



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

وزارة التعليم والبحث العلمي  
-جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - EL-TARF



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion

الرقم التسلسلي: .....

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور إدارة المخاطر في تفعيل أداء المؤسسة  
دراسة حالة البنك الوطني الجزائري ووكالة الطارف 489"

تحت إشراف:

أ.فداوي امينة

من إعداد الطلبة:

منذر ريم

سعدى راضية

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا

مشرفا و مقورا

مناقشا

الأستاذة عمرون سارة

الأستاذة فداوي أمينة

الأستاذ لونيبي محمد

السنة الجامعية: 2021م-2022م





وزارة التعليم والبحث العلمي

— جامعة الشاذلي بن جديد — الطارف —

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - EL-TARF



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion

الرقم التسلسلي: .....

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور إدارة المخاطر في تفعيل أداء المؤسسة  
دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489"

تحت إشراف:

أ. فداوي أمينة

من إعداد الطلبة:

منذر ريم

سعدى راضية

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا

مشرفا و مقرا

مناقشا

الأستاذة عمرون سارة

الأستاذة فداوي أمينة

الأستاذ لوني سي محمد

السنة الجامعية: 2021م-2022م

سورة التين



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي <http://www.cuniv-eltaref.edu.dz/>  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Taref-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

# التزام وتعهد

نلتزم نحن الطلبة الواردة أسمائهم في الأسفل، بعدم نقل المراجع من المذكرات الأخرى أيا كان نوعها أو مصدرها بطريقة تنسبها لنا شخصيا، ونلتزم بتحديد التهميش بدقة واحترام الأمانة العلمية، كما أننا نلتزم بالقيام بالتصحيح و التعديلات المشار إليها من طرف المشرف خلال فترة انجازنا لمذكرة الماستر.

عنوان المذكرة:

دور إدارة المخاطر في تفعيل أداء المؤسسة  
دراسة حالة البنك الوطني الجزائري - وكالة الطارف 489-  
خلال الفترة 2021م-2022م

الإمضاء.....

الطالبة: مندر ريم

الإمضاء.....

الطالبة: سعدي راضية

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر في تفعيل أداء المؤسسة من خلال إسقاط الدراسة النظرية على حالة البنك الوطني الجزائري -وكالة الطارف 489- خلال الفترة 2021م-2022م، بحيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة بتوزيعه على كل عمال الوكالة البنكية محل الدراسة، وبعد تحليل النتائج واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى وجود مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489، وكذا فعالية أدائه خلال الفترة المدروسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل "إدارة المخاطر" والمتغير التابع "فعالية الأداء"، وبعد تحليل الانحدار الخطي البسيط لنموذج الدراسة تبين تواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور إدارة المخاطر في تفعيل أداء البنك الوطني الجزائري -وكالة الطارف رقم 489- خلال الفترة المدروسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، الأداء .

## ABSTRACT

# شكر

في البداية نشكر الله سبحانه وتعالى على أن وفقنا لإنجاز هذا العمل،

ويسر لنا مسعانا العلمي

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الدكتورة الفاضلة المؤطرة

“ فداوي أمينة ” على حسن قبولها للإشراف على هذا العمل، وتقديمها لنا النصح

والإرشاد والتوجيهات .

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى كل أساتذتنا وزملائنا وكل من ساهم من قريب أو من

بعيد في منحنا الثقة في إنجاز هذا العمل .

الشكر الجزيل أيضا إلى مديرو إيطارات وعمال البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف

489 لمدة يد العون لنا طيلة فترة تربصنا على مستواهم .

والشكر إلى كل من شجعنا بالكلمة الطيبة والابتسامة والدعاء .

وشكرا

# إهداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر،  
إلى من يرتعش قلبي لذكره  
إلى من أودعني الله،  
أهدي هذا العمل إلى روح "والدي الطاهرة" -رحمة الله عليه-.  
إلى طريقي المستقيم إلى ينبوع الصبر والتفائل،  
إلى من تحت قدميها الجنة  
"والدتي الحبيبة" -أطال الله في عمرها-.  
إلى سندي وقوتي ومن أتقاسم معها الحياة بحلوها ومرها  
إلى أختي "سارة" -حفظها الله- .  
إلى من يضيء لي الطريق أخي "خالد" -حفظه الله-  
إلى جميع العائلة والأصدقاء  
والى كل من يعرفه قلبي ولم يذكره قلبي  
أهدي عملي هذا إلى كل هؤلاء  
وأرجو من الله سبحانه وتعالى أن يتقبل منا ثمرة هذا الاجتهاد  
" اللهم انفعنا بما علمتنا وأنفع غيرنا بعلمنا "

منذر ريم

## الإهداء

الحمد لله كثيرا الذي أعانني على إنجاز هذا العمل....  
إلى البرهان القاطع والنور الساطع محمد صلى الله عليه وسلم...  
أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين الكريمين بارك الله في أعمارهم  
إلى زوجي الكريم الذي كان سندا لي وأولادي حفظهم الله ...  
إلى أخي وجميع الأهل والأقارب ومن كان دعما لي حفظهم الله  
كما أهديها إلى كل رموز المحبة والصحية والصدقاة جميع من  
نسيهم قلمنا ولم ننساهم قلوبنا ...  
والى كل طالب علم ...  
والله ولي التوفيق  
سعدى راضية

سعدى راضية



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
43	معامل الثبات ألفا كرونباخ	01
44	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
44	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	03
45	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
45	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	05
46	توزيع أفراد العينة حسب المنصب	06
47	تحليل إجابات المحور الأول	07
49	تحليل إجابات المحور الثاني	08
52	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	09
52	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	10
53	علاقة الارتباط بين المغير المستقل والتابع	11

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	العلاقة بين هيكل إدارة المخاطر وأهداف الشركة وفق تقرير COSO2	01
40	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489	02

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
63	الاستبيان	1
68	مخرجات برنامج SPSS	2
80	استمارة التربص	3
82	قائمة المحكمين لأداة الدراسة	4

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I.....	إلتزام وتعهد
II.....	ملخص باللغة العربية
III.....	ملخص باللغة الإنجليزية
IV.....	شكر
V.....	إهداء
VII.....	قائمة الأشكال
VIII.....	قائمة الجداول
IX.....	قائمة الملاحق
X.....	قائمة المحتويات
1.....	مقدمة
7.....	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المخاطر
8.....	تمهيد
9.....	المبحث الأول: عموميات حول إدارة المخاطر
9.....	المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المخاطر
11.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المخاطر
14.....	المطلب الثالث: أدوات إدارة المخاطر
14.....	المبحث الثاني: خطوات تطبيق إدارة المخاطر
14.....	المطلب الأول: البيئة الداخلية
15.....	المطلب الثاني: وضع الأهداف

15	المطلب الثالث: تحديد المخاطر .....
15	المطلب الرابع: تقييم المخاطر .....
16	المطلب الخامس: الاستجابة للمخاطر .....
16	المطلب السادس: أنشطة الرقابة .....
17	المطلب السابع: المعلومات و الاتصال .....
20	خلاصة .....
21	<b>الفصل الثاني: إدارة المخاطر وأداء المؤسسة .....</b>
22	تمهيد .....
23	المبحث الأول: عموميات حول أداء المؤسسة .....
23	المطلب الأول: مفهوم وتطور أداء المؤسسة .....
25	المطلب الثاني: مكونات أداء المؤسسة .....
26	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة .....
27	المطلب الرابع: قياس وتقييم أداء المؤسسة .....
29	المبحث الثاني: علاقة إدارة المخاطر بأداء المؤسسة .....
29	المطلب الأول: علاقة إدارة المخاطر بأداء إدارة الإنتاج والعمليات .....
29	المطلب الثاني: علاقة إدارة المخاطر بأداء إدارة الشؤون المالية .....
30	المطلب الثالث: علاقة إدارة المخاطر بأداء إدارة شؤون الموظفين .....
31	المطلب الرابع: علاقة إدارة المخاطر بالإدارات الأخرى في المؤسسة .....
33	خلاصة .....
34	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA - وكالة الطارف 489 .....</b>
35	تمهيد .....

36	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة وعرض منهجية الدراسة التطبيقية
36	المطلب الأول: تقديم عام للبنك الوطني الجزائري
38	المطلب الثاني: مهام البنك الوطني الجزائري وأهدافه
41	المطلب الثالث: منهجية وأدوات الدراسة التطبيقية
43	المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات
43	المطلب الأول: قياس صدق وثبات أداة الدراسة
44	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها
51	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
55	خلاصة
56	خاتمة
59	قائمة المراجع
61	الملاحق

# مقدمة

## أولاً: مدخل الدراسة.

تعتبر المؤسسة مجموعة من المخاطر التي تنشأ من بيئتها الداخلية والخارجية، هذه المخاطر تختلف باختلاف تأثيرها على المؤسسة، وبما أن المخاطر ترتبط بحالات عدم التأكد فلا بد من التنبؤ بحدوثها وتوقع تأثيرها على أداء المؤسسة، ومن هنا لا بد من تحديد كافة الأنشطة الرقابية الضرورية لتفادي الوقوع فيها أو مواجهة تأثيراتها السلبية، وذلك لن يتم إلا بتحديد مجموعة من الإجراءات المنظمة التي تضعها إدارة المؤسسة تسمى بإدارة المخاطر، حيث يتم من خلالها الدراسة المعمقة لبيئة المؤسسة لتحديد المخاطر المحتملة الوقوع فيها دورياً، قياسها وتقييمها حسب درجة خطورتها وتكرار وقوعها، ثم توظيف أنشطة الرقابة الضرورية لكل خطر من أجل تفادي حدوثه أو التقليل من تأثيره على الأقل، ويقوم بهذه الإجراءات مدير المخاطر أو تلك الخلية المكلفة بإدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

من جهة أخرى ترتبط المخاطر ارتباطاً وثيقاً بأداء المؤسسة، هذا الأخير يختلف باختلاف موارد المؤسسات وكفاءتها، وكذا التخطيط الاستراتيجي الذي تعتمد عليه، وبما أن كل مؤسسة لا بد أن تسعى لتحقيق فعالية الأداء فلا بد من توظيف كافة مواردها نحو تطبيق أفضل النماذج والطرق الإدارية والتنظيمية لتفادي الوقوع في الأزمات المالية، إن فعالية الأداء لا ترتبط فقط بالوفرة المالية أو البيئة المتقدمة للمؤسسة، فأغلب الأزمات المالية والأخلاقية كانت في كبرى الشركات العالمية المعروفة التي كانت تدعي حس الأمانة والضمير المهني، ولكنها أثبتت أنها كانت مجرد فقاعة شهرة تلاشت بتلاشي مفهوم الرقابة الفعالة على أداؤها، فوقعت في مخاطر العش والتلاعب المالي والإداري وفي العديد من الفضائح التي أساءت بسمعتها، وتعتبر إدارة المخاطر وسيلة لدعم وظيفة التخطيط في المؤسسة من جهة، ولإحكام الرقابة على الأداء من جهة أخرى، وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتفادي وقوع المؤسسة في الأزمات، وعلى ضوء هذه المرتكزات اعتمدنا موضوع هذه الدراسة.

## ثانياً: إشكالية الدراسة وأسئلتها.

انطلاقاً مما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة كمايلي:

ما مدى مساهمة إدارة المخاطر في تفعيل أداء البنك الوطني الجزائري - وكالة الطارف رقم 489- ؟

و إنطلاقاً من الإشكالية يمكن عرض الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يتم تطبيق هيكل إدارة المخاطر في المؤسسة؟

- ما هو دور إدارة المخاطر في تفعيل أداء المؤسسة؟

- ما هي أهم الأخطار التي يتعرض لها البنك الوطني الجزائري؟
  - كيف يمكن لإدارة المخاطر أن تلعب دورا في تفعيل أداء البنك الوطني الجزائري؟
- ثالثا: فرضيات الدراسة.

للإجابة عن إشكالية الدراسة، تم تحديد الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور إدارة المخاطر في تفعيل أداء البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف رقم 489) .

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية للدراسة الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف رقم 489) .

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على فعالية أداء البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف رقم 489) .

رابعا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

تتمثل أسباب اختيار موضوع هذه الدراسة في ما يلي:

- الرغبة في البحث في مجال إدارة المخاطر .
- محاولة معرفة واقع إدارة المخاطر ومدى فعالية الأداء في البنك الوطني الجزائري.

خامسا: أهمية الموضوع

تنبع أهمية الدراسة من أهمية قياس وتحليل المخاطر ومعرفة كيفية إدارتها من أجل رفع وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، كما تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية ضرورة تطبيق إدارة المخاطر البنكية في الجزائر لتفادي وقوعها في أزمات السيولة، وتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على كيفية تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية.
- التعرف على مدى تطبيق إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف رقم 489).
- التعرف على مدى فعالية الأداء في البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف رقم 489).
- إختبار مدى تواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور إدارة المخاطر في تفعيل أداء البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف رقم 489) خلال الفترة المدروسة.

## سادسا: منهج الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة للدراسة تم استخدام المنهج الاستنباطي في جانبها النظري، وذلك من خلال محاولة الربط المنطقي الإستنتاجي بين إدارة المخاطر وفعالية الأداء في المؤسسة، كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك من خلال إسقاط الجانب النظري على حالة البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف رقم 489) خلال الفترة 2021م-2022م، و تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، ومعالجته إحصائيا بالاعتماد على برنامج SPSS.

## سابعا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في مايلي:

**الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في إقتصارها على دور هيكل إدارة المخاطر في تفعيل أداء المؤسسة.

**الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للدراسة في إقتصارها على حالة البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف رقم 489).

**الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية للدراسة في إقتصارها على الفترة الزمنية الممتدة من أكتوبر 2021م إلى غاية جوان 2022م.

## ثامنا: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي عالجت موضوع إدارة المخاطر من بينها:

أ- دراسة "مونة هجيرة"، 2013م- 2014م، جامعة ورقلة ، مذكرة ماجستير بعنوان "واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية من منظور إدارة المخاطر، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية ورقلة".

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز واقع المراجعة الداخلية ومدى مساهمتها كآلية رقابية لتطبيق إدارة المخاطر، بحيث تم استعراض الأدبيات التي تناولت المفاهيم الأساسية للمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، وللوقوف على الواقع الجزائري تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من المؤسسات المتواجدة بالولاية ورقلة ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود وعي وإدراك لدى المؤسسة بأهمية إدارة المخاطر، وأن تبني ثقافة الخطر داخل المؤسسة يساعد على عملية إتخاذ القرار عموما ويسهل عملية إدارة المخاطر بشكل خاص، كما توصلت الدراسة إلى أن ليس من مهام المراجع الداخلي تحديد المخاطر و إدارتها، وإنما دوره يتمثل في توفير

تأكيد موضوعي بأن مخاطر الأعمال تدار بشكل ملائم وصحيح، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة إستحداث قسم خاص بإدارة المخاطر بالمؤسسة يعمل بشكل فعال، وكذلك ضرورة الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية لتطويرها وتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتدعيم مكانتها في المؤسسة، كما أوصت الدراسة بضرورة التنسيق بين قسمي إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية لمساعدة المؤسسة في مواجهة الأزمات والمحافظة على بقائها.

ب-دراسة "بوزيدي لمجد"، 2008م- 2009م، جامعة بومرداس، مذكرة ماجستير بعنوان "إدارة المخاطر في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة ش ذ م م للخدمات العامة والتجارة DOUDAH".

هدفته هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال دراسة حالة شركة الخدمات العامة و التجارة DOUDAH، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الصغيرة المتوسطة تعيش في محيط جد متقلب يتضمن معيقات اقتصادية واجتماعية وسياسية تكنولوجية بيئية...الخ، و أن تغير القوانين بشكل مستمر، وسياسات الانفتاح التوجهات الاقتصادية السياسية المختلفة، تطور المبادلات الدولية، شروط الاتحاد الأوربي، المنافسة القوية المحلية منها والأجنبية..الخ، هي صفات مميزة أصبحت مصدر خطر دائم على المؤسسات الصغيرة المتوسطة، كما أن نشاطها في حد ذاته يفرز بشكل مستمر أشكال جديدة من المخاطر التهديدات كخطر فقدان الثقة لدى الزبائن الذي يعتبر من أهم التحديات التي تواجهها، مما يفرض عليها صرامة العمل الجاد والاستغلال الأمثل لكل ما هو متاح من أجل التأقلم الجيد مع كل أنواع المخاطر وفق منهجية سليمة وواضحة لضمان استمرارها وبقائها.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو محاولة معرفة دور إدارة المخاطر في تفعيل أداء المؤسسة وذلك بإسقاط الجانب النظري على حالة البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف رقم 489.

عاشرا: هيكل الدراسة

تم تقديم الدراسة إلى ثلاثة فصول كمايلي:

الفصل الأول بعنوان "الإطار النظري لإدارة المخاطر" ، من خلال هذا الفصل تم التطرق في المبحث الأول إلى عموميات حول إدارة المخاطر وذلك من خلال التطرق لنشأة ومفهوم إدارة المخاطر، أهميتها وأهدافها، وأدواتها، أما المبحث الثاني فكان حول الخطوات الأساسية لتطبيق إدارة المخاطر في المؤسسة.

الفصل الثاني بعنوان " إدارة المخاطر وأداء المؤسسة " من خلال هذا الفصل تم التطرق في المبحث الأول إلى عموميات حول أداء المؤسسة، وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم أداء المؤسسة وتطوره، العوامل المؤثرة فيه إضافة إلى قياس وتقييم أداء المؤسسة، أما المبحث الثاني فتضمن علاقة إدارة المخاطر بأداء المؤسسة من خلال التطرق لعلاقة إدارة المخاطر بأداء مختلف أقسام المؤسسة.

الفصل الثالث بعنوان " دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA - وكالة الطارف 489"، من خلال هذا الفصل تم التطرق في المبحث الأول إلى تقديم عام للبنك الوطني الجزائري، نشأته، مهامه وأهدافه، وتنظيمه الداخلي، ثم التطرق لمنهجية الدراسة التطبيقية والأدوات المستخدمة، أما في المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى تحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق إدارة المخاطر على مستوى البنك الوطني الجزائري ومدى فعالية أدائه خلال الفترة المدروسة، ثم اختبار الفرضيات ونموذج الدراسة.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري لإدارة المخاطر

## تمهيد

تعتبر إدارة المخاطر بمثابة العملية التي يتم من خلالها الرقابة على المخاطر التي تواجه المؤسسات، بحيث تلعب دورا هاما في تحديد الطرق التي من خلالها يتم التعامل مع المخاطر والتنبؤ بها ، وبما أن زيادة المخاطر بمختلف أنواعها تؤثر سلبا على أداء المؤسسات، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، صار لا بد من وجود خلية مكلفة بإدارة المخاطر دوريا.

من خلال هذا الفصل تم التطرق في المبحث الأول إلى عموميات حول إدارة المخاطر وذلك من خلال التطرق لنشأة ومفهوم إدارة المخاطر، أهميتها، أهدافها، وأدواتها، أما المبحث الثاني فتضمن الخطوات الأساسية لتطبيق إدارة المخاطر في المؤسسة من منظور هيكل إدارة المخاطر للجنة رعاية المنظمات COSO الصادر سنة 2004م.

## المبحث الأول: عموميات حول إدارة المخاطر

يرتبط مفهوم المخاطر بمفاهيم أخرى كالتأمين وغيرها، وتهتم إدارة المخاطر بتحقيق أهداف المؤسسة من خلال السيطرة على مخاطرها، فإدارة المخاطر أساس كل مؤسسة اقتصادية تسعى لتفادي الأخطار بشتى أنواعها.

## المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المخاطر

### المدخل الأول: نشأة إدارة 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 على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد، حيث كان أول ظهور مصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفرد بيسنيز ريفيو عام 1956 حيث طرح المؤلف آنذاك فكرة مختلفة تماما وهي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسؤولا عن إدارة مخاطر المنظمة البحثية، ومن بين أولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها وممارسة إدارة المخاطر في البنوك، التي ركزت على إدارة الأصول والخصوم، وتبين أن هناك طرقا أنجع للتعامل مع المخاطرة يمنع من حدوث الخسائر والحد من نتائجها عند استحالة تفاديها، وتوسع استخدام تقنيات إدارة المخاطر في مختلف المؤسسات المالية الأخرى كشركات التأمين وصناديق الاستثمار حتى أصبحت لها تقنيات وطرق في إدارة مخاطرها تميزها عن باقي المؤسسات المالية الأخرى.

وفي 1998 قام باحثون من معهد Wharton School باستبيان لممارسة إدارة المخاطر في 2000 شركة وهذا يشمل استعمال المشتقات، ومن بين هذه الشركات هناك 400 شركة استجابة معه، وهذا ليس مفاجئا، لأن الاستبيان وجد أن الشركات تستخدم مجموعة من الطرق، ولديها العديد من الأسباب لاستخدام المشتقات، وكان من الواضح أن ليس كل المخاطر المدارة بالضرورة يتم إلغاؤها بشكل كامل. وحوالي نصف المجاوبين قرروا استعمال المشتقات كأداة لإدارة المخاطر، وثلث من مستعملي المشتقات يأخذون وضعيات تعكس نظرهم إلى الأسواق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عصماني عبد القادر، أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 20-21 أكتوبر 2009، ص4.

## المدخل الثاني: مفهوم إدارة المخاطر

تعرض الكثير من كتاب التأمين لتعريف إدارة الخطر نذكر منها<sup>2</sup>:

- **تعريف " سلامة عبد الله":** حيث يرى أن إدارة الخطر يقصد بها إمكانية التوصل إلى وسائل محددة للتحكم في الخطر والحد من تكرار تحقق حدوثه والتقليل من حجم الخسائر التي تترتب عن ذلك مما يترتب عليه تخفيض درجة الخطر عند صاحب الخطر أو مديره كل ذلك بأقل تكلفة ممكنة.

نلاحظ من المفهوم السابق أنه يتضمن التوصل وهي تعني البحث واكتشاف والتعرف على الأخطار التي يتعرض لها الفرد أو المشروع ، كما يتضمن وسائل محددة محددة ويقصد بها السياسات أو الطرق أو الأساليب أو الأدوات التي يمكن لمدير الخطر إتباعها أو استخدامها، كما تضمن المفهوم الهدف من إدارة الأخطار وهو تخفيض الخطر، وكذلك تضمن الناحية الاقتصادية وهي أقل تكلفة ممكنة.

- **تعريف " ممدوح حمزة":** حيث يرى أن إدارة الخطر تعني الأسلوب العلمي لتحديد الأخطار التي يتعرض لها الفرد أو المشروع وتصنيفها وقياسها ثم اختيار انسب الوسائل لمواجهتها أو مواجهة الخسائر المترتبة عليها بأقل تكلفة ممكنة.

ونلاحظ أن هذا المفهوم يعني أن إدارة الخطر تتم من خلال استخدام الأسلوب العلمي سواء كانت إجراءات أو قوانين أو تعليمات، وذلك إما للحد من معدل تكرار الخسائر أو التخفيف من وطأة الخسارة في حالة حدوثها، أو تحقيق الهدفين معا، بأقل تكلفة ممكنة.

- **تعريف " Travis & pritchett ":** إدارة الخطر تعرف على أنها عملية اتخاذ القرار، والتي عن طريقها تستطيع المنشأة أو الفرد تخفيض النتائج السلبية للخطر.

ومن هذا المفهوم يتضح لنا أن إدارة الخطر تعمل على تخفيض التكاليف المرتبطة بالخطر، وهناك أربعة أنواع من التكاليف المرتبطة بتحقيق الخطر وهي:

- تكلفة الوقاية أو التحكم،

- تكلفة الفرصة الضائعة،

- التكلفة النفسية،

<sup>2</sup> عيد احمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة نشر، ص 47.

- تكلفة تحويل الخسارة،

- تعريف "George Rejda": حيث يعرف إدارة الخطر على أنها عملية نظامية لتحديد وتقييم الخسائر المادية الناتجة عن تحقق الأخطار التي تصيب الأفراد أو المنشآت واختيار وتنفيذ انسب الوسائل لمواجهة هذه الخسائر.

من هذا المفهوم يتضح لنا أن إدارة الخطر هي عملية منتظمة الغرض منها تحديد وقياس الخسائر الناتجة عن تحقق الأخطار<sup>3</sup> ، ومن خلال ما سبق يمكن الاستنتاج أن إدارة المخاطر هي عملية منظمة تحددها إدارة المؤسسة من خلال مجموعة من الخطوات التي تهدف لتحديد المخاطر المحتمل وقوعها، قياسها و تقييمها و الرقابة عليها لتفاديها، ويكلف بالإشراف على عملية إدارة المخاطر مدير المخاطر في المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المخاطر

المدخل الأول: أهمية إدارة المخاطر

كتب أستاذ الإدارة، العالم الفرنسي هنري فايول سنة 1916 م عن أهداف إدارة المخاطر كمايلي:  
"يتمثل هدف الإدارة الآمنة في حماية الأموال والأشخاص من السرقة، الحرائق، الفيضانات، الاضطرابات الاجتماعية والجرائم، وعلى وجه العموم كافة الاضطرابات الاجتماعية والكوارث الطبيعية التي تهدر تقدم المنظمة ومصير أعمالها، وتعبير آخر كافة التدابير الكفيلة بتوفير الأمان للشروع والطمأنينة للفرد، إن تعرض الشخص لهاته الأخطار يجعله في قلق بما يؤدي إلى ترك نشاطات معينة أو تغيير أسلوب إدارة مشروعاته بأسلوب اقتصادي أمثل وفعال"<sup>4</sup>.

فمن خلال تنفيذ خطة لإدارة المخاطر والنظر في الأحداث والمخاطر المحتملة قبل حدوثها، يمكن للمؤسسة توفير المال وحماية مستقبلها، وذلك لأن وجود خطة قوية لإدارة المخاطر ستساعد الشركة على وضع إجراءات لتجنب التهديدات المحتملة، وتقليل تأثيرها إلى الحد الأدنى في حالة حدوثها والتعامل مع النتائج

<sup>3</sup> عيد احمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، مرجع سبق ذكره، ص، ص 48، 49 .

<sup>4</sup> بن زيد فتحي، محاضرات في مقياس إدارة المخاطر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة محمد الأمين دباغين، سطيف2، 2018-2019-2020، ص17.

المرتبة، كما أن القدرة على فهم المخاطر والسيطرة عليها يعطي ثقة أكبر فيما يتعلق بقرارات أعمالها، علاوة على ذلك، يمكن أن تساعد إدارة المخاطر الشركات القوية على تحقيق أهدافها<sup>5</sup>.

### المدخل الثاني: أهداف إدارة المخاطر

يجب النظر إلى إدارة الخطر كونها جزء من الأهداف الكلية للمنظمة، فالبعض ينظر إلى إدارة المخاطر على أساس أنها شيء لا بد منه، شيء لا بد القيام به أو تكلفة لعوامل أكثر إنتاجية في المنظمة.

إذا دققنا النظر لبرهنة على منشآت في القطاع الخاص، فإننا نقول إن للمنظمات عدد من المسؤوليات، ولكن المسؤولية التي في المقدمة هي قناعة المساهمين، وتقوم المنظمات بذلك من خلال ضمان حقوقهم والحفاظ عليها في جميع الأوقات وان هناك عوائد معقولة على أموالهم، ولتحقيق ذلك فإن المنظمة تضع مجموعة من الأهداف التشغيلية والعمل على تحقيق هذه الأهداف، فالخطر يمكن أن يعوق حتى الإدارة الكفاءة في اختيار أهدافها، ولذلك فالخطر وإدارته أهمية كبيرة في المنظمة، وبالتالي يمكن اعتبار إدارة الخطر في المنظمة على أنها المساعدة الإيجابية لمدراء التشغيل في مساعدتهم على تحقيق أهدافهم<sup>6</sup>.

لا تقل أهداف وظيفة إدارة المخاطر أهمية عن أهداف الإدارات الأخرى في المؤسسة حيث تهدف إدارة المؤسسة جوهريا بأن يؤدي جميع الأفراد واجباتهم الوظيفية بما يحقق مصلحة المؤسسة، ومن منظور المؤسسة يقصد بمصطلح هدف النتائج طويلة المدى المراد تحقيقها، وينبغي أن يحدد برنامج إدارة المخاطر الأهداف المراد بلوغها، ويطرح الكثير من الباحثين أهدافا متعددة لإدارة المخاطر، أما Hedges & Mehr فيصنفان أهداف إدارة المخاطر إلى فئتين هما: أهداف ما قبل الخسارة وأهداف ما بعد الخسارة.

ويمكن تلخيص أهداف إدارة المخاطر كما يلي<sup>7</sup>:

### أولا: هدف البقاء والاستمرارية

<sup>5</sup> أهمية إدارة المخاطر للمؤسسات والمنظمات، بتصرف، على الموقع: <https://04academy.com/blogs/news/>، تاريخ الاطلاع: 2022-5-3، 11:00.

<sup>6</sup> خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 12.

<sup>7</sup> ألفه بغو، دور إدارة المخاطر في تحقيق جودة خدمات المؤسسات الإستشفائية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة أم البواقي، 2012-2013، ص، ص 20، 21.

أي القيام بدور مساند في هرم المؤسسة فإذا أحدثت خسارة وعجزت المؤسسة عن تحقيق أهدافها يكون واضحا أن الهدف من إدارة المخاطر بتحقيق الأمر الذي يستدعي عملية المراجعة.

#### ثانيا: هدف تقليل التوتر

فعدم التأكد والقلق الذهني يمكنهما أن يصرفا انتباه الإدارة عن الاعتبارات الأخرى.

#### ثالثا: هدف استمرارية النمو

يمثل النمو والتطور من أهم الأهداف التي ترمي إليها إدارة الخطر في المؤسسة من خلال العمل على الوقاية من التهديدات التي تواجهها واقتناص الفرص المتاحة.

#### رابعا: هدف المسؤولية الاجتماعية

كما هو مشار إليه في الجدول فهذا الهدف سابق الخسارة ولاحق لها (لها بعدها)، حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية التي تواجه المؤسسة بسبب علاقاتها بموظفيها وبالمؤسسات الأخرى وبالمجتمع عموما أهم متطلبات الإدارة الناجحة.

#### خامسا: هدف الاقتصاد والتوفير

وهذا ما يدل على الوفرة والاقتصاد أي تقليل وتخفيض التكاليف.

#### سادسا: هدف أداء الالتزامات الخارجية المعروضة

يرتبط هذا الهدف بعلاقة المؤسسات الأخرى وكذا مع الدولة<sup>8</sup>.

#### سابعا: هدف استقرار الأرباح

يسهم هذا الهدف في استقرار الأرباح والمكاسب التي تساعد المؤسسة على التطور والرمي، كما يمكن حصر بعض الأهداف الأخرى لإدارة المخاطر أهمها:

- وضع سياسة وإستراتيجية واضحة لإدارة المخاطر.
- بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المؤسسة.
- إعداد سياسة وهيكل واضحة لإدارة المخاطر داخل وحدات العمل المختلفة.

<sup>8</sup> ألفه بغو، مرجع سبق ذكره، ص، ص 20، 21 .

- التطوير المستمر لبرامج إدارة المخاطر.
- إعداد التقارير الدقيقة عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح<sup>9</sup>.

### المطلب الثالث: أدوات إدارة المخاطر

إن الجزء الجوهرية والأساسية من وظيفة إدارة المخاطر يتمثل في تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها تقليل إمكانية حدوث الخسارة والأثر المالي المترتب على الخسارة المتكبدة إلى الحد الأدنى، ويمكن تعيين التقنيات المستخدمة في معالجة المخاطر كمايلي<sup>10</sup>:

#### - التحكم في المخاطرة:

وتشمل أساليب التحكم في المخاطرة تحاشي المخاطرة والمداخل المختلفة إلى تعليل المخاطرة من خلال منع حدوث الخسائر ومجهودات الرقابة والتحكم، بالإضافة إلى الأسلوب الخفض.

#### - تمويل المخاطر:

وهنا يركز تمويل المخاطر على ضمان إتاحة الأموال لتغطية الخسائر التي تحدث، ويأخذ تمويل المخاطرة بدرجة أساسية شكل الاحتفاظ والتحويل.

### المبحث الثاني: خطوات تطبيق إدارة المخاطر

تتكون عملية إدارة المخاطر وفقاً لتقرير لجنة رعاية المنظمات الأمريكية COSO والصادر عام 2004م، من سبع عناصر أساسية تتداخل مع بعضها البعض، ويتم اشتقاق هذه العناصر من الطريقة التي تقوم بها الإدارة بتشغيل الوحدة ، بحيث يتم تحقيق التكامل بينها وبين العملية الإدارية، وتتمثل مكونات هيكل إدارة المخاطر وفقاً لتقرير لجنة COSO في العناصر الآتية:

#### المطلب الأول: البيئة الداخلية

---

<sup>9</sup> نفس المرجع، ص 21 .  
<sup>10</sup> مونة هجيرة، واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية من منظور إدارة المخاطر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014، ص، ص 5،6 .

ينطوي هذا العنصر على البيئة الخاصة بعملية إدارة المخاطر، حيث يوفر الإطار الذي تعمل من خلاله المكونات الأخرى، وتتضمن البيئة فلسفة الإدارة تجاه إدارة المخاطر، النزاهة والقيم الأخلاقية، والبيئة التي تعمل في ظلها الوحدة، والذي يحدد بدوره قدرة الإدارة على احتواء الأحداث المحتملة الغير مرغوب فيها، كيفية إجراء المفاضلة بين الخطر والعائد لكل من البدائل الإستراتيجية المتاحة<sup>11</sup>، ومستوى المخاطر التي تقوم الإدارة عنده<sup>11</sup> بالموافقة على تطبيق الإستراتيجية، ويعمل التفاعل بين عوامل البيئة الخارجية، العمليات الداخلية، والمعلومات الخاصة بهذه العوامل على تشكيل ووصف درجة تعرض الوحدة للمخاطر.

### المطلب الثاني: وضع الأهداف

من حيث الأهداف تقوم كل من الإدارة والمديرين بتحديد أهداف الوحدة، والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ونموذج الأعمال اللازم لتنفيذ الاستراتيجيات وتسهيل تنفيذها مع الموردين، العاملين، أصحاب رأس المال، العملاء والمنافسين، كذلك يتم تصميم نظم القياس، بحيث يقوم بقياس وعرض عوامل النجاح الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى المخاطر التي يمكن أن تعيق هذا النجاح، وتعمل هذه القياسات على تسهيل التخطيط والتنسيق بين الأنشطة اليومية بالإضافة إلى التقييم اللاحق للأداء، وعند اتخاذ قرار بشأن العمل الذي سوف يتم القيام به ، والنماذج والخطط اللازمة للقيام بهذا العمل، تقوم الإدارة باتخاذ قرار بشأن المخاطر التي تكون الإدارة على استعداد لتحملها لتحقيق أهدافها.

### المطلب الثالث: تحديد المخاطر

بعد فهم البيئة الخاصة بالوحدة وأهدافها، استراتيجياتها وخططها، يتم تحديد جميع الأحداث الهامة الداخلية والخارجية التي يمكن أن تحدث وتؤثر سلبيا على تحقيق الوحدة لأهدافها، مع ضرورة التفرقة بين الفرص والتهديدات، وتتطلب هذه الخطوة الربط بين الأنواع المختلفة من المعلومات التي وصلت لعلم الإدارة، وبالظروف المتعلقة بالبيئة الحالية والمستقبلية المحيطة بها. وتعتبر هذه الخطوة حساسة ودرجة للغاية، ذلك لأنه إذا لم يتم تحديد بعض الأحداث، فانه لن يتم أخذها بعين الاعتبار عند التخطيط لكيفية الاستجابة لهذه الأحداث واتخاذ قرار بشأن تقبل المخاطر الخاصة بها، مما يؤدي لاحتمال التعرض لمخاطر وقوع هذه الأحداث بدون التخطيط المسبق لها. ويستطيع المراجع الداخلي مساعدة الإدارة في هذا الأمر وذلك من خلال خبراته السابقة بالنماذج المعيارية لقوائم الاستقصاء التي يتم إعدادها بناء على الاستراتيجيات والأنشطة المختلفة.

<sup>11</sup> فداوي أمينة، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة، 2013-2014، ص، ص210، 211.

#### المطلب الرابع: تقييم المخاطر

بعد تحديد المخاطر الجوهرية المحتمل حدوثها يتم تقييم هذه المخاطر من حيث مقدارها، أي الخسائر النقدية لوقوع الحدث واحتمال وقوع هذا الحدث الغير مرغوب فيه، وتعتبر بعض الأحداث فادحة من حيث التأثير المتوقع لقيمتها ولكن هناك احتمال ضعيف لوقوعها، في حين أن هناك بعض الأحداث لديها مقدار محدود من الخسائر لكن هناك احتمال مرتفع لحدوثها و بالتالي يمكن أن تكون جوهرية في مجموعها، لذلك<sup>12</sup> فان تحديد السبب الأساسي أو المصدر لكل من هذه المخاطر يعتبر أمرا ضروريا للحصول على أفضل المعلومات. وقد يتم التعبير عن احتمال وقوع المخاطر بنعم أو لا (إما يقع الحدث، أولا يقع)، أما مقدار الخسائر فيصعب تحديده في بعض الأوقات، فأبسط الأمور هي احتمال وقوع خسائر ما بقيمة مالية معينة، ولكن في كثير من الحالات قد يتم التعبير عن الخسائر من خلال متغير مستمر، على سبيل المثال تقدير خسائر قضية معينة من خلال عدة نتائج محتملة كل له نتيجة احتمال لحدوثها.

#### المطلب الخامس: الاستجابة للمخاطر

في هذه المرحلة يتم إجراء مفاضلة بين الخطر والعائد المرتبطين بكل حدث جوهرية قامت الإدارة بتحديدته وتقديره، وبناء على هذه المفاضلة تقرر الإدارة الاختيار بين ثلاث سياسات فعندما تكون قيمة هذه المخاطر واحتمال حدوثها والعلاقة بين الخطر والعائد مقبولة، في الوقت الحالي تقرر الوحدة قبول هذه المخاطر، وعندما ترتفع حدة المخاطر من حيث مقدارها و احتمال حدوثها بحيث تكون غير مقبولة ولا تستطيع الوحدة احتواءها اقتصاديا، تعمل الإدارة على القضاء عليها وتجنب التعرض لها وذلك من خلال التخلص من مثل هذه المشاريع أو القضاء على الخطر من المنبع، أما عندما تؤدي المفاضلة إلى علاقة مقبولة بين الخطر والعائد فقد تقبل الإدارة هذه المخاطر، ولكن مع اتخاذ بعض الإجراءات، حيث يمكن تحويل بعض هذه المخاطر للآخرين من خلال التأمين، المراوغة، أو المشاريع المشتركة، أو تكوين التحالفات التجارية، أو من خلال التسعير (تحميل العملاء المخاطر التي تواجهها الوحدة).

#### المطلب السادس: أنشطة الرقابة

أنشطة الرقابة هي تلك السياسات والإجراءات التي تقوم الإدارة بتصميمها بغرض توفير تأكيد معقول أن الإجراءات التي اختارتها للاستجابة للمخاطر والحد من آثارها قد تم تنفيذها بالفعل ويتم تطبيق أنشطة الرقابة على مستوى المنظمة ككل، وهي تتضمن التحقق، المشاهدة، التأكيد، التسوية، مراجعة وفحص الأداء

<sup>12</sup> فداوي أمينة، مرجع سبق ذكره، ص،ص 210، 211.

التشغيلي، التأمين المادي للأصول، الفصل بين المهام، وتعتبر العديد من إجراءات الرقابة الداخلية أو الأنشطة الخاصة بالرقابة على العمليات وحماية الأصول، أمثلة لأنشطة الرقابة على مخاطر الأعمال<sup>13</sup>.

### المطلب السابع: المعلومات والاتصال

تحتاج الكثير من الأطراف داخل المنظمة إلى معلومات ملائمة يمكن الاعتماد عليها بشأن عمليات تقدير المخاطر وإدارتها، فالإدارة في حاجة أن تحبّر الآخرين بصدق أنها تقوم بمسؤولياتها القانونية الموكلة إليها، كما تريد الإدارة أيضا أن يكون العاملون على دراية ملائمة بالمخاطر التي تواجههم، بالإضافة إلى حاجة الإدارة أن تكون على علم بالاستثناءات التي تمت ملاحظتها في الأنشطة اليومية، كما يكون هناك حالة من الارتياح لدى لجان المراجعة والمديرين الخارجيين القائمين على حوكمة الوحدة عند التأكيد على إدارة المخاطر بشكل مناسب، وقد يقومون باستخدام التقارير الصادرة عن المراجع الداخلي كدليل على قيامهم بمسؤوليات الإشراف المعهودة إليهم، وحتى تحقق المعلومات الهدف المرجو منها يجب من توصيل هذه المعلومات المتعلقة بالمخاطر بالشكل والإطار الزمني الذي يسمح للعاملين والإدارة الاستجابة والقيام بمسؤولياتهم المختلفة في الوقت المناسب، وبسبب الطبيعة المعقدة والمتغيرة للمعلومات عن المخاطر فهناك أكثر من طريقة للعرض والاتصال. ويمكن لنظم المعلومات الخاصة بتقدير المخاطر أن توفر تقارير دورية في الوقت المناسب عن الاستثناءات، بحيث تسهل من القرارات اليومية والقرارات طويلة الأجل وتوضح لجنة COSO أن هذه التقارير قد تتضمن مؤشرات ماضية أو مستقبلية، مصفوفات عن الأداء، نتائج مالية وتشغيلية، ويعمل هيكل إدارة المخاطر على جمع وتكامل العديد من البيانات وتدفقات المعلومات وذلك من اجل توفير نظرة شاملة عن مستويات المخاطر التي قد تتعرض لها الوحدة.

### المطلب الثامن: متابعة المخاطر

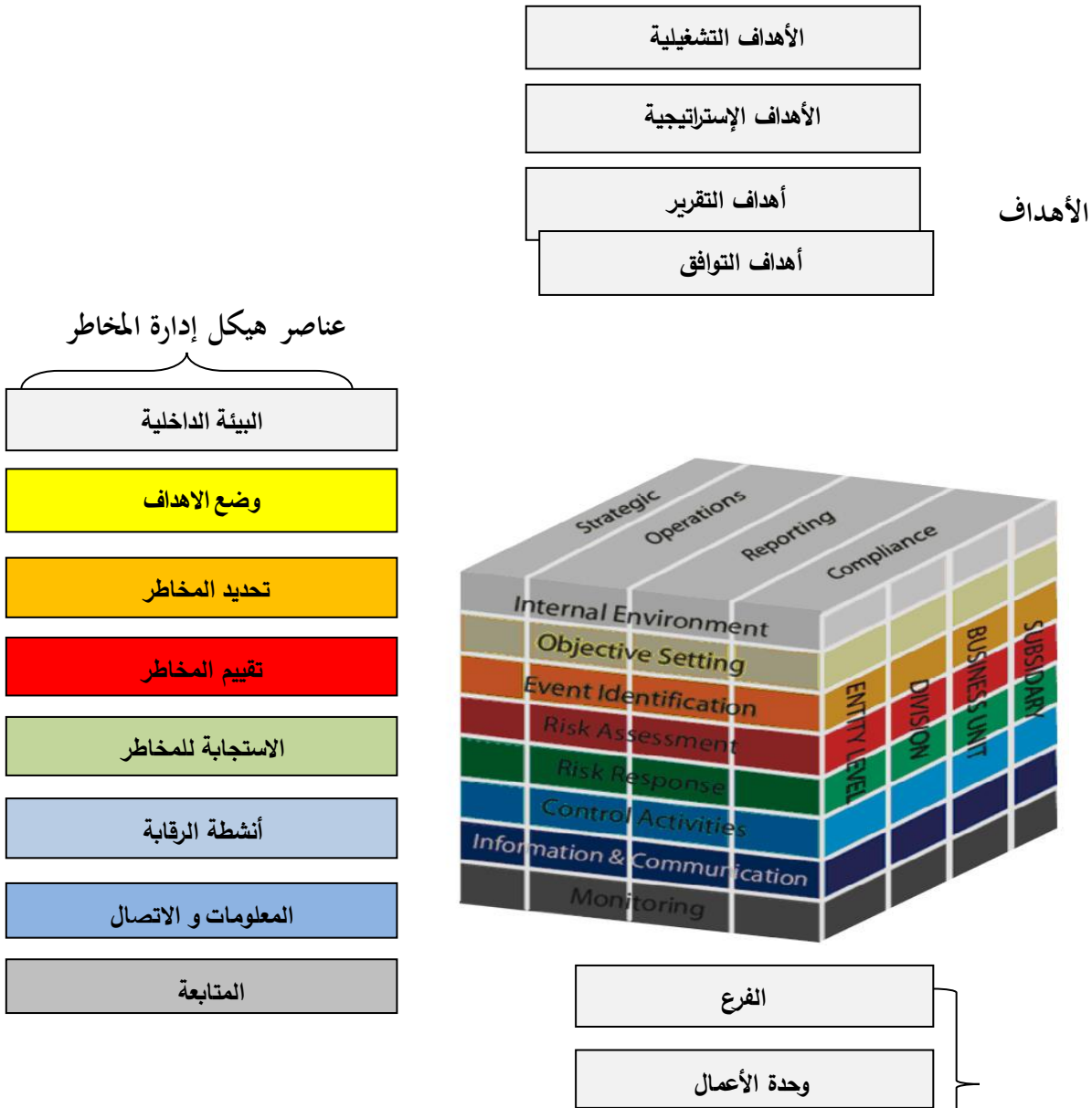
تقوم إدارة الوحدة بمتابعة هيكل إدارة المخاطر و مكوناته من خلال أنشطة المتابعة اليومية والتقييمات المنفصلة للأداء، ويتم القيام بالمتابعة اليومية أو المستمرة ضمن المسار الطبيعي لوقوع الأحداث والعمليات، وتنطوي هذه العملية على أنشطة الإدارة والإشراف المعتادة أثناء القيام بالعمليات، أما التقييمات المنفصلة

<sup>13</sup> فداوي أمينة، مرجع سبق ذكره، ص ، ص 213، 214.

