



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

التخصص: تسيير استراتيجي.

قسم: علوم التسيير.

دور إدارة المخاطر في تقييم الأداء المالي لمؤسسة اقتصادية.

-دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم-

تحت إشراف الأستاذ:

د. شنين قادة.

من إعداد الطالبة:

بن زيدان إيمان.

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	عن جامعة
د. شنين قادة	أستاذ مساعد - ب-	مؤطرا و مقرا	جامعة مستغانم
د. عمروش صبرينة	أستاذ مساعد - ب-	رئيسا	جامعة مستغانم
د. ملاح صفية	أستاذ مساعد - ب-	مناقشا	جامعة مستغانم

السنة الدراسية: 2023-2024

الملخص باللغة العربية:

في مذكرة تخرجنا تحت عنوان "دور إدارة المخاطر في تقييم الأداء المالي" تناولنا العديد من المفاهيم والمبادئ المهمة في مجال إدارة المخاطر وتقييم الأداء المالي، نبدأ بتقديم مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها في السياق العام لإدارة الأعمال، حيث يسلط الضوء على الأثر الإيجابي الذي يمكن أن تحققه عمليات إدارة المخاطر على استقرار المؤسسة ونموها. بعد ذلك، يتم تصنيفها حسب نوعياتها المختلفة، مثل المخاطر التشغيلية، والائتمانية، وقمنا بتركيز على المخاطر المالية والسوقية. وكذلك يتم استعراض أساليب إدارة المخاطر المختلفة، مع توضيح كيفية تطبيق كل منها بناءً على طبيعة المخاطر المالية التي تواجهها المؤسسة.

وأيضاً لبدا التركيز على تقنيات تقييم الأداء المالي وأهميتها في فهم وتحليل أداء المؤسسات، واستعراض المؤشرات المالية المختلفة، مثل نسب المرونة والسيولة، وشرح كيفية استخدامها لتقييم الأداء المالي للمؤسسة. كما يتم التركيز على تقنيات التحليل المالي المختلفة، مثل تحليل النسب المالية وتقييم القيمة المالية للمؤسسات، مع توضيح كيفية تطبيق هذه التقنيات بشكل فعال لفهم الوضع المالي للمؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف في أداءها.

يتم تطبيق المفاهيم والأساليب المذكورة في الجاني النظري على حالة محددة في مؤسسة ميناء مستغانم، حيث يتم تحليل استبيان أُجري لموظفي المؤسسة لفهم كيفية إدارتهم للمخاطر المالية وتأثير ذلك على أداء المؤسسة. بعد ذلك، يتم مناقشة النتائج والتوصيات المستنبطة من تحليل الحالة، مما يسلط الضوء على العلاقة بين إدارة المخاطر وتحقيق الأداء المالي الجيد.

بهذه الطريقة، تعمقت المذكرة في مفاهيم إدارة المخاطر وتقييم الأداء المالي، وقدمت دراسة حالة عملية توضح كيفية تطبيق هذه المفاهيم في سياق مؤسسي محدد.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، الأداء المالي.

الملخص باللغة الإنجليزية:

In our graduation thesis titled "The Role of Risk Management in Financial Performance Evaluation," we addressed several key concepts in the fields of risk management and financial performance evaluation. We began by introducing the concept of risk management and its significance in the general context of business management, emphasizing the positive impact that effective risk management processes can have on the stability and growth of an organization. Furthermore, we classified risks according to their various types, such as operational and credit risks, with a particular focus on

financial and market risks. Various methods of risk management were also reviewed, elucidating how each method can be applied based on the nature of the financial risks faced by the organization.

Additionally, significant attention was devoted to financial performance evaluation techniques and their importance in understanding and analyzing organizational performance. Different financial indicators, such as liquidity ratios, were reviewed, explaining their use in evaluating the financial performance of the organization. Moreover, various financial analysis techniques, including ratio analysis and valuation of companies, were emphasized, clarifying how these techniques can be effectively applied to understand the financial position of the organization and identify its strengths and weaknesses.

The theoretical concepts discussed were then applied to a specific case study in the Port of Mostaganem institution, where an analysis of a survey conducted among employees was undertaken to understand their management of financial risks and its impact on the organization's performance. Subsequently, the results and recommendations derived from the case analysis were discussed, shedding light on the relationship between risk management and achieving good financial performance.

In this manner, the thesis delved into the concepts of risk management and financial performance evaluation, providing a practical case study that illustrates the application of these concepts in a specific institutional context.

key words: Risk management, Financial performance.

الاهداء:

إلى والداي وأخوتي الأعزاء،

بكل فخر وامتنان، أقدم لكم هذا البحث الذي يعكس جهدي
واجتهادي.

أقدم لكم هذه المذكرة البحثية بكل حب وامتنان، كهدية مني
لكم وتعبيراً عن امتناني العميق لكم جميعاً. إن تحقيقي لهذا
العمل لم يكن ممكناً من دون دعمكم اللامتناهي وتشجيعكم
المستمر.

الشكر والتقدير:

أود أن أعبر عن شكري الخاص وتقديري العميق لأفراد عائلتي الرائعة، لأمي وأبي وإخوتي، على دعمهم اللامتناهي وتفانيهم في تشجيعي ودعمي خلال رحلتي العلمية التي كانت مليئة بالتحديات والإنجازات، والتي لم تكن ممكنة من دون وجودكم الداعم والملمهم، شكرا لكم على كل كلمة دعم وتشجيع، وعلى كل دعم معنوي ومادي قدمتموه لي في كل الأوقات إن وجودكم كان دائماً مصدر قوة وإلهام لي.

كما أود أن أشكر جميع الأساتذة الذين قاموا بتوجيهنا وتعليمنا طوال هذه الفترة، فلولا عطاؤهم وجهودهم لما كنا نحقق هذا النجاح. وشكراً خاصاً لأستاذي المشرف على هذا البحث د. شنين قادة، الذي كان دائماً سنداً ومستعداً لتوجيهي ودعمي.

وأيضاً، لا يمكنني نسيان شكر صديقاتي الأعزاء وامتناني لهن على كل دعمهن وتشجيعهن وبالأخص صديقتي التي كانت شريكة لي في كل أبحاثي الجامعية، إن وجودها كان له تأثير كبير على تجربتي العلم

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
III	الاهداء.
III	الشكر والتقدير.
III	فهرس المحتويات.
III	قائمة الجداول.
III	قائمة الأشكال.
III	المقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر.	
13-2	المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر.
2	المطلب الأول: مفهوم المخاطر.
6	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة المخاطر ومفاهيمها الأساسية.
11	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المخاطر.
14-17	المبحث الثاني: إدارة المخاطر المالية.
14	المطلب الأول: مفهوم المخاطر المالية.
15	المطلب الثاني: علاقة إدارة المخاطر بالإدارة المالية.
16	المطلب الثالث: تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر المالية في المؤسسات.
الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي في مؤسسة اقتصادية.	
21-27	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء المالي.
21	المطلب الأول: مفهوم الأداء.
25	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء.
27	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الأداء المالي.
28-42	المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي.
28	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي.
31	المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء المالي في مؤسسة اقتصادية.
33	المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي في مؤسسة اقتصادية.
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم.	

45-54	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة ميناء مستغانم.
45	المطلب الأول: لمحة تاريخية حول المؤسسة.
47	المطلب الثاني: مميزات ومهام المؤسسة.
48	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.
55-77	المبحث الثاني: التحليل الإحصائي للبيانات ونتائج الدراسة.
55	المطلب الأول: التعريف بالأداة المستعملة وعينة الدراسة.
56	المطلب الثاني: تحليل أجوبة أفراد العينة.
76	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات.
78	الخاتمة
80	قائمة المراجع
83	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
17	تحليل swot.	01
39	عوامل تغيير رأس المال العامل.	02
57	وصف أفراد العينة حسب متغير الجنس.	03
59	وصف أفراد العينة حسب متغير العمر.	04
60	وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل.	05
62	وصف أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.	06
63	أجوبة المشاركين لأسئلة المبحث الأول للاستبيان-1-	07
66	أجوبة المشاركين لأسئلة المبحث الأول للاستبيان-2-	08
70	أجوبة المشاركين لأسئلة المبحث الثاني للاستبيان-1-	09
73	أجوبة المشاركين لأسئلة المبحث الثاني للاستبيان-2-	10

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنواع المخاطر.	6
02	مراحل إدارة المخ	10
03	أهداف إدارة المخاطر.	67
04	خصائص عملية الاداء.	23
05	خصائص الاداء المالي.	25
06	تصوير إيضاحي لتقييم الأداء المالي.	29
07	الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء.	30
08	مخطط يمثل نسب السيولة.	35
09	مخطط يمثل نسب النشاط.	36
10	مخطط يمثل نسب التمويل والاستقلالية المالية.	37
11	مخطط يمثل نسب المردودية.	38
12	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم.	55
13	دائرة نسبية تمثل وصف أفراد العينة حسب متغير الجنس.	58
14	دائرة نسبية تمثل وصف أفراد العينة حسب متغير العمر.	59
15	دائرة نسبية تمثل وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل.	61
16	دائرة نسبية تمثل وصف أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.	62
17	دائرة نسبية تمثل الإجابة عن الفهم الجيد لإدارة المخاطر المالية.	64
18	دائرة نسبية تمثل الإجابة عن أساسية إدارة المخاطر في تحقيق الأداء المالي المستدام.	65
19	دائرة نسبية تمثل الإجابة عن الفهم الجيد لإدارة المخاطر يساعد على تقييم الأداء المالي.	67
20	دائرة نسبية تمثل الإجابة عن معرفة المخاطر التي تؤثر على أداء المؤسسة.	68
21	دائرة نسبية تمثل الإجابة عن اعتبار إدارة المخاطر مسؤولية مشتركة بين الإدارة التنفيذية والموظفين.	69
22	دائرة نسبية تمثل الإجابة عن الاستثمار في إدارة المخاطر.	71
23	دائرة نسبية تمثل الإجابة عن وجود استراتيجيات محددة لإدارة : المخاطر لتحسين تقييم الأداء المالي.	72

74	مدى فعالية إدارة المخاطر في تقييم دائرة نسبية تمثل الإجابة عن الأداء المالي .	24
75	دائرة نسبية تمثل الإجابة عن عملية إدارة المخاطر ودورها في تحسين تقييم الأداء المالي في المستقبل.	25
76	دائرة نسبية تمثل الإجابة عن علاقة بين تقييم الأداء المالي مدى استجابة المؤسسة للمخاطر الناشئة	26

المقدمة:

تمهيد:

في ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة وتزايد التنافسية في ساحة الأعمال، تجد المؤسسات الاقتصادية نفسها امام تحديات مستمرة تتطلب تكاملا استراتيجيا و فحص دقيق لعوامل النجاح ، حيث أن مختلف المؤسسات تتعرض إلى العديد من المخاطر عند ممارسة أعمالها، وهذا بسبب حالة عدم التأكد حيث يعتبر تحديدها تحدي كبير تواجهه الإدارة لكي تستطيع المؤسسة بلوغ أهدافها الاستراتيجية المسطرة مسبقا، وعدم التأكد بالأساس يتمثل في حالتين هما الفرص المتاحة والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة، باحتماليه إما نجاح المؤسسة أو فشلها، لذلك توجب على المؤسسات التي ترغب بالبقاء في القطاع الصناعي والتنافس في السوق أو بصفة عامة في دنيا الأعمال أن تتبع وسائل ومناهج تمكنها من ذلك.

في سياق هذه التقلبات الاقتصادية تعتبر إدارة المخاطر بشتى أنواعها أحد الوسائل الناجعة للتقليل من تعرض المؤسسات لمثل هذه المخاطر والتي بدورها تساهم في تحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف المرجوة والتعامل الفعال للبيئة المتغيرة.

إن التركيز الأساسي على إدارة المخاطر المالية هو التعرف على الأخطار وتقدير حجمها ومعالجتها كما تساعد على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي تؤثر على تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الذي يعتبر أمراً حيويًا لاستمراريتها وتحقيق نجاحها على المدى الطويل، ومن بين العوامل الحاسمة التي تؤثر على هذا التقييم، تبرز دور إدارة المخاطر كعنصر رئيسي يساهم في فهم البيئة التنظيمية والمالية للمؤسسة بشكل شامل فهي تعتمد على التحليل الواقعي لهيكله المخاطر من خلال الاستعانة بالمشورات الأداء المالي التي تعتبر من أهم المشورات التي تم استعمالها في هذا الصدد ، وبالتالي فإن دور إدارة المخاطر في سياق تقييم الأداء المالي، يعتبر عملية مهمة للغاية تساهم في تحليل وتقييم المخاطر المالية والعمل على تقليل تأثيرها السلبي على الأداء المالي للمؤسسة. وهذه التحديات الاقتصادية المتنوعة التي تواجه المؤسسات في العصر الحالي، جعلت من الضروري فهم جوانب إدارة المخاطر وتأثيرها على الأداء المالي لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق الأهداف المالية.

إشكالية البحث:

لدراسة وتقييم الأداء المالي لمؤسسة اقتصادية نحتاج الى معرفة وتطبيق إدارة المخاطر كونها عامل مهم في التقييم وتحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة وبناء على هذا يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذا البحث:

ما مدى مساهمة إدارة المخاطر في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية بصفة عامة ومؤسسة ميناء مستغانم بصفة خاصة؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكن إبراز التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما تتمثل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات؟
- ما هو مستوى تطبيق ادارة المخاطر في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية؟
- هل تقوم مؤسسة ميناء مستغانم بتفعيل غدارة المخاطر من أجل تقييم أدائها المالي؟

فرضية البحث:

من اجل الإجابة على الإشكالية اعتمدنا على الفرضية الرئيسية التالية:

تساهم إدارة المخاطر في تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

تبعاً للفرضية الرئيسية المذكورة، يمكننا صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- يمكن أن تتعرض المؤسسات إلى عدة مخاطر منها المخاطر المالية والمخاطر غير المالية.
- هناك مستوى قوي لمدى تطبيق ادارة المخاطر في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية.
- تقوم مؤسسة ميناء مستغانم بتفعيل إدارة المخاطر أجل تقييم أدائها المالي.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث واختيار هذا الموضوع في أهمية الفهم العميق لعلاقة إدارة المخاطر بالأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية. ففي عالم الأعمال اليوم، تواجه المؤسسات تحديات متزايدة ومعقدة تتطلب إدارة فعالة للمخاطر لضمان استدامة النجاح والنمو، لهذا يعكس اختيار هذا الموضوع الاهتمام المتزايد بالتفكير الاستراتيجي والمبادرات التي تضمن استمرارية الأعمال في ظل

التقلبات المالية والاقتصادية بالنظر إلى التحديات المالية المتغيرة باستمرار وتأثيراتها على الأداء الاقتصادي، يصبح فهم كيفية تقييم المخاطر وتأثيرها على الأداء المالي ضرورياً لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة. ومن خلال دراسة هذا الموضوع، يمكن التعمق في استراتيجيات إدارة المخاطر وتأثيراتها على القيمة المالية والمستدامة للمؤسسات الاقتصادية، مما يساهم في بناء مؤسسات أكثر قدرة على التكيف والنجاح في بيئة الأعمال المتغيرة.

منهج البحث:

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الاستقرائي الاستنباطي، فالاعتماد على هذا المنهج يعكس الرغبة في فهم التطورات والاتجاهات في مجال إدارة المخاطر وتأثيرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية من خلال استخلاص الأفكار والمفاهيم من الأبحاث السابقة، مما يساعد في بناء فهم عميق وشامل للموضوع وتحليل الاتجاهات والمفاهيم المختلفة المتعلقة به.

صعوبات الدراسة:

- صعوبة معالجة وتحليل بيانات الاستبيان وذلك بسبب مواجهة تحديات في اختيار العينة المناسبة والتحفظ في الإجابات لبعض المشاركين.
- صعوبة اختيار عنوان يميز بحثنا عن البحوث السابقة في المجال، ويعكس مساهمتنا الفريدة أو التوجه الجديد في الموضوع.

حدود الدراسة:

الإطار المكاني: يتمثل في مكان دراسة الحالة أي المكان الذي قمنا فيه بإجراء الجانب التطبيقي، والمتمثل في مؤسسة ميناء مستغانم.

الإطار الزمني: تتمثل فترة الدراسة طول السنة الدراسية 2023-2024.

هيكل البحث:

في هذا البحث، سنركز على ثلاثة فصول رئيسية لتحقيق أهداف الدراسة وتوضيح المفاهيم المطروحة وكل فصل سيتضمن مبحثين في كل مبحث سنجد ثلاث مطالب:

- الفصل الأول سيتضمن الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر حيث نبدأ هذا الفصل بتقديم مفاهيم إدارة المخاطر وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية نستعرض أيضاً تطور إدارة المخاطر ومفاهيمها الأساسية والتركيز على المخاطر المالية ومفهومها وعلاقتها بالإدارة المالية، بالإضافة إلى تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية.
- الفصل الثاني: يتناول هذا الفصل تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، بدءاً من فهم مفهوم الأداء المالي وعوامله المؤثرة، وكذلك نستعرض مراحل تقييم الأداء المالي في المؤسسات والأساليب المستخدمة وصولاً إلى تقديم مؤشرات تقييم الأداء المالي.
- الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم ففي هذا الفصل، سنقوم بدراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم لفهم كيفية تطبيق المفاهيم السابقة في بيئة عملية. سنقدم لمحة تاريخية عن المؤسسة ونشرح نشاطاتها وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى استخدام أداة الاستبيان كأحد أدوات البحث.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر

تمهيد:

تشهد المؤسسات الاقتصادية بيئة متغيرة تتسارع فيها التحولات وتتعدد فيها التحديات. في هذا السياق، تظهر المخاطر كعنصر حيوي ومستمر يؤثر على أداء الأعمال واستدامتها، كما تفهم المخاطر على نطاق واسع على أنها الظواهر أو الأحداث المحتملة التي قد تؤثر سلبًا على تحقيق أهداف المؤسسة أو تفتح أفقًا للفرص، فإن إدراك طبيعة المخاطر وتأثيرها على الأعمال يعتبر أمرًا حاسمًا لضمان الاستقرار والتنمية المستدامة. لذا يتطلب الفهم الجيد للمخاطر والقدرة على تحليلها وتصنيفها وتقييمها بدقة، وهنا يأتي دور إدارة المخاطر كأداة حيوية تسهم في تعزيز المرونة والاستعداد لمواجهة التحديات المحتملة باعتمادها على الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها، حيث تستند إدارة المخاطر إلى توازن دقيق بين الحفاظ على الفرص والتحكم في التهديدات.

يتطلع هذا الفصل إلى تقديم إطار مفاهيمي شامل حول المخاطر وإدارتها، مع التركيز على إدارة المخاطر المالية كون أن المؤسسات بحاجة إلى التكيف مع التقلبات في الأسواق المالية وتحديات الاقتصاد العالمي فان إدارة المخاطر المالية تعزز قدرتها على استغلال الفرص المالية وتقليل التأثيرات السلبية للتقلبات المالية.

ومن خلال دراستنا قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر.

المبحث الثاني: إدارة المخاطر المالية

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر.

في هذا المبحث، سنتناول فحصاً شاملاً لإدارة المخاطر، بدءاً من تحديد مفهوم المخاطر وتوضيح أنواعها. وسنقوم بتتبع التطور التاريخي لإدارة المخاطر ودراسة المفاهيم الأساسية المرتبطة بها، كما سنتطرق إلى أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، ونوضح أهدافها الرئيسية وكيفية تحقيقها في تقييم الأداء المالي وتحقيق الأهداف المنشودة.

المطلب الأول: مفهوم المخاطر.

الفرع الأول: تعريف المخاطر.

تعددت التعاريف الخاصة بمصطلح المخاطر، واختلفت باختلاف البيئة التي ينتمي إليها كل مهتم بظاهرة المخاطرة، والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وللزاوية التي ينظر منها للمخاطرة، ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:

- **التعريف الأول:** "تعرف المخاطر بأنها التقلبات في القيمة السوقية للمؤسسة". (حاتم، 1986، صفحة 24)
- **التعريف الثاني:** "تعرف المخاطرة انها ظاهرة أو حالة معنوية أو نفسية تلزم الشخص عند اتخاذ القرارات أثناء حياته اليومية، وما يترتب عليها من ظهور حالات الشك أو الخوف أو عدم التأكد من نتائج تلك القرارات التي يتخذها هذا الشخص بالنسبة لموضوع معين".
- **التعريف الثالث:** "عرف WEBSTER المخاطرة على أنها فرصة تكبد أذى أو ضرر أو خسارة". (حماد، 2005، صفحة 260)
- **التعريف الرابع:** "تعرف كلمة مخاطرة بانها إمكانية حدوث شيء خطير أو غير مرغوب فيه، كما تعني بالشئ الذي يمكن أن يسبب الخطر نفسه، كما تعني بالحالة التي تتضمن احتمال الانحراف عن الطريق الذي يوصل إلى نتيجة متوقعة". (The Institute Of Internal Auditors ، IIA، 2010)

بناءً على التعاريف السابقة، يمكن صياغة تعريف آخر كملخص يجمع بين العناصر المختلفة:

- المخاطر هي "ظواهر أو تغييرات تتسم بتقلبات قد تؤثر على القيمة السوقية للمؤسسات، بالإضافة إلى الجوانب النفسية والمعنوية التي تنعكس في حالات الشك والخوف خلال اتخاذ القرارات اليومية. تُفهم المخاطر أيضاً كفرص لتكبد خسائر أو أضرار، وتشمل احتمالات

حدوث أمور غير مرغوب فيها. يتيح فهم وتقييم هذه المخاطر للمؤسسات تبني استراتيجيات متكاملة تتعامل مع التحديات المالية والنفسية وتحقق التوازن بين المكاسب والخسائر..

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في المخاطر:

هناك العديد من العوامل التي تركت أثارا مهمة في مخاطر الأعمال المؤسسات الاقتصادية نذكر منها: (مفلح، 2006، صفحة 260)

1-التغييرات التنظيمية والمصرفية والإشرافية : قامت العديد من الدول و التنظيمات المهنية المتخصصة بفرض العديد من القيود التنظيمية على عمل المؤسسات وذلك للتقليل من مخاطر المنافسة فيما بينها والمحافظة.

2-عدم استقرار العوامل الخارجية: أدى عدم استقرار الأسواق العالمية وعدم الاستقرار المستمر لأسعار الفوائد وأسعار صرف العملات تغطية مستقبلية خاصة بالشركات المتعددة الجنسيات إلى وجود مخاطر جديدة لم تكن موجودة سابقا، مثل مخاطر التسعير و مخاطر السياسة و سعر الفائدة

3-المنافسة: تجبر المنافسة المؤسسات الاقتصادية على تقديم أفضل الخدمات بأقل الأسعار، وهذا ما أثر سلبا خاصة مع توسع المؤسسات في تقديم التسهيلات الكثيرة مقابل اكتساب العملاء أدى إلى ازدياد المخاطر، و مثال ذلك المخاطر الائتمانية.

4-التطورات التكنولوجية: و التي تعتبر من العوامل الإيجابية على مخاطر العمل نتيجة زيادة قدرة المصارف على تحديد مخاطرها، وإدارتها بطريقة أفضل، م لكن نجم عن ذلك أيضا أثار سلبية تمثلت بمخاطر التجارة الإلكترونية.

الفرع الثالث: أنواع المخاطر.

أولا: المخاطر المالية:

1 -المخاطر الائتمانية: تنشأ عن عدم قدرة أو عدم رغبة الطرف المتعامل في الوفاء بالتزاماته ويرتبط بهذه المخاطر ما يسمى بمخاطر الدول، وتشمل هذه المخاطر البنود داخل الميزانية مثل القروض والسندات والبنود خارج الميزانية مثل خطابات الضمان أو الاعتمادات المستندية وتحقق المخاطر الائتمانية نتيجة العوامل خارجية والعوامل داخلية منها:

1-1-العوامل الخارجية:

-تغيرات في الأوضاع الاقتصادية كاتحاد الاقتصاد نحو الركود أو الكساد أو حدوث اخبار غير متوقع في أسواق المال.

-تغيرات في حركة السوق تترتب عليها آثار سلبية على الطرف المقابل.

2-1-العوامل الداخلية:

-ضعف إدارة الائتمان أو الاستثمار بالبنك سواء لعدم الخبرة أو لعدم التدريب الكافي.

-عدم توفر سياسة انتمائية رشيدة.

-ضعف سياسات التسعير.

-ضعف إجراءات متابعة المخاطر و الرقابة عليها . (رابح، 2010، صفحة 4)

2-مخاطر السيولة: هي المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة جراء تدفق غير متوقع لودائع عملائه للخارج بسبب تغير مفاجئ في سلوك المودعين، ومثل هذا الوضع يمكن أن يفرض على المؤسسة نشاطا غير اعتياديا في التمويل قصير الأجل لإعادة تمويل الفجوة الناجمة عن نقص السيولة في السوق بأسعار مرتفعة. (عمر، 2005، صفحة 211)

3-مخاطر السوق: وتتجسد في مخاطر التعرض للخسائر نتيجة التغيرات الغير متوقعة في القيمة السوقية للأدوات المالية، أي عندما تتحرك أسعار هذه الأدوات في غير صالح المصرف (نظمي، 2009، صفحة 113)

وتنقسم مخاطر السوق إلى:

3-1- مخاطر سعر الفائدة: وتنشأ هذه المخاطر عن تقلبات أسعار الفائدة مما قد يؤدي إلى تحقيق خسائر ملموسة في حالة عدم اتساق أجال إعادة تسعير كل من الالتزامات والأصول، وتتصاعد هذه المخاطر في حالة عدم توافر نظام معلومات يتيح ما يلي:

الوقوف على معدلات تكلفة الالتزامات ومعدلات العائد على الأصول .

تحقيق مقدار الفجوة بين الأصول والالتزامات لكل عملة من حيث إعادة التسعير ومدى الحساسية المتغيرات أسعار الفائدة.

3-2-أسعار الصرف: هي المخاطر التي تواجهها المؤسسة لدى تنفيذ عملية تبادل النقد الأجنبي والتقلبات الناتجة في أسعار صرف العملات ومخاطر إعادة تقييم مراكز العملات اعتمادا على أسعار

صرف متغيرة ومتقلبة وبالتالي تأثيرها على قيم كل الموجود والمطلوبات وعلى الوضع التنافسي للمصرف، والتي قد ينتج عنها تعرض المصرف لخسائر كبيرة.

ثانياً: المخاطر غير المالية:

1- مخاطر التشغيل: تنشأ هذه المخاطر عند ممارسة المؤسسة لأنشطتها المختلفة التي ينتج عنها أنواع مختلفة من الأخطاء منها البشرية التي تكون بسبب عدم كفاءة والتدريب على أساليب العمل، ومنها الفنية التي تحدث نتيجة الأعطاب أجهزة الحاسوب أو أجهزة الاتصالات الأخرى المختلفة ومنها الأخطاء المتعلقة بالعمليات التي تحدث في المواصفات وعدم الدقة عند تنفيذ العمليات، ولقد عرفتها لجنة بازل بأنها مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم ملائمة أو فشل العمليات الداخلية، والأفراد، والمنظمة. (شكري نوري موسى وآخرون، 2012، صفحة 327)

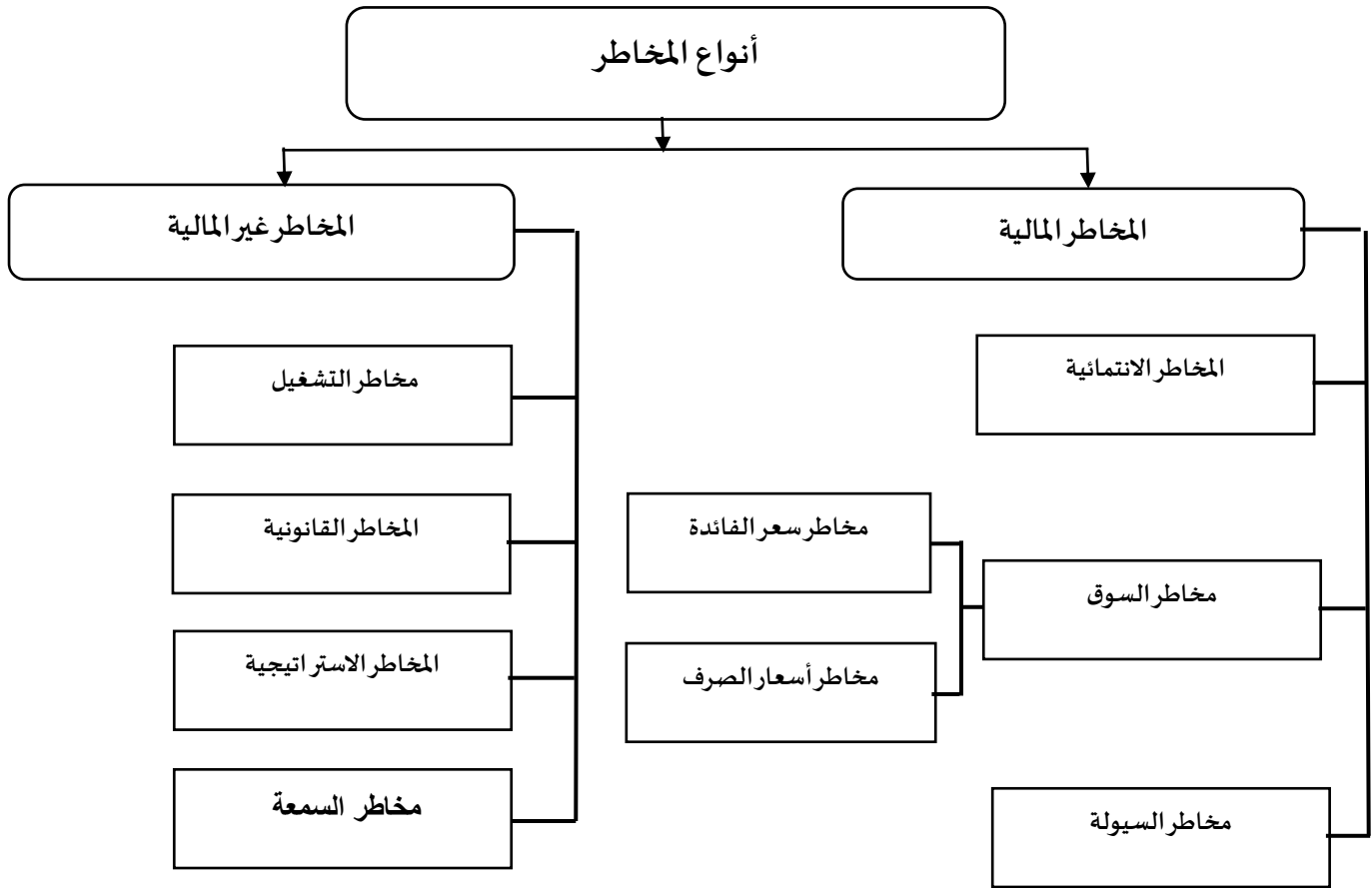
2- المخاطر القانونية: هي المخاطر التي قد يتعرض لها البنك من جراء نقص أو قصور في مستنداته مما يجعلها غير مقبولة قانونياً، وقد يحدث هذا القصور سهواً عند قبول مستندات ضمانات من العملاء والتي يتضح لاحقاً أنها غير مقبولة لدى المحاكم (الصيرفي، 2006، صفحة 66)، كما أن المخاطر القانونية ترتبط بعدم وضوح العقود المالية موضع التنفيذ، أي أنها ترتبط بالنظام الأساسي والتشريعات والأوامر الرقابية التي تحكم الالتزام بالعقود والصفقات. (شكري نوري موسى وآخرون، 2012، صفحة 327)

3- المخاطر الاستراتيجية: هي تلك المخاطر الحالية والمستقبلية التي يمكن أن يكون لها تأثير على إيرادات المؤسسة وعلى رأس مالها نتيجة لاتخاذ قرارات خاطئة أو التنفيذ الخاطئ للقرارات وعدم التجاوب المناسب مع التغيرات. (شكري نوري موسى وآخرون، 2012، صفحة 298)

4 - مخاطر السمعة: تنتج مخاطر السمعة عن الآراء العامة السلبية المؤثرة والتي ينتج عنها خسائر كبيرة للعملاء أو الأموال، حيث تتضمن الأفعال التي تمارس من قبل الإدارة أو موظفيها والتي تعكس صورة سلبية عن البنك وأدائه وعلاقاته مع عملائه والجهات الأخرى، كما أنها تنجم عن ترويج إشاعات سلبية عن المؤسسة ونشاطها. (أبوصلاح، 2007، صفحة 12)

والمخطط التالي ملخص لأنواع المخاطر:

الشكل 01: أنواع المخاطر.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع المذكورة أعلاه.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة المخاطر ومفاهيمها الأساسية.

الفرع الأول: التطور التاريخي لإدارة المخاطر.

نشأت إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية المالية والتأمين في القطاع المالي وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكر إدارة المخاطر المعتمد في علم الإدارة في تحليل الكلفة والعائد والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظروف عدم التأكد، حيث كان أول ظهور المصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفارد ببيستر ريفو عام 1956 ، حيث طرح المؤلف أنداك فكرة مختلفة تماما وهي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسئولاً عن إدارة المخاطر المنظمة البحتة، ومن بين أولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها وممارسة إدارة المخاطر في البنوك التي ركزت على إدارة الأصول والخصوم وتبين أن هناك طرقاً أنجع

للتعامل مع المخاطرة بمنع حدوث الخسائر والحد من نتائجها عند استحالة تفاديها . (عبدالقادر، 2009، صفحة |4)

وتوسع استخدام تقنيات إدارة المخاطر في مختلف المؤسسات خصوصاً المؤسسات المالية كشرركات التأمين وصناديق الاستثمار، ورغم أن إدارة المخاطر تستمد جذورها من شراء التأمين إلا أن القول بأن إدارة المخاطر نشأت بشكل طبيعي من شراء التأمين المؤسسي يجافي الحقيقة، في الواقع إن ظهور إدارة المخاطر كان إيذاناً بحدوث تحول درامي وثورى في الفلسفة وواكب ذلك حدوث تغيير في الاتجاهات نحو التأمين شملت تقنيات بخلاف التأمين مثل: (عدم التأمين أو الاحتفاظ ومنع الخسائر) إلا أن هذه التقنيات كانت تعتبر بالأساس بدائل التأمين وكان مدير التأمين ينظر للتأمين على أنه قاعدة مقبولة أو منهج قياسي للتعامل مع المخاطر أما الاحتفاظ فقد كان ينظر له على أنه الاستثناء لهذه القاعدة.

وقد حدث الانتقال من إدارة التأمين إلى إدارة المخاطر عبر فترة من الوقت حيث توافقت حركة إدارة المخاطر في مجتمع الأعمال مع حدوث إعادة تقويم المناهج كليات الأعمال في أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية.

لقد بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة وانتشرت من مؤسسة لأخرى، وعندما قررت رابطة مشترى التأمين تغيير اسمها إلى مجموعة إدارة المخاطر والتأمين عام 1975 م، كان التغيير إشارة إلى أن تحولاً ما يجري حيث بدأت جمعية إدارة المخاطر والتأمين بنشر مجلة اسمها " إدارة المخاطر " كما كان يقوم قسم التأمين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير والدراسات المساعدة لمديري المخاطر، بالإضافة إلى أن قام معهد التأمين الأمريكي بوضع برنامج تعليمي في إدارة المخاطر يتضمن سلسلة من الامتحانات يحصل فيها الناجحون على دبلوم إدارة المخاطر وقد تم تعديل المنهج الدراسي إلى برنامج عام 1973 م، وأصبح الاسم المهني للمتخرجين من البرنامج " زميل إدارة المخاطر لأنه في الواقع كثير من المفاهيم التي نشأت في قاعات الدراسة الأكاديمية تم نقلها إلى عالم الأعمال وتطبيقها فيه. (حماد، 2005، صفحة 50)

وعاد مفهوم إدارة المخاطر " للبروز مع بدايات القرن التاسع عشر الميلادي إثر ظهور اهتمام العالم بإدارة المخاطر كتخصص مهم يساعد الإدارات التنفيذية في المشاريع الصناعية على مواجهة المخاطر المحتملة ويرشدها لكيفية التعامل معها أو تجنبها باحترافية غير أن هذا المفهوم كان منصباً فقط على الأخطار في المشاريع الصناعية، أي أنه اختص بمخاطر العمل وضمان سلامة كافة مكونات المصانع من عاملين ومعدات و مواد خام ومنتجات وخلاف ذلك، وبالتالي كانت إدارة المخاطر " مجرد عنوان آخر لمفهوم الأمن والسلامة" في المنشآت الصناعية...

ولم تأخذ إدارة المخاطر وضعها كعلم عام تحتاجه كافة المنظمات مهما كان مجالها إلا في السنوات الأخيرة؛ حيث غدا علماً يختص بكافة أشكال المخاطر سواء كانت مادية كخسائر التصنيع أو الخسائر التجارية وأمثال ذلك، أو معنوية كخسارة المنظمة لسمعها أو الضعف في تحقيق أهدافها أو قلة المرونة التنظيمية فيها وخلاف ذلك. (المصري، ماذا تعرف عن إدارة المخاطر RISK MANAGEMENT؟، 2022)

الفرع الثاني: المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر.

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر:

تتعرض أنشطة وأعمال المؤسسات الاقتصادية دائماً للمخاطر ومع الاهتمام بإدارة المخاطر من أواخر النصف الثاني من القرن العشرين فقد صدرت تعاريف متعددة ومتنوعة عن إدارة المخاطر نذكر منها:

- **التعريف الأول:** عرف William and Henze إدارة المخاطر على " أنها تقليل الآثار السلبية للمخاطرة إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة من خلال التعرف عليها وقياسها والسيطرة عليها. وأنها عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحثية عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى". (عبدالعال، 2007، صفحة 1146)
- **التعريف الثاني:** وقد عرفت لجنة (COSO) إدارة المخاطر على أنها " تحديد وتحليل والسيطرة الاقتصادية على هذه المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإيرادية للمشروع". (محمد ع.، 2016، صفحة 31)
- **التعريف الثالث:** فيرى بأن إدارة المخاطر "هي عبارة عن إعداد الدراسات قبل وقوع الخسائر أو بعد حدوثها وذلك بغرض منع أو تقليل الخسائر المحتملة مع محاولة تحديد أية مخاطر يتعين السيطرة عليها أو استخدام الأدوات التي تؤدي إلى دفع حدوثها أو عدم تكرار مثل هذه المخاطر، أي حماية صورية للمنشأة بتوفير الثقة لدى المودعين أو الدائنين والمستثمرين، وحماية قدرتها الدائمة على توليد الأرباح. (حسن، 2009، صفحة 205)

من خلال التعاريف السابقة، يمكن استنتاج تعريف لإدارة المخاطر يجمع بين مختلف الجوانب المذكورة فإن:

- إدارة المخاطر هي " العملية التي تهدف إلى تقليل الآثار السلبية للمخاطر إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة، وذلك من خلال تحديد وتقييم ومراقبة والتحكم في المخاطر المحتملة التي قد تهدد الأصول أو القدرة الإيرادية للمؤسسة أو المشروع. تتضمن هذه العملية التحليل الاقتصادي للمخاطر المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات لتقليل إمكانية حدوث الخسائر أو الأثر المالي للخسائر بأقل تأثير ممكن على الأداء العام

للمؤسسة أو المشروع. تهدف إدارة المخاطر أيضًا إلى حماية سمعة المؤسسة وثقة المستثمرين والدائنين وضمان قدرتها الدائمة على تحقيق الأرباح بشكل مستدام".

ثانياً: مراحل إدارة المخاطر.

إن إدارة المخاطر تتضمن عادةً عدة مراحل تساهم في تحليل وتقييم ومعالجة المخاطر بشكل فعال. هذه المراحل تختلف قليلاً اعتماداً على المنهجية المستخدمة وطبيعة المشروع أو المؤسسة، ولكن عمومًا، يمكن تلخيص مراحل إدارة المخاطر الأساسية كما يلي: (الوردات، 2006، صفحة 209)

1- تعريف الخطر: تحديد الخطر يتضمن تعريف الأنشطة القابلة للتدقيق وتعريف عوامل الخطر ذات العلاقة والأهمية النسبية لها وعدد الملاحظات ودرجة إضافة قيمة للنشاط والتغيرات التي تحصل في النشاط الخاضع للتدقيق.

2- تقييم وقياس المخاطر: إن تقييم الخطر هو تعريف وتحليل الأخطار ذات العلاقة بإنجاز أهداف المنشأة بغرض تحديد كيفية مواجهة تلك، فالأخطار ليست متساوية فإمكانية حدوث بعضها أكثر من الآخر، ويختلف الخطر الكامن والخطر المرتبط بالمراقبة عن خطر الاكتشاف من حيث إن النوعين الأولين يتم تحديدهما داخل النشاط الخاضع للتدقيق.

3- مراقبة الخطر: تكون مراقبة الخطر عن طريق نشر السياسات العامة ونشر التفاصيل الخاصة بالخطر وكذلك إيضاحات المرشد وبعدها تأتي الرقابة على السياسات العامة إذا كانت طبقت أم لا وما هي الإجراءات الواجب تطبيقها للتقليل من الخطر أو الحد منه.

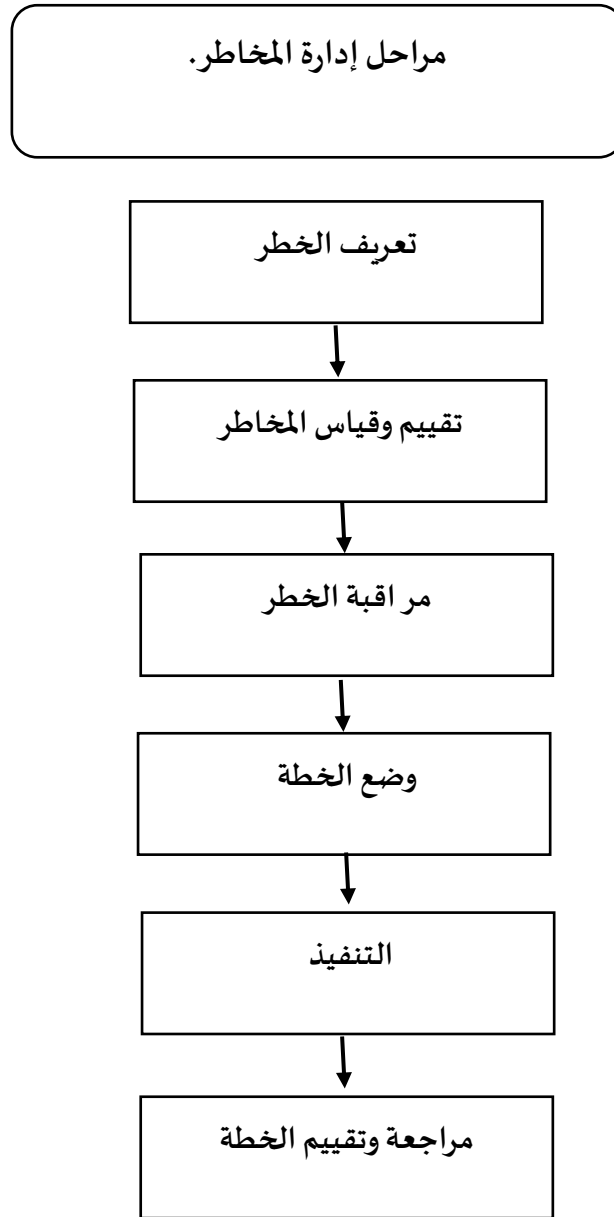
4- وضع الخطة: وتتمثل في أخذ قرارات تتعلق باختيار مجموعة الطرق التي ستبذل للتعامل مع المخاطر، ويجب أن تحتوي الخطة وسائل تحكم أمنية تكون منطقية وقابلة للتطبيق من أجل إدارة المخاطر.

5- التنفيذ: ويتم في هذه المرحلة إتباع الطرق المخطط أن تستخدم في التخفيف من آثار المخاطر، وكذلك يتم تجنب المخاطر التي يمكن تجنبها دون التضحية بأهداف المؤسسة. (الوردات، 2006، صفحة 209)

6- مراجعة وتقييم الخطة: تعد الخطط المبدئية لإدارة المخاطر ليست كاملة فمن خلال الممارسة والخبرة والخسائر التي تظهر على أرض الواقع تظهر الحاجة إلى إحداث تعديلات على الخطط أو استخدام المعرفة المتوفرة لاتخاذ قرارات مختلفة، يجب تحديث نتائج عملية تحليل المخاطر وكذلك خطط إدارتها. (جبرا، 2015، صفحة 194)

قمنا بإدراج هذه الخطوات في المخطط التالي:

-الشكل 02: مراحل إدارة المخاطر.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع المذكورة أعلاه.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المخاطر.

الفرع الأول: أهمية إدارة المخاطر.

تقوم إدارة المخاطر بحماية المؤسسة وتقويمها بطريقة علمية صحيحة وتنفيذ استراتيجيات مختلفة تدعم أهداف المؤسسة وتواجه مخاطرها وتكمن أهميتها في: (أحمد، 2007، صفحة 48 49)

- تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط لها وتحديد الأولويات عن طريق الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة المؤسسات.
- إبراز الثغرات والتعرف على الفرص السلبية والإيجابية المتاحة للمشروعات، وهذا لتفادي الخسائر مستقبلاً، ووضع أداة لتنفيذ الاستراتيجية حيث تزود المؤسسة بنظرة أفضل حول مستقبل المؤسسة.
- تقوم بقياس مدى كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالتزاماتها، وذلك لعدم الوقوع في مخاطر نقص السيولة .
- تساعد في اتخاذ القرارات.
- تنمية المزايا التنافسية والتحكم في المخاطر كونها عامل رئيسي في الربحية وزيادة التنافسية .

الفرع الثاني: أهداف إدارة المخاطر:

إن الهدف من عملية ضبط المخاطر وإدارتها في المؤسسة هو المحافظة على أصولها وحمايتها من الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها خلال تقديم خدماتها لعملائها من أجل استمرار المؤسسة وسلامة وجودها كما أن لإدارة الأخطار العديد من الأهداف الهامة يمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين هما: الأهداف التي تسبق تحقق الخسائر والأهداف التي تلي تحقق الخسائر.

أولاً: أهداف ما قبل الخسارة:

هناك أهداف مهمة لإدارة المخاطر التي تسبق وقوع الخسارة نذكر منها: (عبدالكريم، 2008، صفحة 10)

1-الاقتصاد: وهو أول الأهداف الفرعية لإدارة الأخطار، والهدف هنا هو خفض تكلفة التعامل مع الخطر إلى أدنى مستوى ممكن، وهذا يتضمن تحليل المصروفات برامج الأمان وأقساط التأمين المسددة والتكاليف المصاحبة للأساليب المختلفة لمواجهة الخسائر، بمعنى تهدف إدارة الخطر إلى تخفيض تكاليف مواجهة الخطر إلى أدنى حد ممكن.

2- تخفيض القلق: ويقصد به هدف تقليل التوتر والقلق والذي يشير له "Hedges" و "Mehr" ، بأنه هدف النوم الهادئ ليلاً وراحة البال التي تأتي من معرفة أن تدابير مناسبة قد تم اتخاذها للتصدي للظروف المعاكسة، وعندما يظل تعرض كارثي دون حماية، أو عندما لا تعرف الإدارة ما إذا كان قد 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 المنظمة تأثير ضار على صحة ورفاهية إدارة المنظمة، وأن القلق يستنزف طاقة هائلة للمؤسسة.

3- أداء الالتزامات المفروضة خارجياً: يرتبط هذا الهدف بعلاقات المنظمة بالمنظمات الأخرى ومع الدولة وتتناول الكثير من العقود المستخدمة في علاقات العمل مسألة من سيكون مسئولاً عن الخسائر في ظل الظروف المحددة، فالدائنون على سبيل المثال يشترطون عموماً أن يؤمن المقترض على الملك المرهون كضمان، والعقود التي تحتوي على أحكام من هذا النوع تخلق التزاماً تجاه طرف خارجي يجب على إدارة الخطر أن تتصدى له.

ثانياً: أهداف ما بعد الخسارة: (عبدالكريم، 2008، صفحة 11)

تتمثل الأهداف المهمة التي تلي حدوث الخسارة في البقاء استمرار العمليات، استقرار العوائد واستمرارية النمو.

1- بقاء المؤسسة: إن الهدف الأول لإدارة الخطر والأهم بعد تحقق الخسارة هو بقاء المؤسسة مثل قانون الطبيعة الأول، وضمان استمرارية وجود المنظمة ككيان عامل في الاقتصاد، وبهذا المعنى تكون الوظيفة الرئيسية لإدارة الخطر هي القيام بدور مساند في هرم أهداف المنظمة.

إن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر ليس المساهمة بشكل مباشر في أهداف المنظمة الأخرى مهما تكن بل ضمان بلوغها، ويعني هذا أن الهدف الأكثر أهمية ليس تقليل التكاليف إلى أدنى حد أو الإسهام في ربح المنظمة، بل الحفاظ على الفاعلية التشغيلية للمنظمة حتى يتسنى للمنظمة على الأقل أن تعيد جزء من عملياتها خلال فترة زمنية قليلة من تحقق الخسارة.

2- استمرار العمليات: في بعض المؤسسات فإن القدرة على ممارسة العمل بعد تحقق خسارة شديدة يعتبر من أهم الأهداف، حيث تفقد المؤسسة جزء من عملائها ومورديها وتقل قدرتها التنافسية، بمعنى ضمان استئناف المؤسسة لعملياتها بكامل طاقتها الإنتاجية بعد تحقق الحادث، حيث يجب أن تكون فترة التوقف قصيرة.

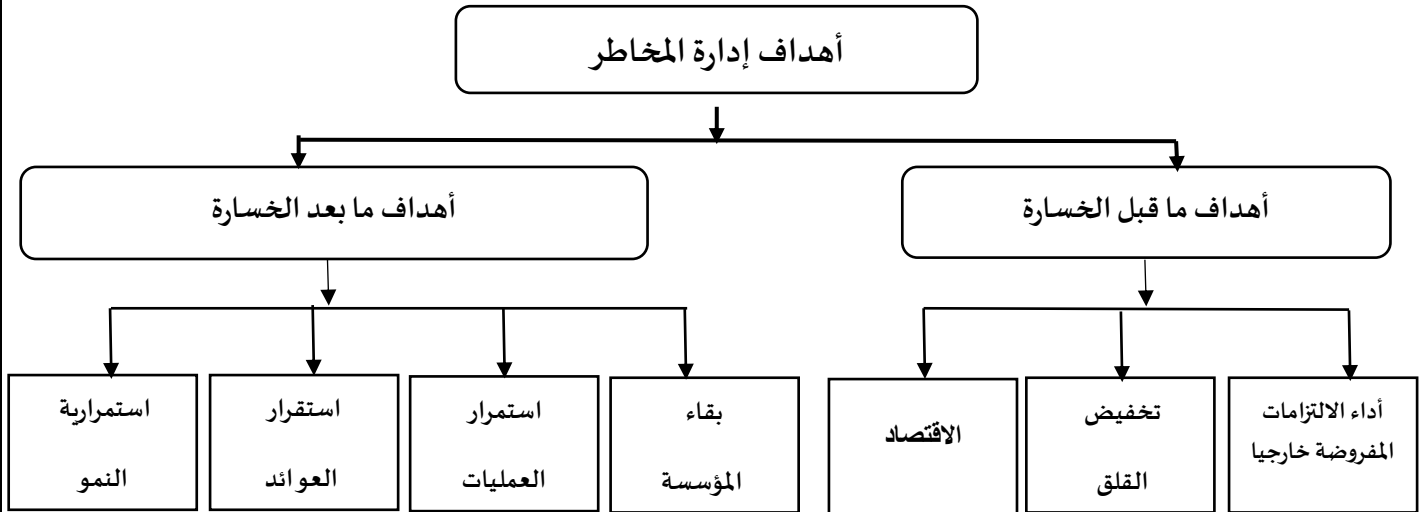
3- استقرار العوائد: ترغب المؤسسة في الاحتفاظ بأرباحها على الأسهم بعد تحقق الخسارة، ويتم الحفاظ على مستويات دخول مستقرة من خلال تحجيم الانخفاض في التدفقات النقدية أو الدخول بسبب تحقق الأخطار عند حدود مقبولة، وهذا الهدف مرتبط كلياً بهدف استمرار العمليات.

يتبع هدف استقرار العوائد (الأرباح) من التأثير الذي يمكن أن تحدثه التغيرات والتباينات الواسعة في المكاسب على الملاك والأطراف الثلاثة، حيث يفضل المساهمون الأرباح المستقرة على المكاسب التي تنقلب بشكل واسع ولأن المستثمرين يفضلون التدفق المستقر للدخل، فإن إدارة الخطر يمكن أيضا أن تساهم في الأداء الإجمالي للشركة بخفض التباينات في الدخل التي تنتج من الخسائر المرتبطة بالأخطار البحثية إلى أقل مستوى ممكن.

4- استمرارية النمو: يمكن للمؤسسة أن تستمر في النمو من خلال تطوير المنتجات ودخول أسواق جديدة أو عن طريق الاستحواذ والاندماج مع شركات أخرى، لذلك يجب على إدارة الخطر أن تأخذ بعين الاعتبار التأثير الذي سوف تسببه الخسارة على مقدرة الشركة على النمو، وعندما يصبح النمو هدفا تنظيميا هاما تصبح الوقاية من التهديدات التي تواجه ذلك النمو أحد الأهداف الهامة لإدارة المخاطر، واستراتيجيات إدارة المخاطر الجيدة الإعداد والتنفيذ يمكن أن تسهل استمرارية النمو حتى في حال حدوث خسارة من الممكن أن تهدد ذلك النمو.

ويمكن تلخيص هذه الأهداف في المخطط التالي:

-الشكل 03: أهداف إدارة المخاطر.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع المذكورة أعلاه

المبحث الثاني: إدارة المخاطر المالية.

في هذا المبحث سنركز على إدارة المخاطر المالية ودورها الحيوي في بيئة الأعمال المالية. سنبدأ بتوضيح مفهوم المخاطر المالية ثم سنتطرق الى العلاقة الوثيقة بين إدارة المخاطر والإدارة المالية، وكيفية تكاملهما لتحقيق أهداف المؤسسة. كما سنتناول أيضاً دراسة تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على الأساليب والأدوات المستخدمة لتقليل المخاطر المالية وتحقيق الاستدامة المالية.

المطلب الأول: مفهوم المخاطر المالية.

في المبحث السابق قمنا بذكر أنواع المخاطر المالية وفي هذا المطلب سنتطرق الي مفهوم المخاطر المالية بدقة حيث تعددت تعاريف هذا المصطلح ونذكر بعض هذه التعاريف: (محمود، 1989، صفحة 38)

- **التعريف الأول:** تعرف المخاطرة من المنظور المالي بأنها "إمكانية حدوث انحراف في المستقبل بحيث تختلف النواتج المرغوب في تحقيقها عما هو متوقع."
- **التعريف الثاني:** المخاطرة المالية هي "عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل القرار يتخذه الفرد الاقتصادي في الحاضر على أساس نتائج دراسة سلوك الظاهرة الطبيعية في الماضي."
- **التعريف الثالث:** "احتمالية تعرض المؤسسة المالية إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين". (بلعجوز، 2005، صفحة 3)

وبالتالي فان المخاطر المالية هي المخاطر التي ترتبط أساسا بقرارات التمويل، أي ترتبط باختيار المؤسسة للخليط الذي يكون هيكلها المالي، فكلما زاد اعتماد المؤسسة على مصادر التمويل التي تلزمها بأعباء ثابتة، أدى تغير معين في صافي ربح العمليات إلى تغير أكبر في ربح السهم العادي، وهذا ما يعرف بالرفع المالي.

وتتضمن المخاطرة المالية العلاقة بين فرد أو منظمة وأصل توقع دخل قد يفقد أو يتلف، وبذلك فالمخاطر المالية تتضمن ثلاث عناصر: (عبدالعال، 2007، صفحة 24)

- الفرد أو المنظمة المعرضة للخسارة.
- الأصل أو الدخل الذي يسبب دماره أو زوال ملكيته خسارة مالية.
- خطر يمكن أن يسبب الخسارة.

المطلب الثاني: علاقة إدارة المخاطر بالإدارة المالية.

توجد علاقة بين إدارة المخاطر والإدارة المالية مما يكسبهما شكل منتظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لنشاطهما مما يدعي وجود إجراءات تسعى من خلالها لمعرفة ما يحيط بها من فرص وتهديدات وتقوية الروابط بينهما، ومن أهم هذه الروابط ما يلي: (لطيفة، 2011/2012، صفحة 64)

- تزويد الإدارة المالية لإدارة المخاطر ببيانات تفصيلية عن الأسعار والعمالة والوقت والضائع والسلع والخدمات التالفة ومعدلات تعطل الآلات من المعلومات التي قد تساهم في تقليل المصروفات.

- تشترك الإدارة في حساب أقساط التأمين ومتابعة سداده بانتظام تقوم الإدارة المالية بتزويد إدارة المخاطر بقوائم مالية على صورة ميزانيات تقديرية للأخطار المتوقعة في المستقبل وقيمة تكاليف إدارتها.

- تزود الإدارة المالية إدارة المخاطر بمعلومات تتضمن قيمة الموارد الأولية وقيمة المنتجات وقيمة التلف الأمر الذي يحمل إدارة المخاطر على إعادة النظر في الوسائل المتبعة في وحدة التخزين والعمل على معالجتها.

- تزود الإدارة المالية إدارة المخاطر بمعلومات دقيقة عن ممتلكات المؤسسة وتحديد قيمة الأصول الرأسمالية وتكاليف التأمين عليها.

- عند نشوء المنازعات بين المؤسسة وشركة التأمين لتنفيذ التعويض عن الضرر نتيجة تحقق ظاهرة الخطر في مثل هذه الحالة يتوجب عن إدارة المخاطر تزويد الإدارة المالية بكل الدوافع المبنية على وجهات نظر فنية.

- تراجع الإدارة القانونية سائر العقود التأمينية المبرمجة ضد المخاطر؛ حيث يكون على إدارة الأخطار تزويدها بمعلومات دقيقة عن السلعة أو الخدمة بوسائل أمان تعمل فوراً على منع حدوث الأخطار، الأمر الذي يتولد عنه تخفيف الأعباء المالية وتحقيق الوفرة الاقتصادية.

المطلب الثالث: تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر المالية في المؤسسات.

إذا أخذنا تكلفة الفرصة الضائعة بعين الاعتبار، فإنه ليس من الممكن القضاء على جميع الخسائر المحتملة للمؤسسة، لهذا فاستراتيجية إدارة المخاطر هي عبارة عن عملية الأخذ بالمخاطر المحسوبة، وهي وسيلة نظامية لتحديد المخاطر وترتيب أولوياتها وتطبيق الاستراتيجيات للتقليل من المخاطر، حيث تتضمن كلا من الوقاية من المخاطر المحتملة والاكتشاف المبكر للمشاكل الفعلية، فهي عملية مستمرة تشترك فيها الموارد البشرية في جميع مستويات المؤسسة.

كما أن الخطوات الأساسية لبناء استراتيجية لإدارة المخاطر في المؤسسة يمكن حصرها بسلسلة مستمرة من خمس خطوات (www.microfinancegateway.org/audir/index.htm/file, 2013) :

-تقييم البيئة (Establish The Context) بوضع قاعدة لكيفية النظر للخطر وكيفية التعامل معه من قبل العاملين في المؤسسة، حيث يضمن ذلك تحديد فلسفة إدارة المخاطر، كما أن تحديد الأهداف من قبل الإدارة يمكنها من تمييز الأحداث المحتملة التي تؤثر على إنجازها.

-تمييز الأخطار (Identify Risks) وذلك بالإجابة على السؤالين : ماذا يمكن أن يحدث؟ وكيف يمكن أن يحدث؟ فالأحداث الداخلية والخارجية تؤثر على إنجاز أهداف المؤسسة، ويجب أن نميز الإدارة بين الأخطار والفرص.

-تحليل الأخطار (Analyses Risks) يتم هذا التحليل بأخذ إمكانية حدوث الخطر ودرجة تأثيره على أهداف المؤسسة بعين الاعتبار، حتى يتم تحديد قاعدة واضحة للكيفية التي يجب أن تدار بها الأخطار المقيمة.

-تقييم الأخطار (Evaluate Risks) تقدر الإدارة المخاطر المحتملة الحدوث وتختار ردود فعل للخطر تجنب، قبول، أو تخفيض الآثار المترتبة، وتطور الإدارة بعد ذلك مجموعة نشاطات لترتيب المخاطر حسب أولويتها؛

-مناقشة الأخطار (Treat Risks) في هذه المرحلة يتم تحديد البدائل الاستراتيجية الممكنة لسيطرة على الخطر، ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل منها، والذي على ضوئه تطور خطط لمعالجة الخطر تتضمن الوسائل اللازمة لذلك.

تجدر الإشارة إلى أن هذه الخطوات الخمسة ترافقها عملية مستمرة من الرقابة تقوم بها إدارة المخاطرة، وذلك بالمراقبة وإجراء التعديلات حسب الضرورة، فهذه النشاطات الرقابية قد تكون منفصلة لكل خطوة من الخطوات السابقة، أو قد تكون مجتمعة.

قبل كل هذه الخطوات لصياغة الخطة الاستراتيجية لابد على المؤسسة من إجراء تحليل swot حيث يعتبر أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمؤسسة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات).

-الجدول 01: تحليل swot .

عوامل القوة Strengths	عوامل الضعف Weakness	
استخدام الفرص المتاحة وعوامل القوة الفرص المتاحة لبناء عوامل النجاح -استراتيجية هجومية- (SO)	استخدام الفرص المتاحة لتحديد عوامل الضعف- استراتيجية علاجية- (WO)	الفرص المتاحة Opportunities
استخدام عوامل النجاح لتقليل المخاطر-استراتيجية دفاعية- (ST)	اتخاذ إجراءات دفاعية في المناطق سريعة التأثير - استراتيجية الانسحاب- (WT)	التحديات-المخاطر- Threats

المصدر: مجيد الكردي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظرية وتطبيقي، دار المناهج، عمان، الأردن، 2009.

خاتمة الفصل:

في نهاية هذا الفصل، يتضح بوضوح أن إدارة المخاطر تمثل عنصرًا حيويًا في بيئة الأعمال المتغيرة، حيث تعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التحولات والتحديات الاقتصادية والمالية. تحت إدارة المخاطر، يتم تحليل وتصنيف وتقييم المخاطر بدقة، مما يمكن المؤسسات من اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة للتعامل معها والاستفادة من الفرص المتاحة. وعلى وجه التحديد، فإن إدارة المخاطر المالية تلعب دورًا بارزًا في تعزيز الاستقرار المالي والتحكم في التقلبات في الأسواق المالية، مما يمنح المؤسسات القدرة على الاستفادة من الفرص وتحقيق النمو المستدام. لذا، يمكن القول إن فهم المخاطر وإدارتها بفعالية يمثل أحد الأسس الأساسية لضمان الاستدامة والنجاح في بيئة الأعمال الحالية والمستقبلية.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي في مؤسسة اقتصادي

تمهيد:

يعتبر تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية أمرًا حيويًا لفهم صحة وقوة هذه المؤسسات ولاتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة. يتطلب ذلك فهمًا شاملاً للإطار المفاهيمي للأداء المالي، بما في ذلك مفهوم الأداء والعوامل التي تؤثر عليه، بالإضافة إلى فهم أهميته وأهدافه. كما يتضمن التقييم الفعال للأداء المالي مراحل محددة ومؤشرات تساعد في تحليل وتقييم الأداء بدقة وفعالية.

في هذا الفصل، سنستعرض جوانب مختلفة لتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، بدءًا من الإطار المفاهيمي ووصولاً إلى مراحل التقييم والمؤشرات المستخدمة. سنعمق في مفهوم الأداء المالي ونحلل العوامل المؤثرة عليه، مع التركيز على أهمية تقييم الأداء في بيئة الأعمال المتغيرة.

هدفنا من هذا الفصل هو توفير فهم شامل لكيفية تقييم الأداء المالي واستخدام الأساليب والأدوات المناسبة لتحقيق هذا الغرض بفعالية وكفاءة.

ومن خلال دراستنا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء المالي.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء المالي.

في هذا المبحث، سنقوم بتطرق الى الإطار المفاهيمي للأداء المالي، حيث سنناقش مفهوم الأداء وتحليل العوامل التي تؤثر عليه. كما سنركز على دراسة العوامل المؤثرة على الأداء مثل البيئة الداخلية والخارجية وعوامل الإدارة والتنظيم. ونبين أهمية الأداء المالي مع تحديد أهدافه الرئيسية ودوره في تقييم أداء المؤسسات واتخاذ القرارات المالية الحاسمة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي.

الفرع الأول: تعريف الأداء.

- **التعريف الأول:** حسب Aherakhen " فإن الأداء يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى بالفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة أي أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة". (مرهودة، 2001، صفحة 86)
- **التعريف الثاني:** يعرف الأداء على " أنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء، ذلك المعدل الذي يمكن معرفته من خلال تحليل الأداء، أي من خلال دراسة كمية العمل والوقت المستغرق وانشاء علاقة عادلة بينهما". (البيدوي، 1992، صفحة 310)
- **التعريف الثالث:** يقصد بمفهوم الأداء "المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل المرغوب في إيجاد لها واقعها فعليا والتي ترتبط بين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخلها". (إبراهيم، 2003، صفحة 15)

ومما سبق يمكن تلخيص خصائص الأداء حيث يشترط في عملية الأداء مهما كانت نوعيتها، أن نجاح هذه العملية وتحقيق أهدافها مرتبط بمجموعة من الخصائص والشروط ونذكر منها: (المحاسنة، 2013، صفحة 132)

- التوافق الاستراتيجي :ويقصد بهذا المعيار مدى تمكن نظام تقييم الأداء من إبراز الأداء الوظيفي الذي يتوافق وينسجم مع استراتيجيات وأهداف المؤسسة، فعلى سبيل المثال إذا كانت المؤسسة تركز في ثقافتها أو استراتيجيتها على خدمة العملاء، فإن نظام التقييم لمثل هذه المؤسسة يجب أن يظهر أو يبين كيفية ومستوى جودة قيام العاملين بخدمة العملاء.

- الصدق : يقصد بهذا المعيار قدرة مقياس الأداء على تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، ويشار إلى ذلك عادة " بصدق المحتوى". وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصدق فإنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والمقصود والذي يتضمن كافة الأبعاد التي يمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

- الثبات : يقصد بخاصية الثبات مدى استقرار نتائج قياس الأداء التي يتم الحصول عليها في أوقات مختلفة، أو من أشخاص مختلفين، أو بأدوات قياس مختلفة أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر ويعتبر الثبات مؤشرا على دقة التقييم، وللثبات عدة معاني تختلف باختلاف الغرض من القياس كذلك الغرض من التقييم، وله عدة طرق للتأكد من توفر خاصية الثبات.

- التمييز : يقصد بالتمييز قدرة المقياس على التمييز بين مستويات الأداء للعاملين أي أن مقاييس الأداء لابد أن تتميز بين حجم ومقدار الجهود التي يبذلها العاملين، لأنه يترتب عليها مستويات أداء توازيها من حيث الترتيب إذ يفترض أنه كلما زادت الجهد المبذول كلما زاد مستوى الأداء، وتبرز أهمية هذه الخاصية في أنها توفر المعلومات التي يمكن متخذي القرار من إصدار القرارات الصائبة بشأن المؤسسة وذات العلاقة بالعاملين بشكل عام وقرارات خاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير بشكل خاص.

- الموضوعية : يقصد بهذا المعيار مدى موضوعية المقياس وملائمته للعاملين من حيث المضمون وكذلك الأليات المستخدمة في تطبيقها في تنفيذه إجرائيا، إضافة إلى كل ما يؤدي إلى العدالة والموضوعية وكل ما من شأنه أن يعكس الأداء الفعلي للعاملين وقد يتحقق مضمون الموضوعية بالإجراءات المتبعة في تقييم الأداء فقد تكون الأدوات موضوعية لكن إجراءات التطبيق غير مناسبة وينعكس ذلك موضوعية التقييم ككل، ومن هنا فلا بد من ممارسة عملية تقييم الأداء أن يكون على وعي بإجراءات وأساليب التقييم. (المحاسبة، 2013، صفحة 133)

_ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي:

-الشكل 04: خصائص عملية الاداء.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع المذكورة أعلاه.

الفرع الثاني: مفهوم الأداء المالي.

المفهوم الأول: يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم. (طاهر و حسين، 2003، صفحة 296)

المفهوم الثاني: الأداء المالي هو مدى نجاح المؤسسة في استغلال كل الموارد المتاحة لديها من موارد مادية ومعنوية أفضل استغلال وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة. (الخطيب، 2009، صفحة 48)

ومما سبق يمكن تلخيص خصائص الاداء المالي على أنه:

- أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه المؤسسات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى المؤسسة أو الأسهم التي تشير إلى معاييرها المالية على التقدم والنجاح وغيرها.
- أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة المؤسسة فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر إذا كانت المؤسسة تواجه صعوبات نقدية أو ربحية أو لكثرة الديون والقروض ومشكل العسر المالي والنقدي وبذلك تنذر إدارتها للعمل المعالجة الخلل.
- أداة لتحفيز العاملين والإدارة في المؤسسة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها.
- أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة في لحظة معينة ككل أو الجانب معين من أداء المؤسسة أو الأداء أسهمها في السوق المالي في يوم محددة وفترة معينة.

_ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي:

-الشكل 05: خصائص الاداء المالي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع المذكورة أعلاه.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء.

يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء لمنظمة ما تشغيل عدة عوامل وهي كالاتي:
(محمد ع.، 1998، صفحة 3)

1- الاختلاف الموجود والملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء: فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل

2- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج: إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاض في معدل الإنتاج،

وعلى النقيض فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلا ومعدل أعلى للإنتاج مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما ويتولد عنه انخفاض في نوعية الإنتاج النهائي.

3- التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء: يتوقف معدل الإنتاج على عدة عوامل منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، فالتعديل التنظيمي مثلا: الذي يغير من وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييرا في معدل الإنتاج ويمكنه العمل اليدوية لحل الآلة محل الأعمال اليدوية ترتب ارتفاع واضحا في معدل الإنتاج، وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

4- الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية : فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلا: في عملية ما يستوجب حصر وتسجيل الأفراد الداخلين والمغادرات لدولة ما حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد، قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما إذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية، فدرجة التفتيش المطلوبة عند كل موقع من هذه المواقع وانتظام ترفق حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع كلها متغيرات تؤثر في معدل الإنتاج.

5- نوعية وحدة العمل التام قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج: فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها، وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء.

_ ويرى بعض الباحثين أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الأداء يمكن إنجازها في: (جاري، 2003، صفحة 322)

- 1- دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترفيه.
- 2- سلوك المرؤوسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الحجر الأساسي للمنظمة والجزء الفاعل في المنظمة والجزء الفاعل في تقييم الأداء.
- 3- تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
- 4- تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة التي على أساسها واعتماد على نتائجها تقييم الأداء الكلي للمنظمة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الأداء المالي

01-الأهمية: (الخطيب، 2009، صفحة 45)

تنبع 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 في المؤسسة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.

وتنبع أهمية الأداء المالي أيضا وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسات.

02-الأهداف: يمكن حصر أهداف الأداء المالي فيما يلي: (جليلة، 2009، صفحة 76)

1- التوازن المالي :يمثل التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أي استخدامات الأموال ومصادرهما، ومنه يظهر أن التوازن المالي يهدف لتأييد التعادل الدائم بين مختلف التحصيلات والمدفوعات لذلك يرتبط ارتباطا وثيقا بمفهوم اليسر المالي والسيولة المالية. وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية:

- تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة.
- ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المال.
- الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير.
- تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة.

2- السيولة :تمثل السيولة مقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل حين استحقاقها بمعنى آخر قدرتها على تحويل أصولها المتداولة إلى أموال سريعة. فتقضى السيولة أو عدم كفايتها يؤدي إلى عدم القدرة على الوفاء بالتزامات وتأدية المدفوعات كما تقيس السيولة قدرة أصول الشركة المتداولة على تغطية خصومها المتداولة ". القرارات، مذكرة لنيل شهادة تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة، أو بتعبير آخر تعني قدرتها على التحويل بسرعة الأصول المتداولة، المخزونات. القيم القابلة للتحويل إلى أموال متاحة فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات.

3- الربحية والمردودية: تعبر الربحية عن العلاقة التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المؤسسة الاقتصادية وتهدف المؤسسة من قياس الربحية إلى معدل تقدير قدرة المشروع على الكسب ومدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه. كما تعتبر المردودية كمهدف أساسي تسعى له المؤسسة من أجل تحقيق الأرباح، فالمردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق الإنتاجية والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في رأس المال الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية، ورأس المال المالي يعكس المردودية المالية.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي.

في هذا المبحث، سنتناول تقييم الأداء المالي وأساليبه في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية. سنبدأ بتعريف مفهوم تقييم الأداء المالي وأهميته في قياس أداء المؤسسات وتحليل أدائها المالي. ثم سنناقش مراحل تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، بما في ذلك تحديد المعايير وجمع البيانات وتحليل النتائج. وسنركز أيضاً على مؤشرات تقييم الأداء المالي وكيفية استخدامها لتقييم أداء المؤسسات واتخاذ القرارات المالية.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي.

الفرع الأول: تعريف الأداء المالي.

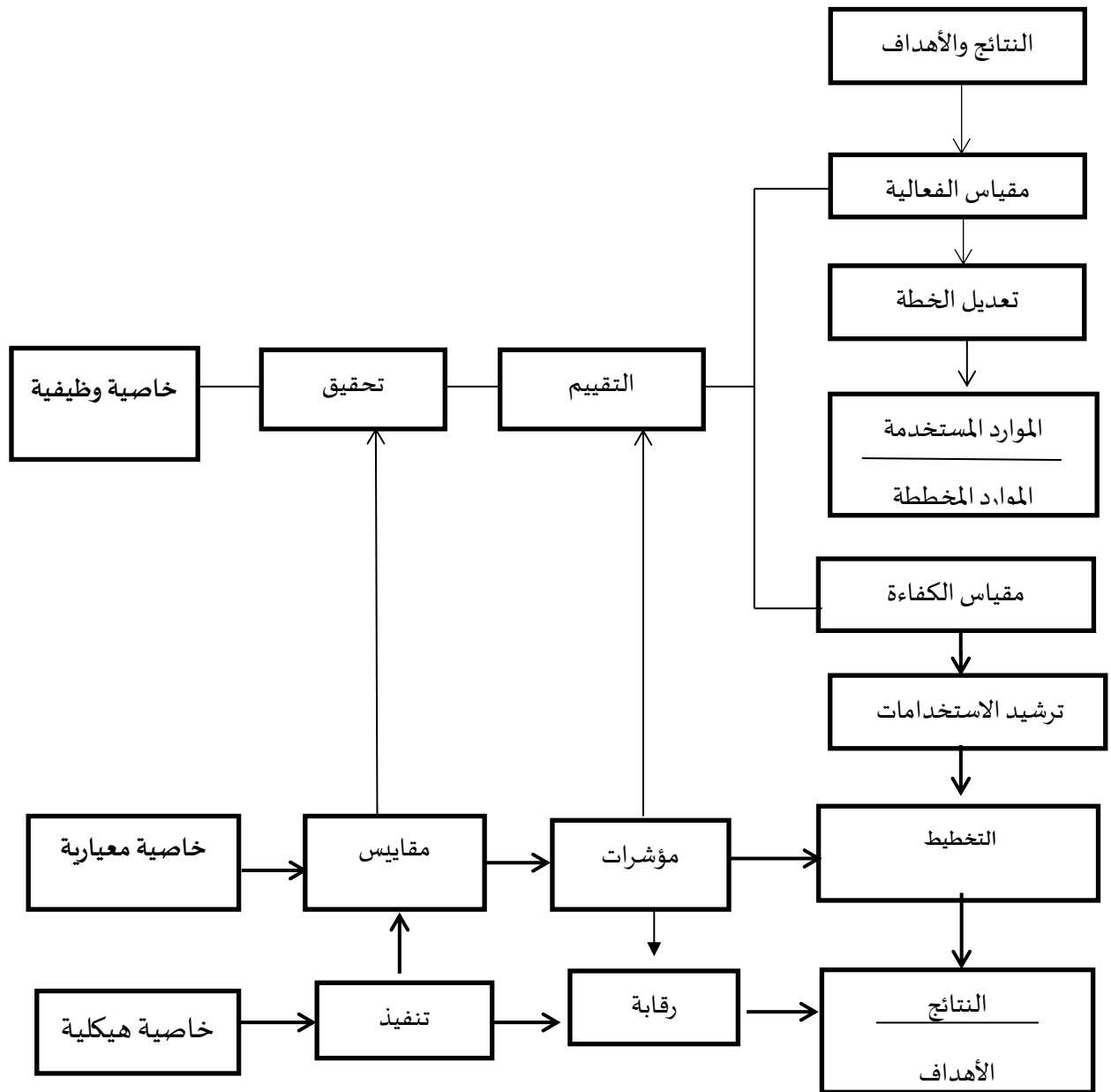
لكي نتمكن من معرفة تقييم الأداء المالي لبد ان نقدم تعريفا للأداء المالي وسوف يتم التركيز على أهمها:

- **التعريف الأول:** يعرف على أنه "تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء القيمة المضافة ومواجهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج وكذلك باقي القوائم المالية، ولكن لا جدوى من ذلك إذا لم يؤخذ الظرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح". (عبدالغني، 2006-2007، صفحة 36)
- **التعريف الثاني:** ويعد مفهوم تقييم الأداء المالي مفهوماً ضيقاً بحيث أنه "يركز على استخدام نسب تستند إلى مؤشرات مالية يفترض أنها تعكس انجاز الأهداف الاقتصادية للمؤسسة". (مؤيد، 2006، صفحة 234)

- التعريف الثالث: عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة تعني تقييم حكم على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة للمؤسسة وذلك لخدمة رغبات أطراف مختلفة، أي يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياساً للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقاً. (جمعة، 2000، صفحة 38)

وفيما يلي تصوير إيضاحي لتقييم الأداء المالي:

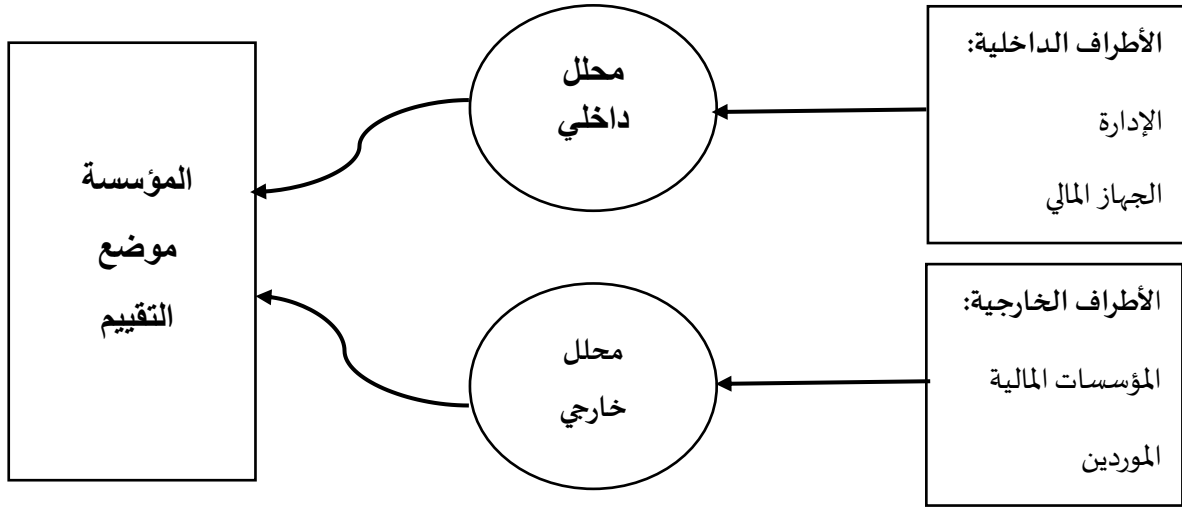
- الشكل 06: تصوير إيضاحي لتقييم الأداء المالي.



المصدر: السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 39.

الفرع الثاني: الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء.

-الشكل 07: الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء.



المصدر: جمال الدين المرسي وآخرون، الإدارة المالية "مدخل لاتخاذ القرار"، الدار الجامعية، 2006، ص 98.

الفرع الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء المالي.

- 1- أهمية تقييم الأداء المالي: يعتبر تقييم الأداء عملية منظمة هدفها تقييم قدرة الموظف وقابليتها لإنجاز المهام المطلوبة منه، ونمو شخصيته وتطور أداءه، وتنظر المنظمات المعاصرة الى تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين، وتكمن مجالات الأهمية هذه في النقاط التالية: (الشريف، 2013، صفحة 43)
 - الترقية والنقل بحيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرة العاملين ومنه يتم ترقيتهم الى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.
 - تعديل المرتبات والأجور تساهم في اقتراح المكافأة المالية الملائمة للعاملين واقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو العكس (إنقاصها) واقتراح نظام حوافز معينة.
 - تقديم المشورة حيث تشكل وسيلة من أجل تقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء مثل التدريب.

2- أهداف تقييم الأداء المالي: من أهداف عملية تقييم الأداء المالي ما يلي:

- تسهيل التقييم الشامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني بالاعتماد على نتائج تقييم كل مؤسسة على حدي.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر بتكاليف أقل.
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في المؤسسة من خلال قياس إنتاجية كل قسم وتحديد إنجازاته سلبا أو إيجابا.

المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء المالي في مؤسسة اقتصادية.

الفرع الأول: مراحل عملية تقييم الأداء المالي:

تمر عملية تقييم الأداء بأربع مراحل مكتملة لبعضها البعض وهي على التوالي: جمع المعلومات الضرورية لعملية تقييم الأداء، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري، دراسة الانحرافات وإصدار الحكم عليها.

1- المرحلة الأولى: جمع المعلومات الضرورية: تتطلب عملية تقييم الأداء توفر المعلومات التي تعد موردا أساسيا في عملية التسيير بمختلف مستوياته إلا أن توفرها ليس بالشيء الكافي بل يجب أن تتميز بالجودة العالية وأن تكون في الوقت المناسب وهناك ثلاث مصادر تتحصل المؤسسة من خلالها على المعلومات وهي: (عشي، 2002، صفحة 195)

- الملاحظة الشخصية: وتتمثل في وجود الملاحظين في الميدان وملاحظة ما يجري فيه...

- التقرير أو البيان الشفوي: تتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه.

- التقارير الكتابية: وتتمثل في الميزانية وجدول حسابات النتائج واليومية ... الخ...

2- المرحلة الثانية: قياس الأداء الفعلي: تمكن هذه المرحلة المؤسسة من قياس كفاءتها وفعاليتها، وذلك من خلال اختيارها المجموعة مؤشرات ومعايير، ويشمل قياس الأداء بجانبه الكمي والنوعي. وعليه فإن قياس الأداء يهدف إلى التشخيص ويمكن أن يبين لنا الانحرافات. (محمد و إدريس، 2006، صفحة 487)

3- المرحلة الثالثة: مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي (المحقق) بالأداء المرغوب تحقيقه فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف ويعتمد في عملية المقارنة على كل من عامل الزمن وعلى أداء الوحدات والأهداف.

