وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت ENSM

القطب الجامعي قليعة (تيبازة)

مذكرة تخرج

ماستر في إدارة المنظمات

أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي في المؤسسة
دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز" تيسمسيلت"

من إعداد:
مرسلي عائشة

تحت إشراف:
د.نبيل مهذب

2019/2020

الملخص:

الهدف من دراستنا هو معرفة أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي للمؤسسة، من خلال إبراز مفهوم إدارة المخاطر ومدى أهميتها داخل وخارج المؤسسة ومعرفة أهم خطواتها، بإضافة إلى التطرق لمضمون الأداء المالي والوقوف على أهم المؤشرات المستخدمة لتقييمه من أجل ضمان سلامة المؤسسة، وبغية تحقيق ذلك تم إعداد وتوزيع استبانة على عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في عمال وموظفو مديرية توزيع الكهرباء والغاز" تيسمسيلت " كنموذج لدراسة التطبيقية، وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSSv21) تم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك أثر لإدارة المخاطر على تحسين الأداء المالي للمؤسسة، كما أوصت بضرورة أن تولي إدارة المؤسسة اهتماما كبير لمخاطرها وإنشاء إدارة متخصصة لإدارة وإدارة المخاطر، لأنها باختصار تعتبر وظيفة هامة تساعد على رفع الأداء المالي الذي يضمن بقاء و استمرارية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المخاطر، إدارة المخاطر، الأداء المالي، تقييم الأداء المالي.

Résumé:

L'objectif de notre étude visait à cerner l'impact de la gestion des risques sur la performance financière de l'entreprise, en définissant et expliquant le concept de gestion des risques et son importance dans et en dehors de l'entreprise tout en prenant en considération ses étapes les plus importantes.

Afin de réaliser cette démarche un questionnaire a été fait et a été distribué sur une partie de la société concernée, en utilisant le programme " Paquets des statistiques des sciences sociales " (spssv21) les réponses des individus ont été analysé.

Notre recherche a abouti à un ensemble de résultats dont le plus important est l'impact où le rôle de la gestion des risques sur l'amélioration de la performance financière de l'entreprise est considérable, Comme elle a conclu qu'il est indispensable d'accorder une grande attention à ses risques, Car et au final, elle est considérée comme un travail très important qui contribue dans le progrès de la performance financière et qui garantie la continuité de l'entreprise.

Mots clés: risques, gestion de risques, performance financière, évaluation de la performance financière.

Summary:

The study aimed to find out the risk management impact on the financial performance of the institution, by highlighting the concept of risk management and the extent of its importance within and outside of the organization and knowledge of the most important steps, in order to achieve this has been prepared and the distribution of a questionnaire using packages program statistical social Sciences (SPSSv21) were analyzed answers to the study sample.\The study found the most important results of that there is the impact of risk management to improve the financial performance of the institution, as recommended by the need to pay enterprise management great attention to the risks and the establishment of a specialized department to manage and run the risk, as they briefly considered an important function helps to raise financial performance that ensures the survival and the continuity of the institution

Key word: Risks , risks management , financial performance , evaluate financial performance.

الشكر:

الحمد وشكر لله الذي أعانني وأعطاني الصحة لإتمام هذا العمل المتواضع ،

أما بعد نتقدم بتحيتنا الخالصة و جزيل الشكر إلى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ونخص بشكر الأستاذ المشرف نبيل مهذب، أعضاء لجنة المناقشة على ما بذلوه من جهد في قراءة رسالتي ولقبولهم مناقشة هذه المذكرة

إلى جميع أساتذة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت على ما قدموه من معلومات خلال السنتين الدراسيتين.

إلى جميع طاقم عمال سونلغاز تيسمسيلت وعلى رأسهم السيد بن صالح عرجان لمساعدته و توجيهه.

وكل الشكر وتقدير لأخي وقدوتي في الحياة السيد جنحاني محمد على ما أسده لي من نصح وتوجيه وإرشاد، منك تعلمت أن للنجاح قيمة ومعنى، ومنك تعلمت كيف يكون التفاني والإخلاص في العمل.

إلى الأستاذة باحوص نسيمة على إرشادها ومساعدتها، أدام الله صحتها.

كما أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

أحلى هدية في الحياة وأنقى إنسانة على وجه الأرض...إلى منبع الحنان...مجر الاطمئنان وسريان الأمان أمي الحبيبة إلى من حملني صغيرة ولم يحالفني الحظ على عناقه وأنا شابة، من علمني معنى الكفاح و المسؤولية من كان أفضل معلم أبي رحمه الله.

الحب و كل الحب إلى سندي ومصدر فرحتي في الحياة

أخواتي: سعاد، سمرة، زاهية، نصيرة، فاطمة.

إخوتي: سيف، مسعود، ياسر زهير.

إلى النفوس البريئة والزهور المتفتحة: قصي، تالين، براءة، أيهم.

إلى من تذوقت معه طعم الحياة، الذي زرع التفاؤل في دربي ومصدر تحفيزي، خطيبي لواجاني عيسى.

إلى صديقاتي وحبيباتي: وصال، خيرة، أسمهان، هنادي، بليندة، هدى.

وإلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلمي.

"اللهم انفعنا بما علمتنا ونفع غيرنا بعملنا "

قائمة المحتويات:

الملخص..... I
الشكر..... III
قائمة المحتويات..... IV
قائمة الجداول..... VII
قائمة الأشكال..... VIII
قائمة المختصرات..... IX
مقدمة..... XI
1. **أهمية الدراسة**..... XII
2. **طرح الإشكالية**..... XII
3. **الفرضيات**..... XIII
4. **منهج الدراسة**..... XIII
5. **حدود الدراسة**..... XIII
6. **أهداف الدراسة**..... XIV
7. **هيكل الدراسة** XIV

الفصل الأول:الدراسات السابقة والإطار النظري

المبحث الأول: الدراسات السابقة..... 03
1. تقديم الدراسات السابقة العربية والأجنبية..... 03
2. أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات 12
3. الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية 12
4. جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة..... 12
المبحث الثاني: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة..... 13
I- أدبيات نظرية حول إدارة المخاطر..... 13
1. ماهية إدارة المخاطر..... 13
1.1. لمحة تاريخية حول إدارة المخاطر..... 13
1.2. مفهوم إدارة المخاطر: 13
1.3. قواعد ومبادئ إدارة المخاطر:..... 15
1.4. أدوات إدارة المخاطر:..... 16
2 . أهمية وأهداف إدارة المخاطر: 17
1.2. أهمية إدارة المخاطر :..... 17
2.2.أهداف إدارة المخاطر:..... 17
1.2.2. البقاء والاستمرارية: 17
2.2.2. استقرار الأرباح و المكاسب 17

3.2.2. تقليل القلق 17
4.2.2. تعظيم القيمة..... 18
3. خطوات إدارة المخاطر..... 18
1.3. تقرير الأهداف والغايات..... 19
2.3. فحص الخطر 19
3.3. تحديد البدائل واختيار الوسائل المناسبة لمواجهة الخطر 23
4.3. تنفيذ القرار 23
5.3. التقييم والمراجعة 24
II- أدبيات نظرية حول الأداء المالي..... 24
1. ماهية الأداء المالي: 24
1.1.تعريف الأداء المالي 24
2.1. أهمية وأهداف الأداء المالي..... 25
3.1. العوامل المؤثرة على الأداء المالي ومقوماته..... 27
2. تقييم الأداء المالي..... 27
2-.1. مفهوم تقييم الأداء المالي..... 28
2.2. مراحل تقييم الأداء المالي..... 28
3.2. خطوات تقييم الأداء المالي..... 29
3 . مؤشرات و نسب تقييم الأداء المالي..... 30
1.3. مؤشرات التوازن المالي..... 30
1.1.3 رأس المال العامل 30
2.1.3. احتياجات رأس المال العامل BFR 31
3.1.3 . الخزينة 32
2.3. تقييم الأداء المالي حسب مؤشرات النسب المالي..... 33
1.2.3. نسب السيولة..... 33
2.2.3 نسب النشاط 34
3.2.3. نسب الربحية:..... 34
4.2.3. نسب المديونية..... 35
5.2.3. نسب السوق..... 35
4. العلاقة بين إدارة المخاطر و الأداء المالي. 36
خلاصة الفصل..... 37

الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

1. المدخل المنهجي:..... 40
2. المنهج المتبع في الدراسة:..... 40

3. أدوات تجميع البيانات: **41**
4. مجتمع وعينة الدراسة:..... **41**
5. نموذج الدراسة..... **41**
6. الأدوات الإحصائية المستخدمة:..... **42**
خلاصة الفصل **44**

الفصل الثالث: الإطار التنظيمي وتحليل النتائج.

المبحث الأول: بطاقة فنية لسنولغاز..... **47**
1- مجمع سونلغاز..... **47**
1.1- فروع مجمع سونلغاز **47**
2. الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز..... **49**
3. مديرية توزيع الكهرباء والغاز "تيسمسيلت"..... **50**
1.3 تقديم المديرية:..... **50**
2.3. مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز (تيسمسيلت)..... **53**
3.3. قسم المالية والمحاسبة..... **53**
4.3. مصفوفة SWOT لمديرية توزيع الكهرباء والغاز "تيسمسيلت"..... **54**
المبحث الثاني: أدوات البحث الميداني ونتائج الدراسة..... **56**
1- أساليب وأدوات البحث الميداني:..... **56**
1.1. الاستبيان..... **56**
2.1. الأساليب الإحصائية المستخدمة..... **58**
3.1. ملائمة أداة الدراسة..... **58**
1.3.1.صدق أداة الدراسة..... **58**
2.3.1.ثبات أداة الدراسة: **58**
2. المعالجة الإحصائية وتحليل الاستبيان:..... **59**
1.2. تحليل وتفسير البيانات الشخصية..... **60**
2.2. التحليل الإحصائي للنتائج الاستبيان..... **64**
3. اختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها..... **72**
1.3. اختبار الفرضية الرئيسية: **72**
2.3. اختبار الفرضيات الفرعية: **73**
خلاصة الفصل..... **77**
خاتمة..... **79**
قائمة المراجع..... **81**
الملاحق..... **89**

قائمة الجداول

جدول رقم 01: وصف الخطر..... 21
الجدول رقم 02: النتائج (التهديدات و الفرص)..... 21
الجدول رقم03: احتمالات حدوث التهديدات..... 22
الجدول 04: احتمالات حدوث الفرص..... 22
الجدول 05: تقييم المخاطر..... 23
الجدول رقم 06: مراحل تقييم الأداء المالي..... 28
الجدول رقم 07: مؤشرات نسب السيولة..... 34
الجدول رقم 08: مؤشرات نسب النشاط..... 34
الجدول رقم 09: مؤشرات نسب الربحية..... 35
الجدول رقم10: مؤشرات نسب المردودية..... 35
الجدول رقم 11: مؤشرات نسب السوق..... 36
جدول رقم12: وصف متغيرات الدراسة..... 42
الجدول رقم 13: فروع مجمع سونلغاز..... 48
الجدول 14: مصفوفة SWOT لمديرية توزيع الكهرباء والغاز "تيسمسيلت"..... 54
الجدول رقم 15 : توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي..... 57
الجدول رقم 16 : مستويات الموافقة لمقياس ليكرت الخماسي..... 57
جدول رقم17 :معامل ألفا كرونباخ..... 59
الجدول رقم 18: :قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة..... 59
جدول رقم 19: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس..... 60
الجدول رقم 20 : توزيع عينة الدراسة حسب العمر..... 61
الجدول رقم 21 : توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي..... 62
الجدول رقم 22 : توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة..... 63
جدول رقم 23 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد الدراسة المتعلقة بفقرات البعد الأول.... 64
جدول رقم 24 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد الدراسة المتعلقة بفقرات البعد الثاني.... 66
جدول رقم 25 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد الدراسة المتعلقة بفقرات البعد الثالث..... 67
جدول رقم 26 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد الدراسة المتعلقة بفقرات فقرات البعد الرابع..... 68
جدول رقم 27 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد الدراسة المتعلقة بفقرات فقرات البعد االخامس.... 69
جدول رقم 28 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد الدراسة المتعلقة بفقرات المحور الثاني 71
جدول رقم29 : الارتباط الثنائي..... 72
جدول رقم30 : اختبارT على العينة الوحيدة للبعد الأول..... 73
جدول رقم31 : اختبارT على العينة الوحيدة للبعد الثاني 74
جدول رقم32 : اختبارT على العينة الوحيدة للبعد الثالث..... 75
جدول رقم33 : اختبارT على العينة الوحيدة للبعد الرابع..... 75
جدول رقم34 : اختبارT على العينة الوحيدة للبعد الخامس..... 76

قائمة الأشكال

الشكل 01: تعريف المخاطر..... 14

الشكل02: خطوات إدارة المخاطر..... 18

الشكل 03: تحليل الخطر..... 19

الشكل رقم 04:العوامل المؤثرة على الأداء المالي. 27

الشكل رقم 05: مقومات الأداء المالي. 27

الشكل رقم 06 : خطوات تقييم الأداء المالي..... 29

الشكل رقم 07 : مؤشرات تقييم الأداء المالي..... 30

الشكل رقم 08 : حالات تغير رأس المال العامل..... 31

الشكل رقم 09 : حالات تغير احتياجات رأس المال..... 32

الشكل رقم 10 : حالات تغير الخزينة..... 33

الشكل رقم 11 : أدوات تجميع البيانات..... 41

الشكل رقم 12 : نموذج الدراسة.. 42

الجدول رقم 13: فروع مجمع سونلغاز..... 47

الشكل رقم 14 : بطاقة فنية للشركة..... 51

الشكل رقم 15 : الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز تيسمسيلت..... 52

الشكل رقم 16 : الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة..... 53

الشكل رقم 17 : توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس..... 60

الشكل رقم 18: توزيع عينة الدراسة حسب العمر..... 61

الشكل رقم 19 : توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي..... 62

الشكل رقم 20 : توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة..... 63

قائمة المختصرات

AMC : appareils de mesure et de control أجهزة القياس والتحكم

BFR : Besoin en fonds de roulement احتياجات رأس المال العامل

EGA : Algérie électricité et gaz كهرباء وغاز الجزائر

ELIT : el djazair information technologie شركة الجزائر للمعلومات التكنولوجيا

EPIC : établissement public a caractère industriel et commercial شركة ذات طابع صناعي وتجاري

ETTERKIB : société de montage industriel شركة التركيب الصناعي

FOSC : fonds des œuvres sociales et culturelles صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية

GEAT : génerél eléctric algeria turbines شركة توربينات كهربائية عامة في الجزائر

GRTE: société algérienne de gestion du réseau de transport de l'électricité الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء

GRTG: société algérienne de gestion du réseau de transport du gaz الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز

HYENCO: hyuson engineering and construction شركة هايسون للهندسة والبناء

IFEG : institut de formation en électricité et de gaz معهد التكوين في مجال الكهرباء والغاز

INERGA : société de réalisation d'infrastructures شركة إنجاز المنشآت الأساسية

KAHRAKIB : société de travaux et montage électriques شركة الأشغال والتركيب الكهربائي

KAHRIF : société de travaux d'électrification شركة أشغال الكهربة

KANAGHAZ : société de réalisation de canalisations شركة انجاز القنوات

MEI : société de maintenances de l'équipement industriel شركة صيانة التجهيزات الصناعية

MPV : maintenance prestations véhicules شركة صيانة وخدمات السيارات

MR : Ressources utilisées الموارد المستخدمة

OS: opérateur du système électricité مسير المنظومة الكهربائية

RM: Résultat obtenu النتائج المحققة

RP : Résultat attendu النتائج المتوقعة

SADEG: société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz شركة توزيع الكهرباء والغاز

SAH: shariket el amne wa el himaya شركة الأمن والحماية

SAR: shariket amn oua riyat el mounchaat takaouia شركة أمن ورعاية المنشآت الطاقوية

SAT: shariket el mounchaat el takaouia شركة أمن المنشآت الطاقوية

SKB : shariket kahraba berrouaghia شركة كهرباء برواقية

SKD: shariket kahraba koudiet eddraouch شركة كهرباء كدية الدارويش

SKS : shariket kahraba skikda شركة الكهرباء سكيكدة

SKT: shariket kahraba terga شركة كهرباء ترقا

SKTM: shariket kahrabaa wataket moutadjadida شركة الكهرباء والطاقات المتجددة

SNEG : Société nationale de l'électricité et du gaz الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

SOPIEG : société de patrimoine immobilier des industries électriques et gazières شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية

SPA : Société par actions شركة ذات أسهم

SPE : société algérienne de production de l'électricité الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء

SPSS : Statistique pour le programme des sciences sociale برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

SWAT: shariket wikaya oua amn mounchaat takaouia شركة الوقاية وأمن المنشآت الطاقوية

Swot : strengths , weaknees, opportunities, threats التحليل الرباعي

TR : Trésorerie الخزينة

TRANSMEX : société de transport et de manutention exceptionnels des équipements industriels et électriques شركة النقل و الشحن الإستثنائيين للتجهيزات الصناعية والكهربائية

ISO/IEC :Organisation internationale de normalisation المنظمة الدولية للمعايير

مقدمة

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الركيزة الأساسية في تطور النشاط الاقتصادي باختلاف حجمها ونشاطها وأهدافها، فبرغم مما تشهده هذه الأخيرة من التطورات في شتى الميادين كاشتداد وارتفاع المنافسة واستخدام التكنولوجيا المتقدمة، إلا أنها تواجه العديد من المشاكل وصعوبات التي تعرقل نشاطها ومسارها الاستراتيجي ويعود هذا أيضا إلى نتيجة التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة بها والتي تؤدي إلى زيادة عدم التأكد وعدم الاستقرار عند ممارسة نشاطها، ولمقابلة التطورات والمخاطر تلجأ المؤسسة إلى البحث عن طرق وأساليب للحد أو التقليل من هذه الصعوبات، حيث استوجب عليها تطبيق إدارة فعالة تتميز بمواجهة ومراقبة مستوى المخاطر وتخصيص نظام متماسك للتحدي وهو ما يعرف بإدارة المخاطر لأن استمرار ونجاح المؤسسة أصبح مقترن ومرهون بمدى قدرتها على التحكم في مخاطرها وتسييرها بطريقة سليمة.

تساهم إدارة المخاطر في تمكين الإدارة من التعامل مع ما يمكن أن تتعرض له المؤسسة من مخاطر وصعوبات في المستقبل وذلك عن طريق البحث عن أساليب مناسبة للمواجهة، فهي عبارة عن اختيارات تقنية تتركز على التعرف وقياس الأخطار وتنوعها وتقدير حجمها ومعالجتها باعتماد على التحليل والاستعانة بنماذج مناسبة، فإدارة المخاطر يجب أن تكون مستمرة ودائمة التطور وتندمج مع ثقافة المؤسسة، لأنها تساهم في تحقيق التوازن الأمثل بين العوائد والمخاطر المرتبطة بها ومن ثم الاستخدام الكفء والفعال للموارد، الذي يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة وتحسين الأداء المالي للمؤسسة، حيث يعد هذا الأخير احد المحاور الأساسية لقياس وتقييم الأداء من خلال استخدام نسب ومؤشرات مالية التي بدورها تساعد المؤسسة في تحليل مركزها المالي وتخطيط الجيد لما تتوقعه في المستقبل، وعليه أصبح ينظر لإدارة المخاطر من منظرين **علم** يعتمد على تحليل واقعي لهيكل المخاطر بالاستعانة بنماذج قياسية وحسابية، **وفَن** يتطلب اختيار النماذج المناسبة ومحاولة تعميمه بنجاح وفعالية في سبيل رفع الأداء المالي الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على استمرارها.

1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- الأهمية العلمية: تستمد هذه الدراسة أهميتها من حساسية الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وطبيعة الموضوع الذي تعالجه، مما يساهم في تعميق الرؤيا الإستراتيجية لأهمية قياس وتحليل المخاطر ومعرفة كيفية إدارتها من أجل التحكم أو التقليل منها(المخاطر) بالإضافة إلى تأثير المخاطر على الأداء المالي الذي بدوره يؤثر على الوضعية المالية للمؤسسة، مما يعكس مدى فعالية إدارة المخاطر وهل تؤدي إلى رفع وتحسين الأداء المالي الذي يعمل على زيادة كفاءة المؤسسة وبلوغ الأهداف المرغوبة.
- الأهمية العملية: نضع هذا العمل المتواضع في متناول كل من يهمه موضوع دراسة إدارة المخاطر وسبل تحليلها والتحكم فيها ومعرفة أهدافها؛ كما تطرقنا في هذا الموضوع حول الطرق والإجراءات المتبعة في إدارة المخاطر وتعرف على أساليب تقييم الأداء المالي من أجل تحسين قدرة المؤسسة في التكيف مع مختلف متغيرات البيئة ومواجهة الصعوبات التي تتعرض لها.

2. طرح الإشكالية:

تتعرض المؤسسة الاقتصادية للعديد من المخاطر التي تؤثر سلبا على أدائها المالي ومنه على هذه المؤسسات الأخذ بالحسبان عنصر المخاطر عند اتخاذ القرارات المالية من أجل تحقيق عوائد مربحة على الصعيد المالي.

انطلاقا مما سبق ذكره يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل هناك تأثير لإدارة المخاطر على الأداء المالي لمديرية الكهرباء والغاز " تيسمسيلت " ؟

لإثراء هذه الإشكالية وتبسيطها تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بإدارة المخاطر؟
- كيف تقوم المؤسسة بإدارة وتسيير مختلف المخاطر التي تتعرض لها أثناء أداء نشاطها؟
- كيف يمكن لإدارة المخاطر أن تكون ذات أهمية في تفعيل الأداء المالي للمؤسسة؟
- فيما تتمثل أساسيات ومؤشرات تحسين الأداء المالي؟
- هل تعتمد مديرية سونلغاز بنسبة كبيرة على إدارة المخاطر كأساس لتحسين الأداء المالي؟

3. الفرضيات:

لغرض الإجابة على التساؤلات المثارة في مشكلة الدراسة تم بناء مخطط بحث فرضي يوضح العلاقة بين أبعاد متغيري الدراسة والتأثيرات بينهما، وتمت صياغتها كالآتي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد علاقة بين عناصر إدارة المخاطر والأداء المالي في المؤسسة عند مستوى دلالة معنوية($\alpha \leq 0.05$)

الفرضيات الفرعية:

- يوجد علاقة بين قواعد ومبادئ إدارة المخاطر والأداء المالي عند مستوى دلالة معنوية($\alpha \leq 0.05$) ؛
- يوجد علاقة بين أدوات وسياسة إدارة المخاطر والأداء المالي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- يوجد علاقة بين أهداف إدارة المخاطر والأداء المالي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- يوجد علاقة بين خطوات إدارة المخاطر والأداء المالي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- يوجد علاقة بين مقومات الداعمة إدارة المخاطر والأداء المالي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

4. منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات وتبعا لطبيعة الموضوع المدروس فالمنهج المتبع هو المنهج الوصفي وذلك سعيا للإلمام بالجانب النظري ،أما في ما يخص الجانب التطبيقي قمنا بالاعتماد على المنهج التحليلي الكمي الذي تمحور حول تحليل استبيان باستعمال الأساليب الإحصائية ضمن برنامج$SPSS_{vr21}$.

5. حدود الدراسة:

يعتبر موضوع دور إدارة المخاطر وتأثيرها على الأداء المالي للمؤسسة موضوع واسع وللتحكم فيه تم إتباع الحدود التالية:

- حدود زمنية: كانت الدراسة في سنة 2020.
- حدود مكانية: حيث كانت الدراسة على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز"سونلغاز" تيسمسيلت.
- حدود بشرية: تمثلت في عينة من عمال وموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز"سونلغاز" تيسمسيلت.

6. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أبرزها ما يلي:

من الجانب النظري:

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة المخاطر وكذا الأداء المالي؛
- التعرف على كيفية تطبيق إدارة فعالة في مواجهة المخاطر وطرق التعامل معها بإضافة إلى فهم خطوات ووسائل إدارة المخاطر والأسس التي تقوم عليها؛
- التعرف على الأداء المالي والوقوف على أهم المؤشرات المستخدمة في قياسه وتقييمه من اجل ضمان مدى سلامة المؤسسة.

من الجانب التطبيقي:

- محاولة معرفة مدى اهتمام مديرية سونلغاز بإدارة المخاطر التي تتعرض لها وكيف تؤثر على أدائها المالي؛
- التعرف على كيفية تعامل المؤسسة مع المخاطر ومعرفة الطرق التي تستعملها حيالها بإضافة إلى طريقة تحليلهم وتقييمهم للأداء المالي.

7. هيكل الدراسة :

لرجوع إلى إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول حيث تناولنا:

الفصل الأول: جاء تحت عنوان **الدراسات السابقة والإطار النظري**، والذي شمل مبحثين،حيث يتناول المبحث الأول الأدبيات التطبيقية المتمثلة في الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، ويتطرق المبحث الثاني إلى الأساس النظري للموضوع أي المفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث، حيث اشتمل المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر والأداء المالي بإضافة إلى العلاقة بين متغيرات البحث من الجانب النظري.

الفصل الثاني: يشتمل هذا الفصل منهجية الدراسة المتبعة وأدوات جمع البيانات وتحليلها بإضافة إلى تحديد عينة الدراسة.

الفصل الثالث: جاء تحت عنوان **" الإطار التنظيمي و تحليل النتائج "**، حيث قمنا بدراسة إدارة المخاطر والأداء المالي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز تيسمسيلت، فتطرقنا فيه إلى تقديم مديرية سونلغاز وذلك في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى تحليل النتائج باستعمال أدوات التحليل الإحصائي للحصول على النتائج، كما قمنا بدراسة الفرضيات وذلك إما بإثبات صحتها وقبولها إما برفضها.

الفصل الأول:الدراسات السابقة والإطار النظري.

تمهيد:

إن تغيرات البيئة وعدم استقرارها يؤدي إلى نشوء حالة عدم التأكد وتعرض المؤسسات لأشكال مختلفة من المخاطر، لهذا أصبحت لإدارة المخاطر أولوية قصوى وقوة ديناميكية لا يمكن تجاهلها لما لها من أهمية بالغة في نجاح المؤسسة، لذا من الضروري التعرف عليها وقياسها وكذا تقييمها، مما يساعد على اتخاذ التدابير اللازمة واختيار الوسائل المناسبة في تقليل الخسائر أو تحويلها بأقل قدر ممكن من التكلفة.

كما أن زيادة هذه المخاطر سوف يؤثر على الأداء المالي للمؤسسة، إذ يعتبر هذا الأخير من المواضيع الهامة التي تعزز بقاء واستمرارية المؤسسة عن طريق مراقبة ومعرفة وضعيتها المالية وذلك باستخدام مؤشرات تقييم الأداء وتحسينه وكذا التحكم فيه .

وخلال هذا الفصل سوف يتم التطرق إلى الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي لكل من إدارة المخاطر والأداء المالي.

المبحث الأول: الدراسات السابقة.

1. تقديم الدراسات السابقة العربية والأجنبية.

هناك العديد من الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع إدارة المخاطر وتأثيرها على الأداء المالي وهو موضوع حديث نوعا ما وذلك على حد علم الباحث، وتناولت هذه الدراسات الموضوع من زوايا مختلفة وقد تنوعت مابين دراسات عربية وأجنبية، وسوف تستعرض هذه الدراسة إلى مجموعة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها وتقديم تعليق عليها وبيان الفجوة العلمية لها، حيث أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها في الفترة الزمنية بين 1999 إلى 2020 واشتملت مجموعة من البلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي، هذا وقد تم تصنيف الدراسة حسب متغيرات الرئيسية للدراسة، وفيما يلي سوف نقدم عرض لهذه الدراسات:

- **الدراسات العربية:**

01. دراسة: عبدلي لطيفة حول "دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية"رسالة ماجيستر، 2012.

عالجت الدراسة دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، حيث توصلت إلى أن إدارة المخاطر هي التي تضمن بقاء واستمرارية المؤسسة في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها، لهذا هدفت إلى ضرورة وجود إدارة خاصة وظيفتها الرئيسية إدارة المخاطر لأنها تعتبر جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة.

وتتجلى في مجموعة من الأهداف المتمثلة في:معرفة وفهم خطوات ووسائل إدارة المخاطر والأسس التي تقوم عليها، إبراز كيفية تعامل المؤسسة الاقتصادية مع مختلف المخاطر التي تتعرض لها، التعرف الفعلي على مدى التطبيق لمختلف خطوات ومراحل إدارة المخاطر فيشكلها العملي داخل المؤسسة بالإضافة إلى توضيح أهم المخاطر التي تواجهها مؤسسة.

من بين الأدوات المعتمد عليها في هذه الدراسة هي: المقابلات الشخصية واستبيان وزع على عمال مؤسسة الاسمنت، ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج التالية: تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن جملة تحديات تتعدد في إشكالها وأنواعها وأبعادها، ينتج الخطر أساسا من عدم التأكد والتي يجعل من متخذ القرار في حالة قلق وخوف نتيجة تلك القرارات المبنية على عدم القدرة عن التنبؤ بالمستقبل، يلعب الاتصال دورا فعالا في عملية إدارة المخاطر وذلك من خلال توفير شتى المعلومات حول المخاطر المحدقة بالمؤسسة ،غياب ثقافة إدارة المخاطر لدى أغلب موظفي المؤسسة مما ينعكس على ضعف أدائهم اتجاه المخاطر المحدقة بمؤسستهم، مراحل إدارة المخاطر ليست مطبقة بصفة منهجية وفعالة في المؤسسة وهو ما نتج عنه عشوائية في التعامل مع المخاطر، إدارة المؤسسة لا تولي أهمية لإعداد مسبق لإدارة ومعالجة شتى المخاطر. (لطيفة، 2012)

02. دراسة : بوضياف عبد الباقي، بن ساسي إلياس، سويسي هواري "تاثير المخاطر المالية غير النّظامية على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالي السعودي"، 2014.

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المخاطر المالية غير النّظامية والأداء المالي وتمثلت عينتها في

30 مؤسسة مدرجة في السوق موزعة على ثماني قطاعات المدرجة في سوق المال السعودي حيث استخدمت أدوات الدراسة المتمثلة في القيمة الاقتصادية المضافة كمؤشر لقياس الأداء المالي ومؤشر انحراف المرد ودية من أجل قياس المخاطر غير النظامية خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2012، و توصّلنا إلى مجموعة من النتائج التالية للدراسة: إن الشركات التي ليس لها انحراف في المرد ودية تكون في أعلى مستوى للأداء المالي، كما نستنتج أن المخاطر الغير نظامية تؤثر بشكل كبير وسلبا على قدرة المؤسسة في تحقيق أفضل أداء لها ،وفي الأخير استنتجنا وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية قوية بين المخاطر المالية غير النظامية والأداء المالي للعينة المدروسة ، كما توصي الدراسة لمسيري الشركات بالاستراتيجيات التي تساعد على التنبؤ بمختلف المخاطر من اجل اتخاذ القرارات الفعالة لهدف تحسين مستوى الأداء المالي. (هواري، 2014)

03. دراسة : عباس كاظم الدعمي، مروج طاهر هذال المرسومي "تأثير إدارة مخاطر السيولة المصرفية في الأداء المالي المصرفي "، 2014.

تعرف مخاطر السيولة بالعجز وعدم القدرة على توفير النقدية عند الاحتياج إليها وتلبية طلبات السحب للمودعين وطلبات الائتمان للزبائن،و يعتبر الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مؤشرات مخاطر السيولة ومؤشرات الأداء المالي ل 14 مصرف بالعراق خلال الفترة الزمنية المتمثلة في 10 سنوات من عام 2005 إلى عام 2014 واعتمدت على أدوات بحثية متعددة للحصول على بيانات ومعلومات مطلوبة وتتمثل هذه الأدوات في التوثيق ومجموعة من الأساليب الإحصائية، ومن هنا نستعرض مجموعة من الاستنتاجات التالية :هناك علاقة قوية وموجبة بين مؤشرات السيولة والأداء المالي، الأمر الذي يمكن تلك المصارف بايلاء اهتمام كبير على مؤشرات مخاطر السيولة المصرفية التي تؤثر وبشكل مباشر في تعزيز مؤشرات أدائها المالي، مما ينعكس بشكل ايجابي على مختلف نواحي الاقتصاد المحلي ويمكن بالتالي التخفيف من آثار الأزمات المختلفة التي يمكن أن يتعرض لها الاقتصاد العراقي من أجل تكوين قطاع مصرفي سليم، وفي الأخير توصي هذه الدراسة أن تكون المصارف على استعداد لمواجهة المخاطر في أوقات معينة مثل بداية كل شهر ونهاية كل سنة، بالإضافة إلى تحقيق توازن بين مواعيد الاستحقاق على الموجودات ومواعيد الاستحقاق المرتبطة بالديون. (المرسومي، 2014)

04. دراسة: عمر محمد أحمد إبراهيم كرار "المخاطر في العلاقة بين عناصر منح التمويل والأداء المالي للمصارف التجارية السودانية"، 2015.

تناولت الدراسة أثر المخاطر في العلاقة بين عناصر منح التمويل والأداء المالي وتمثلت عينتها للمصارف التجارية السودانية واستخدمت الاستبيان كأداة أولية لجمع البيانات، حيث هدفت إلى ضرورة تبني المصارف لإدارة فعالة من أجل تسيير مخاطرها عن طريق إستراتيجية تحافظ على سلامة الأداء المالي وتطوير العمل المصرفي بإضافة إلى الالتزام بعناصر منح التمويل في المخاطر خاصة الائتمانية وبيان أثرها على كفاءة الأداء المالي.كما توصلنا في هذه الدراسة إلى النتائج التالية: تأثير الالتزام بعناصر منح التمويل في كفاءة الأداء المالي للمصارف من حيث زيادة الودائع والأرباح ورأس المال، الالتزام بعناصر التمويل له أثر كبير في الحد من المخاطر الائتمانية في المصارف، مخاطر التمويل المصرفي يمكن تخفيضها إلى المدى المقبول للمنشأة في حالة تحكمها في نوعية وكمية عناصر منح التمويل التي تحتاجها لكل عملية تمويل مصرفي، الحرص على الالتزام بضوابط الأداء المالي تقلل من حجم المخاطر ، مقارنة الأداء الفعلي بالأرقام الواردة بالموازنة لكل فترة زمنية محددة يساهم في تقويم الأداء، كما اقترحت ضرورة

العمل باستخدام مجموعة النسب لتقديم ورفع الأداء المالي للمصارف واهتمام الإدارة العليا بوضع أساليب واضحة للحد من المخاطر عن طريق مراجعتها ومراقبتها لتفادي الوقوع وضمان التقدم للمصارف. (كرار، 2015)

05. دراسة: سعد علي حمود العنزي، عراك عبود عمير الدليمي "تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات"، 2015.

أوضحت الدراسة أهمية استحداث إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات واعتمدت هذه الدراسة على نموذج نضج إدارة المخاطر كي تقوم بتقويم مستوى نضجها ومساعدة المؤسسة في تقدير وتصميم الوسيلة المناسبة لإدارة المخاطر، كما تبرز هذه الدراسة مدى أهمية إدارة المخاطر في الوقت الحاضر والدور الذي تلعبه لمواجهة التصارعات والتغيرات التي تشهدها المؤسسة، حيث تطرقت هذه الدراسة إلى كيفية التعامل مع المخاطر ووضع استراتيجيات مواجهتها من خلال تقليلها أو تجنبها بهدف حماية المؤسسة واستمرارها بأداء نشاطها بإضافة إلى رفع مستوى كفاءة الأداء، كما توصي بضرورة رفع مستوى إدراك الإدارات العليا في الشركة ووعيها بأهمية موضوع إدارة المخاطر، وأهميتها في مواجهة المخاطر وتحقيق أهداف المنظمات، وتنظيم حلقات دراسية وندوات متكررة توضح ثقافة المخاطر وأبعادها ، بالإضافة تكثيف الجهود البحثية المتعلقة باستراتيجيات إدارة المخاطر، واستخدامها في إدارة مستقلة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة. (الدليمي، 2015)

06. دراسة: إنتصار كاضم رشيد " تقييم تأثير المخاطر على أهداف وسلامة المشاريع الإنشائية في العراق"، 2015.

تتعرض جميع المشاريع إلى عوامل مختلفة تؤثر عليها مما يؤدي بها إلى التعرض لمختلف المخاطر كطول فترة التنفيذ الذي يؤدي بزيادة احتمالية الوقوع في الخطر، لهذا تطرقت الدراسة إلى تقييم تأثير المخاطر على أهداف وسلامة المشاريع الإنشائية في العراق، وتمثلت عينة الدراسة في مشاريع الطرق والجسور ،المباني ،المستشفيات ،شبكات الماء.....الخ واعتمدت على المقابلات والاستبيان كأدوات لجمع وتحليل البيانات، حيث هدفت إلى التخطيط الفعال لتحليل إدارة المخاطر وفق استراتيجيات فعالة تستخدم لغرض زيادة فرص إنهاء المشروع بنجاح من مختلف الاتجاهات سواء الكلفة أو الجودة أو الوقت بأقل ما يمكن من المخاطرة، ومن نتائج الدراسة أن أهم مخاطر المشاريع هو عدم توفر المخططات للشبكات الخدماتية، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين احتمال وتأثير المخاطر،مما يدل على حدوث بعض المخاطر يكون سبب في حدوث البعض الآخر وهذا ما يتطلب مراجعتها ومراقبتها من اجل تخفيضها،بالإضافة إلى أن اكبر تأثير للمخاطر هو على مدة تنفيذ المشروع ثم التكلفة، وفي الأخير توصي الدراسة بضرورة تأهيل وتطوير ثقافة إدارة المخاطر لمدراء المشاريع من خلال التكوين وتقديم دورات تعليمية وتأهيلية لما لها من أهمية كبيرة في نجاح المشروع. (رشيد، 2015)

07. دراسة: تمام سلمان خضر، مروة بدر زيا يوسف"تأثير إدارة المخاطر في أداء المشروع دراسة تطبيقية لمشروع مباني الشركة العامة لتكوينات المستلزمات الزراعية التابعة لوزارة الزراعة العراقية"، 2018 .

تعتبر المخاطر من بين المعيقات التي تعيق عمل المؤسسة وتحد من كفاءتها وبالتالي تنعكس سلبا على أدائها ومدى نجاحها، لهذا هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة المخاطر في أداء مشروع المؤسسات الخاصة بالتجهيزات الزراعية العراقية ومن بين الأدوات المعتمد عليها في هذه الدراسة هي المقابلات شخصية واستبيان لتحليل بيانات عينة

البحث، حيث تطرقت إلى معرفة أهم أساليب كشف المخاطر وذلك عن طريق تبني إدارة فعالة للمخاطر تعتمد على التنظيم، التخطيط، والرقابة لمواجهة الخطر والتنبؤ به، كما سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة في وصف أبعاد المخاطر ومدى تأثيرها على أداء المشروع من ناحية نجاحه أو فشله، والوقوف على مستوى إدارة المخاطر وتأثيرها في أداء المشروع، بإضافة إلى تحديد ودراسة علاقات الارتباط والأثر بين إدارة المخاطر وأبعادها في أداء المشروع لأبعاده، ومن أهم النتائج المتوصل إليها غياب الاتفاق بين أفراد العينة حول مدى سعي إدارة المشروع إلى تبني تهيئة الظروف المناسبة للعمل وتحسينها لتقليل حوادث العمل قدر الإمكان، إن إدارة المشروع قادرة على توليد أفكار من شأنها إن تساهم في مواجهة المخاطر وتنفيذ تلك الأفكار،كفاءة إدارة المشروع في تحديد أوجه الإنفاق في كل مرحلة من مراحل المشروع وعلى مستوى الأنشطة فيه ومراعاة التغيرات التي تحدث في تلك المصادر. (يوسف، 2018)

08. دراسة: عمر السر الحسن محمد، عاصم حسن محمد جبرة ، محمد إسحاق عبد الرحمن " أثر كفاءة إدارة المخاطر في منح الائتمان المصرفي للمصارف السودانية"، 2020 .

زيادة مستوي المنافسة والتطور التكنولوجي بإضافة إلى العديد من الظروف المحيطة بالتغيرات التي تواجهها المصارف أدت بعرقلة طريقها، الأمر الذي أدى بها بالعمل على تقليل المخاطر، وهذا ما سعت إليه هذه الدراسة حيث تناولت أثر كفاءة إدارة المخاطر في منح الائتمان المصرفي، وتمثل عينتها في مجموعة من المصارف السودانية واعتمدت على الإستبانة كأداة دراسة بإضافة على الملاحظة لجمع البيانات الأولية خلال الفترة الزمنية المتمثلة في سنة 2019، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وتحليل الدراسة الميدانية، فتطرقت إلى تحديد مهام إدارة المخاطر بكفاءة عالية وتوفر آليات الحد من المخاطر وتحليلها قبل منح الائتمان المصرفي بإضافة إلى وضع مؤشرات تساهم في قياس هذه المخاطر لتجنب التعثر المالي، ومن بين النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة هي وجود أثر لتحديد إدارة المخاطر المصرفية في قرار الائتمان بمصارف السودانية، ووجود أثر لآليات الحد من المخاطر في قرار الائتمان أي هناك أثر لكفاءة إدارة المخاطر في منح الائتمان المصرفي، وفي الأخير تطرقت ألى مجموعة من التوصيات المتمثلة في ضرورة الاهتمام بتحليل المخاطر وعمل على وضع مؤشرات تساهم في قياس المخاطر بكفاءة عالية بإضافة إلى تتبع العملاء الذين منحوا تمويلا من أجل تجنب مخاطر التعثر المالي. (الرحمن، 2020)

- **الدراسات الأجنبية:**

1. Francesco Saita" تخصيص رأس مال المخاطر في المؤسسات المالية"، 1999.

أصبحت إدارة المخاطر قضية حاسمة بالنسبة للبنوك التجارية والاستثمارية ويعتبر الافتقار إلى الممارسة المناسبة لها عاملا رئيسيا في تدهور الأداء الذي يؤدي إلى حدوث أزمات مصرفية، فهي تهتم غالبا على قياس الخطر واستخدام استراتجيات فعالة في عملية اتخاذ القرار لهذا تطرق هذا موضوع إلى معرفة عملية تخصيص رأس مال المخاطر وعواقبها على تقييم الأداء في المؤسسات التجارية وذلك عن طريق استخدام مقاييس القيمة المعرضة للخطر التي تعتبر أكثر منهجية منتشرة لقياس المخاطر،كما يعتبر تخصيص رأس المال المعرض للخطر أمر حاسم من اجل التحكم في المخاطر مسبقا عن طريق تعيين حدود القيمة المعرضة للخطر لوحدات الأعمال الفردية بالإضافة إلى أنه أساس تقييم أداء المؤسسات، لهذا يجب إيلاء اهتمام أكبر لتخصيص رأس المال حتى تتمكن المؤسسات من قياس المخاطر أكثر تعقيدا من أجل تحقيق النتائج المرغوبة. (Saita، 1999)

2. Shu Ling LinJack Penm, Soushan Wu "العلاقة واختبار السببية بين التنويع والمخاطر والاداء المالي"، 2005.

تطرقت هذه الدراسة إلى اثر التنويع على المخاطر والتنويع الماليوتختبر هل هناك وجود للعلاقة بينهم ،وتمثلت عينتها في مجموعة من المصارف التايوانية للفترة الممتدة من 1993-2001، حيث تقدم هذه الورقة دليلا قويا على وجود صلة بين التنويع وإدارة المخاطر والأداء المالي، أي هناك علاقة ايجابية بين التنويع والأداء المالي للمصارف، مما يشير إلى أن كلما زادت المخاطر انخفض الأداء المالي، وفي الأخير نستنتج أن التنويع قد يوفر دافعاً مهماً للحد وسيطرة على المخاطر التي بصفتها تقوم بتحسين الأداء المالي للمصارف. (Shu Ling LinJack Penm، 2005)

3. Andrey Rogachev" إدارة مخاطر المؤسسة في شركة أدوية"، 2008.

في هذا الوقت أصبح من المستحيل القيام بأعمال تجارية دون المخاطرة، لذلك تعبر الحاجة إلى نظام إدارة المخاطر في المؤسسة أمر ضروري، فلهذا تتطلع مؤسسات الأدوية في سويسرا إلى تطوير وفهم إدارة مخاطرها من أجل تقليل المخاطر التي تؤثر عليها سلبيا ، فإن تصميم السيناريوهات المستقبلية المحتملة وتحديد حدود الخطورة وتقييم المخاطر هي المهام الرئيسية المعينة لخدمات إدارة المخاطر والمؤهلة من قبل كبار مدراء المؤسسة، فإن مدير المؤسسة هو المسؤول عن التأمين والتحوط والحجز والحد من المخاطر أو بعبارة أخرى فإنه يقلل من المخاطر باستعمال الأدوات المالية الحديثة، كما تعد إدارة المخاطر جزءا أساسيا من الإدارة الإستراتيجية فهي عملية تقوم من خلالها المؤسسة بتحليل نظام المخاطر لكل نشاط لتقليل أو تجنب الخسائر، بالإضافة إلى الاعتماد بحد كبير على أساليب وتقنيات التحكم والمراقبة المستمرة والسليمة لسياستها، فإن توفير المعلومات القوية عن المخاطر وتجميع المعارف والخبرات اللازمة لمزيد من الخطوات في صنع القرار تسمح للإدارة بالتقدم الفعال في الاحتياجات الرأسمالية الإجمالية، وفي الأخير إن التركيز والتنسيق والفهم الجيد لكيفية عمل إدارة المخاطر سيجعل من ممكن إجراء تحليل أكثر اكتمالا للنفقات والنتائج، والتقليل إلى حد أدنى من التوقعات غير السارة والاستفادة إلى أقصى حد من الإمكانيات المتاحة وتسهيل حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة، لهذا يمكن القول على وجه اليقين أن إدارة المخاطر في العديد من المؤسسات أصبحت نشاطا نموذجيا مثل أي نشاط رئيسي آخر داخل المؤسسة. (Rogachev، 2008)

4. Bernadette A. Minton,Jérôme P. Taillard,Rohan Williamson"الخبرة المالية لمجلس إدارة المخاطر والأداء: أدلة من شركات البنوك الأمريكية القابضة"، 2014.

بعد نهاية 2006 لم يكن لدى ربع المؤسسات التجارية التابعة للبنوك الأمريكية خبير مالي، ومن الشائع أن وجوده يحد من المخاطر ويخفف من سقوط المؤسسة خلال الأزمة المالية، ولهذا يعتبر الهدف من هذا المقال هو تحليل كيفية ارتباط مقاييس إدارة المخاطر وأداء المؤسسات القابضة للبنوك مع وجود خبراء ماليين وذلك خلال الأزمة المالية والفترة التي سبقتها، حيث تبين أن وجود الخبير المالي يشجع على تحمل المخاطر التي تؤثر على أداء البنوك فكلما ارتفع مستوى المخاطر كان أداء الأسهم أسوأ، كما أنه يساعد على التنبؤ بارتفاع المخاطر لدى البنوك الذي يؤدي إلى تحسين الأداء المالي، وفي أخير نستنتج أن الخبرة المالية تقلل بشكل واضح من المخاطر التي تؤثر على الأداء المالي لمجالس إدارة البنوك ولهذا يعتبر وجودها ضروري . (Bernadette A. Minton، 2014)

5. **Adriano Lea ، Rodrigo Silva De Souz, Sônia Maria Da Silva Gomes Brun" إدارة مخاطر المؤسسات وتحسين الأداء : دراسة على الشركات البرازيلية "، 2015.**

الغرض من هذا البحث هو دراسة العلاقة بين إدارة مخاطر المؤسسة وتحسين الأداء على عينة المتمثلة في المؤسسات البرازيلية،كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها إحصائيا وتعد إدارة المخاطر ميزة تنافسية مهمة ومن بين المحركات الدافعة لتنمية الاقتصاد،حيث أظهرت النتائج أن التنظيم يعتبر من بين أهم محركات إدارة المخاطر وأن لِأصحاب المصلحة تأثير كبير على نضج إدارة المخاطر التي تعتبر كعامل مهم لتحسين الأداء في المؤسسات من أجل خلق الأهداف المرغوبة والمساهمة في التحسين المستمر لنشاطها وإدارتها. (Rodrigo Silva De Souz، 2015)

6. **Oluyinka ،Patrick Idode ،Oyerogba Ezekiel Oluwagbemig Ogungbade"العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر والأداء المالي للبنوك النيجيرية "، (2016).**

تشير الدراسة إلى قوة ممارسة إدارة المخاطر من قبل 21 بنك في نيجيريا وتأثيرها على الأداء المالي خلال السنوات2005-2014 باستخدام الاستبيان كأداة أولية وبيان مالي مدقق كمصادر لجمع البيانات ، تبين أن هناك اختلافات طفيفة في منهجية تطبيق إدارة مخاطر بين البنوك، حيث أغلبها لها سياسة قوية لإدارة مخاطرها كما تظهر النتائج على وجود علاقة مهمة بين مستويات تحمل المخاطر وأدائها المالي أي أن قوة ممارسة إدارة المخاطر لها تأثير وايجابي على الأداء المالي، وأكدت أن إدارة المخاطر هي تقنية ذات قيمة مضافة تهدف إلى تحقيق الأرباح لهذا يجب وضع نظام ملائم للحد من المخاطر و مراجعته بانتظام لتحديد مدى كفاءة وفعالية المؤسسة. (Oyerogba Ezekiel Oluwagbemig، 2016)

7. **Ouattara Abdoulaye, Assienin Kouakou Armel "تأثير إدارة المخاطر التشغيلية على أداء الشركات"، 2016 .**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة المخاطر التشغيلية على أداء الشركات تتمثل عينتها في 70 شركة كوت ديفوارية قامت بجمع المعلومات عن طريق استخدام استبيان وتم قياس الأداء المالي من قبل العائد على حقوق المساهمين والفائض الإجمالي للاستغلال، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن ممارسات إدارة المخاطر تؤثر على الأداء المالي، حيث وجدنا تأثيرًا سلبيًا للتحفظات والحماية التعاقدية على العائد لحقوق المساهمين،ومن ناحية أخرى نلاحظ أن ثقافة إدارة المخاطر والاستهلاك تؤثر تأثيراً إيجابياً وهاماً على الأداء المالي الذي تم قياسه من قبل الفائض الإجمالي للاستغلال،وفي الأخير أكدتهذه الدراسة أن إدارة المخاطر التشغيلية لها تأثير كبير على الأداء المالي،لهذا شجعت على تحسين أوضاع المؤسسات وذلك عن طريق الممارسة الجيدة لإدارة مخاطرها والتحكم الأفضل لها. (Ouattara Abdoulaye، 2016)

8. **Harelimana" دور إدارة المخاطر في الأداء المالي للمصارف البنكية في رواندا"، 2016.**

الهدف من هذه الدراسة هو تقييم دور إدارة المخاطر على الأداء المالي لعينة متمثلة في مجموعة من المؤسسات البنكية الرواندية والتي تم إجراؤها خلال الفترة الممتدة من 2012-2016 بالاعتماد على الأساليب الكمية والنوعية المتمثلة في المقابلات والاستبيان لجمع البيانات من طرف العينة المختارة،حيث لخصت نتائجها أن العوامل المحددة لإدارة المخاطر هي مخاطر الائتمان ومخاطر التشغيل ومخاطر أسعار الفائدة ومخاطر السيولة، بإضافة إلى اعتبار أن تفاعلات استخدام إدارة المخاطر من العوامل الحاسمة للأداء المالي الذي يتم قياسه حسب العائد على حقوق المساهمين وصافي الدخل الهامشي، كما اكتشفت هذه الدراسة أن هناك علاقة قوية بين إدارة المخاطر والأداء المالي في مؤسساتها وفي الأخير توصلت هذه الدراسة إلى مجوعة من التوصيات المتمثلة في التأكيد على تدريب أفراد المؤسسة وبشكل مستمر ولا سيما في إدارة المخاطر بطريقة مهنية ومناسبة من اجل مساعدتهم في اختيار المشاعل الاستثمارية الصحيحة التي تؤدي في رفع الأداء المالي. (Harelimana، 2016)

9. Olayinka Erin، Eriki Emoarehi، Arumona Jonah ، Jacob Ame" إدارة مخاطر المؤسسة والأداء المالي: دليل من الأسواق النيجيرية الناشئة"، 2017.

تبحث هذه الدراسة على تأثير إدارة مخاطر المؤسسة على لأداء المالي على عينة من أسواق الناشئة مع التركيز بشكل خاص على القطاع المالي النيجيري و المتمثل في 40 شركة في الفترة الممتدة من 2012 إلى 2016، فقد استخدمت العائد على الأصول لقياس الأداء المالي بينما اعتمدت على القيمة المعرضة للخطر كوكيل لإدارة المخاطر، كما استخدمت متغيرات أخرى للتحكم مثل الرافعة المالية ولجنة خاصة بإدارة المخاطر، حيث تظهر النتائج أن إدارة المخاطر ترتبط بشكل إيجابي وملحوظ بالأداء المالي ولها تأثير كبير حول القطاع المالي النيجيري، ولهذا يجب ضمان الامتثال الصارم على وجه السرعة والاستمرار لإطار إدارة المخاطر عن طريق تجنب وتقليل التهديدات التي يمكن أن تعيق الأداء المالي من اجل منع الفشل المالي النيجيري الذي افسد القطاع في الآونة الأخيرة .(jacob ame, 2017)

10. James Muchiri ،Joel Githinji Wanjohi، Stephen Muthii Wanjohi Ndambir"تأثير إدارة المخاطر المالية على الأداء المالي للبنوك التجارية في كينيا"، 2017.

تعتبر إدارة المخاطر واحدة من المهام الأساسية التي يتعين إنجازها بمجرد تحديدها ومعرفتها وترتبط المخاطرة والعائد مباشرة بعضهما البعض، مما يعني أن زيادة أحدهما ستؤدي لاحقًا إلى زيادة الآخر والعكس صحيح، كان الغرض من هذه الدراسة هو تحليل تأثير إدارة المخاطر المالية على الأداء المالي للبنوك التجارية في كينيا لمدة خمس سنوات(2008- 2012)،ولتحقيق هذا الهدف قيمت الدراسة ممارسات إدارة المخاطر المالية المتجزئة إلى بيئة إدارة المخاطر عن طريق قياس الخطر، تحقيق الخطر، والمراقبة الداخلية الكافية للخطر، ثم ربطها بالأداء المالي الذي تم حسابه بمتوسط العائد على الأصول، ونتيجة لذلك كانت المخاطر المالية لها علاقة إيجابية مع الأداء المالي للبنوك، وفي الأخير تبين انه يجب على المؤسسة النظر والامتثال لإرشادات بازل 3 التي كانت أكثر صرامة من أجل تخصيص ميزانية لإدارة المخاطر من أجل تطوير تقنيات القياس الحديثة (القيمة المعرضة للخطر) بإضافة إلى أساليب التكوين والدورات التدريبية لموظفي البنوك بهدف تحسين الأداء المالي. (Ndambir James Muchiri، 2017)

11. Ukhriyawati Catur ،Tri Ratnawati ،Slamet Riyadi "تأثير هيكل الأصول، وهيكل رأس المال، وإدارة المخاطر وحوكمة الشركات الجيدة على الأداء المالي والقيمة الشركة من خلال الأرباح والتدفق النقدي الحر في الشركات المصرفية المدرجة في بورصة إندونيسيا"، 2017.

تهدف المؤسسات المصرفية التي تم طرح أسهمها للجمهور إلى زيادة وازدهار قوي للمساهمين من خلال زيادة قيمة أعمال المؤسسة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير هيكل الأصول وهيكل رأس المال وإدارة المخاطر والحكومة الجيدة للمؤسسات على الأداء المالي وقيمة المؤسسة من خلال الأرباح والتدفق النقدي الحر كمتغير متداخل في المؤسسات المصرفية المدرجة في بورصة إندونيسيا،فإن إدارة المخاطر هي مجموعة من الإجراءات المستخدمة للتحديد والقياس والمراقبة والسيطرة على المخاطر الناشئة عن المؤسسة حيث لها أثر ايجابي على الأرباح ، بينما تؤثر سلبياً على التدفق النقدي الذي يخلق صراعات بين الإدارة والمساهمين ويؤثر على قيمة المؤسسة، إما بالانخفاض أو الارتفاع في سعر السهم الذي له تأثير على المعدل المتوقع وقيمة المساهمين ، كما تبين أنها تؤثر على الأداء المالي ولكن بشكل غير ملحوظ أي لا تساهم بأي أثر حقيقي في تحديد صعود وهبوط الأداء المالي. (Ukhriyawati Catur، 2017)

12. Nsiah Richard "تقييم فعالية عمليات إدارة مخاطر الائتمان وأثرها على الأداء المالي للاتحادات الائتمانية في غانا"، 2017.

سعت هذه الدراسة إلى تقييم مهارات إدارة المخاطر الائتمان وتأثيرها على الأداء المالي حيث تمثلت عينتها في مسؤولي القروض ومديري الفروع والمحاسبي في الاتحادات الائتمانية في غانا خلال الفترة الزمنية 2007-2016، كما قدمت الاتحادات الائتمانية العديد من المساهمات لتعزيز وصول الناس إلى القروض الذي جعلها أكثر عرضة للمخاطر التي تسببت في خسائر كبيرة للقروض وأدت بانهيار العديد من المؤسسات، ومنه سعت إلى تقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر من أجل المحافظة على قروضها المتعثرة وضمان ربحية مؤسساتها فقامت بمجموعة من الإجراءات المتمثلة في الفحص المخاطر عن طريق التقييم المسبق وفي منتصف المدة وتقييم لاحق لمعلومات العميل وهويته وأهليته مما ساعد على تخفيض المخاطر، كما تبين أن الاتحادات الائتمانية ليس لديها رأس مال كاف لدعم عملياتها والقدرة على تحصيل القروض والفوائد من العملاء وهذا يمكن أن يقلل من أدائها المالي، ولهذا يجب أن تستخدم وسائل منح قروض أكثر جودة للعملاء مع التحفيز بسعر فائدة و تكثيف تقييم القروض واستردادها. (Richard، 2017)

13. Mrdiana ،Puji Endah ،Mirza Dianata ،Ayyu Wafiqotun "تأثير إدارة المخاطر على الأداء المالي مع الإدارة الرشيدة للشركات "، 2018.