لهيكل إدارة المخاطر فهي تعتمد على التخطيط لإجراء اختبارات دورية أو متابعة الاستثناءات التي تنشأ نتيجة للعمليات عن المتابعة اليومية، وتعتبر وظيفة المراجعة الداخلية أفضل الوسائل لإجراء التقييمات المنفصلة لهيكل إدارة المخاطر، وذلك لما يتوفر للمراجع الداخلي من مهارة وخبرة وكفاءة بالفحوصات المستقلة لإدارة المخاطر والتقارير عنها 14 .

وتظهر العلاقة بين مكونات هيكل إدارة المخاطر وفق تقرير COSOII وبين أهداف الشركة المسطرة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (1): العلاقة بين هيكل إدارة المخاطر وأهداف الشركة وفق تقرير COSO II.



14 فداوي أمينة، مرجع سبق ذكره، ص، ص 215، 217.

عناصر هيكل إدارة المخاطر

القسم
المنشأة

الإدارة

المصدر: فداوي أمينة، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة، 2013-2014، ص 218.

ويبين الشكل السابق تواجد علاقة وطيدة بين مكونات هيكل إدارة المخاطر وبين أهداف الشركة مهما كان شكلها، هذه الأهداف يمكن أن تكون إستراتيجية وترتبط بأنشطة الشركة واستراتيجياتها على المدى الطويل، تشغيلية ومن خلالها تسعى الشركة لاستخدام الموارد بفعالية وكفاءة، أهداف التقرير والمرتبطة بالبيانات المالية وموثوقية التقرير المالي، وأهداف التوافق وضرورة مسايرة القوانين والتشريعات السارية المفعول، بحيث تستخدم العناصر السبع والسابق شرحها للحكم على فعالية إدارة الشركة للمخاطر، أي أن هذه المكونات تعمل كمعايير للحكم على فعالية إدارة المخاطر، وحتى تستطيع هذه المكونات أن تعمل بالشكل الملائم فلا يجب أن تحتوي أي منها على أوجه ضعف جوهرية، وأن تعمل على تحقيق التوازن بين المخاطر ومدى استعداد الوحدة لتحملها، وعندما يعمل هيكل إدارة المخاطر بفعالية فإن الإدارة ومجلس الإدارة سيكون لديهم تأكيد معقول أنهم استطاعوا فهم المخاطر المحيطة بالوحدة والتعامل معها، مما يمكنهم من تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية، وأنه يمكن الاعتماد على البيانات المالية للشركة، وأن هناك التزام باللوائح والقوانين المطبقة.

وعلى الرغم من قيام هيكل إدارة المخاطر بتوفير العديد من المنافع إلا انه توجد العديد من القيود على هذا الهيكل، فقد تحدثت هذه القيود بسبب الخطأ في الحكم الشخصي عند اتخاذ القرارات بشأن الاستجابة للمخاطر، وإعداد الرقابة الملائمة، أيضا قد يتم اختراق الرقابة من خلال التواطؤ بين شخصين أو أكثر، كما أن الإدارة قد يكون لديها القدرة على تخطي القرارات الخاصة بهيكل إدارة المخاطر، وهذه الحدود تمنع المستثمر بالدرجة الأولى من الحصول على تأكيد مطلق بشأن تحقيق الأهداف الخاصة بالوحدة وإدارة جميع المخاطر التي يمكن أن تهدد ذلك بشكل سلبي<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> فداوي أمينة، مرجع سبق ذكره، ص، ص 219، 220.

### خلاصة

من خلال هذا الفصل يتبين أن إدارة المخاطر هي مجموعة الخطوات التي تضعها إدارة المؤسسة، والتي تبدأ من دراسة بيئتها الرقابية وتحديد المخاطر ثم تقييمها ، وتحديد الأنشطة الرقابية الضرورية للسيطرة عليها، ثم متابعتها المستمرة، وتعد إدارة المخاطر الأداة التي تكفل المؤسسة عنصر البقاء والتطور من خلال دعمها لوظيفتي التخطيط والرقابة، وفتح الطريق أمامها لكي تبصر ما يخفيه المستقبل من أحداث، هذا الأمر الذي أوجب على أصحاب الوحدات الاقتصادية تجارية كانت أم صناعية أن تجعل خلية إدارة المخاطر من أولوياتها عند بناء هيكلها التنظيمي.

## الفصل الثاني:

### إدارة المخاطر وأداء المؤسسة

## تمهيد

حظي موضوع أداء المؤسسة باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد، فأداء المؤسسة يتحدد بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من مواردها، كما ركز باحثون آخرون على الطرق الكمية في قياس الأداء، حيث أصبح ينظر للأداء على أنه كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

من خلال هذا الفصل تم التطرق في المبحث الأول إلى عموميات حول أداء المؤسسة، وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم أداء المؤسسة وتطوره، العوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى قياس وتقييم أداء المؤسسة، أما المبحث الثاني فتضمن علاقة إدارة المخاطر بأداء المؤسسة من خلال التطرق لعلاقة إدارة المخاطر بأداء مختلف أقسام المؤسسة.

### المبحث الأول: عموميات حول أداء المؤسسة

يعتبر الأداء أساس عمل المؤسسات واهم أهدافها، حيث يسعى كل فرد في المنظمة إلى تحقيق أعلى مستوى أداء ويكون ذلك عن طريق القيام بالمهام والأنشطة المختلفة.

### المطلب الأول: مفهوم وتطور أداء المؤسسة

#### المدخل الأول: مفهوم أداء المؤسسة

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح، وتجدر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية To Perform، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من الكلمة اللاتينية Performer، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. ولا يسعنا في هذا المجال عرض تحليل وإسهامات كل الكتاب والباحثين في حقل الاقتصاد والتسيير بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، الأمر الذي يحتم عليه الاقتصار على تقديم مجموعة محددة من التعاريف بما يفني بالعرض من الدراسة.

يمكن تعريف الأداء حسب "Kherakhem" على أنه: تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على للوصول إلى الأهداف المسطرة. ونلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة. كما يمكن تعريف الأداء حسب "Kaisergruber & Handrieu" على أنه إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين، نستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية، بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد: 07، جامعة قاصدي مراح، ورقلة، 2009 - 2010، ص، 217، 218.

ويعرف الأداء حسب Bromily & Miller على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج أي الأهداف المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية<sup>17</sup>.

### المدخل الثاني: تطور مفهوم أداء المؤسسة

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة، وتتجسد النظرة التقليدية المفكرين في هذا المجال ومن بينهم تايلور رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها قصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة الحركة والزمن.

مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من استراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى استراتيجية التركيز على الكميات التي يمكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية .

غير أنه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطورا جديدا في محتواه، فبدلا من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، ثم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء.

تتمثل أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الاستراتيجي في الإدارة، والاتجاه المتزايد لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة في التسيير خصوصا استراتيجية التمايز كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير، وكذا في شروط النجاح في السوق، ومن ثم فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المؤسسة، إذ يتبين لنا أن مفهوم الأداء توسع ليشمل إنتاج القيمة للزبون، بعدما<sup>18</sup>

<sup>17</sup> الشيخ الداوي ، مرجع سبق ذكره، ص 218 .

<sup>18</sup> نفس المرجع، ص، ص 221، 222 .

اقتصر لمدة من الزمن على عامل تخفيض التكاليف، ومن جهة أخرى تمثل هذا التطور في توسع مفهوم الأداء ليشمل أيضا إضافة إلى النقلة النوعية السابقة المستفيدين من الأداء ونعني بذلك أن مفهوم الأداء مقتصرًا لمدة معتبرة على المردودية المالية والاقتصادية للمساهمين أي ما يعرف بـ **Shareholder Value**، لينتقل بعدها في إطار التطور إلى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان مصالح أطراف أخرى من (مساهمين، موردين، عمال، المجتمع بصفة عامة....) وهو ما يعرف بـ **Stakeholder Value**، كما يضاف إلى ما سبق أن التطورات السابقة وغيرها أفضت إلى إنتاج مفهوم جديد في إطار البناء المعرفي لمفهوم الأداء، وهو إدارة الأداء، أي معاملة الأداء من منظور الوظيفة الإدارية في المؤسسة<sup>19</sup>.

### المطلب الثاني: مكونات أداء المؤسسة

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين الفعالية والكفاءة ولذلك من المفيد أن تعرض لكل من المفهومين بالتحليل وذلك على النحو التالي:

### المدخل الأول: الفعالية Effectivité

الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة انطلاقًا من إن الفعالية تمثل معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية ومفهوم الفعالية، فقد اعتبر المفكرون والتقليديون إن الفعالية تتمثل بالأرباح المحققة، وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها وقد عرفها أحد أقطاب وجهة النظر هو قسمين "القدرة على تحقيق النشاط بينما عرفها كل من ولكر وروبيرت حسب ما ورد بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة".

### المدخل الثاني: الكفاءة Efficience

لا يوجد اتفاق بين المهتمين على تعريف محدد للكفاءة حيث تتقاطع مفهوم الكفاءة على عدة مفاهيم كالإنتاجية، المردودية الأمثلية.... الخ، وسنعرض بعض التعريفات للكفاءة، فقد عرفها كل من وليور وكيرتس بأنها، قدرة المؤسسة، ومعنى ذلك أنها تشير إلى العلاقة بين المدخلات وتقاس من خلال نسبة المخرجات إلى<sup>20</sup>

<sup>1</sup> الشيخ الداوي ، مرجع سبق ذكره، ص، ص 221، 222 .

<sup>20</sup> سعيدة اوشن، ليندة بيبي، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر في الاتصال و العلاقات العامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي 2017/ 2018، ص، ص 49، 50 .

المدخلات، أما الكفاءة حسب فستن فهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات والنشاط الكفر هو الأقل كلفة، حيث نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط المدخلات إلى استعمال مدخلات أقل، كما تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر، وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة<sup>21</sup>.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، جعل الاتفاق عليها وفي تصنيفها أمرا صعبا للغاية، نتيجة للترابط فيما بينها من جهة، ودرجة التأثير في الأداء من جهة أخرى، فهناك من الباحثين من صنفها إلى مجموعة العوامل النفسية والتكنولوجية، ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعليم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد وهناك من صنف العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء في: التحفيز، المهارات، مستوى العمل، الممارسات.

عموما يمكن تصنيف هذه مختلف هذه العوامل في نوعين<sup>22</sup>:

- عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا: يكون هنا دور المسيرين هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية، والتقليل من تأثيراتها السلبية ويمكن ذكر أهمها في: التحفيز، المهارات، التدريب، والتكوين وهي بمثابة عناصر رئيسية في تمكين العاملين وزيادة دافعيتهم وأدائهم.

- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة: والمتعلقة عموما بالمحيط الخارجي كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية وعوامل سياسية وقانونية.

بذلك يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، منها ما نستطيع التحكم به نسبيا، ومنها ما نجد صعوبة في ذلك، لهذا تعددت الطرق والأدوات المستخدمة في تقييم الأداء وقياسه.

<sup>21</sup> سعيدة اوشن، ليندة ببي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 49، 50.

<sup>1</sup> عادل بوجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص 47.

## المطلب الرابع: قياس وتقييم أداء المؤسسة

### المدخل الأول: قياس الأداء

تقتضي عملية قيادة أداء المؤسسة *le pilotage* وتوجيهه، القيام بقياسه لأن عملية القيادة تتمثل في مجمل القرارات التي تم اتخاذها للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب (تحويل وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية إلى المستوى العملي في شكل مجموعة من السلوكيات والتصرفات) مقارنة مع ما تم تحديده من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وهذا بهدف تحديد الانحرافات والعمل على تصحيحها وتدعيمها، وفي المقابل لا يمكن أن نعتبر أن قياس الأداء لوحده يمكننا من قيادة الأداء وتوجيهه، لأنه يرتبط بصفة دائمة بمدى متابعة الأداء المحقق، وإعادة ضبطه وتوافقه مع الموارد المستخدمة، ويعرف قياس الأداء المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتوثيقها نحو تحقيق أهداف موضوعة مسبقا، فعملية قياس الأداء من العمليات الهامة في عملية تنفيذ وتحويل استراتيجية المؤسسة إلى المستوى العملي، كما أن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة من خلال التوزيع الأمثل للموارد، والوقوف على مدى تحقيق الأهداف المطلوبة أي من خلال تحديد مقدار نتائج المؤسسة وما توصلت إليه، وتماشيا مع التوجه الاستراتيجي للأداء، هناك عاملين أساسيين وراء التطوير في نظم قياس الأداء<sup>23</sup>:

-العامل الأول: تزايد الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس المالية التقليدية.

-العامل الثاني: العلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء، فأصبحت عملية هامة في كل مستويات المنظمة وأصبحت الرؤية والإستراتيجية تعكس المقاييس المالية وغير المالية، لذلك تم اعتبار بطاقة الأداء المتوازنة من أشهر نظم قياس الأداء الاستراتيجي، وإلى جانب عملية قياس الأداء، وجب مقارنة المقاييس أو المعايير والمؤشرات التي تحكم أداء المؤسسة ومن ثم الحكم عليه، وهذا ما يتجلى من خلال تقييم الأداء.

### المدخل الثاني: تقييم أداء المؤسسة

عادل بوجمان، مرجع سبق ذكره، ص، ص 56، 57. 23.

لا يمكن تحسين الأداء من دون قياس له، وهنا تتجلى أهمية قياس الأداء والوقوف عليه، وبالرغم من استعمال المفردتين: القياس والتقييم في العديد من الجوانب المرتبطة بالأداء، إلا أن هناك اختلاف فيما بينهما، فتقييم الأداء يرتبط بتقديم حكم ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، ومنهم من يرى أن تقييم الأداء هو خطوة رئيسية في عملية الرقابة، ويكمن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقاً، والوقوف على الانحرافات وتبريرها، كما أن هناك من عرفه: هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها، والعمل على تدعيمها، أي الوصول إلى حكم بعد القياس، وفي حين يرى آخرون أن تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوبة، بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء، من خلال هذه التعاريف التي تم استعراضها، يتضح لنا أن قياس الأداء هو خطوة أساسية للقيام بعملية التقييم، ومن ثم مقارنته مع المؤشرات والمعايير المحددة والحكم عليها، لتشكل في مجملها الخطوات الأساسية لعملية الرقابة، كما أن هناك من ينظر إلى تقييم الأداء على أنها عملية نقصد منها التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة وفعالية المؤسسة ككل، ولكافة جوانب النشاطات والعلاقات المختلفة، ومع الأخذ بعين الاعتبار المقاربة الاستراتيجية للأداء وفي كيفية تنفيذ الاستراتيجية وتحويلها في المستوى العملي في شكل مجموعة من التصرفات والأنشطة، فتقييم الأداء حسب هذه النظرة هو تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الاستراتيجية والتي يحاول فيها المديرون أن يقفوا على أن الخيار الاستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة، ومن خلال هذا الطرح شكل ما يسمى بالفارق الاستراتيجي بين الأهداف الاستراتيجية التي تصبو المؤسسة الوصول إليها، وما يتم تحقيقه من نتائج، إسهامات هامة في تحقيق أداء المؤسسة وكذا التوجه الاستراتيجي بصفة عامة.

كما يمكن أن نبين أن تقييم الأداء هو مدى التأكد من كفاءة مدى استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام، لتحقيق الأهداف المخططة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إعادة مسارات الأنشطة بالمنظمة، مما يحقق توجيه الأهداف المرجوة منها وتتجلى هنا مدى أهمية وجود مؤشرات ومقاييس للأداء التي يتم على أساسها تقييم الأداء بعد قياسه<sup>24</sup>.

### المبحث الثاني: علاقة إدارة المخاطر بأداء المؤسسة

<sup>24</sup> عادل بوجمان ، مرجع سبق ذكره، ص 57 .

يمكن لإدارة المخاطر تفعيل أداء المؤسسة من خلال علاقتها المباشرة بجميع أقسام وإدارات المؤسسة، وذلك كمايلي:

#### المطلب الأول: علاقة إدارة المخاطر بأداء إدارة الإنتاج والعمليات

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي<sup>25</sup>:

- تعمل إدارة المخاطر على تأمين إدارة الإنتاج ضد أخطار الحوادث المتحصلة التي قد ينجم عنها خسائر مادية كبيرة تؤثر مباشرة على المركز المالي للمشروع أو قد تؤدي إلى هلاكه.
- تشترك الإدارات في تنفيذ برامج الحماية والأمان
- تحدد إدارة المخاطر وسائل الأمان والحماية داخل الإنتاج.
- تشترك إدارة المخاطر مع إدارة الإنتاج في تحديد أماكن الآلات والمخازن والمستودعات ومراكز التهوية والتبريد والإضاءة وتزويد عناصر الطاقة الإنتاجية وأفضل الوسائل والأساليب المانعة للخطر.
- تقوم إدارة المخاطر بالتفتيش المستمر على مستودعات التخزين والتعبئة للتأكد من تخزين المواد الأولية بطريقة سليمة تحفظ لها جودتها.
- تقوم إدارة المخاطر بالمراقبة المستمرة على مراحل الإنتاج.
- تقوم إدارة المخاطر على المراقبة المستمرة على وسائل الحماية والأمن للتأكيد على صلاحيته وسلامتها.

#### المطلب الثاني: علاقة إدارة المخاطر بأداء إدارة الشؤون المالية

إن أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي<sup>26</sup>:

- تزويد الإدارة المالية إدارة المخاطر ببيانات تفصيلية عن الأسعار العالية والوقت الضائع والسلعة السالفة ومعدلات تعطل الآلات من المعلومات التي قد تساهم في تعليل المصروفات.
- تشترك الإدارة في حساب أقساط التأمين ومتابعة سداده بانتظام.

<sup>25</sup> عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، مذكرة تخرج نيل شهادة الماستر، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012، ص 61.

<sup>26</sup> نفس المرجع، ص 62.

- تزود الإدارة المالية إدارة المخاطر بقوائم مالية على صورة ميزانيات تقديرية للأخطار المتوقعة في المستقبل وقيمة تكاليف إدارتها.
- تزويد الإدارة المالية إدارة المخاطر بمعلومات تتضمن قيمة المواد الأولية وقيمة المنتجات وقيمة التلف الأمر الذي يحمل إدارة المخاطر على إعادة النظر في الوسائل المتبعة في ووحدة التخزين والعمل على معالجتها.
- تقوم الإدارة المالية بتزويد إدارة المخاطر بمعلومات دقيقة عن ممتلكات المشروع وتحديد قيمة الأصول الرأسمالية وتكاليف التأمين عليها.

### المطلب الثالث: علاقة إدارة المخاطر بأداء إدارة شؤون الموظفين

من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي<sup>27</sup>:

- يمكن أن نترك إدارة المخاطر مع إدارة الأفراد في اختيار الموظفين.
- تشترك الإدارات في تقدير التعويض المناسب للعاملين.
- تشترك الإدارات في برامج الإعداد والتدريب الأمر الذي يؤدي إلى تطور المهارات لدى الأفراد العاملين في المشروع وزيادة المقدرة لديهم في التحكم ببعض الأخطار.
- تشترك الإدارات في تحديد المزايا التي تمنح للعاملين في حالات المرض والبطالة والإصابات الناتجة عن العمل والتقاعد.
- تشترك الإدارتان في تنفيذ برامج الأمان.
- تزويد إدارة شؤون الأفراد إدارة المخاطر بتصنيف ملائم عن العاملين وحسب طبيعة أعمالهم الأمر الذي يؤدي إلى تحديد مقدار التعويض المتحقق لكل عامل.

<sup>27</sup>عبدلي لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 62.

#### المطلب الرابع: علاقة إدارة المخاطر بأداء الإدارات الأخرى في المؤسسة

##### المدخل الأول: علاقة إدارة المخاطر بأداء إدارة التمويل

- تقرر أن تشترك الإدارتان في اتخاذ القرار الأمثل بإحلال أصل جديد (أنه إنتاجه مثلاً) محل أصل قديم لزيادة الإنتاج والحد من الخسائر الناجمة عن الوقت الضائع نتيجة لتعطيل أصل الطاقة والتلف والتصليلات ونفقات الصيانة والنقص في حجم الإنتاج.
- تقرر إدارة التمويل صرف شراء أدوات الأمان والتأمين.
- إذا كان المشروع الصناعي يتبع سياسة التأمين الذاتي عن طريق حجز احتياطي يتم تكوينه باستقطاعه من أرباح الدورة المالية واستثماره وعليه فإن الإدارتين تتعاونتا على اختيار قنوات الاستثمار المناسبة.

##### المدخل الثاني: علاقة إدارة المخاطر بأداء إدارة التسويق والمبيعات

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي<sup>28</sup>:

- عند تسويق المنتجات ونقلها إلى أسواق التوزيع قد تتعرض تلك المنتجات للتلف أو الضياع أو السرقة الأمر الذي يتولد عنه مطالبة المشروع بالالتزام بقيمة الأضرار الناشئة عن الخطر لصالح العميل في مثل هذه الحالة، فإن الإدارتين تتعاونان على إتباع سياسة معينة لنقل عبء الخطر المشروع وتحويله للغير عن طريق وثيقة شراء وثيقة الأمان من شركات التأمين.

##### المدخل الثالث: علاقة إدارة المخاطر بأداء إدارة العلاقات العامة

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي<sup>29</sup>:

- يمكن اعتبار قرارات إدارة المشتريات لشراء آلات معينة ويكون على إدارة الأخطار تزويدها بمعلومات دقيقة عن آلات وأماكن إنتاجية تكون مزودة بوسائل أمان تعمل فوراً على منع حدوث الأخطار، الأمر الذي يتولد عنه تخفيف الأعباء المالية وتحقيق الوفرة الاقتصادية.

<sup>28</sup> عبدلي لطيفة ، مرجع سبق ذكره، ص 63 .

<sup>29</sup> نفس المرجع، ص، ص 63، 64 .

- إن المشروع القائم على مبادئ الإدارة السليمة يكون دائما منتجا لأفضل المنتجات ومتحفظا بملائمة مالية واقتصادية عالية.
- إن الإدارة الإنسانية التي تحرص على المعاملة الحسنة مع العاملين تؤدي إلى تحسين الأداء الإداري والإنتاجي وتضمن ولاء العاملين نتيجة شعورهم بالارتقاء في روحهم المعنوية الأمر الذي يتولد عنه تجنب المشروع لمخاطر الإضراب والعصيان وتعطل الإنتاج.
- إن العلاقة القائمة على الثقة المتبادلة بين المشروع وعلماؤه تؤدي إلى زيادة حدة الطلب على المنتجات والارتقاء بالمشروع إلى مستوى التثقيف الأمثل.

#### المدخل الرابع: علاقة إدارة المخاطر بالإدارة القانونية

إن أهم الروابط بين هاتين الإدارتين ما يلي<sup>30</sup>:

- عند نشوء المنازعات بين المشروع وشركة التأمين لتنفيذ التعويض عن الضرر نتيجة تحقق ظاهرة الخطر في مثل هذه الحالة يتوجب عن إدارة المخاطر تزويد الإدارة القانونية لكل الدفوع القانونية المنسية على وجهات نظر فنية.
- تراجع الإدارة القانونية عن سائر العقود التأمينية المبرجة ضد المخاطر.

<sup>30</sup> عبدلي لطيفة ، مرجع سبق ذكره ، ص ، ص 63، 64 .

### خلاصة

من خلال دراسة هذا الفصل يتبين لنا أن المؤسسات الاقتصادية تتعرض كغيرها من المؤسسات إلى عدة مخاطر تشغيلية ومالية وإدارية، تتواجد هذه المخاطر في بيئتها الداخلية أو الخارجية، ولضمان تحسين أداء المؤسسة لابد من تطبيق عملية إدارة المخاطر التي يقوم بها شخص يسمى مدير المخاطر أو تقوم بها خلية إدارة المخاطر، وتتفاعل إدارة المخاطر مع مختلف أقسام ووظائف المؤسسة من خلال تطبيق مجموعة من الأنشطة الرقابية التي تساعد على السيطرة على مخاطرها والتحكم في آثارها، وبالتالي تحقيق أهدافها وتفعيل أدائها.

الفصل الثالث:  
دراسة حالة البنك الوطني الجزائري  
(وكالة الطارف رقم 489)

### تمهيد

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وهذا من خلال تقديم إطار نظري لتوضيح دور إدارة المخاطر في تفعيل أداء المؤسسات، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على حالة البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف 489)، بحيث تم الاعتماد على الإستبيان كأداة للدراسة وتوزيعه على كل موظفي البنك لمعرفة وجهات نظرهم حول مدى الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر في تفعيل أداء البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف رقم 489).

في المبحث الأول تم التطرق إلى نشأة البنك الوطني الجزائري، مهامه وأهدافه، وتنظيمه الداخلي، ثم التطرق لمنهجية الدراسة التطبيقية والأدوات المستخدمة، أما في المبحث الثاني بفقد تم التطرق إلى تحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق إدارة المخاطر على مستوى البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف رقم 489) ومدى فعالية أداءه، ثم اختبار فرضيات ونموذج الدراسة.

### المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة وعرض منهجية الدراسة التطبيقية

تضمن هذا المبحث تقديم عام للبنك الوطني الجزائري بولاية الطارف، وكذا تحديد منهجية وأدوات الدراسة التطبيقية المستخدمة.

### المطلب الأول: تقديم عام للبنك الوطني الجزائري.

يعتبر البنك الوطني الجزائري من البنوك التجارية التي أنشأت بعد الاستقلال، كما يدل اسمه فهو بنك عمومي يختص بمختلف العمليات التجارية سواء في الداخل أو خارج الوطن، كما أنه يسعى للتوسع بشبكاته، فقد قام بإنشاء 17 مديرية جهوية للاستغلال، و211 وكالة تجارية موزعة على كافة التراب الوطني.

### المدخل الأول: لمحة تاريخية عن البنك الوطني الجزائري.

تأسس البنك الوطني الجزائري بمرسوم 66 - 178 بتاريخ 13 جوان 1966 م على شكل شركة وطنية تسير بواسطة القانون الأساسي لها، والتشريع التجاري والتشريع الذي يخص الشركات الخفية ما لم تتعارض مع القانون الأساسي المنشئ لها، وعلى الرغم من أنه أسس على شكل شركة وطنية برأس مال قدره 20 مليون دينار جزائري، إلا أن هذه الوضعية أخلت بعض الشيء بمفهوم الشركة الوطنية.

ومن خلال المادة السابعة سمح للجمهور بالمساهمة في رأس مال البنك بمعدل قدره 5%، ويمكن أيضا أن يصل إلى حد مبلغ مساهمة الدولة في رأس المال والذي أشرنا إليه أعلاه، وتم وضع حد لهذه المساهمات الخاصة في رأس المال البنك بحلول 1970م، أين تم شراء جميع هذه المساهمات من طرف الدولة ليصبح البنك ملك الدولة. وحسب القانون الأساسي فإن البنك يسير من قبل رئيس مدير عام ومجلس إدارة من مختلف الوزارات، ويعمل كبنك لقبول الودائع قصيرة وطويلة الأجل من أجل تمويل مختلف حاجات الاستغلال والاستثمارات لجميع أعوان الاقتصاد وكذا لجميع القطاعات الاقتصادية والصناعة، والتجارة، والزراعة... الخ كما أنه يستخدم كأداة لتحقيق سياسة الحكومة للتخطيط المالي بوضع القروض على المدى القصير والمساهمة مع الهيئات المالية الأخرى لوضع القروض الطويلة والمتوسطة الأجل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أمينة بوزيدي، دور إدارة المخاطر في تفعيل الأداء المالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016/2017، ص 39.

في سنة 1982م قام البنك الوطني الجزائري بكل الوظائف كأى بنك تجاري إلا أنه كان له حق الامتياز في تمويل القطاع الزراعي بمد الدعم المالي والقروض وهذا تطبيقا لسياسة الحكومة في هذا المجال، وفي 26 فيفري 1989م أصبح البنك الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة بالأسهم، تسير وفقا لقوانين 01-88 و 03-88 و 04-88 في 12 جانفي 1988م وقانون 88-119 في 21 جوان 1988 م وقانون 88-177 في 28 سبتمبر 1988م وكذا القانون التجاري.

بقيت تسميته بالبنك الوطني الجزائري وبالاختصار (ب و ج) وباللغة الفرنسية BNA، وبقي المقر الاجتماعي بالجزائر، وحددت مدته 50 سنة ابتداء من التسجيل الرسمي بالسجل التجاري، وقد قدر رأس مال البنك الوطني الجزائري في أول تأسيسه بمليار دينار جزائري، ومقسم إلى ألف سهم قيمة كل سهم مليون دينار جزائري ومقسمة بين<sup>1</sup>:

- حصة من 1 إلى 350 مكتب فيها من صندوق المساهمة "وسائل الإنتاج".
- من 351 إلى 700 حصة مكتب فيها من صندوق المساهمة "المناجم، المحروقات والهيدروليك".
- من 701 إلى 900 حصة مكتب فيها من صندوق المساهمة "الصناعات الغذائية".
- من 901 إلى 1000 حصة مكتب فيها من صندوق المساهمة "الصناعات المختلفة".

#### المدخل الثاني: تعريف البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489

أنشأت وكالة الطارف بتاريخ 2011/03/06 م بمقتضى القرار الصادر 1985/14/13م ذات الرتبة 489، حيث تقوم بكل نشاطات مصرف الإيداع لاسيما أنه يؤمن الخدمة المالية للتجمعات المهنية للمؤسسات ويعالج كل العمليات المصرفية، الصرف والقرض في إطار التشريع وتنظيم المصارف . يعمل على خدمة الزبائن 12 موظف موزعين على جميع المصالح والأقسام المتواجدة بها، يكون العمل بالوكالة كل أيام الأسبوع عدا الجمعة والسبت وهي العطلة المخصصة لجميع البنوك.

<sup>1</sup> أمينة بوزيدي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

المطلب الثاني: مهام البنك الوطني الجزائري وأهدافه.

المدخل الأول: مهام البنك الوطني الجزائري.

يقوم البنك الوطني الجزائري بمهام عديدة أهمها<sup>2</sup>:

- استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص، كما أن البنك يسمح بالتسديد أما نقداً أو لأجل أي عند حلول أجل الاستحقاق، كذلك يصدر وصلات الاستحقاق، كذلك يصدر وصولات وسندات (تتم عملية الافتراض من أجل تغطية الحاجيات التي يتطلبها نشاط معين).
- استقبال عمليات الدفع التي تقدم نقداً أو عن طريق الشيك والمتعلقة بعملية التوطين والتحصيل ورسالة القرض وجميع عمليات البنك.
- يمنح قروض بجميع أشكالها سواء كانت قروض أو تسبيقات بدون ضمانات وذلك من أجل تحقيق نشاطات معينة.
- يضمن جميع العمليات المتعلقة بالقروض وذلك لحساب مؤسسات مالية أو مؤسسات الدولة.
- توزيع رؤوس أموال الأفراد ومراقبة استعمالها.
- الاكتتاب الجزئي أو الكلي سواء بضمان أو بدون نتاج عن تحقيق نهاية جيدة لعملية التنازل عن جميع الديون التي دفعها مباشرة عن طريق المدين.
- يقوم البنك بجميع العمليات المتعلقة بالاكتتاب، الخصم، شراء الأوراق التجارية، الوصلات، الدفعات، المبالغ المصدرة من طرف الخزينة العامة أو الشركاء العموميين والالتزام عند حلول موعد الاستحقاق والذي يحول إلى أمر ناتج عن العمليات الصناعية، التجارية، الزراعية أو المالية.
- يقوم بدور المراسل مع البنوك الأخرى.
- التمويل بشتى الطرق استقبال وديعة مبالغ السندات لاستقبال أموال ناتجة عن عمليات الدفع، سند لأمر، الشيك، فواتير أو وثائق تجارية أخرى.
- يلعب دور الوساطة في عمليات الشراء والبيع وكذلك الأوراق العامة والأسهم والسندات وخصوصاً القيم المنقولة، كما أنه يضمن تقديم خدمات مالية متعلقة بالوثائق أو الأوراق.
- يقوم بجميع عمليات التبادل سواء كانت نقداً أو لأجل، كذلك عمليات التعاقد من أجل الإقراض والاقتراض.

<sup>2</sup>الوثائق الداخلية للبنك الوطني الجزائري، وكالة الطارف 489 .

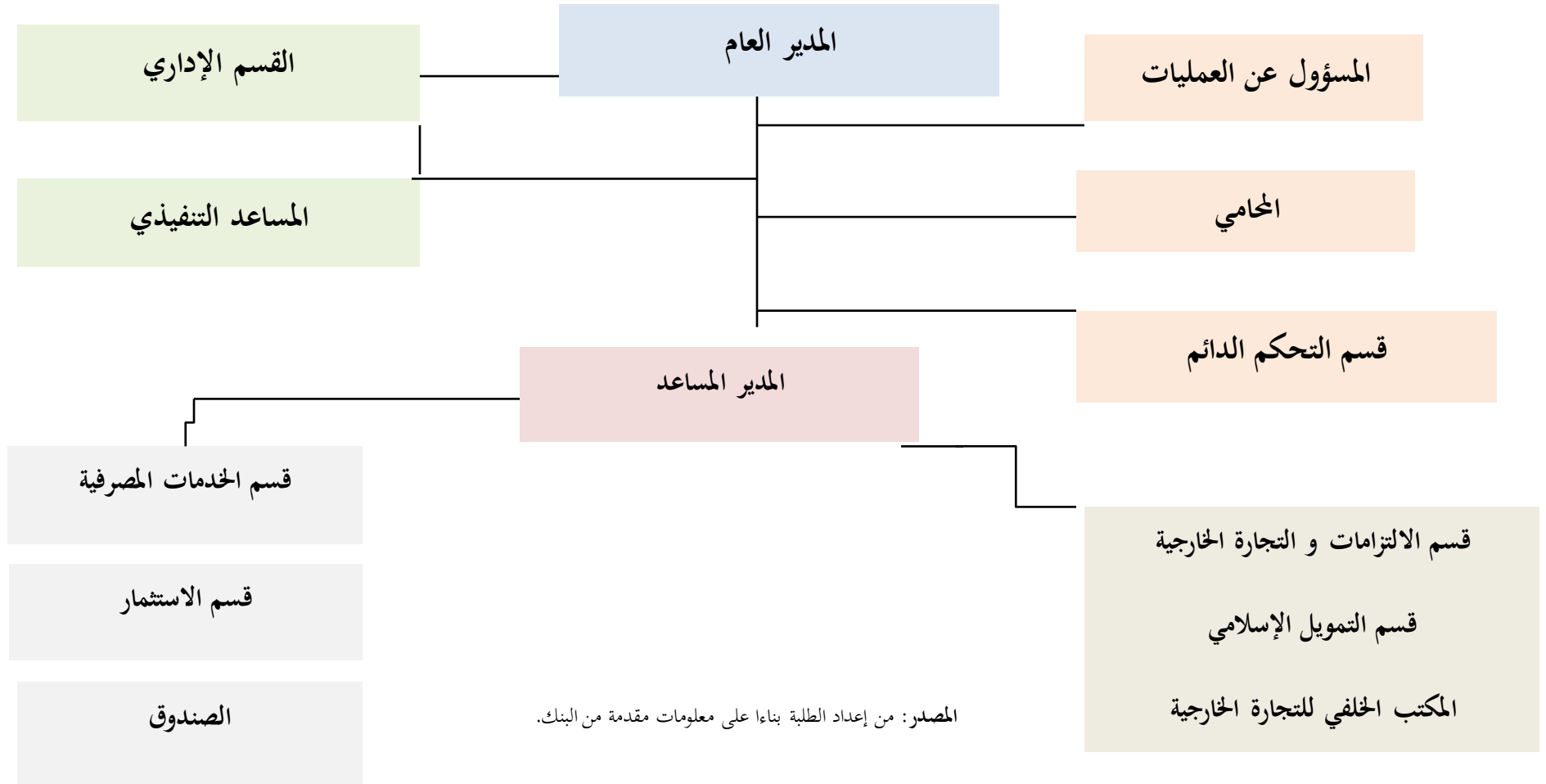
- يؤمن خدمات المؤسسات الأخرى والمتعلقة بالفرص.
- اكتساب أموال من العمليات التالية: البيع، الإيجار وجميع العمليات المنقولة وغير المنقولة والتي تخص نشاط البنك أو المتعاملين معه.
- البنك الوطني يقوم بجميع المهام مهما كان شكلها والتي لها فوائد ومتعلقة بمؤسسات أو شركات جزائرية أو أجنبية ويسعى إلى تحقيق أهدافه وتطوير الأعمال الخاصة به، فالبنك الوطني الجزائري يعمل على تسيير أعماله بصفة مباشرة أو غير مباشرة لحسابه أو لحساب أطرافه، أما لوحده أو مع شركائه بجميع الأعمال التي تدخل في تحقيق أهدافه لذلك يقوم بإنجاز الأعمال المرتبطة بأهدافه في إطار تنظيمي.

#### المدخل الثاني: أهداف البنك الوطني الجزائري.

- يسعى البنك الوطني الجزائري إلى تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها<sup>1</sup>:
- القيام بمختلف العمليات (جمع الودائع، منح القروض) في أحسن الظروف.
  - احتلال مكانة إستراتيجية ضمن الجهاز المصرفي الجزائري.
  - إحداث تنمية اقتصادية.
  - تطوير نوعية الخدمات المقدمة.
  - توسيع مجالات القرض في مختلف القطاعات.
- والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف 489):

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية للبنك الوطني الجزائري، وكالة الطارف 489 .

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489.



### تحليل الهيكل التنظيمي:

من الشكل أعلاه نستنتج أن الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489 يتكون من ستة أقسام:

- القسم الإداري،
- قسم الخدمات المصرفية،
- قسم الاستثمار ومنتجات الدفع،
- قسم الالتزام والتجارة الخارجية (يتكون من قسم الالتزام الذي تتم فيه دراسات وتحليل ملفات الائتمان وإضفاء الطابع الرسمي على الالتزامات)،
- قسم التمويل الإسلامي،
- قسم المكتب الخلفي للتجارة الخارجية.

ويتكون من المناصب التالية: المسؤول عن العمليات، المحامي، المساعد التنفيذي، المراقب، نائب المدير.

### المطلب الثالث: منهجية وأدوات الدراسة التطبيقية.

للإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة بإسقاط الجانب النظري على حالة البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف 489) خلال الفترة 2021م-2022م، وكذا استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية من خلال برنامج SPSS.

### المدخل الأول: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من 12 فرد عامل بالبنك وهو يمثل العدد الإجمالي لعمال البنك أي ما نسبته 100% من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيان على كل عمال البنك الوطني الجزائري BNA العاملين بوكالة الطارف 489 وتتكون العينة من الفئات التالية: مدير، مدقق داخلي، عون إداري.

### المدخل الثاني: أداة الدراسة

لقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة وقسمناه إلى قسمين رئيسيين حيث:

**القسم الأول:** تناول المتغيرات الشخصية لأفراد العينة المدروسة وتتضمن: الجنس، الفئات العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، طبيعة المنصب.

**القسم الثاني:** قسمنا هذا القسم إلى محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: مدى تطبيق إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف رقم 489).

المحور الثاني: مدى فعالية أداء البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف 489) .

لقد تم في هذا الاستبيان توظيف الأسئلة المغلقة من خلال الاختيار بين الإجابة بنعم أو لا، وهذا حتى يسهل على المستجوبين تحديد ما يرغبون فيه من إجابة، وكذلك سهولة جمعها في جداول إحصائية لتحليلها.

المدخل الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة

لقد قمنا بتفريغ بيانات الاستبيان من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإحصائي SPSS وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات لإجابات عينة الدراسة،
- اختبار ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ، Coefficient alpha de Cronbach ،
- اختبار المتوسط الحسابي Binomial test الغير معلمي .
- اعتماد طريقة المتغيرات الوهمية Dummy variables بحيث يرمز للإجابات "نعم" بالرمز 1، ويرمز للإجابات "لا" بالرمز 0.
- تحليل الارتباط لنموذج الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات.

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على مدى تطبيق إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف رقم 489)، ومدى فعالية أداءه من وجهة نظر موظفيه، ثم اختبار نموذج الدراسة، ولكن قبل ذلك لابد من قياس صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: قياس صدق وثبات أداة الدراسة.

المدخل الأول: قياس الصدق الظاهري لأداة الدراسة

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات، ويقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان فعلا ما وضعت لقياسه، وقمنا في أول خطوة بالتأكد من صدق صدق الاتساق الظاهري للاستبيان بتمريره للتحكيم من طرف بعض الأساتذة الخبراء بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الطارف، بحيث تم الأخذ بتوجيهاتهم إلى جانب توجيهات الأستاذ المشرف، وصولا للنسخة النهائية للاستبيان-أنظر الملحق رقم (1) والملحق رقم (4).

المدخل الثاني: معامل الثبات ألفا كرونباخ، **Coefficient alpha de Cronbach**

يقصد بثبات فقرات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تمت إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول الموالي :

الجدول رقم (01): معامل الثبات ألفا كرونباخ.

معامل	
الفاكرونباخ	المحاور
0,886	2

المصدر: مخرجات SPSS - أنظر الملحق رقم (02).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات المحور الأول والثاني من الاستبيان قدر بـ (0,889) وهو معامل مرتفع؛ وهذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها.

فيما يلي تحليل وتفسير نتائج توزيع الاستبيان على العينة المدروسة:

المدخل الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

في ما يلي تحليل البيانات الشخصية للعينة المدروسة:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم ( 2 ): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	6	50,0
أنثى	6	50,0
المجموع	12	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-انظر الملحق رقم (2).

من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 50% ذكور و50% إناث وهذا ما يفسر أنه في البنك يوجه

العمل للرجل والمرأة بالتساوي من أجل تحقيق التكامل بين أداء العنصرين.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

الجدول الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

الجدول رقم ( 3 ): توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية.

	التكرار	النسبة المئوية %
سنة 30 من أقل	5	41,7
30-40	7	58,3
المجموع	12	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-انظر الملحق رقم(2).

من الجدول السابق نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أي نسبة 58.33% أعمارهم من 30 إلى 40 سنة،

ونسبة 41.67% من المستجوبين أعمارهم أقل من 30 سنة، ونلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من فئة الشباب

وذلك ما يتطلبه العمل حيث تكون هناك قدرة على العطاء والتميز والحيوية والقدرة على الأداء بشكل أفضل.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم ( 4 ): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	2	16,7
ليسانس	5	41,7
ماستر	5	41,7
المجموع	12	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-انظر الملحق رقم(2).

من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 41.67% متحصلين على شهادة ليسانس نفس الشيء لمستوى ماستر حيث كانت النسبة أيضا 41.67%، أما أقل نسبة فقد قدرت بـ 16.67% مثلث الموظفين ذات مستوى ثانوي، ومنه نستنتج أن العاملين في البنك ذوي كفاءة ومستوى تعليمي جيد من أجل أداء أفضل.

#### رابعا: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (5): توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية .

	التكرار	النسبة المئوية %
سنوات 5 من أقل	3	25,0
15 إلى 5 من	7	58,3
سنة 15 من أكثر	2	16,7
المجموع	12	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-انظر الملحق رقم(2).

من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 58.33% تمثل خبرة من 5 إلى 15 سنة وهي أكثر نسبة، تليها نسبة 25% تمثل خبرة أقل من 5 سنوات، أما أقل نسبة 16.66% تمثل خبرة أكثر من 15 سنة ونستنتج منه أن الخبرة الكبيرة تكون للمدير ونائب المدير، أما الخبرة القليلة فهي للفئات الشابة الذين لم يحصلوا على خبرة مماثلة بحكم مدة عملهم .

#### خامسا: توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب.

الجدول الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب:

الجدول رقم (6): توزيع الأفراد حسب طبيعة المنصب .

	التكرار	النسبة المئوية %
مدير	1	8,3

الفصل الثالث..... دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA - وكالة الطارف 489

داخلي مدقق	6	50,0
إداري عون	5	41,7
المجموع	12	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS-انظر الملحق رقم(2).

من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 50% تمثل منصب المدقق الداخلي، تليها نسبة 41.67% تمثل منصب عون إداري بينما نسبة 8.33% هي المدير ونائب المدير، من هنا نلاحظ أن أفراد العينة موزعين في مناصب مختلفة حسب طبيعة عمل كل فرد والأكثر للمدققين الداخليين من أجل مراقبة الأداء والحد من الأخطار .

المدخل الثاني: تحليل وتفسير إجابات العينة المدروسة

بعد التعرف على العينة من حيث المعلومات الشخصية نتطرق الآن لمعرفة مدى تطبيق إدارة المخاطر على مستوى البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف رقم 489)، ومدى فعالية أداءه خلال الفترة 2021م-2022م.

أولاً: تحليل فقرات المحور الأول

سنعالج في هذا البند مدى تطبيق إدارة المخاطر على مستوى البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف رقم 489) خلال الفترة 2021م-2022م ، وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم ( 7): تحليل إجابات المحور الأول.

الرقم	الفقرة	نعم		لا	
		التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %
1	توجد خلية مختصة في إدارة المخاطر في بنكمم	9	75	3	25
2	يتعرض بنكمم لمخاطر ائتمانية دوريا	8	66,7	4	33,3
3	يقوم بنكمم بضمان إتاحة الأموال لتغطية الخسائر .	8	66,7	4	33,3
4	يمكن القول إنه يوجد تطوير مستمر لبرامج إدارة المخاطر في بنكمم	7	58,3	5	41,7
5	يتعرض بنكمم لمخاطر السيولة دوريا.	6	50	6	50
6	يتعرض بنكمم لمخاطر تشغيلية دوريا.	7	58,3	5	41,7

الفصل الثالث..... دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA - وكالة الطارف 489

7	يتعرض بنكم لمخاطر الصرف .	7	58,3	5	41,7
8	يتعرض بنكم لخطر المديونية.	8	66,7	4	33,3
9	يتم إعداد تقرير دوري حول إدارة المخاطر.	8	66,7	4	33,3
10	يتعرض بنكم لمخاطر راس المال دوريا.	9	75	3	25
11	تتبنى إدارة المخاطر خطة فعالة للتعامل مع جميع المخاطر .	5	41,7	7	58,3
12	يتم تحديد المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها بنكم دوريا.	6	50	6	50
13	يتم تقييم المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها بنكم دوريا .	7	58,3	5	41,7
14	يتم قياس المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها بنكم دوريا حسب تكرار حدوثها ودرجة خطورتها.	8	66,7	4	33,3
15	يتم اقتراح أنشطة رقابية للسيطرة على مخاطر بنكم دوريا.	9	75	3	25
16	تتم متابعة مدى فعالية هيكل إدارة المخاطر دوريا من طرف المدقق الداخلي لبنكم.	8	66,7	4	33,3
	النسبة الإجمالية	120	62,5	72	37,5

المصدر: مخرجات برنامج SPSS - أنظر الملحق رقم (2).

تحليل النتائج وتفسيرها:

- فيما يخص ما إذا كان توجد خلية مختصة في إدارة المخاطر في البنك يتم إعداد تقرير دوري حول إدارة المخاطر في البنك 75% أجابوا ب(نعم) و 25% أجابوا ب(لا).
- بالنسبة لتعرض البنك لمخاطر ائتمانية دورية 66.7% أجابوا ب(نعم) و 33.3% أجابوا ب(لا) .
- بالنسبة للسؤال الثالث حول أن البنك يقوم بضمان إتاحة الأموال لتغطية الخسائر 66.7% أجابوا ب(نعم) و 33.3% أجابوا ب(لا) .
- أما بخصوص إنه يوجد تطوير مستمر لبرامج إدارة المخاطر في البنك 58.3% أجابوا ب(نعم) و 41.7% أجابوا ب(لا) .
- فيما يخص ما إذا كان يتعرض البنك لمخاطر السيولة دوريا 50% أجابوا ب(نعم) و 50% أجابوا ب(لا) .

- أما عن أنه يتعرض لمخاطر تشغيلية ومخاطر الصرف دوريا 58.3% أجابوا ب(نعم) و 41.7% أجابوا ب(لا) .
  - أما عن أنه يتعرض لخطر المديونية وحول إعداد تقرير دوري حول إدارة المخاطر 66.7% أجابوا ب(نعم) و 33.3% أجابوا ب(لا).
  - فيما يخص تعرض البنك لمخاطر رأس المال دوريا 75% أجابوا ب(نعم) و 25% أجابوا ب(لا) .
  - بالنسبة لتبني إدارة المخاطر خطة فعالة للتعامل مع جميع المخاطر 41.7% أجابوا ب(نعم) و 58.3% أجابوا ب(لا) .
  - أما عن تحديد المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك دوريا 50% أجابوا ب(نعم) و 50% أجابوا ب(لا) .
  - فيما يخص تقييم المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك دوريا 58.3% أجابوا ب(نعم) و 41.7% أجابوا ب(لا).
  - بالنسبة لقياس المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك دوريا حسب تكرار حدوثها ودرجة خطورتها 66.7% أجابوا ب(نعم) و 33.3% أجابوا ب(لا) .
  - أيضا فيما يتم اقتراح أنشطة رقابية للسيطرة على مخاطر البنك دوريا 75% أجابوا ب(نعم) و 25% أجابوا ب(لا) .
  - وأخيرا بالنسبة لمتابعة مدى فعالية هيكل إدارة المخاطر دوريا من طرف المدقق الداخلي للبنك 66.7% أجابوا ب(نعم) و 33.3% أجابوا ب(لا) .
- نجد من خلال الجدول أعلاه أن نسبة تطبيق إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489 تقدر بـ 62,5% من منظور إجابات عمال البنك، في حين نسبة 37,5% ترى أنها لا تلتزم بتطبيق إدارة المخاطر في البنك .

#### ثانيا: تحليل فقرات المحور الثاني

- سنعالج في هذا البند مدى فعالية الأداء على مستوى البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف رقم 489) خلال الفترة 2021-2022م، وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول أدناه:
- الجدول رقم (8): تحليل إجابات المحور الثاني.

الفصل الثالث..... دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA - وكالة الطارف 489

الرقم	الفقرة	نعم		لا	
		التكرار	النسبة المتوية %	التكرار	النسبة المتوية %
1	يحقق بنكمم سنويا الأرباح ولا يتعرض للخسائر.	10	83,3	2	16,7
2	يتم اختيار عمال بنكمم حسب كفاءتهم العلمية.	9	75	3	25
3	يتم إعداد دورات تدريبية لعمال بنكمم.	10	83,3	2	16,7
4	يتميز بنكمم بالميزة التنافسية من خلال استقطاب عدد كبير من العملاء	6	50	6	50
5	يقوم المسيرين بتحفيز العاملين من أجل تحسين الأداء.	10	83,3	2	16,7
6	يطبق بنكمم أنشطة رقابية دورية على أداء الموظفين.	8	66,7	4	33,3
7	يحقق بنكمم أهدافه الإستراتيجية دوريا.	10	83,3	2	16,7
8	لا يتعرض بنكمم لعراقيل تشغيلية تعطل أداء المهام في وقتها.	8	66,7	4	33,3
9	يقوم بنكمم بقياس الأداء الفعلي من خلال مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المخطط لها .	9	75	3	25
10	هناك استخدام أمثل لموارد بنكمم بأقل تكلفة ممكنة.	9	75	3	25
11	يقوم بنكمم ببرامج تكوينية للموظفين .	9	75	3	25
12	تؤثر مخاطر الائتمان على أداء بنكمم.	9	75	3	25
13	تؤثر مخاطر السيولة على أداء بنكمم.	8	66,7	4	33,3
14	تؤثر المخاطر التشغيلية على أداء بنكمم.	7	58,3	5	41,7
15	تؤثر المديونية سلبا على أداء بنكمم.	7	58,3	5	41,7
16	تؤثر مخاطر سعر الصرف على المعاملات الالكترونية لبنكمم.	10	83,3	2	16,7
النسبة الإجمالية		139	72,4	53	27,6

المصدر: مخرجات برنامج SPSS -أنظر الملحق رقم (2).

تحليل النتائج وتفسيرها :

- فيما يخص أن البنك يحقق الأرباح سنويا ولا يتعرض للخسائر 88.3% أجابوا ب(نعم) بينما 16.7% أجابوا ب(لا) .
- بالنسبة لاختيار عمال البنك حسب كفاءتهم العلمية 75% أجابوا ب(نعم) و 25% أجابوا ب(لا).
- أيضا عن إعداد دورات تدريبية لعمال البنك 83.3% إجابة ب(نعم) و 16.7% أجابوا ب(لا) .
- بخصوص أن البنك يتميز بالميزة التنافسية من خلال استقطاب عدد كبير من العملاء 50% أجابوا ب(نعم) و 50% أجابوا ب(لا) .
- بالنسبة لقيام المسيرين بتحفيز العاملين من أجل تحسين الأداء 83.3% أجابوا ب(نعم) و 16.7% أجابوا ب(لا) .
- حول تطبيق البنك أنشطة رقابية دورية على أداء الموظفين 66.7% أجابوا ب(نعم) و 33.3% أجابوا ب(لا) .
- فيما يخص تحقيق البنك لأهدافه دوريا 83.3% أجابوا ب(نعم) و 16.7% أجابوا ب(لا) .
- بخصوص أن البنك لا يتعرض لعراقيل تشغيلية تعطل أداء المهام في وقتها 66.7% أجابوا ب(نعم) و 33.3% أجابوا ب(لا) .
- بالنسبة لقيام البنك بقياس الأداء الفعلي من خلال مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المخطط لها 75% أجابوا ب(نعم) و 25% أجابوا ب(لا) .
- أيضا حول استخدام أمثل للموارد البنك بأقل تكلفة ممكنة 75% أجابوا ب(نعم) و 25% أجابوا ب(لا) .
- إضافة إلى قيام البنك ببرامج تكوينية للموظفين 75% أجابوا ب(نعم) و 25% أجابوا ب(لا).
- فيما يخص تأثير مخاطر الائتمان على أداء البنك 75% أجابوا بنعم و 25% أجابوا ب(لا) .
- إضافة إلى تأثير مخاطر السيولة على أداء البنك 66.7% أجابوا ب(نعم) و 33.3% أجابوا ب(لا) .
- أيضا تأثير المخاطر التشغيلية على أداء البنك 58.3% أجابوا ب(نعم) و 41.7% أجابوا ب(لا).
- حول ما إذا كانت المديونية تؤثر سلبا على أداء البنك 58.3% أجابوا ب(نعم) و 41.7% أجابوا ب(لا) .
- وأخيرا تأثير مخاطر سعر الصرف على المعاملات الإلكترونية للبنك 83.3% أجابوا ب(نعم) و 16.7% أجابوا ب(لا) .

نجد من خلال الجدول أعلاه أن نسبة مدى فعالية أداء البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489 تقدر بـ 72,4٪ من منظور إجابات عمال البنك، في حين نسبة 27,6٪ ترى أنها لا تتحقق فعالية الأداء في البنك.

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

تمت صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة كمايلي:

**الفرضية الرئيسية:** توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور إدارة المخاطر في تفعيل أداء البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف رقم 489).

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف رقم 489).

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على فعالية أداء البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف رقم 489).

#### المدخل الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لاختبار الفرضيات الفرعية الدراسة، تم تطبيق اختبار ثنائي الحد Binomiale test باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، بحيث ومن خلاله يمكننا اختبار مدى اختلاف البيانات الخاصة بالاستبيان والتي أعطي لها متغيرين وهميين (0,1) عن متوسط افتراضي يساوي 0,5، حيث يرمز 1 للإجابات "بنعم"، ويرمز الصفر للإجابات "لا".

وقد كانت نتائج اختبار الفرضية الفرعية للدراسة والمتعلقة بمدى تطبيق إدارة المخاطر على مستوى البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف رقم 489)، كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (09) : اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

مستوى المعنوية	المتوسط الافتراضي	النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المتغير المستقل X
,001(a)	,50	0,63	120	1	الإجابات نعم

## الفصل الثالث..... دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA - وكالة الطارف 489

	الإجابات لا	0	72	0,38	
	المجموع		192	1,00	

a Based on Z Approximation.

المصدر: مخرجات برنامج Spss-أنظر الملحق رقم (02).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن البنك الوطني الجزائري لا يلتزم بمقاييس تطبيق إدارة المخاطر بعدد مشاهدات بلغ 72 مشاهدة من أصل 192 مشاهدة، في حين بلغ عدد المشاهدات التي توافق على الالتزام 120 مشاهدة من أصل 192 مشاهدة، وبالنظر لمزايا هذا الاختبار من حيث انه يقارن توزيع المشاهدات الفعلية بتوزيع افتراضي، فالقيمة المنخفضة للمعنوية (0,001) أقل من 0,05 وتشير إلى أن توزيع المشاهدات يختلف عن التوزيع الافتراضي، بمعنى أن نسبة تطبيق إدارة المخاطر اقل من نسبة عدم تطبيقها، والقيمة المعنوية (SIG) تؤيد الدلالة الإحصائية لهذه النتيجة وعليه فقد تم رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة، أي أنه: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف رقم 489).

المدخل الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

كانت نتائج اختبار الفرضية الفرعية للدراسة و المتعلقة بمدى تميز أداء البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف رقم 489) بالفعالية خلال الفترة 2021م-2022م، كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (10) : اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

		الفئة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الافتراضي	مستوى المعنوية
المتغير التابع Y	الإجابات نعم	1	139	0,72	,50	,000(a)
	الإجابات لا	0	53	0,28		
	المجموع		192	1,00		

a Based on Z Approximation.

المصدر: مخرجات برنامج Spss-أنظر الملحق رقم (02).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أداء البنك الوطني الجزائري يتميز بالفعالية بعدد مشاهدات بلغ 139 مشاهدة من أصل 192 مشاهدة، في حين بلغ عدد المشاهدات التي لا توافق على فعالية الأداء 53 مشاهدة من أصل 192 مشاهدة، وبالنظر لمزايا هذا الاختبار من حيث انه يقارن توزيع المشاهدات الفعلية بتوزيع افتراضي، فالقيمة المنخفضة للمعنوية (0,000) أقل من 0,05 وتشير إلى أن توزيع المشاهدات يختلف

عن التوزيع الافتراضي، بمعنى أن نسبة فعالية الأداء اقل من نسبة عدمها، والقيمة المعنوية ( SIG ) تؤيد الدلالة الإحصائية لهذه النتيجة وعليه فقد تم رفض الفرضية العدمية ، وقبول الفرضية البديلة ، أي أنه: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على فعالية أداء البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف رقم 489).

المدخل الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة قمنا ببناء نموذج الدراسة كمايلي:

المتغير التابع **Y**: و يمثل متغير فعالية الأداء في البنك الوطني الجزائري ، وقد تم قياسه من خلال النسبة المئوية الإجمالية لإجابات أفراد العينة الإيجابية حول المحور الأول.  
المتغير المستقل **X**: ويمثل متغير إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري، وقد تم قياسه من خلال النسبة المئوية الإجمالية لإجابات أفراد العينة الإيجابية حول المحور الثاني.  
ويظهر نموذج الدراسة كمعادلة رياضية من الشكل :

$$Y=aX+b$$

وأظهرت نتيجة تطبيق علاقة الارتباط بين المحورين الأول والثاني ما يوضحه الجدولين الآتيين:

الجدول رقم ( 12 ): علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والتابع.

		المتغير التابع	المتغير المستقل
الارتباط بيرسون	y	1,000	<b>0,797</b>
	x	<b>0,797</b>	1,000
مستوى المعنوية	y	.	0,000
	x	0,000	.
المجموع	y	192	192
	x	192	192

المصدر: مخرجات برنامج SPSS-أنظر الملحق رقم 2-

من خلال الجدول أعلاه تظهر علاقة الارتباط قوية بين المتغيرين المستقل والتابع، وذلك بمعامل ارتباط موجب **0,797** قريب من الواحد، أي أن تطبيق إدارة المخاطر يرتبط ارتباطا قويا بفعالية الأداء، ومستوى الدلالة المنخفض (0,000) يؤيد الدلالة الإحصائية لهذه النتيجة.

إن معامل الارتباط الموجب يؤكد العلاقة الطردية بين المتغيرين المستقل و التابع أي أنه كلما زاد تطبيق إدارة المخاطر كلما زادت فعالية الأداء، ومستوى المعنوية sig بقيمة 0,000 أي أقل من 0,05 يجعلنا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية، أي أنه:  
توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور إدارة المخاطر في تفعيل أداء البنك الوطني الجزائري  
(وكالة الطارف رقم 489).

#### خلاصة

لقد تناولنا في هذا الجزء من الدراسة الجانب التطبيقي من خلال إجراء دراسة استطلاعية لأراء العمال في البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489، وقد قمنا بالاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات وتم توزيعه على عينة مكونة من 12 فرد، وقد توصلت نتائج الدراسة التطبيقية إلى تطبيق إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489، وكذا فعالية أدائه خلال الفترة المدروسة، أما اختبار نموذج الدراسة

فقد اثبت العلاقة الطردية بين المتغيرين المستقل (إدارة المخاطر) والتابع (فعالية الأداء)، وتواجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور إدارة المخاطر في تفعيل أداء البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف رقم 489) .

خاتمة

تُعتبر البنوك أحد أشكال الابتعاد عن المخاطرة المالية والتقليل منها؛ فقد وجدت نفسها أمام منافسة قوية تفرض عليها إثبات وجودها من خلال تحسين أدائها وكذا التخفيف من المخاطر التي تواجهها، وهذا بواسطة إدارة المخاطر التي تقوم بالعمل على تقليل مختلف هذه المخاطر لتحقيق أهداف البنك وتخفيض الخسائر المحتملة .

وبعد معالجة الموضوع المطروح حول الإشكالية التي تدور حول دور إدارة المخاطر في تفعيل أداء البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف رقم 489) ، وبعد الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل إلى النتائج والاقتراحات التالية:

**أولاً: نتائج الدراسة.**

– تتعرض المؤسسات الاقتصادية كغيرها من المؤسسات إلى عدة مخاطر تشغيلية ومالية وإدارية، تتواجد هذه المخاطر في بيئتها الداخلية أو الخارجية، ولضمان تحسين أداء المؤسسة لا بد من تطبيق عملية إدارة المخاطر التي يقوم بها شخص يسمى مدير المخاطر أو تقوم بها خلية إدارة المخاطر.

– إدارة المخاطر هي مجموعة الخطوات التي تضعها إدارة المؤسسة، والتي تبدأ من دراسة بيئتها الرقابية وتحديد المخاطر ثم تقييمها ، تحديد الأنشطة الرقابية الضرورية للسيطرة عليها، ثم متابعتها من طرف مدير المخاطر والمدقق الداخلي للمؤسسة.

– بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى : "توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على تطبيق إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف رقم 489) " فقد توصلنا إلى صحة الفرضية البديلة، وأن هناك تطبيق لإدارة المخاطر وأنها تلعب دورا مهما في البنك لمواجهة هذه المخاطر بمختلف أنواعها.

– بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية : "توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على فعالية أداء البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف رقم 489) " ، فقد توصلنا إلى صحة الفرضية البديلة، وأن البنك يسعى بشكل مستمر لتفعيل أداءه.

– فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية : "توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية على دور إدارة المخاطر في تفعيل أداء البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف رقم 489) " ، فقد توصلنا إلى صحة الفرضية البديلة، ووجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة المخاطر وفعالية أداء البنك الوطني الجزائري.

**ثانياً: الاقتراحات.**

استنادا للنتائج المتوصل إليها يمكن تقديم بعض الاقتراحات كما يلي:

- ضرورة الاهتمام أكثر بتطبيق إجراءات إدارة المخاطر دوريا في البنوك الجزائرية.

- ضرورة تكليف مدير المخاطر بإعداد تقرير دوري مفصل حول إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية.

\_ ضرورة تحديث وعصرنة المنظومة البنكية من خلال اكتساب التكنولوجيا وتحديث طرق التسيير وخاصة إدارة المخاطر.

\_ تكثيف الدورات التدريبية والتكوينية بخصوص إجراءات إدارة المخاطر بشكل مستمر.

**ثالثا: آفاق الدراسة.**

يبقى مجال هذا البحث مفتوحا لدراسات أعمق وأدق تقوم بإثراء معارفنا التي لم نتمكن من الإلمام بها

نظرا للصعوبات التي واجهتنا خلال الدراسة، وهذه بعض النقاط التي نراها جديدة لتكون آفاق بحث جديدة :

البحث عن طرق جديدة لقياس ومواجهة المخاطر.

دراسة الدور الذي يلعبه مدير المخاطر في دعم وظيفتي التدقيق الداخلي والخارجي للمؤسسات.

دراسة دور إدارة المخاطر في الحد من الفساد المالي والإداري.

## قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية.

أ- الكتب:

خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.  
عيد احمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، بدون سنة نشر.

ب- الدوريات والمجلات العلمية:

الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد: 07، 2009 - 2010،  
جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

عصماني عبد القادر، أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، الملتقى  
العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف،  
20-21 أكتوبر 2009.

ج- مذكرات التخرج:

فداوي أمينة، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، دراسة عينة من  
الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة،  
2013-2014.

ألقة بغو، دور إدارة المخاطر في تحقيق جودة خدمات المؤسسات الإستشفائية، مذكرة مكتملة لنيل  
شهادة الماستر ل.م. د في العلوم التجارية، جامعة أم البواقي، 2012-2013.

أمينة بوزيدي، دور إدارة المخاطر في تفعيل الأداء المالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي،  
جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016/2017.

سعيدة اوثن، ليندة بيبي، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة  
ماستر في الاتصال و العلاقات العامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي 2017 / 2018.

عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 / 2015.

عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، مذكرة تخرج نيل شهادة الماستر، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.

مونة هجيرة، واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية من منظور إدارة المخاطر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014.

د- المحاضرات:

بن زيد فتحي، محاضرات في مقياس إدارة المخاطر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة محمد الأمين دباغين، سطيف2، 2018-2019-2020.

ه- المواقع الإلكترونية:

<https://04academy.com/blogs/news/>

الملاحق

الملحق رقم (1):

الاستبيان

## إستبيان بعنوان:

### دور إدارة المخاطر في تفعيل أداء المؤسسة

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف 489) خلال الفترة 2021م - 2022

م

تحية طيبة، في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل متطلبات شهادة الماستر في الإدارة الإستراتيجية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، بجامعة الشاذلي بن جديد بولاية الطارف، والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع " دور إدارة المخاطر في تفعيل أداء المؤسسة"، قمنا باختيار البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489 كحالة تطبيقية، ونضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة، وإجاباتكم سوف تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، يُرجى منكم ملء الاستمارة بوضع علامة ( X ).

من إعداد الطلبة:

منذر ريم

سعدى راضية

تحت إشراف: أ. فداوي أمينة

السنة الجامعية: 2021/2022

القسم الأول: المعلومات الشخصية

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة الصحيحة:

- الجنس : ذكر أنثى
- الفئات العمرية : أقل من 30 سنة 30 سنة - 40 سنة. أكثر من 40 سنة

- المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس. ماستر
- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة
- طبيعة المنصب : مدير مدقق داخلي عون إداري

القسم الثاني: فقرات الإستبيان

المحور الأول : مدى تطبيق إدارة المخاطر في البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف رقم 489).

الرقم	الفقرة	نعم	لا
1	توجد خلية مختصة في إدارة المخاطر في بنكم		
2	يتعرض بنكم لمخاطر ائتمانية دوريا		
3	يقوم بنكم بضمان إتاحة الأموال لتغطية الخسائر .		
4	يمكن القول إنه يوجد تطوير مستمر لبرامج إدارة المخاطر في بنكم		
5	يتعرض بنكم لمخاطر السيولة دوريا.		
6	يتعرض بنكم لمخاطر تشغيلية دوريا.		

		7	يتعرض بنكم لمخاطر الصرف .
		8	يتعرض بنكم لخطر المديونية.
		9	يتم إعداد تقرير دوري حول إدارة المخاطر.
		10	يتعرض بنكم لمخاطر راس المال دوريا.
		11	تتبنى إدارة المخاطر خطة فعالة للتعامل مع جميع المخاطر .
		12	يتم تحديد المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها بنكم دوريا.
		13	يتم تقييم المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها بنكم دوريا .
		14	يتم قياس المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها بنكم دوريا حسب تكرار حدوثها ودرجة خطورتها.
		15	يتم اقتراح أنشطة رقابية للسيطرة على مخاطر بنكم دوريا.
		16	تتم متابعة مدى فعالية هيكل إدارة المخاطر دوريا من طرف المدقق الداخلي لبنكم.

المحور الثاني : مدى فعالية أداء البنك الوطني الجزائري (وكالة الطارف 489) .

الرقم	الفقرة	نعم	لا
1	يحقق بنكم سنويا الأرباح ولا يتعرض للخسائر.		
2	يتم اختيار عمال بنكم حسب كفاءتهم العلمية.		
3	يتم إعداد دورات تدريبية لعمال بنكم.		
4	يتميز بنكم بالميزة التنافسية من خلال استقطاب عدد كبير من العملاء		

		يقوم المسيرين بتحفيز العاملين من أجل تحسين الأداء.	5
		يطبق بنكم أنشطة رقابية دورية على أداء الموظفين.	6
		يحقق بنكم أهدافه الإستراتيجية دوريا.	7
		لا يتعرض بنكم لعراقيل تشغيلية تعطل أداء المهام في وقتها.	8
		يقوم بنكم بقياس الأداء الفعلي من خلال مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المخطط لها .	9
		هناك استخدام أمثل لموارد بنكم بأقل تكلفة ممكنة.	10
		يقوم بنكم ببرامج تكوينية للموظفين .	11
		تؤثر مخاطر الائتمان على أداء بنكم.	12
		تؤثر مخاطر السيولة على أداء بنكم.	13
		تؤثر المخاطر التشغيلية على أداء بنكم.	14
		تؤثر المديونية سلبا على أداء بنكم.	15
		تؤثر مخاطر سعر الصرف على المعاملات الالكترونية لبنكم.	16

الملحق رقم (2):

مخرجات برنامج SPSS

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	6	50,0	50,0	50,0
Valide أنثى	6	50,0	50,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

الفئات العمرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	5	41,7	41,7	41,7
Valide 30-40	7	58,3	58,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	2	16,7	16,7	16,7
Valide ليسانس	5	41,7	41,7	58,3
ماستر	5	41,7	41,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	3	25,0	25,0	25,0
Valide 15 إلى 5 من	7	58,3	58,3	83,3
سنة 15 من أكثر	2	16,7	16,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

طبيعة المنصب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير	1	8,3	8,3	8,3
دخلي مدقق	6	50,0	50,0	58,3
إداري عون	5	41,7	41,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

ب- التكرارات و النسب المئوية لإجابات المحور الأول

Q1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	3	25,0	25,0	25,0
نعم	9	75,0	75,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Q2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	4	33,3	33,3	33,3
نعم	8	66,7	66,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Q3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	4	33,3	33,3	33,3
نعم	8	66,7	66,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Q4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	5	41,7	41,7	41,7
نعم	7	58,3	58,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Q5**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	6	50,0	50,0	50,0
Valide نعم	6	50,0	50,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Q6**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	5	41,7	41,7	41,7
Valide نعم	7	58,3	58,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Q7**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	5	41,7	41,7	41,7
Valide نعم	7	58,3	58,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Q8**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	4	33,3	33,3	33,3
Valide نعم	8	66,7	66,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Q9**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	4	33,3	33,3	33,3
Valide نعم	8	66,7	66,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Q10**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	3	25,0	25,0	25,0
Valides نعم	9	75,0	75,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Q11**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	7	58,3	58,3	58,3
Valides نعم	5	41,7	41,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Q12**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	6	50,0	50,0	50,0
Valides نعم	6	50,0	50,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Q13**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	5	41,7	41,7	41,7
Valides نعم	7	58,3	58,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Q14**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	4	33,3	33,3	33,3
Valides نعم	8	66,7	66,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Q15**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	3	25,0	25,0	25,0
Valides نعم	9	75,0	75,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Q16**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	4	33,3	33,3	33,3
Valides نعم	8	66,7	66,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**ج- التكرارات و النسب المئوية لإجابات المحور الثاني****B1**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	2	16,7	16,7	16,7
Valides نعم	10	83,3	83,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**B2**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	3	25,0	25,0	25,0
Valides نعم	9	75,0	75,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**B3**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	2	16,7	16,7	16,7
Valides نعم	10	83,3	83,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**B4**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	6	50,0	50,0	50,0
Validه نعم	6	50,0	50,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**B5**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	2	16,7	16,7	16,7
Validه نعم	10	83,3	83,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**B6**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	4	33,3	33,3	33,3
Validه نعم	8	66,7	66,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**B7**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	2	16,7	16,7	16,7
Validه نعم	10	83,3	83,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**B8**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	4	33,3	33,3	33,3
Validه نعم	8	66,7	66,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**B9**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	3	25,0	25,0	25,0
Valides نعم	9	75,0	75,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**B10**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	3	25,0	25,0	25,0
Valides نعم	9	75,0	75,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**B11**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	3	25,0	25,0	25,0
Valides نعم	9	75,0	75,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**B12**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	3	25,0	25,0	25,0
Valides نعم	9	75,0	75,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**B13**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	4	33,3	33,3	33,3
Valides نعم	8	66,7	66,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**B14**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	5	41,7	41,7	41,7
Validه نعم	7	58,3	58,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**B15**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	5	41,7	41,7	41,7
Validه نعم	7	58,3	58,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**B16**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	2	16,7	16,7	16,7
Validه نعم	10	83,3	83,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

د- معامل الثبات الفاكرونيباخ

## Reliability

[DataSet1] C:\Users\azza\Desktop\nnnnn.sav

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	192	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	192	100,0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,886	2

## هـ - اختبار التوزيع الطبيعي

NPAR TESTS

/K-S (NORMAL) = x y  
/MISSING ANALYSIS.

### NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\azza\Desktop\nnnnnn.sav

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	x	y
N	192	192
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,63
	Std. Deviation	,485
Most Extreme Differences	Absolute	,405
	Positive	,276
	Negative	-,405
Kolmogorov-Smirnov Z	5,613	6,304
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## و - اختبار ثنائي الحد للفرضيات الفرعية للدراسة

NPAR TEST

/BINOMIAL (.50) = x  
/MISSING ANALYSIS.

### NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\azza\Desktop\nnnnnn.sav

#### Binomial Test

	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)
x	Group 1	1	120	,63	,001 <sup>a</sup>
	Group 2	0	72	,38	
	Total		192	1,00	

a. Based on Z Approximation.

```

NPAR TEST
  /BINOMIAL (.50)= y
  /MISSING ANALYSIS.

```

## NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\azza\Desktop\nnnnnn.sav

**Binomial Test**

	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)
y	Group 1	1	,72	,50	,000 <sup>a</sup>
	Group 2	0	,28		
	Total	192	1,00		

a. Based on Z Approximation.

```

REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS CI BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT y
  /METHOD=ENTER x .

```

ز- تحليل الارتباط و الانحدار لنموذج الدراسة

## Regression

[DataSet1] C:\Users\azza\Desktop\nnnnnn.sav

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
y	,72	,448	192
x	,63	,485	192

**Correlations**

		y	x
Pearson Correlation	y	1,000	,797
	x	,797	1,000
Sig. (1-tailed)	y	.	,000
	x	,000	.
N	y	192	192
	x	192	192

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: y

#### REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y
/METHOD=ENTER x .
    
```

## Regression

[DataSet1] C:\Users\azza\Desktop\nnnnnn.sav

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: y

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,797 <sup>a</sup>	,635	,634	,271

a. Predictors: (Constant), x

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,264	,032		8,253	,000
	x	,736	,040	,797	18,200	,000

a. Dependent Variable: y

الملحق رقم (3):  
استمارة قبول التبرص



الملحق رقم (4):

قائمة المحكمين لأداة الدراسة

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان :

الدكتورة شواي سارة
الدكتور حدادة فريد
الدكتور عبد الهادي مقراني