4- المرحلة الرابعة: دراسة الانحراف وإصدار الحكم: هذه العملية هي الخطوة الأخيرة في عملية تحديد الانحراف ونوع هذا الانحراف سواء كان انحراف موجب أو سالب، انحراف معدوم وأما إذا كان الانحراف موجب فيكون لصالح المؤسسة، أما إذا كان الانحراف سالب يكون ضد المؤسسة أما الانحراف معدوم لا يؤثر على نتائج المؤسسة لذا فعلى المسؤولين تحليل الانحراف وتحديد أسباب هذا الانحراف لتشجيع ما هو ايجابي و معالجة ما هو سلبي. (عشي، 2002، صفحة 195)

الفرع الثاني: مصادر المعلومات.

تعتبر عملية جمع المعلومات أول مرحلة من مراحل عملية تقييم الأداء، ويشترط في المعلومات أن تتميز بالمصدقية والموثوقية وأن تكون في الوقت المناسب، ولقد تعددت مصادر المعلومات التي يعتمد عليها تقييم الأداء، وتنقسم هذه المصادر إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية، عامة وقطاعية وأخرى خاصة بالمؤسسة.

1- المصادر الخارجية: تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي، ويمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات:

- المعلومات العامة: تتعلق هذه المعلومات بالحالة الاقتصادية حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة زمنية معينة، وسبب

اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثير نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور الاقتصادي

.... الخ كما تساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها. (مبارك، 2004، صفحة

(17)

- المعلومات القطاعية: فهذا النوع من المعلومات على العموم تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية: تقارير المنظمات الاقتصادية والدولية، النشرات الاقتصادية، المحالات المتخصصة بهدف إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية، حيث يتم تجميع المعلومات وتحليلها واستخراج نسب قطاعية بناء عليها يتم إجراء المقارنة.

2- المصادر الداخلية: تتمثل هذه المعلومات في مخرجات النظام المحاسبي وهي الميزانية، جدول حسابات النتائج والملاحق. (فتحي، 1991، صفحة 11)

- الميزانية المحاسبية: تعرف الميزانية المحاسبية على أنها صورة فوتوغرافية لوضعية المؤسسة في زمن معين، أي أنها تظهر ذمة المؤسسة التي تتمثل في عناصر الأصول (المصادر) وعناصر الخصوم (الاستخدامات). و تعبر الميزانية عن مجموعة المصادر المالية للمؤسسة (خصومها) و ما تملكه المؤسسة من وسائل (أصولها)، وذلك بزمن تاريخي معين، وعادة ما يتم إعداد الميزانية في نهاية الدورة الاستغلالية حيث تشتمل عناصر الأصول على جميع الموارد التي تمتلكها المؤسسة أو تستأجرها و لها قيمة اقتصادية مستقبلية يمكن قياسها، أما عناصر الخصوم فتشتمل على الأموال الخاصة والديون
- الميزانية الاقتصادية: تعبر الميزانية الاقتصادية عن مجموع الاستخدامات الموجهة لدورة الاستغلال (الاستثمارات الصافية والاحتياج في رأس المال العامل، ومصادر تمويل هذه الاستخدامات) (الأموال الخاصة والاستدانة الصافية) والشكل الموالي يبين بنية الميزانية الاقتصادية" (قريشي، 2006، صفحة 157)
- جدول حسابات النتائج: هو القائمة التي تظهر تفصيلات الإيرادات عن مجموع المصروفات خلال الفترة المحاسبية الواحدة بحيث إذا زاد مجموع الإيرادات عن مجموع المصروفات فتكون نتيجة المؤسسة الصافية ربحا والعكس تكون النتيجة الصافية خسارة للدورة المحاسبية. تعبر هذه القائمة عن نتيجة المؤسسة وما تقود إليه من ربح أو خسارة، فهي قائمة تعرض فيها جميع إيرادات المؤسسة وما يقابلها من التكاليف والنفقات التي استخدمت الخلق تلك الإيرادات خلال فترة زمنية معينة، ويوضح الجدول خمسة مستويات لنتائجه وهي: الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، نتيجة الاستغلال، نتيجة خارج الاستغلال، نتيجة الدورة. (وأخرون، 2006)

المطلب الثالث: المؤشرات المالية لتقييم الأداء المالي للمؤسسة.

الفرع الأول: تقييم الأداء المالي بواسطة النسب المالية:

تعتبر النسب المالية من أهم محاور التحليل الذي تستعمله المؤسسة لتحليل مركزها المالي وتقييم أدائها المالي ولا يمكن استعمال النسب للحكم على وضعية المؤسسة إلا بمقارنتها مع النسب النموذجية (المعيارية) الموضوعية من طرف المؤسسة أو من طرف القطاع الذي تنشط فيه هذه المؤسسة. يمكن تعريف النسب على أنها " علاقة بين قيمتين ذات معنى على الهيكل المالي للمؤسسة فيمكن أن تتعلق بصنف من الميزانية أو معطيات أخرى كرأس المال أو القيمة المضافة،

وتسمح هذه النسب للمحلل المالي بمتابعة تطور المؤسسة وتحديد صورتها للمتعاملين المهتمين كالمساهمين والبنوك.

فأسلوب النسب المالية هو دراسة العلاقة بين عناصر القوائم المالية ثم تفسير مدلول تلك العلاقة من خلال

مقارنتها بالنسب المعيارية المتعارف عليها بين الماليين والمحللين ومن أهم هذه النسب نجد:

- نسب السيولة
- نسب النشاط
- نسب التمويل والاستقلالية المالية.
- نسب المردودية.

01- نسب السيولة:

تشير السيولة إلى مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها الجارية عندما يحين ميعاد استحقاقها، أي أن الأصول تتحول إلى نقدية وتستخدم النقدية بدورها في سداد التزاماتها قصيرة الأجل.

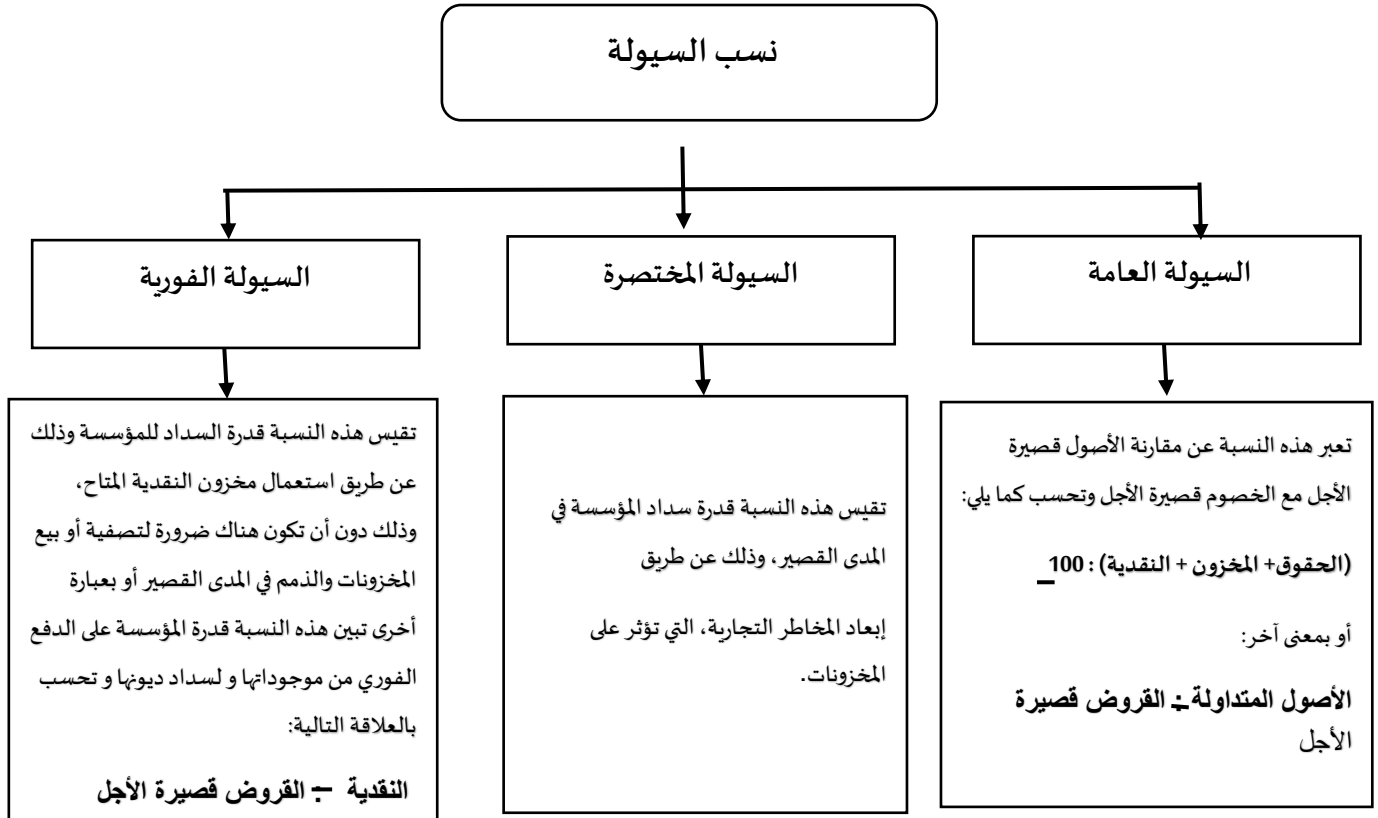
وتهدف هذه المجموعة من النسب إلى تحليل وتقييم رأس المال العامل والتعرف على درجة تداول عناصره،

والهدف الرئيسي من تحليل هذه النسب هو الحكم على مقدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها الجارية.

وتتضمن هذه النسبة مجموعة من النسب وهي:

- السيولة العامة.
- السيولة المختصرة.
- السيولة الفورية.

-الشكل 08: مخطط يمثل نسب السيولة.

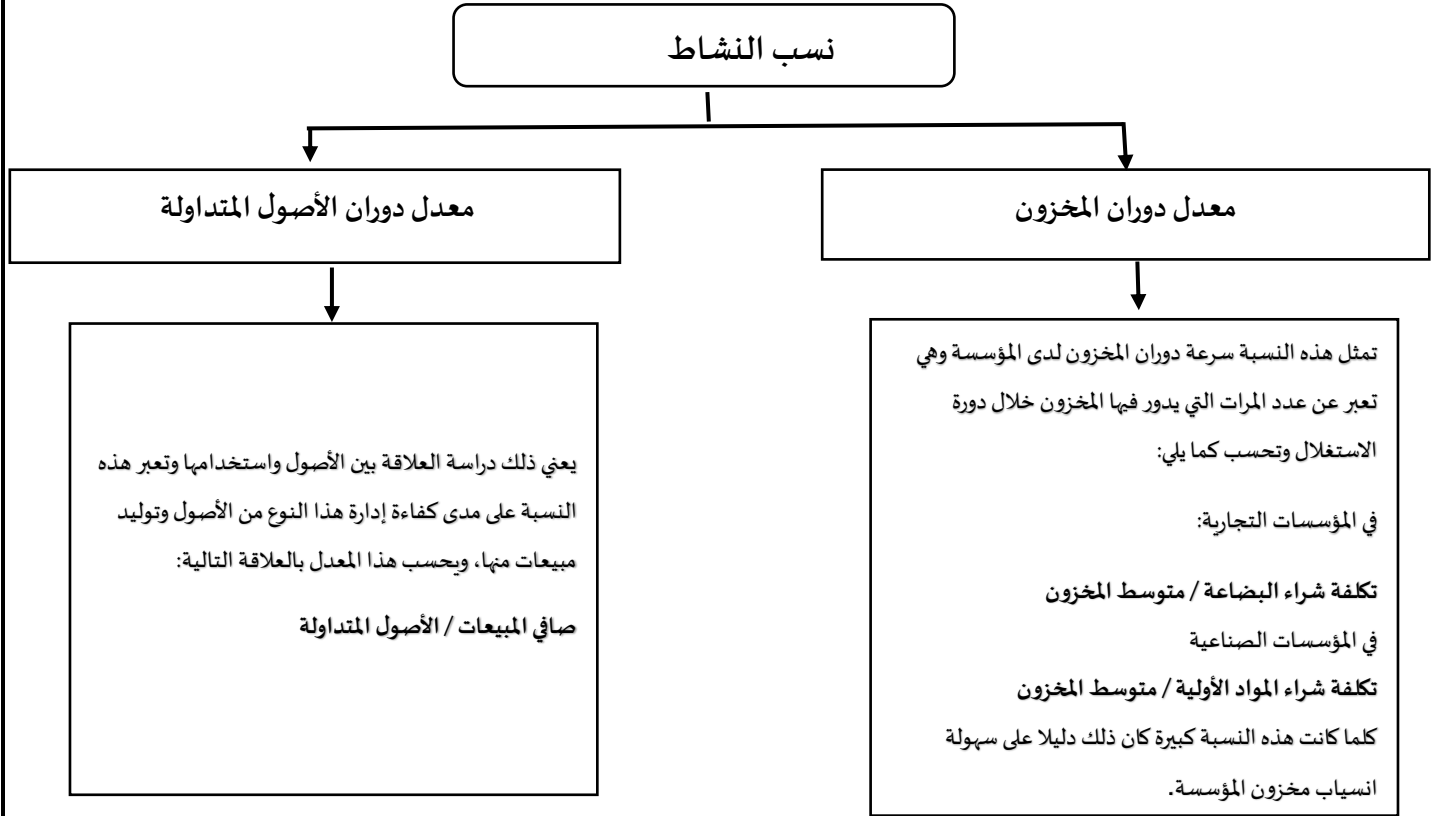


المصدر: منير صالح هندي، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1991، ص 46.

02- نسب النشاط:

تقيس نسب النشاط الكفاءة التي تستخدم بها المؤسسة الموجودات أو الموارد المتاحة لها عن طريق إجراء مقارنة فيما بين مستوى المبيعات ومستوى الاستثمار في عناصر الموجودات ونسب النشاط تعتبر مهمة لكل من له اهتمام بكفاءة الأداء والربحية للمؤسسة على المدى البعيد ويمكن تلخيص أهم نسب النشاط فيما يلي:

-الشكل 09: مخطط يمثل نسب النشاط.

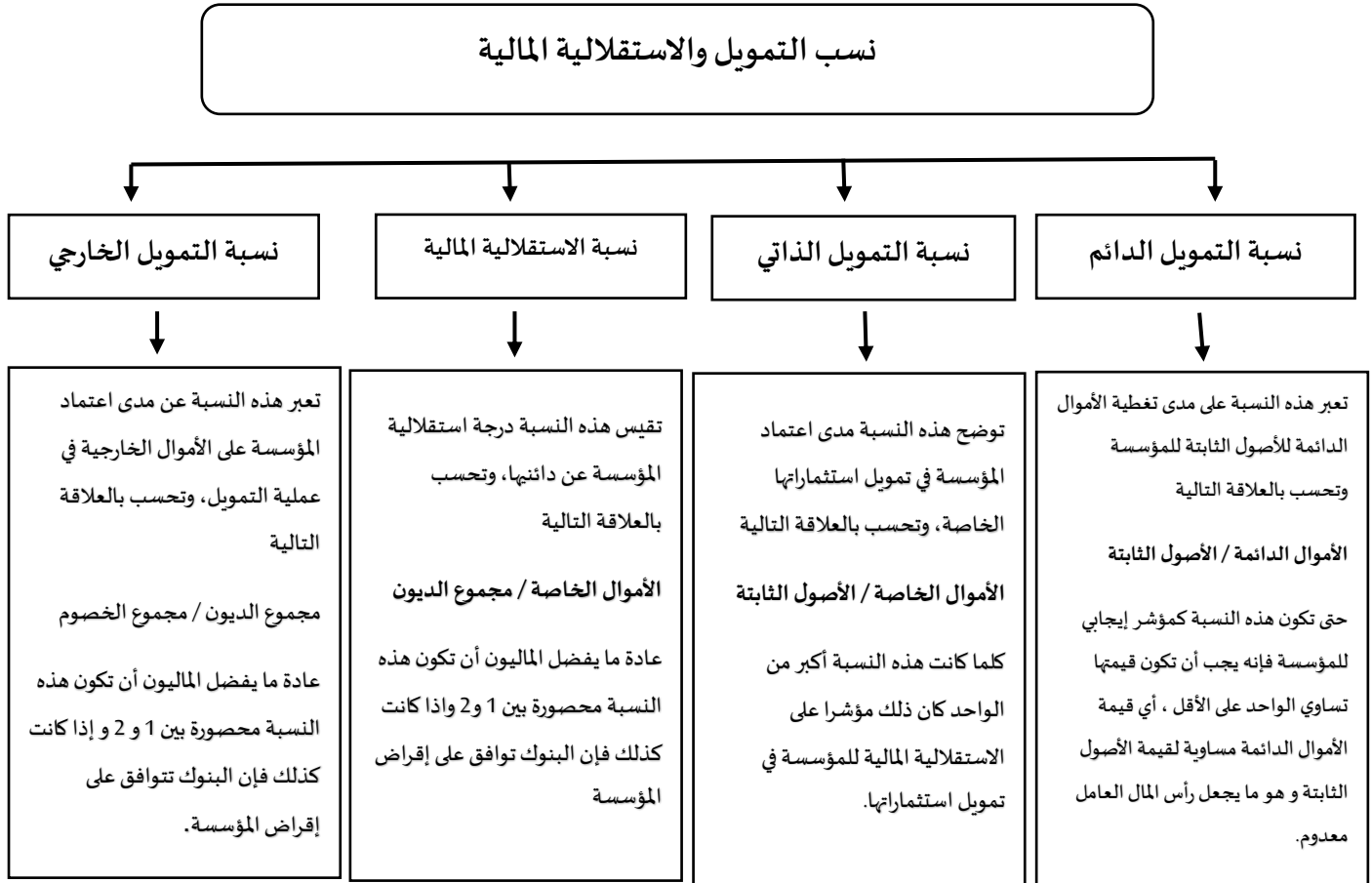


المصدر: أحمد عطا الله القطامي التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، ص 167.

03- نسب التمويل والاستقلالية المالية:

تعتبر هذه المجموعة من النسب عن الهيكل التمويلي للمؤسسة ومكوناته ومدى اعتمادها عن المصادر المختلفة للتمويل سواء الداخلية أو الخارجية، ومن أهم هذه النسب نجد ما يلي:

- الشكل 10 : مخطط يمثل نسب التمويل والاستقلالية المالية.

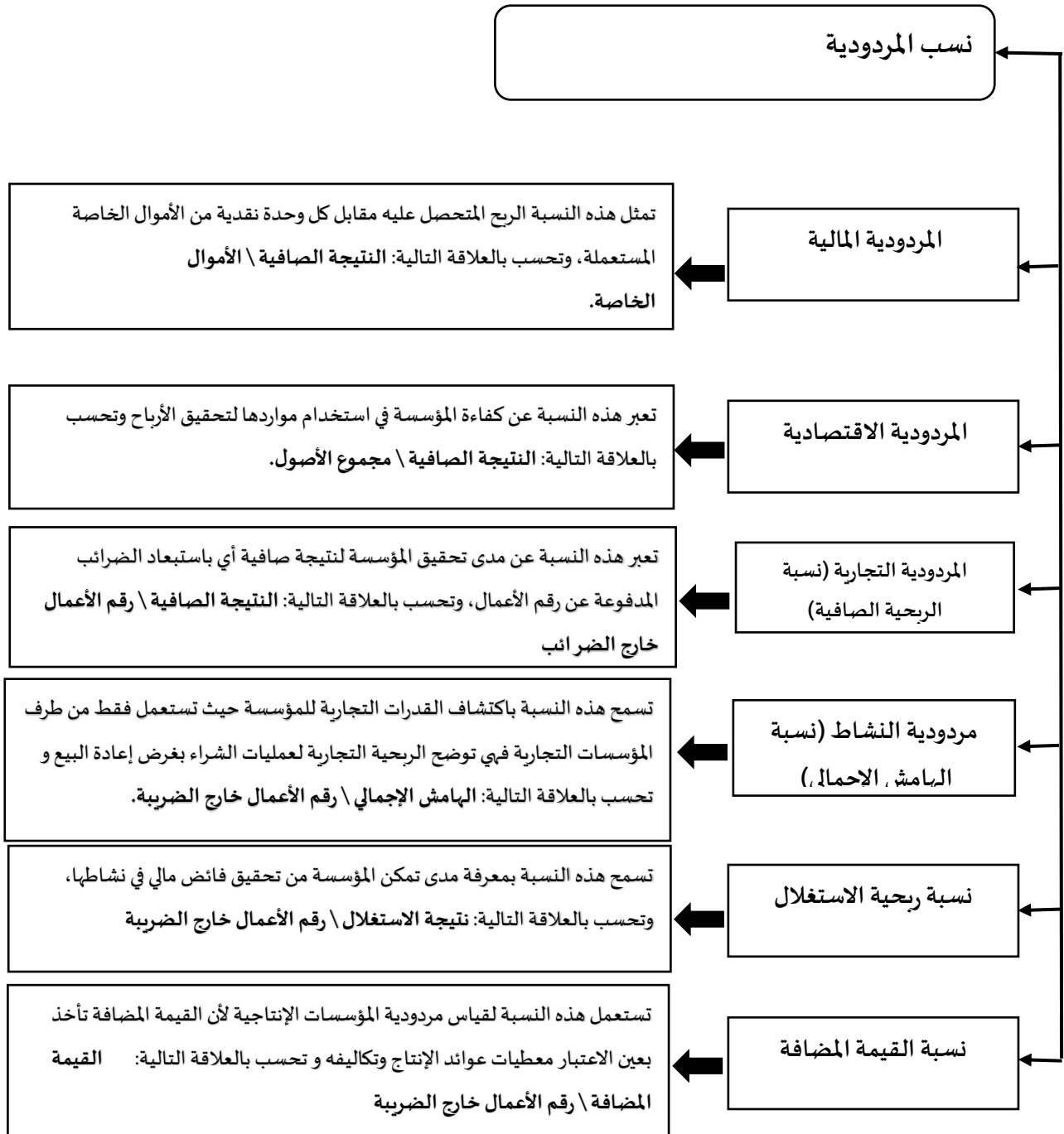


المصدر: Stephane griffiths, gestion financiere, edetion chihab, alger, 1996, p 373

04- نسب المردودية:

تعبر هذه النسب على قدرة مسيري المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة بفاعلية وكفاءة للحصول على العائد، ومن أهم هذه النسب ما يلي:

-الشكل 11 : مخطط يمثل نسب المردودية.



المصدر: إلياس بن الساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الثانية، الجزء الثاني، داروائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 167.

الفرع الثاني: مؤشرات التوازن المالي.

هناك ثلاثة توازنات تستعمل من طرف المحلل المالي، وتمثل أساسا في رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل، والخزينة.

أولا: رأس المال العامل (FR:): (P. Conso، 1982، صفحة 08)

هو من أهم مؤشرات التوازن المالي ويسمى أيضا هامش الأمان، نجد له عدة تعريفات منها:

" أنه هامش أمان بالنسبة للمؤسسة".

"هو فائض الأموال الدائمة على الأصول الثابتة بمعنى الحصة من الأموال الدائمة التي يمكن توجيهها لتمويل الأصول الثابتة".

ويمكن حسابه بطريقتين:

من أعلى الميزانية: رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة.

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

عوامل تغيير رأس المال العامل في الجدول التالي:

الجدول 02: عوامل تغيير رأس المال العامل.

عوامل انخفاض رأس المال العامل	عوامل ارتفاع رأس المال العامل
<ul style="list-style-type: none"> ● زيادة رأس مال الشركة. ● تكوين مختلف الاحتياطات ارتفاع ● القروض طويلة الأجل. ● تحقيق أرباح. ● التنازل عن الاستثمارات بالبيع. 	<ul style="list-style-type: none"> ● النقص في الأموال الدائمة. ● تخفيض رأس المال. ● توزيع جزء من الاحتياطات أو نتائج رهن ● التخصيص. ● حصول خسائر. ● الزيادة في مستوى المخزون المواجهة ● الطلب الزائد.

المصدر: من إعداد الطالبة.

هناك أنواع من رأس المال العامل يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

01- رأس المال العامل الخاص (FRC):

وهو المقدار الإضافي من الأموال الخاصة عن تمويل الأصول الثابتة، وتحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

أو

رأس المال العامل الخاص = الأصول المتداولة - مجموع الديون

الهدف من دراسة رأس المال العامل الخاص هو البحث عن استقلالية المؤسسة اتجاه الغير ومدى
تمكنها من تمويل استثماراتها بأموالها الذاتية

02- رأس المال العامل الإجمالي (FRg): (فتحي ن.، 1991، صفحة 47)

هو مجموع عناصر الأصول التي يتكلف بها نشاط استغلال المؤسسة وهي مجموعة الأصول التي تدور
في مدة سنة أو أقل تشمل مجموعة الأصول المتداولة، ويحسب

بالعلاقة التالية:

= موارد دائمة - استخدامات مستقرة. (FRNG) رأس المال العامل الإجمالي الصافي

أو: رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول - مجموع الأصول الثابتة.

والهدف من دراسة رأس المال العامل الإجمالي هو البحث عن قيمة المبالغ التي مولت بها المؤسسة
أصولها المتداولة وهذا يعني أننا نقوم بتحديد الأموال التي يمكن استرجاعها في فترة قصيرة، وتحديد
مسار المؤسسة أي في طريق النمو أو التدهور.

03- لرأس المال العامل الخارجي: هو جزء من الديون الخارجية التي تمول رأس المال العامل الإجمالي،
أو الأصول المتداولة، ويحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الخارجي = مجموع الديون.

والهدف من دراسة رأس المال العامل الخارجي هو تحديد مدى التزام المؤسسة بعودها اتجاه الغير
وإظهار نسبة المبالغ الخارجية التي مولت أصولها، هذا بدوره يحدد لنا مدى ارتباط المؤسسة بالغير.

04- التفسير المالي لرأس المال العام:

- رأس المال العامل الموجب: في هذه الحالة يمكن ملاحظة أن هناك زيادة في السيولة قصيرة الأجل على الالتزامات على قصيرة الأجل تدل على وجود هامش أمان لدى المؤسسة وهي وضعية مناسبة بالنسبة للمقدرة على السداد لأن المؤسسة يمكن أن تواجه في أي وقت تسديد ديونها، لأنه مؤشر إيجابي يدل على قدرة المؤسسة على تسديد ديونها، كما يدل على أن المؤسسة تمول استثماراتها قدرة المؤسسة بالأموال الدائمة.

- رأس المال العامل المعدوم: ويستعمل في بعض حالات التسيير المثلى للمؤسسة، و يكون هذا عن طريق ربط الالتزامات مع الاستحقاقات بصفة دقيقة، ولكن يمكن أن تحدث بعض الاضطرابات في التسيير غير متوقعة، مثلا يرتفع حجم المخزون في المؤسسة في ظروف غير عادية ناتجة عن عدم وجود طلب فعال على المنتجات، حيث يرجع هذا إلى أسباب تتعلق بالمؤسسة و تسييرها، أو لم يكن في الحساب و ينجم عن ذلك عدة مخاطر في الأجل القصيرة، خاصة فيما يتعلق بالقدرة على السداد.

- رأس المال العامل السالب: في هذه الحالة فإن السيولة لا تغطي بصفة إجمالية المستحقات و هنا سوف تواجه المؤسسة مشاكل من جانب التوازن المالي و خاصة بالنسبة للقدرة على الدفع والاستدانة، هذا التحليل خاص بالمؤسسات الإنتاجية، أما المؤسسات التجارية فإذا كان رأس المال العامل موجبا يدل على أن المؤسسة قد جمدت جزء من أموالها، أما إذا كان معدوما فيعبر عن رشادة تسييرها و يعبر عن التحكم في التزاماتها مع حركة المقبوضات في المؤسسة. و عموما يمكن للمؤسسة التجارية أن تعرف وضعية مالية يكون فيها رأس مال العامل سالب، خاصة في حالة ما إذا كانت درجة تحول أصولها المتداولة أسرع من درجة استحقاقية ديونها القصيرة الأجل.

