وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم المالية والمحاسبة

الرقم التسلسلي :...../2024

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكاديمي " ل.م.د "

دفعـــة: 2024

الفرع المالية والمحاسبة

التخصص: مالية المؤسسة

إدارة المخاطر غير النظامية ودورها في تعزيز الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة–

اعداد الطالبتين::

- ✓ **روقية بومنقار**
- ✓ **هديل تطار**

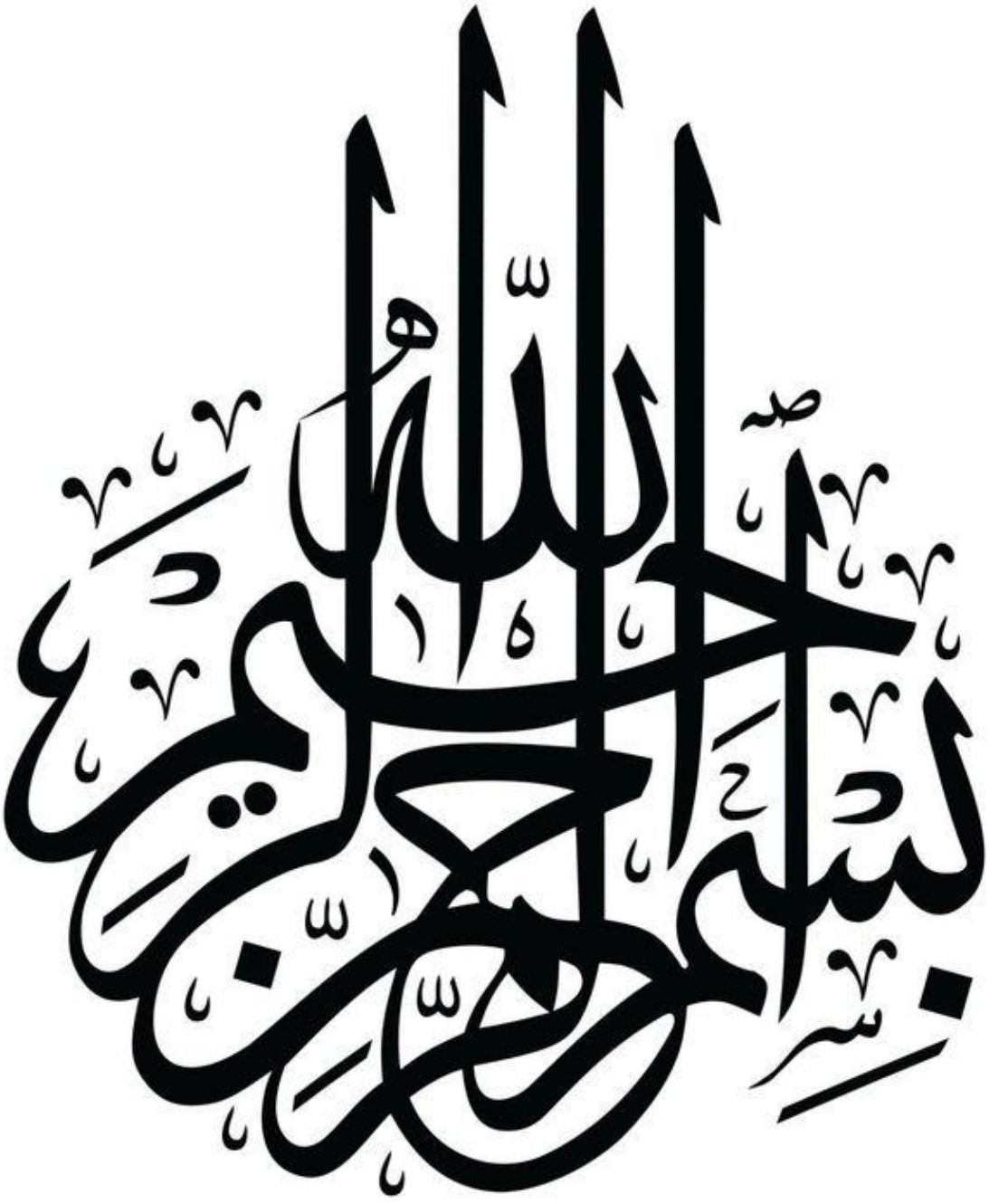
إشراف الدكتور

د. عز الدين عطية

لجنـــة المناقشـــة:

الاســـــم واللقـــب	الرتبـــة العلميـــة	الصفـــة
سليم جابو	أستاذ محاضر –أ–	رئيســـــــا
عز الدين عطية	أستاذ محاضر –أ–	مشرفـــا ومقررا
مروة حمايدية	أستاذ مساعدة –ب–	عضوا مناقـشا

السنة الجامعية: 2024/2023


بسم الله الرحمن الرحيم

شكروعرفان

اول الشكرلرب العالمين الذي اوهبنا العقل وحسن التدبيربه بدأنا وعليه توكلنا وبإذنه أكملنا إنجازهذه المذكرة..

لكل مبدع إنجازولكل شكرقصيدة، ولكل مقام مقال، ولكل نجاح شكروتقديرونخص بالذكر الأستاذ المشرف "عزالدين عطية" على توجيهاته ونصائحه القيمة التي ساعدتنا في انجازهذا العمل كما نتوجه بالشكروالامتنان الى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير الذين ساعدونا طيلة المشوارالدراسي، وكل من قدم لنا يد المساعدة من قريب او من بعيد لإنجازهذه المذكرة ولو بكلمة تشجيع ابتسامة او بكلمة طيبة.

كما نتوجه بالشكرالجزيل لأساتذتنا الكرام أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم تقييم ومناقشة هذه المذكرة.

وفي الأخيرنشكركل من جاهد من اجل رفع راية العلم والمعرف

الفهرس العام

شكر وعرفان

الفهرس العام ..... I- III

فهرس الجداول V

فهرس الأشكال VII

فهرس الملاحق IX

المقدمة العامة ..... أ-ه

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المخاطر غير النظامية في إطار حوكمة الشركات

مقدمة الفصل: 2

المبحث الأول: إدارة المخاطر غير النظامية 3

المطلب الأول: عموميات حول إدارة المخاطر 3

الفرع الأول: مفهوم إدارة المخاطر 3

الفرع الثاني: تصنيفات المخاطر المالية 7

المطلب الثاني: عموميات حول المخاطر غير النظامية 9

الفرع الأول: تعريف المخاطر غير النظامية 9

الفرع الثاني: مؤشرات قياس المخاطر غير النظامية 10

المطلب الثالث: تصنيف المخاطر غير النظامية 13

الفرع الأول: المخاطر التشغيلية 13

الفرع الثاني: المخاطر المالية 15

الفرع الثالث: خطر الإفلاس 16

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات الاقتصادية 19

الفرع الأول: مفهوم الحوكمة 19

الفرع الثاني: مبادئ الحوكمة 36

المطلب الثاني: آليات الحوكمة 41
الفرع الأول: آليات الحوكمة الداخلية 41
الفرع الثاني: آليات الحوكمة الخارجية 42
المطلب الثالث: آلية تعزيز الحوكمة من خلال إدارة المخاطر غير النظامية 45
الفرع الأول: دور حوكمة الشركة في تعزيز إدارة المخاطر 45
الفرع الثاني: علاقة حوكمة المؤسسات بإدارة المخاطر 47
المبحث الثالث: الدراسات السابقة 48
المطلب الأول: الدراسات العربية المتعلقة بالموضوع 48
المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية 51
المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة 56
الفرع الأول: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات العربية 56
الفرع الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية 57
خلاصة الفصل: 59
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- 60
مقدمة الفصل: 61
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة- 62
المطلب الأول: تقديم المؤسسة 62
المطلب الثاني: مهام، مبادئ وأهداف المؤسسة 64

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة 66
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية 72
المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة 72
المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات 73
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات..... 74
المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات..... 76
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية 76
المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور نتائج الدراسة..... 80
المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة..... 89
خلاصة الفصل:..... 97
الخاتمة العامة 97
قائمة المراجع..... 101
الملاحق..... 106

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
.1	خطوات إدارة المخاطر	6
.2	وسائل إدارة المخاطر	7
.3	الفرق بين التعثر والعسر المالي	17
.4	تصنيف المخاطر غير نظامية	18
.5	خصائص الحوكمة	23
.6	مبادئ الحوكمة حسب منظمةOECD	34
.7	آليات الحوكمة	44
.8	الدراسة الحالية مع الدراسة العربية	56
.9	الدراسة الحالية مع الدراسة الاجنبية	57
.10	مديريات SOMIPHOS	67
.11	دوائر SOMIPHOS	68
.12	مصالح SOMIPHOS	70
.13	تداول الإستبانة	74
.14	درجات مقياس ليكارت	74
.15	طول خلايا مقياس ليكارت	75
.16	قيمة معانا ألفا كرونباخ لمحاور الإستبيان	75
.17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	76
.18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	77
.19	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعلمي	78
.20	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	79
.21	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	80
.22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ترتيب عبارات المحور الأول	81
.23	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة ترتيب عبارات المحور الثاني	85
.24	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	88
.25	اختبار معامل الإرتباط بيرسون	89
.26	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	89
.27	تحليل التباين الأحادي ANOVA للبيانات الشخصية والوظيفة	91

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
.1	خطوات إدارة المخاطر	6
.2	وسائل إدارة المخاطر	7
.3	تصنيف المخاطر غير النظامية	18
.4	خصائص الحوكمة	34
.5	مبادئ الحوكمة حسب منظمة OECD	39
.6	آليات الحوكمة	44
.7	الهيكل التنظيمي لمؤسسةSOMIPHOS	71
.8	نموذج الدراسة	72
.9	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	76
.10	توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية	77
.11	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	78
.12	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	79

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
.1	اتفاقية التربص	106
.2	استمارة الاستبيان	107
.3	قائمة التحكيم	113
.4	مخرجات SPSS	114
.5	اذن بالطبع	116

المقدمة العامة

تمهيد:

تواجه مختلف المؤسسات لمخاطر عديدة عند ممارسة اعمالها، مما يؤدي الى تعرض هذه الاعمال الى العديد من الازمات، حيث اعتبر الكثير من الباحثون ان كل ما حدث من ازمات واخفاقات وانهيارات للعديد من الشركات سببه ضعف اليات الحوكمة داخل هذه الشركات وضعف نظام الرقابة الداخلية وادارة المخاطر.

تعتبر الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي تعنى بتحسين اداء الادارة في المؤسسة كما أن النظام الجيد لحوكمة الشركات يساهم في تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف والجهات المعنية، ويعزز الشفافية والنزاهة داخل بيئة العمل. كما تسعى حوكمة الشركات إلى ضمان أن يتم إدارة الشركة بطريقة مسؤولة وشفافة ونزيهة، وأن يتم تحقيق مصالح جميع أصحاب المصلحة بشكل عادل.

وتأتي إدارة المخاطر غير النظامية كأداة حيوية لتعزيز الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية من خلال توفير اطار عمل فعال لتحديد هذه المخاطر وتقييمها والتحكم بها والتخفيف من حدتها، لذا لا بد للقائمين على إدارة المؤسسات ان يضعوا خطط واستراتيجيات للإدارة وتغطية مختلف هذه المخاطر وتكريس نظم رقابية فعالة تأخذ دورها بجدية وتعمل بكفاءة لتحقيق الأهداف المسطرة، ولا يمكن ان يتم ذلك دون وجود إدارة تلتزم بالممارسات السليمة والرشيدة لحوكمة الشركات وذلك لأن الهدف الرئيسي للحوكمة هو الحفاظ على حقوق المساهمين وجميع أصحاب المصالح والسعي لتحسين أداء المؤسسات من خلال تقليل مختلف التكاليف وتدنية مختلف المخاطر وادارتها بأكثر حوكمة.

ومن ناحية اخرى تعتبر ادارة المخاطر غير النظامية مهمة لجميع المؤسسات حيث تهدف الى تحديد وتقييم ومعالجة الاختلالات التي تؤثر بالسلب على إجراءات العمل وبفضل استراتيجيات ادارة المخاطر غير النظامية يمكن للمؤسسات زيادة الكفاءة وتعزيز فعالية العمل وضمان نجاح المؤسسة، كما تعتبر ادارة المخاطر غير النظامية عاملا أساسيا ومهما في تعزيز الحوكمة داخل المؤسسات الاقتصادية حيث ان التقليل من هذه المخاطر يعد من أحد أهم أهداف الحوكمة.

- **إشكالية الدراسة:**

وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية الآتية:

- ما مدى مساهمة إدارة المخاطر غير النظامية في تعزيز الحوكمة في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-؟

-

الى جانب السؤال الرئيسي السابق تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما يتمثل مفهوم إدارة المخاطر غير النظامية؟
- هل هناك علاقة ارتباط بين إدارة المخاطر ومستوى الإفصاح والشفافية؟
- كيف يمكن لإدارة المخاطر غير النظامية تعزيز الحوكمة في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS-تبسة-؟
- كيف تقوم مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS-تبسة- بإدارة المخاطر التي تواجهها؟

➢ **فرضيات الدراسة:**

لمعالجة إشكالية الدراسة والاجابة على التساؤلات الفرعية تم صياغة فرضية رئيسية وفرضيات فرعية التي سيتم اثباتها في هذه الدراسة:

✓ **الفرضية الرئيسية:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر غير النظامية على الحوكمة في مؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة-.

✓ **الفرضيات الفرعية:**

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)بين إجابات أفراد العينة لأثر لمتغير الجنس على الحوكمة بمؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة.-
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر متغير العمر على مبادئ الحوكمة بمؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة-.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)بين إجابات أفراد العينة لأثر تغير المؤهل العلمي على بمبادئ الحوكمة بمؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة-.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)بين إجابات أفراد العينة لأثر متغير المنصب على بمبادئ الحوكمة بمؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة-.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)بين إجابات أفراد العينة لأثر متغير الخبرة المهنية على بمؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة- .

- **أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية هذه الدراسة في تبيان المفاهيم المتعلقة بإدارة المخاطر غير النظامية الذي يعتبر من المواضيع المعاصرة الذي يهدد المؤسسات وكذلك التعرف على طرق قياس هذه المخاطر وتحليلها ودورها في تحسين أداء المنشأة، كما تكمن أهمية الدراسة أيضا في ابراز المكانة التي يحتلها مفهوم الحوكمة باعتباره هو أيضا من المفاهيم الحديثة والمعاصرة والاليات الفعالة في إدارة المخاطر وتعزيز استقرار المؤسسة ومعرفة كيفية مساهمة إدارة المخاطر غير النظامية في تعزيز الحوكمة في المؤسسة وكذا معرفة العلاقة بين المتغيرين.

- **أهداف الدراسة:**

الغرض من هذه الدراسة هو الوصول الى جملة من الأهداف المتمثلة في:

- تحديد مدى مساهمة إدارة المخاطر غير النظامية في تعزيز الحوكمة في مناجم الفوسفات SOMIPHOS-تبسة-.
- التعرف على مفاهيم إدارة المخاطر غير النظامية وانواعها وطرق مواجهتها.
- التعرف على المخاطر غير النظامية ومؤشرات قياسها.
- الوقوف على المفاهيم والمبادئ الأساسية المتعلقة بالحوكمة.
- التعرف على مدى تطبيق اليات حوكمة المؤسسات بأبعادها في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS.
- ابراز دور إدارة المخاطر غير النظامية في تحسين الحوكمة في المؤسسة.

- **أسباب اختيار الموضوع:**

يكمن اخيارنا لهذه الدراسة للاعتبارات التالية:

- ارتباط الموضوع بمجال التخصص "مالية المؤسسة"؛
- معرفة واقع إدارة المخاطر غير النظامية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة- وكيفية التحكم فيها؛
- مدى أهمية الموضوع في حد ذاته وعلى القطاع الاقتصادي على وجه الخصوص؛
- قلة البحوث والدراسات على موضوع إدارة المخاطر غير النظامية وماله من أهمية بالغة؛
- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع؛

➢ **حدود الدراسة:**

تم تحديد المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS-تبسة-.

تم تحديد الفترة الزمنية من 2024/02/01 الى غاية 2024/02/29.

منهج الدراسة:

لمعالجة الموضوع والوصول الى الأهداف المرجوة وقصد الإجابة عن إشكالية الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال الالمام بمختلف التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالمتغيرين إدارة المخاطر غير النظامية والحوكمة في الجانب النظري للدراسة، اما في الجانب التطبيقي فقد تم استعمال المنهج التحليلي من خلال تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر غير النظامية ومفهوم الحوكمة وذلك بالإعتماد على الاستبيان الموزع على العمال في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة- وتم تحليل نتائجه باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

➢ **هيكل الدراسة:**

تم تقسيم هذه الدراسة على النحو الآتي:

الفصل الأول: الذي هو تحت عنوان الادبيات النظرية، تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول الى إدارة المخاطر غير النظامية وفي المبحث الثاني الى مفاهيم أساسية حول الحوكمة وعلاقة إدارة المخاطر غير النظامية بالحوكمة أما المبحث الثالث فقد تم عرض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المخاطر غير النظامية والحوكمة.

الفصل الثاني: الذي هو تحت عنوان الدراسة الميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، تم فيه تقديم عام للمؤسسة و الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية وكذلك تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات.

- **صعوبات الدراسة:**

يمكن حصر اهم هذه الصعوبات فيما يلي:

- قلة الدراسات المتعلقة بموضوع إدارة المخاطر غير النظامية؛
- صعوبة الحصول على المعلومة لاسيما المتعلقة بمفهوم الحوكمة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المخاطر غير النظامية في إطار حوكمة الشركات

مقدمة الفصل:

لقد تنوعت وإختلفت المخاطر التي تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم عند ممارسة أعمالها، مما يؤدي إلى تعرض هذه الأعمال إلى العديد من الازمات تتمثل عموماً في حالة عدم التأكد ولعل التحدي الاساسي الذي يواجه الإدارة هو تحديد مقدار حجم عدم التأكد الذي تقبل به لتستطيع بموجبه بلوغ أهدافها المسطرة مسبقا ولهذا ظهرت الحوكمة للإدارة المؤسسة وتوفير الثقة والاستقلالية والشفافية.

ومن أجل معالجة الموضوع سنتطرق في هذا الفصل الى ثلاث مباحث وهي:

- المبحث الاول: إدارة المخاطر غير نظامية
- المبحث الثاني: علاقة إدارة المخاطر غير نظامية بالحوكمة
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع

المبحث الأول: إدارة المخاطر غير النظامية

تتعرض المؤسسات إلى مجموعة من المخاطر التي قد تؤثر على نشاطها، اذا من اللازم عليها التقليل من هذه المخاطر عن طريق إيجاد تقنيات والوسائل الكافية للتحكم فيها، وبناء على هذا سيتم التطرق في هذا المبحث الى المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة المخاطر والمخاطر غير النظامية، من خلال المطالب الموالية:

المطلب الأول: عموميات حول إدارة المخاطر؛

المطلب الثاني: عموميات حول المخاطر غير النظامية؛

المطلب الثالث: تصنيف المخاطر غير النظامية؛

المطلب الأول: عموميات حول إدارة المخاطر

الفرع الأول: مفهوم إدارة المخاطر

أولا: نشأة إدارة المخاطر

نشأت إدارة المخاطر من إندماج تطبيقات الهندسية في البرامج العسكرية و الفضائية و النظرية المالية و التأمين في القطاع المالي و كان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكر إدارة المخاطر المعتمدة على علم الإدارة في تحليل التكلفة، العائد، القيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد، حيث كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة (هارفرد بسنز ريفو) 1956، حيث طرح المؤلف آنذاك فكرة مختلفة تماما وهي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسؤولا عن إدارة مخاطر المنظمة ، من بين أولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها و ممارسة إدارة المخاطر هي البنوك التي ركزت عن إدارة الأصول و الخصوم و تبين أن هناك طرح أنجح للتعامل مع المخاطرة يمنع حدوث الخسائر و الحد من نتائجها عند استحالة تفاديها.[1]

ثانيا: تعريف إدارة المخاطرة

لإدارة المخاطر عدة تعاريف أبرزها ما يلي:

[1] - عصماني عبد القادر، أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس- الجزائر- 2009، ص:4

- إدارة المخاطر هي منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحثة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم إجراءات وتنفيذها حتى تقلل إمكانية حدوث الخسائر أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى.[1]
- عرفتها لجنة التنظيم المصرفي وإدارة المخاطر المنبثقة عن هيئة قطاع المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية بأنها: " تلك العملية التي من خلالها رصد المخاطر، تحديدها، قياسها، مراقبتها، الرقابة عليها وذلك بهدف ضمان فهم كامل لها والاطمئنان بأنها ضمن الحدود المقبولة والإطار الموافق عليه من قبل مجلس إدارة البنك للمخاطر، يلاحظ أن تعريف إدارة المخاطر يركز على الإجراءات التي تتخذها الإدارة لفهم، تعريف وتحليل المخاطر لتستطيع تجنبها أو محاولة تخفيضها إلى أدنى حد ممكن.[2]
- هي الترتيبات الإدارية التي تهدف إلى حماية أصول وأرباح البنك من خلال تقليل فرص الخسائر المتوقعة إلى أقل حد ممكن سواء تلك الناجمة عن الطبيعة أو الأخطار البشرية أو الأحكام القضائية.[3]

ومن خلال استقراء التعاريف السابقة يمكن إستنتاج أن إدارة المخاطر هي عملية منهجية لتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والتعامل معها، تهدف إلى تقليل احتمالية حدوث الأحداث السلبية أو تأثيرها على أهداف المؤسسة.

ثالثا: خطوات ووسائل إدارة المخاطر

1- خطوات إدارة المخاطر

تقوم عملية إدارة المخاطر بعمل فحص وتحليل شامل ومفصل لكل أنواع المخاطر التي قد يتعرض لها موضوع دراسة المخاطر ويتم ذلك بتطبيق خمس خطوات أساسية على النحو التالي:[4]

---

[1] - نوال بوعكاز، **حدود الهندسة العالية في تفعيل استراتيجيات التغطية من المخاطر العالية في ظل الأزمة المالية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم التجارية، جامعة مطيف الجزائر، 2010-2011، ص: 88.

[2] - موسى عمر مبروك أبو محميد، **مخاطر صيغ التمويل الإسلامية وعلاقها بمعيار كفافية رأس المال للصرف الإسلامية من خلال معيار بازل 02**، أطروحة مقدمة النيل شهادة الدكتوراة في المصرف الإسلامية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008، ص: 19.

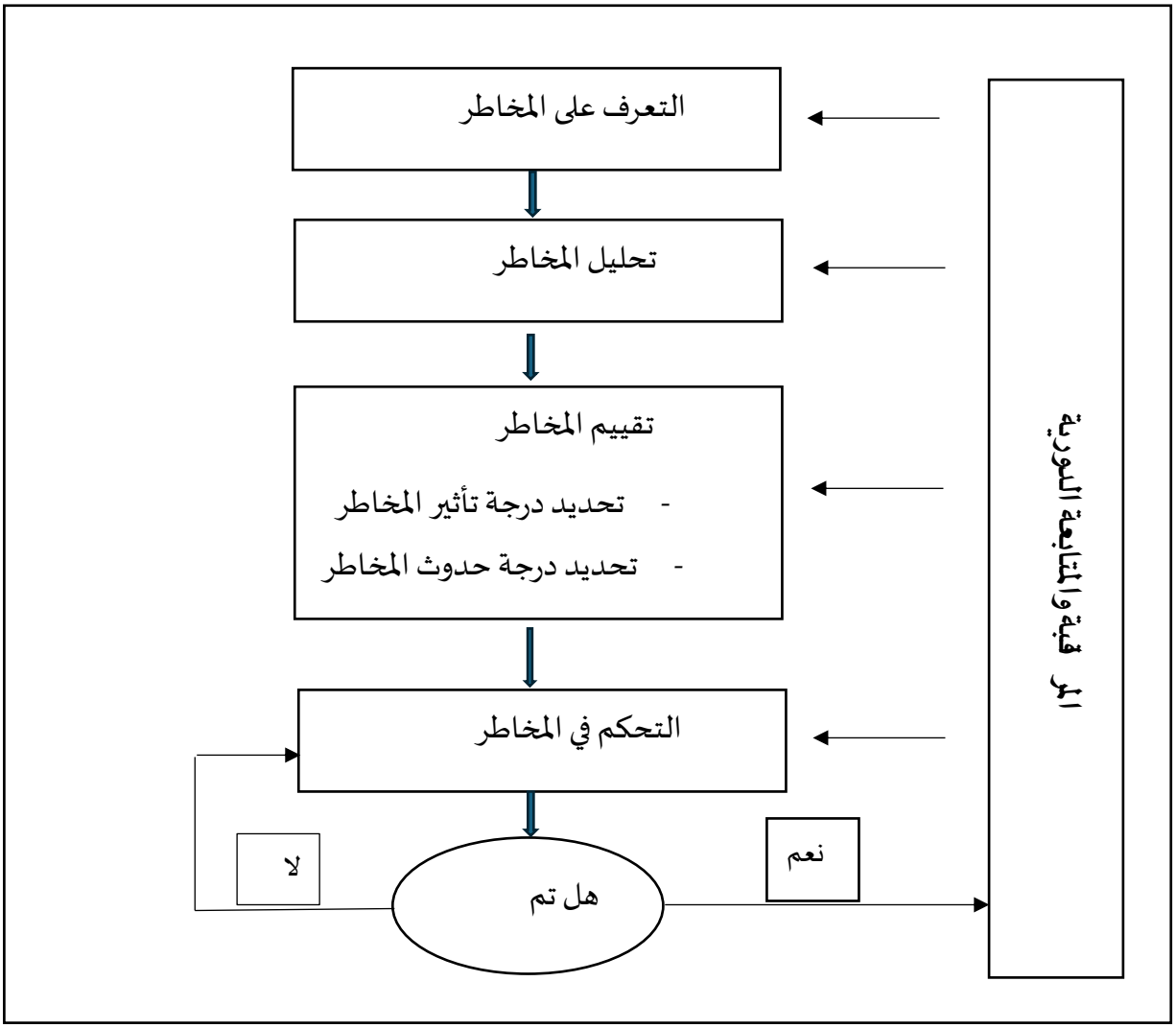
[3] - مريم لبغوخ، **دور إدارة المخاطر الائتمانية في تقليل من القروض المتعثرة**، دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة في ولاية المدية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، الجزائر، 2014-2015، ص: 36.

[4] - عاطف عبد المنعم وأخرون، **تقييم وإدارة المخاطر**، دار الكتاب المصرية، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص: 05.

- **تعريف المخاطر:** وهي الخطوة الأساسية الأولى للتعرف على المخاطر المحيطة الأصلية.
- **تحليل المخاطر:** ويتم بها تصنيف الخطر والوقوف على مصادره الأصلية.
- **تقييم المخاطر:** وهو تحديد عنصري الخطر المتمثلين في الآثار التي يحدثها كل خطر واحتمال حدوث كل خطر.
- **التحكم في المخاطر**: وبها يتم تحديد أي الطرق تستخدم لتقليل احتمال الخطر وأثاره.
- **المر اقبة والمتابعة الدورية:** يتم الاستكشاف أي مصادر خطر جديدة أو فشل التحكم في مخاطر سابقة.

ويمكن تمثيل هذه الخطوات الأساسية في الشكل التالي

الشكل (01): خطوات إدارة المخاطر

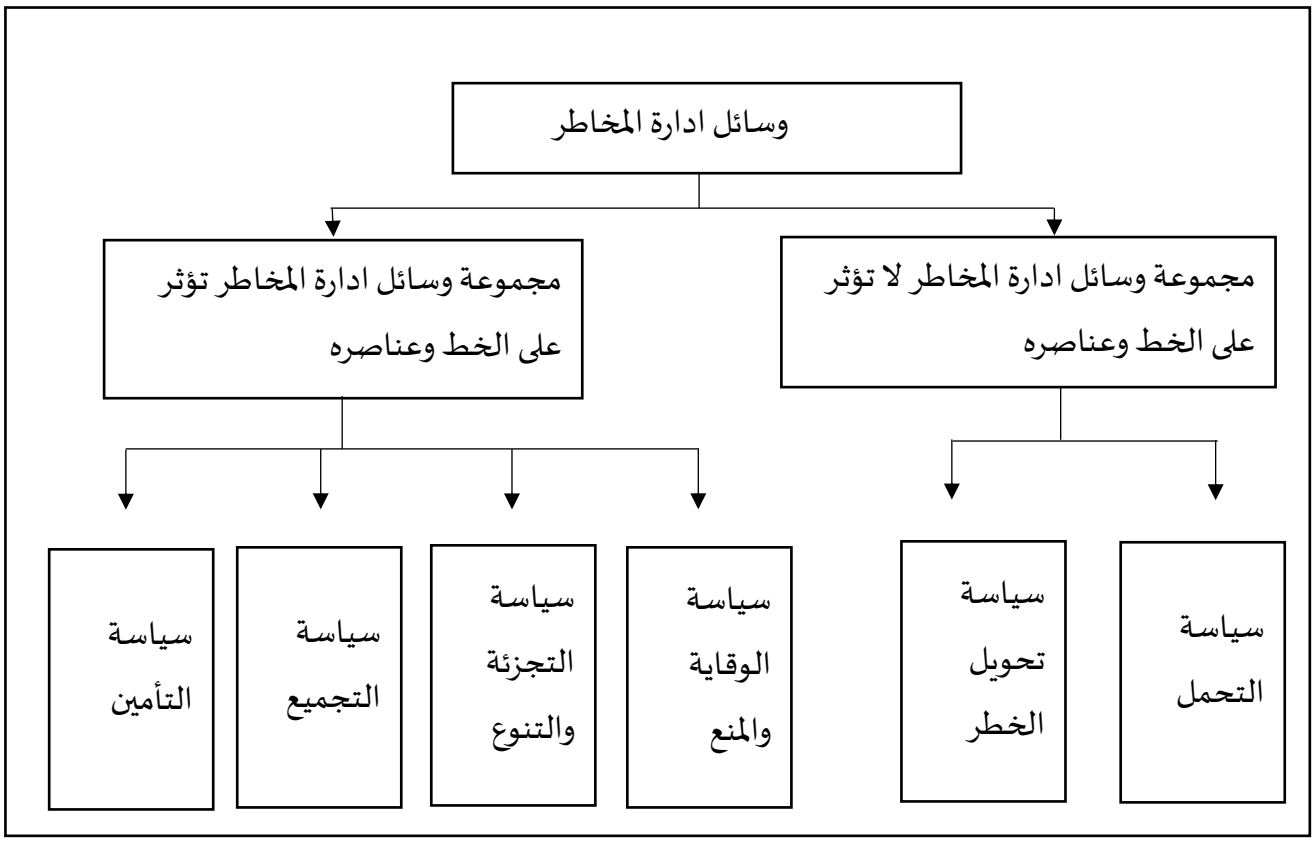


المصدر: عاطف عبد المنعم وآخرون، **تقييم وإدارة المخاطر**، دار الكتاب المصرية، مصر، طبعة أولى، 2008، ص: 7.

2- وسائل إدارة المخاطر

إدارة المخاطر في تنظيم متكامل بهدف مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشافه، تحليله، قياسه وتحديد وسائل مجابته مع اختيار أنسبها لتحقيق الهدف المطلوب، يتم تقسيم وسائل إدارة المخاطر تبعا لمدى تأثير كل وسيئة على المخاطر وعناصره المختلفة كما في الشكل التوضيحي التالي

الشكل (02): وسائل إدارة المخاطر



المصدر: حسني الخولي، **إدارة مخاطر الصرف من منظور تأميني**، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد التاسع، العدد الرابع، السنة التاسعة، ديسمبر 2001، ص: 44.

الفرع الثاني: تصنيفات المخاطر المالية

I- المخاطر النظامية :

تعددت المخاطر المالية وعلى هذا من خلال هذا المطلب سنعرض أهم تصنيفات هذه المخاطر. وتتمثل أبرز المخاطر المالية فيما يلي:[1]

1- مخاطر معدل الفائدة

ارتبط هذا الخطر بمخاطر تغير معدلات الفائدة وأسعار الصرف ينتج عن عرض وطلب الأسواق المالية، فهو يعبر عن أمال عارضي وطالبي رؤوس الأموال في السوق على المدى الطويل، فكلما زاد الخطر

[1] - عبد المطلب عبد الحميد، **البنوك الشاملة عملياتها وادارتها**، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص: 231-233.

كلما زادت قيمة العائد المحقق ومنه ارتفاع معدل الفائدة لاحتمال مواجهة نشاط المؤسسة لمصاعب مالية قد تتسبب

في انخفاض القيمة السوقية لأوراقها المالية في الأسواق المالية (البورصة) والعكس فإذا كان احتمال الخطر منخفض فإن معدل الفائدة سينخفض لينتج عنه ازدهار في نشاط المؤسسة ما ينفع بأسعار أوراقها المالية للارتفاع.

وأما على المدى القصير، فان سعر الفائدة يتحدد وفق معدل تدخل البنك المركزي في سوق ما بين البنوك، فسعر الفائدة هو المقابل الذي يمنحه البنك للحصول على قرض أو يدفعه البنك للحصول على ودائع فمعدل الفائدة يكون ثابتا أو متغيرا تبعا لحجم العمليات المصرفية.

ويتحدد خطر سعر الفائدة بالنسبة للبنك عندما يكون هذا الأخير يملك أولا أو خصوصا بمعدلات فائدة ثابتة أو بمعدلات متغيرة وهذا الخطر له تأثير بالغ على وضعية المؤسسة المالية وهذا من خلال العلاقة العكسية بين معدل الفائدة وقيمة الأصل المالي .

2- مخاطر الائتمان

يمثل الائتمان مبلغ من المال سيتم دفعه في تاريخ محدد مستقبلا مقابل منافع تم استلامها قبل ذلك ولذلك فان خطر الائتمان يعود إلى عدم التسوية الجزئية أو النهائية الدفعات معينة وهو الخسائر المحتملة نتيجة رفض العملاء للتسديد أو عدم قدرتهم عن تسديد الدين بالكامل وفي الوقت المحدد.

3- مخاطر السيولة

تعبر عن عدم قدرة البنك على مواجهة المسحوبات من الودائع، مواجهة سداد الالتزامات المستحقة وكذا مواجهة الطلب على القروض دو تأخير وذلك نتيجة الصعوبة التي تواجه البنك في الحصول على نقدية بتكلفة معقولة سواء من بيع الأصول أو الحصول على قروض أو ودائع جديدة.

4- مخاطر رأس المال

ويرجع وجود هذه المخاطر إلى عدم كفاية رأس المال الامتصاص الخسائر التي يمكن أن تحدث وبالتالي تأثير هذه الخسائر على المودعين والدائنين، لهذا تتم البنوك المركزية دائما بكفاية رأس المال بالنسبة للمصارف، حيث تعتبر ضمان الحقوق المودعين والدائنين.

5- مخاطر سعر الصرف

يرجع هذا الخطر إلى الخسارة المحتملة من جراء التغيرات في سعر الصرف للعملات، سواء المكونة الأرصدة البنك أو التي تم بواسطتها تقديم الفروض، مما يؤدي إلى تذبذب القيمة الحقيقية عند حلول أجاله، كما يمكن أن ينتج هذا الخطر عن بعض السياسات أو التدابير النقدية التي تتخذها السلطات النقدية كإجراء تخفيض في قيمة العملة.

II- المخاطر غير النظامية :

وتتمثل أساسا في ثلاث أنواع:

- المخاطر التشغيلية.
- المخاطر المالية.
- مخطر الإفلاس.

حيث سيتم التعمق في هذا الصنف من المخاطر من خلال المطلب الموالي:

المطلب الثاني: عموميات حول المخاطر غير النظامية

في ظل التطورات الحاصلة التي تعرفها الأسواق المالية، أصبحت المؤسسات الاقتصادية تتعرض لعدة مخاطر متنوعة مما يتطلب منها وضع خطط والأدوات وتطوير الآليات لإدارة هذه المخاطر بفاعلية، ومن أبرز أنواع المخاطر التي تواجه المؤسسات الاقتصادية المخاطر النظامية والمخاطر الغير النظامية.

الفرع الأول: تعريف المخاطر غير النظامية

تم تعريف المخاطر غير النظامية بعدة تعريفات من بينها:

المخاطر غير النظامية (Unsystematic Risks) وهي المخاطر الخاصة" التي تواجه شركة معينة، نتيجة لخصائص وظروف تلك الشركة. حيث تؤثر على مقدار العوائد المتوقعة من شركة معينة أو صناعة معينة أو قطاع معين، ولا تؤثر على نظام السوق الكلي

وتعرف كذلك بأنها " المخاطر الناتجة عن عوامل تتعلق بشركة معينة أو بقطاع معين وتكون مستقلة عن العوامل المؤثرة في النشاط الاقتصادي ككل " ومن أمثلة تلك المخاطر:

- الأخطاء الإدارية؛
- ظهور اختراعات جديدة منافسة لما تنتجه الشركة؛
- الحملات الاعلانية من المنافسين؛

- تغير اذواق المستهلكين بالنسبة لسلعة او خدمة هذه الشركة؛
- تغير في تكاليف العمليات لأسباب تتعلق بطبيعة الإنتاج المتبعة[1].

ويقصد بالمخاطر غير المنتظمة ذلك الجزء من المخاطر الكلية الذي يمكن إرجاعه إلى ظروف المشروع أو الصناعة التي ينتمي إليها، وتؤدي هذه المخاطر شأنها شأن المخاطر العامة إلى تقلب التدفقات النقدية والمالية للمشروع، غير أنه نظرا لأن المخاطر غير المنتظمة ترتبط بظروف الشركة والصناعة يستطيع المستثمر تجنبها بوسائل عديدة أهمهما تنويع الاستثمارات.[2]

كما تعرف على أنها: "حالات عدم التأكد التي تنشأ بسبب ظروف خاصة أو عوامل متعلقة بشركة معينة أو قطاع معين حيث إنها تكون مستقلة عن مخاطر النشاط الاقتصادي وعادة ما تسمى هذه المخاطر بالمخاطر الاستثنائية أو المخاطر غير السوقية أو المخاطر التي يمكن تجنبها بالتنويع ويرجع سبب هذه المخاطر إلى جملة عوامل خارجية مثل: حدوث اضطراب عمالي في شركة أو قطاع معين، الأخطاء الإدارية، ظهور اختراعات جديدة وغيرها.[3]

يتضح من التعاريف السابقة أن المخاطر غير النظامية هي مخاطر خاصة يصعب التنبؤ بها وتختلف من مؤسسة الى أخرى، يمكن تقليلها او التخلص منها، تشمل مخاطر الازمات، مخاطر التغيرات التكنولوجية..

الفرع الثاني: مؤشرات قياس المخاطر غير النظامية

إن قياس حجم المخاطر هو المرشد إلى ما يجب عمله، وبمراجعة كتابات الإدارة المالية بصفة عامة، يمكن تحديد العديد من المقاييس الإحصائية أو المالية للتعبير الكمي عن المستوى النسبي للخطر، ويمكن تصنيف تلك الأدوات في مجموعتين، هما: مجموعة المقاييس التي تعتمد على الأدوات الإحصائية، ومجموعة المقاييس التي تعتمد على أدوات التحليل المالي.

[1] - يوسفي ايمان، **محاضرات في مقياس إدارة المخاطر المالية,قسم العلوم الاقتصادية**، جامعة سطيف1، ص47.

[2] - سلماني عادل، **دراسة العلاقة بين العائد والمخاطرة على أدوات الاستثمار في سوق رأس المال الاسلامي - دراسة حالة ماليزيا –** رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص183.

[3] - شقيري نوري موسى وآخرون، **إدارة المخاطر**, طبعة الثانية, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن,2016, ص44

أولاً: الأدوات الإحصائية لقياس المخاطر المالية (Statistical tools for measuring financial risk)

وتعتمد هذه الأدوات على قياس درجة التشتت في قيم المتغير المالي محل الاهتمام، أو قياس درجة حساسيته تجاه التغيرات التي تحدث في متغير أخر، ومن أهم هذه الأدوات:[1]

1. المدى : (Range)

والذي يتمثل في الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة للمتغير المالي موضع الاهتمام، ويمكن استخدام المدى كمؤشر للحكم على المستوي النسبي للخطر. وكلما زادت قيمة المدى كان ذلك مؤشراً على ارتفاع مستوى الخطر المصاحب للمتغير المالي موضع الاهتمام.

2. التوزيعات الاحتمالية : (Probability distributions)

وهي تقدم أداة كمية أكثر تفصيلاً من مقياس المدى، وذلك من خلال تتبع سلوك المتغير المالي وتحديد القيم المتوقعة الحدوث في ظل الأحداث الممكنة. وتحديد التوزيع الاحتمالي لهذه القيم، واستخدامه في المقارنة بين

مستويات الخطر المصاحبة لعدد من الأصول المستقلة، وبما يمكن من المفاضلة فيما بينها. وكلما كان التوزيع الاحتمالي أكثر اتساعاً نحو الطرفين، كلما كان ذلك مؤشراً على ارتفاع مستوى الخطر.

3. الانحراف المعياري :(Standard deviation)

يعتبر أكثر المقاييس الإحصائية استخداماً كمؤشر للخطر الكلي المصاحب للمتغير المالي، وهو يقيس درجة تشتت قيم المتغير موضوع الدراسة حول القيمة المتوقعة له، وكلما زادت قيمة الانحراف المعياري دل ذلك على ارتفاع مستوى الخطر.

4. معامل الاختلاف: (Coefficient of variation)

هو مقياس نسبى (أو معياري) لدرجة التشتت، حيث يربط بين الخطر (مقاساً بالانحراف المعياري)، وبين العائد (مقاساً بالقيمة المتوقعة)، ولذلك يصبح معامل الاختلاف أكثر دقة وتفضيلاً عن الانحراف المعياري، عند المقارنة بين عدة أصول مستقلة ومختلفة فيما بينها من حيث العائد والخطر. إن معامل

[1]- عبد القادر شلالي، علال قاشي، **مدخل استراتيجي لادارة المخاطر المالية**، ورقة قدمت للملتقى الدولي الأول حول إدارة المخاطر المالية وأثرها على اقتصاديات دول العالم، جامعة البويرة، الجزائر، 26-27، نوفمبر 2013، ص 6-7.

الاختلاف يعبر عن درجة الخطر لكل وحدة من العائد، وكلما ارتفعت قيمته دل ذلك على ارتفاع مستوى الخطر.

5. معامل بيتا: (Beta coefficient)

وهو مقياس لمدى حساسية قيم المتغير المالي موضع الدراسة للتغيرات التي تحدث في متغير آخر، فمثلاً يمكن قياس درجة حساسية عائد سهم معين للتغيرات في عائد السوق، أو للتغيرات في أسعار الفائدة بالبنوك. ويدل معامل بيتا المرتفع على ارتفاع درجة الحساسية، وبالتالي ارتفاع مستوى الخطر.

ثانياً: أدوات التحليل المالي لقياس المخاطر المالية (Financial analysis tools to measure financial risk)

وهي تعتمد على قياس قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه الغير، وبخاصة الدائنين، في الآجال المحددة لاستحقاقها، وتحقيق تدفقات نقدية صافية للمساهمين. ويعتمد قياس المخاطر المالية بالمنشأة على مجموعة النسب، والمؤشرات المالية التي يمكن الاستدلال من خلالها كمؤشرات تقريبية، على الحالة المتوقعة للمنشأة من حيث التدفقات النقدية المتوقعة لمنشأة، وبالتالي هوامش الربح، أو مؤشرات التغطية لالتزامات المنشأة. ومن أهم النسب، أو المؤشرات المالية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد، ما يلي: نسبة المديونية، نسبة التداول، درجة الرافعة الكلية (مؤشر حساسية ربح السهم للتغير في المبيعات)، نسبة حق الملكية إلى إجمالي الديون، نسبة التمويل طويل الأجل في هيكل التمويل، نسبة التمويل طويل الأجل إلى الأصول طويلة الأجل، ونسبة صافي رأس المال العامل إلى الأصول.[1]

وهناك العديد من الدراسات السابقة اهتمت بتطوير أدوات مالية مركبة (تجمع بين أكثر من مؤشر مالي واحد في نموذج قياسي)، لأجل قياس المخاطر المالية، وبخاصة خطر العسر المالي أو الإفلاس (Bankruptcy risk). ومن أشهر الأدوات المالية في هذا الصدد ما يعرف بنموذج (Z)

[1]- عبد القادر شلالي، علال قاشي، **مرجع سابق**، ص6-7.

المطلب الثالث: تصنيف المخاطر غير النظامية

الفرع الأول: المخاطر التشغيلية

هي نقاط الضعف التي تواجه الشركة في العمليات اليومية نتيجة لفشل الكفاءة التشغيلية في تقديم الخدمات في سياق الأعمال العادية للشركة، فهي ترجع أساسا إلى العمليات والنظم الداخلية غير الكافية، تنشأ بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من الموظفين، والذي من شأنه أن يولد مخاطر تهدد سير عمل الشركة بشكل منتظم وتحقيقها لأهدافها.[1] وقد تأخذ عدة أشكال:

1. **مخاطر قانونية:** مثل استحداث قوانين جديدة تعوق تنفيذ الخطط الحالية للشركة....
2. **مخاطر هيكل الإدارة:** تحدث المخاطر في حالة وجود تداخل أو ازدواجية مهام الإدارة ومسؤولياتها مع الإدارات الأخرى؛
3. **اختيار العاملين:** من خلال اختيار عمال لا يتمتعون بالكفاءة والتدريب على أساليب العمل، ووجود عمليات الغش والاختلاس والسرقة من طرف الموظفين داخل الشركة، وإساءة استعمال الممتلكات وعدم الإلتزام بالقوانين والإرشادات والتعليمات المنظمة لعمل الشركة ....
4. **سلسلة التموين:** وهي مخاطر قد تنشأ عن عدم قدرة الشركة على تلبية متطلباتها أو التزاماتها بتسليم المنتجات في آجالها المحددة....
5. **نظم المعلومات:** تعبر عن الخسائر الناتجة عن تعطل العمل أو فشل الأنظمة بسبب البنية التحتية، تكنولوجيا المعلومات، أو عدم توفر الأنظمة، وأي عطل أو خلل في الأنظمة مثل انهيار أنظمة الكمبيوتر، الأعطال في أنظمة الاتصالات أخطاء البرمجة، فيروسات الحاسب...
6. **مخاطر الرقابة المحاسبية:** المخاطر الناتجة عن حدوث خطأ في أحد الأرصدة أو في نوع معين من المعاملات، قد يكون جوهريا إذا اجتمع مع خطأ في أرصدة أخرى أو نوع آخر من المعاملات ولا يمكن منعه أو اكتشافه في وقت مناسب عن طريق إجراءات الرقابة الداخلية.

[1] - Athmane bouazabia, Samir boudjedra, **Analyse et gestion des risques**, mémoire fin d'etude, Université Lumière Lyon 2, 2006/2007.

ويعتبر هذا الخطر دالة لفعالية إجراءات الرقابة الداخلية، حيث أنه كلما كانت الرقابة الداخلية أكثر فعالية كان هناك احتمال عدم وجود أخطاء أو اكتشافها بواسطة هذا الهيكل أو كان معامل الخطر الذي يمكن تحديده للمخاطر الرقابية أقل.[1]

تعتبر هذه المخاطر دالة للعديد من الظروف التشغيلية التي قد تواجه الشركة، إذ يؤثر أي تغير في هذه الظروف على الدخل التشغيلي للشركة ومن ثم على التدفقات لها، وتنقسم مخاطر النشاط إلى: مخاطر داخلية ترتبط بكفاءة أداء الشركة في إطار بيئتها التشغيلية، ومخاطر خارجية ترتبط بالظروف التشغيلية المفروضة على الشركة من عوامل خارجية لا يمكن للشركة أن تتحكم فيها كالدورات التجارية (الكساد والرواج ...).[2]

أ-مصادر داخلية:

سوء الإدارة: إن القرارات الخاطئة التي تتسبب فيها إدارة الشركة تؤدي إلى حدوث آثار سلبية على نتائج أعمال الشركة وبالتالي على العائد على الاستثمار، فاتخاذ قرارات خاطئة نتيجة لمعلومات غير دقيقة قد يؤثر على أرباح الشركة، وأيضا الاختلاف بين المصالح والأهداف فيما بين المستثمرين والإدارة يعد من أحد أسباب التغيرات في العوائد، كما تؤثر المشاكل التي تنتج من موظفي الشركة كإضرابات العمال على العائد المحقق[3] .

ب-مصادر خارجية

الظروف الصناعية: وهي تنشأ من ظروف خاصة تقع على نوع معين من الصناعات كظهور اختراعات جديدة، وظهور منافسين جدد، أو عدم قدرة الشركة على منافسة الشركات الأخرى، وكذا صعوبة توفير المواد الخام، وهو ما يترك أثره على التدفقات للشركة.

[1] -سايح نوال، **مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر و انعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الجزائر -دراسة استقصائية لمجموعة من الشركات-** أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم مالية المؤسسة، جامعة سطيف،2015-2016، ص57-58.

[2]- عاطف وليد اندراوس، **التمويل والادارة المالية للمؤسسات، الاسكندرية**، دار الفكر الجامعي، 2007، ص221.

[3]- سلماني عادل، **مرجع سبق ذكره**، ص184.

الدورات التجارية الخاصة: ويقصد بها احتمال تقلب الحالة الاقتصادية الخاصة بالشركة مع كساد إلى رواج، ثم من رواج إلى كساد، أو صناعة معينة، وتؤثر هذه التقلبات تأثيرا ملحوظا على صافي التدفقات المتوقعة للاقتراح الاستثماري.[1]

الفرع الثاني: المخاطر المالية

وهي مخاطر ناتجة عن عوامل خارجة عن إطار سيطرة أي شركة وإداراتها، مثل التقلب في أسعار صرف العملات التقلب في سعر الفائدة توافر التمويل (السيولة)، أو فشل السياسة المالية الداخلية للشركة، ولها عدة أشكال:

1. مخاطر معدلات الفائدة: هي مخاطر تقع على الأرباح نتيجة لعدم الملاءمة في إعادة تسعير الأصول والخصوم مخاطر أسعار الصرف مرتبطة بتقلبات أسعار الصرف وتنتج عن الخسائر المحتملة التي تتعرض لها الشركة جراء تغيرات تكافؤ الصرف بين عملة نقدية محلية وعملة نقدية أجنبية؛

2. مخاطر الائتمان: بمعنى عدم رغبة الطرف المتعامل معه في الوفاء بالتزاماته، وتكون ناتجة عن عوامل خارجية نتيجة للتغيرات المصاحبة للاقتصاد من حالات ركود أو كساد أو انهيار في أسواق رأس المال وعوامل داخلية مثل وجود ضعف في سياسة الائتمان وضعف سياسة التسعير؛

3. مخاطر السيولة: الناتجة عن عدم القدرة على ضمان تداول أصل معين بسرعة كافية في السوق لمنع وقوع الخسارة، أو جعل الربح المطلوب أو تحويله إلى نقدية في الأجل القصير، ما ينتج عنها عدم قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير.

4. مخاطر التدفق النقدي: هي مخاطر تتعلق بتغير قيمة التدفقات النقدية المستقبلية المتعلقة بأداة مالية نقدية[2].

[1]- سلماني عادل، **نفس المرجع**، ص184.

[2]- -سايح نوال، **مرجع سابق**، ص57-58.

وترتبط هذه المخاطر بأسلوب تمويل المشروع وبمقدرة المشروع على سداد التزامه، ويمكن تخفيض هذه المخاطر من خلال تخفيض درجة اعتماد المشروع على الاقتراض، إذ من شأن تخفيض الاقتراض أن تقلل من المخاطر المالية التي يواجهها المشروع، بينما يؤدي تزايد الاعتماد على الاقتراض في تمويل المشاريع (ارتفاع الرفع المالي) إلى عدد من المخاطر أهمها:

- زيادة تقلب عوائد المشروع
- تغير توقعات المساهمين بشأن عوائد المشروع
- خطر الإفلاس في حالة عدم قدرة الشركة على سداد وخدمة الديون.[1]

ويتضح مما سبق بأن المخاطر غير المنتظمة هي المخاطر غير المفسرة من خلال حركة السوق، لذلك لا توجد مخاطر منتظمة بالنسبة للسوق ككل، كما لا توجد مخاطرة غير منتظمة تقريبا في المحفظة المالية ذات التنوع الكبير، ونتيجة لذلك فإن المخاطر غير المنتظمة يمكن القضاء عليها عن طريق تنويع الاستثمارات من حيث أدوات الاستثمار كالأسهم والسندات والعقار أو من حيث القطاعات الممكن الاستثمار فيها كالاستثمار في الأسهم أو في قطاع المصارف أو التأمين أو الخدمات أو الصناعة أو من حيث الاستثمار في أدوات محلية أو أجنبية.[2]

الفرع الثالث: خطر الإفلاس

يجب التفريق أولاً بين التعثر والفشل، فالتعثر هو "عملية" و"حالة"، فمن حيث أنه "عملية" فهو ليس نتيجة اللحظة، ولكن ناجم عن العديد من الأسباب التي تفاعلت وتتفاعل عبر مراحل زمنية تطول أو تقصر وتؤدي إلى "حالة" التي عليها المشروع من عدم قدرته على سداد التزاماته والحصول على التزامات جديدة. لذلك يُعرّف التعثر المالي بأنه اختلال يواجه المشروع نتيجة قصور موارده وإمكانياته عن الوفاء بالتزاماته في الأجل القصير. أيضاً يجب التفريق بين التعثر والعسر المالي فالأخير يُقصد به عدم القدرة على سداد الالتزامات المالية والتي استحقت فعلاً أو سوف تستحق في الأجل القصير.

[1]- عاطف وليد اندراوس، **مرجع سبق ذكره**، ص222.

[2]- عمار بن نوار، **أثر قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية على العائد والمخاطرة**، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، 2012، ص93.

ويمكن إبراز الفرق بين التعثر والعسر المالي بالجدول التالي:[1]

جدول رقم (1): الفرق بين التعثروالعسر المالي

التعثر المالي	العسر المالي
نقص العوائد	التوقف الكلي على سداد الالتزامات
عدم القدرة على سداد الالتزامات	الإفلاس وتوقف النشاط

المصدر: أحمد فتحي الفرطاس،" **تأثيرقياس المخاطر المالية على تحسين الأداء المالي للمشروعات الصغيرة** "دراسة تطبيقية على المشروعات الصغيرة بمدينة درنة"، مجلة آفاق اقتصادية، مجلة علمية دولية محكمة تصدر نصف سنويا عن كلية الاقتصاد والتجارة بجامعة المرقب، ليبيا، ص10.

أما الفشل في المشروعات فهو أحد مفهومين أحدهما اقتصادي والآخر مالي، إذ ينصب الأول على قياس النجاح أو الفشل اعتماداً على مقدار العائد على رأس المال، ويُعد المشروع فاشلاً عند عجزه عن تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر، والذي يتناسب مع المخاطر المتوقعة، ويُؤشر الثاني على عدم قدرة المشروع على تسديد التزاماته المستحقة في مواعيدها المقررة.

ويُشير (Bradstreet & Dun) بأن الفشل يحدث عندما تكون هناك عمليات أو أعمال للمشروع يتبعها تنازل عن الممتلكات أو الموجودات لصالح الدائنين، الانسحاب وترك الالتزامات على المشروع غير مدفوعة. ويرى الأنصاري أن الإفلاس هو نتيجة لعدم مقدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته وتوالي الخسائر التي يحققها وضياع رأسماله، وبالتالي فإن الدائنين يقومون بتقديم طلب إلى المحكمة بإفلاس المشروع نتيجة لتوقفه عن الدفع. وهنالك خمس مراحل ممكن أن تقود إلى فشل الأعمال وإفلاسها.

وينقسم الإفلاس إلى نوعين الإفلاس إلى نوعين:

1. النوع الأول طوعي (Voluntary Bankruptcy) :

[1] - أحمد فتحي الفرطاس، **تأثيرقياس المخاطر المالية على تحسين الأداء المالي للمشروعات الصغيرة** "دراسة تطبيقية على المشروعات الصغيرة بمدينة درنة"، مجلة آفاق اقتصادية، مجلة علمية دولية محكمة تصدر نصف سنويا عن كلية الاقتصاد والتجارة بجامعة المرقب، ليبيا، ص9-10.

أي عندما يبدأ المشروع المفلس بتقديم طلب إلى المحكمة بإشهار إفلاسه واتخاذ الإجراءات اللازمة. واحتمال الإفلاس الطوعي يزيد مع ارتفاع مستويات السيولة النقدية وانخفاض الضغط، وعقد أي دين مضمون.

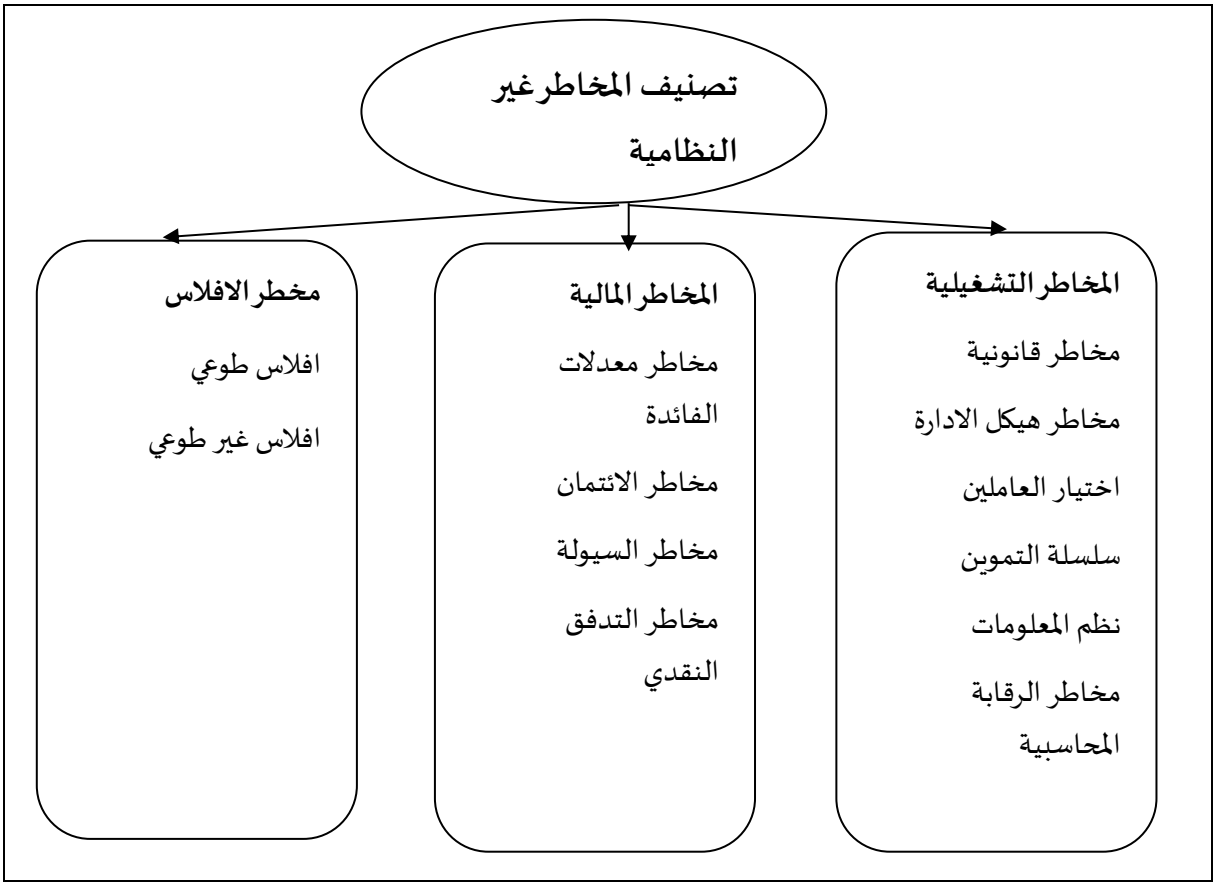
2. النوع الثاني هو غير طوعي (Involuntary Bankruptcy):

وهذه الحالة تحدث عندما يضغط الدائنون على المدراء لتقديم طلب إلى المحكمة، وهناك نوعين من الفشل المالي هما:

الأول: هو حالة عدم كفاية السيولة، ويُقصد بذلك عدم قدرة المشروع على سداد الديون والفوائد المستحقة الدفع وهو ما قد يحدث حتى ولو كانت الأصول تزيد على قيمة الخصوم.

الثاني: هو حالة الإعسار المالي، ويقصد به زيادة الالتزامات المستحقة للغير (الخصوم) عن قيمة أصول المشروع، وهذا الأمر يحدث بغض النظر عن مستوى السيولة.[1]

شكل رقم (03): تصنيف المخاطر غير النظامية



المصدر: من إعداد الطالبتين

[1] - أحمد فتحي الفرطاس، **مرجع سابق**، ص10-11.

المبحث الثاني: علاقة إدارة المخاطر غير النظامية بالحوكمة

لقد تزايد الإهتمام بمفهوم الحوكمة في العديد من الإقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال الآونة القليلة الماضية، حيث أدى إنهيار العديد من كبريات الشركات العالمية إقتصاديا وتعرض الكثير منها لضائقات مالية كادت أن تطيح بها، وخير مثال على ذلك ماشهدته دول جنوب شرق آسيا ومنها ماليزيا وكوريا، واليابان عام 1997، والإقتصاد الأمريكي من تداعيات الإنهيارات المالية والبنكية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية المالية في 2002 وعام 2008، وصولا لما نشهده أوروبا اليوم من أزمة تهدد إتحادها الإقتصادي والمالي. وهذه من أبرز العوامل التي ساهمت في نشوء فكرة وتطور مفهوم حوكمة المؤسسات، وتضعها فالمقدمة كوسيلة فعالة لمواجهة الفساد المالي والاداري، ولأهمية هذا الموضوع سنتطرق في هذا المبحث إلى:

المطلب الاول: الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات الاقتصادية؛

المطلب الثاني: آليات الحوكمة؛

المطلب الثالث: آليات تعزيز الحوكمة من خلال ادارة المخاطر غير النظامية؛

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات الاقتصادية

الفرع الأول: مفهوم الحوكمة

أولا: نشأة الحوكمة

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية ومهاراته في قيادة السفينة، فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول، ثم عاد إلى ميناء الإبحار من مهمته سالما أطق عليه التجار وخبراء البحار " المتحوكم جيدا" Good Gouverner ، ومن ثم فقد ترعرعت بدايات الحوكمة في علوم البحار ومدارس التعليم والتدريب وكذلك القوانين البحرية.[1]

كما ونشأت حوكمة الشركة بعد ظهور نظرية الوكالة وما تضمنته من تعارض في المصالح بين إدارة الشركة و المساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة، وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظم العلاقة بين بين الأطراف في الشركات، ففي عام 1976، قام كل من (Jenson&Meckling) بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية

[1] - محمد أحمد الخضيري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005، ص: 07.

التنظيمات الإدارية المعروفة باسم لجنة تريدواي (Treadway Commission) ، والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، وما يرتبط بها من حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الإهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات.

لقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية الحوكمة الشركات (Cadbury) في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكل من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات، ولقد أخذت حوكمة الشركات بعدا آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من الشركات والفضائح المالية في كبريات الشركات الأمريكية في نهاية عام2001، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) لسنة 1999 بعنوان مبادئ حوكمة الشركات هو أول اعتراف دولي رسمي بمفهوم حوكمة الشركات.[1]

ثانيا: تعريف الحوكمة

الحوكمة لغة:

يعتبر لفظ الحوكمة لفظا مستحدثا في اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بحال ما تعني هذه الكلمة من معان، وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب، منها:

الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

الحكم: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور ووضع الضوابط والقيود التي تتحكم بالسلوك.

الاحتكام: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية.

الحاكم: لها للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.[2]

[1] - علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء، الأردن، 2016، ص: 22.

[2] - علاء فرحان طالب، ايمان شيحان الشهداني، **مرجع سابق**، ص: 21.

الحوكمة اصطلاحا:

مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة لمصطلح "Corporate Governance" ولكن لا يوجد تعريف موحد وشامل لهذا المصطلح، فلقد تعددت التعاريف من قبل الخبراء والباحثين والمنظمات العمالية، وذلك بحسب اختلاف وجهات نظرهم، والتي سنتناول منها ما يأتي:[1]

- عرفها البنك الدولي على أنها الحكم الراشد، مرادفا للتسيير الاقتصادي الفعال والأمثل، الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة، الموجهة للدول والمؤسسات التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية (أي من الأعلى إلى الأسفل).[2]
- عرفتها مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.
- عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها: "...النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات، والتحكم فيها، وبأنها تختص بمجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها، أو مجلس مديريها، وشركائها، أو أصحاب المصالح الآخرين، المرتبطين بها(Stabeholden) ، كما توفر حوكمة الشركات الهيكلة التي يتم من خلالها وضع أهداف الشركة، وتحديد وسائل تحقيق تلك الأهداف، ومراقبة أداء الشركة. وينبغي أن توفر الحوكمة الحوافز الملائمة للمجلس والإدارة، للسعي نحو تحقيق الأهداف التي تصب في مصلحة الشركة والشركاء[3]".

وعرفها البنك العالمي (BM) بأنها: "ممارسة السلطة في تدبير الموارد الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية".

وعرفتها لجنة كادبوري، في تقريرها الشهري، سنة 1992 بقولها: "الحوكمة هو النظام الذي تدار وتراقب به الشركات".[4]

---

[1] - محسن أحمد الخضري، **مرجع سابق**، ص: 54.

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

[3] - جون سليفان، جبن روجرز، كاثرين كوشتا هليلينج، **حوكمة الشركات في القرن الحادي العشرين، ترجمة: سميركرم**، مركز المشروعات الخاصة، واشنطن، 2009، ص: 03.

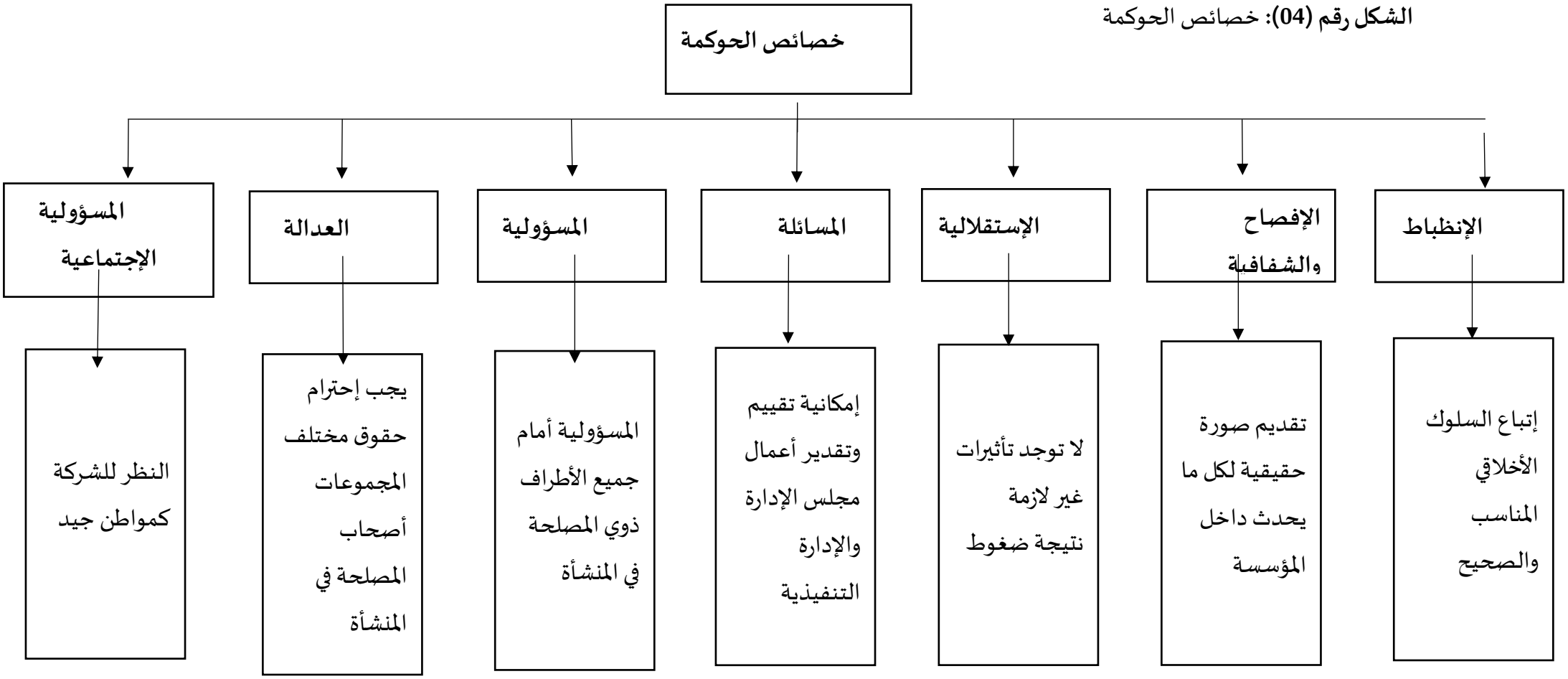
[4] - جون سليفان، جبن روجرز، كاثرين كوشتا هليلينج، **مرجع سابق**، ص: 05.

ومن خلال التعاريف السابقة، نستنتج أن الحوكمة هي مجموعة من المبادئ والقواعد والآليات التي تضمن اتخاذ قرارات سليمة في المؤسسة، تهدف إلى حماية حقوق جميع أصحاب المصلحة وضمان تحقيق أهداف المؤسسة بشكل مستدام.

ثالثا: خصائص الحوكمة

يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): خصائص الحوكمة



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

يوضح الشكل التالي خصائص الحوكمة التي تتمثل في سبعة نقاط أولها الإنضباط أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح للأفراد، وثانيا الإفصاح والشفافية ونعني بها ضمان وضوح وشفافية جميع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، الاستقلالية ونقصد بها ضمان استقلالية مجلس الإدارة عن الإدارة التنفيذية أي لا يوجد تأثيرات غير لازمة نتيجة الضغوطات

وأيضا المسائلة والمسؤولية وهي ضمان مسؤولية جميع أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية عن أفعالهم، خامسا العدالة والمساواة أي معاملة جميع أصحاب المصلحة بشكل عادل ومتساوي كما يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة، المسؤولية الاجتماعية أي ضمان التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية والنظر للمؤسسة كمواطن جيد.

كما هناك خصائص أخرى للحوكمة تتضح في الكفائة ونعني بها ضمان استخدام موارد للمؤسسة بشكل مهني، التوافق والابتكار أي ضمان التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح مع تشجيع الابتكار فيها.

رابعا: أهمية الحوكمة

تكمن أهمية الحوكمة فيما يلي:[1]

- جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وتخفيض تكلفة التمويل.
- الحد من هروب رؤوس الأموال المحلية إلى الخارج وهجرتها.
- مكافحة الفساد المالي والإداري وما يترتب عليه من فقر وبطالة.
- ضمان حصول المستثمرين على عائد محفز على استثماراتهم.
- زيادة النمو وتعظيم حقوق المساهمين وأصحاب المصالح .
- ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وتعظيم القيمة السوقية للأسهم.
- تدعيم تنافسية الشركات في الأسواق المالية العالمية.
- التأكد من كفاءة تطبيق برامج الخصخصة والاستخدام الأمثل لحصيلتها المالية.
- تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية وردع حدوث الانهيارات المصرفية.

[1] - ميللستاين ابرام، **دور مجالس الادارة والمساهمين في حوكمة الشركات**، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، ط3، 2003، ص: 32.

خامسا: أهداف الحوكمة

تسعى قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:[1]

- مراعاة مصالح وحقوق المساهمين وحمايتها.
- حماية حقوق حملة الوثائق والمستندات ذات الصلة بفعالية الشركات.
- حماية حقوق ومصالح العاملين في الشركات بكافة فئاتهم.
- تحقيق الشفافية في جميع أعمال الشركات.
- تحقيق وتأمين العدالة لكافة أصحاب المصالح والمتعاملين مع الشركات.
- تأمين حق المساءلة أمام أصحاب الحقوق لإدارة الشركات.
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.
- تنمية المدخرات وتشجيع تدفقها مما يؤدي لتنمية الاستثمارات الإنتاجية وصولا لتعظيم الأرباح وبعيدا عن الاحتكارات.
- الالتزام بأحكام القوانين والتشريعات النافذة.
- العمل على تأكيد مراجعة الأداء لكافة فعاليات الشركات بما فيها الأداء المالي من خلال لجان مراجعة خارجيين ومستقلين عن الإدارة التنفيذية محاسبة الإدارة التنفيذية أمام المساهمين.

الفرع الثاني: مبادئ الحوكمة

أن الاهتمام المتزايد لمفهوم الحوكمة قد أدى إلى زيادة حرص العديد من المؤسسات لدراسته وتحليله ومنها صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية[2](OECD) .

وعموما فإن الحوكمة ينعكس أثرها في زيادة الثقة بالاقتصاد القومي وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته وكفاءته والحفاظ على حقوق الأقلية ودعم ونمو القطاع الخاص وخلق فرص عمل. وترجع أهمية حوكمة الشركات إلى أن التطبيق الجيد لمبادئها سيساعد في تحقيق أهدافها، وتتضح أهمية المبادئ في مجال حوكمة الشركات باعتبارها تمثل الخطوط العامة التي تهدف إلى تعزيز ودعم الإدارة وكفاءة الأسواق المالية فضلا عن استقرار الاقتصاد.

[1] - محسن أحمد الخضيري، **مرجع سابق**، ص: 58-59.

[2] - Organization For Economic Co-operation & Development.

وهناك ستة مبادئ أساسية تم وضعها من طرف منظمة OECD، يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004، ويمكن تلخيص المبادئ العامة للحوكمة بالآتي:

أولا: معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية :

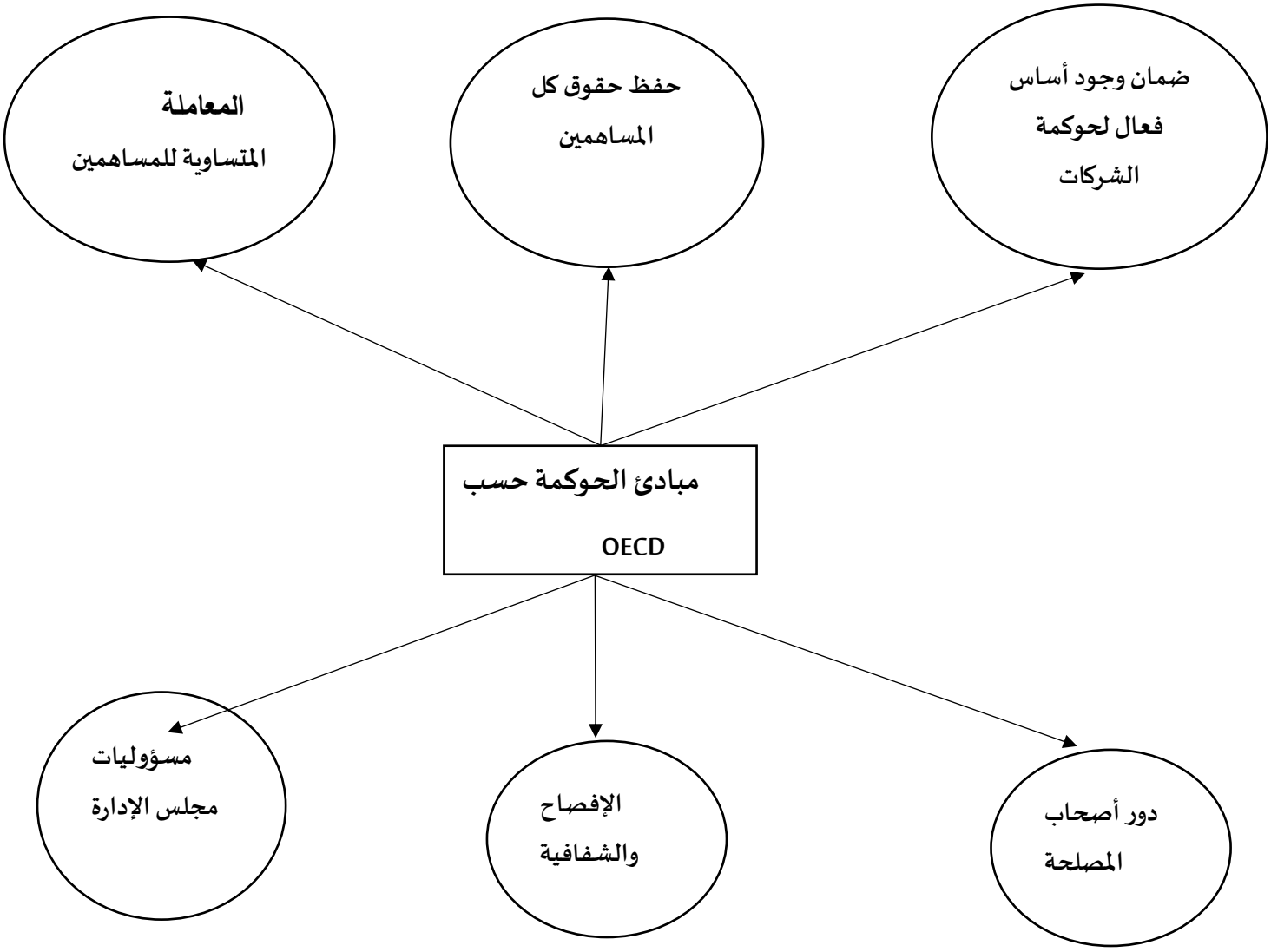
- **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:** وينبغي أن يشجع هذا الإطار على الشفافية وكفاءة الأسواق وان يكون متوافقا مع حكم القانون وان يحدد وبوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية
- **توفير حماية المساهمين وحفظ حقوقهم:** تسهيل ممارسة حقوقهم والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية.
- **توفير المعاملة المتساوية لكافة المساهمين:** بما في ذلك مساهمي الأقلية والأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.
- **دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة:** الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو التي تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة وان يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة الشركات السليمة مالية.
- **الإفصاح والشفافية:** ضمان القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي وحقوق الملكية وحوكمة الشركات.
- **تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة:** بما يعني التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة والرقابة الفعالة على إدارة الشركة، كما يعني محاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين.

ولقد أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بان يكون مجلس إدارة الشركة مسؤولاً بشكل أساسي عن مراقبة أدائها وتحقيق عائد مناسب لحملة الأسهم في الوقت الذي يتمتع فيه المجلس تعارض المصالح كما يوازن الطلبات المتنافسة على الشركة من خلال ممارسة الأحكام الموضوعية والمستقلة، لاسيما وان صنع القرارات الصائبة يعد أمر ممكن فقط عندما يتحمل الأشخاص المسؤولين

مسؤولية اتخاذ تلك القرارات إذ أن صنعها واتخاذها يكون فقط من قبل أولئك الذين يتحملون النتائج المترتبة عنها.

والشكل الموالي يوضح معايير الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

الشكل رقم (05): مبادئ الحوكمة حسب منظمة OECD



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق

ثانيا: معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:[1]

- قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.
- إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك، التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات.
- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسية.
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.
- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج .

ثالثا: معايير مؤسسة التمويل الدولية

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:[2]

[1] - فؤاد شاكر، **الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية**، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005، الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية، ص 11، منشورة في:

Egyptian Banting Institute, Corporate Governance in the Banting sector workshop, March, 2006

[2] - ستيلبون نستور، **التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات**، مركز المشروعات الدولية، واشنطن، ،2003، ص: 44.

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.
- القيادة.

المطلب الثاني: آليات الحوكمة

تتمثل آليات الحوكمة في الطرق والأساليب والوسائل المستعملة لتطبيق مبادئ الحوكمة وتنقسم الى:

الفرع الأول: آليات الحوكمة الداخلية

1. **آلية مجلس الإدارة:**

يعتبر مجلس الإدارة كآلية للحوكمة، من خلال دوره الرقابي في المؤسسة لتقليص مخاطر انحراف مسير المؤسسة وطاقمه الإداري عن تنفيذ الأهداف المسطرة، كما يمكن القول بأن الحوكمة تعني ببساطة وبصفة محدّدة أن يقوم مجلس الإدارة نيابة عن المستثمرين بمساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا هو السبب الأساسي في وجوب إعطاء درجة كافية من الاستقلال لمجلس الإدارة تمكنه من تقنين قدرته في رقابة المديرين وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب، حيث يُعتبر الجهاز الإداري الأعلى هو المسؤول أمام الجمعية العامة للمساهمين، حيث يُعتبر بمثابة السلطة التي تعمل على التوازن بين مصالح الملاك والقائمين على الإدارة، فعلى حملة الأسهم اختيار الوجهة وعلى مجلس الإدارة تحديد المسار، وعلى المديرين التنفيذيين قيادة المسار.[1]

2. **آلية التدقيق الداخلي:**

تعتبر الأساس في تلبية متطلبات الحوكمة من خلال دورها في حماية حقوق المساهمين والحفاظ على أموال الشركة، مما يتطلب التعاون البناء بينها وبين إدارة الشركة ومراجع الحسابات لتوفير معلومات موثوقة على أن تتسم العلاقة بينهم بالشفافية من حيث تبادل المعلومات.

حيث أن لجنة التدقيق تعتبر أداة رقابية داخلية من أدوات الحوكمة فهي تسعى إلى التأكد من فعالية إجراءات الرقابة الداخلية بالمؤسسة، وكذلك فحص ومراجعة السياسات المحاسبية والإجراءات المتبعة في

[1]- عبد العليم بشيري، أكرم شتيح، **مساهمة آليات الحوكمة الداخلية للمؤسسات الاقتصادية في الحد من حجم الفساد الإداري**، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، جامعة الجزائر 03، 2022، ص83.

إعداد القوائم المالية الفعلية والتقديرية، فضلا عن تحديد أتعاب المراجع الخارجي، وبهذا فمن الممكن ان تؤثر على مستوى جودة التدقيق المالي.

للتدقيق الداخلي أهمية بالغة في ظل متطلبات الحوكمة، وهذا من خلال أهلية المدقق الداخلي وطريقة عمل التدقيق الداخلي، كما أن أهم ما يقدمه التدقيق الداخلي في مجال الحوكمة يكمن في تقييم نظام الرقابة الداخلية تدقيق المخاطر، وكذا التفاعل مع باقي آليات الحوكمة.[1]

3. آلية الإفصاح والشفافية:

يعتبر الإفصاح من الأمور الجوهرية المرتبطة بالمؤسسات والتي تشمل المركز المالي الأداء والملكية فعندما تكون المعلومات متاحة لكل المستثمرين تُصبح عمليات تقييم الاستثمار فاعلة وكفؤة وتساهم بشكل دقيق في تحديد القيمة السوقية العادلة لأسهم المؤسسات

حيث تتمثل أهم آليات الحوكمة في ضرورة تطبيق معايير الإفصاح على كافة المؤسسات التي تنشر حساباتها وقوائمها المالية للجمهور، ويستلزم ذلك التطبيق السليم لكل من القوانين واللوائح التي تحدد مواصفات القوائم المالية والتقارير، والتي تضمن الإفصاح الكامل عن كل المعلومات والاحداث التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلامة المركز المالي للمؤسسة، وعلى نتيجة نشاطها، والعمل على الحد من أساليب الاحتيال الغش كما تعمل على معالجة تضارب المصالح، وتقديم المعلومات الكافية خاصة عن الأنشطة التي لا تظهرها القوائم المالية، مع ضرورة توافر البساطة والإيضاح الكامل، من خلال تقديم كافة المعلومات في صورة سهلة مبسطة تمكن كل المختصين وغير المختصين من فهمها.[2]

الفرع الثاني: آليات الحوكمة الخارجية

1. التدقيق الخارجي:

بينما يعد التدقيق الداخلي أداة تسيير وحوكمة تربط بين أعضاء الإدارة، بعد التدقيق الخارجي أداة مستقلة عن الشركة ويقدم المدققون الخارجيون تقارير للمساهمين في الشركة إما في القطاع الحكومي فالمدققون الخارجيون يقدمون تقارير للشركة في ذاتها لتقدمها لأمانة الدولة بغرض الإبلاغ عن التسيير المالي والرقابة فيها.

[1]- عبد العليم بشيري، أكرم شتيح، **مرجع سبق ذكره**، ص83-84.

[2]- عبد العليم بشيري، أكرم شتيح، **مرجع سبق ذكره**، ص84.

يجب أن تعتمد لجنة التدقيق الداخلية عدة اجتماعات مع المدققين الخارجين خلال السنة في أوقات محددة سلفا، تناقش لجنة التدقيق من خلال هذه الاجتماعات مع المدققين الخارجين المشاكل والصعوبات التي تواجهها، كما يمكنها التحقق من جودة التدقيق الداخلي التي تقدمها من خلال الحصول على تقييم المدقق الخارجي، وحول ما إذا كانت هناك تعديلات يمكن القيام بها على نظام الرقابة الداخلية.

يبقى الهدف الأساسي للتدقيق الخارجي هو تمكين المستعملين الخارجين للحسابات الاجتماعية للشركة من اتخاذ قرارات تتميز بالرشادة والعقلانية إلى أقصى حد ممكن كما تحاول ضمان اعداد الحسابات المالية للشركة قد تم بالنزاهة الكاملة، وعلى لجنة التدقيق باعتبارها ممثل مجلس الإدارة التحقق من أن كل من نظام الرقابة الداخلية والتدقيق الخارجي يعمل بشكل مناسب، كما انه يجب عليها بناء علاقات جيدة مع المدقق الخارجي المعتمد.[1]

2. سوق الاستحواذ على حق الرقابة على الشركات:

عند فشل آليات حوكمة الشركات الداخلية تعمل سوق الرقابة على الشركات كأخر آلية للضبط لان عدم ملاءمة الآليات الداخلية للحكومة سيظهر من خلال سوء أداء الشركة وهذا ما سيؤدي إلى إرسال إشارة إلى فريق إدارة أخر، بحيث ينظر للشركة كهدف محتمل لفرض السيطرة عليه، وهناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاستحواذ على حق الرقابة على الشركات وأدائها، كالدراسة التي قام بها (powell) سنة 1997.[2]

3. التشريع والقوانين:

غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسين في عملية الحوكمة ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية بل على كيفية تفاعلهم مع بعض.

فعلى سبيل المثال قد فرض قانون (Sarbanes-oxley) متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد

[1]- محمد الشريف زاوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 109.

[2]- محمد الشريف زاوي، **نفس المرجع**، ص109.

التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية.[1]

شكل رقم (06): آليات الحوكمة

المصدر: من إعداد الطالبتين

[1]- حساني رقية وآخرون، **آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري**، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي 6-7 ماي 2012، ص21.

المطلب الثالث: آلية تعزيز الحوكمة من خلال إدارة المخاطر غير النظامية

الفرع الأول: دور حوكمة الشركة في تعزيز إدارة المخاطر

إن مفهومي إدارة المخاطر وحوكمة الشركات مترابطان ولا يمكن فصلهما، فإذا كانت إدارة المخاطر تعبر عن جملة الإجراءات التي يقوم بها مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المسير وجميع أصحاب المصالح والتي تهدف إلى وضع إستراتيجيات على مستوى جميع نشاطات المؤسسة، لغرض التعرف جميع الأحداث وتحديدها والتي يمكن أن تأثر عند حدوثها على المؤسسة ونتائجها، وكذا تسيير المخاطر في حدود قبول المؤسسة لهذه المخاطر مما يسمح بضمان معقول للإضرار التي يمكن أن تهدد أهداف المؤسسة.

فإن حوكمة الشركات تمثل أداة تهدف من خلالها الإدارة إلى تعظيم قيمة المؤسسة وتحسين أدائها، وإدارة المخاطر المحيطة بالمؤسسة، والسعي إلى تعزيز المساءلة والحفاظ على حقوق أصحاب المصالح.

وإذا كان الهدف من إدارة المخاطر هو تحسين الأداء وزيادة قيمة المساهمين، فان حوكمة الشركات حسب Shleifer و R.W.vishny (1996)، هي جملة الآليات والإجراءات التي تضمن للمستثمرين مردودية من خلال استثماراتهم.

وبالتالي فان رهان كل من حوكمة الشركات وإدارة المخاطر هو الوقاية ضد المخاطر الداخلية والخارجية التي من شأنها إلحاق الضرر بالأهداف المسطرة، وزيادة مردودية المساهمين في الشركة.

كما يعتبر كل من التدقيق الداخلي ونظام المراقبة الداخلية إحدى أهم آليات الحوكمة التي من شأنها تخفيض المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، وبتجاوز التعريف التقليدي للمراقبة الداخلية كونها مجرد إجراء إداري يهدف لحماية الذمة المالية للمؤسسة وتعزيز المعلومات المالية والتسيير، لتصبح المراقبة الداخلية تهدف لتحقيق ثلاثة أهداف تتمثل في توسيع وفعالية النشاطات، وضوح التقارير المالية ومطابقة التنظيمات (التشريعات)، والتي تتوافق - أي الأهداف الثلاثة- مع أهداف إدارة المخاطر.

وبالنظر إلى المبادئ الخمسة لنظام المراقبة الداخلية (بيئة المراقبة تقييم المخاطر، نشاط المراقبة، المعلومات والاتصال)، وبإضافة العناصر الثلاثة المتعلقة بإدارة المخاطر (تحديد الأحداث، تعريف الأحداث، ومعالجة المخاطر) فانه يمكن القول إن عملية إدارة المخاطر هي عبارة عن امتداد للمراقبة الداخلية، وفي إطار عام يمكن القول إن إدارة المخاطر هي إحدى الركائز الأساسية الحوكمة الشركات.

وللوقوف على دور حوكمة الشركات في تعزيز إدارة المخاطر ينبغي الحديث عن علاقتين مهمتين تربطان حوكمة الشركات بإدارة المخاطر حيث:

- تلزم حوكمة الشركات المسيرين بتقديم جميع المعلومات لمجلس الإدارة أو للمدقق المالي حول المخاطر المحتملة التي يمكن أن تقع فيها المؤسسة، وكذا مدى فعالية إجراءات إدارة هذه المخاطر في حالة حدوثها.
- يترتب على مجلس الإدارة أحد أهم آليات الحوكمة وضع علاوات ومكافئات لصالح الإطارات المسيرة لحثهم وتحفيزهم على تعظيم عوائد المساهمين، وفي هذا الإطار يقوم مجلس الإدارة بتحديد مستوى هذه المكافئات ومن يستحقونها من المدراء المكلفين بإدارة المخاطر وكذا زيادتها أو تخفيضها أو إلغائها حسب أداء هؤلاء المدراء، أين يسعى مديرو المخاطر لاحتواء هذه المخاطر وتخفيضها للحصول على عوائد أعلى، وهذا فان الإدارة تقوم بإجراءات الإدارة المخاطر على مستوى المؤسسة تنفذ بعناية ويتم مراقبتها، وهذا ما يجعلنا نجزم في إطار هذه العلاقة التبادلية بأن عملية إدارة المخاطر تقوم بجزء كبير من مهام حوكمة الشركات.

في إطار المقاربة المالية (financière) أو ما يعرف بالتساهمية (Actionarial) الحوكمة الشركات والتي تتلخص في علاقة الوكالة بين كل من المساهمين والمسيرين، يقوم المساهمون باستثمار أموالهم بهدف الحصول على العوائد في مقابل تعرضهم

للمخاطر، فدور الحوكمة هنا يركز على مردودية الاستثمارات المالية، والمساهمون يتفادون المخاطر مقابل مكافئات لصالح المسيرين الذين يصبحون مجبرين على اتخاذ كل التدابير الممكنة في مواجهة جميع المخاطر المتعددة (المالية، الاختلاسات، تدني قيمة الأصول، الإفلاس، الإضرابات...).

ومع تعقد محيط المؤسسة وإقحام جملة من العوامل في دائرتها، أصبح من الضروري توجه حوكمة الشركات إلى مقاربة تشاركيه (partenariale)، وأصبح محلق قيمة للمؤسسة لا يقتصر على تعظيم عوائد المساهمين، فخلق القيمة يكون أيضا عن طريق حاملي رأس المال البشري، والتنظيمي والتجاري...، وهذه النضرة التوسعية حملت معها العديد من المخاطر التي يجب إدارتها البيئية، السياسية، الإستراتيجية، والمعلوماتية... وهذا في مقابل تنوع العوائد وحوكمة الشركات تسعى لتحقيق العدالة وضمان التوازن بين جميع هؤلاء الشركاء، وتحث على ضرورة إدارة كل هذه المخاطر الناشئة.[1]

[1] - عز الدين عطية، **دور حوكمة الشركات في تعزيز فعالية إدارة المخاطر: مدخل نظري تحليلي**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 2016، ص: 342-344.

الفرع الثاني: علاقة حوكمة المؤسسات بإدارة المخاطر

لا يمكن لإدارة المخاطر القيام بواجباتها إلا من خلال وجود توطيد وتدعيم وتكامل بين أسس وآليات الحوكمة المؤسسية؛ حيث إن قرارات مجلس الإدارة السليمة والمبنية على أسس علمية ودراسات استراتيجية يمكنها الخروج من هذه المخاطر أو تفاديها بكل يسر حيث إن الإفصاح لأعضاء مجلس الإدارة على الخطط المستقبلية وطرق التمويل الجيدة والخطط التشغيلية، ويوجد لجان رئيسية تابعة لمجلس الإدارة والتي يتمثل دورها في تقديم تقارير المجلس الإدارة وهذا يؤدى إلى مساعدة المجلس في فهم الوضعية الحقيقية للمؤسسة ومن ثم الإحاطة بعناصر الخطر ومجال هذا الخطر ومن ثم حماية المؤسسة من الوقوع في الخطر أو الاستمرار فيه، مما يتطلب تأهيل ورفع كفاءة شاغلي وظائف الحوكمة وإدارة المخاطر بما ينعكس على تحسين أداء وكفاءة تشغيل المؤسسات المعنية عن طريق الالتزام بتطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة الواجب تطبيقها.

بسبب المتاعب الكبيرة التي مرت بها العديد من الوحدات الاقتصادية فقد نادى المساهمون والأطراف ذات العلاقة على ضرورة تحمل مجالس الإدارة لمسئولياتهم بوضع الاستراتيجيات وأدوات المتابعة والرقابة. كما وصف الباحثان (Monks & Minow) مجلس الإدارة على أنه الرابط بين الأشخاص الذين يوفرون رأس المال والأشخاص الذين يستخدمونه لخلق قيمة للشركة، كما أشارا إلى دور مجلس الإدارة في القيام بمراجعة الاستراتيجيات الرئيسية للمنظمة والمصادقة عليها، ومراقبة أعمال المدير التنفيذي، والإشراف على تنفيذ وتطوير استراتيجية المؤسسة، ومراقبة المخاطر وإجراءات الرقابة الداخلية مراقبة الأنشطة وجميع العمليات لضمان عدالة المعاملة بين كافة الأطراف ذات الصلة بنشاط المؤسسة. وبناء على ذلك أوضحت (COSO 2004) بأن على مجلس الإدارة مراقبة المخاطر التي تحيط بنظام المراقبة (الحوكمة) في المؤسسة، ويلتزم أعضاء مجلس الإدارة بمقياسين قانونيين وهما مقياس واجب الرعاية والذي يتطلب العمل بإخلاص ووفاء على والاطلاع على كافة القضايا التي تخص المؤسسة، وغيرها إلى أن جاء ذكرها على أن أعضاء مجلس الإدارة يمكنهم متابعة أو إنشاء إدارة أو لجنة تتولى إدارة المخاطر المؤسسية.[1]

[1] - نرفانا عبد الرحمن غيث، ريم بنت حمدان بن حامد البلوي، **أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام**، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، ص: 187-188.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من أهم الدعائم الأساسية لمنهجية الدراسة العلمية، وتوجد العديد من الدراسات المتعلقة بإدارة المخاطر وكذلك دراسات متعلقة بالحوكمة في المؤسسات الاقتصادية والتي تعتبر من المواضيع المهمة، حيث تناولت كل دراسة المعايير الأساسية للموضوع المدروس والنتائج المتوصل إليها، وهذا ما يتم توضيحه في المطالب الموالية:

المطلب الأول: الدراسات العربية؛

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية؛

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة؛

المطلب الأول: الدراسات العربية المتعلقة بالموضوع

هناك العديد من الدراسات المتعلقة بموضوع إدارة المخاطر وعلاقتها بالحوكمة وهذا ما سنتطرق له في هذا المطلب.

الدراسة الأولى: دراسة بركاوي أسماء وبوشنة مدينة (2018) الموسومة بـ: " أثر المخاطر غير النظامية على أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة بنك البحرين الإسلامي للفترة (2008-2007)-"

هدفت هذه الدراسة الى ابراز مدى تأثير المخاطر غير النظامية على الأداء المالي لبنك البحرين الإسلامي و إبراز كيفية تعامل المؤسسة مع مختلف المخاطر المالية التي تتعرض لها ومعرفة مدى تأثير المخاطر الغير نظامية على أداء المردودية المالية في المؤسسة، وقد توصلت الى مجموعة من النتائج منها: تمثل المخاطر غير نظامية الخسارة المحتملة في ربحية المؤسسة نتيجة خطأ في إستراتجيتها أو أدائها التشغيلي أو في قدرتها التنافسية ، فهي تؤثر على البنوك في نشاطها، كما اقترحت مجموعة من التوصيات منها: الاهتمام اكثر بموضوع المخاطر غير النظامية وكيفية ادارتها واجراء دراسات أخرى تمكن من معرفة العوامل الأخرى التي من شأنها التأثير على أداء بنك البحرين الإسلامي.[1]

[1]-بركاوي أسماء، بوشنة مدينة، **أثر المخاطر غير النظامية على أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة بنك البحرين الإسلامي للفترة (2007-2008)-**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم المالية والمحاسبة، تخصص مالية المؤسسة، جامعة احمد دراية ، أدرار، 2017-2018.

الدراسة الثانية: دراسة عز الدين عطية (2018) الموسومة بـ: " دور حوكمة الشركات في تعزيز فعالية إدارة المخاطر: مدخل نظري تحليلي"

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم حوكمة الشركات وأهم المعايير الصادرة في هذا المجال، بالإضافة إلى التدابير الرقابية المختلفة التي تضمن فعالية التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة، وشرح مفاهيم وخطوات المخاطر. العمليات الإدارية ودور حوكمة الشركات في تفعيل إدارة المخاطر من خلال تشجيع الإفصاح والشفافية لمختلف المعلومات والبيانات المتعلقة بأنشطة الشركة والاستثمارات والمعلومات المالية وغير المالية، ومن خلال التشجيع والحوافز التي تشكل إدارة المخاطر المسؤولة للشركة العمل بجد لتقليل أو تقليل أو تجنب جميع المخاطر المحتملة مقابل الحوافز والمكافآت. إن الحد من هذه المخاطر المختلفة يوفر عناصر لتطوير الأداء المالي وتحسينه وكسب الثقة، وخلصت الدراسة إلى أن مفهومي حوكمة الشركات وإدارة المخاطر مترابطان من خلال تطبيق الدور الفعال لآليات الحوكمة في تعزيز ودعم عمليات إدارة المخاطر في الشركات.[1]

الدراسة الثالثة: دراسة جلال محمد (2014) الموسومة بـ: "دور المراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة نفطال الجزائر-"

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على حوكمة المؤسسات، والتعرف على أسباب ودوافع انتشار هذا المفهوم في الدول المتقدمة، كما تهدف الى التعرف على أهمية المراجعة الداخلية في تقييم كفاءة وفاعلية الإدارة كمدخل لتوسيع الشفافية والمسؤولية والمحاسبة والافصاح وتفييم أداء الإدارة، ودورها في إدارة المخاطر وعلاقتها التعاونية مع اطراف حوكمة المؤسسات، ودور ذلك في ضبط الأداء الإداري والمالي في المؤسسات، وقد تم التوصل الى مجموعة من النتائج من بينها: امتداد دور المراجعة الداخلية من كونها أداة الرقابة الداخلية ليشمل التعريف بالمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وتقييم إدارة المخاطر وتقديم الاستشارات اللازمة لمجلس الإدارة، لجنة المراجعة والمراجع الخارجي من اسهام في حوكمة المؤسسات، كما تم ادراج مجموعة من التوصيات منها: السهر على التزام المؤسسات الجزائرية بمبادئ الحوكمة وتوفير الاطار القانوني والمؤسسي المناسب لتسريع العملية كذلك ضرورة إعادة تنظيم وظيفة المراجعة الداخلية

[1]- عز الدين عطية، **دور حوكمة الشركات فى تعزيز فعالية إدارة المخاطر: مدخل نظري تحليلى**، مقال (منشور)، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد الثاني، ديسمبر 2018.

في المؤسسات الجزائرية بما يضمن استقلالها، موضوعيتها، وفعالية أنشطة باعتبارها من أهم اليات الحوكمة.[1]

الدراسة الرابعة: دراسة بلال نصيرة (2023) الموسومة بـ: "فعالية اليات حوكمة الشركات في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية -دراسة ميدانية-"

هدفت هذه الدراسة الى بيان فعالية اليات حوكمة الشركات الداخلية والاليات الخارجية في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها: تعمل حوكمة الشركات على تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار كالمديرين التنفيذيين ومجالس الإدارة على بناء استراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية ومن مهام إدارة المخاطر انها تدعم سياسات الشركة وتعمل على تعزيز ثقة المساهمين ونجاح حوكمة الشركات يكون بالإنشاء منظمة تتسم بالكفاءة والفعالية والشفافية والاتساق مع القوانين واللوائح، من خلال النتائج المتوصل اليها قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات منها: دعوة شركات الأسهم التي تنشط بيئة الاعمال الجزائرية الى الاهتمام اكثر بالآليات الداخلية والآليات الخارجية للحوكمة لأن كل منها مكمل للآخر خاصة في مجال الرقابة والممارسات المثلى للحوكمة وكذلك الحرص على التشييد القانوني لمجلس الاداراة بهدف إدارة المخاطر بشكل سليم وذلك من خلال سن قوانين ومراسيم تنفيذية.[2]

الدراسة الخامسة: دراسة صلاح الدين زدايرية و الطيب كلاع الموسومة بـ: "دور الحوكمة في إدارة المخاطر المالية – دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري – وكالة 483 تبسة"

تهدف هذه الدراسة على الوقوف على المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة وإدارة المخاطر المالية وتعريف المخاطر المالية وطرق مواجهتها والبحث عن دور الحوكمة في البنوك، وقد تم التوصل الى جملة من النتائج منها: تكتسي الحوكمة أهمية بالغة في إدارة المخاطر في البنوك حيث أن التطبيق السليم لقواعد الحوكمة يؤدي الى حسن إدارة المخاطر وضبطها والتحكم فيها، كما تمثل الحوكمة أداة تهدف من خلالها الإدارة الى تعظيم قيمة البنك وتحسين أدائه وإدارة المخاطر المحيطة بالبنك والسعي الى تعزيز المساءلة والحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، وتعتبر إدارة المخاطر هي المسؤولة عن التعامل

[1]- جلال محمد، **دور المراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة نفطال -الجزائر-**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية والمالية، المدرسة العليا للتجارة -الجزائر-، تخصص محاسبة، تدقيق ومراجعة، 2013-2014.

[2]- بلال نصيرة، **فعالية اليات حوكمة الشركات في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية -دراسة ميدانية-**، أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم المالية والمحاسبة، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2022-2023.

مع مختلف المخاطر التي يوجهها البنك من خلال القدرة على اكتشاف مسببات هذه المخاطر وتحديد طبيعتها ثم تقييمها ومعالجتها، من خلال النتائج المتوصل اليها تم صياغة مجموعة من التوصيات منها: ضرورة اصدار لوائح ومنشورات داخلية تعرف الموظفين بموضوع الحوكمة وينبغي على البنك اجراء دورات تكوينية وتدريبية في مجال إدارة المخاطر لكي يكون الافراد اكثر استعداد وجاهزية لمواجهة أي ظروف قد تحدثها المخاطر المختلفة التي قد تعصف بالبنك.[1]

الدراسة السادسة: دراسة كتفي خيرة الموسومة بـ: "دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية -دراسة مقارنة-

تهدف هذه الدراسة الى القاء الضوء على إدارة المخاطر وعلاقتها بالحوكمة المصرفية ومعرفة دور الحوكمة في استقرار النظام المصرفي وكذلك معرفة جهود لجنة بازل فيما يخص بالحوكمة المصرفية، في هذه الدراسة تم التوصل الى جملة من النتائج أهمها: تعد الحوكمة المصرفية امرا ضروريا لإيجاد نظام فعال يساعد البنوك على تحسين ادارتها للمخاطر التي تواجهها وذلك من خلال تحديد الجهات وتوزيع المهام بين مختلف الأطراف المشاركة في عملية إدارة المخاطر، تقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات منها: تطوير الدور الرقابي مهم للتشديد على ضرورة تحسين إدارة المخاطر وتطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية السليمة والعمل على خلق لجان للحوكمة تعمل جنبا الى جنب مع لجان إدارة المخاطر على مستوى كل بنك وتكون هذه اللجان تحت اشراف البنك المركزي.[2]

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: The role of market research in the effectiveness of risk management in the economic institution- a case study of the Condor Corporation دور بحوث السوق في فعالية إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة كوندور

هدفت الدراسة الى التعريف بالمفهوم الشمولي لبحوث السوق وتوعية المؤسسات بأهمية تبنيه، وتوضيح المنافع التي يمكن جنيها بفضل جهود المساهمين، والتعرف على مدى مساهمة بحوث السوق في

[1]- صلاح الدين زدايرية، الطيب كلاع، **دور الحوكمة في إدارة المخاطر المالية – دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري – وكالة 483 تبسة**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم المالية والمحاسبة، تخصص مالية المؤسسة، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2020-2021.

[2]- كتفي خيرة، **دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية -دراسة مقارنة-**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص الحوكمة ومالية المؤسسة، جامعة فرحات عباس، سطيف،2015-2016.

رفع كفاءة ادارة المخاطر، وأيضا تقديم جملة من الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة فيما يخص الموضوع المدروس.

كما توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها إبراز الدور الفعال لإدارة المخاطر في مجابهة المخاطر والتهديدات التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية عامة ومؤسسة كوندور خاصة، وإستخدام شتى الوسائل من أجل رفدها والتنبؤ بها كبحوث السوق، والعمل على إيجاد منهجية سليمة وحلول فعالة للتعامل مع هذه المخاطر.[1]

الدراسة الثانية: The importance of risk management in small and medium enterprises Case study Company of the Granite and Concrete Industry sarl agglolux in M'sila أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة شركة صناعة القرانيت والخرسانة ش ذ م م agglolux -مسيلة

هدفت الدراسة الى إظهار التأثيرات التي تحدثها إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ودراسة المعايير والقواعد التي تتبعها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند قيامها بإدارة المخاطر، ومعرفة دور ونشاط المؤسسات الصغيرة وإدارتها للمخاطر في الحياة الاقتصادية، أيضا إبراز مظاهر الاهتمام التزايد بتنمية وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أغلب دول العالم

كما توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج تتمثل في أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه في الوقت الراهن جملة تحديات ورهانات تتعدد في أشكالها وأنواعها، وأبعادها، وأيضا ضرورة تفعيل دور التكوين والتدريب في مجال إدارة المخاطر لكي يكون الأفراد أكثر إستعدادية وقابلية لمواجهة أي ظروف تحفها مخاطر مختلفة قد تعصف بإستقرار المؤسسة، كذلك بناء مخطط عمل مسبق يضم مختلف المخاطر التي قد تعترض الشركة وكذا المراحل الكفيلة بمعالجتها، أي أن يكون هناك دليل ترجع اليه الشركة حين تعرضها للمخاطر.[2]

الدراسة الثالثة: The impact of risk management on the financial performance of the economic institution - An applied study of the Port of Tennis Corporation in the

[1] - منيرة لجنف، هدى معيوف، **دور بحوث السوق في فعالية إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية**، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس، الجزائر، 2021.

[2] - لعروسي قرين زهرة، **أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021.

state of chlef during the period (2018-2020)" تأثير إدارة المخاطر على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة تطبيقية لميناء تنس بولاية الشلف خلال الفترة (2018-2020)

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، وهذا من خلال اسقاطها على حالة مؤسسة ميناء تنس، وقد تمت معالجة الموضوع من خلال تحليل وتتبع تطور مجموعة من المؤشرات الخاصة بتقييم المخاطر، وكذا مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة بما يسمح من تقديم قراءة حول العلاقة بين مؤشرات الدراسة. وقد تبين أن مؤسسة ميناء شلف تعتمد مقاربة خاصة لإدارة وتقييم المخاطر، وخاصة المخاطر المالية وقد كان ذلك واضحا بتحسين مؤشرات الأداء المالي مثل رأس المال العامل والخزينة.[1]

الدراسة الرابعة: دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام وفي فلسطين.

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على دور وتأثير الحوكمة في الحد من بعض ممارسات الفساد في المؤسسات القطاع العام الفلسطيني إضافة الى ذلك التعرف على مفهوم ونشأة واليات حوكمة المؤسسات القطاع العام، تحليل واقع الحوكمة في القطاع العام في فلسطين، كذلك التعرف على دور مؤشرات الحوكمة في الحد في ممارسات الفساد في مؤسسات القطاع العام في فلسطين وأيضا التعرف على مفهوم الفساد وممارسات الفساد الأكثر انتشارا في مؤسسات القطاع العام.[2]

كما توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها في مايلي : الاجماع على وجود علاقة تأثيريه لجميع مؤشرات الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، كما أن حوكمة القطاع العام في فلسطين تواجه عدة تحديات أهمها استمرار الإسرائيلي وهو أيضا المسبب الرئيسي للفساد ويؤثر على زعزعة الاستقرار سياسي وقضايا أخرى مثل الأقسام الداخلي وعدم جود انتخابات، وأيضا وجود مستويات عالية من الحوكمة في العديد من مؤسسات القطاع العام الفلسطيني مواد على صعيد التشريعات والأنظمة أو العمليات الإدارية اليومية، إلا أنها جهود مبعثرة لا ترتبط بقرارات من الإدارة العليا

[1] - كندري فاطمة الزهراء، علي بن يحي عبد القادر، تأثير إدارة المخاطر على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف -الجزائر، 2023.

[2] - رولا وائل الكبيجي، **دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير كلية الدراسات العليا بجامعة القدس 2019.

في المؤسسات القطاع العام على الرغم من ذلك نجحت هذه الجهود في توفير بيئة مانعة للفساد الى حد ما، بالإضافة الى أعمال منظومة الحوكمة في مؤسسات القطاع العام هو بمثابة إطار شامل الإدارة المخاطرة.

الدراسة الخامسة: أثر الحوكمة على تحسين الأداء في مؤسسات الحكومية "دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية.

هدفت الدراسة الى التعرف على الحوكمة ومدى أهميتها في إدارة المؤسسات الحكومية، ودور الحوكمة في تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية كذلك إبراز دور الحوكمة في تحسين الأداء في المديرية العامة للجمارك في سوريا، وأيضا ابراز دور المتغير المستقل "مبادئ الحوكمة" في تحسين المتغير التابع "الأداء المالي والمؤسساتي الوظيفي.

كما توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن تجربة الحوكمة في المؤسسات الحكومية ضعيفة مما يدل ذلك على الخلل الإداري وسوء أداء عدد من المؤسسات الحكومية وانتشار ظاهرة الفساد المالي والإداري في بعضها. ولذلك اتجه هذا البحث إلى دراسة واقع تطبيق الحوكمة على المؤسسات الحكومية بشكل عام وتطبيقه كدراسة حالة على الجمارك السورية.

- افترضت الباحثة على أن تطبيق الحوكمة بمبادئها سوف يساهم وبشكل كبير في تحسين أداء العمل الجمركي وانطلقت للبحث في أثر تطبيق الحوكمة من دراسة الكثير من الأبحاث الهامة عن تطبيق الحوكمة ومدى مساهمتها في تحسين الأداء بشكل عام.

- جاءت هذه الدراسة لتشرح مدى أهمية واقع تطبيق الحوكمة ومساهمتها في تحسين أداء العمل الجمركي ولإتمام البحث قامت الباحثة بتوزيع استبيان وجمعت البيانات اللازمة التحليل البيانات وخلصت نتائج تحليل الاستبيان إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم بشكل كبير في تحسين ورفع الأداء في الجمارك بشكل عام وفي مديرية الجمارك السورية بحالة خاصة كدراسة حالة.

- أظهرت نتائج تحليل الاستبيان خصائص المستجيبين حسب فئاتهم العمرية والتحصيل العلمي والخبرة العملية في المجال الجمركي وتبين النتائج أن نسبة كبيرة منها ذو تحصيل علمي جيد جدا وأن

أكثر من نصف المستجيبين من حملة |الشهادة الجامعية والدراسات العليا وأن 84% من المستجيبين لديهم خبرة لا تقل عن خمس سنوات في مجال العمل الجمركي.

- أظهر تحليل نتائج الاستبيان وجود علاقة ارتباط قوية بين آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية والأداء بشكل عام سواء كان مالي أو وظيفي أو مؤسساتي، وهذا ما يدل على نتيجة إيجابية، كما يدل على أن آليات الحوكمة تؤثر على المؤسسات الحكومية من خلال تحسين أدائها وخاصة أدائها المالي حيث أن تطبيق مبادئ الحوكمة السنة تساهم في رفع الأداء وجاءت نتائج الاختبار المحسوبة حاسمة ومعنوية.

وأظهرت نتائج تحليل الاستبيان أن التطبيق مبدأ المشاركة والتقييم والفعالية والشفافية والعدالة والمساواة تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العمل الجمركي وأن متوسط الإجابات في كل منها يمكن اعتباره مساوية للرقم (4) بشكل إحصائي وبالتالي تعبر عن الرأي بالموافقة والموافقة بشدة للتعبير عن أن التطبيق هذه المبادئ دور كبير جدا في تحسين واقع العمل في الجمارك وكان رأي المستجيبين أن تطبيق مبدأ المساءلة يساهم ولكن بدرجة أقل نسبيا في تحسين الأداء الجمركي[1].

الدراسة السادسة: Tolossa Fufa Guluma 2021 The Impact of Corporate Governance Measures On Firm Performance: The influences Of Managerial Overconfidence تأثير إجراءات حوكمة الشركات على أداء الشركة: تأثيرات الثقة الإدارية المفرطة

تهدف الدراسة إلى التحقق من تأثير آليات حوكمة المؤسسات على أداء المؤسسة، واستكشاف تأثير الثقة المفرطة الإدارية على العلاقة بين آليات حوكمة المؤسسات وأداء المؤسسة باستخدام شركة صينية مدرجة، استخدمت هذه الدراسة آليات حوكمة المؤسسات والتي تتمثل في مجلس الإدارة المستقل، وقياس مجلس ادارة مزدوج، وآلية الملكية، المنافسة في سوق المنتجات، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هذه الآليات لهم علاقة إيجابية مهمة وأن الثقة المفرطة في الادارة تؤثر سلبا على علاقة استقلالية مجلس الادارة

[1] - نهى أحمد حايك، **أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.

والقيادة المزدوج كما أوصت الدراسة بأنه يجب أن يؤخذ التحيز السلوكي الاداري في الاعتبار كأحد الوسطاء المؤثرين[1].

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع إدارة المخاطر وعلاقتها بالحوكمة، سيتم المقارنة بين هذه الدراسات.

الفرع الأول: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات العربية

الجدول رقم (02): الدراسة الحالية مع الدراسة العربية

المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الحالية مع دراسة بركاوي أسماء وبوشنة مدينة "أثر المخاطر غير النظامية على أداء المؤسسة الاقتصادية"	- المنهج المتبع في الجانب النظري المنهج الوصفي - التعرف على اهم المفاهيم المتعلقة بالمخاطر غير النظامية - التطرق الى مؤشرات قياس المخاطر غير النظامية	- مدى تأثير المخاطر الغير نظامية على الأداء المردودية المالية في المؤسسة - مدى تأثير الحوكمة على إدارة المخاطر غير النظامية في المؤسسة الاقتصادية
الدراسة الحالية مع دراسة عز الدين عطية "دور حوكمة الشركات في تعزيز فعالية إدارة المخاطر"	- التطرق الى مفاهيم الحوكمة ومبادئها وكذلك التطرق الى مفاهيم إدارة المخاطر وتصنيفها - دور حوكمة الشركات في تفعيل إدارة المخاطر	- تم التطرق في الدراسة السابقة الى على محددات حوكمة الشركات - تطرقنا الى الأدوات الإحصائية وأدوات التحليل المالي لقياس المخاطر - التعرف على اليات الحوكمة

[1]- Tolossa Fufa Guluma, **The Impact of Corporate Governance Measures On Firm Performance: The influences Of Managerial Overconfidence**, future business jornal, vol 07, n°01, university of international business and economics, Beijin, China, 2021.

الدراسة الحالية مع دراسة بلال نصيرة "فعالية اليات حوكمة الشركات في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية"	- المنهج المتبع في الجانب النظري هو المنهج الوصفي اما في الجانب التطبيقي الاعتماد على اسلوب الاستبانة واستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - التطرق الى مفاهيم حوكمة الشركات و إدارة المخاطر	- في الدراسة السابقة تم التركيز على اليات حوكمة الشركات وإدارة المخاطر في شركات الاسهم - ركزنا على المخاطر غير النظامية وعلاقتها بالحوكمة في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية

الجدول رقم (03): الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية

المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الحالية مع دراسة رولا وائل الكبيجي "دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام وفي فلسطين"	- المنهج المنبه في الجانب النظري هو الوصفي - عمل منظومة الحوكمة هو بمثابة إطار عام للإدارة المخاطر - إستخدام المنتج الوصفي التحليلية في الدراسة التطبيقية بإعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بإستخدام SPSS	- سهولة تطبيق آليات الحوكمة في القطاع العام الجزائري - صعوبة تطبيق الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني بسبب إستمرار الاحتلال الإسرائيلي
الدراسة الحالية مع دراسة نهى احمد حايك "أثر	- المنهج المتبع في الجانب النظري هو الوصفي	- تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الحكومية

الحوكمة على تحسين في مؤسسات الحكومية في الجمارك السورية"	والدراسة الميزانية في الجانب التطبيقي - تطبيق الحوكمة بمبادئها سوف يساهموا في شكل كبير بتحسين الاداء العام	- تطبيق الحكومة في البنوك التجارية - إنتشار الفساد المالي والإداري
الدراسة الحالية مع دراسة لعروسي قرين زهرة "أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"	- المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي - التعرف على أنواع المخاطر في المؤسسات الاقتصادية وخطوات إدارتها - الاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان بإستخدام SPSS	- التحدث على الاثر الجوهري الذي تخلفه المخاطر المالية

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة المخاطر غير نظامية تعد عنصرا عامل الحوكمة الرشيدة، من خلال إتباع نهج إستباقي للإدارة هذه المخاطر، و يمكن المؤسسات تعزيز إستدامتها و بناء الثقة مع أصحاب المصلحة، و تحقيق أهدافها طويلة المدى وهي من أبرز النقاط التي تسعى حوكمة المؤسسات الوصول إليها، وهذا من خلال التطبيق الجيد للآليات و المبادئ من قبل الأطراف المهنية بتطبيقها و التي تتأثر و تؤثر في التطبيق السليم الحوكمة، كما تهدف أيضا هذه الأخيرة إلى تحديد مجموعة من القواعد و المعايير التي تنسق العلاقة بين الإدارة والمؤسسة، حيث تعمل العلاقة بين كلا المتغيرين على تطبيق كافة قواعد الحوكمة في الإدارة لتقديم جميع المعلومات لمجلس الإدارة أو للمدققين الماليين حول المخاطر المحتملة الوقوع للمؤسسة. وكذا مدى فعالية إجراءات إدارة هذه المخاطر في حالة حدوثها. كما توجد عدة دراسات تناولت موضوع حوكمة المؤسسات ومدى أهمية تطبيقها في الإدارة لما لها من آثار إيجابية على التقارير المالية الخاصة بها، كما هناك دراسات أخرى تضمنت موضوع إدارة المخاطر غير نظامية بأنها مخاطر خاصة يصعب التنبؤ بها وتختلف من مؤسسة إلى أخرى ومحاولة مدى أثرها على عمل المؤسسة، تم تحديد أوجه التشابه والإختلاف بين كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية ومدى الاستفادة منها. أما فيما يتعلق بالدراسة الحالية سوف يتم دراستها على مستوى مؤسسة مناجم الفوسفات -SOMIPHOS- بولاية تبسة وهذا ماسيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

مقدمة الفصل:

بعد التطرق في الفصل السابق الى الادبيات النظرية لإدارة المخاطر غير النظامية في إطار حوكمة الشركات، والذي تناولنا فيه موضوع إدارة المخاطر غير النظامية والحوكمة وكذلك الدراسات السابقة، تطرقنا في هذا الفصل الى تبيان العلاقة بين إدارة المخاطر غير النظامية والحوكمة في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS-تبسة- باستخدام أسلوب الاستبانة وتحليل نتائجها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم تقسيم هذا الفصل الى:

- **المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-
- **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
- **المبحث الثالث:** تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

لتجسيد الموضوع محل الدراسة تطبيقيا، تم اختيار كيان اقتصادي يتوفر فيه محور الدراسة، وهي العملية الحسابية، لذلك تم اختيار مؤسسة SOMIPHOS لإسقاط المعطيات النظرية على نشاطها، وبناءً على ذلك سيتم التطرق إلى:

المطلب الأول: تقديم المؤسسة؛

المطلب الثاني: مهام، مبادئ وأهداف المؤسسة؛

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة

تزخر الجزائر بثروات طبيعية ومعدنية وفيرة، كالحديد والفوسفات، الأمر الذي جعلها تباشر في انجاز قاعدة صناعية لاستغلال هذه الثروات، ومن بين المؤسسات التي تباشر هذا الاستغلال مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -.

أولا: التعريف بالمؤسسة:

هي مؤسسة مناجم الفوسفات «S.M. SOMIPHOS» وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS سنة 2004إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن FERPHOS بتاريخ 01 جانفي 2005 متخصصة في عمليات استخراج، معالجة، وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا.[1]

تعتبر SOMIPHOS مؤسسة مساهمة برأسمال اجتماعي يقدر بـ1000000000.00 دج، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، وهي تتكون أساسا من أربع وحدات رئيسية تتمثل في:[2]

- **المركب المنجمي جبل العنق CDO:** يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العاتر ولاية تبسة؛

[1] معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

[2] المصدر نفسه.

- **المنشآت المينائية عنابة IPA:** الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير من ميناء عنابة، يتم على مستوى هذه الوحدة نقل، حمل وشحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر بـ 120000 طن، وقدرة على الشحن تتراوح بين: 25000 إلى 50000 طن؛

مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية CERAD: هو مركز يهتم بإسعاف –إنجاد- وحدات الإنتاج والعمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة ككل، نشأ سنة1991 تحت تسمية L'URA؛

- وحدة البحث التطبيقي، ثم تم ضمه ودمجه معLe BEM مكتب الدراسات المنجمية ليكون في النهاية CERAD، مهامه تتمثل في تنفيذ وتحضير ودراسات وأبحاث منجمية، وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة لصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم وتفعيل الأداء الداخلي لهم؛
- **المقر:** مقر الإدارة العامة لـSOMIPHOS هو موجود بتبسة المدينة، يحتوي على الإدارة والهياكل المركزية التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال الدفع اللوجستيكي لمختلف وحداتها، تتوفر على عدد عمال يقدر بـ1400 عامل، حققت رقم أعمال قدر بـ1750 مليون دج لسنة 2005.

ثانيا: مراحل نشأة المؤسسة SOMIPHOS

بما أن SOMIPHOS هي مؤسسة فرعية من المؤسسة الأم FERPHOS فإن نشأتها جاءت نتيجة للتطورات، والتغييرات الهيكلية الحاصلة في البنية التنظيمية لـ FERPHOS، لذلك سيتم التطرق إلى مختلف هذه التغيرات وصولا إلى ظهور SOMIPHOS:[1]

- بدأت المؤسسة نشاطها سنة 1962 تحت إشراف "المكتب الجزائري للاستغلال والبحوث المنجمية" BAREM حتى تاريخ 06 ماي 1966، أين يتم تأميم الموارد الوطنية ونشأت مؤسسة تحت اسم SONAREM، لتنشأ بعدها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS كحصيلة للتغيرات الهيكلية لـ SONAREM، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 73-441 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983 وحولت على إثره FERPHOS إلى مؤسسة مساهمة –مؤسسة عمومية اقتصادية- بتاريخ 22 ماي 1990 برأسمال مبدئي يقدر بـ5000000 دج ثم زاد إلى 30000000 دج ثم 1000000000دج نهاية إلى 2241000000 دج و في 08 أكتوبر 2001 و بعد الانفتاح الرأسمالي الذي شهده الاقتصاد الوطني أبرمت المؤسسة عقد شراكة مع متعامل هندي، وأصبح مساهم في منجمي الحديد ونزة وبوخضرة بنسبة FERPHOS70% بنسبة 30% في

[1]معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

رأسمال الكيان الجديد الناتج عن الشراكة والذي أطلق عليه اسم ISPAT TEBESSA، ليتم بعد ذلك إعادة تنظيم FERPHOS سنة 2004 وأصبحت تتكون من سبعة مؤسسات فرعية تابعة، توجه وتقاد من طرف الإدارة العامة للمجموعة FERPHOS وتتمثل هذه المؤسسات في :

SOMIPHOS : مؤسسة مناجم الفوسفات الكائنة بتبسة، تتكون من 4 وحدات تتمثل في المركب المنجمي جبل العنق، المنشآت المنائية عنابة، مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية للتنمية، والمقر الإداري.

SOMIFER : مؤسسة مناجم الحديد، الكائنة بتبسة، المحتفظ بمراكز الإنتاج المنجمية للحديد.

SOTRAMINES : مؤسسة النقل عبر الطرقات الخاصة بـ FERPHOS أيضا.

ثالثا: الشكل القانوني لمؤسسة مناجم الفوسفات:

مؤسسة مناجم الفوسفات حاليا تعتبر مؤسسة ذات أسهم، وهي فرع من فروع FERPHOS مجموعة برأس المال الاجتماعي يقدر بـ 1 600 000 000.00 دج يشرف عليها مجلس إدارة مشكل من طرف المساهمين في إطار إجراءات تنظيم القطاع الاقتصادي العام التابع للدولة تحت وصاية مؤسسة تسيير مساهمات الدولة (SOMI NES SGP). ويتواجد المقر الاجتماعي للمؤسسة "المديرية العامة" بولاية تبسة المدينة، التي تحوي الثروات الأساسية التي هي مركز نشاطات المؤسسة، ونشير أن المهام الأساسية التي وجدت من اجلها مؤسسة مناجم الفوسفات هي النشاطات المنجمية التي هي أساس العمل والإنتاج، وتتلخص في الاستغلال بدرجة أولى وهي استخراج الثروات المعدنية الفوسفات ومعالجتها وتسويقها للسوق الخارجية.[1]

المطلب الثاني: مهام، مبادئ وأهداف المؤسسة

تعتبر مؤسسة SOMIPHOS من أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الوطن، حيث وصلت إلى مكانة وطنية وعالمية من شانها أن تسهم في تطوير الاقتصاد الوطني.

اولا: مهام مؤسسة SOMIPHOS

لا يقتصر نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات على الأنشطة الإنتاجية وإنما يتعدى ليشمل الأنشطة التجارية الخدمية والتطويرية، وهذا من اجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتتمثل نشاطات المؤسسة في الأنشطة الإنتاجية، الخدمية، التطويرية والتجارية.

[1]معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

تتمحور الأنشطة الإنتاجية أساسا في استخراج الفوسفات من جبل العنق الذي يعد أهم منجم لدى المؤسسة، إذ انه يحتوي على ثروة معدنية ضخمة، ويقع على مسافة 5 كلم جنوب غرب بئر العاتر و90 كلم عن تبسة و340 كلم عن ميناء عنابة، وتسمح هذه المعطيات للمركب المنجمي بجبل العنق بنقل وتوزيع مادة الفوسفات المنتج، هذا بعد تنظيف هذه المادة للحصول على أنواع مختلفة من الفوسفات، وبإمكان المؤسسة إنتاج أربعة أنواع تلائم الطلب الخارجي تتمثل في:[1]

- النوع الأول:%63/65 bp1
- النوع الثاني: %bp166/68
- النوع الثالث:%69/72 bp1
- النوع الرابع: %bp173/77

تعد الأنواع الأربعة مصنفة تصنيف عالمي تجاري، واهم المجالات التي يستعمل فيها الفوسفات هي: الصناعة الغذائية الزراعية، الصناعة الثقيلة، الصناعة الكيماوية، الصناعة الصيدلانية، الصناعة الغذائية الحيوانية، صناعة المنظفات، صناعة الكبريت، إما فيما يخص الأنشطة الخدمية فتتمثل في أعمال الصيانة، والتصدير للخارج، ونقل الفوسفات، وتتم الأنشطة التطويرية من خلال تقديم منتوج عالي الجودة، والدراسات المنجمية المختلفة وغيرها، أما إبرام الصفقات والتكفل بالمنتوج الذي يشحن في وسائل النقل، ومتابعة التخزين في الميناء والشحن على مستوى السفن، والتسعير فتدخل ضمن الأنشطة التجارية.

ثانيا: مبادئ مؤسسةSOMIPHOS

تعتمد المؤسسة عند القيام بأنشطتها على جملة من المبادئ يمكن حوصلتها فيما يلي:

- تقديم سلع وخدمات ذات نوعية جيدة لإرضاء وجلب العملاء؛
- العمل على تطوير قدرات المستخدمين واحترامهم؛
- السعي من اجل الانخراط في منظمات اجتماعية مهتمة بصحة، الأمن، المحيط والتنمية؛
- العمل على تحقيق النمو والتسيير الحسن للمؤسسة، وذلك بالاعتماد على مبادئ وسلوك أخلاقية في قيادة الأعمال.

ثالثا: أهداف مؤسسةSOMIPHOS

[1]:www.ferphos.com consulte le: 12/05/2012

تهدف مؤسسة مناجم الفوسفات من خلال ممارسة نشاطها إلى تحقيق أهداف مسطرة، يمكن إيضاح أهمها فيما يلي:[1]

- السعي لتحقيق الأهداف المتعلقة بالإنتاج الوطني؛
- العمل على الوصول إلى أحسن مردودية للتسيير في إطار نشاطها؛
- متابعة سياسة تلبية متطلبات السوق الدولية من اجل تنويع المنتجات؛
- العمل على تحقيق التزاماتها اتجاه المستخدمين، الشركاء، وكل الأطراف المتعلقة مع المؤسسة؛
- السعي وراء محاولة إيجاد أسواق عالمية والعمل على الإشهار بالمؤسسة داخليا وخارجيا لجلب العملاء من جميع أنحاء العالم؛
- ضمان أكبر مساهمة للعمال للحصول على أكبر عائد ممكن لرأس مال المؤسسة؛
- تحقيق دراسات وأبحاث تهدف إلى تحسين الإنتاج وتطويره؛
- السهر على تنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية؛
- الحرص على مردودية رؤوس الأموال المستثمرة؛
- ترقية أخلاقيات تسيير الأعمال؛
- التمسك بالإطار القانوني المعمول به في كل العمليات المرتبطة بنشاطها؛
- المحافظة على البيئة من خلال السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي وزرع ثقافة المؤسسة والمواطنة؛
- تحقيق الفعالية، الكفاءة والجودة والقيام بتحويل الخامات بدل بيعها في صورتها الأولى.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

اعتمدت مؤسسة **SOMIPHOS**بعد تفرعها عن FERPHOS، هيكل تنظيمي خاص بما يتماشى ومتطلبات نشاطها، ويساعد المشرفين عليها على تأدية وظائفهم تتكامل فيما بينها لتأدية مهامها على أكمل وجه وهي على النحو التالي:

المستوى الأول: ويشمل المديريات.

المستوى الثاني: ويشمل الدوائر.

المستوى الثالث: ويتمثل في المصالح.

[1]معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

أولا: عرض المديريات

توجد على مستوى المؤسسة أربع مديريات أساسية إضافة إلى مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتطوير، المركب المنجمي جبل العنق، المنشآت المنائية عنابة، وسيتم عرضها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (04): مديريات SOMIPHOS

المديرية	العرض
المديرية العامة	- يشرف عليها الرئيس المدير العام وهو أعلى مستوى سلطة، والمسير الأول، يقوم باتخاذ القرارات التي تخص نشاط المؤسسة، والمسؤول عن التفاوض أثناء إقامة العلاقات مع الزبائن أو في حالات الشراكة والمشاريع الضخمة.
مديرية التجارة	وهي أهم مديرية بعد المديرية العامة لكثافة نشاطها، وتأثيره الكبير في النشاط الكلي للمؤسسة، فهي تشرف على النشاط التصديري والذي يشكل نسبة كبيرة من إجمالي نشاط المؤسسة، تشرف على 4 دوائر هي: - دائرة التصدير منطقة 01؛ - دائرة التصدير منطقة 02؛ - دائرة العلاقات مع الزبائن. - دائرة شراء التجهيزات.
مديرية المالية والمحاسبة	- تشرف على جميع العمليات المحاسبية والشؤون المالية للمؤسسة. - تضم دائرتين رئيسيتين هما: دائرة المحاسبة ودائرة المالية.
مديرية الموارد	- تشرف على موارد المؤسسة باختلاف أنواعها وتعمل على توفيرها بالشكل الذي تتطلبه وظائف المؤسسة. تتفرع منها 4 دوائر هي: - دائرة الموارد المعلوماتية. – دائرة الشؤون القانونية – دائرة التكوين – دائرة الموارد البشرية.
مركز الدراسات والأبحاث	تنحصر مهامه في إقامة دراسات وبحوث بصفة مستمرة سعيا للتطوير الدائم لنشاط المؤسسة وتنمية أدائها.

التطبيقية للتطوير	
المركب المنجمي جبل العنق	يشر على جميع العمليات الإستخراجية للفوسفات ومعالجته ونقله إلى مراكز شحنه للتصدير المتواجدة بالمنشآت المنائية بعنابة
المنشآت المنائية بعنابة	تتولى مهام تخزين وشحن طلبيات الفوسفات المعدة للتصدير إلى السفن التي ستنقلها للمستورد، وذلك على مستوى ميناء عنابة

المصدر: معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

ثانيا: عرض الدوائر:

تمثل المستوى الثاني في المؤسسة ويبلغ عددها 10 دوائر مقسمة على مختلف مديريات المؤسسة وهي تشرف على المصالح، وهي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (05): دوائر SOMIPHOS

المديرية	العرض
دائرة المحاسبة	- تشرف عليها مديرية المالية والمحاسبة - تتولى الشؤون المحاسبية للمؤسسة، وتشرف على مصلحة واحدة تهتم بأمور المحاسبة التحليلية وهي: المصلحة التحليلية
دائرة المالية	- تشرف عليها أيضا مديرية المالية والمحاسبة - تقوم بتنفيذ مختلف العمليات المالية للمؤسسة وتتكامل مع دائرة المحاسبة - تضم مصلحتين هما: مصلحة الخزينة، ومصلحة التحصيل
دائرة التصدير منطقة 1	- تقوم بجميع العمليات التصديرية من خلال تحضير وتنفيذ الطلبات المتعلقة من الزبائن المتواجدين في المنطقة 1 والتي تضم على وجه الخصوص دول أوربا
دائرة التصدير منطقة 2	- تقوم بتنفيذ العمليات التصديرية المرتبطة بالمنطقة 2 والتي تشمل دول آسيا وأمريكا اللاتينية (الأسواق الجديدة بصفة عامة)

دائرة العلاقات مع الزبائن	- تتمثل مهمتها أساس في المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على تطوير، تنمية، وتوطيد العلاقة معهم، وتلبية رغباتهم - السعي الدائم للحصول على متعاملين جدد - الإشراف على إبرام الاتفاقيات مع العملاء والتعاقد معهم
دائرة شراء التجهيزات	- تتولى مسؤولية اقتناء مختلف المستلزمات والتجهيزات، أثاث، مستلزمات مكتبية، آلات، معدات ...الخ، وكذا صيانة التجهيزات والمعدات الموجودة - تشرف عليها مديرية التجارة لارتباط توفر التجهيزات الإنتاجية اللازمة بنشاط هذه المديرية
دائرة الموارد المعلوماتية	- تشرف عليها دائرة الموارد - وظيفتها توفير، جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه - تتولى مهمة نقل المعلومة بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة - هي المسؤولة عن خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها
دائرة التكوين	تابعة لدائرة الموارد، تشرف على التكوين المستمر للطاقات البشرية للمؤسسة لتحسين أدائها ورفع مردوديتها - إقامة دورات تكوينية لتأهيل العمال، إذ قامت هذه الدائرة مؤخرا بإقامة دورة تكوينية في اللغة الإنجليزية لجميع موظفي الجهاز الإداري، لرفع مستواهم في هذا المجال نتيجة ازدياد التعامل باللغة الإنجليزية مع مختلف العملاء خاصة الجدد
دائرة الشؤون القانونية	- تتولى الشؤون القانونية للمؤسسة ومنح جميع نشاطاتها الصفة القانونية - حل مختلف المشاكل والنزاعات التي يمكن أن تنشأ بين المؤسسة وأطراف أخرى
دائرة الموارد البشرية	- تشرف على جميع الاعتبارات المتعلقة بالموارد البشرية (الموظفين) من توظيفها، وتقسيمها بين مختلف الأقسام، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، تشرف على مصلحتين هما: مصلحة الموظفين، ومصلحة الشؤون الاجتماعية

المصدر: معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

ثالثا: عرض المصالح:

تشكل المستوى الثالث، " الأدنى إداريا " في المؤسسة يبلغ عددها خمسة مصالح، موزعة على ثلاث دوائر كما يلي:

جدول رقم (06): مصالح SOMIPHOS

المديرية	العرض
المصلحة التحليلية	- تشرف عليها دائرة المحاسبة، تقوم بإجراء جميع عمليات المحاسبة التحليلية لأنشطة المؤسسة ووحداتها، ليتم مكاملتها مع المحاسبة العامة للمؤسسة
مصلحة الخزينة	- تشرف عليها دائرة المالية - تتولى تسجيل ومراقبة جميع العمليات المالية التي تطرأ على خزينة المؤسسة
مصلحة التحصيل	- هي أيضا تابعة لدائرة المالية - تشرف على عمليات تحصيل إيرادات المؤسسة من عملائها ومتابعتها
مصلحة الموظفين	- تابعة لدائرة الموارد البشرية، تشرف على شؤون التوظيف، وتسيير اليد العاملة في المؤسسة، وتقسيمها حسب الوظائف والمهام
مصلحة الشؤون الاجتماعية	تعنى بشؤون الموظفين والعاملين، من دفع الأجور، وإجراءات التقاعد، وإبرام عقود التوظيف الدائم أو المؤقت...الخ.

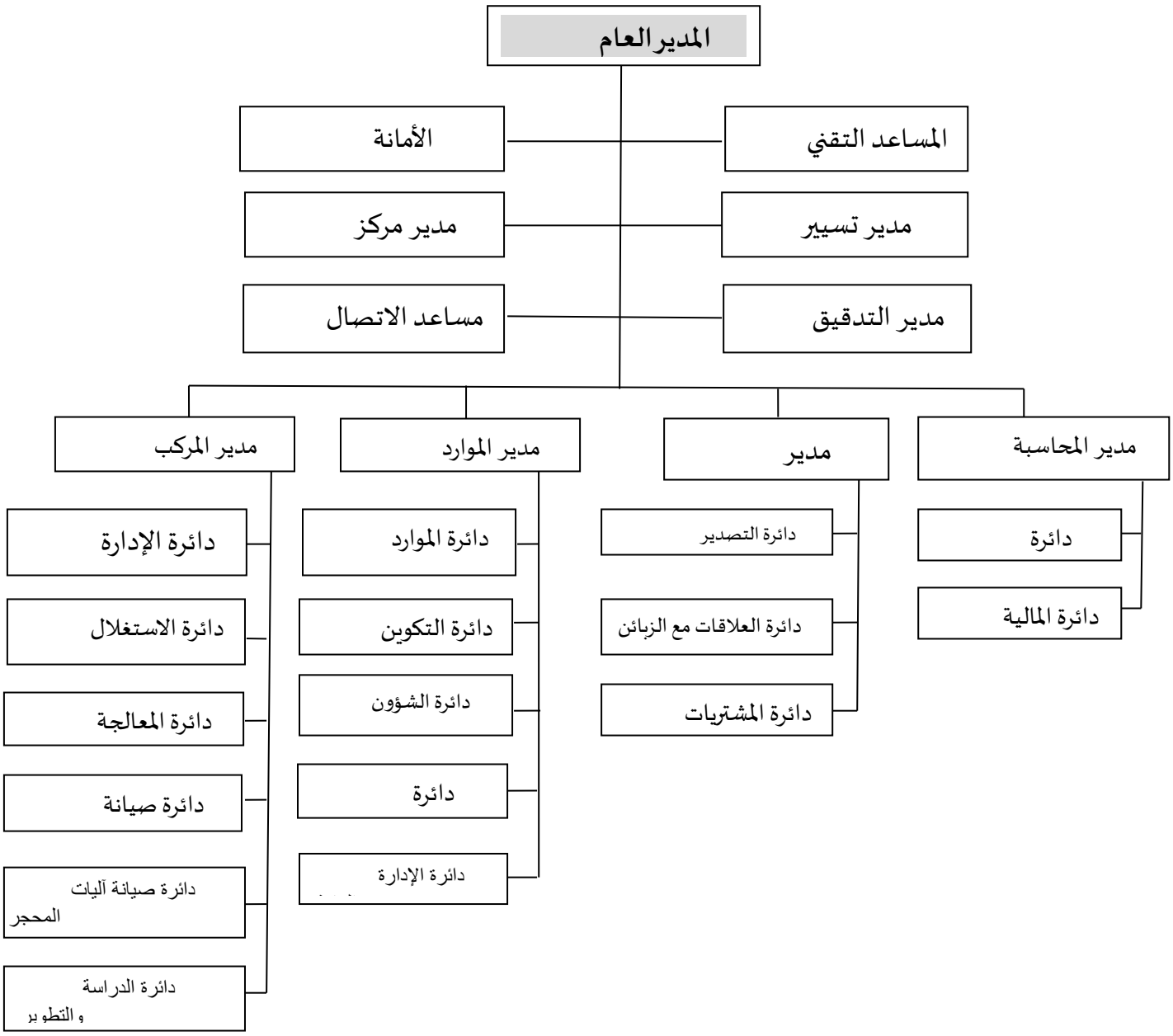
المصدر: معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

بالإضافة إلى وجود إطار تنظيمي آخر يتمثل في الأمانات –السكرتاريات- إذ توجد أمانة على مستوى كل مديرية، تعنى بتقديم المساعدة اللازمة لهذه الأخيرة.

كما يوجد على مستوى المؤسسة قسم خاص يعنى بتسيير الجودة لمنتجات المؤسسة مع مراعاة الاعتبارات البيئية وشروط الجودة العالمية مع العلم أن المؤسسة SOMIPHOS حاصلة على شهادة الجودة العالمية من منظمة إل آيزوا دليل على تميز نشاطها بالعالمية، زيادة إلى ذلك تتوفر المؤسسة على جهاز أمني، وآخر تقني، و كذا آخر للاتصالات، كلها تتكامل فيما بينها لضمان حسن سير نشاط المؤسسة.

وملخص كل هذه الوحدات التنظيمية موضح في الهيكل التنظيمي لـSOMIPHOS المعروض فيما يلي:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسةSOMIPHOS



المصدر: الملحق رقم 01.

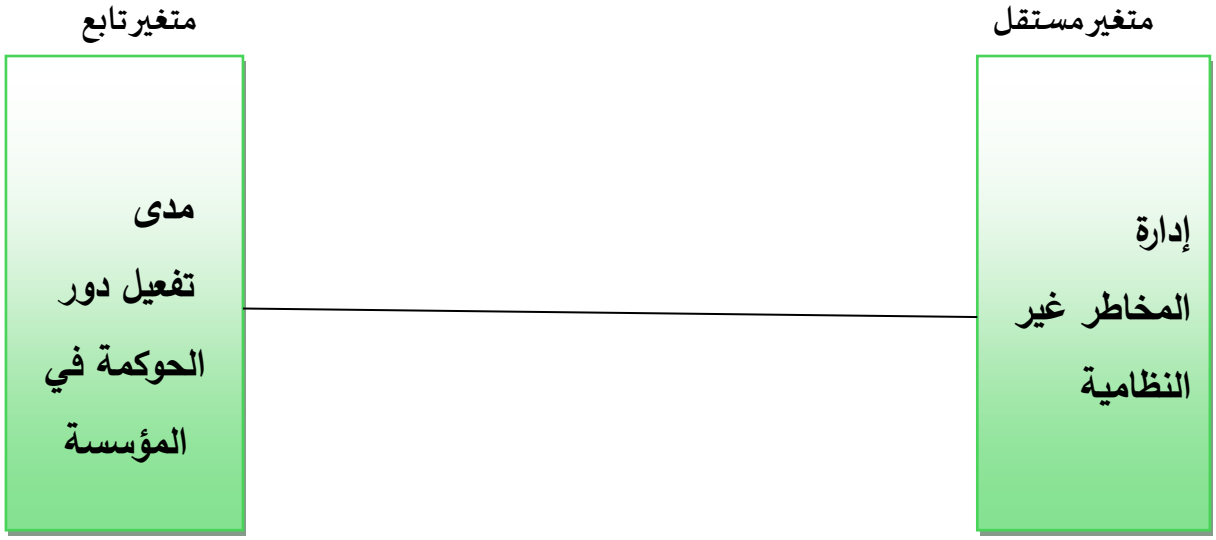
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

باعتبار ان مشروع الدراسة يتوقف على إدارة المخاطر غير النظامية ودورها في تعزيز الحوكمة في المؤسسات الإقتصادية، واستكمالا لإجراءات الدراسة النظرية و الميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- ، فبالتالي ان مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي مؤسسة مناجم الفوسفات، فمجتمع الدراسة يفرض نفسه للواقع، فنظرا لتباين حجم المجتمع بسبب طبيعة العمل المقدمة من قبل المؤسسة وقيود الوقت المفروضة على هذه الدراسة فانه صعب علينا استعمال أسلوب الحصر الشامل، لذى فقد استخدمنا أسلوب العينات لتسهيل عملية تحديد عينة الدراسة و الحصول على معلومات.

- **شكل الدراسة:**

الشكل (08): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الإطار النظري للدراسة

- **عينة الدراسة**

قمنا باختيار مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- ولقد شملت الدراسة 30 موظف بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- من مختلف المستويات والاصناف وقد تم اختيار هذه العينة بشكل عشوائي، وبالنسبة للاستبيانات فقد قمنا بتوزيع 30 إستمارة على موظفيها، وباقي الاستمارات غير صالحة للدراسة لعدم ملئ جميع أفراد العينة للأسئلة الموجهة لهم، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (07): تداول الاستبانة

البيان	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الغير مسترجعة
العدد	36	30	06
النسبة المئوية%	%100	%83.33	%16.66

المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

لغرض التأكد من صحة الفرضيات التي تم طرحها، وجعل المعلومات المتحصل عليها اكثر تمثيلية وواقعية اعتمدنا في دراستنا على الاستبانة، وتم اعتماد في تصميمها على الإطار النظري بالإضافة الى الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة. وتم اعداده بشكل يخدم الدراسة

إجراءات الدراسة:

تمت الدراسة وفق الخطوات التالية

- اعداد نموذج الدراسة
- تحديد أفراد عينة الدراسة
- تم توزيع 30 استمارة على موظفي مؤسسة مناجم الفوسفات

بعد جمع الاستمارات التي تم توزيعها على عينة الدراسة، وترميزها وتفريغها، استخدمنا في معالجتها العديد من اساليب التحليل الاحصائي لاختبار صدق وثبات الاستبانة، اختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الاحصائي SPSS النسخة 28: معامل الثبات الفا كرونباخ، ومعامل الارتباط التكرارات والنسبالمئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبار التوزيع الطبيعي والانحدار.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات

اولا: محتوى اداة الدراسة

تم الاعتماد في جمع البيانات لهذه الدراسة على الاستبيان، حيث يعد الاستبيان من أهم الأدوات الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات في استخدامات البحوث ذلك نظرا لسهولة معالجة البيانات والنتائج المتحصل عليها والتأكد من فرضيات البحث، فقمنا بوضع استبيان كاداة للوصول الى الحقائق المتعلقة بالدراسة، وهذا بعد الانتهاء من الإطار النظري للدراسة.

ثانيا: تصميم الاستبانة

وقسمت على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية لمعرفة الخصائص الديموغرافية، الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: يتضمن البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة وهو بدوره ينقسم الى محورين:

- المحور الأول: ويتكون من متغيرات إدارة المخاطر غير النظامية ويضم 12 سؤالا.
- المحور الثاني: ويتكون من متغيرات مدى تفعيل دور الحوكمة في المؤسسة ويضم 13 سؤالا.

تم عرض الاستبيان على مجموعة من أساتذة الكلية من أجل تحكيمه و قد أشاروا الى مجموعة من الملاحظات تم أخذها بعين الاعتبار، كما تم توزيع الاستمارات على مجموعة من الافراد وتم استرجاعها وتفريغ بياناتها.

- **المقياس المستخدم** : استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي لقياس اراء ومواقف عملاء وموظفي مؤسسة مناجم الفوسفات لمحتويات محورين الاستبيان.

جدول رقم (08): درجات مقياس ليكارت

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غيرموافق	غيرموافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على محمد سليمان المثوني، **تقنيات ومناهج البحث العلمي**، منشاة المعارف، الإسكندرية-مصر-2002، ص177

ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت تم حساب المدى (4 =1-5)، وهي العبارة عن الفرق ما بين اعلى وأدنى قيمة للمقياس. وللحصول على طول الخلية الصحيح هو تقسيم المدى على عدد فئات المقياس 5 أي 5/4=0.8. بعد ذلك إضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس وهي واحد، وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول كل خلية كمايلي:

جدول رقم (09): طول خلايا مقياس ليكارت

عدد افراد العينة	طول الخلية	الاتجاه	الدلالة
الفئة الأولى	من 1 الى اقل من 1.80	غير موافق تماما	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80الى اقل من2.60	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 الى اقل من3.40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 الى اقل من 4.20	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20الى 5	موافق تماما	مرتفع جدا

مصدر محمد سليمان المثوني، **مرجع سابق ذكره**، ص79.

ثالثا: ثبات وصدق أداة الدراسة

الجدول رقم (10): قيمة معامل الفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
إدارة المخاطر غير النظامية	12	0.843
مدى تفعيل دور الحوكمة في المؤسسة	13	0.791
كامل الاستمارة	25	0.836

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم **(10)** ان معاملات الثبات لمتغيري الدراسة قد فاقت 0.70 النسبة المقبولة احصائيا، وقد بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان 0.836، وهي نسبة عالية ومقبولة وتدل على ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

أولا: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة: فيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية كما هو موضح في الجدول التالي:

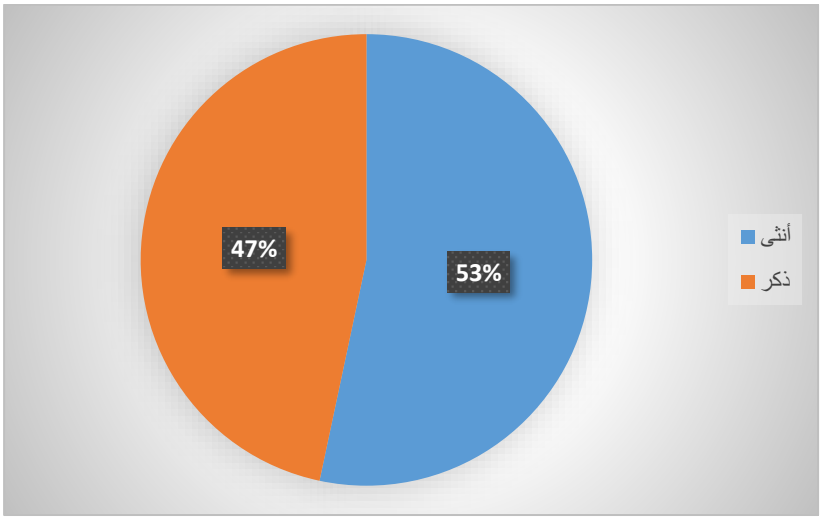
1-حسب متغير الجنس : ينقسم متغير الجنس الى قسمين والجدول ادناه يوضح ذلك

الجدول (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	فئات العمر	التكرار	النسب المئوية
الجنس	أنثى	16	%53.33
	ذكر	14	%46.66
	المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (09) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) والشكل الموضح اعلاه ان مفردات عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس، بنسب متقاربة فقد كانت نسبة الإجابة على عبارات الاستبيان (47%) ذكور، في مقابل (53%) اناث، وهذا مايدل على تقارب نسبة الذكور والاناث في العينة المدروسة.

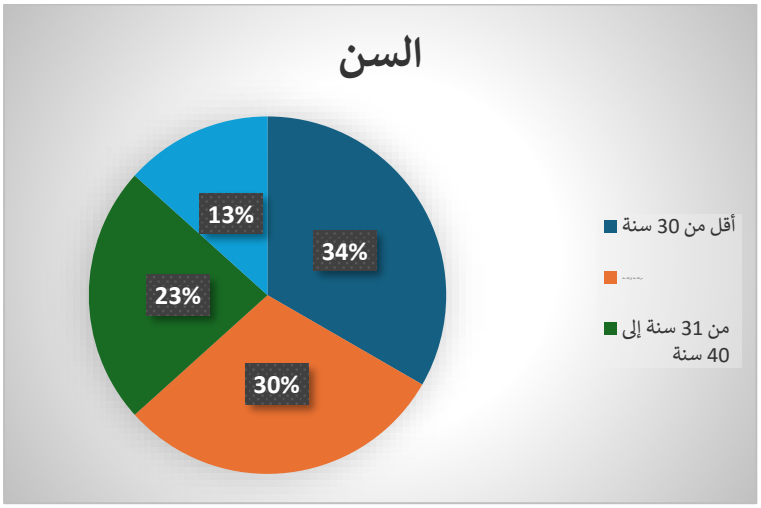
2-**حسب متغير الفئة العمرية**: ينقسم متغير الفئة العمرية الى أربع مستويات والجدول ادناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية:

المتغير	فئات العمر	التكرار	النسب المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	10	%33.33
	من 31 سنة إلى 40 سنة	09	%30
	من 41 سنة إلى 50 سنة	07	%23.33
	أكثر من 50 سنة	04	%13.33
	المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) والشكل أعلاه (دائرة نسبية) لتوزيع افراد عينة الدراسة، حسب الفئات العمرية ان النسبة الاعلى (34%) تعود لفئة العمرية أقل من (30) سنة ثم تليها الفئة العمرية من (31-40) سنة بنسبة (30%)، والفئة العمرية من (41-50) سنة بنسبة (23%) وأخيرا الفئة العمرية أكثر من (50) سنة بنسبة (13%).

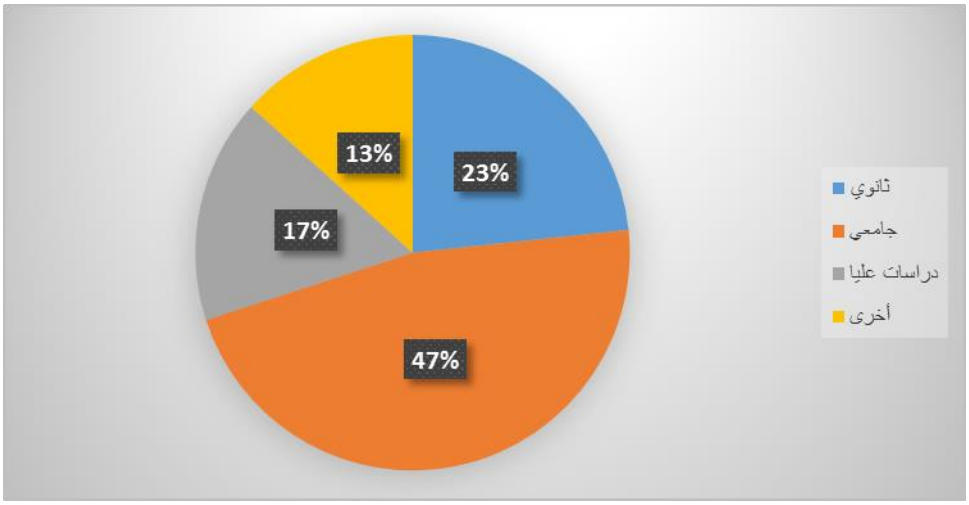
3- حسب متغير المؤهل العلمي: ينقسم الى اربعة مستويات والجدول ادناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسب المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي	07	%23.33
	جامعي	14	%46.66
	دراسات عليا	05	%16.66
	أخرى	04	%13.33
	المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم **(13)** والشكل أعلاه (دائرة نسبية) لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، ان النسبة الاعلى (39%) تعود لموظفي مناجم الفوسفات المستوى الجامعي ثم تليها الفئة ثانوي بنسبة (31%) وتليها الفئتين ذات المستوى التعليمي شهادات أخرى بنسبة (27%) ثم في الأخير فئة دراسات عليا بنسبة (03%)، وهذا مايدل على ان اغلب موظفي مناجم الفوسفات ذو مستوى تعليمي عالي.

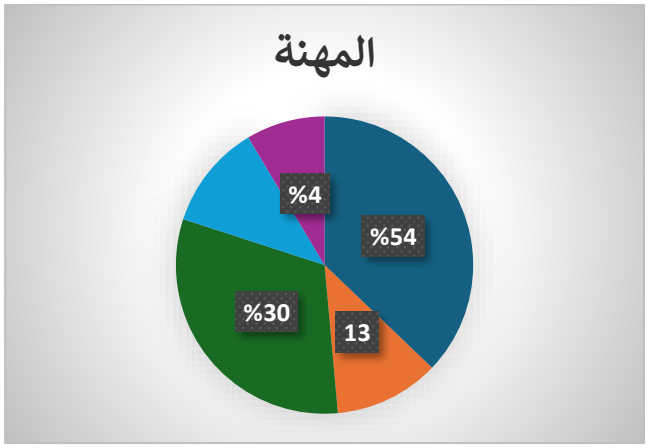
4- حسب متغير الوظيفة: ينقسم متغير المهنة الى خمسة مستويات والجدول ادناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

المتغير	الفئة	التكرار	النسب المئوية
الوظيفة	مدير	01	%03.33
	رئيس مصلحة	09	%30
	رئيس قسم	04	%13.33
	أخرى	16	%53.33
	المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم **(14)** والشكل أعلاه (دائرة نسبية) لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب المهنة، ان النسبة الاعلى (54%) تعود لموظفي مناجم الفوسفات فئة وظيفة أخرى ثم تليها الفئة رئيس مصلحة بنسبة (30%) وتليها الفئة رئيس قسم بنسبة (13%) ثم في الأخير فئة مدير بنسبة (04%).

5- حسب متغيرعدد سنوات التعامل الخبرة

جدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
5-1	**07**	**%23.33**
10-6	**08**	**%26.66**
15-11	**08**	**%26.66**
أكثرمن 15 سنوات	**07**	**%23.33**
المجموع	**30**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من الموظفين أفراد العينة عدد سنوات الخبرة (6-10) سنة وفترة (11-15) متساويتان بأعلى نسبة 26.66% وتليها فترة (1-5) وفترة أكثر من (15) بنسبة 23.33%.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور نتائج الدراسة

1- نتائج عبارات المحور الأول إدارة المخاطرغيرالنظامية حسب إجابات أفراد العينة:

وللإجابة عن هذه العبارات قامت الباحثة بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، ودرجة، وترتيب كل عبارة من عبارات الاستبانة، وجاءت النتائج وفق الجدول رقم (15).

الجدول (16): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة وترتيب عبارات المحور الأول

الرقم	العبارة	البدائل					$\bar{x}$	σ	الدرجة	الترتيب
		أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة				
		Fi	Fi	Fi	Fi	Fi				
01	لدى المؤسسة قسم لإدارة المخاطر	**0**	**0**	**1**	**20**	**9**	**1,73**	**.95**	منخفضة تماما	12
02	تقوم عملية إدارة المخاطر بفحص وتحليل شامل ومفصل لكل أنواع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة	**12**	**12**	**4**	**1**	**1**	**4,10**	**.516**	مرتفعة	2
03	تعمل المؤسسة على التحكم في المخاطر بشكل دائم	**5**	**5**	**15**	**4**	**1**	**3,30**	**.346**	مرتفعة	10
04	تعمل المؤسسة على زيادة الوعي بالمخاطر غير النظامية بين الموظفين	**11**	**9**	**9**	**1**	**0**	**4,00**	**.488**	مرتفعة	4
05	لدى المؤسسة وسائل واستراتيجيات وسياسات للتنبؤ بالمخاطر التشغيلية	**22**	**3**	**5**	**0**	**0**	**4,57**	**.622**	مرتفعة جدا	1
06	تتخذ المؤسسة الإجراءات الوقائية الممكنة لمنع وتقليل من فرص وقوع مسببات الخطر بالمؤسسة	**10**	**12**	**3**	**2**	**3**	**3,80**	**.466**	مرتفعة	1

07	تعمل المؤسسة على إيجاد أفضل وسيلة لإدارة المخاطر المحتملة	1	24	5	0	0	3,87	.439	مرتفعة	6
08	تواجه المؤسسة خطر التدفق النقدي دون اللجوء الى الاستدانة المفرطة	0	22	8	0	0	3,73	.410	مرتفعة	7
09	تؤدي مشكلة ازدواجية مهام الإدارة إلى حتمية المخاطر التشغيلية	2	22	2	2	2	3,67	.417	مرتفعة	8
10	يعتبر فشل الكفاءات في تقديم الخدمات في سياق الأعمال العادية للمؤسسة كنتيجة للمخاطر التشغيلية	0	22	6	2	0	3,67	.401	مرتفعة	9
11	يصعب على المؤسسة إدارة المخاطر المالية والسيطرة عليها	10	15	3	1	1	4,07	.505	مرتفعة	3
12	لدى المؤسسة استراتيجية لتفادي الوقوع في مخطر الإفلاس	0	5	25	0	0	3,17	.295	مرتفعة	11
المتوسط العام							**3.63**	**0.166**	**مرتفعة**	//

من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم **(16)** ان المتوسط الحسابي اجمالي لهذا البعد (3.63) وقد حاز على تقييم درجة مرتفعة، وحازت عبارات البعد على درجة مرتفعة اي تراوحت ما بين (4.57 -1.73) بانحراف معياري لم يتجاوز (0.622) وهذا يشير الى تجانس في اجابات افراد العينة المدروسة على عبارات هذا البعد،

وقد حازت العبارة (05) على اعلاها بمتوسط حسابي (4.57) وانحراف معياري (0.622) ومنه نستنتج بأن المؤسسة لديها وسائل واستراتيجيات وسياسات للتنبؤ بالمخاطر التشغيلية.

- **العبارة رقم (01): لدى المؤسسة قسم لإدارة المخاطر**، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 1.73 وانحراف معياري قدره 0.095، واحتلت العبارة المرتبة 12 بدرجة منخفضة تماما، حيث ان عينة الدراسة لا تجد أن لدى المؤسسة قسم لإدارة المخاطر.

- **العبارة رقم (02): تقوم عملية إدارة المخاطر بفحص وتحليل شامل ومفصل لكل أنواع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة**، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 4.10 وانحراف معياري قدره 0.516، واحتلت العبارة المرتبة 02 بدرجة مرتفعة، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن إدارة المخاطر تقوم بعملية فحص وتحليل شامل ومفصل لكل أنواع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.

- **العبارة رقم (03): تعمل المؤسسة على التحكم في المخاطر بشكل دائم**، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.30 وانحراف معياري قدره 0.346، واحتلت العبارة المرتبة 10 بدرجة مرتفعة، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن المؤسسة تعمل على التحكم في المخاطر بشكل دائم.

- **العبارة رقم (04): تعمل المؤسسة على زيادة الوعي بالمخاطر غير النظامية بين الموظفين**، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 0.488، واحتلت العبارة المرتبة 04 بدرجة مرتفعة، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن المؤسسة تعمل على زيادة الوعي بالمخاطر غير النظامية بين الموظفين.

- **العبارة رقم (05) لدى المؤسسة وسائل واستراتيجيات وسياسات للتنبؤ بالمخاطر التشغيلية**، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 4.57 وانحراف معياري قدره 0.622، واحتلت العبارة المرتبة 01 بدرجة مرتفعة جدا، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن لدى المؤسسة وسائل واستراتيجيات وسياسات للتنبؤ بالمخاطر التشغيلية.

- **العبارة رقم (06) تتخذ المؤسسة الإجراءات الوقائية الممكنة لمنع وتقليل من فرص وقوع مسببات الخطر بالمؤسسة**، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.80 وانحراف معياري قدره

0.466، واحتلت العبارة المرتبة 06 بدرجة مرتفعة، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن المؤسسة تتخذ الإجراءات الوقائية الممكنة لمنع وتقليل من فرص وقوع مسببات الخطر بالمؤسسة.

- **العبارة رقم (07) تعمل المؤسسة على إيجاد أفضل وسيلة لإدارة المخاطر المحتملة**، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري قدره 0.439، واحتلت العبارة المرتبة 05 بدرجة مرتفعة، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن تعمل المؤسسة على إيجاد أفضل وسيلة لإدارة المخاطر المحتملة.

- **العبارة رقم (08) تواجه المؤسسة خطر التدفق النقدي دون اللجوء الى الاستدانة المفرطة**، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.73 وانحراف معياري قدره 0.410، واحتلت العبارة المرتبة 07 بدرجة مرتفعة، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن المؤسسة تواجه خطر التدفق النقدي دون اللجوء الى الاستدانة المفرطة.

- **العبارة رقم (09) تؤدي مشكلة ازدواجية مهام الإدارة إلى حتمية المخاطر التشغيلية**، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.67 وانحراف معياري قدره 0.417، واحتلت العبارة المرتبة 80 بدرجة مرتفعة، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن المؤسسة تواجه مشكلة تؤدي ازدواجية مهام الإدارة إلى حتمية المخاطر التشغيلية.

- **العبارة رقم (10) يعتبر فشل الكفاءات في تقديم الخدمات في سياق الأعمال العادية للمؤسسة كنتيجة للمخاطر التشغيلية**، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.67 وانحراف معياري قدره 0.401، واحتلت العبارة المرتبة 09 بدرجة مرتفعة، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن فشل الكفاءات في تقديم الخدمات في سياق الأعمال العادية للمؤسسة كنتيجة للمخاطر التشغيلية.

- **العبارة رقم (11) يصعب على المؤسسة إدارة المخاطر المالية والسيطرة عليها**، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 4.07 وانحراف معياري قدره 0.505، واحتلت العبارة المرتبة 03 بدرجة مرتفعة، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن المؤسسة يصعب عليها إدارة المخاطر المالية والسيطرة عليها.

- **العبارة رقم (12) لدى المؤسسة استراتيجية لتفادي الوقوع في مخطر الافلاس**، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.17 وانحراف معياري قدره 0.295، واحتلت العبارة المرتبة 11 بدرجة مرتفعة، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن لدى المؤسسة استراتيجية لتفادي الوقوع في مخطر الافلاس.

2- نتائج عبارات المحور الثاني مدى تفعيل دور الحوكمة في المؤسسة حسب إجابات أفراد العينة من فئة الموظفين:

وللإجابة عن هذه العبارات قامت الباحثة بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، ودرجة، وترتيب كل عبارة من عبارات الاستبانة، وجاءت النتائج وفق الجدول رقم (16).

الجدول (17): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة وترتيب عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارة	البدائل					$\bar{x}$	σ	الدرجة	الترتيب
		أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة				
		Fi	Fi	Fi	Fi	Fi				
01	لدي بعض المعلومات حول موضوع حوكمة المؤسسات	5	5	15	4	1	3,30	0.346	متوسطة	7
02	يتم تناول مصطلح الحوكمة واعتماده ضمن إستراتيجية المؤسسة	11	9	9	1	0	4,00	0.488	مرتفعة	2
03	تقوم المؤسسة بإعداد دليل تفصيلي ودقيق لحوكمة المؤسسات	2	3	25	0	0	3,23	0.313	متوسطة	11
04	لدى المؤسسة نظام جيد وفعال للمدقق الداخلي	10	12	3	2	3	3,80	0.466	مرتفعة	6

05	تحترم المؤسسة القوانين المنصوص عليها في مختلف تعاملاتها وتساير كافة التغيرات	1	24	5	0	0	3,87	0.439	مرتفعة	4
06	يتم تقييم كل فرد في المؤسسة على آدائه، بما فيهم المسيرين	0	9	21	0	0	3,30	.0.322	مرتفعة	9
07	يتم اطلاع أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة بجميع المعلومات التي يحتاجونها حول المؤسسة	5	15	10	0	0	3,83	.0.440	مرتفعة	5
08	تعمل المؤسسة على نشر والافصاح على كافة القوائم المالية والحسابات	0	11	15	4	0	3,23	.0.317	متوسطة	10
09	يساهم أصحاب المصالح في حل مختلف الصراعات والنزاعات	2	0	20	6	2	2,80	.0.248	متوسطة	13
10	يتمتع المدقق الخارجي بالاستقلالية في اداء مهامه	3	4	15	8	0	3,07	.0.297	متوسطة	12
11	تتيح المؤسسة له كل الوثائق والمعلومات التي يحتاجها في مهمته	12	12	4	1	1	4,10	.0.516	مرتفعة	1
12	يقوم المدقق الداخلي بالتحسين المستمر لكفاءة وفعالية جودة خدماته	5	5	15	4	1	3,30	.0.346	متوسطة	8

13	تساهم إدارة المؤسسة بتدعيم عنصر النزاهة والمصداقية والعدالة في المعاملات التي تقوم بها سواء داخليا أو خارجيا.	**11**	**9**	**9**	**1**	**0**	**4,00**	**.0.488**	مرتفعة	3
المتوسط العام							**3.53**	**0.387**	مرتفعة	//

من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم **(17)** ان المتوسط الحسابي اجمالي لهذا البعد (3.53) وقد حازعلى تقييم درجة مرتفعة، وحازت عبارات البعد على درجة مرتفعة ومتوسطة اي تراوحت ما بين (2.80 -4.10) بانحراف معياري لم يتجاوز (0.248) وهذا يشير الى تجانس في اجابات افراد العينة المدروسة على عبارات هذا البعد، وقد حازت العبارة (11) على اعلاها بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.516) ومنه نستنتج بأن المؤسسة تتيح للموظف كل الوثائق والمعلومات التي يحتاجها في مهمته.

- **العبارة رقم (01): لدي بعض المعلومات حول موضوع حوكمة المؤسسات**، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.30 وانحراف معياري قدره 0.346، واحتلت العبارة المرتبة 07 بدرجة متوسطة، حيث ان عينة الدراسة تجد بأنه لديهم بعض المعلومات حول موضوع حوكمة الشركات.
- **العبارة رقم (02): يتم تناول مصطلح الحوكمة واعتماده ضمن إستراتيجية المؤسسة**، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 0.488، واحتلت العبارة المرتبة 02 بدرجة مرتفعة، حيث ان عينة الدراسة تجد بأنه تم تناول مصطلح الحوكمة واعتماده ضمن إستراتيجية المؤسسة.
- **العبارة رقم (03): تقوم المؤسسة بإعداد دليل تفصيلي ودقيق لحوكمة المؤسسات، حيث** سجلت متوسط حسابي قدره 3.23 وانحراف معياري قدره 0.313، واحتلت العبارة المرتبة 11 بدرجة متوسطة، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن المؤسسة تقوم بإعداد دليل تفصيلي ودقيق لحوكمة المؤسسات.

- **العبارة رقم (04): لدى المؤسسة نظام جيد وفعال للمدقق الداخلي**، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.80 وانحراف معياري قدره 0.466، واحتلت العبارة المرتبة 06 بدرجة مرتفعة، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن للمؤسسة نظام جيد وفعال للمدقق الداخلي.
- **العبارة رقم (05): تحترم المؤسسة القوانين المنصوص عليها في مختلف تعاملاتها وتساير كافة التغيرات**، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري قدره 0.439، واحتلت العبارة المرتبة 04 بدرجة مرتفعة، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن المؤسسة تحترم القوانين المنصوص عليها في مختلف تعاملاتها وتساير كافة التغيرات.
- **العبارة رقم (06): يتم تقييم كل فرد في المؤسسة على آدائه، بما فيهم المسيرين**، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.30 وانحراف معياري قدره 0.322، واحتلت العبارة المرتبة 09 بدرجة مرتفعة، حيث ان عينة الدراسة تجد بأنه يتم تقييم كل فرد في المؤسسة على آدائه، بما فيهم المسيرين.
- **العبارة رقم (07): يتم اطلاع أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة بجميع المعلومات التي يحتاجونها حول المؤسسة**، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.83 وانحراف معياري قدره 0.440، واحتلت العبارة المرتبة 05 بدرجة مرتفعة، حيث ان عينة الدراسة تجد بأنه يتم اطلاع أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة بجميع المعلومات التي يحتاجونها حول المؤسسة.
- **العبارة رقم (08): تعمل المؤسسة على نشر والافصاح على كافة القوائم المالية والحسابات**، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.23 وانحراف معياري قدره 0.317، واحتلت العبارة المرتبة 10 بدرجة متوسطة، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن المؤسسة تعمل على نشر والافصاح على كافة القوائم المالية والحسابات.
- **العبارة رقم (09): يساهم أصحاب المصالح في حل مختلف الصراعات والنزاعات**، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 2.80 وانحراف معياري قدره 0.248، واحتلت العبارة المرتبة 13 بدرجة متوسطة، حيث ان عينة الدراسة تجد بأنه أصحاب المصالح يساهم في حل مختلف الصراعات والنزاعات.
- **العبارة رقم (10): يتمتع المدقق الخارجي بالاستقلالية في اداء مهامه**، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.07 وانحراف معياري قدره 0.297، واحتلت العبارة المرتبة 12 بدرجة متوسطة، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن المدقق الخارجي يتمتع بالاستقلالية في اداء مهامه.

- **العبارة رقم (11): تتيح المؤسسة له كل الوثائق والمعلومات التي يحتاجها في مهمته**، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 4.10 وانحراف معياري قدره 0.516، واحتلت العبارة المرتبة 01 بدرجة مرتفعة، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن المؤسسة تتيح له كل الوثائق والمعلومات التي يحتاجها في مهمته.
- **العبارة رقم (12): يقوم المدقق الداخلي بالتحسين المستمر لكفاءة وفعالية جودة خدماته**، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 3.30 وانحراف معياري قدره 0.346، واحتلت العبارة المرتبة 08 بدرجة متوسطة، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن المدقق الداخلي يقوم بالتحسين المستمر لكفاءة وفعالية جودة خدماته.

- **العبارة رقم (13): تساهم إدارة المؤسسة بتدعيم عنصر النزاهة والمصداقية والعدالة في المعاملات التي تقوم بها سواء داخليا أو خارجيا**، حيث سجلت متوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 0.488، واحتلت العبارة المرتبة 3 بدرجة مرتفعة، حيث ان عينة الدراسة تجد بأن إدارة المؤسسة تساهم بتدعيم عنصر النزاهة والمصداقية والعدالة في المعاملات التي تقوم بها سواء داخليا أو خارجيا.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب الى اختبار فرضيات الدراسة وصولا الى تحليل النتائج وتفسيرها.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي:

اختبار (Kolmogorov – Smirnov) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري من أجل اختيار الفرضيات، والجدول رقم (18) يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (18) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محاور الاستبيان	محتوى المحور	K-S	مستوى الدلالة Sig
المحور الأول	إدارة المخاطر غير النظامية	0.111	0.171
المحور الثاني	مدى تفعيل دور الحوكمة في المؤسسة	0.091	0.203

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم **(18)** الذي يوضح لنا نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، تبين أن الدرجة المعنوية K-S لكلا متغيري الدراسة أكبر من (0.05) وبالتالي فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات العلمية.

ثانيا: اختبار معامل الارتباط بيرسون:

قبل إجراء اختبار الفرضيات لابد من تأكيد علاقة الارتباط بين إدارة المخاطر غير النظامية ومدى تفعيل دور الحوكمة في المؤسسة والجدول ادناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): اختبار معامل الارتباط بيرسون

محاور الاستبيان	ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
إدارة المخاطر غير النظامية	0.731	0.02
مدى تفعيل دور الحوكمة في المؤسسة	0.731	0.02

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم **(19)** وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير(x) إدارة المخاطر غير النظامية والمتغير (y) ومدى تفعيل دور الحوكمة في المؤسسة إذا بلغ معامل الارتباط (0.731) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كم مستوى معنوي قدر ب (0.02) وهي أصغر من (0.05) وعليه توجد علاقة ارتياط ما بين انشطة إدارة المخاطر غير النظامية ومدى تفعيل دور الحوكمة في المؤسسة وأن البيانات ملائمة لاختبار الانحدار.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى للإنحدار البسيط بين المتغر المستقل والمتغير التابع

الجدول رقم (20): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)

إدارة المخاطر غير النظامية	مدى تفعيل دور الحوكمة في المؤسسة	**0.651**	**0.731**	**0.593**	**6.833**	**53.459**	**0.001**

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

- **H_0:**- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر غير النظامية على الحوكمة في مؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة-.
- **H_1:**- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر غير النظامية على الحوكمة في مؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة-.

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر غير النظامية على الحوكمة في مؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة- ، ويوضح الجدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين إدارة المخاطر غير النظامية و الحوكمة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (**0.651**) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (73.1%)، وهو ارتباط إيجابي ومرتفع، ومن خلال هذه المعاملات – معامل الانحدار والارتباط – يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05)، لإدارة المخاطر غير النظامية ومدى تفعيل دور الحوكمة في المؤسسة ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن إدارة المخاطر غير النظامية تتحقق بشكل جيد من خلال محور مدى تفعيل دور الحوكمة في المؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.593) مما يعني أن نسبة (59.3%) من التغيرات في إدارة المخاطر غير النظامية ترجع لمحور مدى تفعيل دور الحوكمة، وقد أظهر اختبار(F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

- **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر غير النظامية على الحوكمة في مؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة-.**

ويمكن كتابة العلاقة بين إدارة الكفاءات والأداء الاستر اتيجي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: Y=0.651x+731، حيث أن:

X: لإدارة المخاطر غير النظامية؛

Y: مدى تفعيل دور الحوكمة.

وبالتالي ومن خلال التحليل الإحصائي تم برهنة أن لإدارة المخاطر غير النظامية أثر على مدى تفعيل دور الحوكمة في مؤسسة مناجم الفوسفات – تبسة-.

رابعا: نتائج الفرضيات الفرعية:

يمكن توضيح أهم نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (21): تحليل التبيان الأحادي Anova للبيانات الشخصية والوظيفية

المحور	المتغيرات التابعة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الجنس	الحوكمة	بين المجموعات	2.233	13	0.631	0.961	0.507
		داخل المجموعات	16.808	16	0.689		
		المجموع	19.041	29			
السن		بين المجموعات	10.087	13	0.644	0.987	0.499
		داخل المجموعات	12.337	16	0.798		
		المجموع	22.424	29			

المؤهل العلمي		بين المجموعات	26.319	13	1.121	1.099	0.413
		داخل المجموعات	20.997	16	0.991		
		المجموع	47.316	29			
الوظيفة		بين المجموعات	31.777	13	1.802	1.467	0.201
		داخل المجموعات	35.687	16	1.663		
		المجموع	67.464	29			
سنوات الخبرة المهنية		بين المجموعات	31.588	13	1.806	1.183	0.367
		داخل المجموعات	37.211	16	1.554		
		المجموع	68.799	29			

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال نتائج تحليل التبيان الأحادي Anova الذي استخدم لمعرفة، ما إذا كان هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)بين إجابات أفراد العينة لأثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرار يعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر،المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة حيث تبين أنه:

1- الفرضية الفرعية الاولى:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)بين إجابات أفراد العينة لأثر لمتغير الجنس على الحوكمة بمؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة-.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)بين إجابات أفراد العينة لأثر لمتغير الجنس على الحوكمة بمؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة-.

بما أن قيمة F المحسوبة (0.961) اقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها قدر بـ: (0.507) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وعليها فإنه لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لإختلاف الجنس بمؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة. وعليه تقبل الفرضية الصفرية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر لمتغير الجنس على الحوكمة بمؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة. -"

الفرضية الفرعية الثانية:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر متغير العمر على مبادئ الحوكمة بمؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة-.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر متغير العمر على مبادئ الحوكمة بمؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة-.

بما أن قيمة F المحسوبة (0.987) اقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها قدر بـ: (0.499) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وعليها فإنه لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لإختلاف العمر بمؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة.

وعليه تقبل الفرضية الصفرية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر متغير العمر على مبادئ الحوكمة بمؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة-."

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)بين إجابات أفراد العينة لأثر تغير المؤهل العلمي على بمبادئ الحوكمة بمؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة-.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)بين إجابات أفراد العينة لأثر تغير المؤهل العلمي على بمبادئ الحوكمة بمؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة-.

بما أن قيمة F المحسوبة (1.099) اقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها قدر بـ: (0.413) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وعليها فإنه لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لإختلاف المؤهل العلمي بمؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة.-

وعليه تقبل الفرضية الصفرية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)بين إجابات أفراد العينة لأثر تغير المؤهل العلمي على بمبادئ الحوكمة بمؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة-."

2- الفرضية الفرعية الرابعة:

- **H_0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)بين إجابات أفراد العينة لأثر متغير المنصب على بمبادئ الحوكمة بمؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة-.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)بين إجابات أفراد العينة لأثر متغير المنصب على بمبادئ الحوكمة بمؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة-.

بما أن قيمة F المحسوبة (1.467) اقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها قدر بـ: (0.201) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وعليها فإنه لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لإختلاف المنصب الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة-، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الموالية:

"لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)بين إجابات أفراد العينة لأثر متغير المنصب على بمبادئ الحوكمة بمؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة-.

3- الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0: لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)بين إجابات أفراد العينة لأثر متغير الخبرة المهنية على بمؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة- .

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)بين إجابات أفراد العينة لأثر متغير الخبرة المهنية على بمؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة- .

بما أن قيمة F المحسوبة (1.183) اقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها قدر بـ: (0.367) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وعليها فإنه لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لإختلاف الخبرة المهنية بمؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة.- وعليه تقبل الفرضية الصفرية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر متغير الخبرة المهنية على بمؤسسة مناجم الفوسفات –تبسة-."

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل تقديم لمحة عامة عن مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS-تبسة-، كما تم استخدام أسلوب الاستبيان لجمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة كما تم معالجة وتحليل هذه البيانات عن طريق الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

الخاتمة العامة

وفي إطار ما سبق تم التوصل الى أن إدارة المخاطر غير النظامية عملية مهمة واساسية لجميع المؤسسات الاقتصادية لضمان استقرارها وسلامتها، فمن الضروري على المؤسسات إدارة المخاطر غير النظامية بشكل فعال واكتشاف المخاطر ومعالجة هذه المخاطر بالطريقة الصحيحة التي تضمن عملية التحكم في هذه المخاطر.

كما تمثل حوكمة الشركات أداة هامة تهدف من خلالها الى الإدارة الجيدة وتعظيم قيمة المؤسسة وتحسين قرارتها وكذلك تعزيز المساءة والشفافية والحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، وتعتبر إدارة المخاطر غير النظامية والحوكمة عنصرين مترابطين واساسيين لضمان استقرار وأداء المؤسسات الاقتصادية.

وتم التطرق في دراستنا على ابراز الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر غير النظامية في تعزيز حوكمة في المؤسسات الاقتصادية ولدراسة هذا الموضوع قمنا بالدراسة الميدانية وتسليط الضوء على مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-.

4. نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج على المستوى النظري وكذا التطبيقي تمثلت في:

- نتائج الدراسة النظرية:

أظهرت نتائج بحثنا العديد من الفوائد الرئيسية، بما في ذلك:

- فإدارة المخاطر غير نظامية والحوكمة تساعد على توفير فهم أفضل المخاطر التي تواجهها المنظمة، مما يمكن من إتخاذ قرارات أكثر إستنارة وفعالية؛
- تساعد إدارة المخاطر غير نظامية والحوكمة على ضمان وجود هيكل مناسب للإدارة المخاطر، مع تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح؛
- تساعد إدارة المخاطر غير نظامية والحوكمة على ضمان الإمتثال للوائح والقوانين المعمول بها؛
- تساعد إدارة المخاطر غير نظامية والحوكمة على بناء الثقة مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المستثمرين والعلماء والموظفين؛
- تساعد إدارة المخاطر غير نظامية والحوكمة على الحد من الخسائر وتقليل إحتمالية وقوع الأحداث السلبية وتخفيف حدة تأثيرها في حال وقوعها.

- نتائج الدراسة الميدانية:

تعمل مؤسسة مناجم الفوسفاتSOMIPHOS-تبسة- على زيادة نسبة الوعي بالمخاطر غير نظامية بين الموظفين .

- تقوم مؤسسة مناجم الفوسفاتSOMIPHOS- تبسة- على أخذ جميع الإجراءات الوقائية الممكنة لمنع وتقليل من فرص وقوع الأخطار في المؤسسة.
- يتم تناول مصطلح الحوكمة والعمل على مبادئه وإعتماده ضمن إستراتيجية مؤسسة مناجم الفوسفاتSOMIPHOS- تبسة-.
- تساهم إدارة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS- تبسة- بتدعيم عنصر النزاهة والمصداقية والعدالة في المعاملات التي تقوم بها سواء داخل أو خارج المؤسسة.

5. التوصيات :

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن صياغة التوصيات التالية :

- يجب تقييم جميع المخاطر التي تواجهها المؤسسة بشكل منهجي؛
- يُلزم تقييم إحتمالية وخطورة كل مخطر وتحليل المخاطر؛
- وذلك بوضع إستراتجات للحد والتخفيف من مخاطر كل مخطر؛
- مراقبة المخاطر بشكل مستمر وتعديل إستراتجات التخفيف حسب الحاجة؛
- يجب التواصل بشكل فعال مع أصحاب المصلحة حول المخاطر وإدارة المخاطر؛
- ضمان وجود هيكلية حوكمة مناسبة للإدارة المخاطر؛
- ضرورة إصدار لوائح ومنشورات داخلية تعرف الموظفين بموضوع الحوكمة؛
- ينبغي على مؤسسة مناجم الفوسفات -SOMIPHOS-إجراء دورات تكوينية وتدريبية في مجال إدارة المخاطر لكي يكون الأفراد أكثر إستعدادا وجاهزية لمواجهة أي ظروف قد تحدثها المخاطر المختلفة التي قد تعصف بالمؤسسة؛
- الإهتمام أكثر بموضوع المخاطر غير نظامية وكيفية إدارتها.

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

أولا الكتب:

1- جون سليفان، جبن روجرز، كاثرين كوشتا هليلينج، حوكمة الشركات في القرن الحادي العشرين، ترجمة: سمير كرم، مركز المشروعات الخاصة، واشنطن، 2009.

2- ستيلبون نستور، التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية، واشنطن، 2003.

3- شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، طبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2016.

4- عاطف عبد المنعم وآخرون، تقييم وإدارة المخاطر، دار الكتاب المصرية، مصر، الطبعة الأولى، 2008.

5- عاطف وليد اندراوس، التمويل والادارة المالية للمؤسسات، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007.

6- عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة عملياتها وادارتها، الدار الجامعية، مصر، 2000.

7- علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء، الأردن، 2016.

8- محمد أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005.

9- ميللستاين ابرام، دور مجالس الادارة والمساهمين في حوكمة الشركات، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، ط3، 2003.

ثانيا: المذكرات

1. بركاوي أسماء، بوشنة مدينة، أثر المخاطر غير النظامية على أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة بنك البحرين الإسلامي للفترة (2007-2008)-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم المالية والمحاسبة، تخصص مالية المؤسسة، جامعة احمد دراية ، أدرار، 2017-2018.

2. بلال نصيرة، فعالية اليات حوكمة الشركات في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية -دراسة ميدانية-، أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالثLMD ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم المالية والمحاسبة، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2022-2023.

3. جلال محمد، دور المراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة نفطال - الجزائر-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية والمالية، المدرسة العليا للتجارة -الجزائر-، تخصص محاسبة، تدقيق ومراجعة، 2013-2014.
4. رولا وائل الكبيجي، دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير كلية الدراسات العليا بجامعة القدس 2019.
5. سايح نوال، مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الجزائر -دراسة استقصائية لمجموعة من الشركات-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم مالية المؤسسة، جامعة سطيف،2015-2016.
6. سلماني عادل، دراسة العلاقة بين العائد والمخاطرة على أدوات الاستثمار في سوق رأس المال الاسلامي - دراسة حالة ماليزيا – رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
7. صلاح الدين زدايرية، الطيب كلاع، دور الحوكمة في إدارة المخاطر المالية – دراسة حالة في البنك الوطني الجزائري – وكالة 483 تبسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم المالية والمحاسبة، تخصص مالية المؤسسة، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2020-2021.
8. عمار بن نوار، أثر قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية على العائد والمخاطرة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، 2012.
9. كتفي خيرة، دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية -دراسة مقارنة-، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص الحوكمة ومالية المؤسسة، جامعة فرحات عباس، سطيف،2015-2016.
10. محمد علي سعيد، الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا، دراسة ميدانية، رسالة مقدمة لنيل شهادة تخصص محاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009.
11. مريم لبغوخ، دور إدارة المخاطر الائتمانية في تقليل من القروض المتعثرة، دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة في ولاية المدية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، الجزائر، 2014-2015.
12. موسى عمر مبروك أبو محميد، مخاطر صيغ التمويل الإسلامية وعلاقها بمعيار كفافية رأس المال للصرف الإسلامية من خلال معيار بازل 02، أطروحة مقدمة النيل شهادة الدكتوراة في المصرف الإسلامية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.

13. نهى أحمد حايك، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.
14. نوال بوعكاز، حدود الهندسة العالية في تفعيل استراتيجيات التغطية من المخاطر العالية في ظل الأزمة المالية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم التجارية، جامعة مطيف الجزائر، 2011-2010.

ثالثا: المجلات

1. أحمد فتحي الفرطاس، تأثير قياس المخاطر المالية على تحسين الأداء المالي للمشروعات الصغيرة "دراسة تطبيقية على المشروعات الصغيرة بمدينة درنة"، مجلة آفاق اقتصادية، مجلة علمية دولية محكمة تصدر نصف سنويا عن كلية الاقتصاد والتجارة بجامعة المرقب، ليبيا
2. عبد العليم بشيري، أكرم شتيح، مساهمة آليات الحوكمة الداخلية للمؤسسات الاقتصادية في الحد من حجم الفساد الإداري، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، جامعة الجزائر 03، 2022.
3. عز الدين عطية، دور حوكمة الشركات في تعزيز فعالية إدارة المخاطر: مدخل نظري تحليلي، مقال (منشور)، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد الثاني، ديسمبر 2018.
4. كندري فاطمة الزهراء، علي بن يحيى عبد القادر، تأثير إدارة المخاطر على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد11، العدد03، جامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف - الجزائر، 2023.
5. لعروسي قرين زهرة، أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، الجلد05، العدد02، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021.
6. منيرة لجنف، هدى معيوف، دور بحوث السوق في فعالية إدارة المخاطر بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد06، العدد01، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس، الجزائر، 2022.
7. نرفانا عبد الرحمن غيث، ريم بنت حمدان بن حامد البلوي، أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

رابعا: الملتقيات والمؤتمرات

1. حساني رقية وآخرون، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي 6-7 ماي 2012.

2. عبد القادر شلالي، علال قاشي، مدخل استراتيجي لادارة المخاطر المالية، ورقة قدمت للملتقى الدولي الأول حول إدارة المخاطر المالية وأثرها على اقتصاديات دول العالم، جامعة البويرة، الجزائر، 26-27، نوفمبر 2013.

3. عصماني عبد القادر، أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس- الجزائر- 2009.

4. فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005، الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية.

خامسا: المحاضرات

1. يوسفي ايمان، محاضرات في مقياس إدارة المخاطر المالية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1.

سادسا: المو اقع الالكترونية

1. www.ferphos.com consulte le :12/05/2012

2- المراجع باللغة الأجنبية

1. Athmane bouazabia, Samir boudjedra, Analyse et gestion des risques, mémoire fin d'etude, Université Lumière Lyon 2, 2006/2007.
2. Egyptian Banting Institute,Corporate Governance in the Banting sector workshop, March, 2006.
3. Organization For Economic Co-operation & Development.
4. Tolossa Fufa Guluma, The Impact of Corporate Governance Measures On Firm Performance: The influences Of Managerial Overconfidence, future business jornal, vol 07, n°01, university of international business and economics, Beijin, China, 2021

الملاحق

الملحق رقم (01): اتفاقية التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-
نيابة عمادة الكلية للدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

الرقم:...../2023

إتفاقية التربص

المادة الاولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة- ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة : مناجم الفوسفاط (Samiphos)

مقرها : تبسة

ممثلة من طرف :

السيد : ..... الوظيفة: .....

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية اسماؤهم :

1- يومنقل روقية 2- تقطال هديل

ماستر التخصص مالية المؤسسة

عنوان المذكرة: إدارة المخاطر غير النظامية ودورها في تعزيز الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية

الاستاذ المشرف : عز الدين عطية

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم :

1-..... 2-..... 3.....

4..... 5.....

ليسانس التخصص :.....

عنوان تقرير التربص:.....

الاستاذ المشرف : .....

وذلك طبقا للمرسوم رقم :88-90 المؤرخ في : 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

الملحق رقم(02): استمارة استبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المادة الثانية : يهدف هذا التربص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين

المادة الثالثة :التربص التطبيقي يجرى في مصلحة

الفترة من: 2024/02/01 الى : 2024/02/29

المادة الرابعة : برنامج التربص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة :

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتربص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة:خلال التربص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضح للطلبة عند وصولهم أماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة:في حالة الاخلال بهذه التواعد فالمؤسسة لها الحق في انهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة ممضاة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص.

المادة التاسعة:في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة:تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب والا فان الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

ادارة المؤسسة المستقبلة

ادارة القسم

BRIK Ahmed

SOCIETE DES MINES DE PHOSPHATES
Direction des Ressources
SOMIPHOS Spa TEBESSA

جامعة العربي التبسي – تبسة

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

السنة ثانية ماستر

قسم: المحاسبة والمالية

التخصص: مالية المؤسسة

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تقوم الطالبتين بإعداد مذكرة تخرج ماستر بعنوان:

" إدارة المخاطر غير النظامية ودورها في تعزيز الحوكمة في المؤسسات الإقتصادية "

دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

وفي إطار نقدم لكم هذا الاستبيان متمنين منكم التعاون معنا وإفادتنا من أجل جمع البيانات، لذا يرجى من سيادتكم التكرم بقراءة هذا الإستبيان والإجابة عليه، حيث أن قيمة هذا الإستبيان تعتمد على إجابتكم على جميع الأسئلة بدقة لما لها من أهمية تعتمد عليها نتائج الدراسة علما بأن كل ما يرد في إجابتكم سيكون موضع إحترام وتقدير وسوف يعامل بسرية تامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكرين لكم حسن تعاونكم مع وافر الإحترام والتقدير.

من إعداد الطالبتين : تحت إشراف الأستاذ:

- بومنقار روقية - عطية عز الدين
- تطار هديل

السنة الجامعية: 2024/2023

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية والتي تضم معلومات عامة تتعلق بالمستجوب من خلال وضع (x) في المكان المناسب:

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- **الجنس** : ذكر ☐ أنثى ☐

- **السن**: أقل من 30 ☐ من31 الى 40 ☐
  من 41 الى 50 ☐ أكثر من 50 ☐

- **المؤهل العلمي**: ثانوي ☐ جامعي ☐
  دراسات ☐
  شهادة أخرى (يرجى التحديد) .....

- **الوظيفة**: مدير ☐ رئيس مصلحة ☐
  رئيس ق ☐
  وظيفة أخرى (يرجى التحديد) .....

- عدد سنوات الخبرة: 1 – 5 سنوات ☐ 6 - 10 سنة ☐
  11 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 ☐

المحور الثاني: إدارة المخاطر غير النظامية

المخاطر غير النظامية يقصد بها المخاطر الناتجة عن عوامل تتعلق بشركة معينة أو بقطاع معين وتكون مستقلة عن العوامل المؤثرة في النشاط الاقتصادي ككل.

الرقم	البيان	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
01	لدى المؤسسة قسم لإدارة المخاطر					
02	تقوم عملية إدارة المخاطر بفحص وتحليل شامل ومفصل لكل أنواع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة					
03	تعمل المؤسسة على التحكم في المخاطر بشكل دائم					
04	تعمل المؤسسة على زيادة الوعي بالمخاطر غير النظامية بين الموظفين					
05	لدى المؤسسة وسائل واستراتيجيات وسياسات للتنبؤ بالمخاطر التشغيلية					
06	تتخذ المؤسسة الإجراءات الوقائية الممكنة لمنع وتقليل من فرص وقوع مسببات الخطر بالمؤسسة					
07	تعمل المؤسسة على إيجاد أفضل وسيلة لإدارة المخاطر المحتملة					
08	تواجه المؤسسة خطر التدفق النقدي دون اللجوء الى الاستدانة المفرطة					
09	تؤدي مشكلة ازدواجية مهام الإدارة إلى حتمية المخاطر التشغيلية					
10	يعتبر فشل الكفاءات في تقديم الخدمات في سياق الأعمال العادية					

	للمؤسسة كنتيجة للمخاطر التشغيلية					
11	يصعب على المؤسسة إدارة المخاطر المالية والسيطرة عليها					
12	لدى المؤسسة استراتيجية لتفادي الوقوع في مخطر الافلاس					

المحور الثالث: مدى تفعيل دور الحوكمة في المؤسسة:

الحوكمة يقصد بها جميع الإجراءات والقواعد والنظم التي تهدف الى تعزيز الرقابة ودعم إدارة المخاطر في المؤسسة، لغرض تحسين أدائها والحفاظ على حقوق أصحاب المصالح فيها.

الرقم	البيان	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
01	لدي بعض المعلومات حول موضوع حوكمة المؤسسات					
02	يتم تناول مصطلح الحوكمة واعتماده ضمن إستراتيجية المؤسسة					
03	تقوم المؤسسة بإعداد دليل تفصيلي ودقيق لحوكمة المؤسسات					
04	لدى المؤسسة نظام جيد وفعال للمدقق الداخلي					
05	تحترم المؤسسة القوانين المنصوص عليها في مختلف تعاملاتها وتساير كافة التغيرات					
06	يتم تقييم كل فرد في المؤسسة على آدائه، بما فيهم المسيرين					
07	يتم اطلاع أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة بجميع					

	المعلومات التي يحتاجونها حول المؤسسة					
08	تعمل المؤسسة على نشر والافصاح على كافة القوائم المالية والحسابات					
09	يساهم أصحاب المصالح في حل مختلف الصراعات والنزاعات					
10	يتمتع المدقق الخارجي بالاستقلالية في اداء مهامه					
11	تتيح المؤسسة له كل الوثائق والمعلومات التي يحتاجها في مهمته					
12	يقوم المدقق الداخلي بالتحسين المستمر لكفاءة وفعالية جودة خدماته					
13	تساهم إدارة المؤسسة بتدعيم عنصر النزاهة والمصداقية والعدالة في المعاملات التي تقوم بها سواء داخليا أو خارجيا.					

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي -تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استمارة مقدمة للأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيان الخاص بمذكرة الماستر

تخصص: مالية المؤسسة

تحت عنوان: إدارة المخاطر غير النظامية ودورها في تعزيز الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS -تبسة-

الرقم	اسم الأستاذ
01	مسعودي حسام
02	خلدون حجيلة
03	بن عبود شادية
04	رباب زارع

من اعداد الطالبتين: **تحت اشراف الأستاذ:**

- روقية بومنقار
- هديل تطار

- عز الدين عطية

السنة الجامعية:2024/2023

الملحق رقم (04): نتائج SPSS

معامل آلفا كرونباخ الاجمالي : إدارة المخاطر غير النظامية و مدى تفعيل دور الحوكمة في المؤسسة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	25

معامل آلفا كرونباخ لمحور: إدارة المخاطر غير النظامية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	12

معامل آلفا كرونباخ لمحور: مدى تفعيل دور الحوكمة في المؤسسة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.791	13

الملحق رقم (05): اذن بالطبع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر /تقارير التربص لبسانس

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) :.....عطية عز الدين.....

المشرف على مذكرة التخرج ماستر / تقرير تربص لبسانس للسنة الجامعية : 2024/2023

فئة لبسانس

فريق العمل	الاختصاص	عنوان التقرير بالتفصيل
-1*		
-2*		
-3*		
-4*		
-5*		

فئة الماستر

فريق العمل	الاختصاص	عنوان التقرير بالتفصيل
-1* رويمية بومنقار	مالية المؤسسة	إدارة المخاطر عبر الرقمنة ودورها في تعزيز الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة
-2* هديل تطار		

أوفق على تقديم المذكرة أو تقرير التربص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

اللقب والاسم	الامضاء	تاريخ الامضاء
د. عطية عز الدين	الدكتور: عز الدين عطية أستاذ محاضر - أ - جامعة العربي التبسي - تبسة	2024/05/15

الادارة

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى بيان مدى دور إدارة المخاطر غير النظامية في تعزيز الحوكمة في مؤسسة مناجم الفوسفات- SOMIPHOS تبسة-، كذلك التعرف على إدارة المخاطر غير النظامية وطرق مواجهتها وتقييم هذه المخاطر المتمثلة في المخاطر التشغيلية والمخاطر المالية ومخطر الإفلاس، والتعرف على المبادئ الأساسية المتعلقة بالحوكمة المتمثلة في الإفصاح والشفافية، حفظ حقوق المساهمين، ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات، حيث قامت الدراسة بتبيان العلاقة بين إدارة المخاطر غير النظامية والحوكمة التي تعتبر من إحدى الركائز الأساسية لحوكمة الشركات، وتم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة وأسلوب الاستبيان لتجميع البيانات وتحليل النتائج. حيث توصلنا الى ان إدارة المخاطر غير نظامية والحوكمة تعمل على مساعدة المؤسسة في الحد من الخسائر وتقليل إحتمالية وقوع الأحداث السلبية وتخفيف حدة تأثيرها في حال وقوعها، في الأخير حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المخاطر غير النظامية والحوكمة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، المخاطر غير النظامية، الحوكمة.

Abstract:

The objective of this study is to demonstrate the extent to which informal risk management plays a role in strengthening governance in SOMIPHOS, as well as to identify and assess the management of informal risk, the methods of dealing with such risks as operational risk, financial risk and the risk of bankruptcy, the basic principles of governance of disclosure and transparency, the preservation of shareholders ' rights, ensuring an effective basis for corporate governance. The study identified the relationship between informal risk management and governance, which is one of the fundamental pillars of corporate governance, and the descriptive methodology used in this study and questionnaire method for compiling data and analysing results. We have found that irregular risk management and governance are helping the enterprise to reduce losses, reduce the likelihood of negative events and mitigate their impact if they occur, in the final instance where the study found a statistically significant relationship between irregular risk management and governance.

Keyword : risk management, informal risk, governance.