

جامعة أحمد دراية أدرار – الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية ، وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
شعبة تجارة  
تخصص مالية المؤسسة  
الموضوع:

دور إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية  
(دراسة حالة إيباش للإشغال العامة)

إشراف: أبن سويبي حمزة

إعداد الطالبتين :

\_ بن خالق سعيدة

- لفقير كلثوم

| اللجنة | الجامعة     | رتبة            | لجنة المناقشة     |
|--------|-------------|-----------------|-------------------|
| مشرفا  | جامعة أدرار | أستاذ مساعد -أ- | بن سويبي حمزة     |
| رئيسا  | جامعة أدرار | أستاذ مساعد -أ- | بلوافي عبد المالك |
| مناقشا | جامعة أدرار | أستاذ مساعد -أ- | يحياوي عبدالقادر  |

الموسم الجامعي: 2017/2016م

الموضوع:

دور إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية  
(دراسة حالة مؤسسة إيباش للأشغال العامة 2013-2014-2015)

## شكر و عرفان:

اللهم لك الحمد والشكر يارب العالمين

أن هديت قلوبنا ونورت دربنا وألهمتنا جميل الصبر لأتمم هذا العمل

فلك الحمد والشكر والثناء الحسن سبحانه ربي يا من ارتضيت أن يكون شكر  
الناس شكرا لك.

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساهم في إخراج هذا البحث إلى  
حيز الوجود

نوجه شكرنا الخاص لأستاذنا ومأطرون "بن سويسي حمزة" على تفضله بالإشراف  
على هذه الدراسة وعلى متابعة عملنا وتقديم التوجيهات ونصائح التي قدمها لنا.  
كما نتوجه بشكرنا الخاص إلى الأستاذ "بوعزة عبد القادر" على مساعدتنا رغم  
انشغالاته لم يبخل علينا بشي.

كما نتقدم بشكرنا للأستاذ "نوار أحمد" وكل إطارات شركة إيباش للأشغال العامة  
على حرصهم ومنحهم لنا كل المعلومات والتسهيلات لنتم هذا العمل.

وفي الأخير نتوجه بالشكر إلى جميع أساتذة قسم العلوم التجارية

وبالأخص أعضاء لجنة المناقشة

ودفعة 2016-2017

# اهداء

الحمد لله على توفيقه وعلى نعمه الكثيرة، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

أهدي جهدي: إلى رمز الوفاء والعطاء منبع الجنان الذي لا ينفد، إلى من جعله يوم نجاحي يوماً لنجاحها، إلى:

✓ من كان دعائها سر نجاحي وحنانها باسم جبرائيل إلى أغلى الحبيبة أمي " **سوزن زهراء** " إليها برا وحسناً إن شاء الله.

✓ إلى القلب الرحيم، الرجل العظيم الذي شرب كأس المرارة حتى أصل إلى هذا المقام، إلى القلب الذي علمني

معاني الصبر والإباء والسكون في مختلف الدروب " **وأبي الغالي محمد بن خالق** ".

✓ وأهدي ثمرة جهدي إلى: أخواتي الأعزاء: زهراء، إلى أصحاب القلب الطيب والنوايا الصادقة " **حورية ، فاطمة ،**

فتحية "، خديجة إلى كل أبناءهم وأزواجهم، كلثوم، عبد العزيز، حليلة، كريمة. إلى كل من عمي أحمد وزوجتيه وأبنائهم.

وعماتي: فاطمة، مبروكة، باكة، الزهراء وأبنائهم..

✓ إلى كل من خالي **نقال عبد القادر** ابن عزوز وأبنائهم، خالتي فاطمة، جمعة وأبنائهم. إلى كل عائلة بن خالق ونوار، إلى

كل صغار العائلة: إبراهيم، حليلة، رفيقة، كريمة، الطيب، ع الحميد، ع الباسط، ع النور شريف، طه ياسين، هشام،

فاطمة الزهراء، فتيحة، محمد المختار، محمد رضوان، يسرى، سلمى شمس الدين. إلى كل الأستاذة

الأكارم الذين لم يبخلوا على بأي توجيه، وأخص بالذكر " **بوعزة عبد القادر** " الذي كان لنا مساعد لإنجاز هذا التقرير

✓ إلى صديقتي الوفية التي قاسمت معي ثمرة جهد هذا العمل " **الأستاذة** " إلى كل الذين ساعدوني على إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد وأخص بالذكر:

✓ إلى كل الطلبة المتخرجين في دفعة 2016، 2017م 1437-1438هـ.

✓ إلى كل الذين ذكرهم قلبي ولم يذكروهم قلبي

✓ إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع راجية من الله الرضى ولهم العناء والسعادة الدائمة بإنشاء الله.

## سعيدة

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الذي قال عز وجل فيهما

وقل ربي أرحهما كما ربياني صغيراً

إلى سندي في هذه الحياة، من سهرت الليالي، إلى من غمرتني بحبها وحنانها وعطفها، إلى من يعجز اللسان عن الثناء عليها والقلم عن وصف فضلها، إلى التي الجنة تحت قدميها **أمي الحبيبة** فتيحة أطل الله في عمرها.

إلى من أحمل أسمه بكل افتخار، إلى صاحب الكف الحنون والصدر الدافئ، إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من أحسن تربيته، إلى من كان خير مرشد لي نحو العلم والمعرفة، إلى من علمني أن الحياة صبر وعطاء **أبي العزيز** محمد أطل الله في عمره.

إلى توأم روعي زوجي الحبيب **عبد القادر**.

إلى من تقاسمت معهم أجواء المحبة الأسرية إخواتي أحمد، مصطفى، بوجمعة، عبد العزيز وأخواتي سعيدة، فاطمة الذين لطالما شجعوني على التحصيل العلمي .

إلى كل من تجمعني بهم مودة ومحبة أعمامي وعماتي وأخوالي وخالتي وأبنائهم.

إلى كل أفراد عائلة لفقير دون استثناء.

إلى أُمِّي الثانية **قزار أمباركة** التي أعيش معها داخل عائلتي الثانية.

إلى جميع أفراد عائلتي الثانية دون استثناء صغير وكبير.

إلى زميلاتي التي رفقتني في انجاز هذا العمل.

إلى كل من يعرفه قلبي ولم يذكره قلبي.

وإلى كل مهتم بالبحث والعلم في هذا الحقل .

أملأ أن أكون قد قدمت بعض الفائدة والمنفعة في هذا المجال .

كانتو

| المحتوى  |   |
|--|---|
|  | التشكرات  |
|  | الإهداء   |
| VI-I   | فهرس المحتويات  |
| V  | قائمة الجداول   |
|  | قائمة الإشكال   |
| VI   | قائمة الملاحق   |
| أ - د  | المقدمة   |
| <b>الفصل الأول: مدخل للإدارة المخاطر المالية</b> |   |
| 07   | تمهيد   |
| 08   | <b>المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المخاطر المالية</b>            |
| 08   | المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المخاطر المالية                       |
| 08   | الفرع الأول: نشأة إدارة المخاطر المالية                               |
| 09   | الفرع الثاني: مفهوم إدارة المخاطر المالية                             |
| 10   | الفرع الثالث: خصائص إدارة المخاطر المالية                             |
| 11   | المطلب الثاني: أهداف إدارة المخاطر المالية                            |
| 12   | الفرع الأول: أهداف تسبق الخسارة                                       |
| 12   | الفرع الثاني: أهداف تلي الخسارة:                                      |
| 12   | الفرع الثالث: أهداف أخرى  |
| 13   | <b>المبحث الثاني: أساسيات إدارة المخاطر المالية</b>                   |
| 13   | المطلب الأول: قواعد إدارة المخاطر المالية                             |
| 13   | الفرع الأول: عدم المجازفة والأخطار الشاذة                             |
| 14   | الفرع الثاني: لا تخاطر بكثير من أجل القليل                            |
| 14   | الفرع الثالث: هيكل إدارة المخاطر المالية                              |
| 14   | المطلب الثاني: أدوات وخطوات إدارة المخاطر المالية                     |
| 14   | الفرع الأول: أدوات إدارة المخاطر                                      |
| 15   | الفرع الثاني: خطة فعالة و الوسائل تقليل المخاطر المالية               |
| 16   | <b>المبحث الثالث: دور إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية</b> |
| 16   | المطلب الأول: آلية إدارة المخاطر المالية                              |
| 16   | الفرع الأول: مراحل اكتشاف وقياس الخطر                                 |

|   |   |
|---|---|
| 17                                      | الفرع الثاني: اختيار الوسيلة أو الطريقة المناسبة للمواجهة الخطر       |
| 18                                      | الفرع الثالث: تنفيذ البرامج ومراجعة خطط وسياسات إدارة الخطر بشكل دوري |
| 19                                      | المطلب الثاني: اعتمادات إدارة المخاطر                                 |
| 22-19                                   | الفرع الأول: تصنيف إدارة المخاطر المالية                              |
| 22                                      | الفرع الثاني: دور إدارة المخاطر المالية                               |
| 26-24                                   | الفرع الثالث: مراحل وسبل إدارة المخاطر المالية                        |
| 27                                      | خلاصة الفصل   |
| <b>الفصل الثاني: مدخل الأداء المالي</b> |   |
| 29                                      | تمهيد   |
| 30                                      | المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء المالي                           |
| 30                                      | المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي                                     |
| 30                                      | الفرع الأول: تعريف الأداء المالي                                      |
| 31                                      | الفرع الثاني: شروط وأهمية تقويم الأداء المالي                         |
| 32                                      | الفرع الثالث: معايير تقييم الأداء المالي                              |
| 32                                      | المطلب الثاني: مميزات الأداء المالي                                   |
| 32                                      | الفرع الأول: أهداف وخطوات تقييم الأداء المالي                         |
| 33                                      | الفرع الثاني: أبعاد الأداء المالي                                     |
| 34                                      | الفرع الثالث: ميادين الأداء المالي                                    |
| 35                                      | المبحث الثاني: تقنيات الأداء المالي                                   |
| 35                                      | المطلب الأول: أساسيات تحسين الأداء المالي                             |
| 35                                      | الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء المالي                                |
| 35                                      | الفرع الثاني: دوافع تحسين الأداء المالي                               |
| 37                                      | الفرع الثالث: خطوات تحسين الأداء المالي                               |
| 38                                      | المطلب الثاني: مؤشرات تحسين الأداء المالي                             |
| 38                                      | الفرع الأول: تعريف المؤشر   |
| 39                                      | الفرع الثاني: أنواع المؤشرات  |
| 40                                      | الفرع الثالث: بناء المؤشرات   |
| 41                                      | المبحث الثالث: استخدام المؤشرات والنسب المالية في المؤسسة الاقتصادية  |
| 41                                      | المطلب الأول: استخدام مؤشرات التوازن المالي في المؤسسة                |
| 43-41                                   | الفرع الأول: رأس المال العامل صافي الإجمالي                           |
| 43                                      | الفرع الثاني: احتياج رأس المال العامل                                 |

|   |   |
|---|---|
| 44  | الفرع الثالث: الخزينة   |
| 44  | المطلب الثاني: استخدام النسب المالية لتقييم الأداء المالي للمؤسسة                       |
| 45  | الفرع الأول: نسب السيولة  |
| 46  | الفرع الثاني: نسب النشاط  |
| 49-47   | الفرع الثالث: نسب التمويل والمرد ودية   |
| 50  | خلاصة الفصل   |
| <b>الفصل الثالث: دور إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة إيباش نموذج</b> |   |
| 52  | تمهيد   |
| 53  | المبحث الأول: نبذة تاريخية حول مؤسسة إيباش بأدرار وتطورها                               |
| 53  | المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة إيباش بأدرار   |
| 53  | الفرع الأول: نشأة شركة إيباش بأدرار   |
| 53  | الفرع الثاني: الموقع الجغرافي للشركة  |
| 54  | الفرع الثالث: مراحل النشاط الإنتاجي للمؤسسة   |
| 55  | المطلب الثاني: أساسيات الشركة   |
| 55  | الفرع الأول: الدور الاقتصادي للشركة   |
| 57  | الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة  |
| 58  | الفرع الثالث: تحليل النشاط التجاري  |
| 60  | المبحث الثاني: المخاطر التي تعاني منها المؤسسة ومؤشرات التوازن المالي                   |
| 60  | المطلب الأول: المخاطر التي تواجهها المؤسسة  |
| 60  | الفرع الأول: المخاطر المالية  |
| 60  | الفرع الثاني: المخاطر البشرية   |
| 60  | الفرع الثالث: المخاطر الإنتاجية   |
| 61  | المطلب الثاني: مؤشرات توازن المالي  |
| 61  | الفرع الأول: حساب رأس المال العامل الصافي   |
| 62  | الفرع الثاني: حساب احتياج رأس المال العامل الصافي                                       |
| 63  | الفرع الثالث: الخزينة   |
| 65  | المبحث الثالث: النسب المالية المستعملة لتقييم الأداء المالي وعلاقتها بدرجة الرفع المالي |
| 65  | المطلب الأول: حساب النسب المالية  |
| 65  | الفرع الأول: حساب نسب السيولة   |
| 67  | الفرع الثاني: حساب نسب النشاط   |



|    |  |
|----|--|
| 68 | الفرع الثالث: حساب التمويل والمرد ودية                             |
| 71 | المطلب الثاني: علاقة إدارة المخاطر المالية بالهيكل التمويل للمؤسسة |
| 71 | الفرع الأول: درجة الرفع المالي                                     |
| 72 | الفرع الثاني: أثر الرافعة المالية                                  |
| 73 | الفرع الثالث: أثر الرافعة المالية من خلال النتيجة الصافية          |
| 75 | خلاصة الفصل  |
| 77 | الخاتمة  |
| 81 | قائمة المصادر والمراجع   |
| 84 | الملاحق  |

## قائمة الجداول

| الصفحة | الجدول   | الرقم |
|--------|--|-------|
| 56     | يوضح أهم المؤسسات والبنوك التي تتعامل معها المؤسسة | 01    |
| 61     | يوضح رأس المال العامل                              | 03    |
| 62     | يوضح احتياج رأس المال العامل                       | 04    |
| 63     | يوضح الخزينة                                       | 05    |
| 65     | أهم نسب السيولة                                    | 06    |
| 67     | يوضح بعض نسب النشاط                                | 07    |
| 68     | يوضح نسب التمويل                                   | 008   |
| 70     | أهم نسب المردودية                                  | 09    |
| 72     | يوضح درجة الرفع المالي                             | 10    |
| 72     | أثر الرفع المالي                                   | 11    |
| 73     | يوضح معامل الاختلاف                                | 12    |
| 74     | يوضح العلاقة بين الرفع المالي ودرجة المخاطرة       | 13    |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | الأشكال                                 | الرقم |
|--------|---|-------|
| 14     | الهيكل المحتملة لقسم إدارة المخاطر      | 01    |
| 21     | المخاطرة والقدرة على الوفاء بالالتزامات | 02    |
| 57     | الهيكل التنظيمي للمؤسسة إيباش           | 03    |

## قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق                      | رقم الملحق  |
|--------|-----------------------------------|-------------|
| 86-84  | ميزانية الأصول لسنوات الثلاث      | ملحق رقم(1) |
| 89-87  | ميزانية الخصوم لسنوات الثلاث      | ملحق رقم(2) |
| 92-90  | جدول حسابات النتائج لسنوات الثلاث | ملحق رقم(3) |
| 95-93  | جدول حسابات النتائج لسنوات الثلاث | ملحق رقم(4) |
| 98-96  | جدول حركة المخزون                 | ملحق رقم(5) |

# مقدمة



## تمهيد

تتعرض المؤسسات الاقتصادية إلى تحديات كبيرة خلال تطوراتها وتوسع نشاطاتها، إلا أن الإدارة تواجه تهديدات وحالة عدم التأكد المحيطة ببيئة المؤسسة، التي تخل باستقرارها عند ممارسة أعمالها، لذلك تلجأ للبحث عن طرق وأساليب لمواجهة هذه التهديدات باعتمادها على الأدوات التقنية والكمية؛ حيث استوجب عليها تخصيص نظام متماسك للتحدي وتقليل من هذه التهديدات، هو ما يعرف بإدارة المخاطر المالية وبالأخص المتعلقة بالوضع المالية للمؤسسات الاقتصادية، ويتم استخدامها حسب أنواع المخاطر التي تواجهها، وبالتالي البحث عن الأساليب المناسبة لمواجهتها؛ إدارة المخاطر مصطلح جديد فرع من إدارة التأمين المختصة بالمخاطر البحتة .... وهي عبارة عن اختيارات تقنية التي سوف تستخدمها في قياس المخاطر التي تم التعرف عليها، ومع زيادة المنافسة والتطور التكنولوجي في بيئة الأعمال، يسمح بتعاظم الأخطار وتنوعها واستمرارها وهذا يؤكد من ضرورة إدارة الأخطار لضمان مكانة وتحقيق الأهداف المسطرة وتحسين الأداء المالي للمؤسسة، ولا يكون ذلك إلا من خلال سير الحسن للأداء.

ويعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والموظفين، ومن خلال إيجاد الآليات والنماذج والنظريات الإدارية القادرة على جعل الأداء جيد لتنافس بين الموظفين والارتباط الإداري والتنظيمي، ويكون الأداء ناجح إذا فقط تحققت الأهداف المسطرة حسب اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد عليها دراسة الأداء لكل المؤسسة، ، ويعد الأداء المالي إحدى المحاور الأساسية لتقييم الأداء ومن خلال النتائج الموجهة لتحقيق الأهداف، يتم الوقوف على الإرباح المحققة مقارنة مع التكاليف، وكذلك مقارنتها بالمؤسسات المنافسة بمعدل النمو لها، إن استخدام النسب والمؤشرات من الأمور الأكثر استعمالاً في المؤسسات لأغراض تقييم وقياس الأداء وتحليل مركزها المالي؛ وهو ما يعبر عن رشدها في استغلال الموارد المختلفة بأقل التكاليف أصبحت جزءاً أساسياً من الإدارة إستراتيجية والتخطيط الجيد لما تتوقعه في المستقبل؛ وعليه أصبح ينظر إلى إدارة المخاطر من منظرتين كعلم تعتمد على التحليل الواقعي لهيكل المخاطر وبالتالي الاستعانة بالنماذج القياسية والحسابية. كفن تتطلب اختبار النماذج المناسب ومحاولة تعميمه بنجاح. ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية: ما هي أهمية إدارة المخاطر المالية و كيف تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟

ومن خلال الإشكالية التالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم ودور إدارة المخاطر المالية؟
- فيما تتمثل أساسيات ومؤشرات تحسين الأداء المالي؟

- هل تعتمد المؤسسة إيباش بنسبة كبيرة على إدارة المخاطر المالية كأسس لتحسين الأداء المالي؟ من خلال الإشكالية وما يليها من أسئلة فرعية طرح

### الفرضيات

- إدارة المخاطر المالية هي تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف من أجل تحقيق أهداف تحسين الأداء المالي للمؤسسة بفعالية وكفاءة.
- تتمثل أساسيات تحسين الأداء في استغلال الموارد المتاحة بأكثر كفاءة وفعالية وأقل تكاليف، وذلك بالاستخدام الدقيق لكل المؤشرات المالية وغير المالية ومؤشرات الكفاءة والفعالية والجودة والإنتاجية والمنافسة.
- حسب حجم المؤسسة يكون التنبؤ بالمخاطر المالية بنسبة كبيرة إما الحد أو المجازفة و تبقى نسبة حسب الأهداف المسطرة للمؤسسة إيباش للإشغال العامة.

### أهمية الدراسة

على ضوء ما سبق وبغية الإجابة على الإشكالية والتأكد من صحة الفرضيات المطروحة تتجلى لنا أهمية الموضوع في النقاط التالية:

- البحث عن أهمية إدارة المخاطر المالية في استخدام أساليبها للتحوط وللتقليل من المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، حيث نجد أغلب المؤسسات الجزائرية بمختلف أنواعها تحرز تطور أو تقدما ملحوظ.
- التغيرات الاقتصادية والتذبذبات الإستراتيجية في الدولة التي تؤثر على استقرار المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، وبالأخص على الإرباح أو المرد ودية.
- تأثير المخاطر المالية على الأداء المالي للمؤسسات الذي أدى إلى التأثير الكبير للرفع المالي والوضعية المالية للمؤسسة، مما يعكس مدى فعالية إدارة المخاطر المالية وهل تؤدي إلى التحسين في الأداء المالي.

### • أهداف هذه الدراسة العلمية:

- إبراز أهمية ودور إدارة المخاطر المالية في تحوط وتقليل المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية؛
- إثراء البحوث الجامعية بدراسات تتعلق بإدارة المخاطر المالية وتبيان دورها وفعاليتها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؛

### • الأهداف العملية:

- معرفة درجة ارتباط الموظفين فيما بينهم ودرجة معرفة حول تحوط المخاطر المتعلقة بالمؤسسة؛
- بغية لفت انتباه إدارة المؤسسات الاقتصادية للأهمية لإدارة المخاطر المالية؛

- إبراز فعالية وكفاءة إدارة المخاطر المالية في اعتمادها داخل المؤسسة الاقتصادية؛

### أسباب اختيار الدراسة

نظرا للتغيرات التي تعرض لها الاقتصاد الوطني والسياسة المنتهجة حاليا كسياسة ترشيد الاقتصاد، مما يؤدي إلى حدوث تذبذبات في البيئة الاقتصادية، قمنا باختيار هذا الموضوع لأهميته في تخصص مالية المؤسسة التي تعتمد بدرجة كبيرة على إدارة المخاطر المالية في تقويم وتحسين الوضعية المالية داخل المؤسسات الاقتصادية، وكذلك التغيرات الحالية التي يمر فيها الاقتصاد الوطني، والتغيرات التي تمس القطاع المؤسساتي، من خلال تنبؤ واستعمال الوسائل لتجنب المخاطر غير المحتملة وكذلك الرغبة في التعمق والتعارف أكثر حول هذا الموضوع.

### منهج الدراسة

لذلك ارتأينا تطبيق المنهج الوصفي و التحليلي الذي يهتم بوصف وتحليل الظاهرة المدروسة.

### تقسيمات الدراسة

للإحاطة بالموضوع من كل جوانبه المختلفة إرتئينا تقسيم الدراسة التي بين أيدينا إلى ثلاثة فصول، حيث يتضمن الفصلين الأولين الجانب النظري والفصل الأخير الجانب التطبيقي، نتناول في الفصل الأول مدخل إدارة المخاطر المالية والذي ينقسم بدوره إلى ثلاثة مباحث، الأول مفاهيم عامة حول إدارة المخاطر المالية، والثاني أساسيات إدارة المخاطر المالية أما الثالث دور إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية، والفصل الثاني نقوم بدراسة عموميات حول الأداء المالي ، حيث يعالج هذا الفصل ثلاثة مباحث الثلاثة وهي: مفاهيم عامة حول الأداء المالي، ثم تقنيات الأداء المالي، أما الثالث استخدام المؤشرات والنسب المالية. الفصل الثالث يعالج دور إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية مؤسسة إيباش نموذج، فكان المبحث الأول نبذة تاريخية حول نشأة شركة إيباش بأدرار وتطورها، الثاني المخاطر التي تعاني منها المؤسسة ومؤشرات التوازن المالي، أما الثالث فتمثل في نسب المالية المستعملة للتقييم الأداء المالي وعلاقتها بدرجة الرفع المالي.

**محددات الدراسة:** فيما يخص حدود الدراسة تتمثل فيما يلي:

**الزمنية:** تم إجراء هذا البحث خلال الفترة 2016- 2017

**المكانية:** دراسة حالة شركة إيباش للأشغال العامة. قمنا بتحليل دراستنا فيما يخص الجانب التطبيقي من هذا الموضوع.

**الصعوبات:** من بين الصعوبات التي واجهناها في هذه الدراسة هي تلك الصعوبة التي تتمثل في:

- قلة توفر المعلومات حول الموضوع في الجانب التطبيقي خاصة الكمية.
- نقص المراجع المتعلقة بالموضوع على مستوى المكتبات الجامعية.

### الدراسات السابقة

- عبد لي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية : إدارة الأفراد وحكومة الشركات مذكرة تخرج نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقاوي تلمسان 2012/2/2011، حيث استنتجت من هذه الدراسة أن المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن تواجه تحديات ورهانات تتعدد في أشكالها وأنواعها وأبعادها، و فرضت عليها جملة المخاطر يمكن أن تقضي عليها. الشيء الذي أوجب عليها ضرورة إعداد العدة والاستعداد الجيد لمواجهةها وهو ما يبين صحة الدراسة وكذلك غياب عنصر التكوين والتدريب من الناحية التطبيقية.

- ميلودة ميلي، أثر الرفع المالي على مرد ودية الأموال الخاصة ودرجة المخاطرة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرياح- ورقلة، بتاريخ 2003/2/25، لسنة الجامعية، 2013/2012. حيث توصلت في نتائج الدراسة إلى أن النتيجة الصافية موجبة مما يدل على الأداء المالي الجيد، وأن النسب المرد ودية ضعيفة نظرا للنشاط الاستثماري في المؤسسة محل الدراسة، وأن مؤشر الرافعة المالية يتبع سلوك المرد ودية المالية والاقتصادية. وفي الأخير ختمنا هذا البحث بخاتمة تلخص نتائج الدراسة.

- نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبية الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2015 من خلال التطرق إلى أ المحاسبية الإدارية التقليدية أو الحديثة وتبيان الأهمية التي يكتسبها قياس وتقييم الأداء المالي في تحقيق الكفاءة والفعالية لمؤسسة المطاحن للجنوب الكبير وتقوم بالتأثير الايجابي على مختلف مؤشرات الداء المالي للمؤسسة.

- مومن شريف الدين، دور الإدارة بالعماليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية،

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف 2010 توصلت أن الإدارة بالعماليات من بين الدعائم الجديدة للتحكم في التنظيم





بالنسبة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية والحصول على أفضل النتائج. حيث أصبح معيار الايزو 2001 من بين الأساسيات في تحدد دور كل عملية من مجموعة الأنشطة المتتالية في تحقيق الأداء الخاص بها

# الفصل الأول

مدخل للإدارة المخاطر المالية

## تمهيد:

تتعرض المؤسسات الأعمال والأفراد إلى أشكال مختلفة من الأخطار في الحياة، حيث أصبحت إدارة المخاطر من الأولويات الأخرى للمؤسسة الاقتصادية، لمالها من أهمية ودور حساس، لذا من الضروري الاهتمام بدراسة الخطر ومصادره ومحاولة تقليل الخسائر التي قد تترتب على وجود الخطر عن طريق إيجاد الوسائل الكفيلة للتحكم فيها، أو بعبارة أخرى كيفية إدارة المخاطر.

من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى إدارة المخاطر المالية بحيث يجب أن يتضمن المفهوم والأهداف والأساسيات والقواعد والأدوات، وكذلك دور إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية متضمنة آليات إدارة المخاطر المالية وتصنيفاتها ومراحلها.

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر داخل المؤسسة أو المنظمة هدف للحماية أصول لها من المخاطر البحتة ، لذلك يجب معرفة كل حيثياتها وطرق المعالجة وحد من الخطر.

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المخاطر المالية

توجد عدة تعارفي للمخاطر المالية لذلك لأهميتها وفي هذا سنتطرق للنشأتها وأهم تعارفها وخصائصها .

### الفرع الأول: نشأة إدارة المخاطر المالية

نشأة إدارة المخاطر كمصطلح في أوائل الخمسينيات في القطاع المالي، وكان ذلك في منشورات

هارفارد بيزنس ريفيو عام 1956، حيث حدث في ذلك الوقت على فكرة ثورية، وهي على أن يكون هناك شخصا مسئولا عن إدارة المخاطر البحتة داخل المؤسسة، ومع موكبه التغييرات في الاستثمار الرأسمالي في الصناعات الأخرى، تم عقد مشترو التأمين ملتقى غير رسمي بو سطون عام 1929 للمناقشة للاهتمامات المشتركة، وخصص لهم قسم من طرف الرابطة الأمريكية سنة 1931 تابع لها، وفي عام 1932 تم تنظيم مشترو التأمين في نيويورك ليصبح معهد أبحاث المخاطرة، وفي سنة 1950 تم إنشاء رابطة ثم تحولت إلى الجمعية الأمريكية لإدارة التأمين.

أن إدارة المخاطر مستمدة جذورها من إدارة التأمين، إلا أن إدارة المخاطر في الواقع ظهرت بحدوث تحول في الفلسفة، مما أدى إلى حدوث تغيير في الاتجاهات نحو التأمين، وبالنسبة لمدير التأمين يعتبر التأمين دائما المدخل المعياري للتعامل مع المخاطر ، وكان ينظر إليه على أساس قاعدة مقبولة أو منهج قياسي للتعامل مع المخاطر، أما الاحتفاظ كان ينظر إليه على أساس إنه الاستثناء لهذه القاعدة، وكانت هذه الأخيرة تنتظر مبادئ علم الإدارة .

حيث قام معهد التأمين الأمريكي بوضع برنامج تعليمي في إدارة المخاطر يتضمن سلسلة من الامتحانات حيث يتحصل الناجحون على دبلوم في هذه الأخيرة، وتغيير المنهج الدراسي سنة 1973 لهذا البرنامج ويطلق على هذا الناجح اسم زميل إدارة المخاطر؛ أن المفاهيم التي تم تطبيقها في المدارس الكديمية والشركات من خلال اندماج وتنسيق بين النظرية المالية وتطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية و الفضائية، ويعتبر هذا الاندماج هو بارة إدارة المخاطر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر أفراد إدارة شركات بنوك، عين شمس الإسكندرية، 2003، ص ص 46-47

## الفرع الثاني: مفهوم إدارة المخاطر المالية

قبل أن نتطرق لمعرفة إدارة المخاطر المالية يجب معرفة بعض المصطلحات:

**أولاً: تعريف إدارة الخطر :** تهتم إدارة الخطر بمعرفة مصادر الخطر المختلفة، بغية القيام بعملية اتخاذ القرار لمواجهة الأخطار التي تتعرض لها المؤسسات أو الأفراد، وتقدير ناتج تلك المسببات للوصول إلى أفضل طريقة للمحافظة على أموال وحماية كافة الأنشطة المؤسسة والمتعاملين معها. ويمكن معرفة التمييز بين الخطر والمخاطرة فيما يلي<sup>1</sup>:

**المخاطرة إيجاباً:** هي المجازفة بعد معرفة الخطر الذي يواجه المؤسسة وتكون محسوبة النتائج. من خلال التعريف نجد: الخطر مصدره خارجي لا يمكن التحكم فيه. أما المخاطرة هي التحدي الهقترن بالمبادرة متحكم فيه كلياً. كليهما يدخل في المخاطرة المالية. **المخاطرة المالية:** هي " نوع من المجازفة بممارسة المالية". وإن تكون هذه المجازفة قرار ذاتي من مجلس الإدارة؛ مبني على الثقة والقدرة على تجاوز التحديات ومحسوبة النتائج عند السير في المسار المسطر.

**ثانياً: تعريف إدارة المخاطر المالية:** هناك مجموعة من التعارف المختلفة حسب بيئة كل باحث نذكر منها<sup>2</sup>:

الخطر هو في رأي البعض هو احتمال وقوع الخسارة في المستقبل. يرى "William's smith youn" بأن إدارة المخاطرة المالية تتضمن القيام بالأنشطة الخاصة بتحديد المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، وقياسها، والتعامل مع مسبباتها، والآثار المترتبة عليها، وأن الغرض الرئيسي لإدارة المخاطر يتمثل في تمكين المؤسسة من التطور وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية وكفاءة. ويرى Cummins, J.D: أن مفهوم إدارة المخاطر المالية يشير إلى تلك القرارات التي تستهدف تغيير شكل العلاقة الخاصة بالعائد والخطر المرتبطين بالتدفقات النقدية المستقبلية. ويشير Penny إلى أن إدارة المخاطر المالية أصبحت تمثل مجالاً متخصصاً يتضمن المقاييس والإجراءات التي تربط بين كل من العائد والخطر المرتبط به، ويؤكد أن الخطر في حد ذاته لا يمكن تخفيضه بالعمليات الحسابية، وأن المعلومات وبعد النظر تمثل عناصر جوهرية ذات أهمية بالغة في عملية إدارة المخاطر المالية؛ ويعرف penny إدارة المخاطر المالية على أنها استخدام أساليب التحليل المالي وكذلك الأدوات المالية المختلفة من أجل السيطرة على مخاطر معينة وتدنيه آثارها غير المرغوبة على المؤسسة، ويرى أنه يمكن تسمية هذه العملية إدارة الخسائر المحتملة.

<sup>1</sup> شاهين عكاب سالم، المخاطر المالية، دار الموارد للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، 2010، ص ص 17-19

<sup>2</sup> عبد القادر شلاي، علال قاشي، مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر المالية، مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي الأول حول: إداة المخاطر المالية وأثرها على اقتصاديات دول العالم في جامعة آكلي أمحنه أو لحاج بالبويرة أيام: 26-27/22/2013 م.

ويرى Stewart : أن إدارة المخاطر المالية لا يعني التخلص منه، لأن التخلص من الخطر يعني التخلص من العائد المتوقع، أما إدارة المخاطر المالية، فأنها تعني استخدام الأدوات المناسبة لتدنيه الخسائر المحتملة، وهي تستهدف تعظيم القيمة السوقية للعوائد المتوقعة في ضوء درجة المخاطر التي يمكن تحملها، أو المصاحبة لهذه العوائد المتوقعة."

من خلال التعارف يمكن القول إن إدارة المخاطر هي عبارة عن إجراءات أو عملية يتم من خلالها التقليل من المخاطر أو الحد منها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة. ومن التعارف نستخلص إن<sup>1</sup>:

- إدارة المخاطر المالية على أنها تحديد المخاطر والحد منها، ومعالجتها بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة.

- إدارة المخاطر تشير إلى العلاقة بين التغيير بين العائد و المخاطرة بالتدفقات النقدية المستقبلية.

- إدارة المخاطر المالية هي مجموعة أساليب والأدوات المالية للسيطرة على المخاطر غير مرغوب فيها.

- إدارة المخاطر المالية استخدام الأدوات للتدنية الخسائر المحتملة.

#### الفرع الثالث: خصائص إدارة المخاطر المالية:

من خلال وظيفة إدارة المخاطر وموقعها في المؤسسة، نميز بينها وبين الإدارة العامة و إدارة التأمين

أ - ما يميز إدارة المخاطر عن الإدارة العامة من حيث أنشطتها نجد<sup>2</sup>:

✓ فالإدارة العامة مسؤولة عن التعامل مع كل المخاطر التي تواجه المؤسسة، وكذلك مخاطر المضاربة والمخاطر البحثية، وبالنسبة للمدبرو العموم يتولون قيادة وتوجيه أصول المؤسسة ودخلها.

✓ نطاق مسؤولية مدير المخاطر أضيق، أي إنه مقصور بالأساس على مهام ووجبات متعلقة بالمخاطر البحثية فقط، ويعتبر مدير المخاطر مسئولاً عن جزء من مسؤولية الإدارة العامة، عن حماية الأصول ودخل المؤسسة من الخسائر المرتبطة أو المتصلة بالمخاطر البحثية.

ب - ما يميز إدارة المخاطر عن إدارة التأمين:

نشأ مصطلح مدير المخاطر من مصطلح مدير التأمين إلا أن هناك اختلاف من حيث الفلسفة.

فإدارة التأمين تتضمن تقنيات أخرى بخلاف التأمين؛

✓ حيث يركز المشتري التأمين التقليدي على تحقيق أقصى تأمين للدولارات المنفقة.

<sup>1</sup> عبد القادر شلابي، غلال قاشبي، نفس المرجع السابق ، ص2

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، نفس المرجع السابق، ص ص53- 54

✓ ينظر مدير التأمين للتأمين على إنه قاعدة متعرف عليها أو مدخل قياسي أو معياري للتعامل مع المخاطرة؛ وأن فلسفة إدارة التأمين بالاحتفاظ أو عدم التأمين يجب أن يبرره انخفاض في أقساط التأمين، إن تعريف إدارة المخاطر يركز على خفض تكلفة التعامل مع المخاطر بالوسائل والأساليب الأكثر ملائمة، ✓ أما مدير المخاطرة ينظر للتأمين على أنه إحدى مناهج عديدة، للتعامل مع المخاطر البحتة، ووفقاً لفلسفة إدارة المخاطر يجب تبرير التأمين؛ لأن تكلفته تتجاوز عموماً الخسائر المتوسطة للأذنين يتم التأمين عليهم.

ومن خلال ذلك إن إدارة المخاطر لها أهمية أكبر، من إدارة التأمين حيث تتعامل مع المخاطر الممكن التأمين ضدها والتي لا يمكن التأمين عليها. وتكون ذات أهمية أقل من إدارة العامة لأنها لا تعطي أهمية أكبر للمخاطر العمل.

يجب أن تتوفر لإدارة المخاطر العوامل التالية<sup>1</sup>:

- يجب أن تكون لها القدرة على توقع الخسارة المحتملة للمؤسسة؛
- توفر إمكانية حساب الخسارة المحتملة؛
- يجب اتخاذ إجراءات وقائية مقبولة للحد من فرص الخسارة المحتملة؛
- فترة زمنية مناسبة للتنمية الاستثمار ليصل إلى مرحلة توليد لعوائد.

#### المطلب الثاني: أهداف إدارة المخاطر المالية

إدارة المخاطر المالية لها أهداف مهمة، يمكن تصنيفها إلى أهداف تسبق الخسارة، وأهداف تلي الخسارة، وأهداف أخرى كما يلي<sup>2</sup>:

#### الفرع الأول: أهداف تسبق الخسارة

- 1 - الهدف الاقتصادي: هو خفض تكلفة التعامل إلى أدنى حد ممكن، وأن الاقتصاد يتم تحقيقه على حساب لتحوط الكافي من وقوع الخسائر، ويحتمل أن يكون لها آثار غير مرغوب فيها ورغم Mehr and Hedges يصنفان الاقتصاد على أنه هدف سابق للخسارة، فإن هناك حالات يمكن أن يكون فيها الاقتصاد هدفاً لاحقاً للخسارة، ويتم تنفيذ الكثير من تدابير خفض الخسارة بعد وقوعها والقرارات التي يتم اتخاذها في هذا الوقت، ويمكن أن يكون لها تأثيراً على التكلفة النهائية للخسارة، وعلى تكلفة التعامل مع المخاطرة؛
- 2 - تقليل القلق: ويقصد به تقليل التوتر والقلق، وراحة البال، التي تأتي من معرفة أن تدابير مناسبة قد تم اتخاذها للتصدي للظروف المعاكسة، وعندما يظل دون حماية، فإن عدم التأكد، والقلق يبقى قائماً؛

<sup>1</sup> دان بورج، إدارة المخاطر المالية، [على الخط]، كتب المدير ورجل الأعمال، سنة العاشرة نوفمبر 2002، متاح على <http://edara.com/khuiast/thebook-oh-risk.aspx> 2016/11/2 توقيت 22:15 ص 3.

<sup>2</sup> عبد القادر شلاي، علال قاشي، نفس المرجع السابق، ص 3

### الفرع الثاني: أهداف تلي الخسارة

تتضمن الأهداف المهمة التي تلي الخسارة:

1. **هدف استمرارية النمو** : فالنمو هدف تنظيمي هام، فالوقاية من التهديدات التي تواجهه المؤسسة أحد أهداف إدارة المخاطر، واستراتيجيات هذه الأخيرة، يمكن أن تسهل استمرارية النمو في حالة حدوث خسارة كان من الممكن أن تهدد ذلك النمو؛
2. **هدف استقرار الأرباح أو المكاسب** : حيث ينبع من هدف التأثير الذي تحدثه التغيرات الواسعة في المكاسب، يفضل المساهمون الأرباح المستقرة عن المكاسب التي تتقلب بشكل واسع؛ ولأن المستثمرين يفضلون عموماً التدفق المستمر للدخل، فإن إدارة المخاطر يمكن أن تسهم بخفض التباينات في الدخل، التي تنتج من الخسائر، فإن خفض التباين في الدخل يمكن أيضاً أن يساعد في تعظيم الاقتطاعات الضريبية عن الخسائر وتقليل الضرائب؛
3. **المسؤولية الاجتماعية**: حيث يقلل هذا الهدف من التأثيرات التي سوف تحدثها الخسارة؛ على الأشخاص فتدابير منع الخسارة تعتبر جزءاً لا يتجزأ من عملية إدارة المخاطر؛ لأنه عندما تشهر المؤسسة إفلاسها يتضرر الموظفون، والملاك، أما عندما تحمي استراتيجيات إدارة المخاطر المعتمدة من طرف المؤسسة من تكبد خسائر فادحة، يتم تفادي الإفلاس وتداعياته<sup>1</sup>
4. **تقييم البيئة (Establish The Context)**: بوضع قاعدة لكيفية النظر للخطر و كيفية التعامل معه من قبل العاملين في المؤسسة، حيث يضمن ذلك تحديد فلسفة إدارة المخاطر. كما أن تحديد الأهداف من قبل الإدارة يمكنها من تمييز الأحداث المحتملة التي تؤثر على إنجازها<sup>2</sup>.
- 5.

### الفرع الثالث: أهداف أخرى

كما يمكن أن يكون هناك أهداف أخرى متعددة منها<sup>3</sup>:

- ضمان كفاية الموارد عند حدوث الخسارة؛
- تقليل تكلفة التعامل مع الخطر إلى أدنى حد، وذلك حتى تخفف تأثيرات الخطر؛
- المحافظة على الفاعلية التشغيلية للمؤسسة وتفادي الوصول للإفلاس.

<sup>1</sup> عبد القادر شلالي، علاء قاشي، نفس المرجع السابق، ص 3-5.

<sup>2</sup> عبد الرشيد بن ديب، عبد القادر شلالي، مدخل لإستراتيجية لإدارة المخاطر، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث حول: إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات: الأفق و التحديات يومي 25-26 نوفمبر 2008، بجامعة حسيبة بن بوعلي ولاية الشلف.

<sup>3</sup> طارق عبد العال حماد، نفس المرجع السابق، ص 154-156.



## المبحث الثاني: أساسيات إدارة المخاطر المالية

تعتمد إدارة المخاطر المالية على عدة أساسيات من القواعد والأدوات تضبط عملية إدارة المخاطر المالية

### المطلب الأول: قواعد إدارة المخاطر المالية

إن التطبيق الوظيفي للإدارة المخاطر المالية في الإدارة يستوجب حسن الإدراك والفطرة السليمة التي يتم تنفيذها في مواقف الخاطرة:

### الفرع الأول: عدم المجازفة والأخطار الشاذة

1. لا تجازف بأكثر مما تستطيع تحمل خسارته : إن مدير المخاطر "يفترض وقوع الخطر وتحمل نتائجه" إلا إنه يجب مراعاة المخاطر المحتملة القصوى إذا كانت مدمرة اقتصاديا للأصول المؤسسة؛ فإنه احتمال غير واقعي.

2. أن تراعي الأخطار الشاذة: إن مدير المخاطر عند اتخاذ القرار يعطي أهمية لعنصر احتمال وقوع الخسارة، ورغم ذلك هناك بعض الإخطار الشاذة، والتي إذا تحققت تؤدي إلى خسائر جسيمة رغم صغر احتمال وقوعها، فمثلا إذا كان احتمال وقوع حادث معين؛ " هو واحد بالمليون فيمكن الاحتفاظ بالخطر في هذه الحالة إذ كانت الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن وقوعه ضئيلة أما إذا كانت الخسارة المادية المحتملة الناتجة جسيمة؛ فيجب على مدير تحويل الخطر لجهة أخرى أقر على المواجهة مثل التأمين أو أسلوب منع الخسارة".

### الفرع الثاني: لا تخاطر بالكثير من أجل القليل

حسب هذه القاعدة يجب عدم شراء بوليصة تأمين، إذا كان قسط التأمين كبير نسبيا مقارنة بمبلغ التعويض الذي يمكن الحصول عليه، عند وقوع الخطر المؤمن ضده، وفي حالة تعذر تقليل الشدة وتمويل المخاطرة فإنه يجب تفاديها وتفكره في الاحتمالات<sup>1</sup>.

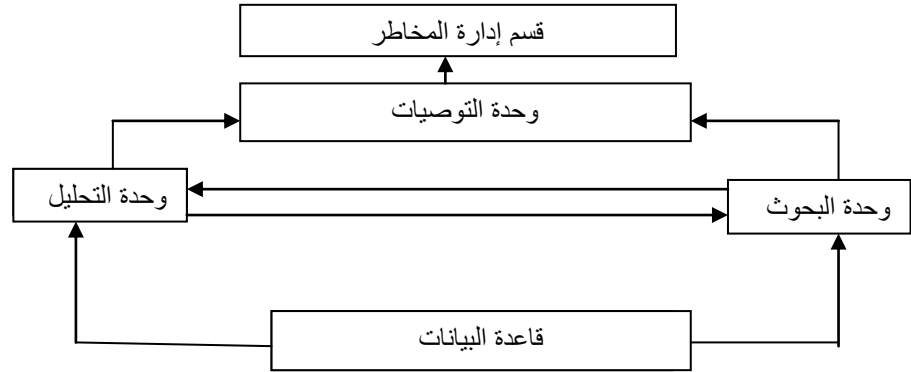
الفرع الثالث : موقع هيكل إدارة المخاطر ( Location and Structure of the risk Management Department)

الهيكل (Structure)<sup>2</sup>: لا يوجد نموذج معين لهيكل قسم إدارة المخاطر، بحيث إن كل هيكل يعتمد بصورة كلية على التنظيم ذاته، بحيث يختلف من ناحية الحجم ويمكن تكوين نموذج واحد.

<sup>1</sup> أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، إدارة الخطر والتأمين ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ، 2007 ص ص50,49.

<sup>2</sup> خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية ، دار المسرة للتوزيع والطباعة عمان 2009 ص30

الشكل رقم(1): يوضح هيكل تنظيمي داخلي لإدارة المخاطر مؤهلة لمواجهة المخاطر.



المصدر: شاهين عكاب سالم، المخاطر المالية، ص126

من خلال الشكل نلاحظ وجود أهمية كبيرة لهذا التنظيم داخل المؤسسة، حيث يكون مدير المخاطر هو المسئول على هذا القسم وذلك بالتعاون مع كل الوحدات. بناء على الدراسات المقدمة من قاعدة البيانات، ويستوجب على جميع الموظفين وبالأخص المالية. أن يتمتع بمؤهلات أكاديمية مقترنة بممارسة المالية. ن أجل تحقيق مردود إيجابي للإدارة المالية

### المطالب الثاني: أدوات وخطوات إدارة المخاطر

وظيفة الأساسية للإدارة المخاطر متمثلة في تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها تقليل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي إلى الحد الأدنى ويمكن تصنيف هذه التقنيات أو الأدوات إلى :

#### الفرع الأول: أدوات إدارة المخاطر

1. **التحكم في المخاطرة** : وتشمل المداخل المختلفة التي تهدف إلى تقليل المخاطرة، وتحتاشي المخاطرة وأساليب التحكم فيها وأيضا الوقاية من خلال منع حدوث الخسارة
2. **تمويل المخاطرة**: حيث يركز على توفير الأموال لتعويض الخسائر التي تحدث، ويأخذ بشكل الأساسي الاحتفاظ أو التحويل، ويجب على مدير المخاطر أن يدرس حجم الخسائر المحتملة واحتمال حدوثها والموارد المتاحة لتعويض الخسارة إن قدر لها إن تحدث؛ وإن اتخاذ القرار يكون من خلال اختيار أفضل المعلومات المتاحة من تقييم العوائد والتكاليف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبدلي لطيفة، نفس المرجع السابق، ص35.

## الفرع الثاني: خطة فعالة و الأدوات لتقليل المخاطر المالية.

1. خطة فعالة لإدارة المخاطرة المالية<sup>1</sup>:

✓ إن تكون قادرة على استكشاف واستنباط وتحديد المخاطرة المالية الجديدة، خاصة المخاطر المستقبلية ذات الصلة بالمخاطر الراهنة، وكذلك المخاطر التي تنشأ عن عدم فعالية الإجراءات والأساليب المستخدمة في مواجهتها.

✓ أن يكون الهدف منها خلق نسق منظم عندما يتعلق الأمر بعدم اليقين والتأكد (الاحتمالية)، خاصة المخاطر المتعلقة بالتهديدات، مما يترتب عليه وضع خطة فعالة لإدارة المخاطر باستخدام إستراتيجيات مختلفة مثل: نقل أو تحويل الخطر.

✓ خطط المخاطر المالية تهتم وتهدف باستخدام الأدوات المالية إلى حماية الأصول المالية والموارد للمؤسسة.

✓ هدف خطة إدارة المخاطر المالية هو تقليل خفض الإنفاق إلى أدنى مستوى ممكن، مقابل أقصى حد من المخاطرة في الوقت نفسه وإضافة أو خلق قيمة مضافة

2. الأدوات لتقليل المخاطر منها<sup>2</sup>

✓ أنظمة إنذار مركزية.

✓ إيداع النقود في البنوك خلال النهار، سلوك طرق مختلفة يوميا أثناء نقل الأموال.

✓ التأمين ضد الحرائق أو السرقة.

✓ برنامج فير: مضمون هذا البرنامج يتمثل في جميع الشركات التأمينية العاملة في تلك المناطق على تحمل

الأخطار الناتجة في تلك المناطق حيث يحصل مالك المشروع على الطلب من مركز رئاسة برنامج فير

أومن وكيل تأمين تابع لشركات التأمين. حيث يعين الطلب وتقدمه وبعد ذلك يتم الكشف عن الممتلكات

التأكد من مطابقتها لعقد التأمين ولإبرام العقد. ويتم استنفاة أقساط تأمين إضافة في حالة الخطر لحين

يزاوله، وقد يمتد البرنامج ليشتمل تغطية الخسائر الناتجة عن الإجرام والذي قد يكون أهم المشاكل التي

تواجهها تلك المشروعات

<sup>1</sup> طارق الجمال ، إستراتيجية إدارة المخاطر ، مطابع الشرطة ، الجزائر، ص 148-149.

<sup>2</sup> جهاد عبد الله عفانة، فاسم موسى أبو عبد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن 2010 ص ص 219-223-224.

المبحث الثالث: دور إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية.

إن إدارة المخاطر عملية ديناميكية، يتم فيها اتخاذ كافة الخطوات المناسبة للتعرف على المخاطرة المؤثرة على الأهداف المنشودة والتعامل معها، ويتم إحداث تكامل بين العمليات والموارد التنظيمية من أجل التعامل مع المخاطر.

### المطلب الأول<sup>1</sup>: آلية إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي عملية اتخاذ قرار لمواجهة أي خطر وهذه العملية تمر بالمراحل الخمسة التالية:

الفرع الأول: مراحل اكتشاف وقياس الخطر.

✓ المرحلة الأولى اكتشاف الخطر ( Identify Risk ): يهدف اكتشاف جميع المخاطر التي تواجه المؤسسة، والقيام بدراسة شاملة للأخطار أثناء مرحلة النشاط، ومن بين الخسائر المحتملة نذكر ما يلي:

- المؤسسة تتعرض للإضرار؛

- الخسائر الناتجة عن المسؤولية المدنية؛

- خسارة الدخل الذي تجنيه المؤسسة؛

- الخسائر في الموارد البشرية.

✓ المرحلة الثانية قياس الخطر ( Risk Measurement ) : ويتم قياس الخطر وفق عوامل الخطر المتمثلة في:

○ احتمال تحقق الخطر في صورة حادث : يعني اقتراب أو تعادل الاحتمال المتوقع مقدما مع الاحتمال الفعلي أو الحقيقي للظاهرة المدروسة.

○ حجم خسائر المادة المتوقعة : أن الحادث المعرضة للخطر تعتبر مؤشرا لحجم الخسائر المادية المتوقعة مستقبلا وكذلك تعبر عن قيمة الخطر بذاته.

ويتم تقسيم المخاطر بعد قياس حجم الخسائر المادية إلى<sup>2</sup>:

الإخطار الكبير التي ينتج عنها إفلاس المؤسسة.

➤ الأخطار المتوسطة قد لا تؤثر على الشركة حتى الإفلاس.

➤ الأخطار الصغيرة المتكررة تكون داخل المؤسسة من جراء التعاملات العادية.

<sup>1</sup> صلاح احسن ، البنوك والمصاريف ومنظمات الأعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية ، دار الكتاب الحديث ط1 - القاهرة دار الكتاب الحديث 2010 ص154.

<sup>2</sup> حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل ، التأمين وإدارة المخطر (النظرية والتطبيق ) ، دار وائل للنشر، ط2 2010 ص27.

➤ لقياس الخطر توجد حالتين حسب الدراسات حسب المتعاملين بإدارة المخاطر، من ناحية نظرة الفرد أو المؤسسة من ناحية وجهة شركة التأمين.

❖ **الحالة الأولى:** قياس الخطر من وجهة نظر الفرد أو المؤسسة العادية<sup>1</sup>:

يتأثر حجم الخسارة المادية المحتملة باعتبارها مقياساً للخطر بثلاثة عناصر أساسية هي كالاتي:

○ القيمة المعرضة للخطر (Value at Risk): إن القيمة المعرضة للخطر تعبر عن قيمة الخطر إذ حدث فعلاً فهي تمثل الحد الأقصى للخسارة الممكنة.

○ معدل الخسارة (Loss Ratio): يعبر عن تغيير التدفقات النقدية المعرضة للخطر أي قيمة الخسارة المعرض لها مبلغ دينار الواحد خلال فترة زمنية عادة ما تكون سنة.

○ عدد الوحدات المعرضة للخطر: يجب توفير الوحدات المستقلة عن بعضها البعض وفرض ثبات العناصر الأخرى، كلما زاد عدد الوحدات نقص الخطر.

❖ **الحالة الثانية:** قياس الخطر من وجهة نظر شركة التأمين

لأنها تتوفر على عدد كبير من الوحدات المعرضة للخطر ولأمر الذي يتطلب تقدير معدل الخسائر المتوقعة بقدر أكبر من الدقة.

ويحسب معدل الخسارة المتوقع وفق العلاقة التالية<sup>2</sup>:

$$X = \text{مجموعة الخسائر المحققة فعلاً} / \text{التأمين مبالغ مجموع}$$

X: معدل الخسارة (خ)

**الفرع الثاني:** اختيار الوسيلة أو الطريقة المناسبة لمواجهة الخطر

تعتبر المرحلة الثالث: هي اختيار الطريقة المناسبة لمواجهة الخطر Methods of Handling

إن الاعتبارات الفنية والاقتصادية تؤثر على اختيار الطرق لمواجهة الخطر، لذا يتم التفاضل بين طرق مواجهة الخطر حسب العوامل الداخلية أو الخارجية المحيطة بالخطر نفسه، ومنتخذ القرار نجده يتبع إحدى هذه الخطوات التالية<sup>3</sup>:

✓ تجنب الخطر Risk Avoidance: منع حدوث الخسارة بعدم التعرض لها مثل الفيضانات، إلا إنه يمكن تجنب حدوث الخسارة في جميع الحالات .

<sup>1</sup> حربي محمد عريقات ، سعيد جمعة عقل، نفس المرجع السابق، ص13.

<sup>2</sup> محمد توفيق جمال ،عبد الباقي واصف، مبادئ إدارة الخطر والتأمين ، دار الكتب الأكاديمية للنشر والتوزيع 2003، ص ص58 66.

<sup>3</sup> حربي محمد عريقات - سعيد جمعة عقل، نفس المرجع السابق ص35.

✓ الوقاية والحد من الخسائر Loss prevention: وذلك من خلال الإجراءات الوقائية الممكنة، لمنع أو تقليل من العوامل المساعدة للخطر، وبالتالي منع الخطر كلية والحد من الخسارة من تأثيرها في تحققها.

✓ تحمل الخطر Risk Retention<sup>1</sup>: عند ما تكون المؤسسة بدرجة على حدوث الخطر فإنه بإمكانها تحمل جميع الخسائر المحتملة أو جزء منها، ويمكن استعمال هذه الطريقة في الحالات التالية:

- في حالة عدم توفر طريقة أخرى لمواجهة الخسارة المحتملة، مثل شركة التأمين قد ترفض تأمين الخطر المطلوب تأمينه، أو إن سعر التأمين قد يكون مرتفعاً؛ بحيث يصبح التأمين على الخطر عديم الجدوى مقارنة بتكلفته.

- في حالة كون الحد الأقصى للخسارة المحتملة صغيرة الحجم، مع إمكانية تحمله بالكامل.

- في حالة إمكانية التنبؤ بحجم الخسارة المحتملة بشكل دقيق، مع معرفة التكلفة سلفاً، ويكون المقدار القانوني للتحمل المؤسسة المخاطرة يقدر بـ 5% من إيرادات الشركة قبل الضرائب أولاً يتجاوز 5% من رأس المال أيضاً، ويعاب على هذه الطريقة إنها وسيلة غير مجدية إذا ما تحقق الخطر قبل تكوين احتياطي الخاص الكافي له وإلا يتم تغطية هذا العجز من إيراداته الجارية. وهذا لا يصح للمشروعات الصغيرة، بسبب عدم توفر المبالغ الكافية لتخصيص الأرصدة الاحتياطية اللازمة لمواجهة الخطر.

✓ نقل الخطر أو تحويله الغير Risk Transfer: في هذه الطريقة يتم تحويل الخطر إلى طرف آخر، كتحمل نتائج وآثار تحقق الأخطار المختلفة لمؤسسة مختصة مقابل قسط نقدي كشركات التأمين، أو أي مؤسسة أخرى تكون أكثر قوة من المؤسسة الأول على معالجته أو التحكم فيه بإيجاد الوسيلة المناسبة للتخفيف منه.

**الفرع الثالث: تنفيذ البرامج ومراجعة خطط وسياسات إدارة الخطر بشكل دوري**

تعتبر المرحلة الرابعة: تنفيذ برامج إدارة الخطر (Implement the risk program)

تعتبر هذه المرحلة في المؤسسة مرحلة تنفيذ الخطط أو برامج إدارة المخاطر، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- وضع سياسة لإدارة المخاطر في المؤسسة لمعرفة وتحديد طرق وأهداف، وأساليب للمواجهة الخطر وأتاح المعلومات للجميع للمواجهة وتنفيذ المخاطر.
- إنشاء دليل يوضح تفاصيل برامج إدارة المخاطر، وذلك للتدريب العمال والموظفين في المؤسسة (المسؤولين عن إدارة الخطر في المؤسسة).

<sup>1</sup> حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، نفس المرجع السابق، ص 39.

### المرحلة الخامسة: التقييم والمراجعة Monitir the Risk Proqrqn

إن عملية التقييم والمراجعة يجب أن تكون بشكل دوري، وذلك للتقييم خطط وسياسات إدارة المخاطر ومدى ملائمة فعاليتها لأوضاع المؤسسة، كما يجب على مدير إدارة المخاطر أو المسير لها أن يلتزم بمراجعة دورية لعملية التأمينية التي قام بها.

حيث إن آلية إدارة المخاطر هي نفسها آلية التي تعتمد عليها لإدارة المخاطر التي تواجه الأفراد<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني : اعتمادات إدارة المخاطر

تعددت المخاطر التي تواجهها المؤسسة، حيث تم تصنيفها حسب معايير متفق عليها عند الأغلبية الكتاب، كما يمكن التطرق إلى المراحل والوظائف، وأدوار هذه المخاطر.

#### الفرع الأول: تصنيفات إدارة المخاطر

يمكن تصنيف تلك المخاطر تبعا لثلاثة أسس:

- التصنيف على أساس مصدر الخطر.

- التصنيف على أساس الارتباط بالمؤسسة .

- التصنيف على أساس الميزة التنافسية المعلوماتية .

(1) أنواع المخاطر من حيث مصدر الخطر: لقد اهتمت بعض الكتابات بموضوع إدارة المخاطر المالية،

وهي مجموعة متنوعة من المخاطر المالية التي تواجهها المؤسسات المعاصرة في المجالات الوظيفية

المختلفة، وفي جميع أرجاء المؤسسة ومن هذه المخاطر ما يلي<sup>2</sup>:

• "مخاطر الأعمال Business risks: وهي المخاطر المرتبطة بالصناعة والمجال الأساسي الذي تعمل فيه المؤسسة.

• مخاطر التشغيل Ope rational risks: وهي المخاطر المرتبطة بالنظم الداخلية، أو الأفراد العاملين بهذه النظم بالمؤسسة.

• مخاطر الإدارة Management Risk: وهي المخاطر المرتبطة بالوظائف الإدارية والممارسات التي تقوم بها إدارة المؤسسة.

• المخاطر القانونية Legal risks: وهي المخاطر الناشئة عن الدخول في اتفاقيات تعاقدية مع أطراف أخرى، مع عدم التأكد بالوفاء بالالتزامات اتجاه هذه الأطراف.

<sup>1</sup> حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، نفس المرