جـــامعة يحي فارس بالمـــدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

الموضوع:

أهمية إدارة المخاطر في اتخاذ القرار التمويلي

دراسة حالة شركة نفطال–فرع المدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة مالية

إعداد الطالبتان:

- أسماء رمضاني
- حبيبة حنيش

إشراف الأستاذ:

- د. باصور رضوان

أعضاء لجنة المناقشة

اسم ولقب الأستاذ	الجامعة	الصفة
د.عمر عبد الصمد	جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية	رئيسا
د.زواق كمال	جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية	ممتحنا
د.باصور رضوان	جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2019/2018

كلمة شكر وتقدير:

بسم الله الرحمان الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين الحمد لله تعالى على فضله العظيم علينا بنعمة العلم والذي وهبنا الصبر ويسر لنا طريق إنجاز هذا العمل المتواضع.

نتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف "باصور رضوان".

كما نتقدم بالشكر إلى عمال شركة نفطال على حسن الاستقبال وإلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل ماديا ومعنويا.

الإهداء

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى التفاني والحنان ، إلى بسمة وسر الوجود ، إلى من كان دعائها سر نجاحي ، وحنانها بلسم جراحي ستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها إلى أغلى الحبايب

** أمي الحبيبة **

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار ، إلى من علمني العطاء بدون انتظار ، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

** أبي العزيز **

إلى من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندونني ، إلى النور الذي ينير دربي

** إخوتي كل باسمه **

إلى كل الأهل والأقارب .

إلى الذين أحببتهم وأحبوني ، صديقاتي كل باسمها ، إلى من شاركتني هذا العمل أسماء.

إلى كل طلبة الإدارة المالية.

إلى كل من حملتهم ذاكرتي ولا تحملهم مذكرتي.

حبيبة

إهداء :

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

- والديّ الكريمين وكل أفراد عائلتي .
- وإلى الأصدقاء دون استثناء، و إلى من شاركني

هذا العمل المتواضع "حبيبة" وحليم، وإلى كل من يلتمس طريقا للعلم والمعرفة التي تفيد الأمة.

أسماء

مستخلص

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء أهمية تحليل المخاطر و د ورها في عمليةاتخاذ القرار التمويلي ، بالإضافة إلى التعرف على واقع إدارة المخاطر في المؤسسات الجزائرية ،فإدارة المخاطر هي الوظيفة التي تضمن للمؤسسات البقاء من خلال هيكلها و تنظيمها ،وهي تعمل على ترشيد القرار .

وقمنا بإسقاط الجانب النظري على حالة شركة نفطال ،لبحث واقع تطبيق إدارة المخاطر بها ،من خلال تحليل الميزانية للسنوات الثلاث(2015-2017) .

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها وجود اهتمام لإدارة المخاطر من طرف شركة نفطال ،بالإضافة إلى وجود علاقة قوية بين إدارة المخاطر و القرار التمويلي .

الكلمات المفتاحية :إدارة المخاطر ،القرار التمويلي ،شركة نفطال .

The aim of this study is to highlight the importance of risk analysis and its role in the decision-making process, as well as to identify the reality of risk management in Algerian institutions. Risk management is the function that guarantees organizations to stay within their structure and organization.

We have dropped the theoretical aspect of NAFTAL's situation, to examine the reality of implementing risk management by analyzing the budget for the three years (2015-2017).

The study concluded that there is an interest in risk management by NAFTAL, as well as a strong relationship between risk management and financing decision.

Keywords: Risk Management, Financing Decision, Naftal Company

فهرس المحتويات.

العنوان	الصفحة
كلمة شكر . إهداء . فهرس المحتويات. فهرس الأشكال. قائمة الجداول. قائمة الملاحق. المستخلص. مقدمة.	 I IV III أ.....و
الفصل الأول:الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر	
تمهيد.	02
المبحث الأول : ماهية المخاطر.	03
المطلب الأول : مفهوم الخطر أو المخاطرة.	03
المطلب الثاني :التصنيفات المختلفة للمخاطر.	05
المطلب الثالث:العوامل المساعدة على ظهور الخطر.	12
المبحث الثاني :ماهية إدارة المخاطر .	14
المطلب الأول :مفهوم ونشأة إدارة المخاطر .	14
المطلب الثاني: هيكل وتنظيم إدارة المخاطر .	16
المطلب الثالث:خطوات وأهداف إدارة المخاطر .	20
خلاصة الفصل.	43
الفصل الثاني:دراسة نظرية حول اتخاذ القرار التمويلي.	
تمهيد.	44
المبحث الأول:مفاهيم عامة حول القرار التمويلي.	45
المطلب الأول:تعريف القرار التمويلي وخصائصه.	45

المطلب الثاني:أنواع القرار وأهميته.	46
المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرار .	51
المبحث الثاني :اختيار الهيكل المالي.	59
المطلب الأول:تعريف الهيكل المالي ومناهجه.	59
المطلب الثاني:مكونات الهيكل المالي.	61
المطلب الثالث:محددات الهيكل المالي.	76
خلاصة الفصل.	78
الفصل الثالث: تقييم الوضعية المالية لشركة نفطال خلال الفترة (2015-2017)	
تمهيد.	79
المبحث الأول:تقديم الهيئة المستقبلة لشركة نفطال	80
المطلب الأول:لمحة تاريخية على نشأة شركة نفطال	80
المطلب الثاني:مهام و امكانيات شركة نفطال	84
المطلب الثالث:الموارد التي توزعها شركة نفطال	88
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لشركة نفطال	89
المبحث الثاني:تحليل ميزانية المؤسسة.	95
المطلب الأول:عرض الميزانية المحاسبية للمؤسسة.	95
المطلب الثاني:تحليل الميزانية عن طريق مؤشرات التوازن المالي.	98
المطلب الثالث:تحليل الميزانية عن طريق النسب المالية	102
خاتمة عامة	110

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(01-1)	وصف الخطر	26
(02-1)	النتائج والتهديدات والفرص	27
(03-1)	احتمال الحدوث والتهديدات	28
(04-1)	احتمالات حدوث الفرص	28
(05-1)	مصفوفة تحليل الخطر	30
(06-1)	رموز شجرة الخطأ	32
(07-1)	تقييم درجات الخطر	36
(08-3)	عرض الميزانية:جانب الأصول	95
(09-3)	عرض الميزانية :جانب الخصوم	97
(10-3)	حساب رأس المال العامل	99
(11-3)	حساب رأس المال العامل الخاص	100
(12-3)	احتياجات رأس المال العامل	100
(13-3)	حساب الخزينة	101
(14-3)	نسبة التمويل الدائم	102
(15-3)	حساب نسبة التمويل الخاص	103
(16-3)	حساب نسبة الاستغلال المالي	103
(17-3)	حساب نسبة الوفاء بالدين	104
(18-3)	حساب نسبة السيولة العامة	105
(19-3)	حساب نسبة السيولة الآجلة	106
(20-3)	حساب نسبة السيولة العاجلة	107
(21-3)	حساب نسبة الاستقلالية المالية	108
(22-3)	حساب نسبة قابلية السداد	109

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	عملية اتخاذ القرار.	21
(2-1)	خطوات تحليل المخاطر .	35
(3-2)	اختيار البدائل.	55
(4-2)	اختيار أفضل بديل.	56
(5-2)	خطوات عمليات تحديد المشكلة ووضع القرار.	57
(6-2)	سير عملية قرض الايجار التمويلي.	66
(7-2)	مصادر التمويل في المؤسسة.	75

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	الميزانية الختامية لسنة 2015
2	الميزانية الختامية لسنة 2016
3	الميزانية الختامية لسنة 2017

مقدمة

تشهد مختلف المؤسسات تغيرات سريعة و تطورات متلاحقة في مختلف الميادين بشتى أنواعها ،سواء الصناعية أو التجارية في ظل العولمة و التطورات التكنولوجية مما يجعل المؤسسة الاقتصادية تنشط في جو وبيئة متقلبة تهدد استقرارها ،من خلال ما تواجهه من مخاطر في ممارسة أعمالها ،مما يؤدي إلى تعرض هذه الأعمال إلى العديد من الأزمات تؤثر على قراراتها ،التي أصبحت تؤخذ في ظل المخاطرة .

إن دور إدارة المخاطر تتمثل في عملية تحديد الفرص و التهديدات و قياس مقدار عدم التأكد حيث يسهم في تمكين الإدارة المالية في التعامل مع ما يمكن إن تتعرض له المؤسسة من مخاطر و صعوبات في المستقبل ،كما إنها تسهم في تحقيق الموازنة المثلى بين العوائد والمخاطر المرتبطة بها .

إدارة المخاطر هي جزء أساسي في إدارة أي مؤسسة ،وتتمثل في الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها ،فالتركيز الأساسي لإدارة المخاطر هو التعرف على هذه الأخطار وتقديرها ومعالجتها ومحاولة إيجاد حلول لها ، فهي تعتمد على التحليل الهيكلي للمخاطر و الاستعانة بالنماذج القياسية والحسابية .

ومهما كان مجال القرار و مستوى اتخاذه في المؤسسة فان لإدارة المخاطر مساهمة في تفعيل القرارات ،وذلك بتقديم عرض لوضعية المؤسسة وإعطاء طرق معالجتها واختبار قدرتها على اتخاذ القرارات.

و من بين المؤسسات الاقتصادية شركة نفطال ،التي وجدت نفسها أمام جملة من التحديات و المخاطر التي واجهت بيئتها الداخلية و الخارجية ،سواء المتعلقة بتحليل المخاطر التي تواجهها أو تلك المتعلقة باتخاذ القرار التمويلي.

وبناءا على ما سبق سنحاول معالجة الموضوع من خلال طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

مامدى مساهمة إدارة لمخاطر في اتخاذ القرار التمويلي في المؤسسة الاقتصادية ؟

إن إشكالية البحث تؤدي بنا لطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية المرتبطة نذكر منها :

أ-فيما تكمن أهمية إدارة المخاطر؟ .

ب-هل تكفي إدارة المخاطر لتحقيق أهداف المؤسسة؟.

ج-ما المقصود بعملية اتخاذ القرار؟.

د-ماهي علاقة إدارة المخاطر بعملية اتخاذ القرار في شركة نفطال ؟.

وللإجابة على هذه التساؤلات نستند إلى الفرضيات التالية:

1/ إن إدارة المخاطر تعتبر عامل أساسي في ترشيد و اتخاذ القرارات .

2/نعم تكفي إدارة المخاطر لتحقيق أهداف لاالمؤسسةومنح الأمان والحماية للمؤسسة .

3/ إن عملية اتخاذ القرار هي الركيزة الأساسية للمؤسسة الاقتصادية.

4/ هناك علاقة ارتباط قوية بين إدارة المخاطر واتخاذ القرار.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في مايلي :

-إظهار الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر في المؤسسة

إن المخاطر أصبحت تهدد المؤسسة لذلك إدارة أصبحت عنصر هام يسمح للمؤسسة بالبقاء من

خلال مواجهة الظروف المحيطة بها .

تحديد الطرق والإجراءات المتبعة في إدارة المخاطر من أجل تحسين قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات .

أهداف الدراسة :

تتجلى أهداف هذه الدراسة فيما يلي :

-تقديم إطار نظري يوضح بدقة مفهوم إدارة المخاطر وعملية اتخاذ القرار لكونهما مفهومين متعددي الأبعاد.

-إبراز أهمية إدارة المخاطر في تحقيق الأمان للمؤسسة الاقتصادية .

-محاولة توضيح تأثير إدارة المخاطر في المؤسسة .

أسباب اختيار الموضوع:

– محاولة تقديم طريقة مبنية على أسس علمية ومنهجية في التعامل مع المخاطر التي تفرضها تغيرات البيئة المختلفة.

- كون هذا الموضوع له صلة بتخصصي .

- تزايد تعرض المؤسسات الجزائرية لمخاطر متعددة فرضت إيجاد طريقة مناسبة ذات تأثير فعال

-عدم إدراك الكثير من مسيري المؤسسات الجزائرية بالدور الفعال الذي تلعبه إدارة المخاطر في تقوية مناعة المؤسسة اتجاه كل ما قد يعترضها من مخاطر التي يمكن أن تحدق بها.

منهج الدراسة :

نتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي قصد التمكن من الإحاطة بمختلف المفاهيم المتعلقة بكل من إدارة المخاطر و اتخاذ القرار بالشكل إلي يسمح بإظهار العلاقة بينهما مع السماح بإبراز التحليل الذي يبين المنهج التحليلي لاتخاذ القرار التمويلي .

أدوات الدراسة :

من أجل الوصول للتحليل الأمثل سواء من الجانب النظري أو التطبيقي نقوم باستعمال بعض الأدوات المهمة في البحث العلمي ولعل أبرزها ما يلي :

-المسح المكتبي: يتمثل في الاطلاع على الكتب،المقالات ،الوثائق الرسمية وكل ما له من صلة مباشرة أو غير مباشرة بموضوعنا من أجل تعزيز فهم الموضوع والاستفادة من الدراسات السابقة .

.

الدراسات السابقة :

من خلال اطلاعنا على مختلف الدراسات على مستوى الوطن وجود قلة في المراجع التي درست موضوع أهمية تحليل المخاطر في اتخاذ القرار التمويلي ومع هذا يوجد بعض الدراسات قريبة من بحثنا و المتمثلة في :

لطيفة عبد اللي،إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية،مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأفراد و حوكمة الشركات ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة تلمسان، 2011-2012 .

هدفت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تساهم بشكل فعال في تقدم المؤسسة الاقتصادية و حمايتها.

و توصلت الدراسة إلى أن بناء ثقافة الخطر داخل المؤسسة الاقتصادية وقابلية مواجهة الخطر تقبلها أمر لا بد منه في المؤسسة خصوصا في ضل تزايد التغيرات والتقلبات البيئية وذاك من خلال تحسيس العمال بضرورة التحلي بروح المسؤولية الجماعية والعمل على مجابهة الأخطار.

-فتيحة بن كوار ،إدارة المخاطر و أثرها على عملية اتخاذ القرارات الإدارية ،كلية العلوم لاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ،تخصص إدارة و تسيير مؤسسة ، جامعة المدية.

هدفت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر، تعتبر عنصر أساسي يوفر الحماية للمؤسسة فهي تعد وسيلة هامة لمختلف القرارات في أي مستوى من مستويات الإدارة.

توصلت هذه الدراسة إلى أن ادارة المخاطر هي منهج علمي للتعامل مع مختلف المخاطر من خلال القدرة على كشف مسبباتها وتحديد طبيعتها و نوعها وصولا الى تقييمها وتحليلها بناءا على عدة طرق ليتم معالجتها و السيطرة عليها .

تتميز دراستنا عن الدراسات السابقة بانها تعتمد على مدخل مهم ورئيسي في اتخاذ القرار التمويلي عن طريق تحليل الوضعية المالية للمؤسسة باستخدام التحليل المالي .

كما أنها تحاول الأفكار على حالة مؤسسة اقتصادية و هي شركة نفطال .

محتوى الدراسة:

قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاث فصول ،كل فصل فيه مبحثين حيث حاولنا من خلالها الإلمام بكل جوانب البحث (النظرية ، التطبيقية) كما يلي :

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر ، قمنا من خلاله بدراسة وتحليل مفهوم إدارة المخاطر.

تطرقنا فيه إلى مبحثين: حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية الخطر وقمنا بتعريف الخطر ، ثانيا ذكر التصنيفات المختلفة للمخاطر وأخيرا تطرقنا إلى العوامل المساعدة على ظهور الخطر .

أما المبحث الثاني: ماهية إدارة المخاطر ،نستعرض فيه مفهوم ونشأة إدارة المخاطر ، ثم ننتقل إلى هيكل وإدارة المخاطر ، خطوات وأهداف إدارة المخاطر .

الفصل الثاني : دراسة نظرية حول اتخاذ القرار التمويلي

نتطرق فيه إلى مبحثين ، نقدم في المبحث الأول مفاهيم عامة حول القرار التمويلي ونتناول فيه تعريف وخصائص القرار التمويلي ، أنواع القرار التمويلي ، أهمية ومراحل اتخاذ القرار التمويلي .

أما المبحث الثاني : اختيار الهيكل المالي وذلك بتعريف الهيكل المالي ومناهجه ، بالإضافة إلى ذكر مكونات ومحددات الهيكل المالي .

الفصل الثالث : دراسة حالة الوحدة التجارية نفطال المدية .

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر

مقدمة:

إنّ عملية قياس مقدار عدم التأكد وتحديد الفرص والتهديدات، التي تواجهها المؤسسة هو ما يسمى بإدارة المخاطر، و التي تعتبر جزءا أساسيا في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة، حيث تسهم هذه الأخيرة في تمكين الإدارة في التعامل مع ما يمكن أن تتعرض له المؤسسة من مخاطر وصعوبات في المستقبل يمكن أن تعرقل مسارها الإستراتيجي ، لذلك نجد أنّ الإدارة الإستراتيجية الناجحة تسعى جاهدة لمعرفة ما يحيط بها من فرص وتهديدات من أجل تقليص حالات عدم التأكد، وهذا ما يجعلها تبحث دوما عن مختلف الوسائل والطرق التي تمكنها بالتنبؤ بما يمكن أن تتعرض له من خاطر ومعوقات في المستقبل.

○ المبحث الأول: ماهية المخاطر

مما لاشك فيه أنّ المؤسسة تتعرض للمخاطر لتسبب إن تحققت لخسائر مادية ومعنوية، و المؤسسة تتميز عن غيرها بقدرتها على التصرف و اتخاذ القرار إلّا أنّ هناك من العوامل الطبيعية ما قد تحد في بعض الأحيان من قدرتها على اتخاذ القرار، وتجعلها في مأزق حقيقي نظرا لعدم قدرتها على معرفة ما سيحدث مستقبلا وما ينشئ لديها في كثير من الأحيان حالة معنوية تجعلها بقدر ما بصحة أي قرار تريد أن تتخذه.

و هناك ما دفعنا لمعرفة وفهم معنى الخطر وتحديد أبرز المعالم التي تنتج لنا كيفية الإدراك الفعلي الصحيح لهذا المصطلح من خلال التطرق التالي:

❖ المطلب الأول: مفهوم الخطر أو المخاطر

أنّ أية إجراءات تتخذها المؤسسة لحماية نفسها تعتبر من قبل إدارة المخاطر ،ولهذا السبب اختلفت تعريفات إدارة المخاطر وهي على العموم لا تخرج عن المعاني الموالية:

- **الخطر** ظاهرة عشوائية موافقة لحالة أو مستقبل لا يمكن أن يكون مرتقبا إلّا بالاحتمالات المعاكسة للشكوك ولليقين الذي يسمح بالتنبؤ، يعني أنّ الخطر توقع مقيد بالاحتمال[1].
- **عُرّف الخطر** بأنّه الشكل الموضوعي فيما يتعلق بنتيجة أو موقف معين[2].

[1] صوار يوسف، معادلة تقدير خطر عدم تسديد القرض التنقيطي والتقنية العصبية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان ، 2008،ص 23.

[2] فتيحة بن كوار، مذكرة ماستر،إدارة المخاطر وأثرها على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، ص ،ص 3،4.

- يُعرّف الخطر بأنّه الانحراف في النتائج التي تحدث خلال فترة محدودة في وقت معين، ويقصد بالانحراف في النتائج ، الانحراف الغير مرغوب فيه أو الانحراف العكسي في النتائج المتوقعة ويأمل في تحقيقها ،بينما الانحراف المرغوب فيه هو ليس خطر.
- كما **يعرف الخطر** على أنّه حالة عدم التأكد التي يمكن قياسها، إذ أنّ حالة عدم التأكد هذه تشترط ضرورة قياسها ولكن ليس في جميع الحالات يمكن ذلك لأنّ التغيرات المحددة لحالة عدم التأكد تحطمها في الكثير من الأحيان أمور معنوية مبنية على تصرفات شخصية بحتة يصعب قياسها بالأساليب الكمية لو أنّ ذلك لا يمنع ترجمتها إلى صورة رقمية يمكن قياسها[1].
- يمكن **تعريف المخاطر** بأنها ظرف أو وضع في العالم الواقعي، يوجد فيه تعرض لوضع معاكس وبشكل أكثر تحديدا يقصد بالمخاطر « حالة يكون فيها إمكانية أن يحدث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة المتوقعة أو المأمولة[2].

ومن التعاريف السابقة يمكن **تقديم التعريف التالي:** يعرف الخطر على أنّه الخسارة المحتملة نتيجة وقوع خطر معين.

هذا التعريف يحتوي على **المزايا التالية:**

- ✓ إدخال العنصر الاحتمالي في وقوع الخطر وليس عنصر عدم التأكد وبذلك يمكننا من استخدام أسلوب القياس الكمي للخطر بطريقة رياضية عن الاعتبارات الشخصية.
- ✓ يترتب عن وقوع الخطر خسارة احتمالية، وهذا المعنى أدق من أنّ الخطر هو احتمال حدوث الخسارة .
- ✓ هذه الخسارة تصيب الثروة أو الدخل.

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

[2] طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد ، شركات ، بنوك)، كلية التجارة، عين شمس ، الدار الجامعية، الإسكندرية ،2007،ص 16.

❖ المطلب الثاني: التصنيفات المختلفة للمخاطر

تكون المؤسسة دائما عرضة للمخاطر التي تؤدي بها إلى تكبد خسائر والفشل في تحقيق أهدافها، وهذا نتيجة لعدد من الأسباب وتشكل الفروق في هذه الأسباب وتأثيرها أساس التصنيفات المختلفة للمخاطر وتتمثل هذه التصنيفات في :

أولا: تصنيف المخاطر حسب نتائجها وتحققها :

وفقا لهذا التقسيم ينبغي تحديد النتائج والآثار المترتبة على تحقق الخطر وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف المخاطر إلى مخاطر مالية وغير مالية.

في سياقه الواسع يمثل مصطلح المخاطر كل المواقف التي يوجد فيها تعرض للظروف المعاكسة وهذه الظروف المعاكسة تتضمن أحيانا خسارة مالية وفي أحيان أخرى لا تتضمن خسارة مالية،وينطوي كل جانب في الجهد البشري عنصرا ما من هذه المخاطر ،ولا يكون للكثير من هذه المخاطر عواقب أو آثار مالية[1].

تتضمن المخاطر المالية العلاقة بين فرد أو منظمة وأصل توقع دخل قد يفقد أو يتلف، وبذلك فالمخاطرة المالية تتضمن ثلاثة عناصر[2].

- ✓ الفرد أو المنظمة المعرض للخسارة.
- ✓ الأصل أو الدخل الذي يسبب دمار أو زوال ملكية خسارة مالية.
- ✓ خطر يمكن أن يسبب خسارة.

[1] C,M amuse et X, Montainge ," management du risque" ,vuibert paris, 1989, p,p 45,56

[2] طارق حماد عبد العال، مرجع سابق، ص24.

وتشير المخاطر المالية إلى أي فعل يتسبب في ضياع الأموال ،مثل القروض والتغير في أسعار العملات ،الفوائد العالية على الأموال المقترضة ،السرقة...الخ.

وهي مخاطر يسهل التنبؤ بها وقياسها كميا وقياس الخسائر الناتجة عنها لذا فهي أخطار قابلة للتأمين.

ثانيا: تصنيف المخاطر حسب طبيعتها

يتم تصنيف المخاطر حسب طبيعتها إلى ما يلي:[1]

I. **المخاطر الاستاتيكية و الديناميكية:** يقصد بالمخاطر الديناميكية تلك المخاطر الناشئة من حدوث أو تغيرات في الاقتصاد، وتنشئ من مجموعتين من العوامل، المجموعة الأولى عبارة عن عوامل البيئة الخارجية (الاقتصاد الصناعة، المنافسون، التغيرات التي تصاب هذه العوامل لا يكون بالإمكان السيطرة عليها، لكنّها قادرة على إحداث خسارة مالية للمؤسسة، أما العوامل الأخرى التي يمكن أن تحدث الخسائر التي تشكل أساس المخاطر المضاربية فهي قرارات الإدارة داخل المؤسسة .

فالإدارة في كل منظمة تتخذ قرارات بشأن ما تنتجه وكيف تنتجه وكيف تمول الإنتاج وكيف تسوق الإنتاج ،وإذا نتج عن هذه القرارات توفير سلعة أو خدمات يقبلها السوق بسعر كافي فسوف تحقق المؤسسة أرباحا ،إما إذا لم يحدث ذلك فإنّ المؤسسة قد تعاني خسارة.

المخاطر الديناميكية تفيد في العادة المجتمع على المدى الطويل حيث أنّها

[1] المرجع السابق ،ص 24.

تحدث نتيجة لتعديلات وتسويات لتصحيح إساءة تخصيص الموارد ورغم أنّ هذه المخاطر الديناميكية قد تؤثر في عدد كبير من الأفراد إلّا إنها تعتبر أقل قابلية للتنبؤ من المخاطر الاستاتيكية، طالما أنّها لا تحدث بدرجة ما من الانتظام[1].

تتضمن المخاطر الاستاتيكية الخسائر التي ستحدث متى لم تحدث تغيرات الاقتصاد فإن أمكن لنا تثبيت أذواق المستهلكين والناتج والدخل والمستوى التكنولوجي، فإنّ بعض الأفراد سوف يعانون مع ذلك من الخسائر المالية، وتنشئ هذه الخسائر بسبب من الأسباب العديدة بخلاف التغيرات في الاقتصاد، مثل أخطار الطبيعة، وعلى خلاف الديناميكية لا تكون المخاطر الاستاتيكية مصدرا للكسب بالنسبة للمجتمع وتتضمن الخسائر الاستاتيكية إما تدمير أو حدوث تدمير في ملكيته (حيازته) نتيجة لعدم النزاهة أو الإخفاق الإنساني، وتميل الخسائر الاستاتيكية للحدوث بدرجة من الانتظام بمرور الوقت ونتيجة لذلك تكون قابلة للتنبؤ بوجه عام، ولأنّها قابلة للتنبؤ تصلح المخاطر الاستاتيكية أكثر للمعالجة بواسطة التأمين من المخاطر الديناميكية[2].

II. المخاطر البحتة والمخاطر المضاربية :

أ- **المرحلة المضاربية** :هي المخاطر التي تصف موقفا يحمل إمكانية حدوث إما خسارة أو مكسب ،والمقامرة مثال جيد للمخاطرة المضاربية ، ففي موقف المقامرة يتم خلق المخاطرة بشكل معتمد على أمل تحقيق مكسب .

[1] عبدلي لطيفة ،دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير ،تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012/2011،ص 10.

[2] المرجع السابق،ص 10.

تنشئ مخاطر المضاربة بفعل الإنسان ولأجله حيث يشغل فرصة تغيير الأسعار ليحقق من ورائها أرباحا معينة ،وربما قد تكون الظروف غير مواتية والتوقع غير سليم والتنبؤ ليس في محله ذلك بسبب خسارة مادية ،إذا فالنسبة لهذا النوع المخاطر إذا لنم تقع خسارة فقد يقع مكسب مادي[1].

مثال : الشخص الذي يراهم بعشر دولارات على نتيجة مباراة مثلا يواجه احتمال خسارة مكسب ويواجه صاحب المشروع الخاص أو صاحب رأس المال مخاطرة مضاربية سعيا وراء ربح ، والاستثمار الموظف قد يضيع إذا لم تتقبل السوق المنتج بسعر كافي لتغطية التكاليف إلّا أنّ هذه المخاطرة يتم تحملها مقابل إمكانية جني الربح ،أما مصطلح المخاطرة الصرفة أو البحتة على عكس من ذلك فيستخدم لوصف المواقف تلك التي تنطوي فقط على فرصة الخسارة أو اللاخسارة ،ومن أفضل الأمثلة عن المخاطرة البحتة إمكانية الخسارة المحيطة بإمكانية شيء ما فالشخص الذي يشتري مثلا سيارة يواجه فورا أن يحدث شيء من شانه إن يتلف السيارة أو يدمرها والنتائج المحتملة هي الخسارة أو اللاخسارة.

ب- **المخاطر البحتة** : يختلف هذا النوع عن سابقه في أنّ عدم وقوع الخسارة المالية لا يعني توقع ربح مادي ، كما أنّه غالبا ما يكون خارجا عن إرادة الشخص ،وهو يسعى لحماية منه ،وذلك بالتقليل من أسباب وقوعه قدر المستطاع ومحاولة التحكم في الظواهر المسببة له.

إنّ كل مؤسسة معرضة لخطر المضاربة منذ بدئها في نشاطات تبدو لها مربحة ولكنه يمكن أن تتعرض للخسائر وبالتالي فإنّ خطر المضاربة هو مبرر وجود المؤسسة وهو خطر مقبول إذا كانت حظوظ الحصول على ربح تبدو معقولة بالمقابل إمكانية تحقق الخسائر وعلى عكس ذلك فإنّ المخاطر البحتة لا يمكن أن ينتظر من ورائها إلّا خسائر، ومن هنا يمكن اعتبار المخاطر البحتة كتكلفة عشوائية ،ومن هنا

[1] فتيحة بن كوار، مرجع سابق، ص 6.

يتحدد بسلوك المؤسسة في مواجهة الخطر إذا ما كان يتعلق بمخاطر المضاربة أو المخاطر البحتة باعتبار أنّ مخاطر المضاربة هو مصدر للربح وأنّ المخاطر البحتة تكلفة يتعين تفاديها أو على الأقل تخفيضها[1].

والتمييز بين المخاطر البحتة والمخاطر المضاربية هام، لأنّ المخاطر البحتة فقط هي التي يكون بالإمكان التأمين ضدها في العادة، ولا يعني التأمين بحماية الأفراد من الخسائر الناشئة من المخاطر المضاربية فالمخاطر المضاربية يتم قبولها طواعية بسبب طبيعتها ثنائية الأبعاد التي تتضمن عملية تحقيق المكسب وليست كل المخاطر البحتة قابلة للتأمين منها وتلك التي لا يمكن التأمين منها .

ثالثا: تصنيف المخاطر حسب مسبباتها ونتائجها

لو نظرنا إلى السبب في وقوع الخطر والنتائج المترتبة عنه فإننّا نقسم المخاطر إلى مايلي[2]:

أ- **المخاطر العامة (الأساسية)**: تتضمن المخاطر الأساسية أو الجوهرية خسائر لا شخصية المنشأ و العواقب إنّها مخاطر جماعية تسببت فيها ظواهر اقتصادية

اجتماعية، سياسية ،رغم أنّها قد تنشأ من أحداث عادية وهي تؤثر على شرائح كبيرة من المجتمع أو كل المجتمع.

هي المخاطر التي تقع بسبب الظروف الطبيعية وليس للأشخاص دور في وقوعها غير محددة زمنيا، كما أنّ الخسائر المترتبة عنها لا تخص شخص معين أو فئة معينة لكنها تمس الأشخاص والممتلكات بصفة عامة وبخسارة غير محددة ،ومن بين الأخطار العامة أيضا ما هو مرتبط ببعض الظروف السياسية ،الاقتصادية ،الاجتماعية للبلاد

[1] مداني بن بالغيث ، تسيير الخطر في المؤسسة ،تحدي جديد،جامعة ورقلة www.rcweb،luedld.com .

[2] فتيحة بن كوار، مرجع سابق ،ص 7.

كالتضخم مثلا ،الإضرابات التي تخلق خسائر تمس المجتمع ككل ن وتقع مسؤولية التقليل من واقع هذه المخاطر على عاتق الدولة ، كما أنّ شركة التأمين تحجم عن التعامل مع مثل هذه المخاطر نظرا لكبر حجم التعويضات.

ب- **المخاطر الخاصة** : تختلف عن السابقة في كونها تتضمن خسائر ناشئة عن أحداث فردية ويشعر بها الأفراد وليس المجموعة ككل ،وهي تصيب الأفراد في ذاتهم وفي ممتلكاتهم وخسائرها تقع في حدود المسؤولية الفردية ،وتقبل عادة شركات التأمين التعامل مع هذه المخاطر والتعويض عن خسائرها نظرا لمحدوديتها .

وتعتبر المخاطر الخاصة مسؤولية الفرد ولا تصلح لأن يعالجها المجتمع ككل ،ويتعامل الفرد معها باستخدام التأمين ومنع الخسارة أو تقنية أخرى.

رابعا: تصنيف المخاطر حسب الشيء الواقع عليه الخطر

حيث يتم تقسيم المخاطر حسب الشيء المصاب بأضرار من وقوع الخطر، عند وقوع الخطر وتحقق الخسائر فقد يتضرر في ذلك الفرد نفسه أو ممتلكاته وعليه سوف نقسم المخاطر إلى مايلي[1]:

أ- **المخاطر الشخصية** :وتتكون هذه من فقد أو خسارة الدخل أو الأصول نتيجة لفقدان القدرة على كسب الدخل ،هي الأخطار التي تصيب الإنسان نفسه أو ذاته بصفة مباشرة ،أوهي تلك الأخطار التي ينتج عن تحققها خسارة مالية يقع أثرها على الأشخاص أنفسهم مثل الوفاة المبكرة ،المرض ،الإصابة ...الخ ،تؤثر هذه الأخطار على الإنسان ويترتب عن تحققها خسارة تتمثل في انقطاع أو فقدان الدخل أو نقصان في الدخل ،وهذه الأخطار يمكن قياسها والتنبؤ بها ولذلك هي أخطار قابلة للتأمين.

[1] عيد أحمد أبوبكر،د وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان ،2009،ص ص 42.42.

ب- **مخاطر الملكية** :أي شخص يمتلك ملكا يواجه مخاطر الملكية ببساطة لأنّ مثل هذه المقتنيات يمكن أن تتلف أو تسرق ،وهناك نوعان من الخسارة في مخاطر الملكية ،الخسارة المباشرة والخسارة غير المباشرة ،تتمثل في خسارة الملكية وخسارة استخدام الملك ،وبالتالي حدوث خسارة في الدخل أو تكبد نفقات إضافية.

ت- **مخاطر المسؤولية (الالتزام)** :إنّ الخطر الأساسي في خطر المسؤولية أو الالتزام تتمثل في الإصابة غير معتمدة التي تلحق بالأشخاص الآخرين أو التلف أو الأضرار التي تصيب ممتلكاتهم من خلال الإهمال أو اللامبالاة ،هي الأخطار التي يتسبب في تحققها شخص معين وينتج عن هذا التحقق إصابة الغير بضرر مادي في شخصه أو في ممتلكاته أو في الاثنين معا ويكون الشخص المتسبب مسؤولا عنها أمام القانون بمعنى أنّ الأخطار التي تصيب الغير في شخصه أو في ممتلكاته ويكون هناك شخص مسؤولا عنها قانونا ، مثل أخطار المسؤولية المدنية للأطباء و المهندسين والمحاسبين ،ويطلق عليها أيضا أخطار الثروات وذلك لأنّ الخسائر التي تترتب على حدوثها لا تصيب بصفة مباشرة الشخص نفسه و إنما تقع على ثروته بصفة عامة ،أيضا يطلق عليها أخطار " الذمم " لأنّها تؤثر على الشخص المتسبب في ذمته المالية .

ث- **المخاطر الناشئة عن فشل الآخرين** : عندما يوافق شخص آخر على أداء خدمة فإنّه يرتبك بالتزام تأمل أنت أن يؤديه ، أما عندما يخفق ذلك الشخص في الوفاء بالتزاماته اتجاهك ويؤدي ذلك إلى تكبد خسارة مالية ،فإنّ المخاطر تكون موجودة وتشمل الأمثلة على المخاطر في هذه الفئة فشل المقاول في استكمال مشروع انشائي في الموعد المحدد أو فشل مدين في دفع المبالغ المدين لها حسب المتوقع[1].

[1] عبيد أحمد أبوبكر، وليد إسماعيل السيفو، مرجع سابق ،ص 43.

❖ المطلب الثالث :العوامل المساعدة على ظهور الخطر

مسببات الخطر هي مجموعة من العوامل المساعدة على ظهوره التي تؤدي إلى زيادة تكرار الخطر أو زيادة احتمال حدوث الخسارة ويمكن أن تزيد من شدة الخسارة المادية الناتجة عن تحقق الخطر ومنه فانّ مسببات الخطر هي مجموعة الظواهر الطبيعية وغير الطبيعية والخسائر المادية التي تؤثر تأثيرا مباشرا أو غير مباشر في نتيجة القرارات التي يتخذها الأشخاص أثناء حياتهم[1].

1/ **مسببات الخطر الموضوعية**[2]: يقصد بها خصائص الشيء المعرض للخطر والتي تزيد من احتمال وقوع الخطر أو تزيد من شدة الخسائر المالية الناتجة عن تحقق الخطر أو الاثنين معا.

وهي تلك المسببات الاضافية التي تزيد من درجة الخطر أو تزيد من فرص وقوع الخسارة وعادة ما تكون هذه المسببات موضوع التأمين وتتميز هذه المسببات بسهولة التعرف عليها وتحديدها بدقة عن طريق دراسة النواحي الفنية والمادية للشيء المعرض للخطر ،ويمكن القول أنّ درجة التحكم في هذه العوامل الموضوعية محددة بأنّها من المكونات الطبيعية للشخص أو الشيء المعرض للخطر ،الأمر الذي يصب معه تفادي نتائجه الضارة مثل الاحتفاظ بمبالغ كبيرة في خزائن غير متطورة يعد من العوامل الموضوعي التي تساعد على السرقة ،وبالتالي حجم الخسائر المادية المحتملة.

2/ **مسببات الخطر الأخلاقية** : هي المسببات المتمثلة أساسا في الصفات الأخلاقية التي يتحلى بها الشخص نفسه مثل التهاون و الإهمال أو التلاعب مما سوف يؤدي إلى وقوع خطر المسؤولية المدنية اتجاه الآخرين[3].

---

[1] لطيفة عبدلي ، مرجع سابق، ص15.

[2] عيد أبوبكر ،وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين ،دار البازوري، عمان الأردن، 2009،ص

[3] فتيحة بن كوار، نس المرجع السابق،ص 9.

3/ **مسببات الخطر الطبيعية** :هي العوامل التي تساعد على زيادة احتمال وقوع الخطر وبالتالي الخسارة المادية نتيجة الظواهر الطبيعية كالفيضانات والزلازل[1].

4/ **مسببات الخطر الشخصية**[2] : يقصد بها مجموعة من المسببات أو العوامل المساعدة التي يكون للعنصر البشري تأثيرا فيها أو تنتج بسبب تدخله في مجريات الأمور أو تأثيرها أو مشاركته سواء كانت هذه المشاركة أو ذلك تأثير سلبا أو إيجابا ،ويفترض عادة أن يكون التدخل البشري في الظواهر الطبيعية بقصد الحصول على منفعة إلّا أنّ هذا قد يزيد من درجة الخطورة أو من فرص وقوعها وبالتالي يكون ناتج تدخله تحقيق الخطر ويمكن التفرقة بين نوعين من مسببات الخطر الشخصية وهما:

4-**1 مسببات الخطر الشخصية الإرادية** : هي مسببات الخطر التي تكون في صورة عوامل مساعدة تؤدي لزيادة درجة الخطورة أو زيادة حجم الخسائر المترتبة على تحقق الخطر نتيجة فعل إرادي متعمد والمقصود منه إحداث الضرر أو زيادة حجمه مثل قيادة السيارة بسرعة تزيد عن الحدود القصوى تزيد من احتمال وقوع الحوادث ،الغش أو الاحتيال للحصول من شركات التأمين على أكبر تعويض .

4-2 **مسببات الخطر الشخصية اللاإرادية** : ويقصد بها مجموعة من العوامل المساعدة التي تؤدي بشكل عفوي وبدون قصد إلى زيادة تحقيق الخطر أو زيادة شدة الخسائر الناتجة عن تحقق الخطر .

[1] نفس المرجع، ص 9.

[2] عيد أحمد أبوبكر، نفس المرجع ،ص 34.

○ المبحث الثاني : ماهية إدارة المخاطر

لقد اختلفت وتعددت المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر ونظرا لاختلاف الزوايا التي ينظر منها وكذا ارتباط مفهومها بمفاهيم أخرى كالتأمين وغيرها ،بالإضافة إلى التطورات التي طرأت على التعريف نتيجة ما مر به من مراحل تاريخية ساهمت في بلورته في عدة أشكال و أصناف متعددة .

❖ المطلب الأول : مفهوم ونشأة إدارة المخاطر

أولا: نشأة إدارة المخاطر

نشأت إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والقضائية والنظرية المالية والتأمين في القطاع المالي وكان التحول من الاعتماد على إدارة التامين إلى فكرة إدارة المخاطر المعتمدة على علم الإدارة لتحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ قرار في ظروف عدم التأكد .

حيث كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة " هارفرد بيسترز ريفيو" عام 1956، حيث طرح المؤلف آنذاك فكرة مختلفة تماما وهي أنّ شخصا ما بداخل المنظمة أن يكون مسؤولا عن إدارة مخاطر المنظمة البحتة ،ومن بين أولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها وممارسة إدارة المخاطر هي البنوك التي ركزت على إدارة الأصول والخصوم وتبين أنّ هناك طرق أنجع للتعامل مع المخاطر تمنع حدوث والحد من نتائجها عند استحالة تفاديها[1].

وتوسع استخدام تقنيات إدارة المخاطر في مختلف المؤسسات خصوصا المؤسسات المالية كشركات التأمين وصناديق الاستثمار،رغم أنّ إدارة المخاطر تستمد جذورها من شراء التأمين إلّا أن القول بأنّ إدارة

[1] هيفاء غانية ، إدارة المخاطر المصرفية على ضوء مقررات بازل 2 و3، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الوادي،2015، ص ص ،31،32 .

المخاطر نشأت بشكل طبيعي من شراء التأمين المؤسسي ينافي الحقيقة ،في الواقع إنّ ظهور إدارة المخاطر كان بداية لتحول دراسي وثوري في فلسفة واكبت ذلك حدوث ذلك تغير في الاتجاهات نحو التأمين ،بنسبة لمدير التأمين كان التأمين هو دائما المدخل المعياري للتعامل مع المخاطر ورغم أنّ إدارة التأمين شملت تقنيات بخلاف التأمين ،إلّا أنّ هذه التقنيات كانت تعتبر بالأساس بدائل التأمين وكان مدير التأمين ينظر للتأمين على أنّه قاعدة مقبولة ،أما الاحتفاظ كان ينظر له على أنّه الاستثناء لهذه القاعدة.

ولقد بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة انتشرت من مؤسسة إلى أخرى وعندما قررت مشتري التأمين تغيير اسمها إلى جمعية إدارة المخاطر والتأمين في 1975 كان التغير إشارة إلى أنّ تحولا ما يجري حيث بدأت جمعية إدارة المخاطر والتأمين بنشر مجلة اسمها "إدارة المخاطر" كما كان يقوم قسم التأمين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير والدراسات لمساعدة مديري المخاطر ،بالإضافة غلى ذلك قام معهد التأمين الأمريكي بوضع برنامج تعليمي لإدارة المخاطر يتضمن سلسلة من الامتحانات يحصل فيها الناجحون على ديبلوم في إدارة المخاطر ،وقد تم تعديل المنهج الدراسي لهذا البرنامج في 1973 ،وأصبح الاسم المهني للمتخرجين من البرنامج زميل "إدارة المخاطر " لأنّه في الواقع الكثير من المفاهيم التي نشأت في قاعات الدارسة الأكاديمية تم نقلها إلى عالم الأعمال وتطبيقها فيه[1].

ثانيا : مفهوم إدارة المخاطر

إنّ أي إجراءات تتخذها المؤسسة تعتبر من قبل إدارة المخاطر ،ولهذا السبب اختلفت تعريفات إدارة المخاطر نذكر منها :

[1] هيفاء غانية ،نفس المرجع السابق ، ص، ص ، 31، 32.

- هي جزء أساسي من الادارة الاستراتيجية لأي مؤسسة ،وهي الاجراءات التي تتبعها المؤسسة بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها ،بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن كل محفظة كل الأنشطة[1].
- وتعرف إدارة المخاطر أيضا بأنّها تقليل الآثار السلبية للمخاطر إلى الحد الأدنى وبأقل تكلفة ممكنة من خلال التعرف عليها وقياسها والسيطرة عليها[2].
- إنّ إدارة المخاطر عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل امع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسارة التي تقع إلى حد أدنى[3].
- هي تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار انسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب[4].

وعليه يمكن **تعريف إدارة المخاطر** على أنّها عملية قياس أو تحيد او تقييم الخطر الذي تتعرض له المؤسسة أو يمكن أن تتعرض له المؤسسة في المستقبل ومن ثم تطوير الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معها .

❖ المطلب الثاني : هيكل وتنظيم إدارة المخاطر

1/ **سياسة إدارة المخاطر** : يجب على سياسة غدارة المخاطر بالمؤسسة أن تضع منهجها وميولها اتجاه المخاطر وكذلك منهجها في إدارة المخاطر ،كما يجب على سياسة المخاطر تحديد المسؤوليات اتجاه غدارة

[1] بن علي بن عزوز ، عبد الكريم قندوز، عبد الرزاق جبار، إدارة المخاطر ، الوراق للنشر والتزويع، عمان ، الأردن، 2013، ص 44.
[2] المرجع السابق، ص 144.
[3] طارق حملة عبدالعال إدارة المخاطر ،مرجع سابق، ص 50.
[4] أسامة عزمي سلام، شقيري خوري موسى، إدارة المخاطر والتأمين ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2007،ص 55.

المخاطر داخل المؤسسة كلها ، بالإضافة إلى ما سبق يجب أن تشير المؤسسة إلى أي متطلبات قانونية فيما يخص بيان سياسة المؤسسة مثل الصحة والصيانة[1].

ترتبط بعمليات إدارة المخاطر مجموعة مندمجة من الادوار والتقنيات يتم استخدامها في المراحل المختلفة للنشاط والعمل بشكل فعال تتطلب عملية إدارة المخاطر ما يلي[2]:

- التزام الرئيس التنفيذي ومدراء المؤسسة .
- توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة .
- تخصيص الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي بالمخاطر من قبل أصحاب المصلحة.

2/ **دور مجلس الادارة** : يقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة ،وخلق بيئة وهياكل إدارة المخاطر لتعمل بصورة فعالة ، ويمكن أن يتم ما سبق من خلال مجموعة من المدراء ،او لجنة غير تنفيذية أو لجنة المراجعة أو أي وظيفة تتلائم مع أسلوب المؤسسة في العمل وتكون قادرة على العمل كراعي لإدارة المخاطر ،يجب كحد أدنى أن يأخذ مجلس الإدارة في الحسبان عند تقييم نظام الرقابة الداخلية مايلي[3] :

- طبيعة ومدى حجم الأخطار المقبولة التي تستطيع الشركة تعلمها ضمن نشاطها الخاص .
- احتمالية تحقق تلك الأخطار غير المقبولة .
- قدرة الشركة على تخفيض احتمال تحقق المخاطر وتأثيره على النشاط.
- تكاليف وعوائد المخاطر وأنشطة التحكم في المخاطر المطبقة .

[1] عبدلي لطيفة ،نفس المرجع السابق، ص 32.
[2] المرجع نفسه ،ص 32.
[3] عبدلي لطيفة ، المرجع نفسه ،ص 33.

- فاعلية عمليات إدارة المخاطر .
- الآثار الضمنية لقرارات مجلس الإدارة على المخاطر.

3/ **دور وحدات العمل : وتتضمن مايلي**[1]:

- تتضمن وحدات العمل المسؤولية الأولى في إدارة المخاطر على أساس يومي .
- تعتبر وحدات العمل مسؤولة عن نشر الوعي بالمخاطر داخل نشاطهم ،كما يجب تحقيق أهداف الشركة من خلال نشاطهم .
- يجب أن تصبح إدارة المخاطر موضوع للاجتماعات الدورية للإدارة وذلك للأخذ في الحسبان مجالات التعرض للخطر ووضع أولويات العمل في ضوء تحليل فعال للخطر .
- يجب أن تتأكد غدارة وحدة العمل من شمول إدارة المخاطر ضمن المرحلة الذهنية للمشروعات وحتى انتهاء المشروع.

4/ **دور وظيفة غدارة المخاطر** : اعتمادا على حجم المؤسسة قد تتحمل إدارة وظيفة المخاطر أعباء إضافية وتتحول من مدير للخطر يعمل جزء من الوقت إلى قسم لإدارة المخاطر يعمل ول الوقت ، ويجب أن تتضمن وظيفة إدارة المخاطر مايلي[2]:

- وضع سياسة و استراتيجية إدارة المخاطر .
- التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر .
- بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المؤسسة ويشمل التعليم الأساسي .

[1] فتيحة بن كوار ، مرجع سابق ،ص 15.
[2] المرجع نفسه ،ص 17.

- اعداد سياسة وهيكل لخطر داخليا لوحدات العمل .
- تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر .
- التنسيق بين انشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- تطوير عمليات مواجهة المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط .
- اعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح.

5/ **دور المراجع الداخلي** : قد يختلف دور المرجع الداخلي من مؤسسة إلى أخرى ،وعمليا قد يتضمن دور الراجع الداخلي كل أو بعض مايلي [1]:

- تركيز عمل المراجع على الأخطاء الهامة ،التي تم تحديدها بواسطة الإدارة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة .
- منح الثقة في إدارة المخاطر .
- تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر .
- تسهيل أنشطة تحديد وفصح الأخطار وتعليم العاملين في إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية.
- تنسيق عملية إدارة تقرير المخاطر المقدم إلى مجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية بغرض تحديد الدور الأكثر ملائمة لمؤسسة معينة ،يجب على المراجعة الداخلية التأكد من عدم الاخلال بالمتطلبات المهنية الخاصة بتحقيق الاستقلالية والموضوعية

6/ **الموارد والتطبيق**[1] : يجب توفير الموارد الضرورية لتطبيق سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة ، وذلك على مستوى إداري داخل كل وحدة عمل ،بالإضافة إلى وظائف التشغيل الأخرى بالمؤسسة يجب تعريف بوضوح أدوار

[1] عبدلي لطيفة :مرجع سابق ،ص 33.

المشاركين في استراتيجية تنسيق وإدارة المخاطر ،وهذا التعريف الواضح مطلوب أيضا للمشاركين في مراجعة ومتابعة إجراءات التحكم وتسهيل عمليات إدارة المخاطر ،يجب أن يتم دمج أنشطة إدارة المخاطر داخل المؤسسة عن طريق العمليات الاستراتيجية والمتوازنة ،يجب إلقاء الضوء عليها ضمن التدريب والتطوير و الانتاج مثل مشاريع تطوير سلعة أو خدمة .

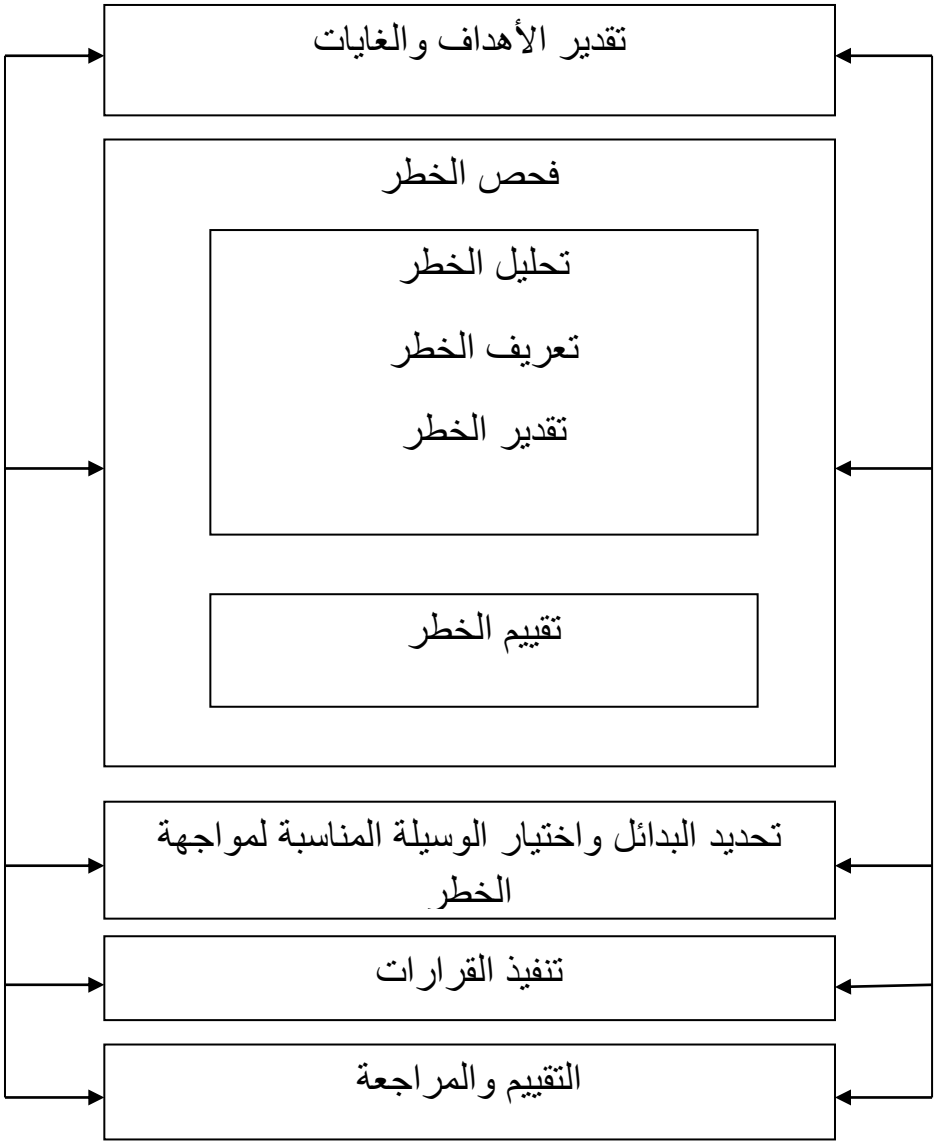
❖ المطلب الثالث : خطوات وأهداف إدارة المخاطر

أولا :خطوات إدارة المخاطر: إنّ القول بأنّ إدارة المخاطر تمثل منهجا أو مدخلا عمليا للتعامل مع المخاطر البحتة يوحي ضمنيا بأنّ العملية تتضمن سلسلة منطقية من الخطوات[2]: يمكن توضيح هذه الخطوات بالشكل التالي:

[1] المرجع نفسه، ص 33.

[2] عبدلي لطيفة ،مرجع سابق ص 38.

الشكل (1-1) : عملية إدارة المخاطر



المصدر : الجمعية المصرية لإدارة المخاطر "معيار إدارة الخطر" .

1-تقدير الأهداف والغايات :

تمثل الخطوة الأولى لإدارة المخاطر في تقدير ما تود المؤسسة أن تفعله ،برنامج إدارة المخاطر الخاص بها بدقة للحصول على أقصى فائدة من النفقات المرتبطة بإدارة المخاطر يجب وضع خطة محددة .

هناك العديد من الأهداف المحتملة والمتنوعة لوظيفة إدارة المخاطر وتشمل الحفاظ على بقاء المؤسسة وتقليل التكاليف المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى الحد الأدنى ومع ذلك فالهدف الأول لإدارة المخاطر هو ظمآن استمرارية وجود المؤسسة ككيان في الاقتصاد وتسهم إدارة المخاطر في بلوغ أهداف المؤسسة عن طريق ضمان إلى تحول الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة بينها وبين بلوغها أهدافها ،ولكن مع الأسف فان خطة عملية أدارة المخاطر التي يرجع أن يتم تجاهلها في كثير من المؤسسات هي تقرير أهداف وغايات البرنامج ونتيجة لذلك تكون مجهدات إدارة المخاطر مفككة وغير متسقة في كثير من المؤسسات وينتج كثير من عيوب برامج إدارة المخاطر من غياب أهداف للبرامج محددة بوضوح [1] .

2-1 : **فحص الخطر**[2]: يعرف فحص الخطر بأنّه جميع اجراءات تحليل وتقييم الخطر :

أ :**تحليل الخطر**: ويتضمن تحليل الخطر بدوره تعريف الخطر ،وصف الخطر ،تقدير الخطر .

أ-**1 تعريف الخطر** (تحديد الخطر):

يهدف تعريف الخطر الى تحديد تعرض الشركة الى عدم التأكد وهذا ما يتطلب معرفة جوهرية بالمؤسسة والسوق الذي تشارك فيه ولبيئة القانونية والثقافية التي تتواجد ضمنها ويتطلب ذالك الفهم السليم لأهداف المؤسسة الاستراتيجية والتشغيلية ،ويشمل ذالك العوامل الحيوية لضمان نجاح المؤسسة والفرص والتهديدات المرتبطة بتحقيق تلك الاهداف .

[1] عبدلي لطيفة ،نفس المرجع السابق ،ص 39

[2] أديب العمري وزملاؤه ،دور ادارة المعرفة في التقليل من أثار المخاطرة ،دراسة نظرية ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول ادارة المخاطر واقتصاد المعرفة ،18 نيسان 2007 ،جامعة الزيتونة ص 15.

يجب أن تتم عملية تعريف المخاطر لأسلوب منهجي لضمان تعريف جميع الانشطة العامة للمؤسسة وكذالك جميع المخاطر الناتجة عن تلك الانشطة ،وكذالك يجب تحديد التغيرات المصاحبة لتلك الانشطة وتصنيفها حسب أهميتها ويمكن تصنيف أنشطة وقرارات المؤسسة بعدة طرق منها يلي :

- **الاستراتيجية** : تهتم بالأهداف الاستراتيجية طويلة الاجل للمؤسسة ويمكن أن تتأثر بعدة عوامل منها "توافر رأس المال ،المخاطر السياسية والسيادة والتغيرات القانونية والتشريع والسمعة وتغيرات البيئة الطبيعية"
- **التشغيلية** : وتهتم بنواحي المشاط اليومي التي تواجهها المؤسسة خلال سعيها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية .
- **المالية** : تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة على النواحي المالية للمؤسسة و تأثير العوامل الخارجية مثل مدى توافر الائتمان و أسعار الصرف وتحركات أسعار الفائدة ومختلف التعرضات السوقية الأخرى.
- **الإدارة المعرفية** : تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة على مصادر المعرفة للإنتاج وغيرها من عوامل الحماية والاتصال ،وقد تتضمن العوامل الخارجية استخدام غير مسموح به وسوء الاستخدام للملكية الفكرية و انقطاع الطاقة والمنافسة التكنولوجية ،وقد تتضمن العوامل الداخلية فشل النظم الادارية أو فقدان أهم عناصر القوى البشرية .
- **التوافق مع القوانين** : يهتم بنواحي الصحة و السلامة والبيئة والمواصفات التجارية وحماية المستهلك وحماية نظم المعلومات والتوظيف والنواحي القانونية .

وعلى الرغم أنّه يمكن تنفيذ أنشطة تعريف الخطر بواسطة مستشارين من خارج المؤسسة إلّا أنّه قد يكون أكثر فعالية لو تم تنفيذها داخليا بالمؤسسة مع توافر أدوار وأنشطة مع توافر أدوار وأنشطة ذات تنسيق و اتصال جيد بينها حيث تعتبر الملكية الداخلية لأنشطة إدارة الخطر ضرورية.

- **الطرق الشائعة لتحديد الخطر**[1] :

أ- **التحليل المعتمد على الأهداف** : إنّ المنظمات والفرق العاملة على مشروع ما جميعها لديها أهداف فأي حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئيا أو كليا يعتبر خطورة.

ب- **التحديد المعتمد على السيناريو** :في عملية تحديد السيناريو يتم وضع سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما،أو تحليل للتقاعد بين القوى في السوق أو المعركة لذا فإنّ أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب به يعرف على أنّه خطورة بمعنى تعرض لمشكلة أو خطر لا يوجد له حل ضمن السيناريوهات المتوفرة .

ت- **التحديد المعتمد على التصنيف** : وهو عبارة عن تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر .

ث- **مراجعة المخاطر الشائعة** : في العديد من المؤسسات هناك قوائم بالمخاطر المحتملة بالإضافة إلى هذه الطرق هناك طرق عديدة لتعريف الخطر نذكر منها[2] :

- الوصف الذهني.
- استمارات الاقصاء.
- تحديد المنافسة.
- ورض العمل لفحص الخطر.
- التحقيق في الحوادث .

إنّ الأدوات المذكورة سابقا يمكن أن تساهم بشكل كبير في اكتشاف الأخطار التي تتربص بالمؤسسة ولكنّها إذا أدمجت معا يمكن أن تكون ذات عون كبير بالنسبة لمدير المخاطر،إلّا أنّ أي منهج فردي أو مجموعة

[1] أديب العمري ، نفس الرجع السابق، ص 15.

[2] أديب العمري ، نفس المرجع السابق،ص15.

مدمجة من هذه الأدوات يمكن أن تحل مثابرة وخيال مدير المخاطر في سبيل اكتشاف مخاطر المؤسسة ونظرا لأنّ المخاطر قد تنشأ من مصادر كثيرة فإنّ مدير المخاطر يكون بحاجة إلى نظام معلومات واسع النطاق الغرض منه توفير تدفق متواصل من المعلومات عن التغيرات الحادثة في العملية .

1-أ-2 **وصف الخطر**[1]:

يمكن وصف المخاطر بعرض الأخطار التي تم تعريفها بأسلوب منهجي مثلا باستخدام جدول ويمكن استخدام جدول منفصل لوصف المخاطر لتسهيل عملية وصف الأخطار واستخدام أسلوب مصمم بطريقة جيدة ضروري للتأكد من اجراءات تعريف

و وصف وفحص الأخطار بطريقة شاملة وإذا أخذنا في الحسبان نتائج واحتمالات كل خطر يتضمنها الجدول يصبح من الممكن إعطاء الأولوية للأخطار الرئيسية التي تحتاج إلى التحليل بطريقة أكثر تفصيلا ويمكن تصنيف الأخطار التي تم تعريفها والمصاحبة للأنشطة ولاتخاذ قرارات استراتيجية ومشاريع تكتيكية وتشغيلية ومن الضروري دمج إدارة المخاطر ضمن مرحلة التصوير للمشروعات وخلال تنفيذ مشروع معين والجدول الآتي يمثل كيفية وصف الخطر.

[1] المرجع السابق ، ص16.

الجدول رقم (1-1) :وصف الخطر

اسم الخطر	طبيعي ،شخصي
مجال الخطر	الوصف غير الكمي للخطر،نوعه ،عدم استقلاليته
طبيعة الخطر	مثل :استراتيجي ،تكتيكي ،مالي ،قانوني ،معرفي
أصحاب المصلحة	أصحاب المصلحة وتوقعاتهم
التقدير الكمي للخطر	الأهمية والاحتمال
التحمل الجيد للخطر	توقعات الخسارة والتأثير المالي للخطر. القيمة المعرضة للخطر. احتمال وحجم الخسارة ،العوائد المتوقعة . الهدف من التحكم في الخطر ومستوى الأداء المرغوب .
أساليب معالجة والتحكم في الخطر	الوسائل الاولية التي يتم بواسطتها ادارة الخطر حاليا ،مستويات الثقة في أساليب التحكم المطبقة ،تعريف بروتوكول المراقبة والمراجعة .
الاجراء المتوقع للتطوير	توصيات تخفيض الخطر .
تطوير الاستراتيجية والسياسة	تحدي الادارة المسئولة عن تطوير الاستراتيجية والسياسة

المصدر : الجمعية المصرية لإدارة المخاطر ،مرجع سابق .

1-أ-3 **تقدير الخطر** :

يمكن تقدير الخطر بأسلوب كمي أو شبه كمي أو نوعي من حيث احتمال التحقق والنتائج المحتملة على سبيل المثال من حيث التهديدات و فرص النجاح وتم إعطاء أمثلة في الجدول حيث تكون مرتفعة أو منخفضة أو متوسطة إلّا أنّها تتطلب تعريفات مختلفة من حيث التهديدات وفرص النجاح وسوف نجد مختلف المؤسسات توفر أساليب القياس المختلفة للنتائج والاحتمال الملائم لاحتياجاتها على سبيل المثال العديد من المؤسسات نجد أنّ تقييم النتائج والاحتمالات كمستوى مرتفع أو منخفض تأتي تماما لاحتياجاتها ويمكن تمثيل كمصفوفة 3×3 بينما قد تجد مؤسسات أخرى أنّ تقييم النتائج والاحتمالات باستعمال مصفوفة 5×5 يعطيهم أفضل تقييم .

جدول رقم (1- 2) : النتائج و التهديدات والفرص.

المستوى	شدة التأثير
مرتفع	- التأثير المالي على المنظمة قد يتعدى مبلغ معين. - التأثير البالغ على استراتيجية المؤسسة ونشاطاتها التشغيلية . - القلق البالغ لأصحاب المصلحة.
متوسط	- التأثير المالي على المؤسسة قد يتوقع ان يقع في مدى مبالغ معينة . - التأثير المعتدل على استراتيجية المؤسسة ونشاطاتها التشغيلية . - القلق المعتدل لأصحاب المصلحة .
منخفض	-التأثير المالي على المؤسسة يتوقع أن بقل عن مبلغ معين. - التأثير المنخفض على استراتيجية المؤسسة والنشاطات التشغيلية. - القلق المنخفض لأصحاب المصلحة.

المصدر : الجمعية المصرية لإدارة المخاطر ،مرجع سابق.

جدول رقم (1-3) : احتمال الحدوث والتهديدات .

التقدير	الوصف	المؤخرات
مرتفع (محتمل)	متوقع الحدوث كل سنة 91 إنّ فرصة حدوثه أكثر من 25%.	وقع حدوثها عدة مرات خلال فترة معينة (10) سنوات تحقق حديثا
متوسط (ممكن)	متوقع الحدوث خلال فترة عشرة سنوات وإنّ فرصة حدوثه أقل من 25%.	قد تحدث أكثر من خلال فترة معينة (10 سنوات مثلا) . قد يصعب التحكم فيها بسبب تأثيرات خارجية. هل يوجد خبرة لحدوثها من قبل .
منخفض (ممكن)	من غير المتوقع حدوثه خلال فترة 10 سنوات أو إنّ فرصة حدوثه أقل من 2%.	لم تحدث من قبل . ليس محتمل حدوثها.

المصدر : الجمعية المصرية لإدارة المخاطر ،مرجع سابق.

- جدول رقم (1-4) : احتمالات حدوث الفرص.

التقدير	الوصف	المؤشرات
مرتفع(محتمل)	النتيجة المفصلة قد تتحقق في سنة واحدة	فرصة واضحة يمكن الاعتماد عليها مع

	وأنّ فرصة حدوثها أكثر من نسبة 75%.	التأكد المعقول لتحققها في المدى القصير على ممارسات الإدارة الحالية.
متوسط (ممكن)	توقعات معقولة للنتائج المرغوب فيها التي فد تتحقق في سنة مع فرصة حدوث 25% و 75%.	فرص يمكن تحقيقها ولكنّها تتطلب إدارة حذرة.
منخفض (بعيد)	احتمال وجود بعض الفرص النتائج المرغوبة في المدى المتوسط أو أنّ فرصة حدوثها أقل من 25%.	الفرص الممكنة التي لم يتم بحثها بعد من قبل الإدارة بشكل كامل . الفرص التي قد يكون احتمال نجاحها منخفض اعتمادا على مورد الإدارة المحلية.

المصدر : الجمعية المصرية لإدارة الأخطار ،مرجع سابق.

ومن أهم طرق تحليل الخطر نجد[1] :

أ-**التحليل الحي(طريقة المصفوفة Matrix approch)** :

تعتمد هذه الطريقة على إعداد الجداول لقائمة المخاطر تحدد فيها عناصر ومكونات النظام والأحداث غير المرغوبة أو الأخطار وأسبابها ونتائجها واحتمالات حدوثها ومن ثم وضع قواعد التحكم والسيطرة و اجراءاتها ومقدار التحسين الذي يطرأ نتيجة هذه الاجراءات وهناك طريقتان أساسيتان تستخدمان هما :

[1] فتيحة بن كوار : مذكرة ماستر ، إدارة المخاطر وأثرها على مالية اتخاذ القرارت الإدارية ، مرجع سابق، ص25.

الطريقة الأولى : قائمة الخطر الأولي (preliminory hazard liste) يتم انشاء قائمة خطر أولية والفكرة هي ذكر كل الأخطار المحتملة في اللائحة بغض النظر للاحتمالية أو الشدة ،ومن ثم تحديد الاحتمالية والشدة لتكوين قائمة تحليل الأخطار phl إلى جداول فرعية لتصنيف الخطر مما يساعد على إدارة مقدار كافي من البيانات التي يتم توليدها لفئات نموذجية للخطر ويحتوي الجدول (المصفوفة) على بيانات تعيا وفقا لعناوين الجدول .

الجدول التالي يوضح مصفوفة الخطر .

-الجدول رقم (1 -5) :مصفوفة تحليل الخطر .

9	8	7	6	5	4	3	2	1
التحقق Ve	التحكم في الخطر central	احتمال الخطر Eraba bilitty	متطلبات السلامة Safety requement	مستوى الشدة Sevrrity qurel	تأثير الخطر Hazard effet	أسباب الخطر Hazard Causes	حالة الخطر Hazard condition	الصنف C

المصدر :

ومن الجدول نجد[1] :

العمود الأول : يسمى عنصر الخطر أو وظيفته .

[1] عبدلي لطيفة ،دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق ، ص ص 50 51.

العمود الثاني : معلومات عن أحداث الخطر كما تحدث أو كما هي مصممة وزمن حدوثها وتأثير فشلها والأخطاء الانسانية ومولدات الخطر (ويستخدم في ذلك كمدخلات قائمة تفتيشية مقارنة بالتحاليل).

العمود الثالث : معلومات عن مسببات الخطر من عتاد وأنشطة وكيفية نشأتها وحالاتها ويستخدم في ذلك دراسات تحليل الخطر وقائمة تفتيشية مقارنة بالتحاليل .

العمود الرابع : معلومات عن أثار الخطر ذات العلاقة لكل سبب وتأثير عناصر العمل من الأشخاص والعتاد وذلك قبل التحكم في هذه المخاطر .

العمود الخامس : معلومات عن مستوى الخطر لكل سبب وشدته قبل التحكم (ويستخدم في ذلك مقدار حرج الخطر ومعدلاته.

العمود السادس : معلومات عن متطلبات السلامة المطلوبة لمنع أو التحكم في الخطر (ويعد لذلك قوائم بالوثائق اللازمة) .

العمود السابع : معلومات عن احتمالات حدوث الخطر قبل التحكم وبعده (يستخدم في ذلك مقياس درجة المخاطرة ومعدلاته).

العمود الثامن :معلومات عن وسائل التحكم في الخطر لكل سبب (ويعد لذلك قوائم بالوثائق اللازمة).

العمود التاسع : معلومات عن طريق التحقق لكل تحكم الخطر قبل التحكم وبعده (و يعد لذلك قوائم بالوثائق المرجعية لطرق التحليل والاختبار و الاجراءات المطلوبة .

الطريقة الثانية : الهازوب تحليل الخطر وقابلية التشغيل

بدأت هذه الطريقة في بدايات عام 1970 لتحديد الأخطار ،حيث أنّها ذات طبيعة صارمة ودقيقة للتساؤلات والتقرير وتؤدي إلى مراجعة منسقة مما جعلها منهج مرغوب فيع من قبل المنظمين وتستعمل الطريقة لمراجعة الاجراءات المعدة عند تصميم مصنع أو في أثناء تشغيله خلال دورة الحياة الاقتصادية له في بعض الأحيان (خط لخط هازوب)(line by line hazab) وذلك لتحسين سلامة المصنع كما يمكن استخدامها لتحسين الحالة التشغيلية وبناء عليه يمكن توجيه التحليل بهذه الطريقة إلى كل من [1]:

- برنامج هازوب موجه للسلامة لتحديد المشاكل التشغيلية وتتعلق بتحديد أنماط الفشل المباشرة وغير المباشرة والمبهمة والنتائج المتعلقة بالإصابة .
- برنامج هازوب موجه للموثوقية reliable لتحديد المشاكل التشغيلية التي يحدث فيها التكرار مقاس masurable وتتعلق بالنتائج الاقتصادية وليس كما في حالة السلامة.

ب– **التحليل الإستنتاجي** (طريقة شجرة الخطأ fault tree approch)[2] :

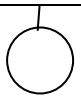
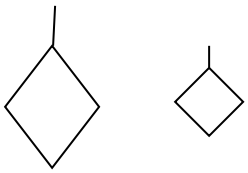
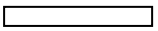
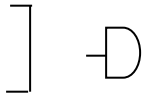
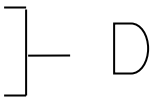
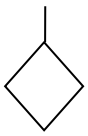
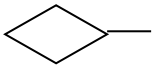
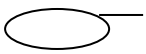
يستخدم في هذه الطريقة تحليل العلاقات المسببة للحدث غير المرغوب فيه وتوابعها شجرة حيث يمكن تحليل حدوث المخاطر بالأحداث events المسببة للحدث ويتم ذلك بناء على شجرة خطأ بحيث هذه الأحداث أطرافها ومن ثم جمع أو اختيار الأحداث التي تسبب في الحادث والتي ينتج من منطلق حدوث الحدث التي يعبر عنها برموز (symbol) كما هي مو ضحة في الجدول رقم (07) .

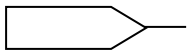
الجدول رقم (1–6) :رموز شجرة الخطأ.

مسمى الرمز	الرمز		وصف مختص

[1] فتيحة بن كوار ، نفس المرجع السابق، ص ص، 26،27.

[2] فتيحة بن كوار، نفس المرجع ، ص 27.

	رمز حدث أساسي		حدث أولي لا يتطلب تطوير.
رمز أولي	رمز حدث غير مطور		حدث غير مطور نظرا لعدم وجود دلائل ومعرفته عن الأحداث التالية له.
رمز الحدث الناتج			حدث ناتج من واحد أو أكثر مفتعل من خلال منطق رمز البوابة.
رموز بوابة الحدث	رمز (و)		بوابة حدوث الحدث (ج) نتيجة الحدث (أ) والحدث (ب) معا.
	رمز (أو)		بوابة حدوث حدث (ج) نتيجة الحدث (أ) أو الحدث (ب) أ+ب = ج
رموز إنتقال	رمز انتقال إلى		تؤشر أنّ تطور عند الانتقال منها.
	رمز انتقال من		تؤشر تطور الجزء التالي من الشجرة عند حدوث الانتقال إليها.
رمز توفر	رمز الرضى		شرط يجب توفره قبل حدوث

			الشرط أو.
	رمز التواجد		شرط تواجد الحدث عند حدوث الأحداث في الشجرة

المصدر :عبد العزيز بن محمد التميمي ص 20.

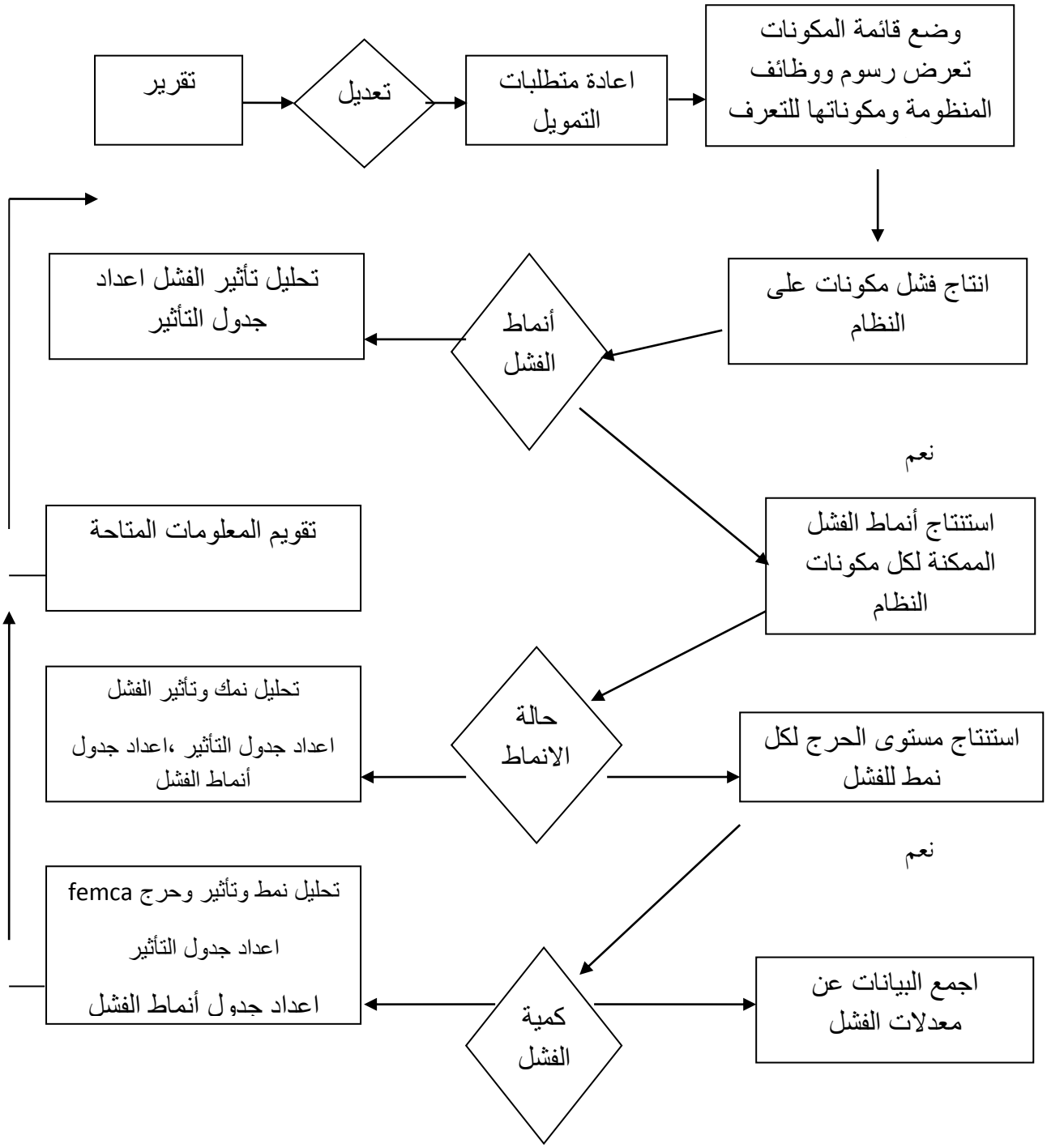
ج-

ج-**تحليل نمط وتأثير الفشل** (fmea) falure mode endeffet analysis.

هي أسلوب تنظيمي لتحليل تأثير أحداث وحدة في عملية على المكونات الأخرى وعلى النظام ككل هي منهج من اسفل لأعلى حيث يتم تحليل كل وحدة أو مكون لإيجاد الخطر المكامن الموجود تكمن قوة هذه الطريقة ف ايجاد جميع الفشل ولذلك استخدم عادة للأنظمة قليلة المكونات[1] ،ويبين الشكل التالي خطوات التحليل وطريقة استخدام الطريقة ومخرجاته.

[1] عبدلي لطيفة ، مرجع سابق ،ص 52.

الشكل رقم (1-2)


وضع قائمة المكونات
تعرض رسوم ووظائف
المنظومة ومكوناتها للتعرف
اعادة متطلبات
التمويل
تعديل
تقرير
انتاج فشل مكونات على
النظام
أنماط
الفشل
تحليل تأثير الفشل اعداد
جدول التأثير
نعم
استنتاج أنماط الفشل
الممكنة لكل مكونات
النظام
تقويم المعلومات المتاحة
حالة
الانماط
تحليل نمك وتأثير الفشل
اعداد جدول التأثير ،اعداد جدول
أنماط الفشل
استنتاج مستوى الحرج لكل
نمط للفشل
نعم
كمية
الفشل
تحليل نمط وتأثير وحرج femca
اعداد جدول التأثير
اعداد جدول أنماط الفشل
اجمع البيانات عن
معدلات الفشل



المصدر :عبد العزيز بن محمد التميمي ،مرجع سابق ص 24.

د– **تقييم الخطر** :

تنص عملية تقييم الخطر على قياس الحجم المحتمل لتأثير الخطر واحتمال حدوثه ويصنف كل من الاحتمال والتأثير كالتالي ،عالي ،متوسط ،منخفض كما يوضح الجدول التالي[1] :

الجدول رقم (1-7) :تقييم درجات الخطر.

الاحتمال / التأثير	عالي	متوسط	منخفض
عالي	عالي جدا	عالي	متوسط
متوسط	عالي	متوسط	منخفض
منخفض	عالي	متوسط	منخفض جدا

المصدر : تقييم وإدارة المخاطر، مرجع سابق ،ص13.

[1] عاطف عبد المنعم وزملاؤه ،تقييم غدارة المخاطر ،مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ، جامعة القاهرة ،2008، ص 13.

المخاطر التي تنطوي على خسارة من شأنها أن تؤدي إلى كارثة مالية لذلك يجب ترتيب المخاطر في صورة تصنيف عام بدلا من ترتيبها عدديا على سبيل المثال[1]:

-**المخاطر الحرجة** : كل ظروف التعرض للخسارة ذات حجم كبير سوف ينتج عنه الافلاس .

- **المخاطر العامة** : ظروف التعرض للمخاطر التي لن يترتب عتها الخسائر المحتملة فيها الافلاس ولكنّها سوف تلزم المؤسسة على الاقتراض لمواصلة العمليات.

- **المخاطر غير الهامة** : ظروف التعرف على المخاطر التي يمكن تعويض الخسائر المحتملة اعتمادا على الأصول الحالية للمؤسسة أو دخلها دون أن يتسبب في ذائقة مالية .

هـ- تحديد البدائل و اختيار الوسائل المناسبة لمواجهة الخطر[2] :

بعد تحديد المخاطر وتحليلها تأتي مرحلة اختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة كل خطر على حدا وتعد هذه المرحلة من مراحل اتخاذ القرار بشأن أنسب الطرق المتاحة في التعامل مع كل خطر ،وأحيانا يتخذ أصحاب المشروع القرار بشأن ذلك وأحيانا قد يجدون خطة مسبقة للتعامل مع المخاطر المختلفة أو تطبيق معيار لاختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة خطر معين وفي هذه الحالات لا يعتبر مدير المخاطر مسؤولا عن برنامج غدارة المخاطر فقط ،و إنّما صانع قرار استراتيجي يخص المؤسسة و لاتخاذ قرار اختيار وسيلة معينة لمواجهة خطر معين ، فإنّ مدير المخاطر يأخذ بعين الاعتبار احتمال وقوع الخسارة و حجم الخطر ومنه يحقق كفاءة وفعالية أكثر أي اتخاذ القرار ذو الفعالية المناسب في الوقت المناسب.

و- تحديد القرار والتقييم والمراجعة [1].

[1] طارق حماد عبدالله ،مرجع سابق ،ص 21.

[2] بوزيدي لمجد ،إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (دراسة ش.ذ.م.م للخدمات العامة)،جامعة بومرداس،أحمد بوقرة ،2009/2008 ،ص 101.

و-**1 تنفيذ القرار** :

فمثلا إذا كان القرار هو تحويل الخطر إلى جهة أخرى هي شركة التأمين فلا بد من اختيار المؤمن المناسب والتفاوض معه ثم التعاقد على التأمين ولو كان القرار يقضي اختيار أسلوب منع الخسارة فلا بد من تصميم برنامج معين لمنع وقوع الخسارة وإذا كان قرار التأمين الذاتي فعلى المؤسسية إن تقوم بإنشاء إدارة أو صندوق لهاذ الغرض .

و-2 **التقييم والمراجعة** :

-الأول : إن عملية إدارة المخاطر لا تتم في الفراغ فالأشياء تتغير تنشأ مخاطر جديدة وتختفي مخاطر أخرى ولذلك فإن التقنيات التي كانت مناسبة في الماضي قد لا تكون المثلى في الحاضر والمستقبل ،الشيء الذي يستدعي ضرورة الانتباه المتواصل والمستمر .

و-3 :

الثاني :هو أن الأخطاء ترتكب أحيانا حيث يسمح إجراء تقييم ومراجعة برامج إدارة المخاطر من اكتشاف هذه الأخطاء التي ترتكب أحيانا ،حيث يسمح إجراء تقييم المراجعة وكذا تصويب القرارات قبل أن تصبح باهظة التكاليف .

أهداف إدارة المخاطر : لا تقل أهداف وظيفة إدارة المخاطر أهمية عن أهداف القطاعات والأقسام الأخرى في المؤسسة حيث تعني إدارة المنظمة جوهريا بأن يؤدي جميع الأفراد واجباتهم الوظيفية بكل حكمة وبها يحقق مصلحة المنظمة وبالتالي تقدم معظم المؤسسات التوجيه و الارشاد ولصناع القرار فيها صورة أهداف ومن منظور المؤسسة يقصد بمصطلح هدف النتائج طويلة المدى المراد تحقيقها وينبغي أن يحدد برنامج إدارة المخاطر الأهداف

[1] بوزيدي لمجد ،إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،مرجع سابق ص 101

المراد بلوغها من خلال المخاطر البحتة ويمكن أن توفر هذه الأهداف عندئذ إطار قرارات إدارة المخاطر المتصلة بجميع المخاطر ،وهذه الأهداف تتمثل في[1]:

أ- **اختيار الهدف الرئيسي** : يطرح معظم الباحثين أهداف متعددة لإدارة المخاطر والهدفان الرئيسيان يتمثلان في التحقيق من تأثيرات إدارة المخاطر وتقليل التكلفة إلى حد أدنى حيث يعرف William and heing إدارة المخاطر "تقليل الأثار السلبية للمخاطر غلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة من خلال التعرف عليها وقياسها والسيطرة عليها".

أما hedges and mehr "إنّ إدارة المخاطر لها مجموعة متنوعة من الأهداف بصنفيها غلى فئتين":

- أهداف ما قبل الخسارة .
- أهداف ما بعد الخسارة.

ويطرحان الأهداف التالية في كل فئة :

أهداف ما قبل الخسارة	أهداف ما بعد الخسارة
– الاقتصاد. – تقليل التواتر . – اداء الالتزامات المفروضة خارجيا. – المسؤولية الاجتماعية.	– البقاء . – مواصلة النشاط. – استقرار الأرباح . – استمرارية النمو. – المسؤولية الاجتماعية.

[1] طاق حماد عبد العال ،مرجع سابق ،ص 63.

ووفقا ل hedges and mehr "في الغالبية العظمى ترتبط أهداف ما قبل الخسارة بالتوفير وتحاشي التوتر والقلق في حين تتصل أهداف ما بعد الخسارة باكتمال وسرعة التعافي ،وتنتج هذه الأهداف معا هدف إدارة المخاطر المسيطرة والسائدة وهو التأكد قبل الخسارة من التعافي اللاحق للخسارة سيكون مرضيا اقتصاديا" ، وعليه ومما سبق فإنّ الهدفين المذكورين سابق تكون لهما الأسبقية والأولوية عندما يتضارب الاثنين .

ب-**البقاء والاستمرارية** [1]:

من الواضح أنّه أيًا تكن أهداف المنظمة ،فإنّها يمكن أن تحقق فقط إذا ظلت المنظمة موجودة وفقط أما إذا دمر وجود المنظمة فلا يمكن تحقيق أيًا من الأهداف .

فإذا فالهدف الأول لإدارة المخاطر هو البقاء وضمان استمرارية وجود المنظمة ككيان عامل للاقتصاد ،وبهذا المعنى تكون الوظيفة الرئيسية لإدارة المخاطر هي القيام بدور مساند في هرم أهداف المنظمة ، إنّ الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر ليس المساهمة بشكل مباشر في أهداف المنظمة الأخرى مهما تكن بل ضمان أنّ هذه الأهداف الأخرى لن تمنعه الخسارة التي قد تنشأ بسبب المخاطر البحتة ،ويعني هذا أنّ الهدف الأكثر أهمية ليس تقليل التكاليف إلى أدنى حد أو الاسهام في ربح المنظمة كما أنّه ليس الانصياع للمتطلبات القانونية أو الاضطلاع ما محله بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ،بل إنّ الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو الحفاظ على بقاء المؤسسة ككيان اقتصادي يفرض وجوده في بيئة الأعمال والحفاظ على الفاعلية التشغيلية للمؤسسة ،وبالنسبة لمعظم المنظمات يمكن ترجمة هذا الهدف إلى الهدف الأبسط المتمثل "تفادي الإفلاس" وبالنظر إلى أهمية هدف البقاء في وظيفة إدارة المخاطر وعدم التأكد من تكاليفه نقترح الهدف الرئيسي لإدارة

[1] فتيحة بن كوار ،مرجع سابق ،ص 34.

المخاطر "يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر في الحفاظ على الفاعلية التشغيلية أي ضمان أن لا تحول الخسائر التي قد تنشأ بسبب المخاطر البحتة دون تحقيق المنظمة للأهداف الأخرى".

1- استقرار الأرباح[1]:

بالاضافة إلى الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هناك أهداف أخرى ثانوية لإداراة المخاطر ،ومن بين هذه الأهداف استقرار الأرباح والمكاسب .

تسهم إدارة المخاطر في الأداء الاجمالي للشركة بخفض التباينات في الدخل التي تنتج من الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى أقل مستوى وهو هدف مرغوب في حد ذاته ،بالإضافة إلى ذلك فإنّ خفض التباين في الدخل يمكن أيضا أن بساعد في تقليل الضرائب على الأرباح ،مما يجعل العبء الضريبي الطويل المدي للمنشأة أقل عندما تكون الأرباح مستقرة بمرور الوقت.

2- تقليل القلق[2] :

يقصد بهدف تقليل التوتر والقلق الذي يشير له mehr and hedges بأنّه هدف "النوم الهادئ ليلا" راحة البال التي من المعروف أنّه قد تم وضع كافة التدابير المناسبة للتصدي للظروف المعاكسة فعندما تظل المؤسسة دون حماية و لا تعرف الإدارة ما إنّ قد تم التصدي للظروف المعاكسة أم لا فإنّ عدم التأكد والقلق يمكن لهما أن يصرف انتباه الإدارة عن الاعتبارات الأخرى وفي الحالات القصوى يمكن أن يكون للقلق الذي ينشأ عدم التأكد بخصوص بقاء المنظمة تأثير ضار على صحة ورفاهية إدارة المنظمة إنّ القلق يستنزف طاقة هائلة ، الطاقة التي تهدر يكون من الأجدر والأحسن ان توظف بشكل أكثر انتاجية وجدوى

[1] فتيحة بن كوار ،مرجع سابق ، ص 35.

[2] فتيحة بن كوار ، مرجع سابق ،ص 35.

في أمور أخرى ،راحة البال التي تجلب الأمان الذي تمنحه استراتيجية إدارة المخاطر جيدة التصميم والتأثير ،يسمح للمدير بتوجيه طاقتهم نحو النمو والربحية .

إنّ هدف نوم الليل الهادئ يقصد به راحة البال ليس لمدير المخاطر فقط و إنّما لمديري المنظمة التنفيذية الآخرين ،مجلس الإدارة ،المساهمين ،بل إنّه يمتد إلى أطراف خارج المنظمة مثل الدائنين ،الموردين ،المستهلكين وهذا ما يجعل المؤسسة تجلب اهتمام لأنّ هذه الاطراف تفضل دائما التعامل مع المؤسسات التي تجيد التعامل مع التهديدات التي تواجه بقائها .

3- **تعظيم القيمة** :إنّ الهدف النهائي لإدارة المخاطر هو نفسه الهدف النهائي للوظائف الأخرى في أي مؤسسة وهو تعظيم قيمة المنظمة ويري neil dontry إنّ هدف الإدارة عموما وهدف المديرين الذين فوضت لهم المسؤوليات (بما فيهم مدير المخاطر) هو اعظيم القيمة ،لأن هذه القيمة هي التي تعكس السوقية للأسهم العادية للمؤسسة ،وفقا لوجهة النظر هذه ينبغي تقييم قرارات إدارة المخاطر ووفقا لمعيار ما إذا كانت تسهم في تعظين القيمة أم لا ،فتعظيم القيمة هو الهدف النهائي لأي مؤسسة وهو معيار معقول لتقييم قرارات المؤسسة إلا انه يعاب عليه في الوقت نفسه أن هذا الهدف (تعظيم القيمة) وثيق الصلة أساسا بالشركات ذات الملكية العامة ذات الأسهم ذات التداول العام [1]

[1] فتيحة بن كوار ،مرجع سابق ص 35

خلاصة :

تعددت تعار يف الخطر إلا أن مجملها يصب في معنى واحد حيث يعبر عن كل حالة لا يمكن التأكد من مدى نفعها للمؤسسة حيث أنه يشكل ما قد يكون خسارة أو عدم بالنسبة لوضعية المؤسسة.

لذلك فتطبيق إدارة المخاطر بصفة فعالة داخل المؤسسة يتطلب ضرورة تهيئة بيئة مساعدة وداعمة على التعامل مع شتى المخاطر من خلال تجنيد كافة موارد المؤسسة لإجراء أي تحرك اتجاه مواجهة المخاطر المحدقة ،وكذا بناء ثقافة قوية قائمة على مبدأ الشعور بالخطر و الاستعداد لمجابهته .

الفصل الثاني
دراسة نظرية حول إتخاذ القرار التمويلي

مقدمة:

إنّ عملية اتخاذ القرار تشمل جوهر العملية الإدارية وكل وظائفها، وتشمل جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير وتتعامل مع كل موضوع محتمل ضمن العملية الإدارية، فمثلا في التخطيط تحدد القرارات ما يجب عمله والسبل التي يتعين إتباعها لانجاز الأهداف التي تحدد مسبقا وتنظيم تحدد القرارات نوع العمل الذي يوزع على أعضاء معينين من الجماعة وتفويض القدر المعين من الناحية الذي يمكنها من القيام بالعمل ،وفي التوجيه يكون هدف القرارات هو إقناع أعضاء الجماعة بان العمل المحدد والمناسب لتحقيق الأهداف ،وفي عملية الرقابة يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط و اتخاذ القرار الذي خلاله تعتمد هذه النتائج بالإضافة إلى القرارات المتعلقة بمعالجة الانحرافات .

➢ المبحث الأول : مفاهيم عامة حول القرار التمويلي

إنّ أساس المؤسسة الاقتصادية يهدف إلى وجودها كجهاز وظيفي في الاقتصاد الوطني بهدف تحقيق النمو والربح، ولتجسيد ذلك لابد من وجود كفاءة وفعالية في اتخاذ القرارات لضمان السير الجيد بين المصالح والوظائف داخل المؤسسة .

❖ المطلب الأول: تعريف اتخاذ القرار

- تعد القرارات جانبا مهما في المؤسسة، عندما تتخذ بوعي أو بغير وعي، سيكون لها نتائج عدة لحياة المؤسسة، ولذا تعد القرارات الأداة الرئيسية التي تستخدمها في مواجهة الفرص المتاحة والتحديات القائمة وأوجه عدم اليقين في حياة المؤسسة .
- القرار هو عمل من أعمال الاختيار والتفضيل يتمكن بموجبه المدير التوصل إلى ما يجب عملة في مواجهة موقف معين من مواقف العمل الذي يشرف عليه[1].
- يقصد باتخاذ القرار العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم أو بمعنى آخر عملية مستمرة يتم فيها المفاضلة والاختيار بين عدة بدائل بغية تحقيق أهداف معينة[2].

[1] المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية ،الأسس العملية والنظرية والعملية في اتخاذ القرار ،العدد السابع،2016.

[2]https://www.tomohna-net.vb/tmohna86877/4/312019/10.45.

- يتمثل القرار التمويلي في غرض الأموال في المؤسسة، والذي يتم من خلاله تحديد المزيج الأمثل لمصادر التمويل المختلفة سواء كانت مملوكة أو مقترضة [1].

خصائص اتخاذ القرار:

تتم عملية اتخاذ القرار بالخصائص التالية[2]:

- ✓ أنّها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع منطق والتفكير المنهجي الصحيح .
- ✓ هي عملية إجرائية رغم أنّ الاختيار هو أساس اختيار القرار فهناك إجراءات أخرى كتحديد المشكلة إيجاد البديل...الخ.
- ✓ إنّ إيجاد مجموعة من البدائل يعد مهما في عملية اتخاذ القرار.
- ✓ تتم عملية اختيار البدائل على أسس وقواعد تؤدي في الأخير إلى الوصول إلى أفضل بديل.
- ✓ إنّ اختيار البديل الأمثل يكون وفقا للظروف المؤثرة في اتخاذ القرار والمعطيات الواقعية .
- ✓ إنّ عملية اتخاذ القرار تتم في الوقت الحاضر، لكنّ نتائجها و انعكاساتها في المستقبل وهنا تظهر الصعوبة لأنّها تعتمد على الرؤية المستقبلية .

المطلب الثاني :أنواع القرارات

تتعدد أنواع القرارات إلى أربع تصنيفات تتمثل في مايلي[1]:

[1] عدنان شايه النعيمي ، أرشد فؤاد التميمي ،الإدارة المالية المتقدمة ،دار البازوري ،الأردن ،2009، ص 341.

[2] أحمد ماهر ، الإدارة والبادئ والمهارات ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004/2003، ص 383.

أولا:القرار المبرمج (الروتيني) و القرار غير مبرمج (غير روتيني).

يعود تصنيف القرارات إلى قرارات مبرمجة وغير مبرمجة إلى طبيعة المشكلة التي يتخذ القرار لمعالجتها، وتصنف المشكلات إلى مشكلات روتينية أو سهلة ومشكلات غير روتينية وغير سهلة، فإذا كان من شأن القرار المنْوي اتخاذه لمعالجة مشكلة روتينية سهلة فإنّ هذا القرار يعتبر قرار مبرمجا أو روتينيا مثل قرار استبدال البضاعة المعيبة والمباعة للعميل ببضاعة سليمة ،أما إذا كان القصد من اتخاذ القرار هو معالجة مشكلة صعبة وغير روتينية فإنّ القرار المتخذ لمعالجة تلك المشكلة يصنف على أنّه قرار غير مبرمج، وتعرف القرارات المبرمجة على أنّها القرارات ذات الطبيعة المتكررة والتي ألفها متخذ القرار نتيجة كثرة تكرارها ،وفي هذه الحالة فإنّ القرار السابق يستخدم بشكل دائم لمعالجة نفس المشكلة مادامت الظروف ثابتة ولم تتغير، وتعرف القرارات غير المبرمجة على أنّها القرارات ذات الطبيعة الفريدة غير المتكررة، وهي بمعنى آخر تلك القرارات التي لم يواجه متخذ القرار قرارات مشابهة لها في السابق، وتعتبر عملية اتخاذ القرارات غير المبرمجة عملية في غاية الصعوبة، مما يعني ضرورة تريث متخذ القرار وجمع المعلومات الكافية التي تمكنه من اتخاذ القرار السليم .

تتخذ القرارات المبرمجة في منشآت الأعمال من جانب المديرين في المستوى الإداري الأدنى، بينما تتخذ القرارات غير المبرمجة من قبل المديرين في المستوى الإداري الأعلى، وبناء على ذلك يترتب على المديرين في المستوى الإداري الأدنى أن يرفعوا ما يواجهونه من قرارات غير مبرمجة إلى المديرين في المستوى الإداري الأعلى للبث فيها،لأنّ المستوى الإداري الأعلى هو أقدر على التعامل مع هذا النوع من المشكلات، و كذلك الحال يترك المديرين من

[1] محمد عبيدات ،الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات ، مرجع سابق

المستوى الإداري الأعلى ما يواجهونه من قرارات مبرمجة إلى المديرين في المستوى الإداري الأدنى لاتخاذها ،لتوافر مستويات إدارية أدنى يمكنها التعامل مع هذا النوع من المشاكل.

ثانيا:القرارات الفردية والقرارات الجماعية .

يعرف القرار الفردي على انّه القرار الذي يتخذ من جانب فرد واحد فقط، بينما يعرف القرار الجماعي على أنّه القرار الذي يتخذ من جانب فردين أو أكثر، ويعتقد الكثير أنّ القرارات الجماعية هي الأفضل خاصة وأنّها تحقق الفوائد التالية [1]:

1- تتكامل المعلومات في اتخاذ القرارات الجماعية بسبب ارتفاع عدد الأفراد المشاركين في اتخاذها.

2- تنوع الخبرات في القرارات الجماعية بسبب تنوع خبرات المساهمين في اتخاذ القرار الجماعي.

3- ارتفاع عدد البدائل، لأنّ هناك علاقة شبه طردية بين عدد المساهمين في اتخاذ القرار وبين عدد البدائل المقترحة .

4- القرارات الجماعية تمتاز باتساع قاعدة قبولها من قبل المنفذين لها والمتأثرين بها .

5- ارتفاع مستوى شرعية القرارات الجماعية، وانسجامها مع القواعد الخاصة الديمقراطية .

ورغم تعدد الفوائد الناتجة عن اتخاذ القرارات بشكل جماعي، إلّا أنّ تلك القرارات لا تخلو من بعض السلبيات التي يتمثل أهمها في مايلي[2]:

1- تحتاج القرارات الجماعية إلى مزيد من الوقت والتكلفة لاتخاذها .

[1] محمد عبيدات ،الأساليب الكمية في اتخاذ القرار ،مرجع سابق ،ص

[2] محمد عبيدات ، الأساليب الكمية في اتخاذ القرار ، مرجع سابق،ص

2- من المحتمل أن يسيطر أحد الأفراد المساهمين في اتخاذ القرار على بقية المشاركين فيوجه القرار بما يتفق مع توجهاته، وتأتي هذه السيطرة من خلال عوامل عديدة كالخبرة والمستوى الإداري والمستوى التعليمي والخصائص الشخصية.

3- تخضع بعض القرارات الجماعية لضغوط المجتمع والجهات الخارجية وهذا ما يسمى الضغط من أجل المطابقة.

4- غموض المسؤولية في القرارات الجماعية .

ويمكن النظر إلى القرارات الفردية والجماعية وتقييمها كما يلي:

1- إذا كان يحكم على كفاءة القرار من خلال سرعة التوصل إليه فإنّ القرار الفردي حتما هو الأكفأ.

2- إذا كان يحكم على كفاءة القرار من خلال درجة قبوله من طرف الآخرين، فالقرار الجماعي هو الأفضل.

3- إذا كان يحكم على كفاءة القرار من خلال الحل المبدع فالقرار الجماعي هو الأفضل.

ويمكن القول أنّ القرار الجماعي يلائم المشكلات التي لا تحتمل التأخير إلّا أنّ القرار الفردي يبقى خاضعا للتعسف باستخدام السلطة من جانب متخذه وبالتالي فإنّ متخذ القرار قد يوجه ذلك القرار بما يخدم مصالحة أو مصالح الفئات التي يرتبط معها بعلاقات معينة.

ثالثا : تصنيف وفقا لدرجة تحقيقها للأهداف القرارات التي اتخذت من أجلها ومدى معالجتها للمشكلة مما يعني أنّ القرار يعتبر رشيدا إذا ما حقق الأهداف التي اتخذ من أجلها وعالج المشكلة بشكل معقول، بينما يعتبر القرار غير رشيد إذا لم يحقق الأهداف التي اتخذ من أجلها ولم يعالج المشكلة بالشكل المتوقع، وعلى أية

حال يجب أن ندرك إن معالجة القرار المشكلة وتحقيقه للأهداف هي مسألة نسبية، فتحقيق الأهداف بنسبة كبيرة ومعالجته لجوهر المشكلة حتى لو بقي لها بعض العوالق لا يمنع من تصنيفه على أنّه قرار رشيد، وكذلك الحال فإذا لم يحقق القرار سوى القليل من أهدافه ولم يعالج سوى بعض الجوانب الهامشية للمشكلة فلا يمنع ذلك من تصنيفه على أنّه قرار رشيد .

رابعا :تصنيف القرارات حسب مضمونها[1]:

تصنف القرارات وفقا لمضمونها غلى قرارات اجتماعية وقرارات اقتصادية وقرارات سياسية وقرارات ثقافية وهكذا، ويمكن أن تجمع بعض القرارات بين جانبين أو أكثر كأن يكون القرار اقتصادي و اجتماعي في نفس الوقت، مثل قرار زيادة رواتب موظفي القطاع العام، فهو قد يكون قرار اقتصادي لأنّه يؤدي إلى زيادة الإنفاق العام واجتماعي لأن من شأنه رفع مستوى المعيشية للعاملين في القطاع العام .

وعندما يكون الحديث عن المنشأة فقد يكون القرار هو قرار إنتاجي إذا كان يتعلق بالنشاط الإنتاجي، وتسويقي إذا كان يتعلق بالنشاط التسويقي للمنشأة ومالي إذا كان ذو علاقة بالنشاط المالي للمؤسسة وهكذا، وقد يجمع القرار المتخذ في المنشأة كذاك لين أكثر من جانب من جوانب عمل المنشأة بحيث يكون القرار على سبيل المثال إنتاجي وتسويقي في آن واحد، مثل قرار إنتاج سلعة جديدة لم يتم تسويقها وتوجيهها لمنطقة بيع معينة، حيث يعد هذا القرار إنتاجي وتسويق بنفس الوقت ،مثل قرار توزيع نسبة من أرباح المنشأة وهو في نفس الوقت يتعلق بالقوى البشرية العاملة في المنشأة، لأنّ مثل هذا القرار يهدف إلى تحفيز الأيدي العاملة في المنشأة .

[1] محمد عبيدات ، الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ،مرجع سابق ،ص

يتضح مما سبق تعدد التصنيفات التي يمكن تصنيف القرارات في المنشأة في ضوئها، مما يعني أنّ القرار الواحد قد يدخل ضمن أكثر من تصنيف ،كأن يكون القرار فردي ورشيد ومالي في نفس الوقت.

أهمية اتخاذ القرار:

يرتبط اتخاذ القرار بالحياة اليومية للأفراد والجماعات و المؤسسات حيث تبرز أهمية من ناحيتين هما[1] :

1- الناحية العلمية: تبرز أهمية اتخاذ القرار بكونها وسيلة ناجحة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة وأهدافها بشكل موضوعي ،كما أنّها تساهم بشكل فعال في انجاز العمليات الإدارية كلها من تنظيم ورقابة وتخطيط وما إلى ذلك من عمليات ،إضافة إلى أنّها تجسد الأهداف والسياسات وتفسرها وتنفذها ،وهي تجمع المعلومات الضرورية للوظائف الإدارية باستخدام وسائل التكنولوجيا المختلفة .

2- الناحية العملياتية: حيث تساعد القرارات على الكشف مواقف الرؤساء والكشف عن العوامل التي تضغط على متخذي القرار، سواء كانت عوامل خارجية أو داخلية، مما يجعل عملية الرقابة أسهل إضافة إلى أنّ مواجهة الظروف في المستقبل تصبح بصورة أفضل، ومن الجدير بالذكر أنّ اتخاذ القرارات وسيلة تقاس بها مقدرة الرؤساء على أداء وظائفهم ومهامهم الإدارية .

[1] https://mawdoo3.com/144201912:32.

المطلب الثالث :مراحل اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة خطوات، وقد اختلف الباحثين في علم الإدارة بتحديد عدد الخطوات، وهذا الاختلاف في درجة التفضيل في الخطوات وليس بالإضافة أو الحذف ،وتتمثل الخطوات فيما يلي[1]:

أ/- **مرحلة تحليل المشكلة** : الهدف في هذه المرحلة هو الوصول إلى فهم وتشخيص المشكلة وكما يقال أن التشخيص السليم يعتبر نصف الحل، أي تخصص وقتا كبيرا لتحديد المشكلة ومرحلة تحليل المشكلة تمر بالخطوات التالية : تحديد المعايير، ملاحظة الانحرافات عن المعايير، وصف الانحرافات بدقة، وتحديد أسباب الانحراف.

أ-1/ **تحديد المعايير** :"المعايير عبارة هن علامات تستخدم لمعرف مشكلة ما ،وإذا لم توجد المعايير فلن تعرف ابدا المشكلة الموجودة ،والمعرفة بوجودها بعد أن تصل إلى مسلى خطير وتحديد معايير مسؤولية تقع على عاتق المشرف عادة على الرغم من أنها يمكن أن تحدد في بعض المجالات من قبل الإدارة العليا.

أ-2/ **لاحظ الانحرافات عن المعيار** :تعد الخطوة الثانية بعد تحديد المعايير وهي مراقبة أي انحراف في الأداء عن المعايير ،ويمكن أن نجد نوعين من الانحرافات ،فنية أو إنسانية ويمكنها أن تكون أعلى أو أقل من المعايير.

[1] جيري دجراي ، الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس ،ترجمة وليدة عبد اللطيف، هوانة المكتبة العربية السورية ، دمشق ،1984 ص377.

أ-3/ **صف الانحرافات** بدقة :إذا أردنا إن نصل إلى حل مشكلة معينة فيجب أن نصف كل الأسباب والظروف المحيطة لها بشكل دقيق فمثلا لا فائدة من ان نقول إن مردود الإنتاج قد انخفض ،بل نقول كم انخفض ؟وفي اي الأقسام ؟وما هو حجم الانخفاض ؟إن الإجابة على هذه الأسئلة تعطينا صورة عن sseالانحرافات الموجودة.

أ-4/**حدد سبب الانحرافات** : في هذه المرحلة الاعتماد على المعلومات التي تم جمعها في الخطوات الثلاثة السابقة وبغض الاخطاء التي تتم في هذه الخطوات هو أن نستنتج أولا ثم نقوم بجمع المعلومات،أو نعمل على تحديد المشكلة بالاعتماد على الخبرات الشخصية وهذا مايؤدي الى الذاتية و التحيز في الرأي

ب/ **مرحلة صنع القرار** :

في هذه المرحلة وبعد تحديد ومعرفة المشكلة وجمع كل المعلومات، يتم الوصول والى القرارات المناسبة لحل المشكلة وهذا بالتباع الخطوات التالية [1]:

ب-1/ **تحدد أهداف القرار** :ويعني أن نحددها ينبغي أن يكون عليه الموقف بعد حل المشكلة ،وهذا يبين لنا مدى تقدمها في هذا المجال .

ب-2/ **تحدد الحلول البديلة** :في هذه الخطوة نقوم بإيجاد عدد من البدائل لحل المشكلة ،وهذا من خلال الإبداع ،وهناك بعض الأخطاء التي تحدث هنا كالاعتماد على تمت تجربتها في السابق بنجاح ،لكن نلاحظ أن المشكلات ليست متشابهة حسب الظروف وهذا سيؤدي الى فشل الحل وكذلك يفعل من بذل الجهود والابتكار في اجاد حلول وبدائل جديدة .

[1] جيري جيراي ،الإشراف مدخل لعلم السلوك التطبيقي لإدارة الناس ، مرجع سابق ،ص378.

ب-3/ **قيم الحلول البديلة** وهي تعتمد على قياس بديل بالمقابل مع كل هدف محدد للقرار ،ويتم جمع كل البيانات عن كل بديل .

ج/ **مرحلة التنفيذ** :بعد إجراء كل الخطوات السابقة ،من جمع المعلومات وتحديد المشكلة ،واختيار أفضل البدائل نصل في هذه المرحلة إلى التطبيق وتنفيذ القرار وتنقسم هذه الخطوات إلى قسمين هما :

ج-1/ **تنفيذ القرار** :بعد تنفيذ القرار لا بد من تحديد خطة أو برنامج تنفيذ وبيان أسلوب التنفيذ وخطواته[1]:

وفي هذه المرحلة ننظر الى أن عملية التنفيذ يقوم لها المرؤوسين ،بعد إعطاء الأوامر من قبل القائد ،ومقدار القبول والتنفيذ يرجع إلى المشاركة للآخرين بإبداء أرائهم ،ومستوى المشاركة يحددها أهمية القرار وطبيعة الموقف و المرؤوسين .

ج-2/ المتابعة والرقابة:

المتابعة خلال عمليات الانجاز وذلك بمراجعة اجراءات العمل وطرق الانجاز وتصويب الأخطاء والتغيرات التي تبرز بين النظريات التي تم اعتمادها كفوائد للعمل في البداية وبين التطبيق العملي الذي قد يكون مخالفا لها تم تصوره في المرحلة الأولى للمشروع [2].

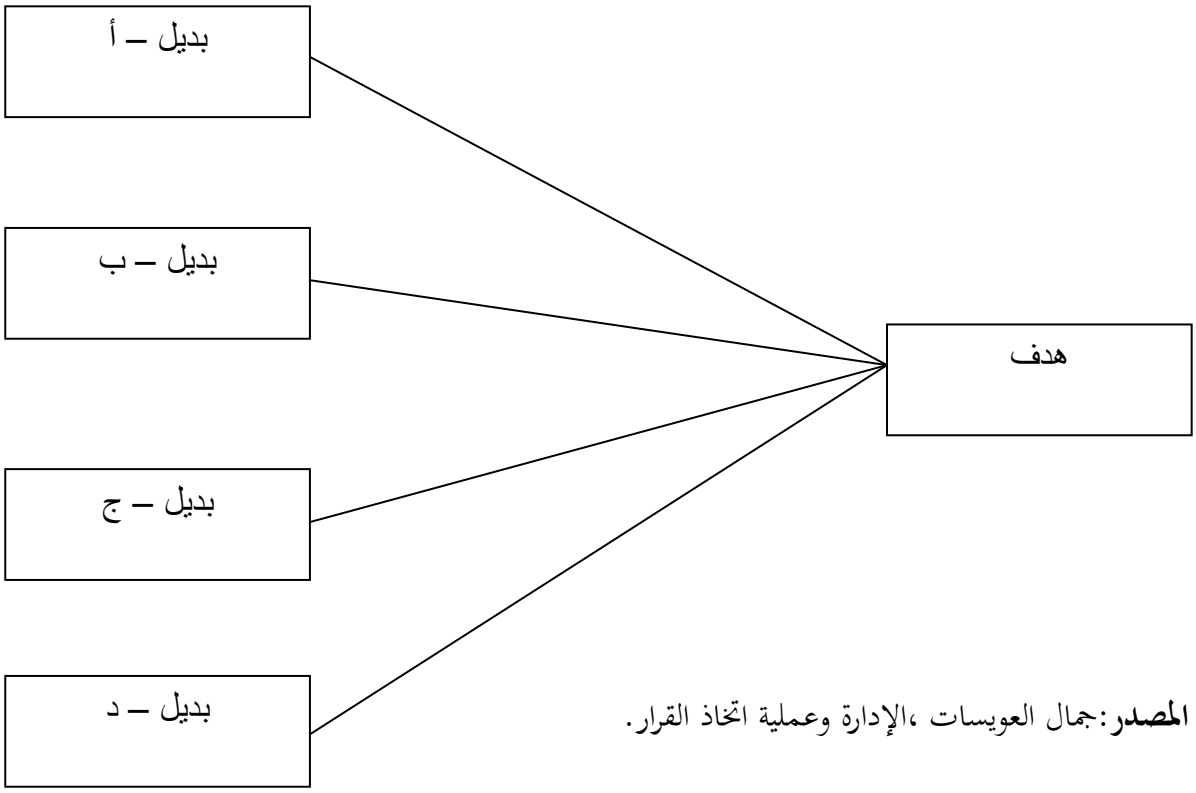
[1] محمد بهجت جاد الله كشك ،المنظمات وأسس إدارتها ،المكتب الجامعي الحديث ،الطبعة الأولى ،الإسكندرية ،1999،ص 180.

[2] James fesher ,public administration, theory and practice ,England ,cllifes N,G ,pentice ,hollinc ,1997 , p p211 214.

بعد تنفيذ القرار يجب مراقبته بشكل متواصل لكي تحدد مدى فعاليته في حل المشكلة ،ومراقبة أي انحرافات او اخطاء يمكنها ان تحدث ،فمثلا يمكن ان يكون القرار قد عمل على حل مشكلة واحدة لكنه في المقابل أوجه مشكلة أو مشكلات اخرى غير منتظرة ،لذا فان عملية المتابعة والمراقبة تعد ضرورية لنجاح عملية اتخاذ القرار وتنفيذها بصورة جيدة.

يتضح من خلال الشكل التالي :

الشكل (2-3) : اختيار البدائل



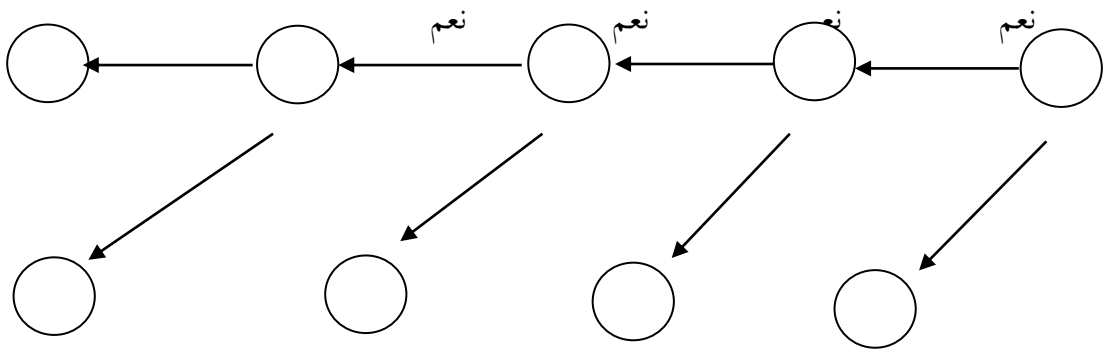
المصدر:جمال العويسات ،الإدارة وعملية اتخاذ القرار.

ج-3/ **اختيار أفضل بديل** :في هذه المرحلة ،يتم اتخاذ القرار ولكن قبل اتخاذ لا بد أن :

- تتم مراجعة الهدف ومطابقته مع البديل الذي تم اختياره والتأكد من إن هذا البديل سيحقق الهدف المطلوب.
- يتم التأكد من إن هذا البديل لا يحتوي على أخطاء.

ويوضح الشكل التالي اختيار أفضل بديل

الشكل (2-4): اختيار افضل بديل .



المصدر :جلال إبراهيم العيد ،إدارة الأعمال ،الدار الجامعية،ص235.

وتتضح خطوات عملية اتخاذ القرار في الشكل التالي :

الشكل (2-5) :خطوات عملية تحليل المشكلة ووضع القرار.



المرحلة الثالثة	مرحلة التنفيذ (القيام بالعم	المتابعة

adapted from jerry gray Fredrik stark ,organization be haivor :source concepts, application 3rdeed,colunbus,of Charles Merrill 1984.

المبحث الثاني: اختيار الهيكل المالي

يعتبر التمويل من بين الوظائف الأساسية للإدارة المالية في المؤسسة، ومن الطبيعي أنّ كل مازاد حجم الاستثمار ازداد حجم التمويل، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة أهمية التمويل، ولعل هذه الأهمية تنبع من القرارات المترتبة على التمويل كالقرارات التي تتعلق باختيار مصادر التمويل، حيث يعتبر اتخاذ القرار التمويلي في المؤسسة من بين أهم الوظائف الأساسية للإدارة المالية، كونه يتعلق بتحديد هيكل التمويل الأمثل .

المطلب الأول : مفهوم الهيكل المالي

أولا :تعريف الهيكل المالي

يعتبر **الهيكل المال**ي من أهم الجانب التي يهتم بها أصحاب المصالح داخل المؤسسة من مساهمين ومسيرين لما لها من تأثير على استقرار من الجانب المالي، وضمان عدم تعرضها للإفلاس .

وهناك عدة تعاريف **للهيكل المالي** نذكر منها:

- يقصد بالهيكل المالي للمؤسسة توليفة التمويل التي اختارتها المؤسسة لتغطية استثماراتها[1].

[1] عاطف وليد أندرواس ،التمويل والإدارة المالية للمؤسسات ،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية ،مصر ،2006، ص401.

- ويعرف أيضا بأنه يتكون من جميع أشكال وأنواع التمويل سواء ملكية أو اقتراض، وأيضا سواء مصادر قصيرة الأجل أو طويلة الأجل[1].
- ويمكن تعريفه كذلك بأنّه المزيج المالي الذي يتضمن كافة تمويل الأصول الطويلة والقصيرة الأجل الذاتية والخارجية[2].

من خلال هذه التعاريف لابد من أن نفرق بين المصطلحين التاليين، الأول الهيكل المالي الذي ينطوي على كل أنواع وأشكال التمويل ملكية واقتراض من دائم ومؤقت ومن طويل الأجل وقصير الأجل، و المصطلح الثاني هيكل رأس المال الذي ينطوي على التمويل الدائم للمؤسسة فهو يتمثل في القروض طويلة الأجل والأسهم العادية[3] .

ثانيا: مناهج اختيار الهيكل المالي.

هناك ثلاثة مناهج تستخدم في تحديد هيكل التمويل المناسب وهي[4]:

أ/ **منهج التوازن** :يفترض هذا المنهج وجود حالة توازن ومرونة مالية للهيكل المالي، وهذا ما يتطلب حساب تكلفة رأس المال في ضوء البدائل التمويلية المتاحة من مصادر التمويل المختلفة، في ظل افتراضات محددة وهي أنّ هناك عائد متوقع وحالة معينة للطلب و العرض على الأموال في السوق المالي تتحدد على أساس اتجاهات أسعار الفائدة، ثم القيام باختبار المزيج التمويلي، والذي تصاحبه أقل تكلفة تمويل .

[1] عبد القهار رسمية، زكي قرياقص ،مدخل معاصر في الإدارة المالية ،الطبعة الأولى ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، مصر ،2002،ص128.

[2] محمد عثمان ، اسماعيل حميد، أسواق رأس المال وبورصة الأسواق المالية ومصادر تمويل مشروعات الأعمال ،الطبعة الأولى ،دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ،القاهرة ،مصر ،1993،ص 7.

[3] جمال توفيق ،أساسيات الغدارة المالية ،الطبعة الأولى ،دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، دون سنة وبلد نشر ،ص 302.

[4] جلال الدين المرسي ،أحمد عبد الله اللحلح ،الإدارة المالية ،المكتب الجامعي الحديث ،مصر ،2009، ص 2.

ب/ **منهج التوازن المقارن** : يفترض وجود معدل عائد إضافي يجب تحقيقه بالإضافة إلى تكلفة الأموال وذلك يتم بالعديد من الخطط المالية التي تحتوي على مزيج مختلف وتقوم بتحديد كل خطة على تكلفة الأموال، وبالتالي الوصول إلى العائد الإضافي المطلوب وبمقارنة هذه الخطة يمكن اختيار المزيج التمويلي المناسب للمؤسسة .

ج/ **منهج التوازن الحركي الديناميكي** :يفترض وجود متغيرين يؤثران في اختيار المزيج التمويلي، وهما المخاطر المالية ومخاطر الأعمال، حيث يتأثران بقيود البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة وبمجموعة من العوامل متمثلة في مدى الائتمان، مدى توفر المعلومات، وجود سياسة مالية واضحة محددة المعالم، على ان يتم اتخاذ القرار المالي في ضوء قيود لا يمكن الاستغناء عنها[1].

المطلب الثاني : مكونات الهيكل المالي

يمكن للمؤسسة توفير الأموال اللازمة عم طريق مصادر مختلفة لتمويل استثمارها، نذكرها في ما يلي:

أولا: مصادر تمويل قصيرة الأجل.

يقصد بالتمويل قصير الأجل على أنّه ذلك الالتزام الذي يتوجب سداده خلال مدة زمنية لا تزيد عن السنة الواحدة وتنقسم مصادر التمويل قصير الأجل إلى ثلاث أنواع أساسية هي: الائتمان التجاري والائتمان المصرفي، والأوراق التجارية .

1/ **الائتمان التجاري** :هو تمويل قصير الأجل الذي تحصل عليه المؤسسة من الموردين، ويتمثل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تتاجر فيها المؤسسة أو تستخدمها في العملية الصناعية، يطلق على الائتمان التجاري التلقائي

[1] المرجع السابق ،ص 2.

نظرا لأنّه عادة ما يزيد وينقص مع التقلبات في حجم النشاط، بمعنى أنّه يتاح بالقدر الملائم في الوقت المناسب، وتعد هذه واحدة من أهم مزايا الائتمان التجاري، يضاف إليها أنّه يتم دون إجراءات أو تعهدات رسمية[1].

2/ **الائتمان المصرفي** :يقصد به القروض قصيرة الأجل التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك، ويتميز الائتمان المصرفي بأنّه أقل تكلفة من الائتمان التجاري في الحالات التي تفشل فيها المؤسسة في الاستفادة من الخصومات النقدية،كما يعتبر مقبولا لتمويل الأصول الدائمة في المؤسسات التي تعاني من صعوبات في تمويل الأصول من مصادر طويلة الأجل .

يضاف إلى ذلك انّه أكثر مرونة من الائتمان التجاري، إذ يأتي في صورة نقدية وليس في صورة بضاعة غير أنّه أقل مرونة منه من ناحية أخرى وذلك أنّه لا يتغير تلقائيا مع تغير حجم النشاط[2].

3/ **الأوراق التجارية** :تعتبر الأوراق التجارية أداة للتمويل قصير الأجل، وتعرف على أنّها إسناد الأمر قصير الأجل، تصدر في السوق المفتوحة من قبل المؤسسات ذات الملاءة المالية العالية، دون وجود ضمانات معينة كالالتزام على الجهة المصرة ذاتها، ومن أهم فروق بين الأوراق التجارية والكمبيالات و الإسناد لأمر هو أنّ الأوراق التجارية لا تنطلق في وجودها من عملية تجارية بل هي عملية مالية مستقلة بذاتها ،ولكون أنّ مثل هذه الأوراق لا تكون مضمونة وتحمل اسم المصدر فقط، لذا كانت أوراق الشركات الكبيرة ذات الملاءة الائتمانية العالية هي الغالبة على الأسواق المفتوحة[3].

[1] قاسم نايف علوان ،إدارة الاستثمار ،الطبعة الأولى ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،2009،ص ص 296 297.

[2] منير ابراهيم الهندي ، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل ،الطبعة الأولى ،منشأة المعارف للنشر والتوزيع الاسكندرية ،مصر ،1998،ص ص 8 9.

[3] مفلح محمد عقل ،مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي ،الطبعة الأولى ،مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،2001،ص93.

ثانيا:التمويل متوسط الأجل .

1/- **القروض المباشرة** متوسطة الأجل :تمثل القروض متوسطة الأجل نوعا من القروض التي تلتزم المؤسسة عند الحصول عليها بسداد كل من أصل القرض والفائدة المستحقة في تاريخ معين، وتخضع عملية الاقتراض في هذا لشروط الاتفاق مابين المؤسسة ومابين المقرض وذلك فيما يتعلق بمعدل الفائدة وتاريخ الاستحقاق وأسلوب السداد ويتميز هذا النوع من الاقتراض بالمزايا التالية :

- **السرعة** :نظرا لأنّ عملية التمويل تنتج عن المفاوضات المباشرة مابين المقرض والمقترض فإنّ الإجراءات الرسمية تكون محدودة للغاية وبالتالي تحصل المؤسسة على احتياجاتها المالية بسرعة .
- **المرونة:** في حالة حدوث أي تغييرات في الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة يمكن تغيير بنود التعاقد وهو أمر يصعب تحقيقه في حالة الأنواع الأخرى من مصادر التمويل طويلة الأجل[1].

2/- **الاستئجار:**

ويعرف الاستئجار على أنّه عقد يلتزم المستأجر بدفع مبالغ بمواعيد متفق عليها لمالك لأصل من الأصول لقاء انتفاع الأول بالخدمات التي يقدمها الأصل المستأجر لفترة معينة، أو هو اتفاقية تعاقد بين المؤجر والمستأجر يعطيه الحق باستعمال موجود معين، بالمقابل عليه أن يدفع دفعات تكون على فترات إلى المؤجر (مالك موجود).

إنّ الفرق الجوهري بين عملية الشراء و الإيجار وهو حق الملكية ففي عملية الشراء تنتقل الملكية للأصل إلى المشتري حالة إتمام عملية الشراء، في حين أنّ ملكية الأصل تبقى للمؤجر وللمستأجر حق الاستفادة من العين

[1] محمد صالح الحناوي ،أساسيات الإدارة المالية ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الاسكندرية ،مصر ،2000، ص 334.

على وقف الشروط المتفق عليها.وهذه الشروط تتعلق بمقدار الإيجار والصياغة وغيرها ويتكون عقد الاستئجار من طرفين هما:

- **المستأجر** :هو المتلقي لخدمات الموجودات بموجب عقد الإيجار
- **المؤجر**: صاحب الموجودات التي يراد تأجيرها[1].

أنواع الاستئجار:

1/- **الاستئجار المباشر** حيث تستفيد المؤسسة من منفعة أصل لا تملكها.

2/- **البيع وإعادة الاستئجار** في هذه الحالة تبيع المنشأة أصلا من أصولها ثم تقوم باستئجاره من المشتري.

3/- **الاستئجار الثلاثي**: وهنا توجد ثلاث أطراف في العملية:

أ/ **المؤجر**.

ب/ **المستأجر**.

ج/ **المقرض الذي يقوم بعملية تمويل شراء الأصل محل التأجير**[2].

ترتيبات التأجير .

[1] جليل كاظم مدلول ،العارضي للإدارة المالية المتقدمة ،الطبعة الاولى ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،2013 ص 419.

[2] حسني علي خربوش ،الاستئجار بين النظرية والتطبيق

1/ التأجير المالي:

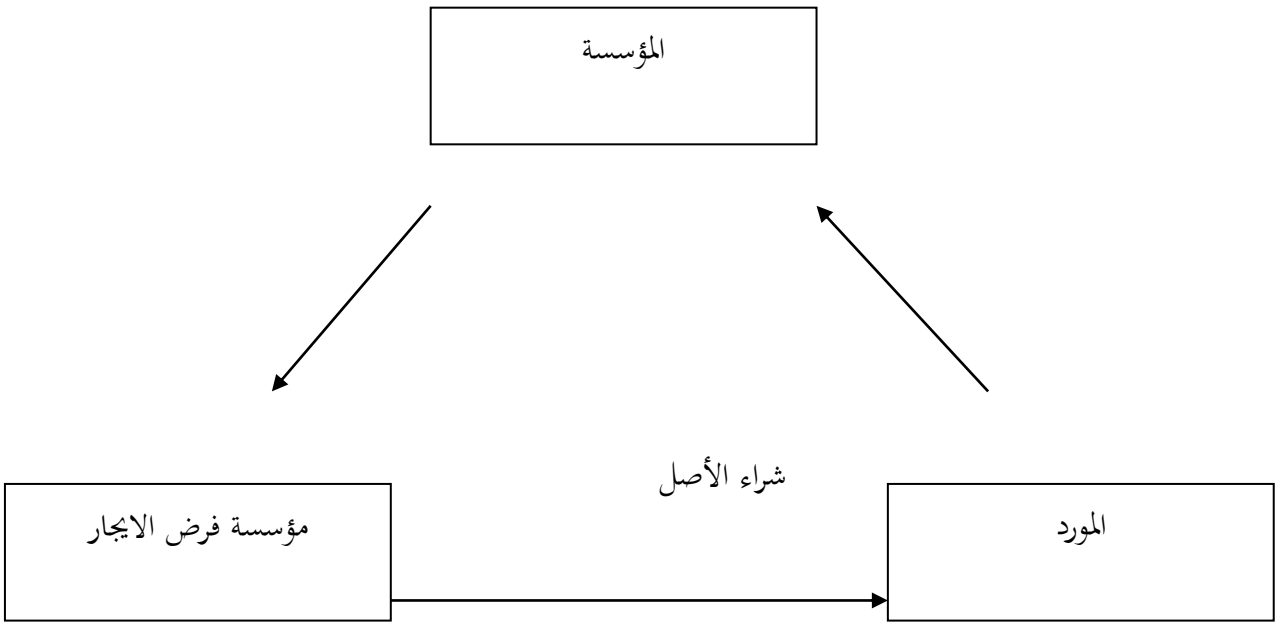
وهو عقد بين المستأجر والمؤجر حيث لا يستطيع الطرف الأول إلغائه بل يظل ملتزما بدفع أقساط مالية لمالك الأصل نظير استعماله لهذا الأصل تساوي مجموع قيمته وفوائده ،ويستمر مثل هذا الأصل طوال العمر الإنتاجي للأصل وهناك يلتزم المؤجر بصيانة الأصل ،بل يتكفل المستأجر بنفقة الصيانة بالكامل وكذالك بتكاليف التأمين والضرائب العقارية [1].

و لا يشترط أن تكون الشركة المؤجرة ذات صلة مباشرة في تجارة الآليات المؤجرة بل يمكن أن تكون مؤسسة مالية كالبنك أو شركة تمويل تقوم بشراء أصل برغبة المستأجر وتقوم بدورها بتأجيره لها.

كما يعرف بأنّه نظام تمويلي يقوم فيه المؤجر (الممول) بتمويل شراء أصل رأسمالي بطلب من مستأجر (مستثمر)، بهدف استثماره لمدة لا تقل عن 75% من العمر الافتراضي للأصل مقابل دفعات (مقابل التأجير) الدورية مع احتفاظ المؤجر بملكية الأصل و حتى نهاية العقد و امتلاك المستأجر خيار شراء الأصل عند نهاية مدة التأجير (على أن تكون دفعات مقابل التأجير قد غطت تكلفة الأصل وهامش ربح محدد) أو إعادة الأصل المؤجر في نهاية مدة التأجير أو تجديد عقد التأجير مرة أخرى.

[1] عبير الصفدي الطوال ،ماجستير قانون خاص ،التأجير التمويلي ،الطبعة الأولى دار المناهج ،الأردن عمان ،2014 ،ص 14.

الشكل(2-6) :سير عملية قرض الإيجار التمويلي.



المصدر : علي بن الضب ،مذكرة ماجستير ،دراسة تأثير الهيكل المالي وسياسة توزيع الأرباح على قيمة المؤسسة الاقتصادية المدرجة بالبورصة ،جامعة ورقلة ،2009.

-**التأجير التشغيلي** :هو نوع من أنواع التأجير قصير الأجل ،تقوم بإدارتها وممارسة البنوك والمؤسسات المالية المتخصصة في هذا المجال، ويهدف إلى تزويد المستأجر عن طريق التأجير بحاجته من الأصول كالآلات والمعدات ووسائل النقل وأجهزة تصوير المستندات، والحاسبات الآلية ،والآلات الزراعية والحاصدات ومعدات البناء، وذلك دون أن يكون هناك داع لشرائها من قبل المستأجر على، أن يكون التأجير لغاية محددة وفترة زمنية محددة، حيث يقوم بعدها المؤجر باسترداد هذه الأصول لغاية تأجيرها مرة أخرى لشخص آخر[1].

ويتم الاتفاق على طريقة دفع الإيجار وكافة التفاصيل الأخرى كحجم التمويل ومدة الإيجار وطبيعة المأجور بموجب عقد يوقع فيها بين الطرفين لهذه الغاية[2].

- الاختلافات بين التأجير التشغيلي و التأجير المالي :

1- يمكن إلغاء التأجير التشغيلي بعد إشعار المؤجر له،و لايحدث ذلك في حالة التأجير المالي.

2- عدم ضرورة استمرار التأجير التشغيلي لأصل طوال حياة الأصل المستفاد منه.

3- غالبا ما يتضمن التأجير التشغيلي بعض الخدمات التي يقدمها المؤجر للمستأجر .

4- لا يسترد المؤجر غالبا كلفة الأصل المؤجر من عملية تأجيره مرة واحدة، بل يمكن أن يتحقق ذلك من خلال تأجيره مرات عديدة.

و للأسباب أعلاه تفوق تكلفة التأجير التشغيلي النوع الآخر من التأجير وهو المالي[1].

[1] عبير الصفدي طوال،ماجستير قانون خاص ،التأجير التمويلي ،دار المناهج ،الأردن عمان ،الطبعة الأولى ،2004،ص14.

[2] عبير الصفدي الطوال ،التأجير التمويلي ،المرجع السابق ،ص 14.

3-البيع وإعادة الاستئجار:

يتم بموجب هذا النوع من أنواع التأجير التمويلي الاتفاق فيما بين المؤجر والمورد (والذي يكون في هذه الحالة هو المستأجر) على أن يقوم المورد يبيع المؤجر أصلا معينا يملكه ومن ثم يقوم ذات المورد مرة أخرى من بإعادة استئجار ذات المؤجر.

ولمزيد من التوضيح نفترض أنّ شركة تملك مصنعا ما، ولكن هذه الشركة تمر بضائقة مالية وترغب بزيادة السيولة النقدية لديها لكنّها لا ترغب ببيع المصنع، بل تفضل الاحتفاظ به مع إمكانية استخدامه والاستفادة منه أطول فترة ممكنة لذا فإنّ الحل الأمثل لهذه الشركة هو إبرام عقد بيع وإعادة استئجار، وبموجب العقد تقوم الشركة ببيع المصنع الذي تملكه إلى مؤجر معين ،لكنّها في ذات الوقت تقوم بإبرام عقد استئجار طويل المدى مع ذات المؤجر وذلك لغايات استخدام المصنع والاستفادة منه طيلة عقد الاستئجار .

وبهذه الطريقة تكون الشركة قد حققت عدة أهداف في ذات الوقت:

1-تخلصت من الضائقة المالية التي كانت تمر بها .

2-قامت بتوفير السيولة النقدية اللازمة لها.

3-احتفظت بمصنعها طيلة مدة عقد الاستئجار، وتمكنت من الاستفادة منه واستخدامه وحدها دون تدخل الغير[2].

[1] حسني علي خربوش ،الاستثمار بين النظرية و التطبيق ،دار زهران ،عمان ،الأردن ،الطبعة الأولى ،2012 ،ص143.

[2] عبير الصفدي طوال ،التأجير التمويلي ،مرجع سابق نص ص 31 32.

أهم مميزات هذا النوع من الاستئجار :

إنّ الشركة البائعة تحصل على تدفق نقدي كبير يصل إلى ثمن الأصل الذي تم بيعه ،وتحتفظ بذات الوقت بالأصل لديها لاستعمالها، إنّ ذلك يمنح الشركة سيولة نقدية كبيرة يمكن أن تستعملها للتمويل أو لسداد الديون[1].

مصادر التموين طويلة الأجل:[2]

هي تلك المصادر التي تكون مدتها أكثر من سنة وتوجه للاستثمارات طويلة الأجل أو لتلبية الاحتياجات الدائمة لبعض الأصول المتداولة، ويمكن تقسيم هذه المصادر إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية.

1/- **المصادر الخارجية** :هي مصادر يمكن اكتسابها من داخل المؤسسة ويمكن تقسيمها إلى ما يلي :

1-1 **الأرباح المحتجزة** :تمثل الأرباح المحتجزة مصدرا داخلية هاما يستخدم لتمويل الاحتياجات المالية طويلة الأجل للمؤسسة ن وتمثل الأرباح المحتجزة ذلك الجزء من الأرباح الذي يتم الاحتفاظ به داخل المؤسسة لغرض إعادة استثماره وتعتبر من أهم مصادر تمويل عمليات النمو والتوسع، كما تستخدم في حالة المؤسسات التي تعاني من المشاكل المالية كتلك التي ترغب في تخفيض ديونها أو المؤسسات التي تواجه ظروف اقتصادية متقلبة ،وفي مثل هذه الظروف يتم احتجاز الأرباح لتوفير متطلبات السيولة ،وتفضل المؤسسات تمويل احتياجاتها طويلة الأجل باستخدام الأرباح المحتجزة لتجنب زيادة حقوق التصويت والمشاركة في السيطرة (في حالة إصدار الأسهم) أو لتجنب الأعباء الثابتة التي تترتب عن بيع الأوراق المالية (في حالة إصدار سندات).

[1] حسني علي خربوش ،الاستثمار بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق ،ص 144.

[2] محمد الصالح الضاوي وآخرون ،أساسيات الإدارة المالية ،الطبعة الأولى ،الدار الجامعية للنشر والتزويع ،الاسكندرية ،مصر ،2000،

2-1 **الاهتلاكات** : هي التناقص في قيمة الأصل من الأصول الرأسمالية نتيجة تكرار استخدامها في الإنتاج ،أو بسبب اقتصادي كاختراع آلة جديدة تفوقها في الكفاءة ، في علم المحاسبة يعني القضاء على جزء من عمر رأس المال ،ويعني العمر هنا صلاحية الأصل الرأسمالي للبقاء مستخدما استخداما اقتصاديا في عمليات الإنتاج[1]، ومن الناحية المالية يمثل الاهتلاك مورد ملي يمكن المؤسسة من تجديد الاستثمارات عند نهاية عمرها الإنتاجي أو الاقتصادي .

3-1 **المؤونات** :تعرف على أنّها مكون مالي من أموال المؤسسة يحتجز لغرض مواجهة خسائر محتملة ،أو أعباء ممكنة الحدوث في المستقبل ،حيث تبقى مجمدة داخل المؤسسة إلى حين تحقق الخطر أو العبء الذي كونت من أجله هذه المؤونات ،أو زوال الخطر المحتمل[2].

2/- **المصادر الخارجية** : هي المصادر التي يمكن الحصول عليها من خارج المؤسسة وتتمثل في ما يلي :

2-1 **الأسهم العادية** :تعتبر الأسهم العادية وسيلة من وسائل التمويل طويلة الأجل ،بحيث يمثل السهم العادي مستند ملكية له قيمة اسمية وقيمة دفترية وقيمة سوقية ،حيث تتمثل القيمة السوقية في القيمة المدونة على قسيمة السهم ،وعادة ما يكون منصوص عليها في عقد التأسيس ،أما القيمة الدفترية فتتمثل في القيمة الاسمية مضافة عليها الاحتياطات والأرباح المحتجزة مقسومة على الأسهم العادية .

[1] عبيد علي أحمد حجازي ،مصادر التمويل ،دار النهضة العربية ،دون بلد ،2001،ص 48.

[2] أحمد بوراس ، تمويل المنشآت الاقتصادية ،الطبعة ألأولى ، دار العلوم للنشر والتوزيع ،عنابة ،2008،ص ص 28 29.

وأخيرا تتمثل القيمة السوقية في القيمة التي يباع بها السهم في سوق رأس المال وقد تكون هذه القيمة أكثر أو أقل من القيمة الدفترية ،وكذلك للسهم العادي قيمة تصفوية تتحدد بقسمة باقي التصفية للأسهم العادية على عدد الأسهم العادية المصدرة[1].

2-2 **الأسهم الممتازة** : يمثل السهم الممتاز مستند ملكية له قيمة اسمية وقيمة دفترية وقيمة سوقية وقيمة تصفوية ،والسهم الممتاز أداة مالية مهجنة ،يجمع بين صفا الأسهم العادية والسندات ،يكون مقدار الربح موزع بنسبة مئوية ثابتة من لقيمة الاسمية للسهم الممتاز في حال إذا ما قررت إدارة المؤسسة توزيع الأرباح وطبعا إذا ما حققت المؤسسة أرباح .

ولحامل هذه الورقة الأولوية في تحصيل قيمة أرباحه عند حمله الأسهم العادية كما له الأولوية أيضا في الحصول على نصيبه عند التصفية ، قد يتضمن عقد الاكتتاب شروط استدعاء السهم الممتاز في حال ما إذا رأت المؤسسة ذلك ضروريا مقابل تعويض مناسب[2].

3-2 **سندات** :السند عبارة عن قرض طويل الأجل يستحق الدفع في أوقات محدودة ويحمل سعر فائدة ثابت،وتلتزم المؤسسة بدفع قيمة السند عند الاستحقاق بالإضافة إلى دفع فوائد سنوية ويجب على المؤسسة دفع القيمة الاسمية للسند كاملة عند الاستحقاق ويختلف السند عن القروض بأن يباع إلى فئات مختلفة سواء للجمهور العادي أو المؤسسات أيضا ويمكن بيع السند إلى شخص آخر أو مؤسسة قبل تاريخ استحقاقه ولكن بسعر أقل من قيمه عند الاستحقاق .

[1] منير إبراهيم الهندي ،الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل ، مرجع سابق ص 13.

[2] منير ابراهيم الهندي ،الإدارة المالية "مدخل تحليلي معاصر "، الطبعة الرابعة ، المكتب العربي الحديث ، مصر ،2000، ص 546.

تتأثر أسعار السندات بالظروف في الأسواق المالية وبأسعار الفائدة في السوق ،فعندما ترتفع أسعار الفائدة بشكل يزيد عن الفائدة التي يدفعها السند تنخفض القيمة السوقية للسندات ،وذلك لأنّ المستثمرين لا يرغبون في السند في هذه الحالة والعكس عندما ينخفض معدلات الفائدة ،لا يعتبر حامل السند من المالكين للمؤسسة بل هو دائن للمؤسسة[1].

2-4 **القروض طويلة الأجل** (القروض المصرفية): تعد القروض إحدى مصادر التمويل المتاحة الطويلة الأجل والتي تمنح مباشرة من الجهاز المصرفي كالمصارف وشركات التأمين أو من مؤسسات خارجية وتكون مدتها أكثر من سنة وبخلاف السندات تمثل القروض وسيلة تمويل عن طريق التفاوض المباشر يتم من خلال انتقال الأموال من المقرض إلى المقترض وفقا لشروط محددة بالعقد المبرم بينهما ،وللقروض المصرفية طويلة الأجل نذكر منها ما يلي[2] :

أ/- **القروض المقدمة من الجهات المالية** :تمنح هذه القروض في العادة من طرف الهيئات المالية المتخصصة والتي تنشئها الدولة لتمويل قطاعات معينة أو احتياجات معينة ،حيث تمول نسبة 70%من قيمة الاستثمار (المبلغ خارج الرسوم) .

ب/- **القروض المقدمة من البنوك** :بالإضافة إلى الهيئات المالية تقوم بعض البنوك أيضا بتقديم قروض على المدى الطويل منها :

- قروض المساهمة :وهي قروض تقدم لتدعيم رأس مال المؤسسات وتتميز ب:

[1] عبد الوهاب يوسف أحمد ،التمويل وإدارة المؤسسات المالية ،الطبعة الأولى ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،2008، ص ص 85 86.

[2] بوربيعة غنية ،محددات اختيار الهيكل المالي المناسب للمؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،غير منشورة في علوم التسيير ، تخصص مالية المؤسسة جامعة الجزائر 3 ،2011.

- ✓ فوائد هذه القروض مشكلة من جزء ثابت وجزء متغير يتوقف على نتيجة المؤسسة .
- ✓ هي القروض من الدرجة الأخيرة من حيث ترتيب أولوية التسديد في حالة التصفية فهي تقع مابين القروض الأخرى والأموال الخاصة و إن كانت من الناحية المالية تصنف على أنّها أموال خاصة.
- ✓ قروض المساهمة هي كتعويض للأموال الخاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعاني من المشاكل المالية والتي ترغب في دفع أدنى قدر ممكن من الفوائد كما ترفع من طاقتها على الاستدانة.

- **القروض البنكية للمؤسسات الصناعية** :وهي المعرفة في فرنسا باسم الحسابات للتنمية الصناعية والتي **تتميز بالخصائص** التالية :
  - ✓ تمول 70 % من الاستثمار .
  - ✓ أنّ المؤسسات المستفيدة منها هي المؤسسات الصناعية أو التابعة لها[1].

2-**5 التمويل بالاستئجار** : تتيح عملية الاستئجار للمؤسسة المستأجرة أن تبقى الأصل تحت تصرفها ،وأن تحصل على التمويل المطلوب ،وهو بذلك يمثل أحد أشكال التمويل الخارجي المتاح أمام المؤسسة ،تستطيع المؤسسات أن تحصل على احتياجاتها من الأصول الثابتة إما عن طريق شرائها أو عن طريق استئجارها ،حيث تمتلك المؤسسات في الأحوال الاعتيادية الموجودات الثابتة التي تظهر في الميزانية العمومية ،غير أنّ المهم هو استعمال تلك الموجودات في العمليات وليس مجرد امتلاكها ،ومن بين الطرق الممكنة للحصول على تلك

[1] زعود تبر ،محددات ساسة التمويل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،مذكرة ماجستير(غير منشور) تخصص مالية المؤسسة ، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة الجزائر ،2008 2009،ص ص 28 29.

الموجودات هو الشراء ،غير أنّ هناك طريقة أخرى بديلة عنها هي الاستئجار[1] ، وينقسم عقد الإيجار إلى الأنواع التالية :

أ-**الاستئجار التشغيلي** :يتمثل في تقديم التجهيزات وضمان خدمات الصيانة إلى المستأجر ،لذلك فإنّه يدعى أحيانا بعقد استئجار الخدمات وتستدعي مثل هذه العقود أن يقوم المؤجر بتقديم خدمات الصيانة للتجهيزات وتكون تكلفة الصيانة محسوبة في دفعة الإيجار خلال فترة العقد وتكون أقل من تكلفة الأصل ،والميزة الثانية هي أنّه قد يحتوي على بند إمكانية إلغائه من قبل المستأجر[2].

ب-**الاستئجار التمويلي** :إنّ التأجير التمويلي البحت هو الاستئجار الذي لا يتضمن خدمات الصيانة ولا يمكن إلغائه من قبل المستأجر والذي يستهلك قيمة المعدات المستأجرة بكاملها (أي أنّ الأقساط التي يدفعها المستأجر تساوي مجمل قيمة المعدات المستأجرة)[3].

ج-**الاستئجار المقرون برافعة التمويل**:يختص التأجير المقترن بالرافعة المالية بأي استخدام (أي استخدام القروض) بالأصول التي تتميز بارتفاع قيمتها ، وعلى عكس الأنواع الأخرى في التأجير فإنّ للتأجير المرفوع ثلاثة أطراف وليس طرفان ،وهم كل من المستأجر ،المؤجر (مالك الأصل) ،المقرض ،ولا يختلف دور المستأجر في هذه العقود عما كان عليه في عقود الاستئجار المبحوثة سابقا لمن هناك اختلاف ف دور المؤجر الذي يقوم بشراء الأصل المطلوب من المستأجر و يموله جزئيا من أمواله الخاصة ويمول الجزء المتبقي بقرض مضمون طويل الأجل من مؤسسة

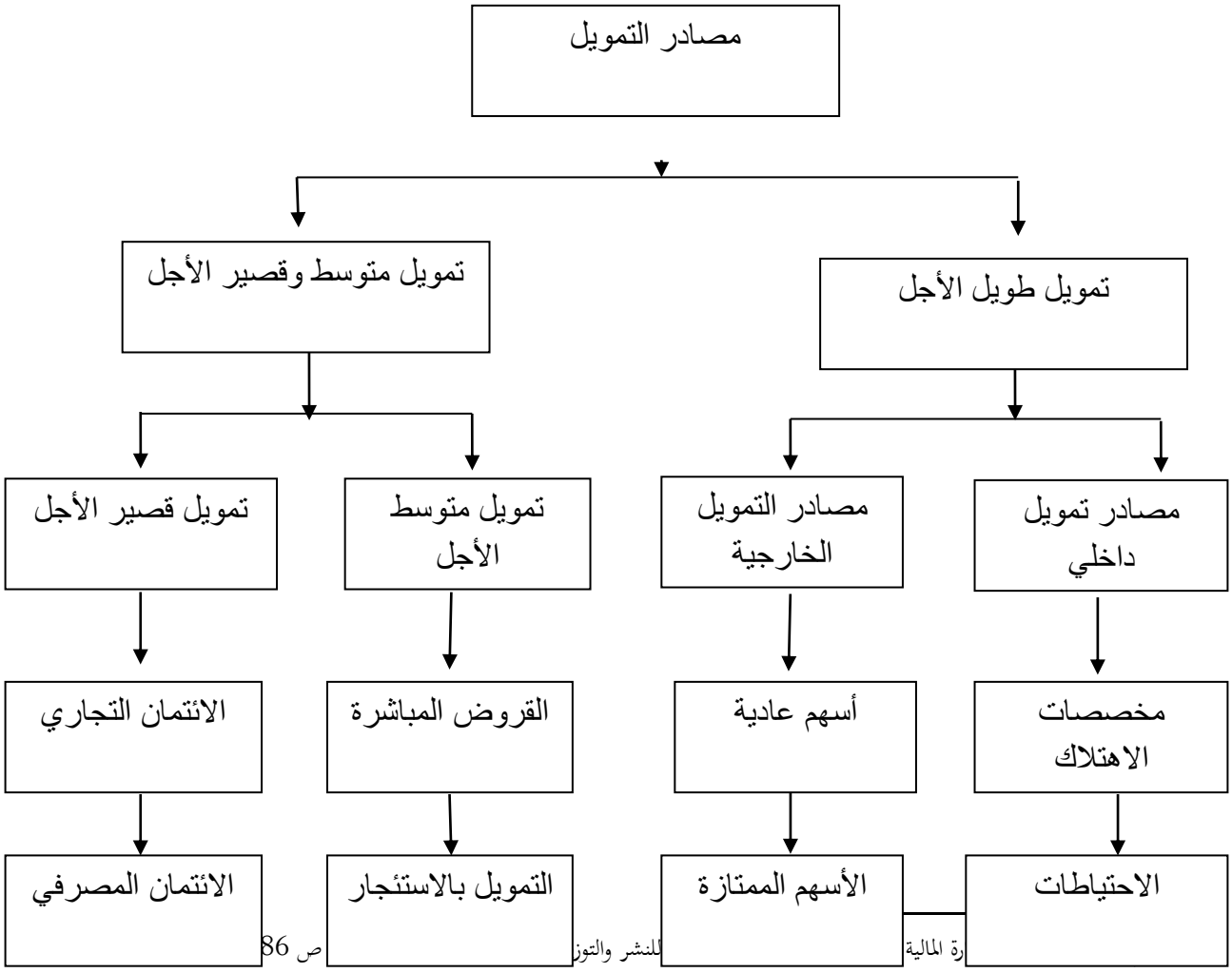
[1] محمد علبي ابراهيم ،الإدارة المالية المتقدمة ،الطبعة الأولى ،إثراء للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،2010، ص ص 715 716.

[2] أحمد بوراس ،تمويل المنشأة الاقتصادية ،الطبعة الأولى ،دار العلوم للنشر والتوزيع ،عنابة الجزائر ،2008،ص ص 102 103.

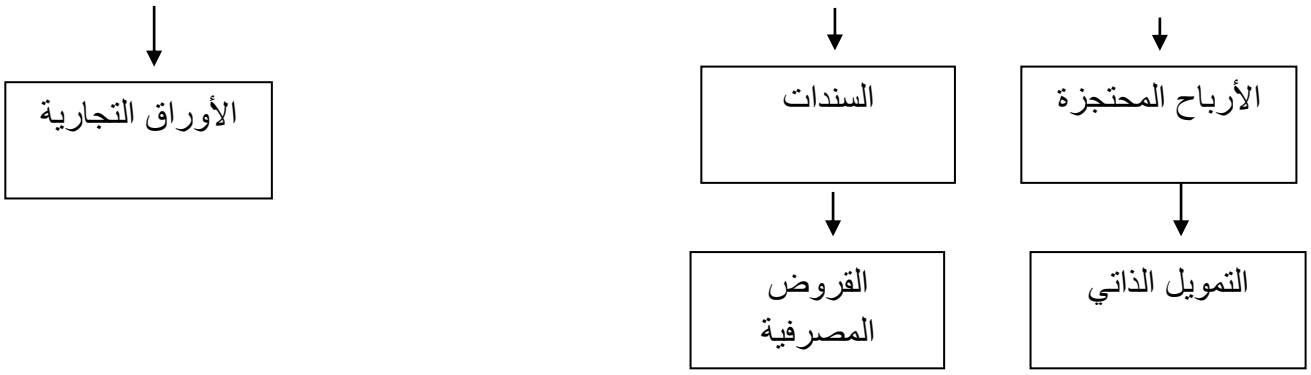
[3] رابح خوني ،ورقية حساني ،المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها،الطبعة الأولى ،تراث للنشر والتوزيع ،القاهرة ،مصر ،2008 ،ص 128.

تمويلية تعمل لصالحها ،أما الجهة المقرضة فتكون المؤسسة التمويلية مصرفا تجاريا أو شركة تمويل[1] ،و يلخص الشكل التالي مصادر التمويل في المؤسسة .

الشكل (2-7) :مصادر التمويل في المؤسسة.



ص 86 للنشر والتوز رة المالية



المصدر :من إعداد الطالبات اعتمادا على ما سبق.

المطلب الثالث :محددات الهيكل المالي

يختلف الهيكل المالي من مؤسسة إلى أخرى ،فبعض المؤسسات تعتمد كليا على أموال الملكية في حين أنّ البعض الآخر يتوسع بشكل كبير في استخدام الأموال المقترضة بأنواعها المختلفة ،ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هو ما هي الأسباب التي تؤدي إلى وجود مثل هذه الاختلافات في هياكل التمويل بين المؤسسات ؟هو إنّ هذه الاختلافات تكون نتيجة للعديد من العوامل المتنازعة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد أنواع الأموال التي تستخدمها المؤسسة وبالتالي يمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين :عوامل داخلية وعوامل خارجية على النحو التالي :

أولا :المحددات الخارجية للهيكل المالي : يقصد بها العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة والتي لا يمكن التحكم فيها عادة ،وبالتالي لا يتطلب الأمر سوى التكيف معها ،وتتمثل هذه العوامل في مايلي :

- ✓ أ-**الحالة الاقتصادية** :وعي التي قد تم ربطها بالالتزامات وأموال الملكية ، والتي في حالة ما إذا كانت هذه الأخيرة أقل منها فإنّ المؤسسة تتعرض إلى مخاطر أكبر في حالة حدوث انكماش اقتصادي ،ولكنّها تتمتع بعائد أكبر في حالة الرواج الاقتصادي ،وبالتالي يتعين على الإدارة الموازنة بين العائد والمخاطر الاستثمارية عند دراستها وتقديرها للهيكل المالي[1]،وعموما فإنّالحالة الاقتصادية تتضمن مايلي :
  - ✓ الدورات التجارية .
  - ✓ ظروف أسواق رأس المال .
  - ✓ الوفر الضريبي.

ب/- **خصائص الصناعة** وتتضمن مايلي:

- ✓ التقلبات الموسمية .
- ✓ درجة حساسية المبيعات للدخل القومي.
- ✓ دورة حياة الصناعة.

ثانيا :المحددات الداخلية للهيكل المالي :ويقصد بها تلك العوامل المرتبكة بالبيئة الداخلية للمؤسسة ،والتي تخضع لسيطرة المؤسسة ونذكر منها .

1. مستوى المبيعات.
2. التحكم أو السيطرة.

[1] سعيد فرحات جمعة ،جاد الرب عبد السميع ،الإدارة المالية والبيئة المعاصرة ،المكتبة المصرية ، مصر ،2001،ص 240.

3. المخاطرة المالية.
4. توجهات الإدارة.
5. المرونة التمويلية.
6. سيولة الأصول.
7. التدفقات النقدية.
8. التوقيت.
9. الملائمة.
10. التكلفة.

خلاصة:

يعد التمويل ضرورة قصوى في جميع المشروعات الاستثمارية باختلاف أحجامها للقيام بنشاطها الاقتصادي وتمويل الاحتياجات المتزايدة، لذا تتموقع وظيفة المالية بالقرب من الإدارة العليا لما تحويه من قرارات بالغة الأثر على قيمة المؤسسة في المدى القريب والبعيد .

ومن خلال سعي العديد من رواد الإدارة المالية عبر الزمن حصر العناصر المأثرة على قيمة المؤسسة من قرار التمويل.

الفصل الثالث

تقييم الوضعية المالية لشركة نفطال خلال

الفترة) 2015 . 2017)

مقدمة :

حاولنا من خلال الفصول النظرية السابقة تقديم إطار نظري يساعد على فهم الأسس والقواعد التي يبنى ويقام عليها مفهوم إدارة المخاطر، وذلك للوقوف على تأثير وجود إدارة المخاطر أو عدمها على أداء المؤسسة خلال فترة الدراسة (2015-2017)، وسنحاول في هذا الفصل دراسة حالة شركة نفطال من خلال تحليل القوائم المالية عن طريق النسب المالية ،قصد التعرف على الوضعية المالية للمؤسسة.

المبحث الأول : تقديم الهيئة المستقبلة "شركة نفطال"

يعتبر قطاع المحروقات بالجزائر القلب النابض للاقتصاد الوطني ،باعتبار أنّ 98%من مداخيل الجزائر تأتي من صادراتها البترولية ،كما تعد المؤسسات الوطنية العاملة في هذا القطاع محركا أساسيا للاقتصاد الوطني ،ومن بين المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع المحروقات نجد شركة نفطال والتي تختص بتسويق وتوزيع المواد البترولية ،غير أنّ هذه المؤسسات عرفت من الناحية التاريخية تحولات عديدة إلى أن أصبحت على الشكل الذي هي عليه الآن ولتوضيح ذلك نقدم نبذة تاريخية عن مؤسسة نفطال.

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن نشأة شركة نفطال[1].

سنتعرف على نشأة شركة نفطال من خلال ذكر أهم التطورات عرفتها خلال السنوات الآتية :

*1963:تم تأسيس شركة نفطال وفقا للمرسوم 63-491 المؤرخ في 1963/12/31 والتي تمثلت مهمتها الأساسية في تأمين نقل وتسويق المحروقات ابتداء ،بعدها توسع نطاق صلاحيتها بمقتضى المرسوم رقم 66-296 في 1980/09/22 وذلك في مجال البحث ،الإنتاج ،تحويل المحروقات .

*1980:إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية(E.R.D.P)بمقتضى مرسوم 80-101 المؤرخ في 1980/04/06.

*1983:إدماج غاز البترول المميع (G.P.L) الوقود (C.B.R) شكة سوناطراك في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P).

*1984: إنشاء 18 وحدة توزيع لعائدات المنتجات (U.E.D) إبتداء من :

[1]www.naftal.dz

- 17مقاطعة للوقود ،زيوت التشحيم والمطاط (C.L.P).
- 14 مقاطعة لغاو البترول المميع (G.P.L).
- إنشاء 4 مقاطعات للصيانة (U.E.M).
- جمع وتنظيم النشاطات العبور في أربع وحدات في الموانئ (U.E.P).
- إدماج شركة (ALRID) ضمن المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P).

*1987انحلال المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية وإنشاء شركتان وطنيتان بمقتضى المرسوم رقم 87-189 وهما :

- ✓ نفطاك :المكلفة بتكرير الموارد البترولية .
- ✓ نفطال :المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية .

ويرجع أصل كلمة NAFTAL إلى:

- NAFT: مصطلح عالمي يقصد به النفط .
- AL: الحرفين الأوليين لكلمة الجزائر ALGERIE.

*1989:إلغاء مركزية أشغال نفطال الاجتماعية والثقافية .

*1990:إلغاء مركزية أشغال النشاط (المخزونات /المبيعات /الزبائن) وإدخال نظام المعلومات عليه.

*1992:

- الربط بين بعض وحدات نفطال للتوزيع تبعا (تدفق- منتوج) .
- 09 وحدات مرتبطة .

- بوجد حاليا 39 وحدة توزيع نفطال للتوزيع.

*1996:

- إلغاء مركزية النشاط (التكاليف والأسعار).
- حل مديرية التجارة الخارجية .

*1997:

- إنشاء مديرية حماية الأملاك D.D.P.
- إنشاء هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات.
- حل وحدات نفطال الموانئ.

*1998:

- إنشاء خلية الأمن الصناعي .
- إنشاء مديرية المراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها.
- إنشاء وحدة المطبعة .
- فك مديرية الوقود ،زيوت التشحيم ،المطاط ،الزقت ،(C.L.P.B) ،مديرية غاز البترول المميع (G.P.L) ومديرية الطيران والملاحة (A.V.M).

*1999:

- إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلف بالاتصال .
- إنشاء وتنظيم هيكل دار المحفوظات المركزية .

- إنشاء 3 مديريات جهوية لمراقبة ومراجعة الحسابات .
- حل مشروع وحدة نفطال البترول المميع G.P.L الجزائر .

*2000:

- حل وحدة الإعلام الآلي وإنشاء مركز المعالجة الإعلامية C.T.I
- مخطط تنظيمي عام لقسم البترول ولقسم الوقود زيوت التشحيم والمطاط (C.L.P)
- إعادة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية D.A.S.C
- إنشاء قسم الزفت وإعداد المخطط التنظيمي الخاص به .
- إعادة المخطط التنظيمي العام لقسم الطيران والملاحة A.V.M.

*2001:

- تنظيم المناطق التابعة لقسم الوقود ،زيوت التشحيم والمطاط C.L.P
- تغيير الهيكل التنظيمي لوحدة الطباعة .
- تنفيذ المشروع المركزي لتسيير تدفقات الخزينة C.T.M.
- تنظيم مديرية الصيانة .

*2002- 2003 :إعادة هيكلة الشركة حسب النشاطات الفرعية التالية :

- فرع الوقود .
- الفرع التجاري (فرع التسويق).
- فرع الغاز.
- فرع النشاطات الدولية .

- تطبيق النشاطات الدولية .
- تطبيق نظام المحاسبة التحليلية للشركة .
- إدماج فرع شبكة البنزين ضمن الفروع المذكورة سابقا في حدود 2005.

وعرفت السياسة البترولية في الجزائر تطورات هامة ،وبعد تأسيس شركة سوناطراك (1963) تم إعادة هيكلتها وتنظيمها وإجراء التعديلات الضرورية ،ثم إنشاء شركة جديدة لتوزيع وتسويق المواد البترولية تحمل اسم "نفطال".

- **المقرر ورأس المال الاجتماعي لشركة نفطال :**

يوجد المقرر الاجتماعي لشركة نفطال بشارع الكثبان الشراقة ،الجزائر العاصمة إذ في 18/04/ 1998 أصبحت نفطال شركة ذات أسهم (SPA) برأس مال اجتماعي يقدر ب 15.650.000.000 دج وكلها ملك لشركة سوناطراك.

- **بعض إحصائيات الشركة :**

- رأس المال الاجتماعي 15.650.000.000 دينار جزائري.
- رقم الأعمال 200.000.000.000 دينار جزائري .
- النتيجة الصافية 7.000.000.000 دينار جزائري .
- الكمية المتداولة 36.000.000 دينار جزائري .
- الكمية المسوقة 11.000.000 طن.

المطلب الثاني : مهام وإمكانيات شركة نفطال .

أولا :مهام شركة نفطال .

يقع على عاتق شركة "نفطال" الكثير من المهام ،لذلك سخرت "نفطال" إمكانيات هائلة لتحقيق ذلك ،وتعتبر شركة "نفطال"مسؤولة عن بيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها بما فيها الموجهة للطيران والملاحة والمتمثلة في :

- الإطارات المطاطية Pneumatidue .
- غاز البترول المميع GPL.
- الوقود Carburant.
- الزفت bitumen .
- المذيبات solvent.
- الشمع paraffine...الخ.

ولها مهام أخرى تسعى إلى تحقيقها وهي:

- تنظيم وتطوير النشاط التسويقي و التوزيعي للمنتجات البترولية ومشتقاتها.
- تخزين ونقل جميع المواد والمنتجات البترولية وتسويقها في كامل التراب الوطني.
- الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية .
- تطوير الهياكل القاعدية للتخزين والتوزيع لضمان تغطية حاجيات السوق .
- ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها .
- تعريف وتطوير السياسة المنتهجة على أساس مراقبة وتخزين ووضع الكفاءات العامة للأنظمة المنتهجة للمعلومات.
- تطوير ووضع كفاءات علمية للعمليات الموجهة للاستعمال والاختيار الأحسن للموارد البشرية والوسائل والخدمات .

- متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة والتي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية .
- تطوير الحصول على صورة ممتازة للجودة .
- مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية .
- الحرص على إدخال كل دراسات السوق الوطنية للمنتجات البترولية .
- الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة .
- المحافظة على بيئة المحيط وذلك عن طريق محاربة التلوث الذي تتركه المواد البترولية .

ثانيا :إمكانيات شركة نفطال .

لإتمام المهام التي تقوم بها شركة نفطال ،جهزت هذه الأخيرة وسائل وعمال يساهمون في توزيع المنتجات البترولية ،هذا من جهة ومن جهة أخرى امت نفطال باستغلال جميع الإمكانيات الضرورية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من خلال وضع قوانين ،مخططات وبرامج التنمية .

حيث تتوفر على إمكانيات مادية وبشرية معتبرة ومسخرة كلها لتحقيق أهدافها العامية :

1-الإمكانيات المادية :

تعتبر نفطال من بين الشركات الإستراتيجية في اقتصاد البلد إذ تحتوي على :

- 67 مركزا ومخزنا لتوزيع وتخزين الوقو ، زيوت التشحيم والعجلات .
- 26 مركز ومخزن لقسم الطيران ،و06 مراكز لقسم البحرية .
- 49 مخزن وسيطي لتخزين GPL، منها 40 مركز ملء GPL لها الطاقة لملء 1.2 مليون طن/السنة.
- 06 مراكز فرط .GPL

- 15 وحدة زفت ذات طاقة تصنيع تعادل 400.000 طن/السنة .
- 4000 ناقلة توزيع و 815 آلة نقل وتفريغ وتثبيت.
- 400 كم من الأنابيب الخاصة بالعمليات و350 كم من الأنابيب قيد الإنجاز .
- 1755 محطة خدمة، منها 685 محطة هي مسلك للمؤسسة .
- 14550 نقطة لبيع الغاز المميع .
- موقف ب 350 شاحنة نقل مختلفة لأداء مهمة التوزيع .
- 1.9 مليون قارورة PROPANE 11KG .
- 3.8مليون قارورة BUTANE 13 KG.
- 03 وحدات للصيانة .

02– **الإمكانيات البشرية (اليد العاملة).**

تتكون شركة نفطال من حوالي 32000 عامل من بينهم 5000 إطار وموزع عبر كامل التراب الوطني ،ونشير إلى أنّ اليد العاملة تعرف نوعا من الزيادة النسبية وهذا راجع إلى زيادة الطلب على المنتجات البترولية لا سيما غاز البترول المميع مما يستدعي تشغيل أكثر لليد العاملة .

3- **شبكة التوزيع:**

3-1 توزيع الوقود carburant: وقد جهزت نفطال لهذه المهمة الوسائل التالية :

- 42 مركزا لتخزين الوقود.
- 1800 محطة للخدمات منها 400 محطة مسيرة مباشرة GD.

3-2 توزيع غاز البترول المميع GPL:وجهزت لها الوسائل التالية :

- 43 وحدة إنتاج غاز البترول المميع.
- 65 مركز تعبئة .
- 14000 نقطة بيع.

4- أهم زبائنها :

يتمثل أهم زبائن شركة نفطال في :

سوناطراك، سونلغاز ،الخطوط الجوية الجزائرية ،الإدارات المحلية ،وزارة الدفاع الوطني،الخطوط الجوية الفرنسية ..الخ.

ثالثا :مهام الهيئة التنظيمية لشركة نفطال .

هي لجنة مكلفة بمساعدة الرئيس المدير العام لتسيير ومراقبة أنشطة الشركة .

المطلب الثالث: الموارد التي توزعها الشركة .

سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف الموارد المسوقة من قبل شركة نفطال في ما يلي :

1- **الوقود**:هو عبارة عن خليط من الهيدروكوربور ذات أصل معدني أو المستخلص الذي يتم الحصول عليه من تصفية البترول الخام ،أو من خلال خلط بعض المكونات بنسب مناسبة ،وتصفية البترول الخام تسمح بالحصول على مختلف الأجزاء حيث يمثل كل جزء مادة محددة.

أنواع الوقود المسوقة هي :

- البنزين العادي Essence normal .
- البنزين الممتاز Essence super.

- بنزين دون رصاص Essence sans plomb .
- مازوت GASOIL .
- سير غاز GPL/ C.
- كيروزان kerosene.
- فيول الثقيل fuel –oil lourd.

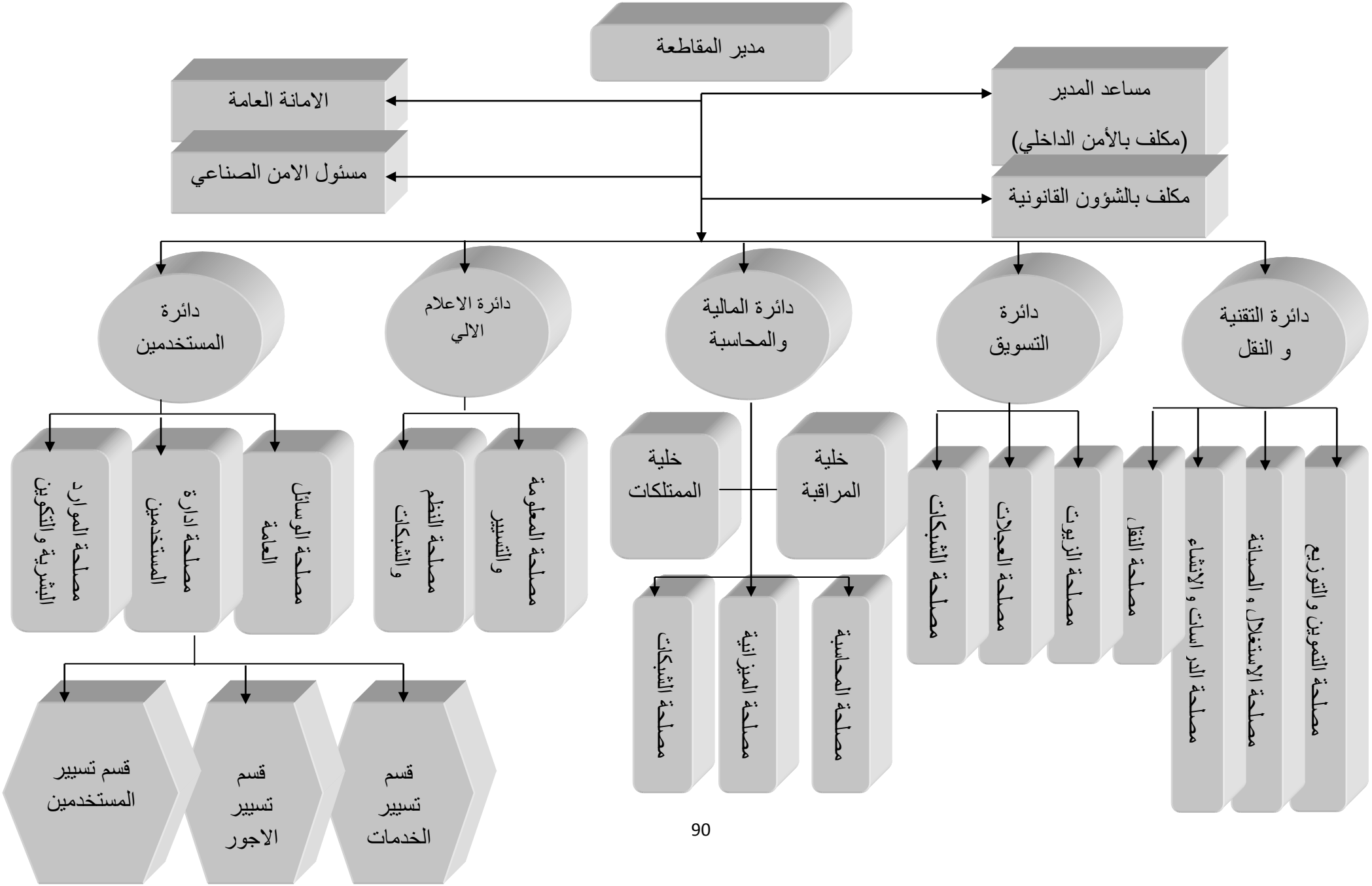
2- **الزيوت** :Lubriants يتم إنتاج الزيت بدءا من خليط الزيوت ذات الأصل المعدني مشتقة من بترول أو زيوت اصطناعية ،أو في بعض الأحيان من نوعين من الزيوت في نفس الوقت، وتضاف إليه مواد من الزيوت مرتبة في فئات كالتالي :

- "HME" huiles pour moteurs essence :وهي زيوت مستعملة في محركات البنزين .
- "HMD" : Huiles pour diese moteurs :وهي زيوت مستعملة في محركات المازوت
- SPA: وهي زيوت خاصة بالسيارات .
- GRS :الدهون.

3- **الزفت** BITUMES: ويحتل الزفت مكانة خاصة لأنّه لا يستعمل كبنزين وإنّما كمادة للبناء وإنجاز المشاريع.

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي لشركة نفطال .

الشكل رقم (03-02) :الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال فرع المدية.



1- **اللجنة التنفيذية :**

متراسلة من طرف الرئيس المدير العام ،متكونة من مدراء الأقسام والمدراء التنفيذيون وهي مكلفة بتحديد المحاور الإستراتيجية الكبرى الخاصة بتنظيم الشركة ،خاصة في ميدان التسيير ،الشراكة ،الأمن... الخ.

2- اللجنة المديرية :

متراسلة من طرف الرئيس المدير العام ،متكونة من مدراء الأقسام والمدراء التنفيذيون هذه اللجنة مكلفة بمساعدة الرئيس المدير العام في تسيير ومراقبة العمل.

3- المستشارون المساعدون :

مكلفون بمساعدة الرئيس المدير العام في الوظيفة التي يقوم بها وفي اتخاذ القرار الاستراتيجي فيما يخص الأنشطة الدولية وعلاقات الصحافة والإعلام .

4- المديريات التنفيذية:

4-1 **المديرية التنفيذية الإستراتيجية والاقتصاد SPE**:التخطيط ووضع تنظيم خاص بالشركة ،القيام بدراسات اقتصادية ،تسيير ومتابعة تطورات المشاريع.

4-2 **المديرية التنفيذية المالية DEF**: تأمين السير الحسن لمحاسبة الشركة عن طريق التأكد من تسوية كل الحسابات وهذا بمراجعة الدورة والقيام بالميزانية، تأمين ومراجعة الحالة المالية للشركة (الخزينة، المحاسبة العامة، الضرائب، التأمين) ،تأمين وتحقيق برنامج تمويل الاستغلال والاستثمارات .

4-3 **المديرية التنفيذية لأنظمة المعلومات والإجراءات** DESI: القيام بإجراءات التسيير ومراقبة التسيير ،وضع أنظمة المعلومات واستعمال الإعلام الآلي لتحسين وتطوير الشركة .

4-4 **المديرية التنفيذية للموارد البشرية DERH**: وضع سياسات لتسيير الموارد البشرية (برامج التكوين ،قانون العمل ..) ،تقييم احتياجات الشركة للموارد البشرية بشكل عام .

- وضع أنظمة للتحفيز كترقية العامل وتقديم مكافآت .
- ربط إحصاء برامج لتكوين الإطارات لمختلف المديريات حسب احتياجات الشركة .
- إجراءات اختيار العامل للتشغيل أو تكوين إطارات الشركة أو القيام بترقية تكوين مضبوطة حسب القوانين .

5-**المديريات المركزية** :

5-1 المديرية المركزية للتسويق DCM: القيام بدراسة السوق وتحديد جملة الأعمال المرتبطة بتطوير مبيعات المنتجات المسوقة من طرف الشركة .

5-2 **المديرية المركزية للبحث والتطوير** DCRD :القيام بعمليات البحث والتطوير في المجال التكنولوجي، القيام بدراسات أولية لمردودية مشاريع الشركة في ميدان النقل ،الصيانة ،التوزيع...خ.

5-**3 المديرية المركزية للمراقبة ومراجعة الحسابات** DCA:تنفيذ مهام المراقبة ومراجعة الحسابات من خلال مجمل هياكل الشركة ،والمساهمة في تحسين وتكوير أنظمة الإجراءات والنماذج.

5-4 المديرية المركزية للأمن الصناعي والمحيط DCSI: وضع قوانين وتعليمات خاصة بالأمن الصناعي خصوصا في مجال اخزين وتوزيع المنتجات البترولية ،بالإضافة إلى تحديد النماذج والإجراءات المتعلقة بحماية المحيط.

5-5 **المديرية المركزية للشؤون الاجتماعية والثقافية** DASC :

- المشاركة في وضع سياسات الشركة في مجال الشؤون الاجتماعية والثقافية .
- التطوير المستمر لوظائف الصحة ،الرياضة والثقافة في الشركة بوضع برامج واستراتيجيات .
- تنمية السياسات الاجتماعية لتحسين الوضعية الاجتماعية للعمال.
- الحرص بصفة دائمة على الصورة الجدية للشركة .

6-5 **المديرية المركزية لحماية الأملاك** DCPP: تسيير ومراقبة جميع الممتلكات التي بحوزة الشركة سواء المباني ،المنشآت ،وسائل النقل والعمل على صيانتها .

6-**مديريات الدعامة** :

مديرية الإدارة العامة DAG:

- التسيير الجيد لليد العاملة ووضع كل الوسائل والإمكانيات الضرورية لكافة المديريات لتحقيق الأهداف المسطرة .
- الوضع الميداني للوسائل الضرورية للسير الحسن وتنميتها كحظيرة السيارات، الهياكل (مباني، مطاعم ...) ،وسائل الاتصال، نشاطات الأرشيف والمعلومات .

7- **الفروع ومهامها**:

7-**1 فرع الوقودCBR** :

- ضمان تموين وتسويق الوقود عبر كافة التراب الوطني.
- تغطية الاحتياجات الوطنية بالتموين وتوزيع الوقود... في أحسن الظروف.

- ربط ومراقبة وظائف التوزيع ،التخزين ،النقل ،الصيانة ،والتموين في كل أنحاء الوطن.
- تأمين التوزيع الحسن لمنتجات الوقود وزيوت التشحيم.
- حماية و صيانة المعدات المتنقلة ،التوزيع الحسن لمنتجات الوقود وزيوت التشحيم في مجال الطيران والملاحة ومنشآت قسم الطيران والملاحة.
- اقتراح دراسات عن الاحتياجات في ميدان التخزين والتوزيع للطيران و الملاحة.

7-2 فرع غاز البترول والمميع **GPL**:

- ضمان وفرة الغاز، وتوزيعه على كافة التراب الوطني، خاصة في الشتاء حيث يتزايد الطلب عليه بكثرة.
- تحليل ووضع سياسات وإستراتيجيات خاصة بوظائف التموين، التخزين، التوزيع وبيع منتجات غاز البترول المميع GPL.

7-**3القيام بعملية مراقبة وتفتيش نقاط البيع**

-**3 فرع التسويق :BC** (موقع دراستنا) .

- ضمان تسويق المنتجات عبر كافة القطر الوطني .

المبحث الثاني: تحليل ميزانية المؤسسة.

من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض و دراسة الميزانية الختامية لشركة نفطال خلال السنوات (2015- 2016- 2017)، وذلك بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة ،ثم تحليلها عن طريق مؤشرات التحليل ونسب التحليل المالي.

المطلب الأول:عرض الميزانية المحاسبية للمؤسسة.

سنقوم بدراسة الميزانية المحاسبية لشركة "نفطال" في السنوات التالية (2015 ،2016 2017) من خلال الاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الشركة .

1/جانب الأصول :

الجدول رقم (3-8) :

الأصول	2015	2016	2017
- أصول غير جارية.			
-تثبيتات معنوية.	28254337.72	214853173.44	121162467.01
- تثبيتات عينية.	60401774286.63	76882558926.07	75734012858.55
	47604794624.42	42305477410.42	49937648461.64
	4467273636.43	23913164779.36	25202679402.02

-تثبيتات يجري انجازها - تثبيتات مالية. - ضرائب مؤجلة على الأصول . - مجموع الأصول غير الجارية .	5495359237.70 117997456122.90	5438757784.89 148754812074.11	6440650288.61 157436153477.84
- أصول جارية . - مخزونان و متوجات قيد التنفيذ. -الزبائن. -المديونون الآخرون.	24046930870.19 17632898085.17 7524310176.20 13903439697.06	24550474839.46 18453840902.902 6741035425.18 3619728871.51	27183655959.35 20725350006.56 7214987496.69 -

- ضرائب وما شابهها. - الخزينة. - مجموع الأصول الجارية.	97372077395.83 160479656224.45	94503610939.61 147868690978.68	128642012329.67 183766005792.27
المجموع العام للأصول	278477112347.35	2966235033052.79	341202159270.11

المصدر :وثائق مقدمة من طرف الشركة.

2/ **جانب الخصوم**:

الجدول رقم (3–9) :

الخصوم	2015	2016	2017
رؤوس الأموال الخاصة			
رأس مال تم إصداره	1565000000.00	15650000000.00	40000000000.00
العلاوات والاحتياطات(الاحتياطات المدمجة)	79352690839.33	90877473825.30	90877473825.30
فوارق إعادة التقييم			

نتيجة صافية	11224782985.97	13201028478.79	13201028478.79
رؤوس أموال أخرى/ترجيل من جديد	-3397805632.86	-1436705632.86	-1436705632.86
مجموع رؤوس الأموال الخاصة(1)	103429668192.44	118291796671.23	118291796671.23
خصوم غير جارية			
قروض وديون مالية	8341000000.00	8341000000.00	8341000000.00
ديون أخرى غير الجارية	27581269155.72	54787904306.12	54787904306.12
مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا	29947260703.68	29070521626.54	29070521626.54
مجموع الخصوم الغير الجارية(2)	65896529859.40	92199425932.66	92199425932.66
خصوم جارية			
موردون وحسابات ملحقة	84202084738.00	64120325634.69	64120325634.69
ضرائب	3682811387.83	498484354.56	498484354.56
ديون أخرى	21320018169.68	21513470459.65	21513470459.65
مجموع الخصوم الجارية(3)	109150914295.51	861322280448.90	86132280448.90
المجموع العام للخصوم	278477112347.35	296623503052.79	296623503052.79

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثاني : تحليل الميزانية عن طريق مؤشرات التوازن المالي.

لتحليل الوضعية المالية للمؤسسة يجب علينا القيام بدراسة مؤشرات التحليل المالي والمتمثلة في رأس مال العامل واحتياجاته وكذلك الخزينة ،وسنحاول في هذا المطلب تطبيق هذه المؤشرات على الميزانية الخاصة لمؤسسة نفطال.

أولا :رأس مال العامل.

- **رأس مال العامل الدائم:**

رأس مال العامل = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة

الأموال الدائمة =الأموال الخاصة +ديون طويلة الأجل.

الجدول رقم(3–10) : رأس مال العامل الدائم.

البيان	المبالغ 2015	المبالغ 2016	المبالغ 2017
الأموال الدائمة	16932619805.84	210491222603.89	226319404144.41
الأصول الثابتة	117997456122.90	148754812074.11	157436153477.84
رأس مال العامل الدائم	51328741928.94	61736410529.78	68883250666.57

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الملحق رقم (1-2-3)

تحليل النتائج: من خلال الجدول نلاحظ أنّ المؤسسة متوازنة ماليا بالنسبة للسنوات الثلاث المدروسة فنلاحظ ارتفاع ملحوظ من سنة 2015 إلى 2016 إلى غاية 2017 وهذا راجع إلى الزيادة الكبيرة في الأموال الدائمة مع انخفاض ضئيل في الأصول الثابتة ،أي أنّ المؤسسة تتمتع بهامش أمان موجب، مما يفسر أنّ هناك فائض عند تغطية الأصول الثابتة بالأموال الدائمة .

- **رأس مال العامل الخاص :**
- رأس مال العامل الخاص = الأموال الخاصة – الأصول الثابتة .

الجدول رقم (3–11) : رأس مال العامل الخاص.

البيان	المبالغ 2015	المبالغ 2016	المبالغ 2017
الأموال الخاصة	103429668192.44	118291796671.23	13493936784.55
الأصول الثابتة	117997456122.90	148754812074.11	157436153377.84
رأس مال العامل الخاص	-14567787930.46	-30463015402.88	-22496785793.29

المصدر : من إعداد الطالبتين.بالاعتماد على الملاحق رقم (1-2-3) .

تحليل النتائج :نلاحظ من خلال الجدول أنّ رأس مال العامل الخاص سالب وفي انخفاض إلى غاية 2016 وارتفاع ضئيل في سنة 2017 ،وهذا راجع إلى ارتفاع في الأصول الثابتة ،وهو ما يفسر عدم استقلالية المؤسسة اتجاه الغير ولا تستطيع تمويل استثماراتها بأموالها الخاصة بل تضطر إلى استخدام الديون طويلة الأجل لتغطية استثماراتها ،حيث تؤثر هذه النتائج على الوضعية العامة للمؤسسة كما تؤثر على ثقة الدائنين المقرضين في المدى القصير.

ثانيا: احتياجات رأس مال العامل .

احتياجات رأس مال العامل = (قيم الاستغلال +قيم غير جاهزة) – (ديون قصيرة الأجل –خزينة الخصوم)

الجدول (3–12): احتياجات رأس مال العامل.

البيان	المبالغ 2015	المبالغ 2016	المبالغ 2017
قيم الاستغلال	25157208261.37	25194876328.1	27940337503.25
قيم غير جاهزة	71651725494.61	66855952249.88	17121304421

ديون قصيرة الأجل	109150914295.51	86132280448.90	114882755125.70
خزينة الخصوم	00	00	00
احتياجات رأس مال العامل	-12341980539.53	5918548129.08	-69821113201.45

المصدر :من إعداد الطالبتين ،بالاعتماد على الملاحق رقم (1-2-3) .

تحليل النتائج :نلاحظ من خلال الجدول في سنة 2015 و 2017 أنّ الفرق سلب هذا يدل على أنّ المؤسسة ليست في حالة عاجزة عن تمويل الاحتياجات بموارد الدورة ،ولهذا فهب ليست بحاجة إلى هذا المبلغ .

أمّا في سنة 2016 الفرق موجب وهذا يدل على أنّ المؤسسة عاجزة عن الاحتياجات بموارد الدورة ولهذا فهي بحاجة إلى هذا المبلغ.

ثالثا :الخزينة .

الخزينة = رأس مال العامل – احتياجات رأس مال العامل.

الجدول رقم (3-13) :الخزينة .

البيان	المبالغ 2015	المبالغ 2016	المبالغ 2017
رأس مال العامل	51328741928.94	61736410529.78	68883250666.57
احتياجات رأس مال العامل	12341980539.53	5981548129.08	69821113201.54

الخزينة	63670722468.47	55817862400.7	138704363868.11

المصدر :من إعداد الطالبتين ،بالاعتماد على الملاحق رقم(1-2-3) .

تحليل النتائج : نلاحظ أنّ رأس مال العامل هو أكبر من احتياجات رأس مال العامل خلال السنوات الثلاث ،وهذا يدل على أنّ الخزينة موجبة خلال هذه السنوات ،مما يوفر لها إمكانية معالجة بعض التزاماتها وتخفيف بعض من عبئ الديون وهذه تعبر عن وضعية حسنة بالنسبة للمؤسسة عليها استغلالها

المطلب الثالث: تحليل الميزانية عن طريق النسب المالية .

أولا: النسب الميزانية

1- نسبة التمويل الدائم :

نسبة التمويل الدائم =نسبة الأموال الدائمة /الأصول الثابتة .

الجدول رقم (3-14) : نسبة التمويل الدائم .

البيان	المبالغ 2015	المبالغ 2016	المبالغ 2017
الأموال الدائمة	169326198051.84	210491222603.89	226319404144.41
الأصول الثابتة	117997456322.90	148754812074.11	157436153477.84
نسبة التمويل الدائم	1.43	1.41	1.42

المصدر :من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على الملاحق رقم (1-2-3) .

تحليل النتائج :نلاحظ من خلال الجدول أنّ نسبة التمويل الدائم للسنوات الثلاث المدروسة كانت أكثر من 1 % وهي في صالح المؤسسة ،أي أنّ رأس المال العامل الدائم غطى جميع الأصول الثابتة من أموالها الدائمة خلال الفترة مما يدل على أنّ المؤسسة متوازنة ماليا لأنّ الأصول الثابتة أقل من الأموال الدائمة

2- نسبة التمويل الخاص :

نسبة التمويل الخاص = الأموال الخاصة /الأموال الثابتة .

الجدول رقم (3-15): نسبة التمويل الخاص .

البيان	المبالغ 2015	المبالغ 2016	المبالغ 2017
الأموال الخاصة	103429668192.44	118291796671.23	134939367684.55
الأصول الثابتة	117997456122.90	148754812074.11	157436135477.84
نسبة التمويل الخاص	0.87	0.79	0.85

المصدر :من إعداد الطالبتين،بالاعتماد على الملاحق رقم (1-2-3) .

تحليل النتائج : نلاحظ أنّ نسبة التمويل الخاص أقل من 1% حيث نلاحظ أنّ هذه النسبة متقاربة انخفضت في سنة 2016 ثم ارتفعت نوعا ما في سنة 2017، تظهر هذه النسب لها القدرة على تمويل الأصول الثابتة عن طريق أموالها الخاصة .

3- نسبة الاستغلال المالي :

نسبة الاستغلال المال =الأموال الخاصة /مجموع الخصوم .

الجدول رقم (3-16) : نسبة الاستغلال المالي .

البيان	المبالغ 2015	المبالغ 2016	المبالغ 2017
الأموال الخاصة	103429668192.44	118291786671.23	134939367684.55
مجموع الخصوم	278477112347.35	296623503052.79	341202159270.11
نسبة الاستغلال المالي	0.37	0.39	0.39

المصدر :من إعداد الطالبتين ،بالاعتماد على الملاحق رقم (1-2-3).

تحليل النتائج :

نلاحظ من خلال الجدول أنّ كل النسب للسنوات الثلاثة المدروسة متقاربة وهي أكبر من 0%وهذا في صالح المؤسسة ،أي أنّ للمؤسسة الحرية في الاستغلال وكذلك الحرية في اتخاذ القرار وهذا راجع إلى أنّ المؤسسة تعود لها أكبر موارد من الخصوم وملكيتها للمؤسسة.

4- نسبة الوفاء بالدين .

نسبة الوفاء بالدين = مجموع الديون /مجموع الخصوم .

الجدول رقم (3-17) :نسبة الوفاء بالدين.

البيان	المبالغ 2015	المبالغ 2016	المبالغ 2017
مجموع الديون	175047444154.91	178331706381.56	206262791585.56
مجموع الخصوم	278477112347.35	296623503052.73	341202159270.11
نسبة الوفاء بالدين	%0.62	%0.60	%0.60

المصدر :من إعداد الطالبتين،بالاعتماد على الملاحق رقم (1-2-3).

تحليل النتائج :

من خلال الجدول نلاحظ أنّ النسب بالنسبة للسنوات المدروسة متقاربة وفي سنة 2016 انخفضت بنسبة ضئيلة جدا ،وبقيت ثانية في 2017 وهذه النسبة ليست في صالح المؤسسة بحيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كان الضمان قليل للوفاء بالديون.

أي عندما تقوم المؤسسة بطلب قرض من البنك فهنا البنك لا يقبل منحه القرض لأنّ نسبة الضمان صغيرة.

5- النسب المالية للسيولة .

- نسبة السيولة العامة

نسبة السيولة العامة =الأصول الجارية /ديون قصيرة الأجل .

الجدول رقم (3-18) :نسبة السيولة العامة .

البيان	المبالغ 2015	المبالغ 2016	المبالغ 2017
الأصول الجارية	160479656224.45	147868690978.68	1831766005792.27
ديون قصيرة الأجل	109150914295.51	86132280448.90	114882755125.70
نسبة السيولة العامة	5.11	4.003	5.82

المصدر:من إعداد الطالبتين ،بالاعتماد على الملاحق رقم (1-2-3).

تحليل النتائج :

من خلال الجدول نلاحظ أنّ نسبة السيولة العامة اكبر من 1 %في السنوات الثلاث المدروسة وهذا يعني أنّ الأصول الجارية تغطي ديون قصيرة الأجل ،بحيث نلاحظ في سنتي 2015 و 2017 تقريبا متقاربة أي انخفاض في الديون قصيرة الأجل في هاتين السنتين مع الارتفاع في الأصول الجارية ونلاحظ انخفاض في نسبة السيولة العامة في سنة 2016 بسبب ارتفاع الديون .

6-نسبة السيولة الآجلة:

نسبة السيولة الآجلة = (القيم غير الجاهزة +قيم جاهزة /ديون قصيرة الأجل).

الجدول رقم (3-19) :نسبة السيولة الآجلة .

البيان	المبالغ 2015	المبالغ 2016	المبالغ 2017
القيم الغير جاهزة	74651725494.61	6655952249.88	11121304421
القيم الجاهزة	10834823248.77	101010576878.87	101057854727.58
ديون قصيرة الأجل	109150914295.51	86132280448.90	114882755125.70
نسبة السيولة الآجلة	0.75	1.94	0.97

المصدر :من إعداد الطالبتين ،بالاعتماد على الملاحق رقم (1-2-3).

تحليل النتائج :

من خلال النتائج نلاحظ أنّ نسبة السيولة الآجلة في تزايد إلى غاية 2016 وكانت أكبر من 1 وهذا راجع إلى ارتفاع في القيم عير الجاهزة والانخفاض في ديون قصيرة الأجل وفي سنة 2017 انخفضت هذه النسبة ،وذلك راجع إلى الارتفاع الكبير في ديون قصيرة الأجل ،وهذا يعني أنّ الديون قصيرة الأجل غطت جزء من القيم الجاهزة والقيم غير الجاهزة ،ومن التحليل نحكم على نقدية المؤسسة أنّها تتميز بالكفاءة.

- **7نسبة السيولة العاجلة:**

نسبة السيولة العاجلة =القيم الجاهزة /ديون قصيرة الأجل .

الجدول رقم (3-20) : نسبة السيولة العاجلة .

البيان	المبالغ 2015	المبالغ 2016	المبالغ 2017
القيم الجاهزة	108034823248.77	10110576878.87	101054854727.58
ديون قصيرة الأجل	109150914295.51	96132280448.90	114882755125.70
نسبة السيولة العاجلة	0.98	1.17	0.87

المصدر :من إعداد الطالبتين ،بالاعتماد على الملاحق رقم (1-2-3).

تحليل النتائج :

نلاحظ من الجدول أنّ نسبة السيولة العاجلة في تزايد إلى غاية 2016 وهو ما يفسر أنّ لها القدرة على تسديد ديونها قصيرة الأجل ،إلّا أنّها انخفضت في سنة 2017 وهذا راجع إلى ارتفاع الديون قصيرة الأجل وانخفاض القيم الجاهزة .

6- نسبة الاستقلالية المالية .

نسبة الاستقلالية المالية =الأموال الخاصة /مجموع الديون.

الجدول رقم (3-21) :نسبة الاستقلالية المالية .

البيان	المبالغ 2015	المبالغ 2016	المبالغ 2017
الأموال الخاصة	103429668192.44	118291796671.23	1349393667684.55
مجموع الديون	175047444154.91	178331706381.56	205262761585.56
نسبة الاستقلالية المالية	0.59	0.66	0.65

المصدر :من إعداد الطالبتين ،بالاعتماد على الملاحق رقم(1-2-3).

تحليل النتائج :

نلاحظ من الجدول أنّ نسبة الاستقلالية المالية متزايدة إلى غاية 2016 وهذا يعني أنّ الديون أكبر من الأموال الخاصة وهو ما يفسر أنّ الأموال تغطي مجموع الديون بمقدار 59% و 66% و 65% على التوالي.

7- نسبة قابلية السداد .

قابلية السداد = مجموع الديون /مجموع الأصول .

جدول رقم (3–22) :نسبة قابلية السداد

البيان	المبالغ 2015	المبالغ 2016	المبالغ 2017
مجموع الديون	175047444154.91	1783317066381.56	206662761585.56
مجموع الأصول	278477112347.35	296623503052.79	341202159270.11
نسبة قابلية السداد	0.62	0.60	0.60

المصدر:من إعداد الطالبتين ،بالاعتماد على الملاحق رقم(1-2-3).

تحليل النتائج :

نلاحظ من الجدول أنّ هذه النسبة أكبر من 50 في السنوات الثلاث وهذا ما يفسر الزيادة في مجموع الديون أي عدم قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها اتجاه الغير، وهذا في غير صالح المؤسسة.

خلاصة:

بصفة عامة وبالاعتماد على ما تقدم في الدراسة التطبيقية للتحليل المالي في مؤسسة نفطال يعتبر هذا الأخير من أهم التقنيات لمراقبة تشخيص الوضعية المالية واستخراج نقاط القوة ونقاط الضعف حتى نتمكن من اتخاذ القرارات المالية الرشيدة من أجل تحسين وتطوير ساسة التمويل في المؤسسة .

الخاتمة

قمنا من خلال هذه الدراسة بدراسة موضوع أهمية تحليل المخاطر و اتخاذ القرار التمويلي ،و من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن فعالية إدارة المخاطر تؤدي إلى كفاءة عملية اتخاذ القرار و أيضا يساعد المؤسسة على بناء الإستراتيجية المالية التي تمكنها من التأقلم مع كل المستجدات و التغيرات الطارئة .

لهذا السبب تناولنا هذا الموضوع بالدراسة و التحليل ،بهدف تحديد أثر إدارة المخاطر في توعية القرارات المتخذة في المؤسسة الاقتصادية .

إن الهدف من إدارة المخاطر هو التأكد من إن نشاطات المؤسسة و عملياتها لاتتعرض لخسائر غير مقبولة ،و مراقبة الأخطار ومتابعتها بهدف الكشف المبكر عنها ، وتخفيض الأخطار التي قد تتعرض لها المؤسسة ،فإدارة المخاطر تحقق العديد من المزايا وذلك من خلال ما توفره من أمان للمؤسسة و كفاءة أصحاب القرار .

إن تطبيق إدارة المخاطر بصفة فعالة داخل المؤسسة الاقتصادية يتطلب ضرورة تهيئة بيئة مساعدة و داعمة على حسن التعامل مع شتى المخاطر من خلال تجنيد كافة موارد المؤسسة لإجراء أي تحرك اتجاه مواجهة المخاطر المحدقة بها وكذا بناء ثقافة قوية قائمة على مبدأ الشعور بالخطر والاستعداد لمجابهته.

نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة النظرية لهذا الموضوع توصلنا إلى جملة من النتائج والتي تمثل خلاصة هذه الدراسة وهي كالتالي:

1/ عملية اتخاذ القرار بأبعادها المختلفة تعتمد على إدارة المخاطر فهي عامل أساسي في ترشيد القرارات، انطلاقا من تقدير الأهداف و الغايات وصولا للتحليل و المراجعة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

2/ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل مستمر، وتحقيق مستوى أمان عالي من خلال مواجهة الأخطار و التنبؤ بها يتطلب و يحتم وجود إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

3/ إن عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية ، فهي تنعكس على القيمة السوقية للمؤسسة ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة .

4/ لإدارة المخاطر علاقة قوية باتخاذ القرار فهي تساعد على اتخاذ القرار الأكثر دقة ومرونة ، وذلك من خلال الترصد لمختلف الأخطار والتغيرات الطارئة ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

5/ باعتبار أن إدارة المخاطر المنتهجة من طرف المؤسسة تؤثر على طبيعة اتخاذ القرار ، أصبح من الضروري لكل مؤسسة الاعتماد على إدارة المخاطر .

6/ تعتبر إدارة المخاطر في المؤسسة الأداة الرئيسية لرصد كل التغيرات والأخطار التي تطرأ على المؤسسة .

7/ إن بناء ثقافة الخطر داخل المؤسسة الاقتصادية وقابلية مواجهة الخطر أمر لابد منه في المؤسسة الاقتصادية خصوصا في ظل تزايد التغيرات والتقلبات في محيط المؤسسات.

8/ إن رأس المال العامل في شركة نفطال كان موجبا خلال سنوات الدراسة، وهذا راجع إلى أن الأموال الدائمة تغطي بصفة إجمالية الأصول الدائمة.

9/ حققت شركة نفطال خزينة موجبة خلال سنوات الدراسة ، وهذا ما يدل على أن رأس المال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة .

10/ تتمتع شركة نفطال بقدر كافي من السيولة قد تمكنها من تغطية احتياجاتها النقدية.

11/ شركة نفطال قادرة على سداد ديونها قصيرة الأجل .

12 تتمتع شركة نفطال بالحرية في الاستغلال واتخاذ القرار ، وهذا راجع إلى أن الشركة تعود لها أكبر موارد من الخصوم وملكيتها في المؤسسة.

اقتراحات الدراسة:

1/نقترح على شركة نفطال وباقي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تنتهج فلسفة إدارة المخاطر وذلك من خلال النقاط التالية :

-تقدير الأهداف و الغايات.

-فحص الخطر.

- تقييم الخطر.

-تحديد البدائل و اختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة الخطر.

- تنفيذ القرار.

- التقييم و المراجعة.

2/ تعدد وتنوع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة فرضت عليها ضرورة استحداث قسم التغيرات والتقلبات المتسارعة في المحيط.

3/ تطوير مختلف الأساليب والإجراءات المتخذة في إدارة المخاطر، من خلال بنائها قاعدة تكنولوجية جيدة تعتمد على أحدث البرامج المستعملة للتوقع والتنبؤ بالخطر،بشكل ينعكس مباشرة على فعالية أعلى في التعامل مع مختلف المخاطر.

4/ لابد من إعادة تقييم الاستثمارات في شركة نفطال.

5/ يجب رفع رأس مال شركة نفطال لأن ديونها كبيرة، ونحن نعلم أن الأموال الخاصة هي التي تتحمل عبئ العجز.

أفاق الدراسة:

جوانب أخرى لم نتطرق إليها في دراستنا :

1/ حصر المخاطر المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديد أيها أكثر تأثيرا.

2/ أساليب توقع الخطر و تحليله خدمة لأهداف المؤسسة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : باللغة العربية

-الكتب:

1/ أحمد بوراس ، تمويل المنشآت الاقتصادية ، الطبعة الأولى ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، عنابة ، 2008.

2/ أحمد ماهر ، الإدارة والمبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2003 ،2004 .

3/ أسامة عزمي سلام ، شقيري خوزي موسى ، إدارة المخاطر والتأمين ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007.

4/ السعيد فرحات ، جمعة جاد الرب عبد السميع ، الإدارة المالية والبيئة المعاصرة ، المكتبة العصرية ، مصر ، .

5/ بن علي بن عزوز ، عبد الكريم قندوز، إدارة المخاطر ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013.

6/ جلال الدين المرسي ، أحمد عبد الله اللحلح ، الإدارة المالية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، دون سنة النشر.

7/ جليل كاظم مدلول ، العارضي ، الإدارة المالية المتقدمة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2013.

8/ جمال توفيق ، أساسيات الإدارة المالية ، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، دون سنة ، ودون بلد النشر.

9/ جمال عويسات ، الإدارة وعملية اتخاذ القرار ، دار هوما للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2002.

10/ جيري دجراي ، الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس ، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة ، المكتبة العربية السورية ، دمشق ، 1984.

11/ حسني علي خربوش ، الاستثمار بين النظرية والتطبيق ، دار زهران ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2012.

12/ رابح رضوان ، رقية حساني ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها ، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2008.

13/ طارق حماد عبد العال ، إدارة المخاطر (أفراد ، شركات ، بنوك) ،كلية التجارة ، عين الشمس ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007.

14/ قاسم نايف علوان ، الإدارة الاستثمارية ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ،2009.

15/ عاطف عبد المنعم وزملاؤه ، تقييم إدارة المخاطر ، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ،جامعة القاهرة ،2008.

16/ عاطف وليم أندوراس ،التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات ،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية ،مصر ،2006

17/عبد الغفار ورسمية ،زكي قر ياقص ،مدخل معاصر في الادارة المالية ، الطبعة الأولى ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2002.

18/عبد الوهاب يوسف احمد ،التمويل و ادارة المؤسسات المالية ،الطبعة الأولى ،دار حامد للنشرو التوزيع ،عمان ،الأردن ،2008.

19/عبيد علي ،أحمد الحجازي ، مصادر التمويل ،دار النهضة العربية ،دون بلد،2001.

20/عبيد الصفدي الطوال ،ماجيستير قانون خاص ،التأجير التمويلي ،دار المناهج ،عمان، الأردن ،الطبعة الاولى ،2014.

21/عدنان تابة النعيمي ،أرشد فؤاد تميمي ،الادارة المالية المتقدمة ، دار اليازوري ،الأردن ،2009.

22/عبد أحمد ابو بكر وليد اسماعيل السيفو ،ادارة الخطر و التأمين ندار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الأردن، عمان ،2009.

23/محمد الهاشمي ن مقدمة في مبادئ التأمين ،ديوان المطبوعات الجامعية، 1990.

24/محمد بهجة،جاد الله كشك،المنظمات و أسس ادارتها ،المكتب الجامعي الحديث،الطبعة الأولى ،الإسكندرية ،1999.

25/محمد عثمان ،إسماعيل حميد ،أسواق رأس المال وبورصة الأوراق المالية ومصادر تمويل مشروعات الأعمال ،الطبعة الأولى ،دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ،القاهرة ،مصر،1993.

26/محمد علي إبراهيم ،الإدارة المالية المتقدمة ،الطبعة الأولى ،إثراء للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2001.

27/محمد صالح الحناوي ،أساسيات الإدارة المالية ،الدار الجامعية للنشر و التوزيع ،الإسكندرية ،مصر ،2000.

28/مفلح محمد عقل،مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي ،الطبعة الأولى ،مكتب المجتمع العربي للنشر و التوزيع ،عمان الأردن ،2001.

29/منير إبراهيم الهندي ،الإدارة المالية ،مدخل تحليلي معاصر ،الطبعة الرابعة ،المكتب العربي الحديث ،مصر 2000.

30/منير ابراهبيم الهندي، الفكري في مجال مصادر التمويل ،الطبعة الأولى، منشأة المعارف للنشر و التوزيع ،الإسكندرية ،مصر،1998.

المذكرات و الأطروحات:

1/بورتيعة غنية ،محددات اختيار الهيكل المالي ،المناسب للمؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير ،تخصص مالية المؤسسة ،جامعة الجزائر 3،2011.

2/بوزيدي لمجد،إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة بومرداس ،209،2008.

3/زغود تبر ،محددات سياسة التمويل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،مذكرة ماجستير(غير منشورة)،تخصص مالية المؤسسة ،جامعة ورقلة، الجزائر،2009،2008.

4/صوار يوسف ،معادلة تقدير خطر عدم تسديد القرض التنقيطي و التقنية العصبية ،أطروحة دكتوراه ،تخصص تسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة تلمسان ،2008.

5/عبد اللي لطيفة ،دور ومكانة ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجيستير ،تخصص ادارة الافراد وحوكمة الشركات ،كلية العلوم ا

لاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة تلمسان ،2012/2011

6/فتيحة بن كوار،ادارة المخاطر واثرها على أهمية اتخاذ القرارات الادارية ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير ،تخصص ادارة و تسيير مؤسسة ،جامعة المدية.

7/هيفاء غانية ،ادارة المخاطر المصرفية على ضوء مقررات لجنة بازل 2و3 مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة الوادي،2015.

الملتقيات:

1/أديب العمري وزملاؤه،دور وإدارة المعرفة في التقليل من أثار المخاطرة ،دراسة نظرية ،المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة ،16،18 نيسان 2007،جامعة الزيتونة .

2/مداني بالغيث ،تسيير الخطر في المؤسسة ،تحدي جديد جامعة ورقلة

www.rcwe./ueded.com

المجلات :

1/المجلة الجزائرية للعولمة و السياسات الاقتصادية ،الأسس النظرية و العلمية في اتخاذ القرار،العدد07،2016.

المواقع الالكترونية :

1/https :: 32//mawdoo3.com/14.4.2019/12

www.tomohnon.mot.vb.tomohna.86.87/4.3.2019///2/https : 10:45

ثانيا: باللغة الأجنبية :

1/Adapted from.jerry gry fredrick.stark .organization albehrain comceptro application.3rdeed Columbus.ol charks.

2/c.m amuse et x.monainge.management du risque.vuibert.paris.1989.

3/eomer fesler.public administration.theory and prcties emgle wood.cellifs.n j pentce .hallinc.1997.

قائمة الملاحق