تهدف هذه الدراسة إلى فحص تأثير إدارة المخاطر على الأداء المالي وتمثلت عينتها في دراسة المؤسسات المصرفية الإسلامية مدرجة ببورصة إندونيسيا في الفترة من 2011 إلى 2016 اعتمدت على المنهج الكمي باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية، توصلنا من خلال دراسة أن وكلاء إدارة المخاطر ومقارنتهم مع نسبة كفاية رأس مال الكفاءة التشغيلية وقرض عدم الأداء في نفس الوقت لديهم تأثير كبير و إيجابي على الأداء المالي، أما إذا قمنا بفصلها عن بعضها البعض فقد لا يكون لها أي تأثير أوربما تأثير جزئي فقط، بإضافة إلى ذلك إن متغير الاعتدال

المتعلق بحوكمة المؤسسات يظهر القدرة على تنسيق أو تعزيز العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المالي وهذا يدل على أن كفاءة الأداء العالية لإدارة المخاطر ستعطي تقدير إيجابي لتحسين أداء المؤسسة. (Wafiqotu، 2018)

14. Muhammad Ishtiaq, Songling Yang, Muhammad Anwar "تطبيق إدارة الخاطر والأداء في المؤسسات، و دور وسيط الميزة التنافسية والإشراف على محو الأمية المالية"، 2018.

تشير هذه الدراسة إلى دور ممارسات إدارة المخاطر حول أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الميزة التنافسية كوسيط ومحو الأمية المالية كوسيط أخر للأسواق الناشئة في باكستان باستخدام الاستبيان كأداة جمع البيانات، ترتبط ممارسة إدارة المخاطر بشكل كبير مع أداء المؤسسة، حيث تضع هذه الأخيرة استراتيجيات لتعزيز سمعتها وتقليل مخاطرها كصنع القرار والتخطيط ونظام الرقابي وهي تعتبر من الأمور الضروري فلها تأثير كبير على الأداء المالي وغير المالي للمؤسسات، تشير النتائج الدراسة إلى أن الممارسة الجيدة لإدارة المخاطر تؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية وتمتع بأداء متفوق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تنصح كبار المديرين إلى الحصول على تعليم مالي كافٍ حتى يتمكنوا من أداء ممارسات إدارة المخاطر بطريقة فعالة للحصول على منصب تنافسي في السوق الذي يوصل بالأداء الفعال. (Muhammad Ishtiaq، 2018)

15. Ekinci Ramazan، Gulden Poyraz "تأثير مخاطر الائتمان على الأداء المالي للبنوك المودعة في تركيا"، 2019.

يبين لنا هذا المقال تحليل تأثير مخاطر الائتمان على أداء المالي للبنوك في مجموعة من المصارف التجارية التركية المتكونة من 26 بنك تجاري بين 2005-2017 واعتمدت على مجموعة من التقارير الإحصائية لجمع البيانات، تم استخدام العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية كوكلاء لمؤشرات الأداء المالي في حين تم استخدام القروض غير المنتظمة كمؤشر لمخاطر الائتمان، حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة سلبية بين مخاطر الائتمان والأداء المالي أي كلما ارتفع صافي القروض المتعثرة يقل رأس المال الذي تستخدمه البنوك لتنفيذ استثماراتها وأنشطتها وبالتالي يمكن القول أن مخاطر الائتمان تقوم بتقليل الأداء المالي للبنوك التي تعتبر مشكلة مهمة للقطاع المصرفي التركي،ولذلك اقترحت أن توجه البنوك إلى التدريبات التي تدر أرباحًا عالية تسمح بزيادة رأس مالها بالإضافة إلى التركيز بشكل أكبر على التقنيات الحديثة لإدارة مخاطر الائتمان، وخاصة التحكم ومراقبة القروض غير الفعالة، فإن لمخاطر الائتمان أهمية كبيرة فهي التي تحدد الأداء المالي، وفي الأخير نستنتج أن هناك علاقة بين إدارة مخاطر الائتمان والأداء المالي. (Ekinci Ramazan، 2019)

16. Stephen Ojeka, Alex Adegboye , Kofo Adegboye, Mapharing Mogotsinyana، Mashoko Dzimiri "تأثير ممارسات إدارة المخاطر المالية على الأداء المالي:دليل من البنوك التجارية في بوتسوانا"، 2020.

يعتبر الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو تقييم الدور الذي تلعبه ممارسة إدارة المخاطر (مخاطرالسوق، مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة) على الأداء المالي (الذي يقاس بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية) في البنوك التجارية تمثل مجتمع البحث على عشرة بنوك تجارية في بوتسوانا وغطت الفترة الممتدة من 2011-2018 واعتمدت على الأدوات الإحصائية الوصفية في تحليل بياناتها، حيث تبين أن مخاطر السوق التي تم قياسها بسعر

الفائدة ومخاطر السيولة لها تأثير سلبي وهام على الأداء المالي للبنوك التجارية على عكس مخاطر الائتمان التي لها دور سلبي وغير حاسم، ومنه نستنتج أنَ البنوك يجب أن تحقق توازن مناسب بين ممارسة إدارة المخاطر والأداء المالي من خلال الانخراط في إدارة مخاطر السوق والائتمان والسيولة المناسبة التي سوف تضمن سلامة البنوك الخاصة بهم و تحقيق أرباح إيجابية . (Stephen Ojeka، 2020)

2. أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات :

اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك ألا وهو تأثير إدارة المخاطر وممارستها على تحسين الأداء المالي للمؤسسات، كما اتفقت في عينتها حيث طبقت الدراسات على عينة من البنوك والمصارف والمؤسسات المصرفية باستثناء دراسة "تمام سليمان خضر،انتصار كاظم الرشيد، Andrey rogachev" بإضافة إلا المناهج والأدوات الإحصائية المستخدمة،كما لاحظنا اختلاف في الإطار الجغرافي حيث شملت الدراسات مجموعة من البلدان الأوروبية والعربية والتنوع في الإطار الزمني .

3. الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية:

من خلال استعراض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير ان الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام إلا أنها تختلف معها في عدة جوانب تتمثل في الفجوة البحثية التي تعالجها هذه الدراسة وهي كالتالي: تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية بمتغيرات معاصرة؛ استخدمت المدخل الكيفي من اجل توضيح وتكوين فكرة دقيقة على المشكلة المدروسة ؛ كما تضمنت تنوعا في المنهج الدراسي ليشمل المنهج الوصفي في الجانب النظري والتحليلي في الجانب التطبيقي؛ اقتصرت على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز"تيسمسيلت" لتضمن تشخيص الواقع بدقة وتفادي تضارب النتائج؛ تعدد الأدوات الدراسة وتمثلت في التوثيق والاستبيان ومجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك لجمع البيانات بدقة أكثر.

ومن العرض السابق يتضح أن الدراسة عالجت فجوة بحثية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع تأثير إدارة المخاطر على الأداء المالي للمؤسسة وبينت أن لإدارة المخاطر أهمية كبيرة جدا بفضل الدور الذي تلعبه في تفادي ضعف المؤسسة وذلك عن طريق تقييم المخاطر وتحديدها وتحليلها، كما تعتبر إدارة المخاطر أداة تساهم في معالجة الخطر داخل المؤسسة والمساعدة على التعامل معه بدرجة عالية، وذلك لضمان الأمن والاستمرار بإضافة إلى استقرار أداء المالي الذي يعتبر أحد مؤشرات بلوغ المؤسسة لهدفها ونجاحها، كما اتفقت مع الدراسات على أهمية وجود إدارة مستقلة ومتخصصة في إدارة المخاطر داخل الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة.

4. جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيرا مما سبقتها من الدراسات، حيث حاولت توظيف الكثير من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شامل ومن جوانب الاستفادة العلمية ما يلي:استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحث والوصول إلى المنهج الملائم لها، كما وظفت توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم المشكلة وأهميتها وإثراء الجانب النظري.

المبحث الثاني: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.

من خلال هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى مختلف المفاهيم الأدبية المتعلقة بمتغيري الدراسة

I- أدبيات نظرية حول إدارة المخاطر.

أصبحت المؤسسات اليوم تواجه مخاطر مختلفة ومتنوعة، تتفاوت في درجة خطورتها حسب حجم ونشاط المؤسسة، فالسعي لدراسة هذه المخاطر وتحليلها ومن ثم إدارتها بشكل جيد من بين أهم العوامل المساعدة على بلوغ المؤسسة لأهدافها وضمان استمرارها، ولفهم إدارة المخاطر ومعرفة قياسها وتقييمها وتحديدها ومعرفة أهمية الدور الذي تقوم به لابد من التطرق إلى بعض الأساسيات التي تتمحور عليها.

1. ماهية إدارة المخاطر.

لقد مر مفهوم إدارة المخاطر بعدة مراحل تاريخية ساهمت في بلورته وتطويره، فهي تعتبر من بين الفنون الإدارية التي تركز المؤسسات على ضمانها، عن طريق السعي إلى اكتشاف المخاطر المختلفة واحتوائها بذكاء من أجل بلوغ أهدافها، لأنها تعتبر في النهاية مقياس نجاح المؤسسة.

1.1. لمحة تاريخية حول إدارة المخاطر.

لقد كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في **مجلة هارفرد بيستر ريفو** عام 1956، أين طرحت آنذاك فكرة أنه ينبغي أن تكون لمخاطر المؤسسة مسؤول معين لإدارتها، وأول من قام بممارسة إدارة المخاطر هي البنوك، التي ركزت على إدارة الأصول والخصوم مبينة أن هناك طرقا أنجع للتعامل مع المخاطر، وللحد من نتائجها عند استحالة تفاديها.(عصماني عبد القادر، 2009 ، ص04)

كما نشأت إدارة المخاطر من الاندماج بين تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية المالية والتأمين في القطاع المالي، وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكرة إدارة المخاطر المعتمد على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي، لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد.(طارق عبد العال حماد ، 2007 ، ص 48)

كما وضع معهد التأمين الأمريكي برنامج تعليمي، يتضمن سلسلة من الامتحانات، يحصل فيها الناجحون على شهادة في إدارة المخاطر، وفي سنة 1973 تم تعديله، وأصبح الاسم المهني للمتخرجين "زميل إدارة المخاطر"، كما غيرت رابطة مشتري التأمين اسمها في سنة 1975 إلى "جمعية إدارة المخاطر والتأمين"، حيث نشرت مجلة اسمها "إدارة المخاطر"، فلقد بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة وانتشرت من مؤسسة إلى أخرى.(طارق عبد العال حماد، 2007، ص50)

2.1. مفهوم إدارة المخاطر:

يتضمن كل من المخاطر وإدارة المخاطر مجموعة من المفاهيم تختلف باختلاف المجالات والتي سنتطرق لها في ما يلي:

1.2.1 تعريف المخاطر:

اختلفت آراء الباحثين حول مفهوم المخاطر فكل يعرفها حسب منظوره أو حسب مجال تخصصه، و يمكن إيجاز هذه التعاريف كالآتي :

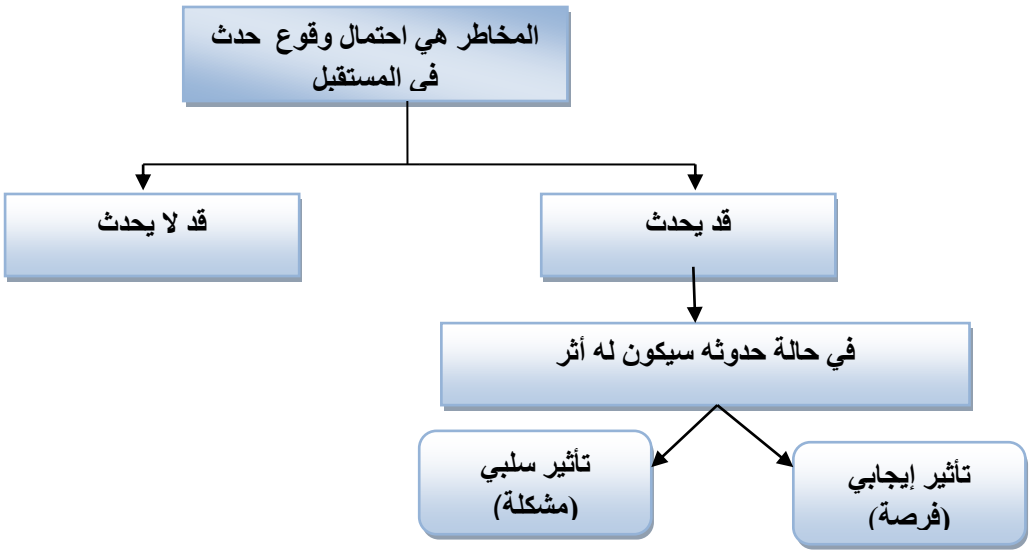
حسب تعريف (le guide ISO , 2020 , p73) هو عبارة عن ربط بين احتمال وقوع حدث والآثار المرتبة على حدوثه .

المخاطر هي ذلك الالتزام الذي يحمل في جوانبه عدم التأكد المرفق باحتمال وقوع النفع أو الضرر حيث يكون هذا الأخير إما تدهور أو الخسارة، ويرجع عدم التأكد إلى مصدرين أساسين هما: عدم القدرة على التنبؤ، وعدم دقة المعلومات اللازمة للتنبؤ.(Alingauvin ,2000 ,p10 p11)

كما تعرف على أنها احتمال وقوع حدث بسبب ظروف معينة في تاريخ غير مؤكد، وبشكل عام غير متوقع وغير سار، وقد يكون بإرادة الشخص أو بدون إرادته.(Jacques Charbonnier,2018 ,p388)

ومنه يمكننا تعريف المخاطر عن طريق الشكل الآتي :

الشكل 01: تعريف المخاطر



المصدر: من إعداد الطالبة

2.2.1. تعريف إدارة المخاطر:

باعتبار أن إدارة المخاطر علما جديدا نسبيا، فقد تم تقديم عدة تعاريف إلا أن هناك فكرة رئيسية ظهرت تقريبا على مستوى كل التعاريف المطروحة، نذكر منها ما يلي:

يقصد بإدارة المخاطر أنها إمكانية التوصل إلى وسائل محددة للتحكم في الخطر والحد من تكرار تحقق حدوثه والتقليل من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك مما يترتب عليه تخفيض درجة الخطر عند صاحب الخطر أو مديره، كل ذلك بأقل تكلفة ممكنة.(عيد أحمد أبوبكر، وليد اسماعيل السيفو، 2009، ص47)

إدارة المخاطر عبارة عن تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر، بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، وذلك عن طريق اكتشاف الخطر، وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته، مع اختيار أنسب وسيلة لتحقيق الهدف المطلوب. (أسامة عزم سلام ، شقيري نوري موسى، 2015 ،ص55)

يمكن تعريف إدارة المخاطر بأنها العملية التي تشتمل على الفعاليات الأربعة وهي التخطيط والتنظيم والقيادة ومراقبة نشاطات المؤسسة، والتي يقصد بها التقليل من حجم التأثيرات الشديدة للخسائر العرضية والتجارية لها، بكلفة معقولة، ويؤكد هذا التعريف على "المفاهيم الإدارية" لتسيير الخطر في تنفيذ القرارات المتعلقة بالخسائر العرضيّة المحتملة. (حسين العجمي، نادر المنديل، يوسف درويش، 2003، ص14)

تعرف إدارة المخاطر بأنها الأسلوب العلمي لتحديد الأخطار التي يتعرض لها الفرد أو المشروع وقياسها ثم اختيار أنسب الوسائل لمواجهتها أو لمواجهة الخسائر المترتبة عليها بأقل تكلفة ممكنة.(ممدوح حمزة أحمد، 2010، ص186)

إدارة المخاطر عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى حد أدنى.(طارق عبد العال حماد، 2007، ص50)

يقصد بإدارة المخاطر على أنها نظام يتألف من تنفيذ جميع الوسائل اللازمة للحصول على المعرفة الجيدة للمخاطر في المؤسسة، وتحديد البرامج المناسبة للتعامل معها وذلك عن طريق مراقبة أدائها، وتصحيح التناقضات الملحوظة من النتائج وكل هذا من أجل الوصول لأهداف المؤسسة.(Jacques Charbonnier، 2018، ص 227)

مما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل لإدارة المخاطر على أنها عملية مستمرة ومتواصلة يتم فيها تحليل المخاطر التي تواجه المؤسسة بصفة منتظمة، أو هي عملية تحديد وقياس وتقييم الخطر الذي تتعرض له المؤسسة أو يمكن أن تتعرض له في المستقبل، ومن ثم تطوير الاستراتيجيات اللازمة لمجابهته وتصرف اتجاهه بأقل التكاليف، وإبقاء آثاره السلبية في حدودها الدنيا، كما يستوجب وجود إدارة مستقلة للمخاطر داخل الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة.

3.1. قواعد ومبادئ إدارة المخاطر:

لنجاح مجال إدارة المخاطر يجب تطوير مجموعة من القواعد من أجل إبراز مجموعة من المبادئ، والتي تعتبر من أوائل الإسهامات المقدمة لها

1.3.1. قواعد إدارة المخاطر:

من أجل توفير إطار أساسي لاتخاذ قرارات إدارة المخاطر يجب إتباع مجموعة من القواعد حيث تقتصر في ثلاث قواعد أساسية ولا تختلف أهمية واحدة على أخرى وهي كالتالي:

تتمثل القاعدة الأولى في **عدم المجازفة المؤسسة بأكثر مما يستطاع تحمل خسارته** أي لا يجب على المؤسسة اتخاذ قرار المخاطرة إلا بعد التنبؤ بما سيحدث وما سيكلفها في المستقبل، عن طريق دراسة جيدة لاحتمال نشوء خسارة من تلك المخاطرة بهدف معرفة الخسارة المحتملة القصوى فإذا كانت أكبر من استطاعة المؤسسة لتحملها فهنا لا داع للمجازفة والاحتفاظ بالمخاطرة؛

أما القاعدة الثانية فهي تصب في نفس طريق القاعدة الأولى، وتمثلت في **التفكير في الاحتمالات** لان تقرير احتمالية حدوث الخسارة تساعد مسير المخاطر بشكل كبير في طريقة التعامل مع المخاطر؛ فإذا كانت جسيمة يجب عليه تحويلها إلى جهة أخرى كالتأمين أما إذا كانت ضئيلة يمكن أن يحتفظ بالخطر لكن لا يهمله لأنه يعود بالضرر على المؤسسة.

وفي الأخير تأتي القاعدة الثالثة وهي **عدم المجازفة بالكثير مقابل القليل** حيث تركز هذه القاعدة على طبيعة العلاقة بين تكلفة تحويل الخطر والعوائد المترتبة عليه بعد المجازفة، فيجب أن تكون علاقة معقولة حيث لا ينبغي المخاطرة عندما تكون نسبة الخسائر المحتملة مرتفعة بقوة.

2.3.1. مبادئ إدارة المخاطر:

تعتبر مبادئ إدارة المخاطر عملية لتحديد ومتابعة ومراقبة المخاطر وذلك بتطبيق مبدأ الحيطة والحذر الذي يعتبر أساس إدارة المخاطر، حيث قامت المنظمة الدولية للمعايير (ISO) بتحديد مجموعة من مبادئ أساسها هو منع الأحداث التي ستخلق خطرًا مع إجراء التحليلات الصحيحة مقدما ومنعها حتى بدون تحمل حالة المخاطرة، ومن بين المبادئ الهامة نذكر ما يلي:

- يتم تحديد المخاطر التي قد تنشأ أثناء عمليات المؤسسة وتقييمها بعناية وبالتفصيل واتخاذ تدابير لتقليل أو إزالة هذه المخاطر؛
- إدارة مخاطر المؤسسات وتمكينها من مواصلة أنشطتها دون التعرض للأذى؛
- إنشاء وتنفيذ خطط إدارة مخاطر متسقة ومتكررة للمؤسسات، وليس مرة واحدة فقط؛
- خلق قيمة للمؤسسة والحفاظ عليها من أجل تفوق على منافسيها؛
- التأكد من أن عمليات إدارة المخاطر هي جزء من العمليات التجارية اليومية للمؤسسة؛
- أن تكون إدارة المخاطر جزءا من نظام صنع القرار؛
- رفع مستوى الوعي حول إدارة المخاطر لدى الموظفين.(https://www.sertifikasyon.net/ar/detay/iso-31000-kurumsal-risk-yonetim-sistemi-temel-prensipleri-nelerdir/

15:35 2020/08/05

4.1. أدوات إدارة المخاطر:

تتمثل وظيفة إدارة المخاطر في تصميم وتنفيذ مجموعة من إجراءات تهدف لتقليل إمكانية حدوث الخسائر المتكبدة أو الأثر المالي المترتب عليها إلى الحد الأدنى، ويمكن استخدام تقنيتين لإدارة المخاطر هما:

1.4.1. التحكم في المخاطر: يعتبر الهدف الأساسي من تقنية التحكم في المخاطر هو تقليل التكلفة إلى أدنى حد ممكن عن طريق تقليل المخاطر والتحكم فيها، وذلك بالاعتماد على الأساليب تحاشي المخاطر والمداخل المختلفة سعيا لتقليصها والحد منها، إضافة إلى مجهودات الرقابة والتحكم التي تسهر على الوقاية وذلك من أجل منع حدوث الخسائر.

2.4.1.تمويل المخاطر :يركز تمويل المخاطر على ضمان إتاحة الأموال لتغطية الخسائر الناشئة من المخاطرة التي تحدث في المؤسسة، ويأخذ تمويل المخاطر بدرجة أساسية شكل الاحتفاظ أو التحويل(الاحتفاظ بجزء من المخاطر ونقل أو تحويل جزء آخر، ويجب تطبيقه عند التعامل مع مخاطرة معينة، كما يجب على مسير إدارة المخاطر أن يدرس حجم

الخسائر المحتملة واحتمال حدوثها والموارد المتاحة لتعويض الخسائر إن حدثت، كما يجب تقييم العوائد والتكاليف ثم اتخاذ القرار الأمثل باستخدام أفضل نظام معلومات متاح.(طارق عبد العال حماد، 2007، ص 53)

2 . أهمية وأهداف إدارة المخاطر:

سوف نتطرق لأهمية إدارة المخاطر ثم إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها من نجاح واستمرار المؤسسة.

1.2. أهمية إدارة المخاطر :

تلعب إدارة المخاطر دورا رئيسيا في زيادة العوائد المحتملة واستقرار المؤسسة، ويعتبر تجاهلها مصدر للنتائج السلبية وتكمن أهميتها في النقاط الآتية : (سعد علي حمود العنزي، عراك عبود عمير الدليمي، 2015، ص 575)

- تحديد المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف وتقييمها، بحيث يمكن إبلاغ المدريين عنها لتحوط لها أو لتخفيفها؛
- تتعاظم أهمية إدارة المخاطر في تخطيط الأعمال بسبب تسارع وتيرة التغير، وعدم إمكانية الاعتماد على الخبرة الماضية بشكل كبير، وبسبب تزايد الكوارث الكبيرة التي كان من الممكن تفاديها وإدارتها بشكل أفضل؛
- تستخدم إدارة المخاطر في قياس حجم عدم التأكد الذي يمكن أن تتقبله المؤسسة لتتمكن من تحقيق أهدافها الإستراتيجية؛
- تساهم في تمكين المؤسسة من التعامل مع المخاطر التي تواجه إدارتها التي يمكن أن تقودها إلى الفشل أو عرقلة مسارها الاستراتيجي؛
- تحقق التوازن الإستراتيجي الأمثل بين العوائد و المرتبطة بها، وتؤدي بالاستخدام الفعال للموارد والمقدرات الجوهرية في تحقيق الأهداف؛
- التأكيد لمجلس الإدارة بحاجة المؤسسة لتفكير جميع المسؤولين بالمخاطر التي تنطوي عليها قراراتهم، وضمان اتخاذ الإجراءات المناسبة لجعل المخاطر تحت السيطرة، وكل هذا يؤكد أهمية إدارة المخاطر.

2.2.أهداف إدارة المخاطر:

لا تقل أهداف وظيفة إدارة المخاطر أهمية عن أهداف الأقسام الأخرى في المؤسسة، حيث يتمثل هدفها الأساسي على المستوى الكلي بحماية المؤسسة من المخاطر التي تتعرض لها، ومن بين الأهداف الرئيسة ما يلي :

1.2.2. البقاء والاستمرارية: من الواضح أنه مهما تكن أهداف المؤسسة، فإنه لا يمكن أن تحققها إلا إذا ظلت المنشأة موجودة، أما إذا دمر دورها فإن ايا من الأهداف لا يكون قابلا للتحقيق، ولهذا فالهدف الأول لإدارة المخاطر هو البقاء، وضمان وجود المؤسسة ككيان عامل في الاقتصاد، والحفاظ على الفاعلية التشغيلية للمؤسسة، وبالنسبة لمعظم المؤسسات يمكن ترجمة هذا الهدف إلى هدف أبسط والمتمثل في "تفادي الإفلاس". (عبد الكريم قندوز، 2014، ص114)

2.2.2. استقرار الأرباح و المكاسب : تساهم إدارة المخاطر في الأداء الإجمالي للمؤسسة، بخفض التباينات في الدخل التي تنتج من الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى أقل مستوى، وهو هدف مرغوب في حد ذاته، بالإضافة إلى ذلك فإن خفض التباين في الدخل يمكن أيضا أن يساعد في تقليل الضرائب على الأرباح، مما يجعل العبء الضريبي الطويل المدى للمؤسسة سوف يكون أقل عندما تكون الأرباح مستقرة مع مرور الوقت.(طارق عبد العال حماد، 2007 ص150)

3.2.2. تقليل القلق : يقصد به راحة البال وتجنب التوتر أي وضع كافة التدابير المناسبة للتصدي للظروف المعاكسة، فعندما تظل المؤسسة دون حماية، ولا تعرف الإدارة ما إذا تم التصدي للظروف المعاكسة أم لا، فإن عدم التأكد والقلق الذهني يمكن لهما أن يصرفا انتباه الإدارة عن الاعتبارات الأخرى وفي الحالات القصوى يمكن أن يكون للقلق الذي ينشأ من عدم التأكد بخصوص بقاء الشركة تأثير ضار على تسيير المؤسسة و يستنزف طاقة هائلة منها، وبالتالي الأمان

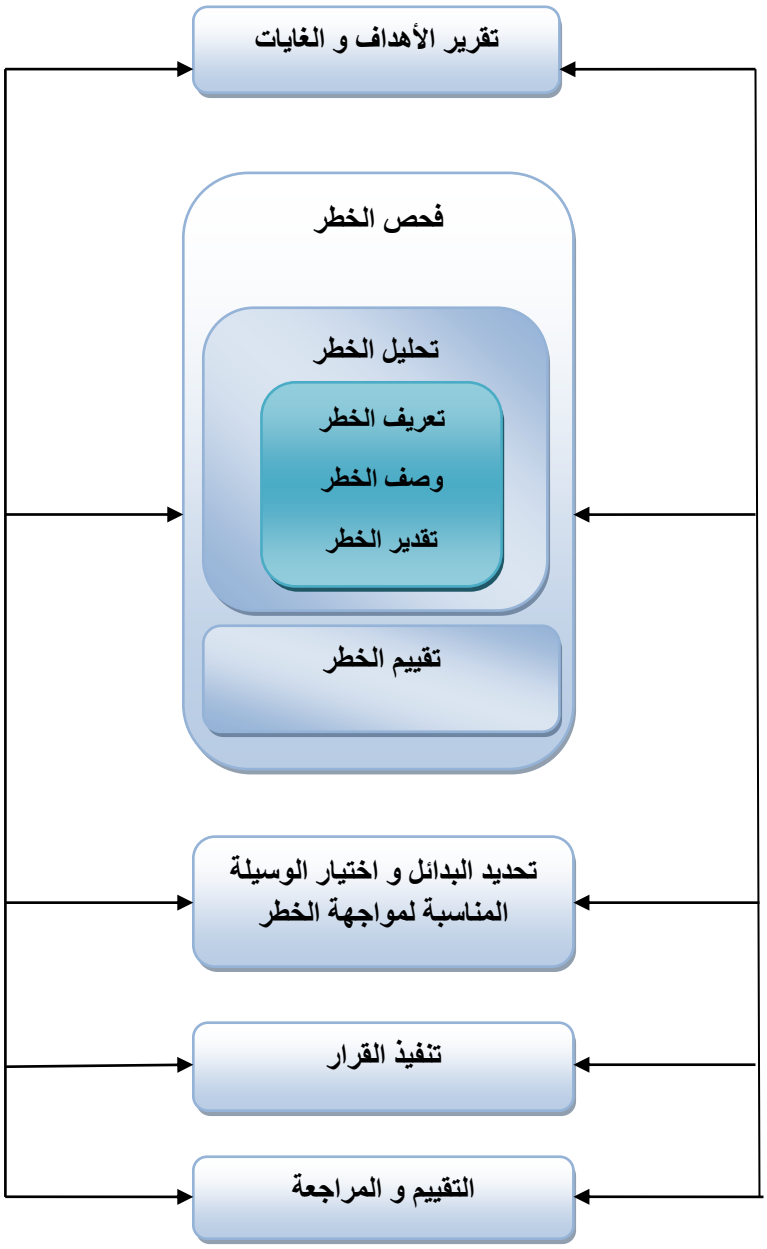
الذي تمنحه إستراتيجية إدارة المخاطر جيدة التصميم والتنفيذ يأتي براحة البال وتقليل القلق مم يسمح للمدريين بتوحيد طاقتهم نحو النمو والربحية. (طارق عبد العال حماد، 2007 ، ص 149)

4.2.2. تعظيم القيمة: إن الهدف النهائي لإدارة المخاطر هو نفسه الهدف النهائي للوظائف الأخرى وهو تعظيم قيمة المؤسسة، فهو يعتبر من بين الأهداف الأساسية التي تسعى أي مؤسسة لتحقيقها وهو بذلك يعتبر الأساس الذي تبنى عليه كل القرارات ويعكس القيمة السوقية للأسهم التي تحدد بناءًا على العائد الذي يمثل التدفقات النقدية والمخاطر، فإن القيمة المؤسسة تمثل حاصل قسمة العوائد المتوقعة على درجة المخاطر . (يحيوش حسين، لطرش سميرة، 2014 ، 40ص ص41)

3. خطوات إدارة المخاطر:

تعد إدارة المخاطر من المناهج العلمية التي تسعى إلى التعامل مع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات، لذلك فهي عملية تتضمن سلسلة منطقية من الخطوات، ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل02: خطوات إدارة المخاطر



المصدر : معيار إدارة المخاطر، ترجمة الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، www.erma-egypt.org (ERMA) ص 04

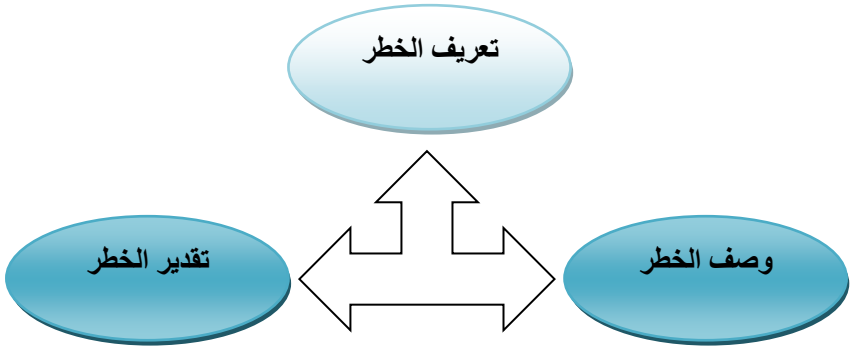
1.3. تقرير الأهداف والغايات:

أول خطوة في عملية إدارة المخاطر هي تقرير الأهداف المراد تحقيقها من وجود إدارة المخاطر، وتحاول هذه الخطوة باختصار الإجابة عن التساؤل التالي: ما الذي نريد تحقيقه من موجود إدارة المخاطر بمؤسستنا؟ ولا شك أن تقرير الأهداف هو ما يساعد على تقويم النتائج. (عبد الكريم قندوز، 2014، ص123)

2.3. فحص الخطر : تعرف المنظمة الدولية للمعايير (ISO) فحص الخطر بأنه جميع إجراءات **تحليل** و **تقييم** الخطر

1.2.3 تحليل الخطر : فهو يتضمن مايلي:

الشكل 03: تحليل الخطر.



المصدر: من إعداد الطالبة

1.1.2.3 تعريف الخطر : (تحديد الخطر)

يهدف تعريف الخطر إلى تحديد المؤسسة لعدم التأكد، ويتطلب هذا المعرفة الجيدة للمؤسسة وبالبيئة المتواجدة ضمنها، كما يجب الفهم السليم لأهدافها الإستراتيجية والتشغيلية، وعوامل التي تضمن نجاحها، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات التي ترتبط بتحقيق تلك الأهداف .

ولا يمكننا تعريف الخطر بدون التطرق لتعريف أنشطة المؤسسة التي ينجر عنها الخطر ويتم تصنيفها كالآتي: (معيار إدارة المخاطر، ترجمة الجمعية المصري لإدارة المخاطر ،2008 ، ص06.)

- **أنشطة إستراتيجية:** تهتم بالأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل للشركة ويمكن أن تتأثر بعدة عوامل منها: توافر رأس المال والمخاطر السياسية والتغيرات القانونية وتغيرات البيئة الطبيعية.
- **أنشطة تشغيلية:** تهتم بنواحي النشاط اليومي التي تواجهها الشركة خلال سعيها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- **أنشطة مالية:** تهتم بالتسيير الفعال والرقابة على النواحي المالية للشركة وتأثير العوامل الخارجية مثل مدى توافر الائتمان وأسعار الصرف، وتحركات أسعار الفائدة ومختلف التعرضات السوقية الأخرى.
- **أنشطة الإدارة المعرفية:** تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة على مصادر المعرفة والإنتاج وغيرهما من عوامل الحماية والاتصالات، وقد تتضمن العوامل الخارجية الاستخدام غير المسموح به أو سوء الاستخدام للملكية الفكرية وانقطاع الطاقة والمنافسة التكنولوجية وقد تتضمن العوامل الداخلية كذلك كفشل النظم الإدارية أو فقدان أهم عناصر القوى البشرية.

- **الأنشطة المتوافقة مع القوانين:** تهتم بنواحي الصحة والسلامة والبيئة والمواصفات التجارية وحماية المستهلك وحماية نظم المعلومات والتوظيف والنواحي القانونية.

و على الرغم أنه يمكن تنفيذ أنشطة تعريف الخطر بواسطة مستشارين من خارج المؤسسة إلا أنه قد يكون أكثر فعالية لو تم تنفيذها داخليا بالمؤسسة مع توافر أدوات وأنشطة ذات تنسيق واتصال جيد بينهما، حيث تعتبر الملكية الداخلية لأنشطة إدارة الخطر ضرورية

كما أن هناك عدة طرق شائعة للتعرف على المخاطر أو تحديدها وهي كالتالي: (عبد الله حسن المسلم، 2015، ص152 ص153)

- **التحديد المعتمد على الأهداف:** إن أي حدث يعرض تحقيق أهداف المؤسسة إلى الخطر، سواء جزئيا أو كليا يعتبر خطورة.
- **التحديد المعتمد على السيناريو:** في عملية تحليل السيناريو يتم تصور سيناريوهات لتحقيق هدف، وأي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب فيه، يعرف على أنه خطورة، بمعنى تعرض لمشكلة أو خطر لا يوجد له حل ضمن السيناريوهات المتوفرة .
- **التحديد المعتمد على التصنيف:** هو عبارة عن تصنيف جميع المصادر المحتملة للمخاطر.
- **مراجعة المخاطر الشائعة:** في العديد من الشركات هناك قوائم المخاطر المحتمل وقوعها أو التي سبق وأن وقعت، والتي ربما يتكرر وقوعها .

ونظرا لتعدد مصادر المخاطر وتنوعها فإن إدارة المخاطر بحاجة لنظام معلومات من اجل توفير التدفق المتواصل للمعلومات عن التغيرات الحادثة في المؤسسة، الذي يؤدي بتحديد ومعرفة المخاطر والوصول إلى التحكم الجيد فيها.

2.1.2.3. وصف الخطر: يتم وصف الخطر بعرض الأخطار التي تم تعريفها بأسلوب منهجي، مثلا باستخدام جدول لتسهيل وصف وفحص الخطر، إذ يتضمن نتائج واحتمالات كل خطر، هذا ما يمكن من إعطاء الأولوية للأخطار الرئيسية التي تحتاج للتحليل بطريقة أكثر تفصيلا، كما يمكن تصنيف الأخطار التي تم تعريفها والمصاحبة للأنشطة لاتخاذ القرارات إلى إستراتيجية تشغيلية .

جدول رقم 01: وصف الخطر

1- اسم الخطر	.....
2- مجال الخطر	للوصف الغير الكمي للأحداث، حجمها، ونوعها, وعددها وعدم استقلاليتها.
3- طبيعة الخطر	مثال : استراتيجي ، تشغيلي، مالي ، معرفي، قانوني.
4- أصحاب المصلحة	أصحاب المصلحة وتوقعاتهم.
5- التقدير الكمي للخطر	الأهمية و الاحتمال .
6- التحمل/الميل الخطر	توقعات الخسارة والتأثير المالي للخطر. القيمة المعرضة للخطر. احتمال وحجم الخسائر /العوائد المتوقعة. الهدف من التحكم في الخطر ومستوى الأداء المرغوب .
7- أساليب معالجة والتحكم في الخطر	الوسائل الأولية التي يتم بواسطتها إدارة الخطر حاليا . مستويات الثقة في أساليب التحكم المطبقة . تعريف برتوكول المراقبة والمراجعة.
8- الإجراء المتوقع للتطوير	توصيات تخفيض الخطر.
9- التطورات الإستراتيجية والسياسية	تحديد الإدارة المسؤولة عن تطوير الإستراتيجيات والسياسات .

المصدر: كتاب : عبد الكريم قندوز، التحوط وإدارة المخاطر (مدخل مالي) مؤسسة الوراق للدار والنشر، 2014، ص 126

3.1.2.3.تقدير الخطر :يمكن تقدير المخاطر من حيث **احتمالات** التحقق و**النتائج** المحتملة

تقدر النتائج من حيث التهديدات أو فرص النجاح قد تكون مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة، كما هو موضح في الجدول 02 .

الجدول 02: النتائج (التهديدات و الفرص)

مرتفعة	التأثير المالي على المنظمة قد يتعدى مبلغ معين. التأثير البالغ على إستراتيجية المؤسسة ونشاطاتها التشغيلية. القلق البالغ لأصحاب المصلحة.
متوسطة	التأثير المالي على المؤسسة قد يتوقع أن يقع في مدى مبالغ معينة. التأثير المعتدل على إستراتيجية المؤسسة ونشاطاتها التشغيلية. القلق المعتدل لأصحاب المصلحة.
منخفضة	التأثير المالي على المؤسسة يتوقع أن يقل عن مبلغ معين. التأثير المنخفض لأصحاب المصلحة.

المصدر: معيار إدارة المخاطر، ترجمة الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، (ERMA) www.erma-egypt.org ص07

كذلك بالنسبة للاحتمالات تكون مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة، إلا أنها تتطلب تعريفات مختلفة من حيث التهديدات (كما هو موضح في الشكل 03) و فرص النجاح (كما هو موضح في الشكل 04)

الجدول 03 : احتمالات حدوث التهديدات

التقدير	الوصف	المؤشرات
مرتفعة (محتمل)	متوقع الحدوث كل سنة أو أن فرصة حدوثه أكثر من 25%.	توقع حدوثها عدة مرات خلال فترة معينة (10 سنوات) تحققت حديثا.
متوسطة (ممكن)	متوقع الحدوث خلال فترة 10 سنوات أو أن فرصة حدوثه أقل من 25%	قد تحدث أكثر من مرة خلال فترة معينة (10 سنوات مثلا) قد يصعب التحكم فيها بسبب تأثيرات خارجية. هل يوجد خبرة لحدوثها من قبل .
منخفضة (بعيد)	من غير المتوقع حدوثه خلال فترة 10 سنوات أو أن فرصة حدوثه أقل من 2%	لم تحدث من قبل. ليس محتمل حدوثها.

المصدر : معيار إدارة المخاطر، ترجمة الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، www.erma-egypt.org (ERMA) ص08.

الجدول 04 : احتمالات حدوث الفرص

التقدير	الوصف	المؤشرات
مرتفعة (محتمل)	النتيجة المفضلة قد تتحقق في سنة أو أن فرصة حدوثها أكثر من 75%	فرصة واضحة يمكن الاعتماد عليها مع التأكد المعقول لتحققها في المدى القصير معتمدا على ممارسات الإدارة الحالية.
متوسط (ممكن)	توقعات معقولة النتائج المرغوبة التي قد تتحقق في سنة مع فرصة حدوث بين 25% و75% .	فرصة واضحة تحقيقها ولكن تتطلب تسيير حذر.
منخفض (بعيد)	احتمال وجود بعض الفرص النتائج مرغوبة في المدى المتوسط أو أن فرصة حدوثها أقل من 25%.	الفرص الممكنة التي لم يتم بحثها بعد من قبل التسيير بشكل كامل. الفرص التي قد يكون احتمال نجاحها منخفض اعتمادا على مورد التسيير المستخدم حاليا.

المصدر: معيار إدارة المخاطر، ترجمة الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، www.erma-egypt.org (ERMA) ص08

تجد العديد من المؤسسات أن تقييم مستوى النتائج والاحتمالات كافي تماما لاحتياجاتها، ويمكن تمثيلها في مصفوفة 3×3، بينما تجد مؤسسات أخرى أن التقييم يتطلب استخدام مصفوفة 5×5من أجل إعطائهم أفضل تقييم.

2.2.3. تقيم المخاطر : (حسن زكري ، ماذا يعني تقييم المخاطر؟ ،2017 ، layoutmeg.com)2020/08/20 13:37

يقصد بتقييم المخاطر على أنه عملية رسمية مستندة لتحديد الخطر ثم تقييمه من أجل القضاء أو السيطرة على هذا الخطر، حيث يهدف إلى التخلص من الأخطار أو تقليلها وذلك عن طريق التطبيق الصحيح للمعايير ذات صلة، يجب أن تكون عملية التقييم من الأشخاص ذوي خبرة، كما تنص على قياس الحجم المحتمل لتأثير الخطر، واحتمال حدوث الخطر، ويصنف كل من الاحتمال والتأثير كالتالي : عالي، متوسط، منخفض، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول 05 : تقييم المخاطر.

الاحتمال / التأثير		عالي 3	متوسط 2	منخفض 1
عالي	3	عالي جدا	عالي	متوسط
متوسط	2	عالي	متوسط	منخفض
منخفض	1	عالي	متوسط	منخفض جداً

المصدر: حسن زكري ، ماذا يعني تقييم المخاطر؟ ،2017 ، layoutmeg.com)2020/08/20 13:37

3.3. تحديد البدائل واختيار الوسائل المناسبة لمواجهة الخطر :

بعد تحديد المخاطر وتحليلها تأتي مرحلة اختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة كل خطر على حدا وتعد هذه المرحلة من مراحل اتخاذ القرار بشأن أنسب الطرق المتاحة في التعامل مع كل خطر، وأحيانا يتخذ أصحاب المشروع القرار بشان ذلك، وأحيانا قد يجدون خطة مسبقة للتعامل مع المخاطر المختلفة أو تطبيق معيار لاختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة خطر معين وفي هذه الحالات لا يعتبر مدير المخاطر مسؤولا عن برنامج إدارة المخاطر فقط و إنما صانع قرار استراتيجي يخص المؤسسة لاتخاذ القرار واختيار وسيلة معينة لمواجهة خطر معين، فان مدير المخاطر يأخذ بعين الاعتبار احتمال وقوع الخسارة وحجم الخسارة المادية المحتملة والعوامل المساعدة للخطر والموارد المتاحة لمواجهة الخطر ويمكن اختيار الوسيلة التي تزيد فيها المزايا عن التكاليف، وكلما كان الاختيار دقيقا للوسيلة المساعدة في مواجهة الخطر كان من شأنه أن يوجد كفاءة اكبر وفعالية أكثر في مواجهة ومقاومة المخاطر أي اتخاذ القرار ذو الفعالية الأكثر في مواجهة ومقاومة المخاطر، الذي يدل على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب (أسامة عزمي سلام ، شقيري نوري موسى، 2015 ،ص49)

4.3. تنفيذ القرار : بعد تحديد الوسائل المناسبة للحد من الأخطار تقوم المؤسسة بتعديل القرار واتخاذ الإجراءات الملائمة لتنفيذه فمثلا إذا كان القرار هو اختيار أسلوب يحد من الخسارة، فلابد من تصميم برنامج معين لمنع وقوع الخسارة، ويستحسن أن تقوم المؤسسة بإنشاء إدارة أو صندوق خاص من أجل تنفيذ القرار من قبل عمال متكونين ولهم خبرة في المجال .

5.3. التقييم والمراجعة : يجب إدراج التقييم والمراجعة في برامج إدارة المخاطر لسببين هما: (طارق حماد عبد العال، 2007، ص63)

السبب الأول: إن عملية إدارة المخاطر لا تتم في الفراغ فالأشياء تتغير وتنشأ مخاطر جديدة وتختفي مخاطر أخرى، ولذلك فإن التقنيات التي كانت مناسبة في الماضي قد لا تكون المثلى في الحاضر والمستقبل ، وهو الشيء الذي يستدعي ضرورة الانتباه المتواصل والمستمر.

السبب الثاني: هو أن الأخطاء ترتكب أحيانا، حيث يسمح إجراء تقييم ومراجعة برامج إدارة المخاطر من اكتشاف هذه الأخطاء التي ترتكب، وكذا تصويب القرارات قبل أن تصبح باهظة التكاليف.

وفي الأخير نستنتج أن لإدارة المخاطر أهمية كبرى، فإتباع خطواتها من تحديد المخاطر وفحصها وتقييمها واختيار الوسائل المناسبة لمواجهتها ، سيكفل المؤسسة ويدعم بقاءها وتطورها، الأمر الذي يوجب على المؤسسات أن تجعل إدارة المخاطر من أولوياتها وأن ترقى بها إلى مراتب عالية على مستوى الإدارة، فإن إدارة المخاطر تعتبر صمام الأمان للاستمرار والتطور المؤسسات.

II- أدبيات نظرية حول الأداء المالي.

يعد الأداء المالي المرآة العاكسة للوضع المالي للمؤسسة بشكل خاص وقدرتها على مواجهة الظروف الطارئة بشكل عام، وهذا ما يؤكد أهميته لها، مع تأكيد مراقبة ومقارنة هذا الأداء من فترة إلى أخرى، كما انه يعد عنصرا محوريا لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف مؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة ومن عدمه، ويبقى الأداء المالي مجالا خصبا للبحث والدراسة لارتباط الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل، سواء كانت داخلية أم خارجية.

01 . ماهية الأداء المالي:

يحظى موضوع الأداء المالي للمؤسسة باهتمام العديد من المفكرين والمسيرين من أجل تحديد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الرئيسية وإدارة مواردها بكفاءة وفعالية، فهو يتضمن مجموعة من المفاهيم.

1.1. تعريف الأداء المالي :

قبل التطرق إلى تعريف الأداء المالي نعطي **تعريف للأداء** بشكل عام، حيث ينظر إلى الأداء من أنه سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين. (حمزة محمود الزبيدي، 2010، ص 89)

و حسب تعريف A. khemakhem إن **الأداء** لغة يقابل اللفظة اللاتينية performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه. (عبد الماليك مزهودة، 2001 ، 86)

كما أن مصطلح الأداء يتكون من عنصرين أساسين هما مستوى الفعالية ودرجة الكفاءة وهما عاملين مهمين لتنظيم مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها يتمثلان في:(Barillot Pascal ، 2001 ، ص 137)

الفعالية: وهي قدرة المنظمة على تحقيق الهدف الذي حددته بنفسها بناءاً على استخدام وسائل متعددة ، وهي أفضل علاقة بين درجة رضا العملاء (المخراجات) والوسائل المطبقة للحصول عليها (المدخلات) حيث يعتبر رضا العملاء ركيزة المؤسسة في قدرتها على المنافسة التي تعتبر أحد أبعاد نجاحها، يمكن التعبير عنها ب :

الفعالية = RM/RP (RM= النتائج المحققة ، RP= النتاج المتوقعة)

الكفاءة: هي البعد الرئيسي الثاني في تقييم أداء المؤسسة يتم تعريفه على أنه تحقيق النتيجة الثابتة، بإضافة إلى تحقيق الهدف (المخرجات) في ظل قيود التكلفة (الحد الأدنى من استهلاك الموارد والمدخلات)الذي يتم قياسه من خلال التكاليف والإنتاجية، وتقاس الكفاءة عادة كما يلي :

الكفاءة = المخرجات / المدخلات = RM/MR (RM = النتائج المحققة، MR = الموارد المستخدمة).

الأداء المالي: لا يختلف الأداء المالي عن الأداء حيث يعد نوعا من أنواعه، والذي تسعى الوحدات الاقتصادية إلى تحقيقه، ويمكن إعطاء مجموعة من التعاريف للأداء المالي كالآتي:

وهو تشخيص الصحة المالية للمؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة، ومدى قدرها على إنشاء القيمة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات، جدول حسابات النتائج، والجداول الملحقة (Amaud Thusurun ، 2005 ، ص 23)

كذلك يعرف على أنه : مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المتاحة من خلال الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية. (السعيد فرحات جمعة ، 2002 ، ص 37)

وأيضا يمكن أن يعرف **الأداء المالي** من خلال العوامل التالية : (عبد الوهاب دادن ، رشيد حفصي، 2014، ص25)

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية؛
- اثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على المر دودية المالية؛
- مدى مساهمة معدل النمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية لتحقيق فوائض وإرباح؛
- مدى تغطية مستولى النشاط للمصاريف العامة.

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن الأداء المؤسسات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم (محمد محمود خطيب، 2009 ، ص 45)

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن الأداء المالي هو مدى قدرة المؤسسة في الاستغلال الأمثل لمواردها من أجل تعظيم الثروة وتحقيق الأهداف المحددة مسبقا من طرف الإدارة، كما يمكن للأداء المالي من الكشف عن مواقع القوة والضعف فيها.

2.1. أهمية وأهداف الأداء المالي:

للأداء المالي أهمية وأهداف بالغة نظرا لدوره المميز في العديد من المؤسسات، سوف نتطرق إليها فيما يأتي.

1.2.1. أهمية الأداء المالي : (محمد محمود خطيب، 2009 ، ص 46)

تتمثل أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقييم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة لتحديد جوانب القوة والضعف والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي، من أجل اتخاذ القرارات الرشيدة؛ كما تنبع أهميته وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليته وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة بإضافة إلى المساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.

بالإضافة لذلك فللأداء المالي **أهمية** أُخرى تتمثل فيما يلي: (قرمية دوفي، 2019 ، ص 117)

- مساعدة المؤسسات في عملية المراقبة، التخطيط وتحديد استراتيجياتها على المدى البعيد؛
- متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة وطبيعته بإضافة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة بها؛
- المساعدة في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية؛
- المساعدة في فهم التفاعل بين البيانات المالية.

2.2.1. أهداف الأداء المالي : تتمثل أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الأداء المالي في : (محمد فيصل مايدة ، أحمد الصالح سباع ، 2017 ، ص 249)

- **التوازن المالي:** يمس الاستقرار المالي للمؤسسة، وهو يمثل التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به عبر الفترة المالية، وهذا ما يجعله الهدف الذي تسعى الوظيفة المالية لتحقيقه؛
- **نمو المؤسسة:** يعتبر نمو المؤسسة عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها، ولهذا فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات إستراتيجية كما أن نمو المؤسسة يعكس مدى نجاح إستراتيجيتها المتعلقة بجانب التطور، التوسع، البقاء والاستمرارية...الخ؛
- **الربحية والمردودية:** تمثل نتائج الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات، وتقيس مدى كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في توليد الأرباح، وهي بذلك تعبر عن العلاقة التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المؤسسة الاقتصادية، وتهدف المؤسسة من قياس الربحية إلى تقدير قدرة المشروع على الكسب ومدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه؛
- **السيولة وتوازن الهيكل المالي:** تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل أي قدرتها على تحويل الأصول المتداولة إلى أموال متاحة بسرعة فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم القدرة بالوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات ويقيس هذا المتغير قدرة أصول الشركة المتداولة على تغطية الخصوم المتداولة، أما **توازن الهيكل المالي** للمؤسسة يعني الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتة، والأصول المتداولة تغطي الموارد قصيرة الأجل وذلك من أجل ضمان حقوق المقرضين وعدم وقوع المؤسسة في حالة عسر مالي لأن التكلفة المالية تلعب دورا هاما في التخصيص الأمثل للموارد المالية.

3.1. العوامل المؤثرة على الأداء المالي ومقوماته:

من أجل رفع الأداء المالي الذي يهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة يتطلب التحكم وتسير الجيد للعوامل المؤثرة فيه والقدرة على التعامل مع بيئة المؤسسة.

1.3.1. العوامل المؤثرة على الأداء المالي :

تتلخص العوامل المؤثرة على الأداء المالي في الشكل الموالي:

الشكل رقم 04:العوامل المؤثرة على الأداء المالي.

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على كتاب محمد محمود نجيب، ص 48

2.3.1. مقومات الأداء المالي: يمكن الحكم على جودة الأداء المالي من خلال العناصر المذكورة في الشكل رقم 05

الشكل رقم 05: مقومات الأداء المالي.

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد نبيل قبلي، 2017، ص74 ص75

02 . تقييم الأداء المالي:

تهتم المؤسسة بحالتها المالية لذا فإنها تسعى إلى البحث في طبيعة استخدام مواردها المالية، بما يسمح بتوفير معلومات مهمة تستغلها في اتخاذ قراراتها، وهذا ما يتم ربطه بتقييم الأداء المالي.

1.2. مفهوم تقييم الأداء المالي:

يعرف تقييم الأداء المالي على أنه عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين (توفيق محمد عبد المحسن، 2003 - 2004 ، ص 3)

يعد مفهوم تقييم الأداء المالي مفهوما ضيقا بحيث أنه يركز على استخدام نسب تستند إلى مؤشرات مالية يفترض أنها تعكس انجاز الأهداف الاقتصادية للمؤسسة (فلاح حسن الحسين ، مؤيد عبد الرحمان ، 2006 ، ص234)

يعرف تقييم الأداء المالي للوحدة الاقتصادية بأنه عملية مقارنة بين الانجازات الفعلية والأهداف المخططة أو المعيارية، ومن ثم حصر الانحرافات الكمية والنوعية لهما إن وجدت، وبالتالي العمل على تعزيز الانحرافات الايجابية ومعالجة الانحرافات السلبية (توفيق سميح محمد الأغوات، 2014-2015، ص39)

يعتبر تقييم الأداء المالي عملية للرقابة وقياس الوضع المالي للمؤسسة، حيث يهدف إلى معرفة مستوى فعالية ومدى قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها من أجل اتخاذ القرارات اللازمة .

2.2. مراحل تقييم الأداء المالي: تمر عملية تقييم الأداء المالي بعدة مراحل أهمها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 06: مراحل تقييم الأداء المالي.

- وجود أهداف محددة مسبقا	وقد تكون في صورة خطة أو سياسة أو معيار أو نمط أو قرار حاكم، يتم على أساسها عملية تقييم الأداء في المؤسسة.
الحصول على البيانات والمعلومات الإحصائية	وذلك من خلال القوائم المالية المتمثلة في الميزانية، جدول حسابات النتائج، قائمة التدفقات النقدية، قائمة التغيرات في رؤوس الأموال الخاصة والملاحق المرفقة بالتقارير المالية، إضافة إلى المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات المتعلقة بأنشطة المؤسسات والأساليب الإحصائية.
قياس الأداء الفعلي	يتم قياس أو تقدير الأداء الفعلي عادة باعتماد على ما توفره النظم المحاسبية والأساليب الإحصائية من بيانات ومعلومات، ويجب توفر عاملين مدربين للقيام بهذه الأعمال، مع استخدام الآلات المستحدثة متى كان ذلك مناسبا، لسرعة عرض نتائج القياس أو التقدير، واتخاذ القرارات الخاصة بها.
اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الانحرافات	وذلك يتوقف على البيانات والمعلومات المتاحة عن الأهداف المحددة مسبقا وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة ذلك الأداء المحقق بأهداف المخطط، لذلك فان تحليل الانحراف وبيان أسبابه يساعدان على تقدير الموقف واتخاذ القرار المناسب الذي يجب أن يكون في الوقت المناسب.
مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير وتحديد الانحرافات	لتمكين الإدارة من التنبؤ بالنتائج المستقبلية وجعلها قادرة على مجابهة الأخطاء قبل وقوعها من اجل اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تحول دون وقوعها.
تحليل ودراسة البيانات والمعلومات المتعلقة بالنشاط	حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على سباع احمد صالح، محمد البشير عمر، **فعالية مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة – دراسة حالة المجمع صيدال**- مجلة البحوث في العلوم المالية ولمحاسبية ، المجلد:03، العدد:01، 2018 ، ص ص 152،151.

3.2. خطوات تقييم الأداء المالي : ليس هناك اتفاق علمي بين الباحثين في ما يخص الخطوات الواجب إتباعها في عملية تقييم الأداء، لكن هناك منهج وطريق لابد وان يمر به كل مقييم، حيث اختصرنها في الخطوات المفتاحية المبينة في الشكل الموالي:

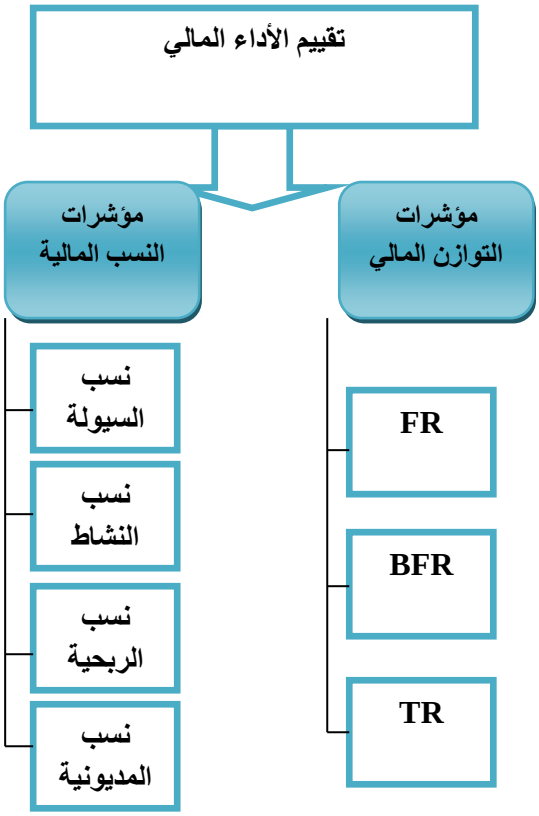
الشكل رقم 06: خطوات تقييم الأداء المالي.

المصدر: PLARDE Jean-Etienne , IMBERT Franck , guide d'évaluation d'entreprise , édition eyrolles , paris 2013 , p 80.

3 . مؤشرات و نسب تقييم الأداء المالي:

يعد أسلوب المؤشرات أو النسب المالية من أهم أساليب التحليل المالي، فهي تقوم بتقديم آليات لقراءة وتحليل القوائم المالية للمؤسسات، حيث تساهم في تسهيل عملية تقييم الأداء المالي من أجل تحليل الوضعية المالية للمؤسسة.

الشكل رقم 07: مؤشرات تقييم الأداء المالي.



المصدر : بن البار موسى ، بوساق أمين ، **نموذج مقترح لتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة من المؤسسات الناشطة بالمنطقة الصناعية بالمسيلة** ، مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبية ، المجلد 04 ، 2019 ، ص 62)

1.3. مؤشرات التوازن المالي : تستخدم المؤشرات لتقييم الأداء المالي بهدف التعرف على نقاط قوة وضعف المؤسسة لتحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، ومن بين هذه المؤشرات مؤشرات التوازن المالي فهي من أكثر أدوات التحليل المالي شيوعا، والتي تلعب دورا هاما لمستخدمي البيانات المالية من أجل معرفة الوضعية المالية للمؤسسة، وقد استعملت ثلاث مؤشرات وهي :

1.1.3 رأس المال العامل : هو عبارة عن الفرق بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة، يسمح بملاحظة الفرق بين الأصول المتداولة والديون قصيرة الأجل، يعتبر هامش أمان في قدرة المؤسسة على التسديد كما يعتبر مؤشر لتجسيد التوازن المالي، ويمكن **حساب رأس المال العامل** بطريقتين: (خميسي شيخه، 2010 ،ص 73 ص 74)

من أعلى الميزانية:

رأس المال العامل = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة

من أسفل الميزانية: **رأس المال العامل = الأصول المتداولة – الديون قصيرة الأجل.**

*الأصول المتداولة = قيم جاهزة + قيم محققة + المخزونات.

هناك ثلاث حالات لتغير **رأس المال العامل** وهي:

الشكل رقم 08: حالات تغير رأس المال العامل.

FR > 0	يشير هذا المؤشر إلى أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل، وأن المؤسسة تمكنت من تمويل احتياجاتها باستخدام مواردها، وحققت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية، وهذا ما يشير إلى التوازن في الهيكل المالي للمؤسسة
FR< 0	هذا يعني أن المؤسسة سوف تواجه مشاكل في التوازن المالي وفي تغطية مستحقاتها في الآجال المحددة وهذا يتطلب منها إعادة النظر في التسيير المالي للمؤسسة من أجل تصحيح اختلالاتها.
FR= 0	يشكل التوازن المالي الأدنى ويعبر عن تأمين قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها في تواريخ استحقاقها إلا أنه من الصعب تحقيق هذه الوضعية لأن الأموال الدائمة تغطي الأصول الثابتة فقط، أما الأصول الثابتة فتغطى عن طريق القروض القصيرة الأجل، فهي لا تتيح الضمان التمويلي في المؤسسة، مما يجعل المؤسسة في أوضاع صعبة وحرجة.

المصدر: إعداد الطالبة باعتماد على (Jean Marie Mudoye , 1970 , p 17/19

2.1.3. احتياجات رأس المال العامل BFR :

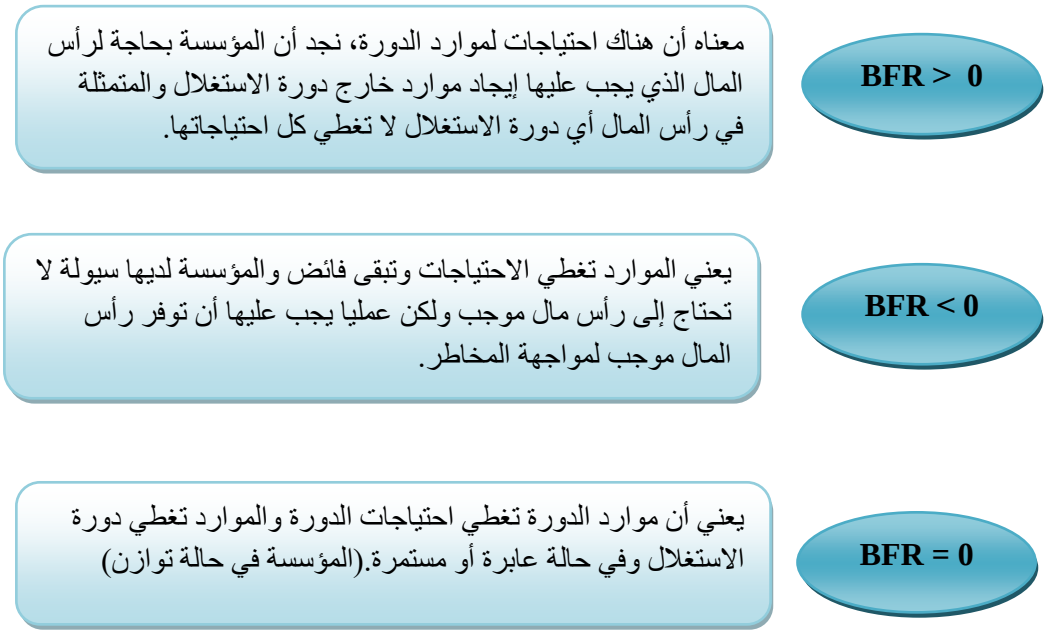
(باديس بن يحيى بوخلوه، 2013، ص35)

إن نشاط المؤسسة الاستغلالي عملية تستوجب منها توفير مجموعة من العناصر وهي: المخزونان والقيم القابلة للتحصيل، وهذه العملية تولد مصادر قصيرة الأجل، وهي الديون الممنوحة من الموردين أو التسبيقات ممنوحة، هذه المصادر تمول جزءا من الأصول المتداولة، فيجب على المؤسسة أن تبحث عن جزء آخر مكمل وهو ما يسمى باحتياجات رأس العامل، أو بعبارة أخرى فان المؤسسة في دورة نشاطها عليها أن تغطي مخزوناتها ومدينيها بالديون قصيرة الأجل وإذا كان هناك فرق موجب بين الطرفين فهو يعبر عن حاجة المؤسسة إلى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة وهو ما يسمى باحتياجات رأس المال العامل ويحسب بالعلاقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة – القيم الجاهزة)
- (ديون قصيرة الأجل – السلفات المصرفية)

وفيما يلي سوف يثم التطرق لحالات تغير **احتياجات رأس المال العامل:**

الشكل رقم 09: حالات تغير احتياجات رأس المال.



المصدر: إعداد الطالبة باعتماد على (سبتي اسماعيل، 2016/2014، ص423)

3.1.3 . الخزينة :

هي مجموع الأموال السائلة التي بحوزة المؤسسة لمدة تقدر بدورة الاستغلال، بحيث يكون لديها القدرة على تسديد ديونها في مواعيد استحقاقها، و تشمل القيم الجاهزة (المتاحات) التي هي تحت تصرف المؤسسة، وتستطيع استخدامها فورا، وهذا ما يجعلها مؤشر يسمح بمعرفة قدرة المؤسسة على تسديد ديونها في آجال استحقاقها.(رائد محمد عبد ربه، 2013،ص201)

تحسب الخزينة بطرقتين :

الخزينة = رأس المال العامل – احتياجات رأس المال العامل

الخزينة = القيم الجاهزة – السلفيات المصرفية

حالات تغير الخزينة:

الشكل رقم 10: حالات تغير الخزينة.

المصدر:من إعداد الطالبة باعتماد على كتاب رائد محمد عبد ربه، 2013،ص201.

2.3. تقييم الأداء المالي حسب مؤشرات النسب المالي:

تعتبر النسب المالية من بين المعايير المهمة لتقييم الأداء المالي كونها هدف مالي تسعى المؤسسة باستمرار إلى بلوغه من أجل تحقيق الأمان ويسر المالي للمؤسسة، ويقدم التناول المنظم لهذه النسب معلومات هامة عن ربحية المؤسسة (نسب النشاط والربحية والسوق)، وعن مخاطرها(نسب السيولة والمديونية وخدمة الدين) و تتمثل في:

1.2.3. نسب السيولة: يقصد بها قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها القصيرة الاجل، أي مدى كفاية التدفقات النقدية التي تمكن المؤسسة من مواجهة التزاماتها المالية، ومضمونها أن المؤسسة لديها المال الكافي لتسديد ديونها ولكن عدم سيولة هذا المال عند نقطة زمنية محددة قد يعرض الشركة إلى مخاطر السيولة. (عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، 2016 ص66)

ومن مؤشرات نسبة السيولة ما يلي:

الجدول رقم 07: مؤشرات نسب السيولة

النسبة	طريقة الحساب
نسبة التداول	**نسبة التداول** =إجمالي الموجودات المتداولة ÷ إجمالي المطلوبات المتداولة
نسبة السيولة السريعة	**نسبة السيولة السريعة** = مجموع الأصول المتداولة- المخزونات (أصول متداولة صعبة التحول إلى نقدية) ÷ مجموع المطلوبات المتداولة
نسبة النقدية و شبه النقدية	**نسبة السيولة النقدية** = (النقدية + شبه النقدية) ÷ الالتزامات الجارية

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي .

* إذا كانت هذه النسبة أكبر من تساوي الواحد يعتبر هذا مؤشرا على إفراط المؤسسة في توفير السيولة، إذ يعني أن المؤسسة تحتفظ بأصول سائلة تساوي أو تزيد عما عليها من الالتزامات قصيرة الأجل.

2.2.3 نسب النشاط : تستخدم هذه النسب لقيا قدرة المؤسسة على تحويل حسابات الميزانية العمومية إلى مبالغ نقدية أو مبيعات كما تستخدم في الغالب لتقييم أداء الشركة المتعلق بالمركز المالي قصير الأجل ، كما تعرف بنسب إدارة الموجودات لأنها تقسي مدى كفاءة الإدارة في استخدام أصولها لإنتاج أكبر قدر من السلع و الخدمات، ولعل أكثر نسب النشاط تطبيقا في التحليل المالي، هي معدلات الدوران. (فهمي مصطفي الشيخ، 2008 ص 59)

الجدول رقم 08: مؤشرات نسب النشاط.

النسب	طريقة الحساب.
معدل دوران المخزون	**معدل دوران المخزون** = تكلفة البضاعة المباعة ÷ متوسط المخزون
معدل دوران الذمم المدينة	**معدل دوران الذمم المدينة** = صافي المبيعات الآجلة ÷ متوسط الذمم المدينة
معدل دوران الذمم الدائنة	**معدل دوران الدائنين**= تكلفة البضاعة المباعة أو المشتريات ÷ معدل دوران ذمم الدائنة.
معدل دوران الأصول	**معدل دوران الأصول** = صافي المبيعات ÷ متوسط مجموع الأصول

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على كتاب فهمي مصطفي الشيخ.

3.2.3. نسب الربحية: تهدف نسب الربحية إلى تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، فمقياس الربحية هو دائما العلاقة بين النتيجة والوسيلة، حيث يتيح تحليها إلى إبراز أداء المؤسسة من حيث الفعالية (الإدارة الجيدة) والكفاءة (الاستخدام الجيد لرأس المال)، تتمثل في قدرة المؤسسة على تعويض المساهمات لذلك فهي تقيس العائد على رأس المال المستثمر من قبل المساهمين. (chantal boitel ,cédric brunnarius , thérèse carau , david chasseraud ,2006,p271)

الجدول رقم 09: مؤشرات نسب الربحية.

النسب	طريقة الحساب
هامش صافي الربح	**صافي الربح على المبيعات** = صافي الربح ÷ صافي المبيعات*100
العائد على الأصول	**معدل العائد على الأصول** = صافي الأرباح بعد الضريبة ÷ متوسط مجموع الأصول*100
العائد على رأس المال المستثمر	**العائد على رأس المال المستثمر** = ربح العمليات قبل الفوائد و الضرائب ÷ (مجموع الأصول – المطلوبات المتداولة) *100
معدل العائد على حقوق الملكية	**معدل العائد على حقوق الملكية**= صافي الأرباح بعد الضريبة÷ حقوق الملكية

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على المصدر السابق.

4.2.3. نسب المديونية: إن موقف مديونية يشير إلى كمية أموال الغير لدى المؤسسة و التي استفادت منها في محاولتها لتحقيق الأرباح ، حيث تلتزم المؤسسة بسداد الفوائد خلال فترة طويلة الأجل و إعادة سداد قيمة القرض ن وطالما أن حقوق الدائنون يجب الوفاء بها أولا فإن الملاك يولون اهتمام كبير بمدى مقدرتها على الوفاء بالالتزام في الموعد وفقا لشروط الاقتراض. (محمد خطاب ، نسب المديونية "الرفع المالي " في التحليل المالي ، 2018 business4lions.com موقع اسود البيزنس 00:39 2020/08/18)

الجدول رقم10: مؤشرات نسب المردودية.

النسب	طريقة الحساب
نسبة الاقتراض (الديون)	**نسبة الاقتراض (الديون):** = مجموع الخصوم ÷ مجموع الأصول
نسبة القروض إلى حقوق الملكية	**نسبة القروض إلى حقوق الملكية** = إجمالي القروض ÷ مجموع حقوق الملكية.
نسبة تغطية الفوائد	**نسبة تغطية الفوائد** = الربح قبل الفائدة والضريبة÷ الفوائد القروض

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على المصدر السابق.

5.2.3. نسب السوق: هي نسب ذات أهمية خاصة لحملة السهم وللمستثمرين المحتملين في الأسهم، وتقوم بقياس تأثير أداة المؤسسة على أسعار الأسهم العادية في السوق استنادا إلى الهدف العام للإدارة التمويلية وهو تعظيم ثروة المساهمين عن طريق تعظيم القيمة السوقية للسهم وما يهم إدارة المؤسسة أن تكون قيمة اسم الزبون مرتفعة كونها مصدر الضمان في حالة عدم قدرته على الوفاء بالالتزام. (نبيل ذنون الصائغ، 2018، ص185)

الجدول رقم 11: مؤشرات نسب السوق.

النسب	طريقة الحساب
عائد السهم العادي	**عائد السهم العادي** = صافي الدخل – توزيعات الأسهم الممتازة ÷ المتوسط المرجح للأسهم العادية
توزيعات السهم العادي	**توزيعات السهم العادي** = توزيعات حملة الأسهم العادية ÷ المتوسط المرجح للأسهم العادية
نسبة توزيعات الأرباح	**نسبة توزيعات الإرباح** = الأرباح المحتجزة ÷ صافي الربح *100
نسبة سعر السهم إلى الربحية	**نسبة سعر السهم إلى الربحية** = سعر السهم السوقي ÷ عائد السهم
القيمة الدفترية للسهم العادي	**القيمة الدفترية للسهم** = حقوق المساهمين ÷ عدد الأسهم العادية

المصدر: إعداد الطالبةبالاعتماد على نبيل ذنون الصائغ.

4.العلاقة بين إدارة المخاطر و الأداء المالي.

تسعى دائما جميع المؤسسات إلى تحسين أدائها من أجل تحقيق التميز، وتلجأ في الوصول إلى ذلك باستخدام وسائل متعددة من بينها التنبؤ للمخاطر التي تواجهها وأخذ كافة التدابير والاستراتيجيات لتسيرها والتحكم فيها، وذلك عن طريق إدارة فعالة لها وهي إدارة المخاطر.

تلعب إدارة المخاطر دورا حيويا وفعال في بناء المؤسسات فهي تؤثر على الأداء المالي من ناحية استقراره ونموه، ومن خلال معظم الدراسات التي تطرقنا إليها يتضح أن إدارة المخاطر ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء المالي، وهذه العلاقة سواء ظهرت بشكل واضح أو لا فهي موجودة، ويجب على أي مؤسسة إدراكها والاعتراف بها وذلك عن طريق محاولة الاهتمام بإدارة المخاطر وتدعيم تنفيذ الاستراتجيات المتعلقة بها بهدف استمرار المؤسسة وبلوغ أهدافها، بإضافة إلى ذلك يتميز تقييم الأداء المالي بتوضيح الرؤية السليمة لمسار عمل المؤسسة ويساعد الإدارة على وضع القرارات الصحيحة بشأن ممارسة نشاطها وتجنب الوقوع في المخاطر التي تتعرض لها.

ومن خلال ما سبق ذكره تبين لنا أن كلما زادت المخاطر في المؤسسة ينقص الأداء المالي أي هناك علاقة عكسية بين المخاطر والأداء المالي، بينما كلما كانت هناك إدارة فعالة للتسيير المخاطر كلما تمتعت المؤسسة بأداء مالي جيد وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية بينهما، لذلك على المؤسسة توفير العوامل التالية:

- الاهتمام بإدارة المخاطر وتخصيص فرع خاص بها داخل المؤسسة.
- الأخذ بعين الاعتبار جانب التكوين في مجال إدارة المخاطر من أجل زيادة كفاءة العمال في المجال.
- على مجلس الإدارة تعيين مسير أو مسؤول عن المخاطر يتميز بالكفاءة العلية وحسن التسيير.

وفي الأخير نستنتج أن هناك تأثير مباشر لإدارة المخاطر على مستوى الأداء المالي للمؤسسات بالأخص فيما يتعلق بإتباع خطوات أدارة المخاطر واعتماد على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة بإضافة إلى التركيز والاهتمام بالمقومات الداعمة لها من اجل التحكم فيها وتحسين أدائها المالي.

خلاصة الفصل:

احتوى هذا الفصل على تقديم أساسيات إدارة المخاطر والأداء المالي، حيث تناولنا في المبحث الأول الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الدراسة، ثم تطرقنا إلى الإطار النظري لإدارة المخاطر فتوصلنا إلى تعريف شامل لها والتطرق إلى الاستراتجيات اللازمة لمواجهة المخاطر بأقل تكاليف من أجل تنفيذ القرار، فهي تعتبر صمام أمان المؤسسة ومصدر تطورها، وبعد ذلك قمنا بتناول الأداء المالي الذي يعتبر ضروري في المؤسسة فهو يعكس مدى نجاحها أو فشلها عن طريق استعمال مؤشرات مختلفة من أجل الوصول إلى الأهداف المالية للمؤسسة التي تعتبر أساس بقائها واستمرارها.

وبالتالي فإن إدارة المخاطر تعمل على رفع وتحسين أداء المؤسسة، أما فيما يخص الفصل الموالي سيظهر لنا المنهجية التي سوف يتم إتباعها لجمع المعلومات اللازمة والمستعملة في الجانب النظري من أجل تطبيقها في الجانب التطبيقي وذلك عن طريق استعمال أدوات من أجل تحليل البيانات المراد جمعها.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض مفصل حول الخطوات المتبعة في منهجية البحث المتعلقة بدراستنا وكذا الطرق المستخدمة في جمع المعلومة، حيث تطرقنا إلى تحديد و تبرير المنهج المتبع لدراسة وتحليل أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي في المؤسسات، مع تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بدراسة.

لم يعد الحصول على الكم المعرفي أساس التقدم العلمي في الوقت الحاضر، إنما الأداة التي تدلنا إليه في أقل وقت وبأبسط المجهودات، والمتمثلة في المنهج العلمي الذي يعتبر مرشد الباحث لإيجاد الطريق المؤدي للوصول إلى التعليمات والنتائج العلمية الدقيقة، بإضافة إلى القواعد التي توجهه للحقيقة العلمية.

ويتمثل المنهج في ترتيب المعلومات ترتيبا محكما وفي التزام الموضوعية التامة، واستعمال المعلومات استعمالا صحيحا في أسلوب علمي سليم وفي طريقة العرض وتأييد القضايا المعروضة بالأدلة المقنعة وتوضيحها بالأمثلة دون الإجحاف لبعضهما أو التحيز للبعض الآخر.(محمد أحمد درويش، 2018، ص 17)

في وجود المنهج البحثي تصبح المعلومات التي تم تجميعها من قبل الباحث عبارة عن بحث علمي، حيث يتطلب هذا الأخير تطبيق منهجية معينة بهدف إضافة طابع علمي للدراسة، وتختلف أنواع المناهج المستخدمة من باحث إلى آخر حسب طبيعة الموضوع المدروس و الإشكالية المراد معالجتها.

01. المدخل المنهجي:

في إطار إنجاز هذه الدراسة والإجابة على إشكالية البحث تم الاعتماد على طريقة البحث الكمية.

المنهج الكمي هو مجموعة من الأدوات أو الطرق التي تستخدم من قبل متخذ القرار لمعالجة مشكلة معينة، ويفترض توفر القدر الكافي من البيانات المتعلقة بالمشكلة،كما يتطلب استخدامها وتطبيقها تحديد الفرضيات والعوامل المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر ، كما يعرف المنهج الكمي بالأطر الرياضية التي من خلالها يتم استيعاب كافة مفردات المشكلة والتعبير عنها بالاعتماد على العلاقات الرياضية وذلك كخطوة لعلاجها وتحليلها، ويته تدعيمها ببيانات مناسبة(مؤيد عبد الحسن الفضل، 2019، ص22)

02. المنهج المتبع في الدراسة:

لتحقيق الجانب النظري لهذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي،" حيث يعتمد هذا المنهج على تحديد أبعاد المشكلة من خلال جمع البيانات المختلفة للموضوع ويقوم الباحث بوصف خصائص المشكلة والعوامل المؤثرة فيها، والظروف المتعلقة بها مع دراسة علاقتها بالمشكلة من خلال التفسير و المقارنة والقياس وتحليل المعمق".(محمد قاسم الشوم، 2007، ص11)، فالمنهج الوصفي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الظاهرة وتفسيرها بطريقة علمية، وذلك عن طريق وصف وتعريف المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بموضوع البحث، حيث تم التطلع إلى المفاهيم المتعلقة بإدارة المخاطر والأداء المالي والعلاقة بينهما.

أما في الجانب التطبيقي، قمنا بإتباع المنهج التحليلي بهدف دراسة الظاهرة وتحليل المعلومات للوصول إلى النتائج المرغوبة، حيث نقوم بتطبيق المفاهيم النظرية على الجانب التطبيقي،من أجل التأكيد الفرضيات أو نفيها، وذلك عن طريق الدراسة والتعرف على أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" لولاية تيسمسيلت.

03. أدوات تجميع البيانات:

من أجل الحصول على معلومات ذات أهمية علمية ومصداقية عالية لإجراء دراستنا، تم الاعتماد على مجموعة من التقنيات والوسائل، تتمثل في ما يلي:

الشكل رقم 11: أدوات تجميع البيانات.

المصدر: من إعداد الطالبة.

- **التوثيق:**

يعتبر التوثيق من بين الأدوات الهامة من أجل الإلمام بجوانب البحث، وإعطاء نظرة شاملة حول موضوع الدراسة، حيث تم الاعتماد على عدة مصادر رئيسية كالكتب، والمجالات، مقالات علمية، أطروحات ومذكرات ودراسات سابقة التي عالجت مواضيع ذات صلة بموضوع بحثنا، بإضافة إلى إجراء بحوث في الإنترنت على مستوى مكتبة المدرسة، وتطلع إلى وثائق رسمية مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

- **الإستبيان:**

بعدما تم التعرف على أدبيات الموضوع من مراجع الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة، وجدنا أن الأداة الدراسية الأنسب لجمع المعلومات هي الاستبانة، فعن طريقها يتم جمع البيانات التي يمكن التحصل عليها بواسطة الإجابات أفراد العينة بهدف تجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث.

حيث يعرف الاستبيان على أنه "توجيه أسئلة إلى بعض الأشخاص من خلال استمارة معدة سلفا لهذا الغرض ويستهدف الاستبيان الحصول على معلومات يمتلكها هؤلاء الأشخاص محل البحث." (غنام محمد غنام، 2015، ص 97)

04. مجتمع وعينة الدراسة:

نظرا لأهمية موضوع إدارة المخاطر والذي يعتبر من أهم المواضيع الحديثة التي اهتم بها الباحثون وما مدى تأثيرها على الأداء المالي، تم البحث عن مؤسسة يكون أفرادها يتميزون بالخبرة العلمية والعملية، فقد تم اختيار مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" لولاية تيسمسيلت، حيث بلغ عدد عمالها 280 عامل، ومحاولة معرفة مال إن كانت مؤسسة تمتلك إدارة المخاطر وتعمل على تحسين أدائها المالي.

قمنا بتوزيع إستبيان الدراسة على عمال المديرية وخاصة في قم المالية والمحاسبة وذلك عبر زيارات ميدانية، وبلغ عدد الاسبانات الموزعة على أفراد العينة 61 استبانة، استرجع منها 51 إسبانة القابلة لتحليل الإحصائي.

05. نموذج الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية تم وصف نموذج الدراسة الممثل بالمتغيرات التالية:

المتغير المستقل: يتمثل في إدارة المخاطر ونرمز له بالرمز X؛

المتغير التابع: يتمثل في الأداء المالي ونرمز له بالرمز Y.

الجدول الموالي يشير إلى ذلك:

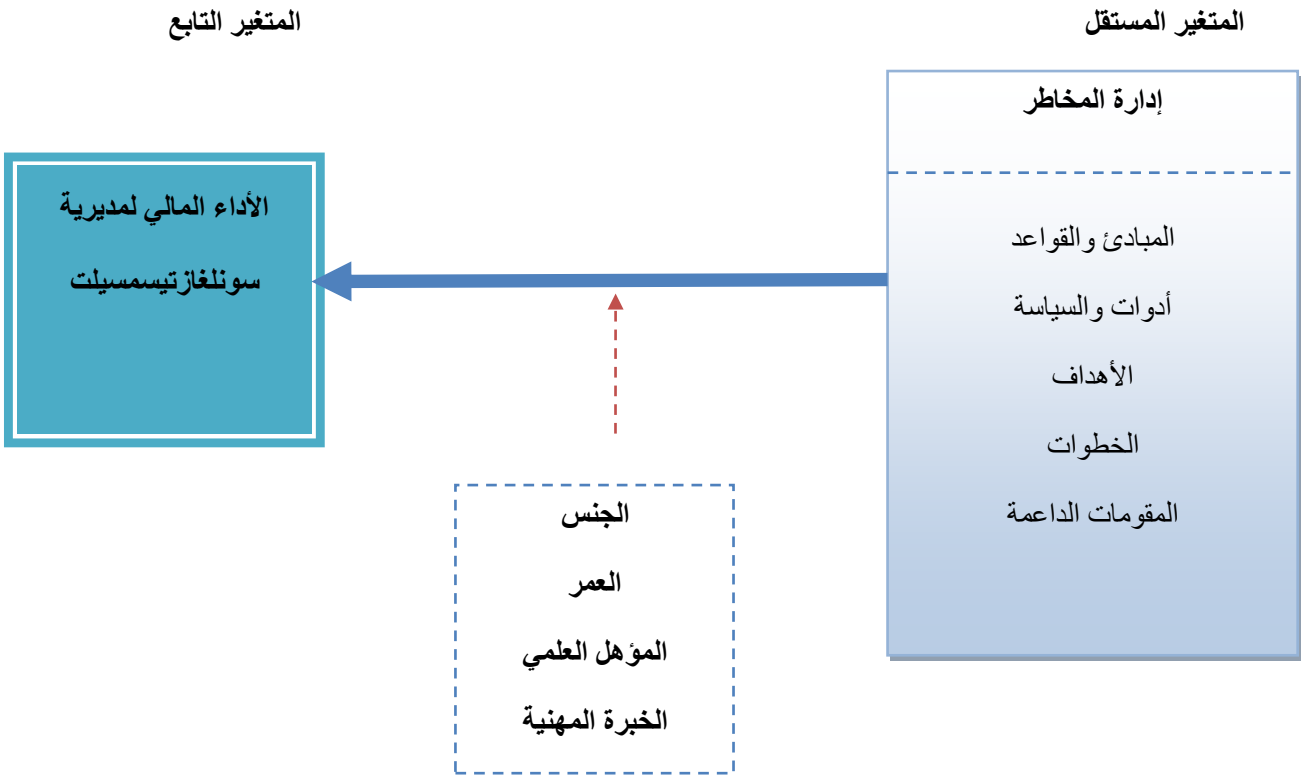
جدول رقم12: وصف متغيرات الدراسة

المحاور	الرمز
المحور الأول	**X**
المحور الثاني	**Y**

المصدر: من إعداد الطالبة.

للتوضيح أكثر تم الاعتماد على الشكل الموالي:

الشكل رقم 12: نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة

06. الأدوات الإحصائية المستخدمة:

تمثلت الأداة الرئيسية في برنامج **الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSv21** لتحقيق أهداف المرجوة من هذه الدراسة عن طريق تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها من خلال استبانة الدراسة،

"على الرغم من المزايا الفائقة للبرامج الإحصائية الجاهزة لمواجهة العام، إلا أن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تعتبر أكثر هذه البرامج شيوعا على مستوى العالم، كما أنها هي الأكثر استخداما في المجالات البحثية المختلفة، وهي عبارة عن مجموعة من البرامج المحسوبة، والمعدة مسبقا(جاهزة) لإدخال ومعالجة البيانات الإحصائية من خلال الحاسوب" (بركات عبد العزيز، 2014، ص 47)

لوصف إجابات أفراد العينة على فقرات الدراسة تم احتواء مجموعة من الاختبارات الإحصائية المتمثلة في: التكرار والنسب المؤوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ، مستوى الدلالة المعنوية.

خلاصة الفصل:

جاء هذا الفصل لإيضاح المعلومات وكيف يتم جمعها، حيث لا يتم أي بحث إلا بوجود طريقة علمية لجمع المعلومات عنه، وتتمثل هذه الطريقة في إتباع منهج يؤدي بالباحث إلى التعرف على الحقيقة العلمية التي هي تجربة للجانب النظري في إثراء ميدان الدراسة الذي سنراه في الفصل القادم.

الفصل الثالث: الإطار التنظيمي وتحليل النتائج.

تمهيد:

بعد ما تم التطرق إلى الإطار النظري والمنهجي لإدارة المخاطر والأداء المالي من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بها فيما سبق من الدراسة، ولكي تكون الدراسة أكثر واقعية تم إرفاقها بدراسة ميدانية.

حيث نسعى من خلال هذا الفصل إلى الوقوف على واقع إدارة المخاطر وتأثيرها على الأداء المالي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-تيسمسيلت- وهي المؤسسة محل الدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، تناول المبحث الأول بطاقة فنية عن سونلغاز؛ أما المبحث الثاني فتناول أدوات البحث الميداني ونتائج الدراسة، كما قمنا باختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: بطاقة فنية لسنولغاز.

1. مجمع سونلغاز:

هو مشغل تاريخي في مجال إمداد الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، ومن أقدم المنشآت القاعدية، يلعب دورا رئيسيا في تنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، تضمن الشركات التابعة لها إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء و الغاز كما تنشط في تقديم الخدمات في مجالات تصنيع وصيانة معدات الطاقة بشكل أساسي.

1.1. فروع مجمع سونلغاز : من أجل ضمان مهامه قام المجمع بتجميع الفروع وتشكيلها إلى أربعة أقطاب رئيسية وهي مبينة في الشكل والجدول أدناه:

الشكل رقم 13 : فروع مجمع سونلغاز.

المصدر: https://www.sonelgaz.dz/fr/category/qui-sommes-nous

الجدول رقم 13: فروع مجمع سونلغاز.

الاقطاب	الفروع تابعة له (شركات)
قطب الأول: ويضم الشركات الخاصة بصناعة الطاقوية.	الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء **(SPE)** شركة الكهرباء والطاقات المتجددة **(SKTM)** الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء **(GRTE)** الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز **(GRTG)** مسير المنظومة الكهربائية **(OS)** شركة توزيع الكهرباء والغاز **(SADEG)**
القطب الثاني: ويضم الشركات الإنتاجية	شركة كهرباء ترقا **(SKT)** شركة كهرباء كدية الدارويش **(SKD)** شركة كهرباء برواقية **(SKB)** شركة الكهرباء سكيكدة **(SKS)** شركة هايسون للهندسة والبناء **(HYENCO)** شركة توربينات كهربائية عامة في الجزائر **(GEAT)**
القطب الثالث: يضم شركات الأشغال والخدمات	شركة أشغال الكهربة **(KAHRIF)** شركة انجاز القنوات **(KANAGHAZ)** شركة الأشغال والتركيب الكهربائي **(KAHRAKIB)** شركة إنجاز المنشآت الأساسية **(INERGA)** شركة التركيب الصناعي **(ETTERKIB)** شركة الجزائر للمعلومات التكنولوجيا **(ELIT)**
القطب الرابع:يضم النشطات الصناعية والأمن الداخلي	شركة صيانة التجهيزات الصناعية**(MEI)** شركة صيانة وخدمات السيارات **(MPV)** معهد التكوين في مجال الكهرباء والغاز **(IFEG)** صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية **(FOSC)** شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية **(SOPIEG)**، شركة النقل و الشحن الاستثنائيين للتجهيزات الصناعية والكهربائية **(TRANSMEX)**، رويبة للإضاءة **rouiba eclairage**، أجهزة القياس والتحكم **(AMC)** ،شركة الوقاية وأمن المنشآت الطاقوية **SWAT)**، شركة أمن ورعاية المنشآت الطاقوية **(SAR)** شركة أمن المنشآت الطاقوية **(SAT)**، شركة الأمن والحماية **(SAH)**

المصدر: من إعداد الطالبة.

2. الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

تعتبر شركة سونلغاز الكيان المسؤول عن توزيع الكهرباء و الغاز في جميع أنحاء التراب الوطني، مجال نشاطها وتوزيع الطاقة، وللتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق لنشأتها.

1.2. لمحة تاريخية عن الشركة

- **كهرباء وغاز الجزائر EGA**

في بداية القرن العشرين كان قطاع الكهرباء يتكون من امتيازات في أيدي الشركات الاستعمارية، وفي سنة 1947تم تأميم الشركة العمومية"كهرباء وغاز الجزائر"حيث كان لدى الجزائر شبكة منخفضة ويعود ذلك إلى الظروف الاستعمارية.

- **الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SNEG**

في سنة 1996 تحولت "كهرباء وغاز الجزائر" إلى" سونلغاز" وهي" الشركة الوطنية للكهرباء والغاز."
فقد عهد إلى الشركة الجديدة باحتكار إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الكهرباء والغاز وبيعه في البلد؛
كان لها حجم فعال وهام بقوة عاملة قوامها 6000 وكيل، حيث كانت لها قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية والصناعية للبلاد والعمل على ازدهارها.

- **نقطة التحويل وإعادة الهيكلة**

بعد أربع عشر عام من ولادة الشركة وفي عام 1983 أجريت سونلغاز أول عملية لإعادة الهيكلة حيث قامت بإنشاء خمس شركات مكرسة للأعمال المتخصصة وبيان التصنيع: شركة أشغال الكهربة **(KAHRIF)**، شركة انجاز القنوات **(KANAGHAZ)**، شركة الأشغال والتركيب الكهربائي **(KAHRAKIB)**، شركة إنجاز المنشآت الأساسية **(INERGA)** ، أجهزة القياس والتحكم**(AMC)**، حيث منح هذا قدرة جديدة للشركة ومساعدتها على إدارة مشاريعها، ومكنها من لعب دور رائد في إنشاء البنية التحتية للكهرباء والغاز ثم أصبح مقدمة لطريقة التشغيل الحالية، استقلالية الإدارة والاستجابة في بنية ديناميكية ثابتة.

- **شركة ذات طابع صناعي وتجاري EPIC**

في سنة 1995 أصبحت سونلغاز ذات طابع صناعي وتجاري تخضع لإشراف الوزارة المسؤولية عن الطاقة والمعادن وتتمتع بالشخصية الاعتبارية والتمتع بالاستقلال المالي.

- **شركة ذات أسهم SPA**

أصبحت شركة سونلغاز سنة 2002 شركة ذات أسهم SPA تخضع لأحكام قانون التجارة، حيث منحها هذا فرص لتوسيع أنشطتها إلى مناطق أخرى داخل قطاع الطاقة وأيضا العمل على المستوى الدولي.

- **ولادة مجموعة صناعية جديدة**

ما بين عام 2004 إلى 2006 صعدت سونلغاز إلى قمة قائمة المستثمرين الوطنيين وأثبتت نفسها وأصبحت العامل الرئيسي في التنمية الوطنية مع احتمال أن تصبح حافزا للاستثمارات الوطنية والأجنبية في قطاع الطاقة، ونتيجة

لذلك تبنت الشركة مجموعة صناعية من خلال التحول إلى شركات تابعة لكيانها المسؤولة عن الأعمال، وتم خلق 04 شركات عامة للتوزيع: شركة التوزيع الجزائر،شركة التوزيع الوسط، شركة التوزيع الشرق، شركة التوزيع الغرب.

- **في 2012**: أصبحت لها طفرة جديدة مسارها الطاقات المتجددة.
- **في 2017: "الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز"**

كان عام لمؤسسة جديدة لزيادة تحسين كفاءة الشركات في المجموعة من خلال تجميع خبراتهم الخاصة وتنسيق معرفتهم.، حيث تم إقرار مجمع تنظيمي جديد وهو إنشاء **"الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز"** وهي شركة ذات أسهم كنتيجة لضم شركات التوزيع الجزائر والوسط والغرب والشرق.

- **إدماج الفروع الأربعة وإلحاقها بالمجمع، في سنة 2020:**

قام مجمع سونلغاز بالتوقيع على عقود إدماج وتكتل أربع شركات فرعية المتمثلة في شركة المراجعة والاستثمارات القانونية، مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز، شركة طب العمل، الشركة الجزائرية لتقنيات الاتصال، وتحويلهما إلى الشركة الأم وذلك بهدف مراجعة تنظيمها وإعادة هيكلتها في ظل الأزمة المالية والصحية.

2.2. تعرف أكثر على الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز:

أدت الخطة التنظيمية الجديدة لنشاط التوزيع التي أقرتها السلطات العامة إلى إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة "SADEG"، نتيجة الاندماج الشركات SDC و SDE و SDO و SDA. تأسست في 22 ماي 2017 برأسمال 64 مليار دينار وهي شركة مساهمة يقع مقرها الرئيسي على مستوى الطريق الوطني رقم 38 – الجزائر العاصمة ، تدير من خلالها الثلاثة وخمسين قسم توزيع، وبحكم مهامها وصلاحياتها ، توفر لعملائها ما لا يقل عن 187 منطقة كهرباء و 186 منطقة غاز بالإضافة إلى 378 وكالة تجارية.

طموح الشركة: بما أن الشركة هي المؤسسة الوحيدة والمحتكرة في مجالها عبر كامل الوطن فهي تطمح أن تغدو مؤسسة أخرى تنافسية لكي تقوى على مواجهة منافستها يعود ذلك لتحفيزها على المبادرة أكثر وان تلوح ملامحها أعلى الأفق، كما تساهم الشركة في مشروع جديد ألا وهو توليد الكهرباء بالطاقة المتجددة (الشمسية).

3. مديرية توزيع الكهرباء والغاز "تيسمسيلت"

1.3. تقديم المديرية:

كانت مديرية تيسمسيلت قبل سنوات 2000 مندوبة تابعة لولاية تيارت، وفي تاريخ 2000/1/2 أصبحت مركز لتوزيع الكهرباء والغاز،أما في سنة 2001 تم تأسيس مديرية توزيع الكهرباء والغاز، تعتبر مؤسسة تجارية تقوم بشراء الكهرباء والغاز ثم بيعهما، تشمل ثلاث وكلات تجارية التابعة لها وهي: وكالة تيسمسيلت، وكالة برج بونعامة، وكالة ثنية الحد؛بإضافة إلى ثلاث مقاطعات: مقاطعة تيسمسيلت، مقاطعة برج بونعامة، مقاطعة ثنية الحد؛

عدد البلديات التابعة لها:22 بلدية، بإضافة إلى 08 دوائر، ويبلغ عدد زبائنها المزودين بكهرباء 73151 بنسبة تغطية 96% وعدد الزبائن المزودين بالغاز 46818 بنسبة تغطية 83% ، ومن بين الخدمات التي تقدمها المديرية هي توصيل العدادات الكهربائية الجديدة، إصلاح إنقطاعات التيار الكهربائي، خدمة الفواتير...الخ،

ولتعرف أكثر عليها قمنا بإنشاء البطاقة الفنية والهيكل التنظيمي لها وهي موضحة في الأشكال الموالية:

الشكل رقم 14 : بطاقة فنية للشركة.

اسم المؤسسة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز.

الشكل القانوني: شركة ذات أسهم.

تاريخ التأسيس: 12 /2001/01.

المدير: مداني عيد القادر.

عدد العمال: 280 عامل.

المقر: حي الصديق بن يحي تيسمسيلت.

المنتجات: الكهرباء، الغاز الطبيعي.

الشعار: في كل مكان، من أجلك، الطاقة اليومية.

رقم الأعمال: (2019)1680716158.53

المصدر: من إنجاز الطالبة باعتماد على المعلومات المقدمة من المديرية.

الشكل رقم 15 : الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز تيسمسيلت.

المصدر: قسم الموارد البشرية (مديرية توزيع الكهرباء والغاز تيسمسيلت)

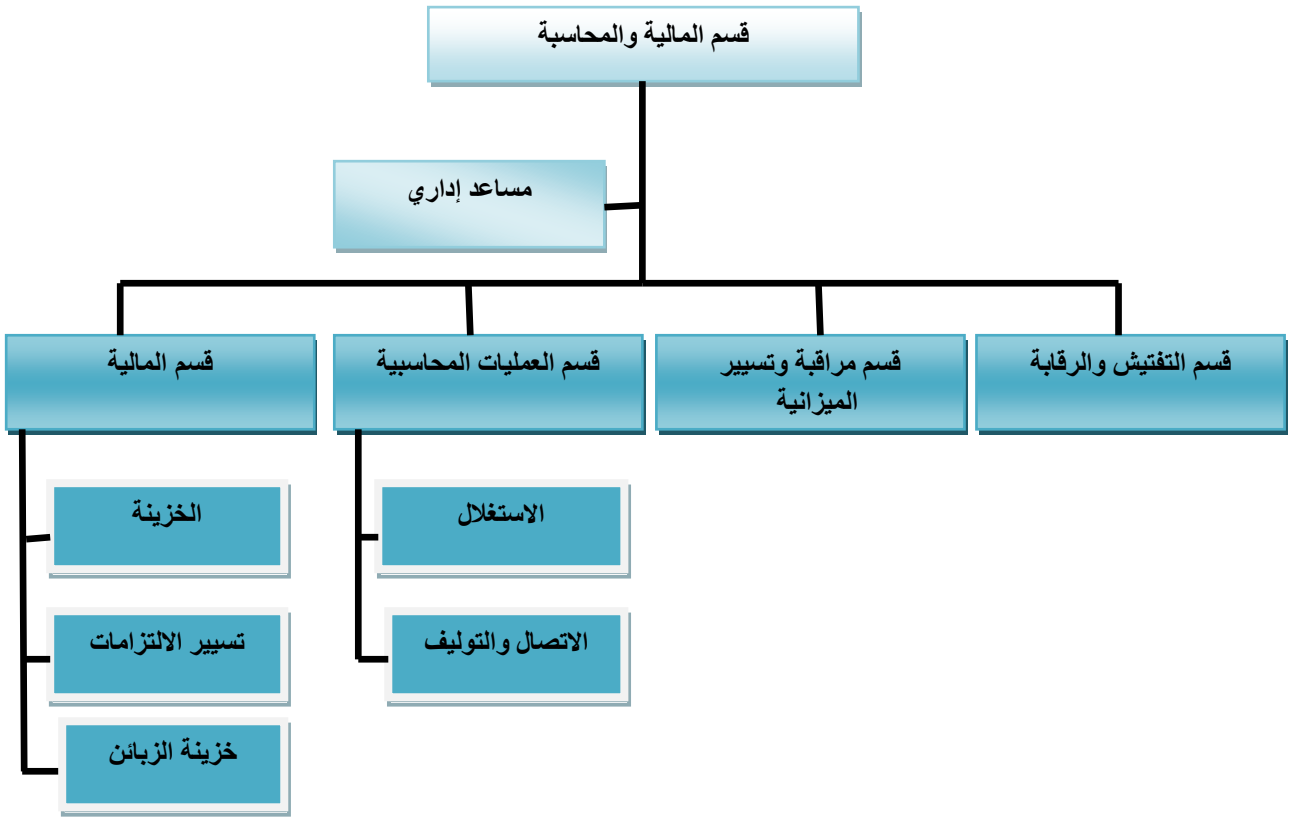
2.3. مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز (تيسمسيلت): تتمثل مهام المديرية في:

- تزويد العملاء بطاقة كهربائية عالية الجودة من خلال حماية وصيانة الهياكل في حالة التشغيل المثلى وتوصيل في أحسن الظروف؛
- ضمان التوزيع العمومي للغاز مع احترام كل الإجراءات وشروط الأمنية وبأدق تكلفة؛
- تأمين السير الحسن وتطوير شبكات التوزيع؛
- تحقيق الحماية الشخصية والأملاك المتعلقة بنشاطات التوزيع؛
- توفير إصلاح وصيانة الهياكل الموجودة في إقليم إدارة التوزيع؛
- إرضاء حاجات الزبائن عن طريق المعاملة الحسنة وتوفير النوعية الجيدة للمنتج؛
- ضمان إدارة وتنمية الموارد البشرية.

3.3. قسم المالية والمحاسبة:

بما أننا قمنا بتربص بمديرية توزيع للكهرباء والغاز وخاصة قسم المحاسبة والمالية الذي يعبر من بين أهم الأقسام في المؤسسة، فهو يختص بتجميع وتبويب البيانات المالية وإدارة الأموال بالشركة ومن خلاله يمكن معرفة الوضع المالي للشركة، سوف نتطرق إلى الهيكل التنظيمي له في شكل الموالي:

الشكل رقم 16 : الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة.



المصدر: قسم المالية والمحاسبة (مديرية توزيع الكهرباء والغاز تيسمسيلت)

1.3.3. مهام قسم المالية والمحاسبة:

- مراقبة ومتابعة مصاريف الاستمارات للمؤسسة يوميا بإضافة إلى مراقبة العمليات المحاسبية ؛
- مراقبة تسيير كل العمليات التي يجب الالتزام بها في المؤسسة والمتعاملين الآخرين؛
- انجاز ميزانية تقديرية للسنوات القادمة؛
- تسديد فواتير المقاولين؛ والموردين والمستثمرين؛
- تسديد باقي المصاريف من أجور الضرائب، ومصاريف الضمان الاجتماعي؛
- مقارنة الحسابات البنكية وكذا انجاز الميزانية المالية؛

2.3.3. الأخطار التي يتعرض لها القسم (الأخطار المالية): من خلال دراستنا لمؤشرات تقييم الأداء المالي وعلاقته بتحليل المخاطر بإضافة إلى التطلع على الوثائق المالية لمديرية التوزيع قمنا باستنتاج إنها تعاني من الأخطار المالية المتمثلة في:

سجلت المديرية عجز بأكثر من 148295600 دج كنسبة ضياع خاصة بالكهرباء و 98329840 دج نسبة ضياع للغاز في سنة 2019 ويعود سبب هذه الخسارة إلى تعرضها للسرقة من قبل الزبائن و أيضا إلى الأخطاء المالية ومحاسبة في الفواتير وهذا ما يؤدي بها إلى عدم بيع كل المنتجات

*نسبة الضياع = (المشتريات – المبيعات)/المشتريات *100

بإضافة إلى ذلك لاحظنا أن مؤشرات تقييم الأداء المالي كانت سالبة مما دل على وجود أخطار مالية وأن المؤسسة بحاجة لتمويل وهي في وضعية حرجة عليها أن تزيد من قيمة أصولها وأن تنقص من الديون قصيرة الاجل.

4.3. مصفوفة SWOT لمديرية توزيع الكهرباء والغاز "تيسمسيلت":

الجدول 14: مصفوفة SWOT.

نقاط القوة.	نقاط الضعف.
• الموزع الوحيد للكهرباء والغاز، حيث تضمن التوزيع على كامل الولاية؛ • تدعم من طرف الدولة بنسبة 100% وتعتبر ممولها الوحيد؛ • تراكم الخبرة التقنية والتنظيمية في الميدان بسبب معرفتهم الجيدة لاستغلال الموارد لسنوات قديمة (توزيع الكهرباء والغاز)؛ • وجود إمكانيات فعالة لتحسين نوعية الخدمة وتزويد العملاء بطاقة عالية الجودة؛ • مستوى قدرة الصيانة عالي بسبب توفر الإمكانيات الجيدة من حيث المعدات في انجاز المهام المكلفة لهم؛	• معارضة العميل لإنجاز بعض المشاريع المتعلقة بأعمال البنية التحتية للطاقة ، وعبور عقاراتهم (الأراضي والميادين الخاصة)؛ • تحتوي على موارد بشرية عالية لكنها تعاني من نقص التكوين؛ • عدم مواكبتها لتطور التكنولوجي؛ • عدم إشرافها على مشاريع تنموية جديدة لتحمل جميع زبائنها؛ • عدم تمتع المديرية باستقلال في اتخاذ قراراتها ومعالجة طلابيات الزبائن على المستوي المحلي مما يؤدي بتأخر وضياع في الوقت؛

• تسعى دائما إلى تحسين النتائج التقنية والتجارية للمديرية؛ • استعمال نوعية جيدة لوسائل تنفيذ الأشغال خاصة بالتزامها على تأمين مرافق الكهرباء عن طريق اتخاذ إجراءات وقائية ضد مخاطر كانقطاع شبكة التوصيل فهي تستخدم تقنية متطورة متمثلة في الرؤية الحرارية Thermovision وهي تقنية وقائية تضمن الإمداد الدائم بالكهرباء للزبائن تعتمد على المراقبة وتتحقق من جميع مستويات توزيع الكهرباء حتى وصوله إلى الزبون النهائي؛ • تعتمد على اللامركزية في صنع القرارات؛ • لها قرارات تنظيمية وبشرية فائقة؛ • توفير مجموعة واسعة من حيث وتوزيع منتجاتها.	• قلة الكفاءة من حيث أعمال المراقبة التي تقوم بها أطراف أخرى نيابة عن سونلغاز، وخاصة في مجال التوزيع؛ • ضعف قوة التأثير في تحديد سعر بيع الكهرباء أو الغاز؛ • التعرض لفقدان الكهرباء؛ • عدم القدرة على تحصيل الديون؛ • تعاني من وجود عائق أمام تنمية ثقافة المؤسسة بسبب وجود هيمنة تنموية بسبب إستراتيجية التسلسل الهرمي داخل المديرية؛ • التأخر في تعديل القدرة على تزويد الزبائن بمستوى جهد ملائم يتسبب في أضرار مادية للمعدات المهنية؛ • عدم البيع بسعر الحقيقي والمناسب للتكاليف لإرضاء الزبون.
الفرص.	**التهديدات.**
• الموزع الوحيد محليا؛ • الطلب المتزايد على الطاقة الكهربائية والغازية؛ • الزيادة في الاستهلاك؛ • وجود خطة تحميل كبيرة على المدى المتوسط والطويل؛ • المساعدات المالية ودعم من الحكومة في تمويل مشاريعها؛ • إمكانية وضع استراتيجيات جديدو خاصة بالتوزيع والرقابة	• ظهور مخاطر نقص التنسيق ومخاطر مالية؛ • الفصل بين وتوزيع الكهرباء والغاز يؤدى إلى زيادة التكاليف؛ • استقرار أسعار بيع الكهرباء يزيد من صعوبة التقييم المالي للمديرية؛ • زيادة حالة عدم اليقين التنظيمي والمخاطر التي تعتبر عائق للأداء السليم وتطور المستقبلي؛ • مخاطر الاضطرابات المناخية والكوارث الطبيعية؛ • تسرب الكفاءات؛ • عدم استعمال أنظمة معلومات وأنظمة تشغيلية جيدة لحماية تسيير شبكاتها؛ • الاعتماد على الوسائل اليدوية المتعبة وخطورة ميادين العمل يؤدي بتسرب العمال؛ • ضعف العلاقة بين العمال داخل المديرية خاصة التقنيين والماليين مما يؤدي لخلق مشاكل وبيئة غير ملائمة للعمل؛ • اختفاء عامل التحفيز في العمل وعدم تأسيس دورات تكوينية وتدريبية للعمال؛ • غياب الإدارة الفعالة للمخاطر

المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الثاني: أدوات البحث الميداني ونتائج الدراسة.

إن الهدف من تحليل بيانات الدراسة الميدانية المتحصل عليها من خلال بعض الأساليب والأدوات المعروفة للبحث هو معرفة مدى تأثير إدارة المخاطر على الأداء المالي في المؤسسة .

1. أساليب وأدوات البحث الميداني:

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة والنتائج للإجابة على التساؤلات المطروحة في البحث يجب استخدام طرق دقيقة وأساليب ملائمة ومصادر معروفة ومتفق عليها عند أصحاب الاختصاص والخبرة، ومنه اعتمدنا في دراستنا الميدانية على استخدام أداة أساسية لجمع البيانات ألا وهي الاستبيان.

1.1. الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من أهم و أكثر الوسائل كفاءة من أجل الإلمام بالمعلومات والبيانات، فقمنا باختياره كأداة من اجل بناء دراستنا والحصول على النتائج المرغوبة؛

قمنا بتقسيم استمارة أو استبيان إلى قسمين:

القسم الأول: اشتمل المعلومات والبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة.

القسم الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، ويتضمن بدورها على 28 فقرة تم تقسمها إلى محورين وهما:

- ✓ **المحور الأول:** تضمن المتغير المستقل والمتمثل في إدارة المخاطر، واشتمل خمس أبعاد رئيسية وهي:
  - البعد الأول: تضمن تأثير قواعد ومبادئ إدارة المخاطر على تحسين أداء المؤسسة، والذي تم عرضه في شكل فقرات، وتمثل في 6 فقرات؛
  - البعد الثاني: تضمن أدوات وسياسة إدارة المخاطر، والذي تمثلت فقراته في 4 فقرات؛
  - البعد الثالث: تضمن أهداف إدارة المخاطر داخل المؤسسة، والتي عرضت في 4 فقرات؛
  - البعد الرابع: تضمن خطوات إدارة المخاطر، تمثلت فقراته في 4 فقرات؛
  - البعد الخامس: تضمن المقومات الداعمة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة، والتي عرضت في 3 فقرات؛
- ✓ **المحور الثاني:** ويشمل المتغير التابع والمتمثل في الأداء المالي حيث تمثل عدد فقراته 07 فقرات.

كما اعتمدنا على **مقياس ليكارت الخماسي** في الإجابة على العبارات التي يتضمنها الاستبيان، ما عدا العبارات المتعلقة بالمعلومات الشخصية، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل العبارات التالية (**معارض بشدة، معارض، محايد، موافق، موافق بشدة)** وتمثل رقميا **(1، 2، 3، 4، 5)** على التوالي أي يتراوح بين [1-5] درجات، حيث كلما اقتربت الإجابة إلى 5 كلما كانت درجة الموافقة أكبر، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 15 : توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي.

الاستجابة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

من أجل معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة قمنا بحساب المجال المرجح لكل الإجابات، ولتحديد درجة الموافقة حسب المستويات تم الاعتماد على المعادلة التالية:

طول المجال= المدى / عدد المستويات.

طول المجال= (الحد الأعلى للبديل – الحد الأدنى للبديل) /عدد المستويات

ومنه: **طول المجال= (5-1)/5**

طول المجال= 8,0

حيث يتم حساب طول الفئة الأولى من خلال إضافة القيمة **8,0** إلى أقل قيمة في المجال وهي **1** وذلك لتحديد الحد الأعلى للمجال الأول فيصبح **1.8** ،وبنفس الطريقة للحصول على طول الفئة الثانية، الثالثة، الرابعة والخامسة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 16 : مستويات الموافقة لمقياس ليكرت الخماسي.

درجة الموافقة	ضعيف جًدا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جًدا
المجال	**[1.8 , 1]**	**[2.60 ,1.81]**	**[3.40 , 2.61]**	**[4.20 ,3.41]**	**[5 , 4.21]**

المصدر: وليد عبد الرحمن خالد الفرا، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2009 ، ص26.

2.1. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSv21 للقيام بالتحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات التي يتم جمعها من خلال الإجابة على استبيان الدراسة، كما تم الاعتماد على مستوى دلالة 5%لتفسير نتائج اختبار الفرضيات.

لتحليل الاستبيان تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

التكرار والنسب المؤوية: استخدمت لمعرفة إجابات أفراد العينة ووصف خصائص مجتمع الدراسة ؛

- **المتوسطات الحسابية:** هي أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداما، حيث استخدم لتحديد اتجاهات أفراد العينة ضمن مقياس الدراسة، ويعبر عن حاصل قسمة مجموع القيم على عددها؛

- **الانحراف المعياري:** استخدم لتباين درجة التشتت للإجابة عن وسطها الحسابي،

- **معامل الارتباط بيرسون:** هو مقياس العلاقة الثنائية الخطية لمتغيرين أي يقوم بتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها البعض؛

- **معامل ألفا كرونباخ:** يستخدم لمعرفة صدق وثبات بيانات النسب لوصف خصائص العينة؛

- **إختبار العينة الوحيد test T**: يتم استخدامه من أجل اختبار الفرضيات.

3.1. ملائمة أداة الدراسة:

سوف نتطرق إلى صدق وثبات أداة الدراسة:

1.3.1. صدق أداة الدراسة:

يقصد بها مدى تناسق فقرات الاستبيان مع متغيرات الدراسة التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض الذي صممت من أجله؛

2.3.1. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة إبقاء المبحوث على إجابته دون تغييرها، أو دون أن تعطي الاستبانة نفس النتيجة في حالة إعادة توزيعها أكثر من مرة في نفس الظروف والشروط، بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويتم التحقق من ثبات استبانة الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ.

- **معامل ألفا كرونباخ:**

يستخدم لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها حيث ان معامل الثبات يأخذ قيمة تكون محصورة بين **0** و **1** فإذا كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فهذا يعتبر مؤشرا جيد على ثبات الاستبيان، وبالتالي صلاحية وملائمة الاستبيان وكما هو معروف بأن معامل ألفا كرونباخ مقبولا إبتداءا من 60,0 أي 60%.

جدول رقم17 :معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
9,86	28

المصدر: بناءا على مخرجات برنامج SPSSv21

الجدول رقم 18: :قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

المحور	قيمة معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
المحور الأول: إدارة المخاطر.	0,856	21
المحور الثاني: الأداء المالي.	0,849	7
الثبات الكلي للإستبانة.	0,869	28

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSSv21

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان المتمثلة في محور إدارة المخاطر ومحور الأداء المالي تتراوح بين0,849 و 0,856 على التوالي، وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان معا بلغ 0,869 أي 86,9% وهي قيمة ثبات مرتفعة وتتجاوز النسبة المعيارية المقبولة 60% ، وهذا ما يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يؤهل الاستبيان لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضيتها.

*تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ تتراوح بين **0** و **1** وكلما اقترب من **1** تدل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من **0** تدل على نقص الثبات.

2. المعالجة الإحصائية وتحليل الاستبيان:

سوف نقوم بتحليل المعطيات التي تم جمعها من خلال الاستمارات المقدمة للموظفين، باستخدام برنامج SPSSvr21، والاستعانة بأدوات التحليل الإحصائي من أجل وصف وتقديم بيانات العينة، والوصول إلى نتائج لتوضيح مدى تأثير إدارة المخاطر على الأداء المالي في المؤسسات.

1.2. تحليل وتفسير البيانات الشخصية.

سوف يتم عرض نتائج الدراسة كالتالي:

1.1.2. توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

يمكن عرض البيانات المتعلقة بتوزيع عينة الدراسة وفق متغير نوع الجنس من خلال الجدول التالي:

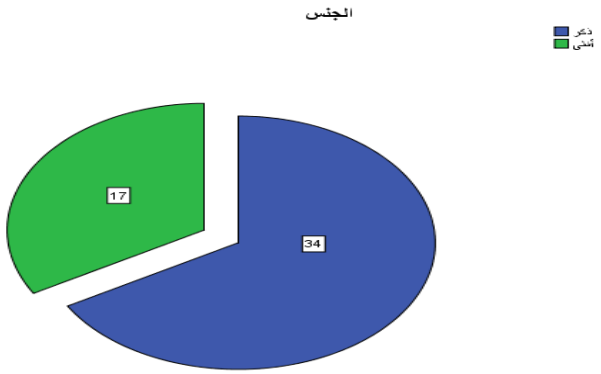
جدول رقم 19: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

العامل	الفئة	العدد	النسبة المؤوية
الجنس	ذكر	34	66.7%
	أنثى	17	33.3%
المجموع		51	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يمكن تمثيل البيانات الواردة في الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 17: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الشكل رقم (17) والجدول رقم (19) المذكورين أعلاه أن أغلب أفراد العينة ذكور حيث قدرت نسبتهم بـ66,7 % بينما قدرت نسبة الإناث بـ33,3 % فقط من أفراد العينة، كما نلاحظ أن هناك تفاوت نسبي بين الإناث والذكور وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة.

2.1.2. توزيع عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية.

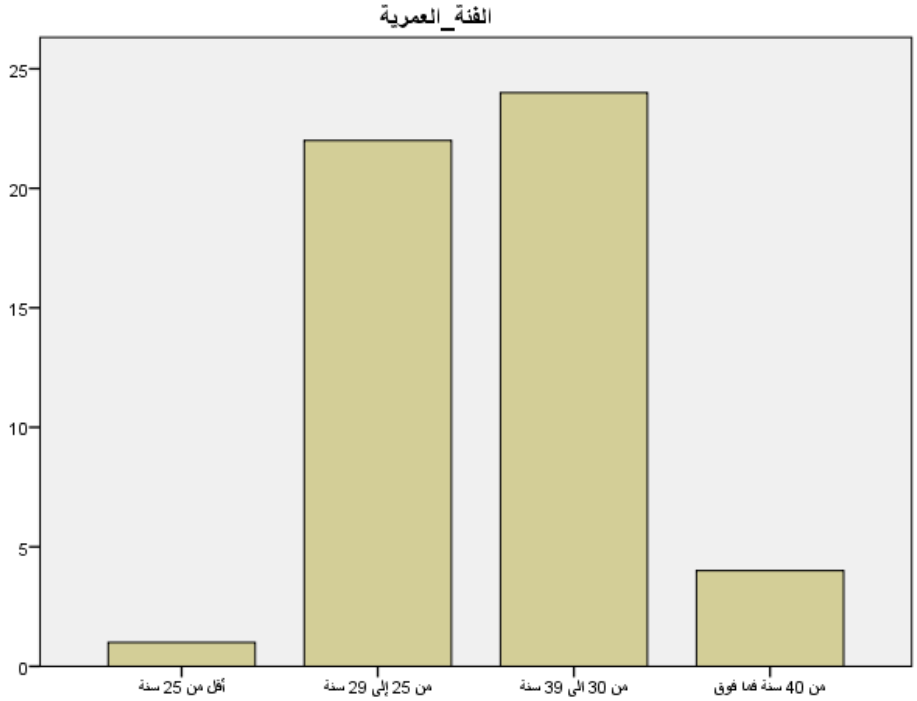
يمكن عرض البيانات المتعلقة بتوزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 20 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمر.

العامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من25 سنة	1	%2
	من 25الى29 سنة	22	%43.1
	من 30الى 39 سنة	24	%47.1
	أكثر من 40 سنة	4	%7.8
المجموع		51	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الشكل رقم 18: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من الشكل رقم (18) والجدول رقم (20) المذكورين أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة بنسبة تقدر ب 47.1% ، ثم تليها الفئة العمرية من25 إلى 29 سنة بنسبة43.1 % ،أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 40 سنة تقدر نسبتهم ب 7.8% ، و أخير مجيبين بعمر أقل من 25 سنة بنسبة 2% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على الفئة الشبابية.

3.1.2. توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

يمكن عرض البيانات المتعلقة بتوزيع عينة الدراسة وفق متغير الرتبة العلمية من خلال الجدول التالي:

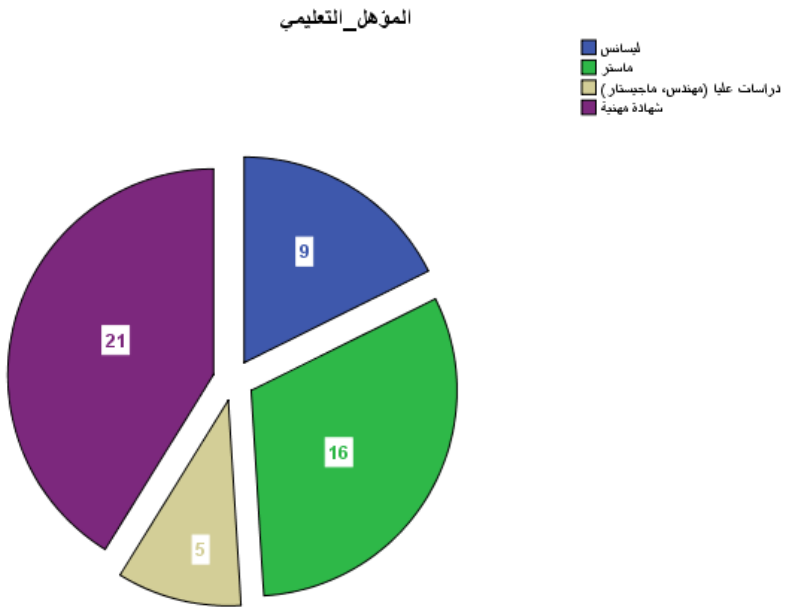
الجدول رقم 21 : توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

العامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ليسانس	9	17.9%
	ماستر	16	31.4%
	دراسات عليا(مهندس، ماجيستر)	5	9.8%
	شهادة مهنية	21	41.2%
المجموع		51	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

يمكن تمثيل البيانات الواردة في الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 19 : توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

تظهر النتائج من خلال الشكل رقم (19) و الجدول أعلاه رقم (21) أن أغلب أفراد العينة يمثلون نسبة(41.2%) ب 21 عامل يحملون شهادة مهنية، ثم تليها نسبة (31.4%) للأفراد الذين يحملون شهادة ماستر ب 16 عامل، و بعد ذلك 9 عمال بنسبة (17.9%) حاملون شهادة ليسانس، وفي الأخير نلاحظ أن المؤهل العلمي المتمثل في دراسات العليا (مهندس، ماجستر) يمثلون نسبة 9.8% ب 5 عمال فقط .

4.1.2. توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة (الأقدمية المهنية).

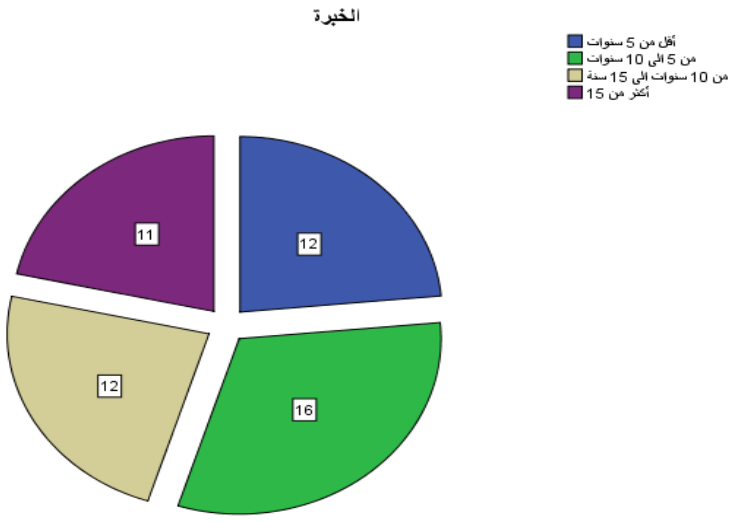
يمكن عرض البيانات المتعلقة بتوزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 22 : توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة.

العامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	أقل من 5 سنوات	12	%23.5
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	16	%31.4
	من10الى 15 سنوات	12	%23.5
	أكثر من 15سنة	11	%21.6
المجموع		51	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الشكل رقم 20 : توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (20) و الجدول رقم (22) المذكورين أعلاه أن أغلب أفراد العينة كان عدد سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 31.4 %، ثم تليها نسبة 23.5 % للعمال الذين لديهم 5سنوات في المؤسسة، والعمال الذين لديهم خبرة من10الى 15 سنوات بنفس النسبة، في الأخير الأفراد الذين كان عدد سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15سنة.

2.2. التحليل الإحصائي للنتائج الاستبيان.

قمنا بدراسة اتجاهات أفراد العينة حول عبارات الاستبيان، وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما قمنا بترتيب عبارات كل محور مع التحليل والتفسير لمعرفة مدى تأثير إدارة المخاطر على الأداء المالي في المؤسسة.

1.2.2. تحليل وتفسير المتوسط الحسابي وانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل المتمثل في إدارة المخاطر.

سوف يتم عرض نتائج المتعلقة باستجابة أفراد العينة والمتعلقة بمحور إدارة المخاطر وأبعاده، عن طريق الجداول التالية:

- ✓ **البعد الأول:** يؤثر وجود قواعد ومبادئ إدارة المخاطر على تحسين الأداء المالي لمديرية" سونلغاز"

جدول رقم 23 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد الدراسة المتعلقة بفقرات البعد الأول.

الرقم	الفقرات		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
01	إن وجود لجنة مستقلة "لجنة لإدارة المخاطر" يعكس رغبة المديرية في إتباع أحدث الممارسات السليمة.	التكرار	0	1	0	42	8	4,12	0,475	5	**جيد**
		النسبة	%0	%2	%0	%82,4	%15,7				
02	تعيين مسؤول مخاطر لكل نوع من المخاطر الأساسية التي تواجه المؤسسة يؤدي بتطورها.	التكرار	0	16	0	30	5	3.47	1.046	6	**جيد**
		النسبة	%0	%31,4	%0	%58,8	%9.8				
03	إن قرار إستراتيجية إدارة المخاطر من طرف مجلس إدارة المؤسسة يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.	التكرار	0	0	0	44	7	4.14	0.348	4	**جيد**
		النسبة	%0	%0	%0	%86,3	%13,7				

04	قيام مجلس إدارة المؤسسة بتخصيص رأس مال يتناسب مع مستوى المخاطر يساعد على تحسين أدائها.	التكرار	0	0	0	42	9	4.18	0.385	3	**جيد**
		النسبة	%0	%0	%0	%82,4	%17,6				
05	القدرة على زيادة التدفق النقدي في حالة الطوارئ لدى المؤسسة.	التكرار	0	0	1	38	12	4.22	0.461	2	**جيد جدا**
		النسبة	%0	%0	%2	%74,5	23,5%				
06	تقرير احتمالية حدوث خسارة يحسن من طريقة التعامل مع المخاطر.	التكرار	0	0	0	39	12	4.24	0.428	1	**جيد جدا**
		النسبة	%0	%0	%0	%76,5	%23,5				
المقياس العام								4.06	0.529		**جيد**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول رقم (23) ومن مخرجات نظام SPSS الذي اشتمل 06 فقرات كما هو موضح في استبانة الدراسة، نجد أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي للبعد هي (4.06) بينما بلغ الإنحراف المعياري (0.529)، كما حقق مستوى موافقة أفراد العينة درجة جيد.

ولوصف مستوى مساهمة قواعد ومبادئ إدارة المخاطر على تحسين الأداء المالي لمديرية" سونلغاز"، اعتمادنا الترتيب على أساس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتوصلنا من خلالها إلى جملة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- إن تقرير احتمالية حدوث خسارة يحسن من طريقة التعامل مع المخاطر التي تواجهها المؤسسة؛

- إن قدرة المؤسسة على زيادة التدفق النقدي في حالة الطوارئ يؤثر على أدائها المالي؛

- تخصيص رأس مال يتناسب مع مستوى المخاطر من طرف مجلس إدارة المؤسسة يهدف إلى تحسين أدائها؛

- إن قرار إستراتيجية إدارة المخاطر يساعد بشكل كبير في تحسين الأداء.

✓ **البعد الثاني:** يؤثر إتباع أدوات وسياسة إدارة المخاطر على تحسين أداء المديرية "سونلغاز".

جدول رقم 24 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد الدراسة المتعلقة بفقرات البعد الثاني.

الرقم	الفقرات		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
07	للتعامل مع المخاطر تقوم المؤسسة بإتباع تقنيتين التحكم في المخاطر وتمويلها.	التكرار	0	0	0	45	6	4,12	0.325	3	**جيد**
		النسبة	%0	%0	%0	%88,2	%11,8				
08	من أجل تحسين أدائها تقوم المؤسسة بتقليل المخاطر التي تتعرض لها لأدنى تكلفة ممكنة من خلال مجهودات الرقابة والتحكم.	التكرار	0	0	0	43	8	4.16	0.367	2	**جيد**
		النسبة	%0	%0	%0	%84,3	%15,7				
09	على مسير إدارة المخاطر أن يقوم بتقييم العوائد والتكاليف ثم اتخاذ القرار.	التكرار	0	0	0	42	9	4.18	0.385	1	**جيد**
		النسبة	%0	%0	%0	%82,4	%17,6				
10	على المؤسسة أن تقوم بتحديد منهجها في إدارة المخاطر وتحديد المسؤوليات تجاه إدارة المخاطر.	التكرار	0	0	0	43	8	4.16	0.367	2	**جيد**
		النسبة	%0	%0	%0	%84,3	%15,7				
المقياس العام								4.156	0.371		**جيد**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (24) الذي يشير إلى بعد معرفة تأثير إتباع أدوات وسياسة إدارة المخاطر على تحسين أداء المؤسسة والذي شمل 04 فقرات كما هو موضح في إستبانة الدراسة، نلاحظ أن إجابات الأفراد كانت كلها عند مستوى جيد حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد 4.156 والانحراف المعياري 0.371، وباعتماد الترتيب على أساس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات، توصلنا إلى جملة من النتائج تتمثل في:

- مسير إدارة المخاطر يقوم بتقييم العوائد والتكاليف ثم اتخاذ القرار؛
- من أجل تحسين الأداء المالي وتقليل المخاطر تعتمد المؤسسة على مجهودات الرقابة و التحكم، بإضافة إلى تحديد مسؤوليات تجاه إدارة المخاطر وذلك عن طريق منهج تتبعه المؤسسة؛
- للتعامل مع المخاطر تعتمد المؤسسة على تقنيتين المتمثلتين في التحكم والتمويل.

✓ **البعد الثالث:** لإدارة المخاطر أهداف متعددة تؤدي إلى تحسين الأداء المالي.

جدول رقم 25 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد الدراسة المتعلقة بفقرات البعد الثالث.

الرقم	الفقرات		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
11	الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو الحفاظ على بقاء المؤسسة والحفاظ على الفاعلية التشغيلية للمؤسسة بمعنى أبسط تفادي الإفلاس.	التكرار	0	0	0	43	8	4,16	0,367	1	**جيد**
		النسبة	%0	%0	%0	84,3 %	15,7 %				
12	خفض التباين في الدخل الناتج من خسائر المرتبطة بالمخاطر إلى أقل مستوى يساعد في تقليل الضرائب على الأرباح التي بدورها تساعد على تحسين أدائها المالي	التكرار	0	0	0	46	5	4,10	0,300	3	**جيد**
		النسبة	%0	%0	%0	90,2 %	%9,8				
13	إن التقليل من القلق داخل المؤسسة ومعرفة أنه قد تم وضع كافة التدابير المناسبة للتصدي للظروف المعاكسة هذا يؤدي إلى الرفع من أدائها.	التكرار	0	0	1	43	7	4,12	0,382	2	**جيد**
		النسبة	%0	%0	%2	84,3 %	13,7 %				
14	الهدف المشترك بين الهدف النهائي لإدارة المخاطر والهدف النهائي للوظائف الأخرى في أي شركة هو تعظيم قيمة المؤسسة.	التكرار	0	0	0	43	8	4.16	0.367	1	**جيد**
		النسبة	%0	%0	%0	84,3 %	15,7 %				
المقياس العام								4.135	0.354		**جيد**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (25) الذي يظهر نتائج البعد الثالث المتمثل في مساهمة أهداف إدارة المخاطر في تحسين أدائها المالي، نلاحظ أن إجابات الإفراد كانت كلها عند مستوى جيد بمتوسط حسابي 4.135 و انحراف المعياري 0.354، وبعد ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد تبينت لنا النتائج التالية:

- الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو الحفاظ على بقاء المؤسسة والحفاظ على فاعليتها التشغيلية لتفادي الإفلاس، وهدفها المشترك بين الوظائف الأخرى
- هو تعظيم قيمة المؤسسة؛
- التقليل من القلق داخل المؤسسة ومعرفة أنه تم وضع كافة التدابير المناسبة للتصدي للظروف المعاكسة يؤدي إلى رفع الأداء المالي؛
- خفض التباين في الدخل الناتج من خسائر المرتبطة بالمخاطر إلى أقل مستوى يساعد في تقليل الضرائب على الأرباح التي بدورها تساعد على تحسين أدائها المالي.

✓ **البعد الرابع:** يؤثر إتباع خطوات إدارة المخاطر على تحسين أداء مديرية "سونلغاز".

جدول رقم 26 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد الدراسة المتعلقة بفقرات فقرات البعد الرابع.

الرقم	الفقرات		معار ض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
15	إن تحديد الأهداف وتقرير احتياجات المؤسسة من برنامج إدارة المخاطر يؤدي إلى تحسين أداءها.	التكرار	0	0	0	35	16	4,31	0,469	3	**جيد جدا**
		النسبة	%0	%0	%0	68,6 %	31,4 %				
16	إن وجود نظام معلومات واسع النطاق يساعد على توفير تدفق متواصل من المعلومات عن التغيرات الحادثة.	التكرار	0	0	0	19	32	4,63	0,488	1	**جيد جدا**
		النسبة	%0	%0	%0	37,3 %	62,7 %				
17	إن القيام بوصف الخطر يمكن من إعطاء الأولوية للأخطار الرئيسية التي تحتاج للتحليل بطريقة أكثر تفصيلا.	التكرار	0	0	0	36	15	4,29	0,460	4	**جيد جدا**
		النسبة	%0	%0	%0	70,6 %	29,4 %				
18	على إدارة المخاطر تقييم الأخطار التي تم اكتشافها وتحديدها وهذا التقييم يتطلب إعطاء أولويات للأخطار ذات الأثر الجسيم.	التكرار	0	0	1	32	18	4,33	0,516	2	**جيد جدا**
		النسبة	%0	%0	%2	62,7 %	35,3 %				
المقياس العام								4,39	0,483		**جيد جدا**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (26) الذي يشير إلى بعد معرفة خطوات إدارة المخاطر على تحسين أداء المؤسسة، الذي شمل 04 فقرات كما هو موضح في استبانة الدراسة نلاحظ أن إجابات الأفراد كانت كلها عند مستوى جيد جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 4.39 بينما بلغ الانحراف المعياري 0.483 هذا مايدل على انسجام كبير في الإجابات، وباعتماد على ترتيب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للجميع الفقرات توصلنا إلى جملة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- وجود نظام معلومات واسع النطاق يساعد على توفير تدفق متواصل من المعلومات عن التغيرات الحادثة؛
- من أجل تقييم جيد للأخطار يجب إعطاء أولويات للأخطار ذات الأثر الجسيم؛
- من أجل تحسين أداء المؤسسة يجب تحديد أهدافها؛
- يجب القيام بوصف الخطر من أجل إعطاء أولوية للأخطار الرئيسية.

✓ **البعد الخامس:** المقومات الداعمة لإدارة المخاطر داخل مديرية "سونلغاز"

جدول رقم 27 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد الدراسة المتعلقة بفقرات فقرات البعد الخامس.

الرقم	الفقرات		معار ض بشدة	معار ض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
19	ترون أنكم تلقيتم ما يكفي من التدريب والتكوين للتعامل مع أي خطر كان.	التكرار	0	13	2	28	8	3,61	1,041	1	**جيد**
		النسبة	%0	25,5 %	%3,9	54,9 %	15,7 %				
20	تعتقد أنه من الضروري أن تقوم مؤسستكم بتكوينكم على سبل التعامل مع المخاطر المختلفة.	التكرار	0	13	16	14	8	3,33	1,033	2	**متوسط**
		النسبة	%0	25,5 %	31,4 %	27,5 %	15,7 %				
21	تعتقد أنكم تواجهون عراقيل حين التعامل مع بعض المخاطر.	التكرار	0	14	14	16	7	3,31	1,029	3	**متوسط**
		النسبة	%0	27,5 %	27,5 %	31,4 %	13,7 %				
المقياس العام								3,416	1,034		**جيد**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (27) الذي يشير إلى بعد مستوى مساهمة المقومات الداعمة لإدارة المخاطر على تحسين أداء المؤسسة، الذي شمل 03 فقرات كما هو موضح في استبانة الدراسة نلاحظ أن إجابات الأفراد كانت كلها

عند مستوى جيد، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3.416 بينما بلغ الانحراف المعياري 1.034، و بالاعتماد على ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نستنتج ما يلي:

- عدم تلقي الأفراد التكوين اللازم للتعامل مع أي خطر؛
- نسبة ضئيلة من الأفراد الذين يوافقون على ضرورة تكوينهم على سبل التعامل مع المخاطر؛
- مواجهة العاملين للعراقيل حين التعامل مع بعض المخاطر.

2.2.2. تحليل وتفسير المتوسط الحسابي وانحراف المعياري لمحور المتغير التابع المتمثل في الأداء المالي.

سوف يتم عرض نتائج المتعلقة باستجابة أفراد العينة والمتعلقة بمحور الأداء المالي عن طريق الجدول التالي:

جدول رقم 28 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد الدراسة المتعلقة بفقرات المحور الثاني.

الرقم	الفقرات		معار ض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
22	كفاءة وفعالية العاملين تلعب دور مهم في تحسين أداء المؤسسة.	التكرار	0	0	0	44	7	4.14	0.348	7	**جيد**
		النسبة	%0	%0	%0	%86,3	%13,7				
23	جودة منتوجات المؤسسة تؤدي إلى التقييم الجيد لأدائها.	التكرار	0	0	0	29	22	4.43	0.500	3	**جيد جدا**
		النسبة	%0	%31,4	%0	%58,8	%9.8				
24	ضرورة تحديد الأهداف الرئيسية للإدارة تحديدا واضحا حتى يسهل عمليات متابعة أعمال المسؤولين وتقييمهم من حيث إمكانية تحقيق هذه الأهداف.	التكرار	0	0	0	43	8	4.16	0.367	6	**جيد**
		النسبة	%0	%0	%0	%84,3	%15,7				
25	يساعد تقييم الأداء على اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المؤسسة.	التكرار	0	0	0	27	24	4.47	0.504	2	**جيد جدا**
		النسبة	%0	%0	%0	%52,9	%47,1				
26	يساعد تقييم الأداء على تحديد نقاط الضعف ويعمل على علاجها وعلى نقاط القوة وتدعيمها.	التكرار	0	0	1	40	11	4.22	0.415	5	**جيد جدا**
		النسبة	%0	%0	%2	%74,5	23,5%				
27	يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة.	التكرار	0	0	0	25	26	4.51	0.505	1	**جيد جدا**
		النسبة	%0	%0	%0	%78,4	%21,6				
28	تسعى إدارة المؤسسة إلى العمل بمستويات عالية من خلال توظيف جميع الطاقات المتاحة لديها بهدف تحسين الأداء المالي.	التكرار	0	0	1	37	13	4.24	0.473	4	**جيد جدا**
		النسبة	%0	%0	%2	%72,5	%25,5				
المقياس العام								4.31	0.444		**جيد جدا**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (28) للمحور الثاني المتمثل في الأداء المالي والذي اشتمل 7 فقرات نجد أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي له 4.31بينما بلغ انحرافه المعياري 0.444 حيث حقق مستوي موافقة أفراد العينة درجة جيد، بمعنى ان أفراد العينة موافقون على وجود تحسين الأداء المالي بمديرية سونلغاز تيسمسيلت، ولوصف مستوى الأداء المالي للمؤسسة، اعتمدنا على ترتيب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور ومنه توصلنا الى النتائج التالية :

- يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة؛
- تقييم الأداء يساعد على تحديد نقاط الضعف والقوة ويعمل على علاجها وتدعيمها؛
- جودة منتوجات المؤسسة تؤدي إلى التقييم الجيد لأدائها؛
- إدارة المؤسسة تسعى إلى العمل بمستويات عالية من خلال توظيف جميع الطاقات؛
- يساعد تقييم الأداء على تحديد نقاط الضعف ويعمل على علاجها وعلى نقاط القوة وتدعيمها؛
- من الضروري تحديد الأهداف الرئيسية للإدارة من أجل تسهيل عملية متابعة أعمال المسؤولين؛
- كفاءة وفعالية العاملين تلعب دور مهم في تحسين أداء المؤسسة.

3. اختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها.

من خلال نموذج الدراسة تظهر لنا فرضيات التي سنطرق لها ونقوم بمناقشة نتائجها في ما يلي:

1.3. اختبار الفرضية الرئيسية:

H_0: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر إدارة المخاطر على الأداء المالي بمديرية سونلغاز تيسمسيلت

H_1: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر إدارة المخاطر على الأداء المالي بمديرية سونلغاز تيسمسيلت

لاختبار هذه الفرضية نستعمل معامل الإرتباط برسون لمعرفة أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي بمديرية سونلغاز تيسمسيلت ومعرفة نسبة العلاقة بينهما والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 29: الارتباط الثنائي.

Correlations			
		الأداء المالي لمؤسسة سونلغاز	**المحور_الأول**
المحور الثاني	Pearson Correlation	1	**.860****
	Sig. (2-tailed)		**.000**
	N	51	51
المحور_الأول	Pearson Correlation	**.860****	1
	Sig. (2-tailed)	**.000**	
	N	51	51
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: من مخرجات spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الارتباط الثنائي بين المحور الأول(إدارة المخاطر) والمحور الثاني (الأداء المالي) بلغت 0,860 أي 86 % بمعنى أنها علاقة قوية بين الثنائية وهي تشكل علاقة طردية كلما زادت إدارة المخاطر بالمؤسسة زاد الأداء المالي لمديرية سونلغاز تيسمسيلت، ونلاحظ أيضا من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة يساوي 0 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

النتيجة: نقبل الفرضية البديلة **H_1** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر إدارة المخاطر على الأداء المالي بمديرية سونلغاز تيسمسيلت، ونرفض الفرضية الصفرية.

2.3. اختبار الفرضيات الفرعية:

لاختبار هذه الفرضية نستخدم Test T sur échantillon unique

- الفرضية الفرعية الأولى:

H_0: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر مبادئ وقواعد إدارة المخاطر على الأداء المالي بمديرية سونلغازتيسمسيلت

H_1: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر مبادئ وقواعد إدارة المخاطر على الأداء المالي بمديرية سونلغاز تيسمسيلت

جدول رقم 30: الاختبار T على العينة الوحيدة للبعد الأول

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0			
	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
البعد الأول	39,611	50	،000	**4.06**

المصدر: من مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول(30) الذي يعبر عن قيمة T والتي بلغت 39,611 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأيضا نلاحظ أن مستوى الدلالة SIG يساوي 0 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ، بإضافة إلى مخرجات الجدول الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية للبعد الأول نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي بلغت 4,06 هي تنتمي الى مجال الموافقة (جيد) وبناءا على كل هذه النتائج فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر مبادئ وقواعد إدارة المخاطر على الأداء المالي بمديرية سونلغاز تيسمسيلت ونرفض الفرضية الصفرية.

- الفرضية الفرعية الثانية:

H_0: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر أدوات وسياسة إدارة المخاطر على الأداء المالي بمديرية سونلغاز تيسمسيلت

H_1: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر أدوات وسياسة إدارة المخاطر على الأداء المالي بمديرية سونلغاز تيسمسيلت

لاختبار هذه الفرضية أيضا نستخدم الاختبار T على العينة الوحيدة والاعتماد على المتوسطات الحسابية للبعد الثاني ومقارنتها بالمجالات المذكورة سابقا، فيظهر الجدول لحساب قيمة T كالتالي:

جدول رقم31: الاختبار T على العينة الوحيدة للبعد الثاني

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0			
	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
البعد الثاني	**104,131**	50	،000	4.156

المصدر: من مخرجات spss.

ومنه نلاحظ من الجدول (31) الذي يعبر عن قيمة T والتي بلغت 104,131 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأيضا نلاحظ أن مستوى الدلالة SIG يساوي 0 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ، بإضافة إلى مخرجات الجدول الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية للبعد الثاني نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي بلغت 4.156 هي تنتمي إلى مجال الموافقة(جيد) وبناءا على كل هذه النتائج فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر أدوات وسياسة إدارة المخاطر على الأداء المالي بمديرية سونلغاز تيسمسيلت ونرفض الفرضية الصفرية.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر أهداف إدارة المخاطر على الأداء المالي بمديرية سونلغاز تيسمسيلت.

H_1: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر أهداف إدارة المخاطر على الأداء المالي بمديرية سونلغاز تيسمسيلت.

لاختبار هذه الفرضية نعتمد على النتائج السابقة المتعلقة بالمتوسط الحسابي الكلي للبعد الثالث بالإضافة إلى استخدام الاختبار T على العينة الوحيدة والمبين في الجدول التالي:

جدول رقم 32 : الاختبار T على العينة الوحيدة للبعد الثالث

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0			
	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
البعد الثالث	**35,788**	50	،000	4.135

المصدر: من مخرجات spss.

حيث نلاحظ من الجدول (32) الذي يعبر عن قيمة T والتي بلغت 35,788 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأيضا نلاحظ أن مستوى الدلالة SIG يساوي 0 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ، بإضافة إلى مخرجات الجدول الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية للبعد الثالث نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي بلغت 4.135 هي تنتمي إلى مجال الموافقة (جيد) وبناءا على كل هذه النتائج فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر أهداف إدارة المخاطر على الأداء المالي بمديرية سونلغاز تيسمسيلت ونرفض الفرضية الصفرية.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر خطوات إدارة المخاطر على الأداء المالي بمديرية سونلغاز تيسمسيلت

H_1: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر خطوات إدارة المخاطر على الأداء المالي بمديرية سونلغاز تيسمسيلت

لاختبار هذه الفرضية أيضا نستخدم الاختبار T على العينة الوحيدة ونتائج المتوسطات الحسابية للبعد الرابع ومقارنتها بالمجالات المذكورة سابقا، فيظهر الجدول التالي:

جدول رقم 33: الاختبار T على العينة الوحيدة للبعد الرابع.

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0			
	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
البعد الرابع	**60,553**	50	،000	**4,39**

المصدر: من مخرجات spss.

و نلاحظ من الجدول (33) أن قيمة T بلغت 60.533 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأيضا نلاحظ أن مستوى الدلالة SIG يساوي 0 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ، أما من الجدول البعد الرابع الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية ونلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي بلغت 4,39 هي تنتمي إلى مجال الموافق بشدة (جيد جدا) وبناءا على كل هذه النتائج فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1 القائمة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر خطوات إدارة المخاطر على الأداء المالي بمديرية سونلغاز تيسمسيلت ونرفض الفرضية الصفرية.

- الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر المقومات الداعمة لإدارة المخاطر على الأداء المالي بمديرية سونلغاز تيسمسيلت.

H_1: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر المقومات الداعمة لإدارة المخاطر على الأداء المالي بمديرية سونلغاز تيسمسيلت.

لاختبار هذه الفرضية نتطرق للجدول الموالي:

الجدول رقم 34: الاختبار T على العينة الوحيدة للبعد الخامس.

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0			
	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
البعد الخامس	**57,852**	50	،000	**3,416**

المصدر: من مخرجات spss.

ومن الجدول (34) نلاحظ أن قيمة T بلغت 57,852 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأيضا نلاحظ أن مستوى الدلالة SIG يساوي 0 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ، أما قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الخامس المذكور مسبقا بلغت 3,416 وهي تنتمي إلى مجال الموافق بشدة (جيد جدا) وبناءا على كل هذه النتائج فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1 القائمة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر المقومات الداعمة لإدارة المخاطر على الأداء المالي بمديرية سونلغاز تيسمسيلت ونرفض الفرضية الصفرية.

خلاصة الفصل:

اشتمل الفصل الأخير الدراسة التطبيقية التي حاولنا من خلالها التجسيد بين الجانب النظري والواقع العملي لأثر إدارة المخاطر على الأداء المالي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية تيسمسيلت، حيث تم الاعتماد بتوزيع استبانة على عينة من العاملين بالمؤسسة وتم تفريغ البيانات التي تم جمعها في برامج إحصائية بغية تحليلها من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة والوصول إلى الأهداف المرغوبة بإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

وفي الأخير توصلنا إلى مجموعة من النتائج مفادها أن اهتمام المؤسسة بإدارة المخاطر عن طريق إتباع خطواتها وقواعدها وتوفير السير الجيد لاستراتيجياتها وأدواتها يكرس مجموعة من الأهداف، التي تؤثر بشكل مباشر على تحسين أدائها المالي الذي بدوره يساعد على تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة ويزيد من كفاءتها وفعاليتها.

خاتمة

أصبحت أغلب المؤسسات الاقتصادية تنشط في تقلبات بيئية متعددة تؤدي بتغيرات سريعة ومستمرة مما زاد في مواجهتها لمخاطر كثيرة ومتنوعة، التي بدورها قد تكون سبب في تدهور المؤسسة وضعف أدائها المالي مما يؤدي بالتأثير السلبي على استمراريتها وبلوغها لأهدافها.

بالتالي اتجهت المؤسسات إلى التفكير في طرق وتقنيات جديدة تميزها عن غيرها، وهذا ما جعلها مطالبة بدراسة مختلف التغيرات والظواهر باستخدام أساليب حديثة تساعدها على تحسين الأداء، وتتمثل في تطوير إدارة تختص في إدارة المخاطر، حيث تلح هذه الأخيرة على أي مؤسسة أن تهتم بها وتديرها وفق أسس علمية سليمة وواضحة، وذلك عن طريق تحديدها وقياسها وتحليلها من أجل بلوغ أهداف المؤسسة المتمثلة في تحقيق النجاح وتجنب التهديدات بالإضافة إلى الحد من الخسائر التي تتعرض لها والتي تأثر على أدائها المالي.

من أجل ذلك هناك العديد من المؤشرات لقياس وتقييم الأداء المالي التي بدورها تقوم بتحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة وتحديد مخاطرها، وبعد العرض المقدم من الجانب النظري والتطبيقي في معالجة موضوع دراستنا المتمثل في أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي للمؤسسة، حيث تبين لنا أن هناك علاقة بينهما فكلما زادت مخاطر المؤسسة كلما نقص أدائها وكلما زادت كفاءة إدارة المخاطر ارتفع الأداء المالي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات بإضافة مجموعة من التوصيات تم اقتراحها لمساعدة المؤسسة في استغلال مكامن قوتها ومعالجة جوانب ضعفها

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن عرضها كما يلي:

- تتعدد أهداف إدارة المخاطر ويتمثل هدفها الرئيسي في البقاء والفعالية التشغيلية التي تؤدي إلى تحسين الأداء المالي من أجل تفادي الإفلاس، وهدفها المشترك مع الوظائف الأخرى هو تعظيم قيمة المؤسسة؛
- تعتبر إدارة المخاطر من محركات التنمية الاقتصادية؛
- تقرير احتمالية الخسائر يساعد في طريقة التعامل مع المخاطر؛
- إن قرار إستراتيجية إدارة المخاطر يساعد بشكل كبير على تحسين الأداء المالي؛
- للتعامل مع المخاطر ورفع الأداء على المؤسسة أن تعتمد على تقنيتي التحكم والتمويل؛
- يعتبر الأداء المالي مؤشر مهم في معرف وتقييم وضعية المالية للمؤسسة، وقياس قدرة وفاء المؤسسة على المدى القصير لكي تحافظ على وجودها؛
- يعتبر تقييم الأداء المالي من مؤشرات قياس المخاطر بواسطتهم يمكن التنبؤ بالمخاطر ومنه إدارتها بكفاءة وفعالية، كما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف ويعمل على علاجها وتدعيمها.

حسب دراستنا للفرضيات وإثبات صحتها تبين لنا:

- إن قواعد إدارة المخاطر ومبادئها وأدواتها تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة؛

- تعتبر خطوات إدارة المخاطر حجر أساسي في تحسين الأداء المالي؛
- الاهتمام بمصلحة إدارة المخاطر ومقوماتها من الأساليب الداعمة والمؤثرة على حسن الأداء المالي.

في الأخير سنتطرق لمجموعة من التوصيات:

- على المؤسسة أن تخصص نظام معلومات واسع النطاق مما يساعدها على توفير التدفق المتواصل عن معلومات التغيرات الحادثة؛
- لم تتمكن إدارة المخاطر من إثبات دورها الاستراتيجي ولكي تقوم بذلك يجب تنفيذها واستخدامها لفترة زمنية معقولة؛
- يجب توفير دورات تدريبية وتكوينية للعمال في مجال إدارة المخاطر؛
- يجب معالجة الأخطار في وقتها من أجل تحسين أدائها على المدى القصير؛
- ضرورة بناء مخطط عملي سابق يظم مختلف تنبؤات المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة وكذا مراحل العملية لمعالجتها أي هناك مرجع أو دليل تعتمد علية المؤسسة حين تعرضها لأحد الأخطار التي يحتويها المخطط من أجل معرفة التعامل معها في وقت وجيز.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أسامة عزم سلام ، شقيري نوري موسى، (2015)، **إدارة الخطر والتأمين**، الطبعة الثانية، الأردن، دار الحامد لنشر والتوزيع، الطبعة الثانية؛

إنتصار كاضم رشيد، (2015)، **تقييم تأثير المخاطر على أهداف وسلامة المشاريع الإنشائية في العراق**، مجلة الهندسة، العدد04، المجلد 21، الصفحلت 1-19؛

باديس بن يحيى بوخلوه، (2013)، **الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة**، 2013 ، دار الحامد لنشر؛

بركات عبد العزيز، (2014)، **مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام**، مصر، المكتبة الإعلامية الدار المصرية اللبنانية؛

بن البار موسى ، بوساق أمين، (2019)، **نموذج مقترح لتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة من المؤسسات الناشطة بالمنطقة الصناعية بالمسيلة** ، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية ، المجلد 04؛

بوضياف عبد الباقي، بن ساسي إلياس، سويسي هواري، (2014)، **دراسة تأثير المخاطر المالية غير النظامية على الأداء المالي للشّركات المُدرَجة في السّوق المالي السعودي**، مجلة الباحث، العدد14، المجلد 14، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، الصفحات 549- 255؛

تمام سلمان خضر، مروة بدر زيا يوسف، (2018)، **تأثير إدارة المخاطر في أداء المشروع دراسة تطبيقية لمشروع مباني الشركة العامة لتكوينات المستلزمات الزراعية التابعة لوزارة الزراعة العراقية**،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 56 الصفحات 145- 164؛

توفيق سميح محمد الأغوات،(2014-2015)، الأردن، **دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي لشركة البوتاس العربية**، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة الإسراء كلية العلوم الإدارية والمالية؛

توفيق محمد عبد المحسن، (2004) ، **تقييم الأداء مداخل جديد... لعالم جديد**، مصر، دار الفكر العربي؛

حسن زكري ، **ماذا يعني تقييم المخاطر؟** ،2017 ، layoutmeg.com (2020/08/20 13:37)؛

حسين العجمي، نادر المنديل، يوسف درويش، (2003)، **إدارة الخطر**، معهد البحرين للدراسات المصرفية والمالية؛

حمزة محمود الزبيدي، (2010)، **التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل**، الأردن، دار الوراق للنشر والتوزيع ؛

خميسي شيخه، (2010)، **التسيير المالي للمؤسسة**، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع؛

رائد محمد عبد ربه، (2013)، **نظرية المنظمة والمؤسسات**، الأردن، الجنادارية للنشر و التوزيع؛

سباع احمد صالح، محمد البشير عمر، (2018)، **فعالية مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة –دراسة حالة المجمع صيدال**- مجلة البحوث في العلوم المالية ولمحاسبية ،العدد01، المجلد03؛

سبتي اسماعيل، (2014-2016)، **تقييم الإداري المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي SCF**، دراسة حالة مؤسسة ملبنة التل سطيف للفترة 2014-2016، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد:01؛

سعد علي حمود العنزي، عراك عبود عمير الدليمي، (2015)، **تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات، مدخل نظري تحليلي**، العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الأنبار، العدد 13، المجلد 07؛

السعيد فرحات جمعة، (à2002)، **الأداء المالي لمظمات الأعمال**، الطبعة 01، السعودية، دار المريخ للنشر؛

طارق عبد العال حماد، (2007)، **تسيير المخاطر أفراد-إدارت- شركات- بنوك مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف**، مصر، كلية التجارة، عين شمس، الدار الجامعية؛

عباس كاظم الدعمي، مروج طاهر هذال المرسومي،(2014)، **تأثير إدارة مخاطر السيولة المصرفية في الأداء المالي المصرفي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الخاصة**، مجلة الإدارة والاقتصاد ،العدد 20، المجلد 05؛

عبد الكريم قندوز، (2014)، **التحوط وإدارة المخاطر (مدخل مالي)**، مؤسسة الوراق للدار والنشر؛

عبد الله حسن المسلم، (2015)، **إدارة التأمين والمخاطر**، الأردن، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر و التوزيع؛

عبد الماليك مزهودة، (2001)، **الأداء بين الكفاءة و الفعالية**، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية ، عدد 01 ، جامعة محمد الخيضر بسكرة؛

عبد الوهاب دادن ، رشيد حفصي، 2014، **تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي**، الجزائر، مجلة الواحات للبحوث والدراسات العدد02، المجلد 07؛

عبدلي لطيفة،(2011-2012)، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته سعيدة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر؛

عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، (216)، **التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة**، الأردن، الطبعة العربية دار ألبازوري العلمية للنشر و التوزيع ؛

عصماني عبد القادر، (2009)،**أهمية بناء أنظمة لتسيير المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، الملتقى العلمي الدولي حول الازمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية**، جامعة فرحات عباس ، سطيف، الجزائر؛

عمر السر الحسن محمد، عاصم حسن محمد جبرة، محمد إسحاق عبد الرحمن، (2020)، **أثر كفاءة إدارة المخاطر في منح الائتمان المصرفي للمصارف السودانية**، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد02، المجلد 10، الصفحات 48-59؛

عمر محمد أحمد، إبراهيم كرار، (2015)، **المخاطر في العلاقة بين عناصر منح التمويل والأداء المالي للمصارف التجارية السودانية**، جامعة السودان للعلوم وتكنولوجيا؛

عيد أحمد أبوبكر، وليد اسماعيل السيفو، (2007)، **إدارة الخطر والتأمين**، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع؛

غنام محمد غنام، (2015)، **علم الإجرام وعلم العقاب**، مصر، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع؛

فلاح حسن الحسين، مؤيد عبد الرحمان، (2006)، **إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر**، الأردن، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر؛

فهمي مصطفي الشيخ، 2008، **التحليل المالي**، فلسطين، الطبعة الأولى؛

قرمية دوفي، (2019)، **أثر الخوصصة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية-حالة فندق الأوراسي**، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد02، المجلد 04؛

محمد أحمد درويش، (2018)، **مناهج البحث في العلوم الإنسانية**، مصر، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع؛

محمد خطاب، (2018)، **نسب المديونية "الرفع المالي " في التحليل المالي**، business4lions.com موقع اسود البيزنس (2020/08/18 00:39)؛

محمد فيصل مايدة، أحمد الصالح سباع، (2017)، **دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي وتعظيم قيمة المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة سوف للدقيق**، مجلة بحوث الاقتصادية المتقدمة ، جامعة شهيد حمة لخضر الوادي الجزائر ، العدد 03؛

محمد قاسم الشوم، (2007)، **منهجية البحث وعلم المكاتبات وتحقيق المخطوطات**، لبنان، دار الكتب العلمية؛

محمد محمود خطيب، (2009)، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، الأردن**، دار الحامد؛

معيار إدارة المخاطر، ترجمة الجمعية المصرية لإدارة الأخطار، www.erma-egypt.org (ERMA)، 2008؛

ممدوح حمزة أحمد، (2010)، **إدارة الخطر والتأمين، زميل الجمعية الامريكية لادارة الخطر والتأمين**، مصر، الناشر: كتب عربية؛

المنظمة الدولية للمعايير، le guide ISO 2020 ؛

مؤيد عبد الحسن الفضل، (2019)، **المنهج الكمي في: اتخاذ القرارات الإدارية المثلى**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع؛

نبيل ذنون الصائغ، (2018)، **الائتمان المصرفي**، لبنان، دار الكاتب العلمية؛

نبيل قبلي، (2017)، **دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التامين** – دراسة حالة – اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر؛

وليد عبد الرحمن خالد الفرا، (2009)، **تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS**، الندوة العالمية للشباب الإسلامي؛

يحيوش حسين، لطرش سميرة، (2014)، **المخاطر وتاثيرها على هدف تعظيم قيمة المنشأة**، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد 02، مجلد 04؛

المراجع باللغة الأجنبية:

Alain Gauvin (2000), la nouvelle gestion du risque financier, édition intégrale, paris 10-11. (www.fnac.com);

Amaud Thusurun, évaluation des entreprises : technique de gestion, (2005), édition economica, France ;

Andrey Y. Rogachev (2008), Enterprise Risk Management in a Pharmaceutical Company; Risk Management Vol. 10, No.1, pp. 76-84; Published By: Palgrave Macmillan Journals; DOI: 10.2307/27669990;https://www.jstor.org/stable/27669990;

Barillot Pascal (2001), pilotage de la performance et stratégie d'entreprise : l'exemple du tableau de bord prospectif, éditeur : gestion 2000, volume 18, numéro 01 ;

Bernadette A. Minton, Jerome P.Taillard and Rohan Williamson (2014), Financial Expertise of the Board, Risk Taking, and Performance: Evidence from Bank Holding Companies, the Journal of Financial and Quantitative Analysis
Vol. 49, No. 2 (APRIL 2014), pp. 351-380https://www.jstor.org/stable/43303949

Chantal boite, Cédric brunnarius, Thérèse carau, David chasseraud,(2006), comptabilité et finance d'entreprise, The STG, édition Laurent bègue ; c f dow ire Bréal,; Editeur: AFNOR;

Ekinci Ramazan، Gulden Poyraz (2019), The Effect of Credit Risk on Financial Performance of Deposit Banks In Turkey , Published by Elsevier B.V.Peer-review under responsibility of the scientific committee of the 3rd World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneur ship , Procedia Computer Science, pp.979–987 www.sciencedirect.comProcedia;

Ezekiel Oluwagbemiga, Oyerogba Patrick Idode, Oluyinka Ogungbade (2016), the relationship between the risk management practices and financial performance of the Nigerian listed banks; Accounting and Management Information Systems Vol. 15, No. 3, pp. 565-587, https://www.researchgate.net/publication/311005079;

Francesco Saita (1999); Allocation of Risk Capital in Financial Institutions, Financial Management,Vol.28, No.3 (Autumn), pp. 95-111;

Harelimana (2017) the Role of Risk Management on Financial Performance of Banking Institutions in Rwanda (2017); Business and Economics Journal; Bus Eco J 8: 284; doi: 10.4172/2151-6219.1000284;Bus Eco J, an open access journal Volume 8 , Issue 1 , Heliyon 5 (2019) e01934, https://www.researchgate.net/deref/https%3A%2F%2Fdoi.org%2F10.1016%2Fj.heliyon.2019.e01934;

https://www.sertifikasyon.net/ar/detay/iso-31000-kurumsal-risk-yonetim-sistemi-temel-prensipleri-nelerdir/ 05/08/2020 15:35;

https://www.sonelgaz.dz/fr/category/qui-sommes-nous;

Jacques Charbonnier (2018), Dictionnaire de la gestion des risques et des sécurit, Editeur: AFNOR;

Jean Marie Mudoye, (1970), le fonds de roulement, édition entreprise moderne, Journal of *Risk and Financial Management*, p 17/19), http://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/mec;

le guide ISO , 2020 ;

MRDIANA ، Puji Endah، Mirza Dianata، Ayyu Wafiqotun(2018) , THE EFFECT OF RISK MANAGEMENT ON FINANCIAL PERFORMANCE WITH GOOD CORPORATE GOVERNANCE AS A MODERATION VARIABLE , Management and Economics Journal;(MEC-J) ;E-ISSN: 2598-9537 P-ISSN: 2599-3402 ;Journal Home Page: http://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/mec ;Volume 2 Number 3, December , P227/p268;

Muhammad Ishtiaq, Songling Yang, Muhammad Anwar (2018) , Enterprise Risk Management Practices and Firm Performance, the Mediating Role of Competitive Advantage and the Moderating Role of Financial Literacy; Journal of Risk and Financial Management, 11, 35; doi:10.3390/jrfm11030035;www.mdpi.com/journal/jrfm ;

Nsiah Richard (2017), Assessing the Effectiveness of Credit Risk Management Processes and its Impact on Financial Performance of Credit Unions in Ghana, Electronic Journal, DOI: 10.2139/ssrn.3077209;

Olayinka Erin ،Eriki Emoarehi ،Arumona Jonah ،Jacob Ame (2017), Enterprise Risk Management and Financial Performance: Evidence from Emerging Market, International Journal of Management, Accounting and Economics, Vol. 4, No. 9, September, ISSN 2383-2126 (Online), www.ijmae.com;

OUATTARA Abdoulaye, ASSIENIN KOUAKOU ARMEL(2012), L'IMPACT DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES NON FINANCIERES ; Finance et Finance Internationale, Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique. Hal- 01252493v2, P1/p22; HAL Id: hal-01252493 https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01252493v2;

PLARDE Jean-Etienne (2013), IMBERT Franck, guide d'évaluation d'entreprise, édition eyrolles, paris, Published By: Palgrave Macmillan Journals, Risk Management;

Rodrigo Silva De Souz, Sônia Maria Da Silva Gomes ،Adriano Lea Brun, (2012), Enterprise risk management and performance improvement: a study with BRAZILIAN NONFINANCIAL FIRMS, Performance Measurement and Management Control: Global Issues, Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume 25, 275–298; Copyright

by Emerald Group Publishing Limited all rights of reproduction in any form reserved;ISSN: 1479-3512/doi:10.1108/S1479-3512 (2012)0000025014;

Shu Ling Lin , Jack Penm, Soushan Wu(2015), The relationship and causality testing between diversification, risk and financial performance: empirical examination in Taiwan's banking industry', Int. J. Services Technology and Management,Vol. 6, No. 6, pp.556–575;

Stephen Muthii Wanjohi، Joel Githinji Wanjohi ، James Muchiri Ndambir (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;DOI: 10.11648/j.ijfbr.20170305.12;http://www.sciencepublishinggroup.com/j/ijfbr;

Stephen Ojeka ,Alex Adegboye , Kofo Adegboye , Mapharing Mogotsinyana ، Mashoko Dzimiri , Chief financial officer roles and entreprise risk management : An empirical based study , Published by Elsevier Ltd. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license, Heliyon 5 (6):e01934 (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/);

Ukhriyawati Catur ; Tri Ratnawati ،Slamet Riyadi (2017) ,The Influence of Asset Structure, Capital Structure, Risk Management and Good Corporate Governance on Financial Performance and Value of The Firm through Earnings and Free Cash Flow As An Intervening Variable in Banking Companies Listed in Indonesia Stock Exchange , ijbm.ccsenet.org International Journal of Business and Management Vol. 12, No. 8; 2017 p249/p260;

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت

استبيان في إطار تحضير لنيل شهادة ماستر في مناجمنت المنظمات

بعنوان:

تأثير إدارة المخاطر على الأداء المالي للمؤسسة

في إطار التحضير لاستكمال متطلبات شهادة ماستر نضع بين أيدكم استبيان في إطار البحث تحت عنوان "أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي " في مديرية سونلغاز بولاية تيسمسيلت.

أرجوا من سيادتكم المساهمة في إثراء موضوع بحثنا، من خلال تكرمكم والإجابة على جملة من الأسئلة الموجودة في هذه الاستمارة التي وضعناها بين أيديكم من أجل السماح لنا بانجاز دراسة واضحة.

كما نحيطكم علما أن كل ما تدلون به سيتم التعامل معه في إطار البحث العلمي علمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظة هامة: نرجو منكم الإجابة بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

من إعداد الطالبة: مرسلي عائشة. **تحت إشراف: د نبيل مهذب.**

السنة الدراسية: 2020/2019.

القسم الأول: البيانات الشخصية: الرجاء وضع إشارة (+) في المكان المناسب:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

الفئة العمرية: أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 29 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐

أكثر من 40 سنة ☐

المؤهل التعليمي: ليسانس ☐ ماستر ☐ درسات عليا (مهندس،ماجستر) ☐

شهادة مهنية ☐

أنا أعمل منذ: أقل من 5 سنوات ☐ من 5إلى 10 سنوات ☐ من 10 الى 15 سنوات ☐

أكثر من 15 سنوات ☐

القسم الثاني:

المحور الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بإدارة المخاطر،يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية:

البعد الأول: يؤثر وجود قواعد ومبادئ لإدارة المخاطر على تحسين الأداء المالي لمؤسسة سونلغاز						
الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
01	إن وجود لجنة مستقلة "لجنة لإدارة المخاطر" يعكس رغبة المؤسسة في إتباع أحدث الممارسات السليمة لتحسين أداء المؤسسة.					
02	تعيين مسؤول مخاطر لكل نوع من المخاطر الأساسية التي تواجه المؤسسة يؤدي إلى الرفع من أدائها.					
03	إن قرار إستراتيجية إدارة المخاطر من طرف مجلس إدارة المؤسسة يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.					
04	قيام مجلس إدارة المؤسسة بتخصيص رأس مال يتناسب مع مستوى المخاطر يساعد على تحسين أدائها.					
05	قدرة المؤسسة على زيادة التدفق النقدي في حالة الطوارئ يؤثر على أدائها المالي.					
06	تقرير احتمالية حدوث خسارة ما يحسن من طريقة التعامل مع المخاطر.					

البعد الثاني: يؤثر إتباع أدوات وسياسة إدارة المخاطر على تحسين أداء المؤسسة						
الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
07	للتعامل مع المخاطر تقوم المؤسسة بإتباع تقنيتين التحكم في المخاطر وتمويلها.					
08	من أجل تحسين أدائها تقوم المؤسسة بتقليل المخاطر التي تتعرض لها لأدنى تكلفة ممكنة من خلال مجهودات الرقابة والتحكم.					
09	على مسير إدارة المخاطر أن يقوم بتقييم العوائد والتكاليف ثم اتخاذ القرار من أجل تحسين أداء المؤسسة.					
10	على المؤسسة أن تقوم بتحديد منهجها في تسير المخاطر وتحديد المسؤوليات تجاه إدارة المخاطر من أجل الرفع في أدائها المالي.					

البعد الثالث: لإدارة المخاطر أهداف متعددة تؤدي إلى تحسين أداءها المالي						
رقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
11	الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو الحفاظ على بقاء المؤسسة والحفاظ على الفاعلية التشغيلية للمؤسسة بمعنى أبسط تفادي الإفلاس.					
12	إن خفض التباين في الدخل التي ينتج من الخسائر المرتبطة بالمخاطر إلى أقل مستوى ويمكن أيضا أن يساعد في تقليل الضرائب على الأرباح مما يساعد على تحسين أدائها المالي.					
13	إن التقليل من القلق داخل المؤسسة ومعرفة أنه قد تم وضع كافة التدابير المناسبة للتصدي للظروف المعاكسة هذا يؤدي إلى الرفع من أدائها.					
14	الهدف المشترك بين الهدف النهائي لإدارة المخاطر والهدف النهائي للوظائف الأخرى في أي شركة هو تعظيم قيمة المؤسسة.					

البعد الرابع: يؤثر إتباع خطوات إدارة المخاطر على تحسين أداء المؤسسة.						
الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
15	إن تحديد الأهداف وتقرير احتياجات المؤسسة من برنامج إدارة المخاطر يؤدي إلى تحسين أداءها.					
16	إن وجود نظام معلومات واسع النطاق يساعد على توفير تدفق متواصل من المعلومات عن التغيرات الحادثة.					
17	إن القيام بوصف الخطر يمكن من إعطاء الأولوية للأخطار الرئيسية التي تحتاج للتحليل بطريقة أكثر تفصيلا من أجل تحسين أدائها.					
18	على إدارة المخاطر تقييم الأخطار التي تم اكتشافها وتحديدها وهذا التقييم يتطلب إعطاء أولويات للأخطار ذات الأثر الجسيم.					

البعد الخامس: المقومات الداعمة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة						
الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
19	هل ترون أنكم تلقيتم ما يكفي من التدريب والتكوين للتعامل مع أي خطر كان.					
20	تعتقد أنه من الضروري أن تقوم مؤسستكم بتكوينكم على سبل التعامل مع المخاطر المختلفة.					
21	تعتقد أنكم تواجهون عراقيل حين التعامل مع بعض المخاطر.					

المحور الثاني:

فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بالأداء المالي في مؤسسة سونلغاز، يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات التالية:

الأداء المالي لمؤسسة سونلغاز						
الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
22	كفاءة وفعالية العاملين تلعب دور مهم في تحسين أداء المؤسسة.					
23	جودة المنتوجات المؤسسة يؤدي إلى التقييم الجيد لأدائها.					
24	ضرورة تحديد الأهداف الرئيسية للإدارة تحديدا واضحا حتى يسهل عمليات متابعة أعمال المسؤولين وتقييمهم من حيث إمكانية تحقيق هذه الأهداف.					
25	يساعد تقييم الأداء على اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المؤسسة.					
26	يساعد تقييم الأداء على تحديد نقاط الضعف ويعمل على علاجها وعلى نقاط القوة وتدعيمها.					
27	يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة.					
28	تسعى إدارة المؤسسة إلى العمل بمستويات عالية من خلال توظيف جميع الطاقات المتاحة لديها بهدف تحسين الأداء المالي.					