ثانيا: احتياج رأس المال العامل (BFR) : (A. Burlaud، 2000، صفحة 138)

ندرس احتياج رأس المال العامل في الأجل القصير وتصبح الديون قصيرة الأجل ما لم يصل موعد تسديدها وتسمى موارد الدورة، بينما الأصول المتداولة التي لم تتحول بعد إلى سيولة فتسمى احتياجات دورة الاستغلال فيحاول المسير المالي الاستعانة بالموارد المالية في تنشيط دورة الاستغلال على أن تكون ملائمة بين استحقاقية الموارد مع الاحتياجات وتحسب بالعلاقة التالية:

احتياج رأس المال العامل (BFR) = احتياجات الدورة - موارد الدورة

أو احتياج رأس المال العامل = أصول متداولة - قيم جاهزة - ديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية

في احتياجات الدورة استثنينا القيم الجاهزة لأنها لم تصبح في حالة سيولة، وفي موارد الدورة استثنينا السلفات المصرفية وكل الديون القصيرة الأجل.

تغيرات احتياجات رأس المال العامل:

احتياج رأس المال العامل الموجب: هذا يدل على أن المؤسسة بحاجة إلى مصادر أخرى تزيد مدتها عن السنة وذلك لتغطية احتياجات الدورة وتقدر قيمة تلك المصادر قيمة احتياجات رأس المال العامل مما يستوجب وجود رأس مال عامل موجب لتغطية العجز..

احتياج رأس المال العامل السالب: هذا يعني أن المؤسسة قد غطت احتياجات دورتها ولا تحتاج إلى موارد أخرى ونقول أن الحالة المالية للمؤسسة جيدة..

احتياج رأس المال العامل المعدوم: عندما تكون موارد الدورة تغطي احتياجات الدورة، هنا يتحقق توازن المؤسسة مع الاستغلال الأمثل للموارد..

ثالثاً: الخزينة: (فتحي ن.، 1991، صفحة 53)

يمكن تعريف الخزينة على "أنها عبارة عن مجموع الأموال التي بحوزة المؤسسة لمدة دورة الاستغلال وهي تشمل صافي قيم الاستغلال أي ما تستطيع المؤسسة توفيره من مبالغ سائلة خلال دورة الاستغلال" ..

ويمكن حساب الخزينة بطريقتين:

رأس المال العامل الإجمالي - احتياج رأس المال العامل الإجمالي (T) = الخزينة

أو الخزينة = القيم الجاهزة - سلفات مصرفية.

ويمكن أن نميز ثلاث حالات للخزينة:

- الخزينة الموجبة: هذا يدل على أن رأس المال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة وهناك فائض يضم إلى الخزينة، إلا أن عملية تجميد الأموال ليست في صالح المؤسسة لذلك ينبغي على المؤسسة استعمال هذه الأموال لتسييد ديونها قصيرة الأجل أو تحويلها إلى استثمارات.
- الخزينة السالبة: نجد أن احتياجات رأس المال العامل أكبر من رأس المال العامل، أي أن المؤسسة تفتقر إلى أموال تمول بها عمليات الاستغلال فتلجأ إلى الاقتراض قصير الأجل هذه الوضعية تعني أن رأس المال العامل لا يغطي جزء من احتياجات الدورة، وهذا ما يسبب اختلال في الخزينة نتيجة نقص الأموال السائلة لمواجهة الديون الفورية.
- الخزينة الصفرية: إذا كانت الخزينة صفرية هذا يعني أن رأس المال العامل مساوي لاحتياج رأس المال العامل، وهي الوضعية المثلى للخزينة لأنه لا يوجد إفراط أو تبذير في الأموال مع عدم وجود احتياجات في نفس الوقت.

خاتمة الفصل:

في نهاية هذا الفصل، نتوصل إلى استنتاجات مهمة تبرز أهمية تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية. حيث نؤكد على أن فهم الأداء المالي لا يقتصر فقط على تحليل الأرقام والبيانات المالية، بل يتطلب فهمًا شاملاً للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر عليه.

ويتبين لنا أن التقييم الفعال للأداء المالي يتطلب استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والمؤشرات، ويشمل مراحل محددة لتحليل الأداء بدقة وفعالية. كما أدركنا أهمية تكامل البيانات المالية مع المعلومات الإدارية والسوقية للحصول على صورة شاملة ودقيقة للأداء المالي.

بالإضافة إلى ذلك، يشير الفصل إلى أن تقييم الأداء المالي ليس مجرد تقييم للماضي، بل يوجه القرارات المستقبلية ويساهم في وضع استراتيجيات مستقبلية تعزز من قوة ومتانة المؤسسة في بيئة الأعمال المتغيرة.

يعتبر تقييم الأداء المالي أداة قوية للإدارة تساهم في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النجاح في السوق، ويمكن أن يكون عاملاً حاسماً في تحديد مسار المؤسسة نحو الاستدامة والنمو المستقبلي.

الفصل الثالث: دراسة حالة – ميناء مستغانم-

تمهيد:

تعد مؤسسة ميناء مستغانم إحدى المؤسسات ذات الأهمية الاستراتيجية في القطاع البحري واللوجستي بالجزائر. تأسست هذه المؤسسة على أسس قوية وتاريخ طويل من العمل والتطور، وتتمتع بتاريخ متميز ونشاطات متنوعة.

في هذا الفصل، سنقوم بتقديم نبذة تعريفية عن مؤسسة ميناء مستغانم، مع التركيز على تاريخها ونشاطات مديرية الاستغلال والتجارة والهيكل التنظيمي الذي تتبعه. بعد ذلك، سنتقل إلى مناقشة أداة الاستبيان كأداة أساسية للإجابة عن إشكالية بحثنا، حيث سنتناول الأسئلة المتعلقة بوصف أفراد العينة ودور إدارة المخاطر في تقييم الأداء المالي، بالإضافة إلى تحليل علاقة إدارة المخاطر والأداء المالي.

سيكون الهدف من هذا الفصل هو فهم أعمق لتبني مؤسسة ميناء مستغانم دور إدارة المخاطر كأداة فعالة لتقييم أدائها المالي والتنظيمي.

ومن خلال دراستنا قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة ميناء مستغانم.

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي للبيانات ونتائج الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة ميناء مستغانم.

في هذا المبحث التطبيقي، سنقوم بدراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم وتأثير إدارة المخاطر على تقييم أدائها المالي. سنبدأ بتقديم لمحة تعريفية شاملة عن المؤسسة، متضمنة لمحة تاريخية عن تأسيسها وتطورها على مر السنين. سنتناول أيضاً مميزات ومهام المؤسسة، مثل خدماتها وأنشطتها الرئيسية التي تقدمها. وسنركز أيضاً على تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من خلال فهم تركيبته الهيكلية والتنظيم الإداري الذي يدير عملياتها اليومية.

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول المؤسسة.

أولاً: لمحة حول المؤسسة.

كان ميناء مستغانم خليجاً صخرياً حاداً يمتد بين الرأس البحري لسلامندر والرأس البحري الخروبة استخدمه القراصنة لاقتسام الغنائم سمي ميناء مستغانم فيما قبل 1833 م بـ "مرسى الغنائم". ومن هنا سميت المدينة "مستغانم".

في سنة 1848 م، أنشئ أول رصيف للميناء بطول 80 متر ليصل امتداده إلى 325 متر بحلول سنة 1881 م، وانطلق أول مشروع لهيئة الميناء في سنة 1882 م وبعد ثلاث سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعاً ذا منفعة عامة، تلت ذلك أعمال تهيئة ضخمة بين 1890 م و1904 م انتهت بميلاد أول حوض للميناء. وبعد بناء كاسرة الأمواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941 م، تم إنشاء الحوض الثاني برصيف طوله 430 متر فيما بين نهاية 1955 م وبداية 1959 م.

منذ ذلك الحين يتم تطوير الميناء بما يتماشى مع متطلبات المنطقة حيث أصبح يشكل اليوم جزءاً أساسياً من البنية التحتية الخاصة بالنقل في المنطقة وهو ضروري بالنسبة للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية إذ أنه يشجع استحداث مجموعة من الخدمات مقربة من المستلمين النهائيين عبر أروقة نقل متعددة الأنماط.

ثانياً: نشأة مؤسسة ميناء مستغانم.

يقدم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات: الخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري، وتشرف على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم وهي مؤسسة عمومية اقتصادية شركة ذات أسهم EPE EPM Spa أنشأت في إطار إصلاح النظام المينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 28782 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982 م.

ورثت مؤسسة الميناء، ابتداء من شهر نوفمبر 1982م، الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ المنحل (ONP) وكذلك تلك الخاصة بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلة أيضا (SONAMA)، كما أسندت إليها من جهة أخرى مهام القطر الموكله فيما قبل للشركة الوطنية للملاحة (CNAN) فأصبح دورها منوطا بما يلي:

- تسيير أملاك الدولة المينائية والإنشاءات الخاصة واستغلال وتنمية الميناء...
- احتكار خدمات الشحن والتفريغ القطر والإرساء.

في 29 فيفري 1989 م شقت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها نحو الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية، حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى شركة عمومية اقتصادية شركة ذات أسهم رأس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" SOGEPORIS، تحمل للسجل التجاري رقم B.88.01 وتخضع للقانونين التجاري والمدني طبقا لأحكام القوانين 01-88 و 03-88 و 04-88 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988 والمتضمنة للنصوص التنظيمية لاستقلالية المؤسسات وطبقا للمرسوم 10188 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 م والمرسوم 119 88 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988 م والمرسوم 177-88 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988.

بتاريخ 27 فيفري 2008، تم رفع رأس مال الشركة إلى 500.000.000 دج.

في سنة 2015م رفع رأس مال الشركة من جديد إلى 1.500.000.000 دج، تحت الحيازة الكاملة مجمع "SERPORT Spa" الخدمات البحرية.

في شهر جانفي 2004، تم إنشاء مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ صيد مستغانم في حقيبة شركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" على شكل فرع المؤسسة ميناء مستغانم.

ولدت هذه المؤسسة بموجب انعقاد مجلس الحكومة في 13 أوت 2003 المكرس لبحث تسيير موانئ وملاجئ الصيد وبمقتضى القرار رقم 02 الصادر بتاريخ 22 سبتمبر 2003 عن مجلس مساهمات الدولة الخاص بإسناد موانئ وملاجئ الصيد إلى شركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" وبمقتضى القرار رقم 05 الصادر بتاريخ 23 ديسمبر 2003 المتعلق بثمين وتطبيق القرار السابق وبمقتضى الاجتماع العام الاستثنائي المؤسسة ميناء مستغانم المنعقد في 20 جانفي 2004 الخاص بإنشاء هذا الفرع الذي يسهر على تسيير نشاط الصيد لميناء مستغانم و مينائي صلامندر وسيدي الخضر.

المطلب الثاني: مهام ومميزات ميناء مستغانم.

أولاً: مميزات ميناء مستغانم.

- موقع جيو استراتيجي هام.
- وفرة طرق مواصلات لنحو منطقة خلقية تتألف من 12 ولاية محطات رسو متخصصة لسفن الإداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة لإنشاءات متخصصة المعالجة ناقلات الحبوب، السكر، الخمور وناقلات الرفت.
- قدرات آخرين معطاة وغير مغطاة.
- تنوع طرق تسليم البضائع والسكة الحديدية، الطريق الأرضي والمساجلة الوطنية.
- بنية فوقية وتجهيزات وفق طموح المتعاملين الاقتصاديين.
- إدارات وعمال مهيون ومدربون على عمليات الشحن والتفريغ
- ساعات عمل متواصلة (24 سا \ 24 سا و 7 أيام \ 7 أيام)
- حماية جيدة للبضائع.

وبوجود ميناء مستغانم في منطقة فلاحية بين وهران أرزيو والجزائر العاصمة، فهو يعتبر من جهة منفذا طبيعيا العدة ولايات: مستغانم، شلف، غليزان، معسكر، تيارت، تيسمسيلت سعيدة ومن جهة أخرى يعتبر ملتقى لأهم الطرق المؤدية إلى الجنوب الجزائري (الأغواط، غرداية، بشار، عين الصفراء،)

كذلك فإن ميناء مستغانم يقع في محور تتقاطع فيه أهم شبكات المواصلات طرق معبدة وسكك حديدية من وإلى مختلف مناطق الوطن والتي تعتبر شريانا حيويا لتنمية المشاريع الصناعية والتجارية فهو موصول بشبكة السكك الحديدية عن طريق السكة الحديدية مستغانم - المحمدية (محطة الفرز) كما أنه يوفر إمكانية الوصل بالشبكة الحديدية مع ولاية تيارت دون المرور بالمحمدية بما يضعه في اتصال مباشر مع منطقتة الخلفية الجنوب والجنوب الغربي للجزائر إلى غاية تمناست) وهذا من أجل نقل مختلف السلع والتجهيزات الموجهة إلى الشركات الوطنية والأجنبية المتخصصة في التنقيب عن البترول التي تنشط في الجنوب الجزائري. ومن الامتيازات الأخرى التي تميز ميناء مستغانم في وجود شبكة طريق بطول 4885 متر خطي داخل الميناء تربطه مباشرة بالطرق الوطنية لشرق وغرب وجنوب الجزائر وهذا دون المرور بوسط مدينة مستغانم. الموقع الجيو استراتيجي لميناء مستغانم والشبكة الطرقية التي تربطه مع منطقتة الخلفية المتكونة من 12 ولاية يعدان من أهم ما يقدمه الميناء لمتعامليه الاقتصاديين من امتيازات كما أنه يوفر لمستعمليه أحسن الخدمات بأقل كلفة، الأداء الجيد والمتواصل للخدمات المينائية من حيث الإنتاجية المردودية معدلات الشحن

والتفريغ، قصر مدة المكوث في الميناء والمحافظة الجيدة للبضائع يفسر اختيار ميناء مستغانم من قبل عدد كبير من المتعاملين الاقتصاديين ومجهزي السفن من مختلف الجنسيات.

ثانيا: مهام مؤسسة ميناء مستغانم.

تكمن مهام مؤسسة ميناء مستغانم فيما يلي:

- استثمار وتطوير ميناء مستغانم.
- استغلال الآلات والإنشاءات المينائية.
- إنجاز أعمال صيانة وتهيئة وتحديث للبنى المينائية الفوقية.
- إعداد برامج بناء وصيانة وتهيئة للبنى المينائية التحتية بالتعاون مع الشركاء الآخرين.
- مباشرة عمليات الشحن والتفريغ المينائية.
- مزاوله عمليات القطر، القيادة، الإرساء وغيرها.
- القيام بكل العمليات التجارية المالية الصناعية والعقارية ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم.
-

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم.

سنقوم بتقديم وتفصيل الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ميناء مستغانم، حيث تسهر المديرية العامة على التسيير، المراقبة التنظيم والسير الحسن للمؤسسة، وتقوم بمراقبة فرض سلطتها على جميع مديريات المؤسسة وتتكون من تقديم المهام المسندة لكل منصب للهيكل التنظيمي لميناء مستغانم:

- رئيس مدير عام: هو الممثل الوحيد القانوني للمؤسسة والمسؤول الأول في الحرم القانوني للمؤسسة حيث يشرف على جميع الأعمال التي تقوم المؤسسة بمشاركة المدراء المنقذين والذين يصغرونه درجة في هيكل المؤسسة.
- مساعد مدير عام: ويعتبر المستشار القانوني للمدير العام حيث يساعده في إتخاذ القرارات المناسبة وفي كل الأعمال التي لها صلة بها.
- المساعد الأمن الداخلي: وهو الشخص المخول قانونا يحفظ الأمن والسلامة داخل الحرم المؤسساتي ومعاونيه يشرفون على الحفظ من الأخطار المادية والبشرية وتصدي لكل الأخطار المحتملة.

- مكتب التنسيق العام: وهو الذي يتولى جميع الأعمال التي يصدرها المدير العام إليه، والمتمثلة في تبليغ المراسلات الداخلية مع جميع المديرات والحفاظ على التسيير الحسن والسكينة للمديرية ومنع دخول الأجانب.
- خلية التدقيق: هذه الخلية على علاقة مباشرة لإدارة العامة وتمثل مهامها في التأكد من احترام إجراءات التسيير، وكذلك تدقيق وفحص العمليات والأنشطة المختلفة للمؤسسة.

وتتفرع المديرية العامة لعدة مديريات قصد التنظيم العمل وترتيبه:

1. مديرية الموارد البشرية: تهتم بتنظيم وتنسيق ومراقبة جميع الشؤون المرتبطة بتسيير المستخدمين والتكوين والوسائل العامة للمؤسسة وتتكون هذه المديرية من الفروع التالية:

- قسم المستخدمين والتكوين يقوم هذا القسم بالإشراف ومراقبة تطبيق سياسة المؤسسة في إطار تسيير المستخدمين، كما يقوم إعداد برامج التكوين والحرص على تطبيقها، لإضافة إلى مشاركته في إعداد الميزانية في إطار مصاريف المستخدمين ويتكون من المصالح التالية:
- مصلحة الأجور والتكاليف: وهي المصلحة التي تشرف على دفع أجور المستخدمين وتكاليف العمل من منح ومكافئات نظير العمل الذي يقوم به العامل خلال الشهر الواحد وطوال مدة تواجده في المؤسسة، والاستفادة كذلك من في الأرباح التي تحققها المؤسسة.

- مصلحة الاعمال الاجتماعية: تم هذه المصلحة مخلفات حوادث العمل التوقف عن العمل بسبب المرض تعويضات المصاريف الطبية، وطب العمل.

- قسم الوسائل العامة: يقوم قسم الوسائل العامة بتسيير الوسائل العامة، ويتكون من:

- مصلحة الوسائل العامة: وهي المصلحة التي تشرف على جميع العمليات التي تدخل في تنفيذ العمل داخل المؤسسة من شراء التجهيزات الضرورية كالعتاد والآلات المساعدة على تنفيذ العمل وقطاع غيار مختلف المركبات وقطاع الغيار الخاص القاطرة ومختلف العناد من كومبيوتر، الات نسخ مكاتب، كراسي ... بالإضافة إلى مستلزمات المكتب أقلام وأوراق (...). كما تشرف مباشرة على جميع المهمات التي يقوم بها أعوان المؤسسة أثناء تنفيذ أعمالهم في الميناء الخاصة بداخل وخارج الوطن.

- مصلحة تسيير المخزون تقوم مصلحة تسيير المخزون بتسيير المخزون، وتقوم بعملية جرد لهذه المخزونات.

-قسم الشؤون الاجتماعية يهتم بتسيير الأنشطة الاجتماعية والثقافية في المؤسسة ويتكون من
مصلحين:

-مصلحة الخدمات الاجتماعية: وهي المصلحة التي تشرف وتعالج الجانب الاجتماعي للعامل من خلال القيام بتأمينه لدى مصالح الضمان الاجتماعي لكي يتمكن من القيام بمهامه وهو مؤمن من كل الأخطار التي قد تصيبه سواء كانت حوادث عمل أو أمراض مبنية واستفادته من منح وتعويضات أثناء كامل مدة العجز أو المرض ومن جميع التأمينات الاجتماعية مثل المنح المدرسية، فترة الأمومة لنسبة للنساء... الخ...

-مصلحة النشاط الرياضي والثقافي: وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على جميع الأنشطة الرضوية والترفيهية التي تتم طوال السنة الواحدة لصالح أبناء العمال والعمال كمكافأة لهم على الجهود المبذولة طوال السنة وتتمثل في برمجة رحلات سياحية خلال الأعياد وموسم الاصطياف، أما الأنشطة الرياضية فتتمثل في برمجة لقاءات في كرة القدم بين عمال الشركة والعمال التابعين لمختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى لتوحيد العمال وإشعارهم بروح التضامن والإخاء.

2. مديرية المالية والمحاسبة: وهي المديرية المكلفة بتسيير الوضعية المالية للشركة وذلك عن طريق وضع ميزانيات محددة لكل سنة ومدى مطابقتها للأهداف المسطرة، وإحصاء كل العمليات المالية التي نفذت خلال السنة الواحدة، وإمسك الدفاتر التجارية المبينة للنشاط التجاري، وتتكون من:

-قسم المحاسبة: يشرف قسم المحاسبة على جميع العمليات الحسابية وفقا للنظام المحاسبي المالي ويتكون من مصليتين:

-مصلحة المحاسبة العامة: تسمح المتابعة اليومية للعمليات التي تقوم المؤسسة ووضع الملاحظات اللازمة الخاصة بنشاطها وذلك عن طريق التنفيذ اليومي للحسابات ووضع الميزانية وجدول حسابات النتائج.

-مصلحة المحاسبة التحليلية: وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على تحليل جميع التكاليف المصلحة المالية: وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على متابعة الأوضاع المالية للمؤسسة.

-مصلحة التحصيلات أو التغطية وتقوم بتحصيل جميع الأموال الناتجة عن النشاط التجاري مع المتعاملين الاقتصاديين وتتبع حركة النقال الأموال بين البنوك مع فرض عقوبات جزائية مالية من كل خير الوفاء لدين أو الالتزامات تحاد المؤسسة مع تسديد هؤلاء المتعاملين (الزبائن) للجوء إلى القضاء في حالة رفضهم تسديد مستحقات.

3. مديرية الاستثمار التجاري: وترتكز على:

-تسيير العمليات المرتبطة بعبور البضائع (الشحن والتفريغ والتخزين).

-تسيير أملاك الدولة المينائية.

-تسيير الإنشاءات المتخصصة.

-متابعة تطور تقنيات الاستثمار المينائي والبحث عن الوسائل المناسبة لإدماجها بفعالية داخل المؤسسة.

وتتفرع هذه المديرية إلى:

-قسم الشحن والتفريغ: تقتصر مهامها على الشحن والتفريغ والتخزين، ويتكون من ثلاثة مصالح:

-مصلحة الشحن والتفريغ: هي المصلحة المختصة والمشرفة على جميع عمليات الشحن والتفريغ للسفن الراسية بمرفأ الميناء أو التي تنتظر دورها للرسو، وتتطلب عملية الشحن والتفريغ يد عاملة مؤهلة وغير مؤهلة، كما تتطلب آلات ورافعات لتنفيذ العمل المنشود وعملية الشحن والتفريغ هي أهم عملية في مفهوم النشاط التجاري تمثل مجموعة السلع والبضائع التي يتطلب شحنها وتفريغها بدل الكثير من العناية والصرامة والاحتراس أثناء العملية. كما تتميز بتنوع مصدرها مثل بضاعة خطيرة أو سريعة التلف أو باهظة الثمن.

-مصلحة التخزين: محمد على عاتقها البضائع المفرغة من البواخر وكذلك تلك المعدة للتسليم، كما تسيير على الاستخدام العقلاني للمساحات المعدة للتخزين، وتراقب وترسل مستندات التخزين إلى مصلحة الفواتير.

-مصلحة الحاويات: وهي المصلحة المختصة على الإشراف الكامل على الحاويات الموجودة داخل الميناء، ومعرفة محتواها وفرزها.

-القسم التجاري: ينظم مهام مصلحة الفواتير والأملاك والإنشاءات المتخصصة، يسيير على ترجمة وتطبيق سلم الألمان المعمول به، وينقسم إلى مصليحتين:

-مصلحة الفواتير وأملاك الدولة: هي تلك الأملاك والإنشاءات المتخصصة ومكلفة بمتابعة دخول السفن إنشاء الفواتير ومراقبة المستندات التي تساهم في إعدادها.

-مصلحة الإحصائيات: تقوم عداد الدورات الإحصائية.

خلية مديرية الاستثمار التجاري: تضم مديرية الاستثمار التجاري الخلية التالية:

-خلية الدراسات والتخطيط: وهي الخلية التي تقوم عداد مخططات شهرية وسنوية توضح فيا نسبة النشاط التجاري لكل شهر مع إحصاء عدد السفن الراسية خلال الشهر الواحد وتحديد نوعية حمولة كل سفينة على حدة ووضع مقارنة حول نسبة النشاط لكل شهر مقارنة مع الشهر الذي يليه،

كما توضع مخطط النشاط التجاري النسبة للسنة الواحدة ومقارنتها لسنة التي قبلها لتحديد نسبة التطور الحاصل إذا وجد. وتوضح المخططات وضعية السنة المقبلة وتحدد فيها الأهداف والأرقام التي دف المؤسسة للوصول إليها وهذا عن طريق وضع احتمالات تقريبية.

-خلية التسويق: وهي الخلية التي يتمحور دورها الأول في التعريف لميناء ودوره الجيو استراتيجي بمنطقة الغرب الجزائري كونه يعتبر همزة وصل بين الغرب الجزائري ومنطقة الوسط والجنوب الجزائري، وما يوفره من امتيازات تجعله الميناء الأمثل العملية التصدير والاستيراد، وتمثل هذه الامتيازات في الموقع الجغرافي التسهيلات الإدارية التحفظات الجمركية، انخفاض نفقات الشحن والتفريغ وسائل العمل المتطورة، أماكن تخزين واسعة وهي الشروط التي تجلب دراسة برامج الاستيراد للمتعاملين المينائيين.

خلية المنازعات: وهي الخلية المختصة في المنازعات التي قد تنشأ أثناء تنفيذ العمل، فهي قد تكون منازعات نتيجة عن إخلاء أحد المتعاملين مع المؤسسة لالتزاماته أو نتيجة اعتراض هذا المتعامل على ظروف العمل أو الزيادات المالية أو على أي أشكال من شأنه أن يؤثر على صحة التعاملات التجارية كما يمكن أن يكون النزاع بين المؤسسة وأحد العمال وهو النزاع الذي يندرج ضمن إطار نزاعات العمال الفردية كارتكاب العامل الخطأ من الدرجة الثالثة استلزم قطع علاقة العمل أي فصله، لذا يلتزم هذا العامل الدفاع عن حقوقه والدخول مع المؤسسة في نزاع يتولى النظر فيه المحكمة الاجتماعية كما يمكن أن يكون النزاع جماعي وهو ما يعرف بنزاعات العمل الجماعية، حيث يدخل جميع العمال في نزاع مع المؤسسة ممثلين في ممثلهم النقابي نتيجة رفض صاحب العمل (المؤسسة) تنفيذ الالتزام مثلا الزيادة في الأجور.

4. مديرية قيادة الميناء: وتقوم بتأمين حركة الملاحة (دخول السفن خروجها، تحويلها من مركز رسوها إلى آخر)، ومن الحدود المينائية، وتتكون من قسمين:

-قسم الملاحة: ويشرف مباشرة على جميع البحارة التائبين لها والملزومون بتنفيذ الأوامر الصادرة لهم من طرف مسؤولهم المباشرين، ويلزم أن يكون هؤلاء البحارة متمتعين بشهادات تبرز كفاءة كل بحار على حدة ودرجة التصنيف حيث بدون هذه الشهادة لا يمكن هؤلاء البحارة أن يتولى مهامهم في المؤسسة وهي تتنوع بتنوع مؤهلات كل بحار على حدة ويتكون من:

-محطة القاطرة: وهو المكان المخصص فعليا لوقوف القاطرة سواء عند مغادرتها لتنفيذ المهام المسندة إليها أو أثناء العودة من تنفيذ هذه المهام حيث لا يجوز بل يمنع منعاً على أي سفينة أخرى مهما كان نوعياً أن تتوقف في المكان المخصص للقاطرة لأنه يشكل عائق يحول عليها تنفيذ أعمالها بطريقة سليمة.

-محطة سفينة الإرشاد: وهو المكان المخصص فعليا لوقوف سفينة إرشاد المخصصة لنقل أثناء كل مهمة سواء كان ذلك عند إدخال السفن أو إخراجها من الميناء، باعتباره المسؤول الأول على عملية إدخال وإخراج السفن وبدونه لا يمكن أن تتم العملية.

-قسم الأمن: ويختص في حفظ الأمن من كل الأخطار التي من شأنها أن تشكل تهديدا مباشرا على حياة العمال، وحفظ الصحة وذلك الحرص على نظافة المحيط المخصص للعمل، وتفادي بذلك كل أنواع الأمراض التي يصاب بها العامل أثناء توليه العمل، ويتفرع هذا القسم إلى:

-قسم ضابط الميناء: ويشرف مباشرة على العملية التي تسبق دخول الباخرة المحملة البضائع للميناء عن طريق الاتصال بين السفينة لأخذ جميع المعلومات الخاصة بالسفينة من حيث نوعية المواد المحملة (حجم السفينة طوليا)، لكي ينسق تحديد الرصيف الخاص لتوقف.

-قسم حراس الميناء: وتتمثل مهامه في مديرية الأشغال والصيانة عومي المديرية المختصة الأشغال والصيانة ويقصد الأشغال كل الأعمال التي من شأنها توفير الإجراءات الملائمة للسير الحسن للعمل والمتمثلة في:

تعبيد الطرق، بناء الهياكل النظافة، وإزالة الأخطار التي تحدد السلامة للعمال ، أما الصيانة يقصد أن المؤسسة تمتلك عناد وآلات تساعد على تنفيذ العمل بصفة منتظمة وسريعة، وعليه فإن هذه الآلات قد تحتاج إلى عملية إصلاح في حالة تعرضها لعطب، فيقوم عمال مؤهلون بعملية الإصلاح لتلك الآلات تتكون هذه المديرية من:

-قسم الصيانة: يقوم قسم الصيانة بتنسيق وتصميم ومراقبة جميع أنشطة حفظ وصيانة وإصلاح المعدات بالإضافة إلى استبدال المعدات وقطع الغيار، ويتكون من مصلحتين: مصالحة الصيانة وهي المسؤولة عن صيانة وإصلاح معدات رفع ومناولة البضائع، وموقف السيارات والمعدات الميكانيكية.

سنحاول تقديم الهيكل التنظيمي العام المؤسسة ميناء مستغانم، لأن ذلك يساعدنا كثيرا في تحقيق الهدف من الدراسة أهمها المديرية العامة التي وظيفتها التسيير المراقبة التنظيم والسير على السير الحسن للمؤسسة، ترتب وتراقب جميع مديريات المؤسسة وتفرض سلطتها عليه ، وتتكون من: مصالحة العناد: ثم مصالحة العناد بتنظيم عمل مشغلي الآلات، وتوفير ومراقبة معدات المناولة. قسم الأشغال: تيتم قسم الأشغال بتنفيذ ومراقبة مشاريع تطوير وتهيئة الميناء وأعمال الصيانة، ويتكون من:

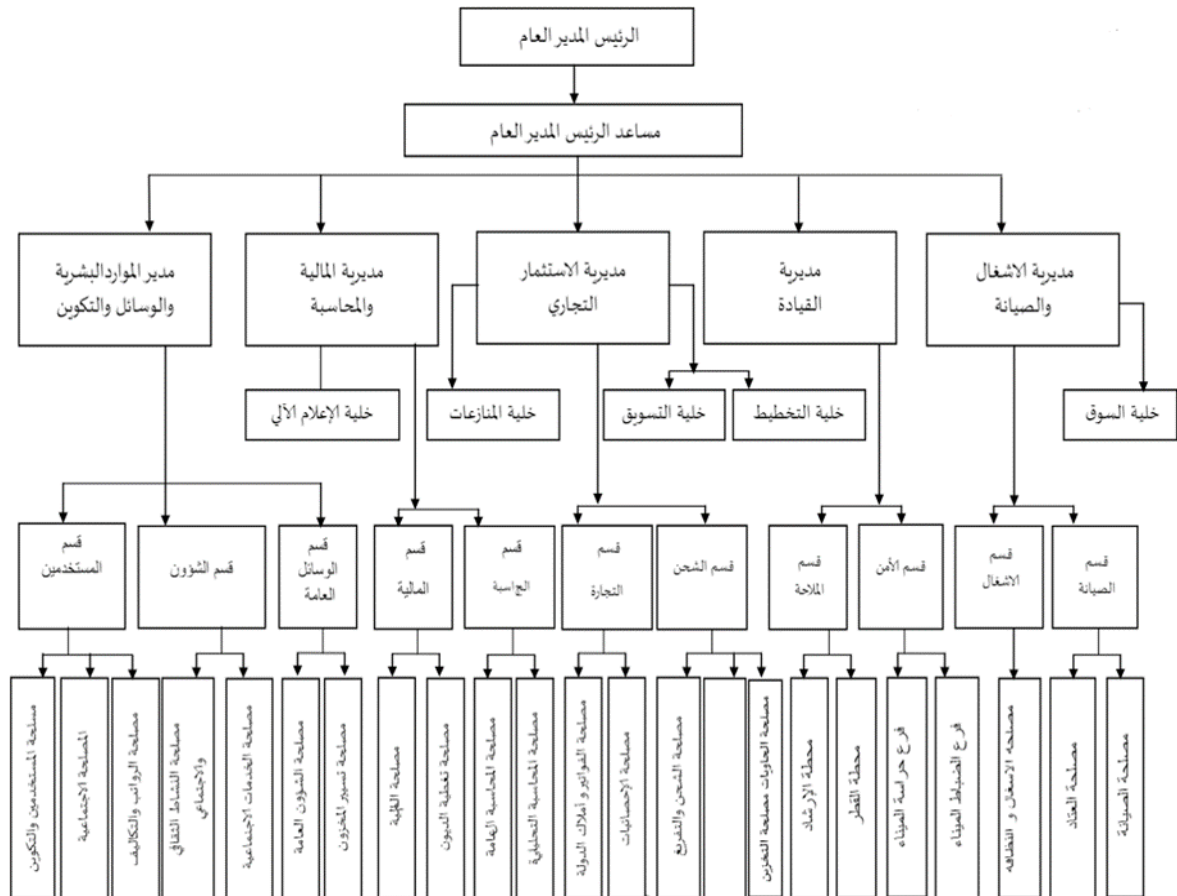
مصالحة الأشغال والصيانة

مصالحة الأشغال والصيانة تشرف هذه المصلحة على تنفيذ أعمال صيانة أصول المؤسسة يتواجد على

مستوى الهيكل التنظيمي المؤسسة ميناء مستغانم مراجع يقوم بمراجعة جميع الوظائف والعمليات التي تتم

على مستوى هذه المؤسسة ونظرا لكبير حجم مؤسسة ميناء مستغانم وتنوع نشاطاتها، يتم اقتراح تدعيم خلية التدقيق في هذه المؤسسة بمراجع محاسبي ومالي.. وذلك من أجل تسهيل وتفعيل عمليات المراجعة التي تكتسي أهمية لغة في اعطاء ميزة تنافسية المناسبة والسير الحسن الوضع التنظيمي للمراجعة الداخلية في مؤسسة ميناء مستغانم امثالاً لدليل المراجعة الداخلية الذي أعدته شركة تسيير الموانئ فإن وظيفة المراجعة في مؤسسة ميناء مستغانم هي وظيفة تابعة مباشرة للإدارة العامة، مما يضمن استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي عند أدائه مهامه، ومن أجل تسهيل عملية المراجعة الداخلية في مؤسسة ميناء مستغانم يتم اقتراح هيكل تنظيمي للمراجعة الداخلية للمؤسسة، كما يوضحه الشكل التالي:

-الشكل 12: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم.



المصدر: معلومات مستقاة من إدارة المؤسسة.

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي للبيانات ونتائج الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بالأداة المستعملة وعينة الدراسة.

أولاً: عينة الدراسة:

يعد اختيار عينة البحث من الأمور الضرورية والمهمة لدراسة حالة حيث توجد عدة طرق لاختيار عينة البحث لكن نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة اعتمدنا على طريقة العينة العشوائية وهو أسلوب يعتمد على جمع البيانات من جميع وحدات مجتمع الدراسة (جميع الموظفين والعمال العاملين) على مستوى مؤسسة ميناء مستغانم.

من بين الـ 50 شخصاً الذين تم توزيع الاستبيان عليهم، قام 40 شخصاً بالرد على الاستبيان، مما يمثل نسبة استجابة بنسبة 80% من العينة. وتشمل هذه الأفراد مختلف مستويات الإدارة في ميناء مستغانم، بما في ذلك الإدارة العليا والوسطى والدنيا.

ومن الجدير بالذكر أن 10 أشخاص لم يقيموا بالرد على الاستبيان، مما يمثل نسبة عدم الاستجابة بنسبة 20% من العينة. يمكن أن يكون لهذا العدد من الأفراد تأثير على نتائج الاستبيان ودقته، لذلك يجب أخذ ذلك في الاعتبار عند تحليل البيانات واستنتاج النتائج.

تمثل الأفراد الذين قاموا بالرد على الاستبيان عينة ممثلة لمختلف مستويات الإدارة في الميناء، وتعتبر إجاباتهم أساساً لفهم دور إدارة المخاطر في تقييم الأداء المالي في هذه المؤسسة.

ثانياً: أدوات جمع البيانات:

ان نوعية الدراسة التي يقوم بها الباحث تجعله يستخدم نوعاً معيناً من طرق جمع البيانات حول موضوع الدراسة وذلك بالحصول على المعلومات والبيانات والمعطيات التي تخدم أهداف دراستنا ولهذا السبب اعتمدنا على الأدوات المنهجية التالية لتقديم إجابات عن أسئلة بحثنا.

- الملاحظة :تستخدم مختلف العلوم أسلوب الملاحظة لاستقاء المعلومات اللازمة للبحث والدراسة، حيث تعرف الملاحظة على انها: "إدراك الظواهر، والمواقف والوقائع والعلاقات عن طريق الحواس وحدها او باستخدام أدوات مساعدة . "وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة بدون مشاركة والتي غالباً ما تستخدم في الدراسات الاستطلاعية لجمع البيانات الأولية من خلال المشاهدة بالعين المجردة.

- الاستبيان :تعتبر الاستثمارة من الأدوات الأساسية في عملية جمع البيانات خاصة في البحوث التي تعرف بأنها: "نموذج يتضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع معين، يقوم بهذه العملية افراد ميدانيا، او ترسل الاستثمارات عن طريق البريد او تنشر الأسئلة في الجرائد والمجالات او عبر الإذاعة والتلفزة، وبعد الإجابة التي يدونها المبحوثون أنفسهم تعاد الاستثمارة الى المشرف على البحث لهذا الغرض صممت الاستثمارة اشتملت على 15 سؤال يدور حول دور إدارة المخاطر فتقييم الأداء المالي في مؤسسة اقتصادية وقد اشتملت استثمارة البحث عن 3 مباحث:

-المبحث الأول: يتضمن وصف افراد العينة.

-المبحث الثاني: يتضمن دور إدارة المخاطر في تقييم الأداء المالي (المفاهيم).

-المبحث الثالث: يتضمن علاقة إدارة المخاطر بالأداء المالي.

المقابلة : استعملت المقابلة من خلال افراد العينة الذين التقينا بهم ومحاورة عدد من الفاعلين في المؤسسة سواء من موظفين او اداريين . والمقابلة خلافا للاستبيان (الاستمارة) حيث يتصل فيها الطالب مباشرة مع المبحوثين الذين أجريت معهم المقابلة ويعمل على تغيير أسلوب الأسئلة إذا تطلب الأمر خاصة عند اختيار الاستمارة ما يستدعي القول ان المقابلة: "تستعمل لموقف معين او أسئلة معينة وملاحظة النتائج الملموسة. لهذا فان التحقيق بواسطة المقابلة يعتبر الطريق الأكثر استعمال في البحث حيث يقول دوران عن المقابلة انها: " الحوار المنظم بين المبحوث والباحث والذي يكون في اغلب الأحيان مزودا بإجراءات ودليل عمل مبدئي لإجراء المقابلة.

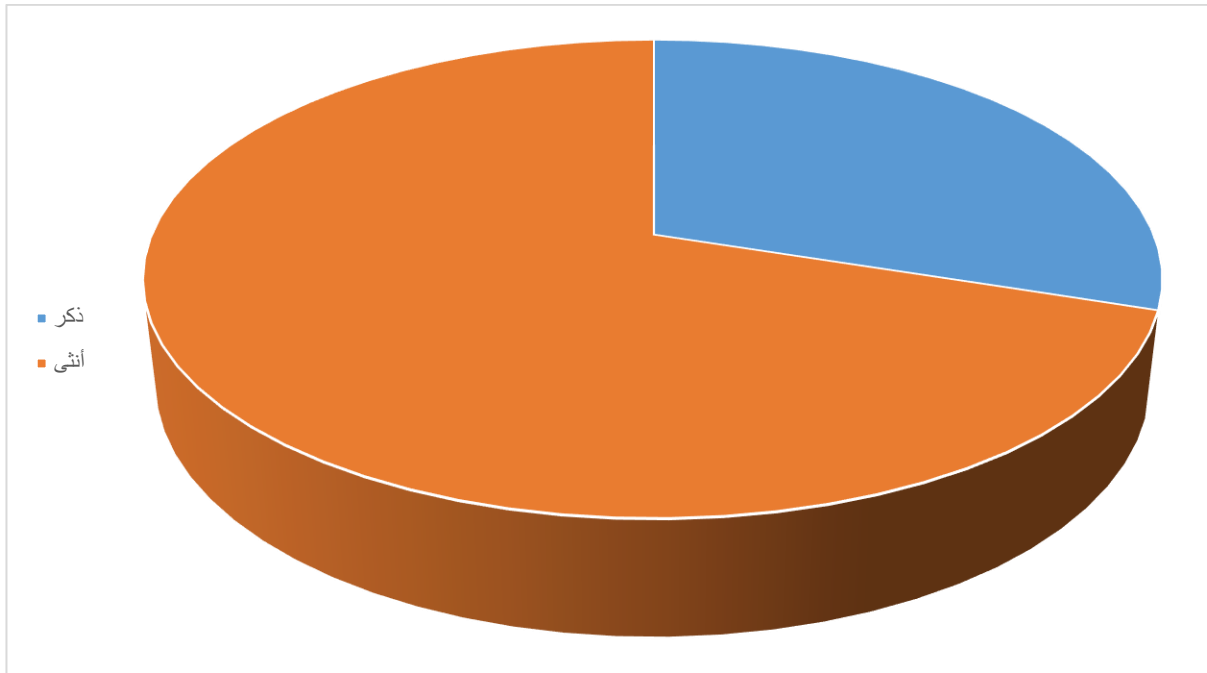
المطلب الثاني: تحليل أجوبة افراد العينة.

01- الجدول 03: يوضح وصف أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	12	30
أنثى	28	70
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة.

الشكل 13: دائرة نسبية تمثل وصف أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

المناقشة:

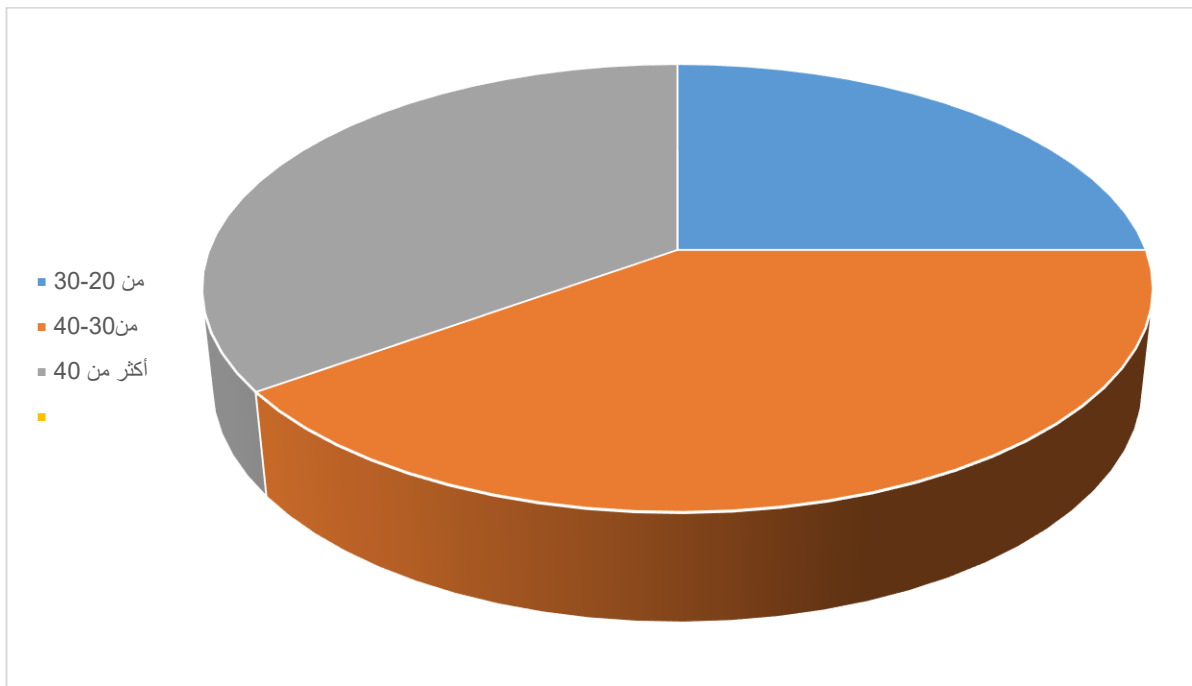
من خلال الدائرة النسبية نلاحظ توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس، حيث نجد أن الإناث يشكلون نسبة 70% وهم يمثلون بذلك الأغلبية من مجموع أفراد العينة مقابل 30% ذكور وهذا يدل على أن هناك تفاوت كبير كون أن الإناث تكون أكثر عرضة للتواصل الاجتماعي والتفاعل بشكل عام، وقد ينعكس ذلك في استعدادهن للمشاركة في الأبحاث والاستبيانات. حيث يمكن أن يشعرن بأنهن أكثر قدرة على التعبير عن مشاعرهن وآرائهن من الرجال، وبالتالي يكونن أكثر استعداداً للمشاركة في استطلاعات الرأي.

02- الجدول 04 يمثل وصف أفراد العينة حسب متغير العمر:

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 20-30	10	25
من 30-40	16	40
أكثر من 40	14	35
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة.

الشكل 14: دائرة نسبية تمثل وصف أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

المناقشة:

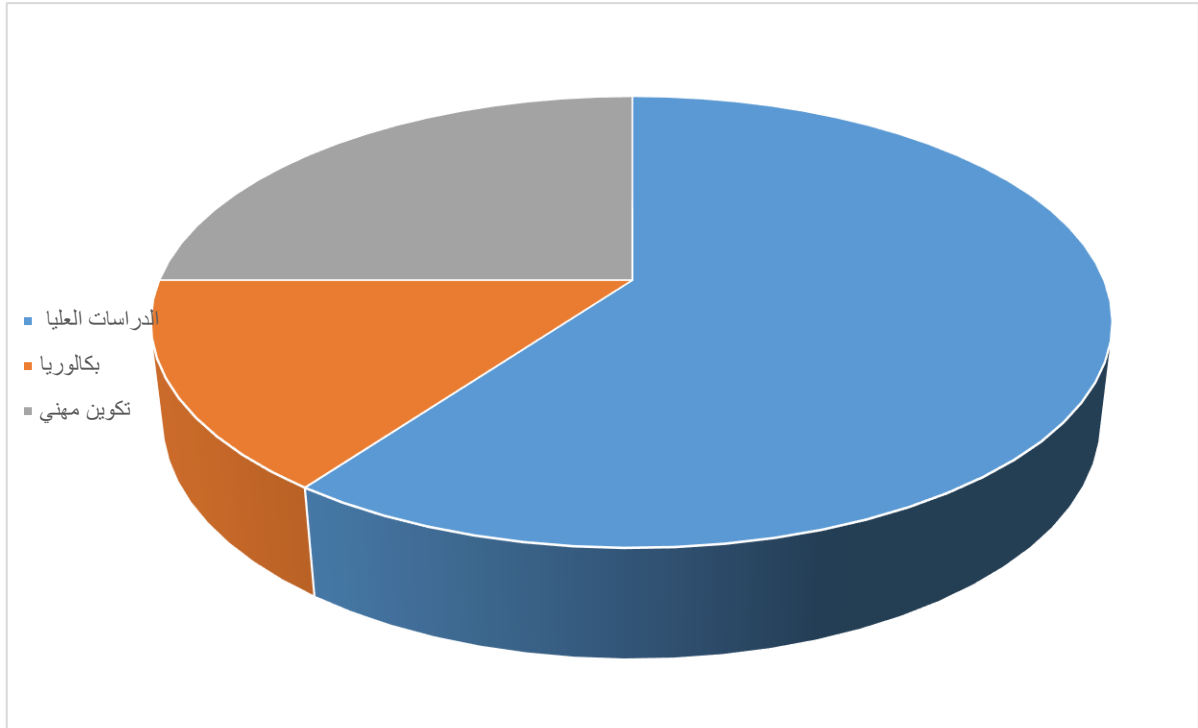
نلاحظ من خلال الشكل الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن، ويتبين مما سبق أن أغلب أفراد العينة وبنسبة 40% أعمارهم تتراوح ما بين 30-40 سنة، تليها نسبة 35% الذين يتراوح سنهم أكثر من 40 سنة، بعدها نجد نسبة 25% أعمارهم بين 20-30 سنة. يتبين لنا من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بالفئة العمرية أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30-40 سنة، وهذا راجع أن هؤلاء الأشخاص في مرحلة متقدمة من حياتهم المهنية حيث يمتلكون خبرة واسعة في القطاع الذي يعملون به. أما الفئة العمرية الثانية: الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم فوق 40 سنة نفسر ذلك بأن هناك عددًا كبيرًا من الموظفين الذين يمتلكون خبرة طويلة في الميناء أو في الصناعة بشكل عام. أما الفئة العمرية الأصغر هي الفئة العمرية بين 20 و30 عامًا تمثل نسبة 25% فالمؤسسة تحاول استقطاب الشباب الجديد في العمل أو قد تكون هناك برامج تدريبية أو توظيف للشباب الجديد.

03- الجدول 05 يمثل توزيع العينة حسب متغير المؤهل:

المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية
الدراسات العليا	24	60
بكالوريا	6	15
تكوين مهني	10	25
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة.

الشكل 15: دائرة نسبية تمثل وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

المناقشة:

نلاحظ من خلال الشكل الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل، أن أغلب أفراد العينة وبنسبة 60% لديهم دراسات عليا وتلها نسبة 25% لأفراد التكوين المهني يتراوح، بعدها نجد نسبة 15% للأفراد المتحصلين على شهادة بكالوريا.

حيث يتبين لنا ان اعلى نسبة من الموظفين لديهم درجات أكاديمية عالية (دراسات عليا)، مما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي للعينة. ومن المهم ملاحظة وجود نسبة كبيرة من الأشخاص الذين يمتلكون مؤهلات عالية، وقد يكون لذلك تأثير إيجابي على مستوى الكفاءة والتحصيل الوظيفي في الميناء.

كما تشير النسبة الثانية من أفراد العينة الذين يحملون مؤهلات تكوين مهني إلى وجود اهتمام بتطوير المهارات المهنية والتقنية بين الموظفين. حيث يعكس هذا الاهتمام التزامًا بالتعلم المستمر وتحسين الكفاءات في الميناء، مما يمكن أن يساهم في رفع مستوى الإنتاجية والجودة.

أما النسبة الأخيرة من أفراد العينة الحاصلون على شهادة البكالوريا تشير إلى وجود فرص للتوظيف لأشخاص يمتلكون مستوى تعليمي أقل.

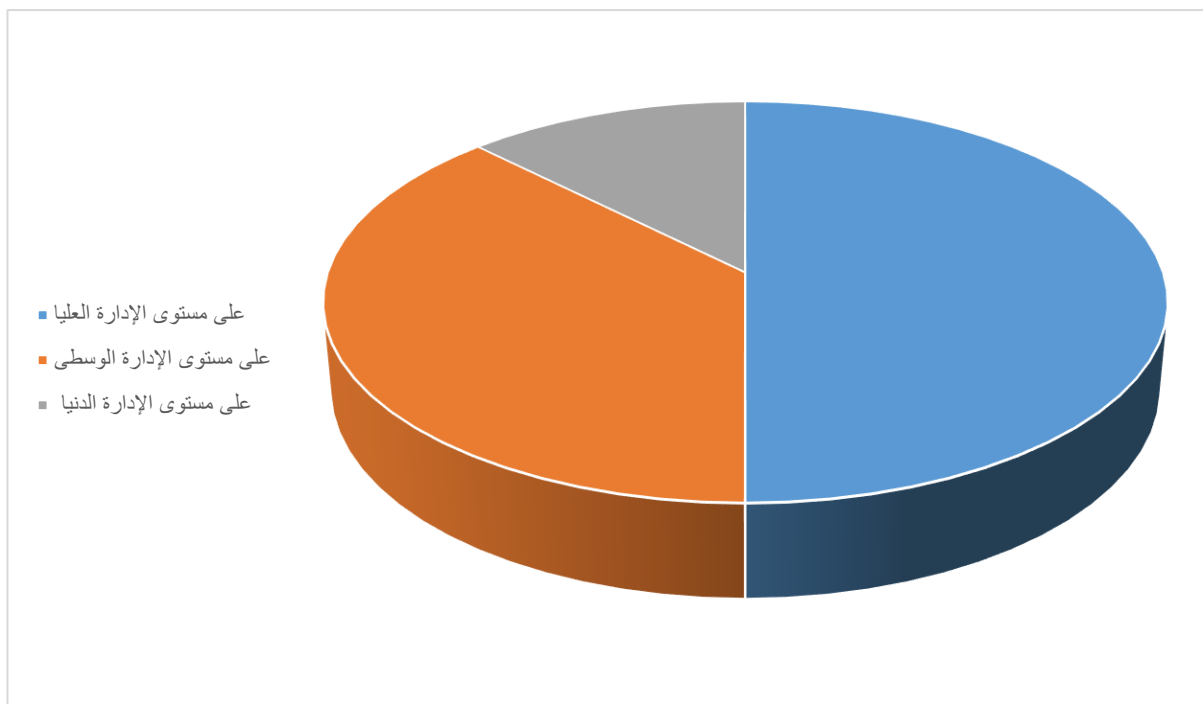
وذلك من خلال برامج التدريب والتأهيل التي يوفرها الميناء لتمكين الأفراد ذوي المؤهلات الأدنى من الاندماج في سوق العمل.

04- الجدول 06 يمثل وصف أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرارات	المستوي الوظيفي
50	20	على مستوى الإدارة العليا
37,5	15	على مستوى الإدارة الوسطى
12,5	5	على مستوى الإدارة الدنيا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

الشكل 16: دائرة نسبية تمثل وصف أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

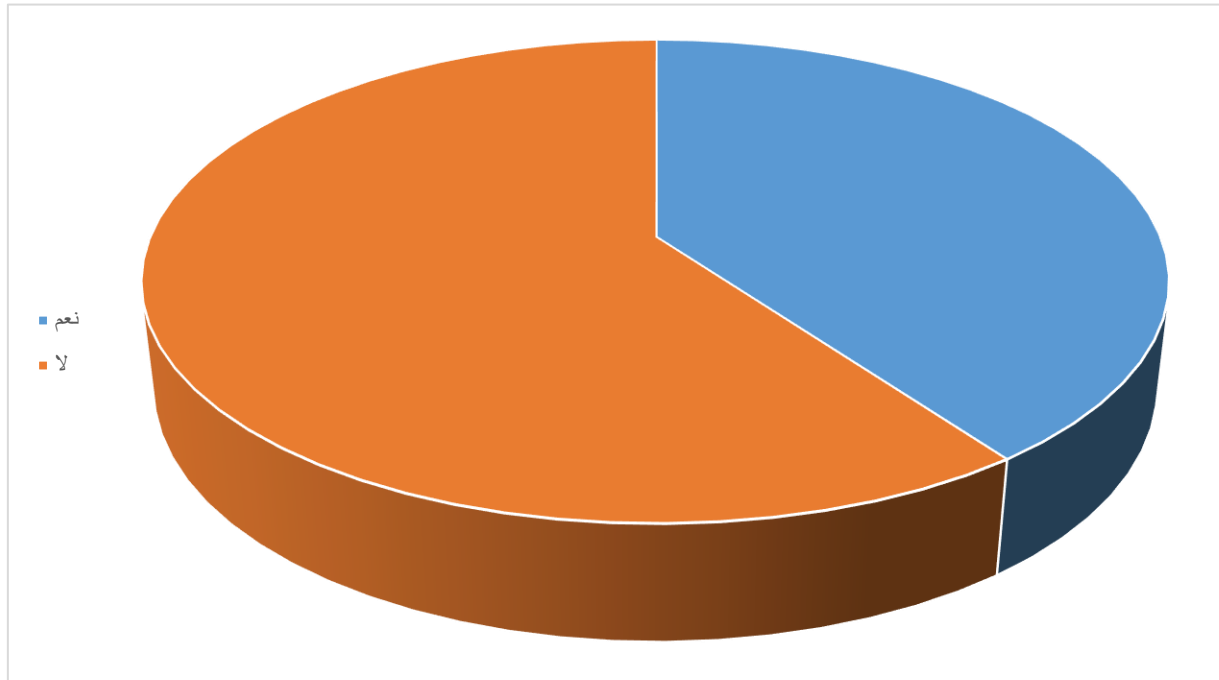
- مستوى الإدارة العليا : (50%) يشير هذا المستوى إلى أن نصف العينة تمثل أفراداً يعملون على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة. هؤلاء الأفراد عادةً يتخذون القرارات الاستراتيجية ويديرون السياسات والتوجهات العامة للمؤسسة.
- مستوى الإدارة الوسطى : (37.5%) تعكس هذه النسبة وجود عدد كبير من العينة يعملون على مستوى الإدارة الوسطى في المؤسسة. هؤلاء الأفراد غالباً ما يكونون مسؤولين عن تنفيذ السياسات والإجراءات التي وضعها الإدارة العليا ويديرون الفرق الفنية والإدارية.
- مستوى الإدارة الدنيا : (12.5%) تشير هذه النسبة إلى أن نسبة صغيرة من العينة تمثل أفراداً يعملون على مستوى الإدارة الدنيا في المؤسسة، والذين غالباً ما يكونون مشاركين في تنفيذ القرارات والإجراءات المحددة من قبل الإدارة الوسطى والعليا.
- هذا التحليل يساعد في فهم توزيع السلطة والمسؤوليات داخل المؤسسة ويوفر رؤية حول كيفية توجيه وتنظيم العمل واتخاذ القرارات على مختلف مستويات الإدارة.

05- الجدول 07 يمثل أجوبة المشاركين لأسئلة المبحث الأول للاستبيان-1-

لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
60	24	40	16	هل لديك فهم جيد لمفهوم إدارة المخاطر المالية؟
30	12	70	28	هل تعتبر إدارة المخاطر أمراً أساسياً في تحقيق الأداء المالي المستدام؟

المصدر: من إعداد الطالبة.

الشكل 17: دائرة نسبية تمثل الإجابة عن الفهم الجيد لإدارة المخاطر المالية.

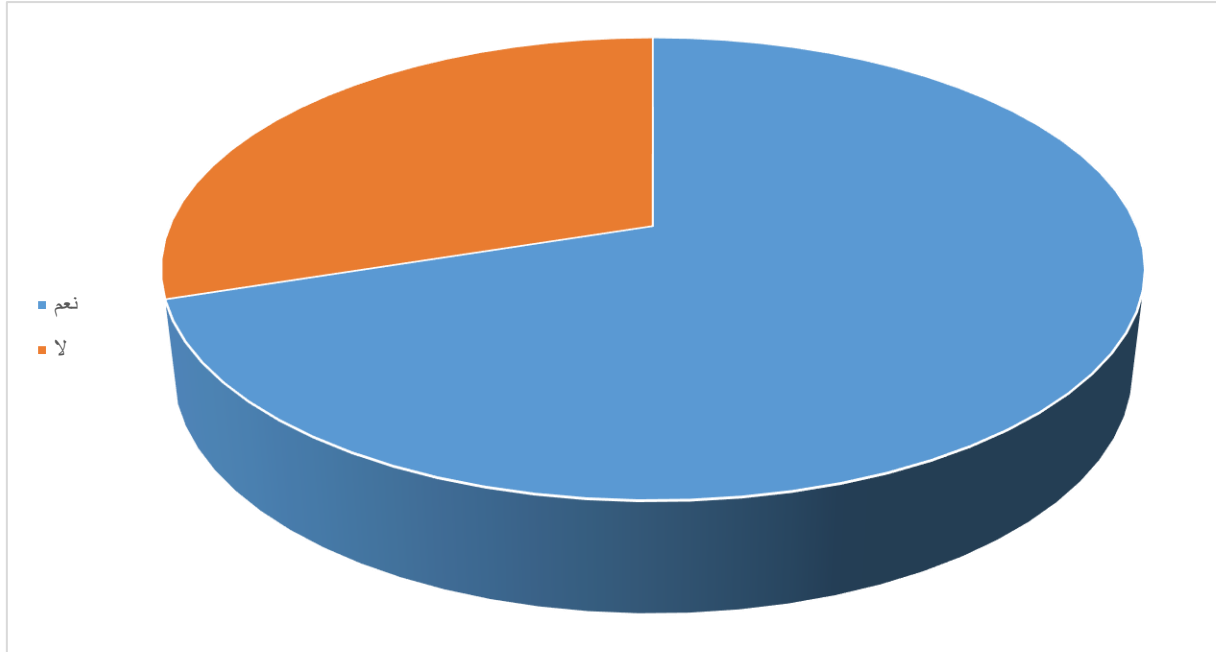


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

المناقشة:

نلاحظ أن نسبة 40% هي نسبة الأفراد الذين يعتقدون أن لديهم فهم جيد لمفهوم إدارة المخاطر المالية، بالمقابل، فإن 60% هي نسبة الأفراد الذين يعتقدون أنهم ليس لديهم فهم جيد لهذا المفهوم، يمكن استخدام هذه النتائج في توجيه السياسات والتدابير لتحسين الفهم لمفهوم إدارة المخاطر المالية، مثل تطوير مواد تعليمية أو تقديم دورات تدريبية تستهدف الأفراد الذين يحتاجون إلى دعم إضافي في هذا المجال.

الشكل 18: دائرة نسبية تمثل الإجابة عن أساسية إدارة المخاطر في تحقيق الأداء المالي المستدام.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

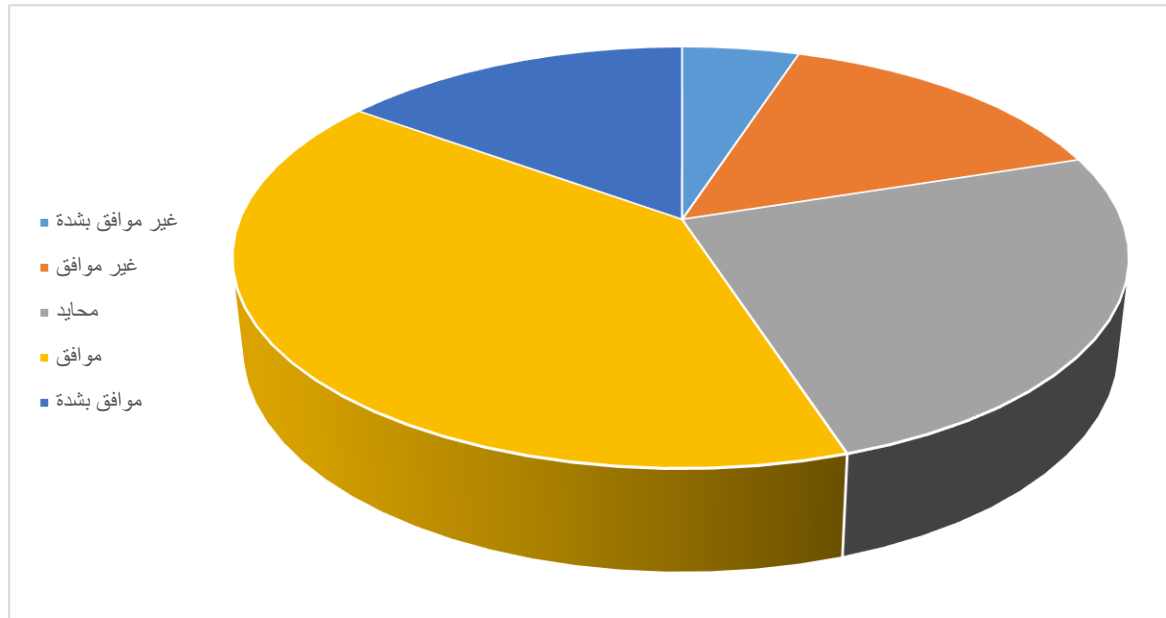
المناقشة:

نلاحظ أن 70% من المشاركين يرون أن إدارة المخاطر أمر أساسي في تحقيق الأداء المالي المستدام. نفسر هذه الاستجابة العالية بأن العديد من الأفراد يدركون أهمية إدارة المخاطر في ضمان استمرارية العمل وتقليل الخسائر المالية. تعكس النسبة المتبقية (30%) من المشاركين الذين لا يرون إدارة المخاطر كأمر أساسي تحديات محتملة أو آراء مختلفة تجاه أهمية إدارة المخاطر. يمكن أن تكون هناك مجموعة من الأسباب وراء هذه الآراء، مثل عدم فهم الفوائد الكاملة لإدارة المخاطر أو التركيز على الجوانب الأخرى من الأداء المالي.

06- الجدول 08 يمثل أجوبة المشاركين لأسئلة المبحث الأول للاستبيان-2-

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
15	6	40	16	25	10	15	6	5	2	هل الفهم الجيد لمفهوم إدارة المخاطر المالية يساعد على تقييم الأداء المالي؟
20	8	50	20	15	6	12,5	5	2,5	1	هناك عدة مخاطر يمكن أن تتعرض لها المؤسسات
5	2	40	16	27,5	11	17,5	7	10	4	تعتبر إدارة المخاطر مسؤولية مشتركة بين الإدارة التنفيذية والموظفين؟

الشكل 19: دائرة نسبية تمثل الإجابة عن الفهم الجيد لإدارة المخاطر يساعد على تقييم الأداء المالي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

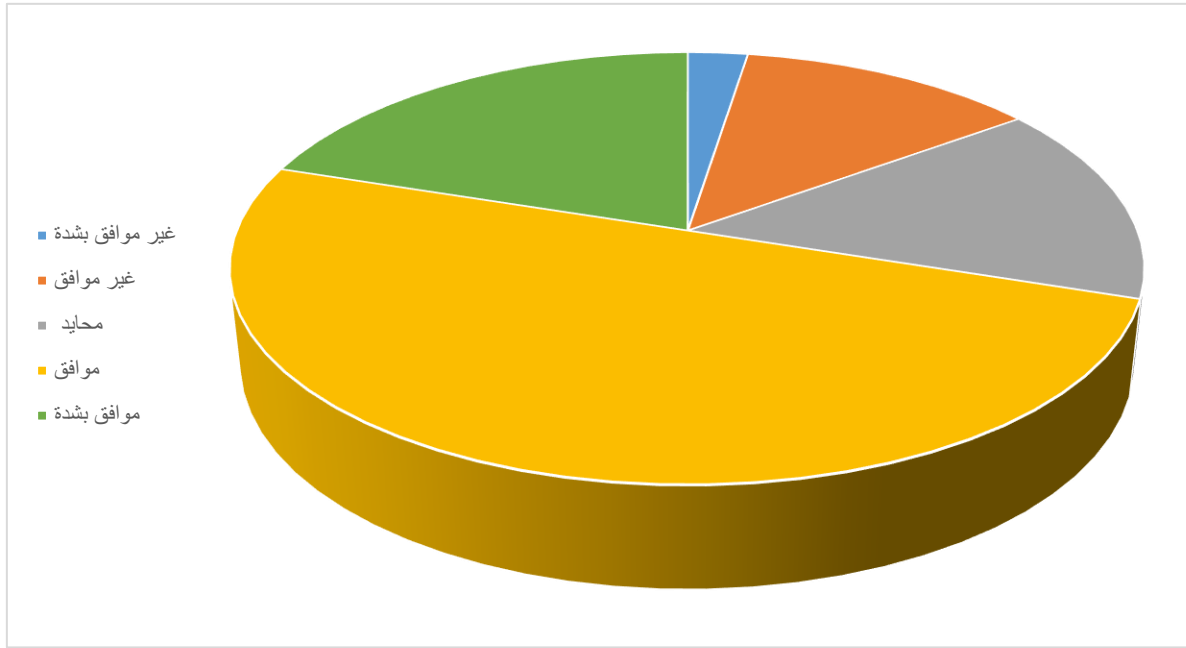
المناقشة:

تحليل أجوبة " هل الفهم الجيد لمفهوم إدارة المخاطر المالية يساعد على تقييم الأداء المالي؟":

- الموافقة والموافقة بشدة (55%): هنا يظهر أن 40% من المشاركين أجابوا بـ "موافق" و15% أجابوا بـ "موافق بشدة". يبدو أن هؤلاء يرون أن الفهم الجيد لمفهوم إدارة المخاطر المالية يؤثر إيجابياً على تقييم الأداء المالي.
- المحايد (25%): نسبة كبيرة من الإجابات وصلت إلى "محايد"، وهو ما يعني عدم وجود اتجاه واضح نحو الموافقة أو الرفض. يمكن تفسير هذا بأن بعض المشاركين قد يحتاجون إلى مزيد من المعرفة أو التفصيل حول كيفية تأثير إدارة المخاطر المالية على تقييم الأداء المالي.
- الرفض والرفض بشدة (20%): نسبة 5% من الأشخاص أجابوا بـ "غير موافق بشدة" و15% أجابوا بـ "غير موافق". يمكن أن يكون ذلك بسبب عدم رؤيتهم لأهمية إدارة المخاطر المالية أو عدم فهمهم الكافي لها، وبالتالي لا يرون كيف يمكن أن تؤثر على تقييم الأداء المالي.
- استنتاج: يبدو أن الغالبية العظمى من المشاركين (55%) يرون أن فهم مفهوم إدارة المخاطر المالية يساعد على تقييم الأداء المالي، في حين أن الباقي (45%) يظهرون مستويات مختلفة من الرفض أو الرفض بشدة أو

المحايدة. قد يكون من المفيد توجيه مزيد من الجهود لتوضيح فوائد إدارة المخاطر المالية للمشاركين ذوي الرأي المختلف أو غير المؤيدين.

الشكل 20: دائرة نسبية تمثل الإجابة عن معرفة أنواع المخاطر التي يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

المناقشة:

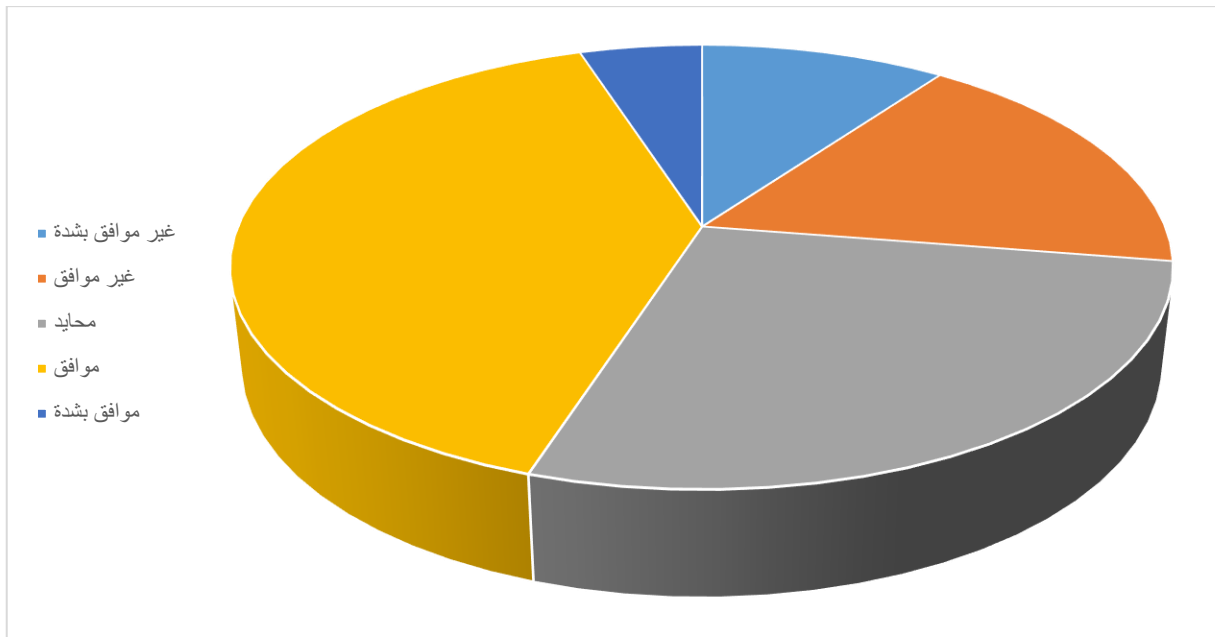
تحليل أجوبة "هل معرفة أنواع المخاطر التي يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة؟":

- الموافقة والموافقة بشدة (70%): نسبة كبيرة من المشاركين (50% موافق و20% موافق بشدة) تظهر إدراكاً لأهمية معرفة أنواع المخاطر المالية وتأثيرها على أداء المؤسسة. هؤلاء يفهمون أن الوعي بالمخاطر يمكن أن يساعد في اتخاذ القرارات المالية الصائبة وتقليل التعرض للمخاطر المحتملة.
- المحايد (15%): هذه النسبة من الإجابات تشير إلى وجود بعض المشاركين الذين لا يظهرون اتجاهًا واضحًا نحو الموافقة أو الرفض. قد يكون هذا بسبب عدم الوعي الكافي بأهمية معرفة أنواع المخاطر المالية أو عدم فهم تأثيرها بشكل كافي على أداء المؤسسة.
- الرفض والرفض بشدة (15%): نسبة صغيرة من المشاركين (12.5% غير موافق و2.5% غير موافق بشدة) لا يرون أن الوعي بأنواع المخاطر المالية يؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة. يمكن أن يكون

هذا بسبب قلة الوعي بأهمية إدارة المخاطر أو عدم رؤية العلاقة بين المخاطر والأداء المالي بوضوح.

- استنتاج: يبدو أن الغالبية العظمى من المشاركين (70%) يرون أن معرفة أنواع المخاطر المالية تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة، في حين أن هناك نسبة صغيرة من الذين لا يرون ذلك بشكل كبير. يمكن أن يكون هذا مدعاة لزيادة التوعية بأهمية إدارة المخاطر وتأثيرها على الأداء المالي للمؤسسة.

الشكل 21: دائرة نسبية تمثل الإجابة عن اعتبار إدارة المخاطر مسؤولية مشتركة بين الإدارة التنفيذية والموظفين.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

المناقشة:

تحليل أجوبة "تعتبر إدارة المخاطر مسؤولية مشتركة بين الإدارة التنفيذية والموظفين؟":

- الموافقة والموافقة بشدة (45%): نسبة كبيرة من المشاركين (40% موافق و5% موافق بشدة) يعتقدون أن إدارة المخاطر هي مسؤولية مشتركة بين الإدارة التنفيذية والموظفين. هؤلاء يرون أن المشاركة الفعالة للموظفين في إدارة المخاطر يمكن أن تعزز الفعالية والكفاءة

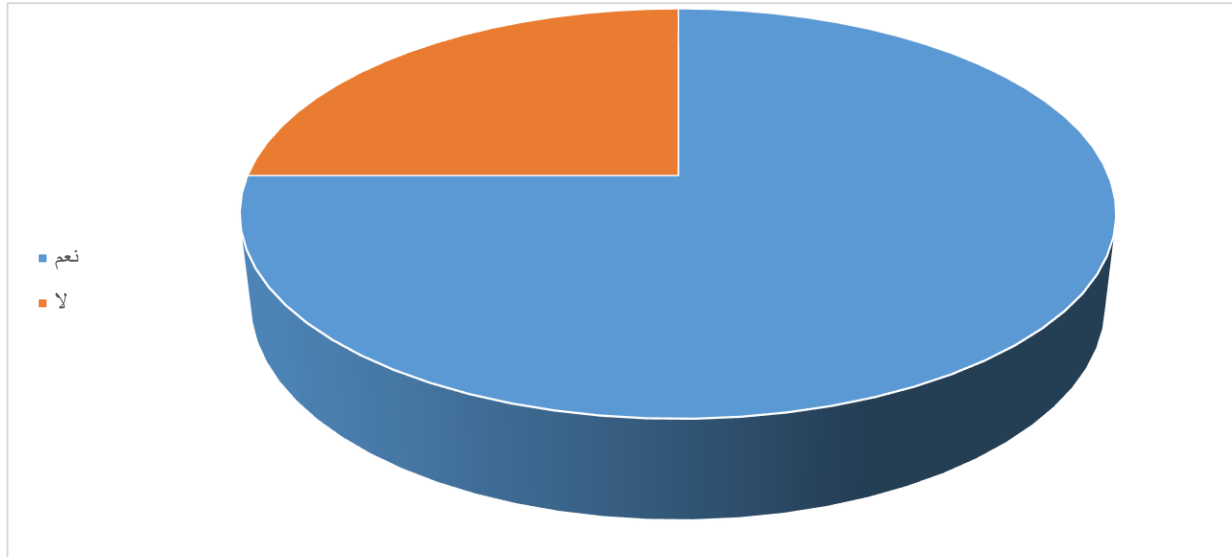
- المحاييد (27.5٪): نسبة متوسطة من الإجابات تظهر محايدة في الرأي بشأن مدى مشاركة الموظفين في إدارة المخاطر. قد يكون هؤلاء المشاركون غير متأكدين من الدور الفعال للموظفين في هذه العملية.
- الرفض والرفض بشدة (27.5٪): نسبة متوسطة من الإجابات (17.5٪ غير موافق و10٪ غير موافق بشدة) تظهر عدم الاعتقاد بأن إدارة المخاطر هي مسؤولية مشتركة بين الإدارة التنفيذية والموظفين. هؤلاء قد يرون أن المسؤولية الرئيسية تقع على الإدارة التنفيذية وليس على الموظفين.
- استنتاج: يبدو أن الآراء متقاربة بين الذين يرون أن إدارة المخاطر مسؤولية مشتركة بين الإدارة التنفيذية والموظفين (45٪) وبين الذين لا يرون ذلك بشكل كبير (27.5٪). قد يكون هذا مدعاة لزيادة الوعي والتواصل بين الإدارة التنفيذية والموظفين حول أهمية تضمين جميع الأطراف في عمليات إدارة المخاطر.

07- الجدول 09 يمثل أجوبة المشاركين لأسئلة المبحث الثاني للاستبيان-1-

لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25	10	75	30	هل تعتقد أن الاستثمار في إدارة المخاطر يمكن أن يساهم في تقييم القيمة المالية وللمؤسسة؟
30	12	70	28	هل توجد استراتيجيات محددة لإدارة المخاطر في المؤسسة لتحسين تقييم الأداء المالي؟

المصدر: من إعداد الطالبة.

الشكل 22: دائرة نسبية تمثل الإجابة عن الاستثمار في إدارة المخاطر.

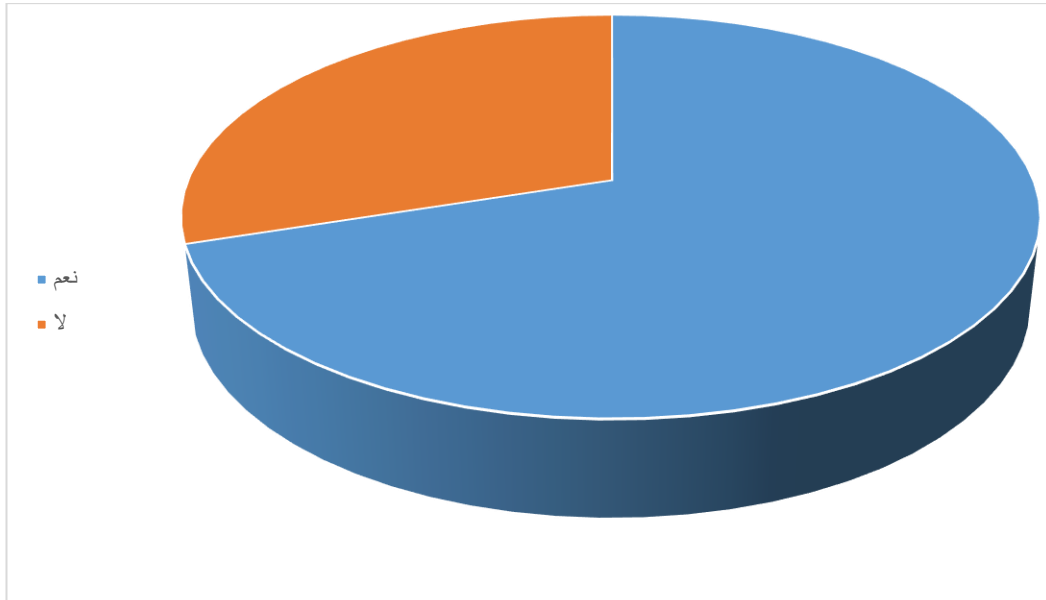


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

المناقشة:

تشير نسبة 75% من الأشخاص الذين أجابوا بـ "نعم" إلى أن هناك فهم للأهمية التي تلعبها إدارة المخاطر في تحسين تقييم القيمة المالية. هذا يعكس اعتقادهم في أن الاستثمار في إدارة المخاطر يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على النتائج المالية للمؤسسة أما نسبة 25% الذين أجابوا بـ "لا" يعكسون وجهة نظر مختلفة، حيث أنهم لا يرون الارتباط المباشر بين إدارة المخاطر وتقييم القيمة المالية. قد يكون هذا ناتجاً عن عدم فهم الفوائد المحتملة لإدارة المخاطر أو عن اعتقادهم بأن الجهود المخصصة لهذا الغرض ليست فعّالة.

الشكل 23: دائرة نسبية تمثل الإجابة عن وجود استراتيجيات محددة لإدارة المخاطر لتحسين تقييم الأداء المالي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

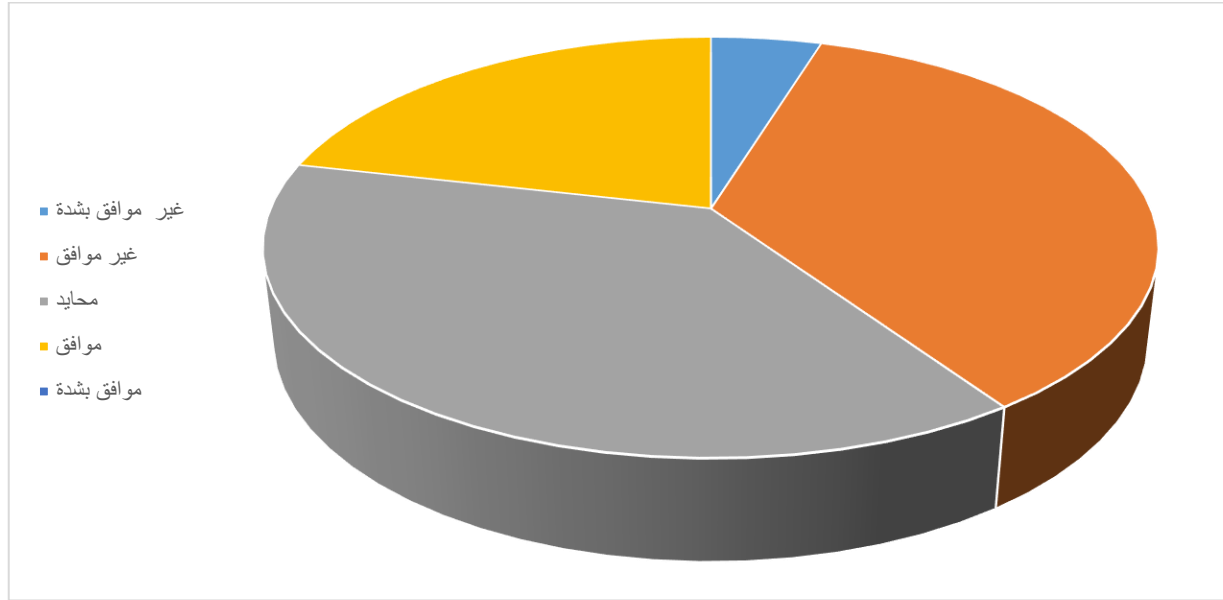
المناقشة:

يظهر أن 70% من المشاركين يؤكدون وجود استراتيجيات محددة لإدارة المخاطر. هذا يوحي بأن هناك وعياً بأهمية وجود خطط محددة للتعامل مع المخاطر المالية، وبالتالي يمكن أن يكون لديهم إدراك جيد لكيفية تأثير هذه الاستراتيجيات على أداء المؤسسة أما النسبة الباقية من المشاركين (30%) الذين أجابوا بـ "لا" يمكن أن يعكسوا عدم وجود استراتيجيات محددة لإدارة المخاطر، أو عدم وعيهم بالاستراتيجيات الموجودة. قد يشير هذا إلى ضرورة مزيد من التوعية حول أهمية وضرورة وجود استراتيجيات لإدارة المخاطر.

