



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر المالية للمؤسسة
دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية -ميلة-

المشرف	اعداد الطلبة	
د. هشام حريز	بلمرابط ابتسام	1
	مرابط خولة	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	سراج وهيبة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	هشام حريز
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	حمزة داودي

السنة الجامعية 2022/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللهم إني أسألك فهم النبيين، وحفظ المرسلين والملائكة المقربين برحمتك يا أرحم الراحمين،
اللهم اجعل ألسنتنا عامرة بذكرك، وقلوبنا بخشيتك، وأسرارنا بطاعتك، إنك على كل شيء
قدير، وحسي الله ونعم الوكيل.

اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تفقدنا تواضعا، وإذا أعطيتنا تواضعا فلا تفقدنا اعتزازنا بكرامتنا،
اللهم علما ما ينفعنا، وانفعنا بما علمتنا، وزدنا علما.

اللهم لا تدعنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا باليأس إذا فشلنا، بل ذكرنا دائما بأن الفشل
هو التجارب التي تسبق النجاح

شكر و تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و برحمته تنزل البركات
و الصلاة والسلام على خير الأنام محمد صلى الله عليه وسلم.
بسم الله الرحمن الرحيم (لئن شكرتم لأزيدنكم) صدق الله العظيم.
إذا شكرنا فالله أحق وأولى بالشكر، وأول من نشكر فنشكر الله تعالى على توفيقه لنا على إنجاز
هذا العمل.

لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذنا الكريم والمشرف *هشام
حرز* على قبوله الإشراف على هذا العمل وعلى التوصيات والتوجيهات والملاحظات التي قدمها لنا فترة
إعداد المذكرة نسأل المولى العلي القدير أن يجزيه عنا خير الجزاء وأن يبارك له في وقته وجهده.

كما لا يفوتنا في هذا المقام أن نتوجه بجزيل الشكر إلى أعضاء اللجنة المكلفة بمناقشة المذكرة وعلى كل
الأساتذة الذين أشرفوا على تعليمنا من مرحلة التعليم الابتدائي إلى مرحلة التعليم الجامعي، وأساتذة كلية
العلوم الإقتصادية والتجارية خاصة قسم علوم التسيير.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لعمال وعاملات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة الذين لم يخلو علينا
بتقديم المعلومات.

إضافة إلى من قدم لنا يد العون طيلة سنوات الدراسة من بدايتها إلى يومنا هذا.
وأخيرا نقول : تتأثر الكلمات حبرا وحباً... لكل صفائح الأوراق ... لكل من علمنا ... ومن أزال غيمة
جهل مررنا بها بريح العلم الطيبة ... ولكل من أعاد رسم ملامحنا ... وتصحيح
عثراتنا ... نبعث تحية شكر واحترام.

الإهداء

أضع قلبي وأفتح كلامي بذكر الله أن بسم الله، والحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضلته،
وما تخطى العبد من عقبات وصعوبات إلا بتوفيقه ومعونته فلك المحامد كلها والحمد لله على التمام.

ما أجمل أن يجود المرء بأغلى ما لديه والأجمل أن يهدي الغالي للأغلى

هي ذي ثمرة جهدي أجنيها اليوم، هي هدية أهديتها إلى:

من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما، إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما، إلى سندي ومسندي
وأمني ومأمني، إلى والدي العزيزين أدامهما الله لي وأطال في عمرهما.

إلى من هم سندي في الحياة، إلى سواعدي في الدنيا وأقرب من روحي، وبهم أستمد قوتي وإصراري،
إخوتي وأخواتي.

إلى كل عائلتي والتي أحمل إسمها صغيرا وكبيرا، عائلة بلرباط.

إلى كل طلبة معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وأخص

بالذكر طلبة إدارة مالية 2023.

إلى صديقاتي وكل من ساندي من قريب أو من بعيد، إلى كل من ذكرهم

قلبي ونسيهم قلبي لكم ألف شكر وامتنان.

إبتسام



الإهداء

بسم الله الذي لا إله إلا هو له الملك وله الحمد وهو على كل شيء قدير والصلاة والسلام على سيدنا محمد
أشرف الخلق والمرسلين.

أهدي عملي هذا :

إلى والدي الكريمين اللذان أنارا لي دوما دروب النجاح، وإلى إخوتي وأخواتي أغلى ما أملك حفظكم الله.
إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير وكل من ساندني وشجعني ولو بالكلمة الطيبة.

خولة



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى دور وفعالية القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر المالية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية "ميلة"، وذلك من خلال تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية على إدارة المخاطر في البنك، وقد تطرقنا في الجانب النظري إلى مفاهيم أساسية لمتغيري الدراسة وكذا دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر المالية، أما في الجانب التطبيقي ولغرض جمع المعلومات فقد تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة، ولتحليل البيانات اعتمدنا على البرنامج الإحصائي spss واتباع المنهج الوصفي التحليلي، وانطلاقاً من المعلومات المتحصل عليها قمنا باستخدام المعالجات الإحصائية واختبار الفرضيات، حيث توصلنا إلى وجود علاقة تربط إدارة المخاطر المالية بتطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بشكل إيجابي وقوي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإستراتيجية، ممارسات القيادة الإستراتيجية، إدارة المخاطر المالية.

Summary:

This study aimed to highlight the role and effectiveness of strategic leadership in financial risk management at the Bank of Agriculture and Rural Development in Mila, through the impact of strategic leadership practices on the Bank's risk management. Strategic leadership in financial risk management. On the practical side, for the purpose of gathering information, a questionnaire was designed and distributed to the study sample. To analyze the data, we relied on the statistical program spss and followed the analytical descriptive approach. Based on the information obtained, we used statistical processors and hypothesis testing, where we found a relationship between financial risk management and applying strategic leadership practices of the Bank of Agriculture and Rural Development positively and robustly.

Keywords: strategic leadership, strategic leadership practices, financial risk management.

فهرس المحتويات:

شكر وعران

إهداء

ملخص

I..... فهرس المحتويات

V..... فهرس الجداول

VI..... فهرس الأشكال

أ..... المقدمة:

الفصل الأول: الإطار النظري: دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر المالية

10 تمهيد:

11 المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر المالية

11 المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر المالية

11 أولاً: نشأة وتطور إدارة المخاطر

12 ثانياً: تعريف إدارة المخاطر المالية

15 ثالثاً: خصائص إدارة المخاطر المالية

16 المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة المخاطر المالية

16 أولاً: أهداف إدارة المخاطر المالية

19 ثانياً: أهمية إدارة المخاطر المالية

20 المطلب الثالث: قواعد وخطوات إدارة المخاطر المالية

20 أولاً: قواعد إدارة المخاطر المالية

22 ثانياً: خطوات إدارة المخاطر المالية

24 المطلب الرابع: أدوات إدارة المخاطر المالية

26	المبحث الثاني: عموميات حول القيادة الإستراتيجية:
26	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإستراتيجية
26	أولاً: تعريف القيادة الإستراتيجية
29	ثانياً: خصائص القيادة الإستراتيجية
31	المطلب الثاني: أهمية وأنماط القيادة الإستراتيجية:
31	أولاً: أهمية القيادة الإستراتيجية:
32	ثانياً: أنماط القيادة الإستراتيجية:
34	المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل القيادة الإستراتيجية
34	أولاً: عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية
35	ثانياً: عوامل فشل القيادة الإستراتيجية
36	المطلب الرابع: مهارات القائد الإستراتيجي ووظائفه
36	أولاً: مهارات القائد الإستراتيجي:
36	ثانياً: أدوار القائد الإستراتيجي:
38	المبحث الثالث: دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر المالية
38	المطلب الأول: ممارسات القيادة الإستراتيجية
40	المطلب الثاني: مستويات القيادة الإستراتيجية
43	المطلب الثالث: العناصر الرئيسية لإدارة المخاطر
44	المطلب الرابع: أساليب وإستراتيجيات إدارة المخاطر المالية
44	أولاً: أساليب التعامل مع المخاطر
45	ثانياً: إستراتيجيات إدارة المخاطر المالية:
46	خلاصة:

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة

48	تمهيد:
49	المبحث الأول: تقديم الهيئة محل الدراسة
49	المطلب الأول: نشأة ومفهوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية " ميلة"
50	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية "ميلة" ومهامه
50	أولاً: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية "ميلة"
53	ثانياً: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية "ميلة"
53	المطلب الثالث: إجراءات مواجهة المخاطر في بنك الفلاحة و التنمية الريفية " ميلة"
54	المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة
55	المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة
55	أولاً: منهج الدراسة
55	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
55	المطلب الثاني: أداة الدراسة والبرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة المعطيات
55	أولاً: أداة الإختبارات الخاصة بالدراسة (الاستبيان)
58	ثانياً: تحكيم وتحليل الاستبيانات
59	المطلب الثالث: التوزيع حسب المعلومات العامة
59	أولاً: التوزيع حسب الجنس والعمر
62	ثانياً: التوزيع حسب المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة
64	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي
64	المطلب الأول : تحليل فقرات ممارسات القيادة الإستراتيجية
64	أولاً: تحليل فقرات البعد الأول تحديد التوجه الإستراتيجي

66	ثانيا: تحليل فقرات البعد الثاني استثمار القدرات الإستراتيجية.....
68	ثالثا: تحليل فقرات البعد الثالث تطوير وتنمية رأس المال البشري.....
70	رابعا: تحليل فقرات البعد الرابع تعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية.....
72	خامسا: تحليل فقرات البعد الخامس تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة
74	المطلب الثاني : تحليل فقرات محور المتغير التابع إدارة المخاطر المالية
76	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات.....
76	أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
77	ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....
78	ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....
78	رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.....
79	خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة
81	خلاصة الفصل :
83	الخاتمة
86	قائمة المصادر والمراجع:
93	الملاحق:.....

قائمة الجداول:

- الجدول رقم 1: أهداف إدارة المخاطر المالية..... 16
- الجدول رقم 2: وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة..... 49
- الجدول رقم 3: عينة الدراسة..... 55
- الجدول رقم 4: توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي..... 56
- الجدول رقم 5: نتائج معامل الثبات والصدق 57
- الجدول رقم 6: اتجاه قيم المتوسط 58
- الجدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب الجنس..... 60
- الجدول رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب العمر..... 61
- الجدول رقم 9: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي 62
- الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة المهنية..... 63
- الجدول رقم 11: تحليل فقرات البعد الأول تحديد التوجه الإستراتيجي..... 64
- الجدول رقم 12: تحليل فقرات البعد الثاني استثمار القدرات الإستراتيجية..... 66
- الجدول رقم 13: تحليل فقرات البعد الثالث تطوير وتنمية رأس المال البشري..... 68
- الجدول رقم 14: تحليل فقرات البعد الرابع تعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية..... 70
- الجدول رقم 15: تحليل فقرات البعد الخامس تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة..... 72
- الجدول رقم 16: تحليل فقرات محور المتغير التابع إدارة المخاطر المالية..... 74
- الجدول رقم 17: يوضح معامل الارتباط بين دور تحديد التوجه الاستراتيجي وإدارة المخاطر المالية بينك
الفلاحة والتنمية الريفية "ميلة" 76
- الجدول رقم 18: يوضح معامل الارتباط بين استثمار القدرات الإستراتيجية وإدارة المخاطر المالية بينك
الفلاحة والتنمية الريفية "ميلة". 77
- الجدول رقم 19: يوضح معامل الارتباط بين تطوير وتنمية رأس المال البشري وإدارة المخاطر المالية بينك
الفلاحة والتنمية الريفية "ميلة". 78
- الجدول رقم 20: يوضح معامل الارتباط بين تعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية وإدارة المخاطر المالية
الجدول رقم 21: يوضح معامل الارتباط بين تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة وإدارة المخاطر المالية بينك الفلاحة
والتنمية الريفية "ميلة". 79

الشكل قائمة الأشكال:

- رقم 1: نموذج الماسة للقيادة الإستراتيجية..... 30
- الشكل رقم 2: يوضح العلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية..... 34
- الشكل رقم 3 : ممارسات القيادة الإستراتيجية..... 40
- الشكل رقم 4: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية ميلة..... 50
- الشكل رقم 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس 60
- الشكل رقم 6: يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر 61
- الشكل رقم 7 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي 62
- الشكل رقم 8: يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة المهنية..... 63

المقدمة

أولاً: تمهيد

لقد عرف العالم في الآونة الأخيرة تغيرات وتطورات متزايدة في مجالات عديدة ومختلفة، حيث كان لها الأثر الكبير على مختلف جوانب الحياة وخاصة المؤسسات، فالمؤسسة باعتبارها نظاماً مفتوحاً فهي في علاقة تبادلية مع البيئة الخارجية أي أنها تؤثر فيها وتتأثر بها، وهذا ما يجعلها عرضة للعديد من المخاطر، ومما لاشك فيه أن المخاطر أصبحت تشكل تهديدات على المؤسسات وذلك لصعوبة السيطرة على تداعياتها بسبب التغيرات الطارئة والمفاجئة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية... وغياب ثقافة المخاطر في أغلب المؤسسات وكذلك ضعف قدرة القيادات على تبني نموذج وأسلوب ملائم للتكيف مع تلك التغيرات. ومن هذا المنطلق كان ملزم على قيادة المؤسسات العمل على إيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهها في جميع مراحل أداء مهامها وأنشطتها في سبيل تحقيق أهدافها، وذلك من خلال إيجاد إدارة متخصصة مهمتها إدارة ومواجهة مختلف المخاطر متوقعة الحدوث، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل معها قبل وأثناء وبعد حدوثها، وتجنب أثارها وتطورها إلى أزمة يصعب السيطرة عليها.

إنّ النظرة إلى عملية إدارة المخاطر تعتمد فقط على وضع الخطط والاستراتيجيات واستخدام الطرق والوسائل التكنولوجية الحديثة والتي أصبحت تعتمد أساساً على كفاءة العنصر البشري الذي يمثل أهم عنصر قوة وفعالية في إدارة أية مخاطر، لاسيما أن عملية الإقناع، التأثير والتخطيط تحتاج إلى كفاءة بشرية تمتلك المؤهلات العلمية، الخبرات، التجارب، في مجال إدارة المخاطر وتعتمد كثيراً على التوظيف لقائد استراتيجي ذو شخصية متميزة، وقيادة رشيدة، وهنا تبرز أهمية القادة المشرفين على إدارة المخاطر من حيث التركيز على اختيار الأسلوب المناسب للقيادة والاعتماد على إجراءات وقائية ثم اختيار الأسلوب البديل والأنسب لمواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة، وهذا لضمان بقائها والتكيف مع المتغيرات المفاجئة والمخاطر غير المتوقعة، وعليه يمكن القول أن القيادة فاعل أساسي ومهم في إدارة المخاطر قبل وبعد وأثناء حدوثها.

ثانياً: إشكالية الدراسة

استناداً على ما سبق وللقيام بهذه الدراسة توجب طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر المالية للمؤسسة ؟

للإجابة على الإشكالية الرئيسية ومن أجل تبسيطها وبغرض الإلمام بموضوع الدراسة نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما مدى مساهمة تحديد التوجه الإستراتيجي في إدارة المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية "ميلة".

✓ ما مدى مساهمة استثمار القدرات الإستراتيجية في إدارة المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية "ميلة".

✓ ما مدى مساهمة تطوير وتنمية رأس المال البشري في إدارة المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية "ميلة".

✓ ما مدى مساهمة تعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية في إدارة المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية "ميلة".

✓ ما مدى مساهمة تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة في إدارة المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية "ميلة".

ثالثا: فرضيات الدراسة

للإجابة على هذه التساؤلات المكونة لمشكلة الدراسة، قمنا بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: تساهم ممارسات القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية "ميلة".

الفرضية الفرعية الأولى: يساهم تحديد التوجه الإستراتيجي في إدارة المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية "ميلة".

الفرضية الفرعية الثانية: يساهم استثمار القدرات الإستراتيجية في إدارة المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية "ميلة".

الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم تطوير وتنمية رأس المال البشري في إدارة المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية "ميلة".

الفرضية الفرعية الرابعة: يساهم تعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية في إدارة المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية "ميلة".

الفرضية الفرعية الخامسة: يساهم تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة في إدارة المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية "ميلة".

رابعاً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

- ✓ تعد هذه الدراسة إضافة علمية جديدة لما كتب من أبحاث في هذا المجال وتعمل على تزويد مكتبة الجامعة برفاد جديد من المعرفة؛
- ✓ محاولة إطراء الموضوع بمراجع جديدة؛
- ✓ تسليط الضوء على أهم المخاطر التي يمكن التي يمكن أن يتعرض إليها ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة، والتعرف على أهم أساليب التعامل مع المخاطر؛
- ✓ إبراز الدور الذي تلعبه القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر المالية، وضرورة وجود لجنة مختصة في إدارة المخاطر وذلك بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

خامساً: أهداف الدراسة

الجانب النظري: يهدف موضوعنا إلى معرفة الجانب المفاهيمي للقيادة الإستراتيجية وكذا إدارة المخاطر المالية وذلك من خلال الجانب النظري للموضوع الذي يتمثل في النقاط التالية:

- ✓ التعرف على القيادة الإستراتيجية وأهميتها؛
 - ✓ التعرف على أهم عوامل نجاح وفشل القيادة الإستراتيجية؛
 - ✓ معرفة وفهم خطوات وقواعد إدارة المخاطر المالية.
- الجانب العلمية:** من الناحية العلمية تهدف هذه الدراسة إلى:
- ✓ معرفة مدى التزام واهتمام قيادة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "ميلة" بإدارة المخاطر المالية التي تتعرض لها.

- ✓ توضيح أهم الإجراءات المتبعة لمواجهة المخاطر في بنك الفلاحة والتنمية الريفية "ميلة".

سادساً: منهج الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة وتماشياً مع الموضوع، ولتحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة منه، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المناسب والملائم لدراسة العلاقة بين المتغيرين بالإضافة إلى أسلوب دراسة حالة، وذلك من خلال دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية "ميلة"، وقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات حول متغيرات الدراسة التي تم تقسيمها إلى محورين شملت جميع جوانب الدراسة.

سابعاً: أسباب اختيار الموضوع

أسباب موضوعية:

- ✓ نقص وعي المؤسسات حول أهمية إدارة المخاطر المالية؛
- ✓ قلة اهتمام المؤسسات بضرورة وجود قيادة متخصصة بإدارة المخاطر, يكون هدفها التصدي لمختلف المخاطر التي تواجهها، ومعالجتها معالجة علمية ومنهجية وفق أسس تقنية واضحة.

أسباب ذاتية:

- ✓ الاهتمام الشخصي بالموضوع، نظراً لارتباطه بمجال تخصصي: إدارة مالية؛
- ✓ مجال مهم للدراسة والإثراء؛
- ✓ الرغبة في الاطلاع على موضوع من أهم المواضيع وأحدثها في ميدان تخصصنا وهو القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر المالية؛
- ✓ محاولة إبراز أهمية القيادة الإستراتيجية على أحسن وجه، وبيان دورها وفعاليتها في إدارة المخاطر بالبنوك.

ثامنا: مصادر بيانات الدراسة

المصادر الأولية: قمنا بإعداد استبيان وتوزيعه على مجتمع الدراسة، وتم جمع المعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

المصادر الثانوية: تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والدراسات والمجلات ومواقع الكترونية، وهذا ما ساعدنا على إثراء هذه الدراسة.

تاسعا: حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تتمثل في البحث عن دور القيادة الإستراتيجية وفعاليتها في إدارة المخاطر المالية بينك الفلاحة والتنمية الريفية "ميلة".

الحدود المكانية: تم إسقاط هذه الدراسة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية "ميلة".

الحدود الزمنية: تم الشروع في هذه الدراسة من 15 مارس إلى 20 ماي.

عاشرا: متغيرات الدراسة

بما أن هذه الدراسة تتناول دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر المالية يمكن تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع كالتالي:

المتغير المستقل: هو الذي يؤثر على المتغير التابع والعكس غير صحيح، وهذا يعني أن المتغير التابع لا يؤثر على المتغير المستقل، وبالنسبة لدراستنا فإن المتغير المستقل هو القيادة الإستراتيجية من خلال مساهمتها في الحد أو مواجهة المالية

المتغير التابع: هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل أو عدة متغيرات مستقلة، وبالنسبة لدراستنا فإن المتغير التابع هو إدارة المخاطر المالية.

احدى عشر: صعوبات الدراسة

كل دراسة جامعية أو أي عمل بحثي لا يخلو من العراقيل ومما لا شك فيه أنه يوجد جملة من الصعوبات التي تتعكس سلبا على موضوع الدراسة ومن بينهما ما يلي:

- ✓ محدودية الفترة الزمنية لإنجاز هذه الدراسة؛
- ✓ قلة المراجع الخاصة بإدارة المخاطر؛
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات الكافية لمعالجة الموضوع.

إثنا عشر: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

طارق مفلح جمعة أبوحجير، دراسة حول "القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات" دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة مكملة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، فلسطين، 2014، حيث هدف البحث للتعرف على ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، حيث تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، أما مجال التطبيق فتمثل في القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي تعاني العديد من المخاطر والأزمات، حيث توصلت النتائج أن الممارسات الأكثر ارتباطا وتأثيرا في إدارة المخاطر والأزمات كان الأقل تطبيقا من قبل القيادة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وهي: (التعلم المستمر، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تطبيق رقابية تنظيمية متوازنة). كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية ومتغيرات)، بينما بينت % البيئة الخارجية (مجتمعة) تؤثر على ممارسات القيادة الإستراتيجية بنسبة (51%)، وبينت الدراسة كذلك وجود علاقة ارتباطيه طردية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية ومتغيرات البيئة التنظيمية، وأن متغيرات البيئة التنظيمية (مجتمعة) تؤثر على ممارسات القيادة الإستراتيجية بنسبة (46%).

الدراسة الثانية:

علي بدر أحمد المشهداني، دراسة حول "دور القيادة الإستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية"، دراسة استطلاعية لعينة من القادة الإستراتيجيين في مركز وزارة التخطيط العراقية، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي التخصصي في إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق، 2019.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص العلاقة ما بين القيادة الإستراتيجية والمخاطر التنظيمية لعينة من القيادات الإستراتيجية في مركز وزارة التخطيط مجتمع الدراسة وعينة اختبار فرضيات الدراسة ، تم اعتماد استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي توافر ممارسات القيادة الإستراتيجية وبنسب متفاوتة إذ حقق التأكيد على الممارسات الأخلاقية أعلى وجود يليه تحديد التوجه الاستراتيجي ثم توظيف المقدرات الجوهرية والحفاظ عليه يليه تطوير رأس المال البشري ثم والأقل توافرا كان عند تعزيز ثقافة تنظيمية فعالة. كما تشير أيضا نتائج الدراسة بأن المستوى العام لممارسات القيادة الإستراتيجية في مركز وزارة التخطيط كان بمستوى جيد أما من حيث التفصيل الجزئي كان متفاوت المستوى، وتبين كذلك أن دور ممارسات القيادة الإستراتيجية التي تم تحليلها إحصائيا تحد وبنسبة معينة من المخاطر التنظيمية أما باقي المخاطر فتعزى إلى متغيرات أخرى غير داخلة في الدراسة..

الدراسة الثالثة :

محمد بوزيدي، دراسة حول "إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دراسة حالة ش.ذ.م.م للخدمات العامة والتجارة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة خطوات ووسائل إدارة المخاطر والأسس التي تقوم عليها وكذلك إبراز كيفية تعامل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع مختلف المخاطر التي تتعرض لها والتأكيد على ضرورة وجود إدارة متخصصة وظيفتها الأساسية إدارة المخاطر في هيكل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، كما هدفت إلى محاولة معرفة مدى اهتمام إدارة ش.ذ.م.م للخدمات العامة والتجارة بإدارة المخاطر التي تتعرض لها أثناء عملها ، وكذا التعرف على مدى التطبيق الفعلي لمختلف خطوات ومراحل إدارة المراحل في شكلها العملي داخل الشركة وإبراز أهم المخاطر التي تواجهها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، غياب إدارة متخصصة وظيفتها الرئيسية إدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي، وكذلك التركيز على ثلاث خطوات في إدارة المخاطر وهي تحديد نوع وطبيعة الخطر ثم تقييمه على أساس خطورته وأخيرا علاجه باستعمال أساليب مختلفة، متجاهلين مرحلة أساسية وهي التوقع والتنبؤ، وأيضا غياب عنصر التدريب والتكوين على مواجهة المخاطر التي قد تمر بها الشركة.

الدراسة الرابعة:

عبدلي لطيفة ، دراسة حول "دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته، رسالة ماجستير في علوم تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، بتلمسان، 2011/2012.

تناولت الإشكالية أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية وعلى وجه الخصوص المؤسسة الجزائرية باعتبارها تعد كآلية إنذار مسبق في مواجهة مختلف المخاطر، ودورها في التحقق من حدة النتائج السلبية حيث بينت النتائج أن التسلح باليقظة الإستراتيجية حتمية أملها عامل الأعمال الراهن، حيث أنها تبقي المؤسسة على اطلاع دائم بكل ما يطرأ في المحيط من مستجدات، وبالتالي رصد أي المخاطر أو التهديدات التي قد تنتج من البيئة الداخلية أو الخارجية.

الفرق بين الدراسات السابقة:

من خلال استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوعنا، تبين لنا أن هذه الدراسة قدمت جوانب إضافية لم يتم تناولها سابقا، من خلال تبيان دور القيادة الإستراتيجية في إدارة ومواجهة المخاطر المالية في البنوك، كما استهدفت هذه الدراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية "ميلة"، في حين أن أغلب الدراسات السابقة لم تتطرق إلى المخاطر المالية التي تواجهها البنوك والذي يعتبر من أهم القطاعات التي تبرز فيها.

أربعة عشر: هيكل الدراسة

أنجز هذا البحث وفقا لما تمليه مقتضيات البحوث في هذا المجال، بإتباعنا لمنهجية امراد، وجاء مؤلفا من مقدمة كانت عبارة عن مدخل للموضوع. وفصلين أولهما نظري والثاني تطبيقي، وخاتمة حيث يتناول كل فصل ما يلي:

الفصل الأول: تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، من خلال ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية إدارة المخاطر المالية، وفي المبحث الثاني عموميات حول القيادة الإستراتيجية، أما المبحث الثالث بعنوان دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر المالية.

الفصل الثاني: والمتمثل في دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة والذي بدوره تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول بعنوان التنظيم الهيكلي والعضوي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية والذي تم من خلاله تقديم المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى المبحث الثاني والذي يندرج تحت عنوان طريقة وأدوات الدراسة، ويليهم أخيرا المبحث الثالث ويتضمن تحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

الإطار النظري:

دور القيادة الإستراتيجية في

إدارة المخاطر المالية

تمهيد:

لقد أصبحت المخاطر واقعاً حتمياً نظراً لما تواجهه المنظمات من تحديات بالغة الخطورة وسط التغيرات البيئية المتعددة التي تتصف بالغموض والتعقيد وعدم التأكد، ويتوقف التعامل مع المخاطر على أسلوب القيادة في إدارتها بدءاً من محاولة التنبؤ بها مروراً بالعمل على إحتوائها وتقليل أثارها والإنتهاء بمعالجتها والإستفادة منها.

كل ذلك يقني بضلاله على القادة والإدارة العليا على مستوى منظمات الأعمال وذلك لأنّ التعامل مع المخاطر والإستفادة منها ومنعها مستقبلاً يحتاج إلى قادة إستراتيجيين متميزين وقادرين على تحمل المخاطر وإدارتها.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول إبراز الجوانب الرئيسية للقيادة الإستراتيجية وإدارة المخاطر بشكل مبسط من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر.

المبحث الثاني: عموميات حول القيادة الإستراتيجية .

المبحث الثالث: دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر المالية.

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر المالية.

تُعتبر إدارة المخاطر داخل المؤسسة أو المنظمة هدف لحماية أصولها من المخاطر البحثة لذلك يجب معرفة كل حيثياتها وطرق معالجتها والحدّ من المخاطر، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف إدارة المخاطر وتبيان الخصائص والأهداف بالإضافة إلى القواعد والخطوات لإدارة المخاطر.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر المالية.

في هذا المطلب سنتطرق إلى نشأة وتطور إدارة المخاطر وأهم خصائصها.

أولاً: نشأة وتطور إدارة المخاطر.

لقد بدأ الإتجاه العام للإستخدام الراهن لمصطلح "إدارة المخاطر" في أوائل الخمسينات وكان من بين المطبوعات المبكرة التي أُشير فيها للمصطلح "هرفرد بيزنس ريفو" عام 1956 حيث طرح المؤلف ما بدا في ذلك الوقت فكرة ثوريّة وهي أنّ شخصاً ما بداخل المؤسسة ينبغي أن يكون مسؤولاً عن إدارة المخاطر بالمؤسسة¹.

إنّ الهدف من هذا المطلب هو تحديد أهم مبادئ برنامج عملي لإدارة المخاطر، ويتطلب ذلك إيجاد تصوّر لمن ينبغي أن يكون مديراً متفرغاً للمخاطر في الشركة الكبيرة.

وفي ذلك الوقت، كان يوجد لدى عدد كبير من الشركات الكبرى بالفعل مركز وظيفي يشار له باسم "مدير التأمين". وتم توظيف مديري التأمين الأوائل على يد أولياء المؤسسات العملاقة (وهي شركات السكك الحديدية والصلب) في بداية القرن العشرين، ومع تنامي الإستثمار الرأسمالي في الصناعات الأخرى أصبح التأمين بنداً متزايد الأهمية في ميزانية الشركات، وبالتدرّج تم إسناد وظيفة شراء التأمين كمسؤولية محددة لأخصائيين من داخل الشركات. وفي عام 1929 عقد مشترو التأمين اجتماع غير رسمي في بوسطن لمناقشة المشكلات ذات الاهتمام المشترك، وفي عام 1931 قامت رابطة الإدارة الأمريكية بتأسيس قسم للتأمين تابع لها بهدف تبادل المعلومات بين الأعضاء.

¹ مها رفق محمد يوسف، دور إدارة المخاطر المالية في تعظيم قيمة الشركات المساهمة بسوق رأس المال بجمهورية مصر العربية، مجلة جامعة جنوب الوادي للأبحاث البيئية، المجلد 2، العدد1، مصر، ماي 2019، ص 35.

وفي عام 1932 تمّ تنظيم "مشترى التأمين في نيويورك" الذي أصبح فيما بعد معهد أبحاث المخاطرة، وفي عام 1950 تمّ تأسيس رابطة مشتري التأمين القومية ثمّ تحوّلت الرابطة لاحقاً إلى الجمعية الأمريكية لإدارة التأمين¹.

لقد حدث الانتقال من إدارة التأمين إلى إدارة المخاطر عبر فترة من الزمن، وسار بشكل متوازي لتطور علم إدارة المخاطر في مجتمع الأعمال مع حدوث إعادة تقويم لمناهج كليات الأعمال في أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية، حيث بدأت كليات الأعمال تضيف مقرّرات دراسية جديدة تمثلت أساساً في إدخال بحوث العمليات وعلم الإدارة، الأمر الذي أحدث تحولاً من الوصف إلى نظرية القرار المعيارية².

وفي عام 1975 قرّرت رابطة مشتري التأمين تغيير إسمها إلى "جمعية إدارة المخاطر والتأمين" (RIMS)، كان التغيير إشارة إلى أنّ تحولاً ما يجري، وتقوم جمعية إدارة المخاطر والتأمين بنشر مجلة إسمها "إدارة المخاطر"، كما يقوم قسم التأمين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير والدراسات لمساعدة مديري المخاطر، بالإضافة إلى ذلك قام معهد التأمين الأمريكي بوضع برنامج تعليمي في إدارة يتضمن سلسلة من الإمتحانات يحصل الناجحون فيها على دبلوم "إدارة المخاطر"، وقد تمّ تعديل المنهج الدراسي لهذا البرنامج في 1973 وأصبح المسمى المهني للمتخرجين من البرنامج "زميل إدارة المخاطر".

وفي الأخير يمكن القول أنّ إدارة المخاطر نشأت من اندماج بين تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية المالية والتأمين، ومع ذلك فإنّ الكثير من المفاهيم التي نشأت في قاعات الدراسة الأكاديمية تمّ نقلها إلى عالم الشركات وتطبيقها فيها³.

ثانياً: تعريف إدارة المخاطر المالية.

قبل التطرّق إلى مفهوم إدارة المخاطر المالية وجب التطرّق إلى بعض المفاهيم التي يمكن النظر إليها من عدّة زوايا، وعليه سنتناول مضامينها ومحتواها فيما يلي:

¹ نسيمه بروال، إستراتيجية إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إستراتيجية مالية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2011، ص 98.

² جمال بعبطيش، التمويل والمخاطر المالية للإستثمارات في المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2009، ص 98.

³ نسيمه بروال، مرجع سبق ذكره، ص 98.

1- مفهوم الخطر:

حسب تعريف معهد المدققين الداخليين الأمريكيين: "المخاطر هي مفهوم يستخدم لقياس حالات عدم التأكد في عمليات التشغيل والتي تؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويمكن أن يكون الأثر إيجابياً أو سلبياً، فإذا كان الأثر سلبياً يطلق عليه خطر (تهديد) وإذا كان إيجابياً يطلق عليه "فرص"¹.

ويمكن تعريفه على أنه إمكانية حدوث شيء ما بالصدفة مما ينتج عنه آثار إيجابية أو سلبية، كما تعتبر بأنها عدم التأكد بشأن التدفقات النقدية المستقبلية أي احتمال تعرّض المؤسسة إلى خسائر غير متوقعة².

وهناك من عرفه بأنه "الخسارة المادية المحتملة الحدوث على الثروة أو الدخل نتيجة وقوع حادث معين"³.

كما يمكن تحديد العناصر المميزة للخطر والتي تتمثل فيما يلي:

✓ أن يكون الخطر نتيجة حادث لا إرادي بمعنى أنه غير معتمد من جانب العميل.

✓ احتمال تحقق الخطر في المستقبل فلا يكون مؤكداً الحدوث.

✓ تحقق الخطر يؤدي لخسارة مالية وبالتالي يمكن قياسها كمياً⁴.

يتبين من التعاريف السابق أنّ الخطر يجب أن يكون إحصائياً أي وجود حالة من عدم اليقين وهو شرط أساسي في مفهوم الخطر، وعليه يمكن تعريف الخطر بأنه: "هو حالة عدم التأكد التي تلازم متخذ القرار نتيجة عدم يقينه من تبعات قراراته والتي ينتج عنها خسائر مادية"⁵.

2- مفهوم المخاطر المالية:

التعريف الأول: يعرف قاموس إدارة المخاطر المالية (Castineau) الخطر المالي على أنه "الخسارة التي يمكن التعرّض لها نتيجة التغيرات غير المؤكدة".

¹ محمود الجبالي، إيهاب نظمي، قياس درجة تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال في القطاع المصرفي الأردني، المجلة العربية للإدارة، مجلد 27، العدد 2، الأردن، ديسمبر 2007، ص 186-187.

² كلاش مريم، بهلول نورالدين، دور إدارة المخاطر المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، مجلد 11، العدد 3، الجزائر، أبريل 2021، ص 463.

³ خومية فتية، إدارة المخاطر المالية، مطبوعة موجهة لطلبة سنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة مالية، 2022، ص 2.

⁴ بن بيتيش بلال، شريط صلاح الدين، إدارة المخاطر ومساهمتها في تفعيل أداء شركات التأمين، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 2، الجزائر، جويلية 2020، ص 338.

⁵ خاسف جمال الدين، توريق أخطار التأمين، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2014، ص 4.

ويرى (Peters.D. 1997) أنّ الخطر المالي يعني أنّ هناك فرصة لحدوث خسارة مالية، وأنّ مصطلح الخطر يستخدم للإشارة إلى التغيير الذي يمكن أن يحدث في العوائد المصاحبة لأصل معين¹.

التعريف الثاني: المخاطر المالية هي مقياس نسبي لمدى تقلّب العائد أو التقلبات النقدية التي سيتم الحصول عليها مستقبلاً².

التعريف الثالث: يمكن تعريف المخاطر المالية على أنّها احتمال حدوث نتيجة غير متوقعة أو سلبية³.

3- مفهوم إدارة المخاطر المالية:

وبشكل عام يمكن توضيح ما يعنيه مصطلح إدارة المخاطر المالية (Financial risk management) من خلال مراجعة بعض التعريفات كما يلي:

التعريف الأول: عرّف (Erik.B 1993) على أنّها إدارة الأحداث التي يمكن التنبؤ بها، والتي قد يترتب عليها خسائر محتملة الحدوث في المنشأة إذا لم يتم التعامل معها بشكل مناسب وأوضح أن عملية إدارة الخطر تتضمن: تعريف الخطر، قياس الخطر، وإدارة الخطر⁴.

التعريف الثاني: تُعرّف إدارة المخاطر أيضاً على أنّها: "الأسلوب العلمي لتحديد الخطر التي يتعرض لها الفرد أو المنشأة أو المشروع، وتصنيفها وقياسها، ثمّ إختيار أنسب الوسائل لمواجهةها أو لمواجهة الخسائر المترتبة عليها بأقلّ تكلفة ممكنة"⁵.

التعريف الثالث: إدارة المخاطر المالية "هي عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحثية عن طريق توقع الخسائر المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى".

¹ قرناش هوارى، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المخاطر المالية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة كتوراه، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010، ص 93.

² عامر كمال، إسهامات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في الأسواق المالية وتحسين أدائها، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 17، الجزائر، 2017، ص 79.

³ أحمد اللحام، بحث حول المخاطر المالية³ <https://www.mawdoo3.com>، 13.00، 2023/04/01.

⁴ فرج الله خير الله، إدارة المخاطر المالية، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، صفحة 44.

⁵ إيمان قادري، خليل عبد القادر، إدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء المصرفي، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والإجتماعية، مجلد 13، العدد 4، الجزائر، جويلية 2021، ص 731.

كما عرّف معهد المدققين الداخليين إدارة المخاطر على أنها: "هيكل متناسق وعمليات مستمرة عبر المنظمة ككل لتحديد وتقييم عن الإستجابات والفرص والتهديدات التي تؤثر على إنجاز الأهداف"¹.

التعريف الرابع: تعرّف إدارة المخاطر "بأنّها علم من أهم العلوم في مجال إدارة المشروعات يعمل على تحديد وتقييم وقياس المخاطر ثمّ يضع إستراتيجيات لإدارة هذه المخاطر، ويتضمن ذلك عملية نقل المخاطر إلى جهة أخرى، وتقليل آثارها السلبية وتجنبها في المستقبل"².

التعريف الخامس: تعرّف إدارة المخاطر المالية على أنها: "مجموعة من الواجبات والنشطة الوظيفية التي يبذلها المسؤولون عن المشروع للتحكم في الأخطار التي يتعرض لها والتي من شأنها خلق ظروف آمنة معقولة قبل حدوث الحادث وبالتالي إرسال خطة لتحقيق من الآثار المادية المترتبة أثناء وقوع الخسارة ويهدف إلى حماية المشروع من أي خسارة مفاجئة نتيجة لأي ظروف تتعرض لها"³.

ثالثاً: خصائص إدارة المخاطر المالية.

تتميّز إدارة المخاطر المالية بمجموعة من الخصائص هي:

- ✓ تتطلب قرارات مصيرية لمواجهتها أو حسمها؛
- ✓ تهدّد الأهداف الرئيسية للمنظمة؛
- ✓ تتطلب المخاطر معالجة خاصة وأشكال تنظيمية؛
- ✓ تتميز بالتعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وعواملها وأسبابها؛
- ✓ ويضيف الباحث للخصائص أعلاه أنّه من خصائصها تتطلب درجة عالية من التركيز والذكاء ودراسة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ومعرفة نقاط الضعف والتهديدات وإدارة هذه المخاطر⁴.

¹ دواح بلقاسم، بوخروبة الغالي، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 20، الجزائر، 2019، ص 310.

² عبد المطلب عثمان محمود دليل، إسماعيل محمد أحمد شبو، أهمية كفاءة إدارة المخاطر في تقويم الأداء المالي والإداري بالمصارف التجارية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 35، السودان، 2021، ص 143.

³ ميموني ياسين وآخرون، إستخدام الهندسة المالية في إدارة المخاطر بالمصارف الإسلامية، مجلة مينا للدراسات الإقتصادية، المجلد 3، العدد 6، الجزائر، ديسمبر 2020، ص 75.

⁴ نور الدائم الطيب يوسف الحاج، دور إدارة المخاطر بكليات الخليج للعلوم الإدارية والإنسانية في الحد من آثار جائحة كورونا على التعليم العالي، مجلة إدارة المخاطر والالزمات، المجلد 3، العدد 1، السعودية، مارس 2021، ص 24.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة المخاطر المالية.

في هذا المطلب سنتطرق إلى أهداف وأهمية إدارة المخاطر المالية والتي يمكن تحديدها في الآتي:

أولاً: أهداف إدارة المخاطر المالية.

لا تقلّ أهداف وظيفة إدارة المخاطر أهمية عن أهداف القطاعات والأقسام الأخرى في المؤسسة حيث تعني إدارة المنظمة جوهرياً بأنّ يؤدي جميع الأفراد واجباتهم الوظيفية بكل حكمة وبما يحقق مصلحة المنظمة وبالتالي تقدّم معظم المؤسسات التوجيه والإرشاد لصنّاع القرار في صورة أهداف، ومن منظور المؤسسة يقصد بمصطلح هدف النتائج طويلة المدى المراد تحقيقها، وينبغي أن يحدد برنامج إدارة المخاطر الأهداف المراد بلوغها من خلال إدارة المخاطر البحتة¹.

كما يطرح مُعظم الباحثين أهداف متعددة لإدارة المخاطر والهدفان الرئيسيان يتمثلان في التخفيف من تأثيرات المخاطر وتقليل التكلفة إلى الحد الأدنى حيث يعرف (Williams and heing) إدارة المخاطر "تقليل الآثار السلبية للمخاطر إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة من خلال التعرف عليها وقياسها والسيطرة عليها". أما (Hedges and Mehr) فيقولان في كتبهما الكلاسيكي "إدارة المخاطر مفاهيم وتطبيقات كما أنّ إدارة المخاطر لها مجموعة متنوعة من الأهداف يصنّفها إلى فئتين: أهداف ما قبل الخسارة وأهداف ما بعد الخسارة، ويطرحان الأهداف التالية في كل فئة:

الجدول رقم(01): أهداف إدارة المخاطر المالية

أهداف ما قبل الخسارة	أهداف ما بعد الخسارة
- الاقتصاد	- البقاء
- تقليل التوتر	- مواصلة النشاط
- أداء الإلتزامات المفروضة	- إستقرار الأرباح
- المسؤولية الاجتماعية	- إستمرار النمو
	- المسؤولية الاجتماعية

المصدر: عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجيستر، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الأقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2012، ص53.

¹ كعنان محمد ثابت عبد الله، أثر إدارة المخاطر على فعالية أداء المصارف، بحث تكميلي لنيل درجة الماجيستر في إدارة الأعمال، جامعة إفريقية العالمية، الخرطوم، 2021، ص 21.

1- الأهداف التي تسبق الخسارة

في أي منشأة هناك العديد من الأهداف لإدارة الخطر التي تسبق تحقيق الخسارة وأهم هذه الأهداف هي: الاقتصاد، تقليل التوتر، أداء الإلتزامات المفروضة خارجياً ويتم تناولها كما يلي:

أ- الاقتصاد: يُعتبر الاقتصاد أهم الأهداف الفرعية لإدارة المخاطر، هنا يكون الهدف هو تخفيض تكلفة التعامل مع المخاطر إلى أدنى مستوى ممكن تماشياً مع الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر وهو البقاء والإستمرارية، ورغم أنه تمّ تصنيف هدف الاقتصاد بأنه هدف سابق للخسارة حسب (Mehr et Hedges) فهناك حالات يمكن أن يكون فيها الاقتصاد "تكلفة التعامل مع المخاطرة" هدف لاحق للخسارة أيضاً ويتمّ تنفيذ الكثير من تدابير خفض الخسارة بعد وقوعها والقرارات التي يتم إتخاذها في هذا الوقت يمكن أن يكون لها تأثير على التكلفة النهائية للخسارة وعلى تكلفة التعامل مع المخاطرة.

ب- تقليل التوتر: يُقصد بهدف تقليل التوتر والقلق الذي يشير له Mehr et Hedges بأنه هدف "النوم الهادئ ليلاً" راحة البال التي من معرفة أنه قد تمّ وضع كافة التدابير المناسبة للتصدي للظروف المعاكسة، فعندما تبقى المؤسسة دون حماية، ولا تعرف الإدارة ما إذا قد تمّ التصدي للظروف المعاكسة أم لا، فإنّ عدم التأكد والقلق الذهني يمكن لهما أن يصرف إنتباه الإدارة عن الإعتبارات الأخرى، وفي الحالات القصوى يمكن أن يكون للقلق الذي ينشأ من عدم التأكد بخصوص بقاء المنظمة تأثير ضار على صحة ورفاهية إدارة المنظمة، كما أنّ القلق يستنزف طاقة هائلة، هاته الطاقة التي تهدر يكون من الأجدر والأحسن أن توظّف بشكل أكثر إنتاجية وجدوى في أمور أخرى، راحة البال التي تأتي من الأمان الذي تمنحه إستراتيجية إدارة المخاطر جيدة التصميم والتنفيذ يسمح للمديرين بتوجيه طاقاتهم نحو النمو والربحية.

إنّ هدف نوم الليل الهادئ يقصد به راحة البال ليس لمدير المخاطر فقط وإنّما لمديري المنظمة التنفيذيين الآخرين، مجلس الإدارة والمساهمين بل إنّه يمتد إلى أطراف خارج المنظمة مثل: الدائنين، الموردين، المستهلكين وهذا يجعل المؤسسة تجلب إهتمام هؤلاء، لأنّ هذا الأطراف تفضّل دائماً التعامل مع المؤسسات التي تجيد التعامل مع التهديدات التي تواجه بقائها.

ج- المسؤولية الاجتماعية: يضيف Mehr et hedges المسؤولية الاجتماعية بأنها هدف سابق للخسارة وهدف لاحق للخسارة ويربط الجانب السابق من المسؤولية الاجتماعية مجموعة الإلتزامات الاجتماعية التي تواجه المنظمة بسبب علاقتها بموظفياً وبالمنظمات الأخرى وبالمجتمع عموماً، وتنتج تدابير منع الخسارة والسيطرة عليها التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من عملية غدارة المخاطر مردودات مرغوبة وبدقر ما

تمنع هذه التدابير تدمير الأصول أو حدوث إصابات للأفراد يستفيد المجتمع، بالإضافة إلى ذلك فإنه عندما تشهر الشركة إفلاسها يتضرر الموظفون والملاك على حد سواء أمّا عندما تحمي إستراتيجية إدارة المخاطر المناسبة للمنظمة من تكبد خسائر فادحة، يتم نقادي الإفلاس وتداعياته.

د- أداء الإلتزامات المفروضة خارجياً: يرتبط هذا الهدف بعلاقة المنظمة بالمنظمات الأخرى ومع الدولة ويتناول الكثير من العقود المستخدمة في علاقات العمل مسألة من سيكون مسؤولاً عن الخسائر في ظل ظروف محددة.

فالدائنون على سبيل المثال يشترط عموماً أن يؤمن المقترض على الملك المرهون كضمان، والعقود التي تحتوي على أحكام من هذا النوع تخلق إلتزامات تجاه طرف خارجي يجب على إدارة المخاطر أن تتصدى له، وبالإضافة إلى إلتزامات بموجب القانون، فقط تشترط قوانين الدولة أن تشتري المنظمات المنخرطة في أنشطة ذات أنواع معينة أشكالاً محددة من التأمين، فشركات الطيران مثلاً: تنص القوانين عادة على وجوب أن تشتري تأمين يغطي الممتلكات المنقولة بواسطتها، كما تفرض بعض القوانين على أرباب العمل تعويض العاملين المصابين أثناء تأديتهم عملهم، كما تشترط القوانين الأخرى تدابير السلامة لحماية الموظفين أو الأفراد أو الجمهور¹.

2- أهداف ما بعد الخسارة

أ- بقاء المنشأة: يعني بقاء المنشأة بعد تحقق الخسارة، يمكن للمنشأة على الأقل أن تعيد جزء من عملياتها خلال فترة زمنية قليلة إذا أرادت الإستمرار حيث تستهدف إدارة الخطر إلى وضع حدّ أقصى للتكاليف التي يتعرض لها المشروع والتي تهدد بقائه إذا زادت عن ذلك.

ب- إستمرار العمليات: في بعض المنشآت فإنّ القدرة على ممارسة العمل بعد تحقّق الخسارة شديدة يُعتبر من أهمّ الأهداف، حيث تفقد المنشأة جزء من عملائها ومورديها ونقل قدرتها التنافسية بمعنى ضمان إستئناف لعملياتها بكامل طاقاتها الإنتاجية بعد تحقّق الحادث، حيث تكون فترة التوقف قصيرة جداً.

ج- استقرار الأرباح (العوائد): حيث ترغب المنشأة في الإحتفاظ بأرباحها على الأسهم بعد تحقق الخسارة ويتمّ الحفاظ على مستويات دخول مستقرة من خلال تحجيم الإنخفاض في التدفقات النقدية أو الدخول بسبب تحقق الأخطار عند حدود مقبولة، وهذا الهدف مرتبط كلياً بهدف إستمرارية العمليات.

¹ عبدلي لطيفة، مرجع سبق ذكره ، ص 56.

د- الإستمرار في النمو: المنشأة يمكنها الإستمرار في النمو من خلال تطوير المنتجات الجديدة والأسواق أو عن طريق الإستحواذ أو الإندماج، ويمكن ضمان النمو المستمر للمنشأة من خلال ضمان مصادر توريد إحتياجات المنشأة في حالة تعرّضها للحادث.

هـ- المسؤولية الاجتماعية: ويمكن القيام بالإلتزامات الاجتماعية وإثبات الإلتزام عن طريق تخفيض أثر هذه الخسائر على الأفراد الآخرين والمجتمع، حيث أنّ الخسائر الجسيمة يكون لها آثار عكسية (سيئة) على العاملين والمستهلكين والموردين والدائنين ودافعي الضرائب والمجتمع ككل بصفة عامة¹.

بالإضافة إلى الأهداف الأخرى لإدارة المخاطر والتي تتمثل في:

- ✓ ضمان الإستمرارية ووجود المنظمة أو المؤسسة ككيان عامل في الاقتصاد؛
- ✓ ضمان كفاية الموارد عند حدوث الخسارة؛
- ✓ تقليل تكلفة التعامل مع الخطر إلى أدنى حد وذلك حتى تخفف من تأثيرات الخطر؛
- ✓ المحافظة على الفعالية التشغيلية للمؤسسة وتفاذي الوصول إلى الإفلاس²؛
- ✓ توفير المؤشرات المبكرة، التي تنبه إلى وجود المشاكل قبل حدوثها لإتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها أو تجنبها؛
- ✓ وضع آلية لتقييم المخاطر وآثارها وتذبذبها؛
- ✓ التعرّف على مصدر الخطر، وقياس إحتمالية وقوعه³.

ثانياً: أهمية إدارة المخاطر المالية.

تلعب إدارة المخاطر دوراً رئيسياً في زيادة العوائد المحتملة أو إستقرارها في المنظمة، إذ أنّ مدير الأعمال الذي يتجاهل المخاطر التي تواجه نشاطات الأعمال سيواجه العديد من النتائج السلبية، وتكمن أهمية إدارة المخاطر في النقاط التالية:

- ✓ تحديد المخاطر التي تواجه الأهداف وتقييمها، بحيث يمكن إبلاغ المديرين عنها للتحوّط منها، أو التخفيف منها أو تحويلها لتحقيق الأهداف التي يتعين تحقيقها؛

¹ عبد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 51.

² عبد الناصر براني أبو شهد، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 211.

³ عماد الدين الصافي محمد الصافي، دور جودة المراجعة الداخلية في فعالية إدارة المخاطر، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 4، العدد 3، السودان، فيفري 2023، ص 175.

- ✓ تعزّز مقدرات العاملين لمقابلة مخاطر الأعمال والدفاع عن الأعمال من المخاطر؛
- ✓ تتعاضد أهمية إدارة المخاطر في تخطيط الأعمال بسبب تسارع وتيرة التغيّر التي كان من الممكن تقاؤها أو إدارتها بشكل أفضل¹؛
- ✓ تستخدم إدارة المخاطر في قياس حجم عدم التأكّد الذي يمكن ان تتقبله المنظمة لتتمكن من تحقيق أهدافها الإستراتيجية؛
- ✓ تسهم في تمكين الإدارة من التعامل مع المخاطر التي تواجه المنظمة وإدارتها والتي يمكن أن تقوده إلى فشلها أو عرقلة مسارها الإستراتيجي؛
- ✓ تسهم في تحقيق التوازن الإستراتيجي الأمثل بين العوائد والمخاطر المرتبطة بها²؛
- ✓ ومن منطلق أنّ الخطر المالي هو أسوأ ما قد تتعرض له المؤسسة وعدم إقتصار تأثيراته على المؤسسة فقط بل أنّها تمتد لتؤثر على الاقتصاد ككل. لذلك تبرز أهمية إدارة الخطر المالي، مما يستوجب التطرّق لمختلف جوانبه وتحليله، قياسه، تقييمه، وتقديره بنوع من التفصيل³.

المطلب الثالث: قواعد وخطوات إدارة المخاطر المالية.

هناك مجموعة من القواعد والخطوات لإدارة المخاطر المالية والتي نذكرها فيما يلي:

أولاً: قواعد إدارة المخاطر المالية.

مع تطوّر إدارة المخاطر كمجال وظيفي خاص للإدارة، تمّ توجيه إهتمام متزايد لصياغة مبادئها وتقنياتها وذلك بهدف توفير قواعد إرشادية متصلة بعملية إتخاذ القرارات المتصلة بإدارة المخاطر. وقد كان من أوائل الإسهامات المقدمة لمجال إدارة المخاطر تطوير مجموعة من القواعد الخاصة بها، بهدف إكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب.

ويمكن الإعتماد على بعض القواعد في تصميم برنامج إدارة الأخطار كما يلي:

¹ نتاح رانية، أثر التفكير الإستراتيجي على إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، مجلد 3، العدد 1، الجزائر، ديسمبر 2018، ص 24.

² سعد علي حمود العنزي، تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، مجلد 7، العدد 13، بغداد، 2015، ص 575.

³ غربي سهام، كبوط عبد الرزاق، إدارة المخاطر المالية باستخدام نموذج Springate للتوقع بالفشل المالي للمؤسسة، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 5، العدد 2 أكتوبر 2022، ص 193.

1- عدم المخاطرة بأكثر من القدرة على تحمل الخسارة: تعتبر هذه القاعدة أهم قاعدة وهي "لا تجازف بأكثر ما تستطيع تحمل خسارته"، حيث أنّ هذه القاعدة لا تقول لنا بالضرورة ما ينبغي عمله بشأن مخاطر معينة، إلا أنها تملي لنا أي المخاطر التي يجب القيام بشيء حيالها، وإذا بدأنا بالإقرار بأنه لا يتم عمل شيء حيال مخاطر معينة فإنّ المنظمة بإحتمال نشوء خسارة من تلك المخاطر فمعرفة المخاطر التي يجب عمل شيء بشأنها خلاصته معرفة أي المخاطر لا يمكن الاحتفاظ بها¹.

كما تفيد هذه القاعدة في تحديد حجم الخسارة الممكن تحملها وتشجع على نقل الخطر إذا زاد عن حدّ معين وكذلك تحديد أي الطرق يمكن اللجوء إليها في الوقت المناسب.

2- ضرورة أخذ كافة الظروف الطارئة في الحسبان: إنّ تحديد الطريقة المثلى في إدارة الأخطار يقتضي بضرورة معرفة احتمال تحقق الخطر وأقصى خسارة محتملة يمكن أن تلحق بالشيء المعرض للخطر وأخذ ذلك في الحسبان.

3- وجوب عدم المخاطرة بالكثير من أجل القليل: يتوجّب على القائمين على إدارة المخاطر عدم المخاطرة بإمكانية تحمّل خسارة مالية نتيجة أخطار يحتمل تحقّقها مقابل توفير تكاليف نقل الخطر، ولذلك فإنّ هذه القاعدة تقي في اتجاهين هما:

✓ يجب عدم الاحتفاظ بالخطر عندما تطون الخسارة المالية المتوقعة كبيرة بالمقارنة بتكلفة الخطر.

✓ يجب الاحتفاظ بالخطر عندما تكون الخسارة المالية المتوقعة صغيرة بالمقارنة بتكلفة نقل الخطر التي يحصل عليها المؤمن في حالة نقل الخطر إليه².

4- قاعدة مراعاة الأخطار الشاذة: على مدير الخطر أن يأخذ الأخطار الشاذة بالإعتبار، فالبرغم من أهمية عنصر "إحتمال وقوع الخسارة" عند إتخاذ القرار من جانب مدير الخطر، إلا أنّ هناك بعض الأخطار الشاذة التي إذا تحققت تؤدي إلى خسارة جسيمة رغم صغر احتمال وقوعها، فمثلاً إذا كان احتمال وقوع حادث معين 1% فيمكن الاحتفاظ بالخطر في هذه الحالة، أمّا إذا كانت الخسارة المادية الناتجة عن وقوعه جسيمة فإنّ على مدير الخطر آنذاك تحويل الخطر لجهة أخرى أقدر على واجهته مثل: التامين أو أسلوب منع الخسارة³

¹ لمجد بوزيدي، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجيستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009، ص 119.

² عبد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، مرجع سبق ذكره، ص 54.

³ شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012، ص 40.

ثانياً: خطوات إدارة المخاطر المالية.

إنّ إدارة المخاطر تتمثل منهجاً أو مدخلاً علمياً للتعامل مع المخاطر وهذا ما يوحي ضمناً بأنّ العملية تتضمن سلسلة منطقية من الخطوات، التي تميل للإندماج في الواقع العلمي، حيث يمكن حصر أهم خطوات إدارة المخاطر في المؤسسة كما يلي:

1-تقرير الأهداف والغايات: تتمثل الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر في تحديد ما تودّ المؤسسة أن يفعله برنامج إدارة المخاطر الخاص بها بدقة، كما أنّ هناك العديد من الأهداف المحتملة والمتنوعة لوظيفة إدارة المخاطر، وتشمل الحفاظ على إستمرارية المؤسسة وتقليل التكاليف المترتبة بالمخاطر إلى الحد الأدنى وحماية العاملين من الحوادث التي قد تسبب لهم الوفاة أو إصابات خطيرة ولكن يبقى الهدف الأساسي لإدارة المخاطر هو بقاء المؤسسة أي ضمان إستمرارية المؤسسة ككيان في الاقتصاد ولكن مع الأسف ومع أنّ خطوة تحديد الأهداف تعتبر أهم خطوة في عملية إدارة المخاطر إلا أنّ بعض المؤسسات تتجاهلها، حيث ينبع كثير من العيوب في برنامج إدارة المخاطر نتيجة غياب أهداف محددة للبرنامج¹.

2-تحديد وإكتشاف الأخطار: ويتم ذلك من خلال وجود إدارة داخل المشروع (إدارة المخاطر) وتقوم هذه الإدارة بدراسة أوجه النشاط المختلفة بالمشروع من إنتاج وتخزين وشراء وبيع وتمويل وإختيار العاملين وتدريبهم وذلك بهدف إكتشاف الأخطار التي يتعرض لها المشروع.

ولتسهيل عملية إكتشاف الخطر بالمشروع تقوم إدارة المخاطر بإعداد تبويب شامل للأخطار المختلفة التي يتوقع أن يواجهها المشروع من مراحل نشاطه، وقد يتمّ التبويب على أساس موضوع الخسارة أي الخطر، "كأخطار الأشخاص وأخطار الممتلكات أو نوع الخطر "كالأخطار المباشرة والأخطار غير المباشرة" بالإضافة إلى تبويب لمسميات الخطر والعوامل المساعدة للخطر وأهمية الخطر والطرق المختلفة لمواجهته ويتمّ ذلك في المشروعات الكبيرة عن طريق إعداد دليل للخطر .

ويتضمن توضيح الأخطار حسب نوعيتها وبيانات تفصيلية أخرى عن مسببات الخطر والعوامل المساعدة للخطر وأنواع الخسائر وأنسب الطرق لمواجهتها من خلال الدليل، حيث تختار اfdارة ما يتناسب مع حالها².

¹ بلقلة إبراهيم، إدارة المخاطر المالية، مطبوعة موجهة لطلبة سنة ثالثة ليسانس علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، 2022،

ص 19.

² شقيري نوري موسى وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص31.

3-تقييم الخطر: بعد أن يتم التعرف على المخاطر، يجب أن يقوم مدير المخاطر بتقييمها، ويتضمن ذلك قياس الحجم المحتمل للخسارة وإحتمال حدوث تلك الخسارة ثم ترتيب أولويات العمل¹، وسوف تتطلب مخاطر معينة بسبب شدة وطأة الخسارة المحتملة الاهتمام بها بدل مخاطر أخرى، وفي معظم الأحوال فسوف يكون هناك عدد من المخاطر التي تتطلب إيلاء قدر متساوٍ من الاهتمام بها. لذلك يكون من الأنسب ترتيب المخاطر في صورة تصنيف عام مثل: حرجة، هامة، غير هامة، وترتكز مجموعة من المعايير الممكن إستخدامها في وضع ترتيب أولوية على الأثر المالي المحتملة للخسارة على سبيل المثال:

أ- **المخاطر الحرجة:** وتعني كل ظروف التعرض للخسارة التي تكون فيها الخسائر المحتملة.

ب- **المخاطر الهامة:** وتشمل الأخطار التي لا تؤدي إلى الإللاس ولكنها سوف تستلزم من المؤسسة الإقتراض لمواصلة العمليات.

ج- **المخاطر غير الهامة:** وتشمل الأخطار التي يمكن مواجهة خسائرها بسهولة إعتقاداً على الأصول الحالية للمؤسسة أي الدخل الجاري للمشروع دون الوقوع في أزمة مالية².

4-دراسة وتحليل السياسات والأساليب المختلفة لإدارة الأخطار: بعد أن يتم تحديد الأخطار وإكتشافها ثم تقييمها وقياس هذه الأخطار تأتي مرحلة تحليل السياسات والوسائل المناسبة لمواجهة الخطر، حيث يقوم مدير الأخطار بالدراسة والمفاضلة بين الطرق المختلفة لإدارة الأخطار بهدف إختيار الطريقة المناسبة لتغطية الأخطار التي تتعرض لها المنشأة، ومن الطرق المتاحة أمام مدير الخطر لمواجهة الأخطار أو مواجهة الخسائر المترتبة على تحققها:

- ✓ تجنب الأخطار ولكن يتم التجنب بشكل جزئي، حيث أن كل الأخطار لا يمكن تجنبها؛
- ✓ الإحتفاظ بالخطر ويتم ذلك إما عن طريق تكوين الإحتياطات أو بدون تكوين أية إحتياطات وذلك حسب طبيعة الأخطار التي تتعرض لها المنشأة والقائمين على إدارة الأخطار؛
- ✓ نقل الخطر إلى شركات التأمين أو إلى جهات أو هيئات أخرى عن طريق العقود مثل: عقود الإيجار، عقود التشييد، عقود النقل؛

¹ فريدة تلي، إستخدام الأساليب الكمية في قياس وإدارة المخاطر المصرفية، أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد مالي تطبيقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019، ص 38.

² نسيمه بروال، مرجع سبق ذكره، ص 100.

✓ تخفيض الخطر إمّا عن طريق منع وقوع الخطر أو التقليل من فرص وقوعه أو التخفيف من حدّة نتائج تحقّق الخطر أو التحكم في الخطر بواسطة الحد من معدّل التكرار ويتم ذلك من خلال وسائل الوقاية والمنع¹.

5-تنفيذ القرار المُختار: بعد أن يستقرّ قرار أو رأي مدير التخطيط على الطريقة المناسبة لإدارة المخاطر يتمّ تنفيذ القرار المتخذ، فإذا إختار وسائل الوقاية والمنع فلا بد من تخطيط وتصميم برنامج الوقاية وتنفيذها، وغذا تمّ إختيار طريقة نقل وتحويل الخطر (التأمين) فإنّه يجب إختيار شركة التأمين المناسبة بما يحقّق أحسن تغطية بأقل تكلفة ممكنة (قسط التأمين)².

6- التقييم والمراجعة: تعتبر عملية التقييم والمراجعة عملية هامة يجب إدراجها في البرنامج وهذا لسببين هما:

السبب الأول: هو أنّ المخاطر تتغيّر ولذلك فإنّ التقنيات التي تمّ إستخدامها للتعامل مع المخاطر في العام الماضي قد لا تكون مثل هذا العام.

السبب الثاني: فهو إجراء التقييم ومراجعة برنامج إدارة المخاطر يسمح لمدير المخاطر مراجعة القرارات وإكتشاف الأخطاء قبل أن تصبح باهظة التكاليف³.

المطلب الرابع: أدوات إدارة المخاطر المالية.

الجزء الجوهرى والأساسي في وظيفة إدارة المخاطر يتمثل في تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها تقليل إمكانية حدوث الخسائر أو الآثار المالية المترتبة عن حدوث الخسائر إلى الحد الأدنى، وهناك أدوات مستخدمة في إدارة المخاطر يمكن تصنيفها كالآتي:

1- التحكم في المخاطر: يقصد بتقنيات التحكم في المخاطر أن تقلّل بأدنى تكاليف ممكنة تلك المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، وتشمل أساليب التحكم في المخاطر تحاشي المخاطر والمداخل المختلفة إلى تقليل المخاطر من خلال منع حدوث الخسائر ومجهودات الرقابة والتحكم، وفي حالة تحاشي المخاطر يرفض الفرد أو المؤسسة تقبل التعرض لخسارة ناشئة عن نشاط معين.

¹ عبد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، مرجع سبق ذكره، ص 98.

² أسماء كرجلي، المدخل التقليدي والمدخل الحديث في إدارة مخاطر منظمات الأعمال، المجلة الدولية للأداء الإقتصادي، العدد الأول، الجزائر، جوان 2018، ص 40.

³ لعروسي قرين زهرة، أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 2، الجزائر، ديسمبر 2021، ص 66.

2- تمويل المخاطر: يركّز تمويل المخاطر على ضمان إتاحة الأموال لتعويض الخسائر التي تحدث، وياخذ تمويل المخاطر بدرجة أساسية شكل الإحتفاظ أو التحويل (الإحتفاظ بجزء من المخاطر ونقل أو تحويل جزء آخر)، وعند تقرير أي التقنيات يجب تطبيقها للتعامل مع مخاطر معينة يجب على مدير إدارة المخاطر أن يدرس حجم الخسائر المحتملة وإحتمال حدوثها والموارد المتاحة لتعويض الخسارة المتوقع حدوثها، كما يجب تقييم عوائد تكاليف إتباع مثل هذا المنهج ثمّ إتخاذ القرار بإستخدام أفضل المعلومات المتاحة¹.

¹ طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 52-53.

المبحث الثاني: عموميات حول القيادة الإستراتيجية.

ظهرت الحاجة إلى مفهوم القيادة الإستراتيجية بدلاً من القيادة التقليدية، خصوصاً مع تغيّر محيط الأعمال المستقر إلى محيط سريع التغير وما تضمنه من منافسة عالية وظروف محيطية غير مؤكدة وضروة الإستجابة لمتغيرات المواقف المحيطة التي تواجهها المنظمة، لهذا سنحاول الوصول إلى مفهوم القيادة الإستراتيجية وأهميتها وعوامل نجاحها وفشلها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإستراتيجية.

أولاً: تعريف القيادة الإستراتيجية.

1- تعريف القيادة:

من التعاريف التي قيلت في القيادة أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية¹.

القيادة هي العنصر الأساسي الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم ببعض، ويحفزهم على تحقيق الأهداف المرجوة، حيث تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤثراً في أي منظمة تعليمية والتي بدورها تنعكس على فعاليتها². ومن خلال ما تم التطرق له من تعاريف، نستنتج أنّ مفهوم القيادة على العموم هي عملية أمامية ونشاط فعال وإيجابي وهي فن التأثير في سلوك الآخرين لغرض تحقيق أهداف مشتركة بين القائد واتباعه وفي عمومها تشمل وجود قائد، اتباع، هدف، والتأثير³.

2- مفهوم القيادة الإستراتيجية:

يُعدّ مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم نسبياً في الأدب الإداري، وترجع الجذور الأولى لهذا المفهوم إلى النظم العسكرية، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية إستثنائية في عالم الأعمال اليوم الأكثر من أي وقت

¹ عاشوري إبتسام، القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، مجلد 11، العدد 4، الجزائر، ديسمبر 2019، ص 29.

² بوقندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، المجلد 4، العدد 2، الجزائر، جوان 2019، ص 558.

³ دحماني محمد، زخروف الأعرج، دور القيادة السياسية في تحقيق الإستقرار السياسي، مجلة قضايا معرفية، مجلد 1، العدد 7، الجزائر، سبتمبر 2021، ص 43.

مضى، ولعلّ السبب في ذلك التغيرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التصعيد المتزايد من جانب المنظمات نفسها¹.

وظهر مفهوم القيادة الإستراتيجية لأول مرة على يد (Kotter، 1982) و (Mintzberg، 1984) إشارة إلى المدير التنفيذي أو رئيس الشركة، كما أشار كل من (Nachman et Shivastava، 1989) إلى أنّ بروز مفهوم القيادة الإستراتيجية تلا ظهور مفهوم افدارة الإستراتيجية بعد سنوات ويتفق (Vera et Crossan، 2004) و (Zoogh، 2009) إلى أنّ هناك فرق بين القيادة والقيادة الإستراتيجية، إذ تتمثل الأولى باي مستوى في المنظمة بينما الثانية تتمثل بمستوى القمة بالمنظمة، والفرق الثاني أنّ القيادة تركّز على العلاقة بين القادة والمرؤوسين بعكس القيادة الإستراتيجية التي تركز على العمل التنفيذي ليس فقط كنشاط علائقي وإنما أيضاً كنشاط إستراتيجي.

وتباينت وجهات نظر المهتمين بموضوع القيادة الإستراتيجية حول تحديد مفهوم القيادة الإستراتيجية وفيما يلي بعض التعريفات التي يمكن إيرادها للقيادة الإستراتيجية²

3- تعريف القيادة الإستراتيجية:

التعريف الأول: تعرّف بانها القدرة على التوقع والتصور، والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير إستراتيجي كضرورة يضاف لها التفكير الإستراتيجي والعمل مع الآخرين لبدا التغيرات التي من شأنها خلق مستقبل حيوي للمنظمة³.

التعريف الثاني: كما يرى (David ; 1995):

أنّ القيادة الإستراتيجية هي: "علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها".

¹ علي غالب شاتي، دور القيادة الإستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الإستراتيجي، تخصص إدارة أعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2017، ص 17.

² سلمى حنينة رحيمة، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، مجلد 4، العدد 9، بغداد، 2012، ص 251.

³ عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 39، العدد 1، قطر، مارس 2019، ص 150.

أما (Mintzberg et al ; 1998 :11) فيعدّها: "القدرة ومجموعة القدرات التي تيعن التعامل مع
الوضاع المختلفة التي يمكن أن تواجهها المنظمة الآن وفي المستقبل"¹.

التعريف الثالث: ولم يبتعد (Daft ;2011 :350) كثيراً في تعريفه للقيادة الإستراتيجية والذي مفادها²
أنها القدرة على توقّع المستقبل وتصوره، والمحافظة على المرونة، والتفكير بشكل إستراتيجي والمبادرة
بالتغيرات التي من شأنها خلق الميزة التنافسية للمنظمة².

التعريف الرابع: يمكن تعريف القيادة الإستراتيجية بأنّها: "القيادة القادرة على تبني ثقافة تنظيمية قائمة
على الإبداع والإبتكار، ودعم الآخرين من أجل تطوير رؤية مستقبلية مشتركة تلبّي إحتياجات جميع
الأطراف أصحاب المصالح في بيئة تتصف بالغموض والتعقيد وعدم التأكد"³.

التعريف الخامس: تعرّف القيادة الإستراتيجية بأنّها: "قدرة القائد على التوجه الإستراتيجي بالقسم وبناء
رؤية حالمة وحشد كافة الموارد لتحقيق تلك الرؤية بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للقسم.

وتشير القيادة الإستراتيجية إلى القدرة على التأثير على الآخرين للإلتخاذ الطوعي للقرارات اليومية
لتحسين الاستقرار طويل المدى للمؤسسة، والمحافظة في الوقت ذاته على الاستقرار المالي قصير المدى
وبناء على ما تقدم يمكن تعريف القيادة الإستراتيجية على أنّها تلك القيادة التي تحدّد التصور
الإستراتيجي للمؤسسة وتعمل على بناء ثقافة تنظيمية فعّالة مما يساعد على تطوير جميع الأفراد في
المؤسسة وهي القدرة على خلق الملائمة في كل مستويات الأعمال من خلال الحفاظ على المرونة
وتمكنين الآخرين لإحداث تغيير إستراتيجي⁴.

¹ علاء فرحان طالب، دور القيادة الإستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري، مذكرة ماجيستر، تخصص إدارة
الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2010، ص 38.

²بوصنوبرة عبد الله، معالم الإصلاح الإداري الجامعي في ضوء الإدارة الإستراتيجية، الملتقى الدولي حول: الجامعة والإفتتاح
على المحيط الخارجي الإنتظارات والرهانات، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، يومي
29-30 أفريل 2018، ص 16.

³ حيان حمدان، تأثير القيادة الإستراتيجية الفعّالة في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين،مجلة جامعة حماة، مجلد 5، العدد 15،
2022، ص 50.

⁴بشير بن شويحة، أثر مقومات القيادة الإستراتيجية على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية، اطروحة
دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،
2018، ص 17.

ثانياً: خصائص القيادة الإستراتيجية.

ينفرد القائد الإستراتيجي عن غيره بمجموعة من الصفات والخصائص التي تضيف له مزيداً من القوة والإيجابية وتمكنه من القيام بمهام إستراتيجية عالية الجودة وتميز وإبداع فريد¹.

ومن الخصائص التي تميّز القائد الإستراتيجي عن غيره من القادة تتمثل في العناصر التالية:

1- قدرته على حيازة الموارد النادرة أو إقتنائها: يعدّ المال عماد الأعمال ويمثّل وسيلة مهمة، حيث يضيف للقائد قدرة تأثيرية في الوسط الذي يعيش فيه، وليس الأمر موقوفاً على المال فحسب وإنما على حيازته المعرفة والخبرة التي تؤثر بمستواها على كل ما هو موجود في الوسط التنظيمي، حيث تمنح هذه العناصر للقائد نفوذاً على المدى البعيد، كما تمثل المعلومات وحيازتها أو الدخول إليها من قبل القائد قوة مضافة إلى ما سبق.

2- المركز الوظيفي: لا شك أنّ المركز الوظيفي الذي يتحدد فيموقع القمة يضع القائد في دائرة القيادة الإستراتيجية، حيث تنفرد المواقع العليا بسلطات وقدرة مرتبطة بالموقع الوظيفي.

3- مساهمته المباشرة في تحديد الإتجاه الشمولي للمنظمة: وتظهر هذه المساهمة من خلال القرارات التي يتخذها وعلى وجه التحديد تلك القرارات التي تسمى الأنشطة الرئيسية التي ينطوي عليها تحديد مجالات البنية التنظيمية والتصميم التنظيمي.

4- مصدر القوة والقوة التي تمنحه التأثير على الغير: تشير القدرة هنا إلى مشروعية التأثير المكتسبة ذاتياً وليس على أساس ما يمكنه من سلطة بشكل قانوني، فإنّ فعل القدرة الذاتية يجعل طواعية الإنقياد من قبل المرؤوسين خياراً إستراتيجياً للجماعة المنقادة وليس تنفيذاً لأوامر وتعليمات أو قوانين.

5- إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير: سواء كان ذلك من داخل المنظمة أو من خارجها، بما يخدم تطلعات المنظمة وخياراتها المستقبلية التي بدورها تحدث شبكة من العلاقات يسعى من خلالها الإستراتيجي إلى دعم وحماية الأطراف التي تسعى لإقامتها.

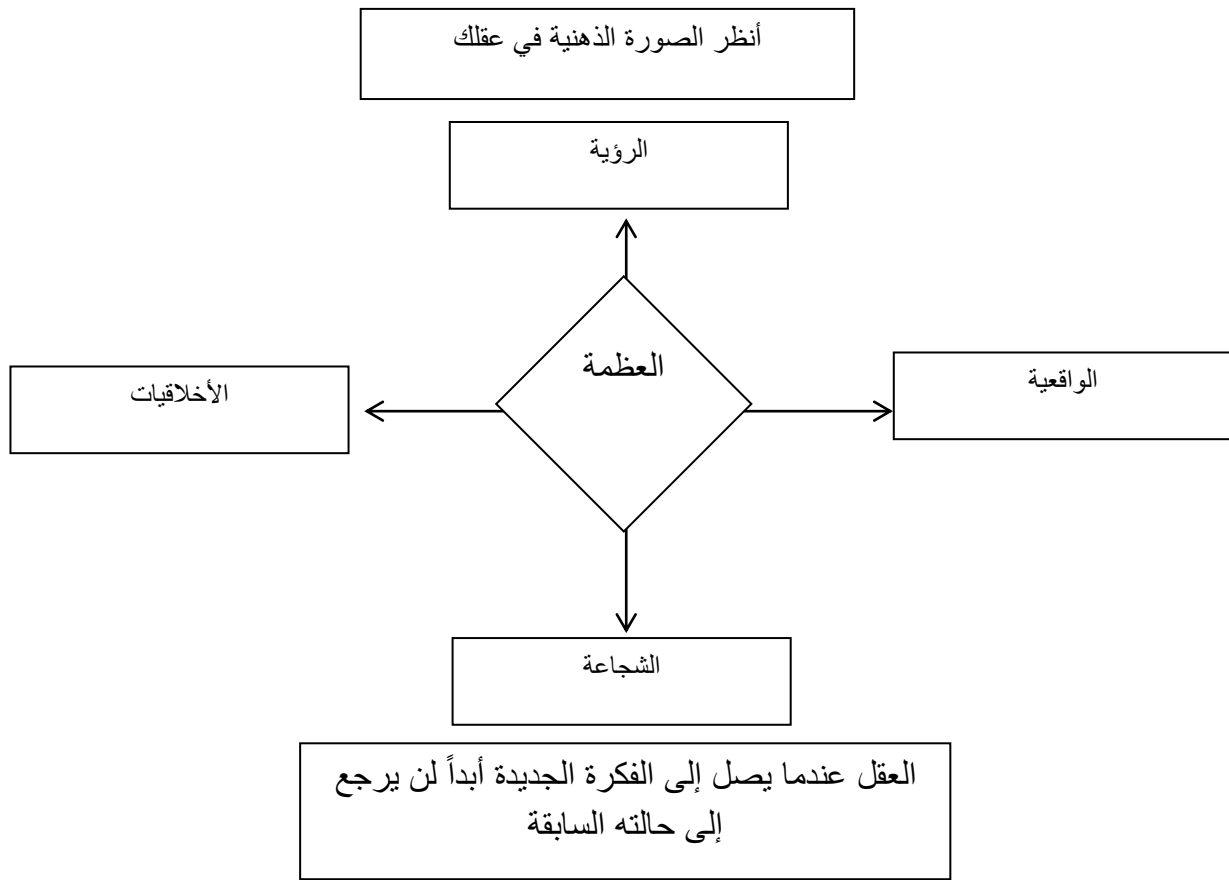
6- الخريطة العقلية المعرفية: يمثل الإدراك لدى الفرد إحدى الوسائل التي تشكل طريقة تفكيره في إتخاذ القرارات الإستراتيجية وتفسيرها وتنوعها، ويشير إلى أنّ البدائل التي تجتاز مراحل عملية صناعة

¹ كرار علي حسين الغزوي، تأثير القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء العالي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2021، ص 34.

القرار الإستراتيجي ستؤول بالنتيجة إلى شعور متخذ القرار في الإدارة العليا بأهمية البديل دون غيره، وفي السياق نفسه يلاحظ أنّ الإطار والخريطة العقلية لمتخذ القرار الإستراتيجي هي مصدر جميع الإفتراضات المستقبلية حول مضمون معين.¹

ومن المحاولات التي قدمت لوصف خصائص القائد الإستراتيجي هو ما قدمه (P.Koestenban، 2002) في نموذج الماسة للقيادة الإستراتيجية، وفي هذا النموذج ينطلق من مفهوم العظمة (Gmeatness) التي تجسدها القيادة الإستراتيجية في أربع خصائص هي:

الشكل رقم(01): نموذج الماسة للقيادة الإستراتيجية



المصدر: طارق مفلح جمعة أبو حجير، القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات، أطروحة دكتوراه، تخصص مقاولاتية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قناة السويس، مصر، 2014، ص 60.

أ- الرؤية: أن يكون القائد ذا رؤية ويرى دائماً الصورة والمنظور الأكبر والمدى الزمني الأبعد والأكثر حدة.

¹ طارق شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، الطبعة 12، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2012، ص 21.

ب- الواقعية (الحقيقة): أن يكون القائد واقعياً ويستجيب للواقع ويتجنب الأوهام التي تبنى على الأماني وليس الواقع.

ج- لأخلاقيات: أن يكون القائد أخلاقياً ويتسم بالحساسية العالية للأفراد ويعمل على خدمتهم لكي يساهموا في تحقيق الأهداف بإيجابية.

د- الشجاعة: أن يكون القائد شجاعاً يبادر ويتحمل المسؤولية ويديم في مرؤوسيه روح المبادرة في العمل. إن جميع هذه الخصائص والمكونات تتطلب القيام بإجراءات مساندة على أربعة مستويات: المستوى المهني، المستوى الاجتماعي، النفسي، وأخيراً الفلسفي (المتمثل في الإدارة الحرة والطاقة...)¹.

المطلب الثاني: أهمية وأنماط القيادة الإستراتيجية.

في هذا المطلب سنتطرق إلى أهمية وأنماط القيادة الإستراتيجية والتي نذكرها فيما يلي:

أولاً: أهمية القيادة الإستراتيجية.

يمكن أن تتمثل أهمية القيادة الإستراتيجية بامتلاك المهارة والقدرة على تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتحويلها إلى واقع عن طريق العمل على صياغة الأهداف، ووضع الخطط والتواصل مع المرؤوسين، وإحداث التغييرات اللازمة في الهيكل والثقافة التنظيمية للمنظمة، واستثمار الفرص ومواجهة التهديدات الخارجية، بالإضافة إلى تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف داخلها².

إن أهمية القيادة الإستراتيجية تكمن في كونها تساهم في:

✓ بناء إستراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والإزدهار على المدى الطويل، وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة، حيث أثبتت دراسة "جورج ومايكل" (2008) أن القيادة الإستراتيجية ترتبط بنجاح المؤسسة في أعمالها، وإنجاز أهدافها، أما فقدان القيادة الإستراتيجية فإنه يجعل المنظمة تفقد التركيز على المدى البعيد؛

✓ القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الناس داخل وخارج المنظمة والتنسيق مع جهات لم يكن بينهما تفاعل من قبل، إن الإستراتيجية تعزز الإلتزام والمشاركة، وتؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية كما أنها بمثابة الممثل للمنظمة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية ذات صلة ؛

¹ طارق مفلح جمعة أبو حجبر، مرجع سبق ذكره، ص 60-61.

² كزار علي حسين الغزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

- ✓ الرصد والفهم الواعي والمستنير للبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، المحلية والعالمية من أجل إتخاذ قرارات فطنة ورشيدة حول جدوى الأنشطة والإستثمارات المؤسسية، وزيادة قدرة المنظمة على الإستجابة المرنة والمتوازنة لتحديات وفرص هذه البيئة، إنَّ القيادة الإستراتيجية تعطي المعنى والمنطق والمغزى لإضطراب وغموض البيئة، وتقديم رؤية تسمح للمنظمة بالتطور والإبداع ؛
- ✓ المساهمة في بناء رؤية ورسالة، وخلق وعي إستراتيجي، وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الإتساق الإستراتيجي في أعمال المنظمة؛
- ✓ إعادة تنظيم الوضع الذي تعيشه المنظمة بشكل يجعل المشكلات التي ستظهر مستقبلاً قابلة للحل¹؛
- ✓ القيادة الإستراتيجية تعزز الإلتزام والمشاركة، وتؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية، كما أنَّها بمثابة الممثل للمنظمة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية ذات صلة؛
- ✓ تسهم كذلك القيادة الإستراتيجية في بناء ثقافة تنظيمية فعّالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المنظمة، حيث توجد علاقة إيجابية وتبادلية بين تبني القيادة الإستراتيجية وتنفيذ أعمال المنظمة وأهدافها²؛
- ✓ تعمل القيادة الإستراتيجية على إستغلال الطاقات وترشيدها في تحقيق الأهداف؛
- ✓ تعمل القيادة الإستراتيجية عن طريق الجمع بين التفكير والتخطيط من أجل تحقيق الأهداف والعمل على ذلك بكلّ الأشكال الممكنة³.

ثانياً: أنماط القيادة الإستراتيجية.

إنَّ التباين في ممارسة الأدوار بين القيادات الإستراتيجية يخلق العديد من أنماط القيادة الإستراتيجية والتي تتمحور كما يلي:

1- نمط الإدارة المشاركة: حيث يُعتبر هذا النمط الأفضل لممارسة الأدوار القيادية بالمنظمات، فالمهام القيادية تمارس على أكمل وجه مصياغة رسالة المنظمة وخططها وسياساتها وأهدافها الإستراتيجية، فهي تحفز وتشجّع العاملين للمشاركة بتطوير المنظمة من خلال المشاركة بوضع رسالة المنظمة بوضوح لتحقيق أهداف وتوفير تغذية راجحة بإستمرار للتدخل لحلّ أيّ مشكلة، وتأديّة المهام والواجبات وحلّ المشاكل بناءً

¹ محمد قاسم عطا القيسي، دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجيستر، تخصص القيادة والإدارة، كلية ، جامعة الأقصى، فلسطين، غزة، 2015، ص 28.

² سلمان محمد، عادل سلمان المصري، دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، مذكرة ماجيستر، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2015، ص 40.

³ ماهي القيادة الإستراتيجية وأهميتها وأهم مميزاتهما، <https://ww.dal4you.com>، 01، 2023/04/12:30.

على خبرات العاملين بإنجاز المهام المطلوبة منهم، وهذا النمط من أنماط القيادة الإستراتيجية يساهم في تشكيل فرق العمل تعتمد على العلاقات الإنسانية وترغب عمليات التعلم المستمر وتعزز الثقة بالنفس والإيمان بقدرات العاملين في المشاركة بصنع مستقبل المنظمة، كما تساعد في صقل الإستراتيجيات القائمة وتعطي مجالاً للمرونة بعمليات العمل بما يخدم المنظمة¹.

2- نمط الإدارة التشريعية: وهنا يسيطر أعضاء اإدارة العليا على كافة الأمور ويتخذون القرارات الإستراتيجية دون الرجوع إلى المستويات الأخرى والمساعدین نظراً لما يتمتع به أعضاء الإدارة من وضع قانوني أو لمكانتهم المميزة في المنظمة، ففي هذا النمط ينحصر الاهتمام بالإستراتيجية لدى أعضاء الإدارة العليا دون باقي أعضاء الجهاز الإداري في المنظمة (التنفيذيون).

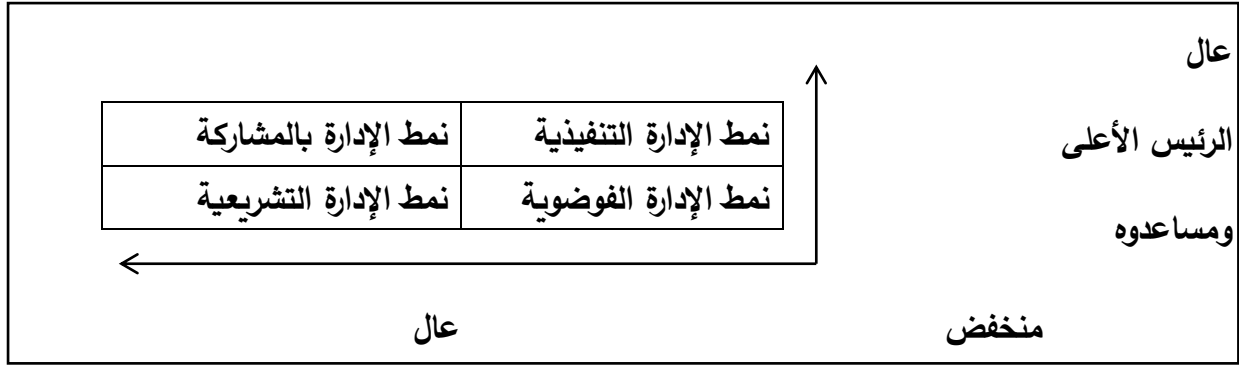
3- نمط الإدارة الفوضوية: وهنا يُلاحظ عدم إهتمام الجميع من الرئيس ومساعديه إلى أعضاء الإدارة العليا والإدارة التنفيذية أي لا أحد يهتم بالإستراتيجية في المنظمة وإذا وضعت تكون شكلية على الورق فقط، وربما نقلًا عن منظمات مشابهة².

4- نمط القيادة التنفيذية: هو النمط الذي يعكس سلوك القيادة التنفيذية أدوار العملية الداخلية (المنسق والمراقب) والهدف المنطق (المنتج والمشرف)، وعادة ما تكون القيادة التنفيذية مناسبة للمواقف التي تتضمن التعلم الحالي وعملية إدخاله في المنظمة وتعزيزه، حيث أنّ القيادة التنفيذية يكون لها تأثير إيجابي في التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام الذي يعزز التعلم ذا الصبغة التنظيمية، ويعزز القادة التنفيذيون إتقان التعلم الحالي، وتطوير القدرات الضرورية، وممارسة التفكير المتقارب ونقل الثوابت والقيم التنظيمية مع الأخذفي الحسبان الإنحرافات والأخطاء والمخالفات للقيام بما يلزم لإجراء التصحيحات كما يشجعون الجماعات لإنجاز أهداف المنظمة من خلال إتخاذ إجراءات أكثر كفاءة ضمن الأقسام.

¹ آلاء عبد الله رجب السراج، القيادة الإستراتيجية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017، ص 20.

² محمد قاسم القيسي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

الشكل رقم(02): يوضح العلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية.



المصدر: محمد حسن عمر الخطيب، القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2020، ص 35.

المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل القيادة الإستراتيجية

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح وفشل القيادة الإستراتيجية وأهمها مايلي:

أولاً: عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية.

على الرغم من تعقد الظروف البيئية التي تحيط بالقائد الإستراتيجي داخلياً وخارجياً والتي تتطلب منه ضرورة إمتلاك نظرة تحليلية ثاقبة للوقوف على أبعاد ومحددات جميع تلك الظروف، إلا أنّ هناك العديد من العوامل التي يساعد توافرها في القائد على نجاحه للقيام بمهامه الإستراتيجية على أكمل وجه. وهناك عدّة عوامل تساعد في نجاح القيادة الإستراتيجية أهمّها¹:

- ✓ امتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بأمر المؤسسة والعاملين مع التركيز على العاملين لأنّه في حالة غيابهم تكون القيادة محدودة جداً، فضلاً عن ضرورة إدراك القائد الإستراتيجي للطريقة التي يتبع ويقود على أساسها؛
- ✓ طاقة التمکن وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بالعلوم الضرورية واستعادتها في اللحظة المطلوبة كلما لزم الأمر؛

¹ رامي إبراهيم موسى المغربي، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية فيالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص 23.

✓ سعة المعرفة وتنوعها وما يترتب عليها من معالجة المواقف عبر توازنات معرفية دون إهمال أحد جوانبها، فالحزمة الشمولية التي يتصرف وينفذ من خلالها الإستراتيجي الأعمال والنشاطات حزمة ثلاثية الأبعاد تتضمن جوانب المعرفة والمهارات والسلوك؛

✓ إدراك الوقت وهو الإستخدام الأفضل للوقت، وللاإمكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ولن يكون ذلك إلا من خلال الإلتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة للإستفادة من الوقت بشكل أفضل في المستقبل، لذلك يجب إقتصار الوقت على الأدوار القيادية دون الدخول في أدوار روتينية غير مرنة في وصف المهام القيادية؛

✓ العقيدة الصحيحة هي التي تمثل المثل الأعلى الذي يسعى القائد إلى تحقيقها والدفاع عنها؛

✓ الفطنة وبُعد النظر وقدرة القائد الإستراتيجي على إشتقاق المعاني من المواقف؛

✓ الشجاعة وسرعة حسم المواقف الحرجة وإتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة¹.

✓ وللتأكد من مدى توافر عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية يجب التركيز على عاملين:

العامل الأول (التركيز على القائد): من خلال التعرف على نوعية القادة وسلوكياتهم وإستجابتهم الموقفية للأحداث.

العامل الثاني: إنّ التركيز على القائد وحده لا يمكن أن يعطي تفسيراً عاماً واضحاً لعملية القيادة لأنّ القيادة شيء ما أكبر من القائد بكثير.

ثانياً: عوامل فشل القيادة الإستراتيجية.

تتعدد العوامل التي تعيق من قدرة القيادة الإستراتيجية على تحقيق الاستقرار والنمو للمنظمات، ولعلّ من أهم تلك العوامل ما يلي:

✓ فقدان التركيز وإختصار الوقت المخصص للتفكير الجيد؛

✓ الإنشغال بالتفاصيل التشغيلية والمالية وعدم وجود عملية واضحة وقوية لوضع الإستراتيجية وتنفيذها؛

✓ السماح لقيادة فريق عمل ضعيف لكي تحافظ على بقاء الوضع الراهن، وتجنب التحديات المشروعة والقوية من الآخرين²؛

✓ النفور من المخاطر الإستراتيجية خوفاً من الفشل؛

¹ تهاني صالح زكي طولان، دور القيادة الإستراتيجية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية، المجلة العلمية للدراسات البيئية والتجارية، المجلد 7، العدد 4، مصر، 2016، ص 456.

² صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، طبعة 1، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2012، ص 93.

- ✓ الفشل في تطوير القدرات الإستراتيجية لكبار المديرين والتنفيذيين؛
- ✓ تقادي القيام بدور المحفز¹.

المطلب الرابع: مهارات القائد الإستراتيجي ووظائفه.

أولاً: مهارات القائد الإستراتيجي.

تتمثل المهارات الإستراتيجية للقائد في قدرتهم على الرؤية المستقبلية للمنظمة وتحويلها إلى واقع من خلال صياغة الأهداف، ووضع الخطط، والتواصل مع المرؤوسين وإحداث التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وإستثمار الفرص ومواجهة التهديدات الخارجية بالإضافة إلى تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف داخل المنظمة، وكل ذلك يترتب مهارات متعددة، ويمكن إيجازها فيما يلي:

أورد الدليمي (2017) مجموعة من المهارات التي ينبغي أن يمتلكها القائد الإستراتيجي وهي كالاتي:

1- التنبؤ بالمستقبل: إنّ القدرة على التنبؤ من أهم المهارات التي ينبغي أن يمتلكها القائد، إذ تسهم في القدرة على التحكم في الأشياء ومواجهة المخاطر ويمكن إجراء التنبؤات بالإعتماد على الكثير من الوسائل، كإستخدام الإحصائيات والأرقام، والتفكير النقدي والحدس الباطني والذكاء العاطفي، أو بإستخدام الذاكرة والتفكير التأملي.

2- التفكير الأخلاقي: يمكن تقوية التفكير الأخلاقي عن طريق الممارسة وينبغي غسخدامه في التفكير الإستراتيجي وخاصة عند المفاضلة بين الخيارات الإستراتيجية ويعتمد على إكتساب وتنمية مهارات التفكير اللفظي والتفكير البصري والمشاركة الوجدانية، غذ تساعد في تحديد ما هو صواب.

3- التفكير النقدي: يستخدم التفكير النقدي المنطق الإستنباطي والإستقرائي لتقييم قابلية تصديق المعلومات ومعقولية الإستنتاجات وإمكانية تطبيق المهام والتوسع بها، وهو ما ينمي اللمسات الشخصية كالإستقلال الفكري والشجاعة والإعتماد على الذات².

ثانياً: أدوار القائد الإستراتيجي.

يؤدي القائد الإستراتيجي دوراً مهماً كمحرك للتغيير، ويقوم القائد بإنشاء وتطوير إستراتيجيات إدارة التغيير، ويطوّر تقنيات لجعل العاملين يقبلون التغييرات وينفذونها بكل حماس، وأنّ من أهمّ الأدوار التي يؤديها القائد الإستراتيجي ما يلي:

¹ رامي إبراهيم موسى المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² صالحة بنت عبد الله الشهري، القيادات الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها، المجلة العربية للإدارة، مجلد 40، العدد 1، السعودية، مارس 2020، ص 204.

- 1- إستراتيجي:** يكمن الدور الإستراتيجي للقائد في تطوير إستراتيجية طويلة المدى ووضع أهداف تتناسب مع رؤية المؤسسة التعليمية، وتركز الإستراتيجية على إنشاء الخطط المستقبلية والإجراءات المطلوبة على الفور، ويكمن الدور الإستراتيجي للقائد من توجيه المؤسسة لتحقيق الرؤية المطلوبة.
- 2- ريادي:** فالقائد الإستراتيجي ينبغي أن يمتلك صفة الريادة، فهو يستفيد من الفرص المتاحة، ويولد القائد أفكاراً جديدة، ويستثمر الموارد المتاحة والمقترحات، ويحوّلها إلى مسار جديد، كما يمتلك القائد القدرة على حلّ المشكلات بسهولة من خلاله فطنته وذكائه، ويخلق نمطاً جديداً من القيادة.
- 3- تشجيع العاملين:** يبني القائد الإستراتيجي الثقة بين الموظفين، ويخلق مشاعر إيجابية وثقافة الإنتماء لديهم، إذ يقوم بتحويل موهبة الموظفين إلى نتيجة مفيدة للمؤسسة، كما يقنع الموظفين بقبول أسلوب قيادته، ومزامنته برؤية المنظمة، ويتيح لهم تحقيق هذه الرؤية بطرقهم وأساليبهم الخاصة، وتهيئة المناخ الصحي، وتجهيز الإمكانيات اللازمة وتوفير الدورات التدريبية وفرض النمطية المنهجية المستدامة.
- 4- إكتشاف المواهب وتوظيفها:** يقوم القائد الإستراتيجي في هذا الدور بتحديد الموظفين الموهوبين ذوي الأداء المرتفع، ويستثمر إمكانياتهم في تدريبهم وإيجاد ثقافة الإبداع ونشرها من خلال تشجيع الأفكار والخطط المبتكرة، كما يعد القائد الإستراتيجي، محرك التغيير إذ تحتاج المؤسسات إلى التكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية من خلال تغييرات على أساس مستمر.¹

¹ سناء كاسب عواد الرقاد، القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، مذكرة ماجيستر، تخصص الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2020، ص21.

المبحث الثالث: دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر المالية.

تعتبر ممارسات القيادة الإستراتيجية من أهم العوامل التي تساعد في تسيير ومواجهة وإدارة المخاطر في المؤسسات، حيث سنتناول في هذا المبحث ممارسات القيادة الإستراتيجية وأهم الأساليب والعناصر لمواجهة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.

المطلب الأول: ممارسات القيادة الإستراتيجية.

هناك حكمة تقليدية تقول أنه من الصعب جداً التنبؤ بالمستقبل بدرجة عالية من الدقة، وهذا رأي لبعض العلماء أمثال (Drucker et al ; 1997، 32-18) إذ يؤكد أنه من العبث محاولة التنبؤ بالمستقبل في الشؤون الإنسانية (السياسية أو الاجتماعية أو الإقتصادية أو التجارية)، لكن من الممكن والمثمر على حدّ سواء أن تحدد وتستعد للمستقبل، وعلى الرغم من أنه من الصعب على المنظمات أن تتنبأ بمستقبلها بدقة، فإن فحص الأحداث التي تحدث بالفعل يسمح لها بمعرفة كيفية التحضير للجهد المتأثر بالحاضر، وحثر (Jreland et Hitt، 1999، 54-43) من أنّ المنافسة في القرن الحادي والعشرون الإقتصاد العالمي سيكون فيها التحدي معقداً، وملئاً بالمنافسة والفرص والتهديدات، ومع ذلك أوصى إيرلند وهيت (1999) أنّ ممارسات القيادة الإستراتيجية الفعالة من شأنها أن تساعد المنظمات لتعزيز أدائهم في بيئة مضطربة وغير متوقعة بأحداثها، إذا كنت توصية إيرلند وهيت هي أن تكون المنظمات التي اعتمدت على القيادات الإستراتيجية في تحقيق عائد أعلى من المتوسط، فمن المهم فهم ما هو الجوهر وقدرات القيادة الإستراتيجية.

ولقد تنوعت طروحات الباحثين والمفكرين في تقديمهم لممارسات القيادة الإستراتيجية والتي تتمثل في¹:

1- تحديد التوجه الإستراتيجي: يتضمن تحديد صورة شخصية المنظمة التي تبحث عن التطور مع الزمن، والتوجه الإستراتيجي يتأثر بظروف بيئية مثل: الفرص والتهديدات التي يتوقعها القائد الإستراتيجي خلال الخمس أو العشر سنوات المقبلة، ويتألف التوجه الإستراتيجي بعيد الأمد من جزئين هما: الفكرة الجوهرية والتصور المستقبلي، والفكرة الجوهرية تحفز العاملين عن طريق التصور المستقبلي أو ما يسمى بالمستقبل المنظور يشجع العاملين لتحقيق أعلى من توقعاتهم في إنجاز التغيير والتطور المطلوب².

2- تطوير رأس المال البشري: يشير رأس المال إلى المهارات والمعارف والخبرات التي يمتلكها مجموعة الأفراد التي تزيد وتساهم في القيمة الإقتصادية للمنظمة، وإتفاقاً على تلك الواجهة أنّ كافة الأفراد العاملين

¹ علي بدر أحمد المشهداني، دور القيادة الإستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية، شهادة الدبلوم العالي التخصصي

في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2019، ص 36.

² نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، الطبعة 1، مكتبة القانون والإقتصاد للنشر والتوزيع، الرياض،

2018، ص 48.

يمثلون المنظمات كمورد رأسمالي في المنظمات يحتاج للإستثمار وإستغلالها بالشكل الصحيح (القيسي 2015: 29).

يعدّ رأس المال البشري من الركائز التي تركز عليها المنظمة في إستقطاب الكفاءات والمهارات لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، والقادرة على التميز بقدرات إبداعية على إنتاج الأفكار والأساليب الجديدة والمتطورة، تعتبر مصدر للعقول المدبّرة الواسعة المعرفة القادرة على التميز لجعل المنظمة متفوقة عن غيرها من خلال الإستجابة وإقتناص وفهم متطلبات العملاء والفرص المناسبة (المالي، 2011: 150)¹.

3- التأكيد على الممارسات الأخلاقية: تُشير الأخلاق إلى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة والمنظمة من جهة ثانية، فضلاً عن المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المنظمة والجهات الخارجية ذات العلاقة، وفي السياق نفسه فقد عدّها "Proctor" المبادئ السامية التي يؤدي توافرها إلى عدم إثارة الأسئلة المربية بشأن أستخدم النشاطات التسويقية، وعلى الرغم من ذلك يؤشر البعض إلتزام المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم بالجوانب الأخلاقية للعمل على العكس من المنظمات الكبيرة.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أنّ المنظمات في حاجة إلى توظيف قادة إستراتيجيين أخلاقيين، تكون الممارسات الأخلاقية جزء منهم ومن رؤيتهم طويلة الأجل، كما يرغبون في فعل الأشياء الصحيحة، ويعملون بكرامة وإستقامة وصدق، فالقادة الإستراتيجيون هم من ينشرون الممارسات الأخلاقية حيث يدفعون ويحثّون العاملين للعمل مع الآخرين ومع بعضهم البعض لدعم وتطوير ثقافة المنظمة في إطار السلوكيات والممارسات الأخلاقية المتوقعة.

4- إستثمار القدرات الإستراتيجية: تشير المقدرّة الجوهرية أو المقدرّة المميزة بشكل أساسي إلى موارد المنظمة وقابليتها التي تعدّ مصدراً لميزتها التنافسية قياساً بالمنافسين لها في ميدان الصناعة، وبهذا فإنّ حصول المنظمة على شيء من المقدرّة الجوهرية وإتخاذها منها رمزاً للمنافسة يحقق التميز عن منافسيها. في حين تشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى إقتراب الميزة التنافسية من المقدرّة الجوهرية كونها تعبر عن تميّز المنظمة مقارنة بالمنافسين، إلا أنّها تبتعد عنها في أنّها تُصاغ وتظهر ملامحها على مستوى المنظمة بشكل تام لو نظر إليها بوصفها محصلة لتفاعل مواردها وقابليتها لوصول إلى حالة التميز عن الآخرين، في حين أنّ المقدرّة الجوهرية تصاغ وتظهر ملامحها للوظائف داخل المنظمة منفردة.

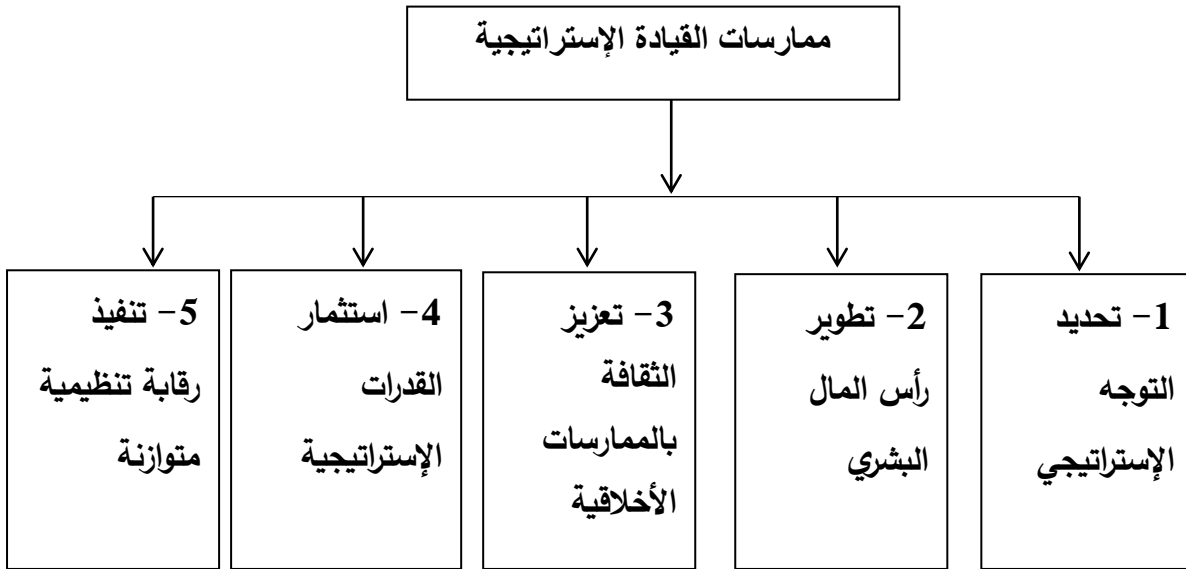
إنّ تحقيق التميز في المنظمات المعاصرة لا تستند إلى مجرد إمتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب، وإنّما يستند إلى قدرتها على توفير كفاءات بشرية لها قدر على تعظيم الإستفادة من تلك الموارد، التي برز دورها كعنصر هام من أهم عناصر الميزة التنافسية للمنظمة.

¹ محمد حسين أبو جمعة، محمد منصور الحامدي، أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبل للصناعات الغذائية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد1، أوت 2020، ص 302.

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للكفاء البشرية إلا أنّ دورها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة يتوقف على مدى اعتبارها مورداً إستراتيجياً يتمتع بنفس شروط الندرة وصعوبة التقليد التي تتمتع بها الموارد الإستراتيجية الأخرى في المنظمة¹.

5-إنشاء رقابة تنظيمية متوازنة: تعدّ الرقابة التنظيمية من المهام الرئيسية للقيادة فمن خلالها تستطيع ادارة إنجاز أهدافها وقياس درجة كفاءة جعازها الإداري والفني من حيث إستخدامها للإمكانيات البشرية والمادية ومعرفة مدى تناسق عمليات المنظمة داخل إطار من المستويات القياسية الداخلية والخارجية ويمكنها أن تحقّق التوازن للمنظمة وتسهيل مهمة تحقيق الأهداف والرقابة الإستراتيجية والقائد الإستراتيجي الفاعل هو الذي يوازن هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق القصد الإستراتيجي الخاص بالمنظمة².

الشكل رقم(03): ممارسات القيادة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ما سبق.

المطلب الثاني: مستويات القيادة الإستراتيجية.

يمكن دراسة القيادة الإستراتيجية في مستويين: يتعلق الأول بالقيادة الإستراتيجية على المستوى الفردي (المدير التنفيذي CEO)، ويتعلق الثاني بالقيادة الإستراتيجية على مستوى الجماعة (الإدارة العليا لفرق العمل (Mangement team TMT top)) حيث أنّ البحوث بحاجة إلى الربط أكثر بين دور القيادة الإستراتيجية في كل من المستويين الفردي والجماعي.

¹ حلا حمود، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في أداء المنظمة ، أطروحة دكتوراه، الجامعة الإفرافية السورية، دمشق، 2018، ص 39-40.

² طارق أبو شعفة معنوق، أسامة عمرو رمضان غومه، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة، مجلة دراسات الإقتصاد والأعمال، المجلد 9، العدد1، طرابلس، جوان 2022.

ويشير (2008، Mossan et al، p569) إلى أنه يمكن تقسيم مسؤوليات القيادة الإستراتيجية على المستوى الفردي [CEO] إلى:

القيادة في المستوى الذاتي، على مستوى الآخرين، ومستوى المنظمة، حيث يتضمن المستوى الذاتي للقيادة مسؤولية الوعي الذاتي وتطوير نقاط القوة للقائد، وتتطلب القيادة الإستراتيجية على مستوى الآخرين اللآليات الشخصية للتأثير على التابعين بما يتضمن القيادة على مستوى المنظمة فتتضمن ثلاث مجالات متداخلة هي: المحيط، الإستراتيجية والمنظمة.

وفيما يلي توضيح للقيادة الإستراتيجية في المستويات الثلاث:

1- القيادة الإستراتيجية الذاتية: في هذ السياق يعدّ نموذج القيادة الأصلية ملائماً لكل من القيادة على مستوى الآخرين والقيادة على المستوى الذاتي، والقائد الأصل هو الشخص الذي له وعي عميق بكيفية تفكيره وكيفية تصرفه (سلوكه)، وله إدراك إيجابي لقيم الآخرين وأدائهم، معارفهم ونقاط قوتهم، له الوعي للسياق الذي ينشط فيه، كما أنّه يتميز بمجموعة صفات منها أنّ له ثقة عالية، مرونة عالية، معنويات مرتفعة، كذلك فإنّ القيادة الذاتية تتطلب أن يكون لدى القائد إدراك عالٍ، سلوكيات ومعنويات عالية، يبدأ بتغيير نفسه ليغيّر الآخرين والنظام ككل، وباختصار فإنّ القيادة في المستوى الذاتي تهتم بالصفات الشخصية للقائد الإستراتيجي سواء الفطرية أو المكتسبة.

2- القيادة الإستراتيجية على مستوى الآخرين: لاحظ House and Adirzuya أن أكثر من 3000 دراسة حول القيادة قام بتصنيفها Bass.1990 ركّزت على العلاقة بين القائد والتابعين وأغلب هذه الدراسات أهملت نوع المنظمة والثقافة التي ينشط فيها القائد، وفي علاقة القائد الإستراتيجي بالآخرين يجب توضيح أنّ هناك علاقة تفاعلية مباشرة بين القائد الإستراتيجي والتابعين الذين يحتكون بالمدير في الإدارة العليا، وتأثيراً غير مباشر للقائد الإستراتيجي على التابعين، من خلال المدراء في المستويين المتوسط والتشغيلي من خلال رموز المنظمة، الرؤيا، القصص والكلام المنقول وسلسلة الأحداث في المنظمة، وفي هذا السياق تؤكد النظرية الموقفية للقيادة أنّه لا يمكن تحديد أفضل نمط قيادي في التأثير على الآخرين، ولكن كلّ ظرف يملي على القائد مجموعة مسؤوليات وأنماط قيادية مختلفة، وعلى خلاف هذا الرأي يذهب باحثون آخرون إلى أنّ هناك أخرى للقيادة تصنّف ضمن هذه النظريات الجديدة للقيادة، والمتمثلة في القيادة الكاريزمية، القيادة التحولية، النظرية النسبية للقيادة الكاريزمية، نظريات الرؤية للقيادة، ونظرية القيمة للقيادة (House)، تشترك هذه النظريات في محاولة تفسير كيف يمكن للقائد أن يحقق أعلى مستويات التحفيز، الثقة، الإلتزام، الولاء والأداء عن تابعيه.

3- القيادة الإستراتيجية على مستوى المنظمة: أنه في تعريفات مسؤوليات القيادة الإستراتيجية على مستوى المنظمة يتم التركيز على العناصر غير الإنسانية والمتمثلة في: الإستراتيجية، الهيكل، القواعد والإجراءات، والتي تميّز الأفراد والجماعات عن المنظمات وتتأثر مسؤوليات القيادة الإستراتيجية في إدارته للإستراتيجية والمنظمة بالتغير في المحيط الخارجي والتغير في الإستراتيجيات والتغير في المنظمات.

أ- تغيّر المحيط الخارجي: ميّز القرن الماضي العديد من مظاهر التغيّر مثل: العولمة الاقتصادية، التطور التكنولوجي، الانفجار المعرفي، أنتجت هذه المظاهر محيطاً في أعلى مستوى التعقيد، الديناميكية، الغموض، كما أعطت مفهوماً جديداً للمنافسة ترتفع فيه مستويات المخاطرة وتخفض إمكانية التوقع إلى أقلّ المستويات وضمن هذه الحقيقة تتحدّد للقائد الإستراتيجي مسؤوليات أخرى ضمن تغيّر المحيط الخارجي، إذ عليه أن يدعم تطوّر المنظمة من خلال زيادة قدرتها على التعلّم، الذي تربط بإمكانية التحليل والتقدير، إمكانية أن تبقى على وعي حقيقي بكلّ ما يحدث، السعي ان تكون أفضل وتتعلم بسرعة من كلّ ما يقع من أحداث، كما يتعيّن على القائد الإستراتيجي في هذا المستوى أن يوفّر البنية التحتية التي تدعمّ التعلم وترجمة المحيط وربطه بكل من الهيكل التنظيمي والإستراتيجية.

ب- التغير في الإستراتيجية: فنّ مسؤولية القيادة تتمثل في بناء القيود (الشروط) التي تمكن الإستراتيجية من أن تظهر وهذا يعرف لدى Lewin's 1999 بمنطق الإدارة الجديدة، حيث يختار القادة مجالات التنافس والتموضع الإستراتيجي (مثلاً أن تصبح المنظمة رقم واحد من حيث الأداء الإستراتيجي أو رقم 2)، والموقف الإستراتيجي (المنافس الرئيسي، المتحرك الأول، أو المتتابع المتأخر). كما يتعيّن على القائد الإستراتيجي بناء سياق للتغيير، بناء التزام وشراكة والموازنة بين الابتكار والإستقرار.

ج- تغيّر التنظيم: إنّ الحديث عن التغير في الهياكل التنظيمية كان قبل مائة عام، حيث كتب الباحثون عن مختلف أشكال الهيكل التنظيمي للمنظمات الحقيقية، كما تكلموا عن المنظمات الإفتراضية، وما خرجت به البحوث في هذا المجال من نتائج هو أن على المنظمات أن تتصف بالمرونة والقدرة على التغيير، لذلك لا بد على القائد الإستراتيجي أن يملك مهارات المعارف والقدرات اللازمة للوصول إلى ما يسمى بالتنظيم الذاتي للأفراد، حيث يتطلب توفير ثلاث شروط هي: هوية تنظيمية واضحة ومتماسكة، تدفق مفتوح للمعلومات وإتصال شبكي لكل أجزاء النظام، إنّ هذا التنظيم الذاتي للأفراد يسمح بمستوى عالٍ من الإستقلالية، رقابة منخفضة وإنفتاح أكثر، لذلك يتطلب على القائد الإستراتيجي تركيز أقلّ على الرقابة وتركيز أكبر على التمكين وتطوير رأس المال البشري.

إنّ التغير في المحيط الخارجي الإستراتيجي والتنظيم غير من أدوار القيادة الإستراتيجية في كل المستويات التنظيمية، بحيث تغيّر دور المدير في المستوى التشغيلي من منفذ إلى ريادي.

كما تغيّر دور المدير في المستوى الإداري المتوسط من مراقب إلى معلم، وتغير دور المدير في المستوى الإداري الأعلى من موزع للموارد إلى مسؤول عن خلق محيط تسوده الثقة والسعي نحو تحقيق الأهداف¹.

المطلب الثالث: العناصر الرئيسية لإدارة المخاطر.

هناك عناصر يجب أن تشكل عليها إدارة المخاطر في أي مؤسسة أيا كان شكلها القانوني او الاقتصادي وأيا كانت وظيفتها والتي تتمثل في:

1- وجود رقابة فعالة من طرف مجلس الإدارة العليا: إنّ إدارة المخاطر مثلها مثل باقي وظائف المؤسسة تخضع للإشراف من طرف مجلس الإدارة والإدارة العليا، غذ يجب على مجلس الإدارة اعتماد أهداف وإستراتيجيات وسياسات وإجراءات تتناسب مع الوضع المالي للمؤسسة وطبيعة المخاطر التي تواجهها، كما يجب على مجلس الإدارة التأكد من وجود هيكل فعال لإدارة المخاطر يسمح لها برصد المخاطر والإبلاغ عنها والتحكم فيها، أمّا الإدارة العليا فيجب أن تقوم بشكل مستمر بتنفيذ التوجيهات الإستراتيجية لإدارة المخاطر وتحديد المسؤوليات بدقة حتى يتسنى لها القيام بالمهام الموكلة إليها على أكمل وجه².

2- كفاية السياسات والحدود: يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا العمل على ضرورة أن تتناسب سياسات إدارة المخاطر مع المخاطر التي تنشأ في المؤسسة، وذلك بإتخاذ إجراءات سليمة لتنفيذ كافة خطوات إدارة المخاطر، ولذلك يجب تطبيق سياسات وإجراءات ملائمة وأنظمة معلومات وإدارة فعالة لإتخاذ القرارات وإعداد التقارير اللازمة وبما يتناسب مع نطاق وطبيعة أنشطة المؤسسة³.

3- كفاية رقابة المخاطر وأنظمة المعلومات: حتى تتوافر لدينا إدارة مخاطر قادرة على رصد كل المخاطر، وتحديد تأثيرها على نشاط المؤسسة، يجب توفير نظام معلومات قوي قادر على توفير المعلومات في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة أيضا، وهذا ينعكس ايجابيا على أداء إدارة المخاطر وأداء المؤسسة ككل.

4- كفاية أنظمة الضبط: تعد نظام الضبط الداخلي أحد أهم فروع نظام الرقابة الداخلية ويعرف على أنه نظام من أنظمة الرقابة على العمليات اليومية للمؤسسة، والذي يؤدي إلى أن عمل أي موظف يتم اكماله والتحقق من صحته من قبل موظف آخر، مما يؤدي إلى إكتشاف الأخطاء وعمليات الغش (الإنحرافات) بسهولة⁴.

¹ أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم

الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 31.

² فاطمة بوهالي، إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الإقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الإقتصادي 35 (1)، الجزائر، 2018، ص 422.

³ إبراهيم الكرانة، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، الطبعة 2، معهد السياسات الإقتصادية

صندوق النقد العربي، أبو ظبي، مارس 2010، ص 44.

⁴ خضراوي نعيمة، إدارة المخاطر البنكية، مذكرة ماجيستر، تخصص نقود وتمويل، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص 21.

المطلب الرابع: أساليب وإستراتيجيات إدارة المخاطر المالية.

أولاً: أساليب التعامل مع المخاطر.

إذا عرفنا بوجود المخاطر وتوفرت لدينا طرق دقيقة لقياسها أمكننا عندئذٍ أن نتعامل معها بالطريقة المناسبة، إذ أن كل نوع وكل مستوى من المخاطر يقابله طرق للعلاج مع تلك المخاطر وهناك ثلاث أساليب ونذكرها فيما يلي¹:

1- تجنب المخاطرة: يرفض الفرد أو المؤسسة أحياناً قبول خطر معين، وينشأ ذلك نتيجة عدم الرغبة في مواجهة خسارة معينة مثال ذلك تجنب الإستثمار في وعاء إيداري معين وتفضيل وعاء إيداري أقل خطورة، وعدم شراء سيارة لتجنب الحوادث، ومن أمثلة ذلك في المؤسسات المالية إمتناع البنك عن منح قروض مرتفعة المخاطر وذلك لتجنب المخاطر الإئتمانية أو عدم الإستثمار في الأوراق المالية طويلة الأجل لتجنب مخاطر أسعار الفائدة.

ورغم أنّ تجنب الخطر يقلل من احتمال وقوع الخطر إلى الصفر، إلا أنه قد يحرم المجتمع من إنتاج سلع أو تقديم خدمات معينة لتجنب المسؤولية المهنية أو الخوف من الخسارة، هذا بالإضافة إلى صعوبة تجنب بعض الأخطار مثل تفضيل السير على الأقدام لمسافات كبيرة نتيجة تجنب الأخطار.

وكذلك ورغم أن تجنب الأخطار هو أحد أساليب مواجهة الخطر، إلا أنه يعد أسلوباً سلبياً وليس إيجابياً في التعامل مع الأخطار بطريقة إيجابية، فإنّ هذا الأسلوب يعدّ أسلوب غير مناسب في التعامل مع كثير من الأخطار².

2- تقليل المخاطر: أمّا في هذا الأسلوب فإنّ المؤسسة المالية ولتقليل المخاطر تقوم برصد سلوك القروض من أجل معرفة علامات التحذير لمشاكل التوقف عن الدفع مبكراً وتقليل مخاطر أسعار الفائدة بإستخدام سياسة إدارة الأصول والخصوم والتي يجري تصميمها لذلك الغرض³.

3- نقل المخاطرة: يتمّ في هذه الطريقة مواجهة الخطر بنقله على طرف آخر مقابل دفع تكلفة الخطر لهذا الطرف ويتمّ هذا النقل بواسطة عقد بين الطرفين يتعهد فيه صاحب الخطر الأصلي بدفع تكلفة الخطر إلى الطرف المنقول إليه الخطر مقابل ما تحمله عبئ الخسارة عند تحقق الحادث المنصوص عليه في العقد. وهناك من أشار إلى خمسة طرق لتعامل مع المخاطر فأضاف إلى العناصر الثلاثة السابقة: إقتسام المخاطرة والذي يعني قبول بعض المخاطر وتحويل بعضها أي أنّ هذه الإستراتيجية تجمع بين التجنب والنقل.

¹ محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، السودان، 2020، ص 51.

² بلغزوز بن علي، إستراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث، العدد 7، الجزائر، 2010، ص 336.

³ معتوق جمال، إدارة المخاطر المالية في ظل منتجات الهندسة المالية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016، ص 164.

بالإضافة إلى التحوط والذي يختلف عن التأمين في كونه نقل للمخاطرة مع التضحية بإمكانية الربح¹.

ثانياً: إستراتيجيات إدارة المخاطر المالية.

بإستقرار الكتابات المالية العديدة التي ركزت على موضوع غدارة المخاطر المالية بالمنشأة يمكن تحديد ثلاث إستراتيجيات رئيسية لإدارة المخاطر المالية وهي:

1- إستراتيجية ترك الموقف مفتوح (To leave the position open)

ويقصد بذلك الإحتفاظ بمستوى الخطر على ما هو عليه، ويمكن أن تعتمد الشركة على هذه الإستراتيجية حينما يكون مستوى الخطر منخفض بشكل لا يبرر التكلفة المتوقعة لإدارته، وتندرج تحت هذه الإستراتيجية سياسة قبول الحظر.

2- إستراتيجية تحمل مخاطر محسوبة (To take a calculated risk)

ويقصد بذلك تحديد مستويات الخطر التي يمكن تحملها بالمنشأة والتي لا ترغب المنشأة في تحمل أكثر منها، ثم غتخاذ كافة التدابير المناسبة لدنية المخاطر بالمنشأة حتى هذا المستوى المقبول، ويندرج تحت هذه الإستراتيجية سياسات تخفيض الخطر مثل: التنوع في خطوط منتجات الشركة (هيكل الإستثمار)، والتغيير في مستوى الرافعة التشغيلية تبعاً لظروف الشركة (هيكل الإستثمار)، والتغيير في مستوى الرافعة المالية (هيكل التمويل)، وإستخدام الأدوات المالية للحماية ضدّ مخاطر الأسعار².

3- إستراتيجية تغطية كل الخطر (To cover all the risk)

ويقصد بذلك تحييد مصدر الخطر بالنسبة للمنشأة، أي تدنية الخطر إلى الصفر، ويندرج تحت هذه الإستراتيجية سياسة تحويل الخطر مثل: التغطية الكاملة أو التأمين ضدّ الخطر بإستخدام أدوات الهندسة المالية، تحويل الخطر المالي إلى طرف ثالث بواسطة عقود التأمين والتجنب التام للأنشطة التي ينشأ عنها الخطر³.

¹ المهدي ناصر، الأهمية الاقتصادية لأساليب إدارة المخاطر في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 5، العدد 8، الجزائر، ماي 2013، ص 98.

² محمد عبد الله شاهين محمد، محافظ الأوراق المالية (إدارة - تحليل - تقييم)، الطبعة 1، دار حميثرا للنشر والترجمة، مصر، 2017، ص 159.

³ حسن محمد القاضي، الإدارة المالية العامة، الطبعة 1، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 230.

خلاصة:

قمنا في هذا الفصل بالتطرق إلى الإطار المفاهيمي للقيادة الإستراتيجية وكذا إدارة المخاطر المالية حيث تطرقنا إلى أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح وفشل القيادة الإستراتيجية, كما تحدثنا أيضا عن قواعد إدارة المخاطر المالية والتي قد كان من أوئل الإسهامات المقدمة لمجال إدارة المخاطر تطوير مجموعة من القواعد الخاصة بها, بهدف اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب, كما أن إدارة المخاطر تمثل مدخلا علميا للتعامل مع المخاطر وهذا ما يوحى ضمنا بأن العملية تتضمن سلسلة منطقية من الخطوات والتي تم التطرق لها سابقا.

حيث تعتبر إدارة المخاطر وتقييمها والتعامل معها أمراً مهماً لنجاح المؤسسة الاقتصادية وإستمراريتها، وتعتبر كذلك إدارة المخاطر عنصراً حيوياً وهاماً، حيث تقوم على حالة عدم التأكد بخصوص الأحداث أو النتائج التي يمكن أن تحدث تأثيراً جوهرياً على تحقيق أهداف وإستراتيجيات البنك، وهذا كله لا يتم إلا بوجود قيادة إستراتيجية رشيدة قادرة على الإستغلال الجيد للإمكانيات البشرية والمادية والتوجيه الصائب للأمور بكل عزيمة وحزم، ومن خلال هذه الدراسة حاولنا إلقاء الضوء على القيادة الإستراتيجية التي تعتبر من الأنماط الحديثة القادرة على مواكبة التغيير ومواجهة التحديات وفعاليتها في الإدارة الجيدة للمخاطر من خلال الإعتماد على العمل الجماعي واليقظة والتخطيط الإستراتيجي لإستغلال الفرص والوصول بالمؤسسات أو المنظمات إلى التطور والتميز المستمر.

الفصل الثاني:

الدراسة ميدانية بنك الفلاحة
والتنمية الريفية "ميلة"

تمهيد:

سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما توصلنا له في الجانب النظري من خلال معرفة آراء ووجهات نظر المهنيين حول دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر المالية، وذلك بتوزيع استمارة الاستبيان على مجموعة من الموظفين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية "ميله" محل الدراسة وبغية تحقيق ذلك واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة سنقوم بتقسيم فصل الدراسة الميدانية إلى ثلاثة مباحث بحيث يهتم المبحث الأول بالتعريف بالبنك محل الدراسة، والمبحث الثاني في الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، أما في المبحث الثالث سنتطرق إلى النتائج المتوصل إليها ومناقشتها كما يتم.

المبحث الأول: تقديم الهيئة محل الدراسة.

في هذا المبحث سنحاول التعرف على بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة وكذا هيكله التنظيمي وفي الأخير سنحاول التطرق إلى المهام التي يقوم بها البنك

المطلب الأول: نشأة ومفهوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية " ميلة".

يعتبر مجمع بنك الفلاحة والتنمية الريفي مركز استغلال أنشئ سنة 2003 ويضم ويشرف على تسيير تسعة وكالات حاليا موزعة عبر تراب الولاية بعد أن كان تابعا لمجمع قسنطينة للاستغلال قبل 2003, وهو يشكل وحدة ربط بين الوكالات المحلية للاستغلال من جهة والمديريات المركزية من جهة أخرى.

ويكمن الدور الرئيسي للمجمع فيما يلي :

- ✓ يعتبر وسيط بين المديرية العامة للبنك بدر بالجزائر العاصمة و الوكالات المحلية للاستغلال؛
- ✓ يقدم الدعم التطبيقي و اللوجستيكي للوكالات التي يشرف عليها؛
- ✓ يقوم بعملية التنسيق بين مختلف الوكالات؛
- ✓ الرقابة والمتابعة لضمان تطبيق القوانين والتعليمات التي تحكم العمل البنكي على مستوى الوكالة التابعة لها.

- ✓ كما أن المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة أصبح يشرف على 9 وكالات موزعة على دوائر الولاية كما يلي:

الجدول رقم(02): وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة

الرقم	الوكالات	رمزها
1	وكالة ميلة	834
2	وكالة فرجيو	673
3	وكالة شلغوم العيد	833
4	وكالة القرارم قوقة	837
5	وكالة وادي العثمانية	840
6	وكالة وادي العثمانية	841
7	وكالة التلاغمة	842
8	وكالة وادي النجاء	843
9	وكالة تاجنانت	835
	وكالة الرواشد	

المصدر: (www.badr-bank.dz)

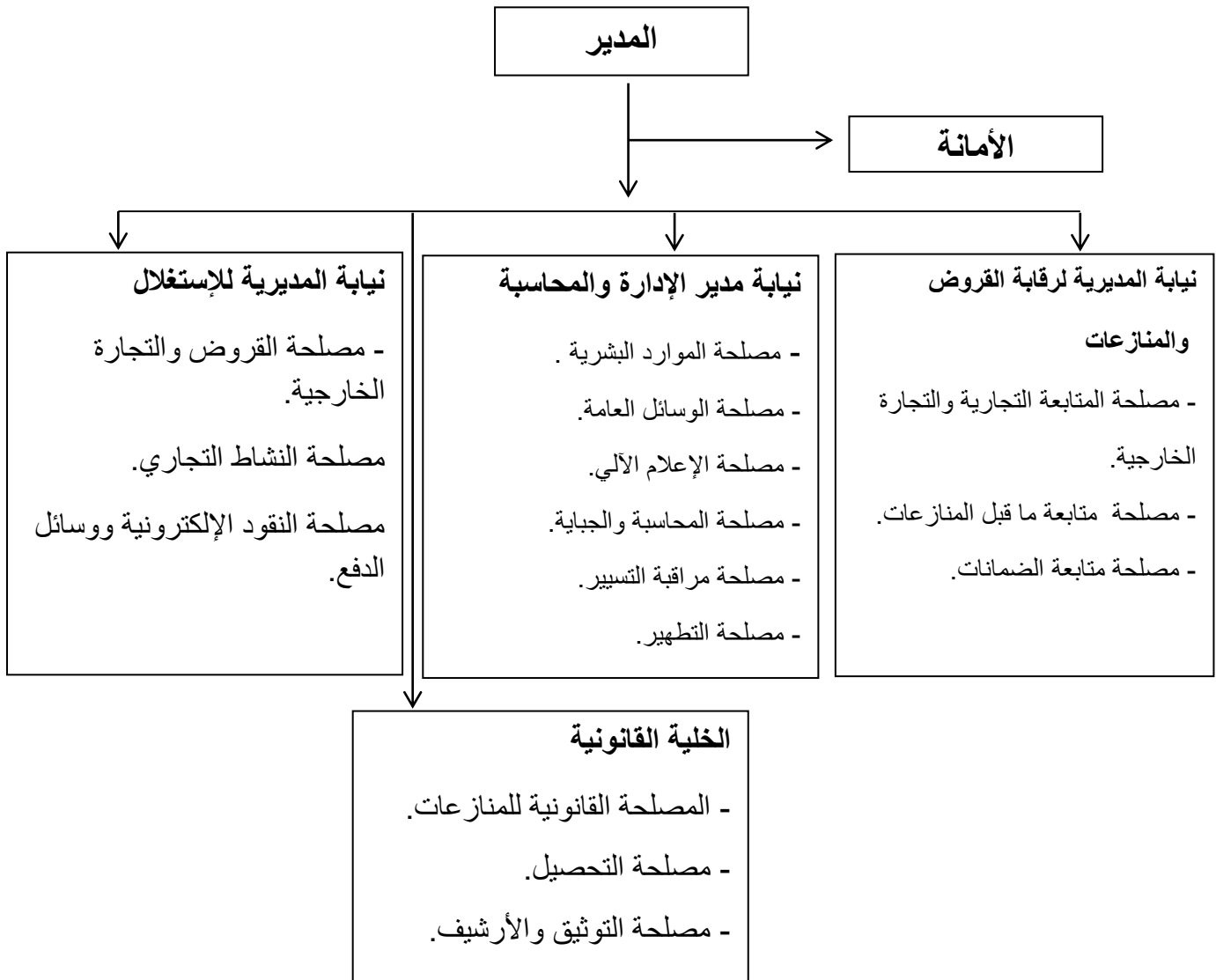
يعتبر هذا المجمع الجهوي للاستغلال كوسيط بين الإدارة العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية الجزائر العاصمة وبين الوكالات التسعة المتواجدة في دوائر ولاية "ميلة"، باعتبار هذا الأخيرة (الوكالات) مركز للريح، حيث يشكل المجمع الجهوي للاستغلال مع وكالاته التسعة وحدة استغلال.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية "ميلة" ومهامه.

أولاً: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية "ميلة".

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة.

الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية ميله.



المصدر: معلومات من المديرية العامة لبنك "بدر" ولاية ميله

1- نيابة المديرية لرقابة القروض والمنازعات: هذه النيابة مختصة بمتابعة القروض الممنوحة في إطار عمليات تمويل المشاريع المختلفة سواء كانت مشاريع استثمارية أو مشاريع الاستغلال تحتوي هذه النيابة على ثلاث مصالح:

أ- مصلحة المتابعة التجارية والتجارة الخارجية: هذه المصلحة تحتوي على رئيس مصلحة وعون تهتم بمتابعة القروض الممنوحة من بداية فترة السداد حتى مرحلة معينة قبل أن تصل إلى مرحلة المنازعات وكذلك ملفات التجارة الخارجية المتعلقة بالاستيراد والتصدير.

ب- مصلحة متابعة ما قبل المنازعات: تبدأ هذه المصلحة من حيث انتهت المصلحة الأولى تحتوي كذلك على رئيس مصلحة وعون، تهتم بمتابعة القروض التي تعذر على أصحابها التسديد بسبب ظروف معينة ومحاولة إيجاد الحل بالتراضي قبل الذهاب إلى مصلحة المنازعات القضائية.

ج- مصلحة متابعة الضمانات: تهتم مصلحة متابعة الضمانات المرتبطة بالقروض الممنوحة في إطار عمليات التمويل المختلفة هذه الضمانات يمكن أن تكون رهون للمعدات والأدوات أو العتاد المنقول ويمكن كذلك أن تكون رهون للعقارات المبنية والأراضي أو ضمانات شخصية كالكفالات.

2- نيابة مديرية الإدارة والمحاسبة: هذه النيابة تهتم بتوفير مختلف الوسائل والموارد التي تحتاجها المصالح المختلفة للبنك تتكون من 6 مصالح:

أ- مصلحة الموارد البشرية: تهتم المصلحة بالشؤون المتعلقة بالعمال وتوظيفهم و تسييرهم من خلال حياتهم المهنية وترتيب أجورهم وشروط عملهم.

ب- مصلحة الوسائل العامة: تهتم هذه المصلحة بتوفير الوسائل المختلفة التي تحتاجها كل المصالح الأخرى مثل: الأوراق والعتاد المكتبي.

ج- مصلحة الإعلام الآلي: تؤدي مصلحة الإعلام الآلي دورا هاما في إدارة في إدارة وتسيير أنظمة المعلومات على مستوى البنك فهي تسهر على السير الحسن لأنظمة الإعلام الآلي، وصيانة الأجهزة والمعدات وكذلك البرمجيات وقواعد البيانات.

د- مصلحة الجباية والمحاسبة: تهتم بالعمليات المحاسبية الخاصة بالبنك كالإيداع والسحب، والجباية مثل: العلاقات مع مصلحة الضرائب.

هـ- مصلحة مراقبة التسيير: تهتم بتسيير ميزانية البنك.

و- مصلحة التطهير: وهي خاصة بمتابعة العمليات المحاسبية التي حدثت فيها بعض الإشكالات مثل: التحويلات التي لم تصل لأصحابها ومحاولة علاجها و إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه مختلف العمليات المحاسبية في البنك.

3- نيابة المديرية للاستغلال: تتكون هذه المديرية من ثلاث مصالح:

أ- مصلحة القروض والتجارة الخارجية: هي هيئة تابعة لنيابة المديرية الجهوية المكلفة بالاستغلال مهمتها الأساسية تقديم القروض للأفراد والمؤسسات في مجال نشاطها وفي حدود سلطتها المالية وتتكون هذه المصلحة من رئيس مصلحة ومكلفين بالقروض.

مهام هذه المصلحة:

- ✓ تزويد موظفيها و الوكالات المحلية بالوثائق الضرورية في مجال نشاطها؛
- ✓ معالجة طلبات القروض وإعادة التمويل؛
- ✓ تقييم المخاطر المتعلقة بالقروض عند منح الائتمان؛
- ✓ متابعة وتحصيل الفوائد الناجمة عن القروض المدعمة من قبل الخزينة العمومية؛
- ✓ تقديم الدعم والمساعدة للوكالات المحلية عن القيام بعمليات التجارة الخارجية المتعلقة بالاستيراد والتصدير.

ب- مصلحة النشاط التجاري: تختص هذه المصلحة بعمليات التسويق بالبنك، وعلاقة البنك بالإدارات الأخرى مثل: تنشيط التظاهرات الترويجية، وتقديم محاضرات سواء كانت في الجامعات أو أماكن أخرى.

ج- مصلحة النقود الإلكترونية ووسائل الدفع: هي التي تهتم بتوفير الوسائل الحديثة للدفع الإلكتروني: مثل البطاقات البنكية، الموزعات الآلية للنقود وحتى وسائل الدفع الإلكتروني.

4- الخلية القانونية: تهتم هذه المصلحة بمختلف المشاكل أو المنازعات القانونية وتتكون من 3 مصالح:

أ- المصلحة القانونية للمنازعات: تختص هذه المصلحة بمتابعة ملفات القروض التي لم تجد لها مصلحة ما قبل المنازعات حل وتحتم عليها الدخول في منازعات قانونية.

ب- مصلحة التحصيل: تهتم بمتابعة الملفات التي قد وصلت إلى مرحلة التحصيل الناتجة عن المصلحة القانونية للمنازعات وتحصيل الأموال بالطرق القانونية من الأشخاص الذين دخلوا في منازعات.

ج- مصلحة التوثيق و الأرشيف : تهتم هذه المصلحة بمتابعة الأرشيف الذي ينتج عن العمليات المختلفة للبنك.

ثانيا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية "ميلا".

يقوم البنك بالمهام التالية:

- ✓ النهوض بالقطاع الفلاحي وترقية النشاطات الفلاحية والقيام بمختلف العمليات المصرفية والإ اعتمادات المالية ومنح القروض؛
- ✓ فتح الحسابات بكل أنواعها للأشخاص العادية والمعنوية، وأهم هذه الحسابات (الحساب الجاري، حساب التوفير دون توفير، وحسابات الشيك وغيرها)؛
- ✓ تنظيم جميع العمليات المصرفية في إطارها القانوني؛
- ✓ العمل على استقرار وتطوير العلاقات التجارية مع الزبائن؛
- ✓ خصم وتحصيل الأوراق التجارية؛
- ✓ قبول الودائع من الشركات والأشخاص (الأجلة والفورية)؛
- ✓ يقوم البنك بجميع عمليات الدفع ويتلقاها نقدا بواسطة الصكوك؛
- ✓ اقراض الجماعات المحلي؛
- ✓ يؤدي مختلف العمليات المصرفية كالقروض قصيرة الأجل والمتوسطة وكذلك قروض الخزينة العمومية والتسبيقات على السندات العمومية؛
- ✓ تمويل العمليات الخارجية؛
- ✓ يقوم بقبول العمليات كالإستيراد والتصدير.

المطلب الثالث: إجراءات مواجهة المخاطر في بنك الفلاحة و التنمية الريفية " ميلا".

إن الخطر يعتبر عنصرا ملازما للقرض وهو من صميم عمل البنك ولا يمكن بأي حال من الأحوال إغاؤه واستبعاد إمكانية حدوثه ومن أجل زيادة احتياط وحذر البنك يلجأ هذا الأخير فضلا عن دراسة الطلب القرض إلى طلب ضمانات وهي المرحلة التكميلية لدراسة مخاطر القرض

✓ يطلب البنك من زبائنه العديد من الضمانات حسب نوع القرض والمدة وكذلك طبيعة المشروع ومن بين هذه الضمانات نجد:

✓ الضمانات الشخصية كالكافلات والضمان الاحتياطي لتأمين القرض؛

✓ الضمانات الحقيقية مثل: الرهون الرسمية، الرهون القانونية، الرهون الحيازية، الرهون العقارية .

بالإضافة إلى العديد من الإجراءات من أجل مواجهة المخاطر الأخرى كمخاطر السيولة، ومخاطر القرض والمخاطر التشغيلية وخاطر التمويل، ومخاطر نسبة الفائدة، ومن بين هذه الإجراءات نجد:

✓ الاحتفاظ بنسبة معينة من السيولة لدى البنك لمواجهة التزاماتها وتحويل الفائض من السيولة إلى حساب البنك لدى البنك المركزي؛

✓ وضع العديد من الإجراءات والتشريعات والنظم لمراعاة السير الحسن للبنك لمواجهة مخاطر التشغيل؛

✓ يطلب البنك في العديد من المرات من زبائنه تقديم تسبيق معين وحصر مؤونات معينة لمواجهة مخاطر القرض؛

✓ طلب المساعدة من البنك المركزي أو البنوك الأخرى في عملية البحث على معلومات تخص زبائن معينين أو مشاريع معينة؛

✓ كما يحتوي البنك على نظام معلومات متطور يساعد على إدارة أعماله بكفاءة عالية وتجنب العديد من المخاطر قبل حدوثها؛

✓ الاستعانة بخبرة رجال القانون أو المتخصصين عن الضرورة خاصة في مجال دراسة ملفات القروض وكذا عملية إدارتها وتحصيل الديون المترتبة عنها¹.

المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة.

يتناول هذا المبحث وصفا لكل من منهج الدراسة الميدانية، مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة

المستخدمة بالإضافة إلى ثبات أداة الدراسة والتعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة لقياس صدق وثبات النموذج المعد للإجابة على الفرضيات.

¹ معلومات من المديرية العامة بالبنك بدر بولاية ميلة.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة.

تستدعي كل دراسة منهجا ملائما لها وتماشيا مع الأهداف وإشكالية البحث والدراسة، استعنا بالمنهج الوصفي التحليلي، حيث قمنا باستخدام هذا المنهج لأنه يتناسب مع طبيعة دراستنا، بالإضافة إلى أنه لا يكتفي بجمع البيانات والمعلومات حول الظاهرة فقط بل يعمل على تحليل هذه الظاهرة ورصده

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.

1- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من موظفي (إطرارت ومسيرين)، بينك الفلاحة والتنمية الريفية على مستوى ولاية "ميلة".

2- عينة الدراسة: لقد قمنا باختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي موزعة على مختلف الفئات والذي تم عن طريق توزيع الاستبيان، وقد بلغ حجم عينة الدراسة 40 فردا، وتم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة واسترداد منها 34 استبيان فقط ، وبذلك لم يتم استرداد 06 وهي موزعة على البنك كما يلي:

الجدول رقم(03): عينة الدراسة

عدد أفراد العينة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة
40	40	34	34

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ما سبق.

المطلب الثاني: أداة الدراسة والبرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة المعطيات.

أولاً: أداة الإختبارات الخاصة بالدراسة (الاستبيان).

1- وصف أداة الدراسة

في بحثنا استعنا بالاستبيان كأداة لإتمام دراستنا التطبيقية حيث يعتبر الاستبيان من الأدوات الأساسية الهامة في جمع البيانات وهي وسيلة اتصال بين الباحث والمبحوث يتكون من مجموعة من الأسئلة (المغلقة والمفتوحة)، توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على البيانات وهو الوسيلة الأساسية المعتمد عليها، وقد احتوت على مجموعة من الأسئلة كانت شاملة وكافية للاهتمام بجميع جوانب الموضوع.

وبغيت جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة قمنا بتقسيم الاستبيان إلى قسمين الأول يخص البيانات الشخصية والثاني يحتوي على أبعاد الاستبيان.

أ-القسم الأول: خصص هذا القسم للبيانات الشخصية للمبحوثين بداية من نوع الجنس ويلييه العمر، ثم المستوى العلمي وأخيرا مدة الخبرة المهنية.

ب-القسم الثاني: قمنا بتخصيص أسئلة الخاصة بالدراسة حيث تم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

✓ المحور الأول: يشتمل على 25 فقرة موزعة على ستة ممارسات للقيادة الإستراتيجية؛

- تحديد التوجه الإستراتيجي: ويشتمل على (05) فقرات؛

- استثمار القدرات الإستراتيجية: ويشتمل على (05) فقرات؛

- تطوير وتنمية رأس المال البشري: ويشتمل على (05) فقرات؛

- تعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية: ويشتمل على (05) فقرات؛

- تنفيذ ثقافة تنظيمية متوازنة: ويشتمل على (05) فقرات،

✓ المحور الثاني: ويشتمل على 10 فقرات..

2- سلم التوزيع المعتمد:

هذا وقد تم تدرج العبارات على سلم ذو خمس درجات(سلم ليكارت)، وذلك كما هو مبين فيما يلي:

الجدول رقم(04): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي.

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: عز حسن عبد الفاتح, مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام spss, دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع, 2008, ص 540.

وقد تم الاعتماد في الاستبيان على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة وذلك

باستخدام مقياس ليكارت، المتدرج ذو النقاط الخمس، لقياس العبارات بحيث يقابل كل عبارة تحمل

الاختبارات التالية: (1,2,3,4,5) على التوالي، كما شمل الاستبيان على رسالة موجهة لأفراد العينة لتعريفهم

بالدراسة

وأهميتها.

(56)

3- الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبيان)

أ- معامل الصدق: وذلك لقياس صدق أداة البحث ؛

ب- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لقياس ثبات أداة البحث ؛

ج- معامل الارتباط بيرسون r: وذلك لاختبار وتحليل فرضيات الدراسة.

✓ صدق الأداة:

يعني صدق الأداة أنها تتضمن فقرات ذات صلة بمتغيرات الدراسة. وأنها تعمل على قياسها بدقة ووضوح . وللتأكد من ذلك فقد تم عرض الاستبيان على ثلاث أساتذة (أنظر الملحق رقم 1)، بالإضافة على أن الطالبتين قامتا بعرض الاستبيان على مديري بنك الفلاحة والتنمية الريفية للاستئناس بأراءهم في طبيعة الأسئلة الموضوعية ومدى تغطيتها لجوانب الدراسة، وبالتعاون مع الأستاذ الدكتور المشرف فقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتعليقاتهم وتعديل فقرات الاستبانة بما يتناسب مع قياس المتغيرات.

✓ ثبات الأداة:

للحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبيا، ويعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة، ولقياس الثبات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "spss"، ويقصد بثبات الأداة هو مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، وتبين نتائج الجدول كمايلي:

الجدول رقم(05): نتائج معامل الثبات والصدق

الأبعاد	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
القيادة الإستراتيجية وإدارة المخاطر المالية	0.897	0.947

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على تحليل الإستبيان.

من خلال الجدول رقم (05)، لقد تم حساب معامل الصدق من خلال أخذ الجدر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (05)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداء البحث بلغ (0,947)، وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة

البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.897)، وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث.

ثانيا: تحكيم وتحليل الاستبيانات.

1- تحكيم الاستبيان

تم عرض الاستبيان على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الاختصاص في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع المعلومات، إذ تم إجراء تعديلات مقترحة منهم قبل توزيعها على عينة الدراسة، وبذلك خرج الاستبيان بصورته النهائية أنظر الملحق رقم (1).

2- تحليل الاستبيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، قد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها بالرمز SPSS، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

✓ استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان. قياس المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان استنادا إلى الإجابات واختيارات أفراد العينة المشار إليها بالاستبيان والمتوسط الحسابي للمتغير المستقل والمتغير التابع، يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح)، ثم يحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط مرجح كما في الجدول التالي :

الجدول رقم(06): اتجاه قيم المتوسط

المستوى	الرمز	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.80
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20
موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5

المصدر: عز حسن عبد الفاتح، مرجع سبق ذكره، ص504.

- ✓ قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية ؛
- ✓ حساب معاملات الارتباط بين جميع المحاور للدراسة، وجود علاقة بين المحاور، ومعرفة أي المحورين الأقوى ارتباطاً وأيهما الأقل ارتباطاً؛
- ✓ يتم في هذا المبحث إجراء بعض (أو كل) الاختبارات الآتية حسب أهداف الدراسة: (يرمز لفرض العدم باللغة العربية بالرمز (ف0)، بينما يرمز له باللغة الإنجليزية بالرمز (H0)، وكذلك يرمز لفرض البديل باللغة العربية بالرمز (ف1)، بينما يرمز له باللغة الإنجليزية بالرمز (H1)؛
- ✓ إجراء اختبار مربع كأي للاستقلالية بين كل متغيرين من متغيرات الدراسة الوصفية (العوامل الديموغرافية). وذلك بوضع فرض العدم (ف0): لا توجد علاقة بين المتغير الأول والمتغير الثاني. أما الفرض البديل (ف1): توجد علاقة بين المتغير الأول والثاني.

وعطي برنامج "SPSS" قيمة احتمالية معنوية **Sig**.

- فإذا كانت قيمة الاحتمال أقل أو تساوي (0.05) نرفض فرض العدم (ف0)، ونقبل الفرض البديل (ف1)، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الأول والمتغير الثاني؛
- ✓ وإذا كانت قيمة الاحتمال أقل من أو تساوي (0.01) نرفض فرض العدم (ف0) ونقبل الفرض البديل (ف1)، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين المتغير الأول والمتغير الثاني؛
- ✓ والعكس إذا كانت قيمة الاحتمال أكبر من (0.05) لا نرفض فرض العدم (ف0) وإنما نرفض الفرض البديل (ف1)، أي لا توجد علاقة بين المتغير الأول والمتغير الثاني؛

المطلب الثالث: التوزيع حسب المعلومات العامة.

أولاً: التوزيع حسب الجنس والعمر.

1- الجنس

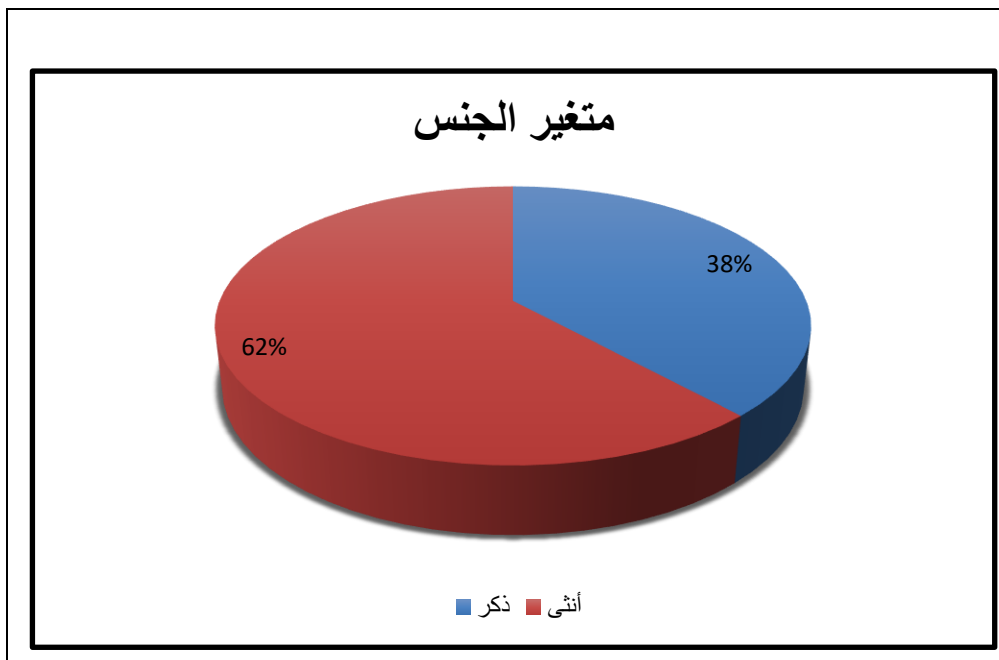
يلاحظ من الجدول رقم (07)، نلاحظ زيادة عدد الإناث في العينة بشكل ملحوظ عن عدد الذكور حيث بلغ عدد الإناث (21) فرداً بما نسبته (61.8) في حين بلغ عدد الذكور (13) فرداً بما نسبته (38.2) من إجمالي العينة ويمكن الاستدلال من هذه النتيجة على قلة مشاركة الرجل الجزائري في مناصب بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الجدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	العدد	الجنس
%38.2	13	ذكر
%61.8	21	أنثى
%100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

الشكل رقم(05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

2- العمر

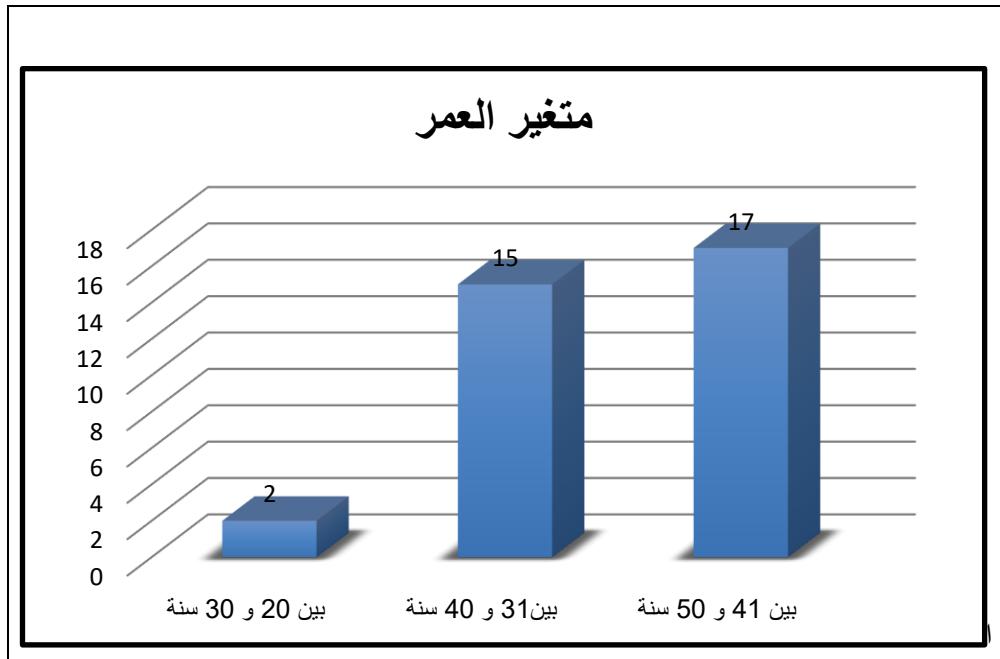
أشارت النتائج في الجدول رقم (08)، أن عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين (20-30 سنة) بلغ (02) فردا أي ما نسبته (5.9%) في حين كان عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (31-40 سنة) بلغ (15) فردا بنسبة ما يقارب (44.1%)، بينما بلغ عدد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (41-50 سنة) بلغ (17) فردا أي بنسبة (50%)، وتدل هذه النتائج على أن أعلى نسبة من متوسطات أفراد عينة الدراسة تقع ضمن الفئة العمرية من (41-50 سنة)، وهي الفئة التي تمثل العدد الأكبر والذي يعني توفر الخبرة العلمية الكافية في مجال أعمالهم.

الجدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
من 20-30	2	%5.9
من 31-40	15	%44.1
من 41-50	17	%50
المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

الشكل رقم(06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

ثانيا: التوزيع حسب المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

1- المستوى التعليمي

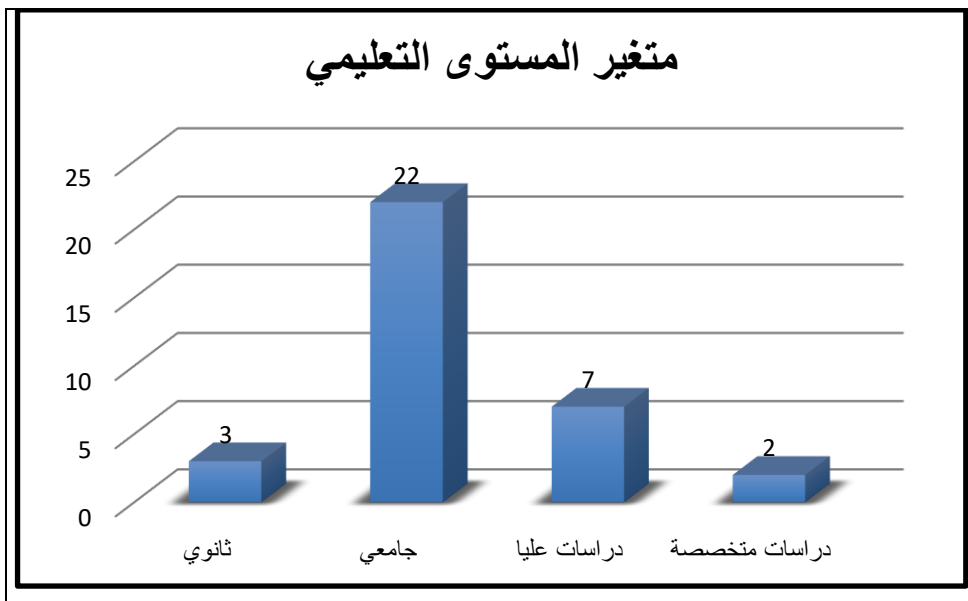
من خلال الجدول رقم (09)، يتضح أن توزيع النسب حسب متغير المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، حيث كان أغلبهم ذو مستوى جامعي إذ بلغ عددهم (22) فردا بنسبة (64.70%)، في حين أن الدراسات العليا فبلغ عدد أفرادها (7) أفراد بنسبة (20.5%)، وبالنسبة للمستوى الثانوي بلغ عددهم (3) أفراد بنسبة (8.8%)، أما بالنسبة لمستوى دراسات متخصصة فكان عدد أفرادها (2) أي بنسبة (5.9%)، وهذا مؤشر إيجابي يدل على أهمية الدرجة العلمية، وأن أفراد العينة هم ذوي الكفاءات العلمية.

الجدول رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى العلمي
%64.7	22	جامعي
%20.6	7	دراسات عليا
%5.9	2	دراسات متخصصة
%8.8	3	ثانوي
%100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

الشكل رقم(07) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

2- مدة الخبرة المهنية

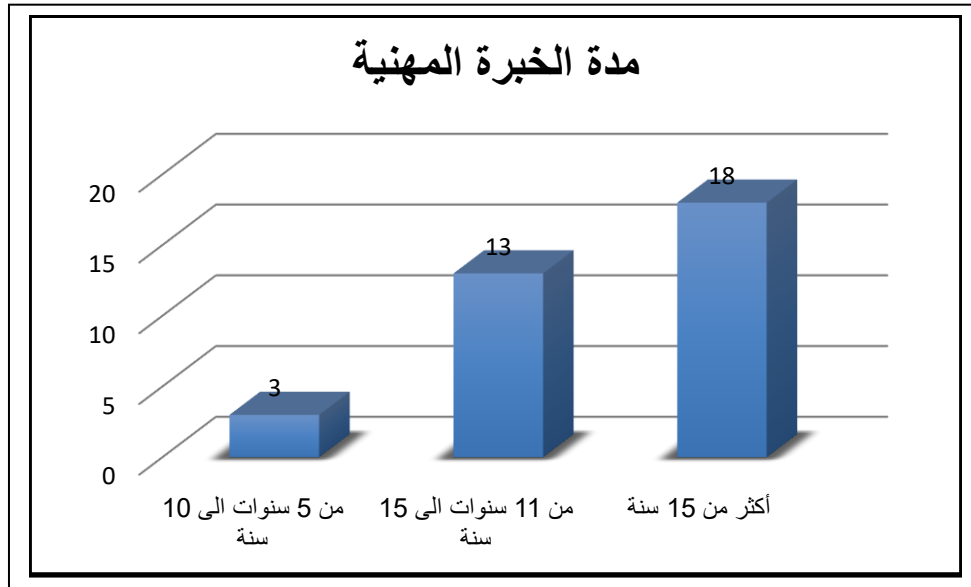
يتضح من خلال الجدول (10)، رقم أن (18) فردا أو ما يعادل (52.9%) تزيد خدمتهم عن (15 سنة)، و(13) فرد بنسبة (38.2%) تتراوح خدمتهم بين (11-15 سنة)، في حين عدد الأفراد الذين تتراوح خدمتهم من (5-10 سنة) هم (3) أفراد بنسبة (8.8%)، وهذا ما يجعلنا نلاحظ أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة عالية تتناسب مع أعمارهم وطبيعة المناصب التي يشغلونها.

الجدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة المهنية

النسبة	العدد	مدة الخبرة المهنية
%8.8	3	من 5 إلى 10 سنوات
%38.2	13	من 11 إلى 15 سنة
%52.9	18	أكثر من 15 سنة
%100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

الشكل رقم(08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي.

في هذا المبحث سنقوم بدراسة وتحليل إحصائي للاستبيان المقدم لأفراد العينة، والمتمثل في دور القيادة الإستراتيجية في مواجهة المخاطر المالية وذلك من خلال تحليل المحاور الأساسية للأسئلة :

- ✓ تحليل فقرات البعد الأول تحديد التوجه الإستراتيجي ؛
- ✓ تحليل فقرات البعد الثاني استثمار القدرات الإستراتيجية ؛
- ✓ تحليل فقرات البعد الثالث تطوير وتنمية رأس المال البشري ؛
- ✓ تحليل فقرات البعد الرابع تعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية ؛
- ✓ تحليل فقرات البعد الخامس تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة ؛
- ✓ تحليل فقرات إدارة المخاطر المالية.

المطلب الأول : تحليل فقرات ممارسات القيادة الإستراتيجية .

أولاً: تحليل فقرات البعد الأول تحديد التوجه الإستراتيجي.

الجدول رقم(11): تحليل فقرات البعد الأول تحديد التوجه الإستراتيجي.

الرقم	البعد الأول تحديد التوجه الإستراتيجي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه					
										العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
										%	%	%	%	%
1	يقوم البنك بتطوير إستراتيجية تجسد توجهه ومستقبله المتوقع.	/	/	2	25	7	4.15	0.500	موافق					
		/	/	5.9	73.5	20.6								
2	تعتمد الخطة الإستراتيجية	/	/	1	31	2								

موافق	0.300	4.03	5.9	91.2	2.9	/	/	للبنك على الرؤية المنشودة	
موافق	0.343	3.94	1	30	3	/	/	تستخدم الرؤية كدليل عمل	3
			2.9	88.2	8.8	/	/	لمختلف جوانب البنك	
موافق	0.327	4.12	4	30	/	/	/	يملك البنك القدرة على المبادرة واتخاذ القرارات	4
			11.8	88.2	/	/	/	في ضوء التصورات الجديدة	
موافق	0.591	3.88	4	22	8	/	/	يملك البنك تصورات واضحة	5
			11.8	64.7	23.5	/		مع الفرص والتهديدات الخارجية	
موافق	0.26489	4.0206						المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال الجدول السابق وبالاستعانة بجدول ليكارت الخماسي ، نحصل على جدول الاتجاهات للمحاور الستة في صورة نهائية، بالنسبة للمحور الأول يمكن عرضه على الصورة التالية : حيث تحصلت كل فقرات هذا المحور على اتجاه موافق بين أفراد عينة الدراسة ويزداد الاتفاق حول الفقرة (1)، ذات المتوسط الحسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.500)، والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث إجابات أفراد العينة المبحوثة، مما يدل على قيام البنك بتطوير رؤية إستراتيجية تجسد توجهه ومستقبله المتوقع، ثم تليها الفقرة (4) والتي احتلت المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.12)، والانحراف المعياري (0.327)، مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثة تتفق أن البنك يملك القدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة، أما الفقرة (2) والتي احتلت فيها المرتبة الثالثة بلغ المتوسط الحسابي لها (4.03)، والانحراف المعياري (0.300)، وهذا ما يدل على أن الخطة الإستراتيجية للبنك تعتمد على الرؤية

المنشودة، أما بالنسبة للفقرة (3) التي احتلت فيها المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وانحراف معياري (0.343)، يمكن القول بأن البنك يستخدم الرؤية كدليل عمل لمختلف جوانب البنك، أما الفقرة (5) بلغ متوسط حسابها (3.88)، وانحرافها المعياري (0.591)، والتي احتلت فيها المرتبة الأخيرة في هذا المحور مما يدل على أن البنك يمتلك تصورات واضحة مع الفرص والتهديدات الخارجية التي قد يواجهها البنك.

وبصفة عامة يمكن القول أن جميع إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تحديد التوجه الإستراتيجي هي ايجابية كما هو مشار إليه في الجدول أعلاه حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.0206)، والانحراف المعياري (0.26489)، وهذا يدل على حالة اتفاق كلي لأفراد عينة الدراسة المبحوثة بشأن تحديد التوجه الإستراتيجي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ثانيا: تحليل فقرات البعد الثاني استثمار القدرات الإستراتيجية.

الجدول رقم (1): تحليل فقرات البعد الثاني استثمار القدرات الإستراتيجية.

الرقم	البعد الثاني استثمار القدرات الإستراتيجية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه					
										العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
										%	%	%	%	%
1	للبنك عوامل نجاح مميزة (بشرية أو تكنولوجية)	/	/	2	29	3	4.03	0.388	موافق					
		/	/	5.9	85.3	8.8								
2	يعمل البنك على أن يكون مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المميزة	/	/	2	26	6	4.12	0.478	موافق					
		/	/	5.9	76.5	17.6								

موافق	0.606	3.76	2	23	8	1	/	يولي البنك أهمية لأعمال الإبداعية للموظفين	3
			5.9	67.6	23.5	2.9	/		
موافق	0.576	3.82	3	22	9	/	/	يوجد أنظمة معلومات واتصال تساعد في اتخاذ القرارات	4
			8.8	64.7	26.5	/	/		
موافق	0.387	3.82	/	28	6	/	/	يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال البنك	5
			/	82.4	17.6	/	/		
موافق	0.27573	3.9103						المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد اتفاق كلي بين أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات المعدة في الاستبيان، حيث يزداد الاتفاق حول الفقرة (2) التي يعمل البنك على أن يكون مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المميزة وذلك بمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري (0.478)، والتي احتلت فيها المرتبة الأولى من حيث إجابات أفراد عينة الدراسة، وتليها الفقرة (1) التي احتلت المرتبة الثانية والذي بلغ المتوسط الحسابي (4.03)، والانحراف المعياري (0.388)، مما يعني أن للبنك عوامل نجاح مميزة (بشرية وتكنولوجية)، أما الفقرة (4) (5) التي بلغ متوسط حسابهما بنفس القيمة والتي بلغت (3.82)، وانحرافهما المعياري (0.576) و(0.387) على التوالي، والتي تدل على وجود أنظمة معلومات واتصال تساعد في اتخاذ القرارات وكذا الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال البنك والتي احتلتا فيهما المرتبة الثالثة، وفي الأخير تأتي الفقرة (3) بمتوسط حسابي بلغ (3.76)، وانحراف معياري (0.606)، والمتمثلة في أن البنك يولي أهمية للأعمال الإبداعية للموظفين .

وبالنظر إلى نتائج الجدول بشكل عام نجد أن بعد استثمار القدرات الإستراتيجية هو من أهم العوامل التي تساعد في نجاح وتطوير البنك حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.9103)، والانحراف المعياري (0.27573)، مما يدل على أن كل إجابات أفراد عينة الدراسة صنفتم ضمن الخيار الموافق لهذا البعد.

ثالثا: تحليل فقرات البعد الثالث تطوير وتنمية رأس المال البشري.

الجدول رقم (2): تحليل فقرات البعد الثالث تطوير وتنمية رأس المال البشري.

الرقم	البعد الثالث تطوير وتنمية رأس المال البشري	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه					
										العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
										%	%	%	%	%
1	يساعد البنك موظفيه على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر	/	/	6	26	2	3.88	0.478	موافق					
										/	/	17.6	76.5	5.9
2	يتم تنظيم دورات تدريبية متنوعة	/	/	5	27	2	3.91	0.452	موافق					
										/	/	14.7	79.4	5.9
3	يهتم البنك بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق عمل	/	/	1	27	2	3.88	0.537	موافق					
										/	/	11.8	79.4	5.9

موافق	0.521	3.82	1	27	5	1	/	يهتم البنك بتهيئة قادة مستقبليين	4
			2.9	79.4	14.7	2.9	/		
موافق	0.626	3.82	3	3	7	1	/	يتم منح العاملين السلطات اللازمة لانجاز أعمالهم واثبات قدراتهم	5
			8.8	67.6	20.6	2.9	/		
موافق	0.31419	3.8647						المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق حول البعد الثالث الذي يتمثل في تطوير وتنمية رأس المال البشري، تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (3.91) و(3.82)، حيث جاءت النتائج مرتبة كالآتي :

الفقرة (2) بلغ المتوسط الحسابي لها (3.91)، والانحراف المعياري (0.452)، حيث احتلت فيها هذه الفقرة المرتبة الأولى والتي اهتم فيها البنك بتنظيم دورات تدريبية متنوعة، تم تأتي الفقرة (4) و (5) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (3.82)، وانحراف معياري قيمته (0.521) و (0.626) على التوالي، وهنا يمكن القول بأن البنك قد أعطى اهتمام بتهيئة قادة مستقبليين ومنح العاملين السلطات اللازمة لانجاز أعمالهم ، أما في المرتبة الأخيرة تأتي الفقرة (1) و (3) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (3.88)، و الانحراف المعياري (0.478) و (0.537) على التوالي، مما يدل على أن كل أفراد العينة تتفق على أن البنك يهتم بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق عمل لتطوير مهاراتهم بشكل مستمر.

وبالنظر إلى نتائج الجدول بشكل عام نجد أن البعد الثالث المتمثل في تطوير وتنمية رأس المال بشري والذي بلغ المتوسط الحسابي العام (3.8647)، والانحراف المعياري (0.31419)، يدل على الاتفاق لكل لأفراد عينة الدراسة والذي صنف ضمن خيار الموافقة لكل فقرات البعد.

رابعا: تحليل فقرات البعد الرابع تعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية.

الجدول رقم (14) : تحليل فقرات البعد الرابع تعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الرابع تعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية	الرقم
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
			%	%	%	%	%		
موافق	0.554	3.76	1	25	7	1	/	يسعى البنك إلى نشر القيم التي تتسجم مع الإستراتيجية المتبعة	1
			2.9	73.5	20.6	2.9	/		
موافق	0.618	3.74	2	22	9	1	/	يوجد دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي	2
			5.9	64.7	26.5	2.9	/		
موافق	0.462	3.71	/	24	10	/	/	يتم التأكيد على المعايير الأخلاقية أثناء انجاز العمل	3
			/	70.6	29.4	/	/		
موافق	0.615	3.47	1	15	17	1	/	يقوم البنك بمكافئة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي	4
			2.9	44.1	50	2.9	/		
موافق	1.021	3.56	3	20	7	1	3	يمثل الرئيس قدوة للمرؤوسين من خلال ممارسته الأخلاقية	5
			8.8	58.8	20.6	2.9	8.8		
موافق	0.42940	3.6471						المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق حول بعد تعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد تتراوح ما بين (3.47) و (3.76) ، حيث كانت النتائج مرتبة كالأتي:

الفقرة (1) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.76)، وانحراف معياري بلغ (0,554)، وهذا ما يدل على سعي البنك إلى نشر القيم التي تتسجم مع الإستراتيجية المتبعة، ثم تليها الفقرة (2) بمتوسط حسابي قيمته (3.74)، وانحراف معياري (0.618)، والتي احتلت فيها هذه الفقرة على المرتبة الثانية والذي يدل على أنه يوجد دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي داخل البنك، أما بالنسبة للفقرة (3) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (3.71)، والانحراف المعياري (0.462)، حيث جاءت هذه الفقرة في المرتبة الثالثة والتي يتم التأكيد فيها على المعايير الأخلاقية أثناء انجاز العمل، ثم تأتي الفقرة (5) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته (3.56) ، وانحراف معياري (1.021)، مما يدل على أن الرئيس يمثل قدوة للمرؤوسين من خلال ممارسته الأخلاقية، وأخيرا الفقرة (4) التي يقوم فيها البنك بمكافئة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي قد احتلت المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.47)، انحراف معياري (0.615).

وبالنظر إلى نتائج الجدول أعلاه، نجد أن بعد المتغير المستقل لتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية الذي بلغ المتوسط الحسابي العام (3.6471)، والانحراف المعياري (0.42940)، قد صنف ضمن خيار الموافق لأفراد عينة الدراسة .

خامسا: تحليل فقرات البعد الخامس تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة

الجدول رقم (3): تحليل فقرات البعد الخامس تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة.

الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير	غير	البعد الخامس تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة	الرقم
			بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة		
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
			%	%	%	%	%		
موافق	0.489	3.94	2	29	2	1	/	يتم التأكد من أن الأداء الفعلي ينسجم مع الأهداف الإستراتيجية	1
موافق	0.524	3.71	/	25	8	1	/	يوجد نظام رقابي للتحقق من الأداء الفعلي	2
			/	73.5	23.5	2.9	/		
موافق	0.459	3.82	/	29	4	1	/	هناك مراجعة إستراتيجية سنوية	3
			/	85.3	11.8	2.9	/		
موافق	0.436	3.85	/	30	3	1	/	يعمل البنك على رقابة عملية التنفيذ الإستراتيجي	4
			/	88.2	8.8	2.9	/		
موافق	0.452	3.91	1	30	2	1	/	يوجد توجه للتصحيح بالإعتماد على أنظمة الرقابة المعتمدة	5
			2.9	88.2	5.9	2.9	/		
موافق	0.3940	3.847						المجموع	
	7	1							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول السابق أنه يوجد كذلك اتفاق لأفراد عينة الدراسة حول الفقرات المعدة لهذا البعد ، وهنا جاءت النتائج مرتبة كالتالي:

ففي الفقرة (1) قد بلغ المتوسط الحسابي (3.94)، والانحراف المعياري (0.489)، والذي يدل على التأكد من أن الأداء الفعلي ينسجم مع الأهداف الإستراتيجية قد احتلت فيها على المرتبة الأولى من حيث اتفاق أفراد العينة محل الدراسة، ثم تأتي الفقرة (5) التي بلغ المتوسط الحسابي (3.91)، والانحراف المعياري (0.452)، في المرتبة الثانية التي تم التأكيد فيها على وجود توجه للتصحيح بالاعتماد على أنظمة الرقابة المتبعة ، وتليها الفقرة (4) بمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.436)، حيث تدل النتيجة على موافقة عينة الدارسة حول رقابة عملية التنفيذ الإستراتيجي للبنك، لتحتل بذلك المرتبة الثالثة ، أما الفقرة (3) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.82) ، وانحراف معياري (0.459) ، والتي تدل اتفاق أفراد العينة حول وجود مراجعة إستراتيجية سنوية للبنك، وفي الأخير تأتي الفقرة (2) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وانحراف معياري (0.524)، والذي يدل على أنه يوجد توجه للتصحيح بالاعتماد على أنظمة الرقابة المعتمدة .

وبالنظر إلى نتائج الجدول بشكل عام نجد بعد المتغير المستقل لتنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة متوفر لدى البنك محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.8471)، والانحراف المعياري (0.39407)، وهذا مايدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد قد صنف ضمن خيار الموافقة .

المطلب الثاني : تحليل فقرات محور المتغير التابع إدارة المخاطر المالية.

الجدول رقم (4): تحليل فقرات محور المتغير التابع إدارة المخاطر المالية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور السادس المتغير التابع إدارة المخاطر المالية	الرقم
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
			%	%	%	%	%		
موافق	0.511	3.74	/	26	7	1	/	لدى البنك رؤية واضحة فيما يخص إدارة المخاطر المالية	1
			/	76.5	20.6	2.9	/		
موافق	0.871	3.71	2	25	4	1	2	يتضمن الهيكل التنظيمي للبنك مصلحة خاصة بإدارة المخاطر	2
			5.9	73.5	11.8	2.9	5.9		
موافق	0.558	3.85	2	26	5	1	/	يلجأ البنك إلى اتخاذ إجراءات تحويطية للتقليل من المخاطر المالية	3
			5.9	76.5	14.7	2.9	/		
موافق	0.557	3.59	/	21	12	1	/	يلجأ البنك إلى عملية تحويل المخاطر المالية على أطراف أخرى ذات قدرة على تحملها مقابل مبالغ متفق عليها	4
			/	61.8	35.3	2.9	/		

موافق	0.492	4.00	3	29	1	1	/	يقوم البنك بعملية تقييم ومراجعة لخطوات إدارة المخاطر	5
			8.8	85.3	2.9	2.9	/		
موافق	0.600	3.94	3	28	1	2	/	يحدث تعاون بين كافة مستويات البنك في مواجهة المخاطر	6
			8.8	82.4	2.9	5.9	/		
موافق	0.537	3.88	1	30	1	2	/	يتم دراسة بدائل لمواجهة المخاطر	7
			2.9	88.2	2.9	5.9	/		
موافق	0.554	3.76	/	28	4	2	/	يتم إعداد تقارير عن المخاطر وتقديمها للجهات المعنية	8
				82.4	11.8	5.9	/		
موافق	0.654	3.76	2	24	6	2	/	يتم إتباع الأساليب العلمية للتعرف بالمخاطر	9
			5.9	70.6	17.6	5.9	/		
موافق	0.741	3.76	4	20	8	2	/	يقوم البنك بتقدير احتمالية حدوث الخطر	10
			11.8	58.8	23.5	5.9	/		
موافق	0.41047	3.8000						المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

بالنظر إلى الجدول رقم (16) : يتبين أن كل أفراد عينة الدراسة كانوا على اتفاق حول هذا البعد ويظهر ذلك في النسبة المرصودة للموافقين على عبارات المحور وبالمتوسط الحسابي الكلي الذي قدر ب (3.8000) ، كما أن الانحراف المعياري المحسوب يبين أن هناك اتفاق نسبي بين المبحوثين في الإجابات وهو واضح في النسب المرصودة، أي أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مدرك لدرجة المخاطر المالية وإدارته، وقد يرجع ذلك لعدة عوامل من أبرزها :

✓ أن يقوم البنك بعملية تقييم ومراجعة لخطوات إدارة المخاطر وكذلك دراسة البدائل لمواجهة المخاطر.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات.

تم استخدام معامل الارتباط " بيرسون Pearson"، لاختبار صحة الفرضيات بين المحاور الخمسة المستقلة والمحور المتغير التابع لإدارة المخاطر المالية :

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

✓ يوجد هناك دور لتحديد التوجه الاستراتيجي في الحد من المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية "ميلة".

✓ توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين تحديد التوجه الاستراتيجي وإدارة المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية "ميلة".

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة حيث يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم(5): يوضح معامل الارتباط بين دور تحديد التوجه الاستراتيجي وإدارة المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية "ميلة"

الدلالة	معامل الارتباط	البعد الأول تحديد التوجه الاستراتيجي
0.016	0.410	دور تحديد التوجه الاستراتيجي في الحد المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

إن من أهم العوامل الإحصائية الخاصة بقياس علاقة بين تحديد التوجه الإستراتيجي وإدارة المخاطر المالية، نجد مستوى الدلالة (0.016)، وهي أقل من (0.05)، وبهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معين (0.016)، بين تحديد التوجه

الإستراتيجي وإدارة المخاطر المالية، لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معين (0.016)، بين تحديد التوجه الإستراتيجي وإدارة المخاطر المالية).

أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط ضعيف بين تحديد التوجه الإستراتيجي كمتغير مستقل والمخاطر المالية وإدارتها في البنك كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.410).

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

✓ يوجد هناك دور لاستثمار القدرات الإستراتيجية في الحد من المخاطر المالية بينك الفلاحة والتنمية الريفية "ميلة".

✓ توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين استثمار القدرات الإستراتيجية وإدارة المخاطر المالية بينك الفلاحة والتنمية الريفية "ميلة".

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين استثمار القدرات الإستراتيجية وإدارة المخاطر المالية ، حيث يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): يوضح معامل الارتباط بين استثمار القدرات الإستراتيجية وإدارة المخاطر المالية بينك الفلاحة والتنمية الريفية "ميلة".

الدلالة	معامل الارتباط	البعد الثاني استثمار القدرات الإستراتيجية
0.557	0.104	دور استثمار القدرات الإستراتيجية في الحد من المخاطر المالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي للجدول أن قيمة مستوى الدلالة (0.557) أكبر من (0.05)، وبهذه النتائج نرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه: (توجد علاقة بين استثمار القدرات الإستراتيجي وإدارة المخاطر المالية بينك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة)، وقبول فرضية العدم (الفرضية الصفرية) التي تنص على أنه: (لا توجد علاقة بين استثمار القدرات الإستراتيجية وإدارة المخاطر بينك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة).

أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط ضعيف جدا بين استثمار القدرات الإستراتيجية كمتغير مستقل والمخاطر المالية وإدارتها في البنك كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.104).

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

✓ يوجد هناك دور لتطوير وتنمية رأس المال البشري في الحد من المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية "ميله".

✓ توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين تطوير وتنمية رأس المال البشري وإدارة المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية "ميله".

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة حيث يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): يوضح معامل الارتباط بين تطوير وتنمية رأس المال البشري وإدارة المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية "ميله".

الدلالة	معامل الارتباط	البعد الثالث تطوير وتنمية رأس المال البشري
0.004	0.484	دور تطوير وتنمية رأس المال البشري في الحد من المخاطر المالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي للجدول أن قيمة مستوى الدلالة (0.004) أقل من (0.01)، وبهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تنص على أنه: (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معين (0.004)، بين تطوير وتنمية رأس المال البشري وإدارة المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية)، لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معين (0.004) بين تطوير وتنمية رأس المال البشري وإدارة المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية).

أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط ضعيف بين تطوير وتنمية رأس المال البشري كمتغير مستقل، والمخاطر المالية وادرتها في البنك كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.484).

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

✓ يوجد هناك دور لتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية في الحد من المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية "ميله".

✓ توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين تعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية وإدارة المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية "ميله".

تم استخدام اختبار معامل الارتباط "بيرسون"، لاختبار العلاقة حيث يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): يوضح معامل الارتباط بين تعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية وإدارة المخاطر المالية

الدلالة	معامل الارتباط	البعد الرابع تعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية
0.00	0.657	دور تعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية في الحد من المخاطر المالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي للجدول أن قيمة مستوى الدلالة (0.00) أقل من (0.01)، وبهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تنص على أنه: (لا علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.00) بين تعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية وإدارة المخاطر المالية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة)، لتحل محلها الفرضية البديل والتي تنص على أنه: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى معنوي (0.00) بين تعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية وإدارة المخاطر المالية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة).

أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط قوي بين تعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية كمتغير مستقل وإدارة المخاطر المالية في البنك كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.657).

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

✓ يوجد هناك دور لتنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة في الحد من المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية "ميلة".

✓ توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ، بين تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة وإدارة المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية "ميلة".

تم استخدام اختبار معامل الارتباط "بيرسون"، لاختبار العلاقة حيث يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (9): يوضح معامل الارتباط بين تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة وإدارة المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية "ميلة".

الدلالة	معامل الارتباط	البعد الخامس تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة
0.00	0.738	دور تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة في الحد من المخاطر المالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي للجدول أن قيمة مستوى الدلالة (0.00)، أقل من (0.01)، وبهذه النتائج نرفض الفرضية الخامسة، والتي تنص على أنه: (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.00)، بين تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة وإدارة المخاطر المالية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية (ميلة)، لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى معنوي (0.00) بين تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة وإدارة المخاطر المالية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميله).

أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط قوي بين تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة كمتغير مستقل والمخاطر المالية وإدارتها في البنك كمتغير تابع ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.738).

ومن خلال هذه النتائج التي توصلنا إليها نستنتج أنه:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين تحديد التوجه الإستراتيجي وإدارة المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية "ميلة"؛
- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين استثمار القدرات الإستراتيجية وإدارة المخاطر المالية بين الفلاحة والتنمية الريفية لولاية "ميلة"،
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين تطوير وتنمية رأس المال البشري وإدارة المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية "ميلة"؛
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين تعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية وإدارة المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية "ميلة"؛
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة وإدارة المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية "ميلة".
- ✓ **ومنه نستنتج :** صحة الفرضية الرئيسية القائلة: يوجد هناك دور للقيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر المالية للمؤسسة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية القائلة: لا يوجد هناك دور للقيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر المالية للمؤسسة.

خلاصة الفصل :

خلال هذا الفصل التطبيقي تم إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع، حيث تم التطرق إلى دور القيادة الإستراتيجية في الحد من المخاطر المالية ، وذلك بإجراء دراسة استبنايه بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية "ميلة" ، كما تم إعداد وتصميم استمارة استبيان وتحكيمها، ثم توزيعها على عينة الدراسة المتمثلة في موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كما تمت المعالجة الإحصائية وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها باستخدام برنامج SPSS، إضافة إلى استخدام أساليب إحصائية وصفية واستدلالية أخرى، وكذلك الاعتماد على جداول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واستخدام معامل الارتباط بيرسون ، لاختبار الفرضيات.

وقد تم التوصل إلى أبرز النتائج أهمها:

- ✓ يوجد التزام من البنك بتطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية بشكل كبير .
- ✓ يوجد علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية للمخاطر المالية وإدارتها في البنك بمدى التزامه بممارسات القيادة الإستراتيجية.

الخاتمة

الخاتمة

في الأخير يمكننا القول أن إدارة المخاطر هو علم حديث نسبيا، أصبح من أولى الاهتمامات لدى الباحثين وعلماء الإدارة، لما له من دور فعال في تسيير المؤسسات وهذا لتزايد نسبة المخاطر بها، الأمر الذي فرض عليها إتباع الطرق الأنجح للتصدي لها من خلال السير على نهج ودرج أهداف إدارة المخاطر المالية، وهنا يبرز الدور المحوري للقيادة في إدارة المخاطر داخل المؤسسات ، خاصة إذا امتلكت تلك القيادة ما يؤهلها للوقوف في وجه المخاطر وتبعاتها، حيث يرى العديد من الباحثين والمختصين أن نجاح المؤسسة من نجاح قيادتها وفشلها من فشلهم .

وعلى هذا انطلقت دراستنا من هدف يتمحور حول معرفة دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر لموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية "ميلة"، وقد خلصت دراستنا إلى وجود علاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وإدارة المخاطر من خلال الدور الذي تقوم به القيادة عن طريق الأسلوب القيادي المتبع كذلك مساهمة الإجراءات الوقائية في عملية التنبؤ وتجنب المخاطر بشكل كبير.

وقد تطرقنا في دراستنا إلى الدور الذي تلعبه ممارسات القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر المالية في البنك، ولإبراز هذا الدور قمنا بدراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة، للإجابة على الإشكالية المطروحة والتي تتمحور حول ما هو دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر المالية ؟

أولا: نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج على المستوى النظري وكذا التطبيقي التي تمثلت في:

- ✓ تكتسي القيادة أهمية بالغة في إدارة المخاطر في البنوك حيث أن التطبيق السليم لممارسات القيادة الإستراتيجية يؤدي إلى حسن إدارة المخاطر وضبطها والتحكم فيها؛
- ✓ إدارة المخاطر هي المسؤولة عن التعامل مع مختلف المخاطر التي يواجهها البنك من خلال القدرة على اكتشاف مسببات هذه المخاطر وتحديد طبيعتها ثم تقييمها ومعالجتها؛
- ✓ توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وإدارة المخاطر المالية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة وهو ما يعزز دور القيادة الإستراتيجية في إدارتها للمخاطر؛

- ✓ توصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الإستراتيجية مطبقة بنسب إيجابية من قبل قيادات بنك الفلاحة والتنمية الريفية .وبالإمكان استعراض الممارسات مرتبة حسب مدى تطبيقها كالتالي :
- **تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة** : فقد بينت الدراسة وجود نظام رقابي للتحقق من الأداء مصاحبا للنظام الرقابي المالي ، إلا أنه يؤخذ على هذا النظام ضعف الموازنة بينه وبين الاستقلالية اللازمة لأداء العمل؛
- **تعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية** : حيث لوحظ اهتمام من قبل القيادة في البنك بتبني الممارسات الأخلاقية (القيادة الأخلاقية)؛
- **تطوير وتنمية رأس المال البشري** : توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام بتنظيم الدورات التكوينية المتنوعة والاهتمام بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق عمل جماعية والاهتمام بتهيئة قادة مستقبلين.....؛
- **تحديد التوجه الإستراتيجي**: لوحظ اهتمام قيادة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميله لوضع رؤية مستقبلية لها تساعد في وضع تصورات جديدة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات ؛
- ✓ في حين لم يكن هناك أي علاقة تربط إدارة المخاطر المالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ببعد استثمار القدرات الإستراتيجية.

ثانيا: التوصيات

- ✓ ينبغي على البنك إجراء دورات تكوينية وتدريبية في مجال إدارة المخاطر المالية لكي يكون الأفراد أكثر استعدادا و جاهزية لمواجهة أي ظروف قد تحدثها المخاطر المختلفة التي قد تعصف بالبنك؛
- ✓ التركيز على تطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية التي بينت الدراسة أنها الأقل تطبيقا والأكثر ارتباطا وتأثيرا في إدارة المخاطر المالية والتي تتمثل في: استثمار القدرات الإستراتيجية؛
- ✓ إتباع الأسلوب العلمي في إدارة المخاطر و مواجهتها وهو ما يتمثل بالاهتمام بمراحلها كافة؛
- ✓ تعزيز مفهوم القيادة الإستراتيجية لدي القيادات في البنك من خلال عقد دورات ومؤتمرات متخصصة وإعطاء المزيد من الاهتمام لتطبيق ممارساتها المختلفة.

ثالثا: أفاق الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة الإلمام بجوانب الموضوع النظرية والميدانية قدر الإمكان ومن أجل مواصلة البحث في هذا الموضوع كأفاق مستقبلية أهمها:

- ✓ تطبيق القيادة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء المؤسسات؛
- ✓ دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في مواجهة الأزمات؛
- ✓ احترام قواعد وخطوات إدارة المخاطر المالية سبيل لتجنب الأزمات المالية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. إبراهيم الكرانسة، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، الطبعة 2، معهد السياسات الاقتصادية صندوق النقد العربي، أبو ظبي، مارس 2010.
2. بلقلة إبراهيم، إدارة المخاطر المالية، مطبوعة موجهة لطلبة سنة ثالثة ليسانس علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، 2022.
3. بوصنوبرة عبد الله، معالم الإصلاح الإداري الجامعي في ضوء الإدارة الإستراتيجية، الملتقى الدولي حول: الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي الإنتظارات والرهانات، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، يومي 29-30 أبريل 2018
4. حسن محمد القاضي، الإدارة المالية العامة، الطبعة 1، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
5. خومية فتية، إدارة المخاطر المالية، مطبوعة موجهة لطلبة سنة ثالثة ليسانس، تخصص إدارة مالية، 2022.
6. شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012.
7. صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، طبعة 1، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2012.
8. طارق شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، الطبعة 12، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2012
9. طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
10. عبد أحمد أبو بكر، وليم إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
11. عبد المطلب عثمان محمود دليل، إسماعيل محمد أحمد شبو، أهمية كفاءة إدارة المخاطر في تقويم الأداء المالي والإداري بالمصارف التجارية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 35، السودان، 2021

12. عبد الناصر براني أبو شهد، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
13. علي بدر أحمد المشهداني، دور القيادة الإستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية، شهادة الدبلوم العالي التخصصي في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2019.
14. فرج الله خير الله، إدارة المخاطر المالية، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
15. محمد عبد الله شاهين محمد، محافظ الأوراق المالية (إدارة - تحليل - تقييم)، الطبعة 1، دار حميثرا للنشر والترجمة، مصر، 2017.
16. محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، السودان، 2020.
17. نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، الطبعة 1، مكتبة القانون والإقتصاد للنشر والتوزيع، الرياض، 2018.

الأطروحات والمذكرات الجامعية:

1. أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، أطروحة دكتوراه ، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
2. آلاء عبد الله رجب السراج، القيادة الإستراتيجية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية، مذكرة ماجيستر، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017 .
3. بشير بن شويحة، أثر مقومات القيادة الإستراتيجية على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية، اطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018.
4. جمال بعبطيش، التمويل والمخاطر المالية للإستثمارات في المؤسسة، مذكرة ماجيستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2009.

5. حلا حمود، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في أداء المنظمة ، أطروحة دكتوراه، الجامعة الإفتراضية السورية، دمشق، 2018 .
6. خاسف جمال الدين، توريق أخطار التأمين، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2014.
7. خضراوي نعيمة، إدارة المخاطر البنكية، مذكرة ماجيستر، تخصص نقود وتمويل، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، .
8. رامي إبراهيم موسى المغربي، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجيستر، تخصص إدارة أعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر، غزة، 2015،.
9. سلمان محمد، عادل سلمان المصري، دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، مذكرة ماجيستر، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2015.
10. سناء كاسب عواد الرقاد، القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، مذكرة ماجيستر، تخصص الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2020.
11. علاء فرحان طالب، دور القيادة الإستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري، مذكرة ماجيستر، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2010.
12. علي غالب شاتي، دور القيادة الإستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الإستراتيجي، تخصص إدارة أعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2017.
13. فريدة تلي، إستخدام الأساليب الكمية في قياس وإدارة المخاطر المصرفية، أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد مالي تطبيقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019.
14. قرناش هوارى، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المخاطر المالية بالمؤسسة الإقتصادية، أطروحة كتوراه، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر،.

15. كرار علي حسين الغزاوي، تأثير القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء العالي، مذكرة ماجيستر، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2021.
16. كعنان محمد ثابت عبد الله، أثر إدارة المخاطر على فعالية أداء المصارف، بحث تكميلي لنيل درجة الماجيستر في إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، 2021.
17. لمجد بوزيدي، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجيستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009.
18. محمد قاسم عطا القيسي، دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجيستر، تخصص القيادة والإدارة، كلية، جامعة الأقصى، فلسطين، غزة، 2015.
19. معتوق جمال، إدارة المخاطر المالية في ظل منتجات الهندسة المالية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016.
20. نسيمة بروال، إستراتيجية إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجيستر، تخصص استراتيجية مالية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2011.

المجلات :

1. أسماء كرغلي، المدخل التقليدي والمدخل الحديث في إدارة مخاطر منظمات الأعمال، المجلة الدولية للأداء الإقتصادي، العدد الأول، الجزائر، جوان 2018.
2. إيمان قادري، خليل عبد القادر، إدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء المصرفي، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والإجتماعية، مجلد 13، العدد 4، الجزائر، جويلية 2021.
3. بلغوز بن علي، إستراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث، العدد 7، الجزائر، 2010.
4. بن بيتيش بلال، شريط صلاح الدين، إدارة المخاطر ومساهمتها في تفعيل أداء شركات التأمين، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 2، الجزائر، جويلية 2020.

5. بوقندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، المجلد 4، العدد 2، الجزائر، جوان 2019.
6. تتاح رانية، أثر التفكير الإستراتيجي على إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، مجلد 3، العدد 1، الجزائر، ديسمبر 2018 .
7. تهناني صالح زكي طولان، دور القيادة الإستراتيجية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية، المجلة العلمية للدراسات البيئية والتجارية، المجلد 7، العدد 4، مصر، 2016.
8. حيان حمدان، تأثير القيادة الإستراتيجية الفعالة في تنشيط الإبداع الإداري للعاملين، مجلة جامعة حماة، مجلد 5، العدد 15، 2022.
9. دحماني محمد، زخروف الأعرج، دور القيادة السياسية في تحقيق الإستقرار السياسي، مجلة قضايا معرفية، مجلد 1، العدد 7، الجزائر، سبتمبر 2021.
10. دواح بلقاسم، بوخروبة الغالي، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 20، الجزائر، 2019.
11. سعد علي حمود العنزي، تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، مجلد 7، العدد 13، بغداد، 2015.
12. سلمى حتيتة رحيمة، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، مجلد 4، العدد 9، بغداد، 2012.
13. صالحة بنت عبد الله الشهري، القيادات الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها، المجلة العربية للإدارة، مجلد 40، العدد 1، السعودية، مارس 2020.
14. طارق أبو شعفة معتوق، أسامة عمرو رمضان غومه، اثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة، مجلة دراسات الإقتصاد والأعمال، المجلد 9، العدد 1، طرابلس، جوان 2022 .
15. عاشوري إبتسام، القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، مجلد 11، العدد 4، الجزائر، ديسمبر 2019.
16. عامر كمال، إسهامات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في الأسواق المالية وتحسين أدائها، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 17، الجزائر، 2017.
17. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة، المجلة العربية للإدارة، مجلد 39، العدد 1، قطر، مارس 2019 .

18. عماد الدين الصافي محمد الصافي، دور جودة المراجعة الداخلية في فعالية إدارة المخاطر، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 4، العدد 3، السودان، فيفري 2023.
19. غربي سهام، كيوط عبد الرزاق، إدارة المخاطر المالية باستخدام نموذج Springate للتوقع بالفشل المالي للمؤسسة، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 5، العدد 2 أكتوبر 2022.
20. فاطمة بوهالي، إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الإقتصادي 35 (1)، الجزائر، 2018.
21. كلاش مريم، بهلول نورالدين، دور إدارة المخاطر المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، مجلد 11، العدد 3، الجزائر، أبريل 2021.
22. لعروسي قرين زهرة، أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 2، الجزائر، ديسمبر 2021.
23. محمد حسين أبو جمعة، محمد منصور الحامدي، أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبيل للصناعات الغذائية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد 1، أوت 2020.
24. محمود الجبالي، إيهاب نظمي، قياس درجة تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال في القطاع المصرفي الأردني، المجلة العربية للإدارة، مجلد 27، العدد 2، الأردن، ديسمبر 2007.
25. مها رفق محمد يوسف، دور إدارة المخاطر المالية في تعظيم قيمة الشركات المساهمة بسوق رأس المال بجمهورية مصر العربية، مجلة جامعة جنوب الوادي للأبحاث البيئية، المجلد 2، العدد 1، مصر، ماي 2019.
26. المهدي ناصر، الأهمية الاقتصادية لأساليب إدارة المخاطر في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 5، العدد 8، الجزائر، ماي 2013.
27. ميموني ياسين وآخرون، إستخدام الهندسة المالية في إدارة المخاطر بالمصارف الإسلامية، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 6، الجزائر، ديسمبر 2020.
28. نور الدائم الطيب يوسف الحاج، دور إدارة المخاطر بكليات الخليج للعلوم الإدارية والإنسانية في الحد من آثار جائحة كورونا على التعليم العالي، مجلة إدارة المخاطر والازمات، المجلد 3، العدد 1، السعودية، مارس 2021.

الملاحق

الملاحق:

الملحق رقم 01:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

استبيان الدراسة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته
تحية عطرة وأما بعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجميع البيانات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص إدارة مالية، بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر المالية" دراسة ميدانية -بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة". وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر المالية دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية -ميلة- ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا اهتمامكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحنا. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام على تعاونكم المثمر لإتمام هذه الدراسة.

إعداد الطالبتين:

- بلمرات إبتسام

- مرابط خولة

الأستاذ المشرف: هشام حريز

السنة الجامعية 2023/2022

الجزء الأول البيانات الشخصية

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على بعض خصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي
وذلك بهدف التحليل النتائج المتحصل عليها من هذا الإستبيان لذلك نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة
التالية بوضع علامة (*) في المربع المناسب

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- الفئة العمرية:

من 20 إلى 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكبر من 50

3- المستوى التعليمي:

ثانوي	جامعي	دراسات عليا	دراسات متخصصة	أخرى

4- مدة الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تقيس لنا "دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر المالية" دراسة تطبيقية على بنك التنمية والفلاحة الريفية ميلة"

وعليه يرجى تحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة عن العبارات وذلك بوضع علامة (*) في الخانة المناسبة لاختيارك (يجب اختيار إجابة واحدة فقط)

المحور الأول: ممارسات القيادة الاستراتيجية

المقياس					الرقم	العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					البعد 1	تحديد التوجه الاستراتيجي
					1	يقوم البنك بتطوير رؤية استراتيجية تجسد توجيهه ومستقبله المتوقع
					2	تعتمد الخطة الاستراتيجية للبنك على الرؤية المنشودة
					3	تستخدم الرؤية كدليل عمل لمختلف جوانب البنك
					4	يملك البنك القدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة
					5	يملك البنك تصورات واضحة مع الفرص والتهديدات الخارجية
					البعد 2	استثمار القدرات الاستراتيجية
					1	للبنك عوامل نجاح مميزة (بشرية أو تكنولوجية)
					2	يعمل البنك على أن يكون مركزا استقطاب بالكفاءات والقدرات المميزة
					3	يولي البنك أهمية للأعمال الابداعية للموظفين
					4	يوجد أنظمة معلومات واتصال تساعد في اتخاذ القرارات
					5	يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال البنك
					البعد 3	تطوير وتنمية رأس المال البشري
					1	يساعد البنك موظفيه على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر
					2	يتم تنظيم دورات تدريبية متنوعة

					يهتم البنك بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق عمل	3
					يهتم البنك بتهيئة قادة مستقبليين	4
					يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم واثبات قدراتهم	5
					تعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية	البعد 4
					يسعى البنك إلى نشر القيم التي تتسجم مع الاستراتيجية المتبعة	1
					يوجد دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي	2
					يتم التأكد على المعايير الأخلاقية أثناء إنجاز العمل	3
					يقوم البنك بمكافئة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي	4
					يمثل الرئيس قدوة للمرؤوسين من خلال ممارسته الأخلاقية	5
					تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة	البعد 5
					يتم التأكد من أن الأداء الفعلي ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية	1
					يوجد نظام رقابي للتحقق من الأداء الفعلي	2
					هناك مراجعة استراتيجية سنوية	3
					يعمل البنك على رقابة عملية التنفيذ الاستراتيجي	4
					يوجد توجه للتصحيح بالاعتماد على أنظمة الرقابة المتبعة	5

المحور الثاني: إدارة المخاطر المالية

المقياس					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					لدى البنك رؤية واضحة فيما يخص إدارة المخاطر المالية	1
					يتضمن الهيكل التنظيمي للبنك مصلحة خاصة بإدارة	2

					المخاطر	
					يلجأ البنك إلى اتخاذ إجراءات تحويطية للتقليل من المخاطر المالية	3
					يلجأ البنك إلى عملية تحويل المخاطر المالية إلى أطراف أخرى ذات قدرة على تحملها مقابل مبالغ متفق عليها	4
					يقوم البنك بعملية تقييم ومراجعة لخطوات إدارة المخاطر	5
					يحدث تعاون بين كافة المستويات البنك في مواجهة المخاطر	6
					يتم دراسة بدائل مواجهة المخاطر	7
					يتم إعداد تقارير عن المخاطر وتقديمها للجهات المعنية	8
					يتم إتباع الأساليب العلمية للتعقب بالمخاطر	9
					يقوم البنك بتقدير احتمالية حدوث الخطر	10

الجنس

VAR00001

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	13	38.2	38.2	38.2
أنثى	21	61.8	61.8	100.0
Total	34	100.0	100.0	

العمر

VAR00002

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 و 20 بين	2	5.9	5.9	5.9
سنة 40 و 31 بين	15	44.1	44.1	50.0
سنة 50 و 41 بين	17	50.0	50.0	100.0
Total	34	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

VAR00003

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	3	8.8	8.8	8.8
جامعي	22	64.7	64.7	73.5
دراسات عليا	7	20.6	20.6	94.1
دراسات متخصصة	2	5.9	5.9	100.0
Total	34	100.0	100.0	

مدة الخبرة المهنية

VAR00004

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 10 سنوات إلى 5 من	3	8.8	8.8	8.8
سنة 15 سنوات إلى 11 من	13	38.2	38.2	47.1
سنة 15 أكثر من	18	52.9	52.9	100.0
Total	34	100.0	100.0	

الملحق رقم 03:

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات

العبارة الأولى

	N	Moyenne	Ecart type
يقومالبنكبتطوير رؤية إستراتيجيةتجسدتوجهه ومستقبلها المتوقع	34	4.15	0.500
تعتمد الخطة الإستراتيجية للبنك على الرؤية المنشودة	34	4.03	0.300
تستخدم الرؤية كدليل لعمل المختل فجو انيا البنك	34	3.94	0.343
يمتلكالبنك القدرة علىالمبادر ة واتخاذالقرار اتغير ضوءالتصور اتالجديدة	34	4.12	0.327
يمتلكالبنك تصور اتواضحةمعالفروض التهديد اتالخارجية	34	3.88	0.591

الملحق رقم 04:

العبارة الثانية

	N	Moyenne	Ecart type
للبنك عوامل نجاح مميزة (بشرية أو تكنولوجية)	34	4.03	0.388
يعملالبنك على أن يكون مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المميزة	34	4.12	0.478
يوليالبنك أهمية للأعمال الإبداعية للموظفين	34	3.76	0.606
يوجد أنظمة معلومات واتصال تتساعدي اتخاذالقرارات	34	3.82	0.576
يتم الاستفاد ة من المعرفة المتر اكما في أعمال البنك	34	3.82	0.387

الملحق رقم 05:

العبارة الثالثة

	N	Moyenne	Ecart type
يساعد البنك موظفيه على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر	34	3.88	0.478
يتمتع بظروف انتدرببييةمتنوعة	34	3.91	0.452
يهتمالبنكبالعاملالجماعيمنخلالتكويرنفرعمل	34	3.88	.537
يهتمالبنكبتهيئةقادةمستقبليين	34	3.82	.521
يتمنحالعاملينالسلطاتاللازمة لإنجاز أعمالهم موثباتقدراتهم	34	3.82	.626

الملحق رقم 06

العبارة الرابعة

	N	Moyenne	Ecart type
يسعدالبنكبالنشرالقيمالتيينسجمعالإستراتيجيةالمتبعة	34	3.76	.554
يوجددليليوضحمعاييرالسلوكالأخلاقي	34	3.74	.618
يتمالتأكدعلالمعاييرالأخلاقيةأثناءإنجازالعمل	34	3.71	.462
يقومالبنكبمكافةالملائمينبالسلوكالأخلاقي	34	3.47	.615
يمثلالبنكبمؤسسونالمرؤوسينمنخلالمدارسها لأخلاقية	34	3.56	1.021

الملحق رقم 07:

العبارة الخامسة

	N	Moyenne	Ecart type
يتمالتأكدمنأن	34	3.94	.489
الأداءالفعليينسجمعالأهدافالإستراتيجية			
يوجدنظامرقابيالتحققمنالأداءالفعلي	34	3.71	.524
هناكمراجعةإستراتيجيةسنوية	34	3.82	.459
يعملالبنكبمقابلةعمليةالتنفيذالإستراتيجية	34	3.85	.436
يوجدتوجهللتصحيحبالاعتمادعلأنظمةالرقابةالمتبعة	34	3.91	.452

الملحق رقم 08:

إدارة المخاطر المالية

	N	Moyenne	Ecart type
لدى البنك رؤيت واضحة تقييم إدارة المخاطر المالية	34	3,74	,511
يتضمن الهيكل التنظيمي بالبنك مصلحة خاصة بإدارة المخاطر	34	3,71	,871
يلجأ البنك إلى اتخاذ إجراء احترازية لتقليل من المخاطر المالية	34	3,85	,558
يلجأ البنك إلى العملية تحويل المخاطر المالية إلى رافأخر ذات قدرة على تحملها مقابل مبالغ مالية	34	3,59	,557
يقوم البنك بعملية تقييم مراجعت الخطوات إدارة المخاطر	34	4,00	,492
يحدث تعاونا بين كافة مستويات البنك في مواجهة المخاطر	34	3,94	,600
يتمدر استبعاد لمواجهة المخاطر	34	3,88	,537
يتم إعداد تقارير عن المخاطر وتقديمها للجهات معنية	34	3,76	,554
يتم اتباع الأساليب العلمية للتنبؤ بالمخاطر	34	3,76	,654
يقوم البنك بتقدير احتمالية حدوث المخاطر	34	3,76	,741

الملحق رقم 09:

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد

البعد 1	34	4,0206	,26489
البعد 2	34	3,9103	,27573
البعد 3	34	3,8647	,31419
البعد 4	34	3,6471	,42940
البعد 5	34	3,8471	,39407
البعد 6	34	3,8000	,41047
N valide (liste)	34		

الملحق رقم 10:

الارتباط بين المحاور

Corrélations

		محور1	محور2	محور3	محور4	محور5	محور6
محور1	Corrélation de Pearson	1	,366*	,260	,316	-,010	,410*
	Sig. (bilatérale)		,033	,137	,068	,957	,016
	N	34	34	34	34	34	34
محور2	Corrélation de Pearson	,366*	1	,286	,211	,149	,104
	Sig. (bilatérale)	,033		,101	,231	,401	,557
	N	34	34	34	34	34	34
محور3	Corrélation de Pearson	,260	,286	1	,282	,484**	,484**
	Sig. (bilatérale)	,137	,101		,106	,004	,004
	N	34	34	34	34	34	34
محور4	Corrélation de Pearson	,316	,211	,282	1	,538**	,657**
	Sig. (bilatérale)	,068	,231	,106		,001	,000
	N	34	34	34	34	34	34
محور5	Corrélation de Pearson	-,010	,149	,484**	,538**	1	,738**
	Sig. (bilatérale)	,957	,401	,004	,001		,000
	N	34	34	34	34	34	34
محور6	Corrélation de Pearson	,410*	,104	,484**	,657**	,738**	1
	Sig. (bilatérale)	,016	,557	,004	,000	,000	
	N	34	34	34	34	34	34

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق 11:

معامل ألفا كرونباخ

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	35