وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسير
قسم علوم اقتصادية
تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم اقتصادية

الموضوع:

تحليل المخاطر التشغيلية وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية

– دراسة حالة مؤسسة سونلغاز – فرع الأغواط –

إعداد الطالبين:
– حسين أمين شعيب
– مصطفى بن الشيخ

تحت إشراف:
– د– طاهر بعداش

لجنة المناقشة

أ.د. تربح بن تربح	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
د. طاهر بعداش	أستاذ محاضر (أ)	مقررا
د. محمد دوة	أستاذ محاضر (أ)	ممتحنا

السنة الجامعية 2023/2022

الإهداء

أهدي هذا العمل

إلى أعز وأغلى إنسانة في حياتي

التي حملتني وهنًا على وهن، ووفرت لي شروط الراحة التامة

أمي العزيزة حفظها الله وأطال الله في عمرها مع دوام الصحة والعافية.

إلى من تحمل مشاق الحياة من أجل أن يوفر لنا حياة كريمة ويرانا في أعلى المراتب إلى والدي حفظه الله ورعاه وأطال في عمره.

إلى من لا يطيب لي العيش إلا بهم وبينهم... إخوتي.

الى زميلي وصديقي في هذا العمل مصطفى بن الشيخ الذي كان سندا لي في إعداد المذكرة.

إلى رمز المحبة والوفاء... أصدقائي.

إلى أساتذتي ...أينما حلوا ووجدوا.

وإلى من أحبوني وأحببتهم، عرفوني ولم أعرفهم

وإلى كل طالب علم

حسين أمين شعيب

الإهداء

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

الشكرلله على توفيقه لي في إنجاز هذا العمل، أسئل الله أن يتقبله وأن يجعله علما ينتفع به.

أقدم هذا العمل إلى من أسقوني حنانا لا ينتهي وأعطوني الحب الدائم وربوني على الدين والعلم وهيئوني بكل الوسائل والطرق لأصل إلى هذا المستوى"أبي وأمي" أدامهما الله الصحة والعافية وأطال الله في عمرهما.

إلى إخوتي وأخواتي أينما حلوا ووجدوا

إلى جميع أفراد العائلة.

وإلى كل الأساتذة.

إلى كل أصدقائي وزملائي في الدراسة.

مصطفى بن الشيخ

شكر

نتوجه بالشكر والحمد لله عز وجل الذي مدّنا بالقوة والصبر

على مواصلة هذا العمل وإتمامه.

كما نتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى الأستاذ الدكتور

"طاهر بعداش"

لتفضّله بالإشراف على هذه المذكرة، وإجهاداته القيمة والمتواصلة،

و إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة عمار ثليجي- الأغواط-

وإلى كل طالب علم؛

وكل من لم يسعفنا الحظ

في ذكر أسمائهم نتقدم لهم بالشكر الجزيل.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	**I**
الشكر	**II**
فهرس المحتويات	**III**
قائمة الجداول	**IV**
قائمة الأشكال	**V**
ملخص الدراسة	**VI**
المقدمة	أ – و
الفصل الأول: الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية والماطر التشغيلية	
تمهيد	**02**
المبحث الأول: ماهية المؤسسات الاقتصادية	**03**
المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية	**03**
المطلب الثاني: اهداف المؤسسات الاقتصادية وخصائصها	**04**
المطلب الثالث: معايير تصنيف المؤسسات الاقتصادية	**07**
المطلب الرابع: وظائف المؤسسات الاقتصادية	**17**
المبحث الثاني: مبادئ وأساليب إدارة المخاطر التشغيلية	**20**
المطلب الأول: تعريف المخاطر والتشغيلية ومصادرها	**20**
المطلب الثاني: مراحل إدارة المخاطر التشغيلية	**22**
المطلب الثالث: مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية	**24**
المبحث الثالث: أساليب رصد وتقييم المخاطر التشغيلية	**26**
المطلب الأول: أنواع المخاطر التشغيلية	**26**
المطلب الثاني: معايير ونظام إدارة المخاطر التشغيلية	**27**
المطلب الثالث: تقييم المخاطر التشغيلية المصرفية	**31**
خلاصة الفصل	**33**
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز " فرع الأغواط"	
تمهيد	**35**

فهرس المحتويات

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة (مديرية التوزيع للكهرباء والغاز)	**36**
المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة	**36**
المطلب الثاني: التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز	**38**
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط	**40**
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة	**43**
المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة	**43**
المطلب الثاني: أساليب تحليل وقياس ثبات أداة الدراسة	**46**
المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية	**50**
المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة	**50**
المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة	**55**
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات	**60**
خلاصة الفصل	**72**
الخاتمة	**76-74**
قائمة المصادر والمراجع	**-**
الملاحق	**-**

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع عينة الدراسة	44
02	درجات سلم ليكارت الخماسي	48
03	نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة	48
04	تكرارات أفراد العينة حسب الجنس	50
05	تكرارات أفراد العينة حسب السن	51
06	تكرارات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	52
07	تكرارات أفراد العينة حسب الوظيفة	53
08	تكرارات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة	54
09	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات	56
10	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور "المخاطر التشغيلية"	56
11	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور "الرغبة"	57
12	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور "القدرة"	58
13	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور "الالتزام "	59
14	المتوسط والانحراف لأبعاد الأداء لدى الموظفين بمؤسسة سونلغاز بالأغواط	60
15	معامل الارتباط ومعامل التحديد	61
16	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (تحليل ANOVA)	61
17	معاملات خط الانحدار البسيط	62
18	معامل الارتباط ومعامل التحديد	63
19	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (تحليل ANOVA)	63
20	معاملات خط الانحدار البسيط	64
21	معامل الارتباط ومعامل التحديد	65
22	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (تحليل ANOVA)	65
23	معاملات خط الانحدار البسيط	65
24	الانحدار الخطي المتعدد لمحاور الدراسة	67

25	ملخص الفرضيات	**68**
26	اختبار الفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	**69**
27	اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة)	**70**

قائمة الاختصارات

الإسم	الشرح
IZO	المنظمة الدولية للتوحيد القياسي
ORM	إدارة المخاطر التشغيلية

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نظام إدارة المخاطر التشغيلية	28
02	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز	39
03	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الأغواط	41
04	نموذج الدراسة	46
05	تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس	50
06	تركيبة عينة الدراسة حسب السن	51
07	تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	52
08	تركيبة عينة الدراسة حسب الوظيفة	53
09	تركيبة عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	54
10	مدى ملائمة خط الانحدار	68

ملخص

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة لتحديد الأثر بين متغيري الدراسة (المخاطر التشغيلية والأداء في المؤسسة الاقتصادية) لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وللوصول إلى أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبيان للموظفين، حيث كان حجم العينة مقدر في بادئ الأمر بـ 70 استبانة موزعة على عينة الدراسة من أصل 454 موظف وهو مجموع عدد الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، وتم استرجاع 64 استمارة، الصالحة منها 60 استمارة ، أي ما يعادل نسبة 85.71%، والغرض من ذلك اختبار الفرضيات للإجابة على تساؤلات الدراسة باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لغرض تحليل نتائج الدراسة، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- ✓ تساهم حدة المخاطر التشغيلية في زيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتضمن البقاء والاستقرار للأفراد العاملين بها؛
- ✓ موضوع المخاطر التشغيلية لم ينشأ من فراغ وإنما لأهميته الواسعة؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمخاطر التشغيلية على كل من الدافعية والقدرة والالتزام؛
- ✓ لا توجد فروق في متوسط اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الكلمات المفتاحية: المخاطر التشغيلية، الأداء، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract

This study aimed to determine the impact between the two variables of the study (operational risks and performance in the economic institution) among a sample of employees of Sonelgaz in Laghouat, and to reach the objectives of this study, a questionnaire was designed for employees, where the sample size was initially estimated at 70 questionnaires distributed to the study sample out of 454 employees, which is the total number of employees in the institution under study, and 64 forms were retrieved, of which 60 forms are valid, equivalent to 85.71%, and the purpose of this is to test Hypotheses to answer the questions of the study using the statistical package program for the social sciences spss for the purpose of analyzing the results of the study, and the study concluded many results, the most important of which are:The severity of operational risks contributes to increasing the effectiveness of the organization in achieving its objectives, and ensures the survival and stability of its employees;

- ✓ The issue of operational risk did not arise out of a vacuum but because of its broad importance;
- ✓ There is a statistically significant impact of operational risk on motivation, ability and commitment;
- ✓ There are no differences in the average attitudes of the study sample towards performance due to personal and functional variables.

Keywords: operational risk, performance, economic institution..

مقدمة

مقدمة

تعمل المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة وهذا ما يهدد استقرارها ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد تحقيق أهدافها، وقد تؤثر سلبا على استمرارية المؤسسة وتؤدي إلى إفلاسها وزوالها، ومع مرور الزمن ازدادت حدة المنافسة وتشابكت بشدة ارتباطات المؤسسة مع محيطيا القريب والبعيد، كما زادت التقلبات والمفاجآت مما سمح بتعاظم المخاطر وتعددها وتنوعها واستمرارها وتجددها وهذا ما جعل من الصعب إجراء تقديرات دقيقة والتحكم فيها وتسييرها، فالمخاطر أصبحت جزء لا يتجزأ من الحياة الاقتصادية، الأمر الذي يستوجب وضع خطط واجراءات لإدارة مثلى لهذه المخاطر، وذلك تفاديا للخسائر أو التقليل منها قدر الإمكان.

تعتبر إدارة المخاطر عنصرا مهما في المؤسسات الاقتصادية، بسبب دورها البارز الذي تقوم به في كشف المخاطر ومنع حدوثها ما أمكن، وكذلك تحديد مواطن الضعف والعمل على تصحيحيا، حيث موضوع إدارة المخاطر التشغيلية من الموضوعات التي استحوذت على اهتما المؤسسات المالية والمصرفية وذلك لما شادته الصناعة المالية والمصرفية من المشكلات والأزمات المالية التي أدت بالضرورة الى اعسار وافلاس العديد منها كما ان تزايد العولمة المالية والمصرفية وتشابك المؤسسات المصرفية مع بعضها بدرجة كبيرة وانخراطها في الأسواق المالية كل هذه الأسباب أدت بالنتيجة الى زيادة المخاطر ولاسيما تلك التي تتعرض لها المؤسسات المصرفية مع بعضها بدرجة كبيرة وانخراطها في الأسواق المالية خاصة ان هذا القطاع يواجه مشكلة المخاطر اكثر من غيره وعليه ان يطور الأساليب والأدوات التي تمكنه من التعامل معها بكفاءة.

ومن هذا المنطلق أصبح موضوع إدارة المخاطر بشكل عام يحظى بتركيز كبير واهتما أوسع من ذوي الاختصاص من الاقتصاديين والسلطات النقدية والإشرافية لكي يضعوا نصب اعينهم من اجل صياغة وتطبيق استراتيجيات خاصة لدراسة هذه الظاهرة الا وهيا ظاهرة تزايد حدة المخاطر والتحكم فيها من خلال التقليل من المخاطر التشغيلية.

حظيت المخاطر التشغيلية باهتمام متزايد خلال السنوات الماضية، خاصة بعد الفضائح المالية التي شهدتها كبرى المؤسسات المالية والتي صنفت احداثها ضمن المخاطر التشغيلية.

فإن المخاطر التشغيلية لا يمكن حصرها في الاحتيال فقط بل تشمل أيضا الأخطاء البشرية والتقصير في أداء الإلتزامات المانية ولاذا كرست المؤسسات الإقتصادية والمالية الدولية ، ومجموعة الدول العشرة، دراستها في تتبع الأسباب والعوامل التي تؤدي الى هذه الأزمات لإيجاد حلول وقائية خاصة.

أولا: إشكالية الدراسة

ومن خلال ما سبق وما تطرقنا إليه نطرح الإشكالية التالية:

ماهي أساليب تحليل المخاطر التشغيلية وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية كالتالي:

- ماهي المخاطر التشغيلية ؟

- ما مصادر المخاطر التشغيلية ؟

- ماهي التوجهات اللازمة التي فرضت لإدارة المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها المؤسسات ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية منها والفرعية المقترحة، وللإحاطة بالجوانب المختلفة للموضوع يمكن صياغة الفرضيات التالية لتوجيه مسار البحث واختبار مدى صحتها إحصائيا، تتمثل فيما يلي:

1. **الفرضية الرئيسية:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر التشغيلية على أداء المؤسسة الاقتصادية لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط

2. **الفرضيات الفرعية:**

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر التشغيلية على الدافعية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر التشغيلية على القدرة بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)؛

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر التشغيلية على الالتزام بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية البحث في الدور المام الذي تحظى به إدارة المخاطر التشغيلية، خاصة مع تطور أنظمة التكنولوجيا وتعدد أنواعها وتنوعها، فكان الإهتمام بعملية إدارة المخاطر التشغيلية ومراحلها من أهم السبل المنتهجة لتفادي هذه المخاطر والحد منها.

تتمثل أهمية البحث في التقرب إلى الميدان لربط المخاطر التشغيلية بالواقع العملي لتحسين المؤسسة الإقتصادية.

رابعا: أهداف الدراسة

- التعرف على المخاطر التشغيلية التي تواجه المؤسسات؛
- التعرف على استراتيجيات إدارة وقياس المخاطر التشغيلية في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط؛
- الإلمام الجيد بالطرق السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الاقتصادية.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

- الموضوع في مجال التخصص؛
- الرغبة في توسيع المعارف في موضوع إدارة المخاطر التشغيلية؛
- الرغبة في التعرف على كيفية تحليل المخاطر التشغيلية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط.

سادسا: المنهج المستخدم

من أجل معرفة مشكلة الدراسة وتحليلها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالاستناد إلى دراسة الحالة الذي استفدنا منه في تغطية الجانب النظري لهذا البحث باعتباره الأنسب لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع.

وتمثلت أدوات الدراسة في الكتب والقوانين و تم استخدام المقابلة كأداة من أدوات جمع البيانات باعتباره أنسب أداة لموضوعنا.

سابعا: حدود الدراسة

– **الحدود المكانية:** تمت الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز – الأغواط.

– **الحدود الزمانية:** لقد تمت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2022-2023 أي من شهر فيفري إلى شهر ماي.

ثامنا: صعوبات الدراسة

– صعوبة إعطاء مفهوم موحد لمتغيرات الدراسة؛

– صعوبة إسقاط الجانب النظري على الواقع المعاش بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز؛

– ضيق الوقت المخصص لإعداد المذكرة؛

– قلة المراجع المتعلقة بهذا المجال.

تاسعا: الدراسات السابقة

1. الدراسة الأولى: دراسة مقاوم يمينة وبوخشبة حياة 2019-2020 بعنوان: " **دور المخاطر التشغيلية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية،** دراسة حالة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية مع الواقع العلمي لدراسة الجدوى الاقتصادية بحيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور BNA-BADR-BDL . وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

– على البنوك الاعتماد على دراسة الجدوى بكل أنواعها دون الاقتصار على دراسة الجدوى المالية فقط ؛

– الاعتماد على البرامج و الأليات الحديثة في الحد من المخاطر التشغيلية لتحسين المؤسسات الإقتصادية؛

– ضرورة البحث عن الهيكل الأمثل لتحسين المخاطر التشغيلية؛

– الاعتماد على معايير مختلفة في تحسين المخاطر التشغيلية.

2. الدراسة الثانية: دراسة حجاج أمال 2012–2013 بعنوان: "**إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية**، دراسة حالة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة 325– عين البيضاء– أم البواقي، هدفت هذه الدراسة إلى التعارف على مختلف المخاطر التشغيلية التي تواجهها البنوك التجارية وعلى آلية احتساب رأس المال اللازم لمواجهتها، والتعرف على الممارسات السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية والظروف التي أدت إلى نشأة إتفاقية بازل (2) وكيفية مواجهة المخاطر التشغيلية في ظل هذه المعايير. وتوصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج نذكر منها:

– إن إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية يتطلب اتباع مسار يسمح بتعريف وتحديد هذه المخاطر في البيئة الداخلية والخارجية التي ينشط فيها البنك ثم قياس هذه المخاطر وفق طرق داخلية خاصة بالبنك وأخيرا التدخل عن طريق مجموعة من التقنيات من أجل التخفيض منها وهذا كله يتطلب توفير إطار تنظيمي يلزم البنوك بتخصيص جزء من رأس مالها لتغطية المخاطر التشغيلية التي تكون عرضة لها.

– قياس المخاطر يتم وفق ثلاثة طرق مقترحة من طرف إتفاقية بازل 2، وتركت للبنوك الحرية للاختيار بينها، إلا أنها نصحت البنوك ذات النشاط الواسع باتباع الطريقة المتقدمة.

3. **الدراسة الثالثة:** دراسة زماموش فايزة ومديحة خداش 2015–2016 بعنوان: " **التدقيق الداخلي ودوره في إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة مؤسسة جيجل –الكاتمية للفلبين (J.L.E)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية، و إبراز الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية. وتوصلت هذه الدراسة إلى:

– التدقيق الداخلي نشاط تقييمي مستقل داخل المؤسسة وهو أداة رقابية؛

– التدقيق الداخلي لم يعد يهتم فقط باكتشاف الأخطاء بل توسع ليصبح وظيفة استشارية تهتم بإضافة قيمة للمؤسسة؛

– يقدم التدقيق الداخلي للإدارة خدمات وقائية، تقييمية، واكتشافية من شأنها المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة؛

– يتبع المدقق الداخلي منهجية علمية تفرضها عليه معايير مهنة التدقيق تمكنه من إبداء رأي فني محايد؛

– إدارة المخاطر عبارة عن منهج علمي للتعامل مع مختلف المخاطر التي تواجه المؤسسة الاقتصادية من خلال القدرة على اكتشاف مسببات هذه المخاطر وتحديد طبيعتها، ثم تقييمها ومعالجتها؛

– المخاطر التشغيلية هي مخاطر ناتجة عن فشل الإجراءات، الأفراد والأنظمة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة؛

– للاتصال أهمية كبيرة بين الإدارة والعاملين فهو يوفر المعلومات حول المخاطر التشغيلية التي تسهل على المدقق الداخلي اكتشاف وتحديد هذه المخاطر من جهة، وضمان سلامة القرارات المتخذة حول معالجة هذه المخاطر.

عاشرا: التعريفات الإجرائية

الخطر: "يعرف الخطر بأنه حالة عدم التأكد التي يمكن قياسها".[1]

إدارة المخاطرة: المخاطرة عبارة عن منهج ومدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة و تصميم وتنفيذ اجراءات من شأنها أن تقلل من امكانيات حدوث الخسائر أو الأثر المالي للخسائر التي تقع الى حد أدنى.[2]

الأمن الصناعي "HSE": هو عبارة عن توفير بيئة امنة وخالية من العوامل التي تؤدي الى أسباب الخطر الذي يتعرض لها الافراد العاملين في المنظمات.[3]

[1] محمد الهاشمي، "مقدمة في مبادئ التأمين"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 1990، ص ص 12 14.

[2] طارق حماد عبد العال، ادارة المخاطر، أفراد، ادارة الشركات، بنوك، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 50.

[3] علي غربي وأخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 134.

حادي عشر: خطة البحث

تم تقسيم خطة الدراسة إلى فصلين ومقدمة وخاتمة، حيث أن تناولنا في الفصل الأول الجانب النظري للموضوع والمتمثل في ماهية المؤسسات الاقتصادية ومبادئ وتطرقنا أساليب إدارة المخاطر التشغيلية، أما الفصل الثاني هو الفصل التطبيقي الذي نحاول فيه إسقاط ما تن تناوله في الجانب النظري من الدراسة على واقع المؤسسات واخترنا لذلك مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط.

الفصل الأول

الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية

والمخاطر التشغيلية

تمهيد

تعتبر المخاطر التشغيلية مختلفة عن المخاطر المالية كونها تشمل أنشطة المؤسسة وعملياتها اليومية، وإدارتها تساعد على تحقيق التأكد من إبقاء الرقابة الإدارية الكافية على مخاطر التشغيل بالمؤسسة، وتعتبر الغاية المرجوة لإظهار قدرة المؤسسة في تحمل مخاطرها التشغيلية.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الاقتصادية؛

المبحث الثاني: مبادئ وأساليب إدارة المخاطر التشغيلية؛

المبحث الثالث: أساليب رصد وتقييم المخاطر التشغيلية.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الاقتصادية

تعد المؤسسة نواة النشاط الاقتصادي مهما كان حجمها كبيرا أم صغيرا كما تعد أداة لتنمية المجتمع لأن نشاط العملية الانتاجية يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية والمادية وعناصر اخرى معنوية.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

يمكن إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة و لكن أهمها يكمن في تلك التي تعتبرها تنظيما يجمع بين وسائل الإنتاج و الإنسان.

التعريف الأول : وتعرف المؤسسة على أنها "متعامل اقتصادي ينتج سلع وخدمات لمتعاملين آخرين محققا نتيجة ذلك أرباحا".[1]

التعريف الثاني: " المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته".[2]

التعريف الثالث: " المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين ، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم نتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيرادات الكلية و الناتجة من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، و تكاليف الإنتاج".[3]

التعريف الرابع:" المؤسسة الاقتصادية هي اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع و الخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين و هذا في إطار قانوني و مالي و اجتماعي تختلف نسبيا و مكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم و نوع النشاط الذي تقوم به و يتم اندماج لعوامل الإنتاج بواسطة التدفقات

---

[1]Jean-Luc Charron, Sabine Sépari : **organisation et gestion de l'entreprise**, Manuel et applications, 2édition, Dunod, Paris, 2001, P01.

[2] محمد أكرم العدلوني ، **العمل المؤسسي** ، دار بن حزم ، لبنان ، ط1 ، 2002 ، ص14.

[3] عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، ط2 ، 1993، ص ص26-25.

النقدية الحقيقية (سلع وخدمات) و أخرى عينية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد حيث تتمثل الأولى في الوسائل و الموارد المستعملة في التسيير و المراقبة".[1]

فهو يعطي مفهومين للمؤسسة، فأما المفهوم الأول: يتناول Pierre LAUZEI**التعريف الخامس:** " وحسب المؤسسة على أنها مجموعة أعضاء مترابطين فيما بينهم، منظمون حسب غايات محددة لتأدية وظائف معينة أنشئت من أجلها، بتنفيذ عمليات معقدة ومتشابكة نوعا ما وتتكرر لتؤدي إلى عملية التسليم في سوق السلع والخدمات، حيث أن البيع هو النتيجة الختامية. بينما المفهوم الثاني فيعتبر المؤسسة كتكتل أو تجمع إنساني متسلسل يستعمل وسائل فكرية، مادية، مالية بغية استخراج، تحويل، نقل، توزيع ثروات أو إنتاج خدمات، طبقا لأهداف موضوعة ومسطرة من طرف الإدارة سواء كانت فردية أم جماعية، بإدخال مجموع العوامل المحددة للربح وللمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلف.[2]

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المؤسسة الاقتصادية هي وحدة إنتاجية تقوم بمزج مختلف الوسائل المادية والمعنوية والبشرية بطريقة مثلى بهدف تحقيق أقصى ربح وبأقل تكلفة.

المطلب الثاني: اهداف المؤسسات الاقتصادية وخصائصها

أولا: أهداف المؤسسات الاقتصادية

تختلف أهداف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، و حسب توجهات أَصحابها وبالرغم من صعوبة حصرها ، إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى أساسا لتحقيق الأهداف الآتية[3]:

- **أهداف اقتصادية :** وتتمثل في الربح، الاستجابة لرغبات المستهلكين وعقلنة الإنتاج.

- **أهداف اجتماعية :** تتعلق بضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال إقامة أنماط استهلاكية معينة ، الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال، توفير تأمينات ومرافق عامة.

[1] ناصر دادي عدون ، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، ط1 ، 1998 ، ص10.

[2] Farouk Bouyakoub : **L'entreprise et le financement bancaire**, Casbah éditions 2000, PP37-38.

[3] ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 10.

– **أهداف ثقافية ورياضية** : كتوفير وسائل ترفيهية وثقافية، تدريب العمال المبتدئين ، رسكلة القدامى وتخصيص أوقات للرياضة.

– **أهداف تكنولوجية** : كإنشاء هيئة للبحث والتطوير، استعمال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت وتقليص التكلفة، والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة.

– كما يمكن النظر إلى المؤسسة كمتعامل اقتصادي، تربطه التزامات داخلية و خارجية اتجاه خمس ممثلي مجموعات يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وهم:[1]

– **الملاك** : لا يقتصر هدف المالك في تعظيم الربح بل يمتد ليشمل أهداف تتعلق بالمحيط و خدمة الصالح العام و تحسين الظروف المعيشية للعمال.

– **الزبائن** : من بين المجموعات التي تهتم بها المؤسسة هي الزبائن حيث يتم من خلالهم تحديد قيمة الإنتاج على أساس سعر البيع الذي يقبلونه أو يرفضونه، وتتحدد أهداف المؤسسة تجاه الزبائن عن طريق العوامل الآتية: النشاط، السعر، النوعية، آجال التسليم، و الخدمات ما بعد البيع.

– **السلطات العمومية** : ويتعلق الأمر هنا ببعض الالتزامات التي يجب أن تخضع لها المؤسسة ،وتجعل تحقيق أهدافها مرهون بتطبيق هذه الإلتزامات منها الإطار القانوني الذي يحكم المؤسسة سواء تعلق الأمر بالقوانين الوطنية أو الدولية ، احترام حقوق العمال وهذا طبقا لما جاءت به بعض المدارس التنظيمية التي تلت المدرسة الكلاسيكية ، والامتثال إلى بعض الضغوطات التي تنادي بها مجموعات المحيط خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنتج مواد كيماوية أو مواد سامة.

– **العمال** : إن مستقبل المؤسسة و بلوغ أهدافها مرهون بمهارات عمالها، فالعامل الذي يكتسب خبرة طوال السنوات التي قضاها في المؤسسة ال يمكن استبداله بسهولة، خاصة في تلك التي تتمتع بتقنيات عالية في عملية الإنتاج، أو بصفة خاصة تلك التي تعتمد على فكر وذكاء العمال. فمعرفة العمال تكون ما يسمى برأسمال المعرفة الذي يصعب حقيقة تقييمه كباقي عناصر أصول المؤسسة ، و ال يمكن الإحساس بفعاليته إلا بفقدانه .و آل تصرف إيجابي تجاه العمال يؤدي إلى تخفيض التكاليف، احترام أجال التسليم، وتحسين النوعية، و ذلك بجعل العامل يحس بأنه جزء ال يتجزأ من هذه المؤسسة.

[1] LASARY , **comptabilité analytique** , Imprimere Es- Salem , Alger , 2001 , PP 14-15.

– **الموردون** : يشكل الموردون المصدر الخارجي لموارد المؤسسة ،(سواء كانت موارد مادية ، مالية، أو بشري). فالموارد المادية تتمثل في الاستثمارات والسلع التي يمكن للمؤسسة أن تحصل عليها دون أن تدفع ثمنها فورا ، بالتالي يمكن لها استغلالها والحصول على عوائد تسمح بتسديد ثمنها وتحقيق ربح للمؤسسة .أما الموارد المالية فتتمثل في القروض الطويلة ، المتوسطة وقصيرة الأجل التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها؛ و أما بخصوص الموارد البشرية فالمقصود هنا المقاولة من الباطن التي تمكن المؤسسة من رفع رقم أعمالها و بالتالي من أرباحها.[1]

ثانيا: خصائص المؤسسات الاقتصادية

من خلال سرد التعاريف السابقة للمؤسسة ، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية[2]:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها .
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية ، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة و البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها ، أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين....
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، و يكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات ، و إما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض ، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف
- لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة و تفسد أهدافها.

[1] ناصر دادي عدون ، **مرجع سابق** ، ص 10.

2 **المرجع نفسه** ، ص11.

- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي ، بالإضافة إلى مساهمتها في النتاج و نمو الدخل الوطني ، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة ، إذا ضعف مبرر و جودها أو تضاءلت كفاءتها....[1]

المطلب الثالث: معايير تصنيف المؤسسات الاقتصادية

تصنف المؤسسات إلى عدة أصناف ووفق عدة معايير نذكر منها:

أولا: تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا لمعيار الحجم

تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب القانون الجزائري وحسب ما نصت عليه الجريدة الرسمية:

- عرفت المادة 05 من القانون رقم: 17/02 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذه المؤسسات مهما كانت طبيعتها القانونية على أنها: "مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات والتي تشغل من 01 إلى 250 فردا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 04 ملايير دينار ولا تتجاوز حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري وتستوفي معيار الاستقلالية (الجريدة الرسمية، 2017)
- أما المؤسسة المتوسطة فطبقا للمادة 08:" فهي كل مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 فردا ورقم أعمالها ما بين 400 مليون الى 4 ملايير دينار جزائري و مجموع حصيلتها السنوية ما بين 200 مليون إلى مليار دينار جزائري".
- أما المؤسسة الصغيرة فقد عرفتها المادة 09:" على أنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 فرد ورقم أعمالها لا يتجاوز 400 مليون دينار جزائري أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز 200 مليون دينار في حين".

[1] عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، ط2 ، 1993 ص ص 25-26.

- عرفت المادة 10 المؤسسة الصغيرة جدا على أنها مؤسسة تشغل من 1 إلى 09 أفراد ورقم أعمالها اقل من 40 مليون دينار جزائري أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز 20 مليون دينار جزائري"[1].

من خلال ما سبق فان المؤسسات تصنف على أساس عدد العمال ورقم الأعمال والحصيلة السنوية لكن في حالة اختلف التصنيف بين عدد العمال ورقم الأعمال أو الحصيلة فان المؤسسة تصنف على أساس رقم الأعمال أو الحصيلة.

يتم تقسيم المؤسسات الاقتصادية ووضع الحدود الفاصلة بينها استنادا لحجم المؤسسة حيث تأخذ المؤسسة الاقتصادية وفق هذا المعيار الأشكال التالية:

مؤسسات مصغرة – مؤسسات صغيرة – مؤسسات متوسطة – مؤسسات كبيرة.

ويعتمد في وضع الحدود الفاصلة بين مختلف الأحجام على معياريين رئيسيين: معايير كمية و معايير نوعية.

1-المعايير الكمية لتصنيف المؤسسات الاقتصادية

حيث يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية استنادا إلى مؤشرات كمية ذات طابع إحصائي ومن بين أهم المعايير الشائعة الاستخدام هي:

-معيار عدد العمال (حجم العمالة).

-المعيار المالي أو النقدي والذي يضم معيار رأس المال المستثمر ومعيار حجم المبيعات.

1-1معيار عدد العمال أو حجم العمالة:

يعتبر هذا المعيار الأكثر شيوعا و اعتمادا على الإطلاق في العديد من الدول، حيث يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية ووضع الحدود الفاصلة بين مختلف أحجمها استنادا على حجم اليد العاملة في المؤسسة.

[1] طالب سمية، جعدي شريفة، غزال مريم، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، المجلد 06/ العدد 02، جامعة سيدي بلعباس،2021، ص205.

ويتم الأخذ بهذا المعيار في العديد من الدول نظرا للخصائص الذي يتميز بها وهي:[1]

-الثبات النسبي حيث لا يتأثر هذا المعيار بالمتغيرات في قيمة النقود نتيجة عامل التضخم؛

-كذلك توافر البيانات إلى حد كبير وسهولة الحصول عليها من المؤسسات.

لكن هذا المعيار من جهة أخرى له سلبياته وقد وجهة له عدة انتقادات أهمها:

-أن العمالة المؤقتة تؤدي إلى تغير حجم المؤسسة من وقت لأخر؛

-كذلك نوعية التكنولوجيا والمعدات المستخدمة ومدى تطورها يؤثر على حجم العمالة.

كذلك يعاب على هذا المعيار أن استخدام العمالة وحدها قد لا يعكس تماما الوضع الحقيقي لحجم المؤسسة.

فعلى سبيل المثال هناك صناعات كثيرة تتطلب استثمارات مالية كبيرة ولكنها توظف عدد صغير من العمال،

وبالتالي يمكن اعتبارها صغيرة وهي في الحقيقة العكس، وكذلك هناك صناعات تتطلب استثمارات مالية

صغيرة لكنها توظف عدد كبير نسبيا من الأيدي العاملة، وبالتالي يمكن أن تقع في نفس الإشكالية في عملية تصنيفها أيمكن اعتبارها كبيرة بالرغم من كونها صغيرة.[2]

1-2 المعيار المالي أو نقدي:

1-2-1-معيار رأس المال المستثمر:

يتم تصنيف كل نوع من المؤسسات ووضع الحدود الفاصلة فيما بينها على أن لا يتجاوز رأس المال المستثمر في كل نوع حد أقصى معين يختلف باختلاف الدول التي توجد بها تلك المؤسسات وذلك تبعا

[1] برايس نورة، **المشروعات الصغيرة والمتوسطة وإشكالية تمويلها**، دراسة ميدانية حالة مؤسسة FERTIALعنابة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص: مالية المؤسسة، جامعة عنابة، 2005-2006، ص06.

[2] صفوت عبد السلام عوض الله، **اقتصاديات الصناعات الصغيرة**، دار النهضة العربية القاهرة، مصر، 1993 ، ص 15.

لدرجة النمو الاقتصادي التي بلغتها الدولة وتبعا لمدى الوفرة أو الندرة النسبية في عناصر الإنتاج المختلفة.[1]

ولا يتم الاعتماد على هذا المعيار كثيرا وهذا راجع إلى أنه يتطلب إجراء تعديلات مستمرة تبعا لمعدلات التضخم، كذلك اختلاف دلالته من دولة إلى أخرى وفي الدولة الواحدة من قطاع إلى أخر ومن فترة لأخرى.

1-2-2- المعيار الثنائي أو المزدوج (العمالة ورأس المال):

نظرا لأن العمالة ليست هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية حيث هناك العديد من العناصر الأخرى مثل رأس المال المستثمر فهناك بعض الدول تستخدم خليط من المعياريين "معيار حجم العمالة ومعيار رأس المال" في تصنيف المؤسسات الاقتصادية.

ويعتمد هذا المعيار في تحديد حجم المؤسسات المختلفة على الجمع ما بين المعيارين السابقين أي معيار العمالة ورأس المال معا في معيار واحد، وذلك عن طريق وضع حد أقصى للعمالة بجانب مبلغ معين لرأس المال المستثمر.[2]

1-2-3- معيار حجم المبيعات أو حجم الإنتاج أو رقم الأعمال:

هناك بعض الدول تستخدم هذا المعيار لتحديد حجم المؤسسة، حيث كلما كبرت نسبة مبيعات المؤسسة كبر حجمها، حيث تستخدم حجم الإنتاج إذا كانت المؤسسة تتحصل على إيراداتها من مصدر واحد، وتستخدم رقم الأعمال إذا كانت تحصل على إيراداتها من مصادر مختلفة.[3]

كذلك يعاب على هذا المعيار انه يتطلب تعديلا مستمرا وفقا لتغيرات الأسعار ومعدلات التضخم.

[1] صفوت عبد السلام عوض الله، **المرجع السابق**، ص16.

[2] **المرجع نفسه**، ص19.

[3] سعاد نائف برنوطي ، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل لنشر، عمان، الأردن ، 2005 ، ص 137.

2- المعايير النوعية لتصنيف المؤسسات الاقتصادية:

نتيجة لبعض العيوب التي تتصف بها المعايير الكمية في تصنيف المؤسسات الاقتصادية هناك من يعتمد على المعايير النوعية في وضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات وهذه المعايير تركز على الخصائص الرئيسية التي تتميز بها المؤسسة.

وأهم هم هذه المعايير المستعملة هي:

الاستقلالية – الحصة السوقية – طبيعة الصناعة.

2-1- الاستقلالية:

والمقصود بها استقلالية الإدارة والعمل، وعدم تدخل هيئات خارجية في عمل المؤسسة، وصاحب أو أصحاب المؤسسة يتحملون المسؤولية الكاملة فيما يخص التزامات المؤسسة تجاه الغير، حيث نجد في المؤسسات الكبيرة أن الوظائف الخاصة بالإنتاج والإدارة توزع وتتجزأ على عدة أشخاص، أما في المؤسسات المصغر والصغيرة والمتوسطة غالبا ما يؤدي صاحب المؤسسة تلك الوظائف وحده وينفرد في اتخاذ القرارات.

2-2- الحصة السوقية:

يعتبر السوق المآل النهائي لإنتاج المؤسسة وعليه فإن حصة المؤسسة من السوق قد تعطي صورة عن قوتها ومدى تحكمها فيه، حيث تعتبر المؤسسة التي تمتلك حصة كبيرة في السوق تعتبر كبيرة وأما تلك التي تنشط في حدود معينة تعتبر صغيرة أو متوسطة ذلك أنه من خصائص هذه الأخيرة صغر حجم إنتاجها وضآلة حجم رأس مالها ومحدودية نشاطها ويكون إنتاجها موجه لأسواق المحلية والتي تتميز بضيقها. ولا تستطيع أن تفرض أي نوع من الاحتكار في السوق عكس المؤسسات الكبرى التي يمكن تفرض حالة من الاحتكار لضخامة رأس مالها وكبر حجم إنتاجها وحصتها السوقية.[1]

[1] رابح خوني، حساني رقية، **آفاق تمويل و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر**،" الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية"، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003.

2-3- طبيعة الصناعة:

يتم كذلك تصنيف المؤسسات اعتمادا على الطبيعة الفنية للصناعة أي مدى استخدام الآلات في العملية الإنتاجية فبعض الصناعات تحتاج في صناعتها إلى وحدات كبيرة نسبيا من العمل ووحدات صغيرة نسبيا من رأس المال كما هو الحال في الصناعات الاستهلاكية الخفيفة، في حين تحتاج بعض الصناعات الأخرى إلى وحدات قليلة نسبيا من العمل ووحدات كبيرة نسبيا من رأس المال، الأمر الذي ينطبق على الصناعات الثقيلة.[1]

ثانيا: تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا للمعيار القانوني

1-المؤسسات العمومية:

وهي المؤسسات التي يعود رأس مالها للقطاع العام، فهي تعتبر مؤسسات الدولة بالإنشاء أو التأميم، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، ينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى قسمين:

1-1- مؤسسات تابعة للوزارات:

وتسمى أيضا " المؤسسات الوطنية " فهي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات و هي صاحبة إنشائها، و التي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعيينها، تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

1-2- مؤسسات تابعة للجماعات المحلية:

وتتمثل هذه المؤسسات في الولاية و البلدية أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا، وتكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشئيها عن طريق إدارتها ، وتحبذ عادة مجال النقل والبناء أو الخدمات العامة[2].

[1] يوسف قريشي، **سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه دولة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005 ص 19 .

[2] ناصر دادي عدون، **مرجع سابق**، ص ص 59،60.

2-مؤسسات مختلطة:

وهي تلك المؤسسات التي تترك الدولة أو إحدى هيئتها مع الأفراد أو المؤسسات الأخرى في ملكيتها، مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع كذلك لعدة ضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة[1].

3-المؤسسات الخاصة:

وهي تلك المؤسسات التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، كالمؤسسات الفردية ومؤسسات الشركات على أن كل نوع من هذه المؤسسات يحكمه نمط قانوني معين يحدد طرق و إجراءات تسييرها، ويتم تقسيم المؤسسات الخاصة إلى[2]:

3-1- المؤسسات الفردية:

تنشأ هذه المؤسسات عن جمع شخص يعتبر رب العمل أو صاحب رأس المال لعوامل الإنتاج الأخرى. «حيث تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة» ، ويأخذ هذا النوع من المؤسسات أنواع تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات تجارية أو خدماتية....إلخ. وغالبا ما يكون عدد العاملين فيها منخفضا.[3]

3-2- مؤسسات الشركات:

يعرف المشرع الجزائري الشركة على أنها عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيان أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كما يتحملون الخسائر التي قد تنجر عن ذلك.[4]

وتنقسم الشركات على ثلاث أقسام رئيسية هي:

1-شركات الأشخاص 2- الشركات ذات المسؤولية المحدودة 3- شركات الأموال.

---

[1] أحمد طرطار، **تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة** ، مرجع سابق، ص 17.

[2] **المرجع نفسه**، ص17.

[3] ناصر دادي عدون، **مرجع سابق**، ص 54.

[4] المادة 416 من القانون المدني، القانون رقم 88-14 المؤرخ في 03 مايو 1988.

1- شركات الأشخاص:

وتعتبر امتداد للمؤسسات الفردية وهي عبارة عن ارتباط بين شخصين أو أكثر على أن لا يتجاوز عدد الشركاء 20 شخصا ويتم اقتسام الربح والخسارة.[1]

وتنقسم بدورها شركات الأشخاص إلى ثلاث أقسام:

أ- شركات التضامن ب- شركات التوصية ج- شركات المحاصة

أ- شركات التضامن:

تعد هذه الشركات من أهم شركات الأشخاص إذ يقدم فيها الشركاء حصصا قد تكون متساوية أو تختلف في القيمة أو في طبيعة الحصة من شريك إلى أخر في حين التزام المؤسسة بواجباتها نحو المتعاملين معها يفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وتعتبر هذه أهم ميزة في هذه الشركة.

ويكون نشاطها في قطاعات اقتصادية مختلفة وغالبا ما تكون ذات أحجام صغيرة أو متوسطة، ويتقاسم فيها الشركاء الأرباح بنسبة ما قدموه من حصص في رأسمالهم[2].

ب- شركة التوصية البسيطة:

وتكون ملكية الشركة لفئتين فئة الشركاء المتضامنين وهم مسئولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بنسبة ما يملكون، بالإضافة إلى حصصهم في رأس المال.

وفئة ثانية هم شركاء موصين يساهمون بقسط من رأس مال الشركة وتنحصر مسؤوليتهم المالية في قيمة حصصهم في رأس مال الشركة، ولا يحق لهم إدارة الشركة ولا يظهر اسمهم في اسم الشركة.[3]

[1] عبد الغفور عبد السلام وآخرون ،**إدارة المشروعات الصغيرة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001 ، ص 24.

[2] ناصر دادي عدون، **مرجع سابق**، ص ص 55-56.

[3] عبد الغفور عبد السلام وآخرون، **مرجع سابق**، ص 24.

ج-شركة المحاصة:

هي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم وهي تفتقد إلى وجود الشخصية المعنوية حيث تتميز عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين، وبأنها غير معدة للاطلاع عليها، فشركة المحاصة لا وجود لها إلا فيما بين الشركاء وتقتصر العلاقة فيما بينهم على كيفية اقتسام الأرباح والخسارة.[1]

2-شركة ذات المسؤولية المحدودة:

هي شركة تؤسس من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص.[2] وقد حدد المشرع الجزائري رأسمال الشركة بأن لا يقل عن 100000 د ج وينقسم إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية تقدر 1000 دج على الأقل.[3]

-كما لا يجب أن يتجاوز عدد الشركاء عشرين شريكا.[4]

3-شركات الأموال:

كذلك تسمى شركات المساهمة وهي تتكون من مجموعة من الأشخاص يساهمون بحصص في رأس مال الشركة، وتكون قيمة الأسهم متساوية وقابلة للتداول، وصاحب الأسهم لا يتحمل الخسارة إن وقعت إلا بقدر قيمة الأسهم التي يشارك بها، كذلك يتقاضى عائدات على أسهمه على شكل أرباح موزعة.[5]

إن مسؤولية الشركاء في شركات المساهمة محدودة بحدود الحصة التي يمتلكونها من أسهم الشركة.

---

[1] مصطفى كمال طه، **الشركات التجارية**، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2000 ، ص 151.

[2] الفقرة الأولى من **المادة 564 من القانون التجاري الجزائري**.

[3] **المادة 566 من القانون التجاري الجزائري**، تبعا ل المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993.

[4] **المادة 590 من القانون التجاري الجزائري**.

[5] ناصر دادي عدون، **مرجع سابق**، ص 57.

وقد حدد المشرع الجزائري عدد الشركاء يجب أن لا يقل على 07 شركاء رأس مال شركات المساهمة بأن لا يقل عن 05 ملايين دج في حالة لجوء الشركة إلى الاكتتاب العام للأسهم، وأن لا يقل عن 01 مليون دج إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق.[1]

شركات التوصية بالأسهم:

تعتبر كشركة التوصية البسيطة من حيث ضمها فئتين من الشركاء متضامنين وموصين، غير أن الشركاء الموصين يمتلكون أسهما بقيمة مساهمتهم في رأسمال الشركة ولهم التصرف فيها بالبيع أو التنازل، دون الرجوع إلى الشركاء المتضامنين على عكس شركة التوصية البسيطة.[2]

ثالثا: تصنيف المؤسسات الاقتصادية اقتصاديا

توزع المؤسسات الاقتصادية استنادا لهذا المعيار إلى ثلاث قطاعات رئيسية:

قطاع الفلاحة – قطاع الصناعة – قطاع الخدمات. ويضم كل قطاع ما يلي:

1- مؤسسات القطاع الأول " الفلاحة:"

وتجمع المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها و منتجاتها، و تربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري، و غيره من النشاطات مرتبطة بالأرض و الموارد. الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك، وعادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم.

2- مؤسسات القطاع الثاني "الصناعة:"

وتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية إلى منتوجات، و تشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية و صناعية مختلفة، وكذلك صناعات تحويل و تكرير للمواد الطبيعية من معادن وطاقة وغيرها، وهي ما تسمى بالصناعات الاستخراجية ومؤسسات الصناعات الاستهلاكية بشكل عام،

[1] **المادة 594 من القانون التجاري الجزائري**، تبعا ل المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993.

[2] عبد الغفور عبد السلام و آخرون، **مرجع سابق**، ص 29.

ومؤسسات صناعة التجهيزات وسائل الإنتاج المختلفة، و نلاحظ أن توزيع هذه المؤسسات يمكن أن تجمع في فرعين رئيسيين:

-الصناعات الخفيفة:

و في أغلبها استهلاكية و غير دافعة للاقتصاد بشكل واضح.

-الصناعات الثقيلة أو المصنعة:

هي مختلف الأنشطة الصناعية التي تعمل منتجاتها على دفع الاقتصاد أماميا ، حيث تعتبر كمستعمل لموارد ومنتوجات قطاعات مثل الاستخراجية و الطاقة ، و منتج لوسائل إنتاج تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية و هي بذلك دافعة إلى الأمام.

3- مؤسسات القطاع الثالث:

هذه المؤسسات تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في المجموعتين السابقتين و هي ذات أنشطة جد مختلفة وواسعة انطلاقا من المؤسسات الحرفية، النقل، البنوك، المؤسسات المالية، التجارة، الصحة وغيرها.[1]

المطلب الرابع: وظائف المؤسسات الاقتصادية

للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي:

1-الوظيفة المالية:

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق.. دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الإنفاق.

وتعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام والعمليات، التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية.

[1] ناصر دادي عدون، **مرجع سابق**، ص ص 70-71.

2-وظيفة التموين:

التموين كمجموعة من مهام والعمليات، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليا من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة.[1]

أ- مهمة الشراء:

هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة والأسعار المناسبة، وفي التوقيت ومن المصدر المناسبين[2].

ب- مهمة التخزين:

هي مجموعة من الإجراءات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة، ووفق صيغ معينة وعبر أجهزة مختصة، لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد وبالكميات والنوعية المطلوبتين[3].

3-وضيفة الانتاج:

يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها و الحافز على استمرارها وبقاءها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية و بالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة.

ويمكن تعريفها بأنها "عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح".[4]

[1] ناصر دادي عدون، **مرجع سابق**، ص ص 263، 294.

[2] علي الشرقاوي، **المشتريات وإدارة المخازن**، الدار الجامعية ، بيروت، 1995 ، ص 20.

[3] أحمد طرطار، **مرجع سابق**، ص 75.

[4] سعاد نائف برنوطي، **مرجع سابق**، ص 226.

4-وظيفة التسويق:

يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه و اهتمام العديد من الاقتصاديين و الباحثين خلال العقود الأربعة الأخيرة و تركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق.

ويعرف التسويق على أنه مجموع العمليات و المجهودات التي تبذلها المؤسسة من اجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق، و ما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتوج الشكلية و التقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة، و كل ما يبذل من جهود في عملية ترويج و توفير المنتوج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة حتى تبيع أكبر كمية ممكنة منه و بأسعار ملائمة تحقق أكثر أرباحا لها.[1]

6-وظيفة الموارد البشرية:

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، تكنولوجيا، أسواق... ولتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي وهو الأفراد.

وتعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية, وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها, بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.[2]

[1] ناصر دادي عدون ، **مرجع سابق** ، ص 327.

[2] جمال الدين محمد المرسى، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ، ص 36.

المبحث الثاني: مبادئ وأساليب إدارة المخاطر التشغيلية

إن التحكم في المخاطر التشغيلية والسيطرة عليها يتوقف على حسن إدارتها والقيام علة مجموعة من الأساليب والمبادئ وهو ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف المخاطر والتشغيلية ومصادرها

أولا: تعريف المخاطر والتشغيلية

تعرف المخاطر التشغيلية على أنها: "مخاطر تشمل الخسائر المباشرة وغير المباشرة الناتجة عن فشل أو خلل في الإجراءات والموارد البشرية، والأنظمة الداخلية أو الأحداث الخارجية".[1]

كما عرفت بأنها: "مخاطر الخسائر الناتجة عن القصور أو العجز أو الفشل في الإجراءات، الأفراد، والنظم الداخلية أو نتيجة لأحداث خارجية" وهذا التعريف يشمل المخاطر القانونية ويستبعد المخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة".[2]

في حين هناك من عرف المخاطر التشغيلية بأنها: "المخاطر الناتجة عن العمليات اليومية للمؤسسة، وتحدث نتيجة وجود ثغرات في نظام الرقابة أو نتيجة لعطل في نظام التشغيل".[3]

وعرفت أيضا على أنها: "المخاطر الناتجة عن ضعف في الرقابة الداخلية أو ضعف الأشخاص والأنظمة أو حدوث ظروف خارجية، وهي مخاطر الخسارة الناتجة عن احتمالية عدم كفاية أنظمة المعلومات، فشل تقني، مخالفة أنظمة الرقابة، الاختلاس، كوارث طبيعية جميعها تؤدي إلى خسائر غير متوقعة".[4]

---

[1] Jaime Leonardo Henriques, Hanen Khemakhem, **Les Meilleures Pratiques en Matière de Gestion des Risques opérationnels**, Cahier de Recherche2015, p11

[2] Thierry Roncalli, **La Gestion des Risques Financiers**, 2e édition, Economica, Paris, 2004, p 228.

[3] نجار حياة، **إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014، ص 199.

[4] أحلام بوعبدلي، ثريا سعيد، **إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 03، جامعة غرداية، 2015، ص119.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المخاطر التشغيلية هي مجموعة من المخاطر التي تؤثر على المؤسسة والتي تحدث لأسباب داخلية أو قوى خارجية.

ثانيا: مصادر المخاطر التشغيلية

ومن خلال هذا التعاريف نستخلص خمسة مصادر للمخاطرة:[1]

مخاطر مرتبطة بالأشخاص والعلاقات بينهم: هي المخاطر التي يسببها الأعوان بقصد أو غير قصد أو عن طريق العلاقات مع العملاء أو المساهمين كما تتضمن المخاطر المتعلقة بسلامة الموظفين.

مخاطر متعلقة بأنظمة المعلومات: تشمل المخاطر الناتجة عن توقف النشاط بسبب عطب في أنظمة وشبكات الإعلام الآلي كما تشمل الأخطاء في حفظ البيانات و تحويلها؛

مخاطر متعلقة بالإجراءات: ناتجة عن فشل في الإجراءات التعاملات مع العملاء والإجراءات المعاملات الداخلية (التسيير)؛

مخاطر متعلقة بالأطراف الأخرى: ناتجة عن أنشطة الأطراف الخارجية التي يتعامل معها البنك، مثل الغش الخارجي والإصلاحات القانونية المؤثرة سلبا على نشاط البنك؛

مخاطر متعلقة بالأحداث الخارجية: تتضمن مخاطر المحيط الذي يعمل فيه البنك و التي قد تؤدي إلى توقف النشاط كالفيضانات، الحرائق والإرهاب؛

وهي المخاطر الناجمة عن ضعف الرقابة الداخلية أو ضعف في الأشخاص والأنظمة أو حدوث ظروف خارجية. إن مخاطر الخسارة الناتجة عن احتمالية عدم كفاية أنظمة المعلومات،

مخالفة أنظمة الرقابة، الاختلاس، ..... الخ تؤدي جميعها إلى خسائر غير متوقعة، فبعض البنوك لا تملك الكفاءة للرقابة على التكاليف المباشرة و أخطاء المعالجة التي يقوم بها موظفي البنك، كما يجب على البنك استيعاب السرقات التي تتم بواسطة الموظفين أو عملاء البنك.[2]

[1] Eric LAMARQUE , **Gestion Bancaire** , EDITION PEARSON , Paris , 2003 , p65.

[2] عبد الغفار حنفى، **إدارة المصارف**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002 ، ص 173.

كما تعرف على أنها: "مخاطر الخسارة المباشرة وغير المباشرة الناتجة عن عدم الكفاية أو الفشل في الإجراءات، الخسائر التي يتسبب فيها الأشخاص أو الأنظمة أو حوادث خارجية"،[1]

يتضمن هذا التعريف الخسائر المباشرة وغير المباشرة، و هذه الأخيرة تخلق مشاكل تتعلق بالتعريف والقياس.

يعد الافتقار إلى الرقابة الداخلية والاختلال الوظيفي في نظم المعلومات، وضعف سيطرة الإدارة على مجريات الأمور في البنوك من أهم أنواع مخاطر التشغيل التي يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية نتيجة للخطأ أو التأخير في تنفيذ القرارات في الوقت المناسب، أو ممارسة العمل البنكي بدون الإلتزام بالقواعد المحددة، كما تشتمل أيضا أخطاء نظم تكنولوجيا المعلومات التي لا توفر المعلومات في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب، وتشير مخاطر التشغيل إلى احتمالات التغيير في مصاريف التشغيل بصورة كبيرة عن ما هو متوقع، وهكذا فإن نجاح الرقابة على هذا الخطر يعتمد على ما إذا كان نظام البنك في تقديم المنتجات والخدمات كفأ أو لا.[2]

المطلب الثاني: مراحل إدارة المخاطر التشغيلية

يمكن وصف إدارة المخاطر التشغيلية باعتبارها دورة تتألف من الخطوات التالية:[3]

اولا: تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية

من خلال تحديد مصادر المخاطر تتمكن المؤسسة الاقتصادية من اتخاذ التدابير الوقائية تحت شعار "الوقاية خير من العلاج"، وخلال مرحلة تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية على المؤسسة النظر في عدة عوامل لإنشاء ملف المخاطر.

---

[1] P.DUMONTIER & D.DUPRE, **Pilotage Bancaire** : Les Normes IAS et la Réglementation BALE 2, EDITION REVUE BANQUE, Paris, 2005, p 130

[2] عبد الرزاق خليل، حمزة طبي، **إدارة مخاطر العمليات البنكية الإلكترونية وفق معايير لجنة بازل الدولية**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة الأردنية 18 – 16 أفريل، 2007، ص 5.

[3] أحلام بوعبدلي، ثريا سعيد، **مرجع سابق** ، ص 123.

ثانيا: التقييم الذاتي

حيث تهدف عمليات التقييم الذاتي إلى رفع مستوى الوعي للمخاطر التشغيلية وإلى خلق جرد منظم كنقطة انطلاق لمزيد من عمليات إدارة المخاطر، فضلا عن إدخال تحسينات عملية نحو أداء أفضل، وتبعا للأغراض المحددة للتقييم الذاتي إلا أنه من الممكن أن يكون له توجهات ومناهج مختلفة.

1- قواعد بيانات الخسائر الداخلية

تعد بيانات الخسائر الداخلية المكون الرئيسي في بناء نظام دقيق يمكن الاعتماد عليه لقياس المخاطر التشغيلية.

2- قواعد بيانات الخسائر الخارجية

تقوم المؤسسة بالاستعانة بمصادر خارجية للبيانات لاستكمال بيانات الخسائر الداخلية المستخدمة في عملية إدارة المخاطر التشغيلية، وبصفة عامة فإن استخدام البيانات الخارجية هو أسلوب مقبول تماما لسد الثغرات الموجودة في قاعدة البيانات الداخلية.

3- تحليل العمليات التجارية

في إطار إدارة المخاطر التشغيلية يستخدم تحليل عمليات الأعمال لربط العمليات والمخاطر والتحكم في تحليل المخاطر، وقد يكون لها أيضا غرض ضمان عملية التوجيه الأمثل للمخاطر فالتعريف بالعمليات التجارية عبر كافة الوحدات التنظيمية شرط أساسي لتخصيص بيانات الخسارة للعمليات وتحديد المخاطر للعمليات التجارية.

4- تحليل السيناريو

يجب على المؤسسة الاستعانة بمتخصصين لوضع السيناريوهات المتصلة بالبيانات الخارجية وذلك لتقييم مدى تعرض المؤسسة لأحداث ذات الخطورة العالية، ويعتمد هذا الأسلوب على المديرين ذوي الخبرة وكذا خبراء إدارة المخاطر لإيجاد تفسير مقبول لأسباب الخسائر الشديدة[1].

[1] أحلام بوعبدلي، ثريا سعيد، **مرجع سابق** ، ص 123.

5- مؤشرات المخاطر

توفر مؤشرات المخاطر الرئيسية معلومات عن مخاطر الخسائر المحتملة في المستقبل حيث تجعل من الممكن تحديد المناطق مرتفعة المخاطر في وقت مبكر لاتخاذ التدابير المناسبة.

ثالثا: علاج المخاطر

بعد التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن أربع مجموعات رئيسية هي: نقل المخاطر، تجنب المخاطر، تقليص المخاطر، قبول المخاطر.

رابعا: مراقبة المخاطر

إن رصد دورة المخاطر بأكملها من شأنه المساهمة في فعالية الم ا رقبة خاصة في تحديد نقاط الضعف وتحسين التدابير المتخذة فمن جهة يجب أن تكون هناك مراقبة مستمرة للعمليات التجارية وتنفذ من جميع العاملين في إطار مهامهم، ومن جهة أخرى ينبغي أن يتم الفصل في عملية التفتيش بين كيانات داخلية وخارجية.[1]

المطلب الثالث: مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية

تقوم الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية على الأسس التالية:

أولا: خلق بيئة ملائمة لإدارة مخاطر التشغيل

وهذا من خلال معرفة وتحديد الملامح الأساسية لمخاطر التشغيل كصنف مختلف عن المخاطر المالية، وضرورة إدارتها وفق مبادئ تحدد كيفية تقييمها والتقليل منها والتحكم فيها، وهذا يتطلب من مجلس إدارة المؤسسة تحديد دقيق للمسؤوليات ونطاق الإشراف والمتابعة، كما أن الإدارة التنفيذية العليا مسؤولة عن تطوير السياسات والعمليات والإجراءات الخاصة بإدارة مخاطر التشغيل في كل خدمات، منتجات، نشاطات، عمليات وأنظمة المؤسسة.

[1] أحلام بوعبدلي، ثريا سعيد، **مرجع سابق** ، ص 124.

ثانيا: إدارة مخاطر التشغيل: تحديدها، التقليل منها والتحكم فيها

إن المؤسسة ملزمة بتحديد وتقييم مخاطر التشغيل الموجودة في كل المنتجات والنشاطات والعمليات والأنظمة، كما يجب عليها سن التدابير الملائمة لإرساء رقابة منتظمة على بنية مخاطر التشغيل والتعرض المادي للخسائر، وإعداد التقارير الدورية اللازمة والتي على ضوئها تبنى السياسات والعمليات والإجراءات الملائمة من أجل التخفيف من مخاطر التشغيل المادية، وتوفير الدعم الاحتياطي من أجل ضمان إتمام عمليات التشغيل بشكل مناسب وفعال وتقليل الخسائر في حالات تعطل العمل.

ثالثا: تفعيل دور السلطات الرقابية والإشرافية

يجب على السلطة الرقابية أن تطلب من المؤسسة إعداد واعتماد إطار فعال لتحديد، تقييم، رصد وضبط المخاطر التشغيلية بما يحقق التخفيف من حدة الخسائر التي قد تتعرض لها المؤسسة، كما يجب على المراقبين أن يقوموا بشكل مباشر أو غير مباشر بتنظيم تقييمات مستقلة وبصفة دورية للاستراتيجيات، والسياسات والخطوات والممارسات المطبقة المتعلقة بالمخاطر التشغيلية، وكذا التأكد من وجود آلية مناسبة للتقارير وأن تكون ذات كفاءة عالية بشكل يضمن اطلاعهم وإعلامهم بالتطورات التي تحدث في المؤسسة.

رابعا: تفعيل دور الإفصاح

على المؤسسة أن تقوم بالإفصاح الكافي حتى يتمكن المتعاملين من القيام بتقييم المخاطر التشغيلية التي قد تتعرض لها وجودة إدارتها، ويجب أن يتناسب مستوى الإفصاح مع مستوى وحجم المخاطر ومع درجة تطور وتعقيد عمليات وأنشطة المؤسسة.[1]

[1] نجار حياة، **إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل**، مرجع سابق ، ص 201 .

المبحث الثالث: أساليب رصد وتقييم المخاطر التشغيلية

تواجه المؤسسة العديد من المخاطر أثناء ممارستها لأنشطتها، ويتزايد مستوى هذه المخاطر مع تزايد حجم المؤسسة وانتشارها ودرجة التعقد والتطور في أنشطتها، وتعتبر المخاطر التشغيلية من أهم المخاطر التي يجب التركيز عليها ورصدها وتقييمها وفق أساليب معينة من قبل الإدارة العليا في المؤسسة واتخاذ الإجراءات بشكل منظم لمواجهة هذه المخاطر، وذلك بهدف تحقيق أقصى قيمة مضافة لكل نشاط.

المطلب الأول: أنواع المخاطر التشغيلية

تمثل أنواع المخاطر التشغيلية في ما يلي:

أ- **تنفيذ وإدارة العمليات:** هي الخسائر الناتجة عن المعالجة الخاطئة للعمليات وحسابات العملاء وعمليات المصرف اليومية، والضعف في أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي، والإخفاق في تنفيذ المعاملات وإدارة العمليات، ومثال ذلك: الأخطاء في إدخال البيانات، الدخول إلى البيانات لغير المصرح لام بذلك، الخلافات التجارية، خسائر بسبب الإهمال أو إتلاف أصول العملاء[1].

ب - **الاحتيال الداخلي:** تأتي على إثر سلسلة من العمليات والأحداث المتنوعة داخل المؤسسة يتدخل فيها أطراف عديدة داخلية بهدف الاختلاس.

ج- **الاحتيال الخارجي** هو اساءة الاستعمال الممتلكات يقوم به طرف ثالث ويؤدي الى خسار ة مالية للمؤسسة وتشمل التزوير والسطو الابتزاز .... الخ.

د - **الخسائر المتعلقة بالعملات والمنتجات وممارسة الأعمال** تتمثل في عد الوفاء غير المتعمد بالأوامر والالتزامات المانية والإخفاق الناتج عن طبيعة تصميم المنتج.

و - **الأضرار في الماديات** هي الخسائر والأضرار التي تلحق بالماديات كالكوارث الطبيعية واي حادث آخر.

[1] أحمد محمد مصبح، **إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العاملة في فلسطين وفق مستجدات اتفاقية بازل**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة، 2012، ص21.

هـ – ممارسات العمل والأمان كأعمال لا تتناسب وطبيعة الوظيفة وشروط الصحة والسلامة والتي ينتج عنها تعويضات ألي أضرار شخصية.[1]

المطلب الثاني: معايير ونظام إدارة المخاطر التشغيلية

أولا: معايير إدارة المخاطر التشغيلية

يتم إدارة الخطر التشغيلي من خلال اعتماد المؤسسات على معايير وهي:

أولا: أنظمة (ORM) المستندة على معيار نظام إدارة الخطر AS/NZS 4360

تم تقديم هذا المعيار من قبل أستراليا ونيوزيلندا وقد نشر عام 1995 وأعيد طبعه عام 1999 ثم أجري عليه تعديل عام 2004 وهو واحد من معايير إدارة الخطر الأولى من نوعها، وقد عد من المعايير الجيدة ويمكن الاعتماد عليه، إذ أن هذا المعيار يقدم خطة بسيطة يمكن من خلاله إدارة الخطر في المؤسسات الاقتصادية، وأن تأثير هذا المعيار محدود، وعلى الرغم من ذلك فإن العديد من المنظمات التي استخدمت طريقة إدارة الخطر المنظم تمكنت من تقليل الخسائر ورفع فرص النجاح.

ثانيا: أنظمة (ORM) المستندة على هياكل إدارة الخطر الواسعة للمؤسسة

إن إدارة الخطر الواسع على مستوى المؤسسة يعرف كمدخل لإدارة المخاطر من خلال إكمال وتنسيق كل المخاطر عبر المؤسسة كلها، ويمكن أن يستخدم لوحده في إدارة المخاطر وله فوائد عديدة يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها في حالة استخدامه لمواجهة المخاطر التشغيلية وفي نفس الوقت فإن المشكلات التي تعاني منها المؤسسات قد حددت من استخدامه وخاصة فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية ونقص الخبرة في مجال تنفيذ إطار المخاطر في المشروع.

ثالثا: أنظمةORM المستندة على معايير أنظمة (ISO 9001) (ISO14001)

إن فكرة خفض الخسائر الناتجة عن الإنتاج الرديء أو نوعية الخدمة المقدمة من خلال تطبيق النظام الموحد أو المعياري ليست جديدة، ويمكن أن تشمل مجالات أخرى للعملية أيضا، حاليا معايير نظام

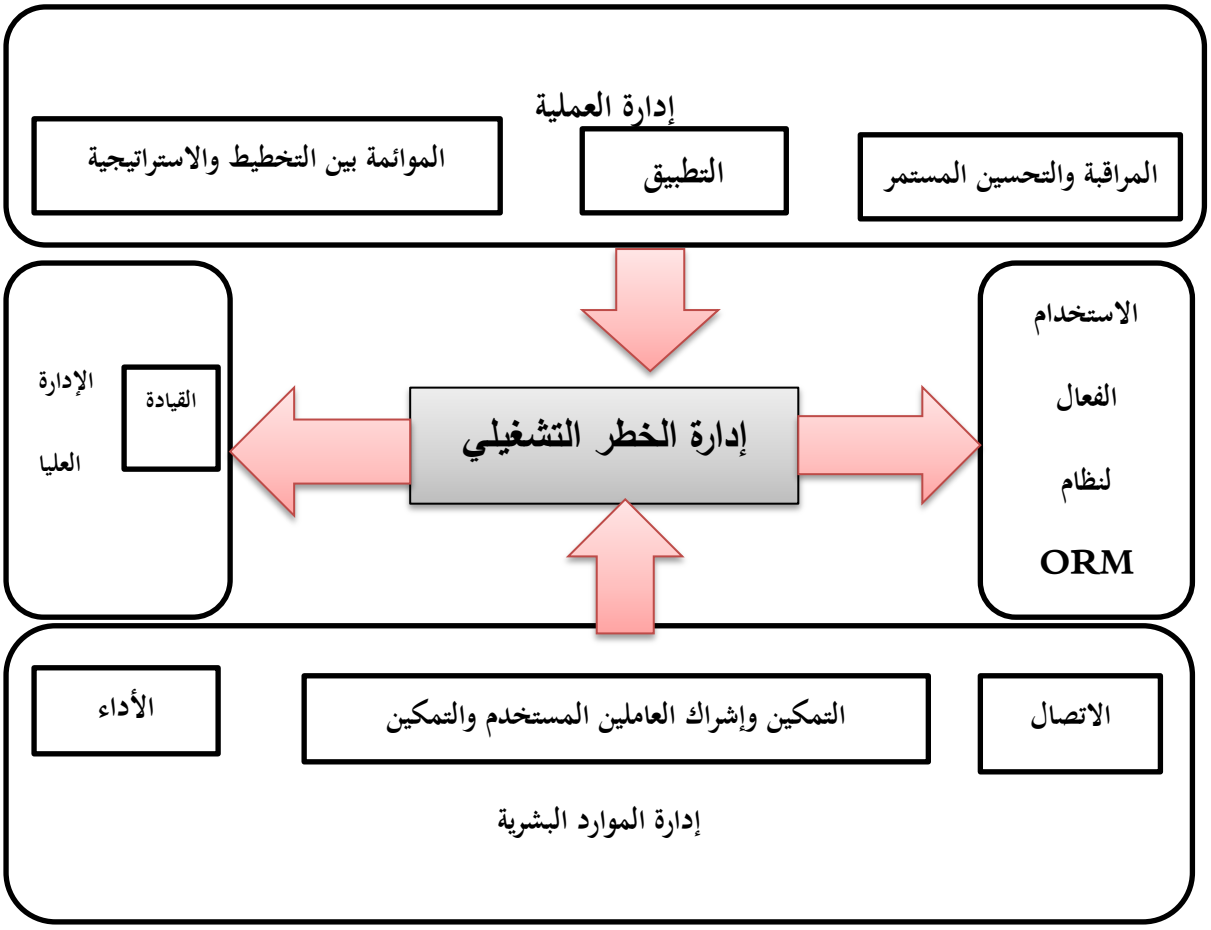
[1] صادق ارشد الشمري، **إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، 2013، ص47.

الإدارة المتنوع متوفرة وبإمكانها مساعدة المؤسسات للتعامل مع المخاطر في مختلف العمليات مثل: نظام إدارة الجودة، نظام إدارة البيئة ونظام إدارة الأمان والخطر الناجم عن الصحة. إن استخدام هذه الأنظمة يمكن أن تعد مدخلا داعما ونشطا لإدارة المخاطر التشغيلية وتقليل الخسائر، وإن مراجعة الأدبيات يكشف لنا العلاقة بين هذه الأنظمة وأداء المؤسسة على نحو جيد.

ثانيا: نظام إدارة المخاطر التشغيلية

والشكل التالي يوضح نظام عملية إدارة المخاطر التشغيلية:

الشكل رقم (01) : نظام إدارة المخاطر التشغيلية



المصدر: محفوظ حمدان الصواف، **إطار نظري لإدارة الخطر التشغيلي في المنظمات الصناعية**، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، 2012 ، ص 12.

من الشكل يتضح أن نظام إدارة المخاطر التشغيلية يتكون أساسا من:[1]

أولا: الإدارة العليا (القيادة)

ثانيا: إدارة العملية (الموائمة بين التخطيط والاستراتيجية، التنفيذ، التحسين المستمر والفحص)

ثالثا: إدارة الموارد البشرية (التدريب وتقييم الأداء، التمكين ومشاركة العاملين، الاتصالات)

وفيما يأتي شرح مفصل لكل عنصر من عناصر النموذج:

1- القيادة: القيادة هي القدرة على تحفيز الثقة لدى العاملين ودعمهم لتحقيق الأهداف، والدور الرئيسي والحيوي للإدارة العليا يتمثل في قيادة المؤسسة نحو النجاح الطويل الأمد.

2- الموائمة بين التخطيط والاستراتيجية: التخطيط هو أحد العمليات الجوهرية والحاسمة للنظام ويقدم إمكانية

كبيرة لتشخيص وسيطرة العمليات الأخرى في النظام، وإن الخطة الاستراتيجية تقدم الدليل لتحقيق الأهداف، كما أن خطة إدارة المخاطر التشغيلية يجب أن توضح الجانب التنظيمي لإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة ومدى مساهمة العاملين في تنفيذ وتطوير الخطة، فضلا عن وجود نظام اتصال فعال بين العاملين.

3- التنفيذ أو التطبيق: بعد إقرار الخطة على المؤسسة أن تضعها حيز العمل، فتنفيذ نظام إدارة المخاطر التشغيلية يعني إقرار النظام طبقا للخطة المستندة على الأهداف، المتطلبات، الفوائد ومصادر المؤسسة، وإن تطبيق النظام على نحو كامل يقود إلى أداء أفضل للمؤسسة بكاملها.

4- التحسين المستمر: إن التحسين المستمر للنظام ومراجعته يعد ضمانة لجميع العمليات بأنها تعمل كما هو متوقع، القضية المهمة في المراقبة وتحسين النظام هو إدامة عمل النظام لكي يلبي الأهداف والغايات، في هذا السياق فإن الأهداف والغايات يمكن أن نعرفها على أنها مؤشرات للأداء. نتائج الأداء العملياتي أو التشغيلي عادة ما يستخدم بوصفها خطة للتحسين، فضلا عن ذلك فإنه يمكن أن يستخدم التدقيق لتقييم الحاجة إلى توحيد النظام والتحسين المستمر.

[1] محفوظ حمدان الصواف، **إطار نظري لإدارة الخطر التشغيلي في المنظمات الصناعية**، مرجع سابق ، ص ص 14،13.

5- تمكين العاملين وإشراكهم: إن إشراك العاملين يمكن أن يعبر عن درجة مساهمة العاملين في نشاطات

المؤسسة المختلفة ويمكن أن يبرهن عن ذلك من خلال فريق العمل، اقتراحات والتزامات العامل.

إذ هناك حاجة إلى فريق العمل على مستوى المؤسسة لسد الضعف الذي يحدث عند أحد أعضاء الفريق، ويجب أن تؤخذ مقترحات العاملين باهتمام ولاسيما إذا كانت مرتبطة بالعمليات، وكذلك تخويل العاملين في حل بعض المشكلات التي تواجههم لغرض تحفيزهم للعمل، والطريقة المفضلة لتحفيز العاملين في العمل هو دعمهم بإنجاز أعمالهم، وأن ترى تلك الأعمال قد نفذت فعليا، كما أن إدارة النظام على نحو كفء تتطلب أن يكون العاملين متمكنين ومندفعين لحل المشكلات التي تواجههم.

6- التدريب وتقييم الأداء: يجب أن يتم تدريب العاملين في المؤسسة على أعمالهم وخاصة في حالة وجود نقص في مهاراتهم وخبراتهم، فضلا عن زيادة معارفهم التي يمكن أن تستخدم في مواقع مختلفة في المؤسسة، من خلال التدريب يتم تقليل الأخطاء والمشكلات التي تقع على الأفراد أثناء تأدية أعمالهم.

7- الاتصالات: الاتصال شيء أساسي لأية مبادرة تنظيمية، وأنه حيوي في نجاح برنامج نظام إدارة المخاطر التشغيلية، وأن مسؤوليات العاملين ومعرفتهم يجب أن تنشأ وتتواصل من خلال المؤسسة، ويجب أن يكون الاتصال ذو مسارين بين العاملين والإدارة عند التعامل مع إدارة المخاطر التشغيلية لضمان اتخاذ القرار الصحيح على نحو مستمر.

وينبغي تعزيز الشفافية والاتصال الفعال بين مختلف الأقسام داخل المؤسسة وبين الأطراف المتداخلة أو المشاركة لتسهيل عملية إدارة المخاطر التشغيلية والتحسين من فعاليتها، وهذا لضمان حسن سيرورة المعلومات الخاصة بالمخاطر التشغيلية داخل المؤسسة بكل سهولة وانسيابية عالية، بعيدة عن كل التعقيدات التي من شأنها عرقلة سير وفهم هذه المعلومات. فمسار إدارة المخاطر التشغيلية يتماشى مع سير معالجة المعلومات وهذا ضمانا لسلامة القرارات المتخذة في هذا الشأن.[1]

[1] عبدلي لطيفة، **مرجع سابق** ، ص 107.

المطلب الثالث: تقييم المخاطر التشغيلية المصرفية

تعتبر عملية تقييم المخاطر التشغيلية عملية دورية ومستمرة وتشمل ثالث خطوات يتم من خلالها تقييم هذه المخاطرة:[1]

الخطوة الأولى: هي عبارة عن قيام البنك بعمليات تحليلية دقيقة لتحديد وتعيين هذه المخاطر قدر المستطاع، وفي حالة عدم قدرة البنك على قياس هذه المخاطر تقوم الإدارة بتحديد كيفية حدوث المخاطر المتوقعة وما هي الخطوات العملية للحد من هذه المخاطرة وتقوم بوضع الحلول المناسبة لمواجهتها.

الخطوة الثانية: في عملية التقييم يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة العليا وتمكن من تحديد قدرة البنك على تحمل هذه المخاطرة.

الخطوة الثالثة: هي قيام الإدارة بمقارنة قدرة تحملها للمخاطر مع تقييم مقدار المخاطرة للتأكد من أن حالة التعرض تتناسب مع حدود التحمل. وهناك عدة طرق تستطيع البنوك إستخدامها في تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية:

1-التقييم الذاتي: يقوم البنك بتقييم عملياته وأنشطته في مقابل قائمة من المخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها، حيث تتم هذه العملية بجهد داخلي وهي غالبا ما تتضمن إعداد قوائم للمراجعة أو ورش عمل لتحديد أوجه القوة والضعف في بيئة إدارة المخاطر التشغيلية.

2-مسح المخاطر: يتم في هذه الطريقة مسح مختلف وحدات العمل والإدارات المؤسسية وطرق العمل حسب نوع المخاطر، حيث أن من شأن هذا الإجراء ان يكشف عن أوجه الضعف وأن يساعد في وضع الأولويات للإجراءات الإدارية التصحيحية اللاحقة.

3-المؤشرات الرئيسية للمخاطر: مؤشرات المخاطر هي إحصائيات أو مقاييس غالبا ما تكون مالية يمكن أن تشير إلى وضع المخاطر في البنك. وتتم مراجعة هذه المؤشرات بصورة دورية شهريا أو كل ثالثة أشهر التنبيه البنك إلى أية تغييرات يمكن أن تكون مؤشرا على زيادة المخاطر، ويمكن أن تشمل هذه

[1] الشاهد سمير، **المبادئ الأساسية للرقابة البنكية الفعالة**، بحوث في مقررات بازل الجديدة وابعادها بالنسبة للصناعة البنكية العربية، اتحاد المصارف العربية، 2003 ،ص 186.

المؤشرات عدد العمليات الفاشلة ومعدلات حضور الموظفين ووتيرة أو مدى فداحة الأخطاء وحوادث الإهمال.

4-القياس: وذلك بواسطة الاستعانة بالمعلومات الإحصائية التاريخية، حيث يتم حصر الخسائر المتحققة سابقا والناتجة عن المخاطر التشغيلية والاستعانة بهذه المعلومات مستقبلا في تطوير السياسات الخاصة بمراقبة هذه المخاطر والتخفيف منها، حيث أن المعلومات الإحصائية تلك يجب أن تتضمن مدى تكرار حدوث المخاطر التشغيلية ومدى ودرجة خطورتها.[1]

[1] أحمد محمد صبحي، **إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العاملة في فلسطين وفق مستجدات إتفاقية بازل**، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية، غزة، 2012، ص 37.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق وما تم التطرق إليه تبين أن المؤسسات تتعرض لأنواع مختلفة ومتعددة من المخاطر ولهذا وجدت عملية إدارة المخاطر والتي يقع على مسؤوليتها أداء جميع الأنشطة التي من شأنها تحقيق إدارة شاملة للمخاطر من تحديد، تقييم والاستجابة للمخاطر، قمنا بتوضيح مفهوم المخاطر التشغيلية التي أصبحت تواجهها البنوك و تعرقل أنشطتها بشكل كبير ،كما سردنا كل ما يتعلق بأنواع هذه المخاطر و أنواعها ومصادرها و تطرقنا إلى أساليب وتقييم هذه المخاطر.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز " فرع الأغواط"

تمهيد:

في دراستنا هذه المتمثلة في تحليل المخاطر التشغيلية وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، ارتئينا أن يكون الجزء التطبيقي لهذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط، إذ تعد من الهياكل المهمة في الجزائر إذ تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد وهذا في ظل التغيرات والتطورات التي تؤثر عليها، كما أن المورد البشري هو العنصر الوحيد القادر على استخدام الموارد الأخرى بالكفاءة والفعالية المطلوبين في المؤسسة، وعليه سنحاول تسليط الضوء على كل ما يتعلق بالمخاطر التشغيلية في المؤسسة محل الدراسة ومدى تأثيرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، ولهذا قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في **المبحث الأول** إعطاء لمحة عن المؤسسة محل الدراسة، وتطرقنا فيه إلى مجتمع وعينة الدراسة وكذا مكونات الاستبيان وتوضيح أهم خصائص العينة المدروسة، بينما في **المبحث الثاني** قمنا فيه بتحليل وتفسير نتائج دراسة الحالة وإثبات صحة الفرضيات مع تقديم اقتراحات للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة (مديرية التوزيع للكهرباء والغاز)

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة على المستوى الوطني والمستوى المحلي، وكذا عرض الهيكل التنظيمي لكل منهم مع تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الأول: بطاقة فنية للمؤسسة

أولا: تعريف المؤسسة على المستوى الوطني

تعتبر مديرية التوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن وهذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني ولقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية:[1]

- **مرحلة (1944-1947)**: لقد نشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد، وبقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي LE BON وسميت باسمه (LE BON COMPANY) ولقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز واستعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج.

- **مرحلة(1947-1969)**: في هذه المرحلة ظهرت المؤسسة سونلغاز تحت اسم كهرباء وغاز الجزائر EGA والتي تجمع بين إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي وكان ذلك تحديدا بتاريخ05 جوان 1947

- **مرحلة(1969-1991)**: وتبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة سونلغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى وهذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 والذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل EGA وتأسيس الشركة الوطنية للكهرباء والغاز رسميا.

- **مرحلة ما بعد 1991**: في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وبدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998، السنة التي فتحت فيها البورصة وتم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم ويقدر بـ:20% من رأس مال المؤسسة وترجع هذه التغيرات للأسباب التالية:

[1] مركز التوثيق بمدرية التوزيع "سونلغاز".

تسهيل وتقديم الخدمات للزبون والاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص)؛

أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز وتبيعه).

- **مرحلة 2004:** تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت وطبقت لتسيير الشركة.

ولقد انطلقت إعادة هيكلة التوزيع في جويلية 2004 وتم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع وتعمل بتوفير أحسن الظروف لتتحول إلى فروع ابتداء من 2006، وتتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام والقرارات ومهام التوجيه والمراقبة التي تحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدونها في مهامها والتنسيق بين أقسامها.

- **مرحلة 2005:** برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات كي تعزز إنجازات المجمع وذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون والفوز بهذه المهمة والتطبيق الجيد لبرنامج التنمية وأن استثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا تكتسب إثارة وأهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات والتسيير بصورة عامة.

ثانيا: تعريف المؤسسة على المستوى المحلي

1- تعريف مديرية التوزيع بالأغواط:

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسطَ (البليدةَ)لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة(كهرباء وغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات(مدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة التي تتدرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف **بمركز توزيع الكهرباء والغاز** الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 وفي جويلية 2004 أصبحت مديرية التوزيع.[1]

[1] مركز التوثيق بمدرية التوزيع "سونلغاز" بالأغواط

2- أسباب إنشاء مديرية التوزيع بالأغواط:

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق أنشأت مديريات الجهوية للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي:

- إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات وخاصة مع خلق الأقسام؛
- تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي؛
- الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها)؛
- تشجيع استعمال الكهرباء والغاز وجعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

المطلب الثاني: التصميم الحديث للهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز

في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد وكذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التسيير وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية انطلاقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل، بحيث تضمن النقاط التالية:

1- المديرية العامة بالجزائر العاصمة؛

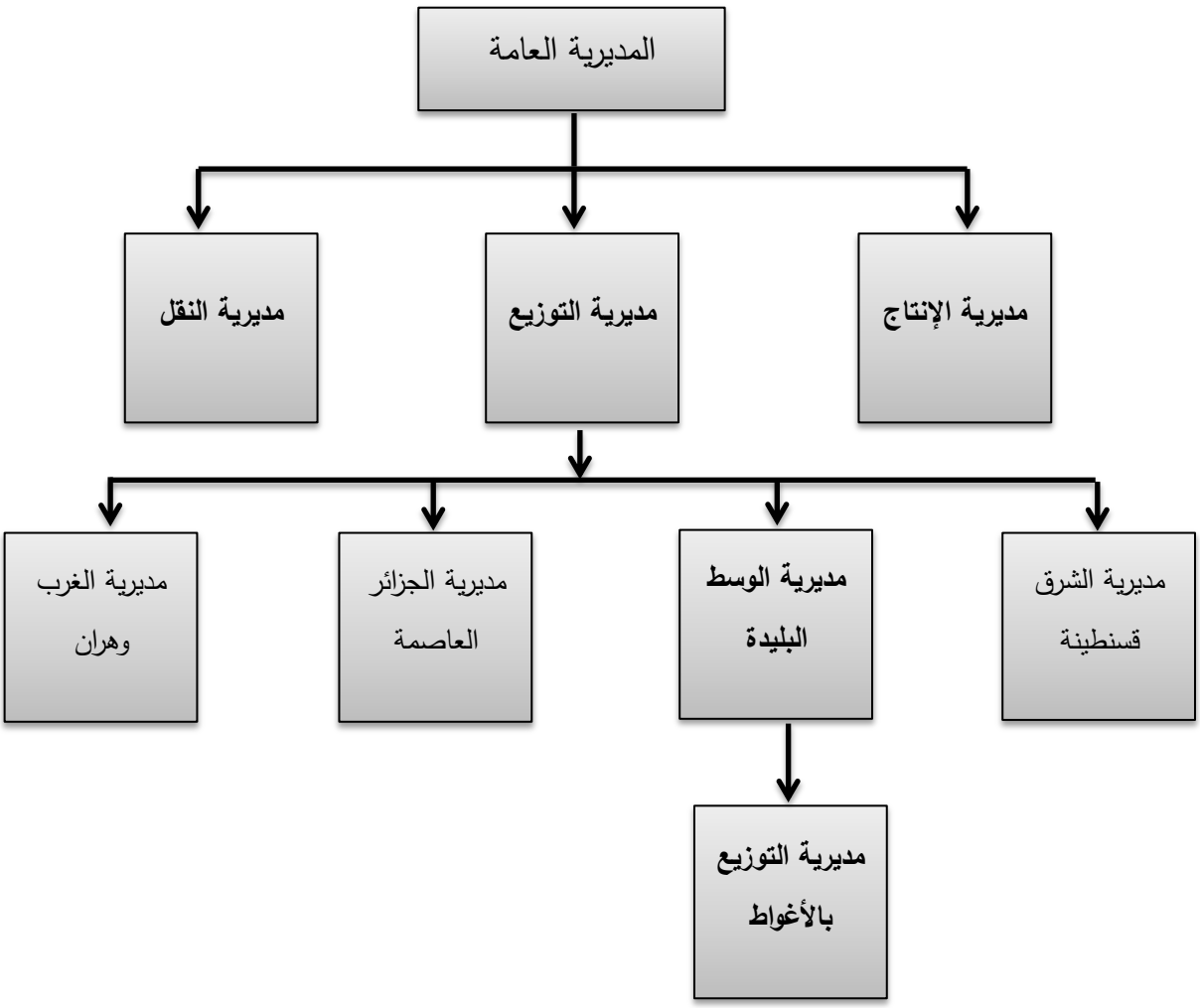
2- تقليص المديريات التوزيع إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق وسط غرب بالإضافة إلى مديرية الخدمات الاجتماعية وهذا بعدما كانت في السابق **09** مديريات.

كل مديرية جهوية تحتوى على **09** أقسام وهي:

قسم الموارد البشرية / قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية / قسم الدراسات لأشغال الكهرباء والغاز/ قسم العلاقات التجارية / قسم استغلال الكهرباء/ قسم استغلال الغاز / قسم المالية والمحاسبة / قسم الإدارة والصفقات / قسم تخطيط كهرباء وغاز بالإضافة إلى مصلحة الشؤون العامة.

وبالنسبة لمديرية التوزيع بالأغواط أصبح كمديرية ولائية وهذا ينطبق على المديرية في الولايات الأخرى.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز



المصدر: من وثائق مؤسسة مديرية التوزيع بالأغواط.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط

أولا: تعريف مديرية التوزيع بالأغواط

تعمل مديرية التوزيع بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبليدة والتي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع، وتضم مديرية الأغواط 578 عامل بما فيهم عمال الوكالات التجارية التابعة للمديرية.

المدير الجهوي: [1]

يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير والتنظيم للمديرية وعلى المتابعة والإشراف وتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية ومن مهامه:

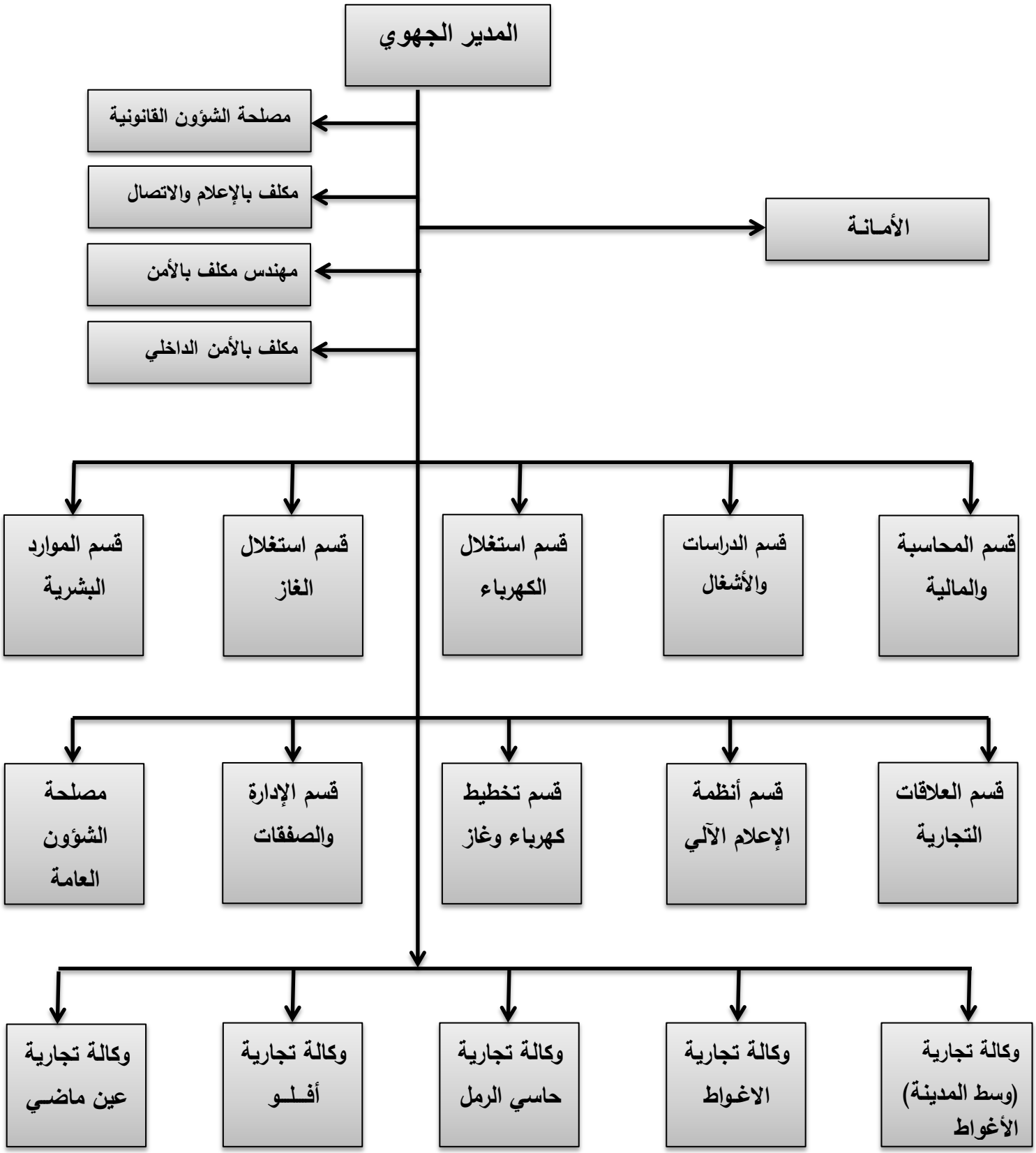
- ✓ يمثل مدير المنطقة على مستوى الولاية.
- ✓ يتعهد أمام المدير بإنجاز بما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية وله بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:
- ✓ الإمضاء على الوثائق المحاسبية
- ✓ إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المورد البشري مثل: علاوات، رقية...الخ.
- ✓ يقوم بالتقسيم السنوي للميزانية الختامية للمديرية.
- ✓ يشرف على الموازنات التقديرية.
- ✓ يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية.

ولها خمس (05) وكالات تجارية تابعة لها وهم: وكالة الأغواط (وسط المدينة–المعمورة)، وكالة أفلو، وكالة حاسي الرمل، وكالة عين ماضي.

وتحتوي المديرية الجهوية على:

[1] مركز التوثيق بمدرية التوزيع "سونلغاز" بالأغواط.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الأغواط



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بمديرية التوزيع بالأغواط – جانفي 2022

ثانيا: المهام الموكلة لمديرية التوزيع بالأغواط

تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديرية التوزيع بالوسط لاستعماله في الخدمات التي تقوم بها وكل النشاطات التي تمارسها ومن مهامها ما يلي:

- ✓ تطبيق السياسة التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء والغاز) بأثمان معقولة وبأمان ونوعية جيدة، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة منتوجاتها والاستمرارية في الخدمات؛
- ✓ تسيير الموارد البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن؛
- ✓ تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة والوكالات التجارية؛
- ✓ توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية واستمرارية الخدمات والمشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع وورشات وبالتالي خلق مناصب شغل متخصصة ومتميزة.

ثالثا: المهام الموكلة للوكالات التجارية التابعة للمديرية

- ✓ متابعة ملفات الزبائن؛
- ✓ معاينة العدادات الكهربائية؛
- ✓ متابعة تحصيل فواتير الدفع؛
- ✓ إنجاز أعمال الربط البسيط من المنبع إلى العمود؛
- ✓ متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز؛
- ✓ قطع وإعادة التموين بالكهرباء والغاز.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى تخطيط وتصميم الدراسة، وكذا مجتمع عينة الدراسة، علما أن المبحث السابق مكننا من تكوين صورة واضحة من الناحية النظرية عن موضوع الدراسة، ولكن حتى نتمكن من تحديد مستوى المخاطر وكذلك من أجل إعطاء الموضوع مصداقية أكثر، وجعل المعلومات الواردة فيه أكثر تمثيلا وواقعية، رأينا أنه يستحسن إجراء عملية استقصاء لرصد الآراء والانطباعات من الميدان، وعليه خصصنا هذا المبحث ليكون مدخلا لمعالجة الاستقصاء، وفيه نتبع المنهج العلمي بخطواته المرتبة في تصميم الاستمارة واختيار عينة الدراسة وكذلك الأدوات المستعملة في جمع البيانات وطرق تحليلها.

المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة

المجتمع الإحصائي هو مجموعة من العناصر أو الأحداث المتشابهة التي تكون بجميع عناصرها موضوعا لدراسة علمية ما، أما العينة فهي جزء من المجتمع الإحصائي يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسة عليها وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب بإلقاء الضوء على مجتمع وعينة الدراسة.

أولا: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر المشكلة أو الظاهرة، ومن خلال دارستنا فإن مجتمع الدراسة يتكون من مجموع الموظفين باختلاف جنسهم ومراتبهم الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، المتمثلة في مؤسسة سونلغاز بالأغواط، والكائن مقرها وسط مدينة الأغواط وبهدف إجراء الدراسة تم توزيع استبيان على مجموعة من أفراد مجتمع الدراسة حيث تم اختيارهم عشوائيا وبدون تحيز والبالغ عددهم 70 موظف.

ثانيا: عينة الدراسة

وتم تنفيذ هذا الاستبيان انطلاقا من تقديم الاستمارات لموظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط دون المقابلات الشخصية في المؤسسة نظرا لصرامة ونظام المؤسسة، وقد كان حجم العينة مقدر في بادئ الأمر بـ (70) استبانة موزعة على عينة الدراسة، من أصل 454 عامل، وهو مجموع عدد الموظفين بالمؤسسة وتم استرجاع 64 استبيان أي ما يعادل نسبة 91.42%، وبلغ عدد الاستبانات التي لم تسترجع 6 استبانة أي ما يعادل بنسبة 8.58%، أما فيما يخص الاستبانات غير صالحة لتحليل فتمثلت في 4 استبانات أي ما يعادل نسبة 5.71%، والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة

الاستبانات	الموزعة	المسترجعة	غير مسترجعة	غير الصالحة للتحليل	النهائي
العدد	70	64	6	4	60
النسبة %	%100	%91.42	%8.58	%5.71	%85.71

المصدر: من إعداد الطالبين

ثالثا: المنهج المستخدم وأدوات الدراسة

1. **المنهج المستخدم:** بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة وللتمكن من اختبار صحة الفرضيات من عدمها والإجابة على الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد في هذه الدراسة على "المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي". فالمنهج الوصفي من أجل وصف الظاهرة محل الدراسة ووصف متغيراتها، والمنهج التحليلي من أجل تحليل العلاقة بين متغيري الدراسة.
2. **أدوات الدراسة:** من أجل الإحاطة بمتغيرات موضوع الدراسة، تم الاعتماد في جمع البيانات على:

أ / **الجانب النظري:** اعتمدنا على المصادر الثانوية والمتمثلة في المسح المكتبي (الكتب، المذكرات) وكذا المواقع الإلكترونية لتحميل المجلات، المطبوعات، والملتقيات ...الخ، وذلك بغرض تكوين تصور نظري قائم على نتائج الدراسات السابقة وأدبيات موضوع الدراسة الحالية.

ب / الجانب التطبيقي: لدراسة الحالة الميدانية للموضوع قيد الدراسة تم جمع البيانات من المصادر الأولية حيث تم توزيع استبانة تحتوي على قائمة استقصائية بهدف تحديد بعد المخاطر التشغيلية وأبعاد الأداء واستخلاص أثر العلاقة بينهما.

رابعا: مصادر جمع البيانات

هناك نوعين من المصادر تم الاعتماد عليهم في جمع البيانات كالتالي:

1. **مصادر جمع البيانات الأولية:**

تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS. V21) الإحصائي، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

في حين تم اعداد استبيان من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات، وهذا استنادا على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة، وتم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى قسمين كما يلي:

- بيانات خاصة حول الموظف تتكون من(05) أسئلة.
- بيانات حول متغيري الدراسة لكل من المخاطر التشغيلية والأداء في المؤسسة الاقتصادية، حيث تتكون هذه الأسئلة من(25) سؤال.

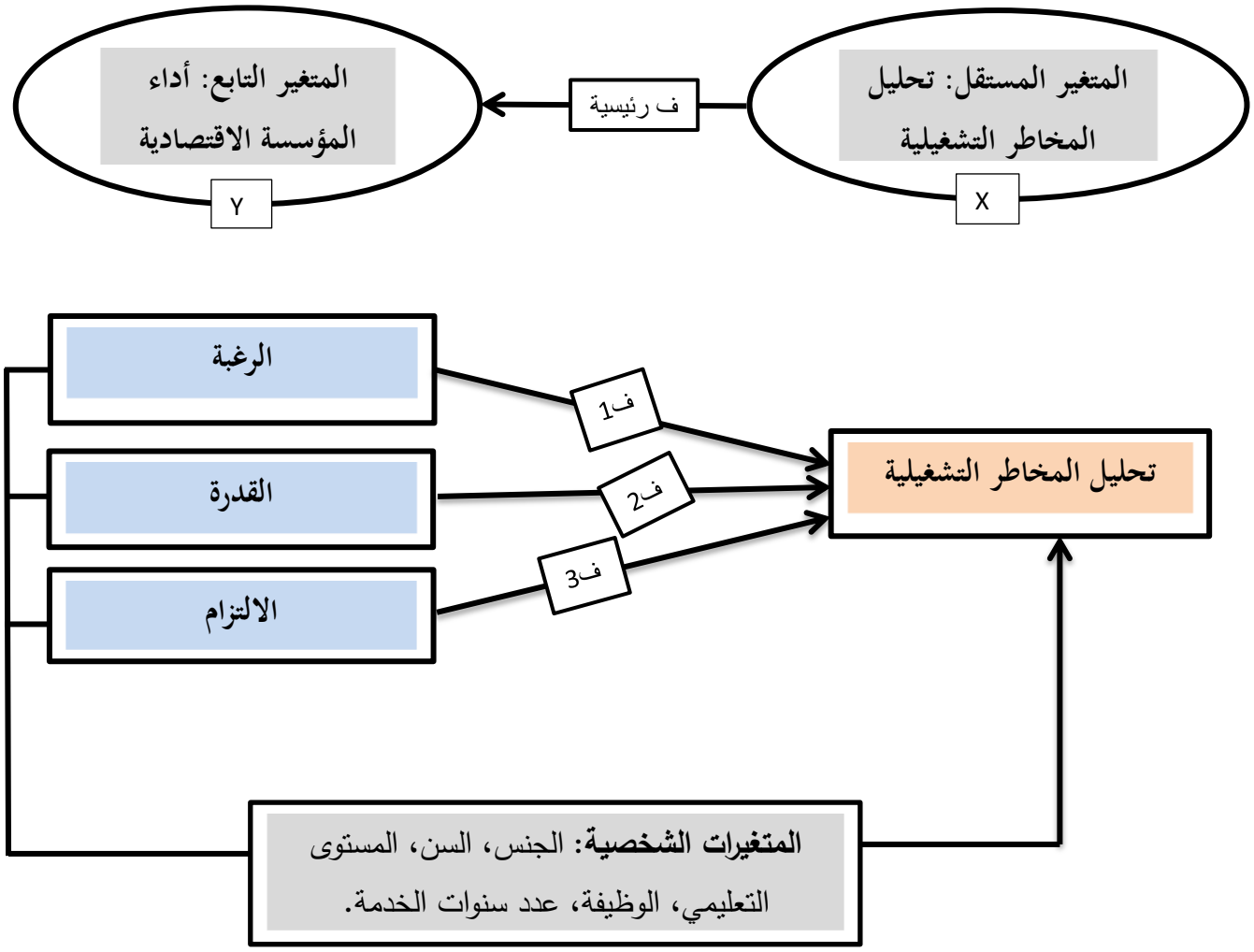
2. مصادر جمع البيانات الثانوية:

وهي المصادر التي تحتوي على معلومات منقولة عن المصادر الأولية بشكل مباشر أو غير مباشر، فالمعلومات في المصادر الثانوية قد تكون منقولة أو مترجمة لذلك فهي أقل دقة من المعلومات في المصادر الأولية، وذلك للاحتمالات الخطأ في اختيار المفردات والمصطلحات المناسبة.

خامسا: نموذج الدراسة

لتوضيح تحليل المخاطر التشغيلية وأثرها على الأداء في المؤسسة الاقتصادية تم صياغة متغيرات الدراسة في النموذج التالي:

الشكل رقم (04): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: أساليب تحليل وقياس ثبات أداة الدراسة

أولا: أساليب تحليل البيانات:

تم الاستعانة ببرنامج SPSS21 في عملية تفريغ البيانات ومعالجتها وأيضا في الرسومات البيانية المختلفة، والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل " آلفا كرونباخ" لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
- التكرارات والنسب المئوية من أجل وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة؛

– المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة؛

– نموذج الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة؛

– معامل التحديد لقياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛

– اختبار T–TEST في حالة عينة واحدة لمعرفة ما اذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة، ويتم استخدامه للتأكد من دلالة كل فقرة من فقرات الاستبانة؛

– اختبار التباين الأحادي One Way لمعرفة الفروقات الاحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

ثانيا: صدق الأداة:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على مجموعة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال علوم المالية والمحاسبة لدراسة الاستبانة، إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، شموليتها، ومحتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث، وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله **(أنظر الملحق رقم 01)**

ثالثا: قاعدة الاستبيان

يقصد بقاعدة الاستبيان، المعطيات المحصل عليها في شكلها الخام بعد تنفيذ الاستبيان، وقد اعتمدنا في بناء هذه القاعدة على برنامج SPSS21 بناءً على طبيعة البيات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث والوقت المسموح له والإمكانيات المادية المتاحة وجدنا أن الأداء الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبيان"، ويقصد به (تصميم في مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين بحيث تغطى كافة الأبعاد)، وعليه فقد قمنا بتصميم هذا الاستبيان لاعتماد في ذلك على الدراسة التي تناولت المخاطر التشغيلية والأداء، حيث وصل عدد الأعمدة (25) عمود والأسطر (60) سطر، حيث الأعمدة تمثل المتغيرات والأسطر تمثل عدد الاستمارات المحتفظ بها بعد المراجعة والفرز.

- **الجزء الأول من الاستبانة:** يتضمن المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد البحث وهي (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخدمة).

- **الجزء الثاني من الاستبانة:** يتضمن المتغيرات(المستقلة) الخاصة بالمخاطر التشغيلية وهي تشمل (10) أسئلة. **(أنظر الملحق رقم 02)**

- **الجزء الثالث من الاستبانة:** يتضمن المتغيرات الأساسية للدراسة(التابعة) الخاصة بأداء المؤسسة الاقتصادية وهي تشمل 03 محاور وكل محور مكون من مجموعة من الأسئلة تتمثل في:

المحور 1: الرغبة (الدافعية) ويشمل العبارات من (11 إلى 14)؛

المحور 2: القدرة ويشمل العبارات من (15 إلى 18)؛

المحور 3: الالتزام ويشمل العبارات من (19 إلى 25).

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس سلم " ليكارت الخماسي" والذي يحتمل خمس إجابات، للحصول على مجموع الاستمارات التي تم ترميزها بإعطاء كل رأي قيمة معينة من 01 إلى 05 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): درجات سلم ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبين

رابعا: قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

قبل إجراء البحوث واختبار الفرضيات فإنه لابد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة القياس، ويمكن في هذا الصدد اختبار " **آلفا كرونباخ** " بعد قيامنا بتطبيق ذلك على متغيرات الدراسة (من Q1 إلى Q25)، بواسطة برنامج ال SPSS21، وفي الجدول التالي نبين ما تم الحصول عليه من نتائج.

الجدول رقم (03): نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	ألفا كرومباخ
مجموع عبارات الاستبيان	**25**	**0.735**

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الSPSS **(أنظر الملحق رقم 03)**

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " آلفا كرونباخ " الكلي يساوي (0.735)، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، ونسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى منهم عبر الزمن، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية

سنتطرق في هذا المبحث إلى المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بموضوع البحث والمتمثلة في البيانات الشخصية لموظفي مؤسسة سونلغاز، بالإضافة إلى إجراء إحصاءات وصفية لعبارات الاستبيان وكذا اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

أولا: المعلومات شخصية

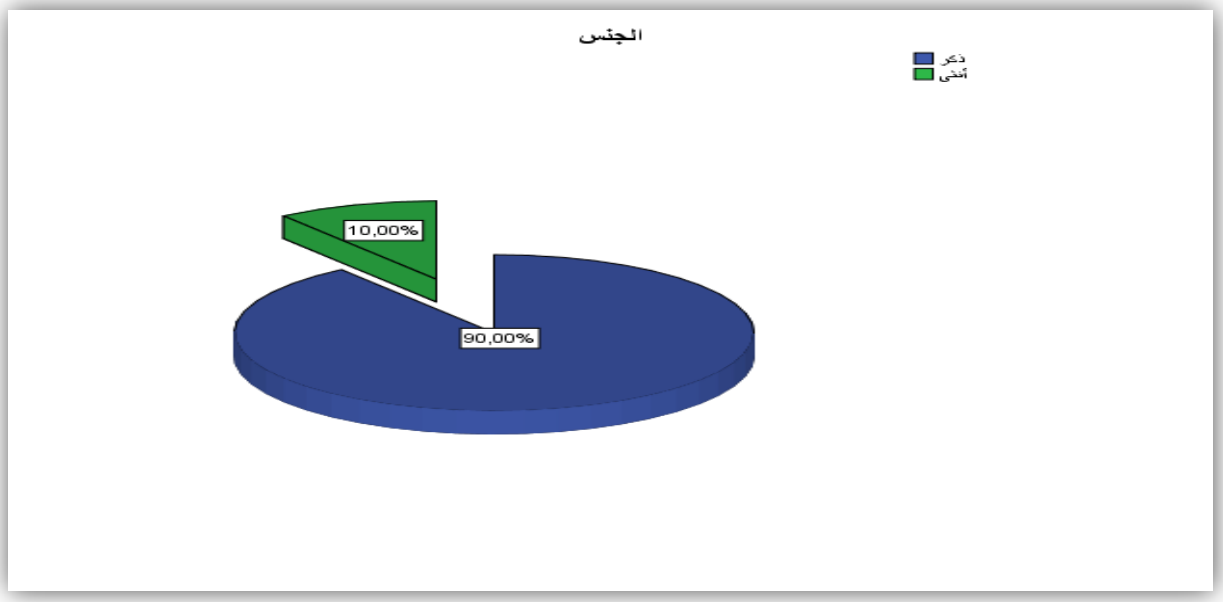
- **الجنس:** من مجموع 60 استمارة تم معالجتها، استخرجنا الجدول التالي:

الجدول رقم (04): تكرارات أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	نسبة
ذكر	54	%90
أنثى	6	%10
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الSPSS

الشكل رقم (05): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الSPSS **(أنظر الملحق رقم 04)**

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن جنس الذكور ساهم بشكل كبير جدا في تشكيل أفراد العينة الإحصائية بالنسبة 90%، بينما الإناث تقدر نسبتهم في العينة بـ 10% أي نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وهذا يعود إلى طبيعة قطاع النشاط التي أجريت فيه الدراسة، وأيضا أن المؤسسة تعتمد على الذكور أكثر من الإناث للقيام بالمهام خاصة في الخرجات الميدانية ومنه نستنتج أن موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط جلهم من جنس الذكور.

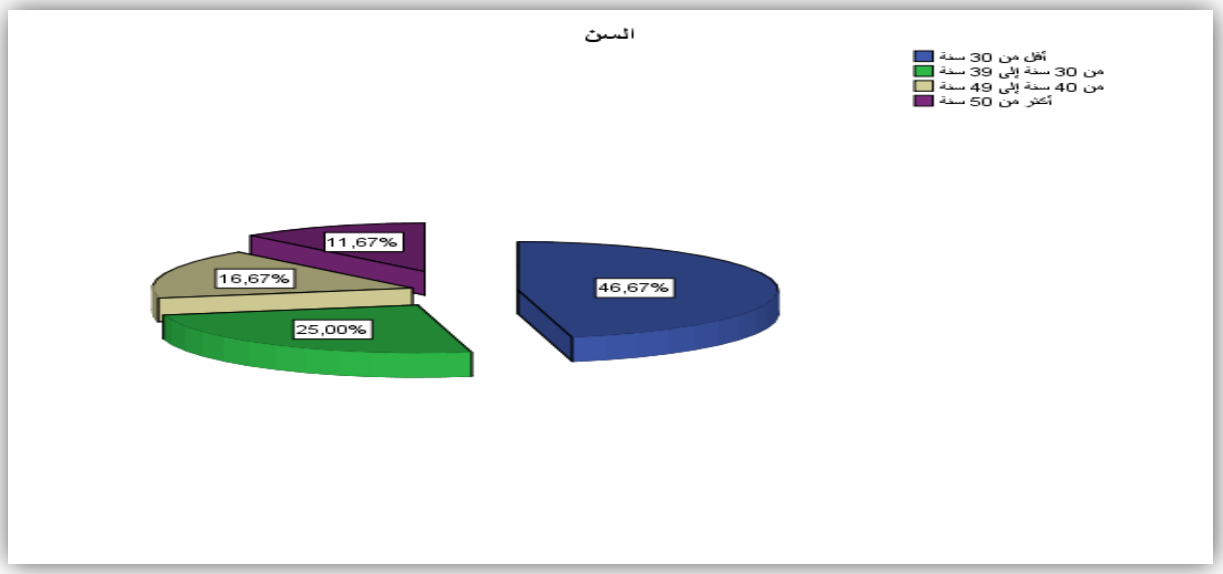
- **السن:** من مجموع 60 استمارة تم معالجتها، استخرجنا الجدول التالي:

الجدول رقم (05): تكرارات أفراد العينة حسب السن

السن (سنة)	التكرار	النسبة
أقل من 30	28	%46.7
من 30 الى 39	15	%25
من 40 الى 49	10	%16.7
أكثر من 50 سنة	7	%11.7
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الSPSS

الشكل رقم (06): تركيبة عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الSPSS **(أنظر الملحق رقم 05)**

من خلال الجدول الشكل أعلاه نجد أن الفئة العمرية الأكثر تعاملا من العينة الإحصائية هي الفئة العمرية الذين أعمارهم أقل من 30 سنة، وذلك بنسبة 46.7%، ثم تليها فئة الموظفين من 30 سنة إلى 39 سنة بنسبة 25%، وتليها كل من فئة الموظفين من 40 الى 49 سنة بنسبة 16.7%، والنسبة للفئة التي أكثر من 50سنة بنسبة 11.7%. وهذا راجع إلى أن أغلب العينة الاحصائية التي تم استجوابهم هي فئة الشباب، ويمكن أن نفسر ذلك بسياسة التوظيف الحالية بالمؤسسة، حيث تهدف إلى استقطاب فئة الشباب ذات المستوى الثانوي أكثر من المستويات الأخرى، وذلك لطبيعة النشاط الممارس داخل وخارج المؤسسة.

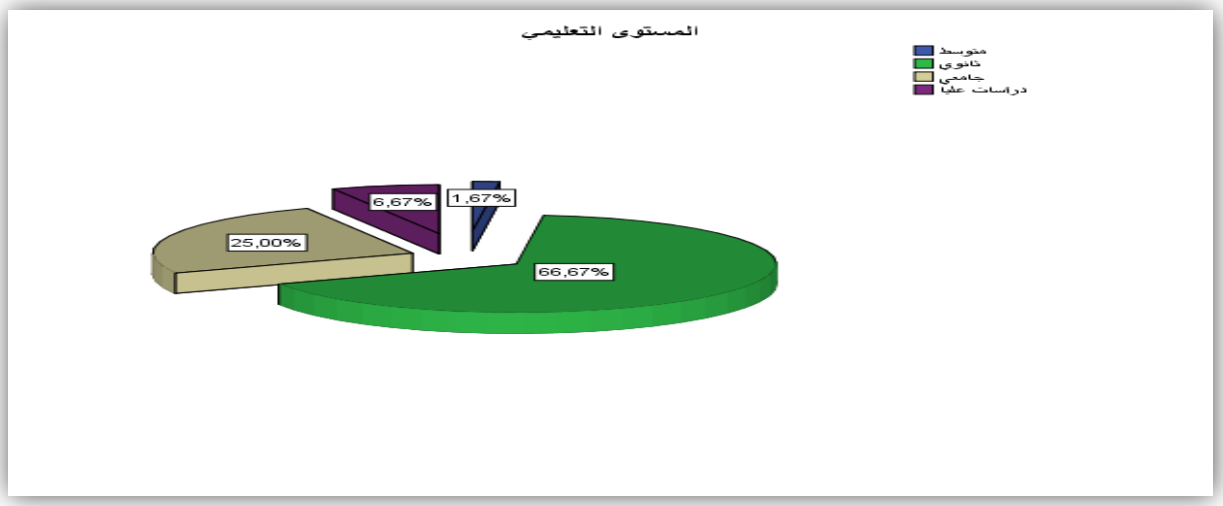
- **المستوى التعليمي:** من مجموع 60 استمارة تم معالجتها، استخرجنا الجدول التالي:

الجدول رقم (06): تكرارات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	نسبة
متوسط	1	%1.7
ثانوي	40	%66.7
جامعي	15	%25.0
دراسات عليا	4	%6.7
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الSPSS

الشكل رقم (07): تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الSPSS **(أنظر الملحق رقم 06)**

من خلال الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة الاحصائية هو المستوى الثانوي بنسبة 66.7% بنسبة متباعدة مع المستوى الجامعي بـ 25.0%، وتليها مستوى الدراسات العليا بنسبة 6.7%، أما النسبة الأقل فتمثلت في الأفراد الذين لهم مستوى تعليمي متوسط بنسبة 1.7%، ومنه نستنتج أن المؤسسة لا تستقطب بنسبة كبيرة الأفراد الذين مستواهم التعليمي عالي وهذا طبيعي جدا بما يتناسب مع طبيعة النشاط السائد في المؤسسة، فأصحاب المستوى الثانوي في الغالب ذات الخرجات الميدانية، بينما ذات المستوى الجامعي فيكون عملهم داخل الإدارات من أجل تسيير شؤون المؤسسة.

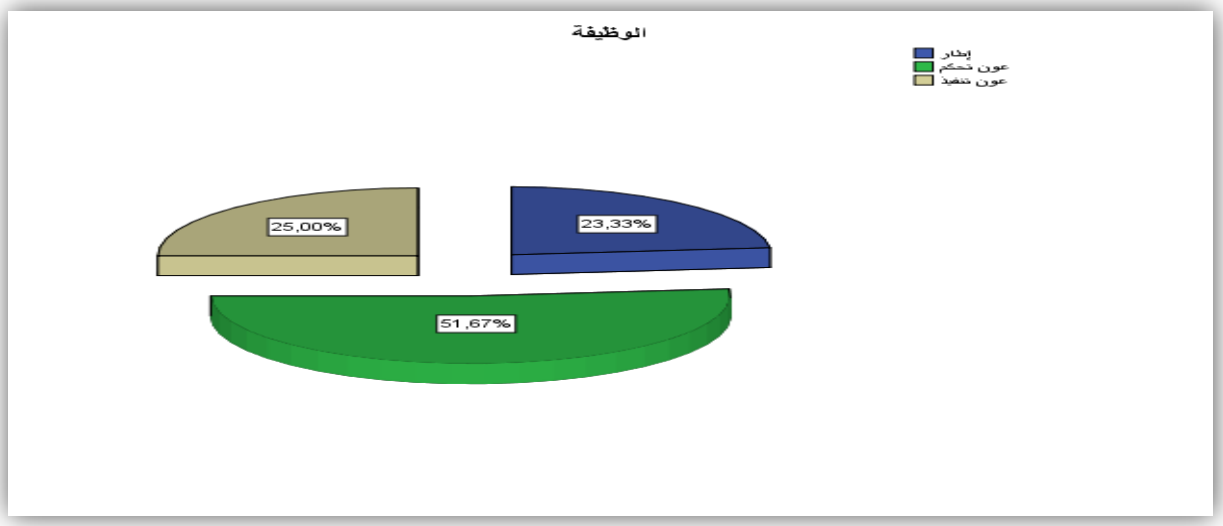
- **الوظيفة:** من مجموع 60 استمارة تم معالجتها، استخرجنا الجدول التالي:

الجدول رقم (07): تكرارات أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي

الوظيفة	التكرار	نسبة
إطار	14	%23.3
عون تحكيم	31	%51.7
عون تنفيذ	15	%25.0
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الSPSS

الشكل رقم (08): تركيبة عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الSPSS **(أنظر الملحق رقم 07)**

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن أغلب أفراد العينة من الموظفين هم أعوان التحكيم بحيث بلغ عددهم 31عون، إذ تمثل نسبة 51.7% من الحجم الاجمالي للعينة، بينما أعوان التنفيذ تقريبا هم منتصف أعوان التحكيم بحيث بلغ عددهم 15 أي بنسبة 25% ونسبة الإطارات بلغ عددهم 14 أي نسبة 23.3% أي أن أغلب موظفي مؤسسة سونلغاز هم أعوان التحكيم على حسب العينة المدروسة، وهذا راجع إلى سياسة التوظيف الخاصة بالمؤسسة.

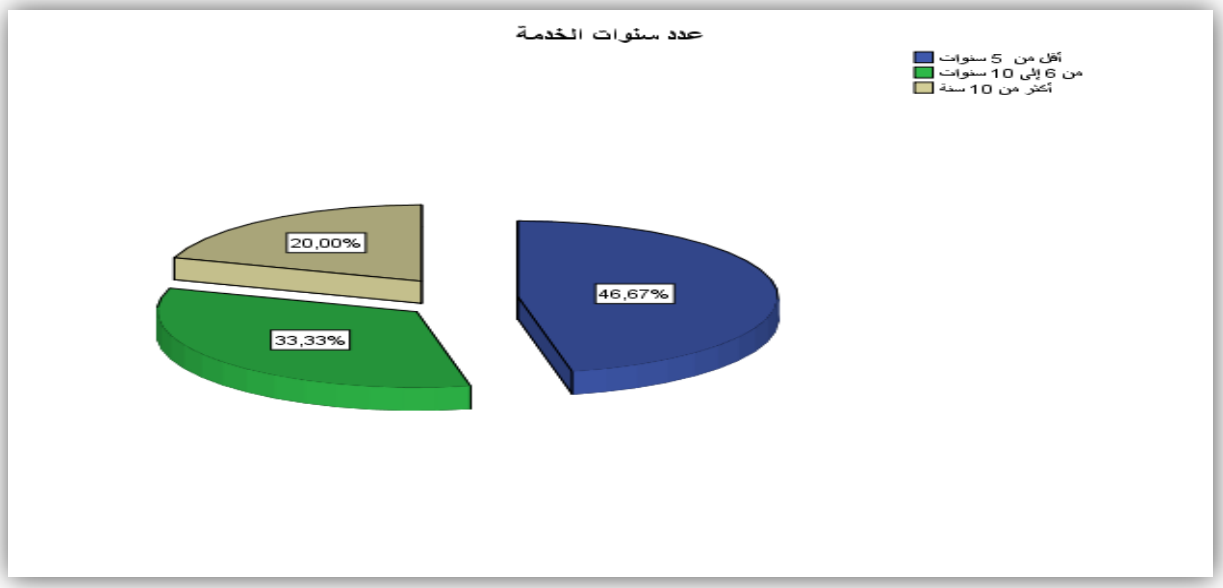
- **عدد سنوات الخدمة:** من مجموع 60 استمارة تم معالجتها، استخرجنا الجدول التالي:

الجدول رقم (08): تكرارات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	نسبة
أقل من 5 سنوات	28	%46.7
من 6 إلى 10 سنوات	20	%33.3
أكثر من 10 سنوات	12	%20.0
المجموع	60	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الSPSS

الشكل رقم (09): تركيبة عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الSPSS **(أنظر الملحق رقم 08)**

من الجدول والشكل أعلاه، نجد أن الفئة الغالبة لأفراد العينة الاحصائية تتراوح مدة خبرتهم أقل من 5 سنوات، إذ تمثل نسبة 46.7% من مجموع الأفراد، في حين نجد الذين تتراوح مدة خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، إذ تمثل نسبة 33.3%، أما الفئة التي تزيد مدة خبرتها عن 10سنوات إذ تمثل نسبة 20%، بالرغم من أن هذه الفئة في المرتبة الأخيرة إلا أن لها مكانة كبيرة في المؤسسة باعتبارها من النواة الأولى في المؤسسة وكذا لما تتمتع به من خبرات السنين، وتعاقبها على أكثر من جيل فهي بمثابة المصدر والمرجع الذي تتدفق منه طرق العمل وحل للمشكلات الطارئة، أو الصعوبات التي تواجها المؤسسة من جهة أو التي يواجهها العامل البشري في المؤسسة،

وما يمكن استنتاجه من الأشكال السابقة للمعلومات الشخصية عن الموظفين هو أن:
جنس الذكور يحتل المرتبة الأولى في الفئة العمرية الأقل من 30 سنة إلى 39 سنة والذين لديهم مستوى تعليمي جامعي وثانوي وهم الأكثر حسب العينة المدروسة.

ثانيا: محاور الدراسة

اعتمدنا في قياس وتحليل المخاطر التشغيلية الناتجة عن أداء المؤسسة الاقتصادية، وذلك بوضع عبارات مقترحة تمحورت أساسا حول عبارات المخاطر التشغيلية، ثم دراسة تحليل أبعاد الأداء والتي تتمثل في: الرغبة والقدرة والالتزام الوظيفي، وذلك بعد قيامنا بتفريغ بيانات استمارات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS 21.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

لمعرفة مدى موافقة الموظفين على محاور الاستبيان سنقوم باستخراج النسب المئوية والتكرارات لإجابات عينة الدراسة على عبارته كل حسب مقياس " ليكارت" الخماسي كما سنقوم باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الاتجاه **(أنظر الملحق رقم 09)**، الذي على أساسه نجد اتجاه الفرضية، ونظرا لاستخدامنا لمقياس (Likert) الخماسي فإن الأمر يستلزم تحديد خمس مجالات يمكن للمتوسط الحسابي أن يقع بينها، حيث يمكن تحديد هذه المجالات وفقا للمعادلة التالية:

طول الفئة= (القيمة العليا للبديل- القيمة الدنيا للبديل)/عدد المستويات

طول المدى: 5-1= 4

متوسط المدى: 5/4= 0.8

تم إضافة هذه القيمة (0.8) إلي أقل قيمة في المقياس وهي قيمة الواحد الصحيح "1" وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول كل فئة، وذلك بالاعتماد على الجدول التالي:

الجدول رقم (09): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات

المجال	الاتجاه العام
[01 – 1.8]	غير موافق بشدة
[1.8 – 2.6]	غير موافق
[2.6 – 3.4]	محايد
[3.4 – 4.2]	موافق
[4.2 – 05]	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين

أولا: الاحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (تحليل المخاطر التشغيلية)

الجدول رقم (10): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور " المخاطر التشغيلية "

رقم العبارة	عبارات المتغير المستقل (المخاطر التشغيلية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
01	تعاني المؤسسة من المخاطر الإلكترونية الناتجة عن الأنظمة وتكنولوجيا المعلومات	3.37	1.08	محايد
02	توجد عقود واتفاقيات نموذجية مصادق عليها قانونا من طرف المصلحة المكلفة بذلك بهدف التحكم في المخاطر التشغيلية	3.57	0.83	موافق
03	يتضمن لدى المؤسسة مصلحة متخصصة لمواجهة المخاطر التشغيلية	3.38	1.09	محايد
04	هناك مستوى أمان مقبول للنظام المعلوماتي الموجود بالمؤسسة	3.45	1.04	موافق
05	يتم وضع إجراءات رقابية جديدة مناسبة كلما استخدمت أنظمة معلوماتية متطورة بخصوص مخاطر التشغيل	3.73	0.89	موافق
06	يتم مراقبة وضبط مخاطر التشغيل من خلال الموظفين أنفسهم	4.03	0.95	موافق

07	يعتبر العنصر البشري مصدر لمخاطر أخطاء إدخال البيانات	4.00	0.92	موافق
08	تتأثر المؤسسة بالمخاطر المتعلقة بالكوارث الطبيعية الناتجة عن الحوادث المتعلقة بالبيئة الخارجية	3.98	0.74	موافق
09	تعتبر سيرورة إدارة مخاطر التشغيل شاملة ودقيقة	3.88	0.76	موافق
10	يتوفر لدى المؤسسة استراتيجية وسياسة معتمدة لإدارة المخاطر التشغيلية	3.67	1.23	موافق
المجموع		**3.70**	**0.30**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور المخاطر التشغيلية يقدر بـ **3.70** والذي يميل إلى مجال الموافقة، وبانحراف معياري **0.30**، مما يدل على وجود تجانس بين إجابات أفراد العينة وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية من 3.37 كأدنى قيمة، بينما أعلى قيمة قدرت بـ 4.03، بينما العبارتين رقم 01، 03، تميلان إلى مجال المحايدة، وعليه حسب إجابات العينة المدروسة أن العنصر البشري يعتبر مصدر لمخاطر أخطاء إدخال البيانات، وأن المؤسسة تتأثر بالمخاطر المتعلقة بالكوارث الطبيعية الناتجة عن الحوادث المتعلقة بالبيئة الخارجية.

ثالثا: الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع (الأداء)

الجدول رقم (11): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور "الرغبة"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
11	الأجر الذي أتحصل عليه يتناسب مع ما أبذله من جهد	3.58	1.01	موافق
12	التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل	3.53	1.14	موافق
13	علاقتي الجيدة مع زملائي تدفعني إلى أداء عملي بشكل جيد	3.67	1.14	موافق
14	تساهم الزيادة في الأجر في رفع الأداء	3.55	1.01	موافق
المجموع		**3.58**	**0.72**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن هناك درجة موافق لكل عبارات بعد الرغبة، إذ قدر المتوسط الحسابي الكلي بـ **3.58**، وبانحراف معياري **0.72**، مما يدل كذلك على وجود تجانس بين عبارات أفراد العينة الإحصائية، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية من 3.53 إلى 3.67، وعليه حسب إجابات أفراد العينة أن الأجر المقدم لهم يتناسب مع أدائهم، كما أن إشراف الرؤساء والعلاقة الجيدة مع الزملاء تحسن وترفع من مستوى الأداء.

الجدول رقم (12): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور "القدرة"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
15	أبذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال الموكلة لي	3.63	0.99	موافق
16	معارفي ومهاراتي تتناسب مع الأعمال الموكلة لي	3.22	1.10	محايد
17	أشعر أن الأعمال المطلوبة مني المتعلقة بمنصبي واضحة ومحددة	3.45	0.79	موافق
18	أتمتع بالانتباه والتركيز أثناء العمل	3.73	1.03	موافق
المجموع		**3.50**	**0.64**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور القدرة يقدر بـ **3.50**، والذي يميل إلى مجال الموافقة، وبانحراف معياري 0.64، كما أن جميع العبارات تميل إلى مجال الموافقة، عدا العبارة رقم 16 والتي تميل إلى مجال المحايدة، حيث تراوحت القيم من 3.22، إلى 3.73، وعليه حسب إجابات الموظفين أنهم يتمتعون بالانتباه والتركيز في تأدية مهامهم، كما أنهم يبذلون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم، بحيث الأعمال المطلوبة منهم واضحة ومحددة.

الجدول رقم (13): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور "الالتزام "

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
19	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف من العمل	3.02	1.04	محايد
20	دوما ألتزم بإنجاز المهام في الوقت المحدد	3.15	1.17	محايد
21	أجتهد في تقديم ما هو مطلوب مني من عمل	3.63	0.95	موافق
22	أحرص دوما على إنجاز الأعمال الموكلة لي بأقل التكاليف	3.53	1.14	موافق
23	أسعى إلى تحقيق أهداف مؤسستي في ضوء الصلاحيات التي يوفرها لي منصبي	3.68	1.15	موافق
24	أحب أن أؤدي عملي بسرعة وبدقة	3.57	1.03	موافق
25	أحرص على الحفاظ على وسائل وإمكانيات المؤسسة	3.62	0.99	موافق
المجموع		**3.45**	**0.61**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن هناك درجة موافق بنسبة كبيرة بين أفراد العينة الإحصائية، ومن خلال هذا البعد (الالتزام)، جميع عبارته تميل إلى مجال الموافقة، عدا العبارتين 19، 20 فهما تميلان إلى مجال المحايدة، وأن المتوسط الحسابي الكلي قدر ب3.45، حيث يقع ضمن المجال [3.4....4.2]، حيت تراوحت القيم من 3.02 إلى القيمة 3.68، وعليه حسب إجابات أفراد العينة أنهم ملتزمون بأداء أعمالهم وأنهم يسعون إلى تحقيق أهداف المؤسسة في ضوء الصلاحيات المرجوة، وهذا راجع إلى سياسة وسمعة هذه المؤسسة، لذا نجد غالبية الشباب يلوجون إليها ولا يشتكون من ناحية أداء عملهم داخل المؤسسة.

ثالثا: نتائج الإحصاءات الوصفية لمحور المتغير التابع "الأداء في المؤسسة الاقتصادية"

ومن خلال الجدول المتعلق بقياس أبعاد الأداء لدى الموظفين بمؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط

الجدول رقم (14): المتوسط والانحراف لأبعاد الأداء لدى الموظفين بمؤسسة سونلغاز بالأغواط

أبعاد المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
الرغبة (الدافعية)	3.58	0.72	موافق
القدرة	3.50	0.64	موافق
الالتزام الوظيفي	3.45	0.61	موافق
المجموع	**3.51**	**0.65**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع الموظفين موافقين على الأبعاد المتعلقة بالمحاور الثلاثة لأبعاد الأداء في المؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في الرغبة، القدرة والالتزام، إذ أن المتوسط الحسابي الكلي قدر بـ **3.51**، حيث يقع ضمن المجال [3.4....4.2]، حيث تراوحت قيم هذه الأبعاد من 3.45 إلى القيمة 3.58، و نلاحظ بأن الانحراف المعياري لمجمل العبارات 0.65 وهذا دلالة على وجود تجانس (تقارب) في الإجابات، وهذا يثبت لنا وجود دور هاته الأبعاد بمؤسسة سونلغاز بالأغواط.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد أن تطرقنا لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي والاتجاه العام لآراء أفراد العينة سنقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة (α= 0.05).

أولا: اختبار الفرضيات الفرعية

1- الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر التشغيلية على الرغبة (الدافعية) بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر التشغيلية على الرغبة (الدافعية) بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (15): معامل الارتباط ومعامل التحديد

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	الخطأ المعياري للتحديد
01	0.270 [a]	0.073	0.057	0.29961

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.270 نستطيع القول بأن هذا النموذج ضعيف وإيجابي بما أنه يقترب من ال 0 ومربع معامل التحديد يوضح أن 5.7% من التباين في المتغير التابع (الدافعية) مفسر بالتغير في أبعاد المتغير المستقل (المخاطر التشغيلية) في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (تحليل ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	القيمة الاحتمالية
الإنحدار	0.411	1	0.411	4.578	0.037[b]
الباقي	5.206	58	0.090		
المجموع	5.617	59			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية 0.037 =**sig** وهي أقل من 0.05 ومنه نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر التشغيلية على الدافعية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (17): معاملات خط الانحدار البسيط

النموذج	المعاملات المعيارية		المعاملات المعيارية	إختبار قيمة t	sig
	B	الخطأ المعياري	Beta		
ثابت	3.249	0.197		16.738	0.000
الدافعية	0.115	0.054	0.270	2.140	0.037

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS(**أنظر الملحق رقم 10**)

فبمقارنة Sig = 0.037 مع α=0.05 نجد أن Sig أقل من α وبالتالي فإن نقبل الفرضية H_1 القائلة بأنه: **يوجد** أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر التشغيلية على الرغبة (الدافعية) بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

بحيث معادلة الانحدار الخطي البسيط تكتب من الشكل:

$$Y_1 = 3.294 + 0.115\ X$$

Y_1= الدافعية (الرغبة)

X= تحليل المخاطر التشغيلية

تدل المعادلة على أن هناك أثر لتحليل المخاطر التشغيلية على الدافعية، حيث يؤدي الزيادة في المتغير المستقل بدرجة واحدة إلى زيادة في المستوى المتغير التابع بمقدار (0.115).

2- الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر التشغيلية على القدرة بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر التشغيلية على القدرة بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (18): معامل الارتباط ومعامل التحديد

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	الخطأ المعياري للتحديد
01	0.292 [a]	0.085	0.070	0.29761

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.292 نستطيع القول بأن هذا النموذج ضعيف وإيجابي بما أنه يقترب من ال 0 ومربع معامل التحديد يوضح أن 8.5% من التباين في المتغير التابع (القدرة) مفسر بالتغير في أبعاد المتغير المستقل (تحليل المخاطر التشغيلية) في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (تحليل ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	القيمة الاحتمالية
الإنحدار	0.480	1	0.480	5.420	0.023[b]
الباقي	5.137	58	0.089		
المجموع	5.617	59			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية 0.023 =**sig** وهي أقل من 0.05 ومنه نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر التشغيلية على القدرة بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (20): معاملات خط الانحدار البسيط

النموذج	المعاملات المعيارية		المعاملات المعيارية	إختبار قيمة t	sig
	B	الخطأ المعياري	Beta		
ثابت	3.218	0.213		15.081	0.000
القدرة	0.139	0.060	0.292	2.328	0.023

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS(**أنظر الملحق رقم 11**)

فبمقارنة Sig = 0.023 مع α=0.05 نجد أن Sig أقل من α وبالتالي فإن نقبل الفرضية H_1 القائلة بأنه: **يوجد** أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر التشغيلية على القدرة بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

بحيث معادلة الانحدار الخطي البسيط تكتب من الشكل:

$$Y_2 = 3.218 + 0.139\ X$$

Y_2= القدرة

X= تحليل المخاطر التشغيلية

تدل المعادلة على أن هناك أثر لتحليل المخاطر التشغيلية على القدرة، حيث يؤدي الزيادة في المتغير المستقل بدرجة واحدة إلى زيادة في المستوى المتغير التابع بمقدار (0.139)

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر التشغيلية على الالتزام بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر التشغيلية على الالتزام بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (21): معامل الارتباط ومعامل التحديد

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	الخطأ المعياري للتحديد
01	0.351 [a]	0.123	0.108	0.29139

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.351 نستطيع القول بأن هذا النموذج ضعيف وإيجابي بما أنه يقترب من ال 0 ومربع معامل التحديد يوضح أن 12.3% من التباين في المتغير التابع (الالتزام) مفسر بالتغير في أبعاد المتغير المستقل (تحليل المخاطر التشغيلية) في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (تحليل ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	القيمة الاحتمالية
الإنحدار	0.693	1	0.693	8.157	0.006[b]
الباقي	4.925	58	0.085		
المجموع	5.617	59			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية 0.006 =**sig** وهي أقل من 0.05 ومنه نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر التشغيلية على الالتزام بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (23): معاملات خط الانحدار البسيط

النموذج	**المعاملات المعيارية**		**المعاملات المعيارية**	**إختبار قيمة t**	**sig**
	B	**الخطأ المعياري**	**Beta**		
ثابت	3.093	0.218		14.183	0.000
الالتزام	0.177	0.062	0.351	2.856	0.006

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS(**أنظر الملحق رقم 12**)

فبمقارنة Sig = 0.006 مع α=0.05 نجد أن Sig أقل من α وبالتالي فإن نقبل الفرضية H_1 القائلة بأنه: **يوجد** أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر التشغيلية على الالتزام بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

بحيث معادلة الانحدار الخطي البسيط تكتب من الشكل:

$$Y_3 = 3.093 + 0.177\ X$$

Y_3= الالتزام الوظيفي

X= تحليل المخاطر التشغيلية

تدل المعادلة على أن هناك أثر لتحليل المخاطر التشغيلية على الالتزام، حيث يؤدي الزيادة في المتغير المستقل بدرجة واحدة إلى زيادة في المستوى المتغير التابع بمقدار (0.177)

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر التشغيلية على أداء المؤسسة الاقتصادية لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط

وبهدف معرفة مدى صحة الفرضية الرئيسية قمنا بالبحث في أثر العلاقة بين الظاهرتين المدروستين، أي وجود أو عدم وجود أثر بين تحليل المخاطر التشغيلية والأداء في المؤسسة الاقتصادية، وذلك بإجراء إحصاءات وصفية لمحاور الدراسة للمتغير المستقل والمتغيرات التابعة من خلال الاستعانة **بمعامل التحديد** وعلى أساسه نجد اتجاه الفرضية، ونتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية والتي مفادها:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر التشغيلية على أداء المؤسسة الاقتصادية لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر التشغيلية على أداء المؤسسة الاقتصادية لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ولقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة، وسنوضح ذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (24): الانحدار الخطي المتعدد لمحاور الدراسة

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	معامل الانحدار	القيمة الاحتمالية	معامل التحديد	قيمة f	قيمة a
تحليل المخاطر التشغيلية	**أداء المؤسسة الاقتصادية**	0.648	0.003	0.246	9.907	1.115

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات SPSS (**أنظر الملحق رقم 13**)

ونلاحظ أن معامل التحديد (0.246) أي بنسبة **24.6%** مما يعني أن هناك وجود أثر ضعيف لتحليل المخاطر التشغيلية على أداء المؤسسة الاقتصادية، ويدل هذا على أن المخاطر التشغيلية تؤثر بنسبة 24.6% على الأداء ، كما أن (sig=0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، وهذا يدل على ملائمة النموذج للبيانات، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر التشغيلية على أداء المؤسسة الاقتصادية لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، علما أن معامل التحديد يعبر عن مقدار التغير في الأداء الذي يسببه المتغير المستقل تحليل المخاطر التشغيلية.

ويمكن استخلاص النموذج التالي للانحدار بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

حيث : $Y = \hat{a} + bX$

$\hat{a}$: 1.115 b : 0.648 وبالتالي:

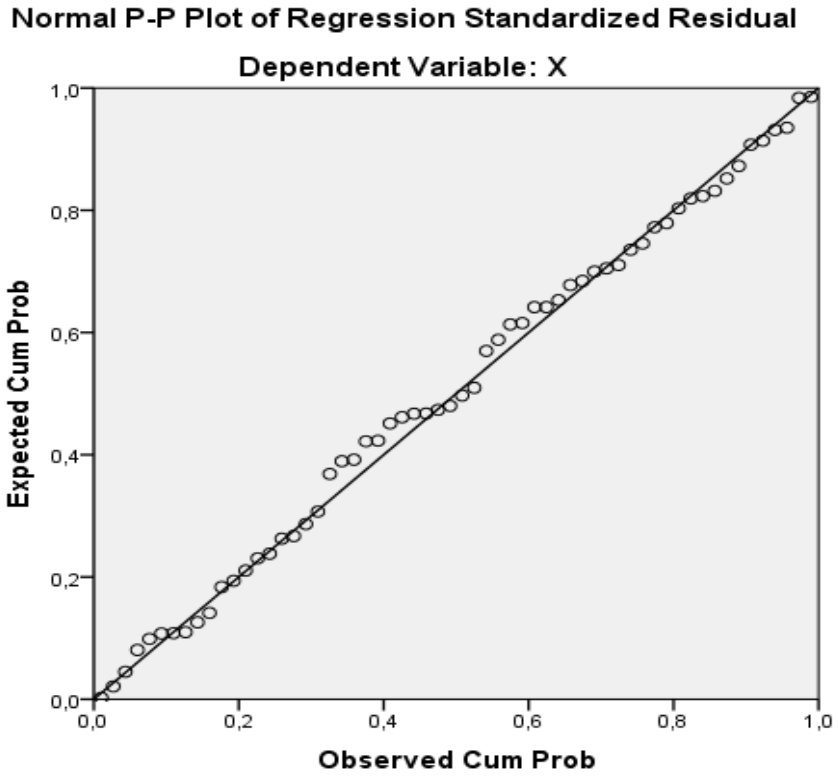
$$Y = 1.115 + 0.648X$$

علما أن قيم $\hat{a}$ و b تم استخراجها بناء على مخرجات SPSS 21

كذلك هذا يدل على مدى معنوية وملائمة النموذج للبيانات.

كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): يوضح مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS **(أنظر الملحق رقم 14)**

حسب الشكل لا يوجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

ومنه نستنتج الجدول التالي المتعلق بملخص الفرضيات:

الجدول رقم (25): ملخص الفرضيات

رقم الفرضية	الفرضية	النتيجة
01	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر التشغيلية على الدافعية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)	مقبولة
02	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر التشغيلية على القدرة بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)	مقبولة
03	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر التشغيلية على الالتزام الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبين

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H_1: توجد فروق ذات دلالة احصائية في أداء المؤسسة الاقتصادية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة).

بالنسبة للجنس:

لاختبار هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار العينات المستقلة(Independent t-test) ، وذلك كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (26): اختبار الفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس

المتغير	قيمة f	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
الأداء	0.238	58	0.907	0.627

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS (**أنظر الملحق رقم 15**)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة (sig=0.627) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وبالتالي: لا توجد فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة حول الأداء تعزى لمتغير الجنس.

بالنسبة للمتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخدمة):

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار لتحليل التباين الأحادي(One-Way ANOVA)، وكانت النتائج حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم (27): اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة)

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
السن	بين المجموعات	50.067	47	1.065	0.816	**0.705**
	داخل المجموعات	15.667	12	1.306	-	
	المجموع	65.733	59	-	-	
المستوى التعليمي	بين المجموعات	19.433	47	0.413	1.103	**0.453**
	داخل المجموعات	4.500	12	0.375	-	
	المجموع	23.933	59	-	-	
الوظيفة	بين المجموعات	26.317	47	0.560	2.520	**0.421**
	داخل المجموعات	2.667	12	0.222	-	
	المجموع	28.983	59	-	-	
عدد سنوات الخدمة	بين المجموعات	30.233	47	0.643	1.403	**0.268**
	داخل المجموعات	5.500	12	0.458	-	
	المجموع	35.733	59	-	-	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS (**أنظر الملحق رقم 17**)

- بالنسبة لمتغير السن نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (sig= 0.705) وهي أكبر من مستوى الدلالة α= 0.05، وبالتالي: **لا توجد** فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة حول الأداء تعزى لمتغير السن.

– بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي فنلاحظ أن قيمة (sig = 0.453) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha= 0.05$، وبالتالي: **لا توجد** فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة حول الأداء تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

– بالنسبة لمتغير الوظيفة فنلاحظ أن قيمة (sig = 0.421) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha= 0.05$ وبالتالي: **لا توجد** فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة حول الأداء تعزى لمتغير الوظيفة.

– بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة فنلاحظ أن قيمة (sig = 0.268) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha= 0.05$، وبالتالي: **لا توجد** فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة حول الأداء تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

ونلاحظ من خلال جدول اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة أنه لا توجد هناك فروق تعزى للعوامل الديموغرافية والمتمثلة في البيانات الشخصية والوظيفية (السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخدمة).

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا بالمؤسسة عن طريق الاستبيان الذي شمل عينة تتكون من 60 موظف ومن خلال الاستقراء الشامل لإجابتهم حول الأسئلة المطروحة في الاستمارة، يمكن الاستنتاج بأن المخاطر التشغيلية حيز مهم ضمن الفئة العمالية في هذه المؤسسة وهي مؤسسة سونلغاز بالأغواط، ما يظهر الأثر الواضح للأداء والدور البارز الذي يأتي من خلال تحليل المخاطر التشغيلية، كذلك من خلال هذا الفصل تطرقنا للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث حاولنا إسقاط الجزء النظري على المؤسسة محل الدراسة، وقمنا بمعالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ثم قمنا باختبار الفرضيات وتحليل النتائج المتحصل عليها، حيث توصلنا إلى إثبات صحة الفرضيات المطروحة، بينما لا توجد فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الخاتمة

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة تتميز بتغيرات مستمرة وسريعة وهو ما زاد من درجة الغموض وعدم التأكد التي جعلت التخطيط للمستقبل من الأمور العسيرة هذا بدوره جعل المؤسسة تواجه أخطار متعددة وكثيرة قد تكون سببا في فشلها أو ضعف أدائها ، هذا ما يهدد استقرارها ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد انجاز أهدافها، وقد تؤثر سلبا على استمرارية المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رسالتها و لهذا فإن المؤسسة مطالبة بدراسة مختلف الظواهر والمتغيرات المحيطة بها لمعرفة سلوكها في الماضي و الحاضر من أجل التنبؤ بسلوكها في المستقبل، وأخذ كافة التدابير والإجراءات الضرورية لمواجهة هذه التحديات والتعقيدات المتزايدة من خلال البحث والتفتيش عن أفضل الطرق التي توصل تلك المنظمات إلى بر الأمان وتجعلها قادرة على التكيف والبقاء والنمو وتحقيق التميز، ومن ثم رسم رؤية مستقبلية للمؤسسة تمكنها من تفادي المخاطر وضمان تحقيق عنصر الأمان في ظل الظروف المضطربة، لهذا حولنا التعريف بنوع من أنواع هذه المخاطر ألا وهو المخاطر التشغيلية، التي تعتبر ذات اهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، ومن خلال دراستنا لموضوع المخاطر التشغيلية وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية ولتحقيق هذا الأثر تم عرض الإطار النظري والمفاهيمي للموضوع قصد الوقوف على خلفيته النظرية وتمحيص الدراسات السابقة بشأنه والاستفادة منها في تحديد المتغيرات المؤثرة في إشكالية الدراسة بوضوح حينها عرضنا الإطار التطبيقي والذي يعد تجسيدا للإطار النظري على أرض الواقع، حيث تم في هذا الصدد تصميم استبانة لغرض جمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على عينة مكونة من 60 موظف بمؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط والمتمثلة في أراءهم وتوجهاتهم، وباستخدام الأساليب الإحصائية تم تحليل الاستبانة التي تمكننا من الإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها ومن ثم استخلاص النتائج وتقديم مقترحات وآفاق بشأن الموضوع.

أولا: النتائج

يمكن تقسيم نتائج الدراسة إلى نتائج خاصة بالجانب النظري والثانية بالجانب التطبيقي، وذلك كما يلي:

1-النتائج النظرية:

- يساهم العنصر البشري بفضل أفكاره وقدراته ومهاراته على تحقيق أهداف ومخططات المؤسسة؛
- يقصد بالمخاطر التشغيلية التغير العشوائي في رقم الأعمال خارج الرسم، والذي يحدث تأثريا سلبيا على مختلف معايير المردودية والتسيير، المتمثلة نتيجة الاستغلال والمردودية الاقتصادية؛

- تعتبر إدارة المخاطر التشغيلية أمر جوهري في سبيل بقاء واستمرارية المؤسسة وتفادي تحقيق خسائر وخيمة قد تؤدي بها إلى حد الإفلاس؛
- تساهم حدة المخاطر التشغيلية في زيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتضمن البقاء والاستقرار للأفراد العاملين بها؛
- مفتاح نجاح المؤسسة وفعاليتها مرتبط بشكل وثيق ومباشر بمدى معرفة الموظفين فيها بكيفية إنجاز أعمالهم؛
- يتقدم العمال بأفكار ومقترحات مفيدة تخدمهم وتخدم المؤسسة؛
- موضوع المخاطر التشغيلية لم ينشأ من فراغ وإنما لأهميته الواسعة؛
- مؤسسة سونلغاز تقوم باستقطاب الأفراد ذوي الشهادات والكفاءات العالية.

2-النتائج التطبيقية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر التشغيلية على الدافعية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر التشغيلية على القدرة بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر التشغيلية على الالتزام الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)؛
- لا توجد فروق في متوسط اتجاهات أفراد عينة الدراسة في أداء المؤسسة الاقتصادية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ثانيا: الاقتراحات والتوصيات

نقدم فيما يلى جملة من التوصيات المعتمدة على نتائج الدراسة وتعزيز التوجه نحو أثر المخاطر التشغيلية على أداء المؤسسات الاقتصادية وهذه التوصيات هي:

- على المؤسسة توفير الوثائق اللازمة ذات المصداقية لتمكين من دراسة وضعيتها بشكل أسهل ومحاولة إيجاد حلول لها؛

- على المؤسسة أن تقوم بإعادة دراسة سياسة توزيع المهام على الموظفين بشكل يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية؛

- على المؤسسة مواكبة التطور التكنولوجي من خلال اقتناء برامج حديثة تساهم بدرجة كبيرة في تفادي المخاطر التشغيلية؛
- على المؤسسة محاولة تطبيق بعض الاستراتيجيات الخاصة بالتقليل من المخاطر التشغيلية؛
- توظيف موارد بشرية ذات كفاءة عالية من ذوي الاختصاص من أجل نجاح المؤسسات أينما كانت.

ثالثا: آفاق الدراسة:

نظرا لأهمية الدراسة وكثرة الأبعاد المرتبطة بها، كما أن هناك العديد من النقاط لم نتمكن من لمسها مما يجعلها قد تكون مجالا للمعالجة مستقبلا وعليه نوجه الباحثين مستقبلا لدراسته من جوانب أخرى من بينها:

- دور المخاطر التشغيلية في تنمية كفاءة الكوادر البشرية؛
- المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالكفاءة الانتاجية؛
- أهمية تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الاقتصادية.

وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع والإطاحة بالجوانب المهمة فيه، على أن يكون لنا في المستقبل إن شاء الله فرص لتدارك جوانب القصور والخطأ في الدراسة، بهدف التحسين وتقديم أعمال تتميز بالجودة فيها تخدم المصلحة العامة.

قائمة المصادر والمراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. جمال الدين محمد المرسى، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
2. سعاد نائف برنوطي ، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل لنشر، عمان، الأردن ، 2005.
3. صادق ارشد الشمري، **إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، 2013.
4. صفوت عبد السلام عوض الله، **اقتصاديات الصناعات الصغيرة**، دار النهضة العربية القاهرة، مصر، 1993.
5. طارق حماد عبد العال، **ادارة المخاطر، أفراد، ادارة الشركات، بنوك**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
6. عبد الغفار حنفى، **إدارة المصارف**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
7. عبد الغفور عبد السلام وآخرون ،**إدارة المشروعات الصغيرة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
8. علي غربي وأخرون، "**تنمية الموارد البشرية**"، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2002.
9. عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، ط2 ، 1993.
10. عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، ط2 ، 1993.
11. محمد أكرم العدلوني ، **العمل المؤسسي** ، دار بن حزم ، لبنان ، ط1 ، 2002.
12. محمد الهاشمي، "**مقدمة في مبادئ التأمين**"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 1990.
13. مصطفى كمال طه، **الشركات التجارية**، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2000.
14. ناصر دادي عدون ، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، ط1 ، 1998.

ب. المجلات

1. أحلام بوعبدلي، ثريا سعيد، **إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 03، 2015.

2. طالب سمية، جعدي شريفة، غزال مريم، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، المجلد 06/ العدد 02، 2021.

د. مذكرات ورسائل أطروحات:

1. أحمد محمد صبحي، **إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العاملة في فلسطين وفق مستجدات إتفاقية بازل**، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية، غزة، 2012.
2. أحمد محمد مصبح، **إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العاملة في فلسطين وفق مستجدات اتفاقية بازل**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة، 2012.
3. برايس نورة، **المشروعات الصغيرة والمتوسطة وإشكالية تمويلها**، دراسة ميدانية حالة مؤسسة FERTIALعنابة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص: مالية المؤسسة، جامعة عنابة، 2005-2006.
4. نجار حياة، **إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014.
5. يوسف قريشي، **سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه دولة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005 .

هـ. ملتقيات ودورات

1. رابح خوني، حساني رقية، **آفاق تمويل و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر**،" الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية"، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003.
2. الشاهد سمير، **المبادئ الأساسية للرقابة البنكية الفعالة**، بحوث في مقررات بازل الجديدة وابعادها بالنسبة للصناعة البنكية العربية، اتحاد المصارف العربية، 2003.
3. عبد الرزاق خليل، حمزة طبي، **إدارة مخاطر العمليات البنكية الإلكترونية وفق معايير لجنة بازل الدولية**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة الأردنية 18 – 16 أفريل، 2007.

و. مراسيم وقوانين

1. الفقرة الأولى من **المادة 564 من القانون التجاري الجزائري**.

2. المادة 416 من القانون المدني، القانون رقم 88-14 المؤرخ في 03 مايو 1988.

3. **المادة 566 من القانون التجاري الجزائري**، تبعا ل المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993.

4. المادة 590 من القانون التجاري الجزائري.

5. **المادة 594 من القانون التجاري الجزائري**، تبعا ل المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Eric LAMARQUE , **Gestion Bancaire** , EDITION PEARSON , Paris , 2003.
2. Farouk Bouyakoub **: L'entreprise et le financement bancaire**, Casbah éditions 2000.
3. Jaime Leonardo Henriques, Hanen Khemakhem, **Les Meilleures Pratiques en Matière de Gestion des Risques opérationnels**, Cahier de Recherche2015.
4. Jean-Luc Charron, Sabine Sépari : **organisation et gestion de l'entreprise**, Manuel et applications, 2édition, Dunod, Paris, 2001 .
5. LASARY , **comptabilité analytique** , Imprimere Es- Salem , Alger , 2001.
6. Michel Barabel & Olivier Meier, Manageor: Les meilleures pratiques de management, Dunod, France, 2006.
7. P.DUMONTIER & D.DUPRE, **Pilotage Bancaire** : Les Normes IAS et la Réglementation BALE 2, EDITION REVUE BANQUE, Paris, 2005.
8. Thierry Roncalli, **La Gestion des Risques Financiers**, 2e édition, Economica, Paris, 2004.

ملاحق

الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي – الأغواط –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة صدق المحكمين

الرقم	المحكم	القسم	الجامعة
01	طاهر بعداش	علوم اقتصادية	جامعة عمار ثليجي بالأغواط
02	تريح بن تريح	علوم اقتصادية	جامعة عمار ثليجي بالأغواط
03	لخضر عبيرات	علوم اقتصادية	جامعة عمار ثليجي بالأغواط
04	العيد رزق الله	علوم اقتصادية	جامعة عمار ثليجي بالأغواط

الملحق رقم 02

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم اقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة

في اطار تحضيرنا لبحث ميداني في اقتصاد وتسيير المؤسسات، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، ونرجو من سيادتكم الموقرة المشاركة في انجاز هذه الورقة البحثية، حيث أن تعاونكم معنا سيكون له الأثر الكبير في الحصول على أفضل النتائج.

ويدور موضوع البحث حول:

"تحليل المخاطر التشغيلية وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية"

- ✓ يرجى التفضل بالإجابة عن الأسئلة المقترحة للبحث بوضع علامة (X) في لإجابة التي تختارونها
- ✓ إن معلومات البحث سيتم التعامل معها (بسرية تامة و لأغراض الدراسة فقط) و لا يطلب منكم ذكر أسمائكم ولا عناوينكم.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

من إعداد الطالبتين:

- حسين أمين شعيب

- مصطفى بن الشيخ

تحت اشراف الاستاذ:

د- طاهر بعداش

السنة الجامعية: 2023/2022

أولا: البيانات الشخصية والوظيفية

أ. الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

ب. السن:

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐

من 40 إلى 49 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

ج. المستوى التعليمي:

متوسط ☐ ثانوي جامعي ☐ دراسات عليا ☐

د. الوظيفة:

إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

هـ. عدد سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

ثانيا: الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتغير المستقل " تحليل المخاطر التشغيلية "						
01	تعاني المؤسسة من المخاطر الإلكترونية الناتجة عن الأنظمة وتكنولوجيا المعلومات					
02	توجد عقود واتفاقيات نموذجية مصادق عليها قانونا من طرف المصلحة المكلفة بذلك بهدف التحكم في المخاطر التشغيلية					
03	يتضمن لدى المؤسسة مصلحة متخصصة لمواجهة المخاطر التشغيلية					
04	هناك مستوى أمان مقبول للنظام المعلوماتي الموجود بالمؤسسة					
05	يتم وضع إجراءات رقابية جديدة مناسبة كلما استخدمت أنظمة معلوماتية متطورة بخصوص مخاطر التشغيل					
06	يتم مراقبة وضبط مخاطر التشغيل من خلال الموظفين أنفسهم.					
07	يعتبر العنصر البشري مصدر لمخاطر أخطاء إدخال البيانات					
08	تتأثر المؤسسة بالمخاطر المتعلقة بالكوارث الطبيعية الناتجة عن الحوادث المتعلقة بالبيئة الخارجية					
09	تعتبر سيرورة إدارة مخاطر التشغيل شاملة ودقيقة					
10	يتوفر لدى المؤسسة استراتيجية وسياسة معتمدة لإدارة المخاطر التشغيلية					
المتغير التابع "الأداء "						
المحور الأول: الرغبة (الدافعية)						
11	الأجر الذي أتحصل عليه يتناسب مع ما ابذله من جهد					
12	التقدير و الاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل					
13	علاقتي الجيدة مع زملائي تدفعني إلى أداء عملي بشكل جيد					
14	تساهم الزيادة في الأجر في رفع الأداء					
المحور الثاني: القدرة						

15	أبذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال الموكلة لي					
16	معارفي ومهاراتي تتناسب مع الأعمال الموكلة لي (منصب العمل)					
17	أشعر أن الأعمال المطلوبة مني المتعلقة بمنصبي واضحة ومحددة					
18	أتمتع بالانتباه والتركيز أثناء العمل					
المحور الثالث: الالتزام						
19	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف من العمل					
20	دوما ألتزم بإنجاز المهام في الوقت المحدد					
21	اجتهد في تقديم ما هو مطلوب مني من عمل					
22	أحرص دوما على إنجاز الأعمال الموكلة لي بأقل التكاليف					
23	أسعى إلى تحقيق أهداف مؤسستي في ضوء الصلاحيات التي يوفرها لي منصبي					
24	أحب أن أؤدي عملي بسرعة وبدقة					
25	أحرص على الحفاظ على وسائل وإمكانيات المؤسسة					

الملحق رقم 03

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,735	**25**

الملحق رقم 04

Frequencies

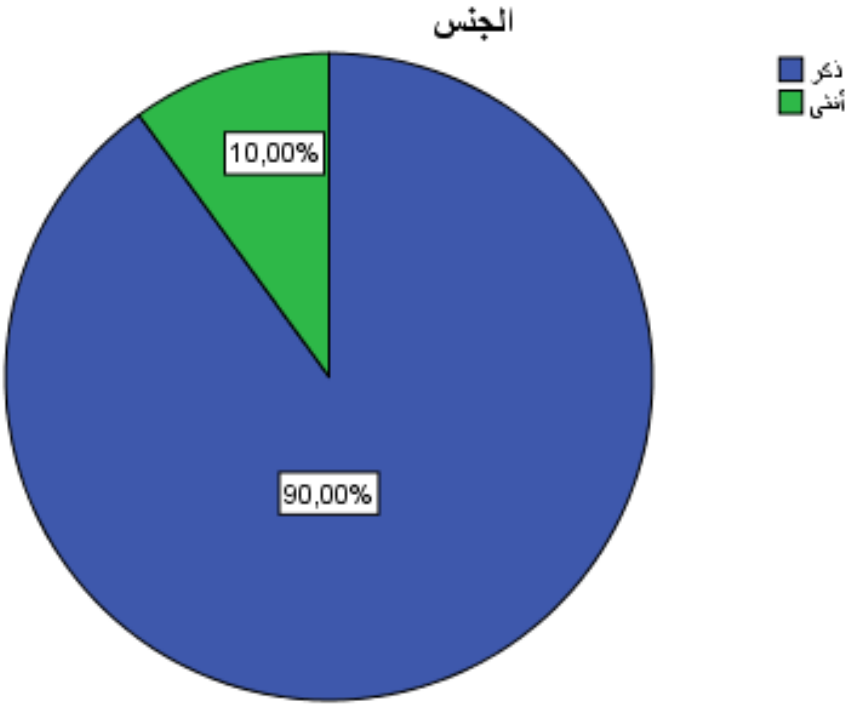
Statistics

الجنس

N	Valid	60
	Missing	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	54	90,0	90,0	90,0
	أنثى	6	10,0	10,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	



الملحق رقم 05

Frequencies

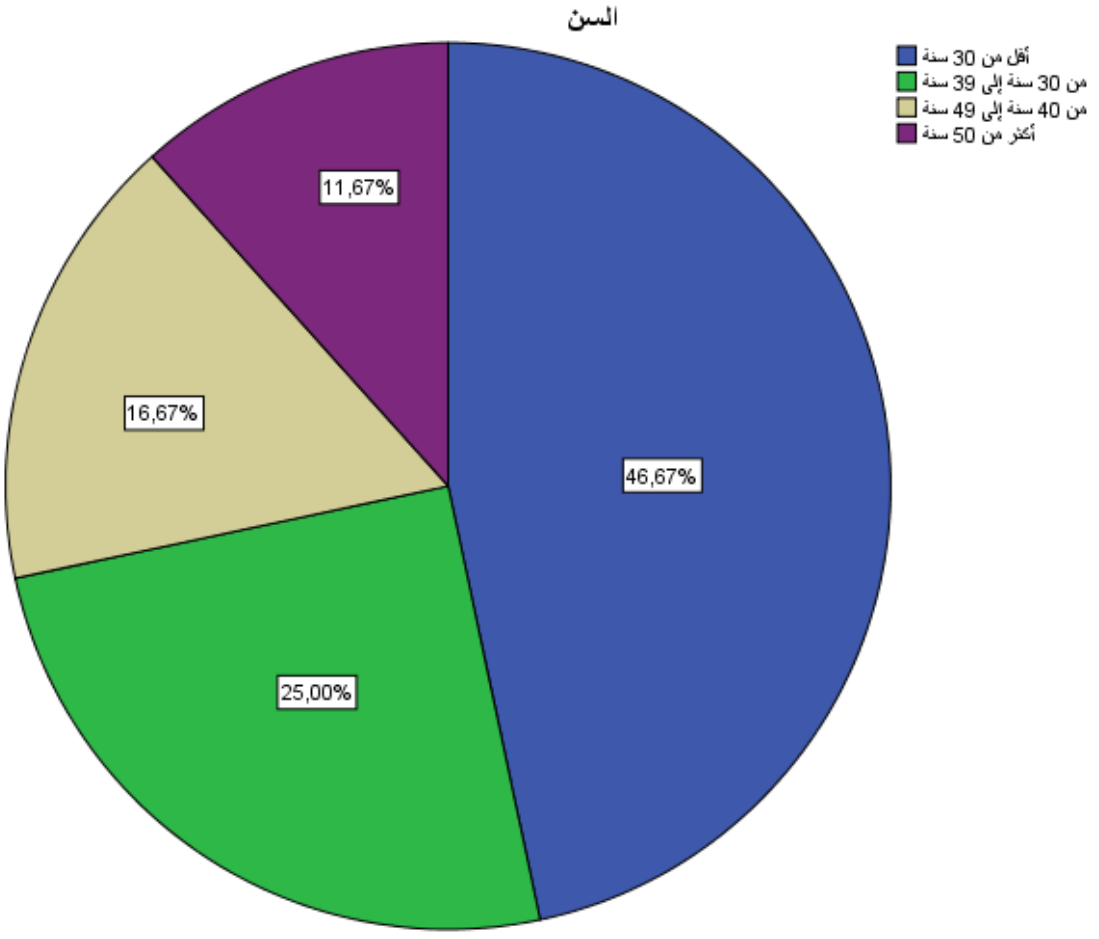
Statistics

السن

N	Valid	60
	Missing	0

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	28	46,7	46,7	46,7
	من 30 سنة إلى 39 سنة	15	25,0	25,0	71,7
	من 40 سنة إلى 49 سنة	10	16,7	16,7	88,3
	أكثر من 50 سنة	7	11,7	11,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	



الملحق رقم 06

Frequencies

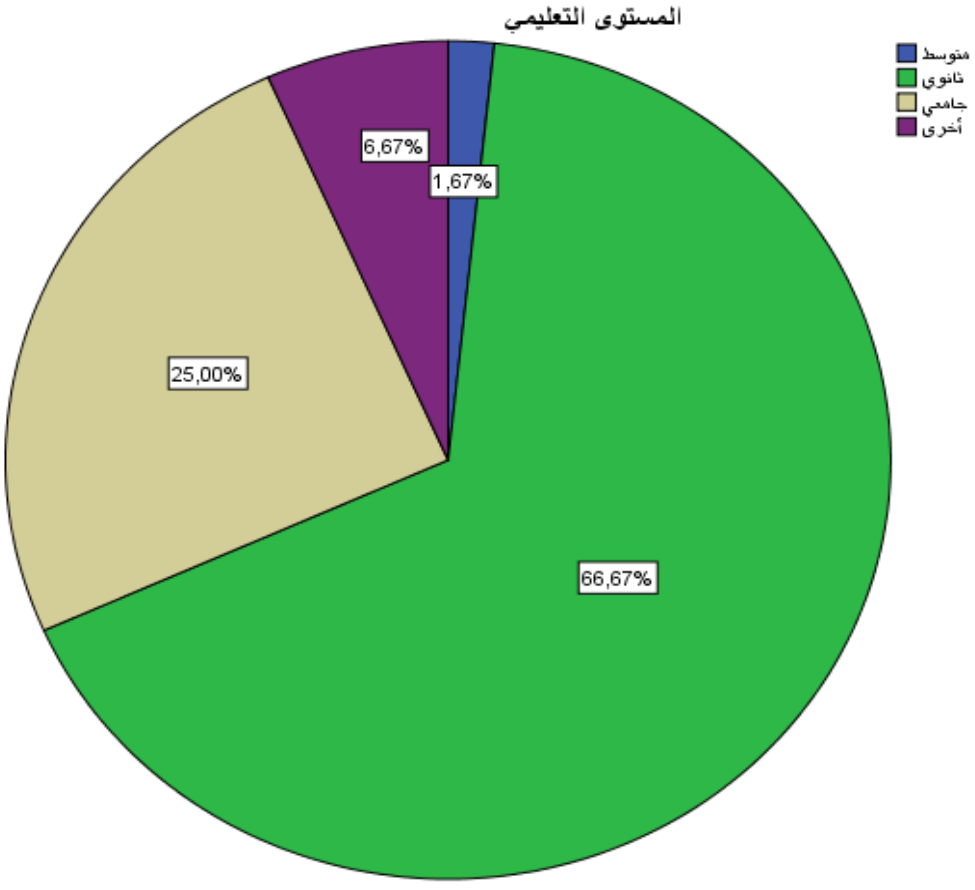
Statistics

المستوى التعليمي

N	Valid	60
	Missing	0

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	1	1,7	1,7	1,7
	ثانوي	40	66,7	66,7	68,3
	جامعى	15	25,0	25,0	93,3
	أخرى	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	



الملحق رقم 07

Frequencies

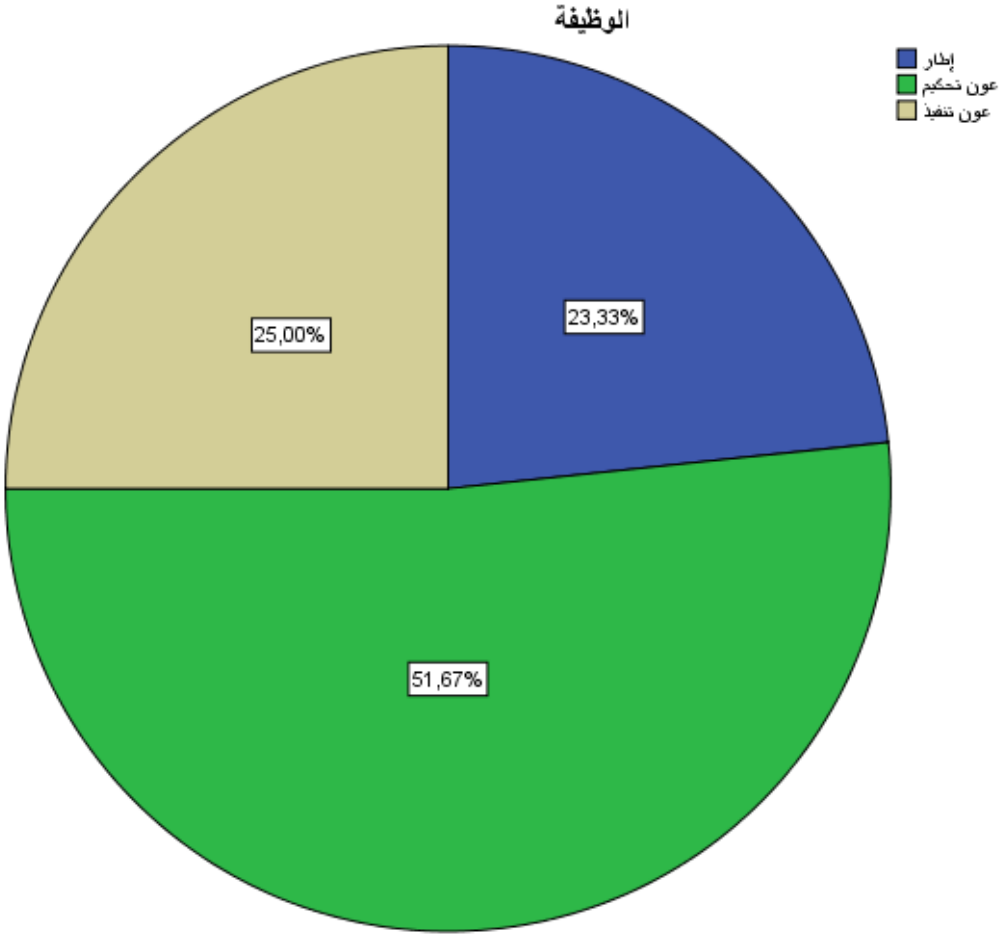
Statistics

الوظيفة

N	Valid	60
	Missing	0

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	14	23,3	23,3	23,3
	عون تحكم	31	51,7	51,7	75,0
	عون تنفيذ	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	



الملحق رقم 08

Frequencies

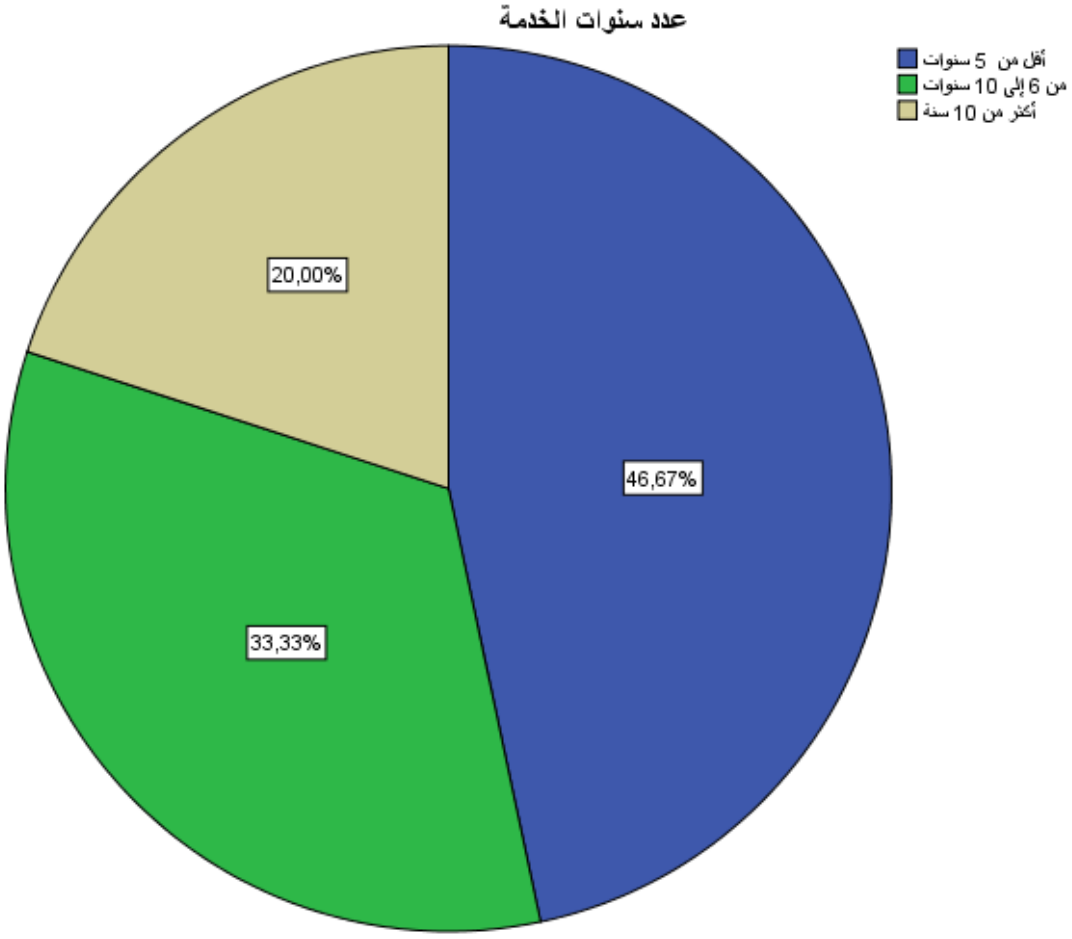
Statistics

عدد سنوات الخدمة

N	Valid	60
	Missing	0

عدد سنوات الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	28	46,7	46,7	46,7
	من 6 إلى 10 سنوات	20	33,3	33,3	80,0
	أكثر من 10 سنة	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	



الملحق رقم 09

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q1	60	3,37	1,089
Q2	60	3,57	,831
Q3	60	3,38	1,091
Q4	60	3,45	1,048
Q5	60	3,73	,899
Q6	60	4,03	,956
Q7	60	4,00	,921
Q8	60	3,98	,748
Q9	60	3,88	,761
Q10	60	3,67	1,230
X	60	3,7067	,30856
Q11	60	3,58	1,013
Q12	60	3,53	1,142
Q13	60	3,67	1,145
Q14	60	3,55	1,016
Y1	60	3,5833	,72437
Q15	60	3,63	,991
Q16	60	3,22	1,106
Q17	60	3,45	,790
Q18	60	3,73	1,039
Y2	60	3,5083	,64763
Q19	60	3,02	1,049
Q20	60	3,15	1,176
Q21	60	3,63	,956
Q22	60	3,53	1,142
Q23	60	3,68	1,157
Q24	60	3,57	1,031
Q25	60	3,62	,993
Y3	60	3,4571	,61053
Valid N (listwise)	60		

الملحق رقم 10

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,270[a]	,073	,057	,29961

a. Predictors: (Constant), Y1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,411	1	,411	4,578	,037[b]
	Residual	5,206	58	,090		
	Total	5,617	59			

a. Dependent Variable: X

b. Predictors: (Constant), Y1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,294	,197		16,738	,000
	Y1	,115	,054	,270	2,140	,037

a. Dependent Variable: X

الملحق رقم 11

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,292[a]	,085	,070	,29761

a. Predictors: (Constant), Y2

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,480	1	,480	5,420	,023[b]
	Residual	5,137	58	,089		
	Total	5,617	59			

a. Dependent Variable: X

b. Predictors: (Constant), Y2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,218	,213		15,081	,000
	Y2	,139	,060	,292	2,328	,023

a. Dependent Variable: X

الملحق رقم 12

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,351[a]	,123	,108	,29139

a. Predictors: (Constant), Y3

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,693	1	,693	8,157	,006[b]
	Residual	4,925	58	,085		
	Total	5,617	59			

a. Dependent Variable: X

b. Predictors: (Constant), Y3

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,093	,218		14,183	,000
	Y3	,177	,062	,351	2,856	,006

a. Dependent Variable: X

الملحق رقم 13

Regression

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,382[a]	,146	,131	,48777

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,357	1	2,357	9,907	,003[b]
	Residual	13,799	58	,238		
	Total	16,156	59			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X

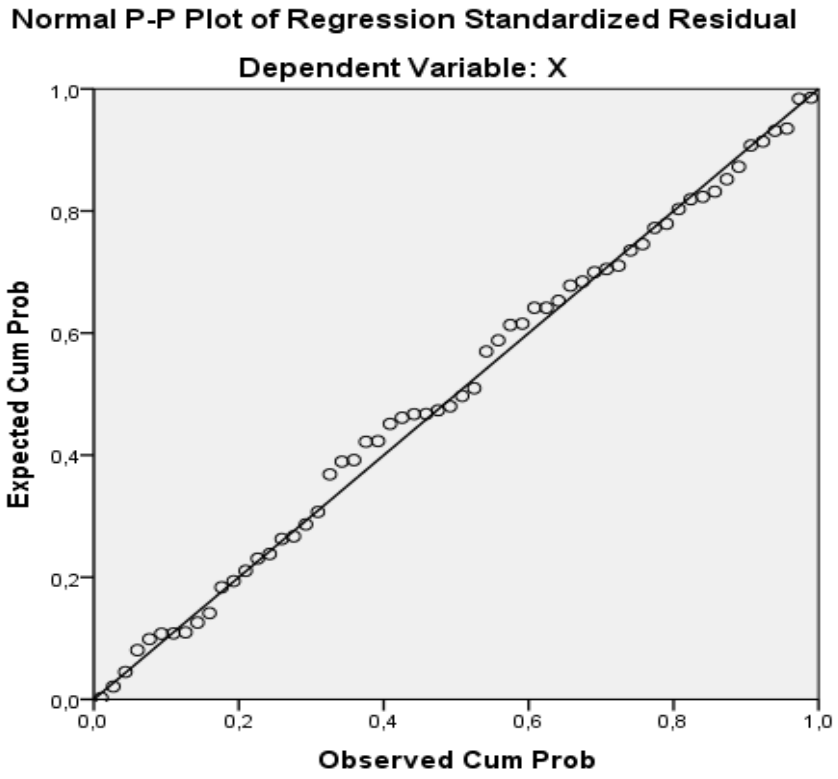
Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,115	,765		1,457	,151
	X	,648	,206	,382	3,148	,003

a. Dependent Variable: Y

الملحق رقم 14

Charts



الملحق رقم 15

T-test

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Y	ذكر	54	3,4958	,52300	,07117
	أنثى	6	3,7004	,53534	,21855

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Y	Equal variances assumed	,238	,627	-,907	58	,368	-,20459	,22553	-,65603	,24686
	Equal variances not assumed			-,890	6,110	,407	-,20459	,22985	-,76455	,35538

الملحق رقم 16

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
السن	Inter-groupes	50,067	47	1,065	,816	,705
	Intra-groupes	15,667	12	1,306		
	Total	65,733	59			
المستوى التعليمي	Inter-groupes	19,433	47	,413	1,103	,453
	Intra-groupes	4,500	12	,375		
	Total	23,933	59			
الوظيفة	Inter-groupes	26,317	47	,560	2,520	,042
	Intra-groupes	2,667	12	,222		
	Total	28,983	59			
عدد سنوات الخدمة	Inter-groupes	30,233	47	,643	1,403	,268
	Intra-groupes	5,500	12	,458		
	Total	35,733	59			