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
5	2	17,5	7	50	20	25	10	2,5	1	هل تعتقد أن هناك علاقة بين تقييم الأداء المالي ومدى استجابة المؤسسة للمخاطر الناشئة؟
0	0	22,5	9	40	14	37,5	15	5	2	هل تعتقد أن تقييم الأداء المالي يتأثر بشكل كبير بمدى فعالية إدارة المخاطر؟
15	6	60	24	12,5	5	12,5	5	0	0	هل تعتقد أن إدارة المخاطر يمكن أن تؤدي إلى تحسين تقييم الأداء المالي في المستقبل؟

المصدر: من إعداد الطالبة.

الشكل 24: دائرة نسبية تمثل الإجابة عن مدى فعالية إدارة المخاطر في تقييم الأداء المالي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

المناقشة:

تحليل أجوبة "هل تعتقد أن هناك علاقة بين تقييم الأداء المالي ومدى استجابة المؤسسة للمخاطر الناشئة؟":

لموافقة والموافقة بشدة (22,5%): نسبة صغيرة من المشاركين (17,5% موافق و5% موافق بشدة) يرون أن هناك علاقة بين تقييم الأداء المالي ومدى استجابة المؤسسة للمخاطر الناشئة. هؤلاء يفهمون أن القدرة على تقييم الأداء المالي بشكل فعال يمكن أن تتأثر بشكل كبير بكيفية التعامل مع المخاطر المالية.

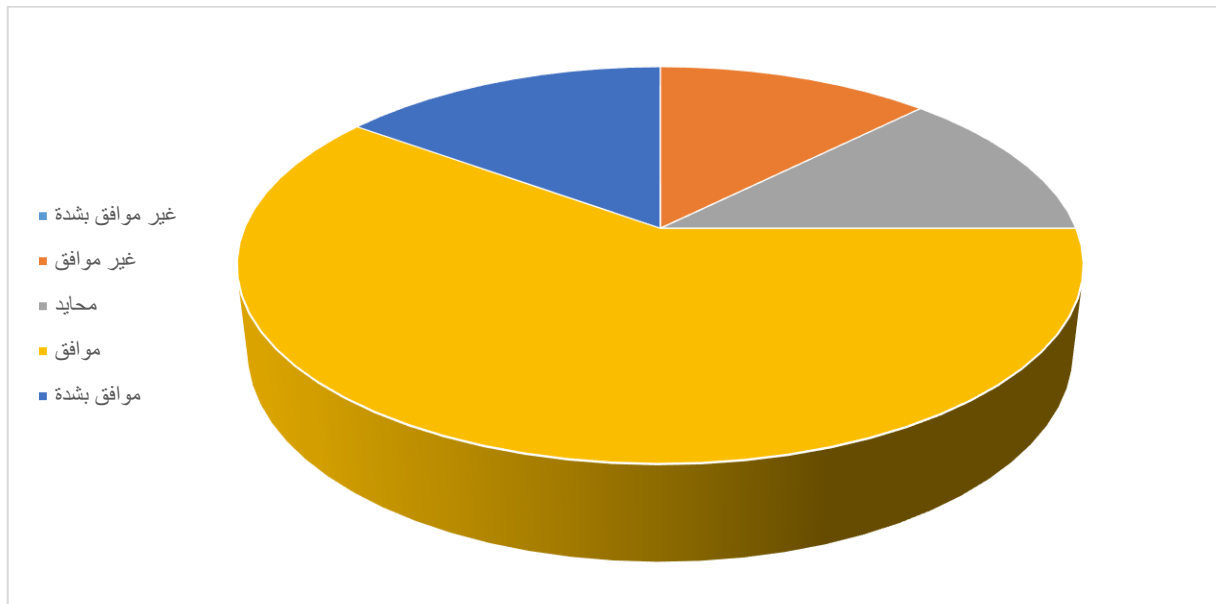
المحايد (50%): نسبة كبيرة من الإجابات تظهر عدم وجود اتجاه واضح في الرأي بشأن وجود علاقة بين تقييم الأداء المالي ومدى استجابة المؤسسة للمخاطر الناشئة. هؤلاء المشاركون قد يحتاجون إلى مزيد من المعلومات أو التوضيح لفهم العلاقة بين هاتين العمليتين.

الرفض والرفض بشدة (27,5%): نسبة متوسطة من الإجابات (25% غير موافق و2,5% غير موافق بشدة) تشير إلى عدم الاعتقاد بوجود علاقة بين تقييم الأداء المالي ومدى استجابة المؤسسة للمخاطر

الناشئة. هؤلاء المشاركون قد يرى أن الأداء المالي للمؤسسة ليس مرتبطاً بشكل كبير بكيفية التعامل مع المخاطر المالية.

استنتاج: يظهر الاعتقاد في وجود علاقة بين تقييم الأداء المالي ومدى استجابة المؤسسة للمخاطر الناشئة في الأقلية (22.5%). ومع ذلك، يبدو أن الرأي متقارب بين الذين يرون وجود العلاقة وبين الذين لا يرون ذلك بشكل كبير. قد يكون من المفيد توضيح العلاقة بين الأداء المالي وإدارة المخاطر للمشاركين لزيادة الفهم وتحسين الوعي.

الشكل 25: دائرة نسبية تمثل الإجابة عن عملية إدارة المخاطر ودورها في تحسين تقييم الأداء المالي في المستقبل.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

المناقشة:

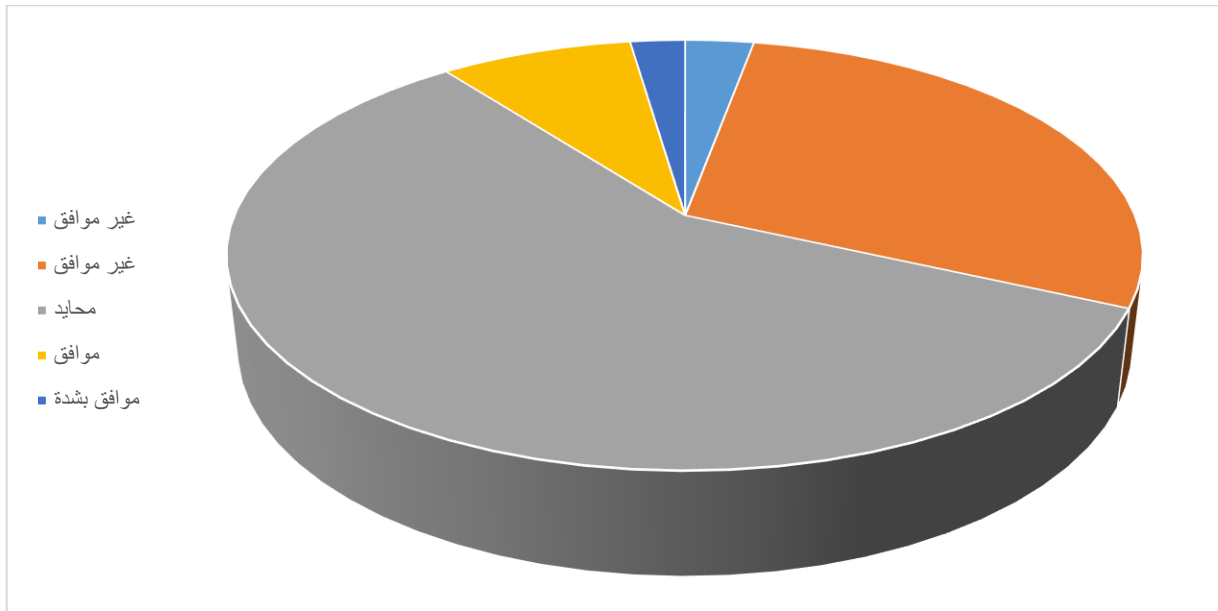
تحليل أجوبة "هل تعتقد أن تقييم الأداء المالي يتأثر بشكل كبير بمدى فعالية إدارة المخاطر؟":

الموافقة والموافقة بشدة (22.5%): نسبة متوسطة من المشاركين (22.5%) يرون أن تقييم الأداء المالي يتأثر بشكل كبير بفعالية إدارة المخاطر. هؤلاء يفهمون أن القدرة على إدارة المخاطر بشكل فعال يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة وبالتالي على تقييم الأداء المالي.

المحايد (40%): نسبة كبيرة من الإجابات تشير إلى عدم وجود اتجاه واضح في الرأي بشأن تأثير فعالية إدارة المخاطر على تقييم الأداء المالي. هؤلاء المشاركون قد يكونون غير متأكدين من العلاقة بين هاتين العمليتين أو قد لا يرون أن الفعالية في إدارة المخاطر تؤثر بشكل كبير على الأداء المالي.

الرفض والرفض بشدة (38٪): نسبة متوسطة من الإجابات (37.5٪ غير موافق و0٪ غير موافق بشدة) تشير إلى عدم الاعتقاد في تأثير فعالية إدارة المخاطر على تقييم الأداء المالي. هؤلاء المشاركون قد يرون أن هناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً على تقييم الأداء المالي بجانب إدارة المخاطر. استنتاج: يبدو أن هناك تقسيماً واضحاً بين الذين يرون تأثير فعالية إدارة المخاطر على تقييم الأداء المالي وبين الذين لا يرون ذلك بشكل كبير. قد تكون هناك حاجة إلى توضيح أكثر للعلاقة بين العمليتين لتحسين الفهم والوعي

الشكل 26: دائرة نسبية تمثل الإجابة عن علاقة بين تقييم الأداء المالي مدى استجابة المؤسسة للمخاطر الناشئة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

المناقشة:

تحليل أجوبة: هل تعتقد أن عملية إدارة المخاطر يمكن أن تؤدي إلى تحسين تقييم الأداء المالي في المستقبل؟

الموافقة والموافقة بشدة (75٪): نسبة كبيرة من المشاركين (60٪ موافق و15٪ موافق بشدة) يرون أن عملية إدارة المخاطر يمكن أن تؤدي إلى تحسين تقييم الأداء المالي في المستقبل. هؤلاء المشاركون

يفهمون أن الاستثمار في إدارة المخاطر يمكن أن يؤدي إلى تقليل التعرض للمخاطر وتحسين الأداء المالي.

المحايد (12.5%) : نسبة صغيرة من الإجابات تظهر عدم وجود اتجاه واضح في الرأي بشأن قدرة عملية إدارة المخاطر على تحسين تقييم الأداء المالي في المستقبل. هؤلاء المشاركون قد يحتاجون إلى مزيد من المعلومات أو التوضيح حول الفوائد المحتملة لإدارة المخاطر.

الرفض والرفض بشدة (25%) : نسبة متوسطة من الإجابات (12.5% غير موافق و12.5% غير موافق بشدة) تشير إلى عدم الاعتقاد في قدرة عملية إدارة المخاطر على تحسين تقييم الأداء المالي في المستقبل. هؤلاء المشاركون قد يرى أن هناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً على تقييم الأداء المالي بجانب إدارة المخاطر.

استنتاج: يبدو أن هناك اعتقاداً واسعاً بين المشاركين في أن عملية إدارة المخاطر يمكن أن تؤدي إلى تحسين تقييم الأداء المالي في المستقبل، ولكن هناك أيضاً نسبة معتبرة تشكك في هذا الاعتقاد. يمكن أن ينتج زيادة الوعي والتفاعل بين المشاركين حول الفوائد المحتملة لإدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي عن استبيانات مستقبلية.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات.

من الدراسة التطبيقية لهذا الموضوع توصلنا في النهاية الى جملة من النتائج التالية والتي تمثل خالصة هذه الدراسة وكذلك إجابة عن على فرضيات الدراسة وهي كالتالي :

- بالنسبة للفرضية الأولى: يمكن أن تتعرض المؤسسات إلى عدة مخاطر منها المخاطر المالية والمخاطر غير المالية.

فمن خلال النتائج المتحصل عليها من قبل الموظفين من خلال الشكل رقم 20 والذي يمثل وجود أنواع المخاطر التي من الممكن ان تواجههم، يظهر أنه كانت نسبة كبيرة من المشاركين (50% موافق و20% موافق بشدة) تظهر إدراكاً لأهمية لوجود عدة أنواع من المخاطر.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- بالنسبة للفرضية الثانية: هناك مستوى قوي لمدى تطبيق ادارة المخاطر في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية.

فمن خلال نتائج المتحصل عليها من خلال الشكل رقم 23 والذي يمثل وجود استراتيجيات لإدارة المخاطر في المؤسسة لتحسين تقييم الأداء المالي، يظهر أن 70٪ من المشاركين يؤكدون وجود استراتيجيات محددة لإدارة المخاطر. هذا يوحي ان هناك مستوى قوي لمدى تطبيق ادارة المخاطر في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية

- بالنسبة للفرضية الثالث: تقوم مؤسسة ميناء مستغانم بتفعيل إدارة المخاطر أجل تقييم أدائها المالي.

فمن خلال نتائج المتحصل عليها من خلال الشكل الذي يمثل الفهم الجيد لمفهوم إدارة المخاطر المالية يساعد على تقييم الأداء المالي، يظهر لنا نسبة كبيرة تقدر ب 75٪ من الأشخاص الذين لديهم فهم للأهمية التي تلعبها إدارة المخاطر في تحسين تقييم القيمة المالية. مما يعكس اعتقادهم في أن الاستثمار في إدارة المخاطر يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على النتائج المالية وكذلك في الشكل رقم 25 الذي يمثل دور إدارة المخاطر في تحسين تقييم الأداء المالي في المستقبل، حيث يظهر لنا نسبة كبيرة من المشاركين (60٪ موافقون و15٪ موافقون بشدة) يرون أن تفعيل إدارة المخاطر يمكن أن تؤدي إلى تحسين تقييم الأداء المالي.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

النتائج العامة لدراسة الحالة:

- تحتل مؤسسة ميناء مستغانم مكانة هامة داخل الولاية لتعدد الخدمات فيها .
- إدارة المخاطر عبارة عن منهج علمي للتعامل مع مختلف الاخطار والقدرة على كشفها وتحديد طبيعتها ونوعها وآليات التعامل معها.
- تواجه المؤسسات الاقتصادية العديد من المخاطر ولهذا وجب تخصيص إدارة خاصة للتعامل معها .
- غرابة مصطلح إدارة المخاطر على ثقافة العاملين في المؤسسة يشكل عرقلة في تحقيق الجودة المرجوة للمؤسسة وتحسينها .
- كل قسم في المؤسسة مسؤول عن مواجهة الخطر الذي يصادفه.
- عدم الاستعداد الجيد لمواجهة مختلف المخاطر .
- وجود حواجز بين العاملين والمؤسسة الاقتصادية ككل، فهم يسعون لتحقيق أهدافهم الخاصة بغض النظر عن الأهداف العامة مادامت لا تؤثر الرواتب ومساهمهم المهمي.
- تفعيل إدارة المخاطر يؤدي الى تحسين تقييم أداء المالي للمؤسسة.

ختاماً، تمثل مذكرتنا بعنوان "دور إدارة المخاطر في تقييم الأداء المالي" استكشافاً شاملاً للمفاهيم الحيوية في مجال إدارة المخاطر وتقييم الأداء المالي. من خلال تحليل عميق، أكدنا على أهمية إدارة المخاطر بطرق فعالة في تعزيز استقرار المؤسسات وتعزيز نموها. من خلال توضيح أنواع مختلفة من المخاطر وتحديد استراتيجيات إدارتها، أبرزنا التفاعل المعقد بين التخفيف من المخاطر وتحسين الأداء المالي. علاوة على ذلك، استعرضنا تقنيات تقييم الأداء المالي، جنباً إلى جنب مع التطبيق العملي لهذه الأساليب في دراسة حالة واقعية في مؤسسة مينا مستغانم، مما ألقى الضوء على الأثر الملموس لأطر إدارة المخاطر القوية على نتائج المؤسسة بناءً على ما توصلنا إليه، فإن من الواضح أن النهج الاستباقي في إدارة المخاطر لا يحمي فقط من التهديدات المحتملة ولكنه يعزز أيضاً قدرة المؤسسة على الاستفادة من الفرص، مما يدفع بالنجاح المالي المستدام. ومع تعقيد المناظر المتغيرة للأعمال، تمثل الرؤية التي استقينها من هذه المذكرة خريطة طريق لاتخاذ القرارات المستنيرة والتخطيط الاستراتيجي بمرورنا عبر الفصول المختلفة والمتعلقة بدور إدارة المخاطر في تقييم الأداء المالي، يتضح أن هذه العملية لها أهمية كبيرة في تحقيق النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال الحديثة وتكمن أهم النتائج التي توصلنا إليها في النقاط التالية:

- أهمية تقييم الأداء المالي: تبينت أهمية تقييم الأداء المالي كأداة أساسية لفهم صحة وقوة المؤسسات المالية وتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها.
- دور إدارة المخاطر: يتبين من الدراسة أن إدارة المخاطر تلعب دوراً حيوياً في تقييم الأداء المالي، حيث تساعد في تحليل وتقييم المخاطر المحتملة وتطبيق الاستراتيجيات الصحيحة للتعامل معها.
- تحليل البيانات والمعلومات: يوضح البحث أهمية تكامل البيانات المالية مع المعلومات الإدارية والسوقية للحصول على صورة شاملة للأداء المالي وتقييمه بشكل فعال.
- القيادة واتخاذ القرارات: يظهر البحث أن القيادة الفعالة واتخاذ القرارات المستنيرة يلعبان دوراً حاسماً في إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف المالية.
- الاستدامة والنمو: يعتبر الاستدامة والنمو جوانباً مهمة من نتائج البحث، حيث يساهم تقييم الأداء المالي وإدارة المخاطر في تحقيق النمو المستدام والاستدامة في المؤسسات.

باختصار، يجسد هذا البحث أهمية تكامل إدارة المخاطر وتقييم الأداء المالي كجزء أساسي من استراتيجية الأعمال، ويؤكد على أن تقييم الأداء المالي بشكل فعال وتحسين إدارة المخاطر يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحقيق النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة.

قائمة المراجع:

المراجع بالفرنسية:

- Dictionnaire de gestion:O.P. Cit.* (2000) .J.Y. Eglem, P. Mykita A. Burlaud
- .Paris: Dunod, Paris .*Fonds de roulement et politique financière* .(1982) .R. Lavaud P. Conso
- standars for the professional practice of internal* .(2010) .The Institute Of Internal Auditors IIA
.audit
- Nouveau manuel de Microfinance .(2013) .www.microfinancegateway.org/audir/index.htm/file
Sous la direction de Joanna LEDGERWOOD avec Julie EARNE et .Une approche écosystémique
.205 صفحة ، Candace NELSON

المراجع بالعربية:

- إبراهيم محمد المحاسنة. (2013). *أدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق*. عمان، الأردن:
دار جرير للنشر والتوزيع .
- ابراهيم، إيهاب نظمي. (2009). *التدقيق القائم على مخاطر أعمال*. عمان: مكتبة مجتمع عربي.
- أحمد زكي اليدوي. (1992). *معجم مصطلحات اجتماعية*. لبنان، بيروت: مكتبة لبنان، بيروت.
- إدريس ثابت عبد الرحمان والمرسي جمال الدين محمد، و المرسي إدريس. (2006). *الإدارة
الإستراتيجية ، مفاهيم ونماذج تطبيقية* . مصر: الدار الجامعية ، الاسكندرية.
- اريم بنت عمر بن منصور الشريف. (2013). *دورة إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي*
، دراسة تطبيقية على الموظفين الاداريات. جدة، السعودية: كلية الاقتصاد والإدارة، قسم الإدارة
العامة جامعة الملك عبدالعزيز.
- الخطيب عمر. (2005). *قياس وإدارة المخاطر بالمصارف*. مصر: منشأة المعارف.
- الذرة عبد الباري إبراهيم. (2003). *تكنولوجيا أداء بشري في منظمات*. القاهرة، مصر: منظمة العربية
للتنمية الإدارية.

السعيد فرحات جمعة. (2000). الأداء المالي لمنظمات الأعمال. المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.

السلوس مبارك. (2004). التسيير المالي . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

إلياس بن ساسي ، يوسف قريشي. (2006). التسيير المالي: الادارة المالية. الأردن: دار وائل للنشر.

بلعزوز بن علي، قندور عبدالكريم. (2008). استراتيجيات التحوط وإدارة المخاطر، الملتقى الدولي الثالث حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات أفاق وتحديات. الشلف، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي.

بن خروف جليلة. (2009). دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. تخصص مالية المؤسسة. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس.

حسين بلعجوز. (2005). ادارة المخاطر البنكية والتحكم فيها، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة منافسة مخاطر - تقنيات. الجزائر: جامعة جيجل.

حسين بلعجوز، بوقرة رابع. (2010). إدارة المخاطر المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر. الجزائر: جامعة المسيلة.

حشاد نبيل. (2005). دليلك لإدارة المخاطر المصرفية موسوعة بازل II الجزء الثاني. اتحاد المصارف العربية.

حماد طارق عبدالعال. (2007). إدارة المخاطر: أفراد، إدارات شركات ، مصارف . لإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر.

خلف عبد الله الوردات. (2006). التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الدولية. عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.

دادن عبد الغني. (2006-2007). قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية حلة بورصتي الجزائر و باريس، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 03.

ديلسر جاري. (2003). إدارة الموارد البشرية. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.

سامي عفيفي حاتم. (1986). التأمين الدولي. القاهرة: لدار المصرية اللبنانية.

سمير عبد الحميد و رضوان حسن. (2009). المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر، الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار النشر.

شكري نوري موسى وآخرون. (2012). إدارة المخاطر. الاردن: دار المسيرة.

طارق عبد العال حماد. (2005). دليل المستثمر إلى بورصة الأوراق المالية: تحليل القوائم المالية تحليل العائد والمخاطر. القاهرة: الإسكندرية، الدار الجامعية.

طارق عبد العال أحمد. (2007). إدارة المخاطر مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

طاهر منصور، حسين شحدة، و طاهر حسين. (2003). إستراتيجية التنويع والأداء المالي. العراق: دراسة ميدانية في منشأة عراقية دراسات العلوم الإدارية.

عادل عشي. (2002). تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير. بسكرة، الجزائر: كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

عبد الرؤف أحمد علي محمد. (2016). إدارة المخاطر والأزمات. الإسكندرية، مصر: مكتبة الوفاء القانونية.

عبد السلام ناشد محمود. (1989). إدارة أخطار المشروعات الصناعية والتجارية والأصول العلمية. القاهرة: دار الثقافة العربية للطباعة والنشر والتوزيع.

عبد المليك مرهودة. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية العدد الأول جامعة بسكرة، صفحة 86.

عبد الرحمن، فلاح حسن الحسيني مؤيد، فلاح مؤيد. (2006).، إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر. عمان: دار وائل للنشر.

عبد المحسن توفيق محمد. (1998). تقييم الأداء. مصر: دار النهضة، مطبعة الأخوة والأشقاء للطباعة.

عبدني لطيفة. (2011/2012). دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية. تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، جامعة تلمسان.

عدنان تايه النعيمي وآخرون. (2006). الإدارة المالية: النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة عمان.

عصماني عبدالقادر. (2009). أهمية بناء أنظمة الإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية ، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومة العالمية. سطياف: جامعة فرحات عباس.

عقل ، مفلح. (2006). وجهات نظر مصرفية القرن الثاني. عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي.

فلاح حسن حسني ، مؤيد عبدالرحمان، و فلاح مؤيد. (2006). إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر. عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية.

كمال المصري. (2022, 03 12). ماذا تعرف عن إدارة المخاطر *RISK MANAGEMENT* ؟ تم الاسترداد من إداراتي "مجلة الكترونية": www.edaratimagazine.com

كمال المصري. (2022, 12 3). ماذا تعرف عن إدارة المخاطر *RISK MANAGERNT* ؟ تم الاسترداد من إداراتي مجلة الكترونية: www.edaratimagazine.com

كمال محمود جبرا. (2015). التأمين وإدارة الخطر. عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2006). إدارة البنوك. الأردن: دار المناهج.

محمد محمود الخطيب. (2009). الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات. عمان: دار الحامد، عمان.

ناصر داداي عدون نواصر محمد فتحي. (1991). دراسة الحالات المالية. الجزائر: دار الأفاق الجزائر.

ناصر داداي عدون ونواصر محمد فتحي. (1991). دراسة الحالة المالية. الجزائر: دار الأفاق.

نصر عبد الكريم و مصطفى أبوصلاح. (2007). المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2 دراسة طبيعتها و سبل إدارتها في حالة البنوك العامة في فلسطين. الاردن: المؤتمر العلمي السنوي الخامس.

قائمة مراجع الأشكال:

Stephane griffiths, gestion financiere, edetion chihab, alger, 1996

السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.

أحمد عطا الله القطامي التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.

إلياس بن السامي ويوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الثانية، الجزء الثاني، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

جمال الدين المرسي وآخرون، الإدارة المالية "مدخل لاتخاذ القرار"، الدار الجامعية، 2006.

مجيد الكردي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظرية وتطبيقي، دار المناهج، عمان، الأردن، 2009.

منير صالح هندي، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1991.

الملاحق:

استبيان حول مذكرة ماستر تحت عنوان دور إدارة المخاطر في تقييم الأداء المالي لمؤسسة اقتصادية.

المحور الأول: وصف أفراد العينة

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: من 20-30 30-40 أكثر من 40
- المؤهل: دراسات العليا بكالوريا تكوين مهني

المسمى (المستوى الوظيفي):

المحور الثاني: دور إدارة المخاطر في تقييم الأداء المالي (المفاهيم).

1- هل لديك فهم جيد لمفهوم إدارة المخاطر المالية؟

- نعم لا

2- هل تعتبر إدارة المخاطر أمراً أساسياً في تحقيق الأداء المالي المستدام؟

- نعم لا

3- هل الفهم الجيد لمفهوم إدارة المخاطر المالية يساعد على تقييم الأداء المالي؟

- غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة

4- هناك عدة مخاطر يمكن أن تتعرض لها المؤسسات؟

- غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة

5- تعتبر إدارة المخاطر مسؤولية مشتركة بين الإدارة التنفيذية والموظفين؟

- غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة

المحور الثالث: إدارة المخاطر والأداء المالي.

1- هل تعتقد أن الاستثمار في إدارة المخاطر يمكن أن يساهم في تقييم القيمة المالية للمؤسسة؟

- نعم لا

2- هل توجد استراتيجيات محددة لإدارة المخاطر في الشركة لتحسين تقييم الأداء المالي؟

- نعم لا

3- هل تعتقد أن هناك علاقة بين تقييم الأداء المالي ومدى استجابة الشركة للمخاطر الناشئة؟

- غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة

4- هل تعتقد أن تقييم الأداء المالي يتأثر بشكل كبير بمدى فعالية إدارة المخاطر؟

- غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة

5- هل تعتقد أن عملية إدارة المخاطر يمكن أن تؤدي إلى تحسين تقييم الأداء المالي في المستقبل

غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة