



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييرج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

بغنوان:

أثر الأزمات على الوضعية المالية للمؤسسات

(دراسة حالة مؤسسة صيدال في ظل أزمة كورونا للفترة 2016-2023)

تحت إشراف:
الأستاذ رزقي محمد

من إعداد الطالبة:
- ضامن مروة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	أستاذ محاضر "أ"	العمراوي زوبير
مشرفاً	أستاذ محاضر "أ"	رزقي محمد
مناقشاً	أستاذ محاضر "ب"	بن جدو أمينة

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨ هـ

الإهداء

ما سلكننا البدايات إلا بتيسيره، وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه، وما حققنا الغايات إلا بفضلِهِ.

فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

لم تكن الرحلة قصيرة، ولم يكن الطريق محفوفاً بالتسهيلات، لكنني فعلتها... ها قد وصلت لنهاية رحلتي الجامعية بعد تعب ومشقة، وبعد خمس سنوات في سبيل العلم والحلم، حملت في طياتها الكثير من الأمنيات، فكان أمسي ميعاد اليوم.

الحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضلِهِ وكرمه، ها أنا اليوم أهدي نجاحي إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة.

أهدي تخرجي إلى نفسي الطموحة التي لم تخذلني أبداً.

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها. إلى الإنسانية العظيمة التي لطالما تمننت أن تقر عينها في يوم كهذا، إلى معنى الحب والحنان وملاكي في الحياة، أمي الغالية.

إلى سندي وداعي الأكبر في هذه الحياة، إلى من علمني كيف أجابه الصعاب، إلى من أعتز به وباسمه، أبي الغالي أطال الله في عمره.

إلى من شددت عضدي بهم فكانوا يبايع أرتوي منها لخيرة أيامي وصفوتي إخوتي كل باسمه، أختي توأمي صفاء، صبرين، إكرام، وأخي سندي أعز قطعة من روعي عبد الرحمان، حفظهم الله ورزقهم كل التوفيق والسعادة في حياتهم.

إلى صديقتي الغالية رفيقة الدرب وصديقة العمر التي هي بمثابة أخت وسند لي في كل أوقاتي الصعبة، والتي شاركتني الحياة بخلوها ومرها، صديقتي عزيزتي الطيبة الغالية سماح بن النني، أسأل الله أن يوفقها في حياتها ويرزقها الله كل فرحة تسعد قلبها.

إلى أجمل صدفة تلقيتها والتي صارت جزءاً جميلاً في حياتي، إلى غاليتي وصديقتي الحلوة أميرة شناف أدامك الله لي يا أجمل صدفة وحفظك من كل سوء.

أخص بالشكر والعرفان وبأصدق معاني التقدير للأستاذ المشرف دكتور رزقي محمد. وإلى الأستاذ الفاضل والطيب دكتور قدوج فوزي الذي ساعدني ومد لي يد العون في إنجاز هذا البحث ورافقتني بكل محبة وسرور، كل الشكر والتقدير والاحترام له وأطال الله في عمره وكل التوفيق في حياته.

لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق، أحبائي أينما كانوا، وإلى كل من ساندني وساعدني ودعمني ولو بكلمة واحدة طوال فترتي الدراسية.

شكر وعرهان

الحمد لله السميع العليم ذي العزة والفضل العظيم والصلاة والسلام على المصطفى الهادي الكريم وعلى آله وصحبه أجمعين.

أحمد الله تعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه على ما أكرمني به من العلم والمعرفة وعلى ما أعانني ووفقني في إتمام هذا العمل، فالحمد لله حمداً كثيراً.

أتوجه بالشكر والامتنان إلى الأستاذ الفصيل دكتور رزقي محمد لقبوله على الإشراف على هذه الدراسة البسيطة، وعلى كل ما قدمه لي من توجيهات وإرشادات، فإليه جزيل الشكر والتقدير، حفظك الله وأطال عمرك.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أعضاء اللجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة المذكرة، فإليهم جميعاً فائق الاحترام والتقدير.

والشكر الجزيل والاحترام إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين أشرفوا على تكويني طيلة مشواري الجامعي.

وفي الأخير، أتقدم بالشكر إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد، وساعدوني على إنجاز هذا العمل بتعاونهم وتشجيعهم لي

المخلص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر أزمة كورونا على الوضعية المالية لمؤسسة صيدال ، الفترة من 2016 إلى 2023، من خلال تحليل تأثير الجائحة على كل من معدل العائد على الأصول، ومعدل العائد على حقوق الملكية، وعلى هامش الربح الصافي بالنسبة للربحية. ومن أجل ذلك، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي، باستخدام أدوات هي: اختبار t-test و 19 SPSS من خلال تحليل القوائم المالية لمؤسسة صيدال خلال الفترة من 2016 إلى 2023.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: لا يوجد تأثير لأزمة كورونا على مؤسسة صيدال، لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في هامش الربح الصافي (NPM) قبل و بعد الجائحة، لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في معدل العائد على الأصول (ROA) قبل و بعد الجائحة ، لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في معدل العائد على حقوق الملكية (ROI) قبل و بعد الجائحة.

الكلمات المفتاحية: الأزمة، الوضعية المالية، جائحة كورونا، مجمع صيدال، اختبار T-TEST.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of crises on the financial position of institutions, focusing on the Saidal Group during the COVID-19 pandemic, for the period from 2016 to 2023. The analysis examined the pandemic's effect on the return on assets (ROA), return on equity (ROE), and net profit margin (NPM) as indicators of profitability. To achieve this, the study adopted a descriptive approach for the theoretical framework and an analytical approach for the practical part, using the t-test as a tool to analyze the financial statements of Saidal over the period from 2016 to 2023.

The study reached several key findings, most notably: the COVID-19 crisis had no significant impact on the Saidal Group; there was no statistically significant difference in the net profit margin (NPM), no statistically significant difference in the return on assets (ROA), and no statistically significant difference in the return on equity (ROE).

Keywords: Crisis, Financial Position, COVID-19 Pandemic, Saidal Group, T-Test.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و عرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري
05	تمهيد
06	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
06	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأزمات
16	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الأزمات المالية
24	المطلب الثالث: ماهية الأزمة الصحية "كورونا"
29	المطلب الرابع: ماهية الوضعية المالية للمؤسسة
40	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
40	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
41	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
42	المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية
44	خلاصة الفصل الأول
46	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة صيدال في ظل أزمة كورونا
46	تمهيد
47	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة
47	المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة

47	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة
48	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
49	المبحث الثاني: أثر أزمة كورونا على الوضعية المالية لمؤسسة صيدال
49	المطلب الأول: متغيرات الدراسة
49	المطلب الثاني: الطريقة والأدوات
51	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
53	خلاصة الفصل الثاني
55	الخاتمة
58	قائمة المراجع
63	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	المؤشرات الاقتصادية التقليدية للتعرض للأزمات المالية	01
38	نسب السيولة	02
42	مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية	03
49	مختلف المتغيرات المستخدمة	04
50	اختبار التوزيع الطبيعي	05
50	الإحصاء الوصفي للمتغيرات الثلاثة في القياس القبلي والبعدي	06
51	اختبار T-Test لعينتين مترابطتين	07

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	أسباب نشوء الأزمات	01
14	متطلبات مواجهة الأزمة	02
20	دورة حياة الأزمة المالية	03
23	أسباب الأزمات المالية	04
31	مؤشرات الأداء المالي	05
48	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	06

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
63	Tests de normalité	01
63	Statistiques descriptives	02
64	Statistiques des échantillons appariés	03
64	Corrélations des échantillons appariés	04
64	Test des échantillons appariés	05

مقدمة

تواجه المؤسسات في عالمنا اليوم بيئة ديناميكية ومعقدة، تتسم بالتقلبات السريعة وعدم اليقين، مما يجعلها عرضة لمختلف أنواع الأزمات سواء كانت أزمات مالية، اقتصادية، صحية، سياسية أو حتى بيئية. وتعدّ الأزمات من الظواهر البارزة التي تؤثر بشكل عميق على المؤسسات، حيث أصبحت جزءاً لا يتجزأ من طبيعة البيئة المعاصرة، فلا توجد مؤسسة، بغض النظر عن حجمها أو نوع نشاطها أو القطاع الذي تنتمي إليه، يمكن أن تجزم بشكل قاطع بعدم احتمالية تعرضها لأزمة ما. وتمتاز كل أزمة بمجموعة من المؤشرات التي تنبئ بوقوعها وبسمات خاصة تميزها، مما يستلزم تبني نهج وخطط مدروسة من أجل مواجهتها والتقليل منها. وعادة ما تبدأ الأزمة بحجم صغير، غير أنها تتفاقم وتتحوّل إلى كارثة إذا فقدت القدرة على التعامل معها أو إدارتها بطريقة صحيحة، لتتحوّل بذلك إلى إعصار مدمر للمؤسسات والعاملين فيها. فالأزمات التي تحدث داخل المؤسسات، ما هي إلا تعبير عن تلك التقلبات والتغيرات التي شهدتها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بشكل غير متوقع. إذ تُمثّل فترة حساسة وحاسمة تؤثر على كيان المؤسسة، حيث يجد القادة والمديرون صعوبة في التعامل معها، كما أنهم يواجهون تحديات حقيقية في اتخاذ القرارات المناسبة بسبب قلة الوقت المتاح وشح المعلومات اللازمة، مما قد يؤدي إلى خسائر مادية وبشرية جسيمة، وقد يهدد استقرار المنظمة واستمرارها. ومع ذلك، يمكن الحد من وقوعها والتعامل معها بشكل فعال عند حدوثها للسيطرة عليها وتقليل آثارها السلبية.

بحيث أصبحت هذه الأزمات جزءاً لا يتجزأ من حياتنا اليومية، حتى وإن كنا غير متقبلين لها. سواءً كانت هذه الأزمات طبيعية مثل الزلازل والهزات الأرضية، أو ناجمة عن تدخل البشر كحرائق الغابات، فإن بعضها يمكن السيطرة عليه وتجاوزه، بينما يكون التخلص من البعض الآخر أكثر تعقيداً. ومهما اختلفت طبيعتها، تظل الأزمات من الظواهر المهمة والمؤثرة على الحياة البشرية بمختلف مستوياتها، سواءً تعلق الأمر بالأفراد أو المؤسسات أو حتى الدول، لذلك ينبغي التعامل معها بجدية للحد من وقوعها وذلك من خلال التخطيط المسبق ووضع التحضيرات الملائمة التي تساعد في التنبؤ بحصولها. فمن بين هذه الأزمات، شكلت أزمة كورونا كوفيد-19 حدثاً عالمياً غير مسبوق حيث فرضت على المؤسسات مراجعة استراتيجياتها المالية والتشغيلية، كما أثبتت مدى هشاشة بعض المؤسسات في مواجهة الأزمات، في حين برزت مؤسسات أخرى بمرونتها وقدرتها على التكيف.

إن فهم ديناميكيات تأثير الأزمات على الوضعية المالية للمؤسسات وتحليل العوامل المؤثرة في مستوى مقاومتها وقدرتها على التعافي يعد أمراً بالغ الأهمية لصناع القرار والمستثمرين والباحثين، فالوضعية المالية للمؤسسات تعتبر مؤشراً حيويًا يعكس الأداء العام والقدرة على الوفاء بالالتزامات، وضمان الاستقرار والنمو فعندما تقع أزمة فإن أول ما يتأثر غالباً هو الجانب المالي للمؤسسة، وهذا ما يتطلب تطوير استراتيجيات وآليات أكثر فعالية لإدارة المخاطر وتعزيز المرونة المالية للمؤسسات لضمان استقرار النظام الاقتصادي ككل.

إشكالية الدراسة: على ضوء ما سبق، تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

كيف تؤثر أزمة كورونا على الوضعية المالية لمؤسسة صيدال في الجزائر؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبيغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في هامش الربح الصافي (NPM) قبل وبعد الجائحة عند مستوى دلالة 5%.
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في معدل العائد على الأصول (ROA) قبل وبعد الجائحة عند مستوى دلالة 5%.
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في معدل العائد على حقوق الملكية (ROI) قبل وبعد الجائحة عند مستوى دلالة 5%.

✚ **فرضيات الدراسة:** للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في معدلات الربحية قبل وبعد الجائحة في المؤسسة عند مستوى دلالة 5%.

وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في هامش الربح الصافي (NPM) قبل وبعد الجائحة عند مستوى دلالة 5%.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في معدل العائد على الأصول (ROA) قبل وبعد الجائحة عند مستوى دلالة 5%.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في معدل العائد على حقوق الملكية (ROI) قبل وبعد الجائحة عند مستوى دلالة 5%.

✚ **أهمية الدراسة:**

تبرز أهمية الدراسة في إلقاء الضوء على واحد من المواضيع الإدارية الحديثة والهامة التي تتعرض لها المؤسسات ومحاولة التعرف على الأدبيات النظرية حول الأزمات والأزمات المالية وعن أسباب نشوئها والآثار الذي خلفته إثر حدوثها، كما تعود أهمية الدراسة لقلّة الباحثين الذين خاضوا في هذا الموضوع على المستوى المحلي.

✚ **أهداف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تحديد مدى تراجع أو تحسن مؤشرات الربحية (هامش الربح الصافي، العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) خلال فترة الأزمة، ومقارنة النتائج المالية قبل وبعد الجائحة.
- تقديم توصيات مبنية على تحليل واقعي من داخل مؤسسة جزائرية عايشة الأزمة، مما يعزز من تطبيق النتائج على أرض الواقع.

✚ **منهج الدراسة:** اتبعت الدراسة منهجين رئيسيين؛ المنهج التحليلي والمنهج الوصفي، لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع، وذلك من خلال فصل نظري طغى عليه المنهج الوصفي، بالإضافة إلى فصل تطبيقي اعتمدنا فيه أكثر على المنهج التحليلي، وكذا أسلوب دراسة حالة، من خلال جمع بيانات تخص مجمع صيدال من الموقع الإلكتروني، وقمنا بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية (SPSS و T-TEST).

✚ **حدود الدراسة:**

- **حدود مكانية:** تم اختيار مؤسسة صيدال (SAIDAL) لإسقاط دراستنا النظرية على أرض الواقع بهذه المؤسسة.

- **حدود زمنية:** وذلك خلال الفترة من 2016 إلى 2019 قبل الجائحة، والفترة من 2019 إلى 2023 بعد الجائحة.

✚ **أسباب اختيار الموضوع:** هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

1. أسباب ذاتية:

- ✓ الرغبة والميول الشخصي في تناول هذا الموضوع.
- ✓ محاولة معرفة الأثر الذي تخلفه الأزمة الصحية كورونا على شركة صيدال.

2. أسباب موضوعية:

- ✓ الارتباط المباشر للموضوع ضمن مجال تخصصي الدراسي، تخصص إدارة مالية.
- ✓ الأهمية البالغة لموضوع الدراسة، والذي يتطلب دراسة جادة.
- ✓ قابلية الموضوع المختار للبحث والدراسة الميدانية.
- ✓ التعرف على معنى الأزمة وكيف تؤثر على المؤسسات.

✚ **صعوبات الدراسة:**

لقد واجهتني مجموعة من الصعوبات أثناء إعدادها هذا البحث، وتتمثل في:
- ضيق الوقت.

✚ **هيكل الدراسة:** للإجابة على الإشكالية المطروحة، قسمت الدراسة إلى فصلين: الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول الأدبيات النظرية، وتم تقسيمه إلى أربعة مطالب؛ المطلب الأول كان بعنوان "مفاهيم عامة حول الأزمات"، أما المطلب الثاني "مفاهيم عامة حول الأزمات المالية"، وأما المطلب الثالث، فقد تم التطرق فيه إلى "الأزمة الصحية كورونا (كوفيد19)، والمطلب

الرابع "ماهية الوضعية المالية للمؤسسة". فيما خصص المبحث الثاني للدراسات السابقة، وتم تقسيمه كذلك إلى ثلاث مطالب: المطلب الأول الدراسات السابقة باللغة العربية، والمطلب الثاني الدراسات السابقة باللغة الأجنبية، ثم المطلب الثالث الذي تم فيه تقديم المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية. أما بالنسبة للفصل الثاني، فتم التطرق إلى الدراسة التطبيقية في مؤسسة صيدال، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين: المبحث الأول تم فيه تقديم عام لمؤسسة صيدال، أما المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى أثر الأزمة الصحية كورونا على الوضعية المالية لمؤسسة صيدال. كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة، والتي تضمنت نتائج الفصلين، مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة. وأخيراً تم صياغة آفاق الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري

تمهيد:

من المعروف أن أي دولة أو مؤسسة معرضة لأزمات متنوعة، حيث تعتبر هذه الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في عمل المنظمات. فهي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من بيئة اليوم، وتشكل مصدر قلق كبير لقادة المؤسسة والمسؤولين فيها، نظراً لصعوبة التحكم بها بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة، لذلك تبرز الحاجة إلى العمل على منع وقوع الأزمات أو التخفيف من تأثيرها. وهذا يتطلب إدارة فعالة للأزمات التي قد تواجه الكيان أو المؤسسة، بهدف التقليل من الخسائر إلى أقل مستوى ممكن.

نتطرق في هذا الفصل لمقاربة مفاهيمية نظرية، حيث يعتبر ركيزة أساسية تبنى عليها أي دراسة، وتم تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

تُعدّ الأزمات من الأمور التي تُثير القلق وعدم الاستقرار والتغيير المفاجئ، فهي تنشأ غالباً نتيجة غياب السياسات أو الخطط الواضحة، أو بسبب سوء اتخاذ القرارات، إلى جانب أسباب أخرى قد تكون خارجة عن سيطرة الإدارة. إنها تمثل حالة جديدة يصعب التكيف معها والتعامل معها بسهولة. ومن خلال هذا المبحث، سيتم تقديم مختلف المفاهيم المتعلقة بالأزمة والأزمة المالية، وكذلك التعرف على ماهية الأزمة الصحية كورونا، ومن ثم التطرق إلى مفهوم الوضعية المالية، وأهم المؤشرات والنسب المالية التي تم الاعتماد عليها.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأزمات

بات مفهوم الأزمة واسع الانتشار في مجتمعنا الحديث، ويؤثر بشكل متزايد على شتى جوانب الحياة، تسبب الأزمات بأنواعها المختلفة في إلحاق الضرر بالامتلاكات والمنشآت والمؤسسات، كما أنها تمثل لحظة حرجة وحاسمة تحدد مستقبل المؤسسة التي تواجهها وتعرض لها.

أولاً: مفهوم الأزمات وخصائصها**1. مفهوم الأزمات**

الأزمة: هي الحالة توتر ونقطة تطلب قرار ينتج عنه مواقف جديدة، سلبية كانت أو إيجابية، تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.¹

¹ . الحسين إبراهيم حسان وعبد الرحمان بن حسين داغستاني، تقييم واقع إدارة الأزمات والكوارث في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث والدراسات، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2019، ص 55.

الأزمة: هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الإنسان.¹

يمكن القول أن الأزمة: هي وضع خارج عن نطاق التحكم و السيطرة و يؤدي إلى خلل وتوتر في العلاقات، كما يؤدي إلى توقف حركة العمل وتهديد صناع القرار، كما يمكن أن تكون غير قابلة للتنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة، والأزمة تحقق مجموعة من الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة أو الدولة، وفي وقت محدد.²

كما أن الأزمة تعني: نقطة تحول أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المبنية غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة.³

ومن خلال التعاريف السابقة للأزمة، يتبين أنها مشكلة غير متوقعة قد تؤدي إلى كارثة إن لم يجرى حلها بصورة سريعة. وأنها عبارة عن حدث فجائي قد تكون نتائجه سلبية، فتسبب خسائر في الموارد البشرية والثروات والأموال والموارد، كما تعرض أهداف ومصالح المؤسسة للخطر والتهديد، وقد تتسبب في انهيارها وزوالها. وفي المقابل، قد ينتج عن الأزمات نتائج ايجابية للمؤسسة أي ما يجعلها تشكل فرصة كبيرة للتغيير من خطتها وإجراءاتها وأساليبها التي سبق وضعها قبل حدوث الأزمة.

2. خصائص الأزمة

1. تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات.
2. محدودية المدة الزمنية اللازمة، فالأزمة لا تمتد لمدة زمنية طويلة.
3. وجود حالة من الشعور بالحيرة والضعف وعدم القدرة صناع القرار على التعاطي مع الأزمة والتعامل معها.⁴
4. أن مواجهتها تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة واستخدام وسائل غير عادية، بل والاستعانة بقوى خارجية أحياناً من المساعدة في حل الأزمة.
5. أنها تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف إمكانيات العقل السريع والمؤثر لمجابهتها بسبب قلة الخبرة.
6. ضيق الوقت أو سوء إدارة الوقت: وإن الحاجة إلى قرارات سريعة لمواجهة الحث المفاجئ يتطلب حسن الإدارة لعامل الوقت.⁵

¹ . ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات (المدخل . المفاهيم . العمليات)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2012، ص

22.

² . نقيه فرحي، الصحافة والأزمات، تعامل الصحافة المكتوبة الجزائرية مع الأزمات الأمنية أزمنا تفتتورين وغرداية أنموذجاً، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2017 - 2018، ص 187.

³ . إياد نصر، سيكولوجية إدارة الأزمات، دار الخليج للنشر والتوزيع، نوفمبر 2017، ص 9.

⁴ . عسان قالم داود اللامي، خالد عبد الله ابراهيم العيساوي، إدارة الأزمات (الأسس والتطبيقات)، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، مكتبة تيبولر الإلكترونية، 2020م، ص 24.

⁵ . ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 25-26.

7. تمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متشابكة ومتصارعة.
8. تهديد مباشر وصريح لكيان المنظمة والعاملين بها.¹
9. تسود فيها ظروف عدم التأكد، وتحدث حالة ارتباك والضياع بسبب نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية، بالنسبة للإجراءات التي ينبغي اتخاذها بشأن الأزمة.
10. تتسبب الأزمة في وقوع خسائر مادية وبشرية أو نفسية، ويستقطب اهتمام المتصلين بها، فهي تهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام ويخلق حالة من حالات التوتر والقلق، الأمر الذي يضاعف من صعوبة اتخاذ القرار.
11. الأزمة تفرض نفسها وتخلق واقعاً مرعباً يتطلب تدخلاً سريعاً لإنهائها أو تخفيف تأثيرها، وكذلك اتخاذ الإجراءات الكفيلة لعدم تكرارها.²
12. تؤدي الأزمة لظهور أعراض سلوكية مرضية في غاية الخطورة، ومن هذه الأعراض على سبيل المثال لا الحصر:

- تفكك النسيج الاجتماعي وتفسخ العلاقات الاجتماعية.
- التوتر والقلق وفقدان الدافع نحو العمل.
- عدم الانتماء.
- التظاهرات والغضب.
- اللامبالاة.
- التخريب وإتلاف موجودات المنظمة... الخ.³

ثانياً: أسباب نشوء الأزمات وأنواعها

1. أسباب نشوء الأزمات

لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية ووسطى ونهائية تعززها... ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات، وعوامل تفرز مستجدات، ومن ثم فإن حدوث المقدمات ليس إلا شواهد قمة جبل جليد، تخفي تحتها قاعدة ضخمة من الجليد ومن المتواليات والمنتابعات.

وأياً ما كان، فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات، يظهرها لنا الشكل التالي:⁴

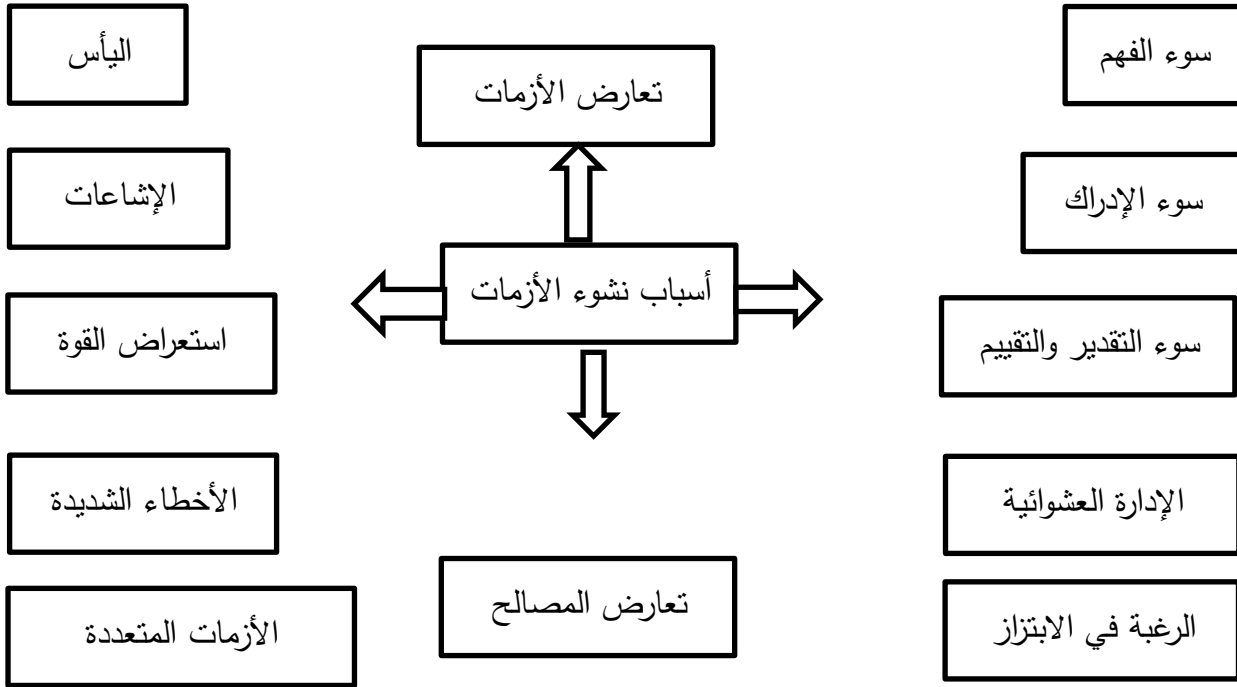
¹. محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، دار الكتب، ط1، 2006، ص 35.

². تقية فرحي، مرجع سابق، ص 206-207.

³. يوسف أبو فارة، إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة (مداخل وحلول علمية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 27-28.

⁴. إياد ناصر، مرجع سابق، ص 18-19.

الشكل رقم (01): أسباب نشوء الأزمات



المصدر: إياد ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 18-19.

يمكن إيضاح تلك الأسباب على النحو التالي:

1 . سوء الفهم: الناتج في تداخل المعلومات وتشويشها وعدم القدرة على إيجاد الرابط بينها:

يمثل أهم أسباب نشوء الأزمات، فإن مثل هذه الأزمات رغم شدة عنفها، يكون حلها سهلاً بمجرد تبين الحقيقة، وعلى متخذ القرار الإداري أن يتأكد أولاً من أن الأزمة التي يواجهها غير ناشئة عن سوء فهم، سواء من جانبه أو جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة، وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبيين؛ أولهما المعلومات المبتورة، وثانيهما الشروع في إصدار القرارات قبل تبين حقيقتها، ومن هنا يجب على متخذ القرار أن يحرص على الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة أو مبتور وأن يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بتصفح ورؤية.¹

2 . سوء الإدراك:

يتعلق الأمر بمدى استيعاب المعلومات المحصل عليها، والحكم التقريبي على الأمور المعروضة، واتخاذ قرارات خاطئة قد تزيد من حدوث اضطرابات في المؤسسة (الغيابات، التكاثر، عدم الولاء والانتماء...)، بمعنى عدم إدراك الإدارة العليا للمشكلات بصورة واضحة وكافية).

¹ . سامح أحمد زكي الحفنى، إدارة الأزمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 18، العدد الثاني، الجزء الثاني، أبريل 2017،

3. سوء التقدير والتقييم:

يتعلق الأمر بالمغالاة والإفراط في الثقة بالنفس، وهي القدرة الذاتية، فضلاً عن سوء تقدير الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره، والتقليل من شأنه واحتقاره، وإظهاره بغير حقيقته، مما يزيد من مقاومة التغيير من قبل الكاملين أو المشاكلة مع النقابة.¹

4- الإدارة العشوائية:

وهو ليس سبب وباعث للأزمات فقط، بل مدمر للكيان الإداري، ومحطم لإمكانياته وقدرته، ومن أمثلته: سوء التخطيط وعدم احترام الهيكل التنظيمي للمنظمة، وقصور التوجيه للأوامر بالبيانات والمعلومات.

5- الرغبة في الابتزاز:

وغالبا يقوم به جماعات الضغط والمصالح لجني المكاسب غير العادية من الكيان الإداري، ووسيلته إلى ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف.²

6- اليأس: اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي يتعرض لها متخذ القرار، وإن كان يجب النظر إلى أن الأزمة التي يسببها هذا الباعث، مع أنها أزمة إحباط ويأس، حيث يفقد متخذ القرار الرغبة والدوافع على العمل والتطوير، وتتفاقم الأزمة لتصبح حالة اغتراب بين القرار والكيان الإداري الذي يعمل فيه.³

7- الإشاعات:

من أهم مصادر الأزمات، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين وتم توظيفها بشكل معين، وبالتالي فإن إحاطتها بهذا النوع من المعلومات الكاذبة وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة، ومن خلال حدث معين يؤدي إلى انفجار الأزمة.⁴

8- استعراض القوة:

وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات أو القوية، ويطلق عليه أيضاً مصطلح "ممارسة القوة" واستغلال أوضاع على الآخرين، سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر، أو الإثنين معاً.⁵

¹ . غول فرحات، إدارة الأزمات في المؤسسة بين المفاهيم وطرق المعالجة، مجلة المانجر، المجلد 59، العدد 01، 2014، ص 61.

² . عطاء الله فاطمة، المنظمة الصناعية بين النقطة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 02، العدد التاسع (الجزء الأول)، 2017، ص 71.

³ . هشام أبو نصر، مردود توافر عناصر إدارة الأزمات على مدى جاهزية واستمرارية أعمال المؤسسات، مجلة الدراسات الأفريقية، مجلد (46)، عدد (2)، أبريل 2024م، ص 734.

⁴ . حمدي سيد، مح محمود، موقع الحوار المتمدن، على الموقع بتاريخ 3 / 9 / 2022، تم تصفح بتاريخ 5 مارس 2025، ساعة 19:30 . [https:// www. Ahewar . org](https://www.Ahewar.org) .

⁵ . غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيسوي، مرجع سابق، ص 31.

9- الأخطاء البشرية:

قد يكون العنصر البشري هو السبب الرئيسي للأزمة، من خلال الأخطاء الفادحة التي يرتكبها في أداء الأعمال الموكلة إليه، وهذا بفعل عدم وجود موارد بشرية مؤهلة كافية وغير المدربة.¹

10- الأزمات المخططة:

أي فن صناعة الأزمة، عبر مخطط له برنامج زمني محدد المهام، ويطلق عليها المخططة، حيث تعمل بغض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال هذا التتبع يتبنى لها شكل عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع.

11- تعارض المصالح:

يعتبر تعارض المصالح، سواءً على المستوى العالمي أو الإقليمي أو المحلي، من أهم أسباب الأزمة، فإذا ما تعارضت الأهداف والمصالح بشكل شديد، ظهر الدافع لوقوع الأزمة.²

12- تعارض الأهداف:

إن تعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة مدعاة لحدوث أزمة بينهم، خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع منظور الطرف الآخر، نتيجة لتعارض الأهداف، فتحدث الأزمة.³

2. أنواع الأزمات

تشير الأزمة إلى أحداث مفاجئة غير مخطط لها تسبب اضطرابات كبيرة وتثير شعوراً بالخوف والتهديد، وتختلف تصنيفات الأزمات توفقاً للمعيار المستخدم في التصنيف، وفيما يلي بعض تصنيفات الأزمات.

1- تكرار الأزمة: تصنيف الأزمات من حيث تكرار حدوثها:**أ. أزمة متكررة أو دورية:**

تتكرر الأزمات بتوقع حدوثها، فإنه لا يتيح التنبؤ تنبؤاً دقيقاً بمداهمها وحجمها وشدتها واتساع مجالها، وهي تتمثل في الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية والناجمة عن الكساد، والتي قد تتجم كذلك عن الانتعاش نتيجة لخلل في قوى الإنتاج.⁴

ب. الأزمات غير دورية:

هذه الأزمات عشوائية الحدوث، لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة مثل الأزمات المرتبطة بالدورة الاقتصادية، أو الزراعية، أو النشاط الدراسي، ومن ثم لا يسهل توقعها. والأزمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة، وإن كانت تحدث عادة فجأة، ودون مقدمات، مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية، أو

¹ . غول فرحات، مرجع سابق، ص 62.

² . إبراهيم نور الهناء وآخرون، استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03،

العدد 1، مارس 2019، ص 572.

³ . ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص 65.

⁴ - <http://jsst.journal.ekb.eg>

تغير الظروف المناخية (الأمطار، الإعصار، الفيضانات، الجفاف... الخ)، أو الأزمات التي تحدث عن الفضاء المالية والجنسية، ومن عمليات الاغتيالات أو الانقلابات العسكرية. وعلى الرغم من أن هذه الأزمات تكون شديدة التأثير، إلا أنه يمكن معالجتها بمعالجة النتائج، وليس بمعالجة الأسباب التي أنشأتها، فعلى الرغم من أن الأزمات ذات الطابع الدوري يتم معالجتها بمعالجة الأسباب التي أنشأتها، إلا أن الأزمات ذات الطابع غير الدوري غالباً ما يتم معالجتها بمعالجة النتائج التي أفرزتها.¹

1- تصنيف الأزمات وفقاً لمقدار عمق الأزمة (حدة الأزمات):

وهي قوة التأثير بالأزمة وحجم الخسائر المختلفة الناتجة عنها، ويمكن تقسيم الأزمات طبقاً لمدى تغلغلها وتمكنها من الكيان الذي أصابته إلى نوعين أساسيين هما:

أ. الأزمات السطحية:

وهي أزمات لا تشكل خطراً، إذ أنها تحدث فجأة، وتتقضي بسرعة، وخاصة إذا عولجت أسبابها. وهي تنجم عن الشائعات الكاذبة، مثل الأزمات التموينية المفتعلة.

ب. الأزمات العميقة:

وهي أخطر أنواع الأزمات ذات طبيعة شديدة القسوة لارتباطها ببيان الكيان الذي حدثت الأزمة، ومن ثم فقد تدمره إن أهملت مواجهتها.²

3. من حيث الشدة:

وتنقسم إلى أزمات شديدة، وهي الأزمات التي يصعب على المنظمة التنبؤ بآثارها، وأخرى متوسطة، وثالثة محدودة الأثر. ويتم التعامل مع كل منها بحذر شديد حتى لا تترك آثار على المنظمة بعد انتهاء الأزمة. يتم التمييز بين نوعين من الأزمات وفقاً لدرجة الشدة: أزمات خفيفة وأزمات عنيفة. الأولى، يكون تأثيرها على البيئة الداخلية والخارجية محدوداً ويسهل التعامل والتعاطي معها وعلاجها. والثانية، بالغة الشدة في تأثيرها، وكذا من خلال العمل على تفتيت الأزمة وتجزئتها إلى أجزائها الرئيسية.³

4. أزمات حسب البعد الزمني:

وهي أزمات قد تحدث بشكل متكرر، ولها مؤشرات خاصة بها، مثل الكوارث الطبيعية. وينتج عنها حالات غير طبيعية تشمل الدولة، وليست المنظمة بحد ذاتها، وأزمات أخرى غير متكررة، وقد تحدث على المستوى المحلي أو الاقليمي أو الدولي، مثل الجوائح الصحية كالتطاعون والكورونا.⁴

5. تصنيف الأزمات وفقاً لدرجة التأثير: فهناك:

¹. محسن أحمد الخضري، إدارة الأزمات، وكالة الأهرام للتوزيع، ط1، 1998، ص 156-157.

². سامح أحمد زكي الحنفي، مرجع سابق، ص8.

³. سلوى حامد الملا، دور القيادة في ادارة الأزمة المكتبة الإسلامية، بتاريخ 13 / 04 / 2025، ساعة 22:00، www.

Islamweb . net

⁴. أحمد داوود حسن خليل، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في القطاع الصحي، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط1،

الأردن، 2025، ص 94.

أ- أزمات ذات تأثير جوهري:

تؤثر بصورة واضحة في وظائف النظام، وقد تؤدي إلى تهديد استمرار وجود المنظمة، ومن أمثلة ذلك: أزمة انقطاع التيار الكهربائي عن المنظمة في أوقات ذروة الانتاج، وأزمة انقطاع إمدادات خطوط الإنتاج من المواد الخام، وأزمة انقطاع المخزون من الغذاء.

ب- أزمات هامشية:

عابرة لا تؤدي إلى أثار مدمرة أو جوهريّة، مثل: أزمة انقطاع إنتاج سلعة، ثم إيجاد بديل لها بصورة سريعة

6. تصنيف الأزمات من حيث موضوعها:

- أ. أزمة دينية: وهي التي تحصل لمنطلقات دينية، يهدف أحابها لخلق فتنة.
- ب. أزمة ثقافية: وهي التي تنبثق عن البيئة الثقافية.
- ج. أزمة اقتصادية: وهي التي تتميز بالصبغة الاقتصادية.
- هـ. أزمة سياسية: وهي المتمثلة بالأحداث السياسية والصراعات بين الأحزاب وسواها.
- د. أزمة اجتماعية: وهي أزمة ذات سمات اجتماعية تعترض حياة مجموعة من الناس أو كلهم.

7. مستوى الأزمات:

ووفقاً لهذا الأساس، يمكن التفرقة بين نوعين من الأزمات:

أ. الأزمات الشاملة:

تصيب الدولة وتؤثر في المجتمع كله، فهي أزمات شاملة، سواءً في أسبابها أو نتائجها، وكذلك متطلبات علاجها، ولهذا النوع من الأزمات تداخلات وأبعاد مختلفة التأثير، وتشمل الأزمات المتصلة ببنية الدولة وأدائها الاقتصادي والسياسي أو وضعها الأمني الداخلي أو الخارجي، فضلاً عن سيادتها واستقرارها السياسي والاجتماعي، وهذه الأزمات تتطلب مواجهتها جهداً كبيراً، بل تتطلب معونات ودعمًا خارجياً، وغالباً ما تحاول الدولة أو المنظمة تجنب الانهيار التام في التوازن داخل المنظمة والتوفيق بين الحاجة أو حماية المصالح المعرضة للخطر والرغبة في تجنب التصعيد غير المرغوب فيه للأزمة لتصبح أزمة شاملة.

ب. الأزمة الجزئية:

تتمثل في أزمات المشروعات أو الوحدات الانتاجية أو قطاع بعينه، وينحصر تأثيرها فيها، إلا أنه قد يمتد إلى المشروعات الأخرى المرتبطة بها، وهذا النوع من الأزمات يتميز بالتنوع والتعدد، طبقاً للكيان الذي قد ينشأ فيه، إضافة إلى التأثيرات المتباينة للأزمات، والمتمثلة في عوامل انتشارها وتكاملها ونشوتها، وفي هذا النوع من الأزمات يجب تدخل الدولة لمواجهة الأزمة واحتوائها، وإن لم يتمكن الكيان الإداري الذي تأثر بها من مواجهتها.

ثالثاً: متطلبات مواجهة الأزمة

يقصد بمتطلبات مواجهة الأزمة، الأدوات المادية والبشرية والتنظيمية والمعرفية التي تحتاجها المنظمات بشكل عام، ومنظمات الأعمال بشكل خاص، حتى تصبح قادرة على مواجهة الأزمات عند حدوثها.

الشكل رقم (02): متطلبات مواجهة الأزمة



المصدر: من اعداد الطالبة

وبما أن حدوث الأزمات أصبح إحدى حقائق عالمنا المعاصر نتيجة لأسباب كثيرة أهمها: التعقد التكنولوجي والعولمة، وثورة المعلومات والاتصالات، فإن التحضير للأزمات أصبح هو الآخر مكوناً هاماً من مكونات أي منظمة أعمال.

وتعدد متطلبات مواجهة الأزمة، سواءً في جوانبها المادية كمركز إدارة الأزمة ووسائل النقل والسيولة النقدية، أو في جوانبها البشرية المتمثلة في فريق إدارة الأزمة والقيادة الإدارية، وفي جوانبها التنظيمية والإدارية والمعرفية التي يندرج ضمنها نظام الاتصال الفعال، ووسائل التأثير في الأزمة، أدوات الصدام وأدوات الامتصاص وغيرها.

المقصود بالمتطلبات المادية هنا هو تلك الأشياء التي تنتمي إلى العالم المادي المحسوس كالأبنية والسيارات والتلفونات وانعكاسات وأجهزة الكمبيوتر وغيرها، والتي تحتاجها المنظمة في إدارتها للأزمات.¹

رابعاً: مراحل تطور الأزمات

إن تحليل الأزمات المختلفة يفترض وجود تشابه بينها وبين النموذج البيولوجي، والذي يمر من خلال الكائن الحي بمراحل الميلاد، النمو، النضج، الفناء. ولذلك فإنه يمكن استخدام دورة حياة الأزمة للتنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل مرحلة من مراحل تلك الدورة، وربما تصل الأزمة إلى مرحلة النمو أو مرحلة النضج عند التدخل في الوقت المناسب وبالفاعلية المطلوبة، وربما لا تولد الأزمة، فالإدارة الناجحة تستطيع تجنب الأزمات حتى قبل أن تولد، لذلك فإن الأزمة تمر بالمرحل السابقة في حالة فشل الإدارة في التعامل معها منذ البداية، وهو ما يؤثر إذا ما وقعت على سمعة ومصالح المنظمة.

¹. عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ط1، صنعاء، 2012، ص 84-85.

ومع ذلك، لا يمكن تجنب وقوع بعض الأزمات، فبعض الحوادث والكوارث الطبيعية من المستحيل تفادي وقوعها، وسوف تحظى بتغطية كبيرة جانب وسائل الإعلام.

وعلى أية حال، فقد اتفق كثير من الباحثين على أن الأزمة تمر بمراحل أساسية هي:

1- مرحلة نشوء وتراكم الأزمة: ويسمونها بعض الباحثين بمرحلة الميلاد للأزمة؛ حيث تبدأ الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد الملامح أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه، ويرجع ذلك إلى اتساع نطاق المجهول في الأزمة وغياب الكثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي ستخضع لها وتتطور إليها أو ستفجر عنها.¹

2 - مراحل النمو والانتعاش:

وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في استقطاب الاهتمام بسبب اتساع دائرة وعمق تأثيرها وتضاعف وفيرتها.²

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى -الميلاد- في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتعاش من خلال نوعين من المحفزات هما:

- مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.

- مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والانتعاش.³

3. مرحلة النضج:

تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والانغلاق على ذاته وضعف الخبرة... وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قولها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها، وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة، أي شديدة القوة والحدة، وتطلب حكمة وذكاء لمواجهتها بحكمة وبطريقة علمية.⁴

4 . مرحلة الانحسار والتقلص:

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءاً هاماً من القوة، وهناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه.⁵

5. مرحلة تلاشي الأزمة: مرحلة الاختفاء

¹ . شابي خيرة وحجار محمد، اتصال تسيير الأزمة في المؤسسة، مذكرة ماستر في اتصال وعلاقات عامة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، ص 57-58.

² محمود أحمد لطفي، برامج التوك شو وإعلام الأزمات، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018، ص 57.

³ . إياد نصر، مرجع سابق، ص 15

⁴ . فارس العمارات وآخرون، إدارة الأزمة الأمنية في ظل مواقع التواصل الاجتماعي، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2022، ص 83.

⁵ . فادي حسن عقيلان، إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية، دار المعترف للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص 18.

وهي المرحلة الأخيرة، ولكن يجب التنبيه إلى تطورها بشكل دائم، وربما يكون الضوء الذي نراه ونعتقد أنه النهائية هو علامة إنذار لأزمة أخرى قادمة، ودور الأزمة تجعل من الصعب الرؤية أين ومتى تنتهي الأزمات. فكلما تعددت خبرات الإنسان وقراءاته، كلما كان قادراً على تحليل كل موقف أو الخروج منه بدروس مستفادة، وكلما كان بوسعته التقليل من هذه الأزمات والقدرة في ذات الوقت على اقتراح حلول ذاتية لها... كلما أدى إلى القدرة على مواجهة هذه الأزمات، والتأقلم بفاعلية وسرعة مع عناصر الأزمة، واكتساب القوة في مواجهة نشوتها.¹

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولودة لها أو لعناصرها، حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام لها والحديث عنها.²

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الأزمات المالية

بات تكرار وانتشار الأزمات المالية حول العالم ظاهرة تبعث على القلق والاهتمام، وهي من الظواهر الاقتصادية التي نالت اهتمام العديد من المفكرين الاقتصاديين، هؤلاء المفكرون سعوا إلى وصف هذه الأزمات وتحديد مفهوم واضح لها. لذا سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم الأزمات المالية وخصائصها، مؤشراتنا ومرآتها، أنواع وأسباب حدوثها وآثارها.

أولاً: مفهوم الأزمة المالية وخصائصها

1. مفهوم الأزمة المالية

يمكن تعريف الأزمة المالية بأنها تلك الاضطرابات التي تؤثر كلياً أو جزئياً على مجمل المتغيرات المالية مثل أسعار الأسهم والسندات، الودائع المصرفية، وأسعار العملات.³

الأزمة المالية هي الانخفاض المفاجئ في أسعار نوع أو أكثر من الأصول، والأصول إما رأس مال مادي يستخدم في العملية الانتاجية مثل الآلات والمعدات والأبنية، وإما أصول مالية، هي حقوق ملكية لرأس المال أو المخزون الساعي، مثل الأسهم وحسابات الادخار مثلاً، أو أنها حقوق ملكية للأصول المالية، وهذه تسمى مشتقات مالية، ومنها العقود المستقبلية (اللفظ أو للعملات الأجنبية مثلاً).

تعرف الأزمة المالية عن طريق مظاهرها بأنها تدهور حاد لمجموعة من المؤشرات المالية مصحوب بفشل المؤسسات المالية، التي تفقد جزءاً كبيراً من قيمتها، أو من قيمة الأصول المملوكة لها.

ويعرف صندوق النقد الدولي IMF الأزمة المالية "بأنها اضطرابات شديدة في الأسواق على العمل

بفاعلية.¹

1. عبد مزروك الجنائي، الأزمة النفسية (تشخيصها وأساليب التعامل معها)، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2019، ص 31.

2. فارس العمارات وآخرون، مرجع سابق، ص 83.

3. ساعد مرابط، الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومية العالمية، الملتقى العلمي الدولي، قسم الإدارة المالية، جامعة

فرحات عباس، سطيف، أيام 20-21، 10/2009، ص 3.

من خلال التعاريف السابقة للأزمة المالية، يتبين أنها عبارة عن اضطراب فجائي يصيب الاستقرار الاقتصادي في دولة أو مجموعة من الدول، ويطلق هذا المصطلح بشكل خاص على الاضطرابات الناتجة عن عدم التوازن بين عمليتي الإنتاج والاستهلاك.

2. خصائص الأزمات المالية²

كل الأزمات المالية مهما اختلف شكلها، تتميز بمجموعة من الخصائص يمكن تركيزها فيما يلي:

➤ المفاجأة:

تتسم بأنها تحدث بشكل مفاجئ، إذ لا يمكن التنبؤ بها، وربما تؤدي إلى تدمير أو إلحاق الضرر بنا.

➤ نقص المعلومات:

وتعني عدم توفر معلومات عن المتسبب بهذه الأزمة أو التصرف، خصوصاً إذا كانت لأول مرة.

➤ تصاعد الأحداث:

توالي الأحداث بسرعة يضيق الخناق على من يمر بالأزمة، وعلى صاحب القرار أيضاً.

➤ حالة الذعر:

حيث تصدر الجهات المتعلقة بالأزمة ردود أفعال شديدة، كأن يعمد المدير والمسؤول إلى إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة.

➤ غياب الحل الجذري السريع:

فالأزمات لا تنتظر الإدارة حتى تتوصل إلى حل جذري، فضلاً عن غياب هذا الحل أصلاً، بل تهدد بتدمير سمعة المؤسسة، وهنا لا بد من المفاضلة بين عدد من الحلول المكلفة واختيار أقلها ضرراً.

ثانياً: مؤشرات ومراحل الأزمة المالية:

توجد بعض المؤشرات التقليدية التي يمكن التنبؤ من خلالها بقرب حدوث أزمة مالية، منها ما يتصل بالسياسات الاقتصادية الكلية، ومنها ما يتعلق بالخصائص الهيكلية للأسواق المالية والنقدية:

1. المؤشرات:

1. المؤشرات المتصلة بالسياسات الاقتصادية الكلية: ومن بين هذه المؤشرات نذكر:

أ. الارتفاع في معدل البطالة.

ب. ارتفاع معدلات الفائدة على الودائع والقروض المحلية.

ج. ارتفاع معدلات التضخم والمستوى العام للأسعار.

د. ارتفاع نسبة القروض غير المنتجة وإلى إجمالي قيمة القروض المحلية.

هـ. انخفاض قيمة الاحتياطي النقدي من العملات الحرة.

¹. خالد حسن العشماوي، الأزمة المالية العالمية (تأثيرها على الناحية وسياسات مواجهتها مع دراسة لتداعيات الأزمة على الاقتصاد المصري)، قسم الاقتصادي والمالية العامة، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، 2017، ص 21.

². محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 21/20.

و . انخفاض نسبة النمو الاقتصادي بتراجع الناتج المحل الإجمالي .

2 . المؤشرات المتصلة بالخصائص الهيكلية للأسواق المالية والنقدية: ويمكن إجمالها فيما يلي:

أ . غلبة الأصول المالية عالية المخاطر (كالأصول العقارية) على أسواق الائتمان .

ب . تسرب الضعف إلى الجهاز الإداري المنوط به الإشراف على أسواق المال وقطاعات البنوك .

ج . غياب الشفافية والإفصاح اللتان يستلزمهما التطبيق السليم لمعايير المحاسبة الدولية عند عرض القوائم

المالية للمؤسسات الاقتصادية، مما يحجب عن المستثمرين الظروف التي تساعدهم على تقييم أصول هذه المؤسسات، وبالتالي أسواق المال وقطاعات البنوك بصورتها الحقيقية .

د . ارتفاع حجم الديون الخارجية قصيرة الأجل (الأموال الساخنة) لما لهذه الديون من أثر على القطاعات

المالية بسبب سهولة دخولها إلى الدولة وخروجها منها، مما يساهم في خلخلة عنصر الملاءمة للمؤسسات المالية، ويساهم في عرقلة قطاع البنوك عن أداء وظائفه التمويلية .

هـ . سيطرة بعض المؤسسات على الأسواق المالية، وما ينجم عن ذلك سهولة تحكمها في هذه الأسواق

دخولاً إليها وخروجاً منها .

و غلبة سيطرة صناعات معينة على سوق الأوراق المالية .

ز . انخفاض الاكتتاب في أسواق الأوراق المالية .

ولمزيد من التوضيح، يمكن إدراج الجدول التالي الذي يوضح لنا المؤشرات الاقتصادية التقليدية للتعرض

للأزمات المالية:¹

الجدول رقم (01): المؤشرات الاقتصادية التقليدية للتعرض للأزمات المالية

الخصائص الهيكلية أو البنوية	التطور في الاقتصاد الكلي
- نظام جهود معدلات التبادل	- ارتفاع معدل التضخم
- استراتيجية النمو المتزايد في الصادرات	- نمو سريع في التدفق النقدي
- قطاع التصدير أكثر تركيزاً	- انخفاض حقيقي لمعدل نمو الصادرات
- ارتفاع معدل التغيير للديون الخارجية	- عجز مالي متزايد
- ارتفاع حجم الدين الخارجي قصير الأجل	- ارتفاع معدل التبادل بالنسبة للاتجاه السائد
- تحرير سوق المال الحديث	- النمو السريع في الاعتمادات المالية المحلية
- إطار ضعيف للإشراف على الأموال وتنظيمها	- كنسبة مئوية من الناتج القومي الإجمالي
- أسواق الائتمان مضمونة بأصول مالية أو عقارية	- ارتفاع نسبة القروض غير المنتجة إلى إجمالي
- انخفاض الاكتتاب في سوق الأسهم	القروض
- سيطرة بعض المؤسسات على الأسهم	- ارتفاع نسبة العجز في الحسابات الجارية كنسبة

¹ . إبراهيم عبد العزيز النجار، الأزمة المالية وإصلاح النظام المالي العالمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص 20 - 22

<p>- سيطرة بعض الصناعات على سوق الأسهم - الرقابة على دخول السوق والخروج منه</p>	<p>مئوية الخارجية وزيادة الديون في العملات الأجنبية - انخفاض الاحتياطي العالمي - انخفاض النمو الاقتصادي الحقيقي - ارتفاع معدل الأسعار والأرباح - ارتفاع معدلات الفائدة المحلية - ارتفاع معدل البطالة</p>
---	--

المصدر: عبد الحكيم مصطفى الشرقاوي، العولمة المالية وإمكانيات التحكم "عدوى الأزمات المالية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2005، ص 39.

2. مراحل الأزمة المالية

تمر الأزمات المالية بعدة مراحل، تبدأ من النشوء والميلاد، إلى الاختفاء، وهي كالتالي:

1-مرحلة الميلاد:

في هذه المرحلة، تبدأ الأزمة بالظهور لأول مرة، حيث يكون هناك شيء ما مبهم يلوح في الأفق، وينذر بموقف غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه، ويرجع هذا إلى اتساع نطاق المجهول في الأزمة، وغياب الكثير من المعلومات حول أسبابها وقوة الدفع المولدة لها، وهكذا يصبح من الممكن اكتشاف العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى الأزمة والتحضير والاستعداد بما يكفل الحيوية دون حدوثها.

2-مرحلة النمو والانتعاش:

فيها يتعاطم الإحساس بالأزمة ويشعر بها الكثيرون، ولا يستطيع متخذ القرار انتظارها نظراً لوجود ضغط مباشر، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة، سواء امتداد خطرها إليهم أو لخوفهم من نتائجها، وهنا على متخذ القرار التدخل لإفقادها روافدها المحفزة والمقوية لها.¹

3 . مرحلة الانفجار:

والتي تأتي مباشرة بعد فشل صانع القرار أو القيادة الإدارية في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة، أو عدم القدرة للسيطرة على متغيراتها المتسارعة، ويجب توافر العناصر التالية بالمنظمة أو المؤسسة التي تكون بصدد التعامل مع الأزمات:

أ . القدرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة التي تستوعبها طبيعة الأزمة.

ب . القدرة على خلق مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين كافة مستويات النظم.

ج . القدرة على التنبؤ بالمستقبل وتحقيق الإدراك الكامل لطبيعة لأزمة وخطورتها.

د . القدرة على بناء وتنمية شبكة اتصالات فعالة تكفل توافر كل البيانات.¹

¹ . كمال رزيق، حسن توفيق، الجوانب النظرية للأزمة المالية، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (التحديات، الفرص، الآفاق)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، عمان، يومي 10-11 نوفمبر 2009، ص 65.

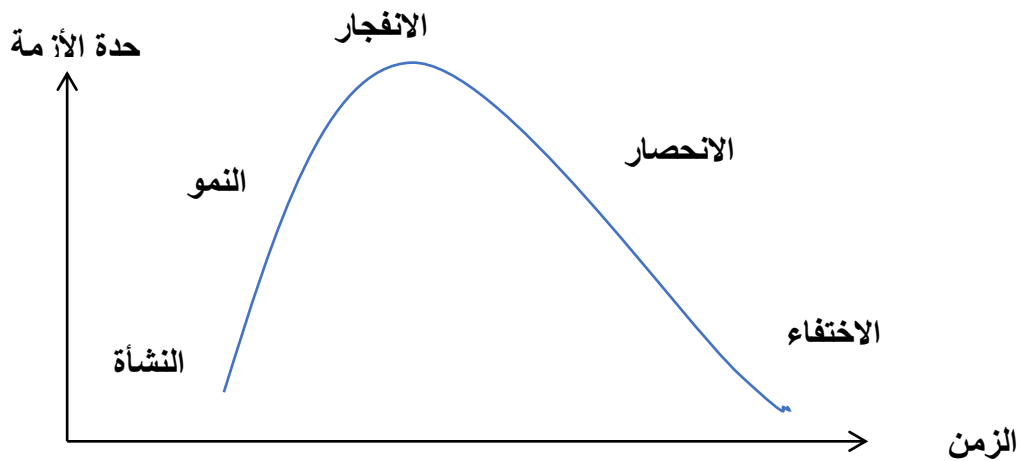
4. مرحلة انحسار الأزمة وتقلصها

عندما يتم مجابهة الأزمة المالية بعد انفجارها للتخفيف من أضرارها والتقليص من حدة آثارها، فإنها تنفتت بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف، فالمجابهة والصدام يؤدي إلى أن تفقد الأزمة جزءاً مهماً من قوة الدفع المولدة لها والعوامل المحركة، ومن ثم تبدأ في الانحسار والتقلص، وهناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه، أما عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الأزمة، ويقوم بإجراء التغييرات المطلوبة واللازمة على الرغم من ذلك، فإن مثل هذه الأزمات سوف نمر بمرحلة الانحسار والتقلص.²

5-مرحلة الاختفاء:

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها، أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي إليها، ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها، إلا باعتبارها حدثاً تاريخياً قد انحسر وانتهى.³

الشكل رقم (03): دورة حياة الأزمة المالية



المصدر: كمال رزيق، عبد السلام عقون، سياسات إدارة الأزمات المالية العالمية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 25.

¹ .البزاز حسن، إدارة الأزمة بين نقطتين الغليان والتحول، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2001، ص 93-94.

² .سنجاق الدين نور الدين وسايب بن شهوة، أثر الأزمة المالية العالمية سنة 2007 على الدول النامية، مذكرة ماستر في المالية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2016. 2017، ص 15-16.

³ .اليحيوي صبرينة بنت مسلم، إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، العدد 18، 2006، ص 10.

ثالثاً: أنواع الأزمات المالية وأسباب حدوثها

1. أنواع الأزمات المالية

أ- الأزمات المصرفية: "الذعر المالي"

تظهر الأزمات المصرفية عندما يواجه بنك ما زيادة كبيرة ومفاجئة في طلب سحب الودائع لديه، فيحدث ما يسمى بأزمة سيولة لدى البنك، وإن حدثت مشكلة من هذا النوع وامتدت إلى بنوك أخرى، فتسمى في هذه الحالة أزمة مصرفية، ويحدث العكس، أي عندما تتوافر الودائع لدى البنوك وترفض تلك البنوك منح القروض خوفاً من عدم قدرتها على الوفاء بطلبات السحب، تحدث أزمة في الإقراض، وهو ما يسمى بأزمة الائتمان.¹

ب- أزمات العملة وأسعار الصرف:

تحدث عندما تتغير أسعار الصرف بسرعة بالغة بشكل يؤثر على قدرة العملة على أداء مهمتها كوسيط للتبادل أو مخزن للقيمة، لذلك تسمى هذه الأزمة أيضاً بأزمة ميزان المدفوعات.² حيث تدفع هذه الأزمة السلطات النقدية إلى التدخل لحماية سعر صرف عملتها من خلال بيع العملات الأجنبية أو من خلال رفع أسعار الفائدة.³

ج- أزمات الديون الخارجية:

وتحدث أزمة الديون الخارجية عندما تجد الدولة نفسها عاجزة عن خدمة أعباء ديونها الخارجية من فوائد وأقساط، وذلك سواء كان هذا الدين الخارجي ديناً رسمياً أو تجارياً.⁴

د- أزمات الأسواق المالية "حالة الفقاعات":

تنشأ الأزمات في أسواق المال نتيجة ما يعرف اقتصادياً بظاهرة الفقاعة؛ حيث تتكون هذه الأخيرة عندما يرتفع سعر الأصول بشكل يتجاوز قيمته العادلة، على نحو ارتفاع غير مبرر، ويحدث هذا عادة لما تكون الغاية من شراء الأصل كالأسهم مثلاً، هو الربح الناتج عن ارتفاع سعره وليس من أجل الاستثمار لتوليد الدخل، وهنا يصبح انهيار أسعار هذه الأصول مسألة وقت فقط.

1. خالد أحمد علي محمود، اقتصاد المعرفة وإدارة الأزمات المالية في إطار المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص 15.

2. أسامة عبد المنعم السيد علي وعمر إقبال المشهداني، الأزمة المالية العالمية هل هي أزمة معايير محاسبية وتدقيقية أم أخلاقية، أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 4، العدد 2، 2010، ص 186.

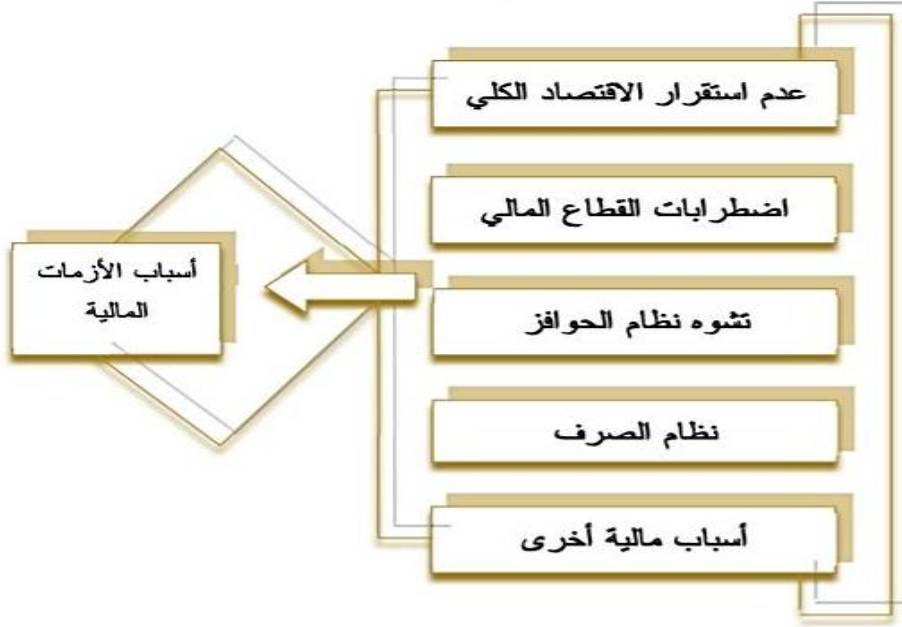
3. خالد حسن العشراوي، مرجع سابق، ص 24-25.

4. رانيا عامر، الأزمات المالية العالمية، المجلة الاجتماعية القومية، العدد 03، سبتمبر 2014، ص 121.

2. أسباب الأزمة المالية

لا يمكن إرجاع الأزمات المالية إلى سبب واحد أو سببين، وإنما تحدث الأزمات لأسباب عديدة يمكن التنبؤ ببعضها، والبعض الآخر يصعب قياسه بدقة. وعليه، يمكن إبراز العوامل أو الأسباب المؤدية للأزمات المالية في الشكل الآتي:¹

الشكل رقم (04): أسباب الأزمات المالية



المصدر: شكري رجب العشماوي، الأزمات المالية العالمية (أزمة كوفيد 19 نموذجاً)، مركز ليغانت للدراسات الثقافية والنشر، الإسكندرية، 2021، ص10.

أ- عدم استقرار الاقتصاد الكلي:

حيث أن أحد أهم مصادر الأزمات الخارجية هو التقلبات في شروط التبادل التجاري، فعندما تنخفض شروط التجارة، يصعب على عملاء البنوك المشتغلين بنشاطات ذات العلاقة بالتصدير والاستيراد الوفاء بالتزاماتهم، خصوصاً خدمة الديون، وتعتبر التقلبات في أسعار الفائدة العالمية أحد المصادر الخارجية المسببة للأزمات المالية في الدول النامية، فالتغيرات الكبيرة في أسعار الفائدة عالمياً لا تؤثر فقط على تكلفة الاقتراض، بل الأهم من ذلك، إنها تؤثر على تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول النامية ودرجة جاذبيتها، كما تعتبر التقلبات في أسعار الصرف الحقيقية المصدر الثالث من مصادر الاضطرابات على مستوى الاقتصاد الكلي، والتي كانت سبباً مباشراً أو غير مباشر في حدوث العديد من الأزمات المالية.²

¹ . شكري رجب العشماوي، الأزمات المالية العالمية (أزمة كوفيد 19 نموذجاً)، مركز ليغانت للدراسات الثقافية والنشر، الإسكندرية، 2021، ص10.

² . ناجي التوني، الأزمات المالية، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 29، ص 4.

ب- اضطرابات القطاع المالي:

حيث أنه عادة تحدث الأزمات المالية بصورة مفاجئة نتيجة لأزمة ثقة في النظام المالي، سببها الرئيسي تدفق رؤوس أموال ضخمة للداخل يرافقها توسع مفرط وسريع في الإقراض دون التأكد من الملاءة الائتمانية للمفترضين، وعندها يحدث انخفاض في قيمة العملة مؤدياً إلى حدوث موجات من التدفقات الرأس مالية إلى الخارج.¹

ج- تشوه نظام الحوافز:

حيث أن ملاك المصارف والإدارات العليا فيها لا يتأثرون مالياً من جراء الأزمات المالية التي ساهموا في حدوثها، فلا يتم مثلاً إنهاء خدماتهم أو تحميلهم الخسائر التي حدثت من جراء الأزمة، خصوصاً عند تحمل المصرف مخاطر زائدة عن مقررتة، كما حدث مثلاً في كوريا وكولومبيا والأرجنتين وسنغافورة وهونج كونج.

د- سياسات سعر الصرف: (نظام الصرف)

يلاحظ أن الدول التي انتهجت سياسة سعر الصرف الثابت كانت أكثر عرضة للصدمات الخارجية، ففي ظل هذا لنظام يصعب على السلطات النقدية بدور مصرف الملاذ الأخير للاقتراض بالعملات الأجنبية، حيث أن ذلك يعني فقدان السلطات النقدية لاحتياطياتها من النقد الأجنبي وحدثت أزمة العملة، مثال: حالة المكسيك والأرجنتين.²

وقد نتج عن أزمة العملة ظهور العجز في ميزان المدفوعات، ومن ثم نقص في عرض النقود وارتفاع في أسعار الفائدة المحلية، مما يزيد من حدة الأزمة المالية على القطاع المصرفي، وفي المقابل، فإن انتهاج سياسة سعر الصرف المرن فإن حدوث أزمة العملة سوف يؤدي فوراً إلى تخفيض قيمة العملة وزيادة مستويات الأسعار المحلية مما يخفض قيمة أصول وخصوم المصارف إلى مستوى أكثر اتساقاً مع متطلبات الأمان المصرفي.³

هـ- أسباب مالية أخرى:⁴

- انتهاج السياسات المالية والنقدية التوسعية، والتي لا تخلو من تهور، وتؤدي إلى زيادة كبيرة في الطلب وسعر الصرف أعلى من القيمة الواقعية للعملة، وعجز غير قابل للاستمرار في الحساب الجاري لميزان المدفوعات، ثم انخفاض في الاحتياطي النقدي إلى درجة من الخطر تؤدي إلى نشوء الأزمة.

¹. روابح عبد الرحمان، أثر الأزمة المالية العالمية على حركة التجارة الخارجية للتكتل الاقتصادي الأوروبي، أطروحة دكتوراه في اقتصاد دولي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011/ 2018، ص 5.

². بن ساعد عبد الرحمان، انعكاسات الأزمات المالية على استقرار النظام اللغوي الدولي، مذكرة ماجستير في النقود والمالية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر 2008، 2009، ص 72.

³. ناجي التوني، مرجع سابق، ص 8.

⁴. شكري رجب العشماوي، مرجع سابق، ص 12.

-التغيرات في توقعات المستثمرين أو اتجاهات السوق، والتي تؤدي إلى اشتعال فتيل الأزمة في الحالات التي تكون فيها البلاد قد أصبحت معرضة للأزمة بسبب ضعف في جانب من الجوانب، كأن تكون مثلاً مشغلة بحجم مفرط من الديون.

-الحركة التوسعية لرؤوس الأموال دولياً، الأمر الذي يتطلب إعادة ثقة المستثمرين في النظام المحلي.

-اختلال اقتصادي أو مالي تحمله في أسعار الأصول عادة أسهم الشركات أو العقارات أو ارتفاع شديد في قيمة العملة.

عدم المواءم بين حجم الأصول وحجم الالتزامات للمؤسسات المالية حيث لا تتناسب المخاطر التي تتحملها تلك المؤسسة مع أصولها خاصة مع ارتفاع الوزن النسبي لحجم الأصول طويلة الأجل لميزانية تلك المؤسسات، وبالتالي تتعرض لإمكانية التعثر والإفلاس.

رابعاً: آثار الأزمات المالية

تترتب على الأزمات المالية سلسلة من الانهيارات، ويمكن حصرها فيما يلي:

- ضياع مدخرات المودعين وثرواتهم وضعف الثقة في النظام المصرفي لاعتباره وسيط بين المدخرين والمستثمرين.
- توقف الكثير من المشاريع التي تعتمد في تمويلها على المصاريف المتعثرة، كما أن الكثير من الشركات لن تجد التسهيلات الإنشائية للحصول على متطلباتها التشغيلية، ويرفع معدل إفلاس الشركات مما يؤدي إلى ارتفاع معدل البطالة.
- تباطؤ معدل نمو الناتج المحلي الاجمالي وانخفاض قيمة الأصول، مما يدخل النظام الاقتصادي في معضلة، خصوصاً عندما تستخدم هذه الأصول كضمان القروض المصرفية.
- عدم ثقة المستثمرين الأجانب في الاقتصاد الوطني، وإذا كانت لديهم استثمارات مباشرة أو غير مباشرة في محافظ الأوراق المالية فإنهم سيهرعون إلى سحب هذه الاستثمارات إلى خارج الدولة، مما يشكل ضغطاً على أرصدة العملات الأجنبية، وبالتالي يؤدي إلى تدهور أو انهيار قيمة العملة الوطنية.¹
- تضاعف الثقة بالأنظمة الاقتصادية خاصة المالية منها والسياسية القائمة.
- انخفاض في الانفاق العام والخاص وزيادة عجز الحساب وتفاقم في المديونية للخارج.
- تدهور في مؤشرات البورصات العالمية، وانخفاض في أسعار الأسهم، وخاصة الشركات متعددة الجنسيات.
- حدوث انخفاض في الدخل الوطني وانكماش في التجارة الخارجية للدول المعينة بالأزمة.
- انخفاض المؤشر العام لثقة المستهلكين ومعدل استخدام الطاقة الإنتاجية.¹

¹ . حميش فهمي، الأزمة المالية والعالمية وأثرها على الأسواق المالية العربية، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014/ 2015، ص 27.

المطلب الثالث: ماهية الأزمة الصحية "كورونا"

يعتبر فيروس كورونا من الفيروسات الخطيرة التي أحدثت ضجة كبيرة في الآونة الأخيرة في مختلف الميادين السياسية والمالية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية وحتى النفسية، والتي هزت العالم من أقصاه الى أقصاه.

كما أنها تعتبر من المواضيع التي شغلت اهتمام العلماء في دراستها ومحاولة تشخيصها منذ ظهورها، والوصول الى كيفية علاجها، ومحاولة إعطاء تدابير وقائية لها من أجل التخفيف من نتائجها واتخاذ إجراءات عديدة من أجل منع تفشيها وانتشارها، إذ أن هذا الفيروس، كورونا المستجد COVID-19، تسبب في أزمة صحية وإنسانية عالمية لم يسبق لها مثيل، والذي هدد حياة العالم، مخلفاً آثاراً وخسائر مادية وبشرية وخيمة.

أولاً: مفهوم فيروس كورونا "كوفيد 19":

إن كوفيد 19 هو مرض تسببت به سلالة جديدة من الفيروسات التاجية (كورونا)، الاسم الانجليزي للمرض مشتق كالاتي: **Co** هما أول حرفين من كلمة كورونا **vi** هما أول حرفين من كلمة فيروس (**virus**)، **d** هو أول حرف من كلمة مرض **disease**، وأطلق على هذا المرض سابقاً اسم كورونا.

وهو مرض معدي يسببه فيروس كورونا المكتشف مؤخراً. اكتُشف هذا المرض في ديسمبر 2019 مدينة ووهان الصينية بعد الإبلاغ عن مجموعة من حالات الالتهاب الرئوي الفيروسي، وأطلق عليه اسم **corona virus**، وقد صنفته منظمة الصحة العالمية في 2020/03/11 جائحة عالمية². أما عن مصطلح فيروس كورونا المستجد، وهو فيروس يتسبب في عدوى إنتشار سريعة في الجهاز التنفسي والتهابات الحلق والجيوب الأنفية، أي أن هذا المرض يصيب الإنسان عن طريق عدوى بشخص آخر، أو حتى عدوى خارجية، أي ملامسة أسطح الأشياء.

أي إن فيروس كورونا فيروس عالمي، اقتحم جميع دول العالم، بكل تنوع شعوب العالم ويكل أجناسها وأصولها وديانها وحركتها، فهو وباء عالمي وضع العالم تحت خطر واحد وأزمة واحدة.³

ثانياً: ظهور جائحة كورونا COVID-19 في العالم والجزائر

1. ظهور جائحة كورونا COVID-19 في العالم⁴

¹ - عبد الله ابراهيم القويز، الأزمة المالية في دول جنوب شرق آسيا وانعكاساتها الاقتصادية على دول مجلس التعاون الخليجي، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد 4، ديسمبر 1998، ص 5.

² - خلوز فريدة وصفرائي شهيناز، جائحة كورونا وآثارها على الحاجة إلى الانتماء، دراسة عيادية لـ 04 حالات بولاية تيارت، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة ابين خلدون، تيارت، 2021-2022، ص 12.

³ - سوفي خولة، دراسة أخلاقية بيئية للنفايات الطبية في ظل انتشار كوفيد 19، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020-2021، ص 66-67.

⁴ - بن سونة عبد المجيد وبن علي قاسم، جائحة كورونا وأثرها على انضباط المورد البشري بالمؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية عبد الكريم بودرغومة بولاية أدرار، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2020-2021، ص 27.

كشفت صحيفة ساوث تاينا مورنينغ بوست الصينية، نقلاً عن بيانات حكومية أن أول حالة إصابة بكورونا تعود الى منتصف نوفمبر 2019، مضيعة أن الأطباء لم يدركوا أنهم يتعاملون مع مرض جديد حتى أواخر ديسمبر.

وفي يناير، بدأ العلماء دراستهم وأبحاثهم حول كورونا في محاولة التعرف أكثر على الفيروس المستجد الذي ظهر في مدينة ووهان وسط الصين.

ووفقاً لبيانات الحكومة، فإن أول مصاب بالفيروس كان يبلغ من العمر 55 عاماً، ويعيش في مقاطعة هوبي التي تنتمي إليها ووهان، مضيعة أن هذه الحالة تم اكتشافها والإبلاغ عنها يوم 17 نوفمبر. منذ ذلك اليوم، جرى تسجيل ما بين حالة واحدة الى 5 حالات يومياً، وفي ديسمبر 2019، كانت الحصيلة المؤكدة قد بلغت 60 مصاباً.

وبحلول 27 ديسمبر، أخبر تشانغ جيكيان، وهو طبيب في مستشفى بمقاطعة هوبي، السلطات الصحية بأن المرض ناجم عن فيروس جديد من نوع كورونا.

وبعد أن كانت بؤرة المرض محصورة في مدينة ووهان الصينية وبعض دول آسيا، تحولت في أوائل مارس 2020 العدوى من الصين إلى أوروبا بشكل كبير من بريطانيا، إسبانيا، إيطاليا، ألمانيا، وفرنسا، ليتحول تركيز الإصابات المؤكدة في العالم إلى الولايات المتحدة الأمريكية بحلول فبراير.

وبتاريخ 12/ماي/2020، تم تسجيل أكثر من 4.23 مليون إصابة مؤكدة بالفيروس في 187 دولة وإقليم، حوالي الثلث في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها، وتم الإبلاغ عن أكثر من 289000 حالة وفاة وتعافي أكثر من 1.48 مليون شخص.

2. ظهور جائحة كورونا covid-19 في الجزائر¹

ظهرت أول حالة في الجزائر بتاريخ 25 فيفري 2020 لدى رجل إيطالي الجنسية وصل إلى الجزائر في 17 فيفري 2020، وتم إبقائه في الحجر الصحي إلى غاية ترحيله إلى وطنه في رحلة خاصة يوم 28 فيفري 2020 من مطار حاسي مسعود، ولم تتسبب هذه الحالة في أية عدوى. وبتاريخ 2 مارس 2020، صدر تصريح رسمي عن إصابتيين جديدتيين في ولاية البلدية لأم بالغة من العمر 53 عاماً وابنتها 24 عاماً، وقد انتقلت العدوى إليهما من قريب لهما وابنته المقيمان بفرنسا، حيث قدما لزيارتهما في الفترة الممتدة ما بين 14 إلى 21 فيفري 2020، والتي تأكدت إصابتهما بفيروس كورونا بعد عودتهما إلى فرنسا في 21 فيفري 2020. في 03 مارس 2020، تأكد وجود ثلاث إصابات جديدة بفيروس كورونا، ليرتفع عدد الإصابات في الجزائر إلى 8 أشخاص، وفي 7 مارس 2020، حالتين مؤكدتين، ليصل العدد الكلي إلى 19 حالة مؤكدة، وفي 8 مارس وصلت إلى 20 إصابة جديدة، وفي 11 مارس وصلت إلى 24 حالة مؤكدة مع أول حالة وفاة.

¹ - حنيش فيروز، البرتوكول الصحي للجامعة الجزائرية لمجابهة جائحة كورونا في الجزائر: جامعة البلدية 2 أنموذجاً، دفاتر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد 3، 2021، ص 459.

واستمرت الحالات المؤكدة والوفيات بالارتفاع بشكل يومي، رغم أن وزارة الصحة كانت قد أعلنت في البداية عن قدرتها على التحكم في الأمور، إلا أن الوضعية قد خرجت عن السيطرة، لذلك بدأت الجزائر في إقرار عدة إجراءات للحد من انتشار الفيروس، والذي بلغ ذروته في 26 نوفمبر 2020 إلى 1085 حالة مؤكدة، لينخفض تدريجياً بفضل الإجراءات الصارمة التي فرضتها الحكومة.

ومن بين الأسباب التي أدت إلى انتشار فيروس كورونا في الجزائر هي:

- عدم غلق المطارات والموانئ ومداخل البلاد من الوافدين من الخارج خاصة الصين، فرنسا وإيطاليا، رغم تسجيل الحالات الأولى في هذه الدول.

- التأخر في اتخاذ التدابير الصارمة والإجراءات الاحترازية للوقاية من انتشار فيروس كورونا.

- نقص الوعي واستهتار فئة كبيرة من شرائح المجتمع الجزائري بخطورة الفيروس، ومواصلتهم حياتهم بشكل عادي، وعدم الالتزام بإجراءات الوقاية الصحية. وللاشارة فقط، فإن هذه الأسباب هي نفسها التي تكررت في كل دول العالم، والتي أدت إلى بداية الفيروس وانتشاره بسرعة في الصين

ثالثاً: أهم التغييرات التي فرضتها جائحة كورونا على المؤسسات

لقد غيرت كثيراً من الأمور داخل المؤسسات، منها ما يلي:¹

- فرض نوع من العزلة الاجتماعية بين الأفراد.
- خلق نوع من التوتر والقلق والهلع بين الناس والكآبة والوحدة، بحيث أصبح الكل بعيد عن الآخر.
- كما فرضت حالة الطوارئ على كل البلدان.
- توقيف الرحلات بكل أنواعها براً وبحراً وجواً.
- غلق العديد من المؤسسات والشركات وتعرضها إلى الإفلاس.
- تسريح معظم العمال من أعمالهم ونقص في الدخل المتقاضي.
- فرض نوع من التدابير الاحترازية المتمثلة في الحجر الصحي والتباعد الاجتماعي.
- تقاوم البطالة وانخفاض دخل الدولة.
- انهيار الثقة في المجتمع والتنافس على الموارد المحدودة ومحدودية إمكانية الحصول على خدمات الدعم المجتمعية والوصول لمرافق التعليم.

رابعاً: سلبيات جائحة كورونا والإجراءات والتدابير الاحترازية لمواجهتها

1. سلبيات جائحة كورونا²

¹ أوكادي سعيدة وكناتي حجرية، تأثير جائحة كورونا على الاتصال داخل المؤسسة- "دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية عبد الكريم بودرغومة تيليلان"، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2021-2022، ص 15-16.

² - بن عنان فريدة وبن دين خديجة، قلق المستقبل وعلاقته بالخوف من مرض الكورونا لدى طلبة الجامعة: دراسة ميدانية في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية- جامعة ابن خلدون، تيارت-، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت، 2021-2022، ص 34.

- لا شك أن فيروس كورونا ترك كثيراً من السلبيات في العالم، ومنها:
- عدد القتلى الذي قارب 150 ألف خلال شهر.
- الهلع الذي تسبب به هذا الوباء المتنقل، يفرض قطع التواصل المباشر مع الآخرين، وهذه العزلة المستجدة لا بد من أنها ستؤدي الى نتائج سلبية.
- البطالة المقنعة بمعنى عمل الشخص لا يغطي حتى 50% من واجباته الوظيفية، كما أن بعض العمليات تتطلب التواجد الفيزيائي للشخص، وإلا فإن نتائجها لن تكون سلبية بشكل كامل.
- تأثيرها على العلاقة بين الأفراد فيما بينهم ومع محيطهم الضيق والواسع على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والثقافي.
- توصل الباحثون عبر عشرات الدراسات إلى وجود علاقات ثابتة بين العزل الاجتماعي والاكتئاب والقلق والتفكير في الانتحار.
- كورونا خلقت أضراراً كبيرة على مستوى القطاعات الصحية والاجتماعية والاقتصادية التي تأثرت بها المجتمعات البشرية دون استثناء.

2. الإجراءات والتدابير الاحترازية لمواجهة جائحة كورونا

قامت معظم الدول لتلاقي فيروس كورونا والحد منه بالعديد من الإجراءات والتدابير كانت مجملها كالآتي:¹

- أرست الدول قواعد ما يسمى بالتباعد الاجتماعي، بحيث يتجنب الناس اللقاء المباشر والتلامس الجسدي عبر التخفيف والتحقق من العلاقات الاجتماعية بين الناس، لذا فقد شرعت الجهات المختصة بوضع قيود صارمة لكل من شأنه أن يسبب الاحتكاك بين الناس، وبالتالي انتقال العدوى.
- ألغت الدول الأنشطة والفعاليات الرياضية والثقافية بهدف التقليل من الاحتكاك بين الناس.
- أوقفت العمل بالعديد من القطاعات التجارية والاقتصادية والتجارية والخدمية، خاصة تلك التي تتطلب احتكاك مباشر مع المستهلك مثل صالونات التجميل والمطاعم، النوادي الرياضية. أغلقت المحلات التجارية لفترات متباينة لتجنب التداخل والتقارب الذي يحدث عادة بين أصحابها وزبائنهم، إغلاق المؤسسات التعليمية من مدارس وجامعات ومراكز تعليمية وثقافية، حيث تم تعطيل دوام الطلبة في غالب أيام الفصل الثاني، وتم اعتبار التعليم عن بعد كوسيلة معتمدة.
- إغلاق المدن والمناطق، حيث منعت سلطات دول مواطنيها الانتقال بين المدن لتقليل انتشار العدوى، وقامت بإجراء عملية إغلاق كامل للمناطق، تطبيقاً لسياسة الحجر الصحي الإجباري، خاصة تلك المناطق التي انتشرت فيها حالات عديدة.
- إغلاق الحدود أمام حركة المسافرين ذهاباً وإياباً لمنع انتقال العدوى ولحاجة القادمين الجدد لفحوصات المستشفيات وحجر صحي قد تعجز عنه أجهزة الدولة.
- إغلاق الأسواق التجارية الكبرى من مواصلات وعروض ترويجية للمنتجات وغيرها.
- الالتزام بارتداء الكمامات والقفازات عند دخول مركز السوق والتنقل.
- تشغيل عدد كبير من التطبيقات الذكية لتشكّل بديلاً جزئياً عن بعض الخدمات والإجراءات الورقية والروتينية والإدارية، مما يقلل من التعاون المباشر بين متلقي الخدمات.

المطلب الرابع: ماهية الوضعية المالية للمؤسسة

إن تقييم الوضعية المالية للمؤسسة يعد ركيزة أساسية في تحقيق الهدف والنمو والاستمرارية، وهذا ما يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، ومنه اتخاذ الإجراءات الضرورية لتجنب الأزمات المالية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة مستقبلاً. إذن، عملية تقييم الوضعية المالية تساعد على فهم البيانات وتحليلها بطريقة تمكن في الحكم على الوضع المالي للمؤسسة والكشف عن الاختلالات التي تصيب المؤسسة والتأثير

¹ - خطاب أسماء وزيادة كريمة، أثر جائحة كورونا على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة ديوان الترقية، والتسيير العقاري بولاية أدرار، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2021-2022، ص 14-15.

على نشاطها، تحديد نقاط القوة وجعلها أكثر قوة، والكشف عن نقاط ضعف وتحسينها، وهذا بواسطة التحليل المالي عن طريق استخدام المؤشرات المالية.

أولاً: مفهوم الوضعية المالية

يتم تعريف الوضعية المالية على أنها: وصف لوضع المؤسسة الحالي ووصف دقيق للمجالات التي استخدمها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات والإيرادات والموجودات والمطلوبات وصافي الثروة.¹ كما تعرف على أنها عملية لقياس مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل تكلفة.²

بناءً على ما سبق، يمكننا استنتاج أن الوضعية المالية تشير إلى الحالة المدنية التي مرت بها المؤسسة في السابق أو تلك التي هي عليها حالياً، حيث أن هذه الوضعية تساعد المحلل المالي في تحديد مدى مساهمة كل نشاط في تحقيق الأرباح، كما تساعد في تقييم كفاءة الإدارة في استغلال مواردها بشكل جيد لتحقيق الأرباح.

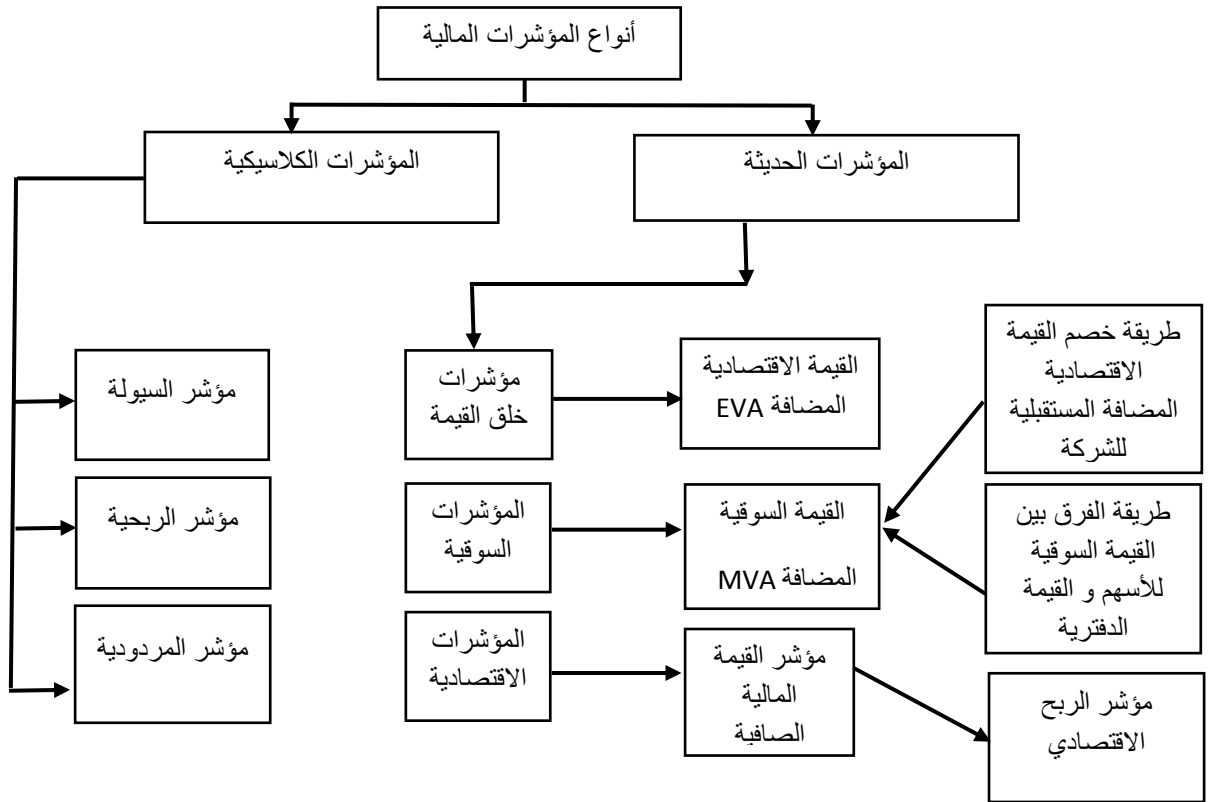
ثانياً: التحليل المالي بواسطة المؤشرات المالية:

تعتبر مؤشرات الأداء المالي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة في تحليل قوائمها المالية لمعرفة مدى سلامة مركزها المالي وربحية المؤسسة، لذلك سنقوم بتقسيم هذه المؤشرات إلى مؤشرات كلاسيكية وأخرى حديثة، ومن هذا المؤشرات نجد:

¹ . علاء فرحان طالب وإيمان شيجان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصرف، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 67.

² . ليديا فلاح، استخدام أدوات التحليل المالي في تقييم الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية والتنبؤ بفسلها المالي: دراسة حالة، أطروحة دكتوراة في محاسبة ومالية المؤسسة، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، 2020 / 2021، ص3.

الشكل رقم (04): يبين مؤشرات الأداء المالي



المصدر: خنفري خيضر وبورنسيه مريم، دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة دراسات اقتصادية، بومرداس، العدد 27، فيفري 2017، ص 60.

المؤشرات الحديثة:

من بين المؤشرات الحديثة للأداء المالي نجد كلا من:

- مؤشرات خلق القيمة.
- المؤشرات السوقية.
- مؤشرات القيمة المالية الصافية.
- مؤشر الربح الاقتصادي.

أ. مؤشرات خلق القيمة: ومن أبرز هذه المؤشرات نجد:

مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA): يعتبر مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة من أهم المؤشرات الحديثة للقيام بالأداء، حيث يأخذ (EVA) بعين الاعتبار العائد والمخاطر، وفي الوقت نفسه يظهر حقيقة أن أموال الملكية لها تكلفتها كما هي الحال فيما يتعلق بالديون.¹

القيمة الاقتصادية المضافة هي من مؤشرات الأداء في المؤسسة، يقيس خلق القيمة المساهمين بعد العائد على رأس المال العامل، ويمكن تعريف هذا المقياس على أنه صافي النتيجة الاقتصادية من تكلفة الديون والأسهم.²

يتم حساب القيمة الاقتصادية المضافة من خلال العلاقة الآتية:

$$EVA = Nopat - (ci \times wacc)$$

حيث أن: القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الأرباح تشغيلية بعد ضريبة - (تكلفة رأس المال \times رأس المال المستمر)

Nopat: نتيجة الاستغلال بعد الضريبة

Ci: الأموال المستمرة

Wacc: التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال

ويتم حساب نتيجة الاستغلال الصافية بعد الضريبة بالعلاقة التالية:

$$Nopat = ebit - ibs$$

Ebit: نتيجة الاستغلال قبل الفائدة أو الضريبة

ibs: الضريبة على أرباح المؤسسات

ويتم حساب الأموال المستثمرة عن طريق مقارنتين هما:

- **المقارنة عن طريق الخصوم**: هنا يتم حساب رأس المال المستثمر بالنظر إلى الخصومة، ويتمثل في مبلغ الأموال الخاصة ومبلغ الديون الصافية التي تمثل الوضعية الحقيقية لديون المؤسسة.

¹. خفري خيضر وبورنسية مريم، دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة بومرداس، العدد 27، فيفري 2017، ص 62.

². ليديا فلاح، مرجع سابق، ص من 33-36.

$$\text{رأس المال المستثمر} = \text{الأموال الخاصة} + \text{الديون الصافية}$$

- **المقاربة عن طريق الأصول:** هذه المقاربة الأكثر استعمالاً والأسهل تطبيقاً، حيث أن رأس المال المستثمر يتمثل في الموارد المستخدمة والمقدمة من طرف أصحاب الأموال والمتعلقة بنشاط الاستغلال للمؤسسة.

$$\text{رأس المال المستثمر} = \text{الأصول الثابتة الصافية} + \text{الاحتياج في رأس المال العامل}$$

ويتم حساب التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال **wacc** على النحو التالي:

$$\text{Wacc} = kd(d/ d + cp) + kcp * (cp/ d+ cp)$$

حيث أن:

Kd: تكلفة الديون

D: حجم الديون

Kcp: تكلفة الأموال الخاصة

Cp: الأموال الخاصة

$$\text{Kd} = rd * (1-t) / kcp = rrf + rpm * bi$$

حيث أن:

Rd: معدل العائد على سندات

Rrf: معدل العائد خال من المخاطر

T: معدل الضريبة على أرباح المؤسسات

Rpm: علاوة المخاطر

B: معامل بيتا

ب- **المؤشرات السوقية:** ومن أبرز المؤشرات السوقية نجد:

القيمة السوقية المضافة (MVA):¹

القيمة السوقية المضافة هي المعيار الثاني الذي طرحته شركة المستثمر stern & steward، كمعيار للنجاح المالي في شركات الأعمال، ويقصد بالقيمة السوقية المضافة الفرق بين القيمة السوقية وحقوق الملكية، أي المقياس التراكمي لعوائد رأس المال المساهم به.

¹. إباد طاهر محمد وبرشك صالح العسكري، قياس وتحليل النجاح المالي وفق المؤشرات المالية الحديثة: دراسة تطبيقية في سوق أبو ظبي المالي، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 38، أوت 2019، ص 27.

ويتم حساب القيمة السوقية المضافة وفق الصيغة التالية:

$$MVA = mve - bve$$

إذن إن:

(MVA) : القيمة السوقية المضافة

(mve): القيمة السوقية لأسهم الشركة = (عدد الأسهم المصدرة * سعر السهم في السوق المال)

(bve): القيمة الدفترية لحقوق المالكين

إذ كلما كانت القيمة السوقية المضافة أعلى ينعكس إيجاباً على حملة الأسهم، لذلك تعد الشركة من الشركات المناسبة للاستثمار. وبالعكس، فإن كانت القيمة السوقية المضافة سالبة، فيشير ذلك إلى أسهم الشركة لا تعد مناسبة للاستثمار من قبل المستثمرين الحاليين والمرقبين.

ثالثاً: التحليل المالي باستخدام النسب المالية

تعتبر النسب المالية من أقدم أدوات التحليل المالي وأهمها، حيث لتسهم بشكل رئيسي في تقديم معلومات من شأنها الكشف عن الجوانب المختلفة للأداء والوضع المالي للشركات، على سبيل المثال:¹

- الربحية

- النمو

- المخاطر

يمكن تقييم السلامة المالية للشركات عن طريق إحساب عدد من النسب المالية في تحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التحليل، بالإضافة إلى ذلك، فإن التحليل باستخدام النسب المالية يساعدك في مقارنة النسب المالية للشركة:

- خلال فترات زمنية متعددة (تحليل السلسلة الزمنية).

- مع الشركات التي تعمل في نفس القطاع (تحليل القطاعات المشتقة).

- مع معدل العائد المطلوب (مثلاً المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال).

علاوة على ذلك يمكن مقارنة النسب المالية مع معدل العائد المطلوب، على سبيل المثال:

- العائد على رأس المال المستثمر (roic).

- للعائد على الملكية (roe).

¹. سلمان حسين الحكيم، تحليل القوائم المالية (مدخل صناعة القرارات الاستثمارية والانتمائية)، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2017، ص 101 - 103.

هناك العديد من النسب المالية التي يمكن استخدامها في التحليل المالي وسهولة الدراسة سوف تقسم النسب المالية إلى فئات وهذه الفئات هي:¹

1. نسب الرفع المالي

2. نسب الكفاءة أو النشاط

3. نسب السيولة

4. نسب الربحية

1. نسب الرفع المالي:

تقيس مجموعة نسب الرفع المالي مدى اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل احتياجاتها، ويهتم الملاك والمقرضون بهذه المجموعة من النسب، لأن زيادة الاعتماد على أموال الافتراض قد تؤدي على تحقيق المشروع لحجم كبير من الإيرادات، إلا أنها في نفس الوقت تؤدي على ازدياد درجة الخطر التي قد تتعرض لها المؤسسة، لأن الفشل في الوفاء بالفوائد المستحقة أو أقساط القروض في الموعد المحدد قد تعرض المؤسسة للإفلاس.

أما إدارة المشروع، فتهتم بنسب الافتراض لأنها تحدد قدرة المؤسسة على الحصول أموال إضافية.

وتتضمن هذه المجموعة نسبتين هما:

1. **نسبة الافتراض:** يقاس الرفع المالي عادة بنسبة الافتراض إلى إجمالي الأصول، وتعطى هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الافتراض} = \frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

ومع بقاء الأشياء الأخرى على حالها، نجد أن انخفاض النسبة السابقة يشير إلى انخفاض المخاطر التي يتعرض لها المقرضون والملاك، أما ارتفاعها فيشير إلى صعوبة الحصول على قروض إضافية.

2. **معدل "تغطية" الفائدة:** تقيس هذه النسبة عدد المرات التي يمكن بها تغطية الفوائد المستحقة على القروض من الإجراءات المتحققة قبل الفائدة والضريبة وتعطى النسبة بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل تغطية الفائدة: الرفع قبل الضريبة} = \frac{\text{الربح قبل الضريبة}}{\text{الفوائد}}$$

¹ محمد عبد الله شاهين محمد، محافظ الأوراق المالية (إدارة - تحليل - تقييم)، دار حميثر للنشر، القاهرة، ط1، 2017، ص 46

وتقيس هذه النسبة مدى توفر نقدية كافية لدفع الفوائد، حيث أن الفوائد تمثل أعباء يلتزم المشروع بدفعها بصرف النظر عن الاجراءات التي يستطيع أن يحققها، لذلك فإن هذا المعدل يعتبر من المؤشرات الهامة سواء للمقترضين أو الملاك أو غدارة المنشأة، لأنه يحدد المدى الذي يمكن أن ينخفض إليه الدخل المتاح لسداد الفوائد قبل أن تواجه خطورة التوقف عن السداد.

2. نسب الكفاءة أو النشاط:

تعد نسب النشاط نوع من أنواع المقاييس المالية التي يمكن من خلالها تقييم وقياس مدى كفاءة إدارة المؤسسة في توظيف الأصول في ميزانيتها العمومية وتحريكها على اختلاف أنواعها، تبعاً لنشاط الشركة لتوليد الإيرادات والنقدية، ولذلك يشار إلى نسب النشاط عادة باسم نسب الكفاءة.

وتظهر نسب النشاط في عدة أوجه مثل تحويل بعض الأصول كالمخزون أو السلع وأرصدة العملاء لنقدية سائلة لتشغيل وتمويل العمليات، وذلك لتحقيق المبيعات، وهو ما ينعكس على الأرباح والإيرادات، ويساهم في الحفاظ على المركز المالي للشركة وأنشطتها.

كما تساعد نسب النشاط قطاع المحاسبة في تقييم وقياس كيفية تعامل الشركة مع إدارة المخزون، المبيعات، الانتاج، والعملاء، وهو ما يؤثر في عملية التحليل المالي فيما بعد.

وتشير نسب النشاط إلى مدى قدرة وكفاءة المؤسسة على استخدام إدارة ردها في تحقيق أكبر حجم من المبيعات، ومن أهم نسب هذه المجموعة ما يلي:¹

معدل دوران الأصول:

تقيس هذه النسبة مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها في تحقيق المبيعات، وتحسب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{معدل دوران الأصول} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

معدل دوران الأصول الثابتة:

يشير هذا المعدل إلى مدى كفاءة إدارة المؤسسة في استغلال واستخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات، ويحسب كما يلي:

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{صافي الأصول}}$$

¹ . صافية بومصباح، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدامها النسب المالية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس)، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد 2، ديسمبر 2021، ص 224-225.

معدل دوران المخزون:

ويقيس عدد المرات التي تم فيها بيع المخزون خلال السنة، ويحسب حسب المعادلة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة المبيعات} / \text{متوسط رصيد المخزون}$$

معدل دوران المدينون:

يقيس مدى كفاءة الإدارة في تحصيل ديونها من خلال عمليات البيع الأجل، وكلما زادت هذه النسبة دلت على كفاءة إدارة التحصيل، ويحسب حسب المعادلة التالية:

$$\text{معدل دوران المدينون} = \text{تكلفة المبيعات} / \text{متوسط رصيد المدينون}$$

حيث متوسط فترة التحصيل:

يبين عدد الأيام التي احتفظت بها الشركة بالمخزون قبل بيعه، ويتم حسابها وفقا للمعادلة التالي:

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = 360 / \text{معدل دوران المخزون}$$

معدل دوران الأصول المتداولة:

يشير إلى مدى كفاءة المؤسسة في استغلال الأصول المتداولة في توليد المبيعات، ويشير المعدل المرتفع إلى كفاءة، ويحسب كما يلي:

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \text{صافي المبيعات} / \text{الأصول المتداولة}$$

4. نسب السيولة:

وهذه تقيس قدرة المنظمة على تلبية التزاماتها قصيرة الأجل¹

تستخدم نسب السيولة لقياس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل في قواعد الاستحقاق، وكلما زادت هذه النسبة زادت قدرة الشركة من سداد ديونها، ومن أهم نسب هذه المجموعة ما يلي:²

¹. سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة (الأصول والتطبيقات)، دار مجدلاوي، عمان، 2004، ص 249.

². صافية بومصباح، مرجع سبق ذكره، ص 224.

الجدول رقم (02): نسب السيولة

النسبة	طريقة الحساب	النسبة المعيارية
نسبة التداول	الأصول المتداولة / الالتزامات المتداولة	تقيس هذه النسبة قدرة الشركة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل من أصولها المتداولة، وتعتبر الزيادة في هذه النسبة مؤشر إيجابي على قدرة السداد في الأجل القصير
نسبة التداول السريعة	الأصول المتداولة- المخزون / الالتزامات المتداولة	تقيس هذه النسبة مدى قدرة الشركة على امتداد التزاماتها قصيرة الأجل من أصولها المتداولة التي تمتاز بسرعة تحولها إلى النقدية (الأسرع سيولة)، بحيث تستبعد للمخزون البطيء تحوله إلى نقدية وكذلك تستبعد المصروفات المدفوعة مقدماً
نسبة النقدية	الأصول السائلة	تقيس هذه النسبة مدى القدرة الشركة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل من أصولها النقدية فقط، وذلك باستبعاد حسابات المدينون وأوراق القبض والمخزون السلعي والمصروفات المدفوعة مقدماً
رأس المال العامل	احتياجات الدورة - موارد الدورة	يمثل صافي رأس المال العامل فائض الأصول المتداولة عن الخصوم المتداولة، والذي تدل زيادته على مدى قدرة الشركة على السداد في الأجل القصير

نسب الربحية: تقيس نسب الربحية درجة ربحية المشروع، فإذا لم يستطع المشروع تحقيق أرباح كافية، فإن بقاءه واستمراره يصبحان مهددين بالخطر، ومن بين تلك النسب التي تقيس درجة الربحية ما يلي¹:

تنقسم نسب الربحية إلى مجموعتين رئيسيتين هما:²

¹ . عصام فتحي وزيد أحمد، تقييم المشروعات التنموية والاجتماعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 151.

² . زكريا الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال (وظائف وعمليات منظمات الأعمال)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص من 175 - 177.

1 . نسبة ربحية المبيعات:

هذه النسب تقيس قدرة المنشأة في توليد الأرباح من المبيعات، ويكون بسط هذه النسب إما مجمل الربح أو صافي الربح، أما المقام فهو دائما المبيعات.

أ . هامش الربح الإجمالي:

تقيس هذه النسبة الربح الإجمالي للمبيعات عن طريق حساب نسبة كل دينار مبيعات بعد تغطية تكاليف المبيعات، ويتم حسابها على النحو التالي:

$$\text{هامش الربح الإجمالي} = \frac{\text{المبيعات} - \text{المبيعات كلفة}}{\text{المبيعات}}$$

فكلما كانت هذه النسبة عالية، كلما كان ذلك يعني تكلفة منخفضة للمبيعات، وهو ما تسعى إليه إدارة المنشآت.

ب . هامش الربح الصافي:

$$\text{هامش الربح الصافي} = \frac{\text{الربح صافي}}{\text{المبيعات}}$$

تشبه هذه النسبة سابقتها، إلا أنها تطرح المصاريف والضرائب والفوائد وتوزيعات أرباح الأسهم الممتازة من الربح الإجمالي.

2 . نسبة ربحية الاستثمارات:

إن ربحية المنشأة تقاس بعلاقة الأرباح بالاستثمار، تلك الاستثمارات التي يقصد بها إما إجمالي الموجودات ويسمى العائد المتحقق عليها بالعائد على الموجودات، أو العائد على الاستثمار، أو يقصد بها حقوق الملكية.

أ . العائد على مجموع الموجودات:

هذه النسبة تقيس فاعلية إدارة المنشأة في توليد الأرباح بما هو لديها من موجودات، وقد تعرف هذه النسبة بالعائد على الاستثمار، ويمكن حساب هذه النسبة كما يأتي:

$$\text{العائد على مجموع الموجودات} = \frac{\text{الربح صافي}}{\text{الموجودات مجموع}}$$

ب . العائد على حقوق الملكية:

هذه النسبة تبين ربحية المنشأة فيما يخص حقوق المساهمين للأسهم العادية فيها، ويتم حساب هذه النسبة على النحو التالي:

$$\frac{\text{الربح صافي}}{\text{الحقوق الملكية}} = \text{العائد على حقوق الملكية}$$

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

في بحثنا هذا، تم الاطلاع على العديد من الدراسات التي كانت مواضيعها تعالج جانب من جوانب إشكالية دراساتنا، وتم انتقاء منها ما يلي:

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

أولاً: دراسة عبد السلام عقون: "إشكالية تكرار الأزمات المالية في الأنظمة الاقتصادية وآليات الحد من ذلك" عبارة عن رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، بجامعة البليدة، نوقشت سنة 2013/2012، وقد عالجت الإشكالية التالية: ماهي عوامل تكرار الأزمات المالية في الأنظمة الاقتصادية؟ وماهي الآليات الكفيلة بالحد من تكرارها في المستقبل؟

كان الهدف من هذه الدراسة هو تشخيص أسباب تكرار الأزمات المالية، سعياً لإيجاد آليات لمنع تكرارها في المستقبل. فتوصلت هذه الدراسة إلى أن العدوى المالية، الفقاعات المضاربة، والسياسية النقدية، من أهم الأسباب المؤدية إلى تكرار الأزمات المالية، وأن نظام الإنذار المبكر باستعمال نماذج الانحدار غير الخطية، بالاعتماد على عدة متغيرات في شتى القطاعات كفيل بمنع تكرار الأزمات المالية، عن طريق التنبؤ بالاختلالات، وتصحيحها قبل تفاقمها.

ولأن معظم نظم الإنذار المبكر جاءت من واقع الدول الصناعية المتقدمة، فهي لا تتلاءم مع ظروف الدول النامية، وهنا تكمن أصالة هذه الدراسة، حيث نحاول من خلالها تطوير نظام للإنذار المبكر يحتوي على مؤشرات تتلاءم مع واقع الاقتصاد الوطني.

ثانياً: دراسة أوكيل نسيمية: "الأزمات المالية وإمكانية التوقي منها والتخفيف من آثارها -مع دراسة حالة جنوب شرق آسيا-

عبارة عن رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بجامعة الجزائر، الموسم الجامعي 2007-2008، وكانت إشكالية الرسالة كما يلي: هل يمكن إيجاد مؤشرات ودلائل تنبئنا بقرب حدوث أزمة مالية في اقتصاد ما قصد الحد من آثارها خاصة في ظل العولمة، وكيف يتم الاستفادة من الأزمة المالية الآسيوية لتوقي الأزمات المالية؟ وبعد الدراسة توصلت الباحثة إلى أن التاريخ أثبت فشل النظام النقدي الدولي في مواجهة الطوارئ، وبذلك يجب استبداله بنظام آخر أكثر كفاءة، واعتبرت أن الأزمة المالية تعبر عن انهيار شامل للنظام المالي بكل مكوناته،

وهي تحدث بصفة مفاجئة نتيجة فقدان الثقة في النظام المالي. أما فيما يتعلق بالعلومة المالية، فتعتبر أن التخلي فيها عن الحيطة والحذر هو الذي يؤدي إلى نشوء الأزمات المالية، وهو ما حدث فعلاً في اقتصاديات جنوب شرق آسيا. وبالنسبة لآليات إدارة الأزمة، ترى الباحثة فشل سياسات صندوق النقد الدولي في ذلك، وأنه بإمكان نظام الإنذار المبكر أن يساهم في تجنب الأزمات المالية، وتبقى دراسة أسباب الأزمات المالية وبناء الاقتراحات استناداً لذلك من أنجح السبل في إدارة الأزمات المالية، دون إغفال دون التعاون الاقتصادي الدولي في ذلك.

ثالثاً: دراسة حرشب ليلي: "تسيير المؤسسة في حالة أزمة، (2006/2007)"

التي هدفت إلى دراسة وعرض مجموعة من وسائل الاستجابة لكل شخص معرض لخطر مواجهة أزمة تؤثر على المؤسسة، وذلك من خلال تعريف الأزمة وخصائصها وأنواعها وأسبابها، وكذلك مراحلها ونتائجها، والتعرف على طريقة تسيير الأزمات قبل حدودها ثم عند الدخول فيها وقيادتها وبعد التخلص منها، ولكن دراستنا كانت تتضمن عناصر إضافية كمفهوم إدارة الأزمة والاستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسة لإدارتها.

رابعاً: دراسة مريم خينوش و رهام مباركية: "إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور (condor)"

عبارة عن مذكرة ماستر في علوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريريج- نوقشت سنة 2020-2021، عالجت الإشكالية التالية: "ماهي الخطوات التي تتبعها المؤسسات الاقتصادية في تسيير وإدارة أزمة ما؟ بحيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، والتعرف على طرق حل الأزمة في المؤسسات الاقتصادية، والتعرف على استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية ومراحل إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية. اعتمدت الدراسة على منهجين رئيسيين المنهج التحليلي والمنهج الوصفي من أجل الإحاطة بكل جوانب الموضوع. وذلك من خلال فصل نظري طغى عليه المنهج الوصفي، بالإضافة إلى فصل تطبيقي تم الاعتماد فيه أكثر على المنهج التحليلي، وكذا على أسلوب دراسة حالة من خلال إعداد استبيان فرض عليهم استخدام بعض الأساليب الإحصائية في جمع البيانات.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة **Rush, 2015**: بعنوان: التواصل في الأزمات في العصر الرقمي: تسخير قوة وسائل التواصل الاجتماعي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على الإدارة الفعالة للأزمات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الباحث استبانة على عينة عشوائية مكونة من 150 مبحوثاً في الشركة محل الدراسة. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

○ أن وسائل التواصل الاجتماعي تسمح بالتواصل السريع مع الجمهور أثناء الأزمة، وهذا ما يساهم في نجاح التواصل أثناء الأزمة.

- ساهمت وسائل التواصل الاجتماعي في المحافظة على سمعة المنظمة أثناء الأزمة.
- ساعدت وسائل التواصل الاجتماعي في بناء وإعادة بناء الثقة مع الجمهور.
- وأنه عصر التكنولوجيا، وسائل التواصل الاجتماعي ساعدت على سرعة التواصل، فالمعلومات يتم مشاركتها مباشرة من خلال الأنترنت.

ثانياً: دراسة Abdurrahman Ali farrag Al Asmari - 2022 , بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي على

إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير. هدفت هذه الدراسة وبشكل خاص إلى دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة أزمات القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في منطقة عسير (مدينتي أبها وخميس مشيط)، ومعرفة مدى إدراك منسوبي تلك المصارف لمفهوم الذكاء الاستراتيجي في تحقيق إدارة الأزمات، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي الارتباطي بعد تصميم استبيان يتضمن ثلاثة أقسام، تشمل قسم البيانات الشخصية، وقسم الذكاء الاستراتيجي، وقسم إدارة الأزمات. ووزع على 154 عينة، تم اختيارهم بصورة عشوائية من مجتمع موظفي المصارف في المنطقة المراد دراستها والبالغ عددهم (2000) موظفًا.

وعلى إثر المسح الميداني المتبع، أبانت النتائج أن هناك مؤشرات وأبعاد كانت تطبق بنسب عالية مثل: بُعد الاستشراف، وبعد الرؤية، وبعد التفكير، وبعد التحفيز، وبعد الشراكة، وبعد إدارة الأزمة. بالإضافة إلى توفير تطبيق مرتفع للذكاء الاستراتيجي. فكان أن أوصى الباحث بضرورة وضع خطط استراتيجية استشرافية مستقبلية للوصول إلى تميز أفضل في مواجهة أزمات المستقبل مع السعي الحثيث من قبل إدارة المصارف للوصول إلى صورة ذهنية أفضل عن العملاء، واتباع الشراكة في تحقيق تطور أعلى وأشمل بجميع عناصر تلك الصورة، ثم وضعها تحت آلية العصف الفكري لتكوين عمليات التحليل وكشف العوامل الداخلية ذات القدرة العالية.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية

جدول رقم (03): مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
دراسة عقون عبد السلام	تطرقت كل من الدراستين إلى معرفة أسباب نشوء الأزمات وأساليب وآليات الحد من وقوعها وتكرارها	- محل الدراسة. - الفترة الزمنية التي تمت فيها الدراسة.	- الاستفادة من المعلومات الموجودة ووظيفتها لعمل هذه الدراسة.
دراسة أوكيل نسيمه	تطرقت كل من الدراستين إلى موضوع له علاقة بالأزمة المالية.	- محل الدراسة. - الفترة الزمنية التي تمت فيها الدراسة.	- فهم الإطار النظري من خلال تحديد المفاهيم الأساسية للأزمة و

<p>الوضعية المالية للمؤسسة -اختيار الأسلوب الاحصائي الملائم.</p>	<p>- محل الدراسة. - الفترة الزمنية التي تمت فيها الدراسة.</p>	<p>تطرقت كل من الدراستين إلى موضوع له علاقة بالأزمة، من خلال تعريفها وخصائصها وأنواعها وأسبابها، وكذلك مراحلها.</p>	<p>دراسة حرشب ليلي</p>
	<p>- محل الدراسة. - الفترة الزمنية التي تمت فيها الدراسة.</p>	<p>- تطرقت كل من الدراستين إلى موضوع يخص الأزمة. - اعتماد كل من الدراستين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.</p>	<p>دراسة مريم خينوش ورهام مباركية</p>
	<p>- محل الدراسة - الفترة الزمنية التي تمت فيها الدراسة.</p>	<p>اعتماد كل من الدراستين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.</p>	<p>دراسة Rush (2015)</p>
	<p>- محل الدراسة. - الفترة الزمنية التي تمت فيها الدراسة.</p>	<p>معالجة كل من الدراستين موضوع له علاقة بالأزمة الصحية "كورونا".</p>	<p>دراسة Abdurrahma -(Ali farrag A Asmri2022)</p>

المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل الأول:

إن ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل، هو أن اعتبار العديد من المؤسسات في الوقت الحالي تواجه جملة من الأزمات، والتي تؤثر على حياتها ومسارها المستقبلي، حيث أن لكل أزمة مقدمات تدل عليها، بحيث هذه المقدمات تكون بمثابة دلائل ومؤشرات لحدوثها ووقوعها، وهذا ما يجعل ويساهم في نجاح المؤسسة وتطورها.

هذه الأزمات، ومع ما تحمله من سلبيات وعواقب وخيمة، إلا أنها تحمل في جانبها إيجابيات تتمثل في جعل المؤسسة أكثر خبرة وأكثر حذراً مما كانت عليه في السابق، وتحويل نقاط الضعف ومعاملها واستغلالها وجعلها أكثر قوة، مما يساهم في تطويرها وتقديمها.

الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة صيدال في

ظل أزمة كورونا

تمهيد:

بعد إتمام الدراسة النظرية، وبغية تدعيم الجانب النظري الذي تعرفنا فيه على مفهوم الأزمة وأسباب ظهورها، وعلى الأزمة المالية وآثارها، ولهذا لزم الأمر القيام بدراسة تطبيقية من أجل تأكيد أو نفي صحة الفرضيات، ومن أجل تدعيم الجانب النظري.

ولتأكيد أو نفي صحة الفرضيات، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع، وقد وقع اختيارنا على مجمع صيدال، بحيث يتم دراسة أثر أزمة كورونا على الوضعية المالية لمؤسسة صيدال، ونظراً لتماشيها مع أهداف ومتطلبات الدراسة. وعليه، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صيدال.

المبحث الثاني: أثر أزمة كورونا على الوضعية المالية لمؤسسة صيدال.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة

في هذا المبحث، سنتطرق إلى مجمع صيدال؛ حيث سنعرض تاريخ نشأته وهيكله التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة

يُعدّ مجمع صيدال إحدى أبرز المؤسسات العمومية الاقتصادية المتخصصة في صناعة الأدوية في الجزائر. ورغم التحديات الناتجة عن المنافسة الشديدة في مجال إنتاج وتوزيع الأدوية من قبل المستثمرين المحليين والأجانب، تمكن المجمع من الحفاظ على مكانته والصمود أمام هذه المنافسة، على عكس العديد من المؤسسات العمومية الأخرى التي انتهت بها الأمر إلى الإغلاق.

أولاً: نشأة مؤسسة صيدال:

أنشئت مؤسسة صيدال في عام 1982 بعد إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية، حيث تم نقل مصانع الحراش، الدار البيضاء، وجسر قسنطينة إليها. وفي عام 1988، تم تحويل مركب المضادات الحيوية بالمدينة إلى الشركة، وهو المشروع الذي كان على وشك الانتهاء تحت إشراف الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية. ثم عام 1989، وبالتزامن مع تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية، أصبحت صيدال مؤسسة اقتصادية تتمتع باستقلالية في التسيير.

ثانياً: التعريف بمؤسسة صيدال

صيدال شركة ذات أسهم برأس مال قدره 2500000000 دينار جزائري، 80% من رأس مال صيدال ملك الدولة، والـ20% المتبقية قد تم التنازل عنها في سنة 1999 عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات والأشخاص.

تكمن مهمة صيدال في تطوير وإنتاج وتسويق الأدوية المخصصة للاستهلاك البشري. ويكمن الهدف الاستراتيجي للمجمع في تعزيز موقعه الريادي في مجال إنتاج الأدوية الجنيسة، مع الإسهام الفعال في تنفيذ السياسة الوطنية للدواء التي وضعتها السلطات العمومية.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

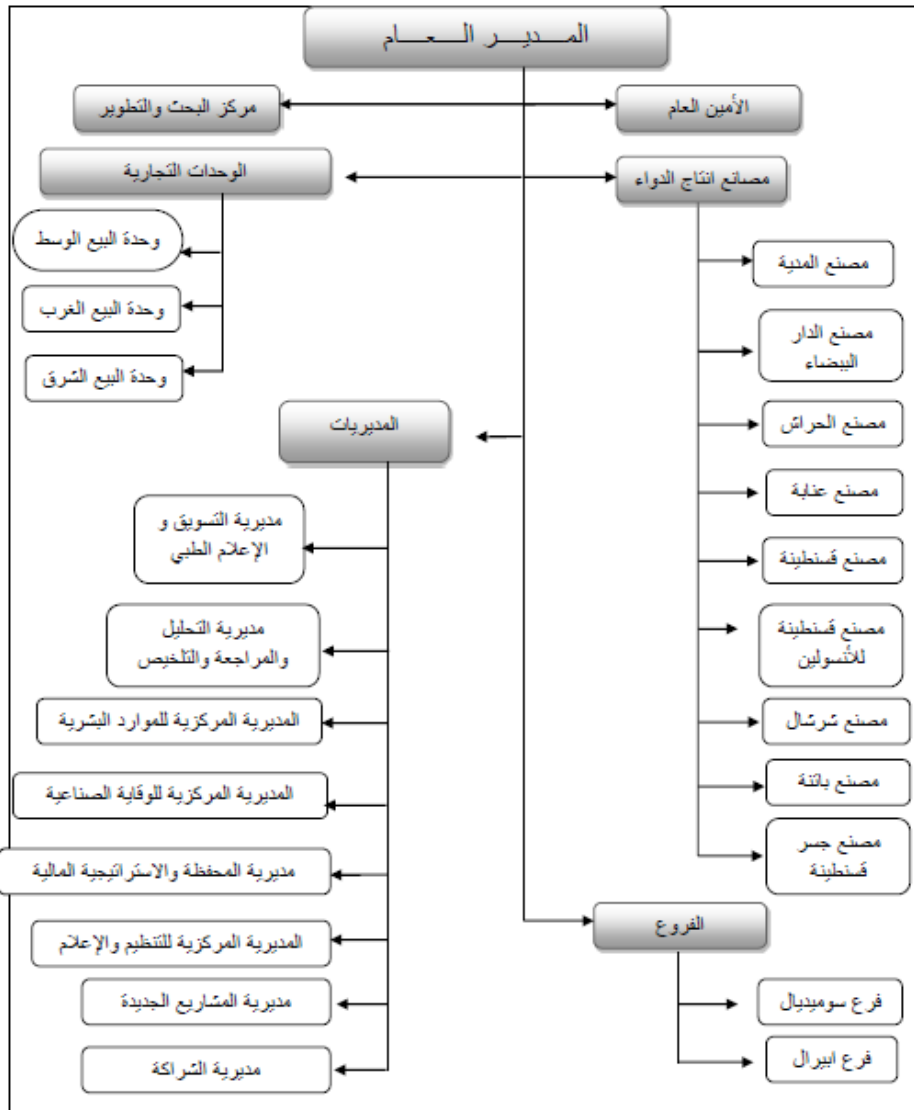
تطمح شركة صيدال في إنتاج الأدوية والمنتجات الصيدلانية في السوق الجزائرية إلى تعزيز وضعيتها في السوق المحلي، والعمل على ترقيتها إلى المستوى الدولي، وذلك من خلال السعي نحو تحقيق الأهداف التالية:

- العمل على تغطية أكبر نسبة ممكنة من الاحتياجات الوطنية من الأدوية بغرض تقليص فاتورة الاستيراد التي تقارب ما قيمته 611 مليون سنوياً.

- الحد من حجم الواردات في مجال المنتجات الصيدلانية، وذلك من خلال توسيع حجم الاستثمارات وترقيتها.
- تقديم أدوية مناسبة من حيث الجودة والسعر.
- تكثيف الجهود في ميدان التسويق، والإعلان الطبي، وفي الميدان التجاري، بهدف رفع الانتاجية والعمل على تحسين النوعية.
- الاعتماد على سياسة الشراكة والتحالف، من خلال إقامة مشاريع مع مخابر ذات سمعة عالمية لنقل التكنولوجيا.
- الحفاظ والرفع من حصص السوق الوطنية، لضمان استمرارية المجمع في السوق الوطني، والعمل على دخول الأسواق الخارجية، والبحث الدائم عن النمو الاقتصادي والمالي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: وثائق داخلية خاصة بمجمع صيدال

المبحث الثاني: أثر أزمة كورونا على الوضعية المالية لمؤسسة صيدال

في هذا المبحث، سنرى أثر أزمة كورونا على الوضعية المالية لمؤسسة صيدال، من خلال التطرق إلى متغيرات الدراسة، الطريقة، والأدوات المستخدمة، وأخيراً، التحليل الوصفي للمتغيرات.

المطلب الأول: متغيرات الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات، وهي مقاييس الربحية من خلال هامش الربح الصافي، والعائد الأصول والعائد على حقوق الملكية. وفيما يلي شرح لمختلف المتغيرات المستخدمة.

الجدول رقم (04): مختلف المتغيرات المستخدمة

المتغيرة	طريقة الحساب
هامش الربح الصافي (NPM)	صافي الربح/صافي المبيعات
العائد على الأصول (ROA)	صافي الربح/إجمالي الأصول
العائد على حقوق الملكية (ROI)	صافي ربح/حقوق الملكية

المطلب الثاني: الطريقة والأدوات

لاختبار فرضيات الدراسة، تم الاعتماد على اختبار t-test لعينتين مرتبطتين، بحيث وجدنا البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه، تم استخدام اختبار معلمي t-test.

ويستخدم هذا الاختبار في تحديد ما إذا كانت هناك اختلافات أو فروقات بين عينتين مرتبطتين. وهو اختبار قائم على الفروض التالية:

H_0 : لا يوجد فرق بين قبل الاختبار وبعد الاختبار.

H_1 : يوجد فرق بين قبل الاختبار وبعد الاختبار.

أولاً: اختبار معلمية البيانات

الجدول رقم (05): اختبار التوزيع الطبيعي

	Kolomogrove-smirnov ^a			Shapiro-wilk		
	statistiques	df	sig	statistiques	df	sig
Npm-post	0.196	4		0.967	4	0.825
Npm-pefore	0.389	4		0.778	4	0.069
Roa-post	0.315	4		0.884	4	0.375
Roa-pefore	0.305	4		0.918	4	0.526
Roi-post	0.221	4		0.939	4	0.650
Roi-pefore	0.312	4		0.912	4	0.491

a.correction de signification de lilliefors

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برمجية spss 26

من خلال الجدول (2)، الذي يظهر لنا نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (test of normality) للبيانات، حيث تظهر نتائج اختبار shapiro-wilk و kolmogrov-smirnov أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لجميع المتغيرات، سواءً بالنسبة لما قبل الجائحة أو بعدها، لأن قيمة معامل shapiro-wilk أكبر من 0.05. ومنه، سوف نعتمد على الاختبار المعلمي t-test لعينتين مرتبطتين لاختبار الفرضيات.

ثانياً: التحليل الوصفي للمتغيرات

تم اعتماد المقاييس الإحصائية الوصفية (المتوسط الحسابي، القيمة الدنيا، القيمة القصوى، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف)، لغرض عرض وتحليل البيانات لكل متغيرة من متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (06): الإحصاء الوصفي للمتغيرات الثلاثة في القياس القبلي والبعدي

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance
NPM-post	4	0.084481533638319	0.14761820038062	0.119992930367658	0.027449931576374	0.001
NPM-pefore	4	-0.1924912175598337	1.025620550097810	0.214314664532073	0.549431603817188	0.302

ROA-post	4	0.019624832904078	0.032531669469682	0.027577791528258	0.005567549599384	0.000
ROA-pefore	4	-0.066557630248793	0.040366480965929	-0.005109081000859	0.044639043878983	0.002
ROI-post	4	0.036439376320688	0.059314510431943	0.049994578463859	0.009927829040168	0.000
ROI-pefore	4	-0.1575059911947714	0.090802392240069	-0.014008991288378	0.103835918221945	0.011

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برمجية SPSS26

يعرض الجدول (3) الإحصائيات الوصفية لبيانات العينتين قبل وبعد الجائحة لجميع المتغيرات، بما في ذلك (القيمة الدنيا، القيمة القصوى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف).

حيث نجد أن هناك انخفاض في معدلات القيمة القصوى لهامش الربح الصافي قبل وبعد الجائحة من 0.844 إلى -1924، أما بالنسبة لمعدل العائد على الأصول قبل وبعد الجائحة، كان من 0.196 إلى -0.066، وبالنسبة لمعدل العائد على حقوق الملكية قبل وبعد الجائحة، فكان من 0.364 إلى -0.1575.

أما بالنسبة لمعدلات القيمة الدنيا قبل وبعد الجائحة، تكون في ارتفاع، فبالنسبة لهامش الربح الصافي، كان من 0.1476 قبل الجائحة، إلى 1.0256 بعد الجائحة، أما بالنسبة لمعدل العائد على الأصول، فارتفع من 0.3253 إلى 0.0403، أما بالنسبة لمعدل العائد على حقوق الملكية قبل وبعد الجائحة، كان من 0.0593 إلى 0.090.

أما فيما يتعلق بهامش متوسط الربح الصافي، ارتفع من 0.1199 قبل الجائحة إلى 0.2143، كذلك بالنسبة للعائد على الأصول الذي انخفض من 0.0275 إلى -0.0051، وفيما يخص متوسط العائد على الملكية، فقد انخفض من 0.0499 إلى -0.0140.

أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري قبل وبعد الجائحة، فهي في ارتفاع، فقبل الجائحة، تكون بقيم منخفضة، ثم ترتفع بعد الجائحة لكل من هامش الربح الصافي، العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الجدول رقم (07): اختبار T-TEST لعينتين مرتبطتين

المتغير التابع	القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z قيمة	مستوى الدلالة	متوسط الرتب
----------------	--------	-----------------	-------------------	--------	---------------	-------------

الإشارة	الإشارة+	0.763	-	0.57	0.094	post		NPM
-0.81	1		-			before		
الإشارة	الإشارة+	0.267	-	0.48	0.032	post		ROA
-0.10	0.04		-			before		
الإشارة	الإشارة+	0.338	-	0.112	0.064	post		ROI
-0.24	0.11		-			before		

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برمجية SPSS 26

يلاحظ من خلال نتائج هذا الاختبار أن قيمة P.Value أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل على أنه لا فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات القياس القبلي والقياس البعدي للمتغيرات الثلاث (ROI، ROA، NPM).

الفرضية الأولى: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في هامش الربح الصافي NPM قبل وبعد الجائحة عند مستوى دلالة 5%.

و منه نرفض الفرض البديل H_1 الذي ينص على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاختبار القبلي والاختبار البعدي، و نقبل الفرض الصفري H_0 الذي ينص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاختبار القبلي و الاختبار البعدي لهامش الربح الصافي.

الفرضية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في معدل العائد على الأصول ROA قبل وبعد الجائحة عند مستوى دلالة 5%.

ومنه نرفض الفرض البديل H_1 الذي ينص على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاختبار القبلي والاختبار البعدي، ونقبل الفرض الصفري H_0 الذي ينص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاختبار القبلي و الاختبار البعدي لمعدل العائد على الأصول.

الفرضية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في معدل العائد على حقوق الملكية ROI قبل و بعد الجائحة عند مستوى دلالة 5%.

و منه نرفض الفرض البديل H_1 الذي ينص على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاختبار القبلي والاختبار البعدي، و نقبل الفرض الصفري H_0 الذي ينص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاختبار القبلي و الاختبار البعدي لمعدل العائد على حقوق الملكية.

إذن نستنتج أن الأزمة الصحية كورونا لم تؤثر على الوضعية المالية لمؤسسة صيدال.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل، حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع، حيث قمنا بتقديم الإطار العام للمؤسسة محل الدراسة، وهي مجمع صيدال لصناعة الأدوية، ومن خلال عرض مختلف جوانبها، ومن أجل معرفة أثر الأزمة على الوضعية المالية للمؤسسة محل الدراسة، قمنا بجمع البيانات من الموقع الإلكتروني وتنظيمها في شكل جداول، ومن ثم تحليلها، وهذا عن طريق اختبار t-test و SPSS، ومن أجل القيام بالتحليل الإحصائي وتحديد أثر المتغير المستقل (الأزمات) على المتغير التابع (الوضعية المالية للمؤسسة)، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية، والتي تم ذكرها سابقاً.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها، يتضح أن الأزمة لم تؤثر على الوضعية المالية لمؤسسة صيدال.

الختامة

الخاتمة:

لقد تعرفنا أن لكل أزمة مقدمات تدل عليها وهذه المقدمات والدلائل تكون مؤشرا لوقوعها، وهذا ما يساعد في إنجاح عملية إدارتها والتعامل معها والوصول بالمؤسسة إلى النجاح والتقدم، وهذا ما ينبغي على الفرد عند تعرضه لأزمة ما أن يغير من نتائجها السلبية إلى إيجابية.

ومن خلال هذه الدراسة، تناولنا موضوع أثر الأزمات على الوضعية المالية للمؤسسات، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في ظل أزمة كورونا، وك محاولة لدراسة هذا الجانب، تعرفنا على الإطار العام لكل من الأزمات والوضعية المالية، ومعرفة الأثر بينهما.

ولقد حاولنا التطرق في الجانب النظري لإشكالية الدراسة، تم تقسيمها إلى مبحثين، حيث تناولنا في المبحث الأول أدبيات نظرية حول (الأزمات، الأزمة المالية، الأزمة الصحية كورونا، والوضعية المالية)، وفي المبحث الثاني، تعرفنا على الدراسات السابقة، والتي كانت دراسات باللغة العربية وباللغة الأجنبية، وقمنا بالمقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

أما الجانب التطبيقي، والمتمثل في دراسة تطبيقية لمؤسسة صيدال لصناعة الأدوية، حيث قمنا في الدراسة باستخدام اختبار t-test و SPSS استخدام.

نتائج الدراسة:

- أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة النظرية هي:
- يجب أن تكون المؤسسة مهيأة من أجل معرفة التعامل مع الأزمة.
- وضع خطط عمل سريعة ومحكمة ومدروسة بدقة، والتي تسمح للمؤسسة بالتنبؤ بالأزمة ومواجهتها والتحكم فيها والتقليل منها.
- أن الأزمة بالرغم من عيوبها، إلا أنها تعتبر فرصة لمعرفة نقاط الضعف والعمل على تصحيحها، لكي تصبح أكثر حذراً وخبرة.
- عدم تجاهل الأزمة، والتعامل معها بواقعية وحذر، وذلك بهدف تقليل حدتها.
- أن الأزمة مهما كان نوعها، فإنها تترك آثاراً واسعة النطاق، سواءً أكانت سلبية أو إيجابية.

ومن خلال الدراسة الميدانية فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

الفرضية الأولى والتي مفادها: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في هامش الربح الصافي (NPM) قبل وبعد الجائحة في المؤسسة عند مستوى دلالة 5%، ومنه لا يوجد أثر على هامش الربح الصافي قبل وبعد الجائحة.

الفرضية الثانية والتي مفادها: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في معدل العائد على الأصول (ROA) قبل وبعد الجائحة في المؤسسة قبل وبعد الجائحة عند مستوى دلالة 5%، ومنه لا يوجد أثر على معدل العائد على الأصول قبل وبعد الجائحة.

الفرضية الثالثة والتي مفادها: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في معدل العائد على حقوق الملكية (ROI) قبل وبعد الجائحة في المؤسسة قبل وبعد الجائحة عند مستوى دلالة 5%، ومنه لا يوجد أثر على معدل العائد على حقوق الملكية قبل وبعد الجائحة.

📌 الاقتراحات: انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها، نقدم مجموعة من المقترحات:

- المحاولة قدر الإمكان استغلال أحداث الأزمة، وتحويلها إلى فرصة للنمو والتقدم للأفضل، وتجنب التخوف من مواجهتها.
- ضرورة تدريب العمال من أجل الاستعداد لمواجهة الأزمات، وتقديم حلول فورية وفعالة.
- تشجيع البحوث والابتكارات التي تركز على الأزمات الصحية من خلال تعزيز الانفتاح على مختلف المجالات العلمية، وتحفيز الباحثين في كافة التخصصات للعمل على إيجاد حلول مبتكرة ومؤثرة.
- إنشاء مصلحة خاصة من أجل التعامل مع الأزمات داخل المؤسسة، يشرف عليها خبراء من مختلف المجالات من أجل التخفيف من حدة الأزمات وتقليل الخسائر والآثار السلبية، والتنبؤ بالأزمات المحتملة.
- العمل على نشر الوعي بموضوع الأزمات وكيفية التعامل معها، والتأكيد على أهميتها في المؤسسات.

📌 آفاق الدراسة: لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص، بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسراً يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- أثر الأزمات على ربحية المؤسسات.
- تحليل أثر الأزمات على المؤسسات الناشئة والشركات التقنية.
- تأثير الأزمات على استراتيجيات إدارة المخاطر.
- دراسة تأثير الأزمات على هياكل رأس المال والسيولة.
- مقارنة تأثير الأزمات على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقابل الشركات الأخرى.
- دور التحول الرقمي في تعزيز مقاومة المؤسسات للأزمات.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم عبد العزيز النجار، الأزمة المالية وإصلاح النظام المالي العالمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009.
- 2- أحمد داوود حسن خليل، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في القطاع الصحي، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2025.
- 3- البزاز حسن، إدارة الأزمة بين نقطتين الغليان والتحول، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2001.
- 4- الحسين إبراهيم حسان وعبد الرحمان بن حسين داغستاني، تقييم واقع إدارة الأزمات والكوارث في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث والدراسات، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2019.
- 5- إياد نصر، سيكولوجية إدارة الأزمات، دار الخليج للنشر والتوزيع، نوفمبر 2017.
- 6- خالد أحمد علي محمود، اقتصاد المعرفة وإدارة الأزمات المالية في إطار المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019.
- 7- زكريا الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال (وظائف وعمليات منظمات الأعمال)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 8- سلمان حسين الحكيم، تحليل القوائم المالية (مدخل صناعة القرارات الاستثمارية والانتمائية)، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2017.
- 9- سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة (الأصول والتطبيقات)، دار مجدلاوي، عمان، 2004.
- 10- شكري رجب العشماوي، الأزمات المالية العالمية (أزمة كوفيد 19 نموذجاً)، مركز ليغانت للدراسات الثقافية والنشر، الإسكندرية، 2021.
- 11- عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ط1، صنعاء، 2012.
- 12- عبد مزروك الجنائي، الأزمة النفسية (تشخيصها وأساليب التعامل معها)، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2019.
- 13- عسان قالم داود اللامي، خالد عبد الله ابراهيم العيساوي، إدارة الأزمات (الأسس والتطبيقات)، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، مكتبة تيبولر الإلكترونية، 2020.
- 14- عصام فتحي وزيد أحمد، تقييم المشروعات التنموية والاجتماعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
- 15- علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصرف، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
- 16- فادي حسن عقيلان، إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية، دار المعتر للنشر والتوزيع، ط1، 2015.

- 17- فارس العمارات وآخرون، إدارة الأزمات الأمنية في ظل مواقع التواصل الاجتماعي، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2022.
- 18- ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات (المدخل . المفاهيم . العمليات)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2012.
- 19- محسن أحمد الخضري، إدارة الأزمات، وكالة الأهرام للتوزيع، ط1، 1998.
- 20- محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، دار الكتب، ط1، 2006.
- 21- محمد عبد الله شاهين محمد، محافظ الأوراق المالية (إدارة . تحليل . تقييم)، دار حمير للنشر، القاهرة، ط1، 2017.
- 22- محمود أحمد لطفي، برامج التوك شو وإعلام الأزمات، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018.
- 23- محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 24- ناجي التوني، الأزمات المالية، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 29.
- 25- يوسف أبو فارة، إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة (مدخل وحلول علمية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020.

ثانيا: الرسائل الجامعية

- 26- أوكادي سعيدة وكناتي حجرية، تأثير جائحة كورونا على الاتصال داخل المؤسسة- "دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية عبد الكريم بودرغومة تيليلان"، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2021-2022.
- 27- بن ساعد عبد الرحمان، انعكاسات الأزمات المالية على استقرار النظام اللغوي الدولي، مذكرة ماجستير في النقود والمالية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر 2008، 2009.
- 28- بن سونة عبد المجيد وبين علي قاسم، جائحة كورونا وأثرها على انضباط المورد البشري بالمؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية عبد الكريم بودرغومة بولاية أدرار، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2020-2021.
- 29- بن عنان فريدة وبين دين خديجة، قلق المستقبل وعلاقته بالخوف من مرض الكورونا لدى طلبة الجامعة: دراسة ميدانية في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية- جامعة ابن خلدون، تيارت-، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت، 2021-2022.
- 30- تقيّة فرحي، الصحافة والأزمات، تعامل الصحافة المكتوبة الجزائرية مع الأزمات الأمنية أزمتا تقننورين وغرداية أنموذجا، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2017 - 2018.
- 31- حميش فهمي، الأزمة المالية والعالمية وأثرها على الأسواق المالية العربية، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014/ 2015.

- 32- خالد حسن العشماوي، الأزمة المالية العالمية (تأثيرها على الناحية وسياسات مواجهتها مع دراسة لتداعيات الأزمة على الاقتصاد المصري)، قسم الاقتصادي والمالية العامة، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، 2017.
- 33- خطاب أسماء وزيادة كريمة، أثر جائحة كورونا على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة ديوان الترقية، والتسيير العقاري بولاية أدرار، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2021-2022.
- 34- خلوز فريدة وصفرائي شهيناز، جائحة كورونا وآثارها على الحاجة إلى الانتماء، دراسة عيادية لـ 04 حالات بولاية تيارت، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2021-2022.
- 35- روابح عبد الرحمان، أثر الأزمة المالية العالمية على حركة التجار الخارجية للتكتل الاقتصادي الأوروبي، أطروحة دكتوراه في اقتصاد دولي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011/2018.
- 36- سنجاق الدين نور الدين وسايب بن شهوة، أثر الأزمة المالية العالمية سنة 2007 على الدول النامية، مذكرة ماستر في المالية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2016. 2017.
- 37- سوفي خولة، دراسة أخلاقية بيئية للنفايات الطبية في ظل انتشار كوفيد 19، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020-2021.
- 38- شابي خيرة وحجار محمد، اتصال تسيير الأزمة في المؤسسة، مذكرة ماستر في اتصال وعلاقات عامة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.
- 39- ليديا فلاح، استخدام أدوات التحليل المالي في تقييم الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية والتنبؤ بفشلها المالي: دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في محاسبة ومالية المؤسسة، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، 2020/2021.

ثالثا: المجلات والملتقيات العلمية

- 40- إبراهيم نور الهناء وآخرون، استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 1، مارس 2019.
- 41- أسامة عبد المنعم السيد علي وعمر إقبال المشهداني، الأزمة المالية العالمية هل هي أزمة معايير محاسبة وتدقيقية أم أخلاقية، أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 4، العدد 2، 2010.
- 42- اليحيوي صبرينة بنت مسلم، إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، العدد 18، 2006.
- 43- إياد طاهر محمد وبرشك صالح العسكري، قياس وتحليل النجاح المالي وفق المؤشرات المالية الحديثة: دراسة تطبيقية في سوق أبو ظبي المالي، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 38، أوت 2019.
- 44- حنيش فيروز، البرتوكول الصحي للجامعة الجزائرية لمجابهة جائحة كورونا في الجزائر: جامعة البليدة 2 أنموذجاً، دفاتر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد 3، 2021

- 45- خنفري خيضر وبورنسية مريم، دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة بومرداس، العدد 27، فيفري 2017.
- 46- رانيا عامر، الأزمات المالية العالمية، المجلة الاجتماعية القومية، العدد 03. سبتمبر 2014.
- 47- ساعد مرابط، الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومية العالمية، الملتقى العلمي الدولي، قسم الإدارة المالية، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 20-21، 2009 /10
- 48- سامح أحمد زكي الحفنى، إدارة الأزمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 18، العدد الثاني، الجزء الثاني، أبريل 2017.
- 49- صافية بومصباح، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدامها النسب المالية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس)، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد 2، ديسمبر 2021.
- 50- عبد الله ابراهيم القويز، الأزمة المالية في دول جنوب شرق آسيا وانعكاساتها الاقتصادية على دول مجلس التعاون الخليجي، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد 4، ديسمبر 1998.
- 51- عطاء الله فاطمة، المنظمة الصناعية بين النقطة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 02، العدد التاسع (الجزء الأول)، 2017.
- 52- غول فرحات، إدارة الأزمات في المؤسسة بين المفاهيم وطرق المعالجة، مجلة المانجر، المجلد 59، العدد 01، 2014.
- 53- كمال رزيق، حسن توفيق، الجوانب النظرية للأزمة المالية، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (التحديات، الفرص، الآفاق)"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، عمان، يومي 10-11 نوفمبر 2009.
- 54- هشام أبو نصر، مردود توافر عناصر إدارة الأزمات على مدى جاهزية واستمرارية أعمال المؤسسات، مجلة الدراسات الأفريقية، مجلد (46)، عدد (2)، أبريل 2024.

المواقع الإلكترونية

- 55- حمدي سيد، مح محمود، موقع الحوار المتمدن، على الموقع بتاريخ 3 / 9 / 2022، تم تصفح بتاريخ 5 مارس 2025، ساعة 19:30 . [https:// www. A hewar . org](https://www.Ahewar.org)
- 56- سلوى حامد الملا، دور القيادة في ادارة الأزمة المكتبة الإسلامية، بتاريخ 13 / 04 / 2025، ساعة 22:00 [www. Islamweb . net](http://www.Islamweb.net)

الملاحق

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
post -NPM	,196	4	.	,967	4	,825
before -NPM	,389	4	.	,778	4	,069
post - ROA	,315	4	.	,884	4	,357
BEFOREe-ROA	,305	4	.	,918	4	,526
POST -ROI	,221	4	.	,939	4	,650
BEFOREe-ROI	,312	4	.	,912	4	,491

a. Correction de signification de Lilliefors

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance
post -NPM	4	,084481533638319	,1476182003806 22	,119992930367 658	,027449931576 374	,001
before -NPM	4	-,192492175598337	1,025620550097 810	,214314664532 073	,549431603817 188	,302
post - ROA	4	,019624832904078	,0325316694696 82	,027577791528 258	,005567549599 384	,000
BEFOREe-ROA	4	-,066557630248793	,0403664809659 29	- ,005109081000 859	,044639043878 983	,002
POST -ROI	4	,036439376320688	,0593145104319 43	,049994578463 859	,009927829040 168	,000
BEFOREe-ROI	4	-,157505991947714	,0908023922400 69	- ,014008991288 378	,103835918221 945	,011
N valide (liste)	4					

Statistiques des échantillons appariés

		Moyenne	N	Ecart type	Moyenne erreur standard
Paire 1	before -NPM	,214314664532073	4	,549431603817188	,274715801908594
	post -NPM	,119992930367658	4	,027449931576374	,013724965788187
Paire 2	before-ROA	-,005109081000859	4	,044639043878983	,022319521939492
	post - ROA	,027577791528258	4	,005567549599384	,002783774799692
Paire 3	before-ROI	-,014008991288378	4	,103835918221945	,051917959110973
	post -ROI	,049994578463859	4	,009927829040168	,004963914520084

Corrélations des échantillons appariés

		N	Corrélation	Sig.
Paire 1	before -NPM & post -NPM	4	-,765	,235
Paire 2	before-ROA & post - ROA	4	-,585	,415
Paire 3	before-ROI & post -ROI	4	-,859	,141

Test des échantillons appariés

		Différences appariées				t	dl	Sig. (bilatéral)	
		Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %				
					Inférieur	Supérieur			
Pair e 1	before - NPM	,094321734164	,570713830007	,285356915003	-	1,00245479400	,331	3	,763
	post - NPM	415	801	900	,813811325676	5692			
Pair e 2	before - ROA	-,048108985303	,024054492651	-,043865258736	-	,043865258736	- 1,35	3	,267
	post - ROA	,032686872529	632	816	,109239003794	126			
Pair e 3	before - ROI	-,112483111182	,056241555591	-,114982161042	-	,114982161042	- 1,13	3	,338
	post - ROI	,064003569752	651	325	,242989300547	776			