جامعة قاصدي مرباح –ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، علوم التسيير

تخصص: مالية المؤسسة

بعنوان:

إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية

"دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقارية OPGI –ورقلة– المديرية الجهوية خلال الفترة(2019-2024)"

من إعداد الطالبتين: بن دانيه وفاء، حشاني سلسبيل

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/24

أمام اللجنة المكونة من السادة

أ/ بابنات عبد الرحمان (أستاذ –جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ/ كيحلي سلمى عائشة (أستاذ محاضر "أ" –جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

أ/ كسكس مسعود (أستاذ –جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025

جامعة قاصدي مرباح –ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، علوم التسيير

تخصص: مالية المؤسسة

بعنوان:

إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية

"دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGIالمديرية الجهوية خلال الفترة (2019-2024)"

من إعداد الطالبتين: بن دانيه وفاء، حشاني سلسبيل

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:2026/05/24

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ/ بابنات عبد الرحمان (أستاذ –جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ/ كيحلي سلمى عائشة (أستاذ محاضر "أ" –جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

أ/ كسكس مسعود (أستاذ –جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية:2026/2025

الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى كل محب للعلم وطامح في النجاح

إلى ملهمتي وسر نجاحي ومن نصحني إذا أخطأت

وأخذت بيدي إذا تعثرت وسقتني إذا ظمأت

ومسحت على رأسي إذا أحسنت أمي الغالية دمت لنا كغطاء السندس في الجنة

إلى سندي وفخري ومن سعى وشغف لأنعم بالراحة والهناء

وعمل بكد في سبيل إنجاحي أبي العزيز دمت لنا كجبل شامخ لا تؤثر فيه الأحوال ولا الضغوطات

وإلى من يذكرهم القلب قبل أن يكتب القلم، إلى من قاسموني حلو الحياة

ومرّها تحت السقف الواحد إخوتي وأخواتي

وإلى كل من وسعه قلبي ولم يكتبه قلمي

وفاء

الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أعز وأعلى إنسانة في حياتي، التي أنارت دربي، إلى من زينت حياتي بضياء البدر، وشموع الفرح، إلى من منحتني القوة والعزيمة المواصلة الدرب، وكانت سببا في مواصلة دراستي إلى من علمتني الصبر والاجتهاد، إلى الغالية على قلبي

أمي

إلى اخوتي حفظهم الله عزوجل. إلى كل العائلة الكريمة، إلى من ساعدني في كتابة هذه المذكرة، اختي اسراء

إلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير

إلى كل من نسبه العلم وحفظه القلب

سلسبيل

الشكر

أولا نشكر ا الله سبحانه وتعالى ونحمده كثيرا على ما من به علينا من نعم لا تعد ولا تحصى، فله

الحمد من قبل ومن بعد على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع

واعترافا بالفضل لأهله وعملا بقوله تعالى: {وَلَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ}.

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى من تكرمت بقبول الإشراف على هذه المذكرة الأستاذة "كحيلي سلمة عائشة"،

على ما قدمته من توجيهات ومعلومات، جزاه الله خيرا، فلها منا أسمى عبارات

التقدير و الاحترام و العرفان

و لا يفوتنا أن شكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على إقبالهم لمناقشة هذه المذكرة وعلى ما

سيقدمانه من نصائح وتوصيات سيكون لها عظيم الأثر في هذه الدراسة.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من أفادنا بنصائحه في هذا البحث المتواضع

وأخيرا نرفع الشكر والتقدير إلى شعبة علوم المالية والمحاسبة على ما أتاحته لنا من فرصة مواصلة

طلب العلم، فجزى الله القائمين عليها خيرًا وجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إدارة المخاطر التشغيلية في تحسين استقرار المؤسسة ، في قطاع العقارات ، حيث تعتبر إدارة المخاطر التشغيلية عملية استباقية تهدف إلى تحديد تقييم تخفيف مراقبة المخاطر التي قد تعطل سير العمل اليومي، بناء على حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري ولاية ورقلة خلال الفترة (2019-2024)، حيث أن أهم المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة هي مخاطر التشغيلية تمس نشاطها الاستغلالي وترتبط بشكل مباشر برقم الأعمال الذي يعتبر المؤشر الرئيسي لحالة المؤسسة ومصدر ثروتها، كما ترتبط بنسبة التكاليف التي يؤدي ارتفاعها إلى نشوء مخاطر تشغيلية، حيث استخدامنا المنهج الوصفي في الجانب النظري لبناء إطار مفاهيمي حول المخاطر التشغيلية ،وفي الجانب التطبيقي المنهج التحليلي بالإضافة إلى دراسة حالة ، وقد تمت معالجة الموضوع من خلال تقييم مستوى المخاطر التشغيلية من خلال الرافعة التشغيلية ومن خلال تشتت نتيجة الاستغلال باعتمادنا على القوائم المالية (الميزانية المالية، جدول حسابات النتائج)،وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

ـ رقم أعمال المؤسسة يقل عن عتبة المردودية، هذا ما يدل على وجود خطر يضع المؤسسة تحت تهديد مستمر بالعجز عن تغطية تكاليفها الكلية.

الكلمات المفتاحية: مردودية اقتصادية، نقطة ميتة، مخاطر تشغيلية، رافعة تشغيلية، نتيجة الاستغلال.

Abstract :

organizational stability, based on the performance of the Office of Real Estate Promotion and Management (OPGI) in the province of Ouargla during the period (2019-2024). The most significant risks facing the organization are operational risks, which affect operating activities and are directly linked to turnover (revenue) the primary indicator of the organization's health and its source of wealth. These risks are also associated with cost ratios, where an increase leads to the emergence of operational hazards.

In this study, we employed a descriptive approach in the theoretical framework to build a conceptual basis for operational risks, and an analytical approach in the practical framework, complemented by a case study. The subject was addressed by evaluating the level of operational risk using the degree of operating leverage (DOL) and the dispersion of operating income, relying on financial statements (the balance sheet and the income statement).The study reached a set of key findings, most notably:

The organization's turnover falls below the break-even point, which indicates the existence of a risk that places the organization under a constant threat of being unable to cover its total costs.

Keywords : Economic cost-effectiveness, Dead point, Operational risks, Operating leverage,

Result of exploitation.

قائمة المحتويات

الإهداء	I
الإهداء	II
الشكر	III
الملخص	IV
قائمة المحتويات	V
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال	VII
قائمة الاختصارات والرموز	VIII
قائمة الملاحق	IX
المقدمة	أ
الفصل الأول: الأسس النظرية لإدارة المخاطر التشغيلية	
تمهيد	2
المبحث الأول: الإطار النظري للمخاطر التشغيلية	3
المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول المخاطر التشغيلية	34
خلاصة	46
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لإدارة المخاطر التشغيلية	
تمهيد	48
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة	49
المبحث الثاني: نتائج الدراسة و مناقشتها	51
خلاصة	63
الخاتمة	64
المراجع	67
الملاحق	74
الفهرس	83

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم(1-1)	أهداف إدارة المخاطر ما قبل الخسارة وما بعد الخسارة	10
الجدول رقم(1-2)	الفرق بين الرافعة التشغيلية والرافعة المالية	22
الجدول رقم(2-1)	متغيرات الدراسة	50
الجدول رقم(2-2)	تطور رقم الأعمال خلال الفترة (2019-2024)	51
الجدول رقم(2-3)	تطور التكاليف المتغيرة	52
الجدول رقم(2-4)	حساب عتبة المردودية	53
الجدول رقم(2-5)	حساب الرافعة التشغيلية	54
الجدول رقم(2-6)	تطور نتيجة الاستغلال	55
الجدول رقم(2-7)	حساب المتوسط والانحراف المعياري لنتيجة الاستغلال	56
الجدول رقم(2-8)	حساب المردودية الاقتصادية	57

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم(1-1)	أنواع المخاطر	7
الشكل رقم(1-3)	استراتيجيات إدارة المخاطر	11
الشكل رقم(1-4)	العوامل المؤثرة على المخاطر التشغيلية	15
الشكل رقم(1-5)	التمثيل البياني لعتبة المردودية	17
الشكل رقم(1-6)	مصفوفة المخاطر	26
الشكل رقم(1-7)	أدوات قياس المخاطر التشغيلية	31
الشكل رقم(2-1)	التمثيل البياني لتطور رقم الأعمال خلال الفترة (2019-2024)	58
الشكل رقم(2-2)	التمثيل البياني للنقطة الميتة	58
الشكل رقم(2-3)	التمثيل البياني للرافعة التشغيلية	59
الشكل رقم(2-4)	التمثيل البياني لنتيجة الاستغلال	59
الشكل رقم(2-5)	التمثيل البياني للمردودية الاقتصادية	60

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق 1	جانب الأصول من الميزانية مالية لمؤسسة OPGI لسنة (2019- 2020)	74
الملحق 2	جانب الأصول من الميزانية المالية لمؤسسة OPGI لسنة (2021- 2022)	75
الملحق 3	جانب الأصول من الميزانية المالية لمؤسسة OPGIلسنة (2023- 2024)	76
الملحق 4	جانب الخصوم من الميزانية المالية لمؤسسة OPGIلسنة(2019- 2020)	77
الملحق 5	جانب الخصوم من الميزانية المالية لمؤسسة OPGI لسنة (2021- 2022)	78
الملحق6	جانب الخصوم من الميزانية المالية لمؤسسة OPGI لسنة (2023- 2024)	79
الملحق 7	جدول حسابات النتائج لمؤسسةOPGI لسنة (2019- 2020)	80
الملحق 8	جدول حسابات النتائج لمؤسسةOPGI لسنة (2021-2022)	81
الملحق 9	جدول حسابات النتائج لمؤسسةOPGI لسنة (2023-2024)	82

قائمة الاختصارات والرموز

الاختصار/ الرمز	الدلالة
OPGI	ديوان الترقية والتسيير العقاري
CF	التكاليف الثابتة
CV	التكاليف المتغيرة
SR	عتبة المردودية
LE	الرافعة التشغيلية
CA	رقم الأعمال
Rex	النتيجة التشغيلية
Q	عدد الوحدات المباعة
MCV	الهامش على التكاليف المتغيرة
Rnet	النتيجة الصافية
RE	المردودية الاقتصادية
CP	الأموال الخاصة
D	الإستدانة الصافية
I	تكلفة الاستدانة
IS	معدل الضريبة على الأرباح
VAR	التباين
δ	الانحراف المعياري
CV	معامل الاختلاف
TC	التكاليف الكلية

مقدمة

أ. توطئة

تعد المؤسسة الاقتصادية المعاصرة نظاما مفتوحا يتفاعل بصفة ديناميكية مع بيئة تتميز بالتعقيد، حيث لم يعد النجاح المالي مرتبطا فقط بالقدرة على توليد الأرباح، بل بمدى مرونة المؤسسة وقدرتها على الصمود أمام تقلبات المحيط فالمؤسسة اليوم أصبحت تعمل في فضاء مجتمع المخاطر، حيث يتشابك أداءها مع مجموعة من التهديدات التشغيلية والهيكلية التي تؤدي إلى تهديد استمراريتها ككيان اقتصادي، إن الارتباط بين المؤسسة والمخاطر هو ارتباط عضوي فاتخاذ أي قرار استثماري أو تمويلي يتضمن بالضرورة قبول مستوى معين من المخاطر، مما يفرض الانتقال من الدور الرقابي التقليدي إلى دور استراتيجي يرتكز على استشراف الأزمات قبل وقوعها.

تعتبر إدارة المخاطر عنصرا مهما في المؤسسات الاقتصادية بسبب دورها البارز الذي تقوم به في كشف المخاطر و والتقليل من آثارها، وكذلك تحديد مواطن الضعف والعمل على تصحيحها، حيث موضوع إدارة المخاطر التشغيلية من الموضوعات التي استحوذت على اهتمام المؤسسات الاقتصادية، حيث يضمن استراتيجيات تستطيع المؤسسات من خلالها تعزيز قدراتها وتحسين أداءها، فالمخاطر أصبحت جزء لا يتجزأ من الحياة الاقتصادية، الأمر الذي يستوجب وضع خطط وإجراءات لإدارة مثلى لهذه المخاطر، وذلك تفاديا للخسائر أو التقليل منها قدر الإمكان.

تعد المخاطر التشغيلية في المؤسسات الاقتصادية ، تحديا جوهريا نظرا لارتباطها المباشر بالعمليات اليومية التي تشمل إنجاز المشاريع السكنية، عمليات التحصيل، فهي مخاطر تتمثل في خسائر محتملة ناتجة عن قصور أو فشل في الإجراءات الداخلية، أو بسبب العنصر البشري، أو الأنظمة التقنية، فضلا عن الأحداث الخارجية غير المتوقعة، تبرز هذه المخاطر من خلال الحساسية المفرطة تجاه ارتفاع التكاليف الثابتة كأعباء المستخدمين و الإهتلاكات، والتي تجعل المؤسسة عرضة لعجز تشغيلي عند تراجع حجم النشاط.

ب ـ إشكالية الرئيسية:

من أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع والتعرف على المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية قمنا بصياغة إشكالية هذا البحث:

إلى أي مدى تساهم إدارة المخاطر التشغيلية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري المديرية الجهوية على تحسين استقرار المؤسسة بورقلة خلال الفترة (2019–2024)؟

ومن هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية:

1 ـ ماهي أهم المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها المؤسسة الإقتصادية؟

2 ـ ماهي العوامل المؤثرة في المخاطر التشغيلية؟

3 ـ كيف تواجه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري المخاطر التي تتعرض لها؟

ت ـ فرضيات الدراسة:

1 ـ من بين أهم المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها المؤسسة وقوع خطأ في تسجيل البيانات قد يؤدي إلى نشوء مخاطر تشغيلية.

2ـ من بين أهم العوامل المؤثرة في المخاطر التشغيلية سوء اتخاذ القرار من قبل العامل البشري يزيد من احتمالية وقوع أخطاء تؤدي إلى خسائر تشغيلية.

3 ـ قد تواجه المؤسسة مخاطرها التي تتعرض لها بتحديدها و تقييمها للحد منها.

ث ـ أهداف الدراسة:

من خلال الإشكالية الموضوعة فإن الدراسة تهدف بشكل أساسي إلى:

- التعرف على مخاطر التشغيلية وأهم العوامل المؤثرة فيها في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.
- معرفة أهم الطرق المتبعة لقياس مخاطر التشغيلية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.
- معرفة مدى تأثير مخاطر التشغيلية على مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

ج ـ أهمية الدراسة

- تسليط الضوء على أهم المخاطر التي توجهها مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري ألا وهي مخاطر التشغيلية.
- المساهمة في توفير معلومات من شأنها تساعد المؤسسة لتبني مفهوم المخاطر التشغيلية.
- تكمن أهمية البحث في الدور الهام الذي تحظى به إدارة المخاطر التشغيلية، خاصة مع تطور أنظمة التكنولوجيا وتعدد أنواعها وتنوعها، فكان الاهتمام بعملية إدارة المخاطر التشغيلية من أهم السبل المنتهجة لتفادي هذه المخاطر والحد منها.

ح ـ مبررات اختيار الموضوع

إن اختيارنا لهذا الموضوع يعود إلى جملة من الأسباب أهمها:

- حساسية قطاع التسيير العقاري للمخاطر التشغيلية، نظرا لاعتماده على عمليات متعددة.
- الأهمية التطبيقية للدراسة الميدانية من خلال إسقاط المفاهيم النظرية على واقع المؤسسة الاقتصادية.
- معرفة مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية بتطبيق آليات فعالة لإدارة المخاطر التشغيلية.

خ ـ حدود الدراسة:

الحدود المكانية: شملت دراستنا على مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري المديرية العامة بولاية ورقلة، ويرجع اختيار الدراسة نظرا لتوفر البيانات المالية(الميزانية، جدول حسابات النتائج)، ولاستمرارية نشاطها.

الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 15مارس إلى 15 أفريل 2026 ،والحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة للفترة 2019-2024.

د ـ منهجية البحث والأدوات المستخدمة

بغية دراسة الموضوع وتحليله من جميع الجوانب ووضع أجوبة على التساؤلات المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لكونه أكثر ملائمة لهذا النوع من الدراسة، حيث اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من أجل الإحاطة بالمفاهيم الخاصة بالمخاطر التشغيلية، ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي لتحليل ومعالجة البيانات، حيث تم استخدام الأدوات الأولية المتمثلة في المقابلة والملاحظة، وكذا الأدوات الثانوية من خلال الاطلاع على الميزانية وجدول حسابات النتيجة.

ذ ـ صعوبات البحث

- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة.
- قلة المراجع والدراسات المتعلقة بالمخاطر التشغيلية.

ز ـ مرجعية الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة، تم الاطلاع على مجموعة من المراجع والمصادر لتغطية جوانبه النظرية والميدانية، ففي الجانب النظري تم الاعتماد على:

- الأبحاث المنشورة ومذكرات التخرج التي تناولت الموضوع.
- أما في الجانب التطبيقي لجأنا لدراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية التسيير العقاري بورقلة خلال الفترة الممتدة ما بين(2019- 2024).

س ـ هيكل البحث

من خلال دراستنا لهذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين بحيث تمثل الفصل الأول لدراسة الإطار النظري لمخاطر التشغيلية وتم تقسيمه إلى مبحثين، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى أساسيات حول المخاطر التشغيلية، ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالمخاطر التشغيلية،

بينما الفصل الثاني فقد خصصناه لقياس وتحليل المخاطر التشغيلية، و لقد تم تقسيمه إلى مبحثين حيث تم إعداد المبحث الأول لطريقة والأدوات المستخدمة مع تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة. والمبحث الثاني نتائج الدراسة و مناقشتها.

الفصل الأول:

أسس النظرية لإدارة مخاطر التشغيلية

تمهيد:

في ظل بيئة اقتصادية تتسم بالتغيرات المستمرة والتعقيد المتزايد أصبحت المؤسسات تواجه طيفا واسعا من المخاطر التي قد توثر علي قدرتها في تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها إذا لم تعد المخاطر تقتصر علي جوانب محددة بل أصبحت تشمل مختلف الأنشطة والعمليات نتيجة لتشابك العلاقات الداخلية والخارجية وتزايد حدة المنافسة، مما يجعل المؤسسات عرضة لمختلف أنواع المخاطر التي قد تؤثر على استمرارها و أدائها، ومن بين هذه المخاطر تبرز المخاطر التشغيلية والمتمثلة في تلك الخسائر المحتملة المختلفة الناتجة عن خلل أو فشل في العمليات الداخلية أو الأنظمة أو العنصر البشري، أو نتيجة أحداث خارجية غير متوقعة كأحد أهم التحديات التي تواجه المنظمات، نظرا لارتباطها المباشر بالأنشطة اليومية والعمليات الداخلية التي تقوم عليها المؤسسة وأمام هده التحديات برزت إدارة المخاطر كأحد الركائز الأساسية في تسير المؤسسات الحديثة ، كما تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وتعزيز قدرة المؤسسة علي التكيف مع التغيرات المفاجئة فاعتماد نظام فعال لإدارة المخاطر أصبح ضرورة استراتيجية لضمان الاستقرار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وعليه دراسة هذا النوع من المخاطر تأخذ أهمية بالغة، وعليه فهم طبيعة هذه المخاطر وطرق قياسها وتحليلها يعد خطوة أساسية لتمكين المؤسسات من وضع استراتيجيات مناسبة للحد منها والتكيف معها. كما أن تبني أدوات حديثة لقياس المخاطر التشغيلية يساهم في تحسين جودة القرارات وتعزيز القدرة التنافسية، وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق الى الأسس النظرية للمخاطر التشغيلية والعوامل المؤثرة عليها حيث ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول: الإطار النظري للمخاطر التشغيلية

المبحث الثاني: تحليل الدراسات السابقة وأهم النتائج

المبحث الأول: الإطار النظري للمخاطر التشغيلية

تواجه العديد من المؤسسات باختلاف مجالات عملها العديد من المخاطر، وأن عدم الدراية بتلك المخاطر المحيطة حول نشاطاتها من الممكن أن تؤدي الى عدم تحقق الأهداف المسطرة، ويترتب على هذه المخاطر آثار سلبية ،لذا يتناول هذا المبحث المفاهيم الأساسية حول المخاطر المحتملة الوقوع التي تتعرض لها المؤسسة، وذلك بالتعرف على المخاطر والمخاطر التشغيلية والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: ماهية إدارة المخاطر

بغية الإلمام بمختلف جوانب الموضوع سنحاول تلخيص أهم العناصر في هذا المطلب

الفرع الأول: العناصر المتحكمة في المخاطر التشغيلية في المؤسسة

- **التمييز بين التكاليف :**

1 ـ التكاليف الثابتة:Fixed Costs (FC)

هي التكاليف التي تبقى ثابتة بالمجموع مهما تغير حجم الإنتاج ضمن الحدود الملائمة، حيث أن تغير حجم الإنتاج لايؤدي إلى تغيرها، وتسمى تكاليف الطاقة أو التكاليف الزمنية.[1]

2 ـ التكاليف المتغيرة):Variable Costs

هي تكاليف التي تزيد أو تقل بزيادة أو نقص مستوى النشاط، ولذلك تعتبر تكاليف المواد المباشرة والأجور المباشرة تكاليف متغيرة لأنها تتغير بتغير مستوى النشاط أو حجم الإنتاج.

بمعنى آخر أن التكاليف مرتبطة بحجم نشاط المؤسسة، فتغيرها يتماشى مع حجم النشاط وذلك بالزيادة أو النقصان، والمسؤول عن هذه التكاليف هي الأقسام التشغيلية (الورشات، المصالح، الأقسام الإنتاجية،... إلى غير ذلك).[2]

3 ـ التكاليف شبه المتغيرة:Semi-Variable Costs

و هي تكاليف ثابتة في الأساس لغاية حجم معين من الإنتاج فإذا زاد هذا الحجم أصبحت متغيرة عند هذه النقطة، ومن هنا أصبحت شبه متغيرة، ومن الأمثلة عليها: أجور العمل الإضافي، ورواتب الإداريين الإضافيين،

---

[1]. أمين بن سعيد، **مطبوعة في مقياس المحاسبة التحليلية، ص 13، 2026/5/8،متاح على الموقع:**
https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/6223

[2]. زهير سعيدي، **محاضرات مقياس محاسبة التسيير** ، ص16،2026/04/3:
http://tele-ens.univ-oeb.dz/moodle/mod/folder/view.php?id=84006

الفرع الثاني مفهوم المخاطر(Risks)

- **أولا: تعريف المخاطر (Definition of risks)**

هناك مجموعة من التعريفات التي تناولت موضوع المخاطر وتنوعت واختلفت حسب وجهات نظر الكتاب و الدارسين وتنوعت وجهات نظرهم، نذكر منها:

ـ المخاطر هي: "حدث أو سلسلة من الأحداث العشوائية التي تجعل عواقب الإجراء من قبل الفرد أو المنظمة غير مؤكدة[3]".

ـ المخاطر هي: "حادث احتمالي (غير مؤكد الوقوع) ينطوي على نتائج غير مرغوب بها أو غير محمودة[4]".

ـ وتعرف المخاطر أنها: "إمكانية حدوث شيء ما بالصدفة مما ينتج عنه آثار ايجابية أو سلبية[5]".

ـ وقد عرف قاموس أكسفورد المخاطر على أنها: "التعرض لإمكانية الخسارة أو الإصابة أو غيرها من الظروف المعاكسة أو غير المرغوب بها، أو هي فرصة أو موقف ينطوي على حدث محتمل. أما قاموس كامبريدج فقد عرفها على أنها احتمال حدوث شيء سيء[6]".

- **ثانيا: المفهوم الاقتصادي للمخاطر: (The economic concept of risk)**

ـ وقد عرفت المخاطر بأنها:" عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرار يتخذه الفرد الاقتصادي في الحاضر على أساس نتائج دراسة سلوك الظواهر الطبيعية أو العامة في الماضي[7]".

- **ثالثا: أنواع المخاطر(Types of risks)**

تتعرض المؤسسة دائما لاحتمال الوقوع في المخاطر التي تشكل تهديدا لنجاحها قد يؤدي إلى تدميرها، يمكن تصنيفها من عدة زوايا تعكس كل واحدة منها تصنيفا خاصا، وعليه يمكن تقسيم المخاطر إلى:

1 ـ التصنيف حسب طبيعة النشاط:

---

[3]. سكندري فاطمة زهراء، علي بن يحي عبد القادر، **تأثير ادارة المخاطر على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مجلة التكامل الاقتصادي،المجلد11، العدد3، **ص316**، 2026/4/16، متاح على الموقع:"https://asjp.cerist.dz/en/article/221506"

[4]يوسف حجيم الطائي وآخرون، **إدارة التأمين والمخاطر**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011،ص

.كلاش مريم، بهلول نور الدين، **دور ادارة المخاطر المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مجلة الاستراتيجية التنمية، المجلد11، العدد 3، **ص439**،2026/4/9، متاح على الموقع:

"https://asjp.cerist.dz/en/article/151264"

[6]. عمر علي إسماعيل، ميسر إبراهيم احمد، **تكامل نظام إدارة المخاطر31001ISO ومنهجية إدارة مخاطر الجودة في بناء جودة التعليم العالي، ص172**،2026/2/26، متاح على الموقع:

https://www.researchgate.net/publication/352872730_tkaml_nzam_a_adart_almkhatr_ISO_310012018_wmnhjyt_adart_mkhatr_aljwdt_fy_bna_jwdt_altlym_alaly_tswrat_nzryt

:

[7]. عبد الكريم قندوز وآخرون، **إدارة المخاطر (إدارة المخاطر، المشتقات المالية، الهندسة المالية)، الطبعة الأولى** ،دار الوراق للنشر والتوزيع،عمان،2013،ص30.

1. 1 ـ المخاطر التشغيلية(Operational risks): تنشأ من الخطأ البشري والاحتيال والعمليات والإجراءات والتكنولوجيا والأنظمة.

1. 2 ـ المخاطر المالية: وهي المخاطر المرتبطة بالتقلبات في العائد المالي أو عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات، وتشمل:

ـ مخاطر اسعار الفائدة (Interest rate risk):هي احتمالية تكبد خسائر استثمارية نتيجة ارتفاع أسعار الفائدة السائدة على أدوات الدين الجديدة[8].

ـ مخاطر أسعار الصرف(Exchange rate risk): وهي المخاطر التي تنشأ نتيجة التقلبات والتغيرات العكسية المحتملة في أسعار صرف العملات أو في المراكز المحتفظ بها من تلك العملات.

ـ مخاطر الائتمان(Credit risk): هي المخاطر التي تتعلق بعدم قدرة العملاء على سداد قيمة البضاعة.

ـ مخاطر السيولة(Liquidity risk): تنشأ مخاطر الخاصة بالشركة عندما لا تتمكن من الوفاء بالتزاماتها بالسداد ولا يمكنها اقتراض المزيد من الأموال من مصادر خارجية.

ـ مخاطر الإفلاس(Bankruptcy Risks): هي تلك المخاطر المتعلقة بزوال وتصفية المؤسسة بسبب عدم قدرتها على سداد ديونها المالية وتعود أسبابها إما لسوء الإدارة أو أخطاء في التسيير.[9]

2 ـ مخاطر حسب شمولية الأثر

ـ مخاطر العامة: هي المخاطر التي تؤثر على الاقتصاد الوطني بشكل عام أو على مجموعة كبيرة من الأشخاص والقطاعات.

ـ مخاطر الخاصة: وهي التي تصيب قطاعا محدودة أو مؤسسة، ويمكن تقدير خسائرها والتنبؤ بها.

3 ـ مخاطر الاقتصادية والسوقية: وهي المخاطر التي تنبع من البيئة الخارجية للمؤسسة وتؤثر على نشاطها:

ـ مخاطر التضخم و الكساد(Inflation and recession risks): تؤدي هذه المخاطر إلى انخفاض القيمة الحقيقية للموجودات والأصول الاستثمارية بسبب انخفاض قوتها الشرائية.

[8]JAMES CHEN, JEFREDA R.BROWN, 6/1/2026, https://www.investopedia.com/terms/i/interestraterisk.asp

[9]. فاطمة بوهالي، إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق العلم الانسانية، المجلد 35، العدد1، ص10،2026/1/418،متاح على الموقع: https://asjp.cerist.dz/en/article/62847

ـ مخاطر السوق(Market risk): تتمثل في المخاطر التي تتعلق بالأحداث التي تؤثر على جميع الأدوات الاستثمارية المتاحة في السوق وتكون هذه الأحداث غير متوقعة وعادة تنشأ نتيجة الاتجاهات الصعودية و النزولية في السوق المالي لأسباب اقتصادية، سياسية أو اجتماعية في بلد ما[10].

ـ مخاطر القوى الشرائية(Purchasing power risks): يقصد بها فرصة تراجع القوى الشرائية للمدخرات أو الثروة المستمرة بسبب التضخم، أي أنها عدم التأكد بشأن القوى الشرائية المستقبلة للأموال المستثمرة، وتصل مخاطرة القوى الشرائية إلى اقصاها في الاستثمارات ذات الدخل الثابت مثل المدخرات والودائع والسندات وغيرها من العقود التي تدفع فوائد ثابتة، وعندما يتجاوز معدل التضخم معدلات الفائدة الثابتة فإن المدخرات تعاني من هبوط في القوى الشرائية[11].

4ـ المخاطر الاستراتيجية والقانونية:

ـ المخاطر الاستراتيجية: تشمل التهديدات التي تمس سمعة المؤسسة، المنافسة، براءات الاختراع.

ـ مخاطر القانونية(Legal risks): وهي تعني مخاطر خسائر نتيجة فشل في العمليات القانونية.

ـ مخاطر الامتثال(Compliance risks): تشمل المخاطر الناجمة عن الحرائق والأضرار التي لحقت بالممتلكات، العواصف والظواهر الطبيعية الأخرى، السرقة وغيرها من الجرائم بما في ذلك الأضرار الشخصية، تعطل الأعمال التجارية، المطالبات بالمسؤولية.

5 ـ المخاطر حسب المصدر:

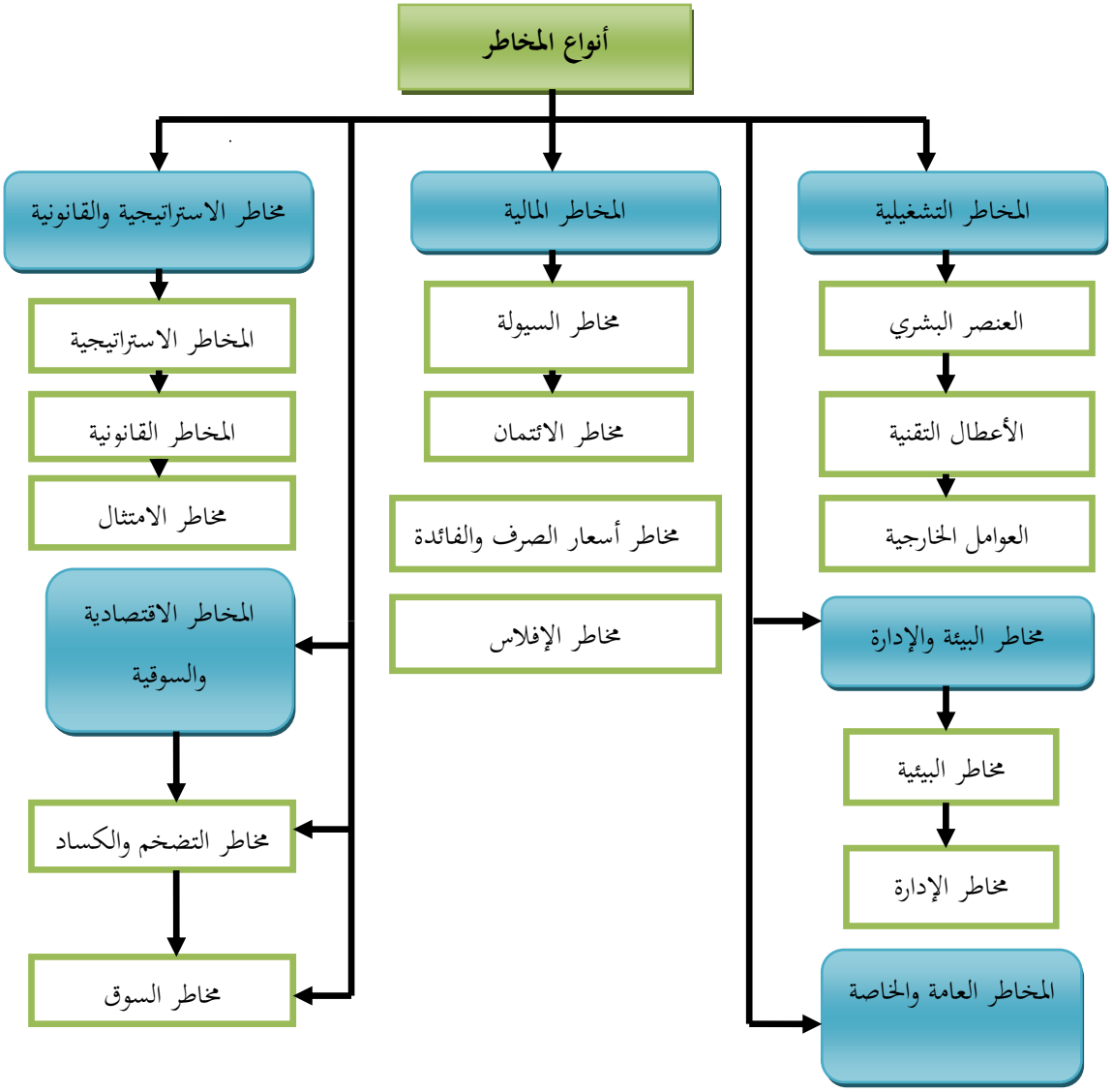
ـ المخاطر البيئية(الخارجية): تنشأ عن قوى خارجية تؤثر على الأداء العام للشركة وعلاقتها مع الموردين والزبائن.

ـ مخاطر الإدارة(Management risks): يمكن أن تتسبب الادارة في تباينات فريدة وغير منتظمة في العوائد المستحقة للمستثمرين فعلى سبيل المثال شركة جنرال موتورز يعتبرها الكثيرون شركة ذات إدارة ممتازة، تنتج منتجات جيدة وذات مركز مالي سليم، إلا أنها كانت غير موفقة إلى حد كبير في تعاملها مع موقف معين، وهو التعامل مع حركة المستهلكين التي تزعمها رالف نادر.

[10] . غضاب أسامة، برقيعي محمد أنيس، **دور التدقيق الداخلي في تخفيض المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية**، شهادة مقدمة لنيل **شهادة الماستر**، جامعة 8ماي 1945، قالمة، ص29،44، 2026/2/4، متاح على الموقع:
https://dspace.univ-guelma.dz/xmlui/bitstream/handle/123456789/1356/M-657.069.pdf?sequence=1

[11]- طارق عبد العال حماد، **دليل المستثمر إلى بورصة الأوراق المالية** ، دار الجامعية، الإسكندرية،2005،ص271.

الشكل رقم (1-1): أنواع المخاطر



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثالث: مفهوم إدارة المخاطر(Risk management)

إن إدارة المخاطر من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسات وازدهارها وتحقيقها لأهدافها، فإذا كان الدخول في المخاطر المقصود به الحصول على الأرباح فإن عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة علمية صحيحة، قد يؤدي إلى فشل في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

أولا: تعريف إدارة المخاطر (Definition of risk management)

اختلفت وتعددت الآراء في تقديم تعريف إدارة المخاطر نذكر منها:

- وتعرف أيضا على أنها:" إدارة المخاطر عبارة عن تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل تكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر و تحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب وسيلة للمواجهة."[12]
- تعرف أيضا على أنها: "تحديد، تحليل، والسيطرة الاقتصادية على هذه المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإرادية للمشروع".[13]
- تشير عملية إدارة المخاطر إلى :"هي كافة الإجراءات التي تقوم بها الإدارة للحد من الآثار السلبية الناتجة عن المخاطر، وإلقائها في حدود الدنيا".[14]
- تعرف أيضا على أنها :"العملية التي تهدف إلى مساعدة المؤسسات على تقييم واتخاذ إجراءات بشأن جميع مخاطرها، بهدف زيادة احتمالية النجاح وتقليل احتمالية الفشل".

من خلال ما سبق نستنتج أن إدارة المخاطر هي مجموعة الإجراءات والتدابير اللازمة التي ينبغي على المؤسسة اتخاذها لتجنب وقوع المخاطر والتي قد تؤثر عليها سلبا.

ثانيا: أهداف وأهمية إدارة المخاطر

1 ـ أهداف إدارة المخاطر(Risk management objectives)

إن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تعظيم القيمة السوقية وللوصول إلى هذا الهدف يجب أن تسعى المؤسسة لخفض تكلفة الخطر، وذلك عن طريق تقدير تكلفة العناصر على العمليات التشغيلية في المؤسسة وعند اتخاذ قرارات إدارة المخاطر.

ولإدارة المخاطر العديد من الأهداف العامة يمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين في الجدول التالي:

- **الأهداف التي تسبق تحقيق الخسائر: (Goals that precede a loss)**

في أي مؤسسة هناك العديد من الأهداف لإدارة المخاطر التي تسبق تحقيق الخسائر، ومن أهم هذه الأهداف:

1 ـ الاقتصاد (تخفيض التكاليف (Cost reduction) :

يعني ذلك أن المنشأة يجب أن تعد التقديرات للخسائر المحتملة بطريقة اقتصادية ممكنة، وهذا يتضمن تحليل المصروفات، برامج الأمان، اقتصاد التأمين، التكليف المرتبطة بالأساليب المختلفة لمواجهة الخسائر، بمعنى تهدف إدارة المخاطر إلى تخفيض التكاليف لمواجهة الخطر إلى أدنى حد ممكن.

---

[12]- شقيري نوري موسى وآخرون، **إدارة المخاطر**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012، ص 26.

[13] خالد وهيب الراوي، **إدارة المخاطر المالية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 10,

[14] . لعروسي قرين زهرة، **أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد2، ص64، 2026/2/15، متاح على الموقع: https://asjp.cerist.dz/en/article/175945

2 ـ تخفيض القلق(Reducing anxiety):

حيث أن الوحدات المعروضة للخسائر يمكن ان تتسبب قلق كبير او خوف لمدير المخاطر فمثلا الخوف من قضية كبيرة ومركزة في سوء المنتجات يمكن أن تسبب خوف كبير لمدير المخاطر ،و يحاول أن يخفض هدا القلق والخوف مرتبط بالوحدات المعروضة للخسائر[15].

3 ـ مقابلة الالتزامات الخارجية المفروضة(Meeting imposed external obligations):

هذا يعني أن المؤسسة يجب أن تفي بالمتطلبات المفروضة من قبل الجهات الخارجية مثل المتطلبات الحكومية التي تطالب المؤسسة بتوفر وسائل الأمان لحماية العاملين من المخاطر.

4 ـ زيادة الوعي بالمخاطر:(Increase awareness of risks)

يتم من خلال القيام بوضع الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة حيث تتضمن جميع القرارات الإدارية للوعي بالمخاطر ويكون جميع الموظفين على دراية بالتعامل مع المخاطر و بإدارتها الفعالة في المجالات التنظيمية.

- **الأهداف التي تلي الخسارة:(Goals after a loss)**

بعد تحقق الخسائر فإن إدارة المخاطر تواجهها مجموعة من الصعوبات تسعى من خلالها إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

1 ـ بقاء الشركة(Company survival):

الهدف الأول والأكثر أهمية الذي يلي الخسارة هو بقاء الشركة، وهذا يعني أن بعد حدوث الخسارة يمكن للشركة أن تستأنف أعمالها وعلى الأقل عمليات جزئية خلال فترة زمنية معقولة.

2ـ استمرارية العمليات:(Continuity of operations)

في بعض المنشآت فإن القدرة على ممارسة العمل بعد تحقيق خسارة شديدة يعتبر من أهم الأهداف حيث تفقد المنشأة جزاء من عملائها وموردها وتقل قدراتها التنافسية وبالتالي تراجع حصتها السوقية بمعنى ضمان استئناف المؤسسة لعملياتها بكامل طاقتها الإنتاجية بعد تحقيق الحادث حيث تكون فترة التوقف قصيرة جدا.

3ـ استقرار العوائد(Stability of returns): حيث ترغب المؤسسة في الاحتفاظ بأرباحها على الأسهم بعد تحقيق الخسارة ويتم الحفاظ على مستويات دخول مستقرة من خلال تحجيم الانخفاض في التدفقات النقدية او الدخول بسبب تحقق المخاطر عند حدود مقبولة وهذا الهدف مرتبط كليا بهدف استمرارية العمليات.

4ـ الاستمرارية في النمو:(Continuity of growth)

[15] . رانية بشنة، مروة شعبوني، **إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2024،ص9.**

يمكن للمؤسسة الاستمرار في النمو عن طريق تطوير المنتجات الجديدة والأسواق او عن طريق الاستحواذ والاندماج، ويمكن استمرار نمو المؤسسة من خلال ضمان مصادر توريد احتياجات المؤسسة في حالة تعرضها للحادث.

جدول رقم(1– 1): أهداف إدارة المخاطر ماقبل الخسارة و مابعد الخسارة

أهداف ماقبل الخسارة	أهداف ما بعد الخسارة
الاقتصاد (تخفيض التكلفة)	بقاء المنشأة
تخفيض القلق	استمرارية العمليات
مقابلة الالتزامات الخارجية المفروضة	استقرار العوائد
زيادة الوعي بالمخاطر	الاستمرار في النمو

المصدر: من إعداد الطالبتين

2 ـ أهمية إدارة المخاطر (The importance of risk management)

وفيما يلي توضح أهمية إدارة المخاطر للمؤسسات:

- **حماية الموارد والأصول**: تساهم ادارة المخاطر في حماية الموارد المادية والبشرية للمؤسسة من الخسائر المحتملة.
- **تعزيز اتخاد القرار**: توفير بيانات وتحليلات دقيقة عن المخاطر يساعد الإدارة في اتخاد قرارات.
- **تحقيق الامتثال التنظيمي**: تساهم إدارة المخاطر في الالتزام بالقوانين والمعايير التنظيمية.
- **ضمان استدامة العمل**: الحد من التعرض للصدمات المفاجئة التي قد تؤدي إلى تعطيل الأعمال.
- **زيادة الثقة**: تطبيق نهج فعال لإدارة المخاطر يعزز الثقة بين العملاء و الشركاء.[16]

ثالثا: استراتيجيات إدارة المخاطر :(Risk management strategies)

- **استراتيجية تجنب المخاطر:(Avoid risks)**

يرفض الفرد أو المؤسسة أحيانا قبول خطر معين وينشأ ذلك نتيجة عدم الرغبة في مواجهة خسارة معينة ورغم أن تجنب الخطر هو أحد أساليب مواجهة الخطر إلا أنه يعد أسلوب سلبيا وليس إيجابيا في التعامل مع الأخطار لأن التقدم الشخصي والتقديم

[16] الطروانة محمد أشرف، إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، 2026/5/10،متاح على الموقع:
https://ae.linkedin.com/pulse/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1%D9%88%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D9%85%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9%D9%81%D9%88%D8%A7%D8%A6%D8%AF%D9%88%D8%A2%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%AA-xnhkf

الاقتصادي كلاهما يتطلب التعامل مع الأخطار بطريقة إيجابية فإن هذا الأسلوب يعد أسلوب غير مناسب في التعامل مع كثير من الأخطار[17].

- **استراتيجية التحوط:(Hedging)**

تتمثل هذه الاستراتيجية في سعي المؤسسة للالتفاف أو التحوط على المخاطر المعنية مع امكانية أن تكون عرضة لمخاطر أخرى إن أمكن لكن أقل حدة، أو تتمكن من التحكم فيها بشكل أفضل هذا النوع من الاستراتيجيات يطبق عادة عندما تواجه المؤسسة مخاطر عالية، لكنها غير قادرة على تحديدها بدقة وقياس أثارها المحتملة.

- **استراتيجية القبول:(Acceptance)**

هذه الاستراتيجية تتمثل في قبول المخاطر كما هي أو كما تم تحديدها فالمؤسسة تتبنى هذا الخيار الاستراتيجي مع العلم بأنها لن ترصد أي موارد لتغطية المخاطر دون أي نقاش.

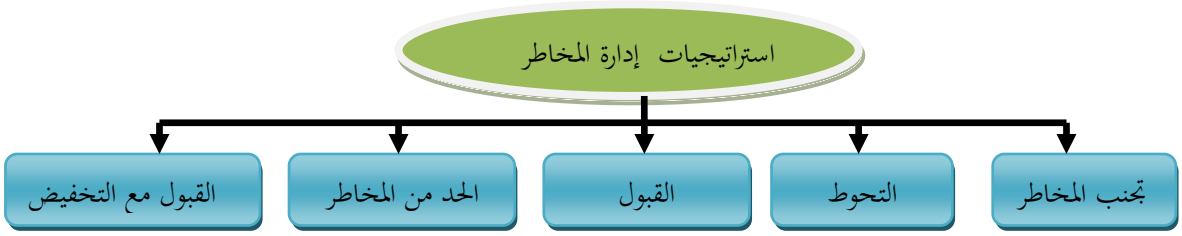
- **استراتيجية الحد من المخاطر:(Risk reduction)**

أي اتخاذ اجراءات الأمن والسلامة والوقاية الممكنة مع مختلف المواقف التي تفضي للخطورة، والتي في حالة الالتزام بها يكون تأثير المخاطر غير مؤكد أو غير مؤثر بشكل كبير وبالتالي تفادي الخسائر الممكنة.

- **استراتيجية القبول مع التخفيض:(Acceptance with discount)**

تعد هذه الاستراتيجية أو الخيار الاستراتيجي مسار (منهج تكميلي) من استراتيجية القبول واستراتيجية الحد من المخاطر، وتتمثل في وضع أدوات جزئية(فرعية) للحد من المخاطر التي تم تحديدها، لكن دون القضاء عليها نهائيا.

الشكل رقم (1-2): استراتيجيات إدارة المخاطر



المصدر: من إعداد الطالبتين

[17]. بهلول منال، مخلوف يسرى، **إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، ص1، 2026/3/24،**
متاح على الموقع:
https://dspace.univguelma.dz/xmlui/bitstream/handle/123456789/12111/BAHLOUL_MANAL_F2.pdf?sequence1

المطلب الثاني: ماهية المخاطر التشغيلية

الفرع الأول: مفهوم المخاطر التشغيلية

- **أولا: تعريف المخاطر التشغيلية(Definition of operational risks)**

تم تعريف المخاطر التشغيلية بعدة تعريفات يتم حصرها فيما يلي:

- تعرف على أنها: احتمالية حدوث خسائر بسبب أوجه القصور في الإجراءات الداخلية أو ممارسات إدارة المخاطر، أو الأحداث الخارجية غير المتوقعة التي تؤثر على العمليات الروتينية للشركة[18].
- المخاطر التشغيلية هي مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم فعالية العمليات الداخلية، أو الأفراد أو الأنظمة، أو الأحداث الخارجية التي قد تعرقل سير العمليات التجارية، قد تكون هذه الخسائر التشغيلية مالية بشكل مباشر أو غير مباشر، على سبيل المثال قد يتسبب موظف غير مؤهل بشكل مباشر في خسارة الشركة لفرصة بيع، أو قد تتضرر سمعة الشركة بشكل غير مباشر نتيجة لسوء خدمة العملاء.[19]
- المخاطر التشغيلية هي تلك التي تنشأ عن مختلف حالات عدم اليقين والمشاكل التي تواجهها الشركة أو الكيان خلال عملياتها اليومية، وهي ناتجة عن مشاكل مثل الاحتيال الداخلي وسوء الإدارة، ونقص التواصل، وعدم كفاية التخطيط الاستراتيجي أو عدم ملاءمته، أو أعطال تقنية.[20]
- مخاطر التشغيلية احتمال اختلاف بين نتيجة التشغيل المتوقعة ونتيجة التشغيل المحققة إذا كان رقم الأعمال المحقق دون المتوقع[21]".

- **ثانيا: أنواع المخاطر التشغيلية:**

يمكننا تصنيف المخاطر التشغيلية إلى خمس أنواع، هي كما يأتي:

- خطأ بشري: (Human Error)

يعتبر الخطأ البشري هو أكثر أنواع الأخطار حدوثا والأكثر أهمية للمنشأة، فإن هذا النوع يمكن أن يكون في أي مرحلة من المراحل الإنتاجية بسبب ضعف في مهارة الشخص المسؤول عن الخطأ، وعند حدوث الخطأ فإنه يترتب عليه أخطاء حتى المرحلة النهائية، قد يكون السبب للخطأ هو إدخال البيانات بطريقة غير صحيحة نتيجة أمور متعددة منها أن تكون المعلومات غير كاملة، أو أن

[18]. Thomas J. CATALANO,YARILET PEREZ : https://www.investopedia.com/terms/o/operational_risk.asp

[19]. Vice Vicent, https://optro.ai/blog/operational-risk-management.

[20]Ashish Kumar Srivastav, https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B4%D8%BA%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%A9#cite_ref-8ccdfbb5_fabe_4598_bc83_490f519c04d6_3-1

[21] .Michele Mollet et autres, finance d'entreprise(Manuel et application),2015,p160.

تكون معرفة الشخص غير كافية، أو لم يفهم المطلوب بشكل كامل، أو أن تكون المعالجة غير متناسقة، أو خطأ في طريقة الإدخال.

ـ الاحتيال المتعمد:(Intentional Fraud)

تضع جميع الشركات أو المصانع سياسات خاصة بها يجب على الموظفين الالتزام فيها وذلك لتجنب التلاعب وحدوث أخطاء متعمدة لزيادة ربح الموظف فقط بشكل غير قانوني فتؤدي على عواقب وخيمة، تتحمل بعدها الشركة خسائر مالية يتعذر عليها استردادها.

ـ خطأ فني:(Technical error)

يشمل هذا الخطأ حدوث مشكلات في نظام الآلات كأن تعمل ببطء أو تتعطل أو أن تعطي نتائج بعيدة عن النتائج المتوقعة وذلك لأسباب غير معروفة.

فجوة في تخطيط:(A gap in planning)

يحدث هذا الخطأ بسبب معلومات مفقودة خلال المراحل الإنتاجية تتأثر بسببها المخرجات فلا تكون النتائج صحيحة فيعرض العملية للخطر.[22]

أحداث لا يمكن السيطرة عليها:(Uncontrollable events)

تكون هذه الأخطار غالبا بسبب تأثيرات خارجية مثل الأمور السياسية أو المناخية، فتؤثر على أداء العملية وبالتالي تعرضها للخطر.

- **ثالثا: من يتحمل المخاطر التشغيلية(Who bears the operational risks)**

يرى برغام أن المخاطر التشغيلية هي أهم متغير يحدد التشكيلة التي يتكون منها هيكل رأس المال، ولذلك تدرس هذه المخاطر في مؤلفات الإدارة المالية ضمن الفصول أو المباحث التي تعالج هيكل رأس المال.

ولما كان جانبا من ربح التشغيل يمثل عائدا لمصادر التمويل، فإن التقلبات التي يتعرض لها لابد أن تمثل مخاطر إضافية تتعرض لها تلك المصادر. فجميع مقدمي رأس المال للمؤسسة (سواء ملاكا أو مقرضون) يتحملون ذلك أن هذا النوع من المخاطر يجعل عوائد هؤلاء الممولين غير مؤكدة. من وجهة نظر المقرضين، تمثل المخاطر احتمال أن الأرباح الناتجة عن العملية لن تكون كافية للوفاء بالالتزامات المالية التعاقدية(دفع الفائدة وسداد أصل القرض). بالنسبة للمساهمين، سيؤثر تباين الربحية التشغيلية على سعر الأسهم ومقدار الأرباح الموزعة.

[22]- سارة عزام، **مفهوم المخاطر التشغيلية، 2026/5/9، متاح على الموقع:**
https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B4%D8%BA%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%A9

وهذا يظهر بوضوح أثر مخاطر التشغيل على هيكل رأس المال. فكلما كانت درجتها مرتفعة، كلما زادت مخاطر الإفلاس وأصبح من الأفضل تخفيض حجم الاقتراض في هيكل رأس المال، حتى تضمن المؤسسة قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه المقرضين، إذا ما حدث انخفاض في المبيعات أو حدث ارتفاع في التكاليف دون أن تعوضها زيادة في سعر بيع الوحدة.

رابعا: العوامل التي تؤثر على المخاطر التشغيلية:(Factors affecting operational risks)

هناك عوامل مؤثرة في مجال الاستغلال التي تصيب عموما المؤسسات الاقتصادية:

1 ـ التغير في حجم الطلب على منتجات المؤسسة:

(change in the volume of demand for the company's products)

حيث تتأثر درجة المخاطر بدرجة استقرار الطلب على منتجات الشركة وعليه كلما كان حجم الطلب يتسم بدرجة من الاستقرار خلال الزمن فإن مخاطر الاستغلال سوف تنخفض بافتراض ثبات المتغيرات الاخرى.

2 ـ التغير في أسعار بيع منتجات المؤسسة:(Changes in the selling prices of the company's products)

تؤثر حركة الأسعار في السوق على المخاطر التشغيلية فإذا كانت أسعار البيع لشركة معينة تتصف بنوع من الاستقرار فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض درجة المخاطرة، عكس حالة التي تكون فيها أسعار البيع في السوق غير مستقرة ففي هذه الحالة سوف تزداد المخاطر.

3 ـ التغير في أسعار المدخلات: (Change in input prices)

عندما تتعرض أسعار مدخلات الإنتاج إلى تقلبات وعدم الثبات فإن المخاطر التشغيلية تزداد، قياسا بالمؤسسات الأخرى التي تتسم أسعار مدخلات بنوع من الثبات.

4 ـ مرونة الطلب على منتجات المؤسسة (Demand flexibility for the organization's products)

تؤثر مرونة الطلب على منتجات في درجة المخاطر، فإذا كانت قدرة إدارة المؤسسة في تغير أسعارها بالزيادة مستويات الطلب في السوق فإن هذه القدرة سوف تضمن انخفاض في درجة المخاطرة.

5 ـ نسبة التكاليف الثابتة:(Fixed cost ratio)

التكاليف الثابتة هي التكاليف التي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج وتتعلق بتكلفة الأصول الثابتة كالخدمات المتوفرة للإنتاج والعمليات المختلفة فيه المواد الأولية الضرورية لأي نشاط إنتاجي فمثلا تخفيض أو زيادة زمن الإنتاج لا يؤثر في رفع أو خفض تكلفة المواد الأولية لإنتاج المنتج، حيث كلما زادت التكاليف الثابتة نتج عنه التغيير في رقم الأعمال تغييرا أكبر في نتيجة الاستغلال بمعنى زيادة

حجم مخاطر الاستغلال والعكس صحيح وتشير إلى أنه كلما ارتفع رقم أعمال المؤسسة فإن ذلك يقلل من مخاطر الاستغلال لأنه سوف يتم توزيع التكاليف الثابتة على اكبر عدد ممكن من الوحدات.[23]

6 ـ العنصر البشري:(الموظفين Employees)

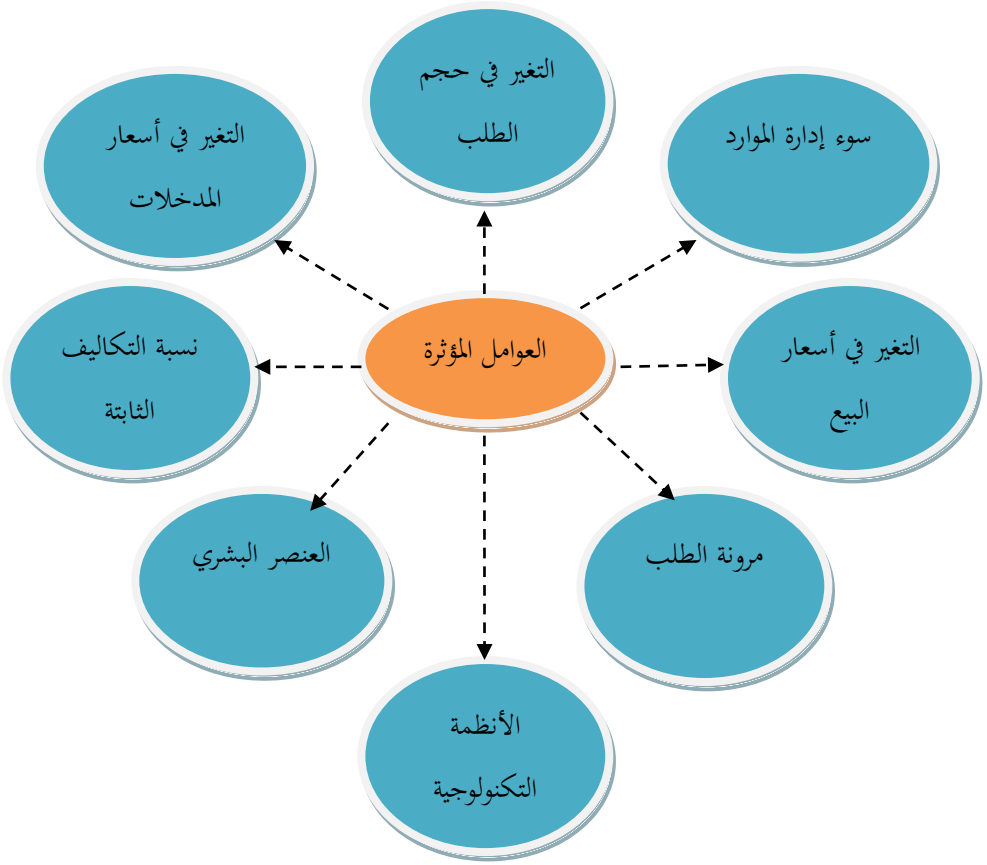
يشمل أخطاء الموظفين غير المقصودة، ويعد الخطأ البشري من أبرز الأسباب، ويشمل إدخال بيانات خاطئة، عدم اتباع الإجراءات، أو التلاعب في البيانات، كما يشمل الاحتيال الداخلي، أو نقص الكفاءة والتدريب.

7ـ سوء إدارة الموارد:(Mismanagement of resources)

فشل في التوفيق بين التزامات التسليم و الموردين.

8 ـ الأنظمة التكنولوجيا: توقف الأنظمة الإلكترونية أو البرمجيات المستخدمة، استخدام المؤسسة لتقنيات قديمة لا تلبي احتياجات العمل الحديث.

الشكل رقم (1–3): العوامل المؤثرة على المخاطر التشغيلية



المصدر: من إعداد الطالبتين

[23]- امجاد لمقدم، **أثر مخاطر الاستغلال على الأداء المالي**، دراسة حالة مؤسستين اقتصاديتين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص15.

الفرع الثاني: أدوات قياس المخاطر التشغيلية في المؤسسة

(Tools for measuring operational risks in organization)

تواجه المؤسسة جملة من المخاطر المرتبطة بنشاطها، تحمل معها تأثيرات سلبية تمتد من الانخفاض في المردودية الاقتصادية و المردودية المالية ومستويات الربحية إلى إفلاس المؤسسة وزوالها، وفي هذا الجزء سيتم قياس مخاطر التشغيلية.

أولا: قياس المخاطر التشغيلية من خلال الأدوات الكمية والإحصائية

- **1. نقطة التعادل (Definition of Break-even poit)**

عتبة المردودية ويطلق عليها أيضا: النقطة الحرجة، نقطة الصفر، نقطة التعادل، نقطة التوازن، وهي:

"مستوى رقم الأعمال الذي من خلاله يتساوى الهامش على التكلفة المتغيرة(MCV) مع التكاليف الثابتة(CF)، والذي يعني أن النتيجة تكون مساوية للصفر."

" رقم الأعمال الذي لا يحقق ربحا ولا خسارة، أي تكون النتيجة فيه معدومة، أو هي أدنى رقم أعمال يغطي كل التكاليف (المتغيرة والثابتة)". يرتبط مفهوم عتبة المردودية بتقسيم المصاريف إلى ثابتة ومتغيرة، وتدل على الكمية الواجب بيعها أو رقم الأعمال الواجب تحقيقه حتى تكون النتيجة صفرا.[24]

تتحقق عتبة المردودية عندما:

- ✓ تتعادل التكلفة الاجمالية مع رقم الأعمال المحقق.
- ✓ يتساوى هامش التكلفة المتغيرة(الفرق بين الأعمال والتكاليف المتغيرة) مع التكاليف الثابتة.
- ✓ تساوي تكلفة الوحدة الإجمالية سعر بيعها.

يتم حساب عتبة المردودية وفق طريقتين:

أ ـ عتبة المردودية بالكميات:(Threshold of productivity in quantities)

الإيراد الحدي للوحدة(MCVi)= سعر البيع للوحدة (P)- تكاليف متغيرة للوحدة (CVi)

$$Q = \frac{CF}{MCVi}$$

التكاليف الثابتة / الإيراد الحدي للوحدة

[24]. بن فرحات عبد المنعم، **محاضرات في التسيير المالي(التخطيط المالي من خلال عتبة المردودية واستخداماتها)**، ص10، 2026/3/2:
https://fr.scribd.com/document/829202713/%D8%B9%D8%AA%D8%A8%D8%A9%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%AF%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A9

ب ـ عتبة المردودية بالوحدات (Threshold of productivity in units)

$$SR = \frac{CF}{m}$$

التكاليف الثابتة / معدل الهامش على التكلفة المتغيرة

أو

$$\mathrm{SR} = \frac{CF}{MCV}$$

التكاليف الثابتة / هامش االتكلفة المتغيرة

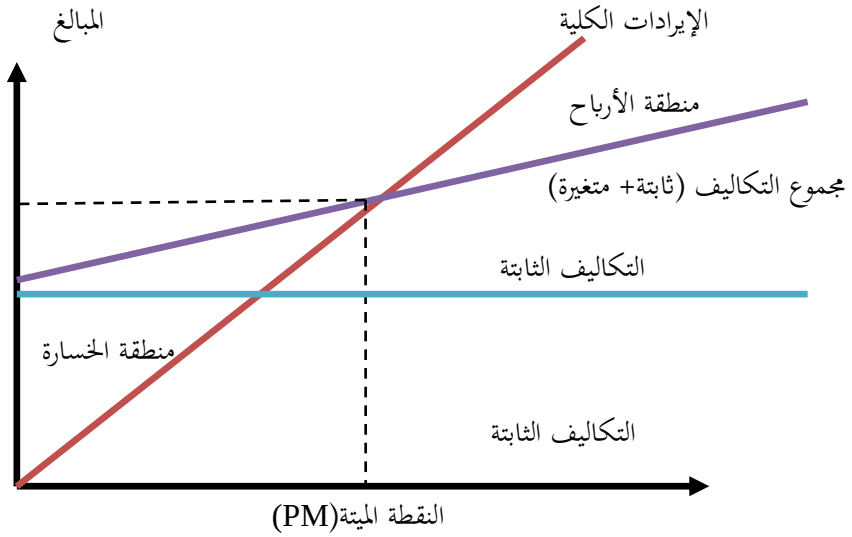
1 ـ 1ـ العلاقة بين عتبة المردودية والمخاطر التشغيلية

(The relationship between the profitability threshold and operational risks)

تمثل عتبة المردودية(نقطة التعادل) مستوى المبيعات الذي تكون عنده المؤسسة قادرة على تغطية تكاليفها التشغيلية تماما. أي عند هذه النقطة يكون الربح التشغيلي صفرا[25].

يمكن تمثيل النقطة الميتة بالشكل الآتي:

الشكل رقم(1–4): التمثيل البياني لعتبة المردودية



المصدر: شقيري نوري موسى، مرجع سبق ذكره ص 152.

[25]. بهلول منال، مرجع سلق ذكره، ص31.

- **2 ـ الرافعة التشغيلية: (Operating leverage)**

إن المقصود بالرفع التشغيلي هو تضخيم حجم الأرباح عن طريق زيادة الاعتماد على التكاليف الثابتة على حساب التكاليف المتغيرة ، حيث ترتكز الرافعة التشغيلية على التكاليف الثابتة ،فلو نجحت الشركة في زيادة تكاليفها الثابتة ،كأن تلجأ إلى استخدام المزيد من الآلات، واستطاعت بالمقابل أن تستغني عن عدد كبير من العمال الذين حلت هذه الآلات محلهم (تكاليف متغيرة) فإنها بذلك تكون قد لجأت إلى ما يعرف بالرفع التشغيلي، ولسوف تكون النتيجة أنها تستطيع تحقيق أرباح أكبر أو تتعرض في نفس الوقت لخسائر أكبر عند نفس مستوى المبيعات مما كانت تحقق قبل لجوئها إلى الرفع التشغيلية، ومن هنا جاء مفهوم الرافعة التشغيلية فإنها بإحلال التكاليف الثابتة محل المتغيرة تستطيع وبنفس الجهد أن تضخم النتائج (مستوى المبيعات).

ويمكن تعريف الرافعة التشغيلية بأنها الاستخدام المتاح للتكاليف الثابتة التشغيلية من أجل تعظيم تأثير التغيرات التي تحصل بالمبيعات في الربح التشغيلي أو ما يطلق عليه الأرباح قبل الفوائد والضرائب.[26]

2ـ 1 ـ علاقة هيكل التكاليف والرفعة التشغيلية

(The relationship between cost structure and operating leverage)

ويمثل هيكل التكاليف العلاقة بين التكاليف الثابتة والمتغيرة لدى المؤسسة ويؤثر هيكل التكاليف على حساسية صافي الربح المؤسسة والمقصود بها هنا الرافعة التشغيلية فالرافعة التشغيلية ليست سوى عنصرا واحدا من عناصر المخاطر التجارية ويصبح تأثيرها قويا عند وجود تقلبات في المبيعات، والإنتاج، والكلفة وهكذا فإن ذلك يعظم من درجة الأرباح التشغيلية وبالتالي المخاطر التشغيلية تزداد بارتفاع نسبة التكاليف الثابتة إلى إجمالي التكاليف الكلية إذا كلما زادت نسبة التكاليف الثابتة في هيكل التكاليف ترتب على التغير في قيمة المبيعات تغير اكبر في صافي ربح العمليات التشغيلية والعكس الصحيح.

يعتبر استخدام الرافعة التشغيلية من الأمور التي تزيد من مخاطر المؤسسة لأنه يزيد درجة حساسية الأرباح للتغير في المبيعات حيث تستند فكرة الرفع التشغيلي على هيكل التكاليف ،يتضمن الاعتماد على التكاليف الثابتة بشكل أكبر من الاعتماد على التكاليف المتغيرة، فكلما زادة نسبة التكاليف الثابتة في هيكل تكاليف المؤسسة كلما أدى ذلك لزيادة حساسية الأرباح للتغير في المبيعات حيث أن ارتفاع المبيعات سيزيد الأرباح بشكل كبير. وانخفاضها سيقلل الأرباح بشكل اكبر وبالتالي فان استخدم الرفع التشغيلي سيزيد من مخاطر المؤسسة لان من شأنه تضخيم اثر التغير في المبيعات على الأرباح.[27]

2ـ 2 ـ تقييم من خلال تشتت الرافعة التشغيلية

(Evaluation through the dispersion of operating leverage)

[26]. ماجي مرصلي، **أثر استخدام رافعتي التشغيل والمالية في تخطيط ربحية المشاريع الاستثمارية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، ص38، 2026/3/10، متاح على الموقع:
https://adminbupfe.univ-saida.dz/opac_css/doc_num.php?explnum_id=2002.

[27]. خالد الزعبي،حسام خداش، **الرفع التشغيلي والمالي**،2026/3/10، متاح على الموقع:
https://mail.almerja.com/more.php?idm=116372

تقيس الرافعة التشغيلية حساسية النتيجة التشغيلية تجاه التغيير في رقم الأعمال خارج الرسم، حيث كلما ارتفعت قيمة الرافعة كلما ذل ذلك على ارتفاع المخطر التشغيلي.

ولتقييم المخطر التشغيلي انطلاقا من مستوى الرافعة التشغيلية نحسب قيمتها بثلاثة طرق مختلفة بحيث تؤدي إلى نفس النتيجة ونفس التفسير وذلك على النحو التالي:

❖ **من خلال رقم الأعمال ونقطة التعادل التشغيلية**

(Through revenue and operating break- even point)

نحسب الرافعة التشغيلية في هذه الحالة بقسمة رقم الأعمال خارج الرسم على الفرق بين رقم الأعمال خارج الرسم ونقطة التعادل التشغيلية (أو عتبة المردودية) المتمثلة في نسبة التكاليف الثابتة التشغيلية إلى معدل الهامش على التكلفة المتغيرة ولإيجاد العلاقة نقوم بتحويل العلاقة كما يلي:

لدينا علاقة نقطة التعادل التشغيلية بدلال التكاليف الثابتة التشغيلية ومعدل الهامش على التكاليف المتغيرة المعطاة كما يلي[28]:

$$PM_e = \frac{CF_e}{\alpha}$$

وعليه فإن:

$$\mathrm{LE} = \frac{\alpha.CA_{HT}}{\alpha.\mathrm{CA_{HT-CF_e}}}$$

$$= \frac{\mathrm{CA_{HT}}}{\mathrm{CA_{HT}} - \frac{\mathrm{CF_e}}{\alpha}}$$

ومنه نجد علاقة الرافعة التشغيلية بدلالة نقطة التعادل التشغيلية ورقم الأعمال خارج الرسم كالتالي:

$$LE = \frac{CA_{HT}}{CA_{HT} - PM_e}$$

حسب العلاقة أعلاه فإن المخطر التشغيلي يرتفع كلما اقترب رقم الأعمال من نقطة التعادل التشغيلية، وبعبارة أخرى كلما أتسع الفرق بين رقم الأعمال خارج الرسم ونقطة التعادل التشغيلية كلما ذل ذلك على انخفاض المخطر التشغيلي والعكس صحيح.

❖ **من خلال التغير في النتيجة التشغيلية ورقم الأعمال:**

(Using the change in the operating result and the turnover)

يمكن حساب علاقة الرافعة التشغيلية بدلالة التغيرات في النتيجة التشغيلية إلى التغيرات في رقم الأعمال خارج الرسم وذلك باستخدام العلاقة التالية:

[28] . إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي (الإدارة المالية)**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص497.

$$LE = \frac{\Delta R_E / R_E}{\Delta CA_{HT} / CA_{HT}} \qquad (1)$$

كلما ارتفع مستوى الرافعة التشغيلية أشار ذلك إلى ارتفاع المخطر التشغيلي والعكس صحيح ، أي أن التغير في مستوى رقم الأعمال بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير مستوى النتيجة التشغيلية بمقدار الرافعة التشغيلية[29].

❖ **من خلال الهامش على التكاليف المتغيرة والنتيجة التشغيلية:**

(Using the margin on variable costs and operating result)

تحسب الرافعة التشغيلية في هذه الحالة بقسمة الفرق بين رقم الأعمال خارج الرسم والتكلفة المتغيرة إلى النتيجة التشغيلية، ويمكن إيجاد علاقة الرافعة التشغيلية باتباع الخطوات التالية:

ليكنα معدل الهامش على التكاليف المتغيرة CF_e التكاليف الثابتة التشغيلية وعليه فإن:

$$R_E = \alpha . \Delta CA_{HT} - CF_e$$

$$\Delta R_E = \alpha . \Delta CA_{HT}$$

ومنه فإن علاقة الرافعة التشغيلية حسب العلاقة(1) تكتب كالآتي:

$$\mathrm{LE} = \frac{\alpha . \Delta CA_{HT}}{R_E} . \frac{CA_{HT}}{\Delta CA_{HT}}$$

$$= \frac{\alpha . CA_{HT}}{R_E} = \frac{M}{R_E}$$

ومنه نتوصل الى علاقة أخرى للرافعة التشغيلية:

$$LE = \frac{M}{R_E} \qquad (2)$$

حيث:M ترمز إلى الهامش على التكلفة المتغيرة.

تشير علاقة الرافعة التشغيلية أعلاه أنه كلما ارتفع مستوى الهامش على التكلفة المتغيرة كلما ارتفع مستوى الرافعة التشغيلية وكلما ذل ذلك على ارتفاع المخطر التشغيلي، أي أن المخطر التشغيلي يرتفع كلما مال هيكل التكاليف نحو التكاليف الثابتة على حساب التكاليف المتغيرة والعكس صحيح.

[29]- إلياس بن ساسي، مرجع يبق ذكره،ص496.

2. 4. درجة الرافعة التشغيلية(Degree of operating Leverage)

تشمل درجة الرفع معدل التغير في صافي أرباح التشغيل(قبل الفوائد والضرائب) إلى معدل التغير في المبيعات المحدد لمستوى معين من المبيعات وعلى هذا الأساس فإن درجة الرفع التشغيلي تساوي نسبة التغير في الأرباح مقسوما على نسبة التغير في المبيعات. باختصار تعبر درجة الرفع التشغيلي عن تغير النتيجة قبل الفوائد والضرائبEBIT نتيجة تغير رقم الأعمال، وهو ما يجعل درجة الرفع التشغيلي لا تتأثر بنوعية التمويل.

يقصد بدرجة الرفع التشغيلي المدى الذي يصل إليه استخدام التكاليف الثابتة في هيكل تكاليف المؤسسة، حيث أنه إذا كانت نسبة التكاليف الثابتة إلى إجمالي التكاليف مرتفعة، فهذا يعني أن المؤسسة تتميز برافعة تشغيلية مرتفعة، وتحسب وفق العلاقة التالية:[30]

$$DOL = \frac{CA - CV}{EBIT}$$

أو وفق العلاقة التالية:

$$DOL = \frac{MCV}{EBIT}$$

الجدول رقم(1–2) الفرق بين الرفعة التشغيلية والرفعة المالية

المتغيرات	نوع الرفعة
رقم الأعمال – تكلفة متغيرة	الرافعة التشغيلية
=الهامش على التكلفة المتغيرة –تكلفة ثابتة للاستغلال	
=نتيجة الاستغلال –تكلفة ثابتة مالية (فوائد القروض) –الضريبة على الأرباح	الرافعة المالية
= النتيجة الصافية	

المصدر: فايز سليم حداد، **الإدارة المالية**، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009،ص 263.

- **4 ـ قياس المخاطر التشغيلية من خلال تشتت نتيجة الاستغلال:**

[30]. ابراهيم تومي، **محاضرات في مقياس: التسيير المالي، ص134**،20/3/13، **متاح على الموقع:**
https://elearning.univ-biskra.dz/moodle/course/view.php?id=13186

تقوم هذه الطريقة على مبدأ مفاده أنه كلما كان تشتت النتيجة التشغيلية للنشاط كبيرا، كلما أدى ذلك إلى ارتفاع المخاطر التشغيلية، ويمكن قياس ذلك من خلال تشتت النتيجة التشغيلية بدلالة التغير في رقم الأعمال المحسوب بالاعتماد على ما يلي:

4 ـ 1 ـ الانحراف المعياري:Standard deviation

يعتبر الانحراف المعياري كمقياس كمي للمخاطر ومن أهم مقاييس التشتت ، وهو الأكثر أهمية و استخداما في القوانين والنظريات الإحصائية لأنه يعطي فكرة سليمة ومنطقية عن ظاهرة التشتت ، يمكن حسابه كم يلي:[31]

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{N}(X_i - \overline{X})^2}{n}} = \sqrt{VAR}$$

يمكن حساب الانحراف المعياري للنتيجة التشغيلية كالآتي:

$$\mathrm{RE} = \alpha \mathrm{X} - CF_e$$

X :متغير عشوائي يرمز إلى رقم الأعمال خارج الرسم

α: معدل الهامش على التكاليف المتغيرة.

αX: الهامش على التكاليف المتغيرة.

CF_e :التكاليف الثابتة التشغيلية

اعتمادا على هذه العلاقة يمكن حساب التباين في النتيجة التشغيلية كالتالي:

$$VAR = (R_e) = \alpha^2 . VAR(X)$$

ومنه فإن الانحراف المعياري للنتيجة التشغيلية يعطى بالعلاقة التالية:

$$\delta_{R_E} = \alpha . \delta_x$$

4 ـ 2 ـ معامل الاختلاف:(coefficient of variation)

يعتبر معامل الاختلاف مقياس نسبي(أو معياري) للمخاطرة لأنه يربط بين نسبة مخاطرة المتغير المالي(الانحراف المعياري)وبين متوسط قيم المتغير المالي(الوسط الحسابي). ولذلك فإن معامل الاختلاف يأخذ بعين الاعتبار نسبة المخاطرة التي يتضمن عليها المتغير المالي.[32]

$$Cv = \frac{\sigma x}{E(X)}$$

[31]. مخي أحلام، **محاضرات في الإحصاء، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة2، ص**90، 2026/2/15، متح على الموقع:
/https://www.univ-constantine2.dz/facsecsg/courslmd

[32]. خالد الزعبي وآخرون، **الادارة المالية**، 2026/3/17، متاح على الموقع:
https://almerja.com/more.php?idm=117088

- **5 ـ قياس المخاطر التشغيلية من خلال المردودية الاقتصادية (Economic cost–effectiveness)**

تمثل العلاقة بين النتيجة الاقتصادية التي حققتها المؤسسة ومجموع الأموال المستثمرة، قد يعبر عن النتيجة الإقتصادية بالفائض الإجمالي للاستغلال أو بنتيجة الاستغلال، أما الأموال المستخدمة في تحقيق هذه النتيجة فيعبر عنها عادة بأصول المؤسسة، إلا أن البعض يستخدم الأصول الثابتة مضافا إليها احتياج رأس المال العامل للتعبير عن الأموال المستعملة لتحقيق النتيجة الاقتصادية. وقياس المردودية الاقتصادية يسمح للمؤسسة بمعرفة قدرتها على تحقيق الأرباح بعيدا عن تأثير التمويل، وتهتم المردودية الاقتصادية بالنشاط الرئيسي، وتستبعد النشاطات الثانوية وذات الطابع الاستثنائي[33]

.

يمكن حساب قيمة المردودية الاقتصادية باستخدام العلاقة التالية:

$$R_E = \frac{RE}{CP + D}$$

ومنه يمكن استنتاج قيمة تباين المردودية الاقتصادية كما يلي:

$$V(R_e) = \left[\frac{1}{CP + D}\right]^2 V(R_E)$$

وعليه فإن الانحراف المعياري للمردودية الاقتصادية يحسب كالآتي:

$$\delta_{R_E} = \frac{1}{CP + D}\delta_{RE}$$

$$LE = \frac{\alpha CA_{HT}}{\alpha CA_{HT} - CF_e} = \frac{CA_{HT}}{CA_{HT - \frac{CF_e}{\alpha}}}$$

وعليه علاقة الرافعة التشغيلية بدلالة النقطة الميتة للاستغلال ورقم الأعمال خارج الرسم كالتالي:

$$LE = \frac{CA_{HT}}{CA_{HT} - PM_e}$$

[33] كيحلي عائشة سلمة، بن شنة فاطمة،، **التسيير المالي(دروس وتطبيقات)**،ص**102**، **2026/5/1**، متاح على الموقع:
https://fr.scribd.com/document/979465562/%D9%85%D8%B7%D8%A8%D9%88%D8%B9%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%8A%D9%8A%D8%B1%11111111111111D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A1-%D9%83%D9%8A%D8%AD%D9%84%D9%8A-%D9%88%D8%AA%D9%86-%D8%B4%D9%86%D8%A9-1

حسب العلاقة أعلاه فإن مخطر الاستغلال يرتفع كلما اقترب رقم الأعمال من النقطة الميتة للاستغلال(أو عتبة المردودية أو نقطة التعادل) أي كلما اتسع الفرق بين رقم الأعمال خارج الرسم ونقطة التعادل التشغيلية كلما دل ذلك على انخفاض المخطر التشغيلي والعكس صحيح.

6 ـ قياس مخاطر التشغيلية من خلال القيمة المعرضة للخطر:(VaR (value at risk

ـ هي تقدير كمي للقيمة القصوى التي يمكن خسارتها في المحفظة الاستثمارية خلال فترة زمنية محددة وبمستوى ثقة محدد.

هي مقياس إحصائي يقدر الحد الأقصى للخسائر المالية المحتملة الناتجة عن فشل العمليات الداخلية، الأنظمة، أو أحداث خارجية، وذلك خلال فترة زمنية محددة ومستوى ثقة معين. تساعد هذه الأداة المؤسسات في تحديد رأس المال اللازم لمواجهة مخاطر مثل الاحتيال، الأخطاء البشرية، أو توقف الأعمال.

هناك استخدامان أساسيان لأسلوب القيمة المعرضة للخطر يتمثلان فيما يلي:

ـ الإبلاغ عن المخاطر للهيئات الرقابية المتخصصة لتقوم باستخدامها لتقييم المخاطر المنتظمة الكلية لنظام المالي.

ـ الرقابة الداخلية للتعرض للمخاطر لأغراض إدارة المخاطر وكذلك لإفصاح للجهات الخارجية عن حجم التعرضات القصوى الممكنة للمخاطرة[34].

حساب القيمة المعرضة للخطر بشكل مباشر بالاستناد إلى توزيع عامل الخطر، وعندئذ يمكن حساب القيمة المعرضة للخطر من توزيع الربح والخسارة. هذا في الحقيقة لقد تم اقتراح العديد من الطرق لحساب القيمة المعرضة للخطر منها النماذج المعلمية ومن أمثلتها نموذج دلتا الطبيعي تقوم على مقاييس إحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوزيع عامل الخطر باستخدام هذه المقاييس ودلتا للمركز، فإنه بإمكان المباشر حساب القيمة المعرضة للخطر من توزيع عامل الخطر بكلمات أخرى، فإن دلتا الخاصة بالمركز تخدم كتقريب للتحويل من توزيع عامل الخطر إلى توزيع الربح والخسارة أما النماذج الغير المعلمية فهي نماذج محاكاة ونماذج تاريخية من بين مداخل المحكاة فإنها بإمكاننا أن نفرق بين نماذج التقييم الكامل أو نماذج التقييم الجزئي.

إن نماذج حساب القيمة المعرضة للخطر تقسم إلى قسمين رئيسين يتمثلان في النماذج المعلمية والنماذج اللامعلمية حيث تتضمن النماذج المعلمية ثلاثة مداخل لحساب القيمة المعرضة للخطر وهي:

ـ القيمة المعرضة للخطر العادية (الطبيعية) لأصل في هذه الحالة لا يوجد عامل الخطر.

ـ القيمة المعرضة للخطر العادية دلتا (تقريب دلتا).

ـ القيمة المعرضة للخطر العادية دلتا غاما(تقريب دلتا – غاما).

أما النماذج اللامعلمية فهي تنقسم لتدخلين هما:

[34]. علي بوحامد، **أثر مخاطر السوق المالي على عوائد الأسهم باستخدام القيمة المعرضة للخطر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،2017،ص4.

ـ المحاكاة والتقييم الكامل وهو يتضمن ثلاث أساليب تتمثل في ما يلي:

ـ القيمة المعرضة للخطر بأسلوب مونت وكارلو.

ـ المحاكاة التاريخية.

ـ سيناريوهات أو تصورات الضغط.

ـ المحاكاة والتقريب أو القيمة المعرضة للخطر الجزئية بأسلوب مونت –كارلو وهي تتضمن أسلوبين هما:

ـ تقريب دلتا، تقريب دلتا–غاما.

7 ـ قياس المخاطر التشغيلية من خلال تحليل الحساسية (Sensitivity Analysis)

يعد تحليل الحساسية في إدارة المخاطر أسلوبا يستخدم للتنبؤ بكيفية تأثير التغيرات في المدخلات الأساسية، كالأسعار والطلب والمتغيرات الأخرى على نتائج الأعمال، مما يساعد المؤسسات على فهم مدى تعرضها للمخاطر. من خلال اختبار سيناريوهات مختلفة بشكل منهجي، يكشف تحليل الحساسية عن العوامل التي قد تسبب أكبر تقلبات في الأداء، ويتوجه صانعي القرار نحو استراتيجيات أكثر فعالية لإدارة المخاطر.

ـ يدرس تحليل الحساسية كيفية تأثير التغييرات في متغيرات الإدخال على نتائج المشروعة. و يساعد فرق المشروع على تحديد المخاطر أو الافتراضات التي لها التأثير الأكبر على مؤشرات الأداء الرئيسية، مثل مدة المشروع، والميزانية، وجودة المخرجات. و من خلال تعديل كل مدخل على حدة بشكل منهجي ومراقبة التغيير في المخرجات، يستطيع مديرو المشاريع تحديد المجالات التي يجب تركيز جهودهم فيها لتخفيف المخاطر. [35]

ـ تحليل الحساسية هو أسلوب يستخدم لتحديد مدى تأثير التغير في متغير واحد أو أكثر على نتائج مشروع معين، مثل صافي القيمة الحالية أو معدل العائد الداخلي، وإن أهمية تحليل الحساسية تكمن في أنه يسلط الضوء على المتغيرات الأكثر تأثيرا، مما يساعد الإدارة على التركيز عليها بشكل أكبر، سواء من حيث التحكم فيها أو مراقبتها بشكل مستمر.

يساهم تحليل الحساسية في: الكشف المبكر على نقاط الضعف، تحسين جودة التوقعات، دعم اتخاذ القرار المرن، تعزيز الثقة في القرار الاستثماري. [36]

[35] Siddharth, https://agileseekers.com/blog/sensitivity-analysis-for-project-risk-assessment

[36] https://spskills.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A/%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%B3%D8%A7%D8%B3%D9%8A%D8%A9/

ثانيا: قياس المخاطر التشغيلية من خلال الأدوات النوعية والوصفية

1. مصفوفة المخاطر(Risk Matrix)

لا تتواجد المخاطر في عزلة، ولا تحدث من تلقاء نفسها، ومن هنا أصبحت ضرورة إدارة تفاعلات المخاطر، ولابد أيضا من رؤية متكاملة وشاملة للمخاطر باستخدام تقنيات مثل مصفوفة المخاطر.

كما تعد مصفوفة المخاطر أحد أدوات قياس المخاطر، بحيث يتم قياس المخاطر من حيث حدوث الحدث، واحتمال التأثير، وهي إدارة تحليل مرنة وديناميكية توضح حالة مخاطر المنظمة على أساس كل نشاط.

وتتكون عمليات مصفوفة المخاطر من المراحل التالية:

- تحديد و تصنيف المخاطر.
- تقييم احتمالية الحدث واحتمالية التأثير.[37]

الشكل رقم(1-5): مصفوفة المخاطر

Demage severity categories	Probability categories				
	A	B	C	D	E
1					
2					
3					
4					
5					

المصدر: نعيمة بن فيالة، مرجع سبق ذكره، ص 119.

2 . أسلوب دلفي: طريقة DELPHI

هي إجراء للحصول على إجماع في الرأي من مجموعة من الخبراء، كما تعتبر طريقة لجمع ومقارنة الأحكام حول موضوع معين من خلال مجموعة من الاستبيانات المتسلسلة، ومن السمات الأساسية لتقنية دلفي أن الخبراء يعبرون عن آرائهم بشكل فردي ومستقل ومجهول كما يمكن الحصول على آراء خبراء آخرين مع تقديم العملية. يتم تزويد مجموعة الخبراء الذين يشكلون اللجنة بشكل مستقل بالسؤال أو الأسئلة التي يجب النظر فيها، ثم يتم تحليل المعلومات من الجولة الأولى من الردود وتجميعها وتعميمها على

[37]. سراج الشلماني، أسامة السحاتي، **قياس مخاطر الميزانية العامة للدولة باستخدام مصفوفة المخاطر** ، مجلة البحث المالية الاقتصادية، **المجلد7،العدد2**، **ص8**، **2026/05/1**، متاح على الموقع:
https://www.researchgate.net/publication/365626698_qyas_mkhatr_almyzanyt_alamt_lldwlt_bastkhdam_msfwft_almkhatr

أعضاء اللجنة الذين يكون بمقدورهم بعد ذلك إعادة النظر في ردودهم الأصلية، ويستجيب أعضاء اللجنة وتكرر العملية حتى يتم التوصل إلى إجماع أو شبه إجماع في الآراء، وفي حالة احتفاظ أحد أعضاء اللجنة أو أقلية من أعضاء اللجنة بإجابتهم باستمرار فقد يشير ذلك إلى أن لديهم معلومات مهمة أو وجهة نظر مهمة.[38]

2 ـ 1 ـ خطوات طريقة Delphi

ـ تحديد المشكلة وإعداد البدائل الممكنة و أن تكون واضحة والمطلوب استقصاء الآراء حولها.

ـ تحضير الاستبيان الأولي والاستمارة الذي سيقدم إلى الخبراء.

ـ تحديد مجموعة الخبراء الذين لديهم دراية عن المشكلة المدروسة حيث يكون الخبراء غير معروفين لبعضهم البعض وذلك لتشجيعهم على الاستجابة دون أي نوع من الضغوط النفسية والاجتماعية وألا تكون هذه المجموعة لا تقل وتزيد عن خبير.

ـ إرسال الاستبيان و الاستمارة.

ـ الحصول على تقديرات الخبراء أي فرز وتحليل وتجميع أفكار الخبراء ثم تصنيفها وكتابتها واحدة بواحدة.

ـ الإرسال من جديد الاستبيان مع النتائج والذي يبتعد أكبر عن متوسط يجب عليه أما أن يعدل من تنبوئه أو إعطاء تبريرا لذلك وهناك أحيانا يمكن مقابلة الخبير فرديا لتوضيح توقعه.

ـ تتكرر المرحلة عدة مرات حتى نتمكن أحيانا من الإجماع إن مثل هذه الخطوات تساعد كل خبير في توسيع نطاق أفكاره وإعادة تقييمها وأخيرا استسلام ومعالجة الأجوبة.[39]

3 ـ تحليل السيناريوهات (Scenario Analysis)

تحليل السيناريوهات هو الاسم الذي يطلق على تحليل النماذج الوصفية لكيفية سير المستقبل، ويمكن استخدامه لتحديد المخاطر من خلال النظر في التطورات المستقبلية المحتملة واستكشاف آثارها، ويمكن استخدام مجموعات من السيناريوهات التي تعكس على سبيل المثال "أفضل الحالات"، "أسوء الحالات" و"الحالة المتوقعة" لتحليل العواقب المحتملة لكل سيناريو واحتمالات حدوثها كشكل من أشكال تحليل الحساسية عند تحليل المخاطر، وتتجلى قوة تحليل السيناريوهات من خلال النظر في التحويلات الكبرى على مدى السنوات الخمسين الماضية في التكنولوجيا وتفضيلات المستهلكين، السلوك الاجتماعي وما إلى ذلك.

ولا يمكن لتحليل السيناريو التنبؤ باحتمالات هذه التغييرات ولكن يمكنه النظر في العواقب ومساعدة الشركات على تطوير نقاط القوة والمرونة اللازمة للتكيف مع التطورات المتوقعة، ويمكن استخدام تحليل السيناريو للمساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة

---

[38]. نعيمة بن فيالة، **أثر تطبيق مبادئ الحوكمة آلياتها في تحسين إدارة المخاطر "دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة الدكتورة، جامعة الجزائر3، ص119، 2026/4/27، متاح على الموقع https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/10074

[39]. عبيدة سليمة، الأساليب النوعية ودورها في عملية التنبؤ بالمخاطر طريقة DELPHI، مجلة إدارة الأعمال الدراسات الاقتصادية، ص25،2026/4/26،متاح على الموقع: https://asjp.cerist.dz/en/article/153979

بالسياسات وتخطيط الاستراتيجيات المستقبلية وكذلك النظر في الأنشطة القائمة. كما يمكن أن يلعب دورا في جميع عمليات إدارة المخاطر من تحديد وتحليل وتقييم للمخاطر من خلال استخدام مجموعة من السيناريوهات التي تعكس "أفضل الحالات"، "أسوء الحالات" و " الحالات المتوقعة" لتحديد ما قد يحدث في ظل ظروف معينة وتحليل العواقب المحتملة واحتمالات حدوثها وذلك لكل سيناريو.

ثالثا: قياس المخاطر التشغيلية من خلال الأدوات الحديثة والتقنية

1 ـ محاكاة مونت كارلو (Mont/ Carlo)

محاكات مونت كارلو هي أسلوب إحصائي على أساس تعزيز التوزيعات الاحتمالية للمدخلات ومخرجات المشاريع الاستثمارية، والتي هي أكثر حساسية للمخاطر وعدم اليقين وهذا الأسلوب يجمع بين تحليل الحساسية والتوزيعات الاحتمالية.

تعرف طريقة مونت كارلو بأنها:" نوع من المحاكاة التي تعتمد على العينات العشوائية المتكررة والتحليل الإحصائي لحساب النتائج، هذا الأسلوب من المحاكاة يرتبط ارتباطا وثيقا جدا بالتجارب العشوائية، والتجارب المحددة ولا تعرف النتيجة في وقت مبكر.[40]

1 ـ 1 ـ استخدامات محاكاة مونت كارلو:

تستخدم طريقة مونت كارلو لمعالجة مختلف أنواع المسائل التي تتخللها عمليات عشوائية حيث يصعب عمل تجارب طبيعية يصعب حلها بواسطة الأساليب الرياضية، تعتمد هذه الطريقة على المحاكاة بواسطة أسلوب العينة وذلك بإيجاد عينات من مجتمع نظري يحاكي المجتمع الحقيقي بدلا من أخذ العينات من المجتمع نفسه ، حيث يمكن أن تستعمل طريقة مونت كارلو كالاتي:

- تنتج محاكات مونت كارلو قيم مدخلات عشوائية أكثر من المدخلات العادية.
- تصف المدخلات المتغيرة باحتمالية توزيعاتهم.
- تحليل الحساسية
- تسهيل إختبار دقة المدخلات.
- توفر مجموعة من المخرجات ذات هدف.

2 ـ مؤشرات الاستباقية للمخاطر (Key Risk Indicators)

تعرف مؤشرات المخاطر الرئيسية KRIS وهي بأنها المقاييس التي تستخدمها المؤسسات من أجل رصد وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تشكل تهديدا على عملياتها أو أدائها أو استقرارها المالي، فمن خلالها يمكن التعرف على مدى حدوث أية تأثيرات سلبية

[40]. لطيفة عبدلي، **"التحليل الكمي للأخطار المؤسسية باستخدام محاكاة مونت كارلو "دراسة ميدانية لمبنة الإخوة بن عولة**، مجلة الحقوق العلوم الإنسانية،مجلد34،العدد2، ص461، 2026/5/2، متاح على الموقع: https://asjp.cerist.dz/en/article/54071

في المستقبل، ومن ثم تستعد المؤسسة لمواجهة تلك المخاطر عن طريق التخصيص الأمثل للوقت والموارد لها تقوم عملية مراقبة المخاطر التشغيلية عن طريق مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRI)، ببناء عملية رئيسية لتحديد وإدارة هذه الفئة من المخاطر، كما

تعرف هذه المؤشرات على أنها عناصر نوعية وكمية بإمكانها الزيادة في احتمال حدوث خطر، وبالتالي تتيح الكشف عن موقف غير طبيعي قبل وقوع الحادث، وفي هذه المرحلة تكون هناك مشكلة في تصميم لوحة مؤشرات بهدف تحديد قرارات إدارة المخاطر. و فيما يلي استعراض لهذه المؤشرات وعلاقتها بالمخاطر التشغيلية:[41]

- **أثر الرقابة الداخلية على المخاطر التشغيلية:**

(The impact of internal control on operational risks)

يعتبر عدم وجود الرقابة الداخلية أحد عوامل عدم الامتثال للمبادئ التوجيهية الموصوفة في الإجراءات والأدلة التنظيمية من قبل الموظفين وعدم تحديث أدلة الإجراءات أو عدم توفرها في خدمات معينة.

- **أثر مشاكل الهيكل التنظيمي على المخاطر التشغيلية:**

(The impact of organizational structure problems on operational risks)

يمكن لإدارة المخاطر التشغيلية التي تربط وتنفذ بشكل مناسب، أن تضيف قيمة إلى خط الأعمال، وذلك على سبيل المثال زيادة الإبلاغ عن المعلومات المتعلقة بأداء العمل، وتعزيز التحكم في التكاليف.

- **أثر السهو والإغفال على المخاطر التشغيلية:**

(The impact of oversight and negligence on operational risks)

يمكن أن تكون الطريقة التي تدير بها الشركة موظفيها مصدرا رئيسيا للمخاطر التشغيلية، الموظفين ذو التدريب الضعيف أو المرهقين قد يعرضون الشركة عن غير قصد لمخاطر التشغيل على سبيل المثال عن طريق معالجة الأخطاء بالإضافة إلى ذلك قد تجد الشركة نفسها غير قادرة على توفير موظفيها.

3 ـ التعليم الآلي و الذكاء الاصطناعي (Machine learning and artificial intelligence)

يتم تطبيق تقنيات التعليم الآلي والذكاء الاصطناعي بشكل متزايد في إدارة المخاطر للتحليلات التنبؤية والتعرف على الأنماط واتخاذ القرار، ويمكن لهذه النماذج تحليل كميات هائلة من البيانات في الوقت الفعلي لتحديد المخاطر والاتجاهات الناشئة، وتعزيز

التنبؤ بالمخاطر و إدارتها.

- **الشبكات العصبونية الاصطناعية:(Artificial neural networks)**

[41]. خوجة بو عبد الله، علمي حسيبة، **أثر مؤشرات المخاطر الرئيسية على المخاطر التشغيلية**، مجلة الحوكمة المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، **المجلد 4، العدد1، ص21**، 2026/4/25، متاح على الموقع: https://asjp.cerist.dz/en/article/183637

يشير إلى نظام حاسوبي مستوحى من الشبكات العصبية البيولوجية في الدماغ البشري، تهدف هذه الشبكات إلى محاكاة طريقة معالجة المعلومات لتطبيقها في حل المشكلات المعقدة.[42]

- **توظيف الشبكات العصبية الاصطناعية في ادارة المخاطر داخل المؤسسات الاقتصادية:**

Employing artificial neural networks in risk management within economic institutions

تلعب الشبكات العصبية الاصطناعية دورا متزايد الأهمية في إدارة مخاطر المؤسسات الاقتصادية، وذلك بفضل قدرتها على التعلم من البيانات الكبيرة والتنبؤ بالمستقبل بناءًا على الأنماط التي تكتشفها. فيما يلي بعض الأدوار الرئيسية التي تلعبها الشبكات العصبية الاصطناعية في هذا المجال:

✓ **التنبؤ بالمخاطر:(Risk prediction)**

يمكن للشبكات العصبية الاصطناعية تحليل كميات كبيرة من البيانات التاريخية للتنبؤ بالأحداث المستقبلية، مثل تقلبات السوق أو الانهيارات المالية. على سبيل المثال، يمكن استخدامها للتنبؤ بتقلبات أسعار الأسهم أو المخاطر الاقتصادية الأخرى استنادا إلى البيانات المالية السابقة.

✓ **التعرف على المخاطر التشغيلية:**

يمكن استخدام الشبكات العصبية لتحليل البيانات التشغيلية للكشف عن المخاطر التي قد تؤثر على العمليات اليومية، مثل الأعطال الفنية أو المشكلات اللوجستي، بفضل قدرتها على معالجة كميات ضخمة من البيانات وتعلم الأنماط المعقدة، توفر الشبكات العصبية الاصطناعية أدوات قوية لتحسين استراتيجيات إدارة المخاطر وتعزيز الأمان الاقتصادي للمؤسسات.

- **تقنية المتجهات الدعم الآلي:(Product Technology Automation Support)**

والمعروفة بـ(support vector Machines (SVM، هي خوارزمية تعلم الآلي تستخدم أساسا لأغراض التصنيف و الانحدار. تعد من الأدوات القوية في التعلم الآلي بفضل قدرتها على التعامل مع بيانات متعددة الأبعاد. تركز خوارزمية SVM على إيجاد الحد الذي يفصل بين الفئات المختلفة في البيانات بأكبر هامش ممكن، لتحقيق أفضل تصنيف، يتمثل دورها فيما يلي:

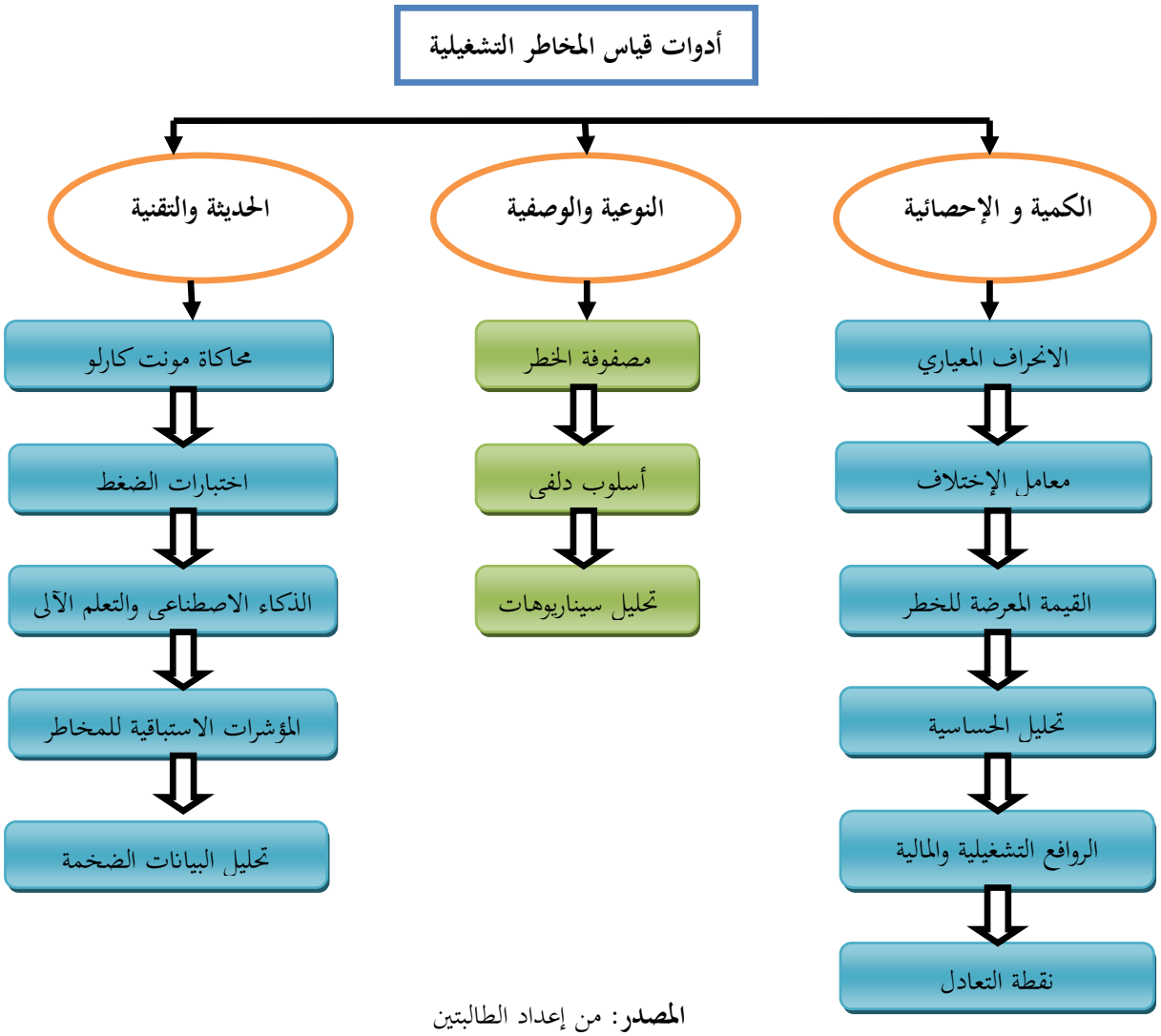
ـ كشف الاحتيال من خلال تحليل المعاملات: (Fraud detection through transaction analysis)

تستخدم SVM لتحليل الأنماط في المعاملات المالية، و اكتشاف الأنشطة غير الطبيعية التي قد تشير إلى عمليات احتيال. وتساعد هذه التقنية في تحسين كفاءة نظم مكافحة الاحتيال من خلال التمييز بين المعاملات الشرعية وغير الشرعية.

[42]. برارمة ريمة، **دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في إدارة مخاطر المؤسسات الاقتصادية**، مجلة إدارة الأعمال **الدراسات التطبيقية، مجلد 10،العدد2**،: **ص209**، 2026/4/25، متاح على الموقع:https://asjp.cerist.dz/en/article/257994

- **إدارة المخاطر التشغيلية:** تستخدم SVM لتحليل بيانات التشغيل وتوقع الأعطال أو المشاكل المحتملة في الأنظمة والعمليات. يساعد هذا في تحسين الصيانة الوقائية وتقليل فترات التوقف غير المخطط لها.

الشكل رقم (1-6): أدوات قياس المخاطر التشغيلية



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثالث: تقليل المخاطر التشغيلية

أولا: تقليل المخاطر التشغيلية من خلال الإيجار التشغيلي

1 ـ مفهوم الإيجار التشغيلي (Operating lease)

الإيجار التشغيلي أو المبسط يتمثل في كل عقد إيجار آخر غير التمويلي وهذا التصنيف يعتمد على مدى تحمل المؤجر أو المستأجر المخاطر والمنافع المتعلقة بملكية الأصل المستأجر،[43] وهو بيع نفع معلوم بعوض معلوم، وتعني أن يقوم المؤجر بشراء أصل من الأصول الثابتة، مثل المباني، والأراضي بهدف تأجير إلى الغير بحسب عقود إجارة تتضمن بدل الإيجار، والمدة الزمنية للعقد، ثم يعود الأصل بعد ذلك إلى المؤجر ليؤجرها مرة أخرى.

2 ـ خصائص الإيجار التشغيلي

- عقد الإيجار التشغيلي هو عقد يسمح باستخدام أصل دون نقل حقوق ملكيته.
- في عقد الإيجار التشغيلي يحتفظ المؤجر بملكية الأصل طوال مدة الإيجار.
- تبقى المخاطر والفوائد مع المؤجر حيث يكون المستأجر مسؤول عن تكاليف الصيانة.
- تتيح عقود الإيجار التشغيلي مرونة أكبر في ترقية الأصول مثل المعدات مما يقلل من خطر التقادم.
- تعتبر المدفوعات نفقات تشغيلية قابلة للخصم الضريبي[44].

3 ـ تقليل المخاطر التشغيلية من خلال الإيجار التشغيلي

(Ruducing operational risks from operating leases)

يمكن للمؤسسة الاستفادة من الاستئجار التشغيلي كوسيلة فعالة للحد من المخاطر التشغيلية، وذلك من خلال تقليص الأعباء المرتبطة بالتكاليف الثابتة. مثل نفقات الصيانة والاستهلاك المرتبطة بالأصول. فالأصول المؤجرة لا تدرج ضمن ممتلكات المؤسسة أو حساباتها، بل تعامل كمصروفات تشغيلية خارج بنود الميزانية، كما أن هذا الأسلوب يعزز كفاءة استخدام الموارد ويرفع من الإنتاجية الاقتصادية، من خلال تقليل حجم الأصول الثابتة المدرجة في الميزانية.

على سبيل المثال:

[43]. ميمون إيمان، بشوندة رفيق، **أهمية تعديل المعالجة المحاسبية لعقود الإيجار عند المستأجر للنظام المحاسبي المالي(دراسة مقارنة IFRS16, SCF, IAS17)**، مجلة دفاتر بواد كس، العدد 07، ص160،بتاريخ 2026/04/10، متاح على الموقع: https://depot.univ-msila.dz/items/fa599c4f-4199-4eb0-86f9-863203b7ef6f/full

[44]. علم الدين زهران، الإيجار التشغيلي،2026/4/1،متاح على الموقع:https://3arfni.com/term/operatinglease/#google_vignette

تحتاج شركة إلى أجهزة كمبيوتر لموظفيها. بدلاً من شرائها، تُبرم عقد إيجار تشغيلي مع مورد. تستخدم الشركة الأجهزة لفترة محددة وتدفع أقساطًا منتظمة. في نهاية العقد، تُعيد الشركة الأجهزة إلى المورد، باختصار يتيح عقد التأجير التشغيلي للشركات استخدام الأصول دون امتلاكها، مما يوفر مرونةً ويُخفّض التكاليف الأولية. وهو خيار عملي للشركات التي تحتاج إلى الوصول إلى المعدات أو العقارات لفترة محدودة.[45]

ثانيا: تقليل المخاطر التشغيلية من خلال تخفيض التكلفة الثابتة للعمالة

Ruducing operational risks by lowering fixed labor costs

1 ـ تأثير العمالة على المخاطر التشغيلية: (The impact of labor on operational risks)

تعتبر العمالة المحرك الأساسي لأي مؤسسة اقتصادية، وفي الوقت ذاته، تمثل أحد أهم مصادر المخاطر التشغيلية، إذ يرتبط أداء الموظفين وسلوكهم بسلامة العمليات وجودة المخرجات.

- **الأخطاء البشرية غير المقصودة: (Unintentional human errors)**

تبرز المخاطر التشغيلية من خلال الأخطاء التي يرتكبها الموظفين أثناء تأدية مهامهم اليومية، مثل إدخال بيانات خاطئة في الأنظمة المحاسبية أو التقنية، قد يكون هذا بسبب نقص التدريب أو الكفاءة اللازمة للتعامل مع التكنولوجية الحديثة، مما يؤدي إلى تعطل العمليات أو اتخاذ قرارات مبنية على معلومات خاطئة.

- **سوء إدارة الموارد والقرارات الإدارية:**

(Poor resource management and administrative decisions)

يؤدي الفشل في التنسيق بين التزامات التسليم والموردين من قبل العنصر البشري إلى نشوء مخاطر تشغيلية تعيق استمرارية النشاط.

2 ـ أنواع العمالة: (Type of employment)

ـ العمالة الرئيسية: (Core Workforce)

المقصود بها هم العاملون الذين يمتلكون وظائف دائمة في المؤسسة، ويقومون بالأعمال أو المهام الرئيسية فيها وتحصل تلك النوعية من العاملين عادة على غالبية المزايا الوظيفية وفرص النمو و الترقية.

[45] . https://upstore.cloud/ar/%D9%85%D8%B9%D8%AC%D9%85%D9%86%D8%A7/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%88-%D8%B9%D9%82%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%8A%D8%AC%D8%A7%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B4%D8%BA%D9%8A%D9%84%D9%8A

ـ العمالة العارضة: (Casual Workforce)

وتشمل فئة العمالة العارضة كافة الذين يتم استقطابهم لفترات قصيرة من الوقت ، وهم يقومون بأداء مهام محددة تتطلب عادة مهارات خاصة كما يتم الحصول عليهم في الأوقات التي يعاني فيها التنظيم من الانحرافات أو ضغوطات في العمل.

ـ العمالة المؤقتة: (Peripheral workforce)

العمالة لبعض الوقت، يتم استقطابهم في فترات زيادة الانتاج أو المواسم، كما يتم استخدامهم للإحلال محل بعض عناصر العمل الدائمة التي تقتضي الظروف ابتعادهم عن العمل لفترات طويلة نسبيا.

ـ العمالة التعاقدية: (Contract Workforce)

وتشمل فئات المهنيين والمستشيرين الذين يتم الاستعانة بخدماتهم في مشروعات محدد، مثل هذه الفئة عادة ما تتميز بامتلاك مهارات متخصص، وتستند إليهم مهام خاصة وتقد هذه الفئة خدماتها في صورة تعاقدية تحدد فيها نوعية الخدمات وشروط تقييدها و كذلك قيم أو مقابل هذه الخدمات.[46]

[46]. محمد محمد ابراهيم، **الادارة الاستراتيجية(آليات ومرجعيات)**، خارطة الطريق لإدارة واعادة الهيكلة الادارية للمؤسسات، الطبعة الأولى، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر،2016، ص17.

المبحث الثاني: تحليل الدراسات السابقة وأهم النتائج

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة المخاطر

أولا: دراسة عبد النور فارح بعنوان: دور إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، (جامعة العربي التبسي)،(2019/2018).

هدفت هذه الدراسة الى ابراز كيفية تعامل المؤسسة الاقتصادية مع مختلف المخاطر التي تعترضها والتأكد على ضرورة وجود إدارة متخصصة وظيفتها الأساسية ادارة المخاطر في هيكل المؤسسة الاقتصادية ،تمت هذه الدراسة في شركة مناجم الفوسفات في الفترة الممتدة من 11 مارس الى 10 أفريل 2019 بتبسة والتي تم من خلال هذه الفترة تم تقديم مؤشرات واحصائيات تخص المؤسسة والتعرف اكثر على كيفية التعامل مع مختلف المخاطر التي تعترضها ومدى تطبيقها لدراسة هذا الموضوع ،وتم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، وذلك من خلال عرض مختلف المفاهيم والتعاريف، والمنهج التحليلي في دراسة الحالة من خلال إجراء مقابلات شخصية من خلال إعداد **الاستبيان** كأداة للدراسة ،والتي صمم وفق المحاور الكبرى لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية(المعلومات الشخصية، المخاطر التي تهدد المؤسسة، إدارة المخاطر داخل المؤسسة، المقاومات الداعمة لفعالية إدارة المخاطر داخل المؤسسة) ،حيث وزعت 50 استمارة من هذا الاستبيان على **عينة** من عمال شركة مناجم الفوسفات والذي يبلغ عددهم 248، و من بين هذا العمال تم اختيار فئة من الإطارات السامية والإطارات العادية، وتم استرجاع منها46، و استبعاد 3 لاحتوائها على أخطاء عديدة فبقيت 43 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وبالاعتماد على برنامج SPSS تم تحليل ومعالجة هده الاستمارة، وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها:

- تلعب النماذج الإدارية والأساليب الاحصائية والرياضية التي يمكن اتباعها في ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دورا كبيرا في مساعدة متخذ القرار فيها من خلال توفير الأرضية الصحيحة، التي تمكنه من رسم الاستراتيجيات المستقبلية بكل ثقة، بالتالي فهي تؤدي دور جد فعال في السيطرة على المخاطر والتقليل من حدتها.

- مراحل ادارة المخاطر ليست مطبقة منهجية فعالة في الشركة وهو ما نتج عنه عشوائية في التعامل مع المخاطر.

ثانيا: دراسة بكوش مهاء بعنوان: أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع، دراسة حالة مؤسسة بيكو، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 25 العدد 01 لسنة 2022 جامعة 20اوت 1955سكيكدة.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر إدارة المخاطر (متغير مستقل) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة(متغير التابع) بمؤسسة بيكو، من خلال التعرف على أساسيات إدارة المخاطر وابراز الدور الذي تؤديه في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، حيث تمحورت هذه الدراسة على مؤسسة بيكو بولاية الطارف سنة 2022 باعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري لكونه ملائم لعرض المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وعلى المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي لمعرفة أثر إدارة المخاطر على الميزة التنافسية، معتمدتا على الاستبيان كأداة للدراسة، تم تقسيمه إلى 3 محاور رئيسة على الترتيب فالمحور الأول يتعلق بالخصائص الشخصية للموظفين، و المحور الثاني يتعلق بالمتغير المستقل (إدارة المخاطر)، ويضم خمسة أبعاد (التعرف على المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم في المخاطر، مراقبة المخاطر) و المحور الثالث يتعلق بالمتغير التابع(الميزة التنافسية المستدامة)،وهذا لمعرفة وقياس

تأثير ادارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة بيكو، تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من الموظفين بالمؤسسة، حيث تم اختيار عينة من هذا الموظفين وزعت عليهم 70 استمارة وتم استرجاع 58 استبيان قابل للتحليل، وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

ـ يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة بيكو، وذلك راجع لطبيعة العلاقة بين كل منهما.

ثالثا: دراسة حمادي مليكة بعنوان: دور آليات الحوكمة في ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مجلة ابحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 07، العدد 2 ، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر خلال سنة 2024.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر اليات الحوكمة على إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، وذلك بالتركيز على آلية مجلس الادارة، آلية لجنة المراجعة، آلية التدقيق الداخلي وآلية التدقيق الخارجي، ومن أجل حل مشكلة هذه الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي في الجانب النظري لتعرف على المفاهيم الأساسية للموضوع، وعلى المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي، ولتحقيق هدف الدراسة والوصول الى نتائج متعلقة باختبار مدى صحة فرضيات الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة وجمع المعلومات وتحليلها باستخدام برنامجSPSS، حيث تم تقسيم هذا الاستبيان إلى قسمين على الترتيب فالقسم الأول يحتوي على البيانات الشخصية(المؤهل، الوظيفة الحالية، الخبرة المهنية والسن)، والقسم الثاني يضم 3 محاور أساسية فالمحور الأول يحتوي على 16 سؤال حول أهمية آليات الحوكمة الذي قسم بدوره إلى 4 أبعاد (أهمية مجلس الإدارة، أهمية لجنة المراجعة، أهمية المدقق الداخلي، أهمية المدقق الخارجي)، والمحور الثاني يحتوي على 7 أسئلة حول أهمية إدارة المخاطر، والمحور الثالث يحتوي على 16 سؤال حول دور آليات الحوكمة في إدارة المخاطر وقسم إلى 4 أبعاد(دور مجلس الإدارة، دور لجنة المراجعة، دور المدقق الداخلي، دور المدقق الخارجي)، و يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجلس الإدارة، المحاسبين، المدققين الداخليين والمدققين الخارجيين العاملين بالمؤسسات الاقتصادية، وقد تم اختيار عينة عشوائية من بينهم وزع عليها 70 استبيان منها 61 استبيان مسترجع و صالح للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

ـ إدارة المخاطر تمكن المؤسسة من تحديد الفرص التي تساهم في تحقيقها لأهدافها بشكل أفضل.

ـ مجلس الإدارة مسؤول عن مراجعة سياسة المخاطر.

رابعا: دراسة مروة شبعوني بعنوان: دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج ـ ولاية جيجل (جامعة مُحَمَّد الصديق بن يحي)،(2024/2023).

هدفت هذه الدراسة الى القاء الضوء على موضوع العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء المالي والدور الذي تلعبه في بقاء واستمرارية المؤسسة، من خلال دراسة حالة على مستوى الشركة الإفريقية للزجاج جيجل وذلك خلال الفترة (2019 ـ 2022)،بغية الإلمام بهذا الموضوع ومعالجة الإشكالية المطروحة اعتمدت على المنهج الوصفي في الجانب النظري لوصف كل ما يتعلق بإدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء المالي، وعلى المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي بالإضافة إلى منهج دراسة حالة من خلال تقييم الأداء المالي للمؤسسة وتحليل البيانات والمؤشرات المالية، ولقد اعتمدت على القوائم المالية لسنة(2019، 2020، 2021،2022) منها الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج، حيث قامت بتحليلها وتفسيرها باستخدام مؤشرات

التوازن المالي (رأس المال العامل الصافي، احتياجات رأس المال العامل الصافي) والنسب المالية(نسب السيولة، نسب السيولة السريعة، نسب السيولة الفورية، نسب التمويل الدائم، نسب التمويل الذاتي، نسب التمويل الخارجي، نسب النشاط، نسب المردودية المالية والاقتصادية والتجارية، أثر الرفع المالي)، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج اهمها:

- إدارة المخاطر هي عملية تعتمد على عملية القياس والتقييم للمخاطر والعمل على تطوير الإستراتيجيات الخاصة بإدارتها.

- إدارة المخاطر تهدف الى الحد من التهديدات و المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات.

- الشركة الإفريقية للزجاج ليس لديها قسم خاص لإدارة المخاطر

خامسا: دراسة قوجيل بسمة بعنوان: دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة في مؤسسة سوناطراك مركب البلاستيك عالي الكثافة بسكيكدة، مذكرة لنيل شهادة الماستر ،جامعة 8 ماي 1945 قالمة (2023/2022).

هدفت هده الدراسة الى الوقوف على أهم الأساليب المعتمدة للتعامل مع المخاطر التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية، والتعرف على المقومات الأساسية لإدارة فعالة للمخاطر في المؤسسة الاقتصادية، والتعرف على أهم المخاطر التي يتعرض لها مركب البلاستيك وطرق وأساليب التعامل مع هذه المخاطر في سبيل مجابهتها والحد منها ومدى تطبيقها لإدارة المخاطر، وللإحاطة بالموضوع محل الدراسة ومن كافة جوانبه النظرية اعتمد على المنهج المنهج التاريخي في سرد اهم المحطات التاريخية التي مرت بها ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية للإلمام بالجانب النظري، وعلى المنهج الوصفي لتشخيص ووصف ظاهرة البحث من خلال ابراز واقع ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، وعلى المنهج التحليلي من خلال جمع البيانات وتحليلها، حيث تمحور هذه الدراسة على مركب البلاستيك عالي الكثافة التابع لمؤسسة سوناطراك بولاية سكيكدة خلال الفترة الممتدة من 07 ماي الى 18 ماي 2023،وحددت الدراسة بثلاث سنوات من (2020،2022)،و تم اعتماد على المعطيات والبيانات المتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة كأداة للدراسة ذلك من خلال زيارة ميدانية على مستوى ولاية سكيكدة، وما تم الحصول عليه من وثائق، بالإضافة الى المراجع باللغة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة بصورة شاملة أو جزئية ، إضافة إلى الملتقيات، المجلات العلمية، المقالات المنشورة، والمواقع الإلكترونية ذات الصلة بالموضوع، ومن خلال مصفوفة الخطر تم تحديد المخاطر التي تواجهها هذه المؤسسة(مخاطر قسم الموارد البشرية، مخاطر الإدارة الاستراتيجية، مخاطر قسم المعلومات، مخاطر قسم الصحة والسلامة والبيئة، مخاطر قسم الشراء)، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن المؤسسة تواجه جملة من المخاطر التي تهدد نشاطها، باختلاف أشكالها وأنواعها، وأنه لا توجد ثقافة الخطر داخل المؤسسة.

- مراحل إدارة المخاطر ليست مطبقة في المؤسسة وهو ما نتج عنه عشوائية في التعامل مع المخاطر داخل المؤسسة.

سادسا: دراسة لعروسي قرين زهرة بعنوان: أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة شركة صناعة الغرانيت والخرسانة، مجلة الأصيل للبحث الاقتصادية والإدارية، المجلد5،العدد2،جامعة مُحَمَّد بوضياف المسيلة (2021).

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية دور إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطريقة التحكم فيها، وكذا معرفة الدور الأساسي لإدارة المخاطر وأهميتها بالنسبة لها، وللإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدت على المنهج الوصفي في الجانب النظري لاستعراض وإدارة المخاطر لتبيان أهميتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعلى المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي بالإضافة

إلى دراسة الحالة، حيث تمحورت هذه الدراسة على شركة صناعة الغرانيت والخرسانة بالمسيلة سنة 2021، وذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة وحقائق مرتبطة بواقع معين باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي ، حيث وزعت هذا الاستبيان على عينة متمثلة في 30 موظف من موظفي الشركة ، حيث اعتمد على الشكل المغلق للاستبيان وتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس الاستمارة كما أنه تم جمع المعلومات الخاصة بأفراد العينة(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية)وذلك باستخدام برنامج SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج اهمها:

- ضرورة وضع وإعداد خطة لإدارة المخاطر قائمة على التوقع والتنبؤ الجيد بالخطر.

سابعا: دراسة نعيمة بن فيالة بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة والياتها في تحسين ادارة المخاطر، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر3 ،(2024/2023).

هدفت الدراسة الى ابراز أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات متمثلة في مجلس الإدارة واللجان التابعة له، لجنة التدقيق، تعويضات الإدارة التنفيذية، التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي على تحسين إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ولتحقيق اهداف الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة اعتمدت المنهج الوصفي في الجانب النظري للإحاطة بمشكلة الدراسة من كل الجوانب ولإعطاء وصف علمي متكامل ودقيق للموضوع، وعلى المنهج التحليلي لتحليل البيانات التي تم جمعها ميدانيا من أجل فهم طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم طرحها على أساس الجانب النظري ، أجريت الدراسة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وبالتحديد في أربعة مؤسسات اقتصادية تتمثل في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية التابعة لجمع كوسيدار، مؤسسة جيسي تيبي، مؤسسة و مونو إلكتريك لصناعة وتركيب المعدات الكهربائية، المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية ، و امتدت فترة هذه الدراسة من شهر جوان 2023 إلى غاية شهر فيفري 2024 ، اعتمدت على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات فضلا عن المقابلات الشخصية، تضمنت 3 أقسام من المعلومات فالقسم الأول يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من أجل التعرف على خصائص العينة (الجنس، فئة العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، وسنوات الخبرة في المؤسسة)، والقسم الثاني يتمثل في المتغير المستقل (الحوكمة) والذي يضم 5 أبعاد (آلية مجلس الإدارة واللجان التابعة له ، آلية لجنة التدقيق، آلية تعويضات الإدارة التنفيذية، آلية التدقيق الداخلي، آلية التدقيق الخارجي) وتشمل 30 عبارة، والقسم الثالث يمثل المتغير التابع (إدارة المخاطر المؤسسية) ويضم 15 عبارة قياس، حيث بلغ عددها 120 استمارة وزعت على عينة عشوائية تضمنت مجموعة من إطارات التسيير والإطارات العليا والوسطى محل الدراسة، استرجع منها 105 واستبعد 8 لعدم استيفائها لشروط المعالجة والتحليل، ولتكن 97 استمارة صالحة للاستعمال تم تحليلها باستعمال عدد من الأساليب الإحصائية المعتمدة في برنامجSPSS V 23،وتم الاستعانة بالأساليب والمؤشرات الإحصائية (التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون، اختبار معامل الالتواء ، اختبار T للعينة الواحدة، تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، تحليل التباين للانحدار، تحليل الانحدار المتدرج)وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- إن الغرض من وضع إطار عمل إدارة المخاطر هو توفير الإجراءات لتنفيذ إدارة المخاطر الشركة وتحسينها بشكل مستمر، بهدف ضمان تنفيذ إدارة المخاطر بطريقة متناسقة وبإتباع أفضل الممارسات والإجراءات وبالتالي تحقيق الإدارة الفعالة للمخاطر.

ثامنا: دراسة عبد الرحمان العايب بعنوان : مدى توافيق أنظمة إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع إطار إدارة المخاطر المؤسسية التكامل مع الاستراتيجية والأداء COSO 2017 (دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد10، العدد1،جامعة فرحات عباس، سطيف1، سنة(2024).

هدفت هده الدراسة إلى تحديد مدى توافق أنظمة إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،مع اطار إدارة المخاطر المؤسسية التكامل مع الاستراتيجية و الأداء COSO 2017وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية حول مدى توفر مكونات هذا الاطار على مستوى مجموعة من المؤسسات الاقتصادية ، ثم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري وذلك لعرض مختلف الأفكار ،والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من أجل تحليل البيانات وعرضها ، حيث تمت هذه الدراسة على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك بين شهري جويلية وديسمبر لعام 2023 وهذا في تسعة ولايات تمثلت في سطيف، برج بوعريريج، مسيلة، الجزائر العاصمة، الجلفة، واد سوف، ميلة، بجاية، تيبازة، وتم الاعتماد على الاستبيان (الكتروني ويدوي) كأداة للدارسة بالاستعانة ببرنامجSPSS، حيث تم تقسيم الاستمارة إلى جزئيين الأول تضمن فقرة تقديمية موجهة للمستجوبين لتعريفهم بالدراسة أهدافها، أما الجزء الثاني فقد تناول الأسئلة الموجهة للمستجوبين أين قسم هذا الجزء بدوره إلى قسمين فجاء القسم الأول ليوضح لنا معلومات عن المؤسسات محل الدراسة(ملكية المؤسسة طبيعتها ومدة نشاطها)وأيضا معلومات حول المستجوبين (الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي). أما القسم الثاني فقد شمل فقرات تناولت المكونات الخمسة لاطار COSO للبحث في مدى توافرها بالمؤسسات محل الدراسة وقد تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي. وزعت 240 استمارة وتم إسترداد 120 استمارة وأغلبها من الاستمارات التي وزعت يدويا، ولتعرف على درجة المستجوبين على عبارات الاستمارة وتحديد إتجاه إجاباتهم بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في المحاور الخمسة(الحوكمة والثقافة، الاستراتيجية وتحديد الأهداف، الأداء، المراجعة والتدقيق، المعلومات والتواصل و إعداد التقارير) ،وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من نتائج أهمها :

- يظهر أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المدروسة تنتهج أساليب ملائمة للمراجعة والمراقبة بما فيها اللجوء على خدمات التدقيق الداخلي يضمن فاعلية عمليات إدارة المخاطر.

- يتأكد أن للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المدروسة نظام معلومات يتيح انتاج تقارير دورية كجزء لا يتجزأ من نظام إدارة المخاطر يسمح بالتوصل مع الأطراف ذات المصلحة بخصوص المخاطر ومدى تأثيرها على أهداف المؤسسة .

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالمخاطر التشغيلية

أولا: دراسة مصطفى بن الشيخ بعنوان: تحليل المخاطر التشغيلية واثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، خلال سنة(2022،2023).

هدفت هذه الدراسة لتحديد الأثر بين متغيري الدراسة المخاطر التشغيلية (متغير مستقل) والأداء في المؤسسة الاقتصادية (متغير تابع) لدى عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط، تمت هذه الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء بالغاز ـ الأغواط خلال الموسم الجامعي (2022 ـ 2023)، من شهر فيفري الى شهر ماي، ومن أجل معرفة مشكلة الدراسة وتحليلها، لدراسة هذا الموضوع اعتمد على المنهج الوصفي في الجانب النظري للإحاطة بجميع جوانب الموضوع، وعلى المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي

بالاستناد إلى دراسة الحالة، وللوصول إلى أهداف الدراسة تم تصميم استبيان للموظفين كأداة للدراسة تم تقسيمه إلى 3 أجزاء على الترتيب فالجزء الأول يتضمن المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالمعلومات العامة عن الأفراد(الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات الخدمة)، والجزء الثاني يتضمن المتغيرات المستقلة الخاصة بالمخاطر التشغيلية وهي تشمل 10 أسئلة، و الجزء الثالث يتضمن المتغيرات التابعة الأساسية للدراسة الخاصة بأداة المؤسسة الاقتصادية وهي تشمل 3 محاور (الرغبة، القدرة، الإلتزام)، حيث كان حجم العينة مقدر في بادئ الأمر 70 استبيان 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 85.71 %، والغرض من ذلك اختبار الفرضيات للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحليل نتائج الدراسة باستعمال برنامجSPSS، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

ـ يقصد بالمخاطر التشغيلية التغيير العشوائي في رقم الأعمال خارج الرسم، والذي يحدث تأثيرا سلبيا على مختلف معايير للمردودية والتسيير، المتمثلة نتيجة الاستغلال والمردودية الاقتصادية.

ـ تعتبر إدارة المخاطر التشغيلية أمر جوهري في سبيل بقاء واستمرارية المؤسسة وتفادي تحقيق خسائر وخيمة قد تؤدي بها إلى حد الإفلاس.

ـ يوجد أثر ذو ذلالة احصائية للمخاطر التشغيلية على كل من الدافعية والقدرة والالتزام.

ثانيا: دراسة مشطوط يسرى أماني، بعنوان: أثر كفاءة التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة،(2023–2024).

هدفت هده الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءة التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية ، حيث يكتسب موضوع الدراسة أهمية بالغة في ظل التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسة، أين تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى الحد من المخاطر التشغيلية، ومن أجل دراسة إشكالية البحث والإجابة عن الأسئلة المطروحة اعتمدت المنهج الوصفي في الجانب النظري وعلى منهج التحليلي بالإضافة إلى دراسة ميدانية للوصول إلى نتائج حول أثر كفاءة التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية، حيث تمت هذه الدراسة في المؤسسة الميدانية لولاية سكيكدة في الفترة الممتدة ما بين 14 أفريل إلى غاية 30 ماي 2024، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة وذلك باستخدام برنامج SPSSتم تقسيمه إلى محورين ،فالمحور الأول يضم البيانات الشخصية(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي)، والمحور الثاني يضم متغير كفاءة التدقيق الداخلي(المتغير المستقل)،و المحور الثالث يضم متغير المخاطر التشغيلية(المتغير التابع)وقيس من خلال 4 أبعاد(مخاطر الأفراد، مخاطر العمليات، مخاطر التقنية والتكنولوجيا، مخاطر الأحداث الخارجية)، حيث وزع لجمع البيانات على عينة من العاملين في المؤسسة(المحاسبين، المدققين، وظائف أخرى)، والمتمثلة في 40 فرد وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

ـ عدم تخصيص قسم خاص بإدارة المخاطر في المؤسسة.

ـ لا توجد علاقة مباشرة بين المتغير المستقل كفاءة التدقيق الداخلي والمتغير التابع المخاطر التشغيلية.

ـ تسمح المؤسسة الميدانية سكيكدة للأفراد باتخاذ قرارات مدروسة لتقليل من المخاطر التشغيلية.

ثالثا: دراسة بهلول منال بعنوان: إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية ،دراسة ميدانية بالمركب الوطني للدراجات والدراجات النارية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، سنة(2020–2021).

هدفت هده الدراسة إلى معرفة المنهجية الملائمة للتحكم في المخاطر التشغيلية، وتسليط الضوء على مختلف الأدوات التحليلية المساعدة في تشخيص هذه المخاطر، تمت هذه الدراسة على المركب الوطني للدراجات والدراجات النارية بقالمة لأربع سنوات من 2017 إلى 2020، اعتمدت على المنهج الوصفي في الجانب النظري للتعريف بمختلف المصطلحات والمفاهيم والتقنيات للإحاطة بمختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع، والمنهج التحليلي للإجابة على الإشكالية المطروحة مع استخدام الأدوات الأولية في جمع البيانات(المقابلة، والملاحظة) ، وكذا الأدوات الثانوية من خلال الاطلاع على الوثائق والقوائم المالية من أجل تحليلها ومعالجتها من خلال المؤشرات الإحصائية(الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الرافعة التشغيلية، عتبة المردودية، المردودية الاقتصادية) ، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :

ـ عدم قدرة المؤسسة على تحكم في تكاليفها الثابتة يزيد من خطرها التشغيلي خاصة في فترة قلة النشاط.

ـ المردودية الاقتصادية للمؤسسة سالبة في معظم سنوات الدراسة.

رابعا: دراسة سيدة أحمد أحمد حسن بعنوان : أثر الرفع التشغيلي على ربحية الشركات بالتطبيق على شركات تصنيع الأدوية الكبرى، مجلة البحث المالية التجارية، المجلد 24، العدد3، مصر، 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرفع التشغيلي على ربحية شركات تصنيع الأدوية الكبرى ممثلة بكل من (معدل العائد على الأصول ، معدل العائد على حقوق الملكية ،معدل العائد على هامش الربح) تمت هذه الدراسة في الشركات تصنيع الأدوية الكبرى في مصر المتمثلة في (شركة القاهرة، شركة الإسكندرية للأدوية، شركة أكتوبر للأدوية، شركة جلاسيكو، شركة إبن سينا، شركة ايبيكو، شركة فارما، شركة النيل) خلال الفترة الممتدة ما بين (2018 – 2022)، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري لتحديد ماهية الظاهرة وطبيعة العلاقات المتداخلة فيما بينها، والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي للإجابة على الإشكالية المطروحة، بلغ عدد المشاهدات 40 مشاهدة ويتمثل هذا العدد بحجم عينة الدراسة، واعتمدت الدراسة على نماذج Panel data من خلال نموذج تأثيرات التجميعي والثابتة والعشوائي، تم تطبيق هذه الدراسة على متغيران المتمثلان في الرفع التشغيلي (المتغير المستقل)و ربحية الشركات (متغير التابع) والذي يتم تمثيله من خلال المؤشرات التالية(معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية، معدل العائد على هامش الربح)، استخدمت الباحثة برنامج Eviews 12 لتحليل بيانات الدراسة، حيث اعتمدت تحليل الوصفي لمتغيرا الدراسة على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، كذلك استخدمت مصفوفة الارتباط لمعرفة العلاقة بين متغيرات من خلال ارتباط بيرسون ،اختبار وجود جذر الوحدة، اختبار التكامل المشترك بين المتغيرات من خلال اختبار padroni residual contigration test، إضافة إلى النمادج الثلاثة في Panel Data،اختبار هاسمان لاختيار النموذج الأفضل، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من نتائج أهمها:

ـ وجود أثر إيجابي للرفع التشغيلي على معدل العائد على الأصول، معدل العائد على الحقوق، وعلى هامش الربح بشركات تصنيع الأدوية الكبرى.

خامسا: دراسة أحمد هاشم أحمد بعنوان: أثر الرفع المالي والتشغيلي على ربحية الشركات الصناعية المدرجة في السوق المالية السعودية ، جامعة شقراء، خلال الفترة (2017-2021)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر كل من الرفع التشغيلي والرفع المالي على كل من الربحية مقاسة بهامش الربح ومعدل على الأصول ومعدل العائد على حقوق ملكية وعلى القيمة السوقية لأسهم الشركات الصناعية المدرجة في السوق المالية السعودية، تشمل هذه الدراسة 6 متغيرات تتمثل في المتغيرات المستقلة(نسبة الرفع المالي، نسبة الرفع التشغيلي)، و المتغيرات التابعة (نسب هامش الربح، ومعدل العائد على الأصول، بالإضافة إلى معدل العائد على حقوق الملكية، والقيمة السوقية للسهم)،في حين أنه اعتمد في الجانب النظري على المنهج الاستنباطي لتحديد محاور البحث وصياغة مشكلة وفرضيات الدراسة، والمنهج التاريخي لعرض وتتبع الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وعلى المنهج الاستقرائي في الجانب التطبيقي لاختبار فرضيات الدراسة، تمت الدراسة على مجموعة من الشركات الصناعية العاملة في قطاع المورد الأساسية المدرجة في السوق المالية السعودية خلال الفترة (2017-2021)بالاعتماد على استبيان، والبالغ عددها 42 شركة أما عينة الدراسة فتبلغ 30 شركة تم اختيارها عشوائيا، استخدم في هذه الدراسة نموذج Excel وبيانات القوائم المالية للشركات محل الدراسة لحساب قيم متغيرات الدراسة، كما استخدم بعض الأساليب الإحصاء الوصفي في تحليل بيانات الدراسة، بالإضافة إلى تحليل التباين، وتحليل الارتباط، واختبارT، واختبار (ديربن-واتسون)وتحليل معالم نموذج الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة ،وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها ;

ـ توجد علاقة جوهرية بين نسبة الرفع التشغيلي و نسبة هامش ربح الشركات الصناعية المدرجة المدرجة في السوق المالية السعودي.

3 ـ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ـ يختلف ميدان الدراسة عن غيرها من الدراسات حيث أن الدراسة الحالية ركزت على مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري مختصة في انجاز السكنات وتقديم المشاريع، بينما تناولت الدراسات السابقة قطاعات أخرى.

ـ اعتمدت الدراسة الحالية بشكل أساسي على تحليل القوائم المالية في حين اعتمدت معظم الدراسات السابقة على الاستبيان.

ـ تشترك دراستنا مع دراسة بهلول منال في أن مؤسسة تعاني من عدم قدرة التحكم في هيكل التكاليف.

الجدول الموالي يلخص ما سبق من مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

الجدول رقم (1-3):خصائص الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

الدراسة	الباحث	المتغيرات	العينة	الأداة	المكان والزمان	النتائج
إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري المديرية العامة.	بن دانيه وفاء حشاني سلسبيل	المتغير المستقل: إدارة المخاطر التشغيلية المتغير التابع: أداء المؤسسة	مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري	القوائم المالية للمؤسسة	مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري المديرية العامة، ورقلة، خلال الفترة	رقم الأعمال المؤسسة يقل عن عتبة المردودية، هذا يدل على وجود خطر يضع المؤسسة

		الاقتصادية			(2019-2024)	تحت تهديد مستمر للعجز عن تغطية تكاليفها الكلية.
دور إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات.	عبد النور فارح	**المتغيرالمستقل:** إدارة المخاطر **المتغير التابع:** أداء المؤسسة الاقتصادية	عمال الإطارات السامية والعادية للشركة	استبيان، المقابلات	شركة مناجم الفوسفات تبسة 2019	مراحل إدارة المخاطر ليست مطبقة منهجية فعالة في الشركة وهو مانتج عنه عشوائية في التعامل مع المخاطر.
أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع، دراسة حالة مؤسسة بيكو.	بكوش مهاء	متغير مستقل: إدارة المخاطر متغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة	مجموعة من الموظفين لمؤسسة بيكو	استبيان	مؤسسة بيكو، الطارف 2022	يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05لإدارة المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة بيكو، وذلك راجع لطبيعة العلاقة بين كل منهما.
دور آليات الحوكمة في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.	حمادي مليكة	المتغير المستقل: آليات الحوكمة المتغير التابع: إدارة المخاطر	المحاسبين، المدققين الداخليين والمدققين الخارجيين العاملين في المؤسسة الاقتصادية	استبيان	المؤسسات الاقتصادية، سيدي بلعباس الجزائر 2024	إدارة المخاطر تمكن المؤسسة من تحديد الفرص التي تساهم في تحقيقها لأهدافها بشكل أفضل.
دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للمؤسسة دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج.	مروة شعبوني	المتغير المستقل: إدارة المخاطر المتغير التابع: الأداء المالي	الشركة الإفريقية للزجاج	القوائم المالية(الميزانية المالية، جدول حسابات	الشركة الافريقية بجيجل خلال الفترة(2019-2020)	إدارة المخاطر تهدف إلى الحد من التهديدات والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسات.

				النتائج)	،جيجل	
دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب البلاستيك عالي الكثافة	قوجيل بسمة	المتغير المستقل: إدارة المخاطر المتغير التابع: أداء المؤسسة الاقتصادية	مؤسسة سوناطراك مركب البلاستيك عالي الكثافة	المقابلة، وثائق المؤسسة	مؤسسة سونطراك مركب البلاستيك عالي الكثافة بسكيكدة خلال الفترة(2020 _2022)	مراحل إدارة المخاطر ليست مطبقة في المؤسسة وهو ما نتجة عنه عشوائية في التعامل مع المخاطر داخل المؤسسة.
أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة شركة صناعة الغرانيت و الخرسانة.	لعروسي قرين زهرة	المتغير المستقل: إدارة المخاطر المتغير التابع: أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	موظفي الشركة	استبيان	شركة صناعة الغرانيت والخرسانة، بمسيلة (2021)	ضرورة وضع وإعداد خطة لإدارة المخاطر قائمة على التوقع والتنبؤ الجيد بالخطر.
أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في تحسين إدارة المخاطر دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية.	نعيمة بن فيالة	المتغير المستقل: الحوكمة المتغير التابع: إدارة المخاطر المؤسسية	إطارات التسيير، إطار العليا والوسطى للمؤسسات الاقتصادية	استبيان	مؤسسات الاقتصادية بالجزائر خلال الفترة (2023-2024)	الغرض من وضع إطار عمل إدارة المخاطر هو توفير الإجراءات لتنفيذ إدارة المخاطر الشركة وتحسينها بشكل مستمر.
مدى توافق أنظمة إدارة المخاطر بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية مع إطار إدارة المخاطر المؤسسية التكامل مع الإستراتيجية والأداء COSO2017 دراسة ميدانية لمجموعة	عبد الرحمان العايب	المتغير المستقل: أنظمة إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتغير التابع: إطار COSO20	مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	استبيان	المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بسطيف (2023)	يظهر أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المدروسة تنتهج أساليب ملائمة للمراجعة والمراقبة.

من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية		17				
تحليل المخاطر التشغيلية وأثرها على أداء المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز	مصطفى بن الشيخ	المتغير المستقل: المخاطر التشغيلية المتغير التابع: أداء المؤسسة	موظفي مؤسسة سونلغاز	استبيان	مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، الأغواط، خلال الفترة(2022-2023)	تعتبر إدارة التشغيلية أمر جوهري في سبيل بقاء واستمرارية المؤسسة وتفادي تحقيق خسائر وخيمة تؤذي بها إلى حد الإفلاس.
أثر كفاءة التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية	مشطوط يسرى أماني	المتغير المستقل: كفاءة التدقيق الداخلي المتغير التابع: المخاطر التشغيلية	العاملين في المؤسسة (المحاسبين، المدققين، وظائف أخرى)	استبيان	المؤسسة المينائية بسكيكدة (2024)	لاتوجد علاقة مباشرة بين المتغير المستقل كفاءة التدقيق الداخلي والمتغير التابع المخاطر التشغيلية.
إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بالمركب الوطني للدراجات و الدراجات النارية	بهلول منال	المتغير المستقل: إدارة المخاطر التشغيلية المتغير التابع: أداء المؤسسة الاقتصادية	المركب الوطني للدراجات والدراجات النارية	القوائم المالية للشركة	المركب الوطني للدراجات والدراجات النارية، قالمة للفترة(2017-2020)	عدم قدرة المؤسسة على التحكم في تكاليفها الثابتة يزيد من خطرها التشغيلي خاصة في فترة النشاط.
أثر الرفع التشغيلي على ربحية الشركات بالتطبيق على شركات تصنيع الأدوية الكبرى.	أحمد حسن	المتغير المستقل: الرفع التشغيلي المتغير المستقل: ربحية الشركات.	شركات تصنيع الأدوية الكبرى	استبيان	شركات تصنيع الأدوية الكبرى ،مصر، خلال الفترة(2018-2022)	وجود أثر إيجابي للرفع التشغيلي على معدل العائد على الأصول، معدل العائد على الحقوق، وعلى هامش الربح بشركات تصنيع الأدوية الكبرى.

أثر الرفع المالي والتشغيلي على ربحية الشركات الصناعية المدرجة في السوق المالية السعودية.	أحمد هاشم أحمد	المتغير المستقل: نسبة الرفع التشغيلي نسبة الرفع المالي المتغير التابع: نسب هامش الربح معدل العائد على الأصول معدل العائد على حقوق الملكية.	مجموعة الشركات العاملة في قطاع الموارد الأساسية	القوائم المالية للشركة	الشركات الصناعية العاملة في قطاع الموارد الأساسية، السعودية، خلال الفترة (2017-2021)	توجد علاقة جوهرية بين نسبة الرفع التشغيلي ونسبة هامش ربح الشركات الصناعية المدرجة في السوق المالية السعودي.

المصدر: من إعداد الطالبتين

خلاصة

من خلال هذا الفصل يتبين أن الإحاطة بمعنى المخاطر التشغيلية أصبح يلعب دورا أساسيا وفعالا في تسيير المؤسسة الاقتصادية لذا وجب على هذه الأخيرة ضرورة الدراية بجميع الجوانب التي حيط بهذا المفهوم حتى تتمكن المؤسسة من التحكم جيد بالخطر وما يمكن أن يترتب عنه وذلك بتبني إدارة المخاطر التي أصبحت تعد من الإدارات ذات الأهمية الكبرى في المؤسسات الاقتصادية باعتبارها الأداة الوحيدة التي تكفل لها عنصر القاء والتطور المتواصل والمستمر، من خلال فتح الطريق أمامها لكي تبصر ما يخفيه المستقبل من أحداث ، هذا الذي أوجب على أصحاب الوحدات الاقتصادية أن تجعل إدارة المخاطر التشغيلية من أولوية الأولويات وأن ترقي بها إلى مراتب عالية على مستوى الإدارات العليا، فهي حافظة لبقاء الموارد واستمرار الحياة في وحدات المؤسسة و ضمان الأمان للاستمرار والتطور في عالم الاقتصاد والمال.

الفصل الثاني:

قياس المخاطر التشغيلية

في مؤسسة OPGi

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى للأدبيات النظرية والعديد من الدراسات الميدانية والتطبيقية والتي لها صلة بموضوع الدراسة بصفة مباشرة وغير مباشرة، سنحاول في هذا الفصل والمتمثل في الدراسة التطبيقية اختبار مدى تطابق الجانب النظري مع الجانب التطبيقي، من خلال تطبيق الأدوات والاستراتيجيات التي تطرقنا لها في الجانب النظري، حيث لجأت دراستنا إلى اعتماد مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، و من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة ومدى صحة الفرضيات سنقوم بتقسيم فصل الدراسة التطبيقية إلى مبحثين.

المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة و مناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

حتى نتمكن من الإجابة على إشكالية الدراسة وما تتطلبه من معلومات، سنتطرق لتوضيح الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية التي قمنا بها، وكذا تحديد متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: تقديم مجتمع وعينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب لتقديم كل من مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي و الصناعي وتجاري التي تنشط في قطاع السكن والعمران ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار مؤسسة التي تندرج ضمن هذا النشاط، وتمثلت في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية ورقلة.

أولا: تقديم مؤسسة الدراسة

نبذة تاريخية عن المؤسسة:

أنشأت مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري والمعرف بـ l'office de promotion et de gestion immobilière في سنة 1976م بموجب مرسوم رقم 76/143 المؤرخ في 1976/10/23 المتضمن إنشاء مكاتب الترقية والتسيير العقاري بمختلف الولايات، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 91/147 المؤرخ في 1991/05/12 والمتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية للديوان، حيث تحولت من مؤسسات ذات طابع إداري إلى مؤسسات ذات طابع اقتصادي وتجاري وصناعي، كما استفادت بالاستقلالية مع تبعتها المباشر لوزارة السكن، تعتبر مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري، تتمتع دواوين الترقية والتسيير العقاري بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتعد تاجرة في علاقاتها مع الغير وتخضع لقواعد القانون التجاري ومقرها الرئيسي لولاية ورقلة بحي النصر الخفجي و الذي تم بناؤه في سنة 2011م، ديوان الترقية والتسيير العقاري هو المتعامل الرئيسي في ميدان انجاز السكنات الاجتماعية في إطار الترقية والتسيير العقاري بولاية ورقلة، باعتباره مؤسسة عمومية اقتصادية، يقدر رأس مالها ب 151 664 492.41 دينارا جزائريا؛ الديوان هو واحد من بين 23 ديوان على المستوى الوطني وقد لعب دور هام وفعال في تعمير الولاية، حيث تكمن مهامه الرئيسية في تقديم المشاريع، تسليم السكنات في الآجال المحددة ومطابقتها لشروط الاستغلال بصفة نهائية، ملزمة بتقديم الخدمات المرتبطة بها. ويعتبر مؤسسة ذات حجم هام إذ بلغ عدد العاملين فيه نحو514 عامل؛
يضم ديوان الترقية و التسيير العقاري إلى جانب الدوائر الإدارية عددا من الوكالات الخارجية الموزعة على تراب الولاية، وتعتبر الوكالة الخارجية مصلحة إدارية تابعة للديوان حيث تتمتع باستقلال عضوي عن مقره وتعمل تحت إشراف المدرية العامة، و على مستوى ولاية ورقلة نجد أن الديوان يشرف على سبعة وكالات خارجية وهي كالتالي :

وكلات التحصيل:

- وكالة حاسي مسعود
- وكالة بامنديل
- وكالة سيدي خويلد
- وكالة أنقوسة
- وكالة ورقلة

و تتمثل مهام هذه الوكالات في:

- التحصيل و إنذار الزبائن المتخلفين عن دفع مبالغ الإيجار.
- إرسال أوامر بالدفع للمستأجرين عن طريق البريد أو عن طريق أعوان الوكالات مباشرة.
- تغطية الإيجار الشهري لمستأجري السكنات أو المحلات التجارية.
- إعداد تقارير وإحصائيات خاصة بسير عملية تغطية الإيجارات الشهرية.
- تمثيل المديرية العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري على مستوى الدوائر التابعة لها.
- متابعة الأحياء الموجودة على مستوى الدائرة التي تشغلها الوحدة.
- مكلفة بالاستقبال فهي تستقبل المستفيدين من السكنات الواقعة في دائرتها في حالة وقوع أي مشكل تقني.

المطلب الثاني : متغيرات وأدوات الدراسة

أولا: متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في:

جدول رقم(2-1): متغيرات الدراسة

نوع المتغير	المتغير
المتغير المستقل : **(Independent variable)**	إدارة المخاطر التشغيلية **Operational Risk Management**
المتغير التابع:**(Dependent variable**	أداء المؤسسة Institutional Performance

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: الأدوات المستخدمة في الدراسة

اعتمدت الدراسة على الوثائق المالية الخاصة بالمؤسسة خلال الفترة الممتدة بين (2019-2024)،إضافة إلى المقابلة الميدانية مع موظفي مصلحة المالية والمحاسبة.

كما تم استخدام مجموعة من المؤشرات المالية لقياس مخاطر التشغيلية تمثلت في عتبة المردودية، الرافعة التشغيلية، نتيجة الاستغلال، المردودية الاقتصادية، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

3 ـ البرامج المستخدمة في الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية للدراسة وكذا اختبار مدى صحة الفرضيات تم استخدام برنامج Microsoft Excelمن أجل دراسة المعطيات والوصول إلى نتائج تترجم ما بعد إلى أشكال بيانية.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة و مناقشتها

المطلب الأول: تحليل هيكل تكاليف المؤسسة

أولا: تطور رقم الأعمال

من أجل تحليل المخاطر التشغيلية لابد من تتبع تطور رقم أعمال المؤسسة والذي يظهره الجدول التالي:

الشكل رقم(2-2): تطور رقم الأعمال خلال الفترة (2019-2024)

الوحدة: دج

البيان / السنوات	رقم الأعمال	التغيير في رقم الأعمال	CA%
2019	749 345 973.52		
2020	688 121 121.59	-61 224 851,93	-8.17%
2021	683 785 513.11	-4 335 608,48	-0.63%
2022	687 589 603.85	3 804 090,74	0.55%
2023	533 842 755.76	-153 746 848,09	-22.36%
2024	677 405 452.11	143 562 696,35	26.89%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(2-2) أعلاه تذبذب في رقم الأعمال، حيث بلغ أعلى قيمة سنة 2019 تقدر ب 973.52 345 749، سجل انخفاض خلال سنة 2020بنسبة 8.17% وهو ما يعكس تأثير نشاط المؤسسة بعوامل اقتصادية أو تشغيلية واستمر الانخفاض بشكل طفيف سنة2021بنسبة 0.63% ما يدل على استمرار الصعوبات لكن بوتيرة أقل، كما نلاحظ تحسن طفيف سنة 2022 مقارنة بسنة 2021بنسبة 0.55% ، غير أنه عرف تراجع حاد سنة 2023 بنسبة % 22.36 وهو انخفاض يعكس وجود تحديات كثيرة أثرت على نشاط المؤسسة، أقل قيمة سجلتها المؤسسة خلال هذه السنوات قدرت ب 755.76 842 533، أما سنة 2024 نلاحظ عرفت انتعاشا ملحظ في رقم الأعمال بنسبة 26.89%مقارنة بسنة 2023.

تحليل النتائج:

يرتبط هذا التراجع أساسا بتباطؤ النشاط العقاري خلال جائحة كورونا، ما نتج عنها تأخر المشاريع وصعوبة تحصيل الإيجارات وتأجيل عمليات التسليم، كما يلاحظ تسجيل تحسن طفيف سنة 2022 بنسبة0.55 % وهو ما يعكس بداية استعادة النشاط بصورة تدريجية، غير أن المؤسسة عرفت تراجعا حاد في رقم الأعمال سنة 2023 بنسبة 22.36%

وهي أعلى نسبة انخفاض خلال فترة الدراسة، الأمر الذي يعكس وجود اضطرابات تشغيلية أثرت على مستوى الإيرادات، أما سنة 2024 فقد شهدت المؤسسة تحسنا معتبر في رقم الأعمال بنسبة 26.89% نتيجة استعادة وتيرة النشاط وارتفاع عمليات الإنجاز والتحصيل، إلا أن هذا التحسن لم يكن كافيا لتحقيق توازن تشغيلي وهذا بسبب استمرار ارتفاع التكاليف الثابتة.

وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تتأثر بشكل مباشر بتقلبات النشاط العقاري وبمستوى التحصيل، وهو ما يزيد من درجة المخاطر التشغيلية خاصة في ظل ارتفاع التكاليف الثابتة، أظهرت نتائج الدراسة أن النقطة الميتة للمؤسسة بقيت مرتفعة خلال سنوات الدراسة حيث تجاوزت رقم الأعمال خلال بعض السنوات خاصة سنتي2019، 2024، ويشير ذلك إلى أن المؤسسة تحتاج إلى حجم نشاط مرتفع لتغطية تكاليفها الثابتة، وهو ما يعكس ارتفاع مستوى المخاطر التشغيلية.

ثانيا: تحليل التكاليف المتغيرة

الجدول رقم(2-3): تطور التكاليف المتغيرة

الوحدة: دج

البيان / السنوات	التكاليف المتغيرة	التغير في القيمة	CV%
2019	209 797 706.65		
2020	98 575 344.92	-111 222 361,73	-53.01%
2021	73 200 281.37	-25 375 063,55	-25.74%
2022	60 255 271.92	-12 945 009,45	-17.68%
2023	38 257 023.50	-21998248,42	-36.50%
2024	328 873 640.66	290 616 617,16	759.64%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول(2-3) انخفاض في التكاليف المتغيرة من سنة 2019 لتصل إلى أدنى مستوياتها في سنة 2023 بنسبة 36.50%- هذا الانخفاض يعكس تراجع حجم النشاط التشغيلي للمؤسسة خلال هذه الفترة هذا بسبب جائحة كورونا، هذا يشير إلى استعادة المؤسسة لنشاطها في هذه نلاحظ حدوث ارتفاع في التكاليف المتغيرة سنة 2024 بنسبة 759.64%

هذا الارتفاع يفسر تحسن في الهامش على التكاليف المتغيرة مما يدل على انطلاق مشاريع كبرى أو تسارع وتيرة الانجاز، وعليه فإن هيكل التكاليف المتغيرة في المؤسسة يتسم بالحساسية لتقلبات النشاط.

تحليل النتائج: تبين النتائج أن التكاليف المتغيرة عرفت اتجاها تنازليا خلال السنوات 2019، 2020، 2021، 2022، 2023، وهو ما يرتبط بانخفاض حجم النشاط التشغيلي وتراجع وتيرة المشاريع العقارية خلال هذه الفترة، ويلاحظ أن المؤسسة استطاعت تقليص التكاليف المرتبطة بالنشاط، إلا أن هذا الانخفاض لا يعكس بالضرورة تحسنا في الكفاءة التشغيلية، بل يعبر أساسا عن تراجع حجم العمليات المنجزة.

أما سنة 2024 فقدت شهدت ارتفاعا كبيرا في التكاليف المتغيرة بنسبة 759.64% ، ويعود ذلك إلى ارتفاع حجم الأشغال والخدمات المرتبطة بالمشاريع، وهو يعكس عودة المؤسسة إلى مستوى تشغيل أعلى. وتشير هذه النتائج إلى أن التكاليف المتغيرة للمؤسسة مرتبطة بشكل مباشر بحجم النشاط.

المطلب الثاني: تحليل مؤشرات المخاطر التشغيلية

أولا: تحليل عتبة المردودية

$$SR = \frac{CF}{m}$$

التكاليف الثابتة

معدل الهامش على التكلفة المتغيرة

الجدول رقم(2-4):حساب عتبة المردودية للفترة (2019-2021)

الوحدة: دج

السنوات	رقم الأعمال	هامش التكاليف المتغيرة	معدل الهامش على التكاليف المتغيرة	التكاليف الثابتة	عتبة المردودية
2019	749 345 973,52	539 548 266 ،87	0.72	592 769 467,11	823 291 000
2020	688 121 121.59	589 545 776 ،67	0.86	613 435 999,44	716 008 000
2021	683 785 513,11	610 585 231 ،74	0.89	626 107 093,4	701 170
2022	687 589 603.85	627 334 331,93	0.91	638 199 281,77	699 4980
2023	533 842 755.76	495 585 732,26	0.93	519 697 712.35	559 816 000
2024	677 405 452.11	348 531 811,45	0.51	461 220 652.49	896 427 000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال بيانات عتبة المردودية أن المؤسسة لم تتمكن من بلغ نقطة التعادل خلال معظم السنوات الدراسة حيث كان رقم الأعمال المحقق أقل من عتبة المردودية المحسوبة خلال سنة 2022،2021،2020،2019، في حين اقتربت المؤسسة من نقطة التعادل خاصة سنة 2023 حيث بلغ 55981600 مليون دج، كما نلاحظ تحسين معدل الهامش على التكاليف المتغيرة من0.72% سنة 2019 إلى 0.93% سنة 2023 مما يدل على تحسن قدرة المؤسسة على تغطية تكاليفها الثابتة غير أن هذا المعدل انخفض سنة 2024 إلى 0.51% بسبب ارتفاع الكبير للتكاليف المتغيرة.

تحليل نتائج:

تظهر نتائج الجدول أن عتبة المردودية خلال فترة الدراسة مرتفعة، حيث تجاوزت رقم الأعمال في أغلب السنوات، هذا يعني أن المؤسسة لم تتمكن من تحقيق مستوى النشاط اللازم لتغطية تكاليفها الثابتة(أعباء المستخدمين، الاهتلاكات، والمصاريف الإدارية)،

يعد ارتفاع التكاليف الثابتة من أبرز مصادر المخاطر التشغيلية بالمؤسسة لأن الأعباء تبقى قائمة حتى فترات انخفاض النشاط .

ويلاحظ خلال سنة 2024 سجلت أعلى قيمة لعتبة المردودية رغم انخفاض التكاليف الثابتة، ويرجع ذلك إلى انخفاض حاد في معدل هامش التكلفة المتغيرة نتيجة الارتفاع الكبير للتكاليف المتغيرة. كما تعكس هذه النتائج ارتفاع درجة الحساسية التشغيلية للمؤسسة، أي انخفاض في رقم الأعمال يؤدي مباشرة إلى تفاقم الخسائر التشغيلية. هذا يدل على أن المؤسسة تعاني من اختلال في هيكل التكاليف خاصة التكاليف الثابتة.

كما أن انخفاض رقم الأعمال خلال فترة جائحة كورونا ساهم في زيادة الضغط على المؤسسة وارتفاع حساسيتها التشغيلية.

ثانيا: تحليل الرافعة التشغيلية

يتم حساب الرافعة التشغيلية كالتالي:

$$LE = \frac{M}{R_E}$$

الجدول رقم(2-5): حساب الرافعة التشغيلية

الوحدة: دج

السنة	هامش التكلفة المتغيرة	نتيجة الاستغلال	الرافعة التشغيلية
2019	539 548 266.87	-53 221 200.24	-10,137 844 776
2020	589 545 776.67	-23 890 222.77	-24,677 282 516
2021	610 585 231.74	-15 521 861.66	-39,337 113 364
2022	627 334 331,93	-10 864 949,84	-57,739 275 483
2023	495 585 732,26	-24 111 980,09	-20,553 506 199
2024	348 531 811,45	-112 688 841,04	3,092 868 896

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-5) أن الرافعة التشغيلية سجلت بقيمة سالبة خلال سنوات الدراسة راجع للقيم السالبة التي سجلت في نتيجة الاستغلال، حيث نلاحظ ارتفاع في الرافعة التشغيلية خلال السنوات 2019،2020،2021، 2022 هذا يعود إلى زيادة في هامش التكلفة المتغيرة خلال هذه السنوات، يلحقه تراجع طفيف في الرافعة التشغيلية خلال سنة 2023، شهدت انخفاض سنة 2024 المقدر ب3.092.

تحليل النتائج:

تبيل النتائج أن الرافعة التشغيلية سجلت قيما سلبة طوال فترة الدراسة نتيجة لتسجيل خسائر تشغيلية مستمرة، ويلاحظ أن المؤسسة بلغت أعلى درجة حساسية تشغيلية سنة 2022، حيث بلغت الرافعة التشغيلية 57.74- ما يعني أن أي تغير طفيف في رقم الأعمال يؤدي إلى تغير كبير في النتيجة التشغيلية، ويرجع ذلك إلى ارتفاع نسبة التكاليف الثابتة مقارنة بالإيرادات المحققة.

كما يلاحظ أن المؤسسة شهدت انخفاضا في قيمة الرافعة التشغيلية رغم استمرار الخسائر، ويرتبط ذلك بالارتفاع الكبير في التكاليف المتغيرة مقابل انخفاض في التكاليف الثابتة، تؤكد نتائج الرافعة التشغيلية أن المؤسسة تواجه ارتفاع في مستوى المخاطر التشغيلية بسبب اعتمادها الكبير على التكاليف الثابتة.

ثالثا: تحليل نتيجة الاستغلال

الجدول رقم(2-6): تطور نتيجة الاستغلال

الوحدة: دج

البيان / السنوات	نتيجة الاستغلال	التغيير فين نتيجة الاستغلال	RE%
2019	-53 221 200.24	-	
2020	-23 890 222.77	29 330 977,47	-55,11%
2021	-15 521 861.66	8 368 361,11	-35,02%
2022	-10 864 949,84	4 656 911,82	-30,00%
2023	-24 111 980,09	-13 247 030,25	121,92%
2024	-112 688 841,04	-88 576 860,95	367,35%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(2-6) أن نتيجة الاستغلال سجلت قيم سالبة خلال سنوات الدراسة، سجلت انخفاض من سنة 2019 إلى سنة 2022 بنسبة% 30وهو مؤشر إيجابي يعكس تحسن الكفاءة التشغيلية وترشيد التكاليف ، نلاحظ ارتفاع طفيف في النتيجة الاستغلال سنة 2023 بنسبة 121.92% يلحقه ارتفاع في نتيجة الاستغلال بنسبة 367.35% بالرغم من بقائها سالبة.

تحليل النتائج:

تشير النتائج إلى أن المؤسسة سجلت خسائر تشغيلية خلال كامل فترة الدراسة، غير أن هذه الخسائر عرفت تراجعا تدريجيا خلال السنوات 2019، 2020، 2021، 2022، ويعكس هذا التحسن النسبي قدرة المؤسسة على التحكم الجزئي في بعض الأعباء وتحسين عمليات التحصيل خلال هذه الفترة.

غير أن المؤسسة عرفت تدهورا خلال سنتي 2024،2023 حيث ارتفعت الخسائر التشغيلية خاصة سنة 2024 والتي سجلت أكبر خسائر تشغيلية راجع إلى ارتفاع المؤونات والمخصصات، زيادة أعباء المستخدمين، عدم قدرة المستفيدين من تسديد الايجار.

وتعكس هذه النتائج استمرار الاختلال التشغيلي بالمؤسسة وعدم قدرة الإيرادات التشغيلية على تغطية التكاليف.

رابعا: قياس تشتت نتيجة الاستغلال

الجدول رقم(2-7): حساب المتوسط والانحراف المعياري لنتيجة الاستغلال

البيان	القيمة
المتوسط الحسابي	-40 049 842,60
الانحراف المعياري	388 500 36
معامل الاختلاف	91.13%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(2-7) وجود انحراف لنتيجة الاستغلال حيث قدر ب36 500 388 وتعتبر هذه القيمة مرتفعة عن وسطها الحسابي الذي قدر ب (40 049 842.60-)، مما يدل على أن نتائج الاستغلال السنوية بعيد كل البعد عن الاستقرار.

تحليل النتائج:

يبين معامل الاختلاف المرتفع أن نتائج الاستغلال بالمؤسسة تتسم بعدم الاستقرار والتذبذب الكبير خلال فترة الدراسة.

كما يدل ارتفاع الانحراف المعياري على وجود فروقات معتبرة بين نتائج السنوات المختلفة، وهو ما يعكس ارتفاع درجة المخاطر التشغيلية.

ويعود ذلك أساسا إلى تأثر المؤسسة بالتقلبات المرتبطة بالنشاط العقاري، إضافة إلى ضعف التحكم في التكاليف الثابتة وصعوبة تحقيق توازن مستقر بين الإيرادات والأعباء

خامسا: تحليل المردودية الاقتصادية

الجدول رقم(2-8): حساب المردودية الاقتصادية

الوحدة: دج

السنوات	نتيجة الاستغلال RE	مجموع الأصول	مردودية الاقتصادية
2019	-43 109 172,19	952 916 290,55	-4,52%
2020	-19 351 080,44	1 056 170 717,08	-1,83%
2021	-12 572 707,94	1 068 513 721,55	-1,17%
2022	-8 800 609,37	1 135 893 771,51	-0,77%
2023	-19 530 703,87	553 518 406,33	-3,52%
2024	-91 277 961,24	2 184 631 430,34	-4,17%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

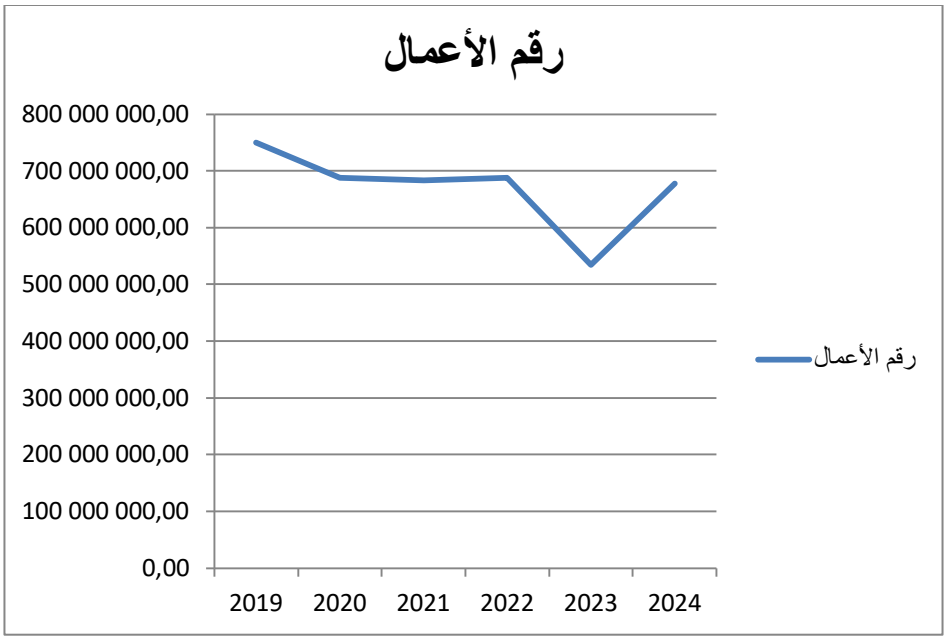
نلاحظ من خلال الجدول رقم(2-8) أن المردودية الاقتصادية للمؤسسة سالبة خلال سنوات الدراسة، حيث سجلت أدنى قيمة لها سنة 2019 بنسبة 4.52% ثم تحسنت تدريجيا إلى 0.77% سنة 2022 وه أفضل مستوى للمؤسسة خلال الفترة ما يعكس تحسنا نسبيا في استغلال الأصل إلا أن الوضع تدهور مجددا سنة2023 لتبلغ المردودية 3.52% إلى 4.17% سنة 2024 ثم ارتفع حجم الأصول إلى 2184631430.34.

تحليل النتائج:

تشير النتائج إلى أن المؤسسة سجلت مردودية اقتصادية سالبة خلال هذه السنوات، مما أدى إلى فشلها في عدم قدرتها على التحكم في التكاليف وتذبذب رقم الأعمال ما جعل العائد على الأصول الاقتصادية غير مستقرة.

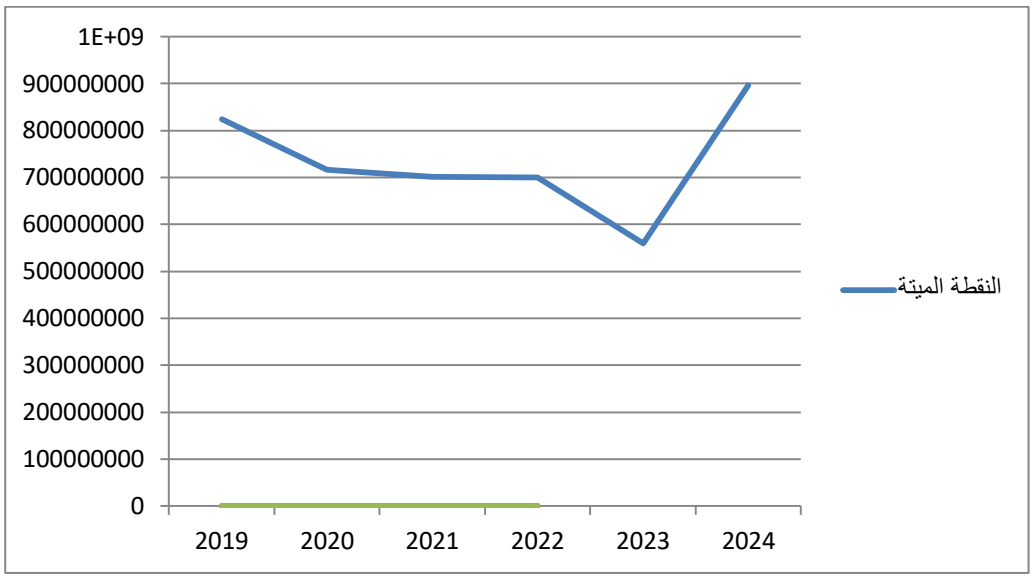
- التمثيلات البيانية لمؤشرات مخاطر التشغيلية:

الشكل رقم(2-1):التمثيل البياني لتطور رقم الأعمال خلال الفترة(2019-2024)



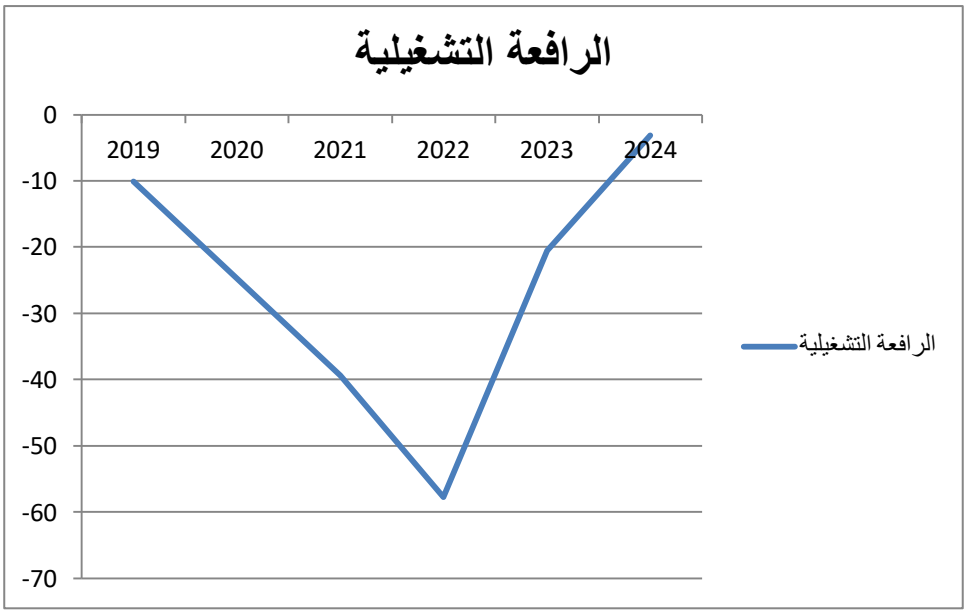
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL.

الشكل رقم(2-2): التمثيل بياني لنقطة الميتة



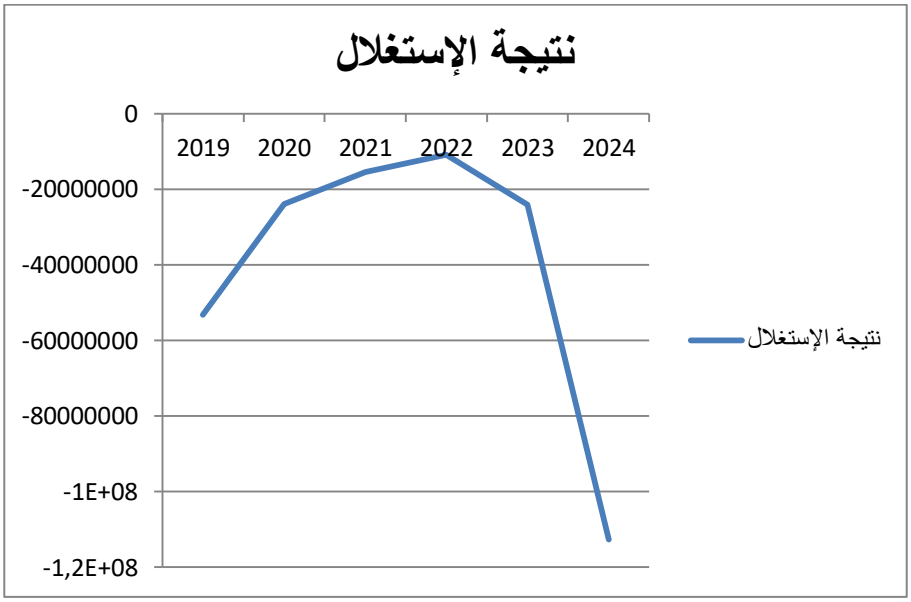
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

الشكل رقم (2–3): التمثيل البياني للرافعة التشغيلية



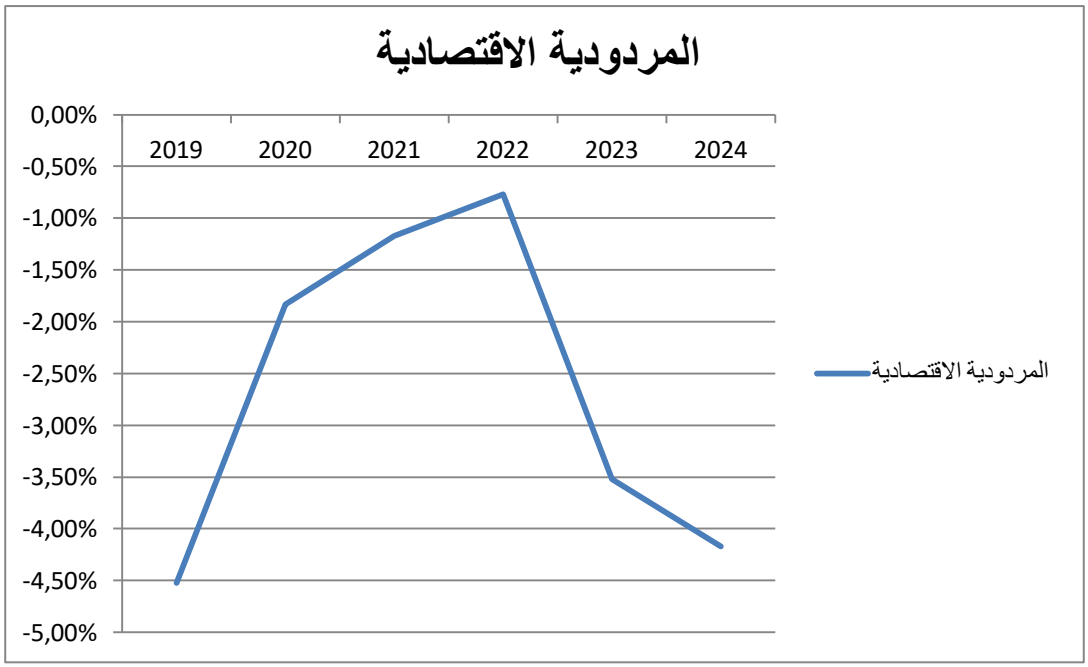
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج EXCEL.

الشكل رقم(2–4):التمثيل البياني لنتيجة الاستغلال



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

الشكل رقم(2–5): التمثيل البياني للمردودية الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXCEL

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة

أظهرت نتائج الدراسة أن المخاطر التشغيلية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة ترتبط أساسا بارتفاع التكاليف الثابتة مقارنة بحجم النشاط، وهو ما انعكس على استمرار تسجيل خسائر تشغيلية خلال فترة الدراسة، هذا ما ينفي الفرضية الأولى التي تنص على أن الخطأ في ادخال البيانات يؤدي إلى نشوء مخاطر تشغيلية .

كما بينت النتائج أن المؤسسة تتأثر بشكل كبير بتقلبات النشاط العقاري ومستوى التحصيل، باعتبار أن جزء معتبر من إيراداتها مرتبط بالإيجار وعمليات التسيير العقاري.

ومن خلال تحليل هيكل التكاليف، يتضح أن المؤسسة تتحمل تكاليف ثابتة مرتفعة تتمثل في (أجور المستخدمين، الاهتلاكات، أعباء التسيير الإداري، تكاليف الصيانة.

ورغم امتلاك المؤسسة لهيكل تنظيمي يضم خلية التدقيق والأمن الداخلي ومصلحة متابعة العمليات والتحصيل، إلا أن استمرار الخسائر التشغيلية يدل على وجود صعوبات في التحكم الفعلي في المخاطر التشغيلية.

- أظهرت الدراسة تذبذب في رقم الأعمال ارتباط بالظروف الخارجية كجائحة كورونا وتبعاتها على القطاع العقاري وتأخر عمليات التحصيل، هذا يوافق مع تم طرحه في دراسة مصطفى بن الشيخ في أن المخاطر التشغيلية تعبر عن التغير العشوائي لرقم الأعمال،

وهو ما ينعكس سلبا على مؤشرات المردودية، كما تعزز هذه النتيجة الحساسية المفرطة للنشاط العقاري تجاه التقلبات البيئية الخارجية.

- كما أظهرت النتائج أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الاستقرار النسبي للنشاط العقاري، ما يجعلها أكثر عرضة للصدمات الاقتصادية أو التأخر في التحصيل.

- أظهرت النتائج وجود عجز مستمر وخسائر تشغيلية متراكمة خلال فترة الدراسة هذا يعود إلى عجز المؤسسة عن التحكم في التكاليف الثابتة(أجور المستخدمين، الأعباء الإدارية، مصاريف الصيانة) والتي بقيت مرتفعة مقارنة برقم الأعمال المتذبذب ، إن استمرا غير المرن واحتفاظ المؤسسة في ارتفاع التكاليف الثابتة حتى في فترات الركود(مثل جائحة كورونا)، يعد دليلا تطبيقيا على سوء اتخاذ القرارات الإدارية والتشغيلية، هذا يوافق دراسة السابقة لعنوان إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية، وبهذا نثبت صحة الفرضية الثانية التي تنص على أن سوء اتخاذ القرار من قبل العامل البشري يزيد من احتمالية وقوع أخطاء تؤدي إلى خسائر تشغيلية.

- أظهرت النتائج أن المؤسسة لا تضم قسم متخصص في تسيير المخاطر داخل المؤسسة وعدم اهتمامها بدراسة المخاطر التشغيلية، هذا يوافق دراسة مروة شعبون ومشطوط يسرى أماني حيث أكدتا عدم تخصيص قسم مستقل لإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، وتدعم ما ذهب إليه دراسة لعروسي قرين زهرة في توصيتها بضرورة إعداد خطة قائمة على التوقع والتنبؤ، هذا ينفي الفرضية الثالثة التي تنص على أن المؤسسة تقوم بتحديد المخاطر وتقييمها.

- أظهرت النتائج أن المؤسسة سجلت ارتفاع في معامل الاختلاف بسبب أنها غير متحكمة في تكاليفها وايراداتها.

- سجلت الرافعة التشغيلية قيم سالبة نتيجة الخسائر المستمرة ما يؤكد افتقاد الاستقرار التشغيلي وتأثر النتيجة بأي تغير في حجم النشاط، باختلاف دراسة أحمد حسن و أحمد هاشم للرافعة التشغيلية حيث أظهرت الدراستان السابقتان وجود أثر ايجابي للرفع التشغيلي على ربحية الشركات والمردودية.

- استخدام التأجير التشغيلي لتقليل المخاطر التشغيلية

نلاحظ ان المؤسسة لديها اهتلاكات كبيرة جدا حيث بلغت سنة 2019 قيمة 90 291 529.69 لدى عليها النظر،

بعض المعدات واستبدالها بأخرى جديدة، ولكي لا تتحمل المؤسسة تكاليف كبيرة، ولتفاديها مشكلة التقادم عليها باستئجار بعض المعدات بدل اقتنائها وذلك يخفض من أعباء الاهتلاكات و الصيانة، ويساعد ذلك على جعل جزء من التكاليف مرنا ومتغيرا حسب حجم النشاط

- التحكم في التكاليف الثابتة:

أظهرت الدراسة أن ارتفاع التكاليف الثابتة يمثل السبب الرئيسي في ارتفاع المخاطر التشغيلية لذلك ينبغي على المؤسسة إعادة تقييم نفقات التسيير، التحكم في أعباء المستخدمين، تقليص المصاريف الإدارية غير الضرورية.

رابعا: تطوير نظام المعلومات والرقمنة

نظرا لاتساع الحظيرة العقارية وتعدد الوكالات الخارجية فإن المؤسسة تحتاج إلى نظام معلومات فعال يسمح بمتابعة العمليات آنية.

تطوير مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقارية الأنظمة الخاصة بالتحصيل بإضافة إلى ربط الوكالات الخارجية بنظام معلومات موحد، ورقمنة متابعة الصيانة والشكاوى أيضا بإمكانها تطوير لوحات قيادة لمتابعة الأداء التشغيلي، هذا يساعدها في تحسين اتخاذ قرار تقلل من الأخطاء التشغيلية.

خامسا: تفعيل دور التدقيق الداخلي

رغم وجود خلية التدقيق الداخلي إلا أن النتائج تشير إلى ضرورة تعزيز دورها، فالمؤسسة بحاجة إلى توسيع مهام الرقابة التشغيلية ومتابعة مؤشرات الأداء بصورة دورية،

خلاصة:

أثبت الدراسة أن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة تواجه مستوى مرتفع من المخاطر التشغيلية نتيجة ارتفاع التكاليف الثابتة واستمرار تسجيل خسائر تشغيلية خلال فترة الدراسة، كما أظهرت النتائج أن المؤسسة تعاني من المخاطر التشغيلية وتأثرها الكبير على تقلبات النشاط العقاري وضعف التحصيل، وعليه فإن تحسين إدارة المخاطر التشغيلية بالمؤسسة يتطلب التحكم في التكاليف، تحسين كفاءة التحصيل بما يضمن استقرار الأداء التشغيلي مستقبلا.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

تعتبر المؤسسة الاقتصادية ركيزة أساسية للحياة الاقتصادية باعتبارها مصدرا للثروة والممول الرئيسي للثروة، وعليه يتوجب البحث عن أفضل الطرق لتسيير هذه المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، ومن النقاط الحوارية التي ترتكز عليها هي مواجهة مختلف المخاطر والتحكم فيها، لاسيما تلك التي ترتبط مباشرة بدورة الاستغلال و النشاط العادي للمؤسسة، وعلى هذا الأساس كان موضوع البحث هو دراسة المخاطر التشغيلية في المؤسسة، إذ تعتبر من أهم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية نتيجة التغير العشوائي في رقم الأعمال والذي من الصعب على المؤسسة التنبؤ بتغيرات، ينجر عن هذه المخاطر آثار على المردودية الاقتصادية.

لمعالجة إشكالية البحث التي تدور حول مدى مساهمة إدارة المخاطر التشغيلية على تحسين استقرار المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، جانب نظري تناولنا فيه الجوانب النظرية للمخاطر ومخاطر التشغيلية وقمنا في الجانب التطبيقي بدراسة المخاطر التشغيلية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري وعرض النتائج وتحليلها انطلاقا من الفرضيات الأساسية وباستخدام الأدوات المشار إليها بالإضافة إلى اقتراح بعض الاستراتيجيات لمحاولة التقليل منها.

أولا: إثبات الفرضيات

الفرضية الأولى:

بالنسبة للفرضية الأولى والمتمثلة في :وقوع الخطأ في تسجيل البيانات قد يؤدي إلى نشوء المخاطر التشغيلية، قد تم نفي صحتها من خلال تقييمنا للمخاطر التي تعرضت لها مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

الفرضية الثانية:

بالنسبة للفرضية الثانية والمتمثلة في : في سوء اتخاد القرار من قبل العامل البشري يزيد من احتمالية وقوع أخطاء تؤدي إلى خسائر تشغيلية قد تم إثبات صحة الفرضية، أظهرت النتائج وجود عجز مستمر وخسائر تشغيلية خلال سنوات الدراسة ما دل على عدم قدرة المؤسسة على التحكم في التكاليف الثابتة وزيادة أعباء المستخدمين وهو ما يعكس خللا في القرارات الإدارية والتشغيلية.

الفرضية الثالثة:

بالنسبة للفرضية الثالثة والمتمثلة في: أن المؤسسة تقوم بتقييم المخاطر التشغيلية وتحديد طرق تقييمها والحد منها تم نفي صحة الفرضية، اكتشاف من وجود خطر يضع المؤسسة تحت تهديد بالعجز عن تغطية تكاليفها لأن رقم أعمالها يقل عن عتبة المردودية، وهذا ما ينفي هذه الفرضية.

ثانيا: نتائج الدراسة

من خلال الدراسة النظرية التطبيقية لهذا الموضوع تم التوصل في النهاية إلى جملة من النتائج التي تمثل خلاصة هذه الدراسة وهي كالتالي:

- تعتبر إدارة المخاطر التشغيلية أمر جوهري في سبيل بقاء واستمرارية المؤسسة وتفادي تحقيق خسائر وخيمة.

- عدم تحكم مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري في تكاليفها الثابتة في هيكل تكلفة المؤسسة ساهم في زيادة تعرضها للمخاطر التشغيلية.

- مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري سجلت مردودية اقتصادية سالبة وهذا يدل على سوء الاستغلال لمواردها بالإضافة إلى تعرضها للمخاطر التشغيلية.

- توصلنا من خلال دراستنا التطبيقية إلى أن نشاط مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري في تذبذب مستمر.

- مؤسسة ديوان الترقية الترقية والتسيير العقاري تعاني من المخاطر التشغيلية مرتفعة وتم إثبات ذلك من خلال حساب الانحراف المعياري لنتيجة الاستغلال وكذا المردودية الاقتصادية.

- رقم أعمال المؤسسة يقل عن عتبة المردودية في معظم السنوات، وهذا يدل على عدم وجود هامش أمان في المؤسسة.

- المؤسسة لا تضم وظيفة أو إدارة خاصة وظيفتها إدارة المخاطر التي تواجهها.

- قياس كل من التباين، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف عمل على تقدير المخاطر في المؤسسة.

ثالثا: التوصيات

- على المؤسسة أن تقوم بإنشاء قسم خاص بإدارة مختلف المخاطر التي تواجهها.

- يجب على المؤسسة أن تتحكم أكثر في حجم تكاليف العمال بما يتماشى مع الأوضاع التي تمر بها المؤسسة.

- على المؤسسة محاولة تطبيق بعض الاستراتيجيات الخاصة بتقليل من المخاطر التشغيلية.

رابعا: أفاق الدراسة

- أهمية تكنولوجية المعلومات في تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة.

- دور المخاطر التشغيلية في تحسين أداء المؤسسة.

قـائمـة المـراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1. يوسف حجيم الطائي وآخرون، **إدارة التأمين والمخاطر**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
2. . عبد الكريم قندوز وآخرون، إدارة المخاطر (إدارة المخاطر، المشتقات المالية، الهندسة المالية)، الطبعة الأولى، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2013
3. . طارق عبد العال حماد، دليل المستثمر إلى بورصة الأوراق المالية، الطبعة، الإسكندرية، دار الجامعية،2005.
4. . شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012.
5. خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
6. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الثالثة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2019.
7. مبارك لسلوس، **التسيير المالي**، الطبعة الثانية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،2012.
8. زغيب مليكة، التسيير المالي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية،2011.
9. . مُحَمَّد مُحَمَّد ابراهيم، الادارة الاستراتيجية(آليات ومرجعيات)، خارطة الطريق لإدارة واعادة الهيكلة الادارية للمؤسسات، الطبعة الأولى، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر،2016، ص17.

البحوث الجامعية:

1. امجاد لمقدم، **أثر مخاطر الاستغلال على الأداء المالي**، دراسة حالة مؤسستين اقتصاديتين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص15
2. علي بوحامد، **أثر مخاطر السوق المالي على عوائد الأسهم باستخدام القيمة المعرضة للخطر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة،2017،ص4.

الأنترنت:

1. أمين بن سعيد، مطبوعة في مقياس المحاسبة التحليلية، ص 13، 2026/5/8،
https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/6223

2. . زهير سعيدي، **محاضرات مقياس محاسبة التسيير** ، ص16،2026/04/3:
http://tele-ens.univ-oeb.dz/moodle/mod/folder/view.php?id=84006

3. . سكندري فاطمة زهراء، علي بن يحي عبد القادر، **تأثير ادارة المخاطر على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، ص316**، 2026/4/16، متاح على الموقع:"https://asjp.cerist.dz/en/article/221506"

4. غضاب أسامة، برقيعي مُحَمَّد أنيس، دور التدقيق الداخلي في تخفيض المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية،ص29،44/2/2026،متاح على الموقع:
https://dspace.univ-guelma.dz/xmlui/bitstream/handle/123456789/1356/M-657.069.pdf?sequence=1

5. . رانية بشنة، مروة شعبوني، إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للمؤسسة،ص9، 2026/3/1، متاح على الموقع:.
http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui/handle/123456789/14237?show=full

6. . بهلول منال، مخلوف يسرى، إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية،ص1،2026/3/24، متاح على الموقع:
https://dspace.univguelma.dz/xmlui/bitstream/handle/123456789/12111/BAHLOUL_MANAL_F2.pdf?sequence=1

7. لينا الزهراوي، إدارة المخاطر المالية، عن موقع
https://www.marefa.org/%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A9

8. . سارة عزام، مفهوم المخاطر التشغيلية، 2026/5/9، متاح على الموقع:
https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B4%D8%BA%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%A9

9. . بن فرحات عبد المنعم، محاضرات في التسيير المالي(التخطيط المالي من خلال عتبة المردودية واستخداماتها)، ص10،2026/3/2:
https://fr.scribd.com/document/829202713/%D8%B9%D8%AA%D8%A8%D8%A9%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%AF%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A9

10.فاطمة بوهالي، إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية،ص418،2026/1/10،متاح على الموقع:
https://asjp.cerist.dz/en/article/62847

11.. ماجي مرصلي، أثر استخدام رافعتي التشغيل والمالية في تخطيط ربحية المشاريع الاستثمارية، ص10،2026/3/38، متاح على الموقع:
https://adminbupfe.univ-saida.dz/opac_css/doc_num.php?explnum_id=2002

12. خوجة بو عبد الله، علمي حسيبة، أثر مؤشرات المخاطر الرئيسية على المخاطر التشغيلية، ص25،2026/4/21،متاح على الموقع:https://asjp.cerist.dz/en/article/183637

13.. ابراهيم تومي، محاضرات في مقياس: التسيير المالي، ص13،20/3/134، متاح على الموقع:
https://elearning.univ-biskra.dz/moodle/course/view.php?id=13186

14.. حسام خداش، الرفع التشغيلي والمالي،2026/3/10، متاح على الموقع:
https://mail.almerja.com/more.php?idm=116372

15. خالد الزعبي وآخرون، الادارة المالية، 2026/3/17، متاح على الموقع:
https://almerja.com/more.php?idm=117088

16.. لطيفة عبدلي، "التحليل الكمي للأخطار المؤسسية باستخدام محاكاة مونت كارلو "دراسة ميدانية لمبنة الإخوة بن عولة، ص2،2026/5/461، متاح على الموقع https://asjp.cerist.dz/en/article/54071 :

17.. سراج الشلماني، أسامة السحاتي، قياس مخاطر الميزانية العامة للدولة باستخدام مصفوفة المخاطر،ص8،2026/5/1، متاح على الموقع:
https://www.researchgate.net/publication/365626698_qyas_mkhatr_almyzanyt_alamt_lldwlt_bastkhdam_msfwft_almkhatr

18.. بن فرحات عبد المنعم، محاضرات في التسيير المالي(التخطيط المالي من خلال عتبة المردودية واستخداماتها)، ص10،2026/3/2:
https://fr.scribd.com/document/829202713/%D8%B9%D8%AA%D8%A8%D8%A9%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%AF%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A9

19. برارمة ريمة، دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في إدارة مخاطر المؤسسات الاقتصادية،ص209، 2026/4/25، متاح على الموقع:https://asjp.cerist.dz/en/article/257994

20. كيحلي عائشة سلمة، بن شنة فاطمة،، التسيير المالي(دروس وتطبيقات)،ص102، 2026/5/1، متاح على الموقع :
https://fr.scribd.com/document/979465562/%D9%85%D8%B7%D8%A8%D9%88%D8%B9%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%8A%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A1-%D9%83%D9%8A%D8%AD%D9%84%D9%8A-%D9%88%D8%AA%D9%86-%D8%B4%D9%86%D8%A9-1

21. . ميمون إيمان، بشوند رفيق، أهمية تعديل المعالجة المحاسبية لعقود الإيجار عند المستأجر للنظام المحاسبي المالي(دراسة مقارنةIFRS16, SCF,IAS17)، ص160،بتاريخ 2026/04/10، متاح على الموقع:
https://depot.univ-msila.dz/items/fa599c4f-4199-4eb0-86f9-863203b7ef6f/full

22.. نعيمة بن فيالة، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة آلياتها في تحسين إدارة المخاطر "دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، ص17،2026/2/119، متاح على الموقع:
https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/10074

23.. مخي أحلام، محاضرات في الإحصاء،ص90، 2026/2/15، متح على الموقع:
https://www.univ-constantine2.dz/facsecsg/courslmd/

24.عمر علي إسماعيل، ميسر إبراهيم احمد، تكامل نظام إدارة المخاطر ISO31001ومنهجية إدارة مخاطر الجودة في بناء جودة التعليم العالي: تصورات نظرية، ص172، 2026/2/26، متاح على الموقع:
https://www.researchgate.net/publication/352872730_tkaml_nzam_a_adart_almkhatr_ISO_310012018_wmnhjyt_adart_mkhatr_aljwdt_fy_bna_jwdt_altlym_alaly_tswrat_nzryt

25.لعروسي قرين زهرة، أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص15،2026/2/64،متاح على الموقع:
https://asjp.cerist.dz/en/article/175945

26.قطب مصطفى، أهمية إدارة المخاطر، 2026/5/10، متاح على الموقع:

https://spskills.com/articles/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1

27. كلاش مريم، بهلول نور الدين، **دور ادارة المخاطر المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، ص439**،2026/4/9، متاح على الموقع:
"https://asjp.cerist.dz/en/article/151264 "

المراجع باللغة الأجنبية

1. .Thomas J. CATALANO,YARILET PEREZ : https://www.investopedia.com/terms/o/operational_risk.asp

2. . Vice Vicent, https://optro.ai/blog/operational-risk-management.

3. . Michele Mollet et autres, finance d'entreprise (Manuel et application) ,2015, p16.

4. .Siddharth, https://agileseekers.com/blog/sensitivity-analysis-for-project-risk-assessment

5. .JAMES CHEN, JEFREDA R.BROWN, 6/1/2026, https://www.investopedia.com/terms/i/interestraterisk.asp

6. .https://spskills.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A/%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%B3%D8%A7%D8%B3%D9%8A%D8%A9/

7. Ashish Kumar Srivastav, https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B4%D8%BA%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%A9#cite_ref-8ccdfbb5_fabe_4598_bc83_490f519c04d6_3-1

.

الملاحق

الملحق 1

Désignation de l'entreprise : OPGI OUARGLA

Activitée : GESTION IMMOBILIERE

Adresse : BAMENDIL OUARGLA OUARGLA - OUARGLA

N° Article : 30010409998
N° NIF : 099130019120629
N° RC : 0018343

La période
Du: 01/01/2022
au: 31/12/2022

BILAN

EDITION DEFINITIVE

ACTIF	Note	Exercice 2022			Exercice2021
		Brut	Amort-Prov.	Net	Net
ACTIF NON COURANTS					
Ecart d'acquisition(ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains		25 771 299.96		25 771 299.96	24 510 779.96
Bâtiments		3099 881 761.82	3063 295 352.87	36 586 408.95	106 655 102.71
Autres immobilisations corporelles		130 431 538.84	96 477 502.21	33 954 036.63	40 824 375.30
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		11 497 203.21		11 497 203.21	11 497 203.21
Impôts différés actif		93 016 290.54		93 016 290.54	93 016 290.54
TOTAL ACTIF NON COURANT		3360 598 094.37	3159 772 855.08	200 825 239.29	276 503 751.72
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		514 717 872.11		514 717 872.11	497 407 706.54
Créances et emplois assimilés					
Clients		948 296 644.13		948 296 644.13	844 360 443.06
Autres débiteurs		549 919 985.97		549 919 985.97	545 247 733.37
Impôts et assimilés		753 253.18		753 253.18	1 242 610.91
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		145 176 262.37		145 176 262.37	144 887 864.33
TOTAL ACTIF COURANT		2158 864 017.76		2158 864 017.76	2033 146 358.21
TOTAL GENERAL ACTIF		5519 462 112.13	3159 772 855.08	2359 689 257.05	2309 650 109.93

Edition du : 09/04/26

الملحق 2

Désignation de l'entreprise : OPGI OUARGLA

Activitée : GESTION IMMOBILIERE

Adresse : BAMENDIL OUARGLA OUARGLA - OUARGLA

N° Article : 30010409998
N° NIF : 099130019120529
N° RC : 0018343

La période
Du: 01/01/2020
au: 31/12/2020

EDITION DEFINITIVE

BILAN

ACTIF	Note	Exercice 2020			Exercice2019
		Brut	Amort-Prov.	Net	Net
ACTIF NON COURANTS					
Ecart d'acquisition(ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains		24 510 779.96		24 510 779.96	24 510 779.96
Bâtiments		3099 881 761.82	2923 157 985.39	176 723 796.43	252 807 726.46
Autres immobilisations corporelles		136 370 441.27	88 046 182.16	48 324 259.11	56 447 845.24
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		11 497 203.21		11 497 203.21	161 497 203.21
Impôts différés actif		93 016 290.54		93 016 290.54	93 016 290.54
TOTAL ACTIF NON COURANT		3365 276 476.80	3011 204 147.55	354 072 329.25	588 279 845.41
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		465 129 925.43		465 129 925.43	412 945 492.19
Créances et emplois assimilés					
Clients		617 202 316.41		617 202 316.41	518 377 226.55
Autres débiteurs		557 506 167.54		557 506 167.54	530 167 050.31
Impôts et assimilés		2 428 631.04		2 428 631.04	12 134 728.49
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		105 751 027.48		105 751 027.48	103 541 707.52
TOTAL ACTIF COURANT		1748 018 067.90		1748 018 067.90	1577 166 205.06
TOTAL GENERAL ACTIF		5113 294 544.70	3011 204 147.55	2102 090 397.15	2165 446 050.47

Désignation de l'entreprise : OPGI OUARGLA

Activitée : GESTION IMMOBILIERE

Adresse : BAMENDIL OUARGLA OUARGLA - OUARGLA

N° Article : 30010409998
N° NIF : 099830012214168
N° RC : 9880122141

La période
Du: 01/01/2024
au: 31/12/2024

EDITION DEFINITIVE

BILAN

ACTIF	Note	Exercice 2024			Exercice 2023
		Brut	Amort-Prov.	Net	Net
ACTIF NON COURANTS					
Ecart d'acquisition(ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains		21 050 464.16		21 050 464.16	21 050 464.16
Bâtiments		2757 563 883.78	2778 933 236.56	-21 369 352.78	32 858 944.00
Autres immobilisations corporelles		107 599 287.40	89 282 712.95	18 316 574.45	24 402 478.59
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		11 497 203.21		11 497 203.21	11 497 203.21
Impôts différés actif		93 016 290.54		93 016 290.54	93 016 290.54
TOTAL ACTIF NON COURANT		2990 727 129.09	2868 215 949.51	122 511 179.58	182 825 380.50
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		584 174 644.37		584 174 644.37	283 643 025.62
Créances et emplois assimilés					
Clients		461 078 654.27		461 078 654.27	394 174 903.15
Autres débiteurs		559 200 300.87		559 200 300.87	534 306 990.79
Impôts et assimilés		46 702 235.58		46 702 235.58	151 455.08
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		144 887 864.66		144 887 864.66	170 581 672.04
TOTAL ACTIF COURANT		1796 043 699.75		1796 043 699.75	1382 858 046.68
TOTAL GENERAL ACTIF		4786 770 828.84	2868 215 949.51	1918 554 879.33	1565 683 427.18

Edition du : 09/04/26

Désignation de l'entreprise : OPGI OUARGLA

Activité : GESTION IMMOBILIERE

Adresse : BAMENDIL OUARGLA OUARGLA - OUARGLA

N° Article : 30010409990
N° NIF : 099130019120629
N° RC : 0018343

La période
Du 01/01/2020
au 31/12/2020

BILAN

EDITION DEFINITIVE

PASSIF	Note	Exercice 2020	Exercice 2019
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves /(Réserves consolidées(1))			
Ecarts de réévaluation			
Ecart équivalence (1)			
Résultat net /(Résultat net part du groupe /(1))		82 065 686.81	41 093 233.03
Autres capitaux propres -Report à nouveau		-2 856 656 108.60	-2 897 749 341.63
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		-2 774 590 421.79	-2 856 656 108.60
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		3 935 642 344.23	3 910 402 344.23
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		869 822.12	2 566 833.51
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		3 936 512 166.35	3 912 969 177.74
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		31 072 153.94	86 734 361.20
Impôts		65 366 403.04	61 809 239.11
Autres dettes		843 730 095.61	960 444 452.09
Trésorerie Passif			144 928.93
TOTAL PASSIFS COURANTS III		940 168 652.59	1 109 132 981.33
TOTAL GENERAL PASSIF		2 102 090 397.15	2 165 446 050.47

Edition du : 20/04/26

الملحق5

Désignation de l'entreprise : OPGI OUARGLA

Activitée : GESTION IMMOBILIERE

Adresse : BAMENDIL OUARGLA OUARGLA - OUARGLA

N° Article : 30010409998
N° NIF : 099830012214168
N° RC : 98B0122141

La période
Du: 01/01/2024
au: 31/12/2024

EDITION DEFINITIVE

BILAN

P A S S I F	Note	Exercice 2024	Exercice 2023
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves /(Réserves consolidées(1))			
Ecarts de réévaluation			
Ecart déquivalence (1)		- 580 576 281.44	- 580 576 281.44
Résultat net /(Résultat net part du groupe /(1))		-60 748 752.94	1 888 478.76
Autres capitaux propres -Report à nouveau		-2 716 037 250.50	-2 717 925 729.26
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		-3 357 362 284.88	-3 296 613 531.94
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		4 046 882 344.23	4 011 662 344.23
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		6 843 418.91	6 843 418.91
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		4 053 725 763.14	4 018 505 763.14
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		321 979 288.47	48 659 288.14
Impôts		83 321 725.93	80 259 843.64
Autres dettes		816 265 430.07	712 664 217.03
Trésorerie Passif		624 956.60	2 207 847.17
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 222 191 401.07	843 791 195.98
TOTAL GENERAL PASSIF		1 918 554 879.33	1 565 683 427.18

Edition du : 09/04/26

الملحق 6

Désignation de l'entreprise :	OPGI OUARGLA
Activitée :	GESTION IMMOBILIERE
Adresse :	BAMENDIL OUARGLA OUARGLA - OUARGLA

N° Article	30010409998
N° NIF	099130019120629
N° RC	0018343

La période
Du: 01/01/2022
au: 31/12/2022

EDITION DEFINITIVE

BILAN

PASSIF	Note	Exercice 2022	Exercice 2021
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves /(Réserves consolidées(1))			
Ecarts de réévaluation			
Ecart déquivalence (1)			
Résultat net /(Résultat net part du groupe /(1))		29 418 446.00	27 246 244.53
Autres capitaux propres -Report à nouveau		-2 747 344 177.26	-2 774 590 421.79
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		-2 717 925 729.26	-2 747 344 177.26
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		3 992 152 344.23	3 953 902 344.23
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		6 843 418.91	6 843 418.91
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		3 998 995 763.14	3 960 745 763.14
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		64 289 757.88	62 768 050.60
Impôts		85 112 621.97	79 153 678.12
Autres dettes		929 216 843.32	954 326 795.33
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 078 619 223.17	1 096 248 524.05
TOTAL GENERAL PASSIF		2 359 689 257.05	2 309 650 109.93

Edition du : 09/04/26

الملحق 7

Désignation de l'entreprise : OPGI OUARGLA

Activitée : GESTION IMMOBILIERE

Adresse : BAMENDIL OUARGLA OUARGLA - OUARGLA

N°Article : 30010409998
N° NIF : 099130019120629
N° RC : 0018343

COMPTE DE RESULTAT
(Par naturo)

La période
Du: 01/01/2020
au: 31/12/2020

EDITION DEFINITIVE

RUBRIQUES	NOTE	Exercice 2020	Exercice 2019
Chiffre d affaires		635 456 020.73	578 959 931.32
Variation stocks produits finis et en cours		52 665 100.86	172 386 042.20
Production immobilisée			
Subventions d exploitation			
I - Production de l'exercice		688 121 121.59	749 345 973.52
Achats consommés		12 442 818.63	12 467 846.58
Services extérieurs et autres services		86 132 525.29	197 329 860.07
II- Consommation de l'exercice		98 575 344.92	209 797 706.65
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		589 545 776.67	539 548 266.87
Charges de personnel		519 362 743.72	506 664 895.25
Impôts, taxes et versements assimilés		4 394 605.04	1 680 867.83
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		65 788 427.91	31 202 503.79
Autres produits opérationnels		2 566 833.91	22 479 105.42
Autres charges opérationnelles		5 324 092.14	16 611 280.76
Dotations aux amortissements et aux provisions		86 921 392.45	90 291 529.69
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-23 890 222.77	-53 221 200.24
Produits financiers		105 955 909.58	94 314 433.27
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER		105 955 909.58	94 314 433.27
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		82 065 686.81	41 093 233.03
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		796 643 865.08	866 139 513.21
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		714 578 178.27	825 046 280.18
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		82 065 686.81	41 093 233.03
Eléments extraordinaires (produits)(à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges)(à préciser)			
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X- RESULTAT NET L'EXERCICE		82 065 686.81	41 093 233.03
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence(1)			
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		82 065 686.81	41 093 233.03
Dont part des minoritaires(1)			
Part du groupe(1)			

Edition du : 20/04/26

الملحق8

Désignation de l'entreprise : OPGI OUARGLA

Activitée : GESTION IMMOBILIERE

Adresse : BAMENDIL OUARGLA OUARGLA - OUARGLA

N° Article : 30010409998
N° NIF : 099830012214168
N° RC : 98B0122141

COMPTE DE RESULTAT
(Par nature)

La période
Du: 01/01/2024
au: 31/12/2024

EDITION DEFINITIVE

RUBRIQUES	NOTE	Exercice 2024	Exercice 2023
Chiffre d affaires		375 504 053.50	524 157 110.75
Variation stocks produits finis et en cours		301 901 398.61	9 685 645.01
Production immobilisée			
Subventions d exploitation			
I - Production de l'exercice		**677 405 452.11**	**533 842 755.76**
Achats consommés		9 678 873.57	9 551 702.91
Services extérieurs et autres services		319 194 767.09	28 705 320.59
II- Consommation de l'exercice		**328 873 640.66**	**38 257 023.50**
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		**348 531 811.45**	**495 585 732.26**
Charges de personnel		401 829 474.38	506 495 838.37
Impôts, taxes et versements assimilés		1 381 354.48	1 754 143.01
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**-54 679 017.41**	**-12 664 249.12**
Autres produits opérationnels		5 158 240.04	1 160 317.60
Autres charges opérationnelles		2 021 857.22	932 451.03
Dotations aux amortissements et aux provisions		61 146 206.45	11 675 597.54
Reprise sur pertes de vateur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		**- 112 688 841.04**	**-24 111 980.09**
Produits financiers		51 940 088.10	26 000 458.85
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER		**51 940 088.10**	**26 000 458.85**
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		**-60 748 752.94**	**1 888 478.76**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		**734 503 780.25**	**561 003 532.21**
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		**795 252 533.19**	**559 115 053.45**
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**-60 748 752.94**	**1 888 478.76**
Eléments extraordinaires (produits)(à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges)(à préciser)			
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X- RESULTAT NET L'EXERCICE		**-60 748 752.94**	**1 888 478.76**
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence(1)			
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		**-60 748 752.94**	**1 888 478.76**
Dont part des minoritaires(1)			
Part du groupe(1)			

Edition du : 09/04/26

الملحق 9

Désignation de l'entreprise : OPGI OUARGLA

Activitée : GESTION IMMOBILIERE

Adresse : BAMENDIL OUARGLA OUARGLA - OUARGLA

N° Article : 30010409998
N° NIF : 099130019120629
N° RC : 0018343

COMPTE DE RESULTAT
(Par nature)

La période
Du: 01/01/2022
au: 31/12/2022

EDITION DEFINITIVE

RUBRIQUES	NOTE	Exercice 2022	Exercice 2021
Chiffre d affaires		669 510 880.46	651 984 802.33
Variation stocks produits finis et en cours		18 078 723.39	31 800 710.78
Production immobilisée			
Subventions d exploitation			
I - Production de l'exercice		**687 589 603.85**	**683 785 513.11**
Achats consommés		9 782 388.68	8 370 303.53
Services extérieurs et autres services		50 472 883.24	64 829 977.84
II- Consommation de l'exercice		**60 255 271.92**	**73 200 281.37**
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		**627 334 331.93**	**610 585 231.74**
Charges de personnel		555 553 895.52	536 535 527.54
Impôts, taxes et versements assimilés		2 775 989.09	2 485 183.10
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**69 004 447.32**	**71 564 521.10**
Autres produits opérationnels		712 517.58	869 822.79
Autres charges opérationnelles		1 693 159.14	1 294 369.15
Dotations aux amortissements et aux provisions		78 954 995.60	86 661 836.40
Reprise sur pertes de vateur et provisions		66 240.00	
V- RESULTAT OPERATIONNEL		**-10 864 949.84**	**-15 521 861.66**
Produits financiers		40 283 397.84	42 768 106.19
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER		**40 283 397.84**	**42 768 106.19**
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		**29 418 448.00**	**27 246 244.53**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		**728 651 759.27**	**727 423 442.09**
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		**699 233 311.27**	**700 177 197.56**
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**29 418 448.00**	**27 246 244.53**
Eléments extraordinaires (produits)(à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges)(à préciser)			
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X- RESULTAT NET L'EXERCICE		**29 418 448.00**	**27 246 244.53**
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence(1)			
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE(1)		**29 418 448.00**	**27 246 244.53**
Dont part des minoritaires(1)			
Part du groupe(1)			

Edition du : 09/04/26

الفهرس

الإهداء..... I

الإهداء..... II

الشكر III

الملخص: IV

قائمة المحتويات..... V

قائمة الجداول VI

قائمة الأشكال VII

قائمة الملاحق..... VIII

قائمة الاختصارات والرموز IX

مقدمة..... I

الفصل الأول:الأسس النظرية لإدارة المخاطر التشغيلية..... 1

تمهيد: 2

المبحث الأول: الإطار النظري للمخاطر التشغيلية 3

المطلب الأول: ماهية إدارة المخاطر 3

المطلب الثاني: ماهية المخاطر التشغيلية 12

المبحث الثاني: تحليل الدراسات السابقة وأهم النتائج 35

1 ـ الدراسات المتعلقة بإدارة المخاطر: 35

2 ـ الدراسات المتعلقة بالمخاطر التشغيلية: 39

3 ـ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: 42

خلاصة..... 47

الفصل الثاني:قياس المخاطر التشغيلية في مؤسسة OPGI..... 48

تمهيد: 49
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة 50
المطلب الأول: تقديم مجتمع وعينة الدراسة 50
أولا: تقديم مؤسسة الدراسة 50
المطلب الثاني : متغيرات وأدوات الدراسة 51
المبحث الثاني: نتائج الدراسة و مناقشتها 52
المطلب الأول: تحليل هيكل تكاليف المؤسسة 52
المطلب الثاني: تحليل مؤشرات المخاطر التشغيلية 54
المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء استراتيجيات إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة 62
خلاصة: 65
الخاتمة العامة 67
قائمة المراجع 70
الملاحق 77