



جامعة عباس لغرور خنشلة
ABBES LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة عباس لغرور - خنشلة

- Abbas Laghrou University - Khenchela-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences

قسم العلوم المالية والمحاسبة

Department of Financial Sciences and Accounting

الموضوع :

أثر تفعيل الآليات الداخلية للحكومة في إدارة المخاطر المالية في المؤسسات
الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز القابضة ومؤسسة نפטال -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة

إشراف الأستاذة:

بوحفص سميحة

إعداد الطالبة:

لحماري منال

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
زكية شناقر	أستاذ محاضر أ	جامعة عباس لغرور - خنشلة	رئيسا
سميحة بوحفص	أستاذ التعليم العالي	جامعة عباس لغرور - خنشلة	مشرفا ومقررا
حدة بوتبينة	أستاذ التعليم العالي	جامعة عباس لغرور - خنشلة	مناقشا
سهام زرقان	أستاذ محاضر أ	جامعة عباس لغرور - خنشلة	مناقشا
فلة حمدي	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر - بسكرة -	مناقشا
نجلاء نوبلي	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر - بسكرة -	مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025

سُبْحَانَ اللَّهِ عَمَّا يُشْرِكُونَ
اللَّهُ أَحَدٌ
لَمْ يَلِدْ وَلَمْ يُولَدْ
لَهُ كُنُوزٌ غَيْرُ مَعْدُودٍ
سُبْحَانَ اللَّهِ عَمَّا يُشْرِكُونَ



شكر وعرافان

الحمد والشكر أولاً لله الذي أنار لي دروب العلم والمعرفة وأعانني ووفقني على إنجاز هذا العمل، ومنحني العزيمة والصبر طيلة المشوار.

أخص بالشكر مع أسمى معاني الإحترام والتقدير إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة سميحة بوحفص لإشرافها على هذه المذكرة حيث كان لها دوراً كبيراً في إعانتي ولم تبخل علي بوقتها، وظلت تمنحني عصارة علمها، ثمرة كدها، وخالصة تجربتها، فجزاها الله كل خير.

ويسعدني أن أتقدم بوافر الشكر والامتنان مسبقاً إلى أساتذة لجنة المناقشة على موافقتهم مناقشة هذا العمل. أشكر كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل من بعيد أو قريب، وأتمنى النجاح والتوفيق لجميع الزميلات والزملاء. وفي الأخير نسأل الله النفع للجميع إنه سميع مجيب الدعاء.

منال حماري



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"يرفع الله الذين آمنو منكم والذين أوتو العلم درجات والله بما تعملون خبير"

من قال أنا لها نالها... لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوفا
بالتسهيلات... لكنني فعلتها.

أهدي تخرجي هذا إلى نفسي التي مشت بثبات في دروب لم تكن سهلة، إلى تلك الروح التي تعثرت لكنها نهضت
وحملت في قلبها يقينا بأن معية الله تكفي.

إلى من قال فيهم المولى عزوجل: "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر
أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما"

إلى العزيز الذي أحمل اسمه فخرا، وأنا لهذا الرجل إبنة، إلى من دعمني بلا حدود وأعطاني دون مقابل، إلى داعمي
الأول وسندي... أبي الغالي حفظه الله ورعاه.

إلى من جعل الجنة تحت قدميها إلى نور عيني ومهجة حياتي، إلى الإنسانية العظيمة التي طالما تمننت أن تقر عينها
برؤيتي في يوم كهذا، إلى من جعلتني فتاة طموحة وسهلت عليا الصعاب بدعائها الخفي، إلى القلب الحنون وضوء
دربي... أمي الغالية حفظها الله

إلى خيرة أيامي وصفوتها، إلى من مدوا أيديهم في ضعفي وآمنوا بقدرتي، إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى من
شددت بهم عضدي فكانوا يناييع أرتوي منها... إخوتي حفظهم الله ورعاهم.

إلى جدتي رحمها الله وأسكنها الفردوس الأعلى، إلى كل عزيز وغالي فقدناه ولا تظل ذكراه محفورة في عقولنا "رحمهم
الله وأسكنهم الفردوس الأعلى"

إلى كل الأقارب

إلى صديقات العمر كل باسمه ومقامه

إلى زميلات وزملاء الدراسة، إلى كل من كان لي داعما وسندا.

منال حماري





الفهرسة

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
II	الشكر والتقدير
III	الإهداء
V	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال
XI	فهرس الملاحق
XII	قائمة الاختصارات والرموز
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: النظريات التطبيقية للآليات الداخلية للحكومة وإدارة المخاطر المالية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الدراسات السابقة الخاصة بالآليات الداخلية للحكومة وإدارة المخاطر المالية.
4	المطلب الأول: الدراسات السابقة الخاصة بمجلس الإدارة.
13	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بالتدقيق الداخلي.
22	المطلب الثالث: الدراسات السابقة الخاصة بلجنة التدقيق.
30	المطلب الرابع: الدراسات السابقة الخاصة بإدارة المخاطر المالية
36	المبحث الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بأثر الآليات الداخلية للحكومة في إدارة المخاطر المالية.
36	المطلب الأول: الدراسات السابقة الخاصة بأثر مجلس الإدارة في إدارة المخاطر المالية.
39	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بأثر التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية.
42	المطلب الثالث: الدراسات السابقة الخاصة بأثر لجنة التدقيق في إدارة المخاطر المالية.
43	المطلب الرابع: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.
45	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للآليات الداخلية للحكومة وإدارة المخاطر المالية.	
47	تمهيد
48	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للآليات الداخلية للحكومة.

48	المطلب الأول: ماهية الحوكمة.
54	المطلب الثاني: الإطار العام لمجلس الإدارة.
67	المطلب الثالث: الأسس النظرية للتدقيق الداخلي.
80	المطلب الرابع: الأسس العامة للجنة التدقيق.
89	المبحث الثاني: أساسيات إدارة المخاطر المالية.
89	المطلب الأول: مفهوم المخاطر المالية.
94	المطلب الثاني: تعريف إدارة المخاطر المالية وأهدافها.
96	المطلب الثالث: أنواع ومهام إدارة المخاطر المالية.
98	المطلب الرابع: مراحل إدارة المخاطر المالية وتحدياتها.
100	المطلب الخامس: لجنة إدارة المخاطر المالية.
102	المبحث الثالث: دور الآليات الداخلية للحوكمة في إدارة المخاطر المالية.
103	المطلب الأول: الحوكمة كإطار داعم لإدارة المخاطر المالية.
104	المطلب الثاني: دور مجلس الإدارة في إدارة المخاطر المالية.
109	المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية.
113	المطلب الرابع: لجنة التدقيق كآلية رقابية في إدارة المخاطر المالية.
115	خلاصة الفصل.
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.
118	تمهيد.
119	المبحث الأول: قياس مؤشرات الآليات الداخلية للحوكمة في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز القابضة"
119	المطلب الأول: بطاقة تقنية حول المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز القابضة".
122	المطلب الثاني: قياس المؤشرات الفرعية لآلية مجلس الإدارة على مستوى مؤسسة "سونلغاز القابضة".
126	المطلب الثالث: قياس المؤشرات الفرعية لآلية التدقيق الداخلي على مستوى مؤسسة "سونلغاز القابضة".
130	المطلب الرابع: قياس المؤشرات الفرعية لآلية لجنة التدقيق على مستوى مؤسسة "سونلغاز القابضة".
135	المبحث الثاني: قياس مؤشرات الآليات الداخلية للحوكمة في المؤسسة الوطنية للتسويق والتوزيع للمنتجات البترولية "نفطال".
135	المطلب الأول: بطاقة تقنية حول المؤسسة الوطنية للتسويق والتوزيع للمنتجات البترولية "نفطال".

138	المطلب الثاني: قياس المؤشرات الفرعية لآلية مجلس الإدارة على مستوى مؤسسة نفعال.
142	المطلب الثالث: قياس المؤشرات الفرعية لآلية التدقيق الداخلي على مستوى مؤسسة نفعال.
146	المطلب الرابع: قياس المؤشرات الفرعية لآلية لجنة التدقيق على مستوى مؤسسة نفعال.
153	المبحث الثالث: الدراسة الاستقصائية.
153	المطلب الأول: منهجية الدراسة والإجراءات الميدانية.
159	المطلب الثاني: صدق وثبات وملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي.
168	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات.
185	المطلب الرابع: اختبار صحة الفرضيات المرتبطة بالدراسة الاستقصائية ومناقشة النتائج.
199	خلاصة الفصل.
201	خاتمة.
207	الملاحق.
219	قائمة المصادر والمراجع.
	ملخص

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
60	اللجان الدائمة لمجلس الإدارة	1-2
65	أدوار مجلس الإدارة وفق النظريات المختلفة	2-2
95	أهداف إدارة المخاطر المالية	3-2
122	المؤشرات الفرعية لآلية مجلس الإدارة على مستوى مؤسسة سونلغاز القابضة	1-3
124	نتائج قياس المؤشرات الفرعية لآلية مجلس الإدارة في مؤسسة سونلغاز القابضة	2-3
126	المؤشرات الفرعية لآلية التدقيق الداخلي في مؤسسة سونلغاز القابضة	3-3
128	نتائج المؤشرات الفرعية لآلية التدقيق الداخلي على مستوى مؤسسة سونلغاز	4-3
130	المؤشرات الفرعية لآلية لجنة التدقيق في مؤسسة سونلغاز القابضة	5-3
132	نتائج المؤشرات الفرعية لآلية لجنة التدقيق في مؤسسة سونلغاز القابضة	6-3
133	نتائج قياس مؤشر الحوكمة في مؤسسة سونلغاز القابضة	7-3
138	المؤشرات الفرعية لآلية مجلس الإدارة على مستوى مؤسسة نفضال	8-3
140	نتائج قياس المؤشرات الفرعية لآلية مجلس الإدارة في مؤسسة نفضال	9-3
142	المؤشرات الفرعية لآلية التدقيق الداخلي في مؤسسة نفضال	10-3
144	نتائج قياس المؤشرات الفرعية لآلية التدقيق الداخلي في مؤسسة نفضال	11-3
146	المؤشرات الفرعية لآلية لجنة التدقيق في مؤسسة نفضال	12-3
148	نتائج قياس المؤشرات الفرعية لآلية لجنة التدقيق في مؤسسة نفضال	13-3
150	نتائج قياس مؤشر الحوكمة في مؤسسة نفضال	14-3
151	نتائج الحوكمة الخاصة بالشركات محل الدراسة	15-3
157	درجات سلم ليكارت الثلاثي	16-3
157	المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لدرجات سلم مقياس ليكارت	17-3

	الثلاثي	
158	نتائج اختبار معاملات الارتباط لصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "مجلس الإدارة"	18-3
159	نتائج اختبار معاملات الارتباط لصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني "التدقيق الداخلي"	19-3
161	نتائج اختبار معاملات الارتباط لصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث "لجنة التدقيق"	20-3
163	نتائج اختبار معاملات الارتباط لصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني "إدارة المخاطر المالية"	21-3
164	نتائج اختبار معاملات الارتباط للصدق البنائي لأداة الدراسة	22-3
165	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	23-3
166	اختبار التوزيع الطبيعي	24-3
167	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	25-3
168	وزيع مفردات عينة الدراسة حسب الوظيفة	26-3
168	وزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	27-3
169	التحليل الإحصائي الوصفي للبعد الأول "مجلس الإدارة"	28-3
170	التحليل الإحصائي الوصفي للبعد الثاني "التدقيق الداخلي"	29-3
175	التحليل الإحصائي الوصفي للبعد الثالث "لجنة التدقيق"	30-3
180	التحليل الإحصائي الوصفي للمحور الثاني "إدارة المخاطر المالية"	31-3
185	اختبار العلاقة الخطية بين مجلس الإدارة وإدارة المخاطر المالية	32-3
186	اختبار ANOVA لتحليل التباين بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المالية	33-3
186	معامل الانحدار لنموذج مجلس الإدارة وإدارة المخاطر المالية	34-3
187	معدل تحديد النموذج R-square لمجلس الإدارة وإدارة المخاطر المالية	35-3
188	اختبار ANOVA لتحليل التباين بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المالية	36-3
189	معدل تحديد النموذج R-square للتدقيق الداخلي وإدارة	37-3

	المخاطر المالية	
189	اختبار العلاقة الخطية بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المالية	38-3
190	معامل الارتباط pearson بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المالية	39-3
190	اختبار ANOVA لتحليل التباين بين لجنة التدقيق وإدارة المخاطر المالية	40-3
191	معاملات الانحدار النموذج لجنة التدقيق وإدارة المخاطر المالية	41-3
191	معدل تحديد R-square لنموذج لجنة التدقيق وإدارة المخاطر المالية	42-3
192	للفروق بالنسبة للفرضية الجزئية Kruksal wallis نتائج اختبار الأولى	43-3
193	للفروق بالنسبة للفرضية الجزئية Kruksal wallis نتائج اختبار الثانية	44-3
194	نتائج اختبار Kruksal wallis للفروق بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة	45-3
196	نتائج الاختبار البعدي مان ويتني لسنوات الخبرة	46-3
196	رتب المتوسطات	47-3
197	اختبار مان ويتني للمؤهل العلمي في البعد الثاني "التدقيق الداخلي"	48-3
198	رتب المتوسطات	49-3
199	اختبار مان ويتني للمؤهل العلمي في البعد الثالث "لجنة التدقيق" والمحور الثاني "إدارة المخاطر المالية".	50-3
199	رتب المتوسطات	51-3

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
49	اهمية الحوكمة	1-2
52	الركائز الأساسية للحوكمة	2-2
67	صلاحيات مجلس الإدارة	3-2
73	وظائف التدقيق الداخلي	4-2



76	معايير التدقيق الداخلي	5-2
83	خصائص لجنة التدقيق	6-2
96	أنواع إدارة المخاطر المالية	7-2
110	أدوار التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية	8-2
120	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز القابضة"	1-3
136	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتسويق والتوزيع للمنتجات البترولية "نفطال"	2-3
152	النموذج النظري للدراسة	3-3
168	نسبة توزيع عينة الدراسة تبعا للمؤهل العلمي	4-3
168	نسبة توزيع عينة الدراسة تبعا للوظيفة	5-3
169	نسبة توزيع عينة الدراسة تبعا للخبرة المهنية	6-3

فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
207	المؤشرات الفرعية لآلية مجلس الإدارة	1
209	المؤشرات الفرعية لآلية التدقيق الداخلي	2
211	المؤشرات الفرعية لآلية لجنة التدقيق	3
213	استمارة الاستبيان	4
217	قائمة الأساتذة المحكمين	5

قائمة الاختصارات والرموز:

الرقم	المعنى باللغة العربية	الاختصار	المدلول باللغة الأصلية	N°
1	نسبة كفاية رأس المال	CAR	Capital Adequacy Ratio	1
2	معهد المدققين الداخليين	IIA	Institute of Internal Auditors	2
3	الاتحاد الدولي للمحاسبين	IFAC	International Federation of Accountants	3
4	الإطار الدولي للممارسات المهنية	IPPF	International Professional Practices Framework	4
5	تنوع الجنس في لجنة التدقيق	ACG	Audit Committee Gender Diversity	5
6	تحليل مصفوفة الأهمية والأداء	IPMA	Importance-Performance Matrix Analysis	6
7	المعايير الدولية للتدقيق	ISA	International Standards on Auditing	7
8	نموذج الانحدار الذاتي المتجه	VAR	Vector Autoregression Model	8
9	إدارة المخاطر المؤسسية	ERM	Enterprise Risk Management	9
10	المنظمة الدولية للتقييس (التوحيد القياسي)	ISO	International Organization for Standardization	10
11	نمذجة المعادلات البنائية	SEM	Structural Equation Modeling	11
12	المربعات الصغرى الجزئية	PLS	Partial Least Squares	12
13	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	13
14	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	CSR	Corporate Social Responsibility	14
15	المديرين غير التنفيذيين	NEDs	Non-Executive Directors	15
16	حوكمة المؤسسات	CG	Corporate Governance	16
17	هيئة الأوراق المالية والبورصات	SEC	Securities and Exchange Commission	17
18	مجلس معايير المحاسبة المالية	FASB	Financial Accounting Standards Board	18

19	Generally Accepted Accounting Principles	GAAP	مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً	19
20	Internal Audit Effectiveness	IAE	فعالية التدقيق الداخلي	20
21	International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing	ISPPIA	المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي	21
22	Information Technology	IT	تكنولوجيا المعلومات	22
23	Blau Index	Blau	مؤشر بلاو (لقياس التنوع)	23
24	Chief Financial Officer	CFO	المدير المالي	24
25	Value at Risk	VaR	القيمة المعرضة للخطر	25
26	Conditional Value at Risk	CVaR	القيمة المعرضة للخطر المشروطة	26
27	Systemic Risk Measure	SRisk	مقياس المخاطر النظامية	27
28	Key Risk Indicators	KRIs	مؤشرات المخاطر الرئيسية	28
29	Risk-Weighted Assets	RWA	الأصول المرجحة بالمخاطر	29
30	Securities and Exchange Commission	SEC	هيئة الأوراق المالية والبورصات	30
31	Chief Risk Officer	CRO	مدير إدارة المخاطر	31
32	General Data Protection Regulation	GDRP	اللائحة العامة لحماية البيانات	32
33	California Consumer Privacy Act	CCPA	قانون خصوصية المستهلك في كاليفورنيا	33
34	Environmental, Social, and Governance	ESG	البيئة والمجتمع والحوكمة	34
35	Electricity and Gas of Algeria	EGA	مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر	35
36	Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial	EPIC	مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري	36
37	Société par Actions	SPA	مؤسسة مساهمة	37
38	Société Hybride Algérienne Énergie Mixte Sonatrach–Sonelgaz	SHAEMS	المؤسسة الجزائرية المختلطة للطاقة (سوناتراك–سونلغاز)	38
39	Gaz de Pétrole Liquéfié	GPL	غاز البترول المسال	39



تعد المؤسسات الاقتصادية بمختلف أشكالها من أبرز الفاعلين في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تمثل المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي من خلال ما تؤديه من أدوار في إنتاج السلع والخدمات، توليد فرص العمل، تحفيز الاستثمار، وزيادة الناتج المحلي الإجمالي، كما تساهم في تحقيق الاستقرار المالي والاجتماعي للدولة، باعتبارها الإطار الذي تتجسد فيه السياسات الاقتصادية على أرض الواقع، وفي ظل التحولات المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال العالمية، من انفتاح الأسواق وتزايد حدة المنافسة والتطور التكنولوجي الكبير، أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتبني أساليب تسيير أكثر فعالية ومرونة، تمكنها من التكيف مع التغيرات المستمرة في محيطها الداخلي والخارجي، كما تعتبر الاستمرارية في النشاط وتحقيق الأداء المستدام من أهم أهداف الإدارة الحديثة، لا سيما في ظل ما يشهده العالم من أزمات مالية واقتصادية متلاحقة أثرت بشكل مباشر على قدرة المؤسسات على تحقيق التوازن المالي وضمان البقاء في السوق، فنجاح المؤسسة لم يعد يقاس فقط بقدرتها على تحقيق الأرباح في المدى القصير، بل بمدى قدرتها على المحافظة على استقرارها المالي وإدارتها الفعالة للمخاطر التي قد تهدد كيانها، ومن هذا المنطلق، بات الاهتمام بأسس التسيير الرشيد للمؤسسات الاقتصادية ضرورة حتمية، حيث أصبح ينظر إلى الحوكمة الرشيدة كآلية استراتيجية لضمان الشفافية، ترشيد اتخاذ القرار، تحقيق الانضباط المالي، بما يساهم في تعزيز الثقة في أداء المؤسسة ويضمن استدامتها على المدى الطويل.

تعتبر الآليات الداخلية للحوكمة من أهم الركائز التي تقوم عليها الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية، إذ تمثل الإطار التنظيمي والإجرائي الذي يضمن حسن تسيير المؤسسة، ويحد من الممارسات التي قد تؤدي إلى تعرضها لمخاطر مالية أو تشغيلية، وتشمل هذه الآليات بالأساس مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، ولجنة التدقيق، والتي تعتبر خطوط دفاع داخلية تعمل على تحقيق الانضباط المؤسسي، وترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد المادية واتخاذ القرارات المالية، يعتبر مجلس الإدارة أحد أهم الآليات الداخلية للحوكمة، باعتباره الجهة المسؤولة عن وضع الاستراتيجيات العامة للمؤسسة ومتابعة تنفيذها، إضافة إلى دوره في الرقابة على الأداء الإداري والمالي، وضمان توافق القرارات المتخذة بين مصلحة المساهمين وأصحاب المصلحة، ومن جهة أخرى، يقوم التدقيق الداخلي بدور محوري في تقييم مدى كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية وكشف أوجه القصور والانحرافات المالية والإدارية، مما يعزز قدرة المؤسسة على تفادي المخاطر المالية المحتملة، أما لجنة التدقيق، فهي تمثل حلقة وصل فعالة بين مجلس الإدارة والمدققين الداخليين والخارجيين، وتساهم في تعزيز مصداقية التقارير المالية وضمان جودة المعلومات المحاسبية المستخدمة في عملية اتخاذ القرار، وبالتالي، فإن تفعيل هذه الآليات بشكل متكامل يساهم في تحقيق نظام رقابي داخلي فعال يحد

من فرص التلاعب والاحتيايل، ويضمن سلامة المركز المالي للمؤسسة واستمراريتها في مواجهة التحديات المتزايدة في بيئة الأعمال الحديثة.

تمثل إدارة المخاطر المالية أحد العناصر الجوهرية التي تضمن استقرار المؤسسة واستمرارية نشاطها في ظل بيئة تتسم بعدم اليقين والتقلبات المستمرة، فمع تنامي حجم التعاملات المالية وتنوع مصادر التمويل وازدياد الانفتاح على الأسواق المحلية والدولية، أصبحت المؤسسات أكثر عرضة لأنواع متعددة من المخاطر، كمخاطر السيولة، مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، والمخاطر التشغيلية، وغيرها من المخاطر التي قد تؤثر سلبا على مركزها المالي وربحيتها، وتمثل إدارة هذه المخاطر في مجموعة من العمليات الممنهجة التي تهدف إلى تحديد مصادر المخاطر، تقييمها وقياسها، ثم وضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها، سواء من خلال تجنبها أو تقليل أثرها أو نقلها أو قبولها عند مستويات مقبولة من المخاطر، حيث أن نجاح إدارة المخاطر المالية يعتمد على مدى قدرة المؤسسة على بناء نظام رقابي ومعلوماتي فعال يتيح الكشف المبكر عن التهديدات المحتملة، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم، فإدارة المخاطر المالية لم تعد مجرد وظيفة تقنية، بل أصبحت نهجا استراتيجيا يهدف إلى حماية أصول المؤسسة وتعزيز ثقة المتعاملين معها في بيئة تتسم بالتعقيد والمخاطر المتزايدة.

يعد تفعيل الآليات الداخلية للحوكمة عنصرا أساسيا في دعم كفاءة التسيير داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث يساهم كل من مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، ولجنة التدقيق في بناء منظومة رقابية متكاملة تعمل على ترسيخ الشفافية والانضباط وتحسين جودة القرارات الإدارية والمالية، إذ يقوم مجلس الإدارة بوضع التوجهات العامة والسياسات التنظيمية للمؤسسة، في حين يتولى التدقيق الداخلي تقييم فعالية أنظمة الرقابة الداخلية والكشف عن أوجه القصور والانحرافات المحتملة، أما لجنة التدقيق فتساهم في دعم مصداقية التقارير المالية من خلال الإشراف على أعمال التدقيق والتأكد من الالتزام بمعايير النزاهة والمساءلة، ومن خلال التكامل بين هذه الآليات يمكن للمؤسسة تطوير فعالية الرقابة الداخلية وتحسين أداء المؤسسة بما يدعم استقرارها واستمراريتها، وفي هذا الإطار جاءت الدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز القابضة ومؤسسة نפטال، باعتبارهما من أبرز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بهدف التعرف على واقع تطبيق الآليات الداخلية للحوكمة ومدى مساهمتها في إدارة المخاطر المالية.

أولا: إشكالية الدراسة:

في ظل ما تشهده البيئة الاقتصادية من تحولات سريعة، أصبحت المؤسسات الجزائرية تواجه تحديات متزايدة تتعلق بقدرتها على التكيف مع متطلبات الحوكمة الحديثة ومواجهة المخاطر المالية المتنامية في آن واحد، فبرغم الجهود

المبدولة لتبني مبادئ الحوكمة وتعزيز آلياتها الداخلية، لا تزال العديد من المؤسسات تعاني من ضعف في تطبيقها العملي، سواء بسبب غياب ثقافة رقابية أو نتيجة قصور في الأطر التنظيمية والإشرافية التي تضمن فعاليتها، كما أن إدراك المؤسسات لأهمية إدارة المخاطر المالية يبقى متفاوتا، مما يجعل عملية التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر محدودة في كثير من الحالات.

بناء على ما سبق، يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي:

إلى أي مدى يؤثر تفعيل الآليات الداخلية للحوكمة في إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ضوء دراسة حالة كل من مؤسسة سونلغاز "القابضة" ومؤسسة نפטال؟

● الأسئلة الفرعية:

بغرض الإحاطة بجوانب إشكالية الدراسة، يمكن طرح مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما يتمثل الدور الذي يكتسبه تفعيل الآليات الداخلية للحوكمة لتحسين كفاءة وفعالية ادارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية؟

- فيما تنعكس نتائج قياس مؤشرات الآليات الداخلية للحوكمة داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفعيل الآليات الداخلية للحوكمة في إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$ ؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول تفعيل الآليات الداخلية للحوكمة وإدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والوظيفة أو المهنة عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$ ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

من خلال التساؤلات الفرعية السابقة يمكن تقديم فرضيات تكون بمثابة أجوبة محتملة، يتم صياغتها على النحو

التالي:

- **H₁**: يشكل تفعيل الآليات الداخلية للحوكمة اطارا رقابيا وتنظيميا يساهم في تحسين كفاءة وفعالية ادارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية.

- **H₂**: تعكس نتائج مؤشرات الآليات الداخلية للحوكمة بمختلف أبعادها مستوى تفعيل هذه الآليات في مؤسسة سونلغاز القابضة ومؤسسة نפטال.

H₃ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفعيل الآليات الداخلية للحكومة في إدارة المخاطر المالية في كل من مؤسسة سونلغاز "القابضة" ومؤسسة نפטال عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$ ، تم تقسيمها الى الفرضيات الفرعية التالية:

✓ **H₃₋₁**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفعيل آلية مجلس الادارة في إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$.

✓ **H₃₋₂**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفعيل آلية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$.

✓ **H₃₋₃**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفعيل آلية لجنة التدقيق في إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$.

H₄ - هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول تفعيل الآليات الداخلية للحكومة وإدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$ ، تنقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية:

✓ **H₄₋₁**: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول تفعيل آلية مجلس الادارة وإدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$.

✓ **H₄₋₂**: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول تفعيل آلية التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$.

✓ **H₄₋₃**: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول تفعيل آلية لجنة التدقيق وإدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$.

ثالثا: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال البحث في مدى مساهمة تفعيل الآليات الداخلية للحكومة في تحسين إدارة المخاطر المالية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات لتحقيق

الاستقرار المالي والاستدامة المالية، وتعزز الفهم العلمي لمدى كفاءة تطبيق مبادئ الحوكمة في البيئة الجزائرية، كما تساهم في إبراز الدور العملي لكل من مجلس الإدارة، والتدقيق الداخلي، ولجنة التدقيق في الحد من المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة:

لهذه الدراسة مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- التعرف على واقع تطبيق الآليات الداخلية للحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- تحليل دور مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، ولجنة التدقيق في إدارة المخاطر المالية؛
- اختبار مدى مساهمة تفعيل الآليات الداخلية للحوكمة في الحد من المخاطر المالية؛

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

تبرز مبررات اختيار الموضوع من خلال ما يلي:

- الأهمية المتزايدة التي تكتسبها آليات الحوكمة الداخلية في ظل البيئة الاقتصادية المعاصرة، باعتبارها أحد المكونات الأساسية لضمان الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- الحاجة إلى دراسة مدى فعالية هذه الآليات في مواجهة المخاطر المالية المتزايدة التي قد تهدد الاستقرار المالي للمؤسسات.
- محاولة إثراء المعرفة العلمية حول الدور الذي يمكن أن يلعبه كل من مجلس الإدارة، ولجنة التدقيق، والتدقيق الداخلي في تحسين ممارسات إدارة المخاطر المالية.

سادساً: حدود الدراسة

قصد تحقيق أهداف الدراسة لا بد من عرض الحدود المكانية والزمنية لها والمتمثلة في:

- 1- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة على مستوى المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز القابضة"، والمؤسسة الوطنية للتسويق والتوزيع للمنتجات البترولية "مؤسسة نفطال".
- 2- **الحدود الزمنية:** امتدت الحدود الزمنية للدراسة الميدانية لثلاث سنوات من التكوين في الدكتوراه، وهي المدة التي تم خلالها جمع البيانات الميدانية بما يخدم أهداف البحث.

سابعاً: منهج الدراسة

في دراستنا هذه ولمعرفة أثر تفعيل الآليات الداخلية للحكومة في إدارة المخاطر المالية، تم الاعتماد على المناهج التالية:

- المنهج الوصفي: اعتمد عليه لوصف متغيرات الدراسة وتحديد إطارها النظري، إضافة إلى صياغة الفرضيات بما يتوافق مع أهداف الدراسة.

- منهج دراسة حالة: الذي استخدم لدراسة أثر الآليات الداخلية للحكومة في إدارة المخاطر المالية.

- المنهج التحليلي: تم استخدامه لتحليل البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يساهم في استخلاص نتائج دقيقة تدعم التوجه الوصفي للدراسة.

- المنهج الاستقرائي (الإحصائي): استخدم لاختبار الفرضيات وتفسير النتائج الإحصائية.

وذلك باعتبارها المناهج الأكثر ملائمة لمثل هذا النوع من المواضيع، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها، ثم تحليلها بهدف صياغة الخلفية النظرية للموضوع، ثم استخدامها للقياس والتحليل على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

تاسعا: تقسيمات الدراسة

لمعالجة موضوع الدراسة والإجابة على التساؤلات المشار إليها سابقا، تم الاعتماد على منهجية IMRAD والتي تقوم على المقدمة (Introduction)، المنهجية (Methods)، النتائج (Results)، والمناقشة (Discussion)، لذلك تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، نظري وتطبيقي، إضافة للمقدمة والخاتمة، والتقسيم المفصل كان كالآتي:

يتضمن هيكل هذه الدراسة ثلاثة فصول رئيسية مترابطة، تهدف إلى الإحاطة الشاملة بموضوع الآليات الداخلية للحكومة وإدارتها للمخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تناول الفصل الأول الجانب التطبيقي للنظريات المرتبطة بالحكومة وإدارة المخاطر المالية، حيث اشتمل على ثلاثة مباحث رئيسية خصص الأول منها لعرض وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بالآليات الداخلية للحكومة، في حين تناول المبحث الثاني الدراسات السابقة الخاصة بإدارة المخاطر المالية، أما المبحث الثالث فركز على الدراسات التي تناولت أثر الآليات الداخلية للحكومة في إدارة المخاطر المالية، وذلك لتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين مختلف الأبحاث السابقة واستخلاص الفجوات البحثية.

أما الفصل الثاني فقد خصص للإطار المفاهيمي للموضوع، حيث تضمن المبحث الأول الإطار النظري للآليات الداخلية للحكومة، والمبحث الثاني أساسيات إدارة المخاطر المالية، بينما تناول المبحث الثالث دور الآليات الداخلية للحكومة في إدارة المخاطر المالية، بهدف بناء خلفية معرفية متكاملة تدعم الجانب التحليلي للدراسة. في حين خصص الفصل الثالث لدراسة الحالة، وتضمن ثلاثة مباحث رئيسية؛ تناول المبحث الأول قياس المؤشرات الفرعية للآليات الداخلية للحكومة في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز القابضة"، والمبحث الثاني قياس المؤشرات الفرعية للآليات الداخلية للحكومة في المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية "نفطال"، أما المبحث الثالث فقد خصص للدراسة الاستقصائية.

وأخيرا خاتمة تضمنت تحليل النتائج المتوصل إليها، والنتائج النظرية، ونتائج اختبار الفرضيات، بما يسمح بتكوين رؤية شاملة ومتكاملة حول مدى فاعلية تفعيل الآليات الداخلية للحكومة في إدارة المخاطر المالية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.



تمهيد:

تعد حوكمة المؤسسات أحد الركائز الأساسية لتحقيق الكفاءة والشفافية في إدارة الموارد وضمان استدامة الأداء المالي، ففي ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة وتزايد حدة المنافسة، أصبح من الضروري أن تمتلك المؤسسات أنظمة رقابية قوية لا تضمن فقط الاستخدام الأمثل للموارد، بل تساهم أيضا في التعرف على المخاطر المالية، تقييمها، والتحكم فيها بما يحد من السلوكيات الانحرافية ويعزز الاستقرار المالي، وفي هذا السياق، تمثل الآليات الداخلية للحوكمة حجر الزاوية في بناء إطار فعال لإدارة المخاطر المالية، إذ تساهم في إرساء بيئة تنظيمية قائمة على الانضباط، المساءلة، والمصدقية في التقارير المالية، بما يدعم قدرة المؤسسة على مواجهة مختلف أنواع المخاطر، حيث أظهرت التجارب أن ضعف الحوكمة غالبا ما يقترن بارتفاع مستويات المخاطر وسوء إدارتها، حيث تتجسد الآليات الداخلية للحوكمة في مجموعة من المكونات الأساسية التي تعمل بتكامل لضمان حسن سير المؤسسة، والمتمثلة في مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، ولجنة التدقيق، وقد حظيت هذه الآليات باهتمام متزايد في الدراسات الأكاديمية، نظرا لدورها المحوري في تعزيز جودة التقارير المالية والحد من الممارسات غير الأخلاقية، إضافة إلى مساهمتها في تحسين إدارة المخاطر المالية، كما أثبتت التجارب العملية أن فعالية الحوكمة ترتبط ارتباطا وثيقا بقدرة هذه الآليات على ممارسة الرقابة، الإشراف، والتقييم بموضوعية، بما ينعكس إيجابا على كفاءة إدارة المخاطر المالية داخل المؤسسات، ومن هذا المنطلق، سيتم في هذا الفصل استعراض وتحليل أهم الدراسات السابقة الخاصة بالآليات الداخلية للحوكمة، إدارة المخاطر المالية، وأهم الدراسات الخاصة بالعلاقة بينهما، وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: الدراسات السابقة الخاصة بالآليات الداخلية للحوكمة وإدارة المخاطر المالية؛
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بآثر الآليات الداخلية للحوكمة في إدارة المخاطر المالية؛

المبحث الأول: الدراسات السابقة الخاصة بالآليات الداخلية للحوكمة وإدارة المخاطر المالية

تعد الآليات الداخلية للحوكمة من الركائز الأساسية في توجيه وضبط سلوك الإدارة داخل المؤسسات، حيث تتمثل الآلية الأولى في مجلس الإدارة، باعتباره الجهة المسؤولة عن الإشراف والرقابة على الأداء العام، واتخاذ القرارات الاستراتيجية (Almashhadani, 2023)، بحيث يتجسد دوره الرقابي في توجيه سلوك الإدارة ومتابعة قراراتها، وتحدد فعالية هذا الدور من خلال مجموعة من الخصائص تشمل استقلالية أعضاء المجلس، خبراتهم المهنية، عدد الاجتماعات التي يعقدها المجلس، إضافة إلى حجم المجلس، حيث تساهم هذه الخصائص في تعزيز قدرته على ممارسة الرقابة الفعالة وتقليل فرص انحراف الإدارة عن تحقيق أهداف المؤسسة، ما يعزز من فعالية الحوكمة ويحد من السلوكيات الإدارية غير المرغوبة (Amri, Ben Mrad Douagi, & Guedrib, 2022)، أما الآلية الثانية فتتمثل في التدقيق الداخلي، وهو نشاط تأكيدي واستشاري مستقل وموضوعي يهدف إلى تقييم مدى كفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة، إضافة إلى تحسين عمليات المؤسسة، يساهم بدوره في تحقيق أهدافها من خلال اتباع منهج منظم لتقييم وتحسين فعالية الحوكمة، كما أن جودة وظيفة التدقيق الداخلي ترتبط بوضوح نطاق مسؤولياتها، استقلاليتها التنظيمية، وكفاءة العاملين فيها، ومدى توافر الموارد الكافية لها، فوجود وظيفة تدقيق داخلي فعالة عامل أساسي في ضمان الرقابة الجيدة والحد من الخسائر التشغيلية، وذلك من خلال توفير تغطية رقابية شاملة، والإبلاغ الفوري عن أوجه القصور إلى الإدارة العليا (Erzurumlu & Avcı, 2021). وتعد لجنة التدقيق الآلية الثالثة ضمن الآليات الداخلية للحوكمة، حيث تؤدي دورا رقابيا مهما في عملية إعداد التقارير المالية داخل المؤسسات، وتبرز مهامها الأساسية في ضمان دقة وموثوقية البيانات المالية، المساعدة في الكشف عن الأخطاء، متابعة امتثال المؤسسة للأنظمة والسياسات المعتمدة، كما تساهم أيضا في مراقبة أداء المدققين الداخليين والخارجيين، وتعزيز جودة الإفصاح المالي والشفافية، ومن بين العوامل المؤثرة في فعالية لجنة التدقيق، استقلالية أعضائها، وتوفير الخبرة المالية والمحاسبية الكافية، بالإضافة إلى حجم اللجنة، فكلما توفرت هذه الخصائص، ازدادت قدرة اللجنة على ممارسة الرقابة الفعالة، مما يحد من السلوكيات الإدارية غير المرغوب فيها، ويعزز ثقة المستثمرين في المعلومات المالية التي تقدمها المؤسسة (Balagobei & T. Velnampy, 2023)، إضافة لذلك تعزز الاجتماعات المستقلة للجنة التدقيق جودة الإشراف من خلال فصل دور الرقابة عن الإدارة (Raithatha & Arunima, 2021).

المطلب الأول: الدراسات السابقة الخاصة بمجلس الإدارة

يعتبر مجلس الإدارة آلية أساسية من آليات الحوكمة الداخلية يقوم بدور الرقابة وحماية مصالح المساهمين وتقديم التوصيات لهم، ويلعب دورا مباشرا في تحديد سياسة توزيع الأرباح (Schukina, Mirzoyan, & Galich, 2025)، كما يشرف على إدارة المؤسسة وإتخاذ القرارات التنفيذية واستراتيجيات الأداء المالي (Islam, 2024)، ويتحمل مسؤولية توفير معلومات محاسبية موثوقة وعالية الجودة، وقد ازداد في السنوات الأخيرة الاهتمام بوظيفة مجلس الإدارة، مع التركيز على اللوائح أو التوصيات التي تشجع على الاستقلالية، والحجم، والأهم من ذلك، التنوع بين الجنسين، ومن خلال وظائفه، يدعم مجلس الإدارة عملية إتخاذ القرار ويساعد المؤسسة على إتخاذ الخطوات الصحيحة لتحقيق أداء قوي ومواصلة العمل بسهولة، وتمنع بعض هذه الخطوات المؤسسة من الوقوع في ضائقة مالية (Purwaningsih, Bintara, & Sarpingah, 2025).

يشكل مجلس الإدارة حجر الزاوية في نظام الحوكمة المؤسسية، من خلال التصديق على القرارات الإستراتيجية، تنسيق العمليات التنفيذية، ضمان الالتزام بالتنظيمات، تقديم الدعم الهيكلي والإداري للمؤسسة (Voveris, 2023)، كما أن له دور إستراتيجي في تقديم المشورة ومراقبة قرارات المؤسسة، وقد حظي باهتمام واسع في الأوساط الأكاديمية والإعلامية، وكانت موضوعا للعديد من الأبحاث النظرية والتجريبية المتنوعة من حيث المنهجيات والنظريات، وركز معظم الباحثين على وظيفة الرقابة التي تؤديها المجالس، بينما اهتم البعض الآخر بدورها الخدمي، أي تقديم النصح والدعم للإدارة التنفيذية (Dell'Atti, Manzanque, 2021) & Hundal, 2021) فوجود مجلس إدارة يمتلك الخبرة والمهارات المناسبة يؤدي إلى إتخاذ قرارات رشيدة في الإستثمار والاستراتيجية الفعالة، ما يعزز سعر السهم وأداء السوق، فمن خلال دعمه واعتماده على الإفصاح المالي يحسن أداء المؤسسة في السوق بشكل ملحوظ، مما يعكس دوره المحوري في تعزيز الشفافية والمساءلة ومصداقية المؤسسات أمام المستثمرين (Halim, Chandrarin, & Sumtaky, 2024)، إضافة إلى أن وجود مجلس ملتزم بالقوانين واللوائح التنظيمية يساهم في إبقاء المؤسسة بأكملها ضمن إطار الالتزام وتفادي المخاطر (Elhefni, Ahmed Alnor, Mohammed AlMatari, Omer Alsir Alhassan, & Alsadig, 2024).

يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة من قبل جميع المساهمين، ويقع على عاتقه الإشراف على أعمال المديرين التنفيذيين وإدارتها بهدف حماية وتحقيق مصالح المساهمين، كما يشكل جوهر نظام الحوكمة المؤسسية، إذ يربط بين مصالح الإدارة والمساهمين، ويمتلك سلطة إتخاذ القرارات الاستراتيجية الكبرى التي تحدد مستقبل المؤسسة، حيث ينظر

إلى الحوكمة المؤسسية كإطار من القواعد والآليات التي تنظم عملية اتخاذ القرار في الشؤون الداخلية، وبعد المجلس أحد أعمدها الرئيسية، حيث أن فعاليتها تنعكس من خلال مدى قدرة المجلس على اتخاذ قرارات صائبة تخدم أهداف المؤسسة (Hu, 2022) ، ويتمثل دور مجلس الإدارة في حماية أموال المستثمرين من السرقة أو الاستغلال، وذلك من خلال المشاركة في وضع استراتيجية المؤسسة، وتقديم الحوافز الملائمة للإدارة التنفيذية، ومراقبة وتقييم أدائها، وهو ما يساهم في النهاية في تعظيم قيمة المؤسسة والأداء المالي (Garad, Rahmawati, & Pratolo, 2021).

يعمل مجلس الإدارة نيابة عن المساهمين ويعتبر جهة حاسمة في صنع القرار داخل المؤسسة، ويتولى دور الوسيط بين المساهمين والإدارة العليا، وتتمثل وظيفته الأساسية في الرقابة، إذ يستخدم كأداة للتحكم والضبط تهدف إلى ملائمة مصالح الإدارة، أعضاء المجلس، المساهمين المسيطرين، والمساهمين الأقلية، وغيرهم من الأطراف المعنية، ويرتبط دور المجلس بنظرية الوكالة، التي تشير إلى أن تعيين وكلاء (مثل الإدارة التنفيذية) من قبل الموكلين (المساهمين) قد يؤدي إلى تضارب في المصالح، ومن هنا تأتي أهمية مجلس الإدارة في مراقبة أفعال الوكلاء والتقليل من انحرافاتهم على مصالح المالكين من خلال وضع الحوافز المناسبة وتحمل تكاليف الإشراف، وتشير الأدبيات إلى أن فعالية المجلس في أداء وظيفته الرقابية تعتمد على مؤهلات وخصائص أعضائه، ما يجعل مسألة تكوين مجلس إدارة فعال أمراً جوهرياً لتحقيق الحوكمة الجيدة (Chávez, King Domínguez, Martha Ortega Martínez, & Améstica Rivas, 2025)، إضافة إلى ذلك فجلس الإدارة يتولى مسؤوليات رئيسية تشمل توجيه العمليات، اتخاذ القرارات الاستراتيجية، تحديد السياسات العامة، وضمان تحقيق العوائد المالية لأصحاب المصلحة، إلى جانب حماية مصالحهم، فنظرية الوكالة (Agency Theory) تؤكد على أن المجلس يعد آلية رقابية تحد من تعارض المصالح بين الإدارة والمساهمين، مما يدعم تبني ممارسات الاستدامة المالية الشفافة، أما نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependence Theory) ترى أن تنوع خلفيات الأعضاء يزود المؤسسة بموارد وخبرات وشبكات خارجية ضرورية لدعم استراتيجيات الاستدامة (Nguyen & Thuan Huynh, 2023) ، إلا أن نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) تشدد على ضرورة أن يعكس المجلس مصالح مجموعات متعددة من أصحاب المصلحة، بما يعزز الاستجابة للتحديات البيئية والاجتماعية، كما يؤثر أعضاء مجلس الإدارة في جودة التقارير المتعلقة بالاستدامة من خلال خصائصهم المهنية والتعليمية والديموغرافية، وذلك من خلال المساهمة في دمج السياسات البيئية والاجتماعية ضمن نموذج الأعمال المؤسسي، فمجلس الإدارة يجب أن يكون فاعلاً أساسياً في التفاعل مع أصحاب المصلحة، من خلال تبني سياسات تقلل من المخاطر البيئية والاجتماعية، وتحسين الإفصاح

عنها، خاصة في الصناعات الحساسة بيئيا كقطاع الطاقة & (Gardazi, Fahmi Sheikh hassan, & Binti johari, 2020).

يعتمد المساهمون على فعالية مجلس الإدارة للحد من مشكلات المؤسسة من خلال ضبط سلوك المديرين، ومراقبة الإدارة وتوجيهها بما يحقق مصالحهم، ووسيلة لربط المؤسسة ببيئتها الخارجية وتوفير الموارد اللازمة، وفعالا رئيسيا في توجيه أداء المؤسسة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما ينظر إلى أعضاء المجلس كوسطاء بين المؤسسة والبيئة، حيث يساهمون في تقليص حالة عدم اليقين وتعزيز شرعية المؤسسة أمام الأطراف المختلفة (Herrera-Barriga & Escandon-Barbosa, 2023).

من جهة أخرى يلعب مجلس الإدارة ضمن هيكل الحوكمة المؤسسية دورا هاما في تحديد تقسيم الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسة بوضوح، مثل مجلس الإشراف، والمساهمين، وغيرهم من أصحاب المصالح، وهنا تزداد الحاجة إلى وجود قوانين وضوابط وممارسات أخلاقية تحد من تضارب المصالح وتقلل من الممارسات الاحتياطية، خاصة في ظل النزاع القائم غالبا بين الإدارة والمساهمين، ومنها سياسة توزيع الأرباح، وقد نالت خصائص مجلس الإدارة اهتماما بحثيا واسعا لكونها من أبرز العوامل المؤسسية التي تؤثر على اتخاذ القرارات، مثل سياسة توزيع الأرباح النقدية (Awwad, 2023)، إلا أن مسؤوليات المجلس وصلاحياته تختلف باختلاف اللوائح الداخلية ونظام المؤسسات المعمول به، حيث يتولى مراقبة أداء الإدارة واتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يحقق مصالح المساهمين ويعزز من كفاءة المؤسسة وسمعتها، إضافة لذلك يعد حجم مجلس الإدارة وتركيبته، من حيث تنوع الأعضاء بين تنفيذيين وغير تنفيذيين ومستقلين عاملين حاسمين في فاعلية المجلس، ويؤثران بشكل مباشر في جودة الحوكمة ووتيرة نمو المؤسسات، كما أن لمجلس الإدارة دورا أساسيا في الرقابة على الإدارة وتقديم المشورة لها، وأن فعالية هذا الدور ترتبط بكفاءة الأعضاء وتنوع خبراتهم (mishra & V.S. Sundaram, 2019).

يعد تعيين أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة أحد الاستراتيجيات الشائعة لتعزيز استقلالية المجلس والرقابة على قرارات الإدارة، فاستقلالية المجلس تحد من السلوكيات غير السليمة وتعزز من ثقة المستثمرين، بما يجبر الإدارة على اتباع الإجراءات السليمة بموافقة أعضاء المجلس، كما يتولى المجلس مسؤولية مراقبة أداء الإدارة لصالح المساهمين، مما يقلل من تضارب المصالح بين الإدارة والملاك، ومن هذا المنطلق يمكن التأكد من أن أداء المجلس يرتبط باستقلاليته وحوافزه في مراقبة قرارات الإدارة، فالمديرين قد يتصرفون لصالح أنفسهم إذا لم تمارس عليهم رقابة مناسبة، ولذلك فإن تحديد مدة خدمة أعضاء المجلس يساهم في إدخال أفكار وتحديثات جديدة، ويمنع التواطؤ بين المجلس والإدارة، كما أن تجاوز مدة الخدمة الموصى بها - كحدود التسع سنوات في معايير الحوكمة البريطانية - قد يؤدي إلى فقدان

الاستقلالية الفعلية، فطول فترة الخدمة يرتبط بممارسات غير فعالة، إذ يصبح الأعضاء أكثر تواطؤًا مع الإدارة، إضافة أن غياب حدود واضحة لمدة العضوية يضعف الأداء التنظيمي، وهو ما يؤكد أيضا على أهمية وجود آليات منظمة لتجديد المجلس لتفادي تركيز السلطة وتثبيت الأعضاء غير الفعالين، وتعزيز التخطيط والتجديد المنهجي للمهارات المطلوبة، كما أن السمات مثل استقلالية المجلس، معايير اختيار الأعضاء، ودورهم في تقديم النصح والمراقبة، ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء المؤسسي، لذلك يجب تبني حدود زمنية مدروسة لعضوية المجلس، تتماشى مع خصوصيات كل مؤسسة، من أجل تحسين الحوكمة ودعم نمو المؤسسة (Gissay, Momodou, Mamburay, & Bernadetha Haule, 2024).

تطور دور مجلس الإدارة من كيان إشرافي إلى جهة فاعلة في صياغة الرؤية الاستراتيجية وجدول أعمال الاستدامة في المؤسسة، فالمجلس يلتزم بالمعايير المؤسسية ويقلد الممارسات الناجحة كوسيلة للشرعية، ويتعرض لنماذج معرفية سائدة في البيئة المؤسسية تشكل فهمه للحوكمة والأخلاقيات، إضافة إلى ضرورة التفاعل بين مجلس الإدارة والبيئة المؤسسية في تحفيز الابتكار والتعلم التنظيمي وتحمل مخاطر الاستثمار في البحث والتطوير، حيث يعزز المجلس ثقافة التعلم المستمر ويشرف على الأداء المستدام بما يشمل المؤشرات البيئية والاجتماعية، ويؤثر في تشكيل السياسات والاستراتيجيات، لا سيما في المؤسسات ذات التوجه نحو الابتكار، كما أن حجم المجلس يرتبط بإمكانية التأثير على أداء الابتكار المستدام من خلال التفاعل مع الثقافة الوطنية السائدة، إذ يساهم في التكيف مع المعايير والقيم الثقافية لتحقيق نتائج فعالة في سياقات مختلفة (Escandon-Barbosa, Salas-Paramo, & Luis Duque, 2023).

من جهة أخرى لمجلس الإدارة تأثير مباشر على الأداء المالي وغير المالي للمؤسسة، خاصة من خلال دوره التعديلي في العلاقة بين المخاطر المتصورة ونتائج الأداء، كما يعد فاعلا أساسيا في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة والالتزام بالاتفاقيات البيئية مثل اتفاقية باريس، من خلال تفعيل مبادرات الاستدامة وتوجيه الموارد بفعالية، ومع ذلك، لا تزال هناك فجوات معرفية في الأدبيات المتعلقة بدور المجلس، خصوصا فيما يتعلق بتأثيره على الأداء غير المالي، وهو ما يستدعي وجود إطار نظري موحد يعزز الترابط بين مجالات البحث المختلفة، فالمجالس التي تتبنى ثقافة استباقية وتمارس دورا استراتيجيا فعالا في الإشراف على المخاطر والتواصل مع أصحاب المصلحة، تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق نتائج إيجابية (Escandon-Barbosa & Salas-Paramo, 2024).

الفصل الأول: الدراسات السابقة للآليات الداخلية للحوكمة وإدارة لمخاطر المالية

كما يشرف مجلس الإدارة على جودة المعلومات المالية داخل المؤسسة، والذي يتأثر بحجم مجلس الإدارة واستقلالته والتنظيم المحاسبي الخاص به، ويمكن للأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة تحسين عملية الرقابة بجعل المديرين أكثر حذرا عند تقديم المعلومات المحاسبية، ويجب أن تضمن بنية مجلس الإدارة توازنا بين الأعضاء ذوي المعرفة في القانون والاقتصاد والأعمال، مع مراعاة عوامل النوع الاجتماعي، فيجب أن يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة في المؤسسات العامة من ثلاثة إلى أحد عشر عضوا، ويجب على المؤسسة العامة تقليل عدد أعضاء مجلس الإدارة الذين يشغلون مناصب تنفيذية في الوقت نفسه، فمن بين مسؤوليات مجلس الإدارة اتخاذ السياسات الأساسية ووضع خطط الأعمال، إلى جانب دعم الرقابة الإدارية من خلال البنية التنظيمية للمجلس، والتي يجب أن تساهم في تقليل النزاعات وتحسين مراقبة سلوك المديرين (Tuan, Quoc Thinh, & Thuy, 2023)، لذلك فوجود مديرين مستقلين أيضا يعزز من الرقابة على الإدارة ويقلل من احتمالية الاحتيال في التقارير المالية، حيث يشكل هؤلاء الأعضاء توازنا في السلطة داخل المجلس ويمثلون مصالح المساهمين كافة، كما أن تقديم مكافآت مناسبة لأعضاء المجلس يعد وسيلة لتقليل الحوافز الذاتية غير الأخلاقية، إذ إن المكافآت تعزز السلوك الأخلاقي وتقلل من فرص ارتكاب الاحتيال، إضافة إلى ذلك، فإن وجود خبراء ماليين وصناعيين داخل المجلس يمكنهم من تقييم التقارير المالية بدقة والتعرف على المخاطر الخاصة بالصناعة، حيث ينظر إلى عدد اجتماعات المجلس كمؤشر على مستوى الرقابة والاهتمام، إذ أن الاجتماعات المتكررة تدل على متابعة نشطة لشؤون المؤسسة مما يحد من فرص حدوث الاحتيال (Meiliana, Nelson Ng, & Septiany, 2024).

تزداد أهمية مسؤولية مجلس الإدارة بشكل خاص في حالات تعرض المؤسسة للخسائر أو الإفلاس، حيث قد تترتب تبعات قانونية إذا ثبت أن قرارات الإدارة كانت نتيجة إهمال أو تجاوز للواجبات الائتمانية، إفلاس المؤسسة لا يعفي مجلس الإدارة تلقائيا من المسؤولية، بل يخضع ذلك لتقييم مدى التزامه بمبادئ الحوكمة وحسن الإدارة، وعند إعلان الإفلاس، تصدر أصول المؤسسة وتسند إدارتها إلى هيئة مختصة تعمل تحت إشراف المحكمة حتى إنتهاء الإجراءات القانونية (Idayanti & Mukhidin, 2024).

يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية توجيه الأنشطة الاستراتيجية والإشراف عليها، حيث يقوم الأعضاء بصياغة خطة المؤسسة طويلة الأجل من خلال مراجعة واعتماد الخطط المستقبلية، وتحديد الأهداف العامة للمؤسسة، وتوجيه فريق القيادة نحو تحقيق هذه الأهداف من خلال التخطيط الاستراتيجي، بينما يركز التنفيذيون على تشغيل الأعمال يوميا، لذلك يتأكد مجلس الإدارة من أن المسار العام يتماشى مع المهمة والأهداف بعيدة المدى، وعلى أعضاء المجلس الاستعانة بخبراتهم لمساعدة التنفيذيين في اتخاذ قرارات فعالة، من خلال تقييم مزايا وعيوب الحلول المقترحة، كما

الفصل الأول: الدراسات السابقة للآليات الداخلية للحوكمة وإدارة لمخاطر المالية

يتحمل المجلس مسؤولية مراقبة كيفية تعامل المؤسسة مع المخاطر التي قد تؤثر على أرباحها أو عملياتها أو سمعتها (Djalilov, 2025)، ويتحمل أيضا مسؤولية وضع خطة طويلة الأجل للمؤسسة عن طريق مراجعة واعتماد الخطط المستقبلية وتحديد أهداف المؤسسة، وتوجيه القيادة التنفيذية نحو التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال مراقبة مدى توافق الأنشطة التشغيلية مع الأهداف بعيدة المدى، وتسخير الخبرات لموازنة إيجابيات وسلبيات الحلول المقترحة، كما يقع على المجلس إدارة المواهب والتخطيط للتعاقب القيادي، من خلال التعرف على من سيتولى المنصب، وتقييم أداء كبار التنفيذيين، وضمان وجود سلسلة قيادية قوية داخل المؤسسة، إلا أن أعضاء مجلس الإدارة يواجهون اليوم تحديات متعددة، من أبرزها تشعب البيانات الذي يعيق اتخاذ القرار نتيجة تدفق كم هائل من التقارير والتحليلات، صعوبة الحفاظ على المرونة بسبب البيروقراطية والمعلومات المتأخرة، ما يحد من القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق والتكنولوجيا، وقد أصبح دور المجلس يشمل أيضا المسؤولية تجاه أصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين والموظفين والعملاء والجهات التنظيمية والمجتمع، ومن الضروري تحقيق توازن بين الأداء المالي والحكم الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية، خاصة في ظل تصاعد الضغوط المتعلقة بالشفافية، والاستدامة، والحوكمة الأخلاقية (Zureigat, Al_Hazimeh, Batayneh, & Habis, 2024).

تؤثر صفة عضو مجلس الإدارة كونه مديرا تنفيذيا حاليا أو سابقا في ديناميكيات المجلس وتنفيذ أدواره، إذ يمتلك الأعضاء ذوو الخبرة التنفيذية رأس مال بشري يتيح لهم فهما أوسع لقضايا المؤسسة، والتنقل بكفاءة أكبر في عمليات الحوكمة، مما يساعد على إقامة علاقات بناءة مع الإدارة وتعزيز الدورين الخدمي والرقابي في آن واحد، وتولد هذه الخبرة لديهم خارطة ذهنية مشتركة مع الإدارة ومعرفة وظيفية أشمل، ما يرسخ الثقة المتبادلة، ويسر الوصول إلى المعلومات والتأثير في القرارات، فتكون النتيجة أن ديناميكيات المجلس تصبح أكثر فاعلية وتأخذ طابعا تنفيذيا أدق للأدوار، دون الإخلال بمبدأ المساءلة الاجتماعية (Bhardwaj, Gavin, & Morgan, 2025).

أما هيكل مجلس الإدارة فتختلف بين الدول تبعا للأنظمة القانونية والتنظيمية، فالولايات المتحدة تعتمد على النموذج الأحادي (unitary system)، حيث يضم المجلس مزيجا من المدراء المستقلين والمدراء التنفيذيين، مع توصيات واضحة بفصل منصب المدير التنفيذي عن رئيس المجلس لضمان الاستقلالية، بالمقابل، تتبع دول مثل ألمانيا والنمسا والدنمارك نموذج المجلس الثنائي (two-tier board)، الذي يفصل بين المجلس التنفيذي المسؤول عن إدارة العمليات اليومية، والمجلس الإشرافي الذي يتولى مهام الرقابة، وتعيين أو عزل أعضاء المجلس التنفيذي، والموافقة على القرارات المتخذة، ويتميز هذا النموذج بتمثيل العمال في المجلس الإشرافي داخل المؤسسات الكبيرة، ما يعزز من طابعه الرقابي ويؤكد على الفصل المؤسسي بين السلطات، ويعكس التزاما قانونيا بمشاركة أصحاب المصالح في الحوكمة

(Gewid, 2025)، بينما لا يكتسب مجلس الإدارة سلطته القانونية الكاملة بمجرد تعيين أعضائه من قبل الجمعية العامة، بل يتطلب الأمر استكمال إجراءات قانونية إضافية، أهمها استلام المؤسسة لإشعار التسجيل الرسمي من الجهة المختصة، والذي يعد تأكيداً قانونياً على شرعية المجلس وصلاحياته في تمثيل المؤسسة داخل المحكمة وخارجها، وبدون هذا الإشعار، تعد أي قرارات تنفيذية أو قانونية صادرة عن الأعضاء غير مكتملة من حيث الشرعية، وتعد الجهة المختصة شريكا أساسياً في توثيق هذه السلطة وضمان الحوكمة السليمة، مما يستلزم عدم تنفيذ أي قرارات استراتيجية أو قانونية قبل استكمال إجراءات التوثيق، مع ضرورة مراجعة دقيقة لتواريخ بداية الولاية لضمان الامتثال القانوني وحماية حقوق أصحاب العلاقة (Mishra, Juned Beg, & Mwangi, 2024).

يعقد المجلس اجتماعات منتظمة لاتخاذ قرارات تتعلق بالميزانيات، الأداء المالي، وإدارة المخاطر، كما يشرف على لجان متخصصة مثل لجنة التدقيق واللجنة التنفيذية ولجنة الأصول والخصوم، التي تعنى بمتابعة دقيقة للسياسات المالية والمخاطر، وضمان الامتثال للمعايير الدولية كاتفاقيات بازل، وبذلك يتميز المجلس بدور محوري في تحقيق الشفافية، وتعزيز المساءلة، وضمان فعالية دور الإدارة التشغيلي (Mamun, et al., 2021)، حيث يتميز عدد الاجتماعات الأكبر لمجلس الإدارة برقابة أقوى وتخفيض في إدارة الأرباح (Suryandari, et al., 2024)، وتنعقد هذه الاجتماعات بصفة دورية لا تقل عن أربع مرات سنوياً، بترتيب مسبق لبنود جدول الأعمال وحضور النصاب القانوني، مع إمكانية المشاركة عن بعد وطلب استشارات مستقلة عند الحاجة، كما يشترط تشكيل لجتين أساسيتين على الأقل (المراجعة والتعويض) تضم كل منهما أعضاء مستقلين لتعزيز الحوكمة وتفادي تضارب المصالح، ويتولى رئيس المجلس قيادة الاجتماعات، بينما يتولى السكرتير تنسيقها وتوثيق محاضرها، وتعد الجمعية العامة السنوية (AGM) وسيلة رئيسية لتفاعل المساهمين مع المجلس، حيث تعرض التقارير وتتخذ قرارات بشأن التعيينات، الرواتب، توزيع الأرباح، وتعيين المدققين (Gosain, 2024)، كما أنها وسيلة فعالة لتبادل الآراء واتخاذ قرارات استراتيجية، إذ يقاس التزام الأعضاء من خلال مدى انتظامهم في حضور الاجتماعات، حيث يجب تعيين أعضاء في اللجان الفرعية، خاصة لجان الائتمان، ممن لديهم خلفية محاسبية أو مالية لتعزيز جودة الحوكمة والرقابة الفعالة (Mwambuli & Mbuya, 2022).

مجلس الإدارة مجموعة من الخصائص متمثلة أساساً في حجم المجلس (Nugraheni & Rifqi, 2019)، الذي يعد جزءاً من هيكل الحكم المؤسسي (Gürbüz & Cennet Gürbüz, 2025) فوجود عدد أكبر من الأعضاء ذوي القدرات المتنوعة يمكن أن يحسن من عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات، إضافة لذلك فالجالس الأكبر توفر تنوعاً في الخبرات والمعرفة والشبكات الخارجية الداعمة للاستدامة، في حين أن الحجم الزائد قد

يؤدي إلى ضعف التنسيق والتأثير في عملية اتخاذ القرار، وبالتالي فتوازن تركيبة مجلس الإدارة يعتبر عنصرا مهما في تحسين أداء المؤسسات في مجالي البيئة والمجتمع، خاصة في القطاعات الحساسة بيئيا كقطاع الطاقة (Gardazi, Sheikh hassan, & Binti johari, 2020)، مما ينعكس إيجابا على الأداء، إضافة إلى أن عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين يؤثر على الأداء المالي للمؤسسة من خلال الرقابة المنظمة والموضوعية للإدارة، وأن هؤلاء الأعضاء يتمتعون بكفاءات في مجالاتهم ويؤدون أدوارهم بكفاءة (Alfadia, Budiantoro, Marhamah, Lapae, & Agus Tantri Ningsih, 2024)، إلا أن تضخم حجم المجلس قد يؤدي إلى ضعف التنسيق وفعالية صنع القرار (Nugraheni & Rifqi, 2019).

إضافة إلى استقلالية المجلس (نسبة الأعضاء المستقلين) فالأعضاء المستقلين قادرين على التعبير بحرية عن آرائهم (Sarı-Aytekin, 2022)، ويهتمون أكثر بسمعة المؤسسة ونتائجها غير المالية، لا سيما عند انخراطهم في مؤسسات أكاديمية أو منظمات غير حكومية، هذا البعد الخارجي قد يساهم في دفع المؤسسات نحو دعم المبادرات البيئية العالمية مثل أهداف التنمية المستدامة (Taglialatela, Kevin Pirazzi, Barontini, & Testa, 2023)، كما أن مجالس الإدارة المستقلة لها تأثير على الأداء المالي للمؤسسة (Alfadia, Budiantoro, Marhamah, Lapae, & Agus Tantri Ningsih, 2024)، وتؤدي دورا رقابيا فعالا يساهم في تحسين الشفافية وتقارير الاستدامة، ولذلك، يوصى بضرورة فحص المؤسسات التي تفتقر إلى الاستقلالية الكافية في مجالسها لتفادي مخاطر الحوكمة (Yahaya O. A., 2025).

إضافة إلى التنوع بين الجنسين، الذي بدوره يضيف تنوعا في الآراء، استقلالية أكبر، قدرة رقابية أعلى، فالنساء أكثر حذرا في اتخاذ المخاطر، أقل ثقة بالنفس، أكثر التزاما أخلاقيا، ويمتلكن مهارات تواصل أفضل (Abdulsamad, Wan Fauziah Wan, & Lasyoud, 2018)، فالجالس ذات التمثيل الأنثوي الأكبر والأعضاء الأكثر عددا تقدم أداء أفضل للمؤسسة (Salhami & Armadani, 2024)، وكذلك تنوع المهارات داخل المجلس، فوجود خلفيات معرفية ومهنية متنوعة يساهم في تحسين التفكير النقدي والقدرة على مواجهة التحديات المعقدة (Mwambuli & Mbuya, 2022)، ويحسن من استقلالية المجلس، مما يساهم في تقليل تكاليف الوكالة ويعزز من فعالية الرقابة على الإدارة التنفيذية، وهو ما يخدم مصالح المساهمين، وذلك لميولهن إلى القيادة التشاركية والنهج الديمقراطي، كما أنهن أكثر قدرة على فهم مختلف الأطراف من عملاء وشركاء وموظفين (Al-Matari & Alosaimi, 2022)، كما يساهم تنوع مجلس الإدارة من حيث الجنس في إثراء وجهات النظر وتعزيز القدرة على فهم تعقيدات البيئة الخارجية، ويرتبط هذا التنوع بتحقيق نتائج ملموسة على صعيد المسؤولية

الفصل الأول: الدراسات السابقة للآليات الداخلية للحوكمة وإدارة لمخاطر المالية

الاجتماعية والامتثال الأخلاقي وجودة التقارير التي تصدر عن المؤسسة، وتتميز النساء بمزيج من المهارات الناعمة كالقدرة على التعاطف والتعاون، إلى جانب المهارات الصلبة مثل الموضوعية والمسؤولية والتحفيز، ما يجعلهن أكثر ملاءمة للقيام بالأدوار الرقابية داخل المجلس (Fernandes & Veras Machado, 2023)، وهو عنصر من عناصر الحوكمة الجيدة، ويحظى باهتمام رسمي ورقابي متزايد (Nahar, Azbariyah, Naz, & Kanwal, 2024).

إضافة إلى ما سبق من خصائص فتعد تعويضات المديرين أحد العوامل الأساسية التي تستخدم لتحفيزهم على تحقيق مصالح المساهمين، إذ تمنح الحوافز غالباً في شكل مكافآت نقدية أو خيارات أسهم ترتبط عادة بأداء المؤسسة، وتشمل هذه التعويضات الرواتب والمكافآت السنوية، وخطط التعويض طويلة الأجل، كما أن مدة خدمة أعضاء مجلس الإدارة تعد مؤشراً مهماً على مدى قوتهم ونفوذهم داخل المؤسسة، حيث يتوقع من المجالس ذات الخدمة الأطول أن تظهر اهتماماً أكبر بالمخاطر، لما تملكه من خبرة متراكمة وفهم عميق لأوضاع المؤسسة، بالإضافة إلى الخبرة المالية والإدارية، فوجود أعضاء لديهم خلفيات مالية أو محاسبية (كالمدير المالي، المحاسب القانوني، المدير التنفيذي، المراجع الخارجي...) يعود بالنفع على المؤسسة، ويقاس هذا العامل بنسبة الأعضاء ذوي الخبرة المالية داخل المجلس (Abdulsamad, Wan Fauziah Wan, & Lasyoud, 2018)، ووجود مجلس إدارة ذو خبرة عالية يمكن أن يقوي نسبة كفاية رأس المال (CAR) من خلال اتخاذ قرارات أفضل تتعلق بالاستثمار وإدارة رأس المال (Suparlan, Frismaya Putri, Budiarti, Apriana, & Tiana, 2024).

يؤدي مجلس الإدارة ثلاث وظائف رقابية أساسية تشمل الإشراف على التعويضات التنفيذية، مهام التدقيق، وتعيين المدير التنفيذي، حيث يساهم وجود النساء خاصة في لجنة التعويضات في الحد من المبالغة في المكافآت الممنوحة للمديرين التنفيذيين، كما يساهم في تصميم أنظمة تعويض أكثر عدالة واستدامة، مما يعزز من جودة الحوكمة ويقلل من المخاطر الناتجة عن الحوافز غير المتوازنة (Li & Sijamic Wahid, 2018)، ويظهر التنوع بين الجنسين كذلك أثراً إيجابياً في تحسين جودة المعلومات المالية من خلال الحد من ممارسات إدارة الأرباح، حيث ترتبط مشاركة النساء بانخفاض السلوك الانتهازي للإدارة، ما يعزز فعالية المجلس في الرقابة على التقارير المالية (Saona, Muro, San martin, & Baier-fuentes, 2018)، أما فيما يتعلق بقرارات تغيير المدير التنفيذي، فإن وجود النساء في المجلس يساهم في تقليل التسرع في اتخاذ قرارات الإقالة، إذ يفضلن إجراء تحليل معمق لأسباب تراجع الأداء، مع التركيز على تقييمات استراتيجية بعيدة المدى بدلاً من الاقتصار على مؤشرات مالية (Buchwald & Hottenrott, 2019)، تتجلى هذه الآثار بشكل أوضح في البيئات ذات الحوكمة

الضعيفة، مثل الأسواق الناشئة، حيث يمثل مجلس الإدارة أداة رقابية محورية، ويعد التنوع بين الجنسين عنصراً معزواً لكفاءته الرقابية، رغم الحاجة المستمرة إلى عناصر حوكمة أخرى داعمة كاستقلالية المجلس، وحجمه، وهيكل الملكية (Fernandes & Veras Machado, 2023).

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بالتدقيق الداخلي

يمتد أصل التدقيق الداخلي إلى العصور القديمة، مثل بابل وروما القديمة، لكنه تطور كمهنة مستقلة منذ ثلاثينيات القرن الماضي، وتبلور بشكل فعلي مع تأسيس معهد المدققين الداخليين (IIA) عام 1941م، في البداية كان ذو طابع توثيقي إداري يركز على فحص السجلات واكتشاف الأخطاء المالية، ثم تطور تدريجياً إلى دوره الحالي في دعم الحوكمة المؤسسية، نشأ في الأساس بهدف تعزيز أنشطة الرقابة داخل المؤسسات، من خلال تقييم فعالية عمليات الحفاظ على الأصول ومراقبة النتائج المالية والاقتصادية، وبالتالي كان يعد أداة لدعم الإدارة المؤسسية، ومع تطور متطلبات التنمية المستدامة، تطورت وظائف التدقيق الداخلي لتشمل خدمة المصالح العامة، وبرزت الحاجة إلى إعادة النظر في هذه الوظائف ضمن سياق استدامة تطور المؤسسات، في صورته التقليدية يقوم التدقيق الداخلي بالتحقق من فعالية نظام الرقابة الداخلية، الامتثال للوائح الداخلية، سياسات المحاسبة، قرارات الإدارة العليا، دقة المعلومات، أنشطة المحاسبة المالية والضريبية، والحفاظ على أصول المؤسسة، أما في صورته الحديثة، فقد أصبح التدقيق الداخلي وظيفة مستقلة ومحيدة تقدم خدمات تأكيدية واستشارية لتحسين أداء المؤسسة، وتحقيق أهدافها، من خلال تقييم فعالية الحوكمة، كما أصبح يساهم في رفع كفاءة العمليات، ويعزز من موثوقية التقارير، والامتثال للقوانين، وحماية الموارد، وترسيخ الثقافة الأخلاقية، مما يساهم في بناء الثقة العامة بالمؤسسة (Kalashyan, 2025)، حيث تطورت ممارسات التدقيق الداخلي بشكل كبير مدفوعة بتغيرات في العمليات التجارية والمتطلبات التنظيمية والتطورات التكنولوجية، فالأنظمة التقليدية للتدقيق الداخلي كانت تعتمد بشكل كبير على العمليات اليدوية، مثل التوثيق الورقي وقوائم التحقق والمعاينة الدورية، وكانت تلك النظم تستهلك الكثير من الموارد والوقت ومحدودة في تقديم رؤى فورية، ومع ازدياد تعقيد بيئة الأعمال الحديثة، بما فيها العمليات الرقمية وحجم البيانات، أصبحت هذه النظم التقليدية غير كافية لمواجهة المخاطر الحقيقية في الوقت المناسب. وعليه، تم التأكيد على الحاجة إلى تحول جذري في ممارسات التدقيق الداخلي من خلال دمج تقنيات متقدمة لتعزيز الكفاءة والدقة والمرونة، وقد أصبحت هذه التعديلات ضرورية لتلبية متطلبات المراقبة المستمرة والاستجابة الفورية، وضمان قدرة وظائف التدقيق الداخلي على دعم أهداف المؤسسات في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير المستمر (Babuci & Birca, 2024)، وتطورت وظيفته من مجرد البحث عن الأخطاء إلى اختبار الالتزام في المؤسسة، إلا أن هذه الاختبارات بقيت شكلية دون تنفيذ فعلي

الفصل الأول: الدراسات السابقة للآليات الداخلية للحوكمة وإدارة لمخاطر المالية

للإجراءات التصحيحية، ومع تطور المخاطر المحيطة بالمؤسسات، أصبح التدقيق الداخلي يتبنى نهجا قائما على المخاطر، حيث يتم تصميم خطط تدقيق تحدد وحدات العمل التي تواجه مخاطر محتملة، وتصنف النتائج إلى ثلاث درجات: منخفضة، متوسطة، وعالية لتقديم التوصيات المناسبة، ويتوقع من كل وحدة عمل أن تقوم بتقييم ذاتي، مراقبة المخاطر، وإبلاغ الإدارة لاتخاذ الإجراءات الوقائية، حيث يعد التدقيق الداخلي وظيفة تقييمية موضوعية ومنهجية تهدف إلى فحص وتقييم أنشطة المؤسسة، ويتم تنفيذها من قبل وحدة مستقلة، كما يلعب دورا مهما في تقييم مدى كفاية تصميم الضوابط الداخلية (Oyedotun, et al., 2025)، ويهدف إلى تقديم ضمانات مستقلة بشأن فعالية الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية داخل المؤسسات، حيث يعزز التدقيق الداخلي الكفاءة التنظيمية من خلال ضمان الامتثال للسياسات، والإجراءات، والكشف المبكر عن أي تجاوزات أو نقاط ضعف قد تؤثر على أداء المؤسسة، ويساهم التعاون بين المدققين الداخليين والمديرين التنفيذيين في تحديد وتقييم المخاطر الرئيسية، وتقديم توصيات بناءة لتحسين العمليات وتعزيز فعالية النظام الرقابي، إذ ينبغي أن تبقى هذه الوظيفة بعيدة عن أي تأثيرات إدارية قد تحد من قدرتها على تقديم تقييمات موضوعية (Schuett, 2024).

يعتبر التدقيق الداخلي نشاطا مستقلا وحيادي، يقدم خدمات التأكيد (الضمان) والاستشارات، ويهدف إلى خلق قيمة مضافة وتحسين أداء المؤسسة، ويساعد على تحقيق أهدافها من خلال تطبيق نهج منظم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، والرقابة، وعمليات الحوكمة (Dirin, Ghasemi, & Mohseni, 2025)، أنشئ داخل المؤسسة كخدمة لها، ويعد أداة رقابة من خلال فحص وتقييم كفاية وفعالية الضوابط الأخرى، ويهدف إلى مساعدة أعضاء المؤسسة في أداء مسؤولياتهم بفعالية، وذلك من خلال تزويد الإدارة بالتحليلات والتقييمات والتوصيات والمشورة والمعلومات المتعلقة بالأنشطة التي تم فحصها، وبالتالي فإن هدف التدقيق الداخلي يتمثل في تعزيز الرقابة الفعالة على المخاطر بتكاليف معقولة (Virginus, 2021).

كما يعد آلية إشراف قوية لضمان السير العادي للنشاط الاقتصادي (Yang, 2023)، ويساهم في تحسين العمليات وتحقيق الأهداف المؤسسية (Chalid & Rifqi, 2025)، وأداة مهمة في الحد من عدم تماثل المعلومات بين المساهمين والمديرين، وله دور في معالجة تضارب المصالح داخل المؤسسة، وضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة (Saeed, et al., 2025)، وآلية للتقييم المستقبلي، إذ يساهم في كشف نقاط الضعف في النظام المالي ويقدم مدخلات لتحسين الكفاءة والفعالية في استخدام الأموال (Ebimobowei & Izonebi Joyce, 2024).

الفصل الأول: الدراسات السابقة للآليات الداخلية للحوكمة وإدارة لمخاطر المالية

يمثل التدقيق الداخلي أداة محورية في تعزيز الشفافية، النزاهة، المساءلة، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وتتضمن مهامه تقييم مدى التقيد بالقوانين والتنظيمات، واختبار مصداقية المعلومات المالية والإدارية، وكشف الانحرافات والاحتيايل، وتتطلب فعاليته استقلالية كاملة دون تدخل، إلى جانب توفير الكفاءات والموارد البشرية والتقنية المناسبة، إلا أن التطبيق العملي ما يزال يواجه عدة معوقات، من بينها نقص التأهيل، ضعف الثقافة الرقابية، والقيود الهيكلية والتنظيمية، وينظر إلى تطوير هذه الوظيفة وتكييفها مع التحديات الحديثة كخطوة ضرورية لتعزيز فعاليتها في تحسين الأداء العام (Sudalhar, Handoko, & Maduwinarti, 2023).

يتضمن التدقيق الداخلي أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في استقلالية المدقق الداخلي، التخطيط للتدقيق، فعالية التدقيق، والتقارير الصادرة عنه، ويوفر هذا النشاط تقييما مستقلا للممارسات الرقابية والتنظيمية داخل المؤسسة، ويساهم في كشف أوجه القصور وتحسين الأداء التشغيلي، مما يعزز الشفافية والمساءلة والسلوك الأخلاقي، ولا يقتصر دوره على الامتثال بل يعد أحد الأصول الاستراتيجية الداعمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة (Qadri, 2025)، فالتدقيق الداخلي من الإجراءات المحايدة التي تقوم على تقييم أو فحص العمليات المحاسبية والمالية والإدارية في المؤسسة بهدف تقديم خدمات وقائية وبناءة للإدارة، ويمثل خطوة أولى نحو تحقيق الإدارة الفعالة والمساءلة، خاصة إذا حظي بدعم من الإدارة العليا أو مجلس الإدارة، لما له من دور لا يمكن إغفاله في تعزيز المساءلة المؤسسية، وتلبية متطلبات الإفصاح والشفافية والامتثال (Helen, Oyebanji Abiola, Kehinde Tosin, & Toyosi Ruth, 2025).

كما أن له دور مهم في تقييم كفاية تصميم الضوابط، ويجب أن يتم دون تعارض مصالح، إلا أن بعض المؤسسات تواجه تحديات في بناء ثقافة الوعي بالمخاطر، منها النظرة السلبية للمخاطر، واعتبارها مصدرا للتكاليف غير الضرورية، وضعف الحوكمة، والانجذاب لاحتمالات الانحراف، ما يقلل من فعالية جهود التدقيق، لذلك يجب التعاون بين وحدة التدقيق، وإدارة المخاطر، والوحدات المختلفة داخل المؤسسة لتعزيز الوعي بالمخاطر وتطوير بيئة أكثر استجابة لها (Jullianeth & Fitriany, 2024).

لوظيفة التدقيق الداخلي أهمية خاصة في دعم الأداء المالي، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وضمان الامتثال للقوانين واللوائح، وهي كذلك من العوامل التي تؤثر في فعالية التدقيق الداخلي، كفاءة المدققين الداخليين، واستقلاليتهم، وحجم قسم التدقيق الداخلي، والعلاقة بين التدقيق الداخلي والخارجي، ودعم الإدارة العليا، فالكفاءة العالية للمدققين تساهم في تقديم تقارير أكثر دقة، وأن الاستقلالية ضرورية لضمان الموضوعية وتجنب التأثير الإداري، في حين أن

الفصل الأول: الدراسات السابقة للآليات الداخلية للحوكمة وإدارة لمخاطر المالية

الحجم المناسب لقسم التدقيق يمكنه من تغطية أنشطة المؤسسة بفعالية، كما أن العلاقة التعاونية بين المدققين الداخليين والخارجيين تعزز جودة العمليات الرقابية، بينما يعد دعم الإدارة عاملاً رئيسياً لتوفير الموارد والاعتراف بدور التدقيق الداخلي (Veledar, Gadžo, & Bajrić, 2024).

في إطار المؤسسات العامة فلوظيفة التدقيق الداخلي دور في تحسين الشفافية والمساءلة وكفاءة تقديم الخدمات العامة، لكونه أداة رقابية مهمة لضمان امتثال الجهات الحكومية للوائح المالية وإجراءات الرقابة، والمساعدة في كشف الغش وسوء الإدارة وعدم الكفاءة، ورغم أهمية هذه الوظيفة، فإن دراسة أجريت عام 2010 على 107 دول أظهرت أن اثنتين فقط منهما سجلتا درجات عالية في فعالية نظام التدقيق الداخلي، بينما حصلت الغالبية على درجات متدنية، ما يدل على أن ممارسات التدقيق الداخلي كانت إما غير متطورة أو غير فعالة في القطاع العام، وهو ما يؤثر سلباً على جودة تقديم الخدمات والحوكمة بشكل عام، إلا أن العديد من المناطق، مثل أمريكا الجنوبية وآسيا، لا تزال أنظمة التدقيق الداخلي فيها في مراحلها الأولى، حيث تعاني من مشكلات كقلة الموظفين، ونقص التدريب، وضعف الموارد، وهو ما يبرز أهمية تعزيز وظائف التدقيق الداخلي على مستوى العالم، وأكدت ذلك منظمات دولية مثل الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) الذي دعا إلى تطوير أنظمة إدارة مالية عامة قوية، مع التركيز على التدقيق الداخلي كوسيلة لضمان المساءلة في استخدام الأموال العامة (Sandra & Enock, 2025)، لذلك يجب وضع إطار تنظيمي شامل يحدد حدود الصلاحيات وأنماط التنسيق بين الجهات الداخلية والخارجية في المؤسسة، ما يعزز من فاعلية التدقيق الداخلي ويساهم في تحسين إدارة المالية العامة (Genda, Yani, & Rezky, 2024).

باعتبار التدقيق الداخلي خط الدفاع الثالث في هيكل الحوكمة المؤسسية تعتمد فعاليته أيضاً على قدرته في كشف نقاط الضعف، وتقديم رؤى تمكن الإدارة العليا من اتخاذ قرارات مدروسة، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة، ويتطلب تحقيق ذلك تطوير قدرات المدققين الداخليين، وضمان استقلاليتهم، واتباع منهجيات مبنية على تقييم المخاطر، بما يعزز جودة التقارير ويزيد من تأثيرهم الإيجابي داخل المؤسسة، كما ترتبط فعالية التدقيق الداخلي بمدى تكامله مع باقي وظائف الحوكمة، مثل الإدارة التنفيذية والرقابة الداخلية، ما يساهم في تحقيق الانسجام بين مختلف مكونات نظام الرقابة (Ferreira, de Melo Alves, Peotta de Melo, & Rabelo Nunes, 2025)، إضافة إلى أن المؤسسات التي تتمتع بوظائف تدقيق داخلي فعالة تكون قادرة على تحديد المخاطر واتخاذ إجراءات تصحيحية ملائمة ودعم التحسين المستمر، وتتمثل مقومات الفعالية في الاستقلال التنظيمي، وجود ميثاق تدقيق معتمد، الوصول غير المقيد للمعلومات، تمويل كاف، قيادة كفؤة، طاقم

مؤهل، وجود لجنة تدقيق، دعم أصحاب المصلحة، الالتزام بالمعايير المهنية، وحدود واضحة لنطاق العمل، ومع ذلك هناك أقسام تدقيق داخلي تفتقر أحيانا إلى الصلاحيات والنطاق الواضح للمسؤوليات، وهو ما يضعف من دورها في منع المخالفات وتحقيق المهام الموكلة إليها، وقد أصبحت فعالية التدقيق الداخلي موضوع اهتمام متزايد في السنوات الأخيرة نظرا لدوره الحيوي في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، لذا يعد من الأهمية تحديد العوامل المؤثرة في فعالية التدقيق الداخلي من أجل تعزيز القيمة المضافة التي تقدمها هذه الوظيفة، وتشمل تلك العوامل استقلالية وموضوعية المدققين، كفاءة الكوادر، وجود لجنة تدقيق، التنظيم الداخلي، ودعم الإدارة (Kassie, 2021) ، وتتمثل أهمية فعالية التدقيق الداخلي باعتباره جزءا أساسيا من نظم الرقابة الداخلية التي تعد ضرورية للحكم الرشيد، والنمو الاقتصادي المستدام، وتقليل الفقر، ومكافحة الفساد، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث يتم قياس فعالية التدقيق الداخلي من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: إدارة المخاطر، الحساسية البيئية، وفعالية التدقيق، فالتدقيق الداخلي الفعال يساهم في تقليل مخاطر الفساد وسوء استخدام الموارد العامة من خلال تعزيز الشفافية، المساءلة، والنزاهة في إدارة الموارد، كما يلعب دورا مهما في حماية المؤسسة من خلال ضمان دقة السجلات، تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الالتزام بالسياسات واللوائح والتشريعات (Appiah, Dordaah, Sam, Yeboah, & Amaning, 2024)، ففعالية وظيفة التدقيق الداخلي تعتمد على مدى تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، ويتطلب ذلك الاستقلالية، الموضوعية، الكفاءة، والعناية المهنية الواجبة، إضافة إلى التواصل والتأثير داخل المؤسسة. ووفقا للإطار المهني الدولي للممارسات (IPPF) فإن فعالية التدقيق الداخلي تقاس بقدرته على تحقيق أهدافه، وتقييم أثره في مجالات إدارة المخاطر، الحوكمة، وتحسين العمليات، وهناك عدة مؤشرات لقياس هذه الفعالية، مثل جودة التقارير، عدد المراجعات المنفذة، مدى تطبيق التوصيات، مدة معالجة النتائج، الالتزام بالسياسات، ومدى القيمة المضافة للمؤسسة، حيث تعد فعالية التدقيق الداخلي ضرورية لكل من القطاعين العام والخاص لضمان الالتزام وتحقيق نتائج الحوكمة، خاصة في مؤسسات القطاع العام التي تشرف على الأموال العامة وتخضع لمساءلة مجتمعية (Doda & Murthy, 2023)، كما تعتمد فعاليته على مدى استقلاليته وصلاحياته وقدرته على التقييم الموضوعي للمخاطر (Kurniawan, Br Bukit, & Erwin, 2023) ، إضافة إلى أن وجود وظيفة تدقيق داخلي فعالة يرتبط بانخفاض معدلات الاحتيال، الأخطاء، وانتهاكات الامتثال داخل المؤسسات (Pramukti, 2024)، كما أن التدقيق الداخلي الفعال يعد عاملا جوهريا في تحسين الرقابة وتعزيز الثقة بالبيانات المالية (Coskun & Gungormus, 2024)، لذلك تعتبر الموضوعية والاستقلالية ركيزتين أساسيتين في فعالية وظيفة التدقيق الداخلي، حيث تعني الموضوعية قدرة المدقق على أداء مهامه بحيادية تامة، بعيدا عن أي تحيز شخصي أو تأثيرات داخلية، في حين تشير الاستقلالية إلى الحرية التنظيمية والفردية التي يتمتع بها المدقق لأداء عمله دون

الفصل الأول: الدراسات السابقة للآليات الداخلية للحوكمة وإدارة لمخاطر المالية

تدخل أو ضغوط من الإدارة أو أي طرف آخر، فهذين المبدأين هو شرط لضمان مصداقية نتائج التدقيق وثقة أصحاب المصلحة بها، فالمدقق الموضوعي يبني أحكامه على الأدلة والوقائع، ويعتمد في عمله على التفكير النقدي والالتزام بالمعايير الأخلاقية، بينما تضمن الاستقلالية أن يكون المدقق في موقع تنظيمي يسمح له بالإبلاغ مباشرة إلى لجنة التدقيق أو مجلس الإدارة، دون الخضوع لسلطة تنفيذية قد تؤثر على تقاريره، إلا أن هناك تحديات قد تهدد هذه المبادئ، من أبرزها الألفة الزائدة مع موظفي المؤسسة، أو تضارب المصالح، أو الضغط الإداري المباشر، وقد وضعت المعايير الدولية (مثل تلك الصادرة عن معهد المدققين الداخليين (IIA) أطرا واضحة لضمان الاستقلالية والموضوعية، من خلال التوصية بوثيقة ميثاق التدقيق الداخلي، تحديد خطوط التقارير، والتأكيد على الإفصاح عن أي تهديدات محتملة، كما توصي الممارسات المثلى باعتماد استراتيجيات داعمة مثل التناوب بين المدققين، وإجراء مراجعات وتقييمات خارجية منتظمة، إلى جانب الاستثمار في التطوير المهني المستمر للمدققين، بما يعزز من كفاءتهم والتزامهم الأخلاقي (Blessing, 2024)، وترتبط فعالية التدقيق الداخلي بفعالية عملية التخطيط، إذ ينبغي على رئيس التدقيق الداخلي إعداد خطة تدقيق داخلية سنوية تأخذ في الاعتبار أهداف المؤسسة والمخاطر التي تهدد تحقيق هذه الأهداف، فالتخطيط يتطلب فهما لطبيعة الأعمال والأهداف والمخاطر، من بين المعايير الأساسية للتدقيق الداخلي، والمتمثل في إعداد أوراق عمل موثقة لخطة التدقيق، كونها توفر مرجعية واضحة للمدققين وتساعد في تقييم الأداء (Ardha, Riwayatanti, & Abdul Haris, 2025)، لذلك فإن فعالية وظيفة التدقيق الداخلي تعتمد على مستوى الكفاءة والاحترافية والموارد المتاحة، وتعد عنصرا أساسيا في تحسين نتائج التدقيق العام وتعزيز الحوكمة (Abubakari, Ayimpoya, & Namooog, 2025)

يدعم التدقيق الداخلي السلوك الأخلاقي للمدققين الداخليين، وهو شرط ضروري لتحقيق وظيفة تدقيق داخلي فعالة، حتى وإن توفرت عوامل أخرى مساعدة، وتعد هذه السلوكيات عاملا وسيطا مهما يمكنه تحسين العلاقة بين دعم الإدارة وفعالية التدقيق، وبين الرقابة الداخلية الفعالة وفعالية التدقيق (Badamasi, Binti Ahmad, & Bin Ghazali, 2024).

أما جودة التدقيق الداخلي فتعتمد على عدة سمات رئيسية، أبرزها الكفاءة والموضوعية، فالكفاءة تشير إلى مؤهلات المدقق، ومعرفته، وخبراته المتخصصة، والتي تكتسب من خلال التعليم الرسمي، والشهادات المهنية، والمشاركة الفعالة في البرامج التدريبية، وتعد الكفاءة شرطا ضروريا لتقديم تدقيق عالي الجودة يمكن أن يعتمد عليه خارجيا، أما الموضوعية فتعني حيادية المدقق الداخلي أثناء جمع وتقييم وعرض المعلومات، دون التأثر بمصالح شخصية أو ضغوط خارجية، وهي سمة جوهرية يجب أن يتحلى بها المدققون، وكلما ارتفع مستوى الموضوعية، ارتفعت جودة مخرجات

الفصل الأول: الدراسات السابقة للآليات الداخلية للحوكمة وإدارة لمخاطر المالية

التدقيق الداخلي، إضافة إلى أن الكفاءة والموضوعية معا تشكلان الأساس لإنتاج تدقيق داخلي عالي الجودة، والذي يمكن أن يستخدم كمصدر موثوق به من قبل المدققين الخارجيين، ويساهم في تجنب الازدواجية في العمل، وبالتالي خفض تكاليف التدقيق الخارجي، وقد أكد العديد من الباحثين أن هذه السمات تؤثر إيجابيا على جودة التدقيق الداخلي، مما يعزز من دوره كأداة فعالة في دعم الحوكمة وتحقيق الكفاءة التنظيمية (Wilamsari, Musriati, & Cahyaningati, 2024)، كما تعد جودة التدقيق الداخلي انعكاسا لقدرة المدقق على اكتشاف الأخطاء والإبلاغ عنها في النظام المحاسبي، وذلك بالاعتماد على معايير التدقيق والرقابة الداخلية، وتتطلب هذه الجودة التزاما مهنيا من المدققين، ويشمل الحصول على بيانات دقيقة وخالية من التلاعب، إلى جانب تحمل المسؤولية في تنفيذ المهام المكلفين بها، ويوصى بتطوير جودة التدقيق الداخلي من خلال تعزيز خبرات المدققين في تدقيق نظم المعلومات، خصوصا من حيث الساعات العملية، ورفع مستوى المساءلة المهنية لضمان نتائج تتماشى مع متطلبات العمل المؤسسي (Sari & Rakhmat, 2024)، ومن العوامل المؤثرة في جودة التدقيق الداخلي، مثل مؤهلات المدققين وخبراتهم، استقلاليتهم، أجورهم، ومدى التزامهم بالمعايير المهنية، حيث تؤثر هذه العوامل مجتمعة على دقة التقارير المدققة وجودتها، لأن بعض الإدارات قد تسعى إلى التلاعب بالقوائم المالية باستغلال الثغرات في المعايير المحاسبية، مما يستدعي تطبيق المعايير المهنية المصاحبة للتطورات التكنولوجية الحديثة، والالتزام بمبادئ الحوكمة لتحسين جودة التدقيق والحد من الممارسات غير الأخلاقية (Malak, Al- Gburi, & Alshammari, 2025)، من جهة أخرى فالتدقيق الداخلي يعد جزءا أساسيا من نظام الرقابة داخل المؤسسة، وأحد المكونات الجوهرية لجودة التدقيق بشكل عام (Burca, Badea florea, & Preda, 2024).

وفقا للمعايير المهنية، يتمثل دور وظيفة التدقيق الداخلي في مراقبة أداء نظام الرقابة الداخلية، حيث يتعين على المدقق الداخلي فهم هذا النظام بدرجة كافية لتحديد الأنشطة ذات الصلة، كما تم التأكيد على أن التدقيق الداخلي يعد جزءا من نظام الرقابة الشاملة، ويهدف إلى قياس وتقييم مدى فعالية باقي عناصر الرقابة الداخلية، كما أن مهام التدقيق الداخلي تشمل التحقق من كفاءة وفعالية النظم والإجراءات المطبقة، والتحقق من دقة البيانات المحاسبية، وضمان امتثال مختلف الوحدات التنظيمية للسياسات، فالتدقيق الداخلي يمثل دورا محوريا في تعزيز الرقابة داخل المؤسسات، لا سيما في ظل تزايد المخاطر والتحديات، مما يجعله أداة ضرورية لضمان الكفاءة والامتثال وتقليل فرص الاحتيال والانحرافات التشغيلية (Siga, Herdi, & Dekrita, 2024)، وبما أن التدقيق الداخلي يعتبر جزءا من نظام الرقابة الداخلية فهو يعنى بتقييم العمليات، والتحقق من سلامة الإجراءات، وتقديم توصيات للتحسين، ويتكامل مع عناصر النظام الداخلي الأخرى مثل تقييم المخاطر، المراقبة، الاتصال، نشاطات الرقابة، ويساهم في

كشفت أوجه القصور وتحسين الأداء العام (Ehiagwina, Akintayo, kolapo, & Akinloye, 2024)، حيث يعد التدقيق الداخلي أحد الإجراءات الأساسية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة من خلال دعم فعالية نظام الرقابة الداخلية، فالتدقيق الداخلي لا يمكن فصله عن الرقابة الداخلية، إذ يعد مكوناً مهماً في عملياتها، حيث يساهم من خلال تقييم الفعالية والكفاءة والكفاية في تحسين الرقابة ذاتها، كما يؤدي المدققون الداخليون دوراً في التركيز على المناطق عالية المخاطر، وضع ومراجعة برامج الوقاية من المخاطر، واختبار نظام الرقابة الداخلية، كذلك يقدمون المشورة للإدارة حول مدى كفاءة وفعالية الرقابة، ويقترحون تحسينات، ويتابعون تنفيذ التوصيات لضمان التطبيق الفعلي، إلا أن غياب التدقيق الداخلي المستقل والفعال يضعف عملية الرقابة الداخلية (Sumadi & Baunitri, 2025)، لكونه أحد أشكال ومكونات نظام الرقابة الداخلية (Biduri, Maryanti, Soeprijanto, & Angga Firmata, 2025)، والذي يهدف إلى تقييم مدى فعالية العمليات الداخلية للمؤسسة من خلال ضمان الالتزام بالقوانين والسياسات والإجراءات، والتحقق من صحة السجلات المحاسبية، والكشف عن حالات الاحتيال، وتقييم كفاءة العمليات (Liu, Jingyu, Yanhan, Guo, & Zhao, 2024).

يعد التدقيق الداخلي كأحد العوامل التي قد تؤثر على أتعاب التدقيق التي تدفعها المؤسسات لمكاتب المحاسبة العامة، فتأثير التدقيق الداخلي على أتعاب التدقيق يمكن أن يختلف تبعاً للطريقة التي تتبعها المؤسسة في اختيار المدقق الخارجي، ووفقاً لمنهج العرض (Supply Approach)، فإن وجود نظام رقابة داخلية جيد بفضل نشاط المدققين الداخليين يساهم في تسهيل عمل المدقق الخارجي من خلال تحسين النظام الرقابي للمؤسسة، مما يسمح له بجمع أدلة موثوقة بسهولة أكبر، وبالتالي تقليل الجهد المبذول وخفض أتعاب التدقيق (Junita & Pratiwi, 2023)، أما في منهج الطلب (Demand Approach)، فإن المؤسسات التي تطبق التدقيق الداخلي بكفاءة غالباً ما تكون على استعداد لدفع أتعاب تدقيق أعلى مقابل الحصول على جودة تدقيق عالية، ما يؤدي إلى تأثير إيجابي للتدقيق الداخلي على أتعاب التدقيق (Alamsyah & Januarti, 2024).

في ضوء التحول الرقمي المتسارع، بات لزاماً على وظيفة التدقيق الداخلي أن تتجاوز الأساليب التقليدية إلى نماذج ضمان متقدمة مدعومة بالتكنولوجيا، حيث لم يعد التدقيق الداخلي مجرد أداة للمراجعة بأثر رجعي، بل أصبح مطالباً بتقديم رؤى استراتيجية آنية مبنية على البيانات لدعم الحوكمة واتخاذ القرار، لذلك برزت الحاجة إلى إعادة تصميم منهجيات التدقيق، ونماذج الكفاءات، والأطر التقييمية، واستراتيجيات التفاعل مع أصحاب المصلحة، كما تزداد أهمية توظيف تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، وأتمتة العمليات، وتحليل البيانات لتعزيز فعالية وكفاءة وتأثير

الفصل الأول: الدراسات السابقة للآليات الداخلية للحوكمة وإدارة لمخاطر المالية

التدقيق الداخلي، وتحقيق التخطيط الديناميكي، والمراقبة الفورية للمخاطر، والامتثال التنظيمي القوي، ويتطلب هذا التحول أيضا التعاون بين القطاعين العام والخاص لتبادل المعرفة، وتوحيد المعايير، وتحفيز الابتكار في ممارسات التدقيق، إلى جانب دعم الإدارة العليا، وتطوير مهارات المدققين، وضمان تكامل الأدوات الرقمية ضمن الأنظمة المؤسسية، ويقتضي نجاح هذا التحول ترسيخ ثقافة تدقيق مرنة وقابلة للتكيف، وتطبيق تقنيات التدقيق المستمر، وتخطيط التدقيق المبني على المخاطر، إلى جانب إدارة فعالة للتغيير داخل المؤسسة، وبعد تحويل التدقيق الداخلي في العصر الرقمي عملية مستمرة تتطلب استثمارا دائما في التكنولوجيا، التدريب، وتحسين الإجراءات لضمان فاعلية واستدامة وظيفة التدقيق الداخلي (Ilori, 2024)، لذلك فالتدقيق الداخلي يتطلب حلولاً مبتكرة وآمنة في بيئة الأعمال الحالية، في ظل الضغوط التنافسية المتزايدة وتكرار السلوكيات الخطرة وغير القانونية (Gao, 2025).

شهدت ممارسات التدقيق الداخلي تحولات كبيرة نتيجة التغييرات في العمليات التجارية، والمتطلبات التنظيمية، والتقدم التكنولوجي، فقد كانت الأنظمة التقليدية للتدقيق الداخلي تعتمد بشكل كبير على الإجراءات اليدوية، مثل التوثيق الورقي، وقوائم المراجعة، وأخذ العينات الدورية، لكنها أصبحت غير فعالة في ظل التعقيد المتزايد للبيئة التنظيمية الحديثة، حيث لم تعد الأساليب اليدوية قادرة على التعامل مع المخاطر الفورية، وحجم البيانات الكبير، ومتطلبات التقارير المتكاملة، كما أن المخاطر المتغيرة، مثل الاحتيال المالي وعدم الكفاءة التشغيلية، تستدعي نهجا مرنا وقائما على التكنولوجيا في التدقيق الداخلي، إذ أن الاعتماد فقط على البيانات التاريخية قد يؤدي إلى عدم اكتشاف المخاطر الناشئة، ولقد أصبح إدماج التكنولوجيا في التدقيق الداخلي ضرورة، نظرا لما توفره من مزايا، أهمها القدرة على معالجة كميات ضخمة من البيانات وتحليلها في الوقت الفعلي، كما أن أدوات التحليل المدعومة بالذكاء الاصطناعي تمكن من اكتشاف الأنماط والانحرافات وتوقع المخاطر قبل حدوثها، وتساهم أتمتة العمليات الروبوتية في إنجاز المهام المتكررة مثل استخراج البيانات، والتسوية، وإعداد التقارير، مما يسمح للمدققين بالتركيز على التقييمات الاستراتيجية وتقديم رؤى ذات قيمة مضافة، وتمكن أدوات التصور ولوحات المتابعة في الوقت الحقيقي من الوصول السريع إلى نتائج التدقيق، ما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات فعالة في الوقت المناسب، ولذلك، يعد اعتماد المؤسسات لنهج تدريجي في تبني التكنولوجيا في وظيفة التدقيق الداخلي أمرا بالغ الأهمية، على أن يبدأ التنفيذ بالمجالات ذات الأولوية، مع ضرورة بناء إطار حوكمة قوي، وبرامج تدريب فعالة تجهز المدققين لاستخدام التقنيات الحديثة بكفاءة (Kusayini, 2024)، ورغم الفوائد الكبيرة لهذه التقنيات، إلا أن هناك تحديات في اعتمادها، مثل محدودية الموارد، وضعف القدرات المؤسسية، وقصور تدريب المدققين (Yanuarisa, Irianto, 2025)، لذلك ينصح باتباع نهج تدريجي في اعتماد التكنولوجيا، إلى جانب

الفصل الأول: الدراسات السابقة للآليات الداخلية للحوكمة وإدارة المخاطر المالية

تطوير برامج تدريب قوية لضمان جاهزية المدققين الداخليين لاستخدام هذه الأدوات بكفاءة، وبوجه عام، يعد التحول الرقمي في وظيفة التدقيق الداخلي ضرورة استراتيجية لتحقيق المرونة وتعزيز الرقابة على المخاطر ودعم الاستدامة طويلة الأجل (Oko-Odion & Ruth Udoh, 2024).

يكتسب التدقيق الداخلي أهمية متزايدة في ظل التطورات التكنولوجية والعمولة، حيث يتوقع منه تقديم تحليلات مدروسة وموثوقة قائمة على المخاطر، إلى جانب طرح توصيات بناءة تساهم في تعزيز إمكانيات المؤسسة، وتبرز في هذا السياق ضرورة إعادة النظر في مفاهيم التدقيق الداخلي لمواكبة التحولات في بيئة الأعمال، بما في ذلك توحيد دورات عمل التدقيق الداخلي وتطوير منهجياته، ويختلف مسار التطور في هذا المجال من مؤسسة لأخرى تبعاً لقدرتها على تبني التغيير وتجريب طرق جديدة في تنظيم أنشطة التدقيق الداخلي (Virginus, 2020)، فالدور المتزايد للتدقيق الداخلي يرتبط بمتطلبات جديدة ناجمة عن التطورات التكنولوجية والعمولة، مما يفرض ضرورة أن يتحلى التدقيق الداخلي بالمرونة والقدرة على التكيف وإعادة التمرکز من أجل تلبية توقعات مستخدمي المعلومات الإدارية، لذلك فإن التدقيق الداخلي مطالب بإصدار استنتاجات تحليلية قائمة على تقييم المخاطر وتقديم توصيات بناءة تساهم في تعزيز قدرات المؤسسة، والهياكل التقليدية للتدقيق الداخلي قد تحتاج إلى إعادة تفكير من أجل التكيف مع البيئة المعقدة والمتشابكة للأعمال المعاصرة، وتلبية تطلعات أصحاب المصلحة من حيث سرعة وجودة الخدمات المقدمة (Shaikan, Hushko, & Nieizviestna, 2024)، لذا أصبح من الضروري أن يتبنى التدقيق الداخلي منهجيات قائمة على البيانات، وأن يعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي مثل الشبكات العصبية، مما يعزز الجودة والكفاءة في وظائف التدقيق، وهو ما يلزم المدققين الداخليين التكيف مع هذا التطور التكنولوجي المستمر، من خلال رفع مستوى المهارات الفنية لديهم ومواكبة التحول الرقمي، من أجل الحفاظ على الشفافية والمساءلة وتعزيز جودة التدقيق الداخلي (Gokoglan, Sevim, & Kilic, 2025)، فالمدققين الداخليين في بيئة التكنولوجيا المالية مطالبون بفهم الأنظمة المعقدة والتقنيات الحديثة مع التركيز على الامتثال التنظيمي واستمرارية الأعمال، مما يعزز من دورهم كمكون أساسي في الحوكمة الفعالة وتوفير قيمة مضافة للمؤسسة (Ahmad & Al-Shayeb, 2025).

المطلب الثالث: الدراسات السابقة الخاصة بلجنة التدقيق

تعتبر لجنة التدقيق إحدى مكونات الحوكمة (Obeitoh, Yusuf, & Abdulateef, 2023)، وجهة مستقلة تشكلها عادة مجالس الإدارة أو الهيئات الرقابية العليا بهدف تعزيز وظيفة الرقابة داخل المؤسسة، لا سيما في الجوانب المرتبطة بالتقارير المالية وإدارة المخاطر وجودة التدقيق، ولا ترتبط بوجهات نظر أو

مصالح داخلية، بل تعمل وفق معايير مهنية لدعم أنظمة الرقابة الداخلية، كما تتولى دورا رقابيا في ما يخص الإفصاح المالي، وإدارة المخاطر، وتنفيذ عمليات التدقيق، وتطبيق مبادئ الحوكمة (Andardini, Erlina, & Abdhy, 2024) ، لكونها أداة رقابية تمكن مجلس المفوضين من مراقبة عمل الإدارة التنفيذية بشكل فعال (Amara, Bourouis, Alshdaifat, Bouzgarrou, & Al Amosh, 2025) وتكون مسؤولة أمام مجلس المفوضين لتعزيز إشرافه على أداء مدير المؤسسة & (Afrianti, Hutabarat, Rachmawati, & Tobing, 2024) ، وإلى جانب دورها الإشرافي والرقابي، تؤدي أيضا دورا استشاريا (Naim, et al., 2025).

تضم لجنة التدقيق ثلاثة أعضاء على الأقل، أحدهم مفوض مستقل في المؤسسة والطرفان الآخران مستقلان من خارج المؤسسة (Yamani, 2025) ، ويجب أن تكون اللجنة مستقلة وخالية من تأثير إدارة المؤسسة (Rosa, Dwita, & Hayati, 2025)، حيث يضم فريق اللجنة عادة مديرين، أشخاصا ذوي خبرة مالية، وممثلين عن المساهمين، ويتيح أن يكون رئيس اللجنة إما مديرا أو ممثلا عن المساهمين، أما بخصوص المعرفة المالية فتم تعريفها على أنها الخبرة المكتسبة من العمل في مجالات المحاسبة أو المالية، وتشمل الأشخاص الحاصلين على شهادات مهنية في المحاسبة أو المالية، أو من عملوا في إدارات مالية (Chukwu, Q. k, & Okoba, 2024)، مع وجود وجود خبير مالي واحد على الأقل في اللجنة، وأن تتكون من أعضاء غير تنفيذيين، وتجتمع مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر (Madaki, Musa, Umar, & Rabi, 2025) ، ما قد يساهم بشكل فعال في تسريع عملية إعداد التقارير المالية المدققة، كون تعقيد المؤسسات قد يؤدي إلى حدوث مشكلات إدارية وزيادة فجوة المعلومات، ما قد يسبب تأخرا في إصدار التقارير، وهنا يظهر دور رئيس لجنة التدقيق ذو الخبرة المحاسبية في معالجة هذه التحديات والحد من حالات عدم الانتظام في السجلات المحاسبية، لا سيما في المؤسسات التي لديها عدد كبير من الفروع أو المؤسسات التابعة، فوجود رئيس لجنة تدقيق يمتلك خبرة محاسبية يمكن أن يخفف من التأثير السلبي لتعقيد المؤسسة على تأخر التدقيق، من خلال تحسين الرقابة والإشراف على عملية إعداد التقارير، وتسريع إصدار تقرير المدقق الخارجي (Alisa & Rusvina, 2025) .

تلعب لجنة التدقيق دور الوسيط بين مجلس المفوضين، الإدارة، والمساهمين لضمان وجود إشراف فعال، حيث تهدف إلى دعم مجلس المفوضين في أداء وظيفة الرقابة، وتعزيز أنظمة المحاسبة وإدارة المخاطر، وتقييم وتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل المؤسسة (Saputra & Setiawan, 2025) ، كونها تعد كأحد العوامل المؤثرة على جودة التدقيق، حيث تم اعتبارها جزءا من مجلس مفوضي المؤسسة، وتحمل مسؤولية دعم استقلالية المدقق من

الفصل الأول: الدراسات السابقة للآليات الداخلية للحوكمة وإدارة لمخاطر المالية

تؤدي لجنة التدقيق دورا محوريا في هيكل الحوكمة المؤسسية، حيث تعد آلية أساسية لضمان الشفافية والمساءلة وسلامة التقارير المالية، وتتكون عادة من أعضاء مستقلين ذوي خبرة في المحاسبة والمالية، وتكلف بمسؤوليات متعددة تشمل الإشراف على عملية إعداد التقارير المالية، مراجعة نظم الرقابة الداخلية، مراقبة عمليات التدقيق، وضمان الالتزام بالقوانين والتشريعات، كما تمثل حلقة وصل بين الإدارة والمدققين ومجلس الإدارة بما يتيح تقييما نقديا لصحة الوضع المالي للمؤسسة والحد من مخاطر الأخطاء المالية والممارسات الاحتياطية، وتكتسب لجنة التدقيق أهمية متزايدة في ضوء القضايا المالية التي شهدتها الأسواق، مما أبرز الحاجة لتعزيز آليات الحوكمة والرقابة، لذلك يتوقع من لجنة التدقيق التعاون مع المدققين الخارجيين لتوفير طبقة إضافية من الرقابة، بما يعزز مصداقية التقارير المالية، وفي ظل بيئة تنظيمية متطورة وتزايد المطالب بالمساءلة، تبرز الحاجة إلى تعزيز دور لجنة التدقيق لضمان النزاهة المالية وثقة المستثمرين، باعتبارها عنصرا حاسما في استدامة ومصداقية المؤسسات (Thaker & Dani, 2025).

تلعب لجنة التدقيق دورا مهما في مراقبة تخطيط وتنفيذ وتقييم نتائج التدقيق، بالإضافة إلى الرقابة الداخلية والإشراف على إعداد التقارير المالية بما يتماشى مع المبادئ المحاسبية المعمول بها (Jesni & Santi, 2023)، حيث تقوم بالإشراف على عمليات التقارير المالية، ونظم الرقابة الداخلية، والتعامل مع المدققين الخارجيين، مما يجعلها خط الدفاع الأول ضد المخالفات المالية، وتقاس مدى فعالية اللجنة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الإشراف، الاستقلالية، والتواصل، حيث يشير الإشراف إلى مسؤولية اللجنة في مراجعة البيانات المالية وضمان الامتثال للأنظمة، بينما تركز الاستقلالية على حيادية أعضاء اللجنة بعيدا عن تأثير الإدارة التنفيذية، وهو ما يعد ضروريا لاتخاذ قرارات موضوعية، أما التواصل فيرتبط بجودة وتكرار التفاعلات بين لجنة التدقيق والمدققين الخارجيين والمعنيين الآخرين داخل المؤسسة، ويعد عنصرا أساسيا في كشف المشكلات والتعامل معها بفعالية، وتؤدي اللجان التي تتصف بالاستقلالية، وتضم خبراء ماليين، وتتمتع بقدرة تواصل فعالة، دورا مهما في تعزيز فاعلية التدقيق وتقليل الانحرافات الإدارية (Hussaini & Gololo, 2025).

إضافة إلى أن لجنة التدقيق تتحمل مسؤولية الرقابة على عملية المحاسبة لضمان تقديم معلومات موثوقة وملائمة للمستثمرين (Yamin & Aryati, 2024)، كما تعتبر جهة رقابية محورية في الحد من مخاطر التلاعب بالأرباح (Marina, Sa'diyah, & Nuraini, 2025)، وتسند إليها مسؤولية الحد من تضارب المصالح المحتملة بين الإدارة ومالكي المؤسسة، وتعد فعالية لجنة التدقيق عاملا أساسيا في دعم شفافية التقارير المالية وتقليل الممارسات المحاسبية الانتهازية (Hoor, Farzaneh, & Askarany, 2025)، فمن ضمن مهام لجنة التدقيق مراجعة القضايا المحاسبية الجوهرية والبيانات المالية المرحلية، والتواصل مع المدققين الخارجيين حول النتائج

الفصل الأول: الدراسات السابقة للآليات الداخلية للحوكمة وإدارة لمخاطر المالية

والملاحظات الناتجة عن التدقيق، كما تقع تحت مسؤولية اللجنة مهام تعيين المدققين، وتحديد أتعابهم، والإشراف على أدائهم، ويجب توفر الخبرات المتخصصة داخل لجنة التدقيق، حيث إن توافر الخبرات المحاسبية وغير المحاسبية يعزز من جودة التدقيق ويساهم في اكتشاف نقاط الضعف في النظام الرقابي الداخلي، كما أن وجود مثل هذه الخبرات يمكن اللجنة من التعامل مع قضايا التقارير المالية بشكل أكثر فاعلية، ويعزز من قدرة المدققين على اتخاذ القرارات الصحيحة (Rahman M. , 2024).

تمثل مسؤوليات لجنة التدقيق أيضا في التحقق من امتثال المؤسسات لمعايير التقارير غير المالية، وتوفير معلومات دقيقة وشفافة لأصحاب المصلحة (Sihombing & Nurhaliza, 2025)، وتشمل أدوارها تقديم التوصيات بشأن تعيين أو عزل المدققين الخارجيين، مراجعة خطاب تعيين المدقق الخارجي وأتعابه، مراجعة تقرير المدقق الخارجي وخطاب الإدارة، الإشراف على أداء المدقق الخارجي وضمان التزامه بالمعايير المهنية، وتقييم نطاق وخطط تشغيل المؤسسة (Uchenna, Abugu Nneka, & Umeh Anthony, 2024).

تمثل لجنة التدقيق إحدى لجان مجلس الإدارة المسؤولة عن الإشراف على المعلومات المالية من خلال مراجعة المعلومات المتاحة للمساهمين والمستخدمين الآخرين، وتعتبر خصائص لجنة التدقيق مثل الخبرة المالية لأعضائها، حجم اللجنة، واستقلاليتها من العوامل المؤثرة في تعزيز جودة التقارير المالية، فوجود أعضاء ذوي خبرة مالية يساعد في فحص البيانات المالية وكشف أي خلل محتمل، كما أن اللجان الأكبر قد تكون أكثر فاعلية بسبب تنوع الخبرات، وتشكل الاستقلالية عاملا أساسيا، حيث يكون الأعضاء المستقلون أكثر قدرة على مراقبة الإدارة بشكل محايد، خاصة عند تقييم أداء المدقق الخارجي، ويساهم الدور الرقابي للجنة في تحسين دقة المعلومات المالية، وتحقيق الشفافية، خاصة في ظل ضعف آليات الحوكمة، كما أن تشكيل لجنة التدقيق يحسن جودة الإفصاح والمساءلة في التقارير المالية، وترتبط فعالية لجنة التدقيق بتوفر مهارات متخصصة في المحاسبة والمراجعة لدى أعضائها، وهو ما دفع جهات تنظيمية مثل بورصة نيويورك والجمعيات المهنية إلى فرض شروط تتعلق بالخبرة المالية (Zadeh, Askarany , 2023) (Shirzad, & Faghani, 2023)، إلا أن الإفراط في الاستقلالية قد يؤدي إلى ضعف فهم خصوصية المؤسسة والتأخر في اتخاذ القرارات التشغيلية كما أن الحجم أو الاستقلالية وحدهما قد لا يكونان كافيين لضمان فعالية اللجنة ما لم يدعمهما بالكفاءة الفنية والخبرة (Ohonba & Omoregie, 2025)، كما أن وجود خبراء ماليين داخل لجنة التدقيق يعزز التعاون مع المدقق الخارجي (Adamu, Musa Muhammad, & Teriyma, 2024) إضافة إلى عدد الاجتماعات التي لها تأثير مباشر في مراقبة سلوك الإدارة والحد من التلاعب بالسجلات، فلجنة التدقيق تعمل على مراجعة البيانات المالية وتقييم سياسات المحاسبة، ما يساهم في تحسين الإفصاح المالي،

وتقليل الفجوة المعلوماتية بين الإدارة وأصحاب المصالح (Bako, 2024) ، تعقد هذه الاجتماعات بانتظام لمناقشة البيانات المالية وضوابط المحاسبة الداخلية وإجراءات التدقيق، بالتعاون مع المديرين الماليين والمدققين الخارجيين (Adamu & Ugwudioha, 2025)، حيث تلعب دورا في تبادل الأفكار والمعرفة المتعلقة بالقرارات التي يجب اتخاذها لصالح جميع أصحاب المصلحة، ومنها القرارات الخاصة بالإفصاح الاجتماعي للمؤسسة، كما أن جودة لجنة التدقيق تعزز قدرتها على فهم المعنى الاستراتيجي للإفصاح عن المعلومات وفهم احتياجات أصحاب المصلحة عموما، مما يمكن اللجنة من تشجيع الإدارة على استخدام ممارسات الإفصاح عن تقارير الاستدامة كوسيلة للتواصل بين المؤسسة وأصحاب المصلحة (Hambali, Widarwati, & E. Wityasminingsih, 2025) ، ويعد زيادة عدد الاجتماعات مؤشرا على التزام اللجنة بمهامها الرقابية، مما يمكن أن ينعكس إيجابا على أداء المؤسسات (Merter & Ozer, 2024)، وانتظامها يتيح للجنة مناقشة القضايا الجوهرية المتعلقة باستمرارية المؤسسة والتفاعل السريع مع التغيرات المالية (Orijinta, Otiedhe, & Udoezika, 2025) ، كما أن الحجم المناسب للجنة التدقيق ضروري لتحقيق التنوع في الخبرات، مما يعزز من فعاليتها، فحجم اللجنة له تأثير مباشر على جودة الحوكمة، كون اللجان الأكبر يمكن أن تساهم في تحسين الرقابة الاستراتيجية، نظرا لتنوع الخبرات والرؤى، إلا أن الحجم الكبير المفرط قد يؤدي إلى مشاكل تنسيقية وضعف في اتخاذ القرارات (Karim, Md. , & Kuri, 2024) ، إضافة لذلك فإن زيادة عدد الأعضاء قد تعزز من جودة الرقابة إذا استخدمت الخبرات المتوفرة بفعالية، لكنها قد تؤدي إلى انخفاض التركيز والمشاركة، أما تقليل العدد فقد يضعف تنوع الخبرات، مما يقلل الفعالية (Sajidan & Husnaini, 2025)، إضافة إلى ضرورة تنوع الجنس (ACG) ضمن اللجنة، لأن وجود نسبة أعلى من النساء يضيف وجهات نظر مختلفة وأساليب رقابية متميزة تعزز جودة المراقبة والشفافية (Ali & Wodajio, 2025) ، والذي ينظر إليه أيضا كأحد مؤشرات الحوكمة المتقدمة، ويعتقد أنه يساهم في تحسين فعالية اتخاذ القرار داخل اللجنة (Saeed, Aisha, & Jonathan bahago, 2025) ، وتعزيز جودة الرقابة والكشف عن التلاعب المالي (Rifany, Trisnawati, & Kholillulloh, 2024) ، وإضفاء رؤى متعددة وحرصا أكبر على الشفافية (Ofor, Ifeoma , & Eunice, 2022) ، فوجود امرأة واحدة على الأقل في لجنة التدقيق يقلل من احتمالية إعادة صياغة البيانات المالية، ويحد من إدارة الأرباح، ما يعكس جودة أفضل في إعداد التقارير المالية (Elhadary & Amin, 2025) ، نظرا لما تتميز به المرأة من خصائص مثل الحذر، والانضباط، والدقة في تقييم المعلومات المالية (Wahyoedi, Andrestio, Yuliati, & Sinaga, 2024) ، هذه الخصائص تساهم في تحسين جودة الرقابة وتقليل التحيز الإداري (Jacob, Eniola, & Adebisi, 2023) ، ولا تعمل بشكل منفصل

عن بعضها البعض، بل تشكل معا نظاما رقابيا يواكب معايير التنمية المستدامة ومتطلبات الشفافية، محولة تأثير لجنة التدقيق من إشراف مالي بحت إلى عنصر جوهري في دعم الأداء طويل الأجل من خلال تحسين جودة الإفصاحات غير المالية المتعلقة بالمسؤولية البيئية والاجتماعية (Santonastaso, Macchioni, & Zagaria, 2025) ، ففعالية لجنة التدقيق تعتمد على تكامل هذه الخصائص (Ibe, Okpanachi, Friday, & Okechukwu, 2025) ، كما أن وجود لجنة تدقيق فعالة يحسن الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، حيث تعمل اللجنة كحلقة وصل بين مجلس الإدارة والمدققين الخارجيين، تعزز من مصداقية التقارير، وتقلل من فرص التلاعب، وتقوي ثقة أصحاب المصالح (Sobhan, Mim, & Rahman, 2024) .

تبرز نظرية الوكالة الحاجة إلى لجان تدقيق فعالة لتقليص فجوة المعلومات وتقليل تضارب المصالح، بينما ترى نظرية الاعتماد على الموارد أن لجان التدقيق المجتهدة توفر للمؤسسة المهارات والمعرفة الضرورية لمواجهة التحديات التشغيلية المعقدة وتعزيز الكفاءة (Aigienohuwa & Irowa-Omoregie, 2025) ، إضافة إلى نظرية الإشارات البديهية، التي تشير إلى أن الجهات التنظيمية والمستثمرين يستخدمون خصائص لجنة التدقيق كمؤشرات سريعة (heuristics) للحكم على جودة الحوكمة داخل المؤسسة فوجود خبراء ماليين مستقلين ضمن لجنة التدقيق إشارة إيجابية إلى السوق والمنظمين بأن المؤسسة تتمتع بنظام رقابي داخلي قوي، مما قد يقلل من احتمال تعرض المؤسسة للتدقيق التنظيمي المكثف (Ma, Shi, Yu, & Zhou, 2025).

إضافة إلى أن لجان التدقيق المجتهدة يمكن أن تحد من السلوك الانتهازي للإدارة، وتدعم الكفاءة التشغيلية، كما أنها تساهم في تحسين ممارسات الحوكمة العامة من خلال دورها في الرقابة على التقارير المالية وضمن الامتثال، وبالتالي فإن اجتهاد لجنة التدقيق يعد عنصرا مهما في تعزيز كفاءة المؤسسة (Alomair & S. Al Naim, 2025) ، كما أن الدور الحاسم الذي تؤديه فعالية لجنة التدقيق في تعزيز ثقة المستثمرين والتأثير على تقييم السوق، تجذب مستثمرين طويلي الأجل وتتمتع بمصداقية سوقية أكبر، حيث تعمل كجهة فرعية تابعة لمجلس الإدارة وتشكل خط دفاع ضد الأخطاء المالية والغش، مما يجعل دورها أساسيا في نزاهة المؤسسات وثقة السوق (Chad, 2025) ، إلا أن وجود لجنة التدقيق قد يكون مدفوعا بضغط تشريعي أو تقليدي، أكثر منه نابعا من رغبة حقيقية في الرقابة الفعالة، لذا فإن تقييم فعاليتها لا يقتصر فقط على هيكلها التنظيمي بل يجب أن يرتبط أيضا بمستوى تأثيرها الفعلي في قرارات الإدارة (Wijaya & Mansula Kweniati, 2024) ، إضافة إلى إمكانية مساهمة فعالية لجنة التدقيق في تشجيع الإفصاح الأوسع عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (Flayyih, Ayyed Hadi, Al-

(Musah, Shiblawi, & Khiari, 2024)، نتيجة الرقابة المشددة التي تمارسها على السياسات المؤسسية،
(Ayaiga, Blay, & Okyere, 2025).

يعد التواصل الفعال والتقارير المنتظمة للجنة التدقيق مع قيادة المؤسسة أمرا جوهريا لضمان فاعلية اللجنة، على الرغم من أن اجتماعاتها لا تكون علنية بسبب طبيعة مناقشاتها الحساسة (Ramadhan & Gani, 2023)، أما كفاءة لجنة التدقيق تعد السمة الأكثر أهمية من بين سمات اللجنة في التأثير على الاستدامة المالية للهيئات المحلية، وذلك وفقا لتحليل مصفوفة الأهمية والأداء (IPMA) مما يعزز من أهمية الاهتمام بتأهيل أعضاء لجنة التدقيق لتعزيز فعالية الاستدامة المالية (Agyemang & Modisane, 2025)، من خلال أدوار لجنة التدقيق الإشرافية، تعد آلية مهمة للحد من عدم تماثل المعلومات (Okolo & Sinebe, 2025)، والذي قد يساهم في التأثير على تأخير إصدار التقارير المالية (Virginus, 2020).

كما تعمل اللجنة على تقييم أعمال المراجع الخارجي بكفاءة (Dehcheshmeh, Dehkordi, & Dehkordi, 2023)، والحد من سوء التصرف المالي، من خلال وظائفها الرقابية، خصوصا في ظل التحديات التي تواجه الأسواق الناشئة (Nnam & Onyekachi, 2025)، فقد أشار المعيار الدولي للتدقيق (ISA 260) الذي ينظم آليات التواصل بين المدققين الخارجيين ولجنة التدقيق، ويلزم بتقديم معلومات شاملة عن نطاق التدقيق، نتائجها، الصعوبات التي تمت مواجهتها، وأي تهديدات لاستقلالية المدققين، ويجب أن تستمر في مراقبة عملية التدقيق طوال فترة تنفيذ المهمة وليس فقط عند اختيار مؤسسة التدقيق، وتعد لجنة التدقيق نقطة البداية المستقلة في عملية التدقيق، وأن عليها مسؤولية فحص التهديدات المحتملة للاستقلالية والتضارب في المصالح بالتعاون مع المدققين الخارجيين قبل وبعد تعيينهم، مع غياب توجيهات دقيقة في بعض الأنظمة حول كيفية معالجة هذه التحديات، وهو ما يبرز أهمية الكفاءة المهنية والالتزام الأخلاقي لأعضاء اللجنة (Dachevski & Ackers, 2024)، ونظرا لدورها الرقابي وتفاعلها المباشر مع كل من المدققين الداخليين والخارجيين، فإن لجنة التدقيق تحتل موقعا استراتيجيا يؤهلها للتأثير على جودة ومدى الإفصاح عن المخاطر المالية في البيانات المالية للمؤسسات (Yahaya O. a., 2025)، ما يمكنها من الكشف عن الأخطاء والانحرافات في القوائم المالية (Dwi & Rahayu, 2024).

فلجنة التدقيق كعنصر جوهري في تعزيز فعالية الحوكمة تتجاوز الالتزام الشكلي باللوائح إلى التأثير العملي في جودة الرقابة والإفصاح المالي، ورغم الإصلاحات التنظيمية تم التأكيد على أن لجنة التدقيق لا تؤثر فقط على الجوانب الفنية، بل تلعب دورا أساسيا في تشكيل بيئة الحوكمة من خلال التمثيل المتنوع واتخاذ القرار المبني على الخبرة والوعي

(Amara, Bourouis, Alshdaifat, Bouzgarrou, & Elbardan, 2025)، حيث تقاس

جودة اللجنة من خلال أربعة جوانب رئيسية: النشاط، الاستقلالية، الخبرة، ووجود تنوع بين الجنسين (An, 2023).

المطلب الرابع: الدراسات السابقة الخاصة بإدارة المخاطر المالية

تعد إدارة المخاطر المالية عملية منظمة تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة، تقييمها، ومراقبتها لتقليل أثرها على استقرار المؤسسات (Sani & Abbas, 2025)، فقد تجاوزت دورها كوظيفة رقابية تقليدية تعاني من ضعف الشفافية، بطء المعالجة، والمخاطر المرتفعة للغش والأخطاء البشرية بسبب الاعتماد على الأنظمة المركزية واليدوية (Makinde, 2025)، وأصبحت أداة استراتيجية للتخطيط واتخاذ القرارات في بيئة مالية تتسم بعدم اليقين، وذلك من خلال اعتمادها على نماذج تحليلية متقدمة قادرة على الرصد المستمر والتقييم الديناميكي للمخاطر، مع توظيف البيانات الضخمة والمعلومات في الوقت الحقيقي لتعزيز القدرة على الاستجابة السريعة، إضافة إلى أن النظام الفعال لإدارة المخاطر المالية يجب أن يتسم بالتكامل بين وحدات المؤسسة، وأن يقوم على مبادئ الحوكمة والشفافية والمساءلة، إلى جانب ضرورة ترسيخ بعد أخلاقي يضمن استخدام المعلومات وتحليل المخاطر بطريقة موضوعية وتطوير أطر معرفية مرنة وتنبؤية في إدارة المخاطر المالية تدمج ضمن الهيكل الاستراتيجي العام للمؤسسة، مما يجعل منها أداة فاعلة لضمان الاستقرار المالي والتنمية المستدامة (Joshi, 2025).

في ضوء التحولات الرقمية المتسارعة، أصبحت التحديات المتزايدة في البيئة المالية الحديثة تتطلب أدوات جديدة أكثر دقة وكفاءة في التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها، حيث تمثل البيانات الضخمة أداة استراتيجية تعزز قدرة المؤسسات على اكتشاف المخاطر وتحليلها بشكل لحظي وشامل، حيث باتت إدارة المخاطر المالية تعتمد على أنظمة ذكية تجمع كميات ضخمة من البيانات المالية وغير المالية، وتقوم بتحليلها باستخدام نماذج تحليل متقدمة، ما يمكن المؤسسات من رصد التهديدات في وقت مبكر واتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة، ويعد التكامل بين إدارة المخاطر والتقنيات الحديثة عنصرا مهما، إذ أن المؤسسات التي تعتمد على تقنيات البيانات الضخمة في تقييم المخاطر تظهر قدرة أكبر على التكيف والاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات (Shen, 2024) كما أنها لم تعد تقتصر فقط على العمليات الداخلية، بل تشمل أيضا الثقافة التنظيمية والتدريب المستمر للموظفين وتخصيص الموارد الكافية لرصد المخاطر وتحليلها ومراقبتها بشكل مستمر، حيث يساهم اعتماد السياسات الداخلية الواضحة، القائمة على المبادئ التنظيمية والرقابية، في ضبط التعامل مع المخاطر والتقليل من أثرها على الأداء المالي، (Wasike, Ocan, Assoc, & Akena Adayanga, 2025)، كما أن وجود إطار تنظيمي موحد يوفر الحد الأدنى من

الفصل الأول: الدراسات السابقة للآليات الداخلية للحوكمة وإدارة لمخاطر المالية

المتطلبات لجميع المؤسسات، مع الاهتمام بالتعاون الدولي لضبط السياسات الإقليمية المتنوعة، ما يساهم في تعزيز المرونة المالية والنظامية في مواجهة التهديدات، مدعوم بمعايير واضحة وإشراف فعال يساهم في تقوية آليات التعامل معها، ويعزز القدرة على مواجهة الأزمات المحتملة بثبات ومرونة (McCoy, 2025).

تتمثل أهمية إدارة المخاطر المالية في قدرتها على التعامل مع أنواع مختلفة من المخاطر المالية، مثل مخاطر السيولة، ومخاطر الائتمان، ومخاطر السوق (Sankaralingam, 2025)، حيث أن فهم طبيعة هذه المخاطر وتحليل أسبابها يعد الخطوة الأولى في أي إطار ناجح لإدارتها (Yuliani, 2024)، ويتطلب ذلك من المؤسسات وضع سياسات واضحة لتحديد هذه المخاطر وقياسها بدقة، ثم اتخاذ إجراءات وقائية تقلل من آثارها المحتملة، كما يعد وجود نظام رقابي فعال يتولى متابعة تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر المالية وتحديثها بصورة منتظمة، ضرورة ملحة لضمان مرونة الأداء المالي في مواجهة التغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية (Shalihah, et al., 2024).

من جهة أخرى تتطلب إدارة المخاطر المالية إطارا متكاملًا يشمل مراحل التقييم، التخطيط، والرقابة المستمرة، بما يضمن الاستعداد المسبق للمخاطر المحتملة، وتعتمد فعاليتها على اختيار الوسائل المناسبة لتقليل التعرض للمخاطر، وضبطها ضمن سياسات واضحة ومرنة تتلاءم مع تغيرات البيئة المالية، وتعد المنظومة المتكاملة لإدارة المخاطر المالية القائمة على مبادئ الحذر والتحوط والاستباق، أحد الركائز الأساسية حيث تستند إلى أسس منهجية تسمح باتخاذ قرارات مدروسة تقلل من الآثار السلبية للمخاطر المالية، ويعد الفهم النظري العميق لطبيعة المخاطر وآليات إدارتها أساسا في صياغة استراتيجيات فعالة تعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التقلبات والحفاظ على توازنها المالي (tkashuk, burachek, vyhovskiy, & sotnyk, 2024).

يركز الإطار النظري المعاصر لإدارة المخاطر المالية على بناء نموذج ديناميكي متكامل يحلل المخاطر ويتوقعها داخل البيئات المالية المتقلبة، وتتطلب فعالية إدارة المخاطر المالية وجود نظام مرن قادر على التكيف مع التغيرات المستمرة في الأسواق، من خلال المراقبة الزمنية الدائمة، وتقييم المخاطر لحظيا، والاستجابة السريعة لأي انحرافات أو سلوكيات غير طبيعية (Liu, Weiqi, & Hong, 2025)، فوجود هيكل تنظيمي مخصص لإدارة المخاطر، مزود بأدوات تحليلية متقدمة وكفاءات بشرية مؤهلة عنصرا حاسما في بناء نظام فعال لإدارة المخاطر المالية، ويشترط أن يكون هذا النظام مدعوما بثقافة مؤسسية تقوم على الإفصاح، الشفافية، واتخاذ قرارات مبنية على تقييمات دقيقة للمخاطر، وتعتمد فعالية إدارة المخاطر على قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتقنية، من خلال تحديث استراتيجياتها وآليات الرقابة الداخلية بشكل دوري، لضمان استمرارية الأداء والاستجابة الفعالة للتحديات المستجدة (Massoudie, 2020)، ويعزز هذا النهج بتطوير أطر تحليلية تستند إلى خصائص البيانات المالية

الفصل الأول: الدراسات السابقة للآليات الداخلية للحوكمة وإدارة لمخاطر المالية

المتقلبة وغير الخطية، ما يوفر فهما أعمق لأنماط المخاطر المتجددة، وتنطلق الإدارة الفعالة للمخاطر من مبدأ التوقع الاستباقي والتحسين المتواصل لأساليب المواجهة، ضمن دورة مغلقة تجمع بين الرصد والتحليل واتخاذ القرار، لتشكل أساسا نظريا حديثا يتلاءم مع متطلبات السياق المالي الراهن (Liu, Weiqi, & Hong, 2025).

في سياق التخطيط طويل الأجل تقوم إدارة المخاطر المالية على إدراك احتمالات الخسارة أو تقلب العوائد، مما يفرض تحليلا دقيقا للأهداف المالية وتقديرا محسوبا للمخاطر المستقبلية المحتملة وفقا لها، فإدارة المخاطر لا تقتصر على تجنب الخطر فحسب، بل تشمل اتخاذ قرارات مدروسة تتوازن فيها مستويات الخطر والعائد، من خلال آليات مثل تنوع الموارد، تحديد الأولويات، والاستعداد للظروف غير المتوقعة، ويبنى إطار إدارة المخاطر المالية على أساس التخطيط المسبق، والتحليل الكمي والنوعي، والتحديث الدوري للتقديرات، بما يضمن قدرة الفرد أو المؤسسة على التعامل مع أي تغيرات مالية طارئة (Eappen & Venugopal, 2024; Utami & Suryadi, 2025)، بالإضافة إلى أهمية تبني استراتيجيات وقائية مثل التحوط المالي، وتخطيط السيولة بعناية، وتحليل السيناريوهات المحتملة لتقليل تأثير المخاطر، إلى جانب أهمية رفع الوعي بها وتطوير إمكانيات داخلية لإدارتها بشكل منهجي ومتواصل ضمن إطار الحوكمة المالية الجيدة (Witantri, Giovanni, Kurniasari, & Nurunnisa, 2025)، كما تبرز الحاجة إلى توفر بيانات دقيقة وفورية، وتوحيد منهجيات القياس، وتعزيز سرعة إعداد التقارير الدورية لدعم عملية اتخاذ القرار، إلى جانب المراجعة المستمرة لنماذج المخاطر وتحديث البيانات والعوامل الأساسية التي تعتمد عليها، بما يضمن فاعلية سياسات التخفيف والتحوط المستدامة (James, 2025).

تعد إدارة المخاطر المالية أداة استراتيجية تهدف إلى حماية أصول المؤسسة وتحقيق استقرارها المالي من خلال تطوير خطط استجابة فعالة للمخاطر المحتملة، إضافة إلى الحفاظ على استقرار المؤسسات وسمعتها، والحد من الخسائر المالية، وتعزيز ثقة المستثمرين والعملاء، والذي يستلزم اتباع نهج منظم لتحديد مصادر المخاطر وتصنيفها وتحليل أثرها المحتمل، مع مراقبة الأداء المالي بشكل مستمر وتحديث خطط إدارة المخاطر بما يتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية (Ramanujam, 2025).

تقوم إدارة المخاطر المالية على مجموعة من المبادئ الأساسية، أبرزها التحديد المبكر للمخاطر، وتقييم احتمال حدوثها وأثرها، ووضع خطط استجابة ملائمة، مع ضرورة تحديث هذه الخطط باستمرار لمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية، ويتطلب ذلك دمج إدارة المخاطر في مختلف مستويات العمل، من خلال السياسات الداخلية، وأنظمة الرقابة والإشراف، مع توفير الموارد البشرية والتقنية اللازمة لضمان فعالية التنفيذ، وتعد ثقافة المخاطر عنصرا محوريا في نجاح الإدارة، إذ يساهم الوعي الجماعي بأهمية الوقاية وتقدير الآثار المحتملة للمخاطر في تعزيز القدرة المؤسسية على

الفصل الأول: الدراسات السابقة للآليات الداخلية للحوكمة وإدارة لمخاطر المالية

المواجهة والتكيف (Yuliani, 2024) ، فتنطبق مبادئ إدارة المخاطر المالية بشكل سليم يتطلب التخطيط المالي الجيد، والاحتفاظ باحتياطات نقدية، وتنوع مصادر التمويل، مما يساهم في حماية المشروع من الأزمات المالية غير المتوقعة (Naim M. R., 2025).

تعد إدارة المخاطر المالية في بيئة الأعمال الدولية أداة حيوية لضمان الاستقرار المالي في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية المتسارعة، وتكتسب هذه الإدارة طابعا أكثر تعقيدا نظرا لتنوع مصادر المخاطر، مثل تقلب أسعار الصرف، وتغيرات أسعار الفائدة، والمتطلبات التنظيمية الدولية، وتتطلب فاعلية التعامل مع هذه التحديات تبني استراتيجيات متقدمة تشمل التحليل الكلي للعوامل الاقتصادية، واستخدام أدوات مثل النمذجة التنبؤية، التحوط المالي، وتنوع الاستثمارات، كما تستلزم المرونة في صياغة السياسات وقدرة عالية على التكيف مع ديناميكية الأسواق، إلى جانب وجود فرق متخصصة قادرة على تقديم رؤى تحليلية دقيقة، ويعزز التكامل بين التحليل الكمي والرؤية الاستراتيجية من كفاءة اتخاذ القرار، مما يتيح للمؤسسات الدولية الحفاظ على قدرتها التنافسية والاستمرار بثبات في مواجهة المخاطر المالية العالمية (Sahani, 2024).

بالإضافة إلى ذلك تشكل إدارة المخاطر المالية من خلال القياس والتقييم أداة أساسية لحماية المؤسسات من الخسائر المحتملة، حيث يمثل قياس المخاطر الركيزة الأساسية في عملية الإدارة، تبدأ هذه العملية بتحديد مصادر الخطر وتحليل أثرها، ويعتمد على أدوات كمية مثل نموذج VaR والانحراف المعياري لتقدير حجم المخاطر بدقة، وتعزز دقة القياس فاعلية القرارات المالية، خاصة مع استخدام التكنولوجيا والبيانات الضخمة، كما يساهم الربط بين القياس الفعال والرقابة الداخلية في تمكين المؤسسات من التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بمرونة، مما يعزز قدرتها على مواجهة الأزمات (Pan, 2019).

تتم إدارة المخاطر المالية ضمن إطار منهجي يراعي تعدد المعايير المؤثرة في القرار المالي، مثل مستوى الخطر، التأثير المحتمل، وتكلفة التخفيف منه، مع الأخذ في الاعتبار الترابط والتعقيد بين هذه المعايير، وتعد النماذج التقديرية المتقدمة ضرورية في تقييم هذه المخاطر، لا سيما في الحالات التي تكون فيها المعلومات المتوفرة غير دقيقة، حيث تعتمد المؤسسات على نماذج مرنة قادرة على معالجة البيانات الغامضة وغير المؤكدة، مما يتيح اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فاعلية في مواجهة التحديات، ويساهم الاستخدام الفعال لتقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز قدرة المؤسسة على تحديد أولويات الاستجابة وتخصيص الموارد بكفاءة، مما يدعم جاهزيتها للأزمات ويساعد على الحفاظ على استقرارها المالي (Shang, Hongfei, & Fan, 2025) ، فنجاح إدارة المخاطر المالية لا يعتمد فقط على وجود السياسات والإجراءات، بل يتطلب ثقافة مؤسسية داعمة للمخاطر، وتعاوننا بين الإدارات المختلفة، وتوافر

نظام رقابة داخلية فعال يضمن التطبيق السليم لاستراتيجيات الحد من الخطر، إضافة إلى أن التقدم في مجال التكنولوجيا المالية يتيح فرصا جديدة لتحسين قدرات البنوك في مراقبة وتحليل المخاطر، بشرط أن يرافق ذلك استثمار في التدريب وبناء القدرات الفنية للموظفين المعنيين (Mayi, Omwenga, J, & Njeru, A, 2022).

قد برزت الأطر التنظيمية الداخلية المتكاملة كأحد العناصر الأساسية في إدارة المخاطر المالية، بما في ذلك السياسات الرقابية، وأنظمة المعلومات الإدارية، ومبادئ الحوكمة الرشيدة، وينبغي أن تكون إدارة المخاطر المالية جزءا أصيلا من الثقافة المؤسسية، بحيث تحظى بالأولوية على جميع مستويات اتخاذ القرار، كما أن التقييم الفعال للمخاطر يعتمد على جودة المعلومات المتاحة، والقدرة على التحليل الكمي، والتقدير الواقعي للظروف الاقتصادية المحيطة، مع ضرورة مراجعة وتحديث استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل دوري (EK, 2024).

في هذا السياق تتجلى أهمية توفر فرق عمل متخصصة في إدارة المخاطر داخل المؤسسة تتابع تنفيذ الخطط وتراقب فعالية الإجراءات المتخذة (Noch & Rumasukun, 2024)، إلى جانب الدعم المستمر من الإدارة العليا لترسيخ ثقافة تنظيمية تعتمد على الاستباقية في التعامل مع المخاطر المالية (Kibera & Muturi, 2018)، فالمؤسسات التي تتبنى إطارا مؤسسيا واضحا لإدارة المخاطر المالية، وتوفير التدريب والموارد اللازمة لموظفيها، تكون أكثر قدرة على الاستجابة للتقلبات المالية والتكيف مع الأزمات، إضافة إلى أن التكامل بين إدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية يعد عاملا حاسما في تعزيز الاستقرار المالي (Svetlana & Pashchenko, 2017) Financial risk management، كما يساهم في رفع كفاءة الأنظمة المالية ويحد من الخسائر الناجمة عن الأزمات، مع ضرورة تطوير بنية تشريعية ومؤسسية تدعم ممارسات إدارة المخاطر المالية، والتي تعتمد على ثلاث ركائز أساسية، تتمثل في الوقاية من خلال الكشف المبكر عن التهديدات المحتملة، الاستعداد عبر تطوير خطط فعالة للاستجابة للطوارئ، والاستمرارية من خلال التكيف مع التغيرات وضمان مرونة المؤسسات المالية في مواجهة الأزمات (Korol & Poltorak, 2018).

لا تقتصر إدارة المخاطر المالية على الجانب الفني أو التحليلي، بل تتطلب أيضا دعما من الإدارة العليا وتعاوننا بين مختلف الوحدات التنظيمية، مما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع الأزمات، لكونها تهدف إلى الكشف المبكر عن التهديدات المحتملة التي قد تؤثر سلبا على الأصول، الإيرادات، أو استقرار المؤسسة المالي (Sun, 2024)، ولا يجب أن تقتصر على وحدات مختصة، بل يجب أن تكون جزءا من الثقافة التنظيمية العامة، مدعومة من الإدارة العليا، ومفعلة عبر سياسات واضحة وإجراءات مراقبة منتظمة (Anitha & K. Manisha, 2024).

الفصل الأول: الدراسات السابقة للآليات الداخلية للحوكمة وإدارة لمخاطر المالية

المؤسسات الناجحة في إدارة المخاطر المالية لا تعتمد فقط على الأدوات التقليدية، بل تستخدم أنظمة تحليل متقدمة تعتمد على البيانات، ونماذج تنبؤية تساعد في اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة، وهذه الممارسات يجب أن تدمج ضمن البنية التنظيمية للمؤسسة وتدعم من قبل الإدارة العليا (Xu, 2023)، كما أن نجاحها يتطلب تعاوناً مؤسسياً بين الأقسام المختلفة، فالثقافة التنظيمية التي تشجع على تقييم المخاطر تلعب دوراً حاسماً في تعزيز قدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات (Nafiu, Olawale Balogun, Oko-Odion, & Olukoya, 2025).

يعد تحقيق التوازن في إدارة المخاطر المالية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وبين تطوير القدرات البشرية القادرة على تفسير النتائج واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة أمراً أساسياً، وقد أدى التحول الرقمي وزيادة الترابط بين الأسواق إلى تعقيد بيئة المخاطر، مما يستدعي مراجعة دورية لأطر العمل التقليدية، واعتماد مقاربات أكثر مرونة واستجابة للمتغيرات (Zhou, 2023)، فثقافة المخاطر المؤسسية، ودور القيادة العليا، ووضوح السياسات، جميعها تعد عناصر جوهرية في بناء نظام إدارة مخاطر فعال ومستدام (Chitta & Hariprasad, 2023)، لذلك تتطلب الإدارة الناجحة للمخاطر وجود هيكل تنظيمي واضح، وسياسات داخلية قوية، إلى جانب الاعتماد على أنظمة تكنولوجية متقدمة، ويعد إشراك جميع مستويات الإدارة في الوعي بالمخاطر وممارسات الوقاية عنصراً أساسياً في بناء ثقافة مؤسسية مرنة وقادرة على التفاعل مع المتغيرات بسرعة وفعالية، كما يجب أن تكون إدارة المخاطر المالية مدمجة ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، مع ضرورة التقييم المستمر لأدوات وأساليب التحليل بما يتناسب مع تطور الأسواق وتعقيدها (Wanjohi, Githinji, 2017).

تعد ممارسات إدارة المخاطر المالية جزءاً لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي للمؤسسات المالية، وتشمل مجموعة من الإجراءات مثل سياسات الائتمان الصارمة، المراقبة المستمرة للسيولة، واعتماد أنظمة دقيقة لتقييم المخاطر قبل اتخاذ القرارات، تعتمد فعالية هذه الممارسات على ترسيخ ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر، إلى جانب وجود إطار رقابي يعزز الالتزام بتطبيق السياسات المعتمدة بفعالية وشفافية (Jerono & Olweny, 2023)، فإدارة المخاطر المالية أداة رقابية وعنصر مكمل للحوكمة الرشيدة واستدامة المؤسسات لكونها ترتبط بفعالية البنية المؤسسية والرقابة الداخلية (Kayahan & Murat, 2022).

المبحث الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بآثر الآليات الداخلية للحوكمة في إدارة المخاطر المالية

يعد استعراض الدراسات السابقة من الركائز الأساسية في بناء الإطار النظري لأي بحث علمي، إذ يتيح للباحث فهم التطور المعرفي المتعلق بموضوع أثر الآليات الداخلية للحوكمة في إدارة المخاطر المالية، كما يساعد على تحليل المناهج المعتمدة وأدوات القياس والنتائج التي توصلت إليها الدراسات في بيئات مختلفة، ويساهم كذلك في إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها وتحديد الفجوات البحثية القائمة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة الخاصة بآثر مجلس الإدارة في إدارة المخاطر المالية

يعد مجلس الإدارة أحد الجهات الرئيسية في المؤسسة، حيث تلعب فعالية أعضائه دورا محوريا في اتخاذ قرارات تتعلق بالمخاطر المالية، كما أن خصائص المجلس مثل وجود أعضاء مستقلين غير تنفيذيين، يمكن أن يلعب دورا مهما في الحد من السلوكيات عالية المخاطرة، وتزداد أهمية هذا الدور كلما ازداد حجم المؤسسة، حيث يعزز مجلس الإدارة من قدرته على توجيه الاستراتيجية العامة وإدارة المخاطر المالية بكفاءة، كما ترتبط الخصائص الفعالة للمجلس ارتباطا وثيقا بسلوكيات المخاطرة داخل المؤسسات، مما يعكس دوره الحيوي في ضبط هذا السلوك، ويعتبر مجلس الإدارة، إلى جانب الهيئات الرقابية المختصة، عنصرا مهما في مراقبة المخاطر المالية واتخاذ قرارات استراتيجية تساهم في الحفاظ على الاستقرار المالي (Fariska & Khaerunisa, 2024)، ويساهم وجود مديريين مستقلين في كل من المجلس ولجنة الرقابة في تحسين إدارة المخاطر المالية، نظرا لقدرتهم على مراقبة قرارات الإدارة التنفيذية دون الوقوع في تضارب المصالح، وفيما يخص المعرفة المالية، فإن الأعضاء الذين يمتلكون خلفية تعليمية أو خبرة في مجالي المالية أو المحاسبة يتمتعون بقدرة أكبر على فهم وتقييم أدوات إدارة المخاطر المالية، مما يتيح لهم التأثير الإيجابي على جودة القرارات، فبالاعتماد على تحليل بيانات 347 مؤسسة أمريكية عاملة في قطاع تعدين الذهب خلال الفترة من 1999 إلى 2010، تبين أن المؤسسات التي تضم أعضاء مجلس ذوي معرفة مالية عالية واستقلالية أكبر تكون أكثر فاعلية في تنفيذ استراتيجيات التحوط عند مواجهة صدمات غير متوقعة في أسعار الذهب، وذلك باستخدام نموذج Tobit لقياس العلاقة بين خصائص المجلس وكفاءة إدارة المخاطر المالية (Dionne & Montréal, 2019)، كما يعد الحجم الأمثل للمجلس، تنوع الجنس، ودرجة الاستقلالية، خصائص أساسية تساهم في تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر المالية، وتنعكس بشكل إيجابي على الأداء المالي والربحية في المؤسسات، اعتمادا على تحليل بيانات تخص 144 مؤسسة مقرها في أوروبا تغطي 25 دولة خلال السنة المالية 2019، باستخدام نماذج كمية تشمل نمذجة المعادلات الهيكلية وتحليل الشبكات، تبين أن البنية التنظيمية للمجلس تساهم في تعزيز الإفصاح المتعلق بإدارة

الفصل الأول: الدراسات السابقة للآليات الداخلية للحوكمة وإدارة لمخاطر المالية

المخاطر المالية، وتحقيق نتائج مالية أقوى، مما يؤكد الترابط الوثيق بين الحوكمة الفعالة، ضبط المخاطر، وتعزيز الأداء المالي (Noja, Thalassinou, Cristea, & Grecu, 2021).

كون إدارة المخاطر المالية من المهام الجوهرية لمجلس الإدارة، يتحمل هذا الأخير المسؤولية النهائية عن جميع أنواع المخاطر داخل المؤسسة، ويتطلب ذلك توزيعاً واضحاً للمسؤوليات، بحيث لا تنحصر إدارة المخاطر المالية في جهات متخصصة فقط، بل يمتد نطاق المسؤولية ليشمل المجلس الرئيسي أيضاً، وتبرز أهمية تنسيق الجهود وتعزيز التعاون بين مختلف الأطراف الرقابية ضمن إطار تكاملي واستراتيجي، بما يضمن رقابة فعالة على المخاطر، فمن خلال تحليل مقارن لمدونات الحوكمة المعتمدة في عدة دول، يتضح أن مسؤولية إدارة المخاطر تقع على عاتق مجلس الإدارة، بغض النظر عن النموذج المعتمد في الحوكمة، مما يؤكد مركزية دوره في هذا المجال (Alatassi & Pillai, 2024)، حيث يفترض أن يوفر المجلس مستوى عالٍ من التدقيق والمساءلة على العمليات المرتبطة بالمخاطر المالية لكونه الجهة المسؤولة عن تقييم واعتماد نظام الرقابة الداخلي للتقارير المالية، إلى جانب اتخاذ قرارات تتعلق باختيار مراقبين خارجيين يمتلكون خبرة متخصصة في القطاع، بما يعزز من مستوى الموثوقية والشفافية، وبالاعتماد على تحليل عينة من مؤسسات أمريكية كبرى مدرجة، تم استخدام مقياس مشفر يدويا لقياس درجة انخراط المجلس في إدارة المخاطر، ومقارنته ببيانات الإفصاح المتاحة، من خلال الاعتماد على نماذج الانحدار غير المرتبطة *Seemingly Unrelated Regression* وتقنية *Entropy Balancing* لضبط الفروقات بين المؤسسات ذات الإشراف العالي للمجلس على المخاطر وتلك ذات الإشراف المحدود، وتشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قوة إشراف المجلس على المخاطر وفعالية نظام الرقابة على التقارير المالية، إضافة إلى تحسين جودة اختيار المدققين الخارجيين، مما يساهم في تقليل احتمالية وجود بيانات مالية مضللة أو ممارسات متعلقة بتلاعب الأرباح (Beasley, Blay, Lewellen, & McAllister, 2023).

يساهم مجلس الإدارة من خلال هيكله وتنظيمه في دعم مرونة المؤسسات، من خلال تعزيز قدرتها على الاستجابة للصدمات والتكيف مع التغيرات، خاصة في البيئات الاقتصادية التي تتسم بالقدرة على التكيف، ويساهم هيكل المجلس بما في ذلك وجود اللجان الاستشارية، الفصل بين المنصب التنفيذي والرئاسي، بالإضافة إلى عوامل مثل الجنس، العمر، ومدة شغل المنصب في رفع قدرة المؤسسة على الاستجابة للصدمات ومواجهة الأزمات، مما يعزز من ميزتها التنافسية واستعدادها لمواجهة المخاطر، وبالاعتماد على بيانات مؤسسات مدرجة في بورصة رومانيا، تم استخدام تحليل المكونات الرئيسية لاشتقاق مؤشرات رئيسية للمخاطر، مثل تلك المرتبطة بثروة المساهمين والمخاطر قصيرة الأجل، وتحليل الانحدار متعدد المتغيرات لفحص أثر خصائص المجلس على هذه المؤشرات، وتشير النتائج إلى

أن بعض الخصائص، مثل صغر حجم المجلس، وارتفاع درجة الاستقلالية، ووجود لجنة مراجعة مستقلة، ترتبط بتحسين واضح في مرونة المؤسسة وتراجع احتمالات الإفلاس أو الفشل في إدارة المخاطر المالية (Armeanu, Vintil & Gherghina, & Petrache, 2017)، كما تساهم هذه الخصائص في تعزيز قدرة المؤسسة على التعامل مع مختلف أنواع المخاطر، بما في ذلك المخاطر المرتبطة بالأصول الموزونة حسب المخاطر، والمخاطر الائتمانية، السوقية، والتشغيلية، وبالاستناد إلى بيانات عدد من البنوك المدرجة في بورصة رومانيا، تم اعتماد تحليل كمي استنتاجي لفحص العلاقة بين خصائص المجلس من جهة، ومتطلبات رأس المال ومؤشرات إدارة المخاطر المالية من جهة أخرى، باستخدام نماذج إحصائية لقياس أثر المتغيرات، وتشير النتائج إلى وجود ارتباط مباشر ودال إحصائياً بين هيكلية المجلس ومستوى فاعلية إدارة المخاطر المالية، حيث يرتبط التنوع، التعليم الملائم، والحجم الأمثل بانخفاض ملموس في مستوى المخاطر التي تواجهها المؤسسة (Bunea & Vasile, 2020).

تشير العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وفعالية إدارة المخاطر المالية إلى أهمية مجموعة من العوامل التنظيمية في تحسين قدرة المؤسسات على التعامل مع التحديات المحتملة، فمن خلال تحليل محتوى البيانات السنوية لعينة مكونة من 50 مؤسسة غير مالية مدرجة في السوق المصرية خلال الفترة من 2014 إلى 2017، تم استخدام مؤشر مكون من 13 بنداً لقياس مستوى إدارة المخاطر المالية، ضمن إطار منهج كمي تحليلي، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين كل من الاستقلالية، عدد الاجتماعات، وتعددية المنصب التنفيذي، وبين فعالية إدارة المخاطر المالية، في حين لم تظهر علاقة ذات دلالة إحصائية مع حجم المجلس، كما تؤكد هذه النتائج أهمية توفر المؤهلات والخبرات الملائمة لدى أعضاء المجلس لضمان قيامهم بدورهم الرقابي في إدارة المخاطر بكفاءة (Rahman, Rawy, Shabeeb, & Abu-Musa, 2019).

من جهة أخرى يتولى مجلس الإدارة اتخاذ القرار بشأن تشكيل لجنة لإدارة المخاطر المالية كجزء من منظومة حوكمة المخاطر، خاصة في ظل التوجيهات الصادرة عن الجهات التنظيمية، وبناء على تحليل عينة من المؤسسات غير المصرفية المدرجة في بورصة ماليزيا خلال الفترة 2014-2015، من خلال اعتماد منهج كمي تحليلي شمل تحليلاً وصفيًا وتحليلًا متعدد المتغيرات لفحص تأثير خصائص المجلس مثل الحجم، نسبة الأعضاء المستقلين، واعتماد مدققين من بين مؤسسات التدقيق الأربع الكبرى (Big 4) على احتمالية إنشاء لجنة لإدارة المخاطر المالية، وتشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين حجم المجلس وطبيعة المدقق الخارجي وفرص إنشاء اللجنة، في حين وجد ارتباط سلبي بين نسبة المديرين الخارجيين وتشكيل هذه اللجنة (Ishak & Mohamad Nor, 2016).

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بأثر التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية

يرتبط التدقيق الداخلي بإدارة المخاطر المالية من خلال دوره في تقديم خدمات الضمان والاستشارة وفق إطار COSO المعدل ومبادئ معهد المدققين الداخليين (IIA) وقد توسع نطاق عمل المدقق الداخلي ليشمل الحوكمة والمخاطر والرقابة، بما يعزز فعالية الحوكمة المؤسسية، إلا أنها تبرز بعض التحديات المتعلقة بمشاركة المدققين الداخليين في إدارة المخاطر، حيث يمكن أن تؤثر هذه المشاركة على موضوعيتهم ما لم يتم وضع ضوابط واضحة تحافظ على استقلالية وفعالية وظيفة التدقيق الداخلي (Johari, Razali, & Afizah, 2022).

تحول دور التدقيق الداخلي من الدور الرقابي التقليدي إلى أدوار أكثر استشارية ومشاركة في إدارة المخاطر المالية، فبالاعتماد على المنهج الكمي التحليلي، وباستخدام تحليل الانحدار المعدل (Moderated Regression Analysis) لعينة من 51 مدققا داخليا في مؤسسات دولة اندونيسيا تم اختيارهم بأسلوب العينة المتسلسلة، أظهرت النتائج أن مشاركة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر تؤثر إيجابيا على فعالية التدقيق الداخلي، وأن دعم الإدارة يشكل عاملا وسيطا مؤثرا بنسبة 61.1% في هذه العلاقة، مما يؤكد أهمية التنسيق والتكامل بين التدقيق الداخلي والإدارة العليا لتحقيق أداء أكثر فاعلية (Setyorini, Rahmawati, Hartoko, & Payamta, 2024).

يعتمد التكامل بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المالية على تبني إطار منظم يستند إلى مبادئ معيار ISO 31000 ونهج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)، حيث يساهم التدقيق الداخلي في تعزيز فعالية إدارة المخاطر المالية من خلال تقييم الحوكمة وتحسينها، وضمان دمج عمليات إدارة المخاطر المالية ضمن الاستراتيجية العامة والتخطيط والثقافة المؤسسية، ويبرز تحليل مكونات نموذج ISO 31000 ووظائف التدقيق الداخلي الدور المحوري لهذه الوظيفة في دعم الإطار التنفيذي لإدارة المخاطر المالية وضمان انسجامه مع أهداف المؤسسة (FLOREA & Ramona, 2016)، حيث يعد التدقيق الداخلي أداة رئيسية في دعم إدارة المخاطر المالية من خلال تقييم أنظمة الرقابة الداخلية، واكتشاف نقاط الضعف، وضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات المتبعة، فبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى موظفي وحدات التدقيق وإدارة المخاطر المالية في عينة من البنوك الخاصة في العراق بهدف تحليل دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية بشكل دقيق في إدارة المخاطر المالية بشكل دقيق، وأظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي دال إحصائيا بين مستوى فاعلية التدقيق الداخلي وتحسين آليات إدارة المخاطر المالية، حيث يساهم التدقيق في الحد من الخسائر المحتملة، وتحديد مصادر الخطر في مراحل مبكرة، بما يدعم استقرار الأداء المصري (Mahmoud, 2024).

إضافة لذلك يتولى التدقيق الداخلي دورا مهما في تعزيز فعالية الحوكمة وهيكله إدارة المخاطر المالية داخل المؤسسات العامة، من خلال تقديم ضمان مستقل، وتقييم ممارسات إدارة المخاطر المالية، وتقديم التوصيات التي من شأنها تقليل الخسائر المالية، فقد تم الاعتماد على أدوات جمع البيانات مثل الاستبيانات والمقابلات مع الإدارة والموظفين في ثلاث مؤسسات صحية في غانا، وأظهرت النتائج أن التدقيق الداخلي يساهم في تفادي الخسائر المالية وتعزيز فعالية الحوكمة، رغم استمرار الاعتماد على ممارسات تقليدية في إدارة المخاطر المالية، مع وجود تحديات كضعف تنفيذ التوصيات، والتدخل السياسي، وقيود الموارد، وتدني جودة التقارير (ninson & Tetteh, 2022).

من جهة أخرى يبرز الدور الحيوي الذي يؤديه المدققون الداخليون في إدارة المخاطر المالية من خلال رصدها المبكر للمخاطر، وتقديمها لتقييمات دقيقة وتوصيات عملية تساهم في تعزيز الأداء المالي وضمان استدامة الموارد، ويعكس التحليل الكمي لأنشطة التدقيق الداخلي فعاليته في دعم مرونة المؤسسات وقدرتها على التصدي للتحديات المالية المحتملة، ما يجعل من التدقيق الداخلي أحد العناصر الأساسية ضمن منظومة الحوكمة وإدارة المخاطر المالية (VS & Panigrahi, 2024).

يساهم التدقيق الداخلي أيضا في تعزيز الأداء المالي من خلال ضمان الامتثال، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتوفير رؤى تدعم اتخاذ القرارات، كما تساهم ممارسات إدارة المخاطر المالية في الحد من التهديدات المحتملة وحماية الاستقرار المالي، في حين تبرز الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تشجع على الشفافية، المساءلة، والتحسين المستمر كعامل أساسي يدعم هذه العمليات، فمن خلال اعتماد المنهج التحليلي، تم تحليل بيانات مستخلصة من الأدبيات الأكاديمية، ودراسات الحالة، وتقارير الصناعة، ما أظهر أن التدقيق الداخلي الفعال ينعكس إيجابيا على الأداء المالي، وأن وجود ممارسات جيدة في إدارة المخاطر المالية مع ثقافة تنظيمية داعمة سيتم تعزيز هذه العلاقة ويقود إلى نتائج مالية جيدة (Budiandru, 2024).

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا محوريا في دعم إدارة المخاطر المالية من خلال تقييم الإجراءات الرقابية ومراقبة العمليات، مما يساهم في تحسين الأداء المالي، الحد من الاحتيال، وتقليل المخاطر المالية، وفي هذا السياق تم اعتماد استبيان اختبر عبر ثلاث فروع بحثية في بنك نيجيري (First Bank of Nigeria) في Enugu وتم تحليل البيانات باستخدام اختبار Chi square للتحقق من العلاقة بين فعالية التدقيق الداخلي وفعالية إدارة المخاطر المالية، وقد أظهرت النتائج أن وظيفة التدقيق الداخلي فعالة إحصائيا وترتبط إيجابيا بإدارة المخاطر وتقليل فرص الاحتيال (Ehiagwina, akintayo, Olufemi kolapo, & Akinloye, 2024).

الفصل الأول: الدراسات السابقة للآليات الداخلية للحوكمة وإدارة لمخاطر المالية

تعد الكفاءة المهنية لمديري المخاطر عنصراً مهماً في نجاح إدارة المخاطر المالية، حيث يقوم التدقيق الداخلي بدور فعال في تقييم أداء وحدة المخاطر وضمان كفاءتها في التعامل مع التحديات من خلال تقديم التوصيات والمشورة اللازمة، ويساهم التدقيق الداخلي في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر المالية من خلال التقييم المستمر، كما تشارك وحدته بفعالية في دعم وتوجيه وحدة إدارة المخاطر المالية، حيث أظهرت نتائج تحليل آراء مديري المخاطر في القطاع المصرفي الفلسطيني أن التنسيق بين مجلس الإدارة، الإدارة العليا، ووحدة إدارة المخاطر المالية يعد ضرورياً لتحقيق نتائج مصرفية واقتصادية مثلى، ويعزز من فاعلية التدقيق الداخلي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي والاستقرار المالي (Tamimi, 2021).

تعتبر جودة التدقيق الداخلي عنصراً هاماً في تعزيز الشفافية والإفصاح المالي المتعلق بإدارة المخاطر المالية والرقابة الداخلية، بما يساهم في حماية المستثمرين وتعزيز ثقة السوق، حيث أن ارتفاع مستوى جودة التدقيق الداخلي يرتبط إيجاباً وبشكل دال إحصائياً بزيادة الإفصاح عن ممارسات إدارة المخاطر المالية والرقابة الداخلية، وذلك بناءً على بيانات مالية مأخوذة من التقارير السنوية لـ 200 مؤسسة مدرجة في بورصة العديد من الدول لعام 2017، في المقابل لا يبدو أن خصائص مثل حجم المؤسسة، السيولة، أو حجم مكتب التدقيق لها تأثير معنوي على مستوى الإفصاح (Abidin, 2021).

كما تمت مناقشة العلاقة بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المالية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في رومانيا، في ظل عملية توحيد التشريعات الضريبية مع المعايير الأوروبية، حيث تم التركيز على سلوك هذه المؤسسات في التعامل مع المخاطر، باعتباره عاملاً يؤثر على تخطيط وتنفيذ عمليات التدقيق الداخلي، فالتدقيق الداخلي يعد عنصراً مهماً يوفر الأمان والاستشارة، ويعد جزءاً لا يتجزأ من عملية إدارة المخاطر المالية، حيث تشكل هذه العلاقة ضمن السياقات الاقتصادية والسياسية والثقافية التي تربط بين رومانيا والاتحاد الأوروبي، وقد تم اعتماد منهج استقرائي واستنتاجي تحليلي ضمن إطار نظري شامل، دون الاعتماد على بيانات ميدانية، وذلك بهدف تحليل مدى وعي المؤسسات بضرورة دمج إدارة المخاطر المالية والتدقيق الداخلي، من خلال تناول الأطر القانونية والاقتصادية والتشريعية، واستخلاص الدلالات المتعلقة بالكفاءة الاقتصادية والتوازن الأمثل للمخاطر المؤسسية (Nanu, 2015).

من جهة أخرى تشكل إدارة المخاطر المالية ووظيفة التدقيق الداخلي عنصراً أساسية في دعم جودة التقارير المالية، حيث تساهمان في تعزيز الحوكمة المؤسسية، وتحقيق مستويات عالية من الموثوقية والشفافية في عملية الإفصاح المالي، وفي هذا الجانب جمعت بيانات عبر استبيان من 250 مشاركاً في تسع جامعات حكومية في زيمبابوي، وتم

تحليلها باستخدام نظرية الظرفية (Contingency Theory) وأوضحت النتائج عن وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر المالية وجودة التقارير المالية، وكذلك بين فعالية وظيفة التدقيق الداخلي وجودة هذه التقارير، مع تأكيد أهمية دور التدقيق الداخلي في تعزيز أنظمة الحوكمة المؤسسية (N & Mhaka, 2017).

كما أن كفاءة مديري المخاطر تمثل العامل الرئيسي في نجاح إدارة المخاطر المالية، وأن التدقيق الداخلي يعنى بتقييم وحدة إدارة المخاطر المالية وضمان كفاءتها في التعامل مع المخاطر، بالإضافة إلى دوره في تقديم التوصيات المناسبة، حيث تم استهداف مديري المخاطر كنموذج للمجتمع المستهدف، وأكدت النتائج أن التدقيق الداخلي يساهم بشكل فعال من خلال تقييم ودعم وحدة إدارة المخاطر المالية، مع التشديد على ضرورة التنسيق بين التدقيق والإدارة العليا للوصول إلى أفضل النتائج المصرفية والاقتصادية (Tamimi, 2021).

المطلب الثالث: الدراسات السابقة الخاصة بأثر لجنة التدقيق على إدارة المخاطر المالية

يرتبط وجود لجنة التدقيق بمستوى الإفصاح عن إدارة المخاطر المالية لدى المؤسسات، واستنادا إلى نظرية الاعتماد على الموارد، يعد تشكيل هذه اللجان وسيلة لتوفير موارد معرفية وتنظيمية تساهم في دعم الإفصاح من خلال تقديم إشراف ومعلومات مناسبة، وقد أظهر تحليل محتوى التقارير السنوية لـ 395 مؤسسة مدرجة في بورصة ماليزيا من خلال تطبيق اختبار الانحدار المتعدد أن وجود لجنة لإدارة المخاطر المالية وفعالية لجنة التدقيق يرتبطان بشكل إيجابي ومعنوي بزيادة مستوى الإفصاح عن إدارة المخاطر المالية (Abdullah, Zaleha, & Mohd, 2017).

من جهة أخرى تعمل الخبرة القانونية للجنة التدقيق على تعزيز العلاقة بين إدارة المخاطر المالية وجودة التقارير المالية، ما يساهم في رفع مستوى الثقة في الإفصاح المالي، ودعم فعالية الحوكمة المؤسسية، حيث تشير نتائج تحليل البيانات الثانوية لمؤسسات ضمن إطار الحوكمة المالية باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM) وتقنية Partial Least Squares (PLS) إلى أن إدماج أعضاء يتمتعون بخلفية قانونية في لجنة التدقيق يساهم في تعزيز العلاقة بين إدارة المخاطر المالية وجودة التقارير، ما يدعم الثقة في التقارير المالية ويبرز أهمية البعد القانوني في الحوكمة (Tapang, 2023)، إضافة إلى أن وجود لجنة إدارة مخاطر مالية مستقلة إلى جانب عضو مستقل داخل لجنة التدقيق يعزز من طلب المؤسسات لتغطية تدقيقية أكثر شمولاً وجودة أعلى، ما يؤدي إلى ارتفاع رسوم التدقيق، كما أن لجان التدقيق المستقلة تعد أكثر قدرة على تقييم المخاطر باحترافية وموضوعية، مما يزيد من مستوى التغطية المطلوبة ويترجم إلى أتعاب أعلى تدفع للمدقق الخارجي (Larasati, Ratri, Nasih, & Harymawan, 2019).

المطلب الرابع: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تتباين الدراسات البحثية في أهدافها ومنهجياتها ونتائجها، مما يتيح فهم السياق العام للمعرفة العلمية القائمة وتحديد المساهمات التي أضافتها كل دراسة، مع التركيز في النهاية على أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة، حيث يساهم هذا التنوع في إثراء التحليل العلمي وتعزيز القدرة على تقييم الاتجاهات النظرية والتطبيقية في الموضوع محل الدراسة، كما يساعد على إبراز الثغرات البحثية التي لم تعالج بصورة كافية، ويفتح المجال لتبرير أهمية الدراسة الحالية وموقعها ضمن هذا الرصيد المعرفي.

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في اعتمادها على نظريات الحوكمة الحديثة، التي تؤكد دور الآليات الداخلية للحكومة في تقليص تعارض المصالح، تعزيز الرقابة، وتحسين جودة القرارات داخل المؤسسة، كما ورد في دراسة (Hu, 2022) و (Chávez, King Domínguez, Martha Ortega Martínez, & Améstica Rivas, 2025)، كما تتوافق والدراسات السابقة في اعتبار مجلس الإدارة آلية محورية في نظام الحوكمة، من حيث دوره الرقابي والاستراتيجي، وربط فعاليته بخصائصه الهيكلية والسلوكية مثل الاستقلالية، الخبرة المهنية، حجم المجلس وعدد الاجتماعات، وهو ما أكدته دراسات (Almashhadani, 2023) و (Amri, Ben Mrad Douagi, & Guedrib, 2022) وبخصوص التدقيق الداخلي، تتشابه الدراسة الحالية مع دراسات مثل (Virginus, 2020) و (Erzurumlu & Avcı, 2021) في اعتباره نشاطاً مستقلاً يهدف إلى تقييم فعالية الرقابة الداخلية وتحسين الحوكمة، كما تتوافق مع دراسة (Balagobei & T. Velnampy, 2023) و (Raithatha & Arunima, 2021) في إبراز دور لجنة التدقيق في تعزيز مصداقية التقارير المالية وجودة الإفصاح، إضافة إلى أنها تتفق مع دراسة كل من (Sani & Abbas, 2025) و (Makinde, 2025) باعتبار إدارة المخاطر المالية عملية منظمة تشمل التعرف على المخاطر، تقييمها، ومتابعتها، أما في الجانب التطبيقي فتشابه الدراسة الحالية مع عدد معتبر من الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة واقع الآليات الداخلية للحكومة وإدارة المخاطر المالية، كما في دراسات (Garad, Rahmawati, & Pratolo, 2021) و (Halim, Chandrarin, & Sumtaky, 2024) وذلك من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وقياس آراء العاملين حول فعالية آليات الحوكمة ومستوى إدارة المخاطر المالية داخل المؤسسات، إضافة إلى توظيف الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات.

ثانيا: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يتمثل الاختلاف الجوهرى بين الدراسة الحالية ومعظم الدراسات السابقة في زاوية المعالجة النظرية، إذ أن غالبية الدراسات السابقة ركزت على علاقة الآليات الداخلية للحوكمة بمخرجات تقليدية كالأداء المالي أو جودة التقارير المالية، في حين قدمت هذه الدراسة مقارنة نظرية شاملة لإدارة المخاطر المالية والآليات الداخلية للحوكمة، من خلال إبراز دورها كآليات تنظيمية ذات بعد وقائي واستشراقي، ومنظومة داعمة لتحديد المخاطر المالية، تحليلها، ومتابعتها، وليس مجرد إطار رقابي، كما تتميز الدراسة الحالية باعتمادها على مقارنة قياسية تقوم على تقييم مستوى التطبيق الفعلي للآليات الداخلية للحوكمة، بدل الاكتفاء بتحديد وجودها التنظيمي أو القانوني، حيث تم تحليل أداء كل من مجلس الإدارة، ووظيفة التدقيق الداخلي، ولجنة التدقيق في إدارة المخاطر المالية، وهو ما يختلف عن العديد من الدراسات السابقة التي ركزت على خصائصها الشكلية فقط، فقد اعتمدت هذه الدراسة على قياس مؤشر الحوكمة من خلال قياس المؤشرات الفرعية لكل آلية من الآليات الداخلية للحوكمة، وذلك قصد معرفة مدى التطبيق الفعلي لنظام الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة، كما تم استخدام البرمجيات الإحصائية Jasp0.19.3 و spss27 لتحليل بيانات الاستبيان، وهو ما ساهم في دعم التحليل الكمي وتفسير النتائج المرتبطة بفعالية الآليات الداخلية للحوكمة في إدارة المخاطر المالية.

خلاصة الفصل:

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن الآليات الداخلية للحوكمة تمثل عنصرا جوهريا في بناء نظام إداري ومالي قائم على الشفافية والمساءلة والكفاءة في استخدام الموارد، إضافة إلى المساهمة في ضبط سلوك الإدارة، وتقليل فرص الانحراف، وتعزيز ثقة المستثمرين في المعلومات المالية المنشورة، حيث يؤدي مجلس الإدارة دورا محوريا في توجيه القرارات الاستراتيجية والإشراف على الأداء، بينما تساهم وظيفة التدقيق الداخلي في تقييم فعالية نظم الرقابة الداخلية، وتدعم لجنة التدقيق جودة الإفصاح المالي وموثوقية التقارير، كما أظهرت الدراسات أن فعالية هذه الآليات تعتمد على مجموعة من العوامل، من أبرزها الاستقلالية، الكفاءة، والتكامل في الأدوار، إلى جانب التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، فكلما كان التنسيق بين هذه المكونات أكثر انسجاما، ازدادت قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر وتحسين أدائها المالي وغير المالي.



الفصل الثاني

تمهيد:

في ظل التحولات المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المؤسسات الاقتصادية تواجه واقعا تنظيميا معقدا يتطلب اعتماد أطر داخلية فعالة تضبط العلاقات وتوجه السلوك الإداري، حيث لم تعد الحوكمة خيارا، بل أصبحت مطلبا استراتيجيا لضمان انضباط المؤسسات وتعزيز الثقة في الممارسات الإدارية والمالية، كما تعد الآليات الداخلية للحوكمة أداة استراتيجية لتفعيل الحوكمة داخل المؤسسات، لما لها من دور محوري في تنظيم عملية الإشراف والرقابة وتقييم الأداء، بما يضمن حسن استخدام الموارد وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة، وقد ازدادت أهمية هذه الآليات في ظل تعقد البيئة الاقتصادية وتزايد حدة المنافسة وعدم الاستقرار المالي، حيث أصبحت المؤسسات تقوم ببناء أنظمة حوكمة داخلية فعالة قادرة على الحد من الانحرافات الإدارية التي قد تؤثر على جودة القرارات المالية ومصداقية المعلومات المحاسبية، وتمثل الآليات الداخلية للحوكمة بصفة خاصة في مجلس الإدارة، والتدقيق الداخلي، ولجنة التدقيق، والتي تشكل إطارا رقابيا متكاملًا يعمل على تعزيز الانضباط الإداري والمالي، فضلا عن دورها في التنبؤ بالمخاطر المحتملة ومتابعتها، ومن جهة أخرى، تعتبر إدارة المخاطر المالية من أهم الجوانب الاستراتيجية في المؤسسات، والتي تهدف إلى التعرف على المخاطر المالية المحتملة، تحليلها، وتقييمها بطريقة منهجية، حيث تساهم في حماية الموارد المالية للمؤسسة، تقليل التعرض للمخاطر المفاجئة، والحفاظ على استقرار الأداء المالي، في هذا الإطار توفر الآليات الداخلية للحوكمة البنية الرقابية والتنظيمية التي تمكن المؤسسات من تطبيق إدارة المخاطر المالية بشكل فعال، ما يساهم في الحد من الانحرافات المالية، ضمان الالتزام بالسياسات والقوانين المعتمدة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وانطلاقا مما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي لكل من الآليات الداخلية للحوكمة وإدارة المخاطر المالية، وذلك من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** الأدبيات النظرية للآليات الداخلية للحوكمة؛
- **المبحث الثاني:** أساسيات إدارة المخاطر المالية؛
- **المبحث الثالث:** دور الآليات الداخلية للحوكمة في إدارة المخاطر المالية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للآليات الداخلية للحوكمة " Internal Governance Mechanisms"

تمثل الآليات الداخلية للحوكمة إطارا تنظيميا يساهم في تحقيق الشفافية داخل المؤسسة وضبط سلوك الإدارة وفق مبادئ المساءلة والرقابة، تهدف هذه الآليات إلى ضبط الأداء الإداري وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، كما تساهم في حماية حقوق أصحاب المصلحة والحد من الانحرافات الإدارية التي قد تؤثر على كفاءة الأداء المالي للمؤسسة وتعكس مدى التزامها بالقيم المهنية والأخلاقية في مختلف أنشطتها، كما تعد أداة فاعلة في تقوية الثقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، وتتمثل هذه الآليات في مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، ولجنة التدقيق، وكلما كانت هذه الآليات أكثر فاعلية، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق الحوكمة الرشيدة.

المطلب الأول: ماهية الحوكمة "Governance"

تعد الحوكمة بمثابة نظام متكامل من القواعد والآليات التي تهدف إلى توجيه أداء المؤسسة وضمان التوازن بين الأهداف الاقتصادية ومصالح أصحاب المصلحة والأطراف الفاعلة فيها، من خلال توفير بيئة تنظيمية واضحة، وعمليات رقابية فعالة، تضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق التنمية المستدامة.

أولاً: تعريف الحوكمة

تتعلق الحوكمة في أبسط معانيها الأساسية بضمان استدامة المؤسسة، ويتحقق ذلك بشكل عام من خلال الحفاظ على أهميتها، موثوقيتها، وسمعتها، فالأهمية من حيث عرض المنتجات والخدمات في السوق، والموثوقية بالنسبة للمستثمرين فيما يتعلق بالاستخدام الفعال والمسؤول للموارد، وسمعتها فيما يتعلق بالممارسات الأخلاقية والشفافية، لذلك فهي تعد عملية ديناميكية متطورة وليست حالة مستقرة أو وجهة نهائية فهي تتطور باستمرار لمواجهة التحديات الأكثر تعقيدا (mohamed, clayton, & mohd yaziz mohd, 2015)، كما تشير إلى نظام القواعد، الممارسات، والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المؤسسات والسيطرة عليها، وتحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة في المؤسسة، بما في ذلك المساهمين، الإدارة، العملاء، الموردين، الحكومة، والمجتمع، إضافة إلى أنها تشمل الشفافية، المساءلة، النزاهة، والمسؤولية، والتي توجه عملية صنع القرار وتعزز من قيمة المؤسسة على المدى الطويل (akinsola, adedokun, kingsley, & yinka, 2025)، وقد تزايدت أهمية تطبيق مفهوم الحوكمة في المؤسسات نظرا لدورها في تعزيز الأداء المالي والاستقرار الاقتصادي، لذلك يمكن تعريفها كما يلي:

كما ورد في تقرير Cadbury وما قدمته منظمة التعاون الاقتصادي OECD ووفقاً لـ (al-sagar & durga prasad, 2018; Eelhabib, siti, & basiruddin, 2024) فالحوكمة هي مجموعة من العمليات، العادات، السياسات، والقوانين التي تؤثر على الطريقة التي يتم بها إدارة المؤسسات وتوجيهها والتحكم فيها، واستناداً للحكومة البرازيلية (The Brazilian Government) من خلال ما جاء في المرسوم رقم 9203 لعام 2017 وحسب (cezar, zero dalmaso, de souza, paulo marcelo ferrarese , & manami ferreira, 2024) يمكن تعريف الحوكمة على أنها مجموعة من آليات القيادة والاستراتيجية والرقابة الموضوعية موضع التنفيذ لتقييم وتوجيه ومراقبة الإدارة لتوجيه السياسات العامة وتوفير الخدمات التي تهم المجتمع، كما يرى كل من (Onguka, cyrus, & winnie, 2020; ayoola-akinjobi & olayinka, 2023) أن الحوكمة هي مجموعة من المبادئ والممارسات التي تستخدم لإدارة المؤسسات وتوجيهها، خاصة في الحالات التي تكون فيها الملكية منفصلة عن الإدارة، حيث تنظم علاقة القوة بين المساهمين والإدارة العليا والمديرين، كما تعد عملية داخلية تهدف إلى مراقبة أعمال المؤسسة وأنشطتها من خلال الأشخاص والأنظمة والعمليات، بما يضمن تحقيق أهداف المساهمين وتوفير مستوى معين من الحماية لاستثماراتهم. من خلال التعريفات السابقة يتضح أن الحوكمة هي نظام يحدد كيفية إدارة المؤسسات والتحكم فيها من خلال مجموعة من العمليات، السياسات، الآليات الرقابية التي تضمن الشفافية والمساءلة، كما تهدف إلى تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المعنية، وتعزيز الكفاءة والاستدامة في الأداء، وتساهم في تنظيم العلاقة بين المساهمين والإدارة لضمان اتخاذ قرارات فعالة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ثانياً: أهمية الحوكمة

تتجلى أهمية الحوكمة في كونها أداة للرقابة وضرورة لتحقيق أهداف المؤسسة، ضمان الدور الرقابي للمساهمين، وزيادة المسؤولية، الشفافية، والنزاهة في الإدارة والمجلس، كما أشار (Abdelhakim, 2023) إلى أهمية الحوكمة في مجموعة النقاط التالية:

- 1- التقليل من الأخطاء والاعتماد على التدابير الوقائية لتجنبها؛
- 2- ضمان الاستفادة القصوى من أنظمة الرقابة الداخلية، خاصة فيما يتعلق بالتنظيم الداخلي وتخفيض النفقات؛
- 3- ضمان عدم تعرض مراجعي الحسابات لضغوط من الإدارة، المجلس أو الرؤساء التنظيميين؛
- 4- مكافحة الفساد الإداري والمالي؛

5- ضمان النزاهة والحيادية لجميع العاملين في المؤسسات، بدءاً من مجلس الإدارة وصولاً إلى أدنى مستوى من العاملين في المؤسسة؛

6- توفير المستوى الكافي من الإفصاح والشفافية؛

7- ضمان مستوى كبير من الكفاءة لمراجعي الحسابات الخارجيين، كما يجب التأكد من أنهم على درجة عالية من الاستقلالية، ولا يخضعون لأي نوع من الضغوط من قبل أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.

وقد حدد (Rachida & Benelhadj Djelloul, 2022) أهمية جودة الحوكمة في المؤسسات في

تأثيرها المباشر على:

1- الكفاءة التي توظف بها المؤسسة أصولها؛

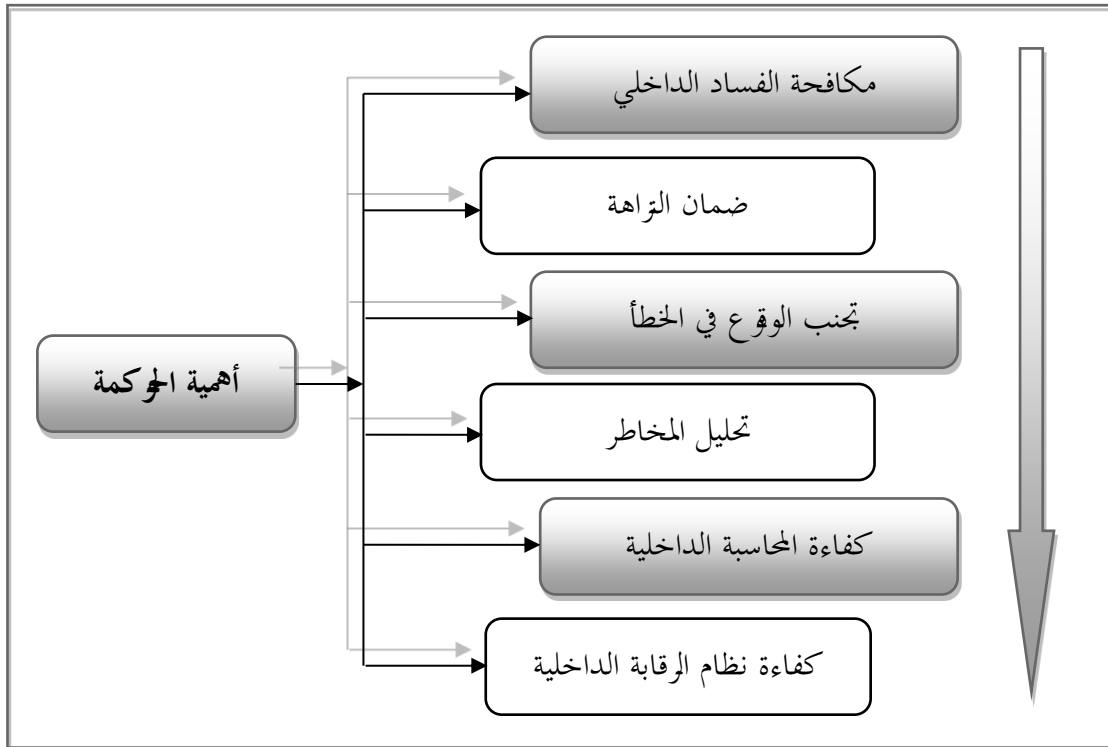
2- قدرتها على جذب رؤوس الأموال منخفضة التكلفة؛

3- قدرتها على تلبية حاجيات المجتمع؛

3- أدائها العام.

يمكن تلخيص ما تنطوي عليه أهمية الحوكمة من عناصر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): أهمية الحوكمة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Abdelhakim, 2023).

ثالثاً: مبادئ الحوكمة

تشير مبادئ الحوكمة إلى الطريقة التي تدار بها المؤسسة وتراقب وتحاسب الإدارة عن أفعالها، حيث تعرف على أنها العلاقة بين مجلس إدارة المؤسسة والمديرين وأصحاب المصلحة الخارجيين (kiroga, washington, & awuor, 2024)، فهي بمثابة آليات للرقابة والمراقبة لضمان الشفافية في الإدارة، حيث تعمل كضمان لجميع القطاعات، بما في ذلك القطاعين العام والخاص، والقطاع الاقتصادي والاجتماعي، مما يتيح القدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، وهو ما يعكس كفاءة وفعالية الإدارة الحديثة (channuwong, kirati, weerachareonchai, chaetnalao, & pupapassiri, 2024) ووفقاً لـ (exchange, 2021; jun, 2024)، وتتمثل هذه المبادئ في:

- 1- الإفصاح والشفافية:** يجب أن يضمن إطار الحوكمة في المؤسسة تقديم إفصاحات دقيقة وفي الوقت المناسب بشأن جميع المسائل الجوهرية المتعلقة بالمؤسسة بما في ذلك الوضع المالي، الأداء، والملكية.
- 2- استقلالية وفعالية مجلس الإدارة:** تعتمد الحوكمة الفعالة على استقلالية وفعالية مجلس الإدارة، حيث يقدم المدراء المستقلون وجهات نظر متنوعة، ويخففون من تضارب المصالح، مع توفير رقابة قوية على قرارات الإدارة، كما تشمل أفضل الممارسات مزيجاً متوازناً من المديرين المستقلين وغير التنفيذيين، وتقييمات دورية للمجلس، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بين المجلس والإدارة.
- 3- حقوق المساهمين ومشاركتهم:** حماية حقوق المساهمين وتعزيز المشاركة المعنوية لهم هما من المبادئ الأساسية للحوكمة الرشيدة، فالمؤسسات التي تحترم حقوق المساهمين، مثل حقوق التصويت والمعاملة العادلة تظهر التزامها بالنزاهة والمساءلة، حيث تشمل أفضل الممارسات استراتيجيات اتصال فعالة، وآليات لمشاركة المساهمين في اتخاذ القرارات الرئيسية من خلال الاجتماعات العامة السنوية والتصويت بالوكالة.
- 4- إدارة المخاطر والضوابط الداخلية:** إن إدارة المخاطر والضوابط الداخلية القوية ضرورية لحماية الأصول، وضمان الامتثال للقوانين والتشريعات، وتخفيف المخاطر التشغيلية والمالية، حيث تشمل أفضل الممارسات تقييم دوري وتقارير شفافة عن المخاطر، ولجان تدقيق مستقلة، ووظائف تدقيق داخلي فعالة، فالمؤسسات التي تعطي الأولوية لإدارة المخاطر تزرع الثقة لدى المستثمرين وأصحاب المصلحة.
- 5- السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية:** يعد السلوك الأخلاقي والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات جزءاً لا يتجزأ من الحوكمة الجيدة، حيث تساهم المؤسسات التي تلتزم بالمعايير الأخلاقية، تعزز التنوع والشمول، وتشارك في الممارسات التجارية بشكل إيجابي في المجتمع وتعزز مكانتها.

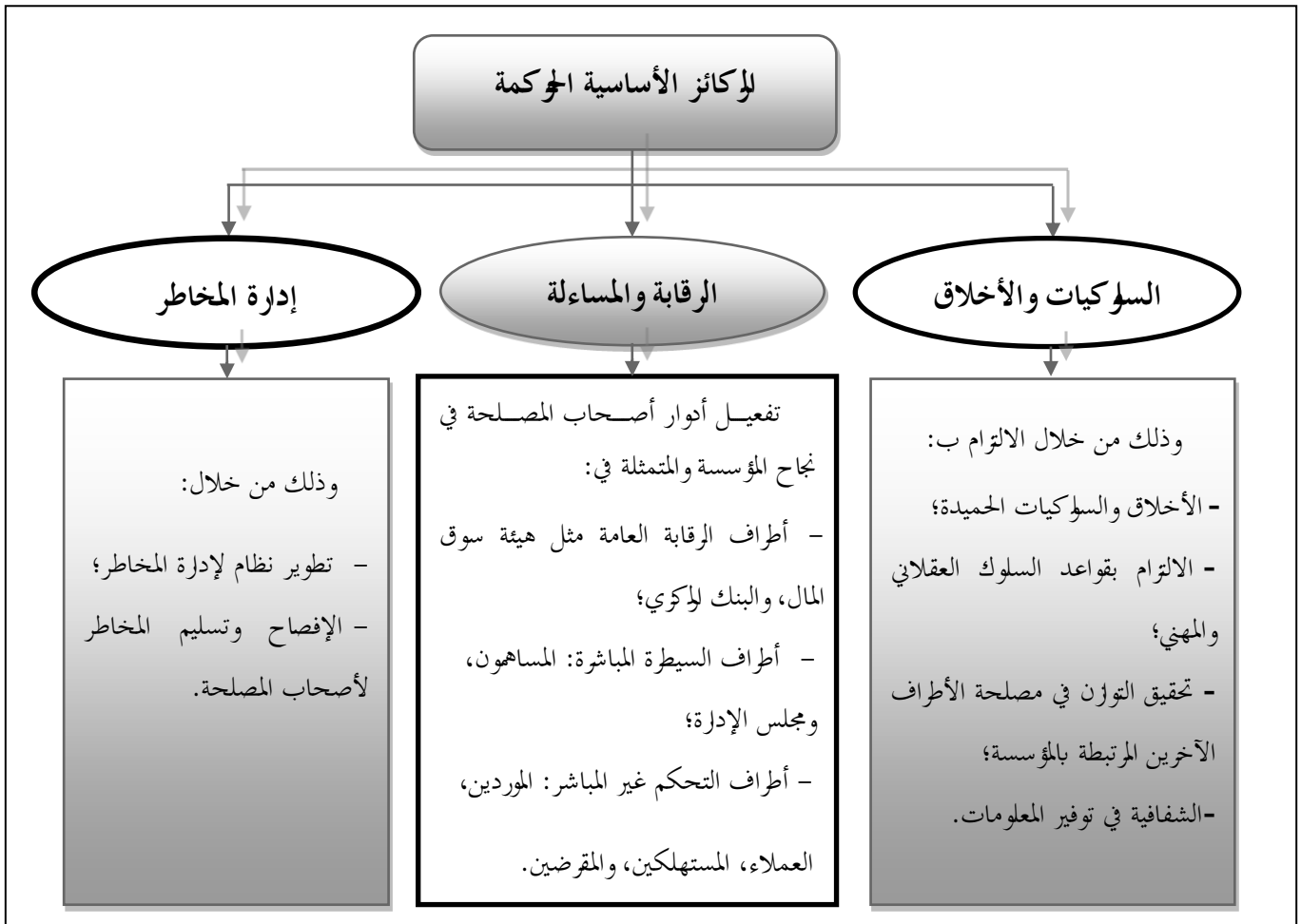
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للآليات الداخلية للحوكمة وإدارة المخاطر المالية

فالالتزام بالمبادئ الأساسية في الحوكمة لا يعزز ثقة المستثمرين فحسب، بل يساهم أيضا في الاستدامة طويلة الأجل والسلوك الأخلاقي وخلق القيمة، حيث تعمل هذه المبادئ بمثابة أطر مرجعية للمؤسسات التي تتعامل مع تعقيدات بيئة الأعمال الحديثة، ولها تأثير مباشر على استراتيجيات الإدارة المالية.

رابعا: الركائز الأساسية للحوكمة

تعد ركائز الحوكمة الأساس الذي تقوم عليه نظم الإدارة والرقابة في المؤسسات، فهي تعتبر الإطار الذي ينظم العلاقة بين مختلف الأطراف المعنية، ويضمن سير العمل وفق مبادئ ومعايير واضحة، كما يمكن من خلالها دعم كفاءة الأداء في المؤسسة وتحقيق بيئة عمل تتسم بالوضوح والاستقرار، ويمكن توضيح هذه الركائز من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): الركائز الأساسية للحوكمة



المصدر: (Bouzekri, Bouragba, & Omri, 2021)

خامسا: قيمة الحوكمة

يتمثل الهدف الأساسي من الحوكمة في إيجاد طريقة يمكن من خلالها تلبية مصالح المساهمين، الإدارة، والأطراف الأخرى المعنية بشكل مناسب (Adegbie, Folajimi, & Fofah Evelyn, 2016)، حيث تهدف المبادئ التوجيهية لقواعد السلوك الخاصة بالحوكمة إلى تقليل احتمالية الصراع والتوفيق بين مصالح مجموعات أصحاب المصلحة (Gotshal & Manges, 2002)، حيث تضع الحوكمة الفعالة في المؤسسة نظاما يوجه العلاقات بين المالكين، مجلس الإدارة، المديرين، ومختلف المستثمرين، بالإضافة إلى توضيح المبادئ التوجيهية والإجراءات الانتخابية فيما يتعلق بشؤون المؤسسات، ومن ينبغي أن يتخذ القرارات وكيف يمكن تنفيذها (Crowther & Shahla, 2011)، وبناء على ذلك فالحوكمة تدمج الشفافية في اتخاذ القرارات وهو إجراء ذو قيمة للمساهمين والمستثمرين المحتملين والمنظمين والعملاء والموردين والموظفين وأي أصحاب مصلحة آخرين (Hontz & Shkolnikov, 2009)، وتبرز قيمة الحوكمة من خلال النقاط الرئيسية التالية:

1- تعتمد درجة جذب الدول لرؤوس الأموال الأجنبية على أنظمة حوكمة المؤسسات ودرجة الالتزام باحترام الحقوق القانونية لأصحاب المصلحة والمستثمرين الآخرين، وقد أكد Arthur Levitt مفوض الأوراق المالية والبورصة السابق في الولايات المتحدة الأمريكية أنه: "إذا لم تتمتع دولة ما بمكانة حوكمة مؤسسات قوية، فإن رأس المال سيتدفق إلى مكان آخر" (Banda & Mwange, 2023)، ويعزز هذا الرأي Lipman الذي يرى أن: "الحوكمة اللائقة للمؤسسات تحسن سمعة المؤسسة وتجعلها أكثر جاذبية للعملاء، المستثمرين، والمقاولين، وفي حالة الجمعيات غير الربحية، المساهمين" (Lipman & Lipman, 2006)، وهذا يعني أن أصحاب المصلحة سيمتنعون عن تقديم رأس المال أو سيطلبون بعلاوة مخاطر أكبر مقابل رأس المال المستثمر في الدول التي ليس لديها أنظمة فعالة للحوكمة أكثر من المؤسسات المماثلة في الدول التي لديها معايير قوية لحوكمة المؤسسات (Banda & Mwange, 2023)، وبالتالي، فإن الاستثمار العالمي لا يزداد فقط المؤسسات بمصادر متزايدة لرؤوس الأموال، بل يحفز أيضا على استمرار تكامل أدوار الحوكمة، ما قد يساعد المؤسسات على كسب ثقة أصحاب المصلحة، وتخفيض أسعارها وتخفيف أسس مالية أكثر ثباتا (Vaughn & Lori Verstegen, 2006).

2- تركز الحوكمة في المؤسسات العامة أساسا على جعل الدولة مالكا ذا تأثير من خلال خلق خطوط واضحة وبسيطة للمسؤولية السياسية والاجتماعية، وتحسين اختبار الجودة لمجالس الإدارة، والمساهمة في تطوير استراتيجيات مؤسسية واضحة تكافئ الكفاءة والاحترافية، كما تعد الحوكمة الجيدة أمرا مهما في المؤسسات العامة لأنها تعزز

إنتاجيتها، كما تساعد في ضمان أن الأموال العامة المستثمرة في هذه المؤسسات لا تستخدم بشكل سيء بل يتم إنفاقها بشكل فعال، وبالتالي، لذلك فإن تحسين الحوكمة يحقق فوائد كبيرة على شكل زيادة الكفاءة الربحية، تحسين الوضع المالي للحكومة، وحماية واستغلال أفضل للأصول العامة، تقليص الفساد، وزيادة جذب المساهمين ما يؤدي إلى زيادة دخل الدولة وتقديم خدمات منظمة للمجتمع، إضافة لذلك فالحوكمة الجيدة تساهم في زيادة الفعالية والشفافية ما يقلل من التأثير الاجتماعي السلبي.

3- الدول والمؤسسات التي تراعي وتبني قيم الحوكمة الرشيدة تحقق رفاهية كبيرة من خلال جذب الاستثمارات، استغلال الفرص المتاحة، زيادة الشفافية والمساءلة، إدارة مخاطرها بشكل أفضل، وتحسين فرص نجاحها في السوق وتحقيق النمو المستدام على المدى الطويل (Banda & Mwange, 2023).

المطلب الثاني: الإطار العام لمجلس الإدارة "Board of Directors"

يمثل مجلس الإدارة جهة الإشراف العليا داخل المؤسسة، حيث يتولى مسؤولية توجيه المسار العام لأنشطة المؤسسة من خلال وضع السياسات الاستراتيجية ومراقبة تنفيذها، كما يتحمل مسؤولية المتابعة المستمرة لأداء الإدارة التنفيذية وضمان توافقه مع التوجهات العامة للمؤسسة، وتعد تركيبة المجلس وآلية عمله من المؤشرات الأساسية التي تعكس مدى التزام المؤسسة بالممارسات السليمة للحوكمة، وتؤثر بشكل مباشر في جودة أداء المؤسسة والانضباط الإداري.

أولاً: تعريف مجلس الإدارة:

يعد مجلس الإدارة أحد الركائز الأساسية في نظام الحوكمة، إذ يتولى مسؤولية الإشراف والتوجيه الاستراتيجي للمؤسسة، كما يقوم بوضع السياسات العليا وضمان حماية حقوق المساهمين، فحسب (Seddiki & Arab, 2025; Chen J. , 2021) يعرف مجلس الإدارة على أنه الهيئة الإدارية العليا للمؤسسة، حيث يتولى تحديد التوجه الاستراتيجي العام لها والإشراف على تنفيذه، كما يتحمل مسؤولية اختيار كبار المديرين التنفيذيين، متابعتهم ومحاسبتهم نيابة عن المستثمرين، كما يتولى حماية مصالح المساهمين وأطراف أخرى من أصحاب المصلحة، ويهدف إلى ضمان تحقيق أهداف المؤسسة، ووفقاً لـ (chiboub & Gaidi , 2018; Jickling, 2009) يعتبر مجلس الإدارة من بين الآليات الأساسية في نظام الحوكمة، نظراً لدوره المزدوج في التحكم والإدارة، ما يمكنه من الحد من انتهازية المديرين والمساهمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات، سواء من الناحية النظرية أو التجريبية، كما يعرف على

أنه هيكل مكون من أشخاص ينتخبون من طرف المساهمين، يتولون مهمة توجيه إدارة المؤسسة والإشراف عليها بما يضمن تحقيق مصالح المساهمين وتعزيز فعالية الرقابة الداخلية.

كما سبق يمكن تعريف مجلس الإدارة على أنه من بين الآليات الداخلية الأساسية للحوكمة، يقوم بتوجيه المؤسسة ووضع سياساتها الاستراتيجية، ويشرف على تنفيذها من خلال متابعة أداء الإدارة التنفيذية، كما يضمن حماية مصالح جميع الأطراف المعنية، ويعمل على تعزيز الرقابة الداخلية لضمان فعالية الأداء وتحقيق استدامة المؤسسة.

ثانيا: خصائص مجلس الإدارة:

يلعب مجلس الإدارة دورا حاسما في الحوكمة، من خلال الإشراف على الإدارة، ضمان التوجه الاستراتيجي، وحماية مصالح أصحاب المصلحة، كما يؤثر هيكل مجلس الإدارة وتكوينه تأثيرا كبيرا على الأداء المالي للمؤسسة، وإدارة المخاطر، والاستدامة بشكل عام، حيث أن لمجلس الإدارة عدة خصائص تمت دراستها على نطاق واسع في أدبيات حوكمة المؤسسات بسبب تأثيرها على عملية صنع القرار وقيمة المؤسسة وفعاليتها التنظيمية وقد حددها كل من (Yahaya, 2025; Moghaddam, Massihabadee, Shorvarzi, & Mehrazeen, 2018; Purwaningsih, Bintara, & Sarpingah, 2025) فيما يلي:

1- حجم مجلس الإدارة: يشير حجم مجلس الإدارة إلى إجمالي عدد أعضاء مجلس الإدارة العاملين في مجلس إدارة المؤسسة، حيث يمكن أن يعزز الحجم الأمثل له حوكمة المؤسسة، إلا أن وجود مجلس إدارة كبير أو صغير بشكل مفرط قد يمثل تحديا فيها.

1-1 مزايا زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة: المتمثلة أساسا في:

أ- الخبرات والمعرفة المتنوعة: يتيح مجلس الإدارة الأكبر نطاقا أوسع من المهارات، الخبرات، والرؤى، مما يحسن من جودة صنع القرار.

ب- تعزيز الإشراف والمراقبة: يمكن لعدد أكبر من أعضاء مجلس الإدارة توفير رقابة أفضل على الإدارة، مما يقلل من احتمالية سوء السلوك الإداري.

ج- تحسين الوصول إلى الموارد والشبكات: قد يكون لدى مجالس الإدارة الأكبر حجما علاقات مع المستثمرين والجهات التنظيمية وشركاء الأعمال، مما يسهل نمو الأعمال والاستقرار المالي.

1-2 تحديات مجلس الإدارة الأكبر حجما: التي تتمثل في:

أ- تحديات التنسيق وصنع القرار: قد تعاني المجالس الأكبر حجما من بطء في عمليات صنع القرار بسبب البيروقراطية وتضارب الآراء.

ب- ارتفاع التكاليف: تؤدي زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة إلى زيادة نفقات التعويضات والتكاليف الإدارية.

1-3 مزايا مجلس الإدارة الأصغر حجما: يمكن إيجازها فيما يلي:

أ- كفاءة اتخاذ القرارات: مجلس الإدارة الأصغر يسمح بعمليات اتخاذ قرارات أسرع وأكثر مرونة.

ب- تكاليف أقل: العدد الأقل من أعضاء مجلس الإدارة يقلل من النفقات التشغيلية.

ج- مساءلة أكبر: مجلس الإدارة المدمج يعزز الشعور بالمسؤولية الفردية.

1-4 الحجم الأمثل لمجلس الإدارة: تشير الدراسات التجريبية إلى أن الحجم المثالي لمجلس الإدارة يختلف حسب الصناعة وتعقيد المؤسسة والبيئة التنظيمية. بشكل عام، فإن المجالس متوسطة الحجم (7-11 عضوا) توازن بين مزايا التنوع والكفاءة، مع تقليل مشاكل التنسيق إلى الحد الأدنى.

2- التنوع بين الجنسين في مجلس الإدارة: يشير إلى وجود النساء ضمن أعضاء مجالس الإدارة في المؤسسات، فعلى مدى العقود الماضية، حظي هذا الموضوع باهتمام متزايد باعتباره عنصرا أساسيا في فعالية مجلس الإدارة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR).

2-1 مزايا التنوع بين الجنسين في مجلس الإدارة: تتمثل في:

أ- تحسين عملية اتخاذ القرار: تساهم المجالس المتنوعة بين الجنسين في تقديم وجهات نظر متعددة، مما يؤدي إلى قرارات أكثر توازنا ووعيا.

ب- تحسين أداء المؤسسات: تشير العديد من الدراسات التجريبية إلى أن المؤسسات التي تضم عددا أكبر من النساء في مجالس إدارتها تحقق أداء ماليا أفضل، خاصة في القطاعات التي تتطلب تفاعلا قويا مع أصحاب المصلحة.

ج- تعزيز الحوكمة المؤسسية والأخلاقيات: غالبا ما ترتبط مشاركة النساء في المجالس بمعايير أخلاقية أعلى وتركيز أكبر على الامتثال والشفافية وإدارة المخاطر.

د- إدارة مخاطر أفضل: تميل النساء في المجالس إلى تبني استراتيجيات أكثر حذرا وتجنبنا للمخاطر، ما يساهم في تعزيز الاستقرار المالي والاستدامة على المدى الطويل.

هـ- سمعة إيجابية وثقة المستثمرين: يعكس التنوع بين الجنسين التزام المؤسسة بالإدماج والحوكمة المتقدمة، ما يجذب المستثمرين المهتمين بالمسؤولية الاجتماعية.

2-2 تحديات التنوع بين الجنسين في مجلس الإدارة: المتمثلة في:

- أ- **التعيين الرمزي (Tokenism):** تلجأ بعض المؤسسات إلى تعيين نساء فقط للامتثال للوائح أو لتلبية التوقعات الاجتماعية دون منحهن دورا فعليا في اتخاذ القرار.
- ب- **التمثيل المحدود للنساء في المناصب العليا:** تواجه النساء حواجز هيكلية تحول دون وصولهن إلى المناصب القيادية، مما يقلل من عدد المترشحات المؤهلات لعضوية المجالس.
- ج- **عوائق ثقافية وخاصة بالقطاع:** في بعض المناطق والقطاعات، لا تزال المعايير الاجتماعية والتحيزات ضد المرأة تشكل عائقا أمام مشاركتها في القيادة المؤسسية.

2-3 السياسات الهادفة إلى تعزيز التنوع بين الجنسين في المجالس: والمتمثلة أساسا في:

- أ- **الحصص (الكوتا) الجندرية:** تفرض بعض الدول (مثل النرويج وفرنسا وألمانيا) حدا أدنى لتمثيل النساء في المجالس.
 - ب- **الأهداف الطوعية والسياسات الداخلية:** يمكن للمؤسسات أن تضع أهدافا داخلية لزيادة التنوع وتعزيز الشمول.
 - ج- **برامج تطوير القيادة:** تساهم برامج التدريب والتوجيه في تعزيز فرص النساء في الترشح لعضوية مجالس الإدارة.
- 3- استقلالية مجلس الإدارة:** يقصد بها نسبة استقلالية مجلس الإدارة عن الهيكل التنفيذي العام، التي تعد أحد العوامل الرئيسية والمهمة في نظام الحوكمة في المؤسسات، والمتمثلة في الإشراف المستقل على أداء المدير التنفيذي، إضافة إلى التزام الأعضاء بالمساءلة اتجاه المساهمين وأصحاب المصلحة وهناك اعتقاد شائع بأنه كلما زادت درجة استقلالية مجلس الإدارة، زادت فعالية الإشراف الذي يمارسه على المديرين التنفيذيين.

4- تمييز دور رئيس مجلس الإدارة عن دور المدير العام: إذا كان المدير العام يشغل في الوقت ذاته منصب رئيس

- مجلس الإدارة، فإن ذلك يعرف بـ"مهمة المدير العام المزدوجة"، وفي العديد من أنظمة الحوكمة، يوصى بضرورة تحقيق توازن بين أعضاء مجلس الإدارة، بحيث لا يتمكن أي فرد من السيطرة المطلقة على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك، يجب تحديد تقسيم المسؤوليات على المستوى الأعلى في المؤسسة بشكل واضح، لضمان وجود توازن في الصلاحيات وتحديد دقيق لحدود سلطة مجلس الإدارة، حيث يؤدي الفشل في الفصل بين دور رئيس مجلس الإدارة ودور المدير العام إلى تركيز المهام التنفيذية والإشرافية في يد شخص واحد، مما يمنح هذا الفرد سلطات واسعة قد تؤدي إلى الإضرار بحقوق المساهمين.

5- اجتماعات مجلس الإدارة: تعد اجتماعات مجلس الإدارة منصة يجتمع فيها المدبرون التنفيذيون وأعضاء المجلس لمشاركة المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة، سياساتها، وخططها المستقبلية، وتساهم تعدد الاجتماعات في تعزيز التواصل بين المديرين وأعضاء المجلس، مما يدعم فعالية الحوكمة واتخاذ القرار، ومع ذلك، فإن عقد عدد مفرط من الاجتماعات، مع التكاليف المرتبطة بها (مثل إدارة الوقت، تكاليف التنقل، والأجور المتعلقة بالحضور)، قد يؤدي إلى انشغال المديرين عن مهامهم اليومية والعمليات التشغيلية، مما يؤثر سلباً على كفاءة الأداء.

6- الخبرة المالية لأعضاء مجلس الإدارة: إلى جانب الخبرة الإدارية، يمكن لأعضاء مجلس الإدارة الذين يمتلكون خبرة مالية أن يقدموا فوائد كبيرة للمؤسسة، ويمكن اكتساب هذه الخبرة المالية من خلال التعليم الأكاديمي الرسمي أو الخبرة العملية في مجال المحاسبة، كما يمكن الحصول على هذه الخبرة من خلال شغل مناصب مثل: المدير المالي، أو موظف محاسبة، أو رئيس المحاسبين، أو المراجع الداخلي، أو المحاسب القانوني، أو المدير العام، أو رئيس مجلس الإدارة، ويقاس مستوى الخبرة المالية لأعضاء مجلس الإدارة غالباً بنسبة الأعضاء الذين يمتلكون خلفية مالية، كما ورد في العديد من الدراسات.

7- تعويضات أعضاء مجلس الإدارة: تمنح الحوافز والمكافآت للموظفين بهدف تشجيعهم على التصرف بما يخدم مصالح المساهمين، ويمكن أن تأخذ هذه الحوافز شكل خيارات أسهم أو مكافآت نقدية وغالباً ما ترتبط هذه الحوافز بأداء المؤسسة، فكلما حققت المؤسسة أرباحاً مرتفعة، زادت المكافآت التي يتلقاها أعضاء مجلس الإدارة، كما تلعب الضرائب دوراً كبيراً في التأثير على أرباح المؤسسات، ولذلك قد يسعى المدبرون إلى تقليل الأعباء الضريبية من خلال استراتيجيات التجنب الضريبي، مما يؤدي إلى زيادة الأرباح، لذلك فإن تعويضات المديرين التنفيذيين تشمل الراتب السنوي، والمكافأة السنوية، وخيارات الأسهم السنوية، والمدفوعات المتوقعة من الخطط طويلة الأجل.

ثالثاً: هيكل مجلس الإدارة:

لا توجد صيغة محددة أو مناسبة لتحديد عدد المديرين الذين يجب أن يكونوا في مجلس إدارة المؤسسة، رغم أن قوانين المؤسسات في بعض الدول تحدد عدداً أدنى و/أو أقصى من المديرين حسب نوع المؤسسة، فوفقاً لـ (Souster, 2012; Company, 2020) يتمثل هيكل مجلس الإدارة في:

1- المديرين التنفيذيين ورئيس مجلس الإدارة: هم موظفون بدوام كامل في المؤسسة، وبالتالي لديهم علاقتان ومجموعتان من الواجبات، فهم يعملون في المؤسسة بمنصب عليا، وغالباً ما يكونون معينين بالسياسات العامة أو مجالات الأعمال الوظيفية ذات الأهمية الاستراتيجية الكبرى، حيث تميل المؤسسات الكبيرة إلى تعيين مديرين تنفيذيين

مسؤولين عن الشؤون المالية، وتقنية المعلومات/أنظمة المعلومات، والتسويق، وغير ذلك، كما يتم تعيينهم عادة من قبل مجلس الإدارة، وهم غالبا الأعلى أجرا، وتتكون تعويضاتهم من راتب أساسي ومزايا إضافية، بالإضافة إلى جزء من الأجر المرتبط بالأداء، كما تقوم معظم المؤسسات الكبرى الآن بتعيينهم بموجب عقود محددة المدة، وغالبا ما يتم تجديدها تلقائياً كل 12 شهرا.

2- المديرين غير التنفيذيين (NEDs): ليسوا موظفين في المؤسسة ولا يشاركون في إدارتها اليومية، وغالبا ما يكون لديهم وظائف بدوام كامل في أماكن أخرى، أو قد يكونون شخصيات بارزة في الحياة العامة، ويتلقى المديرين غير التنفيذيين عادة أجرا ثابتا مقابل خدماتهم، ويتم التعاقد معهم بموجب عقد تقديم خدمات (عقد مدني، مشابه للعقد المستخدم في توظيف المستشارين)، كما يجب أن يوفر المديرين غير التنفيذيين توازنا في التأثير ويساهموا في تقليل تضارب المصالح، وقد لخص تقرير هيغز، الصادر في عام 2003، دورهم على النحو التالي:

1-2 المساهمة في وضع الخطة الاستراتيجية؛

2-2 فحص أداء المديرين التنفيذيين؛

3-2 تقديم منظور خارجي لإدارة المخاطر؛

4-2 التعامل مع قضايا الموارد البشرية، مثل الشكل المستقبلي لمجلس الإدارة وحل النزاعات.

ينبغي أن يكون أغلبية المديرين غير التنفيذيين مستقلين، وتشمل العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند تقييم استقلاليتهم، التزاماتهم في الأعمال والتزاماتهم المالية، حصصهم في المؤسسات، مناصبهم الإدارية الأخرى، ومدى انخراطهم في أعمال مرتبطة بالمؤسسة، ومع ذلك، فإن امتلاك أسهم لا يعد بالضرورة تفويضا للاستقلالية، كما ينبغي أن يتمتع المديرين غير التنفيذيين بمعايير أخلاقية عالية، وأن يتصرفوا بنزاهة وأمانة، كما يجب عليهم دعم الفريق التنفيذي ومراقبة سلوكه، مع إظهار الاستعداد للاستماع، طرح الأسئلة، المناقشة، والتحدي البناء، ويعترف الآن أن من أفضل الممارسات أن تضم المؤسسة العامة عددا من المديرين غير التنفيذيين يفوق عدد المديرين التنفيذيين.

3- منصب المدير الرئيسي (Lead Director): يمكن للمديرين المستقلين اختيار مدير مستقل (يكون الاختيار

سنويا) ليشغل منصب المدير الرئيسي.

1-3 مهام المدير الرئيسي: قد تشمل:

أ- إعداد جداول الأعمال والإشراف على جلسات المديرين المستقلين؛

ب- إبلاغ الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة بنتائج هذه الجلسات؛

ج- تقديم التغذية الرجعية (العكسية) لبقية أعضاء المجلس بشأن القضايا التي نوقشت؛

د- العمل كحلقة وصل بين الرئيس التنفيذي ورئيس المجلس والمديرين المستقلين؛

هـ- ترأس اجتماعات المجلس في حال غياب رئيس المجلس؛

و- الموافقة على المعلومات المرسلة إلى المجلس؛

ز- الموافقة على جداول أعمال اجتماعات المجلس؛

ح- الموافقة على جدول الاجتماعات لضمان وجود وقت كاف لمناقشة جميع البنود؛

ط- الدعوة لاجتماعات المديرين المستقلين؛

ي- التأكد من توفره للتشاور والتواصل المباشر مع كبار المساهمين عند الاقتضاء.

4- رئيس مجلس الإدارة: يعد رئيس مجلس الإدارة قائداً لمجلس الإدارة، وتقع على عاتقه مسؤولية ضمان أن يعمل

المجلس بكفاءة وفعالية، وأن يستفيد من جميع أعضائه بأقصى قدر، كما يمكن أن تشمل مسؤوليات الرئيس ما يلي:

4-1 تعزيز الحضور المنتظم والمشاركة الفعالة في المناقشات؛

4-2 يتولى تحديد نطاق كل اجتماع ويتحمل مسؤولية إدارة الوقت خلال الاجتماعات، لضمان مناقشة جميع

المواضيع بشكل كاف دون إهدار وقت غير مبرر على بنود فردية؛

4-3 في معظم المؤسسات، يكون رئيس مجلس الإدارة مديراً غير تنفيذي.

5- اللجان الدائمة: مجلس الإدارة مسؤول عن أداء واجبات الحوكمة، ويجوز له تفويض المسؤوليات إلى اللجان

الدائمة لمجلس الإدارة باختصاصات مكتوبة محددة لتمكين هذه اللجان من أداء واجباتها بشكل صحيح.

الجدول رقم (2-1): اللجان الدائمة لمجلس الإدارة

آلية الاختيار	المهام الأساسية	اللجنة اسم
- يرأسها رئيس المجلس أو عضو مستقل وتضم أغلبية من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين.	- تعيين أعضاء مجلس الإدارة وتقييم التكوين الأمثل للمجلس؛ - مراجعة أداء المجلس والتخطيط للتعاقب؛ - تحديد المهارات والخبرات المطلوبة في الأعضاء؛ - صياغة سياسة ترشيحات شفافة ومبنية على التنوع.	لجنة التعيين
- يرأسها عضو مستقل غير تنفيذي وتضم أغلبية	- مراقبة نزاهة التقارير المالية والمحاسبية؛ - تعيين ومتابعة عمل المراجعين الخارجيين؛	لجنة التدقيق

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للآليات الداخلية للحوكمة وإدارة المخاطر المالية

من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين.	- مراقبة فعالية نظام الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي؛ - التعاون مع الإدارة للتحقيق في أي مؤشرات حمراء.	
- يرأسها عضو مستقل غير تنفيذي وتضم أغلبية الأعضاء غير التنفيذيين.	- تقديم المشورة بشأن سياسات وتعيينات أعضاء المجلس والإدارة العليا؛ - ضمان الشفافية والعدالة في الحوافز وربطها بالأداء؛ - مراعات المؤشرات غير المالية مثل الثقافة التنظيمية والأداء المناخي.	لجنة المكافآت

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على (Limited, 2021).

6- المعايير التنظيمية والهيكلية لهيكل مجلس الإدارة: تمثل المعايير التنظيمية والهيكلية لمجلس الإدارة إطاراً أساسياً لضمان كفاءة وفعالية عمله، والتي تساعد في تحديد كيفية تشكيل المجلس، واختيار أعضائه، وضبط حدود العضوية والصلاحيات بما يحقق التوازن والاستقلالية المطلوبة في أداء مهامه.

6-1 استقلالية المديرين: يجب أن يكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة من المديرين المستقلين وفقاً لقواعد بورصة نيويورك والقوانين المعمول بها.

6-2 حجم مجلس الإدارة: تنص اللوائح المعدلة للمؤسسة أن عدد أعضاء مجلس الإدارة يجب ألا يقل عن تسعة ولا يزيد عن ثمانية عشر.

6-3 التغييرات في المسؤوليات المهنية: أي عضو مجلس إدارة يطرأ عليه تغيير في مهنته الأساسية أو منصبه أو ارتباطه التجاري الأساسي - بما في ذلك التقاعد - يجب عليه تقديم خطاب استقالة مشروط إلى رئيس المجلس، يقوم مجلس الإدارة بعد ذلك باتخاذ قرار بشأن قبول الاستقالة، بناءً على مدى تأثير هذا التغيير على قدرة العضو على أداء مهامه بكفاءة.

6-4 العضوية في مجالس أخرى: لا يجوز لعضو مجلس الإدارة الذي يشغل منصب الرئيس التنفيذي لمؤسسة مساهمة عامة أن يكون عضواً في أكثر من مجلسي إدارة لمؤسسة مساهمة عامة إضافية إلى جانب عضويته في مجلس هذه المؤسسة، أما المدير غير التنفيذي الذي لا يشغل منصب رئيس تنفيذي، فلا يجوز له أن يكون عضواً في أكثر من أربعة مجالس إدارة لشركات مساهمة عامة إضافية، كما يجوز لمجلس الإدارة استثناء بعض الأفراد من هذه القواعد حسب الظروف، ويجب على أعضاء مجلس الإدارة إخطار رئيس لجنة التعيين والحوكمة قبل قبول أي عضوية في مجلس إدارة لمؤسسة ربحية أو غير ربحية، كما يجب على المديرين التنفيذيين الحصول على موافقة رئيس مجلس الإدارة قبل قبول العضوية في مجلس إدارة مؤسسة ربحية أخرى.

6-5 سن التقاعد: تنص سياسة المجلس على أنه لا يجوز لأي عضو الترشح للانتخاب إذا تجاوز عمره 75 عاماً، ومع ذلك، يجوز لمجلس الإدارة استثناء بعض الأفراد من هذه السياسة على أساس فردي.

رابعاً: أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة:

في السنوات الأخيرة، أدى التركيز المتزايد على الحوكمة إلى ازدياد عدد الدراسات التي تناولت أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة ودوره في تعزيز ممارسات الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسات، وقد أوضحت العديد من الدراسات الأدوار والمسؤوليات التي تقع على عاتق مجلس الإدارة، ووفقاً لكل من (Boland, 2021; Hongcharu, 2006) يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1- التوظيف، الإشراف، الاحتفاظ، التقييم، ومكافأة المدير: يعد توظيف المدير التنفيذي (أو المدير العام)، والإشراف عليه، الاحتفاظ به، تقييم أدائه، ومنحه التعويض المناسب من أبرز وأهم وظائف مجلس الإدارة، حيث ينبغي على مجالس الإدارة ذات القيمة المضافة أن تسعى بجدية للبحث عن أفضل المرشحين الممكنين لهذا المنصب، إن البحث النشط داخل القطاع يمكن أن يؤدي إلى اكتشاف أشخاص ذوي كفاءة عالية، ويحذر من الوقوع في فخ تعيين شخص فقط لأنه عاطل عن العمل ويحتاج إلى وظيفة، دون النظر إلى كفاءته الفعلية، ومن الأخطاء الكبرى التي ترتكبها بعض المؤسسات ذات القيمة المضافة هو تقديم تعويضات ضعيفة للمدير، رغم أن تقديم تعويضات مجزية قد يؤدي إلى جذب مرشحين ذوي كفاءة عالية قادرين على تحقيق النجاح المالي.

2- تحديد التوجه العام للمؤسسة: لمجلس الإدارة وظيفة استراتيجية في توفير رؤية، رسالة وأهداف المؤسسة، وغالباً ما يتم تحديدها بالاشتراك مع الرئيس التنفيذي أو المدير العام للمؤسسة.

3- وضع نظام حوكمة قائم على السياسات: يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية تطوير نظام حوكمة خاص، والذي يشكل الإطار العام (النظام الأساسي) للمؤسسة، كما أنه يتولى صياغة مجموعة من السياسات التنظيمية، ويقصد بذلك عمل المجلس كمجموعة، مع التركيز على تحديد قواعد العمل الجماعي وآليات الأداء، ومن حيث المبدأ، لا يختلف ذلك كثيراً عن الهيئات التنظيمية، حيث ينبغي أن تكون القواعد التي يضعها المجلس للمؤسسة مبنية على السياسات، بمعنى آخر، يقوم المجلس بوضع سياسات لتوجيه سلوكياته وسلوكيات المدير التنفيذي، ويفضل أن تكون هذه السياسات عامة وليست صارمة، بما يتيح قدراً من المرونة للمجلس وللمدير في تحقيق أهداف المؤسسة.

4- إدارة المؤسسة والعلاقة مع الرئيس التنفيذي: تعد من مسؤوليات مجلس الإدارة تطوير نظام حوكمة يشمل كيفية تفاعل المجلس مع المدير العام أو الرئيس التنفيذي، ويتحقق هذا التفاعل بشكل دوري من خلال اجتماعات

مجلس الإدارة، عادة ما يتم ذلك من خلال اجتماعات شهرية، على الرغم من أن بعض المجالس اختارت عقد الاجتماعات ثلاث إلى أربع مرات في السنة، أو ربما ثماني مرات سنويا، وفي الفترات ما بين هذه الاجتماعات، يتم إبقاء المجلس على اطلاع مستمر من خلال المكالمات الهاتفية أو مؤتمرات الفيديو، أو عبر البريد التقليدي أو البريد الإلكتروني.

5- الواجب الائتماني لحماية أصول المؤسسة واستثمارات الأعضاء: يتحمل مجلس الإدارة واجبا ائتمانيا يتمثل في تمثيل مصالح الأعضاء أو المستثمرين في المؤسسة وحمايتهم. وعليه، فإن مسؤولية المجلس تتمثل في التأكد من أن أصول المؤسسة بحالة جيدة، يشمل ذلك أصول المؤسسة المادية مثل المصنع، المعدات، والمرافق، بالإضافة إلى رأس المال البشري (أي الموظفين الذين يعملون لصالح المؤسسة).

6- وظيفة الرقابة والإشراف: يتولى مجلس الإدارة وظيفة الرقابة والإشراف داخل المؤسسة، فهو المسؤول عن عملية التدقيق المالي، بما في ذلك تعيين المدقق الخارجي، كما تقع على عاتقه مسؤولية التأكد من إنجاز عملية التدقيق في الوقت المناسب من كل عام.

7- تحفيز وتقييم وتعويض الإدارة العليا والرئيس التنفيذي: إلى جانب عملية التوظيف، يقوم مجلس الإدارة بمتابعة أداء الإدارة العليا والرئيس التنفيذي بشكل مستمر، ويعمل على تحفيزهم وتقديم التوجيه لهم في أداء مهامهم، بالإضافة إلى التقييم المنتظم لأدائهم ومنحهم التعويضات المناسبة بناء على ذلك.

8- التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة: يشارك مجلس الإدارة إلى جانب الإدارة التنفيذية في وضع خطط طويلة الأجل للمؤسسة، تشمل كافة الخطوات اللازمة لدفع المؤسسة نحو التقدم وتحقيق أهدافها المستقبلية.

9- مراجعة واعتماد الخطة المالية: يقوم مجلس الإدارة، على غرار أعضاء البرلمان في المجال السياسي، بمراجعة الخطة المالية والميزانية التي تقترحها الإدارة، ويقوم باعتمادها أو رفضها، وغالبا ما تمر هذه العملية بعدة مراحل من التعديلات قبل الحصول على الموافقة النهائية، وبعد اعتماد الخطة المالية، يواصل المجلس مراقبة استخدام الميزانية للتأكد من أنها تنفذ وفق الأهداف المخطط لها. علاوة على ذلك، يوافق المجلس أيضا على القرارات المتعلقة بالحصول على مصادر تمويل للمؤسسة، سواء كانت من خلال القروض، أو زيادة رأس المال، أو إصدار أدوات دين، وغيرها من الوسائل.

10- الامتثال للأخلاقيات المهنية: من الضروري للغاية أن يؤدي مجلس الإدارة مهامه وفقا لمبادئ الأخلاقيات المهنية في بيئة الأعمال، حيث أن احتمالية الانحراف عن هذه المبادئ واردة لكل من الإدارة التنفيذية والمجلس على حد سواء، لذلك يجب أن يضع أعضاء المجلس في اعتبارهم دائما أن استمرار وجودهم في مناصبهم يعتمد على ثقة

المساهمين، وهذه الثقة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى التزامهم الأخلاقي، ويجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يدركوا ما هو صواب وما هو خطأ، وأن يحافظوا على حقوق المساهمين من خلال وازعهم الأخلاقي وضميرهم المهني.

11- الامتثال للقوانين واللوائح: في الوقت الراهن، يلتزم مجلس الإدارة بضرورة الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها، وقد أقرت العديد من القوانين والأنظمة الجديدة نتيجة لقصور سابق في أداء بعض مجالس الإدارة، وكذلك استجابة لحاجة الجمهور إلى تعزيز المسؤولية الائتمانية للمجلس. وبناءً عليه، يتعين على مجلس الإدارة متابعة تطورات هذه القوانين واللوائح بشكل منتظم والالتزام التام بها.

12- تقييم مجلس الإدارة: يعد تقييم أداء مجلس الإدارة عملية يصعب تنفيذها في كثير من الأحيان. ومع ذلك، يمكن للمجلس تقييم أدائه العام من خلال إجراء تقييم شامل لكامل الأعضاء، ونظراً لأن الإدارة والمساهمين لا يشاركون عادة في عملية اختيار أعضاء المجلس أو تقييمهم، يمكن للمجلس أن يلجأ إلى التقييم الذاتي لتحديد مدى التزام الأعضاء بأداء مسؤولياتهم.

13- مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة: المهمة الأساسية لرئيس مجلس الإدارة هي دعم المدير التنفيذي وفريق الإدارة التنفيذية، وتشمل المسؤوليات الأخرى على سبيل المثال لا الحصر، وفق ما جاء به (Gates, 2017) ما يلي:

- 1-13 الترويج بشكل نشط للمنظمة وتشجيع دعم المجتمع لها؛
- 2-13 تحفيز أعضاء المجلس لتعظيم مساهماتهم في المؤسسة؛
- 3-13 ترأس اجتماعات مجلس الإدارة (ولجنة التنفيذ، إذا وجدت)؛
- 4-13 إنشاء آلية تقارير توفر تدفقاً منتظماً للمعلومات حول المتغيرات الأساسية لنجاح المنظمة؛
- 5-13 ضمان عدم انحراف المنظمة عن رسالتها الأساسية؛
- 6-13 جمع الدعم المالي وغير المالي حسب الحاجة؛
- 7-13 العمل كالمتمحدث الرسمي الرئيسي في أوقات الأزمات؛
- 8-13 تعيين أعضاء المجلس في أدوار قيادية داخل المجلس؛
- 9-13 إجراء مراجعة أداء المدير التنفيذي؛
- 10-13 التأكد من وجود خطة استراتيجية مناسبة ومراقبة تقدم المنظمة مقارنة بتلك الخطة؛
- 11-13 تحديد الفرص المتاحة للمنظمة.

الجدول رقم (2-2): أدوار مجلس الإدارة وفق النظريات المختلفة

النظرية	النظرية القانونية	نظرية الاعتماد على الموارد	نظرية الحوكمة
دور مجلس الإدارة	- تمثيل وحماية مصالح المساهمين؛ - إدارة المؤسسة دون التدخل في العمليات اليومية؛ - الدور الأساسي للمجلس هو مراقبة تصرفات المدراء التنفيذيين (لضمان كفاءتهم وحماية مصالح المالكين .	- المجالس آلية تعاونية لاستخلاص الموارد الحيوية لأداء المؤسسة؛ - المجالس تلعب دورا في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية؛ - المجالس تعزز شرعية المؤسسة.	- المجالس تضمن الحفاظ على أصول المؤسسة وتوجيهها بشكل مسؤول.
التعريف التشغيلي لدور المجلس	- اختيار المدير التنفيذي؛ - مراقبة أداء المدير التنفيذي؛ - تمثيل مصالح المساهمين؛ - تقييم أداء المؤسسة	- تعظيم ثروة المساهمين؛ - تقليل التكاليف؛ - اختيار المدير التنفيذي وتقييم أدائه وأداء المؤسسة؛ - اتخاذ القرارات الاستراتيجية والرقابة.	- مسح البيئة الخارجية؛ - تمثيل المؤسسة في المجتمع؛ - تأمين الموارد القيمة.
الأصول النظرية	القانون التجاري / قانون الشركات	الاقتصاد والمالية	تأمين الموارد القيمة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على (Kamardin & Haron, 2009).

خامسا: وظائف مجلس الإدارة

تعد وظائف مجلس الإدارة عنصرا محوريا في تحقيق فاعلية الحوكمة، إذ يقوم المجلس بدور قيادي ورقابي يضمن

سلامة أداء المؤسسة واستدامتها، واستنادا لـ (Argentaria, 2021) تتمثل هذه الوظائف في:

1- سياسات واستراتيجيات المؤسسة، وهيكلهما المؤسسي والحوكومي: المتعلقة بما يلي:

1-1 اعتماد السياسات العامة والاستراتيجية بما في ذلك الميزانيات، الاستثمار، والتمويل؛

2-1 تحديد ومتابعة سياسات الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية وإدارة المخاطر؛

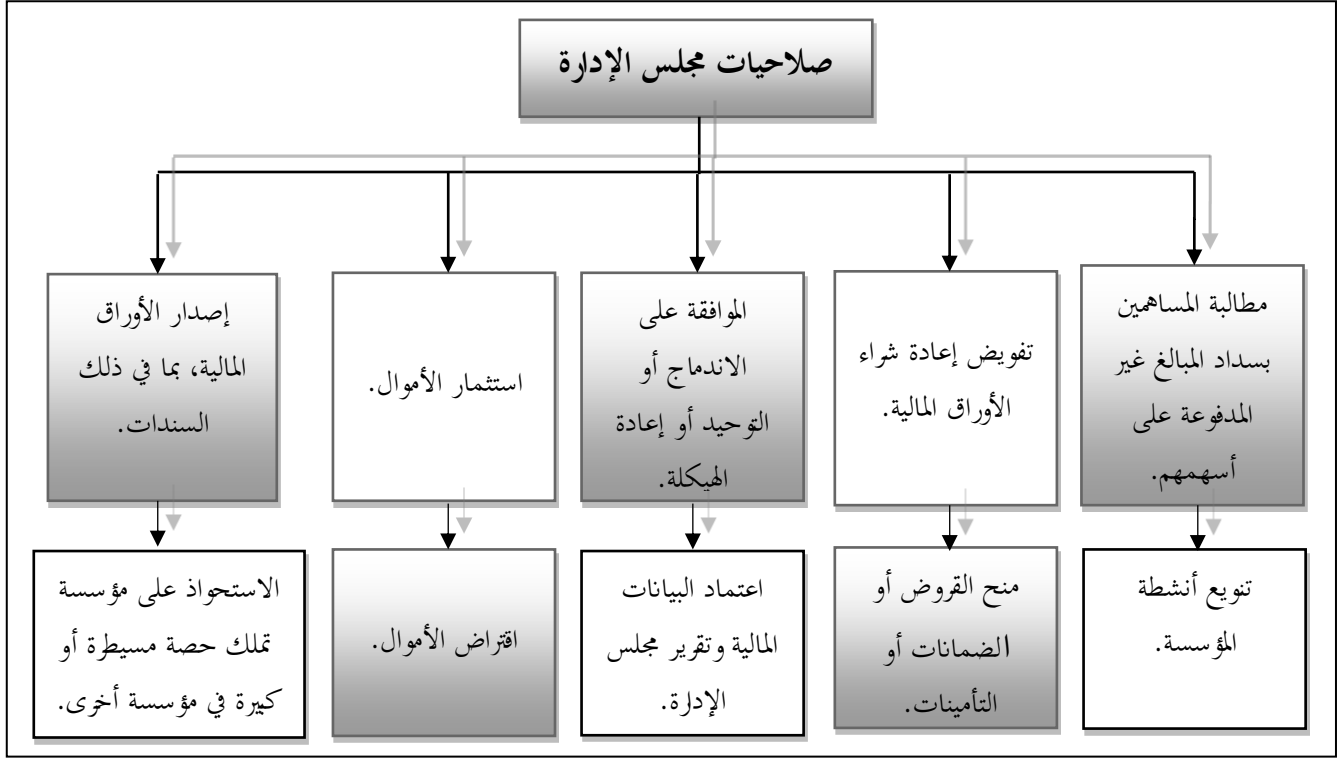
- 3-1 وضع السياسات الضريبية وسياسات توزيع الأرباح ورأس المال والعلاقات مع المساهمين؛
 - 4-1 وضع سياسات التعيين والتنوع والهيكلة المؤسسي للمجموعة؛
 - 2- المدبرين والإدارة العليا: تتعلق بما يلي:
 - 1-2 اعتماد ومراقبة سياسات المكافآت على جميع المستويات القيادية؛
 - 2-2 الإشراف على أداء الإدارة العليا ووظائف الرقابة الداخلية.
 - 3- القوائم المالية والإفصاح: التي تتمثل في:
 - 2-3 إعداد واعتماد القوائم والمعلومات المالية الدورية؛
 - 2-3 مراقبة نظام الرقابة المالية والامتثال القانوني؛
 - 3-3 الإشراف على قنوات الإفصاح والاتصال المؤسسي؛
 - 4-3 إعداد التقارير الإلزامية من مجلس الإدارة.
 - 4- مسؤوليات أخرى للمجلس: المتمثلة في:
 - 1-4 الموافقة على الاستثمارات والمعاملات الاستراتيجية؛
 - 2-4 رقابة خاصة على العمليات التي تمس الشفافية أو تتم مع الأطراف ذات العلاقة؛
 - 3-4 الإشراف العام على تنفيذ السياسات وقرارات المجلس.
- سادسا: صلاحيات مجلس الإدارة:

يملك مجلس إدارة المؤسسة كافة الصلاحيات للقيام بجميع الأعمال والتصرفات التي يحق للمؤسسة ممارستها، وذلك وفقا للأحكام التالية (Agarwal, 2023) :

- 1- قانون المؤسسات؛
- 2- عقد التأسيس أو النظام الأساسي؛
- 3- في أي لوائح لا تتعارض مع ما سبق وتم إصدارها حسب الأصول، بما في ذلك اللوائح الصادرة عن الجمعية العامة للمؤسسة، وتقييد صلاحيات المجلس في الحالات التي يجب فيها ممارسة هذه الصلاحيات، والموافقة عليها من قبل المؤسسة في اجتماع الجمعية العامة، وذلك كما هو منصوص عليه في قانون المؤسسات أو في عقد التأسيس أو

النظام الأساسي أو غير ذلك، ويجب على مجلس إدارة المؤسسة أن يمارس الصلاحيات التالية نيابة عن المؤسسة من خلال قرارات يتم اتخاذها في اجتماعات المجلس المبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): صلاحيات مجلس الإدارة



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على (Agarwal, 2023).

المطلب الثالث: الأسس النظرية للتدقيق الداخلي "Internal Audit"

يمثل التدقيق الداخلي أداة استراتيجية تعتمد عليها المؤسسات لضمان فاعلية نظام الرقابة ومتابعة الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة، كما يساعد على تقييم كفاءة العمليات وتحسين الأداء التنظيمي، ولا يقتصر دوره على اكتشاف الأخطاء والانحرافات فحسب، بل يمتد إلى تقديم توصيات بناءة لتحسين الإجراءات التشغيلية والإدارية وتقليل المخاطر، كما يعد مصدرا موثوقا للمعلومات التي تدعم الإدارة في اتخاذ قرارات مبنية على أسس سليمة، ويساهم في ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، ويدعم قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة.

أولاً: تعريف التدقيق الداخلي:

يعد التدقيق الداخلي نشاطاً رقابياً مستقلاً يهدف إلى فحص وتقييم العمليات والأنشطة داخل المؤسسة، وذلك في إطار دعم فعالية الإدارة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وفقاً للسياسات والأهداف المعتمدة، ويمكن تعريفه كما يلي:

حسب (Pramukti, 2024; Blessing, 2024; Marwanto & Gatot , 2025)

فالتدقيق الداخلي هو نشاط مستقل وموضوعي للتأكيد والاستشارات مصمم لإضافة قيمة مضافة وتحسين عمليات المؤسسة، يركز على تقييم منهجي لفعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة داخل المؤسسة، الهدف من التدقيق الداخلي هو مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها من خلال اتباع نهج منضبط وموضوعي في تقييم وتعزيز فعالية الضوابط الداخلية، حيث يرفع المدققون الداخليون تقاريرهم إلى الإدارة أو الهيئات الإدارية ويجب أن يضمنوا أداء عملهم دون تحيز، كما يساهم التدقيق الداخلي في الاستقرار والاستدامة العامة للمؤسسة من خلال تقديم ضمانات تتعلق بالكفاءة التشغيلية، موثوقية التقارير، الامتثال للقوانين واللوائح، حماية الأصول، والثقافة الأخلاقية، ما يعزز الثقة العامة في المؤسسة والنظام الأوسع الذي تعد جزءاً منه، حيث يتم تنفيذ التدقيق الداخلي من قبل محترفين لديهم تقدير عميق لأهمية الحوكمة القوية، وفهم شامل لأنظمة العمليات التجارية، ودافع أساسي لمساعدة المؤسسة على تحقيق الأهداف، كما يرى (Rasid, bin Rahmat, Binti Abu, Ainol, & Zazili, 2025; Accountants, 2019; Guliyeva, 2024) أن التدقيق الداخلي هو وحدة مستقلة تقدم ضمانات وخدمات استشارية تهدف إلى إضافة القيمة وتحسين الأداء، وهو نشاط رقابي وتقييمي تنشئه الإدارة لمراجعة وفحص أنظمة المحاسبة والرقابة الداخلية، وتقديم تقارير موضوعية حول كفاءتها وفعاليتها، كما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تبني نهج منظم لتقييم وتحسين إدارة المخاطر، والرقابة، وممارسات الحوكمة، وينظر إليه باعتباره حجر الأساس للإدارة الرشيدة، لما له من دور في دعم المساءلة، ترسيخ مبادئ النزاهة، وضمان الاستخدام الفعال والصحيح للموارد، وفقاً للمعهد الدولي للتدقيق الداخلي (IIA)، كما ورد في (Zaghdar & Salhi, 2015) فقد شهد التدقيق الداخلي تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة من حيث دوره وكيفية النظر إليه، ففي الماضي كان ينظر إلى التدقيق الداخلي على أنه وظيفة دعم للإدارة تركز بشكل عام على الأمور المالية والمحاسبية، أما الآن فقد أصبح دوره يشمل إدارة المخاطر بشكل نشط كجزء لا يتجزأ من عملية الحوكمة (CG)، لم يعد التدقيق الداخلي يقتصر فقط على مراجعة العمليات التي حدثت في الماضي لتقييم مدى فعالية أنظمة الرقابة، بل أصبح

المدققون الداخليون اليوم ينظرون أيضا إلى المستقبل لتحديد المخاطر المحتملة، كما يعد تقديم الاستشارات الإدارية دورا مهما ومتناميا للمدققين الداخليين، من خلال اقتراح توصيات من شأنها تحسين عمليات المؤسسة، واستنادا لـ (Kagermann, Kinney , Karlheinz, & Claus-Peter, 2008) يقدم هذا التعريف الجديد للتدقيق الداخلي صورة جديدة للمهنة بخمس طرق مهمة:

- 1- أصبح من الممكن تقديم خدمات التدقيق الداخلي من قبل جهات خارجية، مما يعكس قبول فكرة الاستعانة بمصادر خارجية للحصول على خدمات ذات جودة؛
- 2- وسع التعريف الجديد نطاق التدقيق ليشمل أنشطة الضمان والاستشارات، مما يعكس دوره الاستباقي وتركيزه على العميل وقضايا الحوكمة والمخاطر والرقابة؛
- 3- يبرز التعريف أن التدقيق الداخلي مصمم لإضافة قيمة وتحسين عمليات المؤسسة، مما يؤكد أهميته في تحقيق نجاح المؤسسة؛
- 4- ينظر إلى التدقيق الداخلي على أنه يشمل المؤسسة بأكملها، ويساهم في تحقيق أهدافها العامة؛
- 5- يفترض أن الرقابة وجدت لمساعدة المؤسسة على إدارة المخاطر وتعزيز الحوكمة، مما يوسع من نطاق عمل التدقيق الداخلي ليشمل عمليات المخاطر والرقابة والحوكمة.

كما سبق يمكن تعريف التدقيق الداخلي على أنه نشاط مستقل وموضوعي يقدم خدمات ضمان واستشارات تهدف إلى إضافة قيمة للمؤسسة، كما يركز على تقييم فعالية أنظمة الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر، وممارسات الحوكمة من خلال إطار عمل منظم يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تقديم رؤى موضوعية وتوصيات لتحسين العمليات، ويعد أداة استراتيجية لدعم الكفاءة التشغيلية، ضمان الامتثال، وحماية الموارد.

ثانيا: أهداف وحدود التدقيق الداخلي

في ظل سعي المؤسسات إلى تحسين كفاءتها وترسيخ مبادئ الرقابة والشفافية، أصبح التدقيق الداخلي أداة ضرورية لضبط الأداء وتحقيق الأهداف من خلال توفير تقييم موضوعي ومستقل للعمليات الإدارية والمالية، وضمان الالتزام بالأنظمة والسياسات المعتمدة داخل المؤسسة.

1- أهداف التدقيق الداخلي: يهدف التدقيق الداخلي إلى مساعدة الإدارة في تحقيق ما يلي: تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، تحسين وتقييم فعالية أنظمة الرقابة، تقييم وتحسين فعالية الرقابة المؤسسية، التحقق من الامتثال لسياسات وإجراءات الرقابة الداخلية، والتحقق من مدى كفاءة وفعالية الأداء داخل الأقسام والوحدات التابعة للوحدة الاقتصادية. (Malak, Al- Gburi, & Alshammari, 2025) كما حد (Ehiagwina, Oluwakemi janet, Oyaleke olufemi, & Olusegun adesola, 2024) أربعة أغراض رئيسية للتدقيق الداخلي في مجال المحاسبة والمتمثلة في:

1-1 حماية أصول المؤسسة من أي نوع من الخسائر، سواء كانت نتيجة أخطاء غير متعمدة أو متعمدة من خلال أنشطة احتيالية؛

2-1 ضمان أن تكون المعلومات المالية دقيقة وموثوقة وفي الوقت المناسب؛

3-1 التحقق من الامتثال للقوانين الفيدرالية ولولائية والمحلية المتعلقة بالأعمال التجارية، وقد أنشأت هيئة الأوراق المالية والبورصات (SEC) مجلس معايير المحاسبة المالية (FASB) لوضع إرشادات تعرف باسم مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً (GAAP)، والتي يجب على جميع المحاسبين الالتزام بها؛

4-1 يوفر التدقيق الداخلي آلية للمؤسسات لمراقبة الأهداف التي وضعتها لنفسها.

2- حدود التدقيق الداخلي:

بناء على دراسة (Mohammed & Kateb, 2024) للتدقيق الداخلي حدان رئيسيان هما:

1-2 تكلفته: يتطلب إنشاء نظام تدقيق داخلي والحفاظ عليه موارد مادية وبشرية ومالية كبيرة، وهو ما قد يمثل تحدياً لبعض المؤسسات.

2-2 الفجوة بين التوقعات المعبر عنها والنتائج المحققة: يوجد سوء فهم شائع حول دور التدقيق الداخلي، إذ يتوقع منه أحياناً أن يحل جميع المشكلات، حتى تلك التي تتجاوز نطاق اختصاصه، ولكن لا يمكن للتدقيق الداخلي أن يضمن حل كل القضايا، بل يقتصر دوره على تقديم تأكيد معقول فيما يخص تحقيق الأهداف المحددة، فإعتبار التدقيق الداخلي حلاً سحرياً لجميع المشكلات بأي تكلفة يعد أحد الأسباب الرئيسية لسوء الفهم بين المدققين الداخليين وعملائهم، ورغم أن التدقيق الداخلي يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة، فإن ذلك لا يضمن دائماً تحقيق نتائج أفضل للمؤسسة، من المهم تقييم وظيفة التدقيق الداخلي باستمرار وتطويرها بما يتماشى مع تطور المؤسسة.

ثالثاً: جودة وفعالية التدقيق الداخلي

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحسين أدائها وضمان الاستغلال الأمثل لمواردها في ظل بيئة تتسم بالتعقيد والمنافسة المتزايدة، وبعد التدقيق الداخلي أحد المكونات الحيوية التي تساهم في تحقيق هذا الهدف من خلال تقييم الأنشطة والرقابة على مختلف الجوانب التشغيلية، ومن هنا تبرز أهمية التركيز على جودة وفعالية التدقيق الداخلي، باعتبارهما عنصريين أساسيين لضمان نتائج دقيقة وتوصيات قابلة للتنفيذ.

1- جودة التدقيق الداخلي: لم تتفق الأدبيات المحاسبية على تعريف موحد لجودة التدقيق الداخلي، رغم وجود بعض المحاولات التي ساهمت في قياسها، في دراسة أجريت على الشركات المدرجة في السعودية، وحسب (Al-Shetwi, Shamsheer, Shah Chowdury, & Zulkarnain, 2011; Sarra, 2020)، تم قياس جودة التدقيق الداخلي باستخدام ثلاثة معايير رئيسية والمتمثلة في:

1-1 الكفاءة والعناية المهنية: تقاس من خلال عناصر مثل: الخلفية التعليمية، المؤهلات المهنية، التطوير المهني المستمر، والخبرة في مجال التدقيق الداخلي.

1-2 الاستقلالية: تقاس من خلال القدرة على تقييم المعلومات اللازمة، عدم المشاركة في مهام غير التدقيق، عدم المساهمة في وضع إجراءات التدقيق، ورفع التقارير للجنة التدقيق أو لمجلس الإدارة.

1-3 أداء عمل التدقيق الداخلي: يقاس من خلال تقرير التدقيق الداخلي، نطاق العمل، حجم فريق التدقيق، واستجابة الإدارة لتقارير التدقيق.

كما حددت دراسة (Mihret & Aderajew Wondim, 2007) عناصر مهمة لمعايير جودة التدقيق الداخلي، مثل: خبرة المدققين الداخليين، نطاق العمل، كفاءة التخطيط، وفعالية الاتصال، وبينت أن هذه العوامل تساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة أنشطة التدقيق الداخلي، وفي دراسة (Smith & A. Wood, 2008)، تم تحديد محددات جودة التدقيق الداخلي على أنها تشمل: الخبرة المهنية، الشهادات المهنية، التدريب، الموضوعية، وحجم الموارد المالية المخصصة لوظيفة التدقيق الداخلي.

2- فعالية التدقيق الداخلي: لقد تم مناقشة فعالية التدقيق الداخلي (IAE) على نطاق واسع فيما يتعلق بإدارة المخاطر، والرقابة الداخلية، وحوكمة المؤسسات، حيث يعتبر التدقيق الداخلي فعالاً عندما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تعزيز أنظمة الرقابة والحوكمة، ويجب أن يتجاوز التدقيق الفعال مجرد الامتثال، ليساهم في التحسين المستمر، فلا ينبغي أن يقتصر دوره على المراقبة فقط، بل يجب أن يضيف قيمة استراتيجية، وتتمثل العوامل المؤثرة في فعالية التدقيق الداخلي استناداً إلى (Thuy, 2025; Stewart, 2010) فيما يلي:

2-1 كفاءة المدقق الداخلي: وتشمل الخبرة الفنية والمهارات الشخصية مثل التفكير النقدي والحكم الأخلاقي، وهي العامل المحدد في مدى قبول نتائج التدقيق واتخاذ إجراءات بناء عليها، وفي العصر الرقمي، يتوقع من المدققين أيضا معالجة مخاطر تكنولوجيا المعلومات، والأمن السيبراني، وتحليلات البيانات، وتظهر الدراسات أهمية التطوير المهني المستمر لتلبية هذه المتطلبات، كما أن غياب برامج التعليم المستمر يحد من قدرة المدققين على الامتثال للمعايير الدولية أو كشف حالات الاحتيال المعقدة، وتؤكد الأبحاث أن المدققين الأكفاء هم الأكثر قدرة على كشف مؤشرات الاحتيال المبكرة وتقديم توصيات موثوقة.

2-2 استقلالية المدقق الداخلي: تعد الاستقلالية من المبادئ الجوهرية في مهنة التدقيق الداخلي، ويعرفها معهد المدققين الداخليين (IIA) بأنها "التحرر من الظروف التي قد تهدد القدرة على أداء المسؤوليات بشكل غير متحيز"، مما يعزز الحاجة إلى الموضوعية، وتلزم معايير ISPPIA بأن يقدم المدققون الداخليون تقاريرهم بشكل وظيفي إلى لجنة التدقيق أو مجلس الإدارة، لضمان قدرتهم على تقييم أداء الإدارة دون ضغوط، وتمكن الاستقلالية المدققين من ممارسة الحكم المهني دون تدخل خارجي.

2-3 تكنولوجيا المعلومات: تلعب تكنولوجيا المعلومات (IT) دورا حيويا في تعزيز كفاءة التدقيق الداخلي، وتوسيع نطاقه، وتحسين دقته، ومع توجه المؤسسات نحو التحول الرقمي، يتوقع من المدققين الاستفادة من أدوات تكنولوجيا المعلومات لإجراء تحليل بيانات في الوقت الحقيقي وتقييم المخاطر، بدلا من الاعتماد على التقييمات اليدوية والدورية.

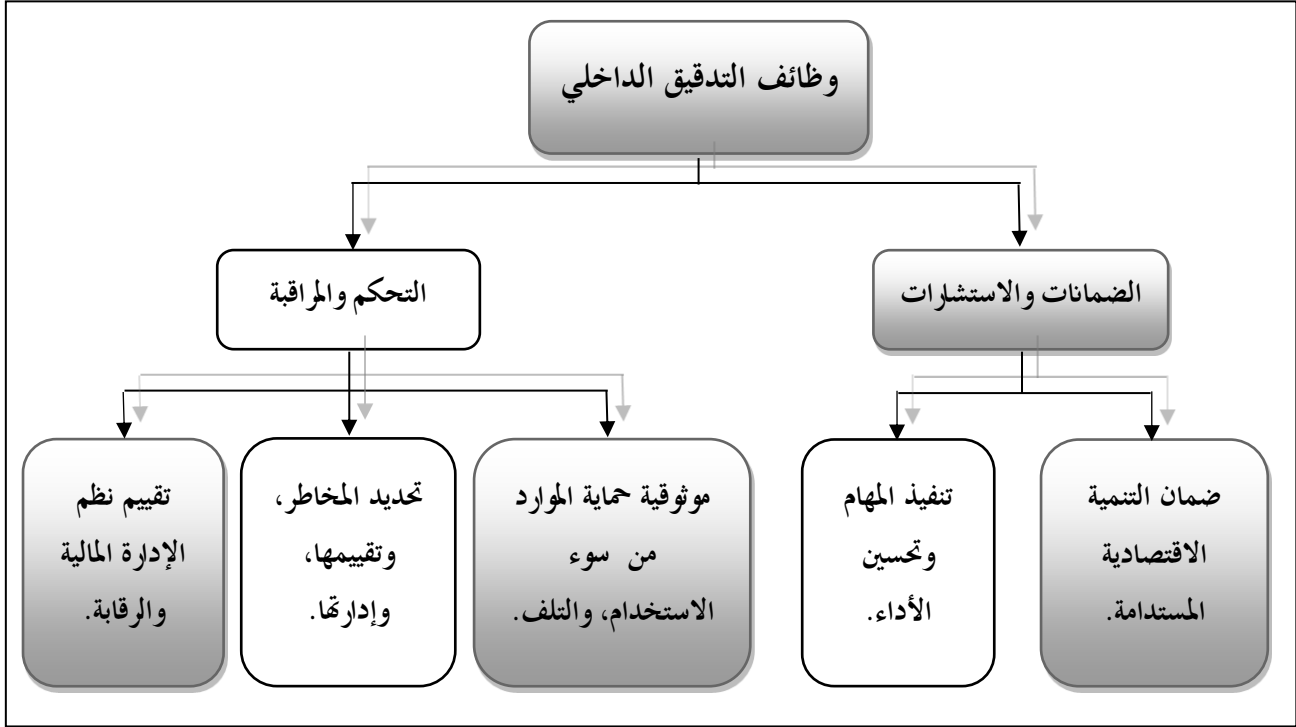
2-4 الدعم الإداري: يشمل الدعم الإداري جوانب متعددة، منها: التمويل، السماح بالوصول إلى المعلومات، واتخاذ إجراءات بناء على نتائج التدقيق، وعندما ينظر إلى التدقيق الداخلي باعتباره شريكا استراتيجيا وليس مجرد مهمة امتثال، فإنه يعزز من ثقافة المساءلة داخل المؤسسة، أما غياب الدعم الإداري، فيمكن أن يؤدي إلى تهميش جهود التدقيق وتعطيل تنفيذ الإجراءات التصحيحية.

2-5 العلاقة بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي: تعزز العلاقة القوية بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي من وظيفة التأكيد الشاملة داخل المؤسسة، وعلى الرغم من أن كلا الوظيفتين تعملان باستقلالية، إلا أن بينهما نقاط تقاطع مهمة، مثل تقييم المخاطر، ونظم الرقابة، وكشف الاحتيال، والتنسيق بين الوظيفتين يحسن الكفاءة، ويقلل من التكرار، ويقوي من تغطية عمليات التدقيق.

رابعاً: وظائف التدقيق الداخلي

يلعب التدقيق الداخلي دوراً محورياً في دعم الإدارة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال فحص وتقييم مختلف العمليات والأنشطة وتنوع وظائفه لتشمل الرقابة، التقييم، تقديم التوصيات، التحكم والمراقبة.

الشكل رقم (2-4): وظائف التدقيق الداخلي



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على (Kalashyan، 2025).

4- الخصائص الأساسية لفعالية وظيفة التدقيق الداخلي: تلعب وظيفة التدقيق الداخلي دوراً محورياً في تعزيز الحوكمة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر داخل المؤسسات، وتعتمد فعاليتها على خصائص تساهم في ضمان جودة عمليات التدقيق ودعم الثقة والامتثال للمعايير التنظيمية، حيث حددت دراسة (Supervision, 2012) هذه الخصائص والمتمثلة في:

1-1 الاستقلالية والحياد: حيث يجب أن:

- أ- تكون وظيفة التدقيق الداخلي مستقلة عن الأنشطة التي يجري التدقيق عليها، ويتطلب ذلك أن تتمتع هذه الوظيفة بالمكانة والسلطة الكافية، مما يمكن المدققين الداخليين من تنفيذ مهامهم بحيادية.
- ب- تتمكن وظيفة التدقيق الداخلي من تنفيذ مهامها بناءً على خطة التدقيق الموضوعية من قبل رئيس التدقيق الداخلي والمعتمدة من مجلس الإدارة، ويجب أن تكون حرة في رفع تقاريرها داخلياً من خلال خطوط اتصال واضحة.

ج- تشارك وظيفة التدقيق الداخلي في تصميم أو اختيار أو تنفيذ أو تشغيل ضوابط داخلية محددة، مع السماح للإدارة العليا بطلب الرأي من التدقيق الداخلي في أمور تتعلق بالمخاطر والضوابط، بشرط أن تظل مسؤولية التطوير والتنفيذ على عاتق الإدارة.

د- عند الإمكان وبدون التأثير على الكفاءة والخبرة، تدوير موظفي التدقيق الداخلي لتجنب فقدان الحياد، ويجب تنظيم هذا وفق سياسة مكتوبة لتجنب تضارب المصالح، بما يشمل فترة تهدئة مناسبة عند عودة الموظف من قسم آخر.

هـ- أن لا ترتبط مكافآت موظفي التدقيق الداخلي أو رئيس الوحدة بالأداء المالي للوحدات التي يجري عليها تدقيقا، تجنباً لتأثير ذلك على الحياد والاستقلالية.

1-2 الكفاءة المهنية والعناية الواجبة: متمثلة في:

- أ- الكفاءة المهنية، بما في ذلك المعرفة والخبرة الفردية والجماعية، أمر جوهري لفعالية وظيفة التدقيق الداخلي؛
- ب- تعتمد الكفاءة المهنية على قدرة المدقق في جمع وفهم المعلومات، وفحص وتقييم الأدلة، والتواصل مع المعنيين باستخدام أدوات وأساليب تدقيق مناسبة؛
- ج- يجب على رئيس التدقيق الداخلي استقطاب الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات الكافية، ومتابعة المهارات المطلوبة باستمرار، خاصة على مستوى المناصب العليا التي تتطلب الحكم السليم والتأثير على أعلى المستويات؛
- د- يجب توفير تدريب مستمر لموظفي التدقيق لمواكبة التعقيدات وتنوع المنتجات والخدمات؛
- هـ- يجب أن يكون فريق التدقيق قادراً على فحص جميع مجالات العمل، أو عند الاستعانة بمصادر خارجية؛
- و- يجب أن يضمن رئيس التدقيق الحفاظ على الرقابة ونقل المعرفة دون التأثير على الاستقلالية؛
- ز- يجب أن يمارس المدققون المهنيون العناية الواجبة وفقاً لما يتوقع من مهنيين مؤهلين، مع الإشراف على من تنقصهم الخبرة من قبل مدققين أكثر خبرة.

1-3 الأخلاقيات المهنية:

- أ- يجب أن يتصرف المدققين الداخليين بنزاهة؛
- ب- تتطلب النزاهة أن يكون المدقق صادقاً وواضحاً، وهو ما يعد أساساً للاعتماد على أحكامه المهنية؛
- ج- يجب احترام سرية المعلومات المكتسبة أثناء العمل وعدم استخدامها لتحقيق مكاسب شخصية أو لأغراض ضارة، مع ضمان حمايتها.

د- يجب على جميع المدققين، وخاصة الذين تم توظيفهم داخليا، تجنب تضارب المصالح، وعدم المشاركة في تدقيق مهام سابقة قبل انقضاء فترة "تهدئة" كافية.

هـ- يجب أن يتقيد المدققون الداخليون بميثاق الأخلاقيات، أو بميثاق الأخلاقيات الدولي مثل الخاص بـ "معهد المدققين الداخليين"، والذي يجب أن يشمل المبادئ الأساسية: الحياد، والكفاءة، والسرية، والنزاهة.

خامسا: معايير ونطاق عمل التدقيق الداخلي

يعتمد التدقيق الداخلي على مجموعة من المعايير المهنية التي تحدد الإطار الذي يمارس ضمنه هذا النشاط لضمان الموضوعية والكفاءة، وتوفر هذه المعايير الأسس التي يبنى عليها عمل المدققين الداخليين من حيث المنهجية، والسلوك المهني، وجودة الأداء، كما يحدد نطاق عمل التدقيق الداخلي وفقا لطبيعة المؤسسة وأهدافها، ليشمل تقييم أنظمة الرقابة، إدارة المخاطر، الحوكمة، والعمليات التشغيلية والمالية.

1- معايير التدقيق الداخلي: في جانفي 2024، قدم معهد مراجعي الحسابات الداخليين (IIA) المعايير العالمية الجديدة للتدقيق الداخلي، والتي من المقرر أن تحل محل المعايير المطبقة سنة 2017 في جانفي 2025، تضع هذه المعايير إطارا مهنيا دوليا للتدقيق الداخلي، ويضم 15 مبدئا إرشاديا منظما من خلال خمسة مجالات رئيسية والمتمثلة ببناء على دراسة (Ismail & BENSALD, 2024) فيما يلي:

1-1 الغرض من التدقيق الداخلي: تقدم هذه المعايير نظرة عامة بسيطة وموجزة عن التدقيق الداخلي وفوائده، كما يتضمن قائمة بمتطلبات تحسين هذه الفوائد.

1-2 الأخلاقيات المهنية: يتضمن مجال الأخلاقيات والمهنية خمسة مبادئ رئيسية: النزاهة، الحيادية، الكفاءة، العناية المهنية، والسرية، كل مبدأ يحتوي على مجموعة من المعايير التي تهدف إلى ضمان السلوك الأخلاقي، الحياد، الخبرة، الجودة، والحفاظ على سرية المعلومات في مهنة التدقيق الداخلي.

1-3 حوكمة وظيفة التدقيق الداخلي: يركز هذا المعيار على العلاقة بين المدقق، ومجلس الإدارة، والإدارة العليا في إطار حوكمة وظيفة التدقيق الداخلي، ويتضمن ثلاثة مبادئ رئيسية: إشراف مجلس الإدارة على إدارة التدقيق الداخلي، ضمان الاستقلالية، ومتابعة مجلس الإدارة لعملية التدقيق، ويشمل ذلك وضع ميثاق التدقيق، دعم المجلس، مؤهلات المدقق، تخصيص الموارد، وضمان الجودة والتقييم الخارجي.

1-4 إدارة وظيفة التدقيق الداخلي: يركز هذا المعيار على دور المدقق في التخطيط الاستراتيجي وتعزيز جودة وظيفة التدقيق الداخلي من خلال إدارة الموارد والتواصل الفعال مع أصحاب المصلحة، ويتضمن هذا المعيار أربعة مبادئ رئيسية: التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد، التواصل مع أصحاب المصلحة، وتعزيز الجودة.

1-5 أداء خدمات التدقيق الداخلي: يتضمن هذا المعيار العمليات الأساسية في تنفيذ مهام التدقيق، بما في ذلك تخطيط المهام، تنفيذ العمل الميداني، صياغة وتقديم النتائج، تطوير التوصيات أو خطط العمل، ومتابعة الإجراءات التصحيحية التي تتخذها الإدارة.

لأجل توضيح أو تبسيط فحوى معايير العالمية للتدقيق الداخلي من منظور الاطار الدولي للممارسات المهنية سابقة الذكر يمكن الاستعانة بالشكل التالي:

الشكل رقم (2-5): المعايير العالمية للتدقيق الداخلي



المصدر: (standards, 2024) بتصرف.

2- نطاق عمل التدقيق الداخلي:

يمكن أن يكون نطاق عمل التدقيق الداخلي أكثر شمولاً، حيث يشمل الكفاءة التشغيلية، والامتثال للسياسات الداخلية، والممارسات المتعلقة بإدارة المخاطر، كما قد يقوم المدققون الداخليون بإجراء عمليات تدقيق في مجالات معينة (بناءً على طلب الإدارة) والتي حددها (Abdumannonovna, 2024) فيما يلي:

1-2 التدقيق المالي: يعرف عادةً على أنه تقييم مستقل للبيانات المحاسبية التاريخية بهدف التحقق مما إذا كانت المعلومات كافية ومتوافقة وموثوقة، مما يساهم في حماية أصول المؤسسة وتقديم رأي حول فعالية نظام الرقابة الداخلية.

2-2 تدقيق الامتثال: يفحص مدى التزام المؤسسة المدققة بالقواعد والقوانين، اللوائح، الإرشادات والمعايير المحددة أو الشروط المتفق عليها، ويمكن أن يغطي تدقيق الامتثال مجموعة واسعة من المواضيع.

2-3 التدقيق البيئي: يقيم الأداء البيئي للمؤسسة مقارنةً بسياساتها وأهدافها البيئية الموثقة، ومع ذلك، قد تكون التقييمات البيئية الأولية أقل شمولاً في الممارسة بسبب نقص الوثائق ذات الصلة في هذه المرحلة.

2-4 التدقيق التشغيلي: يقيم أنشطة محددة داخل المؤسسة ومدى مساهمتها في تطويرها العام، ويوفر ضماناً بشأن مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسة.

2-5 تدقيق الأداء: يركز على تقييم الاقتصاد، الكفاءة، الفعالية في المؤسسات، البرامج، الأنشطة والوظائف، بالإضافة إلى التحقق من امتثالها للقوانين واللوائح.

سادساً: إجراءات القيام بالتدقيق الداخلي

يقوم قسم التدقيق الداخلي بتقييم شفافية وكفاءة الإدارة المالية والرقابة الداخلية، وضمان التزامها بالقوانين والمعايير، كما يشمل جميع الأنشطة المرتبطة باستخدام الأموال وإدارة الأصول، ويتم وفق مراحل وإجراءات منهجية محددة في دراسة (Daniela, 2010) كما يلي:

المرحلة الأولى: التحضير لمهمة التدقيق، وتتطلب الإجراءات التالية:

1- بدء عملية التدقيق: حيث يتم إعداد الوثائق التالية: أمر الخدمة، إعلان الاستقلالية، إشعار بدء المهمة (استبيان الرقابة الداخلية)؛

2- جمع ومعالجة المعلومات: يتم إعداد قائمة ملخصة بالأهداف أو المواضيع التي سيتم تدقيقها؛

3- تحليل المخاطر: يتم إعداد جدول يتضمن "نقاط القوة والضعف"؛

4- إعداد برنامج التدقيق الداخلي: يشمل ذلك إعداد برنامج التدقيق العام والبرنامج التمهيدي للتدخل في الميدان؛

5- الجلسة الافتتاحية: يتم إعداد محضر افتتاح الاجتماع.

المرحلة الثانية: تنفيذ المهمة في الميدان، ويتطلب الإجراءات التالية:

1- جمع الأدلة: يتم إعداد الوثائق التالية: قائمة التحقق، الاختبارات، تحديد المهام، وتحليل المشكلات؛

2- اكتشاف المخالفات والتبليغ عنها: يتم تعبئة نموذج التصريح بالمخالفات وتحرير تقرير بشأنها؛

3- مراجعة أوراق العمل: يتم إعداد مذكرة تليخيصه للوثائق والأوراق المستخدمة في العمل؛

4- الجلسة الختامية: يتم تحرير محضر ختامي للاجتماع.

المرحلة الثالثة: تقرير التدقيق الداخلي، ويتطلب الإجراءات التالية:

1- إعداد مسودة تقرير التدقيق الداخلي: يتم إعداد المسودة الأولية للتقرير؛

2- نقل مسودة تقرير التدقيق: يتم إرسال المسودة إلى الجهات المعنية؛

3- اجتماع المصالحة: يتم تحرير محضر اجتماع المصالحة؛

4- إعداد التقرير النهائي: يتم إعداد التقرير النهائي للتدقيق؛

5- الإشراف: يقوم المشرف بإعداد قائمة بالوثائق ذات الصلة؛

6- نشر تقرير التدقيق الداخلي: يتم توزيع التقرير على الأطراف المعنية.

المرحلة الرابعة: متابعة التوصيات: هي المرحلة التي يتم فيها إعداد نموذج متابعة تنفيذ التوصيات، وبناءا عليه، تقوم

الجهة الخاضعة للتدقيق بمراجعة أعمالها وفقا لتوصيات المدققين، أي التوصيات التي تم قبولها من قبل الجهة المعنية،

يقوم قسم التدقيق الداخلي بإجراء عمليات تدقيق مرة واحدة على الأقل كل ثلاث سنوات، ويشمل ذلك ما يلي:

1- الالتزامات القانونية والميزانية التي تنشأ بشكل مباشر أو غير مباشر عن التزامات الدفع، بما في ذلك أموال الاتحاد

الأوروبي؛

2- المدفوعات التي تتم من خلال الالتزامات القانونية والميزانية، بما في ذلك الأموال المجتمعية؛

3- بيع، رهن، تأجير أو إيجار ممتلكات من القطاع الخاص للدولة أو للوحدات الإدارية الإقليمية؛

- 4- الإيرادات العامة، بما في ذلك تراخيص وجباية الضرائب وأدوات الدين والتسهيلات المقدمة لتحصيلها؛
- 5- تخصيص الاعتمادات الميزانية؛
- 6- نظام المحاسبة وموثوقيته؛
- 7- نظام اتخاذ القرار؛
- 8- أنظمة الإدارة والرقابة والمخاطر المرتبطة بها؛
- 9- نظم المعلومات.

تنفذ مهام التدقيق الداخلي بناء على خطة، حيث يتم إعداد مسودة خطة التدقيق من قبل قسم التدقيق الداخلي، بالاستناد إلى تقييم المخاطر، مع الأخذ بمقترحات رئيس المؤسسة بعين الاعتبار، وبالتشاور مع الجهات الحكومية، مع مراعاة مراعاة توصيات ديوان المحاسبة، ويقوم رئيس الجهة العامة باعتماد مسودة خطة التدقيق الداخلي، ويقوم رئيس الجهة العامة باعتماد مسودة خطة التدقيق الداخلي.

10- التدقيقات الاستثنائية (غير المخططة): يقوم المدقق الداخلي أيضا بإجراء تدقيقات داخلية غير دورية (Ad Hoc)، وهي مهام تدقيق داخلية استثنائية لا تكون مدرجة ضمن الخطة السنوية للتدقيق الداخلي، عند تنفيذ هذه التدقيقات، يقوم المدققون الداخليون بممارسة مهامهم استنادا إلى أمر تكليف يصدره رئيس قسم التدقيق الداخلي في الجهة العامة، ويوضح هذا الأمر بشكل صريح الأهداف والغاية ونوع التدقيق ومدته، بالإضافة إلى تعيين فريق التدقيق.

سابعاً: تعريف وكفاءة المدقق الداخلي

يعد المدقق الداخلي جزءاً أساسياً من نظام الرقابة في المؤسسة، حيث يقوم بفحص وتقييم العمليات للتأكد من سلامة الأداء المالي والإداري للمؤسسة، وتتطلب مهمته مستوى عالياً من الكفاءة المهنية والمعرفة الفنية التي تمكنه من تقديم رؤى موضوعية وتوصيات فعالة، لذا فإن تحديد صفات المدقق الداخلي وكفاءته يعد أساساً لضمان جودة وفعالية عملية التدقيق.

1- تعريف المدقق الداخلي:

وفقاً ل (Siga, Henrikus , & Dekrita, 2024; Priantinah & Adhistry, 2012) فالمدقق الداخلي هو شخص مستقل في المؤسسة يعمل على تقييم الأنشطة التنظيمية كأعمال أو جهود تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ينفذ أنشطة التدقيق الداخلي من أجل تحسين الأداء ومساعدة المؤسسة في تحقيق أو تجسيد

الأهداف التي تنعكس في رؤيتها ورسالتها، وبصفته مدققا داخليا، يتوقع من المدققين الداخليين أيضا أن يكونوا قادرين على مساعدة الإدارة في أداء واجباتها ومسؤولياتها بفعالية، من خلال تقديم تحليلات تقييمية، معلومات وتوصيات متنوعة تتعلق بالأنشطة المنفذة لاختبار وتقييم مدى ملائمة نظام الرقابة الداخلية وعناصره، كما يجب على كل رجل أعمال "جيد" أن يكون لديه من حين لآخر وعي بأهمية "الرقابة الداخلية" لكي تكون منسجمة مع الأهداف التجارية، وأن يكون مستعدا لمواجهة الفرص والتحديات داخل المؤسسة وخارجها وفي المستقبل.

2- كفاءة المدقق الداخلي: تعد كفاءة المدققين الداخليين العامل الأهم الذي يؤثر على فعالية جميع أنشطة التدقيق الداخلي، وتمثل كفاءة المدقق الداخلي انعكاسا شاملا للمعرفة والمهارات والقيم الشخصية والمواقف (auditors, (2023)، حيث يلعب المدققون الداخليون دورا رئيسيا في مراقبة ملف المخاطر الخاص بالمؤسسة وتحديد المجالات التي يمكن تحسين إدارة المخاطر فيها (Goodwin-Stewart & Kent, 2006).

تلخص المهارات الشخصية الأساسية المطلوبة للمدققين الداخليين ذوي الكفاءة العالية في سبعة جوانب: العدالة، بناء العلاقات، الشراكة، التواصل، العمل الجماعي، التنوع، والتعلم المستمر، حيث يكون للمدققين الداخليين الحاصلين على مؤهلات تعليمية جيدة، مؤهلات مهنية، خبرة عملية في مجال التدقيق، والملتزمون بالتطوير المستمر تأثير إيجابي على فعالية التدقيق الداخلي (Ayassrah, 2023).

تتكون كفاءة المدققين الداخليين من ثلاثة أجزاء تطرق لها (Chi, Mohammed Shah, Wai, & Ngalm, 2024) في دراسته والمتمثلة في:

1-2 أدوات وأساليب وتقنيات التدقيق الداخلي؛

2-2 مجالات المعرفة، بما في ذلك الأعمال، المحاسبة المالية والإدارية، الحوكمة، الاحتيال، وتكنولوجيا المعلومات؛

2-3 المهارات السلوكية، بما في ذلك العمليات والتواصل.

كما ينبغي أن يمتلك المدققون الكفاءة المهنية المناسبة، وأن يلتزموا بالأخلاقيات المهنية، ويحافظوا على الاستقلالية والموضوعية، ويجب أن تستند عملية تقييم فعالية المدققين الداخليين إلى هذه المعايير.

المطلب الرابع: الأسس العامة للجنة التدقيق "Audit Committee"

تعتبر لجنة التدقيق أحد الأركان الأساسية في نظام حوكمة المؤسسات الحديثة، إذ نشأت الحاجة إليها في ظل تزايد التحديات المرتبطة بالإفصاح والرقابة داخل المؤسسات، خاصة بعد الأزمات المالية التي كشفت عن ضعف في

أنظمة الرقابة التقليدية، وتكمن أهمية هذه اللجنة في دورها الرقابي على التقارير المالية والضوابط الداخلية، حيث تعمل كحلقة وصل بين مجلس الإدارة والمدققين الداخليين والخارجيين، ما يزيد مصداقية المعلومات المالية وجودة القرارات الإدارية، كما تساهم في الحد من المخاطر المحتملة من خلال تقييم الالتزام بالقوانين والسياسات، وبذلك تعد أداة استراتيجية لضمان سلامة الأداء المالي وكسب ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة في المؤسسة.

أولاً: تعريف لجنة التدقيق

وفقاً ل (Free, J. Trotman, & T. Trotman, 2021; Azizkhani, Hossain, & Nguyen, 2023; Rosa, Sany, & Dian Indah, 2025) تعد لجنة التدقيق لجنة فرعية من مجلس المفوضين بالكامل، وهي مسؤولة عن الإشراف على التقارير المالية، وتعتبر على نطاق واسع آلية مهمة في نظام الحوكمة، كما تلعب لجنة التدقيق دوراً مهماً في مساعدة المجلس على أداء مسؤولياته المتعلقة بالحوكمة والإشراف، في جوانب التقارير المؤسسية، بالإضافة إلى التدقيق الداخلي والخارجي، وتشمل المسؤوليات الرئيسية للجنة التدقيق تعيين المدققين الخارجيين، والإشراف على عملية التدقيق، وضمان جودة التدقيق، وحسب (Afenya, Benedict, Kwarteng, & Kyeremeh, 2022; Maulana, 2024) تعد لجنة التدقيق جزءاً من مجلس إدارة المؤسسة، وتمثل مهمتها في مراقبة التقارير المالية والإفصاحات الخاصة بها والتحقق من دقتها، وعادة ما تتكون لجنة التدقيق من أعضاء مستقلين من خارج المؤسسة، وتمثل مسؤوليتهم الأساسية في تقديم رؤية موضوعية وغير متحيزة بشأن الممارسات والمبادئ المحاسبية، ويعد تعيين أعضاء خارجيين في اللجنة وسيلة لضمان حيادية عملية التدقيق والقضاء على أي أفكار أو تصورات تتعلق بوجود تضارب في المصالح خلال إجراءات التدقيق، تعكس لجنة التدقيق الفعالة خصائص الحيادية، الالتزام بالوقت، التركيز، والتحرك الاستباقي في أداء مهامها، بدلاً من أن تكون رد فعل فقط، واستناداً إلى (Chukwu, Amadi, & Okoba, 2024) فلجنة التدقيق هي لجنة تتشكل في المؤسسات الكبيرة بهدف تعزيز جودة تقارير التدقيق، وتحسين نظام الرقابة الداخلية، وعمليات إدارة المخاطر، ونظام حوكمة المؤسسات، وقد تضم اللجنة أعضاء من مجلس إدارة المؤسسة، وأشخاصاً من ذوي الخبرة المالية، وممثلين عن المساهمين.

كما سبق يمكن تعريف لجنة التدقيق على أنها لجنة فرعية مستقلة تابعة لمجلس الإدارة، تتولى مراقبة جودة التقارير المالية وضمان سلامة عمليات التدقيق الداخلي والخارجي، تهدف إلى دعم الحوكمة الرشيدة من خلال رفع مستوى الشفافية والمصداقية في الإفصاح المالي، ومتابعة نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، تتكون عادة من أعضاء ذوي

خبرة مالية مستقلين لضمان الحياد الموضوعية، وتعد أداة أساسية لضمان فعالية الإشراف، وتقوية ثقة أصحاب المصلحة.

ثانيا: خصائص لجنة التدقيق

تمكن هذه الخصائص للجنة من أداء مهامها بكفاءة ودقة، بما يدعم مصداقية التقارير المالية وجودة الحوكمة، والمتمثلة في:

1- استقلالية لجنة التدقيق: تعد استقلالية لجنة التدقيق من الخصائص الأساسية التي تناولتها الأبحاث السابقة، حيث يعتبر وجودها إلزاميا لضمان جودة المعلومات المالية (Be'dard, Marrakchi Chtourou, & Courteau, 2004)، وتتيح استقلالية لجنة التدقيق - التي يمنحها مجلس الإدارة - لأعضائها أداء مهامهم الإشرافية بشكل سليم. وتشير الدراسات السابقة إلى أن وجود أعضاء خارجيين في لجنة التدقيق يساهم في الحد من السلوك الانتهازي للمديرين، ويزيد من جودة وشفافية المعلومات من خلال تقليل التلاعب في التقارير المقدمة (Vlaminck & Sarens, 2013; Sultana, Harjinder , & J-L. W. Mitchell Van der , 2015)، كما يحسن من الأداء العام للمؤسسة (Basiru Salisu Kallamu & Ashikin, 2015; Mohd Saat, 2015; Dinu & Nedelcu, 2015).

2- حجم لجنة التدقيق: الخاصية الثانية للجنة التدقيق التي كثيرا ما يتم تناولها في الدراسات التجريبية هي عدد أعضاء لجنة التدقيق، قد يكون العدد القليل من الأعضاء فعالا في التأثير على الأداء المالي، لأنهم يكونون أكثر تركيزا على مناقشة المسائل المالية المهمة التي تواجه المؤسسة (Ashari & Krismiaji , 2019)، وأكثر فعالية في حماية مصالح المساهمين وضمان جودة المعلومات المالية (Wu, Ahsan , & Sidney , 2012)، في المقابل فإن لجان التدقيق ذات العدد الأكبر من الأعضاء تكون أقل فاعلية، وبالتالي لا تؤثر بشكل ملحوظ على الأداء المالي للمؤسسة (Aldamen, Duncan, Simone , McNamara, & Nagel, 2012).

3- الخبرة: ذكرت لجنة الرقابة العامة على مهنة المحاسبة أن "فعالية لجنة التدقيق تعتمد بالدرجة الأولى على خبرة أعضائها في مجالات المحاسبة والتقارير المالية، والرقابة الداخلية، والتدقيق"، ومع ذلك، فإن أعضاء لجنة التدقيق غالبا ما يأتون من خلفيات متنوعة، وقد لا يمتلكون الخبرة أو المعرفة الفنية اللازمة للرقابة الفعالة في مجالي المحاسبة والتدقيق، وتكون لجان التدقيق الملمة بهذه الجوانب أكثر قدرة على فهم أحكام المدققين والتمييز بين جوهر الخلافات بين الإدارة والمدقق الخارجي.

4- التواصل واجتماعات لجنة التدقيق: أشار تقرير لجنة مراجعة الأعمال، إلى أن على لجنة التدقيق أن تمتلك قنوات اتصال مباشرة مع المدقق الخارجي من أجل مناقشة ومراجعة القضايا المحددة عند الحاجة، والاجتماعات المنتظمة بين لجنة التدقيق والمدقق الخارجي تزيد من احتمال بقاء اللجنة على اطلاع ومعرفة بالقضايا المحاسبية والتدقيقية، حيث يعد تكرار الاجتماعات إشارة على اجتهاد لجنة التدقيق، كما اقترحت الرابطة الوطنية لأعضاء مجالس الإدارة قاعدة عامة بعقد أربعة اجتماعات نصف يومية للجنة التدقيق سنويا (Abbott, Parker, Gary F., & K. Raghunandan, 2003).

الشكل رقم (2-6): خصائص لجنة التدقيق



المصدر: من إعداد الباحثة

ثالثا: تشكيل لجنة التدقيق

يمثل تشكيل لجنة التدقيق خطوة محورية في دعم النظام الرقابي داخل المؤسسة، ويعتبر من الممارسات الضرورية التي تقوم بها المؤسسة لضمان الرقابة الفعالة على الأداء المالي.

1- عدد لجنة التدقيق: لجنة التدقيق هي مجموعة يتم إنشاؤها من قبل مجلس المفوضين، ويكلف هذا المجلس بدعم مهام ووظائف المجلس (Keuangan, 2015)، حيث يعتبر عدد الأعضاء الذين يشكلون لجنة التدقيق أحد العوامل الحاسمة التي تمكن اللجنة من أداء واجباتها ومساعدة مجلس المفوضين (Alhumoudi, 2024)، فيجب أن تتكون لجنة التدقيق من ثلاثة أعضاء على الأقل، بما في ذلك مفوضين مستقلين وأفراد من خارج جهة الإصدار (Sajidan & Husnaini, 2025).

2- عمر أعضاء لجنة التدقيق: يعكس عمر لجنة التدقيق مستوى وخبرة أعضائها (Bambang & Krisyadi, 2024)، يميل أعضاء لجنة التدقيق الأقدم إلى امتلاك خبرة أكثر شمولاً في مجال التمويل والمحاسبة والإشراف، ويمكن لهذه العوامل تحسين الرقابة على البيانات المالية والمخاطر، وبالتالي دعم الأداء المالي للمؤسسة

(Ramaiyanti, Khoiriyah, Zarefar, Afifah, & Zarefar, 2023; Anam, 2023) حيث ينظر إلى أعضاء لجنة التدقيق الأكبر سنا على أنهم أكثر مسؤولية ويميلون إلى اتخاذ قرارات أكثر تحفظا عند معالجة القضايا المحاسبية وهذا يشير بوضوح إلى أن عمر لجنة التدقيق يمكن أن يؤثر على أدائها في التعامل مع التقارير المالية، حيث يتم قياس عمر لجنة التدقيق باستخدام مؤشر Blau، الذي يعكس مستوى التباين القائم على توزيع الأفراد عبر الفئات العمرية المختلفة (Sajidan & Husnaini, 2025).

3- جنس أعضاء لجنة التدقيق: يشير التنوع الاجتماعي إلى مجموعة التصورات والاعتقادات السائدة في المجتمع بشأن الأدوار والسلوكيات والخصائص المنسوبة لكل من الرجال والنساء (Sari & Supadmi, 2014; Widijaya & Veronica, 2022; Siregar & Amirya, 2024) تشير الدراسات إلى أن الجنس هو سمة من سمات لجنة التدقيق التي يمكن أن تساعد في تحديد الاحتمال المحتمل في البيانات المالية، حيث يمكن أن يؤدي المنظور الأكثر تنوعا إلى اتخاذ قرارات أكثر ابتكارا واستراتيجية مما يعزز في نهاية المطاف الأداء المالي للمؤسسة (Yuniargo & Harindahyani, 2021).

رابعا: وظائف ومسؤوليات لجنة التدقيق

تتولى لجنة التدقيق مجموعة من الوظائف والمسؤوليات التي تشمل مراقبة التقارير المالية، ومتابعة أنظمة الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي والخارجي، وتهدف هذه المهام إلى دعم الشفافية وضمان الامتثال وتعزيز فعالية حوكمة المؤسسة.

1- وظائف لجنة التدقيق

تم تحديدها في ميثاق لجنة التدقيق حسب (Ltd, 2017) كما يلي:

1-1 الأهداف والمهام الأساسية: المتمثلة في:

أ- الإشراف على العمليات المحاسبية والتقارير المالية؛

ب- الإشراف على تدقيق القوائم المالية للمؤسسة؛

ج- ضمان نزاهة القوائم المالية، وفعالية عمليات التقرير المالي ونظام الرقابة الداخلي؛

د- تقييم تقارير، توصيات، استقلالية وكفاءة المدقق الخارجي؛

هـ- مراقبة برامج إدارة المخاطر وتقييمها؛

و-مراجعة مدى الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية المعمول به؛

ز-الإشراف على إدارة تقنية المعلومات ذات الصلة بالتقارير المالية والرقابة المالية؛

ح-الحفاظ على قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والمدققين الخارجيين ومجلس الإدارة.

1-2 مسؤوليات محددة حسب الوظيفة: التي تتضمن ما يلي:

أ- مراجعة القوائم المالية السنوية والربع سنوية، وبيانات الأرباح، وتحليل الإدارة، وأي إفصاحات مالية؛

ب- مناقشة المشكلات المحاسبية الجوهرية والتقديرات المحاسبية، والتغيرات في السياسات المحاسبية؛

ج-مراجعة نقاط الضعف أو النواقص الجوهرية في الرقابة الداخلية والتدابير التصحيحية؛

د-مراجعة الشكاوى المجهولة والموثقة بشأن مسائل المحاسبة أو الرقابة أو التدقيق.

1-3 المدقق الخارجي: من خلال:

أ- تعيين، إنهاء، ومراقبة أداء المدقق الخارجي؛

ب- التأكد من استقلالية المدقق ومراجعتة السنوية؛

ج- الموافقة المسبقة على الخدمات غير المتعلقة بالتدقيق التي يقدمها المدقق الخارجي؛

د- إجراء تقييم شامل للمدقق كل خمس سنوات على الأقل؛

هـ- وضع سياسة توظيف للموظفين السابقين في مؤسسة التدقيق.

1-4 إدارة المخاطر: من خلال:

أ- مناقشة السياسات والإجراءات الخاصة بتحديد وتقييم وإدارة المخاطر؛

ب- مراجعة المخاطر المالية الكبيرة، وتدابير إدارتها؛

ج-مراجعة تقارير التأمين السنوية وبرامج الوقاية من الخسائر وخطط الاستجابة للكوارث.

1-5 مهام إضافية: التي تشمل:

أ- الاجتماع بشكل منفصل مع الإدارة، والمدققين، والمستشارين القانونيين عند الحاجة؛

ب- مراجعة تعيين المدير المالي والمسؤولين الماليين الرئيسيين؛

ج-مراجعة ممارسات تقنية المعلومات المتعلقة بالتقارير المالي؛

د-مراجعة قضايا الاحتيال أو تضارب المصالح عند الإبلاغ عنها؛

هـ- المساعدة في إشراف مجلس الإدارة على نزاهة القوائم المالية، كفاءة المدققين، والامتثال القانوني.

2- مسؤوليات لجنة التدقيق:

تعد لجان التدقيق حجر الزاوية في الحوكمة، إذ تكلف بمراقبة نزاهة التقارير المالية، الإشراف على الضوابط الداخلية، ضمان التواصل الفعال مع المدققين الخارجيين، وقد وسعت الإصلاحات التنظيمية نطاق عملها، مثل قانون "Sarbanes-Oxley Act (SOX)" الأمريكي لعام 2002 الذي يفرض استقلالية الأعضاء ووجود خبير مالي (Chad, 2025)، حيث يوفر التدقيق الداخلي ضمانا من خلال تقييم فعالية الحوكمة وإدارة المخاطر والضوابط الداخلية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية والمالية، وتكون فعاليته القصوى عندما يتسم بالاستقلالية ويتبع معايير معهد المدققين الداخليين (IIA) من خلال تقييماته الموضوعية، كما يوصي بالتعديلات ويتابع تنفيذها، وتكمن قيمته في كونه محفزا للتغيير الإيجابي والابتكار داخل المؤسسة، بشرط ألا يتحمل مسؤوليات إدارية للحفاظ على حياديته (IIA, 2018)، كما تلعب لجنة التدقيق دورا مهما في مراقبة ممارسات الإدارة بهدف حماية قيمة المساهمين، ويتم ذلك من خلال فحص نزاهة التقارير السنوية، تعزيز جودة ومصداقية التقارير المالية السنوية المدققة، وأخيرا ضمان موثوقية التقارير المالية والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، لهذا السبب، تشترط الهيئات المحاسبية والحكومية العالمية أن تكون لجنة التدقيق مستقلة، ذات كفاءة عالية وتمتلك مستوى عال من النزاهة (Karajeh & B. Ibrahim, 2017).

فيما يلي تفصيل لأهم مسؤوليات لجنة التدقيق، سواء الأولية أو الثانوية أو المرتبطة بالامتثال والالتزام ((ICSI), 2023):

2-1 المسؤوليات الأساسية (Primary Responsibilities): المتمثلة في:

- أ- الإشراف على سلامة القوائم المالية وضمن امتثالها للمعايير المطلوبة؛
- ب- مراجعة استراتيجية التدقيق والمخاطر المتعلقة بها، بالإضافة إلى الملاحظات الناتجة عن التدقيق؛
- ج- ضمان كفاءة نظام الرقابة الداخلية وفعاليتها في تلقي ومعالجة الشكاوي والمخالفات، بما في ذلك حماية المبلغين عن المخالفات؛
- د- مراجعة معاملات الأطراف ذات العلاقة والموافقة عليها، والتأكد من شفافتها وعدالتها وعدم تعارضها مع مصلحة المؤسسة؛

هـ- تقييم معاملات دفع الإتاوات (royalties) أو رسوم استخدام العلامة التجارية، وضمان اتساقها مع المعايير التنظيمية؛

ت- التحقيق في أسباب التعثر في السداد للمستثمرين أو الدائنين واقتراح الإجراءات التصحيحية؛

ث- الموافقة على تعيين المدير المالي (CFO) والتوصية بذلك لمجلس الإدارة؛

ج- التحقق من الاستخدام الفعلي للأموال التي تم جمعها من الجمهور أو المستثمرين.

2-2 المسؤوليات الثانوية (Secondary Responsibilities): التي تتمثل في:

أ- الإشراف على جودة الضوابط الداخلية، واستعراض تقارير المراجعين الداخليين والخارجيين؛

ب- متابعة عملية إعداد التقارير المالية واختيار السياسات المحاسبية الملائمة؛

ج-مراجعة القوائم المالية للمؤسسات التابعة والتأكد من إدارة المخاطر المتعلقة بها؛

د-تقييم جودة التدقيق الخارجي سنويًا وتقديم التوصيات بشأن الأتعاب؛

هـ-فحص القروض والاستثمارات المشتركة بين المؤسسات ومدى توافقها مع أهداف المؤسسة.

2-3 مسؤوليات تتعلق بالامتثال (Compliance Responsibilities): تتمثل في:

أ- مراجعة كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية للامتثال للقوانين واللوائح؛

ب- فحص تقارير الالتزام ربع السنوية، والبحث عن إشارات مبكرة للمخالفات؛

ج-مراجعة السياسات مثل قواعد السلوك الأخلاقي وسرية المعلومات واقتراح التعديلات؛

د-مراجعة مصادر خارجية للمعلومات كجزء من تقييم الالتزام.

2-4 مسؤوليات أخرى (Other Responsibilities): التي تتضمن ما يلي:

أ- ضمان تناوب المدققين الخارجيين بانتظام وفقًا للقانون؛

ب- إجراء مراجعة بعد التدقيق لمناقشة الملاحظات والتحسينات المقترحة؛

ج- التنسيق مع اللجان الأخرى لمجلس الإدارة عند تقاطع المهام؛

د-مراجعة أثر التغييرات المحاسبية والقانونية على البيانات المالية.

خامسا: طريقة عمل لجنة التدقيق

من المهم الحفاظ على خطة مكتملة من أجل تنفيذ آليات ومهام لجنة التدقيق بفعالية وكفاءة، ويتم ذلك وفق ما جاء به (Nourredine, 2020) من خلال:

1- إدراج جميع المهام والمسؤوليات التي ينبغي على لجنة التدقيق القيام بها ضمن ميثاق مكتوب ومعتمد من مجلس الإدارة؛

2- يجب أن تعقد اللجنة اجتماعات دورية، بواقع اجتماع كل شهرين؛

3- تعقد اللجنة اجتماعات إضافية متى دعت الحاجة لذلك؛

4- للجنة الحق في دعوة الحضور من الموظفين أو غيرهم لحضور اجتماعاتها؛

5- تقوم اللجنة بتقييم إصدار تقرير سنوي، يتم نشره ضمن التقارير السنوية، ويتضمن النتائج التي تم تنفيذها فعليا خلال السنة؛

6- كما يجب أخذ عدد أعضاء مجلس الإدارة وخبراتهم العلمية والعملية بعين الاعتبار، بالإضافة إلى عدد اجتماعات اللجنة خلال السنة، ونسبة حضور كل عضو.

تعد لجنة التدقيق أداة من أهم أدوات الرقابة على المؤسسات، وهي أيضا من الركائز الأساسية للحوكمة في المؤسسات، حيث تعمل كرابط بين مجلس الإدارة وجميع الأطراف الداخلية والخارجية ذات العلاقة، وقد أكدت بعض الدراسات على العلاقة البنوية بين لجنة التدقيق، والمراجعة الداخلية، والمراجعة الخارجية، ودورها في تعزيز الرقابة داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة المخاطر المالية "Financial Risk Management"

في ظل التحديات الاقتصادية وتقلبات الأسواق العالمية، برزت أهمية تبني آليات فعالة لإدارة المخاطر المالية التي قد تؤثر على استقرار المؤسسات، والتي تهدف إلى تحليل وتقييم والتعامل مع الأحداث غير المتوقعة التي قد تؤثر سلبا على الأداء المالي، وذلك من خلال تبني إطار منظم لإدارة المخاطر المالية الذي يمكن المؤسسات من حماية أصولها وتعزيز استدامة أعمالها، كما تساهم في دعم اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على تقييم دقيق للمخاطر المحتملة، لذلك فهي تعد أيضا أداة أساسية لضمان المرونة المالية وتحقيق التنمية المستدامة على المدى الطويل.

المطلب الأول: مفهوم المخاطر المالية " Financial Risk "

يشكل الاستقرار المالي والقدرة على مواجهة التقلبات الاقتصادية عوامل أساسية في نجاح أي مؤسسة، ما يجعل فهم المخاطر المالية وإدارتها ضرورة استراتيجية، فالمخاطر المالية تمثل احتمالية تعرض الموارد المالية لخسائر ناتجة عن تقلبات الأسواق، أو تغير أسعار الصرف، أو عوامل داخلية وخارجية أخرى تؤثر على الاستقرار المالي للمؤسسة، ويكتسب هذا المفهوم أهمية متزايدة نظرا لتسارع الأحداث الاقتصادية وتنامي التعقيد في العمليات المالية، ما يفرض على المؤسسات ضرورة فهم أنواع المخاطر المالية وتحليلها بدقة، واتخاذ التدابير اللازمة للتعامل معها، لضمان استمرارية النشاط وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بأقل قدر ممكن من الخسائر.

أولا: تعريف المخاطر المالية:

تعد المخاطر المالية من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات نتيجة للتقلبات الاقتصادية وحالة عدم اليقين في الأسواق، وتمثل احتمال تعرض المؤسسة لخسائر تؤثر على استقرارها المالي وأدائها العام، يرى كل من (zheng & yijun, 2025; abeyrathna & koperunthevy, 2016) أن المخاطر المالية هي الخسائر المحتملة الناتجة عن حالات عدم اليقين المرتبطة بعمليات التمويل والتدفقات النقدية، والتي تؤثر بشكل مباشر على الاستقرار المالي والكفاءة التشغيلية للمؤسسات، وتشمل هذه المخاطر التقلبات في الأداء المالي وقيمة الأعمال نتيجة لعوامل متعددة مثل أسعار الفائدة، أسعار الصرف، وتغيرات الأسعار، كما تعد ناتجة أحيانا عن الحاجة إلى استبدال الديون بالأسهم أو إعادة هيكلة مصادر التمويل.

كما سبق يمكن تعريف المخاطر المالية على أنها احتمال تعرض المؤسسة لخسائر ناجمة عن حالات عدم اليقين المرتبطة بعمليات التمويل وإدارة التدفقات النقدية، بما يؤثر على استقرارها المالي وأدائها العام، وذلك في ظل تقلبات المتغيرات الاقتصادية كأسعار الفائدة وأسعار الصرف ومستويات الأسعار، إضافة إلى التغيرات في هيكل التمويل.

ثانيا: أنواع المخاطر المالية:

تتعدد أنواع المخاطر المالية التي تواجه المؤسسات باختلاف مصادرها وتأثيرها على الأداء المالي ومن أبرزها حسب ما تطرق له (babi, 2015; Lu, 2025) ما يلي:

1- مخاطر السيولة: هي المخاطر الناتجة عن نقص النقد اللازم للوفاء بالالتزامات المالية، حيث تواجه المؤسسات عموما مشكلات السيولة عندما لا تتمكن من بيع منتجاتها لأسباب متعددة، أو عندما لا تستطيع تحصيل النقد من المبيعات، أو عند ارتفاع تكاليف الإنتاج بشكل كبير، مما يؤدي في النهاية إلى انخفاض كفاءة المؤسسات.

2- مخاطر الملاءة المالية: تعكس وضع المؤسسة من حيث قدرتها على سداد التزاماتها، حيث تحدث هذه المخاطر عندما تعجز المؤسسة عن سداد ديونها، ويتم حسابها من خلال نسبة إجمالي الديون إلى مجموع حقوق المساهمين، وترتبط مخاطر الملاءة المالية بربحية المؤسسة على المدى الطويل وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل، كما يتم قياس هذه المخاطر من خلال مقارنة الالتزامات المالية بعوائد البنك أو المؤسسة، وتعرف بنسبة الدين إلى حقوق الملكية، حيث يشير ارتفاع نسبة الدين إلى حقوق الملكية، انخفاض سعر السهم والعائد على الاستثمار، ويرجع ذلك إلى أن جزءا كبيرا من دخل البنوك يتم تحويله إلى حساب الدائنين بدلا من حساب المساهمين.

3- مخاطر السوق: تشير مخاطر السوق إلى العوامل الخارجية التي تؤثر عليه، مثل أسعار الأسهم، أسعار الفائدة وأسعار الصرف، وتشمل المقاييس الشائعة لمخاطر السوق كل من قيمة المخاطر (VaR)، والتي تقدر الحد الأقصى للخسارة المحتملة لمحفظه استثمارية خلال فترة معينة، وقيمة المخاطر الشرطية (CVaR)، والتي تعد نسخة أكثر تفصيلا من VaR، وتأخذ في الاعتبار المخاطر القصوى، والمخاطر النظامية (SRisk)، التي تقدر نقص رأس مال المؤسسة خلال الأزمات المالية.

4- مخاطر الائتمان: تشير إلى احتمال فشل المقترض أو المقرض في الوفاء بالتزاماته، مما قد يؤدي إلى خسائر مالية لأحد الطرفين، تشمل المقاييس الشائعة لمخاطر الائتمان (التصنيف الائتماني)، الذي يعكس احتمالية تعثر سداد القروض، ومخاطر الطرف المقابل، التي تقيس احتمال فشل الطرف الآخر في معاملة مالية في الوفاء بالتزاماته، خاصة في أنشطة التداول والاستثمار.

5- المخاطر التشغيلية: تشير إلى المخاطر الداخلية الناجمة عن عمليات المؤسسة، والتي تمتلك مؤشرات مخاطر رئيسية (KRIs) مميزة، مثل معدل انقطاع التيار الكهربائي، عدد حالات الاحتيال المبلغ عنها ومعدلات دوران المديرين، كما يمكن تصنيف هذه المؤشرات إلى مخاطر الأعمال، التي تتعلق بالتحديات التشغيلية اليومية، ومخاطر الأحداث، التي تتعلق بالحوادث الكبيرة داخل المؤسسة والتي قد تؤدي إلى خسائر كبيرة.

6- مخاطر التأمين أو المخاطر الديموغرافية: تظهر بشكل أساسي في صناعة التأمين، حيث تركز المؤسسات على الأحداث التي قد تتطلب تعويضات ضخمة، والتي تعرف باسم مخاطر الكوارث، أو على التغيرات في معدلات الوفيات العامة للسكان، والتي تعرف باسم مخاطر الوفيات، فعادة ما يتم التخفيف من هذه المخاطر من خلال تسعير منتجات التأمين.

ثالثا: العوامل المؤثرة في المخاطر المالية:

هناك عدة عوامل تؤثر على المخاطر المالية الرئيسية، واستناداً لـ (edoube, 2021; Tsi, 2018)

تتمثل هذه العوامل في:

1- العوامل المتعلقة بمخاطر السوق: تنشأ المخاطر السوقية بشكل رئيسي نتيجة التغيرات في أسعار الأسواق المالية، وهي من أكثر أنواع المخاطر المالية وضوحاً والتي تواجهها المؤسسات، تشمل هذه المخاطر الرئيسية مخاطر سعر الصرف، مخاطر سعر الفائدة، مخاطر أسعار السلع ومخاطر أسعار الأسهم، وبالتالي، فإن مخاطر السوق تعني احتمال تعرض المستثمرين لخسائر بسبب عوامل تؤثر على الأداء العام للأسواق المالية التي يستثمرون فيها، وتعرف مخاطر السوق أيضاً باسم "المخاطر النظامية"، وهي التي لا يمكن القضاء عليها من خلال التنوع، تنشأ هذه المخاطر بسبب تقلبات الأسعار، حيث يطلق على الانحراف المعياري للتغيرات في أسعار الأسهم أو العملات أو السلع مصطلح تقلب الأسعار.

2- العوامل المؤثر في مخاطر التشغيل: يتطلب نهج إدارة مخاطر التشغيل وجود هيكل رقابي شامل مصمم لمعالجة مجموعة واسعة من المخاطر التي تواجهها المؤسسات، وقد أدى تزايد الاهتمام بإدارة مخاطر التشغيل إلى تحفيز مجموعة من العوامل، من بينها:

1-2 التعقيد المتزايد في المنتجات المالية وآليات التداول، خاصة مع تطور المنتجات المشتقة؛

2-2 فرض متطلبات إضافية من قبل الجهات التنظيمية والرقابية في القطاع المصرفي والأوراق المالية، مع تركيز خاص على آليات حساب " رأس المال التنظيمي"؛

2-3 اعتراف كبار المديرين التنفيذيين بأن الأنظمة الداعمة لإدارة مخاطر التشغيل كانت ولا تزال في العديد من الحالات غير كافية، ما يستلزم تحسين العمليات والتقنيات المتاحة حالياً لتعزيز فعالية إدارة مخاطر التشغيل؛

2-4 تزايد المعرفة والخبرة في التطبيق العملي للتقنيات الإحصائية لمواجهة تحديات إدارة مخاطر التشغيل.

وبذلك تعرف مخاطر التشغيل بأنها مخاطر الخسائر الناجمة عن عمليات داخلية غير كافية وفاشلة، أو بسبب أخطاء بشرية أو عيوب تقنية أو أحداث خارجية، وتشمل هذه المخاطر مخاطر العمليات، الأفراد، المخاطر التكنولوجية والمخاطر الخارجية التي يجب توضيحها ومعالجتها بفعالية.

3- العوامل المؤثر في مخاطر الائتمان: تلعب اللوائح الاحترازية لرأس المال دوراً في تفسير سبب إقدام البنوك على تحمل المخاطر، حيث تهدف نسبة رأس المال وتنظيمه إلى الحد من مستوى المخاطرة التي تتخذها البنوك، وعند ارتفاع

مستوى المخاطرة، من المتوقع أن تكون هناك علاقة سلبية بين هذين المتغيرين، وتتمثل العوامل الرئيسية المؤثرة في مخاطر الائتمان في:

3-1 علاقة عكسية بين تنظيم رأس مال ومخاطر الائتمان في البنوك: فكلما زادت القيود التنظيمية على رأس المال، انخفضت المخاطر الائتمانية التي تتحملها البنوك؛

3-2 حجم البنك يؤثر سلبا على مستوى المخاطر: البنوك الأكبر حجما تميل إلى تحمل مخاطر ائتمانية أقل مقارنة بالبنوك الأصغر؛

3-3 العوامل الاقتصادية الكلية تؤثر على مخاطر الائتمان المصرفي: حيث تؤثر التغيرات في الظروف الاقتصادية، مثل التضخم وأسعار الفائدة والنمو الاقتصادي، على قدرة المقترضين على الوفاء بالتزاماتهم، مما يزيد أو يقلل من المخاطر الائتمانية التي تواجهها البنوك.

4-4 العوامل المؤثر في مخاطر الأعمال: تنشأ مخاطر الأعمال نتيجة لتأثير نوعين رئيسيين من المخاطر: المخاطر الداخلية الناجمة عن الأحداث التي تدخل داخل المؤسسة، والمخاطر الخارجية الناتجة عن الأحداث التي تقع خارجها، وتتكون مخاطر الأعمال من خمسة أنواع رئيسية، وهي:

4-1 المخاطر الاستراتيجية: تنشأ بسبب التغيرات في بيئة العمل، مثل المنافسة وتغير طلب السوق.

4-2 المخاطر المالية: تشمل مخاطر السيولة، الائتمان، وتقلبات أسعار الصرف والفائدة.

4-3 المخاطر التشغيلية: تتعلق بعمليات المؤسسة، مثل أخطاء العمليات والموارد البشرية والتكنولوجية.

4-4 مخاطر الامتثال: تنشأ نتيجة عدم الامتثال للوائح والقوانين التنظيمية.

4-5 مخاطر أخرى: تشمل المخاطر الناجمة عن الكوارث الطبيعية مثل الفيضانات، بالإضافة إلى المخاطر التي تعتمد على طبيعة وحجم الصناعة.

5- العوامل المؤثرة في مخاطر السيولة: تشير مخاطر السيولة إلى عدم قدرة المؤسسة المصرفية على تلبية متطلبات السيولة من أرباحها وهيكلها الرأسمالي، وتتعرض البنوك لمخاطر السيولة نظرا لتحويلها للالتزامات إلى أصول، وهي من العمليات الأساسية في عمل البنوك، وبالتالي، تتمثل مهمة إدارة مخاطر السيولة في ضمان استمرارية توفر السيولة، علاوة على ذلك، فإن وضع السيولة في البنك يرتبط ارتباطا وثيقا بثقة أصحاب المصلحة، فالبنك الذي يفتقر إلى ثقة العملاء قد يواجه نقصا في السيولة، وتجدر الإشارة إلى أنه لا توجد مؤسسة مالية محصنة تماما ضد مخاطر السيولة، وقد لوحظ مؤخرا أن هذه المخاطر تعد من العوامل الرئيسية المساهمة في فشل البنوك في الوقت الحاضر.

رابعاً: أهمية تحديد المخاطر المالية:

يعد تحديد المخاطر المالية الشرط الأساسي في الإدارة المالية، فمن خلال التعرف الدقيق على المخاطر المحتملة يمكن للمؤسسات المالية تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر المستهدفة واتخاذ تدابير وقائية فعالة لتجنب أو تقليل الخسائر الناجمة عن تلك المخاطر، إضافة لذلك يساعد تحديد المخاطر المالية في تحسين الوعي بالمخاطر، وتعزيز إدارة المخاطر، وزيادة التنافسية في السوق للمؤسسات المالية، أما بالنسبة للجهات التنظيمية، فإن التحديد الدقيق للمخاطر المالية يشكل أساساً لوضع السياسات الرقابية وتنفيذ إجراءات الإشراف، وفي ظل العولمة المالية، أصبح تأثير انتقال المخاطر المالية أكثر وضوحاً، حيث يمكن أن تنتشر المخاطر المالية الإقليمية بسرعة، بل وقد تؤدي إلى أزمات مالية عالمية، لذلك فإن تحديد المخاطر المالية بفعالية أمر ضروري للحفاظ على استقرار النظام المالي العالمي وتعزيز التنمية الاقتصادية (Xing, 2024).

خامساً: مراحل تحديد المخاطر المالية:

يتم تحديد المخاطر المالية على مراحل، وذلك وفقاً لـ (ali, Warren, & Lars , 2017) كما يلي:

المرحلة الأولى: يتم تحديد العوامل المسببة للمخاطر المرتبطة بالأداء المالي للمؤسسة ككل، حيث يتم تصنيف هذه العوامل إلى داخلية وخارجية.

المرحلة الثانية: يتم تحديد أنواع المخاطر المالية الخارجية أو النظامية في كل مجال من مجالات النشاط المالي، وبناءً على طبيعة المؤسسة، يتم استبعاد بعض أنواع المخاطر المالية من القائمة.

المرحلة الثالثة: يتم تحديد قائمة المخاطر المالية الداخلية التي ترتبط بأنواع معينة من الأنشطة أو المعاملات المالية المخطط لها.

المرحلة الرابعة: يتم تشكيل المحفظة الشاملة للمخاطر المالية المرتبطة بالنشاط المالي المستقبلي للمؤسسة، بما في ذلك المخاطر النظامية وغير النظامية.

المرحلة الخامسة: يتم تحديد المجالات الأكثر خطورة في النشاط المالي للمؤسسة استناداً إلى معيار اتساع المخاطر المتولدة.

المطلب الثاني: تعريف إدارة المخاطر المالية وأهدافها

في ظل التغيرات المتسارعة، والعوامل غير المتوقعة التي أصبحت تشكل تهديداً مستمراً للأداء المالي، برزت الحاجة إلى إدارة فعالة للمخاطر المالية داخل المؤسسات، كونها تلعب دوراً محورياً في التعامل مع التحديات المالية من

خلال أساليب دقيقة ومتكاملة، باعتبارها أداة استراتيجية لضمان مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع بيئة مالية غير مستقرة.

أولاً: تعريف إدارة المخاطر المالية

تعد إدارة المخاطر المالية جانباً حيوياً في العمليات التجارية الحديثة، لا سيما في مجالات البنوك والتأمين والتمويل المؤسسي، ففي ظل مشهد اقتصادي متغير باستمرار يتسم بالعمولة والتطورات التكنولوجية وحالة عدم اليقين في الأسواق، أصبحت القدرة على تحديد المخاطر المالية وتقييمها والتخفيف من حدتها أمراً لا غنى عنه لضمان استدامة المؤسسات ونموها (idris, 2024)، كما تعتبر إدارة المخاطر المالية عملية بالغة الأهمية تهدف إلى تحديد وتقييم المخاطر التي قد تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة، ففي بيئة السوق الديناميكية وغير المستقرة تعد الإدارة الفعالة للمخاطر ضرورية لضمان بقاء المؤسسات على المدى الطويل، والحفاظ على ربحيتها، وقدرتها على التعامل مع حالات عدم اليقين الاقتصادي وتقلبات السوق (shalihah, et al., 2024)، فحسب (chi, 2024; li, 2024) تعرف إدارة المخاطر المالية على أنها سلسلة من التدابير والإجراءات المنظمة التي تهدف إلى اكتشاف وتحليل مصادر المخاطر المالية المحتملة، وتقييم تأثيرها على الاستقرار المالي للمؤسسة، مع تقديم استراتيجيات وبرامج فعالة للحد من تلك الأضرار، وتساعد الإدارة الفعالة للمخاطر على تقليل الخسائر، وتعزيز الكفاءة الاقتصادية، وضمان سلامة الموارد المالية، بما يساهم في دعم استقرار المؤسسة وتلبية متطلبات التنمية المستدامة من خلال نظام متكامل قائم على التحليل والتخطيط الاستباقي، ووفقاً لـ (dugam, ishaya, ada, & gulam, 2024) تعرف إدارة المخاطر المالية على أنها وظيفة بالغة الأهمية في المؤسسات الحديثة، تهدف إلى تحديد، تحليل، وتخفيف المخاطر التي يمكن أن تؤثر على الأداء والاستقرار المالي.

مما سبق يمكن تعريف إدارة المخاطر المالية على أنها مجموعة من الإجراءات والاستراتيجيات التي تهدف إلى تحديد المخاطر المالية المحتملة، وتحليلها، والحد من تأثيرها لضمان استقرار الموارد المالية للمؤسسة، تعتمد إدارة المخاطر المالية على تطوير آليات وقائية وأنظمة تحليلية تساعد في تقليل الخسائر، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، ودعم التنمية المستدامة، كما تعد وظيفة أساسية في المؤسسات الحديثة، حيث تساهم في الحفاظ على التوازن المالي من خلال تطبيق برامج شاملة لإدارة المخاطر والتخفيف من آثارها السلبية على الأداء المالي.

حسب (Bansal, Kauffman, Mark , & Peters , 1992) تتضمن أنشطة إدارة المخاطر

المالية عادة ثلاث خطوات أساسية هي:

1- التحديد والتصنيف الشامل للمخاطر التي يمكن أن تؤثر على نتائج الأعمال؛

2- قياس المخاطر المرتبطة بمجموعة من الأحداث التي تؤثر على قيمة المؤسسة من حيث احتمال وقوعها وحجم الخسائر المتوقعة؛

3- صياغة الإجراءات المطلوبة في الوقت المناسب لجعل مخاطر الأعمال ضمن الحدود المقبولة.

ثانياً: أهداف إدارة المخاطر المالية

تلعب إدارة المخاطر المالية دوراً فعالاً في النظام العام للإدارة المالية، ما يساهم في تحقيق أهداف النشاط المالي للمؤسسة بشكل موثوق، حيث يتمثل الهدف الرئيسي من إدارة المخاطر المالية في ضمان الأمن المالي للمؤسسة خلال عملية تطورها ومنع أي انخفاض محتمل من قيمتها السوقية.

ويمكن التفصيل في الأهداف الرئيسية لإدارة المخاطر المالية وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): أهداف إدارة المخاطر المالية للمؤسسة

الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر المالية.	أهداف إدارة المخاطر المالية التي بغرض تحقيق هدفها الرئيسي.
ضمان الأمن المالي للمؤسسة خلال عملية تطورها ومنع أي انخفاض محتمل في قيمتها السوقية.	1- تحديد مجالات العمليات المالية عالية المخاطر التي تشكل تهديداً للأمن المالي للمؤسسة؛ 2- إجراء تقييم شامل وموضوعي لاحتمالية المخاطر الفردية والخسائر المحتملة المرتبطة بها؛ 3- ضمان الحد الأدنى من مستوى المخاطر المالية بما يتناسب مع مستوى ربحية العمليات المالية؛ 4- ضمان الحد من الخسائر المالية المحتملة للمؤسسة في حالة وقوع مخاطر.

المصدر: (Svetlana, Pashchenko, & Krioni , 2017)

المطلب الثالث: أنواع ومهام إدارة المخاطر المالية:

تعد إدارة المخاطر المالية أحد المكونات الأساسية في الهيكل التنظيمي للمؤسسات، نظراً لدورها في مواجهة التحديات المرتبطة بعدم الاستقرار المالي، حيث تتنوع أساليبها حسب طبيعة الأنشطة والقطاعات، لذلك فكل مجال يتطلب نمطاً خاصاً من الإجراءات، ويعكس هذا التنوع الحاجة إلى نظام مرن قادر على التكيف مع التغيرات المحيطة

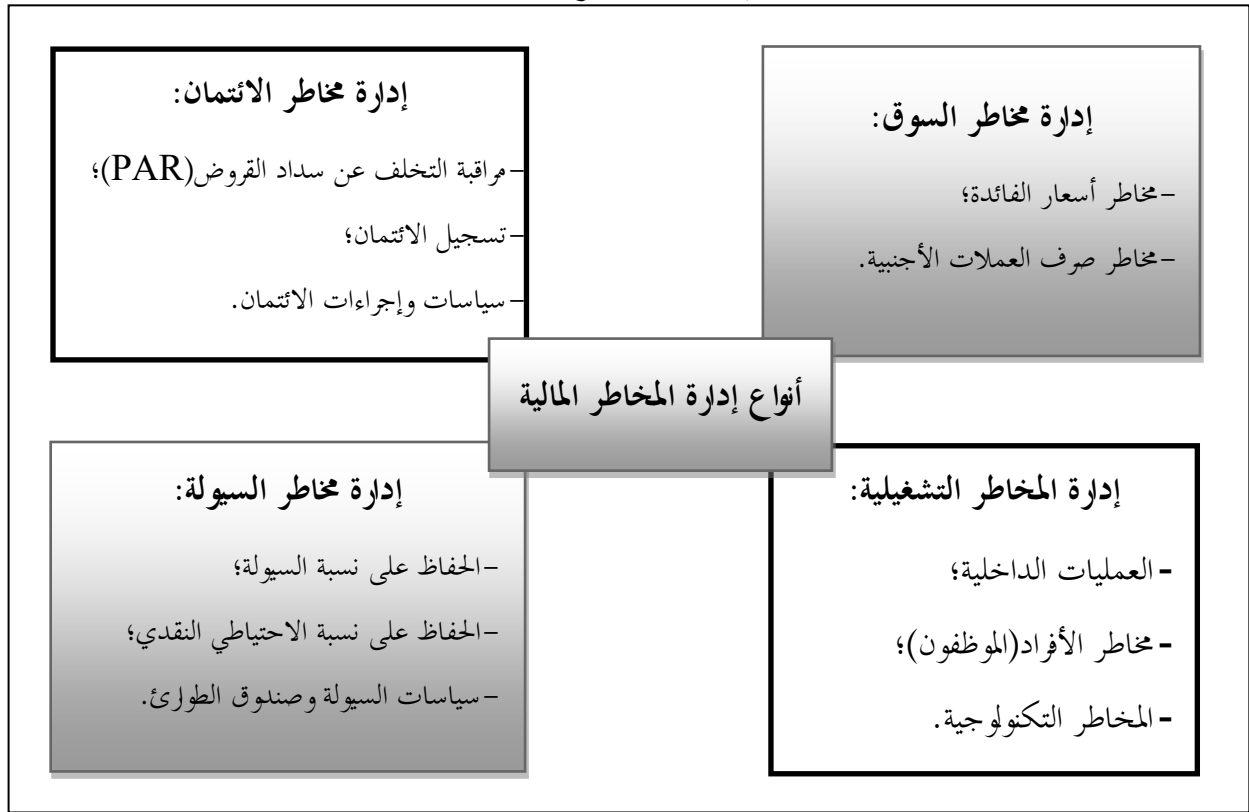
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للآليات الداخلية للحوكمة وإدارة المخاطر المالية

والحد من الانعكاسات السلبية، ومع تزايد تعقيد البيئة المالية، تزداد أهمية تطوير أساليب أكثر كفاءة واحترافية في هذا المجال.

أولاً: أنواع إدارة المخاطر المالية

نظراً لتعدد مصادر المخاطر وتباين آثارها على الأداء المالي للمؤسسات، برزت الحاجة إلى اعتماد أساليب منهجية في إدارتها، بما يساهم في دعم الاستقرار المالي وتحسين القدرة على مواجهة حالات عدم التأكد، فيما يلي سيتم استعراض أبرز أنواع إدارة المخاطر المالية التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة مختلف المخاطر المالية. ويمكن توضيح أهم أنواع إدارة المخاطر المالية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-7): أنواع إدارة المخاطر المالية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (bundi, ngali, & E.maina, 2021)

ثانياً: مهام إدارة المخاطر المالية:

لضمان تحقيق الأهداف الرئيسية، يتم تنفيذ عملية إدارة المخاطر المالية للمؤسسة من خلال المراحل الأساسية التي تطرق لها (cerchiello & giudici, 2016) فيما يلي:

1- تطوير قاعدة معلومات لإدارة المخاطر المالية؛

- 2- تحديد المخاطر المالية؛
- 3- تقييم مستوى المخاطر المالية؛
- 4- تقييم الإمكانات المتاحة لتقليل المستوى الأولي للمخاطر المالية؛
- 5- وضع نظام لمعايير تحديد المخاطر؛
- 6- اتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر؛
- 7- اختيار وتطبيق الأساليب المناسبة لتحديد الآثار السلبية المحتملة لإدارة المخاطر؛
- 8- مراقبة المخاطر المالية والتحكم فيها.

المطلب الرابع: مراحل إدارة المخاطر المالية وتحدياتها

تمر إدارة المخاطر المالية بعدة مراحل متتابعة تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة بما يتيح للمؤسسات وضع استراتيجيات مناسبة للتعامل معها، حيث تساعد هذه المراحل في تقليل تأثير المخاطر على الأداء المالي وضمان استمرارية الأعمال في ظل ظروف غير مستقرة، من جهة أخرى، تواجه المؤسسات تحديات متعددة في تطبيق هذه المراحل، تتعلق بتنوع المخاطر، صعوبة الحصول للمعلومات اللازمة، والقدرة على التكيف مع المتغيرات المالية والاقتصادية.

أولاً: مراحل إدارة المخاطر المالية

تمر إدارة المخاطر المالية بعدة مراحل متكاملة تهدف إلى التعامل المنهجي مع التهديدات المحتملة، وتشمل هذه المراحل التعرف على المخاطر، تقييمها، وضع استراتيجيات لمواجهتها، ومتابعة تنفيذها بشكل دوري وتمثل هذه المراحل وفقاً لـ (Pink & Paula H. Song , 2019) فيما يلي:

- 1- **تحديد المخاطر التي تواجهها المؤسسة:** يقوم مدير المخاطر بتحديد المخاطر المحتملة التي تواجهها مؤسسته، وتعتبر هذه الخطوة مهمة جداً لإدارة المخاطر المالية، وعادة ما يتم الاستعانة بالأدبيات الخاصة بإدارة المخاطر، والبيانات المستخلصة من الحوادث السابقة والمراجعات السنوية لتحقيق هذا الهدف.
- 2- **تقدير التأثير المحتمل لكل خطر:** بعض المخاطر تكون ضئيلة لدرجة أنها غير مؤثرة، في حين أن بعضها قد يكون شديداً لدرجة تهدد بقاء الأعمال، كما قد تكون بعض المخاطر نادرة الحدوث، بينما قد يقع بعضها الآخر بشكل متكرر نسبياً، لذلك من المفيد تصنيف المخاطر وفقاً لاحتمالية حدوثها وشدتها، ثم التركيز على المخاطر التي تجمع بين التكرار العالي والشدّة الكبيرة.

3- تحديد كيفية التعامل مع كل مخاطر: في معظم الحالات، يمكن تقليل التعرض للمخاطر من خلال استخدام إحدى التقنيات التالية:

3-1 نقل المخاطر: من المفيد في كثير من الأحيان استخدام التأمين لنقل المخاطر إلى طرف آخر، ومع ذلك فإن قابلية الخطر للتأمين لا تعني بالضرورة أنه يجب تغطيته، في بعض الحالات، قد يكون من الأفضل للمؤسسة أن تتحمل المخاطر بنفسها، وهو ما يعرف بالتأمين الذاتي، حيث تتحمل المؤسسة المخاطر مباشرة بدلا من تكلفة نقلها إلى طرف آخر.

3-2 نقل الوظيفة: في بعض الأحيان، يكون من الأفضل نقل الوظيفة التي تسبب الخطر بالكامل إلى طرف آخر، مما يؤدي إلى القضاء على المخاطر، على سبيل المثال، إذا كانت أحد المستشفيات قلقة بشأن المخاطر المحتملة الناجمة عن التخلص من النفايات الطبية داخليا، فيمكنه التعاقد مع مؤسسة متخصصة في التخلص من النفايات، وبالتالي نقل هذا الخطر إلى جهة أخرى.

3-3 شراء العقود المشتقة: يمكن للمؤسسات استخدام المشتقات المالية لتجنب بعض أنواع المخاطر، فعلى سبيل المثال يمكن للمؤسسات التي تعتمد على السلع الأساسية كمواد خام استخدام العقود المشتقة للحد من مخاطر تقلبات الأسعار.

3-4 تقليل احتمالية حدوث المخاطر: تعتمد الخسائر المتوقعة من أي خطر حدوثه وقيمة الخسارة المتوقعة، في بعض الحالات يمكن تقليل احتمالية وقوع الخطر، على سبيل المثال يمكن تقليل خطر نشوب حريق من خلال تنفيذ برنامج للوقاية من الحرائق، واستبدال الأسلاك الكهربائية القديمة، واستخدام مواد مقاومة للحريق في الأماكن الأكثر عرضة لاندلاعه.

3-5 تقليل حجم الخسارة: بالعودة إلى المثال السابق يمكن تقليل الخسائر المالية المصاحبة له من خلال تركيب أنظمة رشاشات المياه، وتصميم المباني بمناطق مقاومة للحريق، واختيار مواقع المنشآت بالقرب من محطات الإطفاء.

3-6 تجنب النشاط تماما: قد تقرر المؤسسة التوقف عن تقديم منتج أو خدمة معينة إذا كانت المخاطر تفوق الفوائد، فعلى سبيل المثال قد يرفض مستشفى المشاركة في تجربة سريرية لجهاز طبي جديد بسبب ارتفاع مخاطر المسؤولية القانونية.

ثانيا: تحديات إدارة المخاطر المالية وقياسها

تواجه إدارة المخاطر المالية تحديات كبيرة تعيق فعاليتها في التخفيف من المخاطر المالية، مما يستلزم إيجاد حلول للتغلب عليها، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة، تم تحديد مجموعة من التحديات التي يمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية وخارجية تؤثر على أداء المؤسسة.

1- التحديات الداخلية لإدارة المخاطر المالية: تشير التحديات الداخلية التي تتوافق مع خصوصيات المؤسسة، إلى النظام ذاته، الأخطاء البشرية، تحديد المخاطر، التحديات المتعلقة بالعمليات، والمعايير المستخدمة.

2- التحديات الخارجية لإدارة المخاطر المالية: تشمل التحديات الخارجية لإدارة المخاطر المالية ضرورة الحفاظ على بيئة اقتصادية كلية مستقرة، تحول نماذج الأعمال والاستجابة للتغيرات في البيئة الاقتصادية، إلى جانب التكيف مع إصلاحات بازل III ويتمثل التحدي الرئيسي في قدرة المؤسسات المالية على تنفيذ الإطار الموصى به وتطبيق التوصيات ذات الصلة، وكاستجابة مباشرة لإصلاحات بازل III، يتعين على هذه المؤسسات وضع وتنفيذ خطة تتماشى مع المتطلبات التنظيمية لكل ولاية قضائية، مع ضمان الامتثال لمتطلبات رأس المال وحساب الأصول المرجحة بالمخاطر (RWA) وفقا لما حددته بازل III، وذلك خلال فترة التنفيذ المحددة والتي كان من المقرر اكتمالها بحلول عام 2022 (edoube, 2021).

المطلب الخامس: لجنة إدارة المخاطر المالية

تعد إدارة المخاطر المالية جزءا أساسيا من الحوكمة، حيث تقوم بدور رقابي على أداء المؤسسة، كما يعد تشكيل لجان متخصصة في إدارة المخاطر المالية وسيلة فعالة للتقليل من المخاطر، لا سيما في المؤسسات التي تنشط في مجالات عالية المخاطر، حيث تتحمل لجنة إدارة المخاطر المالية مسؤولية متابعة مستوى المخاطر والمساهمة في زيادة عوائد المؤسسة، من خلال تقديم الدعم لمجلس الإدارة بشأن المخاطر الحالية ووضع استراتيجيات للمخاطر المستقبلية (Ali, Najwa Tuan Besar, & Mastuki Mastuki, 2017)، وتدل هذه المؤشرات على أن أنشطة إدارة المخاطر المالية تشمل أيضا متابعة الآثار السلبية المحتملة، مثل تداعيات إعادة صياغة البيانات المالية، والتي قد تؤدي إلى انخفاض ثقة أصحاب المصلحة، وزيادة تكاليف التدقيق، وتراجع القيمة السوقية للمؤسسة (Palmrose, Vernon, & Scholz, 2004).

تعمل لجنة إدارة المخاطر المالية تحت إشراف لجنة التدقيق، إلا أن الابتكارات المالية الحديثة في المنتجات الجديدة وتغير أولويات المؤسسات المالية التقليدية أدت إلى تزايد الحاجة إلى مراقبة المخاطر المرتبطة بهذه الابتكارات، وتتكون لجنة إدارة المخاطر المالية المستقلة من أعضاء يمتلكون خبرة تقنية في عمليات ومنتجات المؤسسات المالية

(Kallamu, 2015)، إلا أن عدد أعضاء مجلس الإدارة يمكن أن يؤثر على فعالية وكفاءة الإدارة، إذ يساهم الحجم الكبير للمجلس في تنوع الآراء، مما يجعله أكثر قدرة وفعالية في تحديد المشكلات المحتملة (Apriliani & Dewayanto, 2018)، وبالإضافة إلى أن كبر حجم اللجنة قد يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرارات نتيجة تعدد وجهات النظر، إلا أن هذا بدوره يساهم في اتخاذ القرار الصحيح، ومن ثم فإن وجود لجنة ذات حجم كبير يمكن أن يساهم في الحد من المخاطر المحتملة بشكل أكثر فعالية (Afriza, Oktavendi, & Irawan, 2025; Musallam, 2018).

أولاً: إجتماعات لجنة إدارة المخاطر المالية

تشير اجتماعات لجنة إدارة المخاطر إلى اللقاءات المجدولة التي تعقدها اللجنة داخل المؤسسة لمناقشة وتقييم ومعالجة مختلف جوانب إدارة المخاطر المالية، وتعد هذه الاجتماعات منصات رسمية لأعضاء اللجنة لمراجعة القضايا المرتبطة بالمخاطر، اتخاذ القرارات المناسبة، والإشراف على تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر المالية (Alduneibat, 2023)، حيث تختلف وتيرة وشكل هذه الاجتماعات باختلاف عدة عوامل، مثل مستوى المخاطر التي تواجهها المؤسسة، المتطلبات التنظيمية للصناعة، السياسات الداخلية، وعادة ما تعقد هذه الاجتماعات بشكل منتظم، سواء شهرياً أو ربع سنوياً أو نصف سنوياً أو سنوياً، وذلك وفقاً لاحتياجات المؤسسة ومستوى المخاطر التي تتعرض لها (Odubuasi, A. Virginia, & OSUAGWU, 2021)، كما تعد الاجتماعات الفعالة للجنة إدارة المخاطر المالية ضرورية لتعزيز الشفافية والمساءلة والإدارة الاستباقية للمخاطر داخل المؤسسة، فهي توفر منصة منظمة للتقييم الجماعي للمخاطر واتخاذ القرارات، مما يمكن المؤسسة من تحديد المخاطر والتعامل معها بشكل فعال، بهدف حماية أصولها وسمعتها واستمراريتها على المدى الطويل (Awotomilusi, Emmanuel, Dagunduro, Ajibade Dada, & Isaiah Oluwagbade, 2023)، أما تحديد الحجم الأمثل للجنة، فيتطلب موازنة بين الحاجة إلى تنوع وجهات النظر والخبرات، وبين متطلبات الكفاءة والفعالية والجانب العملي. لذا، من الضروري أن تقوم المؤسسات بتقييم احتياجاتها الخاصة وسياقها التنظيمي عند تحديد الحجم المناسب للجنة إدارة المخاطر المالية، لضمان قدرتها على أداء مهامها بكفاءة في إدارة المخاطر والتقليل منها (Agbaje, I. A. Adebayo, & Osatohanmwun. Adeboboye, 2024).

ثانياً: استقلالية لجنة إدارة المخاطر المالية

يشير مصطلح "استقلالية لجنة إدارة المخاطر المالية" إلى مدى التمتع بالاستقلالية والحياد من قبل أعضاء اللجنة داخل المؤسسة، حيث تعد الاستقلالية عنصراً أساسياً لضمان قدرة اللجنة على أداء مهامها الرقابية بفعالية واتخاذ قرارات غير متحيزة فيما يتعلق بإدارة المخاطر المالية (Frank & Ukpog, 2024)، ينبغي أن يكون أعضاء لجنة إدارة المخاطر المالية مستقلين عن الفريق التنفيذي للإدارة في المؤسسة، فهذه الاستقلالية تتيح للأعضاء تقييم قرارات وأفعال الإدارة المتعلقة بالمخاطر بموضوعية، دون أي تأثير غير مبرر أو تضارب في المصالح، ويعد الحفاظ على هذه الاستقلالية داخل اللجنة أمراً ضرورياً لتعزيز الرقابة الفعالة على المخاطر، وتحقيق الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، كما تساهم الاستقلالية في تعزيز ثقة أصحاب المصلحة، وتقلل من احتمالية وقوع تضارب مصالح أو تحيزات قد تضعف فعالية اللجنة في التعامل مع المخاطر (Oluwagbade, Dagunduro, & Ajibade, 2023).Dada, 2023).

ثالثاً: التنوع في جنس لجنة إدارة المخاطر المالية

يشير مصطلح "التنوع الجندي في لجنة إدارة المخاطر المالية" إلى إشراك أفراد من خلفيات جنسية مختلفة ضمن تشكيل اللجنة داخل المؤسسة، ويهدف هذا التنوع إلى ضمان تمثيل ومشاركة متكافئة لكل من الرجال والنساء في عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بإدارة المخاطر (Alduneibat, 2023)، كما يعد جانباً مهماً من جوانب الحوكمة، حيث يجسد مبادئ الشمولية، المساواة، التنوع، ويعترف هذا المفهوم بالقيمة التي تضيفها وجهات النظر والتجارب والرؤى المختلفة التي يقدمها الأفراد من كلا الجنسين في مناقشات إدارة المخاطر المالية وعمليات اتخاذ القرار، كما يعتبر التنوع الجندي عاملاً أساسياً في تعزيز ثقافة الشمول والمساواة والفعالية في إدارة المخاطر المالية داخل المؤسسات (Fali, Nkiru Philomena, Yunusa, & Amos, 2020)، من خلال الاستفادة من تنوع وجهات النظر والقدرات لدى كل من الرجال والنساء، تستطيع المؤسسات تعزيز قدرتها على مواجهة المخاطر، وتحسين أدائها العام واستدامتها على المدى الطويل من خلال الاستفادة من تنوع وجهات النظر والقدرات لدى كل من الرجال والنساء، تستطيع المؤسسات تعزيز قدرتها على مواجهة المخاطر، وتحسين أدائها العام واستدامتها على المدى الطويل (Agbaje, I. A. Adebayo, & Osatohanmwun, 2024).Adeboboye, 2024).

المبحث الثالث: دور الآليات الداخلية للحوكمة في إدارة المخاطر المالية

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أداء مستدام من خلال تبني نظم حوكمة فعالة تضمن الشفافية والمساءلة في مختلف مستوياتها، كما تعمل الآليات الداخلية للحوكمة، مثل مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي ولجنة التدقيق، على ضبط السلوك الإداري وتعزيز الرقابة الداخلية، ما يساهم في كشف المخاطر مبكراً والتعامل معها بفعالية، وتكمن أهمية تفعيل الآليات الداخلية للحوكمة في تفعيل إدارة المخاطر المالية في قدرتها على تقليل الانحرافات المالية وحماية موارد المؤسسة فكلما زادت فاعلية هذه الآليات، ارتفعت قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر المالية ما يعزز الاستقرار المالي للمؤسسة.

المطلب الأول: الحوكمة كإطار داعم لإدارة المخاطر المالية

موضوع الحوكمة ذو صلة بكل من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، وتنبع أهميته من الحاجة إلى حماية استثمارات ومصالح المساهمين (Buckley & DW, 2012; coskun, 2012)، فاليوم تتميز بيئة الأعمال الديناميكية بظهور اقتصاديات المعرفة، ما يعزز كلا من المنافسة العالمية والممارسات التجارية المبتكرة، وهذه العناصر تشكل جوهر أي ميزة تنافسية في الوقت الراهن (Lawson & Samson, 2001)، حيث تسعى المؤسسات في هذا العصر الحديث إلى إرضاء عملائها، الذين يعتبرون محور النشاط التجاري، والذين أصبحوا اليوم يطالبون بمنتجات وخدمات عالية الجودة من المؤسسة وبطريقة مهنية (Garengo, Biazzo, & S. Bititci, 2005)، ونتيجة لذلك من الضروري وضع آليات حوكمة مناسبة لضمان وجود ممارسات فعالة لإدارة المخاطر المالية، مما يمكن المؤسسة من العمل بكفاءة، مع مراعاة احتياجات مختلف أصحاب المصلحة، وتعد بيئة الأعمال حالياً بيئة متقلبة وغير مستقرة بسبب العديد من العوامل، وقد أظهرت الدراسات أن ممارسات إدارة المخاطر المالية هي المحرك الرئيسي للتقلب وعدم اليقين في بيئة الأعمال الحالية، ومن ثم تبرز الحاجة إلى تعزيز الحوكمة في المؤسسات لتلبية توقعات المستثمرين، حيث تعتبر الحوكمة أداة لإدارة المخاطر المالية تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة وحماية مصالح أصحاب المصلحة، كما أن نقص المعلومات حول إدارة المخاطر المالية قد يؤدي إلى تضليل المستثمرين في قراراتهم الاستثمارية، حيث يتخذ المستثمرون قراراتهم بشأن الاستثمار أو الانسحاب بناء على تقييمهم لكل من العوائد المرتبطة بمشروع استثماري معين ومستوى المخاطر المصاحبة له، وإذا لم يتمكن المستثمرون من تحديد العوامل الرئيسية للمخاطر التي تواجهها المؤسسات، فلن يكون بإمكانهم تقييم مستويات المخاطر الحقيقية لها، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات استثمارية خاطئة، وقد يتسبب ذلك في خسائر كبيرة أو كوارث مالية للمستثمرين، وقد أدرك الباحثون والجهات التنظيمية أن المعلومات المتعلقة بإدارة المخاطر المالية تعد مفتاحاً لإعداد تقارير مؤسسات عالية

الجودة، لذلك، دعا المستثمرون المؤسسات إلى تحسين تقاريرهم حول معلومات إدارة المخاطر، خصوصا الجانب النوعي من المعلومات المتعلقة بالمخاطر المالية، إذ لا تزال هذه المعلومات طوعية ويفصح عنها باجتهاد المؤسسات في العديد من البلدان، و لذلك، فقد تبين أن فعالية ممارسات إدارة المخاطر المالية تعتمد على نظام الحوكمة في المؤسسة (Nkechi & Ogochukwu Nkiru, 2021).

تعد الحوكمة الفعالة عاملا أساسيا لضمان الشفافية والمساءلة وحماية مصالح أصحاب المصلحة، مما يعزز الثقة في عمليات المؤسسة (Susanto, Pradipta, & Arifin Djashan, 2017; Guizani & Abdalkrim, 2020) تعد إدارة المخاطر المالية جزءا لا يتجزأ من حوكمة المؤسسات، وتهدف إلى تحديد المخاطر وتقييمها والتخفيف من حدتها، وهي المخاطر التي قد تؤثر على الاستقرار المالي وأداء المؤسسة، ويمكن أن تنشأ هذه المخاطر من عدة مصادر، مثل تقلبات السوق، التعثرات الائتمانية، محدودية السيولة، والتعرض لتقلبات أسعار الصرف، ومخالفات الامتثال (Kot & Przemysaw, 2015; Chen Y. , 2020) ، كما تلعب آليات الحوكمة دورا مهما في وضع إطار لإدارة المخاطر يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومستوى تقبلها للمخاطر (Karlina & Lako, 2020; Rafiq, et al., 2022) ، وقد أبرزت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الحوكمة القوية وإدارة المخاطر المالية الفعالة (Karlina & Lako, 2020; Mkumbuzi, 2015; Sibarani & Lusmeida, 2021) ، إذ تميل المؤسسات ذات الهياكل الحوكمية القوية إلى امتلاك قدرات أكبر في الرقابة على المخاطر، وتكون أكثر استعدادا لمعالجة التحديات المالية بشكل استباقي (Moridu, 2023).

إن إدارة المخاطر المالية وحوكمة المؤسسات هما ركيزتان مترابطتان للنظم المالية الحديثة، وهما أمران حاسمان في ضمان الاستقرار والشفافية والمساءلة، حيث تعد القدرة على تحديد المخاطر وتقييمها والتخفيف من حدتها أمرا أساسيا لسلامة المؤسسات المالية، بينما تضمن هياكل الحوكمة الفعالة الامتثال التنظيمي واتخاذ القرارات الأخلاقية وثقة المستثمرين (Paul, Anate Benoit, Onukwulu, Odochi Agho, & Eyo-Udo, 2025). تقليديا، إذا اعتمدت إدارة المخاطر المالية على النماذج الكمية، وتحليل البيانات التاريخية، وأحكام الخبراء للتعويض بالتهديدات المحتملة مثل التخلف عن سداد الائتمان، تقلبات السوق، ونقص السيولة، وأوجه القصور التشغيلية فبالمثل، تم تنظيم أطر الحوكمة حول السياسات التنظيمية، إشراف مجلس الإدارة، والضوابط الداخلية، ومشاركة أصحاب المصلحة. ومع ذلك، فإن هذه الأساليب التقليدية غالبا ما تكافح من أجل مواكبة المشهد المالي سريع

التطور، والذي يتسم بتزايد تعقيد المعاملات، والأسواق المتقلبة وآليات الاحتيال المتطورة (Otokiti, Ngochindo Igwe, Paul-Mikki Ewim, & Ifeanyi Ibeh, 2021)
(Ogunmokun, Damilare Balogun, & Olusola Ogunsola, 2021).

المطلب الثاني: دور مجلس الإدارة في إدارة المخاطر المالية

تعد إدارة المخاطر المالية أحد الجوانب الحيوية التي تقع ضمن مسؤوليات مجلس الإدارة، نظرا لتأثيرها المباشر على استقرار المؤسسة، حيث يساهم المجلس من خلال توجيه السياسات العامة والرقابة على النظم الداخلية في الحد من المخاطر المحتملة وتفادي الأزمات المالية، كما يساعد تنوع أعضائه وخبراتهم في تحليل المخاطر، إذ تعد فعالية المجلس في إدارة المخاطر المالية مؤشرا مهما على جودة الحوكمة المؤسسية ودرجة الامتثال للمعايير التنظيمية، استنادا لكل من (Lipton, et al., 2019; Liang, 2025; Lipton, et al., 2011) يتضح دور مجلس الإدارة في إدارة المخاطر المالية وفق التالي:

أولا: الدور الأساسي لمجلس الإدارة في إدارة المخاطر المالية

إدارة المخاطر لم تعد مجرد مسؤولية تشغيلية وإدارية، بل أصبحت ضمن المسؤوليات الرقابية الأساسية لمجلس الإدارة، ويتمثل الدور الأساسي لمجلس الإدارة في إدارة المخاطر المالية فيما يلي:

- 1- الإشراف وليس الإدارة اليومية:** لا يجب على المجلس التدخل في الإدارة اليومية للمخاطر، بل يجب أن يتأكد من أن السياسات والإجراءات التي يضعها المدراء التنفيذيون تتماشى مع استراتيجية المؤسسة في تقليلها للمخاطر.
- 2- تعزيز ثقافة المخاطر:** من خلال إشرافه، يرسل المجلس رسالة بأن إدارة المخاطر المالية عنصر أساسي في الثقافة المؤسسية وليس مجرد التزام قانوني.

- 3- نغمة القيادة (Tone at the Top) وثقافة المؤسسة:** إن "نغمة القيادة" التي يضعها مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي تشكل ثقافة المؤسسة وتؤثر في علاقاتها الداخلية والخارجية، فيجب على مجلس الإدارة واللجان ذات الصلة أن يعملوا مع الإدارة لتعزيز وتنمية ثقافة وبيئة مؤسسية تدرك وتطبق إدارة المخاطر المالية على مستوى المؤسسة بالكامل، بل يجب النظر إليها كعنصر جوهري يؤثر على كيفية قياس المؤسسة لنجاحها، ومن الطبيعي أن تتحمل المؤسسات بعض المخاطر في سبيل تشغيل أعمالها، إلا أن هناك خطر ينتج عن المبالغة في تجنب المخاطر المالية، تماما كما أن هناك خطر متعلق بالإفراط في المجازفة، لكن يجب أن تدمج عملية تقييم المخاطر، والحساب الدقيق للتوازن بين المخاطر والمكافآت، والتخفيف من المخاطر، في جميع قرارات الأعمال، وعند تحديد "نغمة القيادة"، تعد الشفافية

والالتساق والتواصل من العناصر الأساسية، حيث يجب أن تنقل رؤية مجلس الإدارة للمؤسسة بما في ذلك التزامه بالإشراف على المخاطر، والأخلاقيات، وعدم التسامح مع حالات الإخفاق في الامتثال للقوانين بفعالية إلى جميع أنحاء المؤسسة، ويجب دمج سياسات وإجراءات إدارة المخاطر المالية، بالإضافة إلى موثيق السلوك والأخلاقيات، في استراتيجية المؤسسة وعملياتها التشغيلية، إلى جانب برامج تدريبية تكميلية وتقييم منتظم مناسب للموظفين.

ثانيا: الواجبات القانونية والتنظيمية لمجلس الإدارة على إدارة المخاطر المالية

تخضع مجالس الإدارة لمسؤوليات قانونية وتنظيمية تلزمها بالإشراف الفعال على إدارة المخاطر المالية، بما يضمن حماية أصول المؤسسة واستمراريتها، وتستند هذه المسؤوليات إلى أطر تشريعية ومعايير حوكمة تفرض الالتزام بالشفافية والمساءلة في مواجهة التحديات المالية المحتملة.

1- المسؤوليات الائتمانية (Caremark): تتحمل مجالس الإدارة واجبات ائتمانية تجاه أصحاب المصلحة، لا سيما في سياق إدارة المخاطر المالية، ويجب عليها أن تظهر ما يلي:

1-1 واجب العناية وبذل الجهد الواجب في التخفيف من المخاطر المالية: يتوقع من أعضاء المجلس العمل بما يخدم مصلحة المؤسسة، من خلال تحديد المخاطر وتقييمها والعمل على الحد منها بالشكل المناسب.

1-2 تحقيق التوازن بين المخاطرة واستراتيجيات النمو: على المجالس تحقيق توازن بين تشجيع المخاطرة لتحقيق النمو وبين ضمان ألا تهدد هذه المخاطر الاستقرار المالي أو الوضع القانوني للمؤسسة.

2- قانون Dodd-Frank: يلزم المؤسسات المالية الكبرى بإنشاء لجنة إدارة مخاطر مالية تحتوي على خبراء في هذا المجال.

3- لائحة هيئة الأوراق المالية (SEC): تطلب الإفصاح عن كيفية إشراف المجلس على المخاطر ضمن التقارير السنوية.

ثالثا: هيكل المجلس وحوكمة المخاطر المالية

يلعب هيكل مجلس الإدارة دورا هاما في مدى فعالية حوكمة المخاطر المالية داخل المؤسسة، حيث تؤثر خصائصه مثل الاستقلالية والخبرة والتنوع في قدرته على الإشراف واتخاذ القرارات المناسبة.

1- تركيبة اللجان وعلاقتها بالمخاطر: يدعم التنظيم الجيد للمجلس حوكمة المخاطر المالية الفعالة من خلال:

1-1 دور لجان المخاطر واللجان التدقيقية: غالبا ما تكون مهمة الإشراف على المخاطر بلجنة التدقيق، وفي بعض الحالات يوصى بتشكيل لجنة مخاطر مستقلة، تعد هذه اللجان ضرورية لتحديد المخاطر وضمان الالتزام

بالتشريعات، حيث تركز لجنة المخاطر على تقييم المخاطر التشغيلية والمالية والاستراتيجية، بينما تضمن لجنة التدقيق الشفافية في التقارير المالية والامتثال للمعايير المحاسبية، كما يعتبر تنسيق العمل بين هذه اللجان أمر ضروري لتحقيق رؤية شاملة للمخاطر على مستوى المؤسسة.

1-2 أهمية الأعضاء المستقلين في الرقابة على المخاطر: يساهم الأعضاء المستقلون بوجهات نظر غير متحيزة، مما يساعد على تجنب تضارب المصالح وضمان أن استراتيجيات الحد من المخاطر تصب في مصلحة أصحاب المصلحة.

1-3 التعاون مع الإدارة التنفيذية ومسؤولي المخاطر: يجب على المجالس التعاون مع المدير التنفيذي والمدير المالي وكبار التنفيذيين لضمان دمج إدارة المخاطر المالية في العمليات، مع وجود قنوات واضحة لتصعيد المخاطر.

1-4 التدريب والتعليم المستمر: وذلك من خلال:

أ- أهمية توفير تدريب مستمر لأعضاء المجلس، خصوصاً الجدد، لفهم أعمال المؤسسة والمخاطر المرتبطة بها؛
ب- تقديم دروس أو زيارات ميدانية لفهم المخاطر التشغيلية.

2- تكوين المجلس والمهارات المطلوبة: من خلال:

1-2 تنوع الخلفيات والخبرات ضمن المجلس، خصوصاً في ما يتعلق بالمخاطر؛

2-2 التفكير في ضم مسؤولين تنفيذيين مثل CFO أو CRO إلى المجلس للحصول على مدخلات مباشرة.

رابعا: أفضل الممارسات لإدارة المخاطر المالية من قبل مجالس الإدارة

يساهم مجلس الإدارة في توجيه سياسات إدارة المخاطر المالية وضمان فعاليتها على مستوى المؤسسة، ويستلزم

ذلك تبني أفضل الممارسات التي تمكنها من التقييم المستمر للمخاطر، وذلك من خلال:

1- تدفق المعلومات والتواصل: من خلال:

1-1 تحديد وتصنيف أنواع المخاطر ومصادرها؛

2-1 تقييم مدى تنفيذ السياسات الخاصة بالمخاطر وفعاليتها؛

3-1 التأكد من استقلالية وظيفة إدارة المخاطر المالية؛

4-1 تقييم كفاءة الأشخاص المعنيين بإدارة المخاطر المالية؛

5-1 ضمان تدفق معلومات دقيقة وشاملة بشأن المخاطر.

6-1 الاجتماعات المباشرة مع كبار مسؤولي إدارة المخاطر ضرورية.

2- تطوير ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر: والتي تساهم في:

- 2-1 تشجيع القيادة الأخلاقية والشفافية.
 - 2-2 تدريب أعضاء المجلس: حول المخاطر الناشئة والامتثال القانوني واتخاذ القرار السليم.
 - 3- استخدام التكنولوجيا في المراقبة: المستخدمة أساساً في:
 - 3-1 تحليلات تنبؤية معتمدة على الذكاء الاصطناعي: لتقدير المخاطر والاستجابة المبكرة لها؛
 - 3-2 تقنيات الأمن السيبراني: لحماية البيانات وتقليل المخاطر القانونية والسمعية.
 - 4- تعزيز الضوابط الداخلية وبرامج الامتثال: من خلال:
 - 4-1 مراجعات دورية لسياسات المخاطر: لتواكب التغيرات التنظيمية؛
 - 4-2 نظم امتثال قوية: لتوفير المساءلة وضمان الالتزام.
 - 4-3 برامج الامتثال القانوني: ضرورة متابعة المجلس لفعالية برامج الامتثال وتأثيرها على إدارة المخاطر المالية، والتأكيد على عدم التساهل مع أي تجاوزات قانونية.
 - 5- إعداد خطط فعالة لإدارة الأزمات واستمرارية الأعمال: وذلك من خلال:
 - 5-1 إنشاء فرق استجابة للأزمات: للتعامل السريع مع الحوادث مثل خروقات البيانات أو الفضائح؛
 - 5-2 خطط استعداد مبنية على توقعات: لتعزيز مرونة المؤسسة.
 - 5-3 استشراف المخاطر المستقبلية: من مسؤولية المجلس سؤال الإدارة عن مصادر المخاطر المستقبلية وتقييم مدى استعداد المؤسسة لها.
- خامساً: تحديات الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة المخاطر المالية
- تواجه مجالس الإدارة تحديات متزايدة في ممارسة رقابة فعالة على إدارة المخاطر المالية، خاصة في ظل بيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة، حيث تتطلب هذه المهمة توازناً دقيقاً بين الإشراف الاستراتيجي وفهم عميق لطبيعة المخاطر وآليات التعامل معها وقد أشار لها (Liang, 2025) كما يلي:
- 1- موازنة أهداف النمو والمخاطر: من خلال:
 - 1-1 إدارة المخاطر دون الحد من الابتكار: يجب على المؤسسات عدم الحد من الابتكار لتظل قادرة على المنافسة، لكن الإفراط في التحفظ قد يمنع الاستثمار في تقنيات جديدة أو التوسع في الأسواق أو تبني نماذج أعمال مبتكرة.

- 1-2** التوجه نحو المخاطر مقابل تحمل المخاطر في صنع القرار: يجب على المجلس التوجه نحو المخاطر (مستوى المخاطر المقبول) وتحمل المخاطر (الحدود المقبولة للتقلب في الأداء)، لأن أي عدم توافق بين مجلس الإدارة والمساهمين قد يؤدي إلى إما حذر مفرط أو قرارات متهورة.
- 2-2** التعامل مع عدم اليقين في الاقتصاد العالمي: ويتضح ذلك من خلال:
- 1-2** المخاطر الجيوسياسية وضعف سلاسل التوريد: يمكن أن تؤدي الاضطرابات السياسية والقيود التجارية والتغيرات التنظيمية إلى تعطيل سلاسل التوريد، لذا يجب على المجلس الإشراف على استراتيجيات التخفيف مثل تنويع الموردين وبناء شراكات استراتيجية.
- 2-2** التضخم والركود وعدم الاستقرار المالي: يمكن أن تؤثر الأزمات الاقتصادية سلباً على الربحية، لذا يجب على المجالس ضمان مرونة مالية من خلال إدارة السيولة، تخطيط، واختبارات الضغط.
- 3-3** الامتثال للتنظيمات المتغيرة: من خلال القيام بـ:
- 1-3** مواكبة القوانين الدولية والتنظيمات الخاصة بالصناعة: يشمل ذلك الامتثال للوائح المالية، وقوانين حماية البيانات مثل GDPR و CCPA، ومتطلبات تقارير ESG، وهو ما يتطلب إشرافاً دائماً من المجلس.
- 2-3** إدارة المخاطر القانونية عبر الحدود: تواجه المؤسسات العالمية تحديات قانونية تتعلق بالضرائب، والاتفاقيات التجارية، وقوانين العمل، وسياسات مكافحة الفساد، فيجب على المجلس التأكد من أن فرق الامتثال مجهزة لإدارة هذه التعقيدات.
- 4-4** التعامل مع المخاطر الناشئة: المتمثلة في:
- 1-4** مخاطر التغير المناخي والاستدامة: تواجه المؤسسات ضغوطاً متزايدة لتطبيق ممارسات مستدامة، وتخفيض الانبعاثات، والإفصاح عن مؤشرات ESG ويجب على المجلس الإشراف على تقييمات مخاطر المناخ ودمج الاستدامة في الإستراتيجية المؤسسية.
- 2-4** الذكاء الاصطناعي والأتمتة والمخاطر التقنية: تؤدي التقنيات الحديثة إلى ظهور فرص ومخاطر في الوقت ذاته، ويجب على المجلس ضمان تبني الذكاء الاصطناعي بشكل أخلاقي، وأمن البيانات، وإعادة تأهيل القوى العاملة لمواجهة تحديات التحول الرقمي.

المطلب الثالث: دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية

يعد التدقيق أداة رقابية فعالة تساهم في دعم إدارة المخاطر المالية من خلال تحليل وتقييم أنظمة الرقابة والعمليات المالية، فهو لا يقتصر على اكتشاف الأخطاء، بل يساعد في تحديد مصادر المخاطر المحتملة واقتراح أساليب للحد منها، كما يوفر معلومات موضوعية للإدارة العليا تساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة.

أولاً: هدف التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية

الهدف الرئيسي من التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية هو تقديم الضمان والمعلومات، والذي يشمل تقييم فعالية نشاط إدارة المخاطر المالية على مستوى الإدارة العليا، وذلك لمساعدتها في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أكدت معايير معهد المدققين الداخليين (IIA) التي تبين دور التدقيق الداخلي في أنشطة إدارة المخاطر المالية على أن التدقيق الداخلي يجب أن يقدم ضمان موضوعي للإدارة العليا حول فعالية إدارة المخاطر المالية، وكذلك أن يساهم في دعم عملية إدارتها (Mashal, 2012).

كما يجب على نشاط التدقيق الداخلي تقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها، لكن هناك فرق تنظيمي مهم بين الوظيفتين: وظيفة إدارة المخاطر المالية، بقيادة رئيس إدارة المخاطر، تبلغ تقاريرها إلى الإدارة التنفيذية، بينما التدقيق الداخلي يرفع تقاريره إلى مجلس الإدارة أو السلطة الحاكمة من خلال لجنة التدقيق، وذلك بطريقة مستقلة عن الإدارة التنفيذية، ولهذا فإن التدقيق الداخلي يعتبر جهة مستقلة توفر المعلومات لمجلس الإدارة، بينما تظل إدارة المخاطر جزءاً من هيكل الإدارة (Auditors, 2023).

ثانياً: أدوار التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية

يعد التدقيق الداخلي نشاطاً مستقلاً وموضوعياً لتقديم الضمانات والخدمات الاستشارية، ويتمثل دوره الأساسي فيما يتعلق بإدارة المخاطر المالية في تقديم ضمانات موضوعية لمجلس الإدارة حول مدى فاعلية إدارة المخاطر، وتكمن أهم طريقتين يساهم من خلالهما التدقيق الداخلي في خلق قيمة للمؤسسة في: (Radu & Florea, 2016)

1- تقديم ضمانات بأن المخاطر الرئيسية التي تواجه الأعمال يتم إدارتها بالشكل المناسب؛

2- تقديم ضمانات بأن إطار العمل لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية يعمل بفاعلية.

يمكن للتدقيق الداخلي أيضاً أن يقدم خدمات استشارية تحسن من حوكمة المؤسسة، وإدارة المخاطر المالية، وعمليات الرقابة، ويعتمد مدى تقديم المدققين الداخليين لخدمات استشارية في مجال إدارة المخاطر المالية على الموارد

المتوفرة (الداخلية والخارجية) لمجلس الإدارة، وكذلك على مدى تطور إدارة المخاطر في المؤسسة، ومن المرجح أن يتغير هذا الدور بمرور الوقت، كما أن خبرة المدققين الداخليين في التعامل مع المخاطر، وفهمهم للروابط بين المخاطر والحوكمة، وقدرتهم على التسيير، تجعلهم مؤهلين للقيام بدور "مدير المشروع" لإدارة المخاطر المالية، خصوصا في مراحل التأسيس الأولى، ومع تطور إدارة المخاطر المالية واندماجها ضمن العمليات التشغيلية للمؤسسة، قد يتراجع دور التدقيق الداخلي كراع لإدارة المخاطر المالية وبالمثل، إذا استعانت المنظمة بخبراء متخصصين في إدارة المخاطر أو أنشأت وظيفة متخصصة لذلك، فإن تقديم القيمة من قبل التدقيق الداخلي سيكون من خلال التركيز على دوره في تقديم الضمانات، وليس من خلال أداء أنشطة استشارية إضافية.

يوضح الشكل التالي الأدوار الأساسية التي يؤديها التدقيق الداخلي في دعم عمليات إدارة المخاطر المالية وتعزيز فعالية آليات الرقابة والحوكمة داخل المؤسسة.

الشكل رقم (2-8): أدوار التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على (Mashal, 2012)

ثالثا: الصوابط المهنية للتدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية

يمكن للتدقيق الداخلي توسيع نطاق مشاركته في إدارة المخاطر المالية، شريطة توفر بعض الشروط، والمتمثلة في (Auditors, 2009):

- 1- يجب أن يكون واضحا أن الإدارة تظل هي المسؤولة عن إدارة المخاطر المالية؛
- 2- ينبغي توثيق طبيعة مسؤوليات المدقق الداخلي ضمن ميثاق التدقيق الداخلي، وأن تتم الموافقة عليها من قبل لجنة التدقيق؛
- 3- يجب ألا يتولى التدقيق الداخلي إدارة أي من المخاطر نيابة عن الإدارة؛
- 4- يجب على التدقيق الداخلي تقديم المشورة، والدعم لقرارات الإدارة، دون أن يتخذ قرارات فعلية تتعلق بإدارة المخاطر المالية؛
- 5- لا يمكن للتدقيق الداخلي أن يقدم ضمانا موضوعيا لأي جزء من إطار عمل يكون مسؤولا عنه؛ إذ يجب أن يقدم هذا الضمان من أطراف أخرى مؤهلة تأهيلا مناسباً؛
- 6- أي عمل يتجاوز أنشطة الضمان يجب أن يصنف على أنه مهمة استشارية، ويجب تطبيق المعايير الخاصة بمثل هذه المهام.

رابعا: المهارات والهيكل المعرفي لمديري إدارة المخاطر المالية والمدققين الداخليين

يشترك المدققين الداخليين ومديري إدارة المخاطر المالية في بعض المعارف والمهارات والقيم، فكلا الطرفين، وفق ما أشار له (Auditors, 2009) يتميز بما يلي:

- 1- يدرك متطلبات حوكمة المؤسسات؛
- 2- يمتلك مهارات في إدارة المشاريع، التحليل، والتيسير، يقدر أهمية وجود توازن صحي في تحمل المخاطر بدلا من سلوكيات الإفراط أو التجنب التام للمخاطر، ومع ذلك، فإن مديري المخاطر يخدمون فقط إدارة المؤسسة، ولا يطلب منهم تقديم ضمان مستقل وموضوعي إلى لجنة التدقيق، ولا ينبغي أن يقلل المدققون الداخليون، الذين يسعون إلى توسيع دورهم في إدارة المخاطر المالية، من أهمية الاختصاصات الفنية المتخصصة لمديري المخاطر مثل: نقل المخاطر، وتقنيات قياس النماذج وتقليل المخاطر التي تقع خارج نطاق معرفة معظم المدققين الداخليين، وأي مدقق داخلي لا

يملك المهارات والمعرفة المناسبة، لا ينبغي له أن يقوم بأي عمل في مجال إدارة المخاطر المالية، وعلاوة على ذلك لا يجوز لرئيس التدقيق الداخلي تقديم خدمات استشارية في هذا المجال، إذا لم تكن المهارات والمعرفة اللازمة متوفرة ضمن فريق التدقيق الداخلي أو لا يمكن الحصول عليها من مصادر خارجية.

خامسا: مراحل التدقيق المبني على إدارة المخاطر المالية

يقوم التدقيق الداخلي على أساس إدارة المخاطر المالية في الوحدة الاقتصادية بشكل متزامن مع مكونات إدارة المخاطر المالية والذي يشمل مفهوم البيئة الرقابية المستهدفة ومخاطر الأهداف المهمة وتقييم الخطر وسلوك الخطر، في حين أن أنشطة المراقبة تحدث بالتوازي مع أنشطة التدقيق، أما المعلومات والاتصالات، وعملية المراقبة فهي تحدث بالتوازي مع عملية إعداد التقارير، فمراحل إدارة المخاطر المالية تستند إلى تقييم نوعية المخاطر والتخطيط للتدقيق في إطار استراتيجية شاملة تعمل على خلق قيمة لأعمال التدقيق (Ednan, 2009).

المطلب الرابع: لجنة التدقيق كآلية رقابية لإدارة المخاطر المالية

تسعى المؤسسات إلى حماية مواردها المالية وضمان استقرارها من خلال تبني أنظمة رقابية فعالة تعمل على الحد من المخاطر المحتملة، وتعد إدارة المخاطر المالية جزءا أساسيا من هذه الأنظمة، والتي تهدف إلى التعرف على المخاطر المالية وتقييمها والتعامل معها بطريقة منظمة، حيث تؤدي لجنة التدقيق دورا محوريا في إدارة المخاطر المالية من خلال تقييم كفاءة نظام الرقابة الداخلي، فهي تتابع مدى التزام المؤسسة بالإجراءات الوقائية، بالإضافة إلى فحص التقارير المتعلقة بالمخاطر، وتقييم كفاءة الضوابط الداخلية، ما يساعد المؤسسة في تفادي الأزمات المالية واتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة.

أولا: استقلالية لجنة التدقيق وإدارة المخاطر المالية

تشير نسبة الأعضاء غير التنفيذيين في اللجنة إلى مدى استقلاليتها، ويتوقع من لجان التدقيق أن تكون مستقلة، حيث إن غياب الاستقلالية يعيق قدرتها على إدارة المخاطر المالية (Edogbanya & Karmardin, 2015)، وتساهم استقلالية أعضاء اللجنة في تعزيز قيمة السوق للمؤسسة، نظرا لفهمهم العميق لطبيعة المخاطر في المؤسسة، وكذلك تقديرهم لأهمية الممارسات الحقيقية لإدارة المخاطر المالية، مما يؤدي إلى رفع قيمة المؤسسة السوقية، حيث أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي لديها لجان تدقيق مستقلة تكون أقل عرضة لمخاطر السيولة والائتمان،

كما يشير إلى انخفاض مشاكل الرقابة الداخلية في التقارير المالية (Akhor & Osahon Oseghale, 2017).

ثانيا: اجتماعات لجنة التدقيق وإدارة المخاطر المالية

كانت لجان التدقيق تجتمع لبضع ساعات فقط قبل اجتماع مجلس الإدارة، لكن هذه الفلسفة تغيرت بسبب زيادة المسؤوليات، حيث أصبح يطلب منها الاجتماع لفترات أطول للسماح بمناقشات معمقة، وذلك على الأقل ثلاث مرات في السنة، ويجب أن يعتمد النصاب القانوني للاجتماعات على عدد الأعضاء ويتم تحديده في لائحة مهام اللجنة، كما يجب أن تجتمع اللجنة مع المدققين الخارجيين مرة واحدة على الأقل في السنة دون حضور أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، ويجب أن تعقد اللجنة اجتماعات منتظمة لمناقشة القضايا العاجلة كتقييم أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر المالية التي تعزز من فعالية نظام الحوكمة، وينبغي ألا يترك وقت الاجتماع وعدد الاجتماعات دون تنظيم قانوني، ومن المتوقع أن ينص القانون صراحة على الحد الأدنى لعدد الاجتماعات في السنة لضمان منح الاهتمام الكافي لجميع القضايا الخاصة بإدارة المخاطر المالية لمناقشة المخاطر الرئيسية التي تواجه المؤسسة، ومن خلال تكرار هذه الاجتماعات، يمكن للجنة التدقيق مراقبة مخاطر الائتمان والسيولة بفعالية، ما يمنع تفاقمها (Ojeka, Adeboye, & Dahunsi, 2021).

ثالثا: التنوع الاجتماعي في لجنة التدقيق وإدارة المخاطر المالية

أشارت عدة دراسات إلى ضرورة زيادة عدد النساء في لجان التدقيق، حيث يفضل المساهمين وجود أعضاء إناث في لجان التدقيق، لأنهن يساهمن في تعزيز القيمة الاقتصادية للمعلومات، كما أن تعيين النساء في لجنة التدقيق من شأنه تعزيز استقلاليتها (Zango, Kamardin, & Ishak, 2016)، وبالتالي تحسين ثروة المساهمين (Zalata, Venancio, & Ishmael, 2018)، إلى أن العضوات الإناث في لجنة التدقيق لديهن توقعات أعلى بشأن أدوارهن، مما يؤدي إلى رقابة أفضل، كما كشفت الدراسات أن النساء عموما أكثر تحفظا من الرجال في إدارة المخاطر المالية، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات المخاطر المالية في المؤسسات التي يشاركن فيها، حيث تسعى النساء دائما إلى الحد من مخاطر السيولة والائتمان (Ojeka, Adeboye, & Dahunsi, 2021).

رابعاً: خصائص لجنة التدقيق وإدارة المخاطر المالية

تعتبر لجان التدقيق المستقلة وذات الخبرة والاجتهاد أكثر ميلاً لتأسيس لجنة مستقلة لإدارة المخاطر، وهو ما يرتبط بممارسات أفضل في إدارة المخاطر المالية، حيث يرتبط تأسيس مثل هذه اللجان أيضاً بعوامل خاصة بالمؤسسة مثل الحجم والتعقيد، وعلى الرغم من أن لجان التدقيق تعد محورية في إدارة المخاطر المالية، إلا أن فعاليتها قد تتعرض للتفويض بسبب العبء الزائد ونقص الخبرة، ويمكن تحسين جودة التقارير المالية وإدارة المخاطر المالية من خلال تحقيق التوازن بين المهام الأساسية وغير الأساسية، وتعزيز الخبرة القانونية، وتأسيس لجان مخصصة لإدارة المخاطر المالية ومع ذلك، فإن قلة استخدام إدارة المخاطر المالية من قبل المدققين تشير إلى الحاجة لتحسين دمج إدارة المخاطر الاستراتيجية في عملية التدقيق (Yatim, 2009).

خلاصة الفصل:

تمثل الحوكمة الإطار الذي يضمن الكفاءة والانضباط وحسن استخدام الموارد داخل المؤسسات، من خلال آليات داخلية تسعى إلى تحقيق الرقابة الفعالة وجودة الأداء الإداري، وقد تناول الفصل الأسس المفاهيمية للحوكمة ومبادئها الأساسية، مبينا دورها في تحسين الأداء المؤسسي وتقليل المخاطر المالية، كما أوضح أهمية مجلس الإدارة بوصفه السلطة العليا في توجيه السياسات والإشراف على التنفيذ، إلى جانب دور التدقيق الداخلي في تقييم فعالية الرقابة وإدارة المخاطر المالية، ودور لجنة التدقيق في تعزيز مصداقية التقارير المالية، فقد اتضح أن جودة الحوكمة تعتمد على خصائص هذه الآليات من حيث الاستقلالية، الكفاءة، والتكامل في الأداء، كما تم التطرق إلى مفهوم إدارة المخاطر المالية ومراحلها، حيث يرتبط نجاحها بتفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسة، إذ يشكل التكامل بين الآليات الداخلية للحوكمة وإدارة المخاطر المالية شرطا أساسيا لتحقيق الاستقرار المالي واستدامة الأداء المؤسسي.



الفصل الثالث

تمهيد

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، إذ يهدف إلى تجسيد ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، والدراسات السابقة، من خلال تحليل ميداني لواقع تطبيق الآليات الداخلية للحكومة في كل من المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز القابضة" والمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية "مؤسسة نפטال"، حيث أن لهذا الفصل أهمية بالغة كونه يمثل المرحلة التي يتم فيها الانتقال من الإطار المفاهيمي إلى التحقق الفعلي من مدى تطبيق مبادئ الحوكمة، ومعرفة أثرها على أساليب التسيير وجودة الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية، وذلك من خلال عملية قياس مؤشر الآليات الداخلية للحكومة في الشركتين محل الدراسة، اعتماداً على مجموعة من المؤشرات المتعلقة بمجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، ولجنة التدقيق، قصد تقييم مدى التزام الشركتين بالممارسات السليمة للحكومة، إضافة إلى عرض وتحليل نتائج استبيان ميداني، والذي تم توجيهه إلى عينة من أعضاء مجلس الإدارة، مدققين داخليين، ولجان تدقيق، وقد تم الاعتماد في تحليل البيانات على برنامجي Jasp 0.19.3 و spss 27 لإجراء مختلف الاختبارات الإحصائية المتعلقة بصدق وثبات الأداة، وتحليل العلاقات بين المتغيرات، وبالتالي تقديم صورة واقعية وشاملة عن مستوى تطبيق آليات الحوكمة الداخلية ودورها في إدارة المخاطر المالية، وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: قياس المؤشرات الفرعية للآليات الداخلية للحكومة في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز القابضة"؛
- المبحث الثاني: قياس المؤشرات الفرعية للآليات الداخلية للحكومة في المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية "مؤسسة نפטال"؛
- المبحث الثالث: الدراسة الاستقصائية.

المبحث الأول: قياس مؤشرات الآليات الداخلية للحكومة في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"

بينما يسعى قطاع الطاقة في الجزائر إلى تعزيز الكفاءة والجودة التشغيلية، تكتسب تقييم الآليات الداخلية للحكومة أهمية بالغة لضمان إدارة الموارد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى قياس مؤشرات الحكومة في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"، من خلال تحليل هيكل مجلس الإدارة، دور اللجان المتخصصة، وأساليب الرقابة الداخلية المعتمدة، كما سيتم التطرق فيه إلى دراسة كيفية تأثير هذه الآليات على جودة اتخاذ القرارات وتحسين الأداء، وذلك من خلال التركيز على الأدوات والأساليب العملية المستخدمة في قياس هذه المؤشرات.

المطلب الأول: بطاقة تقنية حول المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"

في إطار قياس مؤشرات الآليات الداخلية للحكومة داخل المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"، سيتم تقديم عرضا عاما حول المؤسسة من حيث نشأتها ونشاطها، إضافة إلى إبراز هيكلها التنظيمي، وأهم المهام التي تقوم بها لتسيير نشاطها.

أولا: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"

المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" هي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي تحتل موقعا استراتيجيا في الاقتصاد الجزائري، تعمل على إنتاج الطاقة الكهربائية وكذلك توزيع الغاز الطبيعي، وتهدف إلى وضع الكهرباء والغاز تحت تصرف المستهلك عبر الوطن، يعود تاريخ إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA إلى العهد الاستعماري سنة 1947، وبعد الاستقلال تحولت إلى المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز Sonalgaz بموجب المرسوم التنفيذي رقم 6959 المؤرخ في 26 جويلية 1969، وفي سنة 1971 توسعت صلاحيات المؤسسة إلى عمليات البيع، التركيب، وصيانة الأجهزة الكهربائية والغازية في إطار سياسة تغيير القطاع العمومي والاقتصادي، وفي سنة 1991 تحولت مؤسسة سونلغاز من مؤسسة وطنية إلى مؤسسة وطنية ذات طابع تجاري وصناعي (EPIC) موضوعة تحت تصرف الوزير المكلف بالطاقة، وبعد صدور القانون رقم 01-02 المؤرخ في 5 فيفري 2002 والمتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز عن طريق القنوات، لتصبح سونلغاز المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز مؤسسة مساهمة SPA ما سمح لها بتوسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة، كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر، وباعتبارها مؤسسة مساهمة فإنه يتعين عليها حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة، مع إمكانية امتلاكها أسهم في شركات أخرى، ولقد شهدت توسعا كبيرا، فخلال الفترة ما بين 2004 و 2006 أصبحت مجمعا صناعيا، وقامت بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات فرعية مكلفة بالنشاطات الأساسية، وقد أعيد تنظيم مؤسسة سونلغاز اليوم لتصبح "مؤسسة قابضة" دون إنشاء كيان قانوني جديد، والتي يقع محلها على مستوى دائرة الجزائر

العاصمة"تليملي(نمج كريم بلقاسم الجزائر)" كما أصبحت تشكل مع شركاتها التابعة مجموعة تسمى "مجمع سونلغاز"، ويتكون شعارسونلغاز من:



SO: Société وتعني "مؤسسة".
N: National "وطنية"
EL: Electricité وتعني "الكهرباء".
GAZ : وتعني "الغاز الطبيعي".

شعار مؤسسة سونلغاز

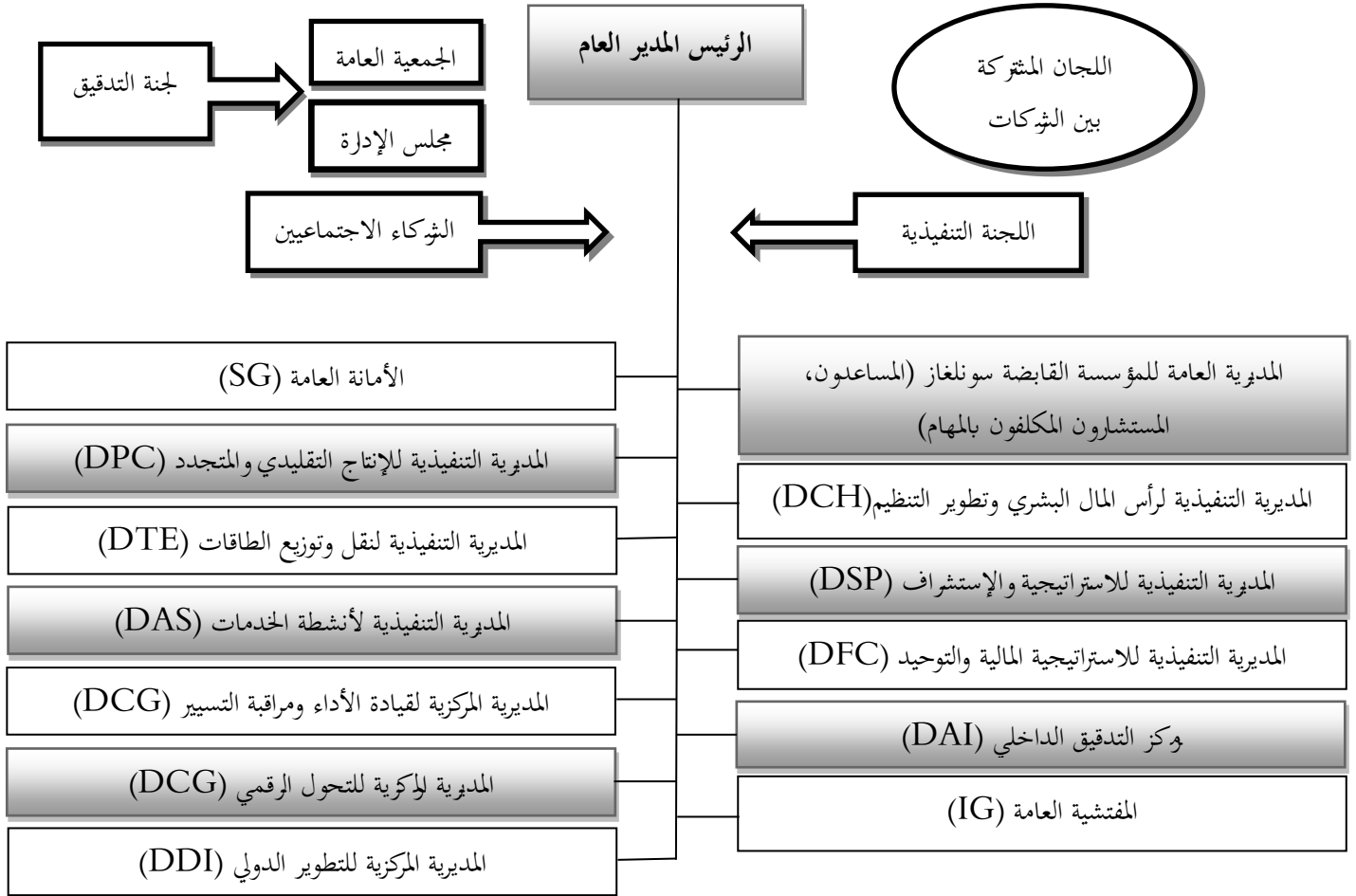
ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز القابضة" ومهامها

يعتبر الهيكل التنظيمي أداة أساسية لتنظيم العمل داخل المؤسسة، إذ يعكس كيفية توزيع المهام والصلاحيات وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية بين مختلف المستويات الإدارية، إذ يحدد الإطار الرسمي لتوزيع الصلاحيات وتنسيق المهام بين مختلف المستويات الإدارية كما يوضح طبيعة العلاقات الوظيفية وآليات التنسيق المعتمدة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، حيث يهدف هذا المطلب إلى عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز القابضة" وبيان مهامها، من خلال إبراز مستوياتها الإدارية ووظائفها الأساسية ودورها في ضمان استمرارية الخدمة العمومية.

1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز القابضة:

انطلاقا مما سبق سيتم تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز القابضة" لإبراز مستوياتها الإدارية، وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز القابضة"



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مؤسسة سونلغاز القابضة

2- مهام مؤسسة سونلغاز القابضة:

وتتمثل فيما يلي:

- 1-2 تسيير ومتابعة الفروع: تشرف سونلغاز على مجموعة تضم عدة شركات فرعية تنشط في قطاعات مختلفة.
- 2-2 الرؤية الاستراتيجية: تحديد الاستراتيجية الشاملة للمجموعة.
- 3-2 الرقابة التشغيلية: تمارس مؤسسة سونلغاز القابضة رقابة تشغيلية على فروعها لضمان الاتساق.
- 4-2 الاستثمار والتطوير: تسهر على إنجاز برامج تطوير المجموعة.
- 5-2 تطوير الطاقات المتجددة: تساهم في إنشاء وتسيير مشاريع في مجال الطاقة الشمسية والرياح، خاصة من خلال المؤسسة المختلطة سونطراك-سونلغاز (SHAEMS).
- 6-2 الهندسة والصيانة: تشرف على الفروع المتخصصة في الهندسة والصيانة، مثل تصنيع القطع وقطع الغيار.

المطلب الثاني: قياس المؤشرات الفرعية لآلية مجلس الإدارة على مستوى مؤسسة سونلغاز القابضة

يعد مجلس الإدارة من الآليات الأساسية في منظومة الحوكمة داخل المؤسسات الاقتصادية، إذ يتولى دورا محوريا في توجيه الاستراتيجيات العامة ومراقبة الأداء وتحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة، وتزداد أهمية هذه الآلية في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاستراتيجي نظرا لحجم مسؤولياتها وتأثيرها المباشر على الاقتصاد الوطني، حيث تمثل مؤسسة سونلغاز القابضة ركيزة استراتيجية للاقتصاد الوطني بحكم نشاطها في توزيع الكهرباء والغاز، وهو ما يفرض اعتماد منظومة حوكمة رشيدة تكفل فعالية التسيير وجودة اتخاذ القرارات.

أولا: بناء المؤشرات الفرعية لآلية مجلس الإدارة في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز القابضة"

تم بناء المؤشرات الفرعية المتعلقة بآلية عمل مجلس الإدارة في مؤسسة سونلغاز القابضة، من خلال تحديد 3 مؤشرات فرعية و26 متغيرا، مع التركيز على الجوانب التنظيمية والرقابية للمجلس، وقد تمت الإجابة على المتغيرات من طرف أعضاء مجلس الإدارة، حيث تم اعتماد الرقم "1" للدلالة على الإجابة بـ "نعم" وتعني موافقة الأعضاء على المتغيرات، ورقم "0" للدلالة على الإجابة بـ "لا" وتعني عدم الموافقة، وذلك وفق ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): المؤشرات الفرعية لآلية مجلس الإدارة على مستوى مؤسسة سونلغاز "القبضة"

مؤسسة سونلغاز القبضة		المتغيرات	العناصر	المؤشر الفرعية	آلية مجلس الإدارة
لا	نعم				
0	1	<ul style="list-style-type: none"> - ثلث أعضاء مجلس الإدارة مديرين مستقلين؛ - لدى مجلس الإدارة رئيس مستقل عن المدير التنفيذي؛ - تقاس استقلالية مجلس الإدارة بعدد الأعضاء غير التنفيذيين. 	عناصر استقلالية مجلس الإدارة	المؤشر الفرعي الأول " هيكل مجلس الإدارة"	
0	1	<ul style="list-style-type: none"> - يضم المجلس من 7 إلى 13 عضواً؛ - يوازن حجم مجلس الإدارة بين تنوع الخبرات وكفاءة اتخاذ قرارات فعالة؛ - يقلل الحجم الأمثل لمجلس الإدارة من مشاكل التنسيق. 	عناصر حجم مجلس الإدارة		
0	1	<ul style="list-style-type: none"> - يتضمن مجلس الإدارة مزيج بين أعضاء نساء وأعضاء رجال؛ - مساهمة النساء في مجلس الإدارة تضمن فعاليتها وتحقق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛ - ترتبط مشاركة النساء في مجلس الإدارة بمعايير أخلاقية وقانونية تحقق المساواة وعدم التمييز بين الجنسين. 	عناصر التنوع بين الجنسين في مجلس الإدارة		
0	1	<ul style="list-style-type: none"> - يتولى مجلس الإدارة مهمة تعيين المديرين التنفيذيين؛ - يعين المديرين التنفيذيين بموجب عقود محددة تجدد تلقائياً كل 12 شهراً؛ - المديرين التنفيذيين هم الأعلى أجراً، وتتكون تعويضاتهم من الأجر الأساسي ومزايا إضافية؛ - يتم إعادة تعيين المديرين التنفيذيين بعد تقييم دوري من مجلس الإدارة لضمان كفاءتهم 	عناصر المديرين التنفيذيين	المؤشر الفرعي الثاني "تكوين مجلس الإدارة"	
0	1	<ul style="list-style-type: none"> - يضم المجلس لجنة تعيين؛ - يضم المجلس لجنة تدقيق؛ - يضم المجلس لجنة مكافآت. 	عناصر اللجان الدائمة		
0	1	<ul style="list-style-type: none"> - المديرين غير التنفيذيين ليسوا موظفين في المؤسسة 	عناصر المديرين		

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

	1	ولا يشاركون في إدارتها اليومية؛ - يتلقى المديرين غير التنفيذيين عادة أجرا ثابتا مقابل خدماتهم؛ - يتم التعاقد مع المديرين غير التنفيذيين بموجب عقد تقديم خدمات.	غير التنفيذيين	
0	1	- يلتزم مجلس الإدارة بضرورة الامتثال للقوانين واللوائح، ويتولى مهامه وفقا لمبادئ الأخلاقيات المهنية في بيئة الأعمال؛ - يمتلك أغلب أعضاء مجلس الإدارة مؤهلات وخبرات في الجانب المالي؛ - المكافآت المالية هي أحد أشكال التعويضات التي يقدمها مجلس الإدارة لأعضائه.	عناصر الإجراءات العامية لمجلس الإدارة	المؤشر الفرعي الثالث " إجراءات مجلس الإدارة"
0 0	1	- يتم تزويد أعضاء مجلس الإدارة بكافة وثائق جدول الأعمال قبل الاجتماع؛ - يتم الإفصاح عن عدد اجتماعات مجلس الإدارة في التقرير السنوي؛ - يجتمع مجلس الإدارة مرة واحدة كل شهرين، ويجب أن لا يقل عدد الاجتماعات عن 6 في السنة المالية؛ - يحضر الاجتماعات ما لا يقل عن ثلثي أعضاء مجلس الإدارة.	عناصر الإجراءات الخاصة باجتماعات مجلس الإدارة	

1 للإجابة ب "نعم"

0 للإجابة ب "لا"

المصدر: من إعداد الباحثة

ثانيا: نتائج قياس المؤشرات الفرعية لآلية مجلس الإدارة في مؤسسة سونلغاز القابضة

بعد تحديد وبناء المؤشرات الفرعية لآلية مجلس الإدارة في مؤسسة سونلغاز القابضة، سيتم قياس هذه المؤشرات من خلال حساب المتوسط الحسابي لكل عنصر من عناصرها، وذلك بالاعتماد على حساب متوسط المتغيرات المحسوبة ذات الرمز 1، ثم قياس المتوسط الإجمالي لها، وقد تم تلخيص النتائج المتوصل إليها كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(3-2): نتائج قياس المؤشرات الفرعية لآلية مجلس الإدارة في مؤسسة سونلغاز القابضة

الرقم	العناصر	المتوسط
المؤشر الفرعي الأول	عناصر استقلالية مجلس الإدارة	33.33%
	عناصر حجم مجلس الإدارة	66.66%
	عناصر التنوع بين الجنسين في مجلس الإدارة	0%
المؤشر الفرعي الثاني	مؤشر هيكل مجلس الإدارة	33.33%
	عناصر المديرين التنفيذيين	75%
	عناصر اللجان الدائمة	33.33%
	عناصر المديرين غير التنفيذيين	100%
المؤشر الفرعي الثالث	مؤشر تكوين مجلس الإدارة	69.44%
	عناصر الإجراءات العامة لمجلس الإدارة	66.66%
	عناصر الإجراءات الخاصة باجتماعات مجلس الإدارة	50%
المؤشرات الفرعية لمجلس الإدارة	مؤشر إجراءات مجلس الإدارة	58.33%
		53.70%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات مقدمة من مؤسسة سونلغاز القابضة

يمثل الجدول نتائج قياس المؤشرات الفرعية لآلية مجلس الإدارة في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز القابضة"، حيث بلغ المتوسط العام للمؤشرات الفرعية لمجلس الإدارة 53.70% وهو ما يدل على مستوى متوسط يعكس تواجد آليات حوكمة جزئية لكنها غير متكاملة، حيث بلغ متوسط المؤشر الفرعي الأول هيكل مجلس الإدارة نسبة 33.33%، إذ بلغت عناصر استقلالية المجلس متوسط بنسبة 33.33%، فالرئيس المدير العام هو رئيس مجلس الإدارة ويعتبر مديرا تنفيذيا، ويجب التأكيد على أنه لا يمكن قياس استقلالية المجلس فقط بعدد المديرين غير التنفيذيين، كما بلغت عناصر حجم مجلس الإدارة متوسط يقدر ب 66.66%، فمجلس الإدارة يتسم بالمرونة، ويتغير عدد أعضائه حسب الحاجة وعددهم غير محدد، بينما بلغت عناصر التنوع بين الجنسين متوسطا معدوما 0%، وهذا راجع إلى أن السياسة الداخلية للمجلس لا تفرض ان يتضمن أعضاء نساء، ومساهمة النساء لا تعني

بالضرورة ضمان الفعالية أو تحقيق المسؤولية الاجتماعية، ولا يرتبط وجودهم بمعايير أخلاقية أو قانونية للمساواة وعدم التمييز بين الجنسين.

بالنسبة إلى المؤشر الفرعي الثاني تكوين مجلس الإدارة فقد بلغ 69.44%، بلغ متوسط عناصر المديرين التنفيذيين نسبة 75%، إذ يعين المدراء التنفيذيين بشكل دوري وتنتهي مهامهم بانتهاء المناصب التي يشغلونها، مما يعكس طبيعة وظيفية مؤقتة، أما اللجان الدائمة فقد بلغت نسبة 33.33%، وهذا يعود إلى غياب لجنة المكافآت ولا يمكن اعتبار لجنة التدقيق عضوا دائما في المجلس، بينما بلغت عناصر المديرين غير التنفيذيين نسبة 100%، وذلك لكونهم ليسوا موظفين بالمؤسسة كممثل وزير المالية، وممثل وزير الطاقة، ويتم التعاقد معهم بموجب عقود خدمات، مما يميزهم بالاستقلالية التامة عن الإدارة اليومية.

أما المؤشر الفرعي الثالث إجراءات مجلس الإدارة بلغ متوسط 58.33%، حيث سجلت عناصر الإجراءات العامة نسبة 66.66%، ويعود ذلك إلى أن أغلب الأعضاء لا يشترط فيهم امتلاك مؤهلات مالية متخصصة، باستثناء ممثل وزير المالية الذي غالبا ما يمتلك خبرة في الجانب المالي، في حين بلغت نسبة الإجراءات الخاصة باجتماعات مجلس الإدارة نسبة 50%، نظرا لعدم الإفصاح عن عدد الاجتماعات في التقرير السنوي، إذ ينعقد المجلس بشكل دوري وفي أي وقت، ويشترط لانهقاده حضور ثلث أعضائه.

المطلب الثالث: قياس المؤشرات الفرعية لآلية التدقيق الداخلي على مستوى مؤسسة سونلغاز

القابضة

يشكل التدقيق الداخلي إحدى الآليات الأساسية في منظومة الرقابة والحوكمة داخل المؤسسات الاقتصادية، إذ يتولى دورا محوريا في تقييم كفاءة الإجراءات التشغيلية، الإدارية، الرقابية، ومتابعة حسن سير العمليات وضمان الالتزام بالسياسات والأنظمة المالية المعتمدة، وتزداد أهميته في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاستراتيجي نظرا لحجم مسؤولياتها وتعقيد أنشطتها، حيث تمثل مؤسسة سونلغاز القابضة ركيزة استراتيجية للاقتصاد الوطني، وهو ما يفرض عليها اعتماد منظومة تدقيق داخلي فعالة تساهم في تحسين الأداء وضمان النزاهة والشفافية في كل العمليات.

أولا: بناء المؤشرات الفرعية لآلية التدقيق الداخلي في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"

القابضة

تم بناء المؤشرات الفرعية المتعلقة بآلية التدقيق الداخلي في مؤسسة سونلغاز القابضة، من خلال تحديد 3 مؤشرات فرعية و 19 متغير، وقد تمت الإجابة على المتغيرات من طرف المدققين الداخليين، حيث تم اعتماد الرقم "1" رمزا

للإجابة ب"نعم" وتعني موافقة المدققين على المتغيرات، ورقم "0" رمزا للإجابة ب"لا" وتعني عدم الموافقة، وذلك وفق ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(3-3): المؤشرات الفرعية لآلية التدقيق الداخلي على مستوى مؤسسة سونلغاز القابضة

مؤسسة سونلغاز القابضة	المتغيرات		العناصر	المؤشرات الفرعية	آلية التدقيق الداخلي
	نعم	لا			
	1		- تنفيذ مهام التدقيق الداخلي بناء على برنامج موضوع من قبل مديرية التدقيق الداخلي؛ - وظيفة التدقيق الداخلي مستقلة عن الأنشطة التي يجرى تدقيقا عليها؛ - تقوم مديرية التدقيق الداخلي برفع تقاريرها مباشرة إلى لجنة التدقيق والرئيس المدير العام.	عناصر استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي	المؤشر الفرعي الأول "استقلالية التدقيق الداخلي"
	1		- يتمتع المدققون الداخليون بالاستقلالية التامة عن الإدارة التنفيذية؛ - يقدم المدقق الداخلي التوصيات والنصائح باستقلالية تامة؛ - مكافآت المدققون الداخليون مستقلة عن نتائج أعمال الوحدات التي يتم تدقيقها.	عناصر استقلالية المدقق الداخلي	
	1		- يلتزم المدققون الداخليون بالأخلاقيات المهنية الواجبة (الحياد، الكفاءة، السرية، والنزاهة)؛ - يلتزم المدققون الداخليون بتطبيق المعايير الدولية للتدقيق أثناء أداء مهامهم؛ - تخضع عملية التدقيق الداخلي للقوانين الجزائية المنظمة للمهنة والمعايير المحاسبية الوطنية؛ - يمتلك المدققون الداخليون الكفاءة اللازمة لكشف حالات الاحتيال المعقدة داخل المؤسسة من مجلس الإدارة لضمان كفاءة.	عناصر العناية المهنية الواجبة في التدقيق الداخلي	المؤشر الفرعي الثاني "الكفاءة والعناية المهنية في التدقيق الداخلي"
	1		- للمدقق الداخلي مؤهلات معتمدة (شهادة المدقق الداخلي المعتمد (CIA)؛	عناصر كفاءة المدقق الداخلي	

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

1	0	<ul style="list-style-type: none"> - يشارك المدقق الداخلي بانتظام في برامج التطوير المهني المستمر؛ - يمتلك المدقق الداخلي خبرة مهنية سابقة في مجال التدقيق الداخلي 		
	1	<ul style="list-style-type: none"> - تتميز تقارير التدقيق الداخلي بالدقة والوضوح؛ - توجد قنوات اتصال فعالة بين المدققين الداخليين والإدارة العليا؛ - يستخدم المدققون الداخليون أدوات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ مهامهم. 	عناصر جودة التدقيق الداخلي	المؤشر الفرعي الثالث "أداء وظيفة التدقيق الداخلي"
	1	<ul style="list-style-type: none"> - يعتمد مجلس الإدارة على تقارير التدقيق الداخلي في اتخاذ قرارات إدارية فعالة؛ - تلتزم الإدارة بتنفيذ التوصيات الواردة في تقارير التدقيق الداخلي في الوقت المناسب؛ - تستخدم الإدارة تقارير التدقيق الداخلي كأداة لدعم وتعزيز نظام الرقابة الداخلي. 	عناصر استجابة الإدارة لتقارير التدقيق الداخلي	

1 للإجابة ب "نعم"

0 للإجابة ب "لا"

المصدر: من إعداد الباحثة

ثانياً: نتائج قياس المؤشرات الفرعية لآلية التدقيق الداخلي في مؤسسة سونلغاز القابضة

بعد تحديد المؤشرات الفرعية الخاصة بآلية التدقيق الداخلي في مؤسسة سونلغاز القابضة، سيتم قياس هذه المؤشرات من خلال حساب المتوسط الحسابي لكل عنصر، وذلك بالاعتماد على حساب متوسط المتغيرات المحسوبة ذات الرمز 1، ثم قياس المتوسط الإجمالي لكل المؤشرات الفرعية، وقد تم تلخيص النتائج المتوصل إليها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-4): نتائج قياس المؤشرات الفرعية لآلية التدقيق الداخلي في مؤسسة سونلغاز القابضة:

المتوسط	العناصر	الرقم
100%	عناصر استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي	المؤشر الفرعي الأول
66.66%	عناصر استقلالية المدقق الداخلي	
83.33%	مؤشر استقلالية التدقيق الداخلي	
100%	عناصر العناية المهنية الواجبة في التدقيق الداخلي	المؤشر الفرعي الثاني
33.33%	عناصر كفاءة المدقق الداخلي	
66.66%	مؤشر الكفاءة والعناية المهنية في التدقيق الداخلي	
100%	عناصر جودة التدقيق الداخلي	المؤشر الفرعي الثالث
100%	عناصر استجابة الإدارة لتقارير التدقيق	
100%	مؤشر أداء وظيفة التدقيق الداخلي	
83.33%	المؤشرات الفرعية لآلية التدقيق الداخلي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات مقدمة من مؤسسة سونلغاز القابضة

يمثل الجدول أعلاه نتائج قياس المؤشرات الفرعية لآلية التدقيق الداخلي في مؤسسة "سونلغاز القابضة"، بلغ المتوسط العام للمؤشرات الفرعية لآلية التدقيق الداخلي نسبة 83.33%، وهو ما يعكس فعالية وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة، كما بلغ متوسط المؤشر الفرعي الأول استقلالية التدقيق الداخلي نسبة 83.33%، حيث بلغت عناصر استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي نسبة 100%، مما يدل على الاستقلالية التنظيمية الكاملة، كونه يتم إعداد التقرير النهائي وإرساله مباشرة إلى مديرية التدقيق الداخلي التي ترفعه بدورها إلى لجنة التدقيق ورئيس مجلس الإدارة للمصادقة على البرنامج السنوي، ثم يعاد البرنامج بعد المصادقة إلى المديرية لتكليف المدققين وتنفيذ المهام المدرجة، كما بلغت عناصر استقلالية المدقق الداخلي نسبة 66.66%، إذ يتمتع المدققون بالاستقلالية عن الإدارة التنفيذية ويقومون بتقديم النصائح والتوصيات باستقلالية، إلا أنه ليس لديهم أي مكافآت إضافية مستقلة عن نتائج أعمال الوحدات التي يتم تدقيقها.

بالنسبة للمؤشر الفرعي الثاني بلغ متوسط نتائج قياس مؤشر الكفاءة والعناية المهنية في التدقيق الداخلي بمؤسسة سونلغاز القابضة نسبة 66.66%، وهو ما يعكس تباينا بين الالتزام بالمعايير المهنية وكفاءة المدققين الداخليين، حيث بلغت نسبة 100% لعناصر العناية المهنية الواجبة، مما يدل على التزام المدقق الداخلي بالأخلاقيات المهنية وتطبيق المعايير الدولية للتدقيق، إلى جانب احترام القوانين الجزائرية المنظمة للمهنة والمعايير المحاسبية الوطنية، ما يعزز مصداقية وجودة عمل التدقيق الداخلي، وفي المقابل بلغت عناصر كفاءة المدقق الداخلي نسبة 33.33%، إذ يمكن القول انه ليس كل المدققين يحملون شهادة مدقق داخلي معتمد، كما أنه ليس لكل

المدققين خبرة مهنية سابقة في مجال التدقيق، مما يستدعي تعزيز قدرات مهنية وتأهيل متخصص للمدققين لضمان فعالية أعلى لعمليات التدقيق الداخلي.

أما المؤشر الفرعي الثالث والمتمثل في أداء وظيفة التدقيق الداخلي، فقد بلغ متوسط إجمالي نسبة 100%، ونسبة 100% لعناصر جودة التدقيق الداخلي، من هنا يتضح أن التقارير تتميز بالمصداقية والدقة والوضوح، مع وجود قنوات فعالة للتواصل بين المدققين والإدارة العليا من خلال مديرية التدقيق الداخلي، إضافة إلى استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ مهامهم، كما بلغت عناصر استجابة الإدارة لتقارير التدقيق نسبة 100%، حيث يعتمد مجلس الإدارة على التقارير النهائية لاتخاذ قراراته الإدارية ويعتبر التدقيق الداخلي أداة لدعم وتعزيز نظام الرقابة الداخلي، ما يعكس تكاملاً بين وظيفة التدقيق الداخلي وعمليات صنع القرار داخل المؤسسة.

المطلب الرابع: قياس المؤشرات الفرعية آلية لجنة التدقيق على مستوى مؤسسة سونلغاز القابضة

تعد لجنة التدقيق إحدى الركائز الأساسية في هيكل الحوكمة المؤسسية، حيث تلعب دوراً رئيسياً في متابعة جودة التقارير المالية، تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية، ومراقبة أداء التدقيق الداخلي والخارجي، كما أن لها أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية كمؤسسة سونلغاز القابضة نظراً لاتساع نطاق مهامها ومسؤولياتها، حيث تساهم لجنة التدقيق في تعزيز الحوكمة، ضمان الإفصاح والشفافية، ورفع كفاءة الأداء المالي والإداري للمؤسسة.

أولاً: بناء المؤشرات الفرعية لآلية لجنة التدقيق في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز القابضة"

تم بناء المؤشرات الفرعية المتعلقة بآلية لجنة التدقيق في مؤسسة سونلغاز القابضة، من خلال تحديد 3 مؤشرات فرعية و 20 متغيراً، وقد تمت الإجابة على هذه المتغيرات من قبل أعضاء لجنة التدقيق، حيث تم وضع الرقم "1" للدلالة على الإجابة بـ"نعم" بما يدل على موافقة أعضاء اللجنة على المتغيرات، والرقم "0" للدلالة على الإجابة بـ"لا" بما يعكس عدم الموافقة، وذلك وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): المؤشرات الفرعية لآلية لجنة التدقيق على مستوى مؤسسة سونلغاز "القبضة"

آلية لجنة التدقيق	المؤشر الفرعي	العناصر	المتغيرات	مؤسسة سونلغاز القبضة	
				لا	نعم
	المؤشر الفرعي الأول "تشكيل لجنة التدقيق"	عناصر حجم لجنة التدقيق	<ul style="list-style-type: none"> - يتراوح عدد أعضاء لجنة التدقيق من 3 إلى 5 أعضاء؛ - تتكون لجنة التدقيق من ثلاث مديرين مستقلين على الأقل؛ - رئيس مجلس الإدارة ليس عضوا في لجنة التدقيق. 	0	1 1
				عناصر عمر وجنس لجنة التدقيق	<ul style="list-style-type: none"> - يتحمل أعضاء لجنة التدقيق الأكبر سنا مسؤولية أكبر، ويتخذون قرارات أكثر تحفظا؛ - يتميز أعضاء لجنة التدقيق الأصغر سنا بالحيوية، النشاط، وروح المبادرة؛ - أعضاء لجنة التدقيق الأقدم يمتلكون خبرة أكثر شمولاً في مجال التمويل والمحاسبة والإشراف؛ - تنوع الجنس في لجنة التدقيق قد يساهم في تحسين جودة الرقابة والشفافية.
	المؤشر الفرعي الثاني "أداء لجنة التدقيق"	عناصر اجتماعات لجنة التدقيق	<ul style="list-style-type: none"> - تجتمع لجنة التدقيق بما لا يقل عن أربع مرات في السنة؛ - يتم تدوين محاضر اجتماعات لجنة التدقيق بشكل مناسب؛ - تفصح المؤسسة عن عدد اجتماعات لجنة التدقيق خلال السنة المالية. 		
				عناصر كفاءة لجنة التدقيق	<ul style="list-style-type: none"> - يمنح مجلس الإدارة الاستقلالية التامة للجنة التدقيق في أداء مهامهم الإشرافية؛ - تمتلك لجنة التدقيق المعرفة، الخبرة، وشهادة أكاديمية أو مهنية في مجال المالية والمحاسبة؛ - للجنة التدقيق قنوات اتصال مباشرة بالمدقق الخارجي.
	المؤشر الفرعي الثالث "مهام لجنة التدقيق"	عناصر وظائف لجنة التدقيق	<ul style="list-style-type: none"> - تتولى لجنة التدقيق مهمة الإشراف على العمليات المحاسبية والتقارير المالية؛ - تتولى لجنة التدقيق مراقبة برامج إدارة المخاطر وتقييمها؛ - تقوم لجنة التدقيق بتعيين، إحصاء، ومراقبة أداء المدقق الخارجي. 		
				عناصر مسؤوليات لجنة التدقيق	<ul style="list-style-type: none"> - تشرف لجنة التدقيق على سلامة القوائم المالية وضمأن امتثالها للمعايير المطلوبة؛ - تقوم لجنة التدقيق بمراجعة كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية للامتثال للقوانين واللوائح؛

0	1	- تراقب لجنة التدقيق فعالية نظام الرقابة الداخلية؛ - تتولى لجنة التدقيق مسؤولية اختيار المدقق الخارجي في الاجتماع السنوي للمساهمين.			
---	---	--	--	--	--

1 للإجابة ب "نعم"

0 للإجابة ب "لا"

المصدر: من إعداد الباحثة

ثانيا: نتائج قياس المؤشرات الفرعية لآلية لجنة التدقيق في مؤسسة سونلغاز القابضة

بعد بناء المؤشرات الفرعية الخاصة بآلية لجنة التدقيق في مؤسسة سونلغاز القابضة، سيتم تقييم هذه المؤشرات عن طريق حساب المتوسط الحسابي لكل عنصر بالاعتماد على القيم ذات الرمز 1، ثم حساب المتوسط الكلي للمؤشرات الفرعية الإجمالية، وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-6): نتائج قياس المؤشرات الفرعية لآلية لجنة التدقيق في مؤسسة سونلغاز القابضة

المتوسط	العناصر	الرقم
66.66%	عناصر حجم لجنة التدقيق	المؤشر الفرعي الأول
50%	عناصر عمر وجنس لجنة التدقيق	
58.33%	مؤشر تشكيل لجنة التدقيق	
33.33%	عناصر اجتماعات لجنة التدقيق	المؤشر الفرعي الثاني
66.66%	عناصر كفاءة لجنة التدقيق	
49.99%	مؤشر أداء لجنة التدقيق	
66.66%	عناصر وظائف لجنة التدقيق	المؤشر الفرعي الثالث
50%	عناصر مسؤوليات لجنة التدقيق	
58.33%	مؤشر مهام لجنة التدقيق	
55.55%	المؤشرات الفرعية لآلية لجنة التدقيق	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات مقدمة من مؤسسة سونلغاز القابضة

يمثل الجدول متوسط نسب المؤشرات الفرعية لآلية لجنة التدقيق في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز القابضة"، بلغ المتوسط الإجمالي للمؤشر نسبة 55.55%، في حين أن المؤشر الفرعي الأول تشكيل لجنة التدقيق بلغ نسبة 58.33%، كما بلغت عناصر حجم لجنة التدقيق نسبة 66.66% كون اللجنة تتكون من أكثر من ثلاثة مدراء مستقلين، ما يعزز قدرتها على ممارسة الرقابة بشكل فعال، كما يجب التنويه على أن عدد الأعضاء ليس ثابتا ويتغير بشكل دوري، كما بلغت عناصر عمر وجنس لجنة التدقيق نسبة 50%، حيث يتحمل الأعضاء الأكبر سنا والأقدم مسؤوليات أكبر ويمتلكون خبرة أكثر شمولاً، في حين أن الأعضاء الأصغر سنا لا يعتبرون معياراً للحيوية وروح المبادرة، كما أن تواجد النساء في اللجنة لا يعد مقياساً لتحسين جودة الرقابة والشفافية.

بالنسبة للمؤشر الفرعي الثاني أداء لجنة التدقيق فقد بلغ نسبة 49.99%، بلغ متوسط عناصر اجتماعات لجنة التدقيق نسبة 33.33%، فاللجنة تجتمع دورياً عند الحاجة، دون تحديد عدد مرات محددة للاجتماعات، كما أن المؤسسة لا تفصح عن عدد الاجتماعات المقررة خلال السنة المالية، مما قد يؤثر على متابعة القرارات وضمناً استمرارية الرقابة الفعالة، في حين بلغت عناصر كفاءة لجنة التدقيق نسبة 66.66%، إذ تتمتع اللجنة بالاستقلالية التامة في أداء مهامها، ويشترط أن يمتلك أعضاؤها خبرة مهنية ومؤهلات علمية في مجالات متعددة، من بينها المجال المالي، كما أن اللجنة ليس لها أي علاقة بعملية التدقيق الخارجي أو المدقق الخارجي، مما يعزز قدرة اللجنة على ممارسة الرقابة الداخلية بفعالية دون أي تأثير خارجي.

أما المؤشر الفرعي الثالث مهام لجنة التدقيق، فقد بلغ متوسطه الإجمالي نسبة 58.33%، بلغت عناصر وظائف لجنة التدقيق نسبة 66.66%، حيث تقوم اللجنة بالمصادقة على البرنامج السنوي للتدقيق، وتتولى مهمة الإشراف على التقارير المالية والعمليات المحاسبية، إلا أنها ليست المسؤولة أو المخولة بتعيين أو إنهاء أو مراقبة أداء المدقق الخارجي، مما يحدد نطاق مهام اللجنة ويؤكد تركيزها على وظائف الرقابة الداخلية ضمن الإطار المحدد لها. وبلغت عناصر مسؤوليات لجنة التدقيق نسبة 50%، إذ أن اللجنة لا تشرف على التدقيق المالي في المؤسسة، بما في ذلك سلامة القوائم المالية وضمان امتثالها للمعايير المطلوبة والمسؤول على ذلك هو محافظ الحسابات، كما أنها لا تتولى مسؤولية اختيار المدقق الخارجي في الاجتماع السنوي للمساهمين، مما يحدد نطاق مسؤولياتها ويركز دورها على الرقابة الداخلية والمراجعة المالية ضمن الإطار المؤسسي المتاح لها.

ثالثاً: نتائج قياس مؤشر الحوكمة في مؤسسة سونلغاز القابضة

بعد بناء وقياس المؤشرات الفرعية لكل آلية من الآليات الداخلية للحوكمة في مؤسسة سونلغاز القابضة، سيتم عرض وترتيب متوسطاتها الحسابية، بالإضافة إلى المتوسط الإجمالي لمؤشر حوكمة المؤسسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-7): نتائج قياس مؤشر الحوكمة في مؤسسة سونلغاز القابضة

المؤشرات	المتوسط	الترتيب
المؤشرات الفرعية لآلية مجلس الإدارة	53.70%	3
المؤشرات الفرعية لآلية التدقيق الداخلي	83.33%	1
المؤشرات الفرعية لآلية لجنة التدقيق	55.55%	2
مؤشر الحوكمة في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"	64.19%	--

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات سابقة مقدمة من مؤسسة سونلغاز القابضة

يبين الجدول نتائج قياس مؤشر الحوكمة في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز القابضة"، حيث بلغ المتوسط العام لمؤشر الحوكمة 64.19%، وقد أظهرت النتائج تبايناً بين نسب الآليات الثلاث، ففي الترتيب الأول آلية التدقيق الداخلي بنسبة 83.33%، وهذا راجع إلى استقلالية التدقيق الداخلي في المؤسسة، والتزام المدققين الداخليين بمهامهم الرقابية ودورهم في تعزيز نظام الرقابة الداخلية، إضافة إلى اعتماد مجلس الإدارة على تقارير التدقيق الداخلي النهائية في اتخاذ القرارات الإدارية، تليها آلية لجنة التدقيق في الترتيب الثاني بنسبة 55.55%، وهذا راجع إلى استقلاليته التامة في أداء مهامها، وامتلاك أعضائها لخبرات ومؤهلات علمية في عدة مجالات من جهة، وغياب النساء وتغير عدد أعضاء اللجنة بشكل دوري أدى إلى تراجع النسبة من جهة أخرى، وفي الترتيب الأخير مجلس الإدارة بنسبة 53.70% وهو ما يعكس تراجعاً في أدائه الرقابي والاستراتيجي، ويمكن أن يكون هذا راجع في

الأساس إلى غياب التنوع بين الجنسين، تغير عدد أعضاء المجلس، وعدم الإفصاح عن الاجتماعات التي ستعقد خلال السنة المالية.

المبحث الثاني: قياس المؤشرات الفرعية للآليات الداخلية للحكومة في المؤسسة الوطنية للتسويق والتوزيع للمنتجات البترولية "مؤسسة نפטال"

يشمل هذا المبحث تحليل المؤشرات الفرعية للآليات الداخلية للحكومة في المؤسسة الوطنية للتسويق والتوزيع للمنتجات البترولية "مؤسسة نפטال"، كما يتناول التقييم الهيكلي والتنظيمي للمؤسسة، بما يشمل دور مجلس الإدارة واللجان المتخصصة في الرقابة الداخلية، إضافة إلى تسليط الضوء على أساليب التدقيق الداخلي وآليات الرقابة المتبعة لضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات، ويسعى التحليل إلى فهم كيفية تأثير هذه الآليات على تحسين كفاءة العمليات وجودة اتخاذ القرارات.

المطلب الأول: بطاقة تقنية حول المؤسسة الوطنية للتسويق والتوزيع للمنتجات البترولية "مؤسسة نפטال"

في إطار قياس مؤشرات الآليات الداخلية للحكومة في المؤسسة الوطنية للتسويق والتوزيع للمنتجات البترولية "نפטال"، سيتم تقديم لمحة عامة حول المؤسسة من حيث نشأتها ونشاطها، إضافة إلى إبراز هيكلها التنظيمي، إضافة إلى أهم مهامها.

أولاً: لمحة حول المؤسسة الوطنية للتسويق والتوزيع للمنتجات البترولية "مؤسسة نפטال"

مؤسسة نפטال هي المؤسسة الوطنية الجزائرية لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية، تأسست سنة 1981 بموجب المرسوم الحكومي رقم 101/80 وبدأت نشاطها الفعلي عام 1982 كفرع تابع لمجمع سوناطراك، ثم تحولت سنة 1998 إلى مؤسسة مساهمة (SPA) مملوكة كلياً له، تتمثل مهمتها الأساسية في تسويق وتوزيع البنزين، المازوت، غاز البترول المسال GPL، الزيوت والمواد البترولية الأخرى، إضافة إلى توفير خدمات التزويد بالوقود الجوي والبحري، وقد عرفت المؤسسة تطوراً تنظيمياً وتوسعاً كبيراً عبر فروعها المنتشرة عبر كامل التراب الوطني، حيث يفوق عددها اليوم 2200 محطة، ومع تبنيها لبرنامج استثماري ضخم للفترة 2022-2027 بقيمة تفوق 250 مليار دينار جزائري، تواصل نפטال لعب دور محوري في ضمان الأمن الطاقوي للجزائر وتلبية احتياجات السوق الوطنية، حيث تعد نפטال واحدة من أكبر وأهم الشركات الجزائرية العاملة في قطاع المحروقات، وتحديدًا في مجال توزيع وتسويق المنتجات البترولية

على المستوى الوطني، كما تمثل حجر الزاوية في تزويد السوق الجزائرية بالوقود ومواد الطاقة المختلفة، ولها دور استراتيجي في الأمن الطاقوي للبلاد.



NAFT: ترمز إلى كلمة "نפט".
AL: Algérie (الجزائر).

شعار مؤسسة "نפטال"

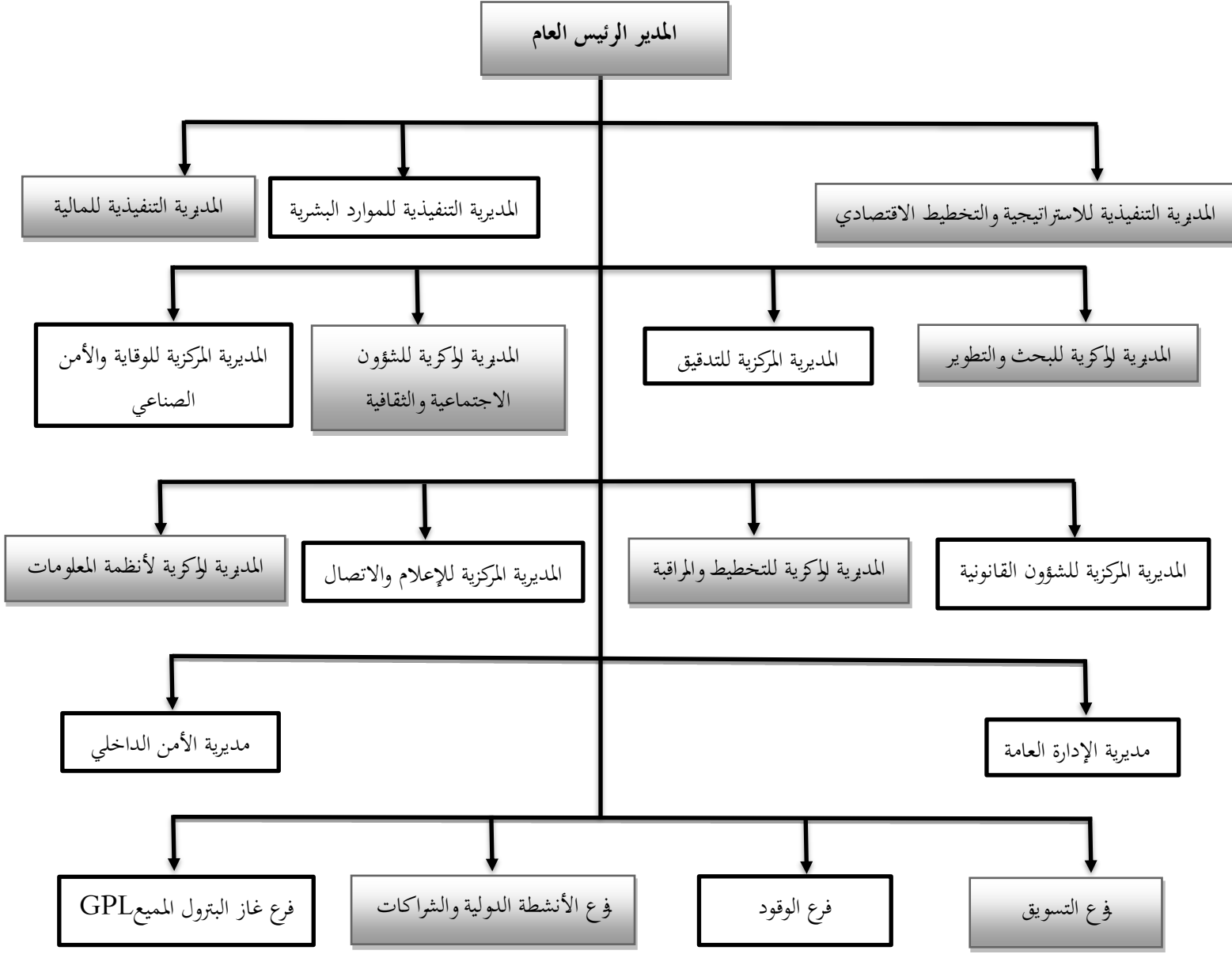
ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتسويق والتوزيع للمنتجات البترولية "مؤسسة نפטال" ومهامها.

يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي تبنى عليه آليات التنسيق وتوزيع الصلاحيات داخل المؤسسة، بما يضمن حسن سير العمل وتحقيق الأهداف، حيث تعتمد مؤسسة نפטال على تنظيم إداري يتماشى مع طبيعة نشاطها في مجال تسويق وتوزيع المنتجات البترولية عبر مختلف مناطق الوطن، حيث يعكس هذا الهيكل توزيعا واضحا للمهام والمسؤوليات بما يدعم كفاءة الأداء واستمرارية تقديم الخدمات.

1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز القابضة:

انطلاقا مما سبق سيتم تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتسويق والتوزيع للمنتجات البترولية "نפטال"، وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي المؤسسة الوطنية للتسويق والتوزيع للمنتجات البترولية "مؤسسة نפטال"



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من المؤسسة الوطنية للتسويق والتوزيع للمنتجات البترولية "نفطال"

2- مهام المؤسسة الوطنية للتسويق والتوزيع للمنتجات البترولية "مؤسسة نפטال"

تعد المؤسسة الوطنية للتسويق والتوزيع للمنتجات البترولية "نفطال" إحدى فروع مجمع سوناطراك، حيث أن لها دور أساسي في ضمان تموين السوق الوطنية بمختلف المنتجات البترولية عبر شبكة واسعة من الهياكل والمنشآت الموزعة عبر التراب الوطني، وتتمثل مهامها في:

2-1 توزيع الوقود: تقوم توزيع الوقود والزيوت على جميع نقاط البيع.

2-3 تخزين ونقل المحروقات: تخزين وتوزيع المنتجات البترولية وتسهر على ضمان سلامتها وجودتها.

2-3 توفير غاز البترول المميع: توفر الغاز المميع لتلبية احتياجات المواطن اليومية.

2-4 إنتاج بعض المواد: تنتج بعض المواد التي تدخل في الاستهلاك اليومي كالزيوت.

المطلب الثاني: قياس المؤشرات الفرعية لآلية مجلس الإدارة على مستوى مؤسسة نפטال

سيتم التركيز في هذا المطلب على دراسة المؤشرات الفرعية لآلية مجلس الإدارة في مؤسسة نפטال، مع التركيز على كفاءة توزيع المهام بين الأعضاء وهيكل المجلس، كما يشمل التحليل دور اللجان المتخصصة في دعم اتخاذ القرارات والإشراف على الالتزام بالسياسات والقوانين الداخلية، إضافة إلى إبراز تأثير هذه المؤشرات على تحسين نظم الرقابة الداخلية، وتنظيم العمل داخل المؤسسة.

أولاً: بناء المؤشرات الفرعية لآلية مجلس الإدارة في مؤسسة نפטال

لبناء المؤشرات الفرعية لآلية عمل مجلس الإدارة في المؤسسة الوطنية للتسويق والتوزيع للمنتجات البترولية "نפטال"، تم تحديد ثلاثة مؤشرات فرعية شاملة لـ 26 متغيراً متمثلة في الجوانب التنظيمية والرقابية، وقد قام أعضاء مجلس الإدارة بالإجابة على هذه المتغيرات باستخدام مقياس ثنائي، حيث يمثل الرقم "1" الموافقة على المتغير و"0" عدم الموافقة عليه، كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم(3-8): المؤشرات الفرعية لآلية مجلس الإدارة على مستوى مؤسسة نفعال

مؤسسة نفعال		المتغيرات	العناصر	المؤشر الفرعي	آلية مجلس الإدارة
لا	نعم				
0	0	<ul style="list-style-type: none"> - ثلث أعضاء مجلس الإدارة مديرين مستقلين؛ - لدى مجلس الإدارة رئيس مستقل عن المدير التنفيذي؛ - تقاس استقلالية مجلس الإدارة بعدد الأعضاء غير التنفيذيين. 	عناصر استقلالية مجلس الإدارة	المؤشر الفرعي الأول " هيكل مجلس الإدارة"	
	1 1 1 1	<ul style="list-style-type: none"> - يضم المجلس من 7 إلى 13 عضواً؛ - يوازن حجم مجلس الإدارة بين تنوع الخبرات وكفاءة اتخاذ قرارات فعالة؛ - يقلل الحجم الأمثل لمجلس الإدارة من مشاكل التنسيق. 	عناصر حجم مجلس الإدارة		
0	0	<ul style="list-style-type: none"> - يتضمن مجلس الإدارة مزيج بين أعضاء نساء وأعضاء رجال؛ - مساهمة النساء في مجلس الإدارة تضمن فعاليته وتحقق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛ - ترتبط مشاركة النساء في مجلس الإدارة بمعايير أخلاقية وقانونية تحقق المساواة وعدم التمييز بين الجنسين. 	عناصر التنوع بين الجنسين في مجلس الإدارة		
0	1 1	<ul style="list-style-type: none"> - يتولى مجلس الإدارة مهمة تعيين المديرين التنفيذيين؛ - يعين المديرين التنفيذيين بموجب عقود محددة تجدد تلقائياً كل 12 شهراً؛ - المديرين التنفيذيين هم الأعلى أجراً، وتكون تعويضاتهم من الأجر الأساسي ومزايا إضافية؛ - يتم إعادة تعيين المديرين التنفيذيين بعد تقييم دوري من مجلس الإدارة لضمان كفاءتهم 	عناصر المديرين التنفيذيين	المؤشر الفرعي الثاني "تكوين مجلس الإدارة"	
0	1	<ul style="list-style-type: none"> - يضم المجلس لجنة تعيين؛ - يضم المجلس لجنة تدقيق؛ - يضم المجلس لجنة مكافآت. 	عناصر اللجان الدائمة		
0	1	<ul style="list-style-type: none"> - المديرين غير التنفيذيين ليسوا موظفين في المؤسسة ولا يشاركون في إدارتها اليومية؛ - يتلقى المديرين غير التنفيذيين عادة أجراً ثابتاً مقابل 	عناصر المديرين غير التنفيذيين		

0		خدماتهم؛ - يتم التعاقد مع المديرين غير التنفيذيين بموجب عقد تقديم خدمات.		
1	1	- يلتزم مجلس الإدارة بضرورة الامتثال للقوانين واللوائح، ويتولى مهامه وفقا لمبادئ الأخلاقيات المهنية في بيئة الأعمال؛ - يمتلك أغلب أعضاء مجلس الإدارة مؤهلات وخبرات في الجانب المالي؛ - المكافآت المالية هي أحد أشكال التعويضات التي يقدمها مجلس الإدارة لأعضائه.	عناصر الإجراءات العامّة لمجلس الإدارة	المؤشر الفرعي الثالث " إجراءات مجلس الإدارة"
1	1	- يتم تزويد أعضاء مجلس الإدارة بكافة وثائق جدول الأعمال قبل الاجتماع؛ - يتم الإفصاح عن عدد اجتماعات مجلس الإدارة في التقرير السنوي؛ - يجتمع مجلس الإدارة مرة واحدة كل شهرين، ويجب أن لا يقل عدد الاجتماعات عن 6 في السنة المالية؛ - يحضر الاجتماعات ما لا يقل عن ثلثي أعضاء مجلس الإدارة.	عناصر الإجراءات الخاصة باجتماعات مجلس الإدارة	

1 للإجابة ب "نعم"

0 للإجابة ب "لا"

المصدر: من إعداد الباحثة

ثانيا: نتائج قياس المؤشرات الفرعية لآلية مجلس الإدارة في مؤسسة نفعال

بعد بناء المؤشرات الفرعية الخاصة بآلية مجلس الإدارة في مؤسسة نفعال، سيتم تقييم هذه المؤشرات من خلال حساب المتوسط الحسابي لكل عنصر بالاعتماد على القيم ذات الرمز 1، ثم حساب المتوسط الكلي للمؤشرات الفرعية الإجمالية، وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-9): نتائج قياس المؤشرات الفرعية لآلية مجلس الإدارة في مؤسسة نفضال

المتوسط	العناصر	الرقم
33.33%	عناصر استقلالية مجلس الإدارة	المؤشر الفرعي الأول
100%	عناصر حجم مجلس الإدارة	
0%	عناصر التنوع بين الجنسين في مجلس الإدارة	
44.44%	مؤشر هيكل مجلس الإدارة	المؤشر الفرعي الثاني
50%	عناصر المديرين التنفيذيين	
33.33%	عناصر اللجان الدائمة	
33.33%	عناصر المديرين غير التنفيذيين	
38.88%	مؤشر تكوين مجلس الإدارة	المؤشر الفرعي الثالث
100%	عناصر الإجراءات العامة لمجلس الإدارة	
100%	عناصر الإجراءات الخاصة باجتماعات مجلس الإدارة	
100%	مؤشر إجراءات مجلس الإدارة	
61.1%	المؤشرات الفرعية لمجلس الإدارة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات سابقة مقدمة من مؤسسة نفضال

يمثل الجدول نتائج قياس المؤشرات الفرعية لآلية مجلس الإدارة في المؤسسة الوطنية للتسويق والتوزيع للمنتجات البترولية "نفطال"، بلغ المتوسط العام للمؤشرات الفرعية لمجلس الإدارة 61.1% وهو مستوى متوسط إلى مرتفع، حيث بلغ متوسط المؤشر الفرعي الأول هيكل مجلس الإدارة نسبة 44.44%، إذ بلغت عناصر استقلالية المجلس متوسط بنسبة 33.33%، فمجلس الإدارة يضم الرئيس المدير العام لمؤسسة نفضال، ومدراء مستقلين كمثل عن المؤسسة القابضة STVH التابعة لسوناطراك، أعضاء يمثلون مجمع مؤسسة سوناطراك، وأعضاء ممثلين للوزارات الوصية (وزارة الطاقة، ووزارة المالية)، وتقاس استقلالية المجلس بعدد المديرين غير التنفيذيين، والرئيس المدير العام لمؤسسة نفضال هو مدير تنفيذي، كما بلغت عناصر حجم مجلس الإدارة متوسط يقدر بـ 100% حيث يضم مجلس الإدارة من 7 إلى 13 عضواً من بينهم مدراء مستقلين وأعضاء آخرين كالمدير المالي، الأمين العام، ويشترط حضور ثلث الأعضاء لانعقاده، حيث يوازن المجلس بين تنوع الخبرات وجودة اتخاذ القرارات، كما يساهم الحجم الأمثل لمجلس الإدارة من تقليل مشاكل التنسيق، بينما بلغت عناصر التنوع بين الجنسين متوسطاً معدوماً 0%، وهذا راجع إلى أن المجلس ليس بالضرورة أن يتضمن أعضاء نساء، ومساهمة النساء لا تعني بالضرورة ضمان الفعالية أو تحقيق المسؤولية الاجتماعية، ولا يرتبط وجودهم بمعايير أخلاقية أو قانونية للمساواة وعدم التمييز بين الجنسين.

بالنسبة للمؤشر الفرعي الثاني تكوين مجلس الإدارة فقد بلغ 38.88%، بالنسبة للتقسيم الجزئي بلغ متوسط عناصر المديرين التنفيذيين نسبة 50%، إذ يعين المديرين التنفيذيين بشكل دوري بموجب عقد تختلف مدته، قد

يتجدد هذا العقد، وقد لا يتجدد، وذلك حسب شروط المنصب الذي يشغله، إضافة لذلك فالمديرين التنفيذيين هم الأعلى أجرا ويتمتعون بمزايا إضافية، أما اللجان الدائمة فقد بلغ متوسط عناصرها نسبة 33.33%، وهذا يعود إلى غياب لجنة مكافآت ولجنة تعيينات، ويضم المجلس لجنة التدقيق فقط، بينما بلغت عناصر المديرين غير التنفيذيين نسبة 33.33%، وذلك لكون المديرين غير التنفيذيين موظفين في مؤسسة نפטال ويشاركون في إدارتها اليومية، ويتلقون أجرا ثابتا مقابل خدماتهم.

أما المؤشر الفرعي الثالث إجراءات مجلس الإدارة فقد بلغ متوسط متغيراتها 100%، إذ سجلت عناصر الإجراءات العامة نسبة 100%، ويعود ذلك إلى التزام مجلس الإدارة بالقوانين واللوائح، ومبادئ الأخلاقيات المهنية، كما يمتلك أغلب الأعضاء مؤهلات في الجانب المالي، كما يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بمكافآت مالية، وبلغ متوسط الإجراءات الخاصة باجتماعات مجلس الإدارة نسبة 100% أيضا، نظرا لإفصاح المجلس عن عدد الاجتماعات في التقرير السنوي، إذ ينعقد المجلس ما يقل عن 6 مرات في السنة المالية، ويشترط لانعقاده حضور ثلث أعضائه.

المطلب الثالث: قياس المؤشرات الفرعية لآلية التدقيق الداخلي في مؤسسة نפטال

سيتم التركيز في هذا المطلب على دراسة المؤشرات الفرعية لآلية التدقيق الداخلي في مؤسسة نפטال، مع التركيز على كفاءة وظيفة التدقيق الداخلي في أداء المهام والاستقلالية، إضافة إلى إبراز تأثير هذه المؤشرات على تعزيز نظم الرقابة الداخلية وتحسين جودة الأداء الإداري والمالي في المؤسسة.

أولا: بناء المؤشرات الفرعية لآلية التدقيق الداخلي في مؤسسة نפטال

لبناء المؤشرات الفرعية لآلية عمل التدقيق الداخلي في المؤسسة الوطنية للتسويق والتوزيع للمنتجات البترولية "نפטال"، تم تحديد ثلاثة مؤشرات فرعية تشمل 19 متغيرا، تمت الإجابة عليهم من طرف المدققين الداخليين بالإجابة على هذه المتغيرات باستخدام مقياس ثنائي، حيث يمثل الرقم "1" الموافقة على المتغير و"0" عدم الموافقة عليه، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-10): المؤشرات الفرعية لآلية التدقيق الداخلي على مستوى مؤسسة نفضال

مؤسسة نفضال		المتغيرات	العناصر	المؤشر الفرعي	آلية التدقيق الداخلي
لا	نعم				
	1	<ul style="list-style-type: none"> - تنفيذ مهام التدقيق الداخلي بناء على برنامج موضوع من قبل مديرية التدقيق الداخلي؛ - وظيفة التدقيق الداخلي مستقلة عن الأنشطة التي يجري تدقيقا عليها؛ - تقوم مديرية التدقيق الداخلي برفع تقاريرها مباشرة إلى لجنة التدقيق والرئيس المدير العام. 	عناصر استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي	المؤشر الفرعي الأول "استقلالية التدقيق الداخلي"	
0	1	<ul style="list-style-type: none"> - يتمتع المدققون الداخليون بالاستقلالية التامة عن الإدارة التنفيذية؛ - يقدم المدقق الداخلي التوصيات والنصائح باستقلالية تامة؛ - مكافآت المدققون الداخليون مستقلة عن نتائج أعمال الوحدات التي يتم تدقيقها. 	عناصر استقلالية المدقق الداخلي		
	1	<ul style="list-style-type: none"> - يلتزم المدققون الداخليون بالأخلاقيات المهنية الواجبة (الحياد، الكفاءة، السرية، والنزاهة)؛ - يلتزم المدققون الداخليون بتطبيق المعايير الدولية للتدقيق أثناء أداء مهامهم؛ - تخضع عملية التدقيق الداخلي للقوانين الجزائرية المنظمة للمهنة والمعايير المحاسبية الوطنية؛ - يمتلك المدققون الداخليون الكفاءة اللازمة لكشف حالات الاحتيال المعقدة داخل المؤسسة. من مجلس الإدارة لضمان كفاءتهم 	عناصر العناية المهنية الواجبة في التدقيق الداخلي	المؤشر الفرعي الثاني " الكفاءة والعناية المهنية في التدقيق الداخلي"	
0	1	<ul style="list-style-type: none"> - للمدقق الداخلي مؤهلات معتمدة (شهادة المدقق الداخلي المعتمد (CIA))؛ - يشارك المدقق الداخلي بانتظام في برامج التطوير المهني المستمر؛ - يمتلك المدقق الداخلي خبرة مهنية سابقة في مجال التدقيق الداخلي؛ 	عناصر كفاءة المدقق الداخلي		
	1	<ul style="list-style-type: none"> - تتميز تقارير التدقيق الداخلي بالدقة والوضوح؛ - توجد قنوات اتصال فعالة بين المدققين الداخليين والإدارة العليا؛ 	عناصر جودة التدقيق الداخلي	المؤشر الفرعي الثالث "أداء"	

	1	- يستخدم المدققون الداخليون أدوات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ مهامهم.		وظيفة التدقيق الداخلي	
	1	- يعتمد مجلس الإدارة على تقارير التدقيق الداخلي في اتخاذ قرارات إدارية فعالة؛	عناصر استجابة الإدارة لتقارير التدقيق الداخلي		
	1	- تلتزم الإدارة بتنفيذ التوصيات الواردة في تقارير التدقيق الداخلي في الوقت المناسب؛			
	1	- تستخدم الإدارة تقارير التدقيق الداخلي كأداة لدعم وتعزيز نظام الرقابة الداخلية.			

1 للإجابة ب "نعم"

0 للإجابة ب "لا"

المصدر: من إعداد الباحثة

ثانياً: نتائج قياس المؤشرات الفرعية لآلية التدقيق الداخلي في مؤسسة نفضال

بعد بناء المؤشرات الفرعية الخاصة بآلية التدقيق الداخلي في مؤسسة نفضال، سيتم تقييم هذه المؤشرات من خلال حساب المتوسط الحسابي لكل عنصر بالاعتماد على القيم ذات الرمز "1"، ثم حساب المتوسط الكلي للمؤشرات الفرعية الإجمالية، وذلك بهدف قياس مدى كفاءة وظيفة التدقيق الداخلي وفعاليتها، وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-11): نتائج قياس المؤشرات الفرعية لآلية التدقيق الداخلي في مؤسسة نفطال

المتوسط	العناصر	الرقم
100%	عناصر استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي	المؤشر الفرعي الأول
66.66%	عناصر استقلالية المدقق الداخلي	
83.33%	مؤشر استقلالية التدقيق الداخلي	
100%	عناصر العناية المهنية الواجبة في التدقيق الداخلي	المؤشر الفرعي الثاني
33.33%	عناصر كفاءة المدقق الداخلي	
66.66%	مؤشر الكفاءة والعناية المهنية في التدقيق الداخلي	
100%	عناصر جودة التدقيق الداخلي	المؤشر الفرعي الثالث
100%	عناصر استجابة الإدارة لتقارير التدقيق	
100%	مؤشر أداء وظيفة التدقيق الداخلي	
83.33%	المؤشرات الفرعية لآلية التدقيق الداخلي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات مقدمة من مؤسسة نفطال

يمثل الجدول أعلاه نتائج قياس المؤشرات الفرعية لآلية التدقيق الداخلي في المؤسسة الوطنية للتسويق والتوزيع للمنتجات البترولية "نفطال"، بلغ المتوسط العام للمؤشرات الفرعية لآلية التدقيق الداخلي نسبة 83.33%، وهو ما يعكس فعالية وكفاءة وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة، كما بلغ متوسط المؤشر الفرعي الأول استقلالية التدقيق الداخلي نسبة 83.33%، إذ بلغت عناصر استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي نسبة 100%، مما يدل على الاستقلالية الكاملة لوظيفة التدقيق الداخلي عن كل الأنشطة التي يجرى تدقيقا عليها، حيث تنفذ مهام التدقيق الداخلي بناء على برنامج موضوع من قبل أعضاء مديرية التدقيق ثم ترفع التقارير مباشرة إلى لجنة التدقيق، كما بلغت عناصر استقلالية المدقق الداخلي نسبة 66.66%، إذ أن المدققين الداخليين ليسوا مستقلين تماما عن الإدارة التنفيذية، بل يخضع في جزء كبير منهم للمدير العام التنفيذي، بينما يقومون بتقديم النصائح والتوصيات وإعداد التقارير باستقلالية تامة، إضافة إلى أن لديهم مكافآت إضافية مستقلة عن نتائج أعمال الوحدات التي يتم تدقيقها.

بالنسبة للمؤشر الفرعي الثاني بلغ متوسط نتائج قياس مؤشر الكفاءة والعناية المهنية في التدقيق الداخلي بمؤسسة نفطال نسبة 66.66%، وهو ما يعكس تباينا بين الالتزام بالمعايير المهنية وكفاءة المدققين الداخليين، حيث بلغت نسبة 100% لعناصر العناية المهنية الواجبة، مما يدل على التزام المدقق الداخلي بالأخلاقيات المهنية وتطبيق المعايير الدولية للتدقيق، إلى جانب احترام القوانين الجزائرية المنظمة للمهنة والمعايير المحاسبية الوطنية، وفي المقابل بلغت عناصر كفاءة المدقق الداخلي نسبة 33.33%، إذ أن المدققين الداخليين في مؤسسة نفطال يحملون مؤهلات

معتمدة في التدقيق، إلا أنه ليس لكل المدققين خبرة مهنية سابقة في مجال التدقيق، ولا يستفيدون من برامج تطوير مهني مستمر، ما قد يقلل من كفاءة وفعالية وظيفة التدقيق الداخلي مع مرور الوقت خاصة في ظل التحول الرقمي. أما المؤشر الفرعي الثالث والمتمثل في أداء وظيفة التدقيق الداخلي، فقد بلغ متوسطها إجمالي بنسبة 100%، ونسبة 100% لعناصر جودة التدقيق الداخلي، حيث تتميز التقارير بالمصداقية والدقة والوضوح، مع وجود قنوات فعالة للتواصل بين المدققين والإدارة العليا من خلال مديرية التدقيق الداخلي، إضافة إلى استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ مهامهم، كما بلغت عناصر استجابة الإدارة لتقارير التدقيق نسبة 100%، حيث يعتمد مجلس الإدارة على التقارير النهائية لاتخاذ قراراته الإدارية ويعتبر التدقيق الداخلي أداة لدعم وتعزيز نظام الرقابة الداخلي في المؤسسة.

المطلب الرابع: قياس المؤشرات الفرعية لآلية لجنة التدقيق في مؤسسة نפטال

سيتم من خلال هذا المطلب معرفة دور لجنة التدقيق في مؤسسة نפטال من خلال تحليل مؤشرات الفرعية، بما يشمل توزيع المهام بين الأعضاء وآليات متابعة الأنشطة المالية والإدارية، إضافة إلى التركيز على قدرة اللجنة على تقديم التوصيات المناسبة لضمان الالتزام بالمعايير والسياسات الداخلية.

أولاً: بناء المؤشرات الفرعية لآلية لجنة التدقيق في مؤسسة نפטال

لتحديد وبناء المؤشرات الفرعية لآلية عمل لجنة التدقيق في المؤسسة الوطنية للتسويق والتوزيع للمنتجات البترولية "نפטال"، تم تحديد ثلاثة مؤشرات فرعية تشمل 20 متغيراً، وقد قام أعضاء لجنة التدقيق بالإجابة على هذه المتغيرات باستخدام مقياس ثنائي، حيث يشير الرقم "1" إلى الموافقة على المتغير و"0" إلى عدم الموافقة عليه، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-12): المؤشرات الفرعية لآلية لجنة التدقيق على مستوى مؤسسة نفعال

مؤسسة نفعال		المتغيرات	العناصر	المؤشر الفرعي	آلية لجنة التدقيق
لا	نعم				
0	1	<ul style="list-style-type: none"> - يتراوح عدد أعضاء لجنة التدقيق من 3 إلى 5 أعضاء؛ - تتكون لجنة التدقيق من ثلاث مديرين مستقلين على الأقل؛ - رئيس مجلس الإدارة ليس عضوا في لجنة التدقيق. 	عناصر حجم لجنة التدقيق	المؤشر الفرعي الأول "تشكيل لجنة التدقيق"	
0	1	<ul style="list-style-type: none"> - يتحمل أعضاء لجنة التدقيق الأكبر سنا مسؤولية أكبر، ويتخذون قرارات أكثر تحفظا؛ - يتميز أعضاء لجنة التدقيق الأصغر سنا بالحيوية، النشاط، وروح المبادرة؛ - أعضاء لجنة التدقيق الأقدم يمتلكون خبرة أكثر شمولاً في مجال التمويل والمحاسبة والإشراف؛ - تنوع الجنس في لجنة التدقيق قد يساهم في تحسين جودة الرقابة والشفافية. 	عناصر عمر وجنس لجنة التدقيق		
0	1	<ul style="list-style-type: none"> - تجتمع لجنة التدقيق بما لا يقل عن أربع مرات في السنة؛ - يتم تدوين محاضر اجتماعات لجنة التدقيق بشكل مناسب؛ - تفصح المؤسسة عن عدد اجتماعات لجنة التدقيق خلال السنة المالية. 	عناصر اجتماعات لجنة التدقيق	المؤشر الفرعي الثاني "أداء لجنة التدقيق"	
	1	<ul style="list-style-type: none"> - يمنح مجلس الإدارة الاستقلالية التامة للجنة التدقيق في أداء مهامهم الإشرافية؛ - تمتلك لجنة التدقيق المعرفة، الخبرة، وشهادة أكاديمية أو مهنية في مجال المالية والمحاسبة؛ - للجنة التدقيق قنوات اتصال مباشرة بالمدقق الخارجي. 	عناصر كفاءة لجنة التدقيق		
0	1	<ul style="list-style-type: none"> - تتولى لجنة التدقيق مهمة الإشراف على العمليات المحاسبية والتقارير المالية؛ - تتولى لجنة التدقيق مراقبة برامج إدارة المخاطر وتقييمها؛ - تقوم لجنة التدقيق بتعيين، إنهاء، ومراقبة أداء المدقق الخارجي. 	عناصر وظائف لجنة التدقيق	المؤشر الفرعي الثالث "مهام لجنة التدقيق"	

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

0	1	- تشرف لجنة التدقيق على سلامة القوائم المالية	عناصر		
	1	و ضمان امتثالها للمعايير المطلوبة؛	مسؤوليات لجنة		
	1	- تقوم لجنة التدقيق بمراجعة كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية للامتثال للقوانين واللوائح؛	التدقيق		
		- تراقب لجنة التدقيق فعالية نظام الرقابة الداخلية؛			
		- تتولى لجنة التدقيق مسؤولية اختيار المدقق الخارجي في الاجتماع السنوي للمساهمين.			

1 للإجابة ب "نعم"

0 للإجابة ب "لا"

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: نتائج قياس المؤشرات الفرعية لآلية لجنة التدقيق في مؤسسة نفعال

بعد بناء المؤشرات الفرعية الخاصة بآلية عمل لجنة التدقيق في مؤسسة نفعال، سيتم تقييم هذه المؤشرات من خلال حساب المتوسط الحسابي لكل عنصر بالاعتماد على القيم ذات الرمز "1" والدالة على الموافقة، ثم حساب المتوسط الكلي للمؤشرات الفرعية الإجمالية، وذلك بهدف إبراز دور لجنة التدقيق في تعزيز الرقابة الداخلية ودعم اتخاذ القرارات، وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-13): نتائج قياس المؤشرات الفرعية لآلية لجنة التدقيق في مؤسسة نفطال

المتوسط	العناصر	الرقم
66.66%	عناصر حجم لجنة التدقيق	المؤشر الفرعي الأول
50%	عناصر عمر وجنس لجنة التدقيق	
58.33%	مؤشر تشكيل لجنة التدقيق	
66.66%	عناصر اجتماعات لجنة التدقيق	المؤشر الفرعي الثاني
100%	عناصر كفاءة لجنة التدقيق	
83.33%	مؤشر أداء لجنة التدقيق	
66.66%	عناصر وظائف لجنة التدقيق	المؤشر الفرعي الثالث
75%	عناصر مسؤوليات لجنة التدقيق	
70.83%	مؤشر مهام لجنة التدقيق	
70.83%	المؤشرات الفرعية لآلية لجنة التدقيق	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات مقدمة من مؤسسة نفطال

يمثل الجدول متوسط نسب المؤشرات الفرعية لآلية لجنة التدقيق في المؤسسة الوطنية للتسويق والتوزيع للمنتجات البترولية "نفطال"، حيث بلغ المتوسط الإجمالي للمؤشر نسبة 70.83%، كما بلغ المؤشر الفرعي الأول تشكيل لجنة التدقيق نسبة 58.33%، إذ بلغت عناصر حجم لجنة التدقيق نسبة 66.66% كون اللجنة تضم من 3 إلى 5 أعضاء، لكن لا يشترط أن تضم عدد معين من المدراء التنفيذيين (قد تضم أكثر من 3 أو أقل من 3)، ولا يعتبر الرئيس المدير العام عضواً في لجنة التدقيق، وذلك لضمان استقلالية العمل وتفادي أي تضارب محتمل في المصالح، كما بلغت عناصر عمر وجنس لجنة التدقيق نسبة 50%، إذ لا يعتبر عامل السن معياراً لاتخاذ قرارات أكثر تحفظاً، أو تحمل مسؤولية أكبر، فالقرارات تبنى أساساً على اعتبارات وظيفية وتنظيمية أكثر من اعتمادها على الخصائص العمرية، بينما قد تكون لهم خبرة أكثر في الكثير من المجالات، في حين أن الأعضاء الأصغر سناً يعتبرون معياراً للحيوية وروح المبادرة، إلا أن تواجد النساء في اللجنة لا يعد مقياساً لتحسين جودة الرقابة والشفافية ما لم يكن مرتبطاً بالكفاءة، الخبرة، والقدرة الفعلية على التأثير في صنع القرار.

بالنسبة للمؤشر الفرعي الثاني أداء لجنة التدقيق بلغ نسبة 83.33%، إذ بلغ متوسط عناصر اجتماعات لجنة التدقيق نسبة 66.66%، فاللجنة تجتمع دورياً ما لا يقل عن أربع مرات في السنة المالية، وتقوم بتدوين كل محاضر الاجتماعات في الوقت وبالشكل المناسب، إلا أن المؤسسة لا تفصح عن عدد الاجتماعات المقررة خلال السنة المالية، مما قد يؤثر على متابعة القرارات وضمان استمرارية الرقابة الفعالة، كما بلغ متوسط عناصر كفاءة لجنة التدقيق نسبة 100%، إذ تتمتع اللجنة بالاستقلالية التامة في أداء مهامها، ويشترط أن يمتلك أعضاؤها خبرة مهنية

ومؤهلات علمية في مجالات متعددة، من بينها المجال المالي، كما أن اللجنة ليس لها أي علاقة بعملية التدقيق الخارجي أو المدقق الخارجي، مما يعزز قدرة اللجنة على ممارسة الرقابة الداخلية بفعالية دون أي تأثير خارجي، لكن هذا يجعل عملية التنسيق بين أنشطة التدقيق الداخلي والخارجي محدودة أو شبه منعدمة.

أما المؤشر الفرعي الثالث مهام لجنة التدقيق، فقد بلغ متوسطه الإجمالي نسبة 70.83%، وبلغت عناصر وظائف لجنة التدقيق نسبة 66.66%، حيث تتولى مهمة الإشراف على التقارير المالية والعمليات المحاسبية، ومراقبة برامج إدارة المخاطر وتقييمها، إلا أنها ليست المسؤولة أو المخولة بتعيين أو إنهاء أو مراقبة أداء المدقق الخارجي، وتتولى ذلك هيئات خاصة وسلطات عليا، مما يحدد نطاق مهام اللجنة ويؤكد تركيزها على وظائف الرقابة الداخلية ضمن الإطار المحدد لها. وبلغت عناصر مسؤوليات لجنة التدقيق نسبة 75%، إذ أن اللجنة تشرف على التدقيق المالي في المؤسسة، بما في ذلك سلامة القوائم المالية وضمان امتثالها للمعايير المطلوبة، كما أنها تتولى مراقبة نظام الرقابة الداخلية، ومراجعة كفاءة العمليات التنظيمية في الامتثال للقوانين واللوائح، إلا أنها لا تتولى مسؤولية اختيار المدقق الخارجي في الاجتماع السنوي للمساهمين، وهو ما يعكس محدودية نطاق صلاحياتها مقارنة بما جاءت به المعايير الدولية للحكومة.

ثالثاً: نتائج قياس مؤشر الحكومة في مؤسسة نفضال

بعد بناء المؤشرات الفرعية للآليات الداخلية للحكومة في مؤسسة نفضال وقياسها، سيتم ترتيب متوسطاتها الحسابية، ثم حساب المتوسط الكلي لمؤشر الحكومة الشامل للمؤسسة، ما يساهم في تقييم مستوى فعالية الآليات الداخلية للحكومة بشكل دقيق وموضوعي، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-14): نتائج قياس مؤشر الحوكمة في مؤسسة نפטال

المؤشرات	المتوسط	الترتيب
المؤشرات الفرعية لآلية مجلس الإدارة	61.1%	3
المؤشرات الفرعية لآلية التدقيق الداخلي	83.33%	1
المؤشرات الفرعية لآلية لجنة التدقيق	70.83%	2
مؤشر الحوكمة في المؤسسة الوطنية للتسويق والتوزيع للمنتجات البترولية "نפטال"	71.75%	--

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات سابقة

يبين الجدول نتائج قياس مؤشر الحوكمة في المؤسسة الوطنية للتسويق والتوزيع للمنتجات البترولية "نפטال"، حيث بلغ المتوسط العام لمؤشر الحوكمة 71.75%، وقد أظهرت النتائج تقارباً بين نسب الآليات الثلاث، ففي الترتيب الأول آلية التدقيق الداخلي بنسبة 83.33%، وهذا راجع إلى أن الاستقلالية النسبية التي تتمتع بها هذه الوظيفة، والتزام المدققين الداخليين بتطبيق القوانين والمعايير المهنية، إضافة إلى اعتماد مجلس الإدارة على تقاريرهم النهائية في دعم القرارات الإدارية، رغم أن محدودية الخبرة العملية لبعض المدققين وضعف برامج التطوير المهني المستمر قد يشكلان عائقاً لتعزيز فعاليتهم على المدى الطويل، تليها في الترتيب الثاني آلية لجنة التدقيق بنسبة 70.83%، وهو ما يعكس الدور المهم للجنة في مراجعة القوائم المالية وتقييم المخاطر والرقابة الداخلية، إلا أن عدم إشرافها على اختيار أو تقييم أداء المدقق الخارجي يحد من نطاق صلاحيتها مقارنة بما هو معمول به في المعايير الدولية للحوكمة، أما مجلس الإدارة فهو في الترتيب الأخير بنسبة 61.1%، وهو ما يشير إلى قصور نسبي في أدائه الرقابي والاستراتيجي، نتيجة غياب التنوع بين الجنسين، إضافة إلى غياب بعض اللجان الداعمة مثل لجنة التعيينات والمكافآت، رغم التزامه من الناحية الإجرائية بعقد اجتماعات دورية والامتثال للأطر القانونية والتنظيمية.

رابعاً: نتائج قياس مؤشر الحوكمة في المؤسستين محل الدراسة

بعد تحديد وبناء وقياس المؤشرات الفرعية للآليات الداخلية للحوكمة المتمثلة في مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، ولجنة التدقيق في كل من مؤسسة سونلغاز القابضة ومؤسسة نפטال، وبالاعتماد على نفس القيم المحسوبة سابقاً، سيتم تحديد مدى التزام الشركتين بمبادئ الحوكمة وفقاً للنسب والمستويات المتعارف عليها وهو ما يبيته الجدول التالي:

جدول رقم (3-15): نتائج قياس مؤشر الحوكمة الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة

الترتيب	التعليق	المتوسط	المؤسسة محل الدراسة
2	حوكمة ضعيفة	64.19%	المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز القابضة"
1	حوكمة جيدة	71.75%	المؤسسة الوطنية للتسويق والتوزيع للمنتجات البترولية "نفطال"

- حوكمة جيدة: أكثر أو يساوي 70%

- حوكمة ضعيفة: أقل من 70%

المصدر: من إعداد الباحثة

يبين الجدول أعلاه نتائج الحوكمة في الشركات محل الدراسة (مؤسسة سونلغاز القابضة، ومؤسسة نفطال) تفاوتاً واضحاً في مستوى تجسيد الآليات الداخلية للحكومة، حيث سجلت المؤسسة الوطنية للتسويق والتوزيع للمنتجات البترولية "نفطال" متوسطاً عاماً قدره 71.75% مصنفة ضمن مستوى الحوكمة الجيدة، في حين لم تتجاوز المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز القابضة" نسبة 64.19% وهو ما يعكس مستوى حوكمة متوسط، ويعود التفوق النسبي لنفطال أساساً إلى تقارب نسب آلياتها الثلاث، إذ سجلت آلية التدقيق الداخلي أعلى نسبة بفضل استقلاليتها النسبية واعتماد تقاريرها في صنع القرار، تليها لجنة التدقيق التي تقوم بدور فعال في مراجعة القوائم المالية وتقييم المخاطر، ثم مجلس الإدارة الذي ورغم بعض أوجه القصور، أظهر التزاماً إجرائياً أعلى مقارنة بسونلغاز، أما في مؤسسة سونلغاز، فقد جاءت آلية التدقيق الداخلي في المقدمة ما يؤكد كفاءتها في دعم الرقابة الداخلية، غير أن انخفاض نسب مجلس الإدارة ولجنة التدقيق حد من فعاليتها الإجمالية، وهو ما يعكس قصوراً في التنوع داخل المجلس وعدم وضوح الإفصاح عن الاجتماعات، إضافة إلى محدودية دور اللجنة بسبب غياب الاستقرار في تشكيلها وعدم إشرافها على مهام التدقيق الخارجي، وبذلك يمكن القول أن مؤسسة نفطال حققت التفوق النسبي في التوازن بين آليات الحوكمة الثلاث، بينما سونلغاز مقيدة بنقاط ضعف في بنية مجلس الإدارة ولجنة التدقيق رغم كفاءة التدقيق الداخلي في كلتا الشركتين.

المبحث الثالث: الدراسة الاستقصائية

تهدف الدراسة الاستقصائية إلى عرض الأسس التي تقوم عليها الدراسة من مختلف جوانبها، وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة التي أجريت عليها الدراسة، ثم توضيح الحدود الزمنية والمكانية التي تم العمل في إطارها، إضافة إلى توضيح المراحل التي تم وفقها إعداد الاستبيان وتوزيعه على أفراد العينة، إلى جانب تحديد نوع التحليل الإحصائي والاختبارات التي سيعتمدها الباحث بحسب طبيعة توزيع البيانات، ثم اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: منهجية الدراسة والإجراءات الميدانية

سيتم في هذا المطلب عرض الإطار المنهجي للدراسة، من خلال تحديد عينة ومجتمع الدراسة، وكذا الأساليب الإحصائية المعتمدة في جمع وتحليل البيانات، إضافة إلى تقديم ووصف أداة الدراسة (الاستبانة)، مراحل إعدادها، والتحقق من مدى صدقها وثباتها، ثم تحليل خصائص أفراد العينة وفقا للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة أو المهنة).

أولاً: منهجية إعداد أداة الدراسة

تعد منهجية إعداد أداة الدراسة من المعالم الرئيسية التي يتم على أساسها تطبيق الدراسة الميدانية، ما يساهم في إبراز الأسس العامة للدراسة لتحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج.

1- النموذج النظري للدراسة:

إنطلاقاً مما خلصت إليه الدراسات السابقة وما تم عرضه في الإطار النظري للدراسة، تم تطوير النموذج النظري لها كما هو موضح في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثة

2- تحديد مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الاستقصائية في كل من العاملين في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز القابضة- والمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية - نفطال-، وهما من أبرز المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر، كما تعد من الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني نظراً لدورها المحوري في توفير وتوزيع الطاقة بمختلف أنواعها على نطاق واسع، ما يساهم في دعم النشاط الصناعي والتجاري وتعزيز التنمية الاقتصادية على المستوى الوطني، وتكتسب المؤسساتان أهميتهما من خلال اعتمادهما على قرارات إدارية ومالية استراتيجية تهدف إلى رفع كفاءتهما

وتحسين أدائهما التشغيلي، وذلك استنادا إلى نظم محاسبية توفر بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات فعالة في مجال التمويل والاستثمار بما يخدم تحقيق أهدافهما الاستراتيجية والتنمية.

3- اختيار عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة في هذا البحث مجموعة من أعضاء مجلس الإدارة، مدققين الداخلين، وأعضاء لجان التدقيق في المؤسسات محل الدراسة، والذين ينتمون إلى مستويات علمية متنوعة دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)، جامعيين (ليسانس، ماستر)، ومؤهلات أخرى، كما تميزت العينة بتنوعها من حيث الخبرة العملية، إذ تراوحت سنوات خبرتهم من 5 سنوات إلى أكثر من 25 سنة، مما أتاح تمثيلا واقعا وشاملا لبيئة العمل الفعلية في هذه المؤسسات، وقد تم توزيع (80) استمارة استبيان على أفراد العينة، وتم استلامها جميعا، مما يعكس درجة عالية من الالتزام والمصادقية في المشاركة، ما يساهم في تعزيز موثوقية النتائج الإحصائية المستخلصة من الدراسة.

4- حدود الدراسة

تمثلت حدود هذه الدراسة فيما يلي:

5-1 الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على تحليل أثر تفعيل الآليات الداخلية للحكومة في إدارة المخاطر المالية داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية، وذلك بهدف إبراز الدور الذي تلعبه هياكل الحوكمة مثل مجلس الإدارة، ولجنة التدقيق، والتدقيق الداخلي في الحد من المخاطر المالية وتعزيز استقرار الأداء المالي.

5-2 الحدود البشرية: اعتمدت الدراسة على آراء وإجابات أعضاء مجلس الإدارة، المدققين الداخلين، وأعضاء لجنة التدقيق في المؤسسات محل الدراسة، من مستويات تعليمية متنوعة، وبخبرات مهنية متفاوتة.

5-3 الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في مؤسستين عموميتين محوريتين في قطاع الطاقة، وهما المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز القابضة، والمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية - نفطال القابضة، والتي يتمحور أساس نشاطها ضمن الإطار الجغرافي للجزائر العاصمة.

5-4 الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الاستقصائية للدراسة انطلاقا من شهر جويلية 2025 إلى شهر سبتمبر 2025، من خلال البدء في إعداد استمارة الاستبيان من ثم تعديلها وإرسالها للتحكيم من قبل أساتذة مختصين، ثم توزيعها على عينة الدراسة في الفترة الممتدة من 15 إلى 30 أوت، أين تم استلام الاستثمارات بالكامل تمهيدا لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم إدخال بيانات الاستبيان ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامجي إحصائيين هما برنامج SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) إصدار 27، وبرنامج JASP (Jeffreys's Amazing Statistics Program)، وللتأكد من صدق وثبات الاستبيان، وتحليل إجابات المستجوبين، واختبار صحة الفرضيات، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في:

1- معامل بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات الكمية في الدراسة، ومعرفة مدى ارتباط الآليات الداخلية للحكومة بإدارة المخاطر المالية.

2- اختبار التحقق من مصداقية نتائج الاستبيان ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة والتأكد من مدى اتساق فقرات الاستبيان وإمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة.

3- الأساليب الإحصائية الوصفية (Frequency distributions) لوصف التوزيعات التكرارية لخصائص عينة الدراسة، وعرض وتحليل نتائج الاستبيان فيما يتعلق بأراء عينة الدراسة.

4- اختبار التوزيع الطبيعي: الذي تم من خلاله تحديد طبيعة الاختبارات التي سيتم اتباعها "الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية"

5- اختبار كندال تاو (Kendall's Tau) عند مستوى المعنوية 0.05 لاختبار صحة فرضيات الدراسة لمعرفة مدى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (الآليات الداخلية للحكومة) والمتغير التابع (إدارة المخاطر المالية).

6- اختبار كروكسال واليس (Kruskal-Wallis Test) لدراسة وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول كل من الآليات الداخلية للحكومة (مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، لجنة التدقيق)، وإدارة المخاطر المالية تعزى للمتغيرات الشخصية.

7- اختبار مان ويتني (Mann-Whitney U Test) لدراسة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات من أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

ثالثا: خطوات إعداد استمارة الاستبيان

يعد الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات في الدراسات الميدانية، كونه وسيلة مباشرة للحصول على معلومات دقيقة من أفراد العينة حول موضوع الدراسة، وفي هذه الدراسة تم إعداد استمارة الاستبيان بشكل منهجي ومدروس لتكون متوافقة مع أهداف البحث ومتغيراته، من خلال صياغة أسئلة واضحة ومحددة تساهم في جمع بيانات

موضوعية، قابلة للتحليل، وتغطي جميع الجوانب المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث يهدف هذا المبحث إلى عرض المراحل الأساسية التي تم اتباعها في إعداد أسئلة استمارة الاستبيان، مع توضيح الطريقة المتبعة لاختيار عينة الدراسة، وبيان مدى ثبات الأسئلة، بالإضافة إلى شرح المنهجية المعتمدة للوصول إلى النتائج، وسيتم تفصيل أهم الخطوات العملية التي تم اعتمادها لتحضير استمارة الاستبيان كما يلي:

1- مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من المصادر لجمع البيانات، وذلك لضمان شمولية المعالجة ودقة النتائج المتوصل إليها، أحدهما نظري والآخر تطبيقي وهما:

1-1 المصادر العلمية (الثانوية): حيث تم الاستناد إلى مجموعة من المراجع الأكاديمية الموثوقة، شملت الكتب والمقالات والأوراق البحثية الأجنبية، إضافة إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وقد ساهمت هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة وتوضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع.

1-2 المصادر الأولية: تم اللجوء إليها لدعم الجانب التطبيقي من البحث والتحقق من الفرضيات، وذلك من خلال تصميم استبيان ميداني خاص بالدراسة، تم توزيعه على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بهدف جمع بيانات تساهم في اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحليلها إحصائياً.

2- تقسيم الاستبيان

قبل البدء في إعداد استمارة الاستبيان، تم الحرص على وضع خطة منهجية دقيقة تضمن إعداد أداة فعالة لجمع البيانات الميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان بهدف الحصول على معلومات واقعية حول أثر تفعيل الآليات الداخلية للحكومة في إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تم الاستناد في إعداد هذه الأداة إلى مراجعة مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة، والتي اعتمدت بدورها على استمارة الاستبيان كوسيلة لمعالجة الإشكالية المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات الموضوعية من عدمها، كما تم الاطلاع على عدد من الأبحاث الأخرى التي ناقشت موضوعات مماثلة، للاستفادة من مناهجها وأساليبها في تصميم أداة جمع البيانات وتكييفها مع خصائص بيئة الحكومة وإدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وانطلاقاً من ذلك، تم تصميم الاستمارة على أساس علمي مع مراعاة وضوح الأسئلة ودقتها، مع

تجنب التعقيد والغموض، لضمان فهم عينة الدراسة لمضمونها وسهولة الإجابة عليها، وقد تم تقسيمها إلى جزأين رئيسيين يمثلان محاور الدراسة ومتغيراتها الأساسية، بما يحقق الانسجام بين الجانب النظري والتحليل الميداني.

1- الجزء الأول: المعلومات الشخصية

تم تخصيص هذا الجزء للمعلومات الشخصية لعينة الدراسة، بغية تحديد الخصائص العامة لها والتأكد من مدى انطباقها ومجتمع الدراسة المستهدف، وتتعلق هذه البيانات بالمؤهل العلمي (دراسات عليا، جامعي، أو مؤهل آخر)، الوظيفة أو المهنة (مثل عضو مجلس إدارة، مدقق داخلي، أو عضو في لجنة التدقيق)، إضافة إلى سنوات الخبرة المهنية، حيث يهدف هذا الجزء إلى ربط الخلفية العلمية والعملية بمدى إدراك، فهم، وضمان تمثيل العينة لفئات مهنية ذات علاقة مباشرة بموضوع الدراسة.

2- الجزء الثاني: محاور الدراسة

يضم هذا الجزء محاور الدراسة الأساسية، والمصممة وفق مقياس ليكرات الثلاثي (غير موافق - محايد - موافق)، وقد تم تقسيم هذا الجزء إلى محورين رئيسيين يمثلان متغيرات للدراسة على النحو الآتي:

أ- المحور الأول: الآليات الداخلية للحوكمة

يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى تفعيل الآليات الداخلية للحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال ثلاثة مجالات فرعية تمثل أهم مكونات النظام الداخلي للحوكمة، وهي مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، ولجنة التدقيق.

- **مجلس الإدارة:** تضمن هذا المجال عشر عبارات تقيس كفاءة واستقلالية المجلس، التزامه بمبادئ الشفافية والإفصاح، وفعاليته في وضع السياسات الاستراتيجية والإشراف على التنفيذ، كما ركز على مدى قدرة المجلس في التعامل مع الأزمات المالية والتشغيلية، واختيار أعضائه وفق معايير مهنية دقيقة، بما يعكس جودة الحوكمة المؤسسية.
- **التدقيق الداخلي:** يضم هذا المجال عشر عبارات هدفت إلى قياس دور التدقيق الداخلي كآلية رقابية واستشارية تساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية والشفافية داخل المؤسسة، كما تناولت الأسئلة مدى استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي، التزامها بالمعايير المهنية والدولية، ودورها في حماية الأصول وضمان مصداقية السجلات المالية.

● لجنة التدقيق: شمل هذا المجال على عشر عبارات أخرى ركزت على الدور الإشرافي للجنة التدقيق في فحص القوائم المالية وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية، كما تضمنت الأسئلة مدى مساهمة اللجنة في ترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية، وتقليل احتمالات الفساد المالي والإداري، إضافة إلى تعزيز الثقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة.

ب- المحور الثاني: إدارة المخاطر المالية

يهدف هذا المحور إلى تقييم مدى تطبيق المؤسسات الاقتصادية لمبادئ إدارة المخاطر المالية وأساليبها الحديثة، من خلال عشر عبارات تقيس فعالية الإجراءات والسياسات المتبعة في هذا المجال، وقد ركزت الأسئلة على أهمية إدارة المخاطر في الحفاظ على الاستقرار المالي للمؤسسة، ودورها في تحليل وتقدير المخاطر المحتملة، ووضع الخطط الوقائية للتعامل مع الأزمات المالية، كما شمل المحور استخدام الأدوات التحليلية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والبرمجيات المتقدمة في التنبؤ بالمخاطر، ومشاركة مختلف الإدارات في عمليات التقييم والمتابعة، بما يعزز قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات مالية واستثمارية رشيدة.

رابعاً: قياس مدى الموافقة على محاور الاستبيان

نظراً لكون الهدف من هذه الدراسة يتمثل في التعرف على درجة موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبيان، فقد تم اعتماد مقياس ليكارت باعتباره الأداة الأنسب لقياس الاتجاهات والآراء نحو موضوع البحث، حيث يعد هذا المقياس من أكثر أدوات القياس استخداماً في الدراسات الميدانية نظراً لسهولة تطبيقه ودقته في التعبير عن مواقف الأفراد، وقد تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي في هذه الدراسة لتقدير استجابات أفراد العينة وفق التدرج التالي:

جدول رقم (3-16): يوضح درجات سلم ليكارت الثلاثي

المحور المعني والاستجابة	غير موافق	محايد	موافق
المحور الأول والمحور الثاني	1	2	3

المصدر: من إعداد الباحثة

في حالة اعتماد مقياس ليكارت الثلاثي، يتم تحديد درجات الاستجابة وفق ثلاث فئات رئيسية تعكس مستوى الموافقة على فقرات الاستبيان، ويوضح الجدول التالي سلم التقدير المستخدم في هذه الدراسة:

جدول رقم(3-17): يوضح المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لدرجات سلم مقياس ليكارت الثلاثي

الدرجة	الاستجابة	نطاق المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
1	غير موافق	1.00 – 1.67	ضعيفة
2	محايد	1.68 – 2.34	متوسطة
3	موافق	2.35 – 3.00	قوية

المصدر: من إعداد الباحثة

يظهر هذا التدرج أن ارتفاع المتوسط الحسابي يشير إلى زيادة درجة الموافقة، مما يساعد على تفسير النتائج بطريقة كمية دقيقة تعكس اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

المطلب الثاني: صدق وثبات وملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

تم التحقق من ثبات أداة الاستبيان بهدف التأكد من مدى استقرارها وموثوقيتها في قياس متغيرات الدراسة، بحيث تعطى النتائج نفسها في حال إعادة تطبيقها أكثر من مرة وتحت نفس الظروف، مما يضمن استقرار البيانات ودقتها، حيث تم اختبار صدق الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الاستبيان من خلال تحديد مدى ترابط الفقرات، ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على الصدق الظاهري (التحكيم) من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجالي الحوكمة وإدارة المخاطر المالية لتقييم وضوح فقراته ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، كما تم استخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) لتقدير درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وتقييم مدى ثبات الأداة الإحصائية. بالإضافة إلى ذلك، تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة الإحصائية بين المحاور الرئيسية للدراسة.

وقد تم استخراج جميع هذه القيم والمعاملات باستخدام برنامج Jasp 0.19.3، وهو من أهم البرامج الإحصائية الحديثة المخصصة لتحليل البيانات في البحوث الاجتماعية والإدارية، وقد تم الاعتماد عليه لإجراء اختبارات الصدق والثبات وتحليل معاملات الارتباط بين المحاور.

أولاً: اختبار صدق الاتساق الداخلي

يقاس صدق الاتساق الداخلي باستخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون (pearson)، حيث يتم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وتشير القيم المرتفعة والموجبة لمعامل

يبرسون إلى وجود اتساق داخلي جيد بين الفقرات، وبالتالي يستخدم هذا الاختبار للتحقق من صلاحية أداة الدراسة واعتمادها في التحليل الإحصائي.

1- اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "مجلس الإدارة":

سيتم عرض نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "مجلس الإدارة" للتحقق من مدى تجانسها بما يعكس دقة الأداة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(3-18): نتائج اختبار معاملات الارتباط لصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "مجلس الإدارة"

الرقم	فقرات الاستبيان	معامل الارتباط pearson	مستوى الدلالة
1	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالكفاءة والخبرة اللازمة لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.	0.386	0.001
2	يمارس مجلس الإدارة مهامه باستقلالية تامة عن الإدارة التنفيذية ما يعزز قدرته على ممارسة دوره الرقابي بفعالية.	0.479	0.001
3	يلتزم مجلس الإدارة بمبدأ الشفافية في الإفصاح على المعلومات المالية ويحرص على تقديمها بشكل دقيق ما يساهم في زيادة الثقة والمساءلة بين الأطراف المعنية.	0.571	0.001
4	يعقد مجلس الإدارة اجتماعات لا تقل عن أربع مرات سنويا لمراجعة الأداء المالي والتشغيلي.	0.014	0.901
5	لمجلس الإدارة القدرة على التعامل مع الأزمات المالية والتشغيلية من خلال تطبيق استراتيجيات مرنة تهدف إلى تقليل تأثير هذه الأزمات على استقرار المؤسسة.	0.278	0.013
6	يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة بناء على معايير مهنية محددة تشمل المؤهلات الأكاديمية والخبرة العلمية.	0.223	0.047
7	يلتزم مجلس الإدارة باللوائح والقوانين المعمول بها لضمان حماية المؤسسة من المخاطر القانونية.	0.157	0.164
8	يشارك مجلس الإدارة في وضع الخطط الاستراتيجية طويلة المدى للمؤسسة، ويحدد التدابير اللازمة لضمان تحقيق أهدافها المستقبلية.	0.586	0.001
9	يتولى مجلس الإدارة اختيار المدراء التنفيذيين، وتوظيفهم، والإشراف المستمر على أدائهم.	0.551	0.001
10	يقوم مجلس الإدارة بوضع السياسات العليا في المؤسسة لضمان حماية حقوق المساهمين، وتحقيق مصالحهم على المدى الطويل.	0.533	0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات **Jasp 0.19.3**

يبين الجدول نتائج معاملات ارتباط pearson لصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "مجلس الإدارة"، ومن خلال المعطيات يتضح أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.014 و 0.586)، كما يتضح أن مستوى الدلالة لمعاملات فقرات البعد الأول تتباين بين (0.001 و 0.901)، أي أن أغلب معاملات الارتباط معنوية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$)، الأمر الذي يعكس وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين معظم الفقرات والمتغير الكلي، بما يدل على صدق الفقرات وقدرتها على قياس البعد محل الدراسة، حيث تراوحت معاملات ارتباط بعض الفقرات (1، 2، 3، 8، 9، 10) مستوى دلالة قوي (0.001)، مما يشير إلى قوة ارتباطها بالمتغير الكلي، في حين حققت الفقرة (5) دلالة عند مستوى (0.01) والفقرة (6) عند مستوى (0.05) وهو مستوى متوسط إلى قوي نسبيا، بينما لا توجد دلالة إحصائية في الفقرات (4 و 7) لكون مستوى الدلالة أكبر من 0.05، مما يعني أن ارتباطهما بالمتغير الكلي غير معنوي. وبناء على ذلك يمكن القول إن فقرات الاستبيان في مجملها حققت قدرا مقبولا من الصدق، وهو ما يعزز إمكانية الاعتماد عليها في تحليل دور مجلس الإدارة في إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2- اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني "التدقيق الداخلي":

سيتم عرض نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني "التدقيق الداخلي" للتحقق من مدى تجانسها بما يعكس دقة الأداة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(3-19): اختبار معاملات الارتباط لصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني "التدقيق الداخلي"

الرقم	فقرات الاستبيان	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة
1	التدقيق الداخلي نشاط استشاري مستقل وموضوعي يضيف قيمة للمؤسسة ويحسن عملياتها.	0.483	0.001
2	يشمل التدقيق الداخلي كافة الأنشطة الإدارية، المالية، والتشغيلية، إضافة إلى تدقيق الجودة والفعالية والمسؤولية الاجتماعية.	0.404	0.001
3	يضمن التدقيق الداخلي الاستمرارية في عملية تقييم الأداء، وتقديم التوصيات اللازمة، وإعداد التقارير بصفة مستمرة خلال الدورة.	0.558	0.001
4	يتمتع المدققون الداخليون بالكفاءة والمهنية الكافية لأداء مهامهم.	0.118	0.297
5	يعد التدقيق الداخلي ركيزة أساسية لتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلي.	0.377	0.001
6	يعتبر التدقيق الداخلي أداة محورية لضمان حماية الأصول وكفاءة البيانات الموجودة في السجلات المحاسبية.	0.345	0.002
7	يلعب التدقيق الداخلي دورا هاما في تعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسة من خلال فحص السجلات المالية والإدارية والتأكد من دقتها.	0.820	0.001
8	يعتمد المدققون الداخليون على المعايير الدولية والجزائرية للتدقيق، إضافة إلى اللوائح التنظيمية عند أداء مهامهم.	0.366	0.001
9	يؤدي التدقيق الداخلي دورا هاما في تحسين كفاءة أداء المؤسسة وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بفعالية.	0.439	0.001
10	يعد التدقيق الداخلي جزءا من نظام الحوكمة في المؤسسات، ما يعزز من ثقة أصحاب المصلحة في مصداقية العمليات المالية والإدارية.	0.378	0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Jasp 0.19.3

يبين الجدول نتائج معاملات ارتباط Pearson لصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني "التدقيق الداخلي"، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.118 و 0.820)، بينما يتباين مستوى الدلالة لمعاملات فقرات البعد الثاني بين (0.001 و 0.297)، أي أن أغلب معاملات الارتباط معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين معظم الفقرات والمتغير الكلي، بما يدل على صدق الفقرات وقدرتها على قياس البعد محل الدراسة، وتبين النتائج أن كل من الفقرات (1، 2، 3، 5، 7، 8، 9، 10) حققت مستوى دلالة قوي عند (0.001)، مما يشير إلى قوة ارتباطها بالمتغير الكلي، كما أن الفقرة (6) حققت مستوى دلالة (0.002)، وهو مستوى مقبول وقريب من مستوى الدلالة القوي، ما يعزز من مصداقيتها، في حين لم تحقق الفقرة (4) دلالة إحصائية لكون مستوى الدلالة (0.297) أكبر من 0.05، وهو ما

يعني أن ارتباطها بالمتغير الكلي غير معنوي، وبناءً على ذلك يمكن القول أن فقرات الاستبيان المتعلقة بالتدقيق الداخلي في مجملها حققت قدراً عالياً من الصدق الداخلي، وعليه يمكن الاعتماد عليها في تحليل دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

3- اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث "لجنة التدقيق":

سيتم عرض نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "مجلس الإدارة" للتحقق من مدى تجانسها بما يعكس دقة الأداة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3- 20) : نتائج اختبار معاملات الارتباط لصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث "لجنة التدقيق"

الرقم	فقرات الاستبيان	معامل الارتباط pearson	مستوى الدلالة
1	تلعب لجنة التدقيق دوراً أساسياً في مراجعة وضمان فعالية الأنظمة المالية، الرقابية، والإدارية.	0.454	0.001
2	تعمل لجنة التدقيق كجهة مستقلة توفر إشرافاً دقيقاً وتحليلاً معمقاً للبيانات المالية والأنشطة التشغيلية.	0.477	0.001
3	تقوم لجنة التدقيق بتدقيق القوائم المالية السنوية قبل تقديمها للإدارة.	0.804	0.001
4	تسعى لجنة التدقيق إلى وضع أسس رقابية قوية داخل المؤسسة، ما يقلل من فرص الفساد المالي والإداري.	0.544	0.001
5	تعزز لجنة التدقيق من مستويات الثقة بين الإدارة والمستثمرين من خلال ضمان الامتثال للقوانين والمعايير المحاسبية.	0.453	0.001
6	تشكل لجنة التدقيق جزءاً أساسياً من الهيكل التنظيمي، حيث تتولى تدقيق القوائم المالية، والتأكد من صحة الإجراءات المحاسبية.	0.637	0.001
7	تساهم لجنة التدقيق في تقييم فعالية الإجراءات التنظيمية الداخلية لضمان حماية أصول المؤسسة.	0.491	0.001
8	تعمل لجنة التدقيق على ضمان استقلالية المدققين الداخليين لضمان دقة النتائج.	0.448	0.001
9	تهدف لجنة التدقيق إلى تعزيز فعالية نظام الرقابة الداخلي وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة المالية.	0.785	0.001
10	تؤدي لجنة التدقيق دوراً مهماً في جمع وتحليل المعلومات المالية مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات إدارية سليمة تدعم تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.	0.875	0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Jasp 0.19.3

يبين الجدول نتائج معاملات ارتباط Pearson لصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث "لجنة التدقيق"، حيث تباينت معاملات الارتباط بين (0.448 و 0.875)، بينما جاءت مستويات الدلالة لمعاملات الفقرات في حدود (0.001)، وهو ما يعني أن جميع معاملات الارتباط معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وهو ما يدل على أن الفقرات ترتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير الكلي، ما يثبت صدق الفقرات في قياس البعد محل الدراسة، وقد بينت النتائج أن جميع الفقرات (1-10) حققت مستوى دلالة قوي عند (0.001)، مما يعكس قوة ارتباطها بالمتغير الكلي وصلاحتها كمؤشرات دقيقة لقياس هذا البعد، وبناءً على ذلك يمكن القول أن فقرات

الاستبيان المتعلقة بلجنة التدقيق حققت درجة مرتفعة من الصدق الداخلي، الأمر الذي يسمح بالاعتماد عليها في تحليل دور لجنة التدقيق في إدارة المخاطر المالية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

4- اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني "إدارة المخاطر المالية"

سيتم عرض نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني "إدارة المخاطر المالية" للتحقق من مدى تجانسها بما يعكس دقة الأداة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-21): نتائج اختبار معاملات الارتباط لصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني "إدارة المخاطر المالية"

الرقم	فقرات الاستبيان	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة
1	تعد إدارة المخاطر المالية عنصراً أساسياً في الحفاظ على التوازن والاستقرار المالي داخل المؤسسة خاصة في ظل الأزمات المالية.	0.381	0.001
2	يتم إجراء تقييم شامل ودوري للمخاطر المالية التي قد تواجه المؤسسة بالاعتماد على أدوات تحليلية ومعايير قياسية تساهم في دقة التقييم.	0.264	0.001
3	تأخذ المؤسسة في الاعتبار التغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية والسياسية عند مراجعة سياساتها في إدارة المخاطر المالية لضمان مواكبة المستجدات.	0.448	0.001
4	تعد إدارة المخاطر المالية أداة استراتيجية تهدف إلى تحسين جودة القرارات المالية من خلال التقييم المنهجي للمخاطر المحتملة.	0.627	0.001
5	تقوم المؤسسة بوضع خطة واضحة ومفصلة للتعامل مع الأزمات المالية ما يضمن استمرارية النشاط.	0.664	0.001
6	تتوفر المؤسسة على فريق متخصص في تحليل وإدارة المخاطر المالية يتولى مهمة مراقبة المؤشرات المالية وتقديم التوصيات اللازمة في الوقت المناسب.	0.587	0.001
7	يتم توثيق جميع الخطوات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر المالية داخل المؤسسة، بهدف تسهيل عملية المتابعة المستمرة لها.	0.641	0.001
8	يتم الاعتماد على الذكاء الاصطناعي، البرمجيات المتقدمة، وطرق التنبؤ بالمخاطر الحديثة كأدوات فعالة في إدارة المخاطر المالية.	0.660	0.001
9	تشارك الإدارات المختلفة داخل المؤسسة في عملية إدارة المخاطر المالية ما يضمن تنوع الرؤى واتخاذ قرارات مدروسة مبنية على معطيات شاملة.	0.657	0.001
10	تساهم إدارة المخاطر المالية في رفع مستوى تنافسية المؤسسة من خلال تطوير استراتيجيات التمويل والاستثمار.	0.484	0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Jasp 0.19.3

يبين الجدول نتائج معاملات ارتباط Pearson لصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني "إدارة المخاطر المالية"، حيث سجلت معاملات الارتباط قيما بين (0.264 و 0.664)، بينما جاءت مستويات الدلالة لجميع الفقرات في حدود (0.001)، وهو ما يعني أن كل معاملات الارتباط معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) وهو ما يدل على وجود ارتباط بين كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور، ما يثبت صدق الفقرات في قياس المحور محل الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن جميع الفقرات (1-10) حققت مستوى دلالة قوي عند (0.001)، مما يعكس قوة ارتباطها بالمتغير الكلي وصلاحياتها كمؤشرات دقيقة لقياس هذا المحور، وبالتالي يمكن القول أن فقرات الاستبيان المتعلقة بإدارة المخاطر المالية حققت درجة مرتفعة من اتساقها الداخلي.

ثانيا: اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة:

يهدف هذا الاختبار إلى التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة من خلال قياس معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان والأداة، وذلك للتأكد من مدى اتساق المحاور مع متغيرات الدراسة، وقد أظهرت نتائج الاختبار مستوى الصدق البنائي للأداة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-22): نتائج اختبار معاملات الارتباط للصدق البنائي لأداة الدراسة

الرقم	محاور الاستبيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الآليات الداخلية للحكومة	0.838	0.001
2		0.829	0.001
3		0.956	0.001
4	إدارة المخاطر المالية	0.785	0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Jasp 0.19.3

يبين الجدول نتائج اختبار معاملات الارتباط للصدق البنائي لأداة الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط للأبعاد مستويات عالية بين (0.785 و 0.956)، بينما جاءت مستويات الدلالة لجميع الأبعاد في حدود (0.001)، وهو ما يشير إلى أن جميع معاملات الارتباط معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) ويعكس ذلك وجود ارتباط قوي بين كل محور مع الدرجة الكلية لفقرات استمارة الاستبيان، وبالتالي صلاحية المحاور فيما بينها، مما يؤكد ملاءمة هذه المحاور كمؤشرات دقيقة لقياس فعالية الآليات الداخلية للحكومة وإدارة المخاطر المالية، وبالتالي يمكن القول إن استبيان الدراسة حقق درجة مرتفعة من الصدق البنائي والدلالة الإحصائية، ما يدعم موثوقية النتائج المستخلصة منه.

ثالثاً: اختبار مستوى الثبات لأداة الدراسة

يهدف هذا الاختبار إلى التأكد من مدى اتساق فقرات الاستبيان وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة بدرجة عالية من الموثوقية، كما يساهم في ضمان إمكانية الاعتماد على النتائج المتحصل عليها من خلال البيانات المجمعة، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-23): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach's) لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	محاور الاستبيان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	الآليات الداخلية للحكومة	10	0.808
2		10	0.766
3		10	0.802
4	إدارة المخاطر المالية	10	0.827
	معامل الثبات العام للاستبيان	40	0.846

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Jasp 0.19.3

يبين الجدول نتائج اختبار معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبيان الدراسة، حيث أظهرت جميع المحاور درجات مرتفعة من الثبات، بما يعكس موثوقية الفقرات في قياس المتغيرات المستهدفة، إذ تراوحت قيم معاملات الثبات بين 0.766 و 0.827، وقد سجل معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان قيمة بلغت 0.846، مما يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بمستوى مرتفع من الثبات من الناحية الإحصائية، وذلك مقارنة بالحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات وفقاً لمقياس "نانلي وبرنشتاين" (Bernstein & Nunnally) "والمقدر بـ 0.70، وبناءً على ذلك يتضح أن أداة الدراسة (استمارة الاستبيان) تتميز بدرجة عالية من الثبات، مما يعكس صلاحيتها وإمكانية الاعتماد على النتائج المتحصل عليها في التحليل الإحصائي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل تحديد طبيعة توزيع البيانات، تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي Shapiro-Wilk - ، وذلك من خلال مقارنة مستوى الدلالة الإحصائية، فإذا كان أكبر أو يساوي 0.05. فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، أما إذا كان مستوى الدلالة أقل من 0.05 فهي تتبع التوزيع غير الطبيعي (لحماري و بوحفص، 2025، صفحة 157)، وكانت نتائج الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-24): إختبار التوزيع الطبيعي Shapiro-Wilk.

قيمة (Sig)	قيمة (Z)	المتغيرات	
0.027	0.179	البعد الأول: مجلس الإدارة	متغيرات الفرضية الأولى
0.002	0.217	المحور الثاني: إدارة المخاطر	
0.074	0.163	البعد الثالث: التدقيق الداخلي	متغيرات الفرضية الثانية
0.000	0.269	المحور الثاني: إدارة المخاطر	
0.000	0.298	البعد الثالث: لجنة التدقيق	متغيرات الفرضية الثالثة
0.008	0.009	المحور الثاني: إدارة المخاطر	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Jasp 0.19.3.

أظهرت نتائج اختبار Shapiro-Wilk المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) أغلبية بيانات متغيرات الدراسة جاءت أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) وبناء على ذلك، نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، ونقبل الفرضية البديلة التي تفيد بأن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. وعليه، سيتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية (Non-parametric tests) في تحليل البيانات والإجابة عن فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات

يهدف التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة إلى تنظيم البيانات وفحصها بطريقة منهجية، لتحديد الخصائص الأساسية للمتغيرات قبل الوصول إلى استنتاجات دقيقة حول فرضيات الدراسة.

أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي لخصائص عينة الدراسة:

يشمل التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة قياس خصائص البيانات بالاعتماد على البيانات الموجودة في الجزء الأول (المعلومات الشخصية) من استمارة الاستبيان، والتي تشمل على المؤهل العلمي، الوظيفة أو المهنة، والخبرة المهنية، كما هو موضح في الجداول التالية:

1- وصف خصائص عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي:

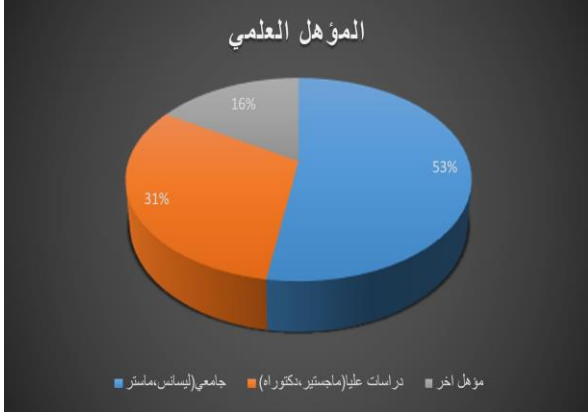
يوضح الجدول والشكل أدناه نتائج توزيع وتمثيل مفردات عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، وذلك كما

يلي:

جدول رقم (3-25): توزيع مفردات عينة الدراسة

حسب المؤهل العلمي

الشكل رقم (3-4): نسبة توزيع عينة الدراسة تبعا للمؤهل العلمي



المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
جامعي (ليسانس، ماجستير)	42	52.5%
دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	25	31.25%
مؤهل آخر	13	16.25%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بنتائج الجدول

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Jasp 0.19.3

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث يظهر أن أغلب أفراد عينة الدراسة من مستوى جامعي (ليسانس، ماجستير) بنسبة تقدر بـ 52.5% من إجمالي المستجوبين، تليها فئة الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه) بنسبة بلغت 31.25%، في حين بلغت فئة المؤهل الآخر نسبة 16.25% فقط، ويتضح من ذلك أن شريحة كبيرة من المشاركين تتميز بمستوى علمي مرتفع، الأمر الذي يساهم في إثراء نتائج الدراسة وزيادة موثوقيتها.

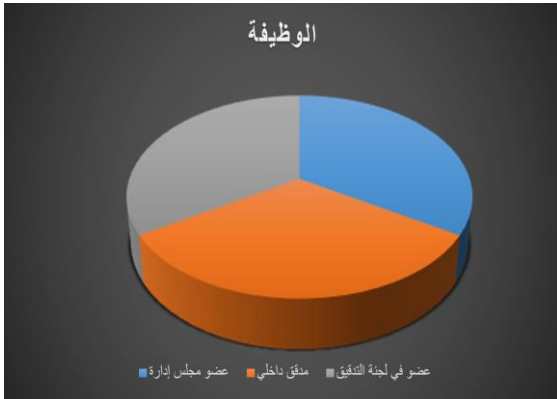
2- وصف خصائص عينة الدراسة من حيث الوظيفة أو المهنة:

يوضح الجدول والشكل أدناه نتائج توزيع وتمثيل مفردات عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة أو المهنة، وذلك كما يلي:

الشكل رقم (3-5): نسبة توزيع عينة تبعا للوظيفة أو المهنة

جدول رقم (3-26): توزيع مفردات عينة الدراسة

حسب الوظيفة أو المهنة



الوظيفة أو المهنة	التكرار	النسبة %
عضو مجلس إدارة	27	33.75%
مدقق داخلي	26	32.5%
عضو في لجنة التدقيق	27	33.75%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بنتائج الجدول

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Jasp 0.19.3

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الوظيفة أو المهنة، حيث يتضح أن عينة الدراسة توزعت بين الفئات الوظيفية بشكل متقارب، حيث بلغت نسبة أعضاء مجلس الإدارة 33.75% من إجمالي المستجوبين، وهي نفس النسبة المسجلة لدى أعضاء لجنة التدقيق (33.75%)، في حين بلغت نسبة المدققين الداخليين 32.5%، وهو ما يوضح أن العينة توزعت بين مختلف الفئات بفروق بسيطة، الأمر الذي يعكس شمولية التمثيل ويمنح النتائج قدرا أكبر من الموضوعية.

3- وصف خصائص عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة:

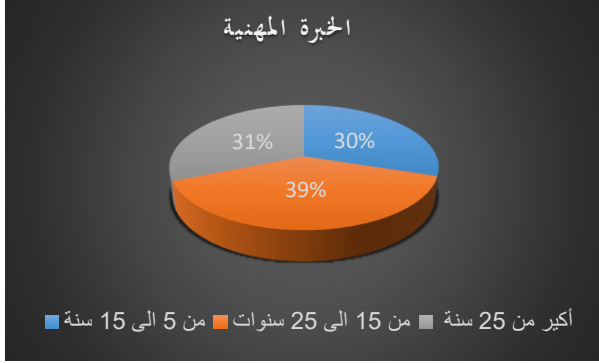
يوضح الجدول والشكل أدناه نتائج توزيع وتمثيل مفردات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، وذلك كما يلي:

يلي:

جدول رقم (3-27): توزيع مفردات عينة الدراسة

الشكل رقم (3-6): نسبة توزيع عينة الدراسة تبعا للخبرة

حسب سنوات الخبرة



سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
من 5 إلى 15 سنة	24	30%
من 15 إلى 25 سنة	31	38.75%
أكثر من 25 سنة	25	31.25%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بنتائج الجدول

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Jasp 0.19.3

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، حيث يظهر أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تتركز في فئة الخبرة من 15 إلى 25 سنة بنسبة 38.75%، تليها فئة ذوي الخبرة أكثر من 25 سنة بنسبة 31.25%، في حين سجلت فئة الخبرة من 5 إلى 15 سنة نسبة 30% ويعكس هذا التوزيع أن غالبية العينة تتمتع بخبرة متوسطة إلى طويلة، وهو ما يمنح الدراسة قدرا من المصدقية نظرا لاعتمادها على آراء أفراد يمتلكون خبرة مهنية واسعة.

ثانيا: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهدف التحليل الإحصائي الوصفي إلى تقديم صورة دقيقة وموضوعية حول آراء أفراد العينة اتجاه أبعاد هذا المحور، بما يشمل مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، ولجنة التدقيق، وذلك من خلال عرض المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتوزيع درجات الموافقة لكل فقرة، وتعكس هذه الطريقة المنهجية مدى اتفاق أو تباين المستجوبين حول فعالية وتطبيق الآليات الداخلية للحكومة داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث سيتم في هذا الجزء عرض التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبيان، وذلك باستخدام

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة، وتوضيح مستوى موافقة أفراد العينة عليها وفقا لمقياس ليكارس المذكور سابقا.

1- التحليل الإحصائي الوصفي للبعد الأول "مجلس الإدارة" والمحور الثاني "إدارة المخاطر المالية"

تم تخصيص هذا القسم لدراسة آراء أفراد العينة حول دور مجلس الإدارة كآلية داخلية للحكومة في إدارة المخاطر المالية، وقد تم عرض نتائج التحليل الإحصائي في الجدول التالي:

جدول رقم (3-28): التحليل الإحصائي الوصفي للبعد الأول "مجلس الإدارة" والمحور الثاني "إدارة المخاطر المالية"

رقم الفقرة	غير موافق		محايد		موافق		الدرجة الموافقة	الرتبة		
	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار				
البعد الأول: مجلس الإدارة										
01	0	0	3.7	1	96.3	26	0.192	موافق	1	
02	3	11.1	18.5	5	70.4	19	0.693	موافق	8	
03	2	7.4	18.5	5	74.1	20	0.620	موافق	6	
04	16	59.3	18.5	5	22.2	6	0.838	غير موافق	7	
05	1	3.7	3.7	1	92.6	25	0.423	موافق	3	
06	0	0	22.2	6	77.8	21	0.423	موافق	4	
07	0	0	3.7	1	96.3	26	0.192	موافق	2	
08	2	7.4	11.1	3	81.5	22	0.594	موافق	5	
09	4	14.8	40.7	11	44.4	12	0.724	محايد	10	
10	8	29.6	3.7	1	66.7	18	0.926	موافق	9	
-			المجموع الكلي للبعد الأول				2.588	0.242	موافق	-
المحور الثاني "إدارة المخاطر المالية"										
31	0	0	3.7	1	96.3	26	0.192	موافق	2	
32	0	0	0	0	100	27	0.000	موافق	1	
33	0	0	7.4	2	92.6	25	0.266	موافق	3	
34	1	3.7	0	0	96.3	26	0.384	موافق	4	
35	1	3.7	3.7	1	92.6	25	0.423	موافق	5	
36	1	3.7	7.4	2	88.9	24	0.456	موافق	7	

6	موافق	0.423	2.888	92.6	25	3.7	1	3.7	1	37
10	محايد	0.891	2.111	44.4	12	22.2	6	33.3	9	38
8	محايد	0.751	2.222	40.7	11	40.7	11	18.5	5	39
9	محايد	0.938	2.148	51.9	14	11.1	3	37	10	40
-	موافق	0.277	2.696	المجموع الكلي للمحور الثاني						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Jasp 0.19.3

من خلال الجدول أعلاه والخاص بالتحليل الاحصائي الوصفي للبعد الأول "مجلس الإدارة" والمحور الثاني "إدارة المخاطر المالية"، يتبين أن مفردات العينة البالغ عددها 27 فردا تميل إيجاباً في مجملها إلى الموافقة على فقرات البعد الأول والمتعلق بمجلس الإدارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات هذا البعد (2.588)، وانحراف معياري قدره (0.242)، وهو ما يعكس وجود درجة من الاتفاق بين أفراد العينة حول الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة في دعم إدارة المخاطر المالية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كما يتضح أن أغلب المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد جاءت ضمن فئة "موافق"، باستثناء فقرة واحدة جاءت ضمن فئة "غير موافق" وأخرى ضمن فئة "محايد"، مما يعكس وجود تباين نسبي في بعض الآراء، ومن أجل تفسير المتوسط الحسابي لهذا البعد وجب القيام بتحليل تفصيلي لكل فقرة كما يلي:

الفقرة (01): "يتمتع مجلس الإدارة بالكفاءة والخبرة اللازمة لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.963) ويميل لفئة "موافق"، وانحراف معياري قدره (0.192)، حيث سجلت فئة "موافق" أعلى نسبة بلغت 96.3%، تليها فئة "محايد" بنسبة 3.7%، دون تسجيل أي نسبة لفئة "غير موافق"، وهو ما يعكس اتفاقاً شبه تام بين أفراد العينة على تمتع أعضاء مجلس الإدارة بالكفاءة والخبرة اللازمة لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

الفقرة (02): "يمارس مجلس الإدارة مهامه باستقلالية تامة عن الإدارة التنفيذية ما يعزز قدرته على ممارسة دوره الرقابي بفعالية"، جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (2.592) وانحراف معياري (0.693)، حيث سجلت فئة "موافق" أعلى نسبة بلغت 70.4%، تليها "محايد" بنسبة 18.5%، ثم "غير موافق" بنسبة 11.1%، وهو ما يشير إلى ميل أفراد العينة إلى الموافقة على أن مجلس الإدارة يمارس مهامه باستقلالية تعزز دوره الرقابي.

الفقرة (03): "يلتزم مجلس الإدارة بمبدأ الشفافية في الإفصاح عن المعلومات المالية ويحرص على تقديمها بشكل دقيق"، جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.666) وانحراف معياري (0.620)، حيث توزعت الإجابات بين "موافق" بنسبة 74.1%، و"محايد" بنسبة 18.5%، و"غير موافق" بنسبة 7.4%، وهو ما يدل على اتفاق غالبية أفراد العينة حول التزام مجلس الإدارة بمبدأ الشفافية في الإفصاح عن المعلومات المالية.

- **الفقرة (04):** "يعقد مجلس الإدارة اجتماعات لا تقل عن أربع مرات سنويا لمراجعة الأداء المالي والتشغيلي"، جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (1.629) وانحراف معياري (0.838)، حيث سجلت فئة "غير موافق" أعلى نسبة بلغت 59.3%، تليها "محايد" بنسبة 18.5%، ثم "موافق" بنسبة 22.2%، وهو ما يعكس ميلا واضحا لدى أفراد العينة لعدم الموافقة على عقد مجلس الإدارة لاجتماعات دورية لا تقل عن أربع مرات سنويا.

- **الفقرة (05):** "لمجلس الإدارة القدرة على التعامل مع الأزمات المالية والتشغيلية من خلال تطبيق استراتيجيات مرنة تهدف إلى تقليل تأثير هذه الأزمات على استقرار المؤسسة"، احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.888) وانحراف معياري (0.423)، حيث سجلت فئة "موافق" أعلى نسبة بلغت 92.6%، تليها كل من "محايد" و"غير موافق" بنسبة 3.7% لكل منهما، وهو ما يعكس اتفاقا كبيرا حول قدرة مجلس الإدارة على التعامل مع الأزمات المالية والتشغيلية.

- **الفقرة (06):** "يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة بناء على معايير مهنية محددة تشمل المؤهلات الأكاديمية والخبرة العلمية"، جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.777) وانحراف معياري (0.423)، حيث تركزت الإجابات في فئة "موافق" بنسبة 77.8%، تليها "محايد" بنسبة 22.2%، دون تسجيل أي نسبة لفئة "غير موافق"، وهو ما يعكس اتفاقا عاما حول اعتماد معايير مهنية في اختيار أعضاء مجلس الإدارة.

- **الفقرة (07):** "يلتزم مجلس الإدارة باللوائح والقوانين المعمول بها لضمان حماية المؤسسة من المخاطر القانونية"، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.963) وانحراف معياري (0.192)، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 96.3% مقابل 3.7% لفئة "محايد"، وهو ما يعكس درجة عالية من الاتفاق حول التزام مجلس الإدارة باللوائح والقوانين المعمول بها.

- **الفقرة (08):** "يساهم مجلس الإدارة في إعداد الخطط الاستراتيجية طويلة المدى للمؤسسة، كما يعمل على تحديد التدابير والإجراءات اللازمة التي تضمن تحقيق أهدافها المستقبلية" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2.740) وانحراف معياري (0.594)، حيث توزعت الإجابات بين "موافق" بنسبة 81.5%، و"محايد" بنسبة 11.1%، و"غير موافق" بنسبة 7.4%، وهو ما يعكس ميلا واضحا لدى أفراد العينة نحو الموافقة على مساهمة مجلس الإدارة في إعداد الخطط الاستراتيجية طويلة المدى للمؤسسة وتحديد التدابير الكفيلة بتحقيق أهدافها المستقبلية.

- **الفقرة (09):** "يشارك مجلس الإدارة في وضع الخطط الاستراتيجية طويلة المدى للمؤسسة، ويحدد التدابير اللازمة لضمان تحقيق أهدافها المستقبلية"، جاءت في المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.296) وانحراف معياري (0.724)، حيث توزعت الإجابات بين "موافق" بنسبة 44.4%، و"محايد" بنسبة 40.7%، و"غير موافق" بنسبة 14.8%، وهو ما يعكس وجود تباين نسبي في آراء أفراد العينة حول مشاركة مجلس الإدارة في وضع الخطط الاستراتيجية طويلة المدى للمؤسسة.

- **الفقرة (10):** "يقوم مجلس الإدارة بوضع السياسات العليا في المؤسسة لضمان حماية حقوق المساهمين وتحقيق مصالحهم على المدى الطويل"، جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (2.370) وانحراف معياري (0.926)، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 66.7%، تليها "غير موافق" بنسبة 29.6%، ثم "محايد" بنسبة 3.7%، وهو ما يشير إلى ميل أفراد العينة نحو الموافقة على قيام مجلس الإدارة بوضع السياسات العليا التي تضمن حماية حقوق المساهمين.

أما بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بإدارة المخاطر المالية، فقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لفقراته (2.696) بانحراف معياري قدره (0.277)، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على فقرات هذا المحور، مما يعكس إدراكهم لأهمية ممارسات إدارة المخاطر المالية ودورها في دعم الاستقرار المالي وتحسين جودة القرارات داخل المؤسسات الاقتصادية، وقد جاء التحليل التفصيلي لفقرات هذا المحور كما يلي:

- **الفقرة (31):** "تعد إدارة المخاطر المالية عنصراً أساسياً في الحفاظ على التوازن والاستقرار المالي داخل المؤسسة خاصة في ظل الأزمات المالية"، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.963) وانحراف معياري (0.192)، حيث سجلت فئة "موافق" أعلى نسبة بلغت 96.3%، تليها فئة "محايد" بنسبة 3.7%، دون تسجيل أي نسبة لفئة "غير موافق"، وهو ما يعكس اتفاقاً كبيراً بين أفراد العينة حول أهمية إدارة المخاطر المالية في تحقيق الاستقرار المالي للمؤسسة.

- **الفقرة (32):** "يتم إجراء تقييم شامل ودوري للمخاطر المالية التي قد تواجه المؤسسة بالاعتماد على أدوات تحليلية ومعايير قياسية تساهم في دقة التقييم"، احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.000) وانحراف معياري (0.000)، حيث جاءت جميع الإجابات ضمن فئة "موافق" بنسبة 100%، وهو ما يدل على وجود اتفاق تام بين أفراد العينة حول اعتماد المؤسسة على تقييم دوري وشامل للمخاطر المالية.

- **الفقرة (33):** "تأخذ المؤسسة في الاعتبار التغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية والسياسية عند مراجعة سياساتها في إدارة المخاطر المالية لضمان مواكبة المستجدات"، جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.925) وانحراف معياري (0.266)، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 92.6% مقابل 7.4% لفئة "محايد"، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية مراعاة التغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية والسياسية عند إدارة المخاطر المالية.

- **الفقرة (34):** "تعد إدارة المخاطر المالية أداة استراتيجية تهدف إلى تحسين جودة القرارات المالية من خلال التقييم المنهجي للمخاطر المحتملة"، جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.925) وانحراف معياري (0.384)، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 96.3% مقابل 3.7% لفئة "غير موافق"، وهو ما يعكس اتفاقاً واضحاً حول الدور الاستراتيجي لإدارة المخاطر المالية في تحسين القرارات المالية.

الفقرة (35): "تقوم المؤسسة بوضع خطة واضحة ومفصلة للتعامل مع الأزمات المالية ما يضمن استمرارية النشاط"، جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.888) وانحراف معياري (0.423)، حيث بلغت نسبة "موافق"

92.6% مقابل 3.7% لكل من "محايد" و"غير موافق"، مما يشير إلى اتفاق غالبية أفراد العينة حول وجود خطط واضحة للتعامل مع الأزمات المالية.

الفقرة (36): "تتوفر المؤسسة على فريق متخصص في تحليل وإدارة المخاطر المالية يتولى مهمة مراقبة المؤشرات المالية وتقديم التوصيات اللازمة في الوقت المناسب"، جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.851) وانحراف معياري (0.456)، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 88.9%، تليها "محايد" بنسبة 7.4%، ثم "غير موافق" بنسبة 3.7%، وهو ما يعكس اتفاق غالبية أفراد العينة على توفر فريق متخصص في إدارة المخاطر المالية.

الفقرة (37): "يتم توثيق جميع الخطوات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر المالية داخل المؤسسة بهدف تسهيل عملية المتابعة المستمرة لها"، جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.888) وانحراف معياري (0.423)، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 92.6% مقابل 3.7% لكل من "محايد" و"غير موافق"، وهو ما يدل على وجود اتفاق كبير حول أهمية توثيق إجراءات إدارة المخاطر المالية.

الفقرة (38): "يتم الاعتماد على الذكاء الاصطناعي والبرمجيات المتقدمة وطرق التنبؤ بالمخاطر الحديثة كأدوات فعالة في إدارة المخاطر"، جاءت في المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.111) وانحراف معياري (0.891)، حيث توزعت الإجابات بين "موافق" بنسبة 44.4%، و"غير موافق" بنسبة 33.3%، و"محايد" بنسبة 22.2%، وهو ما يعكس تبايناً نسبياً في آراء أفراد العينة حول مدى اعتماد المؤسسات على التقنيات الحديثة في إدارة المخاطر.

الفقرة (39): "تشارك الإدارات المختلفة داخل المؤسسة في عملية إدارة المخاطر المالية ما يضمن تنوع الرؤى واتخاذ قرارات مدروسة مبنية على معطيات شاملة"، جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (2.222) وانحراف معياري (0.751)، حيث توزعت الإجابات بين "موافق" بنسبة 40.7%، و"محايد" بنسبة 40.7%، و"غير موافق" بنسبة 18.5%، وهو ما يعكس وجود تباين نسبي في آراء أفراد العينة حول درجة مشاركة الإدارات المختلفة في إدارة المخاطر المالية.

الفقرة (40): "تساهم إدارة المخاطر المالية في رفع مستوى تنافسية المؤسسة من خلال تطوير استراتيجيات التمويل والاستثمار"، جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (2.148) وانحراف معياري (0.938)، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 51.9%، تليها "غير موافق" بنسبة 37%، ثم "محايد" بنسبة 11.1%، وهو ما يعكس وجود تباين نسبي في آراء أفراد العينة حول مدى مساهمة إدارة المخاطر المالية في تعزيز تنافسية المؤسسة.

2- التحليل الإحصائي الوصفي للبعد الثاني "التدقيق الداخلي" والمحور الثاني "إدارة المخاطر المالية"

تم تخصيص هذا الجزء لدراسة آراء أفراد العينة حول دور التدقيق الداخلي كآلية داخلية للحكومة في إدارة المخاطر المالية، وقد تم عرض نتائج التحليل الإحصائي في الجدول التالي:

جدول رقم (3-29): التحليل الاحصائي الوصفي للبعد الثاني "التدقيق الداخلي" والمحور الثاني "إدارة المخاطر المالية"

رقم الفقرات	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار				
البعد الثاني: التدقيق الداخلي										
11	2	7.7	5	19.2	19	73.1	2.653	0.628	موافق	6
12	17	65.4	4	15.4	5	19.2	1.538	0.811	غير موافق	10
13	1	3.8	8	30.8	17	65.4	2.615	0.571	موافق	8
14	0	0	0	0	26	100	3.000	0.000	موافق	1
15	1	3.8	11	42.3	14	53.8	2.500	0.583	موافق	7
16	1	3.8	2	7.7	23	88.5	2.846	0.464	موافق	4
17	15	57.7	4	15.4	7	26.9	1.692	0.884	محايد	9
18	1	3.8	2	7.7	23	88.5	2.884	0.431	موافق	3
19	1	3.8	2	7.7	23	88.5	2.846	0.464	موافق	5
20	1	3.8	0	0	25	96.2	2.923	0.392	موافق	2
-	المجموع الكلي للبعد الثاني									
المحور الثاني: إدارة المخاطر المالية										
31	0	0	0	0	26	100	3.000	0.000	موافق	1
32	1	3.8	1	3.8	24	92.3	2.884	0.431	موافق	2
33	1	3.8	3	11.5	22	84.6	2.807	0.491	موافق	5
34	2	7.7	0	0	24	92.3	2.846	0.543	موافق	3
35	1	3.8	2	7.7	23	88.5	2.846	0.464	موافق	4
36	2	7.7	2	7.7	22	84.6	2.769	0.587	موافق	6
37	4	15.4	4	15.4	18	69.2	2.538	0.760	موافق	7
38	4	15.4	15	57.7	7	26.9	2.115	0.652	محايد	8
39	10	38.5	11	42.3	5	19.2	1.807	0.749	محايد	9
40	15	57.7	4	15.4	7	26.9	1.692	0.884	محايد	10
-	المجموع الكلي للمحور الثاني									

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Jasp 0.19.3

من خلال الجدول أعلاه والخاص بـ التحليل الاحصائي الوصفي للبعد الثاني "التدقيق الداخلي" والمحور الثاني "إدارة المخاطر المالية"، يتبين أن مفردات العينة البالغ عددها 26 فردا تميل إيجاباتها في مجملها إلى الموافقة على فقرات البعد الثاني والمتعلق بالتدقيق الداخلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقراته 2.550 بانحراف معياري قدره 0.230، وهو ما يعكس درجة اتفاق معتبرة بين أفراد العينة حول الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في تحسين الأداء وضمان فعالية الرقابة داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كما يظهر أن أغلب المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد جاءت ضمن فئة "موافق"، باستثناء فقرتين جاءت ضمن فئة "محايد" و"غير موافق"، مما يعكس وجود بعض التباين النسبي في آراء العينة، ولتفسير المتوسط الحسابي لهذا البعد بشكل أكثر دقة، يتم تحليل كل فقرة كما يلي:

- الفقرة (11): "التدقيق الداخلي نشاط استشاري مستقل وموضوعي يضيف قيمة للمؤسسة ويحسن عملياتها"، جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.653 وانحراف معياري 0.628، حيث سجلت فئة "موافق" أعلى نسبة بلغت 73.1%، تليها فئة "محايد" بنسبة 19.2%، ثم "غير موافق" بنسبة 7.7%، مما يشير إلى موافقة الغالبية على الدور الاستشاري للتدقيق الداخلي في تحسين عمليات المؤسسة.

- الفقرة (12): "يشمل التدقيق الداخلي كافة الأنشطة الإدارية، المالية، والتشغيلية، إضافة إلى تدقيق الجودة والفعالية والمسؤولية الاجتماعية"، جاءت في المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي 1.538 وانحراف معياري 0.811، حيث سجلت فئة "غير موافق" أعلى نسبة بـ 65.4%، تليها "محايد" بنسبة 15.4%، ثم "موافق" بنسبة 19.2%، وهو ما يعكس وجود رفض نسبي من العينة لمدى شمولية التدقيق الداخلي لجميع هذه الأنشطة.

- الفقرة (13): "يضمن التدقيق الداخلي الاستمرارية في عملية تقييم الأداء، وتقديم التوصيات اللازمة، وإعداد التقارير بصفة مستمرة خلال الدورة"، جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 2.615 وانحراف معياري 0.571، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 65.4%، و"محايد" 30.8%، و"غير موافق" 3.8%، مما يدل على اتفاق غالبية أفراد العينة على أن التدقيق الداخلي أداة فعالة لتقييم الأداء بصفة مستمرة.

- الفقرة (14): "يتمتع المدققون الداخليون بالكفاءة والمهنية الكافية لأداء مهامهم"، حصلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.000 وانحراف معياري 0.000، حيث جاءت جميع الإجابات ضمن فئة "موافق" بنسبة 100%، وهو ما يعكس إجماعا شبه تام على كفاءة المدققين الداخليين ومهنتهم.

- الفقرة (15): "يعد التدقيق الداخلي ركيزة أساسية لتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلي"، جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.500 وانحراف معياري 0.583، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 53.8%، و"محايد"

42.3%، و"غير موافق" 3.8%، مما يشير إلى أن الغالبية تميل للموافقة على أهمية التدقيق الداخلي في تقييم فعالية نظام الرقابة.

- **الفقرة (16):** "يعتبر التدقيق الداخلي أداة محورية لضمان حماية الأصول وكفاءة البيانات الموجودة في السجلات المحاسبية"، جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.846 وانحراف معياري 0.464، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 88.5%، و"محايد" 7.7%، و"غير موافق" 3.8%، مما يعكس اتفاقا واسعا حول الدور المحوري للتدقيق الداخلي في ضمان حماية الأصول وكفاءة البيانات الموجودة في السجلات المحاسبية.

- **الفقرة (17):** "يلعب التدقيق الداخلي دورا هاما في تعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسة من خلال فحص السجلات المالية والإدارية والتأكد من دقتها"، جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 1.692 وانحراف معياري 0.884، حيث سجلت فئة "غير موافق" نسبة 57.7%، و"موافق" 26.9%، و"محايد" 15.4%، مما يدل على وجود انقسام في الآراء يميل نحو عدم الاقتناع بالدور الفعلي للتدقيق الداخلي في تعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسة.

- **الفقرة (18):** "يعتمد المدققون الداخليون على المعايير الدولية والجزائرية للتدقيق، إضافة إلى اللوائح التنظيمية عند أداء مهامهم"، جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.884 وانحراف معياري 0.431، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 88.5%، و"محايد" 7.7%، و"غير موافق" 3.8%، مما يعكس اتفاقا غالبية أفراد العينة على التزام المدققين بالمعايير الدولية والجزائرية للتدقيق واللوائح التنظيمية عند أداء مهامهم.

- **الفقرة (19):** "يؤدي التدقيق الداخلي دورا هاما في تحسين كفاءة أداء المؤسسة وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بفعالية"، جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.846 وانحراف معياري 0.464، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 88.5%، و"محايد" 7.7%، و"غير موافق" 3.8%، مما يؤكد إقرار غالبية المستجوبين بدور التدقيق الداخلي في تحسين كفاءة الأداء وزيادة القدرة على تحقيق الأهداف بفعالية.

- **الفقرة (20):** "يعد التدقيق الداخلي جزءا من نظام الحوكمة في المؤسسات، ما يعزز من ثقة أصحاب المصلحة في مصداقية العمليات المالية والإدارية"، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.923 وانحراف معياري 0.392، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 96.2%، و"غير موافق" 3.8%، مما يشير إلى موافقة شبه تامة على دور التدقيق الداخلي ضمن إطار الحوكمة في المؤسسات.

بالنسبة للمحور الثاني والخاص بإدارة المخاطر المالية بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لفقراته 2.253 بانحراف معياري 0.318، وهو ما يعكس ميل أفراد العينة إلى الموافقة الجزئية أو المحايدة على فقرات المحور، وفيما يلي التحليل التفصيلي للفقرات:

- **الفقرة (31):** "تعد إدارة المخاطر المالية عنصراً أساسياً في الحفاظ على التوازن والاستقرار المالي داخل المؤسسة"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.000، وانحراف معياري 0.000 وجميع الإجابات ضمن فئة "موافق" بنسبة 100%، مما يعكس إجماع أفراد العينة على أهمية إدارة المخاطر المالية في الحفاظ على استقرار المؤسسة المالي.
- **الفقرة (32):** "يتم إجراء تقييم شامل ودوري للمخاطر المالية بالاعتماد على أدوات تحليلية ومعايير قياسية"، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.884، وانحراف معياري 0.431، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 92.3%، و"محايد" 3.8%، و"غير موافق" 3.8%، مما يدل على اتفاق الغالبية على فعالية التقييم الدوري للمخاطر المالية، مع وجود تباين بسيط في آراء فئة "محايد".
- **الفقرة (33):** "تأخذ المؤسسة التغيرات في البيئة الاقتصادية والسياسية عند مراجعة سياساتها في إدارة المخاطر المالية لضمان مواكبة المستجدات"، جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.807، وانحراف معياري 0.491، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 84.6%، و"محايد" 11.5%، و"غير موافق" 3.8%، مما يعكس ميل الغالبية للموافقة على أهمية مراعاة التغيرات البيئية عند وضع سياسات إدارة المخاطر المالية.
- **الفقرة (34):** "تعد إدارة المخاطر المالية أداة استراتيجية لتحسين جودة القرارات المالية"، جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.846، وانحراف معياري 0.543، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 92.3%، و"محايد" 0%، و"غير موافق" 7.7%، مما يشير إلى اتفاق الغالبية على دور إدارة المخاطر المالية كأداة استراتيجية لتحسين جودة القرارات المالية.
- **الفقرة (35):** "تقوم المؤسسة بوضع خطة واضحة للتعامل مع الأزمات المالية لضمان استمرارية النشاط"، جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.846، وانحراف معياري 0.464، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 88.5%، و"محايد" 42.3%، و"غير موافق" 3.8%، مما يعكس ميل الغالبية للموافقة على أهمية وضع خطط واضحة للتعامل مع الأزمات.
- **الفقرة (36):** "تتوفر المؤسسة على فريق متخصص في تحليل وإدارة المخاطر المالية"، جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.769، وانحراف معياري 0.587، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 84.6%، و"محايد" 7.7%، و"غير موافق" 7.7%، مما يدل على اتفاق الغالبية على ضرورة وجود فريق متخصص لإدارة المخاطر المالية.
- **الفقرة (37):** "تشارك الإدارات المختلفة في إدارة المخاطر المالية لضمان تنوع الرؤى واتخاذ قرارات مدروسة"، جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.538، وانحراف معياري 0.760، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة

69.2%، و"محايد" 26.9%، و"غير موافق" 3.8%، مما يعكس ميل الغالبية للموافقة على مشاركة الإدارات المختلفة.

- **الفقرة (38):** "يتم الاعتماد على الذكاء الاصطناعي والبرمجيات المتقدمة للتنبؤ بالمخاطر"، جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 2.115، وانحراف معياري 0.652، حيث سجلت فئة "محايد" نسبة 57.7%، و"موافق" 26.9%، و"غير موافق" 15.4%، مما يشير إلى وجود تباين واضح في آراء العينة حول استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المخاطر المالية.

- **الفقرة (39):** "تساهم إدارة المخاطر في رفع تنافسية المؤسسة من خلال استراتيجيات التمويل والاستثمار"، جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 1.807، وانحراف معياري 0.749، حيث سجلت فئة "محايد" نسبة 42.3%، و"غير موافق" 19.2%، و"موافق" 38.5%، مما يعكس وجود تباين في آراء العينة حول أثر إدارة المخاطر على تنافسية المؤسسة.

- **الفقرة (40):** "تساهم إدارة المخاطر المالية في رفع مستوى تنافسية المؤسسة من خلال تطوير استراتيجيات التمويل والاستثمار"، جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 1.692، وانحراف معياري 0.884، حيث سجلت فئة "محايد" نسبة 57.7%، و"غير موافق" 26.9%، و"موافق" 15.4%، مما يشير إلى ميل أغلب أفراد العينة للحياد في تقييم مساهمة إدارة المخاطر المالية في رفع مستوى تنافسية المؤسسة من خلال تطوير استراتيجيات التمويل والاستثمار.

3- التحليل الإحصائي الوصفي للبعد الثالث "لجنة التدقيق" والمحور الثاني "إدارة المخاطر المالية"

خصص هذا الجزء لدراسة آراء أفراد العينة حول دور لجنة التدقيق كآلية داخلية للحكومة في إدارة المخاطر المالية، وقد تم عرض نتائج التحليل الإحصائي في الجدول التالي:

جدول رقم (3-30): التحليل الإحصائي الوصفي للبعد الثالث "لجنة التدقيق" والمحور الثاني "إدارة المخاطر المالية"

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق		محايد		غير موافق		رقم الفقرات
				النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	
البعد الثالث: لجنة التدقيق										
5	محايد	0.868	2.296	55.6	15	18.5	5	25.9	7	21
4	موافق	0.700	2.518	63.0	17	25.9	7	11.1	3	22

9	محايد	0.786	1.814	22.2	6	37.0	10	40.7	11	23
7	محايد	0.988	2.148	55.6	15	3.7	1	40.7	11	24
3	موافق	0.926	2.370	66.7	18	3.7	1	29.6	8	25
6	محايد	0.751	2.222	40.7	11	40.7	11	18.5	5	26
2	موافق	0.362	2.851	85.2	23	14.8	4	0	0	27
1	موافق	0.362	2.851	85.2	23	14.8	4	0	0	28
8	محايد	0.733	2.000	25.9	7	48.1	13	25.9	7	29
10	غير موافق	0.880	1.518	22.2	6	7.4	2	70.4	19	30
-	محايد	0.409	2.259	المجموع الكلي للبعد الثالث						
المحور الثاني "إدارة المخاطر المالية"										
7	محايد	0.868	2.296	96.3	26	0	0	3.7	1	31
1	موافق	0.384	2.925	96.3	26	0	0	3.7	1	32
2	موافق	0.384	2.925	96.3	26	0	0	3.7	1	33
3	موافق	0.384	2.925	96.3	26	0	0	3.7	1	34
4	موافق	0.456	2.851	88.9	24	7.4	2	3.7	1	35
5	موافق	0.456	2.851	88.9	24	7.4	2	3.7	1	36
6	موافق	0.395	2.814	81.5	22	18.5	5	0	0	37
8	محايد	0.649	2.037	22.2	6	59.3	16	18.5	5	38
9	محايد	0.707	2.037	25.9	7	51.9	14	22.2	6	39
10	محايد	0.878	1.814	29.6	8	22.2	6	48.1	13	40
-	موافق	0.290	2.611	المجموع الكلي للمحور الثاني						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Jasp 0.19.3

من خلال الجدول أعلاه والخاص بـ التحليل الاحصائي الوصفي للبعد الثالث "لجنة التدقيق" والمحور الثاني "إدارة المخاطر المالية"، يتضح أن مفردات العينة البالغ عددها 27 فرداً تميل بشكل عام إلى الحياد، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات البعد الثالث 2.259 بانحراف معياري 0.409. ويعكس ذلك وجود تفاوت في آراء أفراد العينة حول فعالية لجنة التدقيق، مع ميل نسبي نحو الموافقة في بعض الفقرات.

- الفقرة (21): "تلعب لجنة التدقيق دوراً أساسياً في مراجعة وضمان فعالية الأنظمة المالية، الرقابية، والإدارية"، جاءت بمتوسط حسابي 2.296 وانحراف معياري 0.868، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 55.6%، و"محايد"

18.5%، و"غير موافق" 25.9%، مما يعكس ميلا نسبيا نحو الموافقة على الدور الأساسي الذي تلعبه لجنة التدقيق في مراجعة وضمان فعالية الأنظمة المالية، الرقابية، والإدارية.

الفقرة (22): "تعمل لجنة التدقيق كجهة مستقلة توفر إشرافا دقيقا وتحليلا معمقا للبيانات المالية والأنشطة التشغيلية"، جاءت بمتوسط حسابي 2.518 وانحراف معياري 0.700، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 63.0%، و"محايد" 25.9%، و"غير موافق" 11.1%، مما يشير إلى اتفاق الغالبية على استقلالية لجنة التدقيق.

الفقرة (23): "تقوم لجنة التدقيق بتدقيق القوائم المالية السنوية قبل تقديمها للإدارة"، جاءت بمتوسط حسابي 1.814 وانحراف معياري 0.786، حيث سجلت فئة "غير موافق" نسبة 40.7%، و"محايد" 37.0%، و"موافق" 22.2%، مما يعكس وجود تفاوت مع ميل نسبي نحو عدم الموافقة فيما يخص قيام لجنة التدقيق بتدقيق القوائم المالية السنوية قبل تقديمها للإدارة.

الفقرة (24): "تسعى لجنة التدقيق إلى وضع أسس رقابية قوية داخل المؤسسة، ما يقلل من فرص الفساد المالي والإداري"، جاءت بمتوسط حسابي 2.148 وانحراف معياري 0.988، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 55.6%، و"محايد" 3.7%، و"غير موافق" 40.7%، مما يعكس الميل نحو الموافقة في كون لجنة التدقيق تقوم بوضع أسس رقابية قوية داخل المؤسسة.

الفقرة (25): "تعزز لجنة التدقيق من مستويات الثقة بين الإدارة والمستثمرين من خلال ضمان الامتثال للقوانين والمعايير المحاسبية"، جاءت بمتوسط حسابي 2.370 وانحراف معياري 0.926، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 66.7%، و"محايد" 3.7%، و"غير موافق" 29.6%، مما يعكس اتفاق الغالبية على الدور الإيجابي للجنة التدقيق في تعزيز لجنة التدقيق من مستويات الثقة بين الإدارة والمستثمرين من خلال ضمان الامتثال للقوانين والمعايير المحاسبية.

الفقرة (26): "تشكل لجنة التدقيق جزءا أساسيا من الهيكل التنظيمي، حيث تتولى تدقيق القوائم المالية والتأكد من صحة الإجراءات المحاسبية"، جاءت بمتوسط حسابي 2.222 وانحراف معياري 0.751، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 40.7%، و"محايد" 40.7%، و"غير موافق" 18.5%، مما يعكس ميلا عاما نحو الموافقة في كون لجنة التدقيق تشكل لجنة التدقيق جزءا أساسيا من الهيكل التنظيمي.

الفقرة (27): "تساهم لجنة التدقيق في تقييم فعالية الإجراءات التنظيمية الداخلية لضمان حماية أصول المؤسسة"، جاءت بمتوسط حسابي 2.851 وانحراف معياري 0.362، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 85.2%، و"محايد" 14.8%، و"غير موافق" 0%، مما يعكس إجماعا نسبيا على الدور الفعال للجنة التدقيق في تقييم فعالية الإجراءات التنظيمية الداخلية لضمان حماية أصول المؤسسة.

- **الفقرة (28):** "تعمل لجنة التدقيق على ضمان استقلالية المدققين الداخليين لضمان دقة النتائج"، جاءت بمتوسط حسابي 2.851 وانحراف معياري 0.362، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 85.2%، و"محايد" 14.8%، و"غير موافق" 0%، مما يشير إلى اتفاق شبه تام على دور لجنة التدقيق في ضمان استقلالية المدققين الداخليين لضمان دقة النتائج.

- **الفقرة (29):** "تهدف لجنة التدقيق إلى تعزيز فعالية نظام الرقابة الداخلي وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة المالية"، جاءت بمتوسط حسابي 2.000 وانحراف معياري 0.733، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 25.9%، و"محايد" 48.1%، و"غير موافق" 25.9%، مما يعكس تفاوتاً واضحاً في آراء العينة، مع الميل إلى الحياد فيما يخص تعزيز لجنة التدقيق لفعالية نظام الرقابة الداخلي وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة المالية.

- **الفقرة (30):** "تؤدي لجنة التدقيق دوراً مهماً في جمع وتحليل المعلومات المالية مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات سليمة"، جاءت بمتوسط حسابي 1.518 وانحراف معياري 0.880، حيث سجلت فئة "غير موافق" نسبة 70.4%، و"محايد" 7.4%، و"موافق" 22.2%، مما يشير إلى ميل واضح نحو عدم الموافقة فيما يخص دور لجنة التدقيق في جمع وتحليل المعلومات المالية مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات سليمة.

من خلال الجدول أعلاه الخاص بالمحور الثاني، يتضح أن مفردات العينة البالغ عددها 27 فرداً تميل بشكل عام نحو الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 2.611 وانحراف معياري 0.290، ويعكس ذلك أهمية إدارة المخاطر المالية في تعزيز استقرار المؤسسات، مع ميل معظم الفقرات نحو الموافقة، مع تباين محدود في بعض الفقرات المتعلقة باستخدام التقنيات الحديثة أو دمج التدقيق الداخلي، وفيما يلي تحليل الفقرات الخاصة بالمحور الثاني:

- **الفقرة (31):** "تعد إدارة المخاطر المالية عنصراً أساسياً في الحفاظ على التوازن والاستقرار المالي داخل المؤسسة"، جاءت بمتوسط حسابي 2.296 وانحراف معياري 0.868، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 96.3%، و"محايد" 0%، و"غير موافق" 3.7%، مما يعكس اتفاق الغالبية على أهمية إدارة المخاطر المالية في الحفاظ على التوازن والاستقرار المالي داخل المؤسسة.

- **الفقرة (32):** "يتم إجراء تقييم شامل ودوري للمخاطر المالية بالاعتماد على أدوات تحليلية ومعايير قياسية"، جاءت بمتوسط حسابي 2.925 وانحراف معياري 0.384، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 96.3%، و"محايد" 0%، و"غير موافق" 3.7%، مما يشير إلى اتفاق شبه كامل حول فعالية التقييم الدوري للمخاطر المالية بالاعتماد على أدوات تحليلية ومعايير قياسية.

- **الفقرة (33):** "تأخذ المؤسسة التغيرات في البيئة الاقتصادية والسياسية عند مراجعة سياساتها في إدارة المخاطر المالية لضمان مواكبة المستجدات"، جاءت بمتوسط حسابي 2.925 وانحراف معياري 0.384، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 96.3%، و"محايد" 0%، و"غير موافق" 3.7%، مما يعكس اتفاق الغالبية على مراعاة التغيرات البيئية عند وضع السياسات في إدارة المخاطر المالية لضمان مواكبة المستجدات.

- **الفقرة (34):** "تعد إدارة المخاطر المالية أداة استراتيجية لتحسين جودة القرارات المالية"، جاءت بمتوسط حسابي 2.925 وانحراف معياري 0.384، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 96.3%، و"محايد" 0%، و"غير موافق" 3.7%، مما يشير إلى اتفاق الغالبية على الدور الاستراتيجي لإدارة المخاطر المالية في تحسين جودة القرارات المالية.

- **الفقرة (35):** "تقوم المؤسسة بوضع خطة واضحة للتعامل مع الأزمات المالية لضمان استمرارية النشاط"، جاءت بمتوسط حسابي 2.851 وانحراف معياري 0.456، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 88.9%، و"محايد" 7.4%، و"غير موافق" 3.7%، مما يعكس اتفاق الغالبية على أهمية وضع الخطط الواضحة للتعامل مع الأزمات المالية لضمان استمرارية النشاط.

- **الفقرة (36):** "تتوفر المؤسسة على فريق متخصص في تحليل وإدارة المخاطر المالية"، جاءت بمتوسط حسابي 2.851 وانحراف معياري 0.456، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 88.9%، و"محايد" 7.4%، و"غير موافق" 3.7%، مما يدل على اتفاق الغالبية حول ضرورة وجود فريق متخصص في تحليل وإدارة المخاطر المالية.

- **الفقرة (37):** "تشارك الإدارات المختلفة في إدارة المخاطر المالية لضمان تنوع الرؤى واتخاذ قرارات مدروسة"، جاءت بمتوسط حسابي 2.814 وانحراف معياري 0.395، حيث سجلت فئة "موافق" نسبة 81.5%، و"محايد" 18.5%، و"غير موافق" 0%، مما يعكس ميل الغالبية نحو الموافقة حول مشاركة الإدارات المختلفة في إدارة المخاطر المالية لضمان تنوع الرؤى واتخاذ قرارات.

- **الفقرة (38):** "يتم الاعتماد على الذكاء الاصطناعي والبرمجيات المتقدمة للتنبؤ بالمخاطر"، جاءت بمتوسط حسابي 2.037 وانحراف معياري 0.649، حيث سجلت فئة "محايد" نسبة 59.3%، و"موافق" 22.2%، و"غير موافق" 18.5%، مما يشير إلى وجود تفاوت واضح حول استخدام التقنيات الحديثة والبرمجيات المتقدمة للتنبؤ بالمخاطر.

- **الفقرة (39):** "تساهم إدارة المخاطر المالية في رفع تنافسية المؤسسة من خلال استراتيجيات التمويل والاستثمار"، جاءت بمتوسط حسابي 2.037 وانحراف معياري 0.707، حيث سجلت فئة "محايد" نسبة 51.9%، و"موافق" 18.5%، و"غير موافق" 29.6%.

25.9%، و"غير موافق" 22.2%، مما يعكس تفاوتاً في آراء العينة تميل إلى الموافقة حول مساهمة إدارة المخاطر المالية في رفع تنافسية المؤسسة من خلال استراتيجيات التمويل والاستثمار.

الفقرة (40): "تساهم إدارة المخاطر المالية في رفع مستوى تنافسية المؤسسة من خلال تطوير استراتيجيات التمويل والاستثمار"، جاءت بمتوسط حسابي 1.814 وانحراف معياري 0.878، حيث سجلت فئة "محايد" نسبة 22.2%، و"موافق" 29.6%، و"غير موافق" 48.1%، مما يشير إلى تفاوت في آراء أفراد العينة تميل إلى عدم الموافقة حول مساهمة إدارة المخاطر المالية في رفع مستوى تنافسية المؤسسة من خلال تطوير استراتيجيات التمويل والاستثمار.

المطلب الرابع: اختبار صحة الفرضيات المرتبطة بالدراسة الاستقصائية ومناقشة النتائج

لاختبار الفرضيات المرتبطة بالدراسة الاستقصائية تم استخدام اختبار الإنحدار الخطي البسيط بالنسبة للفرضيات التي تدرس الأثر بين أبعاد المتغير المستقل (مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، لجنة التدقيق)، والمتغير التابع إدارة المخاطر المالية، واختبار كروكسيل وليس لاختبار فرضيات الفروق، وفي الأخير ستتم مناقشة النتائج.

أولاً: اختبار الفرضيات المرتبطة بالدراسة الاستقصائية

في إطار اختبار الفرضيات المرتبطة بالدراسة الاستقصائية، تم الاعتماد على اختبار الإنحدار الخطي البسيط، وذلك لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة، واختبار Kruskal Wallis لتحليل الفروق بين أفراد العينة وفقاً للخصائص المختلفة، ثم اختبار مصادر الفروق بالاعتماد على اختبار Mann-Whitney U.

1- نتائج اختبار الفرضية الثالثة H_3 :

لاختبار الفرضية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفعيل الآليات الداخلية للحكومة في إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ "، حيث تم الاعتماد على اختبار الإنحدار الخطي البسيط، وتنص قاعدة القرار على أنه في حال كانت القيمة الاحتمالية (sig) أقل من 0.05 يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المجموعتين المستقلتين، وبالتالي تكون الفرضية البحثية محققة، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 فيتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية، وقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية لكل بعد على حدى.

1-1 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى H_{3-1} :

تنص الفرضية على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ آلية مجلس الإدارة في إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ ، لإثبات صحة هذه الفرضية من عدمها لا بد أولاً من تحديد معامل الارتباط بين كل من متغيري هذه الفرضية (مجلس الإدارة، إدارة المخاطر المالية)، من ثم تحديد معامل الإنحدار الخطي البسيط بين المتغيرين وفق التالي:

1-1-1 اختبار العلاقة الخطية بين متغيري الفرضية.

لاختبار العلاقة الخطية بين كل من مجلس الإدارة وإدارة المخاطر المالية تم الإعتماد على اختبار One Way Anova حيث كانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-31): اختبار العلاقة الخطية بين مجلس الإدارة وإدارة المخاطر المالية.

ANOVA					
إدارة المخاطر المالية					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.302	7	.186	3.995	.008
Within Groups	.885	19	.047		
Total	2.187	26			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss27.

من خلال الجدول أعلاه تبين أن قيمة هذا الإختبار تساوي إلى $F= 3.995$ عند مستوى الدلالة الإحصائية sig للإنحراف الخطي تساوي 0.008 وهو أقل من مستوى الدلالة $\alpha - 0.005$ ، وهو ما يدل على وجود علاقة خطية بين بعد مجلس الإدارة وإدارة المخاطر المالية.

1-1-2 تحديد معامل الارتباط بين متغيري الفرضية.

في هذا الجزء تم إجراء اختبار Pearson لتحديد معامل الارتباط بين مجلس الإدارة وإدارة المخاطر المالية، وقد كانت النتائج مبينة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3-32): معامل الارتباط Pearson بين مجلس الإدارة وإدارة المخاطر المالية:

إدارة المخاطر المالية		البيان
0.749	معامل الارتباط	مجلس الإدارة
0.000	Sig	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss27.

يبين الجدول أعلاه نتائج اختبار Pearson للفرضية الفرعية (01)، حيث يتضح أن قيمة معامل الارتباط للمتغيرين بلغت 74.9%، في حين أن قيمة (sig) أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبناء على ذلك هناك علاقة ارتباطية معنوية طردية بين كلا المتغيرين.

3-1-1 اختبار الإنحدار البسيط.

بعد التأكد من وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيري الدراسة، تم إجراء اختبار التباين والممثل في الجدول التالي:

جدول رقم (3-33): اختبار ANOVA^a لتحليل التباين بين مجلس الإدارة وإدارة المخاطر المالية:

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.120	1	1.120	31.889	.000 ^b
	Residual	.878	25	.035		
	Total	1.999	26			

a. Dependent Variable: إدارة المخاطر المالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss27.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن النموذج معنوي حيث أن قيمة sig تساوي 0.000 وهي معنوية عند مستوى الدلالة (0,05)، إذت تأثير المتغير المستقل معنوي على المتغير التابع.

هذا التأثير يمكن من خلال تفسير نتائج الإنحدار الخطي البسيط من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (3-34): معاملات الإنحدار لنموذج (مجلس الإدارة وإدارة المخاطر المالية):

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.475	.394		1.204	.240
	مجلس الإدارة	.857	.152	.749	5.647	.000

a. Dependent Variable: إدارة المخاطر المالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss27.

من خلال الجدول أعلاه تم ثبوت الدلالة الإحصائية لمعامل إنحدار (B) ، وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لمجلس الإدارة على إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، وفي إطار هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود أثر بين المتغيرين عند مستوى الدلالة سابق الذكر ونقبل الفرضية البديلة التي تؤيد وجود تأثير بين المتغيرين عند مستوى الدلالة هذه.

تشير قيمة المعامل المعياري Beta المحسوب لمجلس الإدارة والبالغة (0,749)، إلى أن زيادة إهتمام المسؤولين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بضرورة توفر المعلومات المحاسبية الدقيقة والموثوقة في مجلس الإدارة بمقدار وحدة إنحراف معياري واحدة سيؤدي إلى زيادة إهتمامهم بعملية إدارة المخاطر المالية في المؤسسات المعنية بنسبة تبلغ 74,9%.

جدول رقم(3-35): معامل تحديد R- Square لنموذج (مجلس الإدارة وإدارة المخاطر المالية):

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.749 ^a	.561	.543	.18743

a. Predictors: (Constant), مجلس الإدارة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss27.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد R- Square البالغة (0.561) إلى أن مجلس الإدارة يفسر ما نسبته (56.1%) من التغيرات التي تطرأ على إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ (43.9%) فإنها تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الإنحدار الخطي البسيط. ومنه يمكن صياغة معادلة خط الانحدار البسيط للعلاقة بين مجلس الإدارة وإدارة المخاطر المالية وفق العلاقة

$$\hat{y} = 0,749X + 0,857$$

التالية ، وهذا انطلاقا من الجدول رقم (3-34) كما يلي :

حيث: \hat{y} : إدارة المخاطر المالية

X: مجلس الإدارة

وهي معادلة خط الانحدار بين لجنة التدقيق وإدارة المخاطر المالية.

1-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية H_{3-2} :

والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفعيل آلية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.5$ ، لإثبات صحة هذه الفرضية من عدمها لابد أولا من تحديد معامل الارتباط بين كل من متغيري هذه الفرضية (التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر المالية)، من ثم تحديد معامل الإنحدار الخطي البسيط بين المتغيرين وفق التالي:

1-2-1 اختبار العلاقة الخطية بين متغيري الفرضية.

لاختبار العلاقة الخطية بين كل من التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المالية تم الإعتماد على اختبار One Way Anova حيث كانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-36): اختبار العلاقة الخطية بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المالية.

ANOVA					
إدارة المخاطر المالية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.257	9	.140	1.749	.158
Within Groups	1.278	16	.080		
Total	2.535	25			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss27.

من خلال الجدول أعلاه تبين أن قيمة هذا الإختبار تساوي إلى $F= 1.749$ عند مستوى الدلالة الإحصائية sig للإنحراف الخطي تساوي 0.158 وهو أكبر من مستوى الدلالة $\alpha - 0.005$ ، وهو ما يدل على عدم وجود علاقة خطية بين بعد التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المالية.

1-2-2 تحديد معامل الارتباط بين متغيري الفرضية.

في هذا الجزء تم إجراء اختبار Pearson لتحديد معامل الارتباط بين لجنة التدقيق وإدارة المخاطر المالية، وقد كانت النتائج مبينة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3-37): معامل الارتباط Pearson بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المالية:

إدارة المخاطر المالية		البيان
0.027	معامل الارتباط	التدقيق الداخلي
0.895	Sig	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss27.

يبين الجدول أعلاه نتائج اختبار Pearson للفرضية الفرعية (02)، حيث يتضح أن قيمة معامل الارتباط للمتغيرين بلغت 2.7%، في حين أن قيمة (sig) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي عدم تحقق شرط الارتباط بين المتغيرين، وبناءً على ذلك تم رفض الفرض البديل الذي مفاده أنه يوجد أثر بين المتغيرين، وقبول الفرض الصفري الذي ينص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفعيل آلية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ ".

1-3-1 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H₃₋₃:

تنص الفرضية على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفعيل آلية لجنة التدقيق في إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ ، لإثبات صحة هذه الفرضية من عدمها لا بد أولاً من اختبار العلاقة الخطية وتحديد معامل الارتباط بين كل من متغيري هذه الفرضية (لجنة التدقيق، إدارة المخاطر المالية)، من ثم تحديد معامل الإنحدار الخطي البسيط بين المتغيرين وفق التالي:

1-3-1 اختبار العلاقة الخطية بين متغيري الفرضية.

لاختبار العلاقة الخطية بين كل من لجنة التدقيق وإدارة المخاطر المالية تم الإعتماد على اختبار One Way Anova حيث كانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-38): اختبار العلاقة الخطية بين لجنة التدقيق وإدارة المخاطر المالية.

ANOVA					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.461	8	.183	6.116	.001
Within Groups	.538	18	.030		
Total	1.999	26			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss27.

من خلال الجدول أعلاه تبين أن قيمة هذا الإختبار تساوي إلى $F= 6.116$ عند مستوى الدلالة الإحصائية sig للإنحراف الخطي تساوي 0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة $\alpha - 0.005$ ، وهو ما يدل على وجود علاقة خطية بين بعد لجنة التدقيق وإدارة المخاطر المالية.

1-3-2 تحديد معامل الارتباط بين متغيري الفرضية.

في هذا الجزء تم إجراء اختبار **Pearson** لتحديد معامل الارتباط بين لجنة التدقيق وإدارة المخاطر المالية، وقد كانت النتائج مبينة كما في الجدول التالي:

جدول رقم(3-39): معامل الإرتباط **Pearson** بين لجنة التدقيق وإدارة المخاطر المالية:

إدارة المخاطر المالية		البيان
0.671	معامل الارتباط	لجنة التدقيق
0.000	Sig	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج **Spss27**.

يبين الجدول أعلاه نتائج اختبار **Pearson** للفرضية الفرعية (03)، حيث يتضح أن قيمة معامل الإرتباط للمتغيرين بلغت 67.1%، في حين أن قيمة (sig) أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبناء على ذلك هناك علاقة ارتباطية معنوية طردية بين كلا المتغيرين.

1-3-2 إختبار الإنحدار البسيط.

بعد التأكد من وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيري الدراسة، تم إجراء اختبار التباين والممثل في الجدول

التالي:

جدول رقم(3-40): إختبار **ANOVA^a** لتحليل التباين بين لجنة التدقيق وإدارة المخاطر المالية:

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	.984	1	.984	20.444	.000 ^b
	Residual	1.203	25	.048		
	Total	2.187	26			

a. Dependent Variable: إدارة المخاطر المالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج **Spss27**.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن النموذج معنوي حيث أن قيمة sig تساوي 0.000 وهي معنوية عند مستوى الدلالة (0,05)، إذت تأثير المتغير المستقل معنوي على المتغير التابع.

هذا التأثير يمكن من خلال تفسير نتائج الإنحدار الخطي البسيط من خلال الجداول التالية:

جدول رقم(3-41): معاملات الإنحدار لنموذج (لجنة التدقيق وإدارة المخاطر المالية):

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.539	.241		6.386	.000
	لجنة التدقيق	.475	.105	.671	4.521	.000

a. Dependent Variable: إدارة المخاطر المالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss27.

من خلال الجدول أعلاه تم ثبوت الدلالة الإحصائية لمعامل إنحدار (B) ، وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للجنة التدقيق على إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، وفي إطار هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود أثر بين المتغيرين عند مستوى الدلالة سابق الذكر و نقبل الفرضية البديلة التي تؤيد وجود تأثير بين المتغيرين عند مستوى الدلالة هذه.

تشير قيمة المعامل المعياري Beta المحسوب للجنة التدقيق والبالغة (0,671)، إلى أن زيادة فعالية لجنة التدقيق في متابعة العمليات المالية والرقابية على لجنة التدقيق بمقدار وحدة إنحراف معياري واحدة، سيؤدي إلى زيادة اهتمامهم بعملية إدارة المخاطر المالية في المؤسسات المعنية بنسبة تبلغ 1,67%.

جدول رقم(3-42): معامل تحديد R- Square لنموذج (لجنة التدقيق وإدارة المخاطر المالية):

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.671 ^a	.450	.428	.21936

a. Predictors: (Constant), مجلس الإدارة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss27.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد R- Square البالغة (0.450) إلى أن لجنة التدقيق يفسر ما نسبته (45%) من التغيرات التي تطرأ على إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ (55%) فإنها تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الإنحدار الخطي البسيط.

ومنه يمكن صياغة معادلة خط الانحدار البسيط للعلاقة بين لجنة التدقيق وإدارة المخاطر المالية وفق العلاقة

$$\hat{y} = 0,671X + 0,475$$

التالية ، وهذا انطلاقا من الجدول رقم (3-41) كما يلي :

حيث: \hat{y} : إدارة المخاطر المالية

X : لجنة التدقيق

وهي معادلة خط الانحدار بين لجنة التدقيق وإدارة المخاطر المالية.

نتائج اختبار الفرضية الرابعة H_4 :

لاختبار الفرضية التي تنص على: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول تفعيل الآليات الداخلية للحوكمة وإدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ "، تم الاعتماد على اختبار $kruskal wallis$ ، وقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية لكل بعد على حدى.

1-2 اختبار الفرضية الفرعية الأولى H_{4-1} :

تنص الفرضية على أنه: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول تفعيل آلية مجلس الإدارة وإدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$ "، حيث كانت نتائج اختبار كروكسال وليس كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (3-43): نتائج اختبار $kruskal wallis$ للفروق بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى

البيان	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة
البعد الأول: مجلس الإدارة	5.485	5.913
	0.064	0.052
المحور الثاني: إدارة المخاطر المالية	3.704	6.210
	0.157	0.045

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج **Spss27**.

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار **Kruskal wallis** للفرضية الفرعية الأولى، والذي يحدد الفروق بين آراء عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة للبعد الأول "مجلس الإدارة" والمحور الثاني "إدارة المخاطر المالية"، حيث تبين النتائج أن قيم مستوى الدلالة (**Sig**) المرتبطة بالمؤهل العلمي أكبر من مستوى الدلالة **0.05** لكل من بعد مجلس الإدارة ومحور إدارة المخاطر المالية، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، في حين أظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في محور إدارة المخاطر المالية فقط، حيث بلغت قيمة (**Sig = 0.045**) وهي أقل من (**0.05**)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة في بعد مجلس الإدارة، وعليه، يتم رفض الفرضية البديلة، وتأكيد الفرض الصفري الذي ينص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول تفعيل آلية مجلس الإدارة وإدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي"، بينما: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول تفعيل آلية مجلس الإدارة وإدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة إحصائية **α = 0.05**".

2-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية H_{4-2} :

والتي تنص على أن "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول تفعيل آلية التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة عند مستوى دلالة إحصائية **α = 0.05**"، حيث كانت نتائج اختبار كروكسال وليس كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (3-44): نتائج اختبار **kruskal wallis** للفروق بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية

البيان	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة
البعد الثاني: التدقيق الداخلي	المعامل	2.540
	Sig	0.281
المحور الثاني: إدارة المخاطر المالية	المعامل	0.973
	Sig	0.615

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss27.

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار Kruskal Wallis للفرضية الفرعية الثانية، والذي يحدد الفروق بين آراء عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي وسنوات الخبرة للبعد الثاني "التدقيق الداخلي" والمحور الثاني "إدارة المخاطر المالية"، حيث تبين النتائج أن قيم مستوى الدلالة (Sig) المرتبطة بالمؤهل العلمي كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05) في بعد التدقيق الداخلي، حيث بلغت (0.003)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي، في حين كانت أكبر من (0.05) في محور إدارة المخاطر المالية، مما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، كما أظهرت النتائج أن قيم مستوى الدلالة (Sig) المرتبطة بمتغير سنوات الخبرة كانت أكبر من (0.05) لكل من بعد التدقيق الداخلي ومحور إدارة المخاطر المالية، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة، وعليه، يتم رفض الفرضية البديلة وتأكيد الفرض الصفري الذي ينص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول تفعيل آلية التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$ ، بينما: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول تفعيل آلية التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$ "

2-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H_{4-3} :

تنص على أن "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول تفعيل آلية لجنة التدقيق وإدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$ "، حيث كانت نتائج اختبار كروكسال واليس كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (3-45): نتائج اختبار kruskal wallis للفروق بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة

البيان	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة
البعد الثاني: لجنة التدقيق	7.423	3.948
	0.024	0.139
المحور الثاني: إدارة المخاطر المالية	9.851	2.063

0.356	0.007	Sig
-------	-------	-----

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss27.

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار Kruskal Wallis للفرضية الفرعية الثالثة، والذي يحدد الفروق بين آراء عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي وسنوات الخبرة للبعد الثالث "لجنة التدقيق" والمحور الثاني "إدارة المخاطر المالية"، حيث تبين النتائج أن قيم مستوى الدلالة (Sig) المرتبطة بالمؤهل العلمي كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05) لكل من بعد لجنة التدقيق ومحور إدارة المخاطر المالية، حيث بلغت (0.024) و(0.007) على التوالي، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي، في حين أظهرت النتائج أن قيم مستوى الدلالة (Sig) المرتبطة بمتغير سنوات الخبرة كانت أكبر من (0.05) لكل من بعد لجنة التدقيق ومحور إدارة المخاطر المالية، حيث بلغت (0.139) و(0.356) على التوالي، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لهذا المتغير، وعليه، يتم رفض الفرضية البديلة وتأكيد الفرض الصفري الذي ينص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول تفعيل آلية لجنة التدقيق وإدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$ "، مع "وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول تفعيل آلية لجنة التدقيق وإدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$ ".

3- اختبار مصادر الفروق:

في إطار تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات المتعلقة بالفروق الإحصائية، سيتم الاعتماد على اختبار مان-ويتني (Mann-Whitney U) كأحد الاختبارات اللامعلمية التي تناسب البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي، حيث ستجرى دراسة الفروق في هذه الحالة وفق متغيرين أساسيين هما المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، بهدف الكشف عن مصادر الفروق في استجابات أفراد العينة تعزى إلى هذين المتغيرين، وهو ما يساعد ذلك في فهم تأثير المتغيرات الشخصية على المتغيرات محل الدراسة، وتقديم تفسير أدق للنتائج المتوصل إليها.

3-1 اختبار مصدر الفروق بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى H_{4-1} :

كما سبق تم التوصل إلى وجود فروق في المحور الثاني "إدارة المخاطر المالية" تعزى إلى سنوات الخبرة، حيث كانت نتائج اختبار Mann-Whitney U لمعرفة مصادر الفروق كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم(3-46): نتائج الاختبار البعدي مان ويتني لسنوات الخبرة في المحور الثاني "إدارة المخاطر المالية"

سنوات الخبرة				المتغيرات
أكثر من 25 سنة	من 5 إلى 15 سنة	من 15 إلى 25 سنة	من 5 إلى 15 سنة	
Sig		Sig		إدارة المخاطر المالية
0.020		0.058		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss27.

يبين الجدول نتائج اختبار Mann-Whitney U الذي استخدم لقياس الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة في المحور الثاني "إدارة المخاطر المالية"، حيث يتضح من النتائج أن قيم الدلالة الإحصائية بلغت 0.058 عند مقارنة مجموعة من 5 إلى 15 سنة مع مجموعة من 15 إلى 25 سنة، و0.020 عند مقارنة مجموعة من 5 إلى 15 سنة مع مجموعة أكثر من 25 سنة، وهي قيم أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة منحصر أثرها بين الفئات ذات الخبرة من 5 إلى 15 سنة والفئات الأعلى خبرة أكثر من 25 سنة.

• تحليل رتب المتوسطات للفرضية الفرعية الأولى H_{4-1} :

فيما يلي سيتم تحليل رتب المتوسطات لتوضيح اتجاه الفروق وفق سنوات الخبرة في المحور الثاني "إدارة المخاطر المالية"، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم(3-47): رتب المتوسطات

البيان	سنوات الخبرة	رتبة المتوسط
المحور الثاني "إدارة المخاطر المالية"	5 إلى 15 سنة	9.25
	من 15 إلى 25	5.17
	من 5 إلى 15	14.94
	أكثر من 25 سنة	8.58

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss27.

يوضح الجدول رتب المتوسطات الناتجة عن اختبار Mann-Whitney U، والذي استخدم لمعرفة مصدر الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العينة باختلاف سنوات الخبرة، وذلك في المحور الثاني "إدارة المخاطر المالية"،

وبالنظر إلى قيم رتب المتوسطات، يتضح أن الفئة ذات الخبرة من 5 إلى 15 سنة حققت رتب متوسطات أعلى من الفئات الأكثر خبرة، حيث بلغت 9.25 مقابل 5.17 عند مقارنة الفئة من 5 إلى 15 سنة مع الفئة من 15 إلى 25 سنة، و14.94 مقابل 8.58 عند مقارنة الفئة من 5 إلى 15 سنة مع الفئة الأكثر من 25 سنة، وبناء على ذلك، يمكن القول أن الفروق الإحصائية التي أظهرها اختبار Mann-Whitney تعود لصالح الفئة ذات الخبرة الأقل (من 5-15 سنة)، كونها رتبة المتوسط الأعلى في المحور الثاني، وبالتالي يمكن الاستنتاج أن الفروق في سنوات الخبرة تعزى بشكل أكبر إلى الفئة ذات الخبرة من 5 إلى 15 سنة.

3-2 اختبار مصدر الفروق بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية H₄₋₂:

كما سبق تم التوصل إلى وجود فروق في البعد الثاني "التدقيق الداخلي" تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث كانت نتائج اختبار Mann-Whitney U لمعرفة مصادر الفروق كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (3-48): اختبار مان ويتني للمؤهل العلمي في البعد الثاني "التدقيق الداخلي"

المؤهل العلمي			المتغيرات
مؤهل آخر	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	جامعي (ليسانس، ماجستير)	
Sig		Sig	البعد الثاني "التدقيق الداخلي"
0.901		0.001	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss27.

يوضح الجدول نتائج اختبار Mann-Whitney U وجود فروق إحصائية بين استجابات أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي في البعد الثاني "التدقيق الداخلي"، حيث بلغت قيم الدلالة الإحصائية 0.001 عند مقارنة فئة الجامعيين (ليسانس، ماجستير) مع فئة الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه)، و0.901 عند مقارنة فئة الدراسات العليا مع المؤهل الآخر، وهي قيم أقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ في الحالة الأولى وأعلى في الحالة الثانية، ويشير ذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي منحصر بين الجامعيين والدراسات العليا.

• تحليل رتب المتوسطات للفرضية الفرعية الثانية H₄₋₂:

فيما يلي سيتم تحليل رتب المتوسطات لتوضيح اتجاه الفروق وفق المؤهل العلمي في البعد الثاني "التدقيق الداخلي"، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم(3-49): رتب المتوسطات

البيان	المؤهل العلمي	رتبة المتوسط
البعد الثاني "التدقيق الداخلي"	جامعي(ليسانس، ماستر)	10.08
	دراسات عليا(ماجستير، دكتوراه)	21.70
	جامعي(ليسانس، ماستر)	10.95
	مؤهل آخر	11.50

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss27.

يوضح الجدول رتب المتوسطات الناتجة عن اختبار Mann-Whitney U، والذي استخدم لمعرفة مصدر الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العينة باختلاف المؤهل العلمي في البعد الثاني "التدقيق الداخلي"، وبالنظر إلى قيم رتب المتوسطات، يتضح أن فئة الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه) حققت رتب متوسطات أعلى من فئة الجامعيين (ليسانس، ماستر) والمؤهل الآخر في جميع الأبعاد، حيث بلغت 21.70 مقابل 10.08 مقارنة بالجامعيين، و11.50 مقارنة بالمؤهل الآخر، وبناء على ذلك، يمكن القول أن الفروق الإحصائية التي أظهرها اختبار Mann-Whitney تعود لصالح فئة الدراسات العليا، كونها رتبة المتوسط الأعلى في مختلف الأبعاد، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى حاملي شهادة دراسات عليا بالنسبة للمؤهل العلمي.

3-3 اختبار مصدر الفروق بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة H₄₋₃:

كما سبق تم التوصل إلى وجود فروق في البعد الثالث "لجنة التدقيق" والمحور الثاني "إدارة المخاطر المالية" تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث كانت نتائج اختبار Mann-Whitney U لمعرفة مصادر الفروق كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (3-50): اختبار مان ويتني للمؤهل العلمي في البعد الثالث "لجنة التدقيق" والمحور الثاني "إدارة المخاطر المالية"

المؤهل العلمي			المتغيرات
مؤهل آخر	جامعي (ليسانس، ماستر)	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	
Sig		Sig	
0.019		0.079	البعد الثالث "لجنة التدقيق"
0.018		0.013	المحور الثاني "إدارة المخاطر المالية"

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss27.

يوضح الجدول نتائج اختبار Mann–Whitney U لقياس الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي في البعد الثالث "لجنة التدقيق" والمحور الثاني "إدارة المخاطر المالية"، حيث بلغت قيم الدلالة الإحصائية 0.079 و 0.019 على التوالي في بعد "لجنة التدقيق"، و 0.013 و 0.018 في محور "إدارة المخاطر المالية"، وهي قيم أقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، مما يشير إلى وجود فروق متفاوتة بين الفئات، ويتركز أثر الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين فئة الجامعيين (ليسانس، ماستر) وفئة الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه) في كلا البعدين، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي منحصر بين الجامعيين والدراسات العليا.

• تحليل رتب المتوسطات للفرضية الفرعية الثالثة H_{4-3} :

فيما يلي سيتم تحليل رتب المتوسطات لتوضيح اتجاه الفروق وفق المؤهل العلمي في البعد الثالث "لجنة التدقيق" والمحور الثاني "إدارة المخاطر المالية"، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (3-51): رتب المتوسطات

البيان	المؤهل العلمي	رتبة المتوسط
البعد الثالث "لجنة التدقيق"	جامعي (ليسانس، ماستر)	11.58
	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	17.50
	جامعي (ليسانس، ماستر)	10.00
	مؤهل آخر	20.50
المحور الثاني "إدارة المخاطر"	جامعي (ليسانس، ماستر)	11.00
	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	19.33

10.00	جامعي (ليسانس، ماستر)	المالية"
20.50	مؤهل آخر	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss27.

يوضح الجدول رتب المتوسطات الناتجة عن اختبار Mann-Whitney U، والذي استخدم لمعرفة مصدر الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العينة باختلاف المؤهل العلمي في البعد الثالث "لجنة التدقيق" والمحور الثاني "إدارة المخاطر المالية"، وبالنظر إلى قيم رتب المتوسطات، يتضح أن فئة الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه) وفئة المؤهل الآخر حققنا رتب متوسطات أعلى من فئة الجامعيين (ليسانس، ماستر)، حيث بلغت في بعد "لجنة التدقيق" 17.50 و 20.50 مقابل 11.58 و 10.00، كما بلغت في محور "إدارة المخاطر المالية" 19.33 و 20.50 مقابل 11.00 و 10.00 وبناء على ذلك، يمكن القول أن الفروق الإحصائية التي أظهرها اختبار Mann-Whitney تعود لصالح فئتي الدراسات العليا والمؤهل الآخر، كونهما رتب المتوسط الأعلى في مختلف الأبعاد، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى حاملي شهادة دراسات عليا أو مؤهل آخر "كشهادات الكفاءة المهنية أو شهادات أجنبية معادلة" في جانب المؤهل العلمي.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة الاستقصائية:

تظهر نتائج اختبار الفرضيات المرتبطة بالدراسة الاستقصائية مجموعة من المؤشرات المهمة حول العلاقة بين الآليات الداخلية للحكومة وإدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، وهو ما يمكن مناقشته كما يلي:

1- الدور المحوري لمجلس الإدارة في دعم إدارة المخاطر المالية:

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط قوية بين مجلس الإدارة وإدارة المخاطر المالية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.582) عند مستوى دلالة معنوي، وهو ما يؤكد أن مجلس الإدارة يمثل الركيزة الأساسية في تفعيل نظم إدارة المخاطر المالية، ويعكس هذا الدور قدرة مجلس الإدارة على:

✓ وضع السياسات الاستراتيجية المرتبطة بالمخاطر المالية؛

✓ إشرافه المباشر على آليات الرقابة الداخلية؛

✓ مساهمته في ترسيخ ثقافة الحوكمة وإدارة المخاطر داخل المؤسسة؛

✓ أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على القيادة العليا في التعامل مع المخاطر، مما يعكس توجهها

الاستراتيجي نحو الحوكمة، وإن كان ذلك بشكل غير متكامل مع باقي الآليات.

2- غياب الأثر الإحصائي للتدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية: مؤشر على ضعف الفعالية الرقابية

أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لآلية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المالية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.143)، ما يدل على أن هذا الارتباط غير معنوي، وهو ما يمكن تفسيره بعدة اعتبارات، متمثلة أساسا في:

- ✓ اقتصر دور التدقيق الداخلي على الرقابة التقليدية اللاحقة بدلا من التوجه نحو التدقيق المبني على المخاطر،
- ✓ ضعف استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي داخل الهيكل التنظيمي؛
- ✓ محدودية الكفاءات أو نقص التكوين في مجال إدارة المخاطر؛
- ✓ غياب التكامل بين التدقيق الداخلي وباقي آليات الحوكمة؛

وعليه، فإن عدم وجود أثر لا يعني غياب هذه الآلية، بل يعكس قصورا في فعاليتها وعدم قدرتها على المساهمة في إدارة المخاطر المالية بشكل فعال.

3- دور لجنة التدقيق في دعم إدارة المخاطر المالية:

أثبتت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لآلية لجنة التدقيق في إدارة المخاطر المالية ذو درجة متوسطة يبرز أهمية لجنة التدقيق من خلال:

- ✓ تعزيز جودة التقارير المالية والرقابية؛
- ✓ دعم استقلالية عملية التدقيق؛
- ✓ تقوية قنوات الاتصال بين مجلس الإدارة والتدقيق الداخلي؛
- ✓ المساهمة في تعزيز الرقابة الداخلية وتقليل المخاطر المالية المحتملة، بما يعكس دورها في تعزيز الثقة بين المستثمرين وأصحاب المصلحة.

4- غياب التكامل المؤسسي في الآليات الداخلية للحوكمة

بينت المقارنة بين نتائج الأبعاد الثلاثة عن وجود تفاوت واضح في مستوى تأثير الآليات الداخلية للحوكمة على إدارة المخاطر المالية، حيث يظهر مجلس الإدارة تأثيرا قويا، بينما لجنة التدقيق تأثيرا متوسطا، في حين يغيب تأثير التدقيق الداخلي، ويعكس هذا التباين غياب التكامل بين مكونات نظام الحوكمة، حيث تعمل هذه الآليات بشكل منفصل بدلا من العمل ضمن إطار منسق ومتكامل، ويشير ذلك إلى أن الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة تأخذ طابعا جزئيا وانتقائيا بدلا من كونه نظاما متكاملا لإدارة المخاطر المالية.

5- تأثير المتغيرات الشخصية على ممارسات الحوكمة

أظهرت نتائج اختبار Kruskal Wallis عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى إلى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة معا، مع تسجيل بعض الفروق الجزئية، حيث أظهرت النتائج:

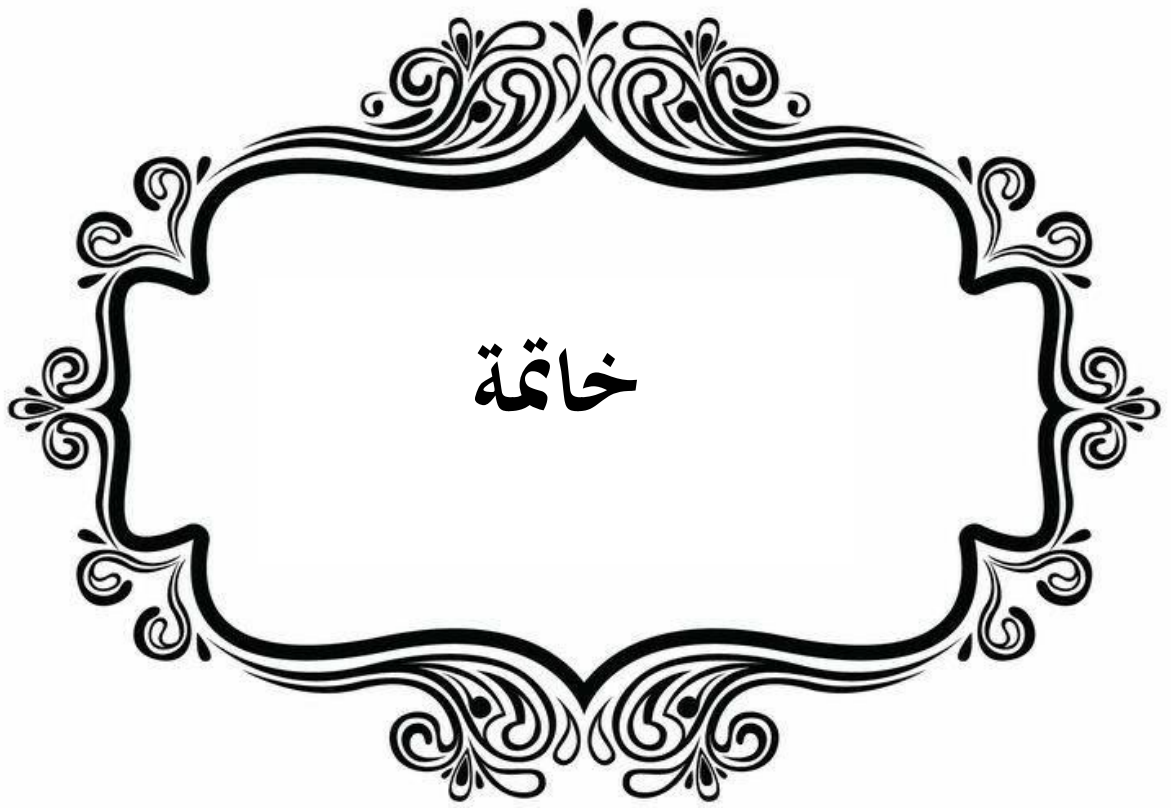
✓ وجود فروق في إدارة المخاطر المالية تعزى إلى سنوات الخبرة لصالح الفئة (من 5-15 سنة)، وهو ما يمكن تفسيره بارتباط هذه الفئة بشكل مباشر بالعمليات التشغيلية، تعاملها المستمر مع المخاطر المالية الفعلية داخل المؤسسة، في حين أن الفئات الأعلى خبرة قد تكون أقل انخراطا في التفاصيل اليومية.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح فئة الدراسات العليا، خاصة في كل من آلية التدقيق الداخلي، آلية لجنة التدقيق، ومحور إدارة المخاطر المالية، ويعكس ذلك، امتلاك هذه الفئة قدرات تحليلية ومعرفية أعلى، فهما أعمق لمفاهيم الحوكمة وإدارة المخاطر، مما يدل على أن التأهيل العلمي يمثل عاملا أساسيا في تعزيز فعالية الحوكمة.

مما سبق يمكن القول أن الآليات الداخلية للحوكمة تساهم في تحسين إدارة المخاطر المالية وضعف بعضها يحد من تحقيق الكفاءة الشاملة، فالمؤسسات محل الدراسة بحاجة إلى تفعيل آلية التدقيق الداخلي، تعزيز التكامل بين الآليات الداخلية للحوكمة، والاستثمار في الكفاءات العلمية.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل تقديم معالجة تطبيقية متكاملة لواقع تفعيل الآليات الداخلية للحوكمة في كل من المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" والمؤسسة الوطنية للتسويق والتوزيع للمنتجات البترولية "مؤسسة نפטال"، من خلال الاعتماد على مقارنة تجمع بين القياس الكمي والتحليل الميداني، بما أتاح الإحاطة بدرجة تبني هذه الآليات ومستوى ممارستها الفعلية، وهو ما مكن من إبراز صورة شاملة حول كيفية تجسيد الحوكمة داخل هذه المؤسسات، ليس فقط من خلال وجود هياكل تنظيمية، وإنما عبر تفعيل أدوارها بطريقة منسجمة تعكس ترابط وظائفها وتكاملها، حيث يتضح في هذا السياق أن مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، ولجنة التدقيق لا تعمل كآليات منفصلة، بل ضمن منظومة مترابطة، إذ يتولى مجلس الإدارة مهام التوجيه والإشراف العام، بينما يقوم التدقيق الداخلي بوظيفة التقييم المستمر وتحسين نظم الرقابة، في حين تعزز لجنة التدقيق من موثوقية المعلومات وجودة التقارير، الأمر الذي لا يقتصر أثره على تعزيز الانضباط المؤسسي وترسيخ مبادئ الشفافية فحسب، بل يمتد بشكل مباشر إلى دعم ممارسات إدارة المخاطر المالية، ويتجسد هذا من خلال مساهمة هذه الآليات في تحسين القدرة على التعرف المبكر على المخاطر، والتعامل معها بفعالية، بما يضمن اتخاذ قرارات أكثر دقة في مواجهة مختلف التحديات المالية.



تمثل المؤسسات الاقتصادية ركيزة أساسية لأي اقتصاد وطني، فهي ليست مجرد كيانات لإنتاج السلع والخدمات، بل تمثل محركات رئيسية للنمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية من خلال خلق فرص عمل وزيادة الناتج المحلي الإجمالي وتعزيز الاستقرار المالي والاقتصادي للدولة، وفي ظل بيئة اقتصادية متقلبة ومعقدة، تتعرض المؤسسات لمجموعة متنوعة من المخاطر المالية التي قد تهدد استدامتها، مما يجعل تبني استراتيجيات فعالة لإدارة هذه المخاطر ضرورة حتمية، ومن هذا المنطلق، تبرز الحوكمة كأداة محورية لضمان الكفاءة المؤسسية، إذ توفر إطاراً منهجياً لتنظيم العلاقة بين الإدارة ومستويات الرقابة المختلفة، وتحديد المسؤوليات، وتعزيز الضوابط على القرارات المالية والاستثمارية، بما يساهم في الحد من المخاطر المحتملة وتحسين جودة اتخاذ القرار وتعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة.

وفي الدراسة الحالية، تم التركيز على أثر تفعيل الآليات الداخلية للحوكمة في قدرة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على إدارة المخاطر المالية بفعالية، حيث اتضح أن المؤسسات التي تعتمد هيكلًا تنظيميًا واضحًا للآليات الداخلية للحوكمة، والمتمثلة في مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، ولجنة التدقيق، تتمتع بقدرة أكبر على التعرف على المخاطر المالية والتعامل معها بمرونة وكفاءة، إضافة إلى أن هذه الآليات لا تقتصر على الرقابة المالية فقط، بل تساهم أيضًا في تعزيز الأداء العام للمؤسسات، وضمان الالتزام بالسياسات والاستراتيجيات المعتمدة، وتقليل فرص التعرض لسوء الإدارة أو الفساد المالي، وهو ما يعكس الدور الاستراتيجي للآليات الداخلية للحوكمة في تحقيق استقرار مالي طويل الأمد وضمان استدامة المؤسسات.

بناءً على ما سبق، يمكن التأكيد على أن تفعيل الآليات الداخلية للحوكمة لا يمثل مجرد إجراء إداري شكلي، بل يعد ضرورة استراتيجية تفرضها طبيعة البيئة الاقتصادية الحديثة، حيث يشكل أحد أهم المرتكزات الأساسية لتعزيز فعالية إدارة المخاطر المالية، وتمكين المؤسسات من مواجهة التحديات المختلفة بكفاءة، وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة، ودعم قدرتها على الاستثمار والتوسع بشكل مستمر ومنظم، بما يعزز من مساهمتها في تحقيق التنمية الاقتصادية الوطنية وضمان الاستقرار المالي في المدى الطويل.

أولاً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

سيتم استعراض نتائج فرضيات الدراسة وفق التحليل المنطقي لها كما يلي:

– الفرضية الأولى H_1 : والتي تنص على أنه يشكل تفعيل الآليات الداخلية للحوكمة إطاراً رقابياً وتنظيمياً يساهم في تحسين كفاءة وفعالية إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال ما جاءت به

الدراسة النظرية لمختلف الأدبيات والدراسات السابقة، تبين أن الآليات الداخلية للحوكمة، والمتمثلة في مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، ولجنة التدقيق، تلعب دورا محوريا في:

- ✓ تحسين إدارة المخاطر المالية، وذلك من خلال مساهمتها في تحقيق الشفافية، ضمان مصداقية المعلومات المالية؛
- ✓ الحد من السلوكيات الانتهازية؛
- ✓ دعم اتخاذ القرارات الرشيدة داخل المؤسسة.

كما أكدت الأدبيات أن وجود نظام حوكمة فعال يساهم في الكشف المبكر عن المخاطر المالية والتقليل من آثارها، من خلال تحسين نظم الرقابة والمتابعة المستمرة للأداء المالي والإداري. بالتالي تم إثبات صحة هذه الفرضية.

- الفرضية الثانية H₂: والتي تنص على أنه تعكس نتائج مؤشرات الآليات الداخلية للحوكمة بمختلف أبعادها مستوى تفعيل هذه الآليات في مؤسسة سونلغاز القابضة ومؤسسة نفطال، أظهرت نتائج قياس المؤشرات الفرعية للآليات الداخلية للحوكمة (بالاعتماد على تحليل المتوسطات الحسابية والنسب المئوية) وجود تفاوت في درجة تطبيق هذه الآليات بين كل من مؤسسة سونلغاز القابضة ومؤسسة نفطال، حيث سجلت هذه الأخيرة مستوى حوكمة جيد بمتوسط بلغ 71.75%، في حين سجلت سونلغاز مستوى أضعف لم يتجاوز 64.19%، وهو ما يعكس اختلاف درجة الالتزام بمبادئ الحوكمة بين المؤسستين، كما أظهرت النتائج مايلي:

- ✓ وجود تباين بين عناصر الآليات الداخلية نفسها، حيث حققت آلية التدقيق الداخلي أعلى مستويات التفعيل مقارنة بباقي الآليات، مما يدل على فعاليتها داخل الهيكل التنظيمي، في حين سجلت بعض عناصر مجلس الإدارة ولجنة التدقيق مستويات أقل، بما يعكس وجود بعض النقائص في الجوانب التنظيمية والرقابية؛
- ✓ تحديد دقيق لنقاط القوة والضعف داخل كل مؤسسة، حيث تبين أن ارتفاع بعض النسب يرتبط بتوفر الكفاءة والاستقلالية، في حين يعود انخفاضها إلى عوامل مثل ضعف التنوع، أو نقص التنظيم، أو محدودية الفعالية الرقابية،

وعليه يمكن القول أن المؤشرات المعتمدة لم تقتصر على كونها قياسات كمية فحسب، بل شكلت أداة تحليلية فعالة عكست الواقع الفعلي لتطبيق الآليات الداخلية للحوكمة داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

بالتالي تم إثبات صحة هذه الفرضية

- الفرضية الثالثة H_3 : والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفعيل الآليات الداخلية للحكومة في إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، بناء على النتائج المتحصل عليها تم:

❖ اثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى والثالثة: مما يدل على أن تفعيل كل من مجلس الإدارة، ولجنة التدقيق يساهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة إدارة المخاطر المالية، ويعزى ذلك إلى الدور الرقابي والتوجيهي الذي تمارسه هذه الآليتين، حيث:

✓ يساهم مجلس الإدارة في وضع الاستراتيجيات ومتابعة تنفيذها؛

✓ تقوم لجنة التدقيق بدور مهم في تعزيز مصداقية التقارير المالية وضمان الالتزام بالمعايير المحاسبية.

❖ نفي الفرضية الفرعية الثانية: فآلية التدقيق الداخلي رغم أنها تعمل على تقييم فعالية أنظمة الرقابة والكشف المبكر عن المخاطر، لم يتم اثبات هذا الدور بموجب إجابات افراد العينة في المؤسسات محل الدراسة.

إلا أن هذا لا يلغي بالضرورة وجود تكامل وظيفي بين مختلف الآليات الداخلية للحكومة، مما يؤدي الى تحسين عملية تدفق المعلومات وتقوية بيئة الرقابة الداخلية، والذي ينعكس إيجابا على قدرة المؤسسة في تحديد المخاطر المالية وتقييمها والتعامل معها. بناء على ذلك، تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، وهو ما يؤكد أن الآليات الداخلية للحكومة تدعم القدرة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بكفاءة، وتحسن جودة المعلومات المالية، وتساهم في اتخاذ القرارات الرشيدة داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

- الفرضية الرابعة H_4 : والتي تنص على أن: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول تفعيل الآليات الداخلية للحكومة وإدارة المخاطر المالية تعزى إلى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، أظهرت نتائج التحليل مايلي:

❖ تم اثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى H_{4-1} بالنسبة للشق المتعلق بوجود فروق تعزى الى سنوات الخبرة حول آراء أعضاء مجلس الادارة في متغير إدارة المخاطر المالية لصالح ذوي الخبرة من 5 إلى 15 سنة؛ ونفي الفرضية الفرعية الأولى في الشق المتبقى.

❖ اثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية H_{4-2} في الشق المتعلق بوجود فروق تعزى إلى المؤهل العلمي حول آراء المدققين الداخليين في متغير التدقيق الداخلي لصالح حاملي شهادة الدراسات العليا، في حين تم نفي الفرضية الفرعية الثانية في الشق المتبقى؛

❖ **إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة H₄₋₃** في الشق المتعلق بوجود فروق في آراء أعضاء لجنة التدقيق حول متغيري آلية لجنة التدقيق وإدارة المخاطر المالية تعزى إلى حاملي شهادة دراسات عليا و المؤهل الآخر "كشهادات الكفاءة المهنية أو شهادات أجنبية معادلة" في جانب المؤهل العلمي.، في حين تم نفي الفرضية الفرعية الثالثة في الشق المتبقى.

وهذا ما يدل على:

✓ وجود اختلافات واضحة في آراء عينة الدراسة حول فعالية الآليات الداخلية للحوكمة ودورها في إدارة المخاطر المالية تبعا لهذه الخصائص؛

✓ أن الأفراد ذوي المستويات التعليمية الأعلى والخبرة المهنية الأكبر يكونون أكثر إلماما بمفاهيم الحوكمة وأهميتها، وأكثر قدرة على تقييم فعالية آلياتها داخل المؤسسة، بما ينعكس على طبيعة استجاباتهم وتقديراتهم.

بالتالي يمكن القول أن مستوى التأهيل العلمي والخبرة المهنية لهما دورا مهما في إدراك أهمية الآليات الداخلية للحوكمة، وتقييم دورها في إدارة المخاطر المالية، الأمر الذي يبرز ضرورة تعزيز برامج التكوين والتدريب المستمر داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بهدف رفع مستوى الوعي وتحسين كفاءة تطبيق هذه الآليات لدى مختلف الفئات الوظيفية.

ثانيا: نتائج الدراسة

من خلال ما تم التطرق له في هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

1- نتائج الدراسة النظرية:

من خلال الاطار النظري للدراسة تم التوصل إلى ما يلي:

- تمثل الحوكمة إطارا تنظيميا ورقابيا متكاملا يهدف إلى إرساء مبادئ الشفافية والمساءلة وتقليل تعارض المصالح داخل المؤسسة، كما تساهم في تحسين جودة القرارات ودعم إدارة المخاطر المالية؛
- تساهم الحوكمة في الانتقال من الدور الرقابي التقليدي إلى دور وقائي واستشاري قائم على التنبؤ بالمخاطر المالية وتحليلها والتقليل من آثارها؛

- يعد مجلس الإدارة الآلية الأساسية في الحوكمة، حيث يؤدي دورا محوريا في الإشراف والرقابة واتخاذ القرارات الاستراتيجية المرتبطة بالمخاطر المالية؛
- ترتبط فعالية مجلس الإدارة بخصائصه مثل الاستقلالية، الخبرة المهنية، حجم المجلس، وعدد الاجتماعات، والتي تساهم في الحد من السلوكيات عالية المخاطر وتحقيق الاستقرار المالي؛
- يلعب التدقيق الداخلي دورا هاما يتجاوز الرقابة إلى المساهمة في تحديد المخاطر، تحليلها، وتقديم الاستشارات، الأمر الذي يساعد في زيادة فعالية أنظمة الرقابة الداخلية ويدعم إدارة المخاطر المالية؛
- تمثل لجنة التدقيق آلية رقابية متخصصة تساهم في تحسين جودة التقارير المالية والحد من التلاعب المالي، بما يدعم فعالية إدارة المخاطر المالية؛
- تشكل الآليات الداخلية للحوكمة منظومة إشرافية وتنظيمية متكاملة تساهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة وفعالية إدارة المخاطر المالية داخل المؤسسات الاقتصادية.

2- نتائج الدراسة التطبيقية:

من خلال الدراسة التطبيقية تم التوصل إلى ما يلي:

- تشير النتائج إلى أن فعالية الحوكمة لا ترتبط بمجرد وجود آلياتها الداخلية المتمثلة في مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، ولجنة التدقيق، بل تتحدد أساسا بمدى تفعيل هذه الآليات ودمجها في الأنشطة الإدارية، المالية، وعمليات اتخاذ القرار والرقابة المستمرة داخل المؤسسة؛
- يتضح من خلال تحليل المؤشرات الفرعية للآليات الداخلية للحوكمة أن آلية التدقيق الداخلي تقوم بدور تنظيمي ورقابي أكثر وضوحا وفعالية، في حين تعد آلية مجلس الإدارة ولجنة التدقيق أقل فعالية نتيجة محدودية التنسيق أو ضعف تفعيلها ضمن منظومة التسيير؛
- تؤكد النتائج التطبيقية أن تحسين ممارسات الحوكمة داخل المؤسسات يقتضي الانتقال من التطبيق الشكلي إلى التطبيق الفعلي القائم على الكفاءة والانسجام بين مختلف الآليات، بما يعزز من قدرتها على دعم إدارة المخاطر المالية؛
- تبين النتائج أن مجلس الإدارة يؤدي دورا توجيهيا واستراتيجيا أكثر تأثيرا في إدارة المخاطر المالية، في المقابل يقتصر دور كل من التدقيق الداخلي ولجنة التدقيق على جوانب وظيفية محدودة، لا تؤثر بشكل مباشر على تحسين كفاءة التعامل مع المخاطر؛
- أظهرت نتائج الدراسة الاستقصائية أن مساهمة آليات الحوكمة في إدارة المخاطر المالية تختلف من حيث درجة التأثير، بما يدل على عدم التوازن في توزيع الأدوار الرقابية بين هذه الآليات؛

- تعكس استجابات أفراد العينة وجود اختلاف في إدراك أهمية الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر المالية، ويرتبط ذلك بتباين الخلفيات العلمية والمهنية للأفراد داخل المؤسسة؛
- تشير النتائج إلى أن تحسين إدارة المخاطر المالية لا يعتمد فقط على تفعيل الآليات الداخلية للحكومة، بل يستلزم توفير بيئة تنظيمية داعمة قائمة على الوضوح في المسؤوليات وتعزيز ممارسات المساءلة.

ثالثا: توصيات الدراسة

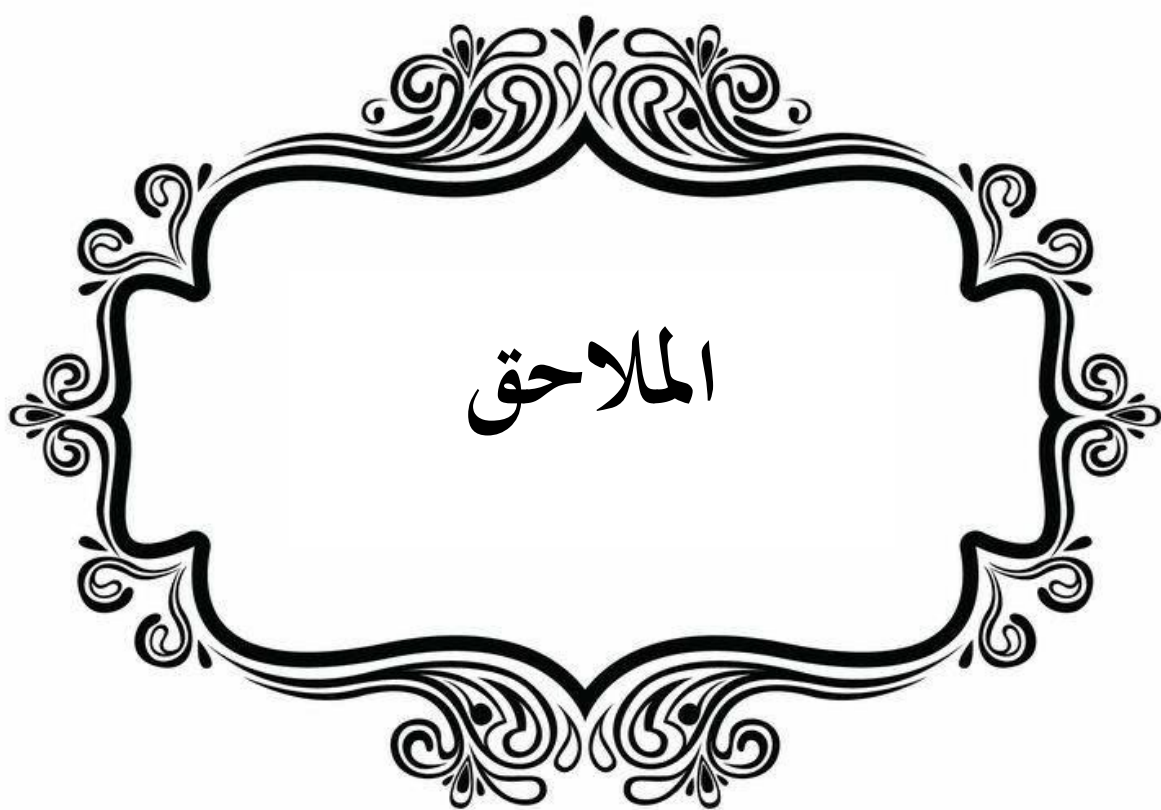
بناء على الدراسة التطبيقية والنتائج التي تم الحصول عليها، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- ✓ تفعيل دور مجلس الإدارة في الإشراف على إدارة المخاطر المالية من خلال دعم استقلالته وتنمية خبرات أعضائه.
- ✓ دعم استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي ما يزيد من قدرتها على تقييم نظام الرقابة الداخلية بفعالية.
- ✓ تعزيز دور لجنة التدقيق من خلال رفع مستوى كفاءتها المهنية، تكثيف اجتماعاتها، وتفعيل تواصلها مع مختلف الأطراف الرقابية.
- ✓ تبني منهج استباقي في إدارة المخاطر المالية قائم على التنبؤ بالمخاطر بدل الاكتفاء بردود الفعل.
- ✓ تطوير أنظمة معلومات حديثة تساعد على الكشف المبكر عن المخاطر وتحسين جودة القرارات المالية.

رابعا: آفاق الدراسة

مما سبق يمكن اقتراح جوانب أخرى يمكن بلورتها كإشكاليات للباحثين بخصوص الموضوع، للعمل على البحث فيها، نذكر منها:

- دور الحوكمة الرقمية في تحسين إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .
- أثر فعالية التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- أثر خصائص لجنة التدقيق على جودة الإفصاح المالي وإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية.



الملحق رقم 1: المؤشرات الفرعية لآلية مجلس الإدارة

المؤسسة محل الدراسة		المتغيرات	العناصر	المؤشر الفرعي	آلية مجلس الإدارة
لا	نعم				
		<ul style="list-style-type: none"> - ثلث أعضاء مجلس الإدارة مديرين مستقلين؛ - لدى مجلس الإدارة رئيس مستقل عن المدير التنفيذي؛ - تقاس استقلالية مجلس الإدارة بعدد الأعضاء غير التنفيذيين. 	عناصر استقلالية مجلس الإدارة	المؤشر الفرعي الأول " هيكل مجلس الإدارة"	
		<ul style="list-style-type: none"> - يضم المجلس من 7 إلى 13 عضواً؛ - يوازن حجم مجلس الإدارة بين تنوع الخبرات وكفاءة اتخاذ قرارات فعالة؛ - يقلل الحجم الأمثل لمجلس الإدارة من مشاكل التنسيق. 	عناصر حجم مجلس الإدارة		
		<ul style="list-style-type: none"> - يتضمن مجلس الإدارة مزيج بين أعضاء نساء وأعضاء رجال؛ - مساهمة النساء في مجلس الإدارة تضمن فعاليته وتحقق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛ - ترتبط مشاركة النساء في مجلس الإدارة بمعايير أخلاقية وقانونية تحقق المساواة وعدم التمييز بين الجنسين. 	عناصر التنوع بين الجنسين في مجلس الإدارة		
		<ul style="list-style-type: none"> - يتولى مجلس الإدارة مهمة تعيين المديرين التنفيذيين؛ - يعين المديرين التنفيذيين بموجب عقود محددة تجدد تلقائياً كل 12 شهراً؛ - المديرين التنفيذيين هم الأعلى أجراً، وتتكون تعويضاتهم من الأجر الأساسي ومزايا إضافية؛ - يتم إعادة تعيين المديرين التنفيذيين بعد تقييم دوري من مجلس الإدارة لضمان كفاءتهم 	عناصر المديرين التنفيذيين	المؤشر الفرعي الثاني "تكوين مجلس الإدارة"	
		<ul style="list-style-type: none"> - يضم المجلس لجنة تعيين؛ - يضم المجلس لجنة تدقيق؛ - يضم المجلس لجنة مكافآت. 	عناصر اللجان الدائمة		
		<ul style="list-style-type: none"> - المديرين غير التنفيذيين ليسوا موظفين في المؤسسة 	عناصر المديرين		

		<p>ولا يشاركون في إدارتها اليومية؛</p> <p>- يتلقى المديرين غير التنفيذيين عادة أجرا ثابتا مقابل خدماتهم؛</p> <p>- يتم التعاقد مع المديرين غير التنفيذيين بموجب عقد تقديم خدمات.</p>	غير التنفيذيين	
		<p>- يلتزم مجلس الإدارة بضرورة الامتثال للقوانين واللوائح، ويتولى مهامه وفقا لمبادئ الأخلاقيات المهنية في بيئة الأعمال؛</p> <p>- يمتلك أغلب أعضاء مجلس الإدارة مؤهلات وخبرات في الجانب المالي؛</p> <p>- المكافآت المالية هي أحد أشكال التعويضات التي يقدمها مجلس الإدارة لأعضائه.</p>	<p>عناصر</p> <p>الإجراءات</p> <p>العامية لمجلس الإدارة</p>	<p>المؤشر الفرعي</p> <p>الثالث " إجراءات مجلس الإدارة"</p>
		<p>- يتم تزويد أعضاء مجلس الإدارة بكافة وثائق جدول الأعمال قبل الاجتماع؛</p> <p>- يتم الإفصاح عن عدد اجتماعات مجلس الإدارة في التقرير السنوي؛</p> <p>- يجتمع مجلس الإدارة مرة واحدة كل شهرين، ويجب أن لا يقل عدد الاجتماعات عن 6 في السنة المالية؛</p> <p>- يحضر الاجتماعات ما لا يقل عن ثلثي أعضاء مجلس الإدارة.</p>	<p>عناصر</p> <p>الإجراءات</p> <p>الخاصة</p> <p>باجتماعات مجلس الإدارة</p>	

الملحق رقم 2: المؤشرات الفرعية لآلية التدقيق الداخلي

المؤسسة محل الدراسة		المتغيرات	العناصر	المؤشر الفرعي	آلية التدقيق الداخلي
لا	نعم				
		<ul style="list-style-type: none"> - تنفيذ مهام التدقيق الداخلي بناء على برنامج موضوع من قبل مديرية التدقيق الداخلي؛ - وظيفة التدقيق الداخلي مستقلة عن الأنشطة التي يجري تدقيقها عليها؛ - تقوم مديرية التدقيق الداخلي برفع تقاريرها مباشرة إلى لجنة التدقيق والرئيس المدير العام. 	عناصر استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي	المؤشر الفرعي الأول "استقلالية التدقيق الداخلي"	
		<ul style="list-style-type: none"> - يتمتع المدققون الداخليون بالاستقلالية التامة عن الإدارة التنفيذية؛ - يقدم المدقق الداخلي التوصيات والنصائح باستقلالية تامة؛ - مكافآت المدققون الداخليون مستقلة عن نتائج أعمال الوحدات التي يتم تدقيقها. 	عناصر استقلالية المدقق الداخلي		
		<ul style="list-style-type: none"> - يلتزم المدققون الداخليون بالأخلاقيات المهنية الواجبة (الحيداء، الكفاءة، السرية، والنزاهة)؛ - يلتزم المدققون الداخليون بتطبيق المعايير الدولية للتدقيق أثناء أداء مهامهم؛ - تخضع عملية التدقيق الداخلي للقوانين الجزائرية المنظمة للمهنة والمعايير المحاسبية الوطنية؛ - يمتلك المدققون الداخليون الكفاءة اللازمة لكشف حالات الاحتيال المعقدة داخل المؤسسة. من مجلس الإدارة لضمان كفاءتهم 	عناصر العناية المهنية الواجبة في التدقيق الداخلي	المؤشر الفرعي الثاني "الكفاءة والعناية المهنية في التدقيق الداخلي"	
		<ul style="list-style-type: none"> - للمدقق الداخلي مؤهلات معتمدة (شهادة المدقق الداخلي المعتمد (CIA)؛ - يشارك المدقق الداخلي بانتظام في برامج التطوير المهني المستمر؛ - يمتلك المدقق الداخلي خبرة مهنية سابقة في مجال التدقيق الداخلي؛ 	عناصر كفاءة المدقق الداخلي		
		<ul style="list-style-type: none"> - تتميز تقارير التدقيق الداخلي بالدقة والوضوح؛ - توجد قنوات اتصال فعالة بين المدققين الداخليين والإدارة العليا؛ 	عناصر جودة التدقيق الداخلي	المؤشر الفرعي الثالث "أداء"	

		- يستخدم المدققون الداخليون أدوات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ مهامهم.		وظيفة التدقيق الداخلي	
		- يعتمد مجلس الإدارة على تقارير التدقيق الداخلي في اتخاذ قرارات إدارية فعالة؛ - تلتزم الإدارة بتنفيذ التوصيات الواردة في تقارير التدقيق الداخلي في الوقت المناسب؛ - تستخدم الإدارة تقارير التدقيق الداخلي كأداة لدعم وتعزيز نظام الرقابة الداخلية.	عناصر استجابة الإدارة لتقارير التدقيق الداخلي		

الملحق رقم 3: المؤشرات الفرعية لآلية لجنة التدقيق

المؤسسة محل الدراسة		المتغيرات	العناصر	المؤشر الفرعي	آلية لجنة التدقيق
لا	نعم				
		<ul style="list-style-type: none"> - يتراوح عدد أعضاء لجنة التدقيق من 3 إلى 5 أعضاء؛ - تتكون لجنة التدقيق من ثلاث مديرين مستقلين على الأقل؛ - رئيس مجلس الإدارة ليس عضوا في لجنة التدقيق. 	عناصر حجم لجنة التدقيق	المؤشر الفرعي الأول "تشكيل لجنة التدقيق"	
		<ul style="list-style-type: none"> - يتحمل أعضاء لجنة التدقيق الأكبر سنا مسؤولية أكبر، ويتخذون قرارات أكثر تحفظا؛ - يتميز أعضاء لجنة التدقيق الأصغر سنا بالحويوية، النشاط، وروح المبادرة؛ - أعضاء لجنة التدقيق الأقدم يمتلكون خبرة أكثر شمولا في مجال التمويل والمحاسبة والإشراف؛ - تنوع الجنس في لجنة التدقيق قد يساهم في تحسين جودة الرقابة والشفافية. 	عناصر عمر وجنس لجنة التدقيق		
		<ul style="list-style-type: none"> - تجتمع لجنة التدقيق بما لا يقل عن أربع مرات في السنة؛ - يتم تدوين محاضر اجتماعات لجنة التدقيق بشكل مناسب؛ - تفصح المؤسسة عن عدد اجتماعات لجنة التدقيق خلال السنة المالية. 	عناصر اجتماعات لجنة التدقيق	المؤشر الفرعي الثاني "أداء لجنة التدقيق"	
		<ul style="list-style-type: none"> - يمنح مجلس الإدارة الاستقلالية التامة للجنة التدقيق في أداء مهامهم الإشرافية؛ - تمتلك لجنة التدقيق المعرفة، الخبرة، وشهادة أكاديمية أو مهنية في مجال المالية والمحاسبة؛ للجنة التدقيق قنوات اتصال مباشرة بالمدقق الخارجي. 	عناصر كفاءة لجنة التدقيق		
		<ul style="list-style-type: none"> - تتولى لجنة التدقيق مهمة الإشراف على العمليات المحاسبية والتقارير المالية؛ - تتولى لجنة التدقيق مراقبة برامج إدارة المخاطر وتقييمها؛ - تقوم لجنة التدقيق بتعيين، إنهاء، ومراقبة أداء المدقق الخارجي. 	عناصر وظائف لجنة التدقيق	المؤشر الفرعي الثالث "مهام لجنة التدقيق"	

		<p>- تشرف لجنة التدقيق على سلامة القوائم المالية وضمان امتثالها للمعايير المطلوبة؛</p> <p>- تقوم لجنة التدقيق بمراجعة كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية للامتثال للقوانين واللوائح؛</p> <p>- تراقب لجنة التدقيق فعالية نظام الرقابة الداخلية؛</p> <p>- تتولى لجنة التدقيق مسؤولية اختيار المدقق الخارجي في الاجتماع السنوي للمساهمين.</p>	<p>عناصر</p> <p>مسؤوليات لجنة</p> <p>التدقيق</p>		
--	--	--	--	--	--

الملحق رقم 4 : استمارة استبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور-خنشلة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استمارة استبيان

إشراف الدكتورة: بوحفص سميحة

إعداد الباحثة : لجماري منال

تحية طيبة أما بعد...

السيد (ة) المحترم(ة):

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان بهدف مشاركتكم في هذه الدراسة والإجابة على الأسئلة المطروحة للحصول على آرائكم واقتراحاتكم نظرا لخبرتكم العلمية والعملية في هذا المجال، وذلك بهدف الاستفتاء للبيانات والمعلومات المختلفة المتعلقة بالدراسة التطبيقية والتي ستستخدم في إطار البحث العلمي، وهذا في إطار إعداد مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة دكتوراه والموسومة بعنوان " أثر تفعيل الآليات الداخلية للحكومة في إدارة المخاطر المالية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة-"، ونشكركم مسبقا على تعاونكم ومساهمتمكم في هذا العمل.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

1- المؤهل العلمي:

جامعي (ليسانس، ماستر) دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) مؤهل آخر

2- الوظيفة أو المهنة:

عضو مجلس إدارة مدقق داخلي عضو في لجنة التدقيق

3- سنوات الخبرة:

من 5 إلى 15 سنة من 15 إلى 25 سنة أكثر من 25 سنة

الجزء الثاني: محاور الدراسة

• التعريف ببعض المصطلحات:

الآليات الداخلية للحوكمة (Internal governance mechanisms): هي مجموعة من القواعد والأساليب المطبقة لضمان فعالية الأنشطة والإشراف عليها، يهدف تطبيق هذه الآليات إلى تحسين جودة التقارير المالية، ضمان الامتثال بمتطلبات التقارير الإلزامية، وضمان كفاءة الأداء المالي وتقليل الانحرافات المالية، وتشمل مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، ولجنة التدقيق.

- إدارة المخاطر المالية (Financial risk management): هي مجموعة من الإجراءات والاستراتيجيات التي تهدف إلى تحديد المخاطر المالية المحتملة، تحليلها، والحد من تأثيرها لضمان استقرار الموارد المالية للمؤسسة، كما تعتمد على تطوير آليات وقائية وأنظمة تحليلية تساعد في تقليل الخسائر، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، ودعم التنمية المستدامة.

- المحور الأول: الآليات الداخلية للحوكمة

الرقم	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
مجلس الإدارة				
1	يتمتع مجلس الإدارة بالكفاءة والخبرة اللازمة لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.			
2	يمارس مجلس الإدارة مهامه باستقلالية تامة عن الإدارة التنفيذية ما يعزز قدرته على ممارسة دوره الرقابي بفعالية.			
3	يلتزم مجلس الإدارة بمبدأ الشفافية في الإفصاح على المعلومات المالية ويحرص على تقديمها بشكل دقيق ما يساهم في زيادة الثقة والمساءلة بين الأطراف المعنية.			
4	يعقد مجلس الإدارة اجتماعات لا تقل عن أربع مرات سنويا لمراجعة الأداء المالي والتشغيلي.			
5	لمجلس الإدارة القدرة على التعامل مع الأزمات المالية والتشغيلية من خلال تطبيق استراتيجيات مرنة تهدف إلى تقليل تأثير هذه الأزمات على استقرار المؤسسة.			
6	يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة بناء على معايير مهنية محددة تشمل المؤهلات الأكاديمية والخبرة العلمية.			
7	يلتزم مجلس الإدارة باللوائح والقوانين المعمول بها لضمان حماية المؤسسة من المخاطر القانونية.			
8	يشارك مجلس الإدارة في وضع الخطط الاستراتيجية طويلة المدى للمؤسسة، ويحدد التدابير اللازمة لضمان تحقيق أهدافها المستقبلية.			
9	يتولى مجلس الإدارة اختيار المدراء التنفيذيين، وتوظيفهم، والإشراف المستمر على أدائهم.			
10	يقوم مجلس الإدارة بوضع السياسات العليا في المؤسسة لضمان حماية حقوق المساهمين، وتحقيق مصالحهم على المدى الطويل.			
التدقيق الداخلي				
11	التدقيق الداخلي نشاط استشاري مستقل وموضوعي يضيف قيمة للمؤسسة			

			ويحسن عملياتها.
12			يشمل التدقيق الداخلي كافة الأنشطة الإدارية، المالية، والتشغيلية، إضافة إلى تدقيق الجودة والفعالية والمسؤولية الاجتماعية.
13			يضمن التدقيق الداخلي الاستمرارية في عملية تقييم الأداء، وتقديم التوصيات اللازمة، وإعداد التقارير بصفة مستمرة خلال الدورة.
14			يتمتع المدققون الداخليون بالكفاءة والمهنية الكافية لأداء مهامهم.
15			يعد التدقيق الداخلي ركيزة أساسية لتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلي.
16			يعتبر التدقيق الداخلي أداة محورية لضمان حماية الأصول وكفاءة البيانات الموجودة في السجلات المحاسبية.
17			يلعب التدقيق الداخلي دورا هاما في تعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسة من خلال فحص السجلات المالية والإدارية والتأكد من دقتها.
18			يعتمد المدققون الداخليون على المعايير الدولية والجزائرية للتدقيق، إضافة إلى اللوائح التنظيمية عند أداء مهامهم.
19			يؤدي التدقيق الداخلي دورا هاما في تحسين كفاءة أداء المؤسسة وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بفعالية.
20			يعد التدقيق الداخلي جزءا من نظام الحوكمة في المؤسسات، ما يعزز من ثقة أصحاب المصلحة في مصداقية العمليات المالية والإدارية.
لجنة التدقيق أو لجنة المراجعة			
21			تلعب لجنة التدقيق دورا أساسيا في مراجعة وضمان فعالية الأنظمة المالية، الرقابية، والإدارية.
22			تعمل لجنة التدقيق كجهة مستقلة توفر إشرافا دقيقا وتحليلا معمقا للبيانات المالية والأنشطة التشغيلية.
23			تقوم لجنة التدقيق بتدقيق القوائم المالية السنوية قبل تقديمها للإدارة.
24			تسعى لجنة التدقيق إلى وضع أسس رقابية قوية داخل المؤسسة، ما يقلل من فرص الفساد المالي والإداري.
25			تعزز لجنة التدقيق من مستويات الثقة بين الإدارة والمستثمرين من خلال ضمان الامتثال للقوانين والمعايير المحاسبية.
26			تشكل لجنة التدقيق جزءا أساسيا من الهيكل التنظيمي، حيث تتولى تدقيق القوائم المالية، والتأكد من صحة الإجراءات المحاسبية.
27			تساهم لجنة التدقيق في تقييم فعالية الإجراءات التنظيمية الداخلية لضمان حماية أصول المؤسسة.
28			تعمل لجنة التدقيق على ضمان استقلالية المدققين الداخليين لضمان دقة النتائج.
29			تهدف لجنة التدقيق إلى تعزيز فعالية نظام الرقابة الداخلي وتحقيق أعلى

			مستويات الكفاءة المالية.
30			تؤدي لجنة التدقيق دورا مهما في جمع وتحليل المعلومات المالية مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات إدارية سليمة تدعم تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.

المحور الثاني: إدارة المخاطر المالية

الرقم	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
31	تعد إدارة المخاطر المالية عنصرا أساسيا في الحفاظ على التوازن والاستقرار المالي داخل المؤسسة خاصة في ظل الأزمات المالية.			
32	يتم إجراء تقييم شامل ودوري للمخاطر المالية التي قد تواجه المؤسسة بالاعتماد على أدوات تحليلية ومعايير قياسية تساهم في دقة التقييم.			
33	تأخذ المؤسسة في الاعتبار التغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية والسياسية عند مراجعة سياساتها في إدارة المخاطر المالية لضمان مواكبة المستجدات.			
34	تعد إدارة المخاطر المالية أداة استراتيجية تهدف إلى تحسين جودة القرارات المالية من خلال التقييم المنهجي للمخاطر المحتملة.			
35	تقوم المؤسسة بوضع خطة واضحة ومفصلة للتعامل مع الأزمات المالية ما يضمن استمرارية النشاط.			
36	تتوفر المؤسسة على فريق متخصص في تحليل وإدارة المخاطر المالية يتولى مهمة مراقبة المؤشرات المالية وتقديم التوصيات اللازمة في الوقت المناسب.			
37	يتم توثيق جميع الخطوات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر المالية داخل المؤسسة، بهدف تسهيل عملية المتابعة المستمرة لها.			
38	يتم الاعتماد على الذكاء الاصطناعي، البرمجيات المتقدمة، وطرق التنبؤ بالمخاطر الحديثة كأدوات فعالة في إدارة المخاطر المالية.			
39	تشارك الإدارات المختلفة داخل المؤسسة في عملية إدارة المخاطر المالية ما يضمن تنوع الرؤى واتخاذ قرارات مدروسة مبنية على معطيات شاملة.			
40	تساهم إدارة المخاطر المالية في رفع مستوى تنافسية المؤسسة من خلال تطوير استراتيجيات التمويل والاستثمار.			

الملحق رقم 5 : قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الأستاذ المحكم
جامعة خنشلة	د/بن حركو غنية
جامعة خنشلة	د/الزين عبد المالك
جامعة أم البواقي	د/بويباون مسعود



قائمة المصادر
والمراجع

Bibliographie

1. (Ayassrah), A. Y. (2023). The Effect of System Quality and User Quality of Information Technology on Internal A echnology on Internal Audit Effectiveness in Jor eness in Jordan, And the dan, And the Moderating Effect of Management Support. *Mathematics & Information Sciences*, 17(5), 859-866.
2. (ICSI), T. I. (2023). Charter of Audit Committee. ICSI House, 22, Institutional Area, Lodi Road, New Delhi – 110 003, India.
3. (IIA), T. I. (2018). Internal Auditing’s Role in Corporate Governance. 1-4. Lake Mary, FL 32746, USA.
4. Abbott, L. J., Parker, S., Gary F., P., & K. Raghunandan. (2003). The Association between Audit Committee Characteristics and Audit Fees. *AUDITING: A JOURNAL OF PRACTICE & THEORY*, 22(3), 17-32.
5. Abdelhakim, B. (2023). The complementarity between the internal audit and the audit committees, and its role in supporting and enshrining the corporate governance. *Journal of Research in Finance and Accounting*, 08(02), 236-262.
6. Abdullah, M., Zaleha, A., & Mohd, M. (2017). The Influences of Risk Management Committee and Audit Committee towards Voluntary Risk Management Disclosure. *Jurnal Pengurusan*(50), 83 – 95.
7. Abdulsamad, A. O., Wan Fauziah Wan , Y., & Lasyoud, A. (2018). The Influence of Board of Director’s Characteristics on Firm Performance: Evidence from Malaysian Public Listed Companies. *Corporate Governance and Sustainability Review*, 2(1), 6-13.
8. Abdumannonovna, T. D. (2024). . IMPORTANCE AND ROLE OF INTERNAL AUDIT IN ENTERPRISES. *JOURNAL OF EDUCATION, ETHICS AND VALUE*, 59-68.
9. abeyrathna, G. m., & koperunthevy, k. (2016). financial risk, financial risk management practices and performance of sri lankan SMEs: special reference to anuradhapura district. *research journal of finance and accounting*, 7(15), 16-22.
10. Abidin, N. H. (2021). Internal Audit Quality and Disclosure on Risk Management and Internal Control. *International Journal of Business, Economics and Management*, 8(3), 154-164.
11. Abraham, R., Bhimavarapu, V., & El-Chaarani, H. (2025). The Impact of Audit Committee Oversight on Investor Rationality, Price Expectations, Human Capital, and Research and Development Expense. *Journal of Risk and Financial Management (JRFM)*, 18(6), 1-19.
12. Abubakari, Z., Ayimpoya, R., & Namog, S. (2025). Assessing the determinants and challenges of external auditors’ reliance on internal audit work in Ghana. *African Journal of Empirical Research*, 6(2), 690-700.
13. Accountants, C. I. (2019). P3 - Risk Management CH7 – Internal Audit. practice tests academy.
14. Adamu, I. A., Musa Muhammad, M., & Teriyima, O. (2024). THE NEXUS BETWEEN AUDIT COMMITTEE ATTRIBUTES AND KEY AUDIT MATTERS: EVIDENCE FROM INSURANCE INDUSTRY. *Kashere Journal of Management Sciences*, 7(2), 39-50.
15. Adamu, J., & Ugwudioha, O. (2025). Effects of Audit Committee Characteristics on the Financial Performance of Listed Industrial Goods Firms in Nigeria. *African Journal of Accounting and Financial Research*, 8(1), 153-167.

16. Adegbe, Folajimi, F., & Fofah Evelyn, T. (2016). Ethics, Corporate Governance and Financial Reporting in the Nigerian Banking Industry: Global Role of International Financial Reporting Standards. *Accounting and Finance Research*, 5(01), 50-63.
17. Afenya, M. S., Benedict, A., Kwarteng, W., & Kyeremeh, G. (2022). The Impact of Audit Committee Characteristics on Audit Report Time Lag: Evidence From Ghana. *Research Journal of Finance and Accounting*, 13(4), 1-11.
18. Afrianti, N., Hutabarat, R., Rachmawati, Y., & Tobing, S. (2024). THE EFFECT OF COMPANY SIZE, AUDIT TENURE, AND AUDIT COMMITTEE ON AUDIT QUALITY. *Jurnal Manajemen*, 12(4), 431-438.
19. Afriza, F., Oktavendi, T., & Irawan, D. (2025). Risk management committee and firm performance: The moderating effect of political connection. *Journal of Accounting and Investment*, 26(1), 59-70.
20. Agarwal, D. (2023). UNIT 2: Corporate and the Board of Directors. *IGNOU the people's university*. Indira Gandhi National Open University.
21. Agbaje, A. A., I. A. Adebayo, & Osatohanmwon. Adeboboye, R. (2024). Examining the Influence of Risk Management Committee Dynamics on Financial Performance: A Case Study of Listed Insurance Companies in Nigeria. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(5), 354-370.
22. Agyemang, J. K., & Modisane, C. (2025). An Analysis of the Importance-Performance Matrix of the Audit Committee, Internal Audit, and Board of Directors' Attributes and Financial Sustainability in the Local Government in Ghana. *Library Progress International*, 45(1), 279-288.
23. Ahmad, H. M., & Al-Shayeb. (2025). The Impact of Cybersecurity Assurance on the Quality of Internal Audit at The Financial Technology Companies in Jordan: The Moderating Role of COBIT 2019. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 22(2), 116-132.
24. Aigienohuwa, O., & Irowa-Omoregie, O. (2025). Audit Committee Diligence and Gender Diversity as Catalysts for Scale Efficiency in Nigerian Manufacturing Firms. *FUDMA JOURNAL OF ACCOUNTING AND FINANCE RESEARCH [FUJAFR]*, 3(1), 176-185.
25. Akhor, S. O., & Osahon Oseghale, E. (2017). An Empirical Investigation of Audit Committee Attributes and Financial Reporting Lag in Nigeria Banking Sector. *Journal of Accounting and Financial Management*, 3(2), 25-38.
26. akinsola, O. k., adedokun, t., kingsley, o., & yinka, o. (2025, January 31). corporate governance and the legal implications of sustainability and corporate social responsibility initiatives.
27. Alamsyah, A., & Januarti, I. (2024). The Effect of Audit Committee Activities, Internal Audit Personnel, and Company Complexity on Audit Fees. *JURNAL Riset Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 9(2), 149-156.
28. Alatassi, B., & Pillai, R. (2024). Corporate governance and risk management: An evaluation of board responsibilities in western and Islamic banks. *Economics and Business Review*, 10(1), 125–152.
29. Aldamen, H., Duncan, K., Simone, K., McNamara, R., & Nagel, S. (2012). Audit committee characteristics and firm performance during the global financial crisis. *Accounting&finance*, 52(4), 971-1000.

30. Alduneibat, K. A. (2023). THE EFFECT OF RISK MANAGEMENT COMMITTEE CHARACTERISTICS ON A COMPANY'S PERFORMANCE IN AN EMERGING COUNTRY. *Journal of Governance and Regulation*, 12(1), 376-386.
31. Alfadia, O., Budiantoro, H., Marhamah, S., Lapae, K., & Agus Tantri Ningsih, H. (2024). The Influence of Board of Directors Structure and Ownership Structure on Company Performance. *Journal of Economic and Accounting Research (JPENSI)*, 9(2), 361-376.
32. Alhumoudi, H. (2024). THE IMPACT OF AUDIT COMMITTEE CHARACTERISTICS ON FINANCIAL REPORTING QUALITY: EVIDENCE FROM SAUDI ARABIA. *International Journal of Professional Business Review*, 9(5), 1-24.
33. Ali, A., & Wodajio, S. (2025). Audit committee characteristics nexus corporate social responsibilities disclosure of insurance companies in Ethiopia. *The Scientific Temper*, 16(5), 4190-4205.
34. ali, A., Warren, D., & Lars , M. (2017, December). Cloud-based business services innovation: A risk management model. *International Journal of Information Management*, 3(6), 639-649.
35. Ali, M. M., Najwa Tuan Besar, S., & Mastuki Mastuki, N. (2017). Audit Committee Characteristics, Risk Management Committee and Financial Restatements. *Advanced Science Letters*, 23, 287–291.
36. Alisa, I. R., & Rusvina, E. (2025). Company Complexity and Audit Delay: The Moderating Effect of Audit Committee Chair Accounting Expertise. *International Journal of Digital Marketing Science*, 2(1), 31-40.
37. Almashhadani, M. (2023). IMPACT OF INTERNAL CORPORATE GOVERNANCE MECHANISMS ON THE FINANCIAL AND ENVIRONMENTAL PERFORMANCE OF BANKS IN UAE DURING THE COVID-19 PANDEMIC. *CASHFLOW CURRENT ADVANCED RESEARCH ON SHARIA FINANCE AND ECONOMIC WORLDWIDE*, 3(1), 84-99.
38. Al-Matari, E. M., & Alosaimi, M. (2022). THE ROLE OF WOMEN ON BOARD OF DIRECTORS AND FIRM PERFORMANCE: EVIDENCE FROM SAUDI ARABIA FINANCIAL MARKET. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(3), 44-55.
39. Alomair, A., & S. Al Naim, A. (2025). Audit committee leadership and audit quality: How audit committee chairman traits shape audit quality? Evidence from emerging markets. *Cogent Business & Management*, 12(1), 1-21.
40. al-sagar, r., & durga prasad, s. (2018). gender wise saudi investors awareness of corporate governance mechanisms and its importance in their investment decision making-an empirical study-. *international business research, published by canadian center of science and education*, 11(03), 118-132.
41. Al-Shetwi, M., Shamsher, M., Shah Chowdury, T., & Zulkarnain, M. (2011). Impact of internal audit function (IAF) on financial reporting quality (FRQ): Evidence from Saudi Arabia. *Full Length Research Paper*, 25(7), 11189-11198.
42. Amara, N., Bourouis, S., Alshdaifat, S., Bouzgarrou, H., & Al Amosh, H. (2025). The Impact of Audit Quality and Female Audit Committee Characteristics on Earnings Management: Evidence from the UK. *Journal of Risk and Financial Management (JRFM)*, 18(3), 1-20.

43. Amara, N., Bourouis, S., Alshdaifat, S., Bouzgarrou, H., & Elbardan, H. (2025). Do female audit committee characteristics influence audit fees? Evidence from the UK. *Problems and Perspectives in Management*, 23(2), 621-633.
44. Amri, K., Ben Mrad Douagi, F., & Guedrib, M. (2022). The impact of internal and external corporate governance mechanisms on tax aggressiveness: evidence from Tunisia. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 13(1), 43-68.
45. An, Y. (2023). Does Quality of Audit Committee Enhance Audit Quality? *International Journal of Professional Business Review*, 8(2), 01-16.
46. Anam, H. (2023). UMUR ENTITAS, KOMITE AUDIT, KOMISARIS INDEPENDEN, UKURAN KAP, OPINI, PERGANTIAN AUDITOR BERPENGARUH TERHADAP AUDIT DELAY. *Jurnal GeoEkonomi*, 14(1), 2086-1117.
47. Andardini, S. E., Erlina, & Abdhy Aulia, A. (2024). Audit Committee as A Moderating Variable: Factors Influencing Audit Quality in Financial Sector on the IDX. *International Journal of Islamic Business and Management Review*, 4(1), 1-12.
48. Anitha, A., & K. Manisha. (2024). A Study on Financial Risk Management. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(5), 11034-11037.
49. Appiah, M. K., Dordaah, J., Sam, A., Yeboah, S., & Amaning, N. (2024). Modeling the Influence of Internal Audit Efficacy on Energy Saving Behavior: The Role of Sustainability Audit. *SAGE Open*, 14(2), 1-14.
50. Apriliani, M. T., & Dewayanto, T. (2018). PENGARUH TATA KELOLA PERUSAHAAN, UKURAN PERUSAHAAN DAN UMUR PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN. *DIPONEGORO JOURNAL OF ACCOUNTING*, 7(1), 1-18.
51. Ardha, N. B., Riwijanti, N., & Abdul Haris, Z. (2025). Improvement of Business Process Modeling in Internal Audit Planning at an Indonesian State-Owned Enterprise. *Journal of Applied Accounting and Taxation*, 10(1), 50-61.
52. Argentaria, B. B. (2021). Regulations of the Board of Directors. *Corporate Governance Document*. Spain.
53. Armeanu, D., Vintilă, G., Gherghina, S., & Petrache, D. (2017). Approaches on Correlation between Board of Directors and Risk Management in Resilient Economies. *Sustainability*, 9(2), 1-15.
54. Ashari, S., & Krismiaji, K. (2019). AUDIT COMMITTEE CHARACTERISTICS AND FINANCIAL PERFORMANCE: INDONESIAN EVIDENCE. *EQUITY*, 22(2), 139-152.
55. Auditors, T. I. (2009). THE ROLE OF INTERNAL AUDITING IN ENTERPRISE-WIDE RISK MANAGEMENT. *IIA POSITION PAPER*, 1-8.
56. Auditors, T. I. (2023). Internal Audit and Risk Management: Separate or Together? Australia.
57. auditors, T. i. (2023). *The IIA's Internal Audit Competency Framework*. Récupéré sur <https://www.theiia.org/en/resources/internal-audit-competency-framework/>
58. Awotomilusi, N. S., Emmanuel Dagunduro, M., Ajibade Dada, S., & Isaiah Oluwagbade, O. (2023). An Assessment of Operational Risk Disclosure and Financial Performance of Listed Financial Institutions in Nigeria. *Migration Letters*, 20(10), 299-322.
59. Awwad, B. S. (2023). CHARACTERISTICS BOARDS OF DIRECTORS AND CASH DIVIDEND POLICY. *International Journal of Professional Business Review*, 8(10), 01-11.

60. ayoola-akinjobi, o. o., & olayinka, oluwatoyin de borah. (2023). the attributes of corporate governance and financial reporting quality of listed agricultural firms in nigeria. *journal of accounting and financial management*, 09(05), 163-176.
61. Azizkhani, M., Hossain, S., & Nguyen, M. (2023). Effects of audit committee chair characteristics on auditor choice, audit fee and audit quality. *Accounting & Finance*, 3675–3707.
62. babi, m. a. (2015). the effects of financial risks on the relationship between earnings and stock returns. *international journal of organizational leadership*, 154-169.
63. Babuci, P., & Birca, A. (2024). The influence of internal audit on the effectiveness of risk management in the public sector. *International Scientific Conference on Accounting ISCA 2024*.
64. Badamasi, N., Binti Ahmad, A., & Bin Ghazali, M. (2024). Exploring the dynamics of internal audit effectiveness: Unravelling the mediating effect of internal auditors' ethical conduct. *Multidisciplinary Science Journal*, 7(2), 1-12.
65. Bako, P. M. (2024). Audit committee attributes, audit quality and performance of oil and gas companies. *International Journal of Financial, Accounting, and Management (IJFAM)*, 5(4), 511-522.
66. Balagobei, S., & T. Velnampy. (2023). IMPACT OF INTERNAL CORPORATE GOVERNANCE MECHANISMS ON ENTERPRISE VALUE: EVIDENCE FROM LISTED COMPANIES IN SRI LANKA. *The Journal of Business Studies*, 7(1), 60-77.
67. Bambang, & Krisyadi, R. (2024). The Influence Of Audit Committee Effectiveness And Financial Condition On Audit Delay In Companies Listed On The Indonesian Stock Exchange. *Conference on Management, Business, Innovation, Education and Social Sciences (CoMBInES)*, 4(1), 932-961.
68. Banda, M., & Mwange, A. (2023). Corporate Governance: A Conceptual Analysis. *Research Journal of Finance and Accounting*, 14(17), 41-61.
69. Bansal, A., Kauffman, R., Mark , R., & Peters , E. (1992). Financial risk and financial risk management technology (RMT): issues and advantages. *Center for Digital Economy Research* , 1-33.
70. Basiru Salisu Kallamu, & Ashikin Mohd Saat, N. (2015). Audit committee attributes and firm performance: evidence from Malaysian finance companies. *Asian Review of Accounting*, 23(3), p. 206-231.
71. Be´dard, J., Marrakchi Chtourou, S., & Courteau, L. (2004). The Effect of Audit Committee Expertise, Independence, and Activity on Aggressive Earnings Management. *Journal of Practice & Theory*, 23(2), 13-35.
72. Beasley, M., Blay, A., Lewellen, C., & McAllister, M. (2023). Tempering Financial Reporting Risk through Board Risk Management. *Journal of Risk and Financial Management (JRFM)*, 16(12), 1-22.
73. Benichou, M. (2024). AUDIT COMMITTEE AND BOARD OF DIRECTORS: A SYNERGY FOR EFFECTIVE CORPORATE GOVERNANCE. *International Journal of Professional Business Review*, 9(12), 1-17.
74. Bhardwaj, S., Gavin, N., & Morgan, D. (2025). How being a former/current executive impacts directors' boardroom dynamics and board role execution. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 38(9), 105-132.

75. Biduri, S., Maryanti, E., Soeprijanto, N., & Angga Firnata, T. (2025). INTERNAL AUDIT AS AN EFFORT TO INCREASE TRANSPARENCY AND ACCOUNTABILITY OF FINANCIAL STATEMENTS AT SD MUHAMMADIYAH 3 IKROM WAGE SIDOARJO. *Journal of Social Community Service*, 2(3), 254-259.
76. Blessing, M. (2024). Objectivity and Independence of Internal Audit.
77. Boland, M. (2021). The Role of the Board of Directors. *Ag Decision Maker*. IOWA STATE UNIVERSITY Extension and outreach.
78. Bouzekri, D., Bouragba, K., & Omri, R. (2021). The role of ethical behavior of corporate governance in addressing the global financial crisis. *Journal of Contemporary Economic Studies*, 06(02), 589-600.
79. Buchwald, A., & Hottenrott, H. (2019). omen on the board and executive tenure. *Managerial and Decision Economics*, 40(7), 741-760.
80. Buckley, R., & DW, A. (2012). From Crisis to Crisis: The Global Financial System and Regulatory Failure. *wolters kluwer law&business*. university of hong kong faculty of law research paper.
81. Budiandru. (2024). The Impact of Internal Audit Effectiveness, Risk Management Practices, and Organizational Culture on Financial Performance. *Join: Journal of Social Science*, 1(4), 698-711.
82. bundi, G. K., ngali, r., & E.maina, k. (2021). financial risk management practices and financial performance of microfinance banks kenya. *international academic journal of economics and finance*, 3(7), 264-285.
83. BUNEA, M., & Vasile , D. (2020). The relationship between the boards characteristics and the risk management of the Romanian banking sector. *Journal of Business Economics and Management*, 21(5), 1248–1268.
84. Burca, A. L., Badea florea, E. C., & Preda, M. (2024). Role of Audit Committees and Internal Audit in the Context of the Evolution of ESG Indicators. *Sciendo*, 2057-2074.
85. cerchiello, p., & giudici, p. (2016). big data analysis for financial risk management. *journal of big data*, 1-12.
86. cezar, N. d., zero dalmaso, c., de souza, l., paulo marcelo ferrarese , p., & manami ferreira, m. (2024, October). governance in smart cities:identifying and analyzing key indicators of governance structures. *IOSR journal of business and management*, 26(10), 51-57.
87. Chad, F. (2025). Audit Committee Effectiveness and Its Influence on Investor Confidence and Market Valuation.
88. Chad, F. (2025). Audit Committee Effectiveness and Its Influence on Investor Confidence and Market Valuation.
89. Chalid, D. A., & Rifqi, A. (2025). Analysis of The Role of Internal Audit in The Implementation of Corporate Governance at Pt Bank Mandiri. *Eduvest – Journal of Universal Studies*, 5(7), 8784-8790.
90. channuwong, S., kirati, w., weerachareonchai, p., chaetnaloa, p., & pupapassiri, p. (2024, September). good governance principles in buddhism for business and politics administration. *migration letters*, 21(S1), 818-827.

91. Chávez, F. M., King Domínguez, A., Martha Ortega Martínez, R., & Améstica Rivas, L. (2025). Board of directors and value of Chilean companies. *TENDENCIAS Journal of the Faculty of Economic and Administrative Sciences*, 26(1), 61-88.
92. Chen, J. (2025, May 17). *investopedia*. Récupéré sur <https://www.investopedia.com/terms/b/boardofdirectors.asp>
93. Chen, Y. (2020). Are Institutional Investors Concerned about Corporate Social Responsibility Risk? *Open Journal of Social Sciences*, 8, 427-454.
94. chi, C. (2024). study on the relationship between corporate financial risk management and financial robustness. *highlights in business, economics and management*, 37, 306-311.
95. Chi, Z., Mohammed Shah, S., Wai, L., & Ngalim, S. (2024). The Mediating Effect of Information Technology Usage on the Relationship of Internal Audit Processes and Internal Auditor Competence towards Internal Audit Effectiveness: Evidence from the Chinese Financial Sector. *International Journal of Business and Management*, 19(6), 139-154.
96. chiboub, R., & Gaidi , K. (2018, December). The effect of corporate governance mechanisms on financial performance in the arab contexts: A META-ANALYSIS. *Revue d'Economie et de Statistique Appliquée*, 15 (2), 22-33.
97. Chitta, S., & Hariprasad, S. (2023). The impact of financial risk management on firm performance: a study in financial management practices. *Revista Gestão e Secretariado (GeSec)*, 14(10), 18095-18110.
98. Chukwu, G. j., Amadi, Q. k., & Okoba, d. (2024). Audit committee characteristics and audit report lag of listed breweries in nigeria. *Fuoye Journal of Management, Innovation and Entrepreneurship*, 3(1), 221-230.
99. Company, T. T. (2020). Board of Directors General Policies and Procedures. *Exhibit A – Corporate Governance Framework*.
100. Coskun, A., & Gungormus, A. (2024). The Impacts of Internal Audit Quality and Accounting Information Systems Effectiveness on SME Manager's Perceptions of External Audits. *Journal of Management, Economics, and Industrial Organization*, 8(3), 51-72.
101. coskun, Y. (2012). Financial failure and risk management. *Sermaye Piyasası Dergisi*, 10(2), 100-109.
102. Crowther, D., & Shahla , S. (2011, January). *Corporate Governance and International Business*.
103. Dachevski, D., & Ackers, B. (2024). The Competence of Audit Committee Members concerning the External Audit Ethics. Central European Business Review. *Central European Business Review*, 13(5), 23-50.
104. Daniela, P. (2010). INTERNAL AUDIT: DEFINING, OBJECTIVES, FUNCTIONS AND STAGES. *Studies in Business and Economics*, 5(3), 238-246.
105. Dehcheshmeh, S. S., Dehkordi, H., & Dehkordi, B. (2023). Characteristics of corporate governance, audit committee, and audit report lag: A meta-analysis. *Int. J. Nonlinear Anal. Appl. In Press*, 1-14.
106. Dell'Atti, S., Manzanegue, M., & Hundal, S. (2021). BOOK REVIEW: "BOARD OF DIRECTORS: A REVIEW OF PRACTICES AND EMPIRICAL RESEARCH". *Corporate Governance and Sustainability Review*, 5(2), 102-105.

107. Dinu, V., & Nedelcu, M. (2015). The Relationship between the Audit Committee and the Financial Performance, the Asset Quality and the Solvency of Banks in Romania. *Transformations in Business & Economics*, 14(2), 161-173.
108. Dionne, G., & Montréal, H. (2019). The governance of risk management: The importance of directors' independence and financial knowledge. *Forthcoming in Risk Management and Insurance Review*, 22(5), 1-45.
109. Dirin, H., Ghasemi, M., & Mohseni, A. (2025). Developing a Conceptual Framework and Model for Assessing the Effectiveness of Internal Audit Controls in Iranian Commercial Banks. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(3), 1582-1607.
110. Djalilov, F. (2025). Using Artificial Intelligence to Support Board of Directors in their Roles. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(51), 1082-1096.
111. Doda, N. B., & Murthy, K. R. (2023). ASSESSMENT OF INTERNAL AUDIT EFFECTIVENESS TREND: CASE OF ETHIOPIAN PUBLIC UNIVERSITY. *Jilin Daxue Xuebao (Gongxueban)/Journal of Jilin University (Engineering and Technology Edition)*, 42(11), 503-512.
112. dugam, K., ishaya, a., ada, j., & gulam, m. (2024, december 25). investigating the role of business analytics in financial risk management.
113. Dwi, M. R., & Rahayu, R. (2024). THE EFFECT OF AUDIT COMMITTEE AND AUDIT INDEPENDENCE ON THE QUALITY OF FINANCIAL STATEMENTS WITH AUDIT QUALITY AS A MODERATING VARIABLE. *International Journal of Business Law and Political Science*, 1(9), 96-113.
114. Eappen, A., & Venugopal, R. (2024). Role of Financial Literacy on Risk Management in Financial Retirement Planning. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management*, 2(12), 3731-3734.
115. Ebimobowei, A., & Izonebi Joyce, T. (2024). Internal Audit Practices and Financial Reporting Quality of Listed Manufacturing Firms in Nigeria: The Role of Audit Committee. *African Journal of Accounting and Financial Research*, 7(2), 276-305.
116. Ednan, A. (2009). ENTERPRISE RISK MANAGEMENT BASED INTERNAL AUDITING AND TURKEY PRACTICE. *Serbian Journal of Management*, 5(1), 1-20.
117. Edogbanya, A., & Karmardin, H. (2015). The Relationship between Audit and Risk Management Committees on Financial Performance of Non-financial Companies in Nigeria: A Conceptual Review. *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing*, 6(3), 206-211.
118. edoube, S. c. (2021, August). financial risk management. *Academia Letters*, 1-11.
119. Eelhabib, M. A., siti, a., & basiruddin, r. (2024). a critique: corporate governance definition dilemma and the major cause for calls to improve corporate governance. *euopean journal of business and management*, 06(34), 365-369.
120. Ehiagwina, d. u., Akintayo, o. j., kolapo, o. o., & Akinloye, o. a. (2024). THE ROLE OF INTERNAL AUDIT FUNCTION IN ENHANCING RISK MANAGEMENT. *International Journal of BUSINESS ECONOMICS & MANAGEMENT SCIENCE (IJBEMS)*, 6(7), 193-204.
121. Ehiagwina, D. u., akintayo, O. j., Olufemi kolapo, O., & Akinloye, O. a. (2024). THE ROLE OF INTERNAL AUDIT FUNCTION IN ENHANCING RISK MANAGEMENT. *International Journal of BUSINESS ECONOMICS & MANAGEMENT SCIENCE (IJBEMS)*, 6(7), 193-204.

122. Ehiagwina, D. u., Oluwakemi Janet, A., Oyaleke Olufemi, K., & Olusegun Adesola, A. (2024). The role of internal audit function in enhancing risk management. *International journal of business economics and management science (IJBEMS)*, 6(7), 193-204.
123. EK, N. (2024). CONCEPTUAL STUDY ON FINANCIAL RISK MANAGEMENT IN BANKS. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM)*, 8(12), 1-12.
124. Elhadary, A. A., & Amin, M. (2025). The effect of board and audit committee gender diversity on compliance with IFRS 7 disclosure: the moderating role of audit quality. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*, 1-25.
125. Elhefni, A. H., Ahmed Alnor, N., Mohammed AlMatari, E., Omer Alsir Alhassan, M., & Alsadig, A. (2024). The effect of board of directors' characteristics on anti-money laundering: Evidence from banks sector. *International Journal of Management and Sustainability*, 13(4), 867-882.
126. Erzurumlu, Y. O., & Avcı, G. (2021). The Impact of Bank's Internal Governance Mechanism on Operational Loss: Evidence from Turkey. *Iranian Economic Review*, 25(4), 603-622.
127. Escandon-Barbosa, D., & Salas-Paramo, J. (2024). The Effect of the Board of Directors on Perceived Risk and the Non-Financial Performance of Firms. *International Journal of Organizational Leadership*, 13, 117-141.
128. Escandon-Barbosa, D., Salas-Paramo, J., & Luis Duque, J. (2023). Cultural Influence on Corporate Sustainability: A Board of Directors Perspective. *International Journal of Financial Studies*, 11(132), 1-20.
129. exchange, T. t. (2021, February 17). principles underpinning corporate governance. *published article: business express newspaper*. Récupéré sur <http://www.ttsec.org/tt/>
130. Fali, I. M., Nkiru Philomena, O., Yunusa, I., & Amos, J. (2020). Risk Management Committee Size, Independence, Expertise and Financial Performance of Listed Insurance Firms in Nigeria. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 4(5), 313-319.
131. Fariska, P., & Khaerunisa, A. (2024). The Moderating Effect of Macroprudential Policies on the Relationship Between the Effectiveness of the Board of Directors in Shaping the Bank's Risk-Taking Behavior. *Almana : Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 231-244.
132. Fernandes, C. d., & Veras Machado, M. (2023). BOARD OF DIRECTORS, GENDER DIVERSITY AND MONITORING. *RAE-Revista de Administração de Empresas (Journal of Business Management) | FGV EAESP*, 63(3), 1-23.
133. Ferreira, L. V., de Melo Alves, C., Peotta de Melo, L., & Rabelo Nunes, R. (2025). Internal Audit Strategies for Assessing Cybersecurity Controls in the Brazilian Financial Institutions. *Applied Sciences*, 15(10), 1-22.
134. Flayyih, H. H., Ayyed Hadi, H., Al-Shiblawi, G., & Khiari, W. (2024). The effect of audit team and audit committee performance on the quality of audit. *Journal of Governance and Regulation*, 13(2), 59-67.
135. FLOREA, R., & Ramona, F. (2016). Internal Audit and Risk Management. ISO 31000 and ERM Approaches. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 19(1), 72-77.

136. Frank, U. U., & Ukpog, E. (2024). EFFECT OF RISK MANAGEMENT COMMITTEE ATTRIBUTES ON FINANCIAL PERFORMANCE OF LISTED DEPOSIT MONEY BANKS IN NIGERIA. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 13(1), 53-69.
137. Free, C., J. Trotman, A., & T. Trotman, K. (2021). How Audit Committee Chairs Address Information-Processing Barriers. *The Accounting Review*, 96(1), 147–169.
138. Gao, L. (2025). Enterprise internal audit data encryption based on blockchain technology. *PLOS ONE*, 20(1), 1-24.
139. Garad, A., Rahmawati, A., & Pratolo, S. (2021). The Impact of Board Directors, Audit Committee and Ownership on Financial Performance and Firms Value. *Universal Journal of Accounting and Finance*, 9(5), 982-994.
140. Gardazi, S. S., Fahmi Sheikh hassan, A., & Binti johari, J. (2020). Board of Directors Attributes and Sustainability Performance in the Energy Industry. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 317–328.
141. Garengo, P., Biazzo, S., & S. Bititci, U. (2005). Performancemeasurement systems inSMEs: A review for aresearch agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25–47.
142. Gates, K. (2017). Legal Traps for the Unwary Board Development Committee. *Handbook for Directors of Nonprofit Corporations*. THE FORBES FUNDS FINANCIAL MANAGEMENT SERIES .
143. Gecici, e. (2024). THE EFFECT OF AUDIT COMMITTEE CHARACTERISTICS ON AUDIT AND NON-AUDIT FEES: THE CASE OF TURKEY. *ÇÖZÜM*, 34(185), 1373-1402.
144. Genda, M., Yani, A., & Rezky , A. (2024). The Alignment of Internal and External Audit Agencies in Administering Public Sector Audits in Indonesia. *Journal of Infrastructure Policy and Management*, 7(2), 151–166.
145. Gewid, S. (2025). Information Classification: Public Title: "The Structure of Boards of Directors Across Different Tiers in England, the USA, and Germany: A Comparative Study".
146. Gissay, A., Momodou, H., Mamburay, Y., & Bernadetha Haule, D. (2024). Comparative Analysis of Board of Directors Term Limits Compliance in Public And Private Institutions (Case Study in Gambia). *JIAN (Jurnal Ilmiah Administrasi Negara)*, 8(3), 92 - 105.
147. Gokoglan, k., Sevim, H., & Kilic, s. (2025). Digital Transformation and Artificial Intelligence Assisted Auditing: The Role of Technology in Internal Audit Processes in 2025. *Dynamics in Social Sciences and Humanities*, 6(1), 25-33.
148. Goodwin-Stewart, J., & Kent, P. (2006). Relation between external audit fees, audit committee characteristics and internal audit. *Accounting&finance*, 46(3), 387-404.
149. Gosain, S. (2024). BOARD OF DIRECTORS: COMPOSITION AND PROCEDURE OF CONDUCTING BOARD MEETINGS & AGM. *Futuristic Trends in Management*, 3, 114-122.
150. Gotshal, W., & Manges, L. (2002). *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and Its Member States*. On behalf of the EUROPEAN COMMISSION, Internal Market Directorate General. FINAL REPORT & ANNEXES I-III.
151. Guizani, M., & Abdalkrim, G. (2020). Ownership structure and audit quality: the mediating effect of board independence. *CORPORATE GOVERNANCE*.
152. Guliyeva, L. (2024). EFFECTIVENESS OF INTERNAL AUDIT IN THE PUBLIC SECTOR.

153. Gürbüz, H., & Cennet Gürbüz. (2025). The Mediating Effect of the Sustainability Committee on the Relationship of Size of Board of Directors with Environmental Sustainability Disclosures: A Study in the Transportation Sector. *Academic Editor: Flavio Boccia*, 17, 1-23.
154. Halim, M., Chandrarin, G., & Sumtaky, M. (2024). THE ROLE OF ISLAMIC SOCIAL REPORTING IN MEDIATING THE BOARD OF DIRECTORS AND MARKET PERFORMANCE. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 6(59), 590-602.
155. Hambali, B. M., Widarwati, E., & E. Wityasminingsih. (2025). EXPLORING SUSTAINABILITY REPORT DISCLOSURE: THE ROLE OF BOARD AND AUDIT COMMITTEE. *Accounting Research Journal of Sutaatmadja (ACCRUALS)*, 9(1), 53-62.
156. Helen, A. F., Oyebanji Abiola, A., Kehinde Tosin, A., & Toyosi Ruth, A. (2025). The Impact of Internal Audit Function on Financial Accountability in Tertiary Institutions in Ekiti State, Nigeria. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 6(5), 1149-1154.
157. Herrera-Barriga, R., & Escandon-Barbosa, D. (2023). BOARDS OF DIRECTORS AND FIRM INTERNATIONALIZATION: A BIBLIOMETRIC REVIEW. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(3), 318–334.
158. Hongcharu, B. (2006). ROLES AND RESPONSIBILITIES OF BOARD OF DIRECTORS: PAVING NEW PATH TOWARD CORPORATE GOVERNANCE IN THAILAND. *Corporate ownership&control*, 03(04), 184-191.
159. Hontz, E., & Shkolnikov, A. (2009). *Corporate governance: The Intersection of Public and Private Reform*. Center for International Private Enterprise. Récupéré sur https://www.cipe.org/legacy/publication-docs/CG_USAID.pdf (accessed on 20 may 2025).
160. Hoor, Z., Farzaneh , N., & Askarany, D. (2025). Navigating the web of corporate dealings: related-party transactions, earnings management, and audit committee oversight. *Business Economics* .
161. Hu, W. (2022). The Impacts of the Board of Directors in a Company. *BCP Business & Management*, 20, 525-528.
162. Hussaini, I., & Gololo, A. (2025). Moderating effect of leverage on the relationship between audit committee and audit quality of listed emerging firms in Nigeria. *International Journal of Intellectual Discourse (IJID)*, 8(1), 123-137.
163. Ibe, A., Okpanachi, J., Friday, A., & Okechukwu, O. (2025). Board Independence and Earnings Management of Listed Deposit Money Banks in Nigeria Moderated by Audit Committee Expertise. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(4), 5755-5768.
164. Idayanti, S., & Mukhidin. (2024). RESPONSIBILITY OF THE BOARD OF DIRECTORS IN BANKRUPTCY OF LIMITED LIABILITY COMPANIES FROM THE PERSPECTIVE OF LAW NUMBER 40 OF 2007. *PENA JUSTISIA: MEDIA KOMUNIKASI DAN KAJIAN HUKUM*, 23(3), 1-9.
165. idris, H. (2024). exploring financial risk management: a qualtitive study on risk identification, evaluation, and mitigation in banking, insurance, and corporate finance. *golden ratio of finance management*, 4(2), 213-225.
166. Ilori, O. (2024). Internal Audit Transformation in the Era of Digital Governance: A Roadmap for Public and Private Sector Synergy. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 4(6), 1887-1904.

167. Isa, D. J., O. Onyeonu, E., & Ofogbe Nyore, S. (2025). Audit Committee Characteristics and Financial Statement Fraud: Evidence from Nigeria-Listed Companies. *Innovations*(80), 1278-1300.
168. Ishak, S., & Mohamad Nor, M. (2016). The Role of Board of Directors in the Establishment of Risk Management Committee. *SHS Web of Conferences*, 1-4.
169. Islam, A. I. (2024). The Influence of Board of Directors, Board of Commissioners, and Independent Commissioners on Company Financial Performance. *JPEK (Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Kewirausahaan)*, 8(2), 779–792.
170. Ismail, T., & BENSALD, A. (2024). Challenges of Implementing Digital Technology in Internal Audit Function. *Journal of Economic and Financial Studies*, 17, 59-68.
171. Jacob, o., Eniola, & Adebisi, I. m. (2023). Attributes Of Audit Committee on the Financial Performance of Nigerian Firms. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 6(12), 01-15.
172. James, S. (2025). The Role of Artificial Intelligence in Financial Risk Management.
173. Jerono, A., & Olweny, T. (2023). Financial Risk Management Practices on Financial Performance of Microfinance Institutions in Kiambu County, Kenya. *International Journal of Finance*, 8(2), 1 - 26.
174. Jesni, & Santi, Y. (2023). Characteristics of the Audit Committee on Delay in Audit Reporting. *Jurnal Pamator Jurnal Ilmiah Universitas Trunojoyo*, 16(2), 364-376.
175. Jickling, M. (2009). *Barriers to corporate fraud*. New York: Nova Sciences Publishers.
176. Johari, R. J., Razali, F., & Afizah, H. (2022). Enterprise Risk Management: Internal Auditor's Role Perspective. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, 12(1), 1–14.
177. Joshi, S. (2025). Review of Gen AI Models for Financial Risk Management. *International Journal of Scientific Research in Computer Science, Engineering*, 11(1), 709-723.
178. Jullianeth, L., & Fitriany. (2024). The Role of Internal Audit in Enhancing Risk Awareness at PT X. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 4(9), 8342-8350.
179. jun, L. t. (2024, june). The impact of corporate governance on personal finance management.
180. Junita, E., & Pratiwi, D. (2023). What Factors Influence the Determination of Audit Fees. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting (DIJEFA)*, 4(1), 188-198.
181. Kagermann, H., Kinney, W., Karlheinz, K., & Claus-Peter, W. (2008). *Internal Audit Handbook*. German: Management with the Audit Roadmap.
182. Kalashyan, J. (2025). FRAMEWORK OF REVIEWS INTERNAL AUDIT DIRECTIONS. 110-120.
183. Kallamu, B. S. (2015). Risk Management Committee Attributes and Firm Performance. *International Finance and Banking*, 2(2), 1-24.
184. Kamardin, H., & Haron, H. (2009). ROLES OF BOARD OF DIRECTORS: EVIDENCE FROM MALAYSIAN LISTED COMPANIES. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 05(01), 22-36.
185. Karajeh, A. I., & B. Ibrahim, M. (2017). Impact of Audit Committee on the Association Between Financial Reporting Quality and Shareholder Value. 7(3), 14-19.

186. Karim, R., Md. Mustaqim, R., Kumar Dhar, B., Md. , N., & Kuri, B. (2024). Audit Committee Characteristics and Sustainable Firms' Performance: Evidence From the Financial Sector in Bangladesh. *Business Strategy & Development*, 1-13.
187. Karlina, Y., & Lako, A. (2020). The Impact of Financial Performance, Financial Risk, Liquidity, and Corporate Governance on Corporate Value. *Journal Of Management and Business Environment*, 1(2), 154-177.
188. Kassie, W. D. (2021). Bank Specific Determinants of Internal Audit Effectiveness: Evidence from Private Banks in Ethiopia. *European Journal of Business and Management*, 13(5), 20-31.
189. Kayahan, C., & Murat, T. (2022). The Evolution of Financial Risk Management. *Journal of Corporate Governance, Insurance, and Risk Management (JCGIRM)*, 9(1), 155-168.
190. Keuangan, O. J. (2015). Tentang Pembentukan Dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit. 1-29.
191. Kibera, M., & Muturi , W. (2018). EFFECT OF FINANCIAL RISK MANAGEMENT ON FINANCIAL PERFORMANCE OF FIRMS LISTED IN THE NAIROBI SECURITIES EXCHANGE. *American Journal of Finance*, 1(4), 67 - 88.
192. kiroga, l., washington, o., & awuor, e. (2024, October). corporate governance principles and performance of large manufacturing firms in kenya. *international journal of research publication and reviews*, 05(10), 2709-2717.
193. Korol, I., & Poltorak, A. (2018). FINANCIAL RISK MANAGEMENT AS A STRATEGIC DIRECTION FOR IMPROVING THE LEVEL OF ECONOMIC SECURITY OF THE STATE. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(1), 235-241.
194. Kot, S., & Przemysaw, D. (2015). Business Risk Management in International Corporations. *Procedia Economics and Finance*, 27, 102 – 108.
195. Kurniawan, T., Br Bukit, R., & Erwin, K. (2023). The Factors Influencing the Risk Based Internal Audit in Improving the Effectiveness of Internal Audit. *International Journal of Social Science and Business*, 7(4), 1030-1041.
196. Kusayini, M. (2024). The influence of internal audit planning practices on financial performance of Ankole people's SACCO in Mbarara City. *Metropolitan Journal Of Academic Multidisciplinary Research*, 3(12), 61-73.
197. Larasati, D. A., Ratri, M., Nasih, M., & Harymawan, I. (2019). Independent audit committee, risk management committee, and audit fees. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1-15.
198. Lawson, B., & Samson, D. (2001). DEVELOPING INNOVATION CAPABILITY IN ORGANISATIONS: A DYNAMIC CAPABILITIES APPROACH. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400.
199. li, B. (2024). the role of artificial intelligence in financial risk management. *proceedings of the 4th international conference on business and policy studies*, 110-117. Récupéré sur <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
200. Li, N., & Sijamic Wahid, A. (2018). Director Tenure Diversity and Board Monitoring Effectiveness. *Singapore Management University*, 6(2).
201. Liang, W. (2025). Board Oversight in Risk Management: Strategies for Effective Decision-Making.

202. Liang, W. (2025). Risk Management Frameworks for Corporate Boards: Mitigating Legal and Financial Risks .
203. Limited, H. K. (2021, December). Corporate Governance Guide for Boards and Directors.
204. Lipman, F. D., & Lipman, L. (2006). *Corporate Governance Best Practices: Strategies for Public, Private, and Not-for-Profit Organizations*. New Jersey: John Wiley & Sons .
205. Lipton, M., A. Neff, D., R. Brownstein, A., A. Rosenblum, S., F. Savarese, J., O. Emmerich, A., . . . I. Munshi, R. (2019). Risk Management and the Board of Directors. 1-23.
206. Lipton, M., A. Neff, D., R. Brownstein, A., A. Rosenblum, S., O. Emmerich, A., & L. Fain, S. (2011). Risk Management and the Board of Directors. *Bank and Corporate Governance Law Reporter*, 45(6), 793-799.
207. Liu, G., Jingyu , W., Yanhan , S., Guo, J., & Zhao, Y. (2024). Internal audit quality and accounting information comparability: Evidence from China. *PLOS One*, 19(10), 1-23.
208. Liu, H., Weiqi, L., & Hong, C. (2025). Hybrid Learning-Based Dynamic Optimization for Financial Risk Management: Integrating Nonlinear Dynamics and Deep Learning. *International Journal of Information Technologies and Systems Approach*, 18(1), 1-19.
209. Ltd, N. E. (2017). AUDIT COMMITTEE CHARTER. 1-9.
210. Lu, k.-I. (2025). evolution of machine learning in financial risk management : a servey. *published by EDP sciences*. Récupéré sur <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
211. Ma, Z. (., Shi, L., Yu, K., & Zhou, N. (2025). Audit Committee Financial Experts: Leveraging Their Information Advantage in Accounting, Auditing, and Corporate Governance. *Encyclopedia*, 5(55), 1-9.
212. Madaki, J., Musa, A., Umar , S., & Rabi, Z. (2025). Audit Committee Attributes and Financial Performance of Listed Industrial Goods Companies in Nigeria. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 227-239.
213. Mahmoud, D. S. (2024). THE IMPACT OF INTERNAL AUDIT ON THE EFFECTIVENESS OF BANKING RISK MANAGEMENT (APPLIED STUDY ON A SAMPLE OF IRAQI BANKS). *International Journal Of Management And Economics Fundamental*, 4(11), 30-59.
214. Makinde, M. (2025). Blockchain Applications in Financial Risk Management.
215. Malak, M. H., Al- Gburi, H., & Alshammari, N. (2025). THE ROLE OF INTERNAL AUDIT IN ACTIVATING CORPORATE GOVERNANCE: EVIDENCE FROM IRAQ. *World Economics & Finance Bulletin (WEFB)*, 45, 26-37.
216. Mamun, A. A., Md. Rafiqul, I., Md. Alamgir, Tazul Islam, M., ullah, M., & Khatun, M. (2021). Operating Governance in Banks:The Role of Board of Directors. Bangladesh Institute of Bank Management (BIBM).
217. Marina, A., Sa'diyah, H., & Nuraini, A. (2025). EARNINGS MANAGEMENT AND AUDIT COMMITTEE INFLUENCE ON CSR WITH FINANCIAL PERFORMANCE MEDIATION. *Jurnal Riset Akuntansi Aksioma*, 24(1), 247-258.
218. Marwanto, & Gatot , S. (2025). The influence of audit quality, the use of information technology, management support, and the application of guidelines on the effectiveness of internal audit in preventing and detecting fraud in hospitals. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(3), 1819-1842.

219. Mashal, R. (2012). Internal Audit Roles in Risk Management from Risk Management Perspective: New Vision. GLASGOW CALEDONIAN UNIVERSITY DEPARTMENT OF LAW, ECONOMICS, ACCOUNTING AND RISK.
220. Massoudie, J. (2020). AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF FINANCIAL RISK MANAGEMENT ON FINANCIAL PERFORMANCE OF COMMERCIAL BANKS. *International Journal of Technical Research & Science*, 5(8), 10-20.
221. Maulana, D. (2024). The Role of Audit Committee to Decrease Audit Report Lag. *Ekombis Review – Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 12(4), 3939–3952.
222. Mayi, K., Omwenga, J., & Njeru, A. (2022). EFFECT OF FINANCIAL RISK MANAGEMENT ON THE FINANCIAL PERFORMANCE OF COMMERCIAL BANKS IN NAIROBI COUNTY. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 9(4), 343 – 354.
223. McCoy, E. (2025). Cybersecurity Regulations and Risk Management in the Financial Sector: A Comparative Analysis. *Law, Economics and Society*, 1(1), 115-128.
224. Meiliana, Nelson Ng, & Septiany, S. (2024). Can boards of directors in large companies effectively prevent fraud? *Jurnal Akademi Akuntansi*, 7(4), 609-625.
225. Merter, A. K., & Ozer, G. (2024). Audit Committee and Timely Reporting: Evidence From Turkey. *SAGE Open*, 1-21.
226. Mihret, D. G., & Aderajew Wondim, Y. (2007). Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study. *Managerial Auditing Journal*, 22(5), 470-484.
227. Mishra, D. P., Juned Beg, M., & Mwangi, W. (2024). Legal Dynamics of Board of Directors Authority Post - Appointment: An Analysis of Indonesian Corporate Law. *Journal of Global Economy, Business and Finance (JGEBF)*, 6(8), 1-5.
228. mishra, S., & V.S. Sundaram. (2019). Role Of Board Of Directors In Corporate Governance Of Telecommunication Companies. *International Journal for Research in Engineering Application & Management*, 5(2), 700-706.
229. Mkumbuzi, W. P. (2015). Corporate Governance Mechanisms, Financial Risk, Industry Sector and Human Capital Investment as Determinants of Voluntary Disclosure of Intellectual Capital in UK Listed Firms. *Asian Social Science*, 11(28), 256-273.
230. Moghaddam, A. T., Massihabadee, A., Shorvarzi, M., & Mehrazeen, A. (2018). Board of Directors and General Manager Role in Organization Governance and Attention to Board of Directors' Characteristics Components. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 143-152.
231. mohamed, Z., clayton, c., & mohd yaziz mohd, i. (2015, February). embedding economic excellence: a transformational definition of "corporate governance" for malaysia. *journal of modern accounting and auditing*, 11(2), 124-129.
232. Mohammed, Z., & Kateb, K. (2024). The Internal Audit as a Value Creation Tool: The Case of Algerian Companies. *Revue Etudes Economiques*, 18(3), 53-65.
233. Monica, N. K., Purnamawati, I., & Werastuti, D. (2025). The Effect of Financial Targets and Financial Stability on Fraudulent Financial Reporting With The Audit Committee As a Moderation. *Dinasti International Journal of Economics Finance & Accounting*, 6(3), 2400-2411.

234. Moridu, I. (2023). The Role Corporate Governance in Managing Financial Risk: A Qualitative Study on Listed Companies. *The Es Accounting and Finance*, 1(3), 176-183.
235. Musah, A., Ayaiga, c., Blay, M. w., & Okyere, D. o. (2025). The Influence of Audit Committee Characteristics on Firm Profitability in Ghana. *THE INDONESIAN JOURNAL OF ACCOUNTING RESEARCH*, 28(1), 121 - 148.
236. Musallam, S. R. (2018). The direct and indirect effect of the existence of risk management on the relationship between audit committee and corporate social responsibility disclosure. *Benchmarking: An International Journa*, 25(9), 1-16.
237. Mwambuli, E., & Mbuya, M. (2022). The Board of Directors' Effectiveness on the Performance of Loans in Tanzania. *Business and Management Horizons*, 10(2), 17-27.
238. N, W., & Mhaka, C. (2017). The Effectiveness of Enterprise Risk Management and Internal Audit Function on Quality of Financial Reporting in Universities. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 9(4), 230-241.
239. Nafiu, A., Olawale Balogun, S., Oko-Odion, C., & Olukoya Odumuwagon, O. (2025). Risk management strategies: Navigating volatility in complex financial market environments. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 25(1), 236-250 .
240. Nahar, S., Azbariyah, A., Naz, F., & Kanwal , Z. (2024). Board independence, women directors and firm performance in Malaysian small-cap firms. *Journal of Social Economics Research*, 11(2), 228-249.
241. Naim, H., Lata , R., Takrar, A., Anas , M., Nizamuddin, M., & Gouher , A. (2025). Does audit committee quality enhance firm performance within a new corporate law? *Corporate Law & Governance Review*, 7(2), 112-126.
242. Naim, M. R. (2025). The Effect of Financial Skill, Risk Management on Financial Literacy of MSME Actors in West Sulawesi. *Journal of Business Management and Economic Development*, 3(2), 553-562.
243. NANU, M. D. (2015). The impact of internal audit on the financial risk management of SMEs in Romania in the context of fiscal harmonization. *15th International Academic Conference, Rome*, 758-766.
244. Nguyen, V. C., & Thuan Huynh, T. (2023). Characteristics of the Board of Directors and Corporate Financial Performance—Empirical Evidence. *Economies*, 11(53), 1-15.
245. ninson, p., & Tetteh, B. (2022). Investigating the Role of Internal Audit in Risk Management in Selected Public Institutions in Ghana. *Preprint*, 1-37.
246. Nkechi, O. T., & Ogochukwu Nkiru, O. (2021). Corporate Governance Mechanism and Financial Risk Management of Health Care Firms in Nigeria. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 21(24), 22-33.
247. Nnam, I. J., & Onyekachi, C. (2025). DO THE AUDIT COMMITTEE CHARACTERISTICS AFFECT KEY AUDIT MATTERS DISCLOSURE? A STUDY OF LISTED FINANCIAL INSTITUTION IN NIGERIA. *Journal of Finance, Innovation and Economic Sustainability (JFIES)*, 1(1), 1-14.
248. Noch, M. Y., & Rumasukun, M. (2024). Exploring Financial Risk Management: A Qualitative Study on Risk Identification, Evaluation, and Mitigation in Banking, Insurance, and Corporate Finance. *jurnal manajemen bisnis*, 4(2), 1068-1083.

249. Noja, G. G., Thalassinou, E., Cristea, M., & Grecu, I. (2021). The Interplay between Board Characteristics, Financial Performance, and Risk Management Disclosure in the Financial Services Sector: New Empirical Evidence from Europe. *Journal of Risk and Financial Management (JRFM)*, 14(2), 1-20.
250. Nourredine, F. (2020). Committee of Audit and Its Role in Enhancing Corporate Governance in Algerian Business Environment. *AFAQ Review of Research and Studies*, 3(1), 8-24.
251. Nugraheni, P., & Rifqi, M. (2019). Board of Directors and Credit Risk: An Empirical Study of Indonesian Islamic Banks. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 23(4), 503–513.
252. Obeitoh, O. O., Yusuf, I., & Abdulateef, Y. (2023). Audit Committee Attributes and Firm Performance: The Moderating Role of Audit Committee Expertise. *Journal of Business & Economic Policy*, 1(3), 255-274.
253. Odubuasi, A. C., A. Virginia, O., & OSUAGWU, B. O. (2021). Effect of Risk Management Committee and Enterprise Risk Management on Performance of Banks in Nigeria. *JETMASE*, 3(1), : 222 –233.
254. Ofor, N. T., Ifeoma, O., & Eunice, M. (2022). Effect of Audit Committee Characteristics on Auditors Efficiency of Conglomerate Firms in Nigeria. *IIARD International Journal of Economics and Business Management*, 8(1), 56-71.
255. Ogunmokin, A. S., Damilare Balogun, E., & Olusola Ogunsola, K. (2021). A Conceptual Framework for AI-Driven Financial Risk Management and Corporate Governance Optimization. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 2(1), 772-780 .
256. Ohonba, N., & Omorie, O. (2025). Audit Committee Effectiveness and Corporate Financial Performance in Listed Nigerian Manufacturing Firms. *FUDMA JOURNAL OF ACCOUNTING AND FINANCE RESEARCH [FUJAFR]*, 3(2), 187-198.
257. Ojeka, S. A., Adeboye, A., & Dahunsi, O. (2021). Does Audit Committee Characteristics Promote Risk Management Practices in Nigerian Listed Firms? *Accounting and Finance Research*, 10(2), 70-77.
258. Okolo, M. N., & Sinebe, M. (2025). Dimensions of Audit Committee Quality and CEO Compensation: Examining the Linear Relationship. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 15(1), 378-385.
259. Oko-Odion, C., & Ruth Udoh, O. (2024). Leveraging technology in internal audit processes for streamlined management and risk oversight. *International Journal of Science and Research Archive*, 13(2), 3077-3100.
260. Oluwagbade, O. I., Dagunduro, M., & Ajibade Dada, S. (2023). Effect of Risk Management Committee Structure on Financial Performance of Listed Financial Institutions in Nigeria. *Migration Letters*, 20(10), 279-298.
261. Onguka, D., Cyrus, I., & Winnie, N. (2020). Impact of Corporate Governance on Corporate Value for Companies Listed at the Nairobi Securities Exchange. *International Journal of Economics and Finance*, 12(12), 70-80.
262. Orijinta, H. I., Otiedhe, G., & Udoezika, D. (2025). Moderating Effect of Audit Report Timeliness on Audit Committee Attributes and Earnings Volatility of Quoted Oil and Gas Firms in Nigeria. *International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science*, 3(1), 14-26.
263. Otokiti, B. O., Ngochindo Igwe, A., Paul-Mikki Ewim, C., & Ifeanyi Ibeh, A. (2021). Developing a Framework for Leveraging Social Media as a Strategic Tool for Growth in Nigerian

women entrepreneurs. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 2(1), 597-607.

264. Oyedotun, S. A., Godfrey P., O., Babalola E, A., Onyemaechi C., N., Prosper O, E., Mary, F., & Chioma J., O. (2025). The Role of Internal Audit in Fraud Detection and Prevention: A Multi-Contextual Review and Research Agenda. *Journal of Science Research and Reviews*, 2(2), 6-85.

265. Palmrose, Z.-V., Vernon, J., & Scholz, S. (2004). Determinants of market reactions to restatement announcements. *Journal of Accounting and Economics*, 37(1), 59-89.

266. Pan, S.-Q. (2019). A Survey of Financial Risk Measurement. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 84, 169-174.

267. Paul, P. O., Anate Benoit, N., Onukwulu, E., Odochi Agho, M., & Eyo-Udo, N. (2025). Integrating procurement strategies for infectious disease control: Best practices from global programs. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 6(1), 719-724.

268. Ponziani, R. M., & Theola, V. (2025). Market Concentration, Corporate Governance, and Banks Risk: Evidence on Concentration-Fragility and Audit Committee Overconfidence. *European Journal of Business and Management Research*, 10(3), 64-70.

269. Pramukti, A. (2024). Internal Audit versus External Audit: A Qualitative Perspective. *Golden Ratio of Auditing Research*, 4(2), 78-88.

270. Pramukti, A. (2024). Internal Audit versus External Audit: A Qualitative Perspective. *Andika Pramukti, Golden Ratio of Auditing Research*, 4(2), 78-88.

271. Priantinah, D., & Adhity, M. (2012). PERSEPSI KARYAWAN TENTANG PERAN AUDITOR INTERNAL SEBAGAI PENGAWAS, KONSULTAN DAN KATALISATOR DALAM PENCAPAIAN TUJUAN PERUSAHAAN (Studi Kasus di Hotel Inna Garuda Yogyakarta). *Nominal Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen*, 1(1), 35-49.

272. Purwaningsih, S., Bintara, R., & Sarpingah, S. (2025). The Influence of Board of Directors Characteristics on Corporate Financial Distress. *Jurnal Riset Ekonomi dan Akuntansi*, 3(1), 200-209.

273. Qadri, F. A. (2025). Impact of Internal Audit on the Financial Performance: A Study of Banking Sector in Saudi Arabia. *Asian Journal of Applied Science and Technology (AJAST)*, 9(1), 29-39.

274. Rachida, B. D., & Benelhadj Djelloul, N. (2022). Determine the level of corporate governance in small and medium sized enterprises case of “entreprise araba mohamed - Wholesale trade of dairy products in Relizane-”. *Governance, Social Responsibility and Sustainable Development Review*, 04(01), 1-13.

275. Radu, F., & Florea, R. (2016). Internal Audit and Risk Management. ISO 31000 and ERM Approaches. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 19(1), 72-77.

276. Rafiq, M., Akbar, A., Maqbool, S., Sokolová, M., Arslan Haider, S., Naz, S., & Muhammad Danish, S. (2022). Corporate Risk Tolerance and Acceptability towards Sustainable Energy Transition. *Energies*, 15(2).

277. Rahman, M. (2024). The Effect of Audit Committee Expertise on Audit Quality: Empirical Evidence from Bangladesh. *Journal of Risk Analysis and Crisis Response*, 14(1), 1-26.

278. Rahman, S. E., Rawy, A., Shabeeb, M., & Abu-Musa, A.-E. (2019). The Role of Board of Directors in Risk Management: Empirical Study. *Scientific Journal of Commercial Research, Faculty of Commerce, South Valley University*.(1), 205-226.
279. Raithatha, M., & Arunima , H. (2021). Are internal governance mechanisms efficient? Case of a developing economy. *IIMB Management Review*, 1-14.
280. Ramadhan, N., & Gani, L. (2023). Implementation of Public Sector Audit Committee Guidelines: A Case Study of the Ministry of Finance Audit Committee. *JIA (Jurnal Ilmiah Akuntansi)*, 8(2), 451-475.
281. Ramaiyanti, S., Khoiriyah, M., Zarefar, A., Afifah, U., & Zarefar, A. (2023). Pengaruh Gender dan Usia Dewan Terhadap Kinerja Keuangan. *Akuntansi dan Manajemen*, 18(1), 150-158.
282. Ramanujam, B. (2025). Leadership and Decision-Making in Financial Risk Management: A Strategic Approach. *INTERNATIONAL JOURNAL OF FINANCE & BANKING STUDIES*, 14(2), 130-137.
283. Rasid, S. A., bin Rahmat, M., Binti Abu, N., Ainol, S., & Zazili, B. (2025). Evaluating the Quality of Internal Audits and Management Support in Enhancing the Effectiveness of Internal Control Systems. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH AND INNOVATION IN SOCIAL SCIENCE*, 9(1), 4784-4796.
284. Rifany, R., Trisnawati, R., & Kholillulloh, F. (2024). The Effect of Board Composition, Audit Report Lag, Auditor Switching, Audit Committee and Audit Tenure on Audit Quality. *Proceeding ISETH*, 577-588.
285. Rosa, S. L., Sany , D., & Dian Indah , H. (2025). The Influence of Audit Committee Chairman Characteristics on Auditor Choice. *Wahana Riset Akuntansi*, 13(1), 13 – 26.
286. Rosa, S. L., Dwita, S., & Hayati, D. (2025). The Influence of Audit Committee Chairman Characteristics on Auditor Choice. *Wahana Riset Akuntansi*, 13(1), 13 – 26.
287. Saeed, O., Amjad, M., Suliman, A., Elkelish, W., El-Bannany, M., AlShurideh, M., & Lasyoud, A. (2025). Internal Audit Performance During the COVID-19 Pandemic. *nternational Conference on Digital Transformation, Fintech, and Business Innovation*, 1-5.
288. Saeed, s. s., Aisha, a., & Jonathan bahago, g. (2025). THE IMPACT OF AUDIT COMMITTEE CHARACTERISTICS ON FINANCIAL PERFORMANCE IN NIGERIAN LISTED FIRMS. *INTERNATIONAL JOURNAL OF FINANCIAL RES. AND BUSINESS DEVELOPMENT*, 8(7), 136-151.
289. Sahani, T. (2024). Refined Strategies: Financial Risk Management in the Realm of International Business. *A Journal of Management Sciences*, 14(1), 18-22.
290. Sajidan, A., & Husnaini, W. (2025). The Effect of Audit Committee Characteristics on Financial Performance. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)*, 4(4), 1765 – 1778.
291. Salhami, M. T., & Armadani. (2024). THE EFFECT OF THE BOARD OF DIRECTORS ON FIRM PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF FAMILY OWNERSHIP. *Jurnal Studi Akuntansi dan Keuangan*, 7(2), 257 - 274 .
292. Sandra, A. T., & Enock, Z. (2025). Internal Audit And Service Delivery Of Public Sector Organizations: A Case Of Nansana Municipality, Wakiso District. *Metropolitan Journal Of Business & Economics*, 4(5), 98-113.

293. Sani, I., & Abbas, N. (2025). The Impact of AI on Financial Risk Management: Fraud Detection and Cybersecurity in Finance.
294. Sankaralingam, K. (2025). Cloud AI for Regulatory Compliance and Risk Management in Financial Institutions. *International Journal of Computing and Engineering*, 7(4), 8-15.
295. Santonastaso, R., Macchioni, R., & Zagaria, C. (2025). Audit Committee Characteristics and Sustainability Performance: The Mediating Role of Sustainability Reporting Quality. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 1–17.
296. Saona, p., Muro, l., San martin, p., & Baier-fuentes, h. (2018). Board of director's gender diversity and its impact on earnings management: an empirical analysis for select European firms. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(4), 634–663.
297. Saputra, W., & Setiawan, T. (2025). The Effect of Profitability, Liquidity, Audit Committee, and Audit Quality on Earnings Quality. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND ANALYSIS*, 8(5), 2513-2519.
298. Sari, M. M., & Supadmi, N. (2014). Gender audit committee and audit delay. *The Indonesian Accounting Review*, 4(1), 81 – 88.
299. Sari, N. Z., & Rakhmat , N. (2024). Information System Audit Experience and Accountability to Internal Audit Quality. *International Journal of Religion*, 5(12), 212 – 223.
300. Sari-Aytekin, S. (2022). THE RELATIONSHIP OF BOARD OF DIRECTORS' STRUCTURAL CHARACTERISTICS AND THE ENVIRONMENTAL PERFORMANCE OF COMPANY: EVIDENCE FROM BIST COMPANIES. *8th Global Business Research Congress*, 15, 157-159.
301. Sarra, B. (2020). Do internal auditors in the Algerian public organizations contribute to create added value? *Strategy and Development Review*, 10(01), 46-65.
302. Schuett, J. (2024). Frontier AI developers need an internal audit function. *Wiley Periodicals LLC on behalf of Society for Risk Analysis.*, 1-21.
303. Schukina, P., Mirzoyan, A., & Galich , A. (2025). Dividend Policy of Russian Companies: Impact of Board of Directors. *Journal of Corporate Finance Research*, 19(1), 98-114.
304. Seddiki, K., & Arab, F. Z. (2021). Role of the Board of Directors in the Growth of Family Institutions, NCA Rouiba Case Study. *el- bashaer economic journal*, 07(01), 898-909.
305. Setyorini, D., Rahmawati, Hartoko, S., & Payamta. (2024). Internal Audit Engagement and Risk Management in Public Sector Organizations: Does It Really Exist? *International Journal of Religion*, 5(7), 45 – 57.
306. Shaikan, A., Hushko, S., & Niezviestna, O. (2024). Integration of Agile Technologies in Internal Audit. *Buhalterinés apskaitos teorija ir praktika*(30), 1-5.
307. shalihah, M., p.situmorang, t., yusnita, ridwan, kalsum, u., & wahyudiyono. (2024, December). implementation of financial risk management in improving the company's financial stability. *maneggio journal*, 1(6), 1-13.
308. Shang, N., Hongfei, W., & Fan, J. (2025). A Robust Large-Scale Multi-Criteria Decision Algorithm for Financial Risk Management with Interval-Valued Picture Fuzzy Information. *Symmetry*, 17(144), 1-23.

309. Shen, Z. (2024). Financial Risk Management Based on Big Data Technology . *Proceedings of the 8th International Conference on Economic Management and Green Development* , 227-233.
310. Sibarani, L. L., & Lusmeida, H. (2021). IMPACT OF GOOD CORPORATE GOVERNANCE TOWARDS CORPORATE VALUE WITH ENTERPRISE RISK MANAGEMENT AS MODERATING VARIABLE. (*EMPIRICAL STUDY OF FINANCIAL COMPANIES LISTED IN IDX FOR THE PERIOD 2017-2019*), 13(1), 75-98.
311. Siga, Y., Henrikus , H., & Dekrita, Y. (2024). The Role of Internal Audit on the Effectiveness of the Internal Control System at KSP Kopdit Pintu Air. *Neo Journal of Economy and Social Humanities (NEJESH)*, 3(3), 262-275.
312. Siga, Y., Herdi, H., & Dekrita, Y. (2024). Role of Internal Audit on the Effectiveness of the Internal Control System at KSP Kopdit Pintu Air. *Neo Journal of Economy and Social Humanities (NEJESH)*, 3(3), 262-275.
313. Sihombing, T., & Nurhaliza, H. (2025). The influence of audit committee characteristics and audit quality on ESG performance with sustainable growth rate as a moderation variable. *Corporate Governance and Sustainability Review*, 9(3), 45-54.
314. Siregar, A. T., & Amirya, M. (2024). PENGARUH GENDER DIVERSITY DAN EFEKTIVITAS KOMITE AUDIT DALAM MENDETEKSI KECURANGAN LAPORAN KEUANGAN. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*, 15(1), 71-83.
315. Smith, J. L., & A. Wood, D. (2008). INTERNAL AUDIT QUALITY AND EARNINGS MANAGEMENT. *The Accounting Review*.
316. Sobhan, R., Mim, F., & Rahman, F. (2024). Nexus between audit committee characteristics and audit report lag in an emerging economy: an analysis using frequentist and Bayesian regression models. *Asian Journal of Economics and Banking*.
317. Souster, R. (2012). Corporate Governance: The Board of Directors and Standing Committees. *ACCA – Association of Chartered Certified Accountants*.
318. standards, g. i. (2024). *Institute of Internal Auditors*. Consulté le 06 05, 2025, sur <https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/global-internal-audit-standards/>
319. Stewart, J. D. (2010). Internal audit independence and objectivity: Emerging research opportunities. *Managerial Auditing Journal*, 25(4), 328-360.
320. Sudalhar, Handoko, R., & Maduwinarti, A. (2023). Implementation of Hospital Internal Audit Policy. *Journal of Health Policy and Management*, 8(3), 224-233.
321. Sultana, N., Harjinder , S., & J-L. W. Mitchell Van der , Z. (2015). Audit Committee Characteristics and Audit Report Lag. *International journal of auditing*, 19(2), 72-87.
322. Sumadi, A. S., & Baunitri, b. i. (2025). THE IMPACT OF INTERNAL AUDIT IN THE CASE OF PT. XYZ BANDUNG REGENCY ON THE EFFECTIVENESS OF INTERNAL CONTROL. *journal of governance taxation and auditing*, 3(3), 108 - 119.
323. Sun, W. (2024). Research on Corporate Financial Risk Management and Countermeasures. *International Journal of Global Economics and Management*, 3(1), 60-65.
324. Suparlan, Frismaya Putri, N., Budiarti, R., Apriana, R., & Tiana, U. (2024). Analysis of the Board of Commissioners, Board of Directors, and Internal Audit on Competitiveness. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 1(4), 357-376.

325. Supervision, B. C. (2012). The internal audit function in banks . Bank for International Settlements .
326. Suryandari, D., Retnoningrum , H., Desti , R., Ivan, A., R. Basher, S., Kayati, I., . . . Rohmah, F. (2024). IS THE BOARD OF DIRECTORS ASSOCIATED WITH EARNINGS MANAGEMENT STRATEGY? THE ROLE OF THE AUDIT COMMITTEE. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 20(2), 8-19.
327. Susanto, Y. K., Pradipta, A., & Arifin Djashan, I. (2017). FREE CASH FLOW AND EARNINGS MANAGEMENT: BOARD OF COMMISSIONER, BOARD INDEPENDENCE AND AUDIT QUALITY. *Corporate Ownership & Control*, 14(4), 284-288.
328. Svetlana, P., & Pashchenko, N. (2017). Financial risk management. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 38, 512-517.
329. Svetlana, P., Pashchenko, N., & Krioni , O. (2017). Financial risk management. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 38, 512-517.
330. Taglialatela, J., Kevin Pirazzi, M., Barontini, R., & Testa, F. (2023). Board of Directors' characteristics and environmental SDGs adoption: an international study. *Corp Soc Responsib Environ Manag*, 30, 2490–2506.
331. Tamimi, O. (2021). THE ROLE OF INTERNAL AUDIT IN RISK MANAGEMENT FROM PERSPECTIVE OF RISK MANAGERS IN THE BANKING SECTOR. *Australasian Accounting, Business and Finance Journa*, 15(2), 114-129.
332. Tamimi, O. (2021). THE ROLE OF INTERNAL AUDIT IN RISK MANAGEMENT FROM PERSPECTIVE OF RISK MANAGERS IN THE BANKING SECTOR. *Australian Accounting Review*, 15(2), 114-129.
333. Tapang, A. T. (2023). Moderating Role of Audit Committee's Legal Expertise on Risk Management and Financial Reporting Quality. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND ANALYSIS*, 6(8), 3764-3775.
334. Thaker, N., & Dani, M. (2025). AUDIT COMMITTEE EFFECTIVENESS AND EARNINGS MANAGEMENT: EVIDENCE FROM INDIA. *RABINDRA BHARATI PATRIKA*, 28(1), 40-49.
335. Thuy, L. T. (2025). Determinants of internal audit effectiveness and its mediating role in fraud prevention. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(4), 1252-1264.
336. tkashuk, H., burachek, i., vyhovskiy, v., & sotnyk, a. (2024). analysis of the financial derivatives for risk management in the context of financial market instability. *journal homepage*, 11(4), 81-92.
337. Tsi, A. P. (2018, march). Managing Liquidity risks in banks -Case Study Rural Investment Credit Bank Cameroon-. Centria University of Applied Sciences.
338. Tuan, D. A., Quoc Thinh, T., & Thuy, L. (2023). The board of directors influence on the information quality of financial reporting through accounting conservatism – Empirical evidence on Vietnamese listed enterprises. *Investment Management and Financial Innovations*, 20(1), 265-276.
339. Uchenna, O. N., Abugu Nneka, J., & Umeh Anthony, C. (2024). Audit committee attributes and audit report timeliness of quoted manufacturing firms in Nigeria. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*, 11(2), 210–220.

340. Utami, D. R., & Suryadi, E. (2025). The Influence of Financial Literacy, Financial Management Attitudes, and Risks on the Use of M-Banking in the Community in Sekadau Regency. *Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study*, 6(2), 26-38.
341. Vaughn, M., & Lori Verstegen, R. (2006). Corporate Governance in South Africa: A bellwether for the continent? *Corporate Governance An International Review*, 14(5), 504-512.
342. Veledar, B., Gadžo, A., & Bajrić, N. (2024). The Impact of Various Factors on the Effectiveness of Internal Audit in the Public Sector: The Case of Bosnia and Herzegovina. *Journal of Forensic Accounting Profession*, 4(2), 1-19.
343. Virginus, U. I. (2020). Effect of Earnings, Audit Committee Size and Firm Size on Auditors' Reporting Lag in Nigeria. *International Network Organization for Scientific Research*, 6(1), 158-179.
344. Virginus, U. I. (2020). Internal Audit Proactive Function in Fraud Risk Controls in Banks. *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, 4(11), 101-116.
345. Virginus, U. I. (2021). Impact of Ongoing Internal Audit Function on Corporate Fraud Risk Management. *International Journal of Academic Information Systems Research (IJAISR)*, 5(2), 11-23.
346. Vlaminck, N. D., & Sarens, G. (2013). The relationship between audit committee characteristics and financial statement quality: evidence from Belgium. *Journal of Management & Governance*, 19(3), 145–166.
347. Voveris, D., Savicke, J., & Drūteikienė, G. (2023). Characteristics of the boards of directors at firms listed on Nasdaq Baltic. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 726-735.
348. VS, M. S., & Panigrahi, G. (2024). The Role of Internal Audit in Financial Risk Management. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, 6(3), 1-10.
349. Wahyoedi, A. P., Andrestio, S., Yuliati, R., & Sinaga, R. (2024). Female Representative in Audit Committee and Audit Fees: Evidence from Indonesia. *Wiga Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 14(1), 159-171.
350. Wanjohi, S. M., Githinji Wanjohi, J., & Muchiri Ndambiri, J. (2017). The Effect of Financial Risk Management on the Financial Performance of Commercial Banks in Kenya. *International Journal of Finance and Banking Research*, 3(5), 70-81.
351. Wasike, M. S., Ocan, J., Assoc, & Akena Adayanga, F. (2025). Risk Management Policies and the Financial Performance of Commercial Banks in Mbale City. *International Journal of Finance and Accounting*, 4(1), 9-23.
352. Widijaya, & Veronica, J. (2022). Pengaruh Karakteristik Komite Audit terhadap Manajemen Laba. *Jurnal Ekobistek*, 11(4), 367-375.
353. Wijaya, R. E., & Mansula Kweniati, C. (2024). The unfavorable effect of ceo narcissism: The role of the audit committee. *The Indonesian Accounting Review*, 14(2), 187-202.
354. Wilamsari, F., Musriati, T., & Cahyaningati, R. (2024). Determinants of Internal Audit Quality and External Audit Fees. *Jurnal Ilmiah Ilmu Akuntansi, Keuangan Dan Pajak*, 8(1), 139–146.

355. Witantri, G., Giovanni, A., Kurniasari, E., & Nurunnisa, I. (2025). Financial Risk Management Strategies in SME International Expansion: A Systematic Review. *EDP Sciences*, 3-14.
356. Wu, J., Ahsan, H., & Sidney, W. (2012). AUDIT COMMITTEE EFFECTIVENESS: A SYNTHESIS OF THE AUDIT COMMITTEE LITERATURE. *Corporate Board: Role, Duties & Composition*, 8(1), 15-31.
357. Xing, Y.-Z. (2024). effective identification of financial risk in financial management. *global economic perspectiveq*, 2(2), 24-36.
358. Xu, Q. (2023). The Impact of Financial Risk Management Strategies on Firm Market Competitiveness. *Academic Journal of Business & Management*, 5(20), 43-47.
359. Yahaya, O. a. (2025). Audit committee and financial risk disclosure. *Journal of Finance & Accounting*, 18(6), 107–141.
360. Yahaya, O. A. (2025). Could the Board of Directors save Publicly Traded Companies from Bankruptcy? *Journal of Management Education*, 15(03), 119–152.
361. Yahaya, O. A. (2025). Sustainability reporting quality in the face of the board of directors. *Journal of Sustainability Accounting and Management Education*, 11(1), 59-89.
362. Yamani, A. (2025). The synergistic influence of board gender diversity and audit committee on the financial performance of Saudi Arabian banks. *International Journal of Accounting, Business and Finance*, 3(2), 61-77.
363. Yamin, T., & Aryati, T. (2024). Effectiveness of Audit Committee Features to Asymmetric Information with Audit Quality as Moderating. *European Journal of Management Issues*, 32(2), 86-99.
364. Yang, F. (2023). Research on the Relationship between Internal Audit Externalization, Executive Power and Audit Quality. *Academic Journal of Management and Social Sciences*, 4(3), 53-59.
365. Yanuarisa, Y., Irianto, G., Djamhuri, A., & Rusydi, M. (2025). Exploring the internal audit of public procurement governance: a systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 12(1), 1-27.
366. Yatim, P. (2009). AUDIT COMMITTEE CHARACTERISTICS AND RISK MANAGEMENT OF MALAYSIAN LISTED FIRMS. *Malaysian Accounting Review*, 8(1), 19-36.
367. Yuliani. (2024). Risk Management Strategies in Financial Institutions Strategi Manajemen Risiko di Lembaga Keuangan. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(1), 154-163.
368. Yuniargo, F. A., & Harindahyani, S. (2021). PENGARUH GENDER FINANCIAL EXPERTISE KOMITE AUDIT TERHADAP PRAKTIK MANAJEMEN LABA PERUSAHAAN NON KEUANGAN YANG TERDAFTAR DI BEI PERIODE 2016-2018. *Jurnal Akuntansi dan Teknologi informasi (JATI)*, 14(2), 79-99.
369. Zadeh, F. N., Askarany, D., Shirzad, A., & Faghani, M. (2023). Audit committee features and earnings management. *Heliyon*(9), 1-14.
370. Zaghdar, A., & Salhi, B. (2015). Internal Auditing As A Main Mechanism For Corporate Governance To Enhance The Organization's Performance.

371. Zalata, A. M., Venancio, T., & Ishmael, T. (2018). Audit committee financial expertise, gender, and earnings management: Does gender of the financial expert matter? *International Review of Financial Analysis*, 55, 170-183.
372. Zango, A. G., Kamardin, H., & Ishak, R. (2016). Audit Quality, Board Gender and Financial Risk Disclosure. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(4), 55-61.
373. zheng, y., & yijun, c. (2025). study on financial risk prevention of NIO in the context of big data. *frontiers in business, economics and management*, 18(1), 74-79.
374. Zhou, S. (2023). The Current State and Challenges of Financial Risk Management. *Highlights in Business, Economics and Management*, 21, 188-196.
375. Zullivien. (2025). The Effect of Tenure Audit, Kap and Audit Committee Reputation on Audit Quality. *Eduvest - Journal Of Universal Studies*, 5(4), 4478-4486.
376. Zureigat, B. N., Al_Hazimeh, A., Batayneh, R., & Habis, N. (2024). Does board of directors affect financial performance? A study of the Jordanian companies. *Uncertain Supply Chain Management*, 12, 1-10.

ملخص:

يعد تفعيل الآليات الداخلية للحوكمة من المقومات الأساسية لضمان سلامة التسيير المالي بالمؤسسات الاقتصادية، حيث يساهم في الحد من المخاطر المالية وضمان جودة القرارات الإدارية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الآليات الداخلية للحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتحليل دور مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، ولجنة التدقيق في إدارة المخاطر المالية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، المنهج التحليلي، الاستقرائي، ومنهج دراسة حالة للكشف عن جوانب الموضوع، من خلال محاولة اسقاط الدراسة النظرية على الواقع تم دراسة حالة مؤسسة سونلغاز القابضة ومؤسسة نפטال، من أبرز النتائج التي تم التوصل إليها هي أن تفعيل الآليات الداخلية للحوكمة يساهم بفعالية في تحسين إدارة المخاطر المالية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال تعزيز الرقابة، الشفافية، ودعم جودة القرارات المالية بما يضمن كفاءتها واستقرارها.

الكلمات المفتاحية: حوكمة، آليات داخلية، مجلس إدارة، تدقيق داخلي، لجنة تدقيق، إدارة مخاطر مالية.

Abstract:

Activating internal governance mechanisms is considered a fundamental pillar for ensuring sound financial management in economic institutions, as it contributes to reducing financial risks and improving the quality of managerial decisions. This study aimed to examine the reality of implementing internal governance mechanisms in Algerian economic institutions and to analyze the role of the board of directors, internal auditing, and the audit committee in financial risk management. To achieve this objective, the study relied on the descriptive, analytical, and inductive approaches, as well as the case study method to explore the various aspects of the topic. In an effort to bridge theory and practice, a case study was conducted on Sonelgaz Holding and Naftal. The findings revealed that activating internal governance mechanisms plays an effective role in improving financial risk management within Algerian economic institutions by strengthening control, enhancing transparency, and supporting the quality of financial decisions, thereby ensuring efficiency and financial stability.

Keywords: Governance, Internal Mechanisms, Board of Directors, Internal Audit, Audit Committee, Financial Risk Management.