة

الرقم	البيـــان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتم الالتزام بكافة الضوابط و التعليمات التي يتضمنها القانون الداخلي للمؤسسة.					
02	تتمتع الهيئات الإشرافية و الرقابية والمتمثلة في لجان الرقابة والتدقيق بالسلطات والصلاحيات اللازمة لأداء مهامها.					
03	يقوم مجلس الإدارة بوضع مخطط وأهداف إستراتيجية للمؤسسة .					
04	هناك آلية عمل فعالة وتنسيق بين أصحاب المصالح (الزبائن، العمال، الموردين) لضمان استمرارية المؤسسة.					
05	يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي مؤسستكم و الإدارة العليا من اجل اخذ رأي الموظفين في طرق تنفيذ العمل , و مقترحاتهم لتحسين الأداء.					
06	يحصل أصحاب المصالح(الزبائن، الموردين، العمال...) على تعويض عند انتهاك حقوقهم من طرف المؤسسة.					
07	تتم عملية التدقيق و المراجعة المحاسبية وفقا لمتطلبات الإفصاح و الشفافية .					
08	تقوم المؤسسة بالإعلان والإفصاح عن معلوماتها المحاسبية والمالية بشكل دوري وبشفافية عالية.					
09	يساعد التدقيق الداخلي في الحد من الأخطاء و الحفاظ على أموال المؤسسة.					
10	استقلالية المدقق الداخلي والخارجي تسمح باكتشاف كافة الأخطاء والتلاعبات المالية في المؤسسة.					

11	التدقيق الداخلي هي الوسيلة الفعالة لتقييم أداء مختلف الوظائف و الأنشطة داخل المؤسسة.					
12	يتم تقديم كافة المعلومات اللازمة لتسهيل عمل المدقق الخارجي.					

المحور الثالث:درجة المخاطر التشغيلية وإدارتها في المؤسسة

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتضمن مؤسستكم إدارة متخصصة في إدارة المخاطر .					
02	تسعى المؤسسة إلى التعرف والتقييم مستوى المخاطر التي يمكن أن تأثر على رقم أعمالها والخدمات التي تقدمها.					
03	تعتمد مؤسستكم على إستراتيجية و سياسة واضحة لإدارة المخاطر التي يمكن أن تأثر على مبيعاتها ورقم أعمالها.					
04	تخضع إدارة المخاطر التشغيلية في شركتكم للتدقيق الداخلي و تنفذ العملية من قبل موظفين أكفاء و مدربين بشكل ملائم.					
05	يتم إعداد تقارير دورية حول المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة والتي تؤثر على رقم أعمالها، ويتم رفعها إلى الجهات المختصة.					
06	تقوم مؤسستكم بوضع خطط طوارئ كافية لمواجهة أي طارئ قد يتسبب في توقف نشاط أو خدمة معينة أو العمل ككل.					
07	المؤسسة جاهزة للالتزام بتكوين رأس المال لمواجهة الخسائر الناجمة عن المخاطر التشغيلية .					

08	تقوم المؤسسة بالتامين على نشاطاتها لدى شركات التامين الكبرى كوسيلة لتقليل المخاطر التشغيلية و تقاسمها أو تجنيبها.					
09	تقوم مؤسستكم بالتحوط من جميع مسببات الخطر و مصادرها كالكوارث الطبيعية و الحروب و الاختلاسات و التزوير و كذلك أيضا مشاكل الكمبيوتر و الاتصالات.					
10	تستخدم المؤسسة نظام معلوماتي حديث وامن					
11	توفر الإدارة العليا العنصر البشري المؤهل و ذو الخبرة الكافية و القادرة على إدارة المخاطر التشغيلية بكفاءة عالية.					
12	توفر المؤسسة دورات تدريبية و ندوات ومؤتمرات للموظفين في مجال إدارة المخاطر التشغيلية.					

عند وجود أي ملاحظات أو اقتراحات

.....

.....

.....

.....

.....

شاكرين حسن تعاونكم .

الملحق رقم (2) : قياس صدق وثبات أداة الدراسة الفا كرونبا.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	24

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	38	100.0

الملحق رقم(3) : يمثل الخصائص الديمغرافية لعينة الدّراسة.

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	31	81.6	81.6	81.6
	أنثى	7	18.4	18.4	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 إلى 30	4	10.5	10.5	10.5
	من 31 إلى 40	20	52.6	52.6	63.2
	من 41 إلى 50	12	31.6	31.6	94.7
	أكثر من 50	2	5.3	5.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

المستوى التعليميّ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	9	23.7	23.7	23.7
	جامعي	23	60.5	60.5	84.2
	دراسات عليا	4	10.5	10.5	94.7
	تقني سامي	2	5.3	5.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

التخصّص العلميّ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مالية ومحاسبة	12	31.6	31.6	31.6
	تسيير واقتصاد	9	23.7	23.7	55.3
	علوم قانونية	4	10.5	10.5	65.8
	تخصص تقني	10	26.3	26.3	92.1
	تخصص علمي	3	7.9	7.9	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

طبيعة الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون (تدخل، تسيير، تحكم)	14	36.8	36.8	36.8
	ملحق تجاري	3	7.9	7.9	44.7

	مهندس	5	13.2	13.2	57.9
	إطار	3	7.9	7.9	65.8
	محاسب	4	10.5	10.5	76.3
	رئيس مصلحة	3	7.9	7.9	84.2
	تقني	1	2.6	2.6	86.8
	مكلف بالدراسات	5	13.2	13.2	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	4	10.5	10.5	10.5
	من 5 إلى 10 سنوات	19	50.0	50.0	60.5
	من 10 إلى 15 سنة	6	15.8	15.8	76.3
	أكثر من 15 سنة	9	23.7	23.7	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

الملحق رقم (4) : يوضّح نتائج نموذج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثانية.

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.099	1	5.099	21.940	.000[b]
	Residual	8.368	36	.232		
	Total	13.467	37			

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.155	.514		2.247	.031
	مبادئ الحوكمة	.639	.136	.615	4.684	.000

الملحق رقم (5) : يوضح نتائج اختبار One way ANOVA لاختبار الفرضية الثالثة.

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
ثانوي	9	3.3519	.50135	.16712	2.9665	3.7372
جامعي	23	3.6123	.57714	.12034	3.3627	3.8619
دراسات عليا	4	3.2708	.99391	.49695	1.6893	4.8524
تقني سامي	2	4.0000	.11785	.08333	2.9411	5.0589
Total	38	3.5351	.60330	.09787	3.3368	3.7334

ANOVA

المخاطر التشغيلية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.151	3	.384	1.059	.379
Within Groups	12.316	34	.362		
Total	13.467	37			

الملحق رقم (6): يوضح نتائج اختبار One way ANOVA لاختبار الفرضية الرابعة.

Descriptives

المخاطر التشغيلية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
عون (تدخل، تسيير، تحكم)	14	3.6190	.63609	.17000	3.2518	3.9863
ملحق تجاري	3	3.5000	.44096	.25459	2.4046	4.5954
مهندس	5	3.8667	.50208	.22454	3.2433	4.4901
إطار	3	3.7778	.67871	.39185	2.0918	5.4638

محاسب	4	3.0208	.76490	.38245	1.8037	4.2380
رئيس مصلحة	3	3.2500	.71200	.41107	1.4813	5.0187
تقني	1	3.0833	.	.	.	.
مكلف بالدراسات	5	3.5167	.44253	.19791	2.9672	4.0661
Total	38	3.5351	.60330	.09787	3.3368	3.7334

ANOVA

المخاطر التشغيلية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.336	7	.334	.900	.520
Within Groups	11.131	30	.371		
Total	13.467	37			

الملحق رقم (7) : يوضح نتائج اختبار One way ANOVA لاختبار الفرضية الخامسة.

Descriptives

المخاطر التشغيلية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 5 سنوات	4	3.0625	.79167	.39583	1.8028	4.3222
من 5 إلى 10 سنوات	19	3.5658	.59872	.13736	3.2772	3.8544
من 10 إلى 15 سنة	6	3.8611	.49907	.20375	3.3374	4.3849
أكثر من 15 سنة	9	3.4630	.53540	.17847	3.0514	3.8745
Total	38	3.5351	.60330	.09787	3.3368	3.7334

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.596	3	.532	1.524	.226
Within Groups	11.871	34	.349		
Total	13.467	37			

الملخّص :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى فعالية الحوكمة في إدارة المخاطر التشغيلية في مؤسّسة سونلغاز –تبسة– وذلك من خلال تأثير آلياتها على إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية وقد تطرقنا في الجانب النظري إلى المفاهيم الأساسية لمتغيري الدراسة، وكذا دور آليات الحوكمة في إدارة المخاطر التشغيلية أم في الجانب التطبيقي.

فقد تمّ توزيع استبانة على عينة الدراسة، وانطلاقا من المعلومات المتحصّل عليها قمنا باستخدام المعالجات الإحصائية لتحليلها و اختبار الفرضيات ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفيّ بالاعتماد على الأسلوب التحليليّ.

وقد خلصت الدّراسة إلى مجموعة من النتائج ، أهمها:

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق آليات الحوكمة على إدارة المخاطر التشغيلية .
- وجود و عي و إدراك لدى مؤسسة سونلغاز بأهمية تطبيق آليات الحوكمة و إدارة المخاطر.
- حوكمة الشركات تمثل أداة تهدف من خلالها الإدارة إلى تعظيم قيمة المؤسسة وتحسين أدائها، وإدارة المخاطر المحيطة بالمؤسسة.
- في إطار عام يمكن القول أن إدارة المخاطر هي إحدى الركائز الأساسية لحوكمة الشركات.

وقد توصلت الدّراسة إلى مجموعة من التوصيات ، من أهمّها:

- ضرورة اعتماد وتطبيق آليات الحوكمة في الشركات الجزائرية، وذلك بغرض تحقيق الشفافية والعدالة، وحماية حقوق المساهمين في المؤسّسة وزيادة قيم تها و كفاءتها .
- من الضروري على إدارة المؤسسة من تطوير مفاهيم و آليات إدارة المخاطر من خلال إنشاء إدارة مختصة في إدارة المخاطر تعمل بشكل فعال.
- العمل على زيادة الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي وتفعيل دورها لما لها من أثر إيجابي في تدنية المخاطر التي يمكن أن تتعرض لذا المؤسسة وتفعيل نظام الرقابة الداخلية.

الكلمات المفتاحية : حوكمة الشركات، إدارة المخاطر، إدارة المخاطر التشغيلية.

Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence l'efficacité de la gouvernance dans la gestion des risques opérationnels dans la société Sonelgaz - Tébessa- à travers l'impact de ses mécanismes sur la gestion des risques opérationnels dans l'institution économique. Dans l'aspect théorique, nous avons abordé les concepts de base de l'étude variables, ainsi que le rôle des mécanismes de gouvernance dans la gestion des risques opérationnels .et Sur le plan pratique, un questionnaire a été distribué à l'échantillon de l'étude, et sur la base des informations obtenues, nous avons utilisé des traitements statistiques pour l'analyser et tester des hypothèses, et afin Pour atteindre les objectifs de l'étude, l'approche descriptive a été utilisée sur la base de la méthode analytique.

L'étude a conclu un ensemble de résultats, dont les plus importants sont :

- Il existe un effet statistiquement significatif de l'application des mécanismes de gouvernance sur la gestion des risques opérationnels.
- La présence de la sensibilisation de la Fondation Sonelgaz et la prise de conscience de l'importance d'appliquer des mécanismes de gouvernance et de gestion des risques.
- La gouvernance d'entreprise est un outil par lequel la direction vise à maximiser la valeur de l'organisation, à améliorer ses performances et à gérer les risques entourant l'organisation.
- Dans un cadre général, on peut dire que la gestion des risques est l'un des principaux piliers de la gouvernance d'entreprise.

L'étude a abouti à un ensemble de recommandations, dont les plus importantes sont :

-La nécessité d'adopter et d'appliquer des mécanismes de gouvernance dans les entreprises algériennes, dans le but d'assurer la transparence, la justice et la protection des droits des actionnaires de l'institution, ainsi que d'augmenter la valeur et l'efficacité de l'institution.

– Il est nécessaire pour la direction de l'organisation de développer les concepts et mécanismes de gestion des risques à travers la mise en place d'un département Travailler à accroître l'intérêt pour la fonction d'audit interne et activer son rôle en raison de son impact positif en minimisant les risques pouvant être exposés à cette institution et en activant le système de contrôle interne.

les mots clés: Gouvernance d'entreprise, Gestion des risques, gestion des risques opérationnels compétent en gestion des risques qui fonctionne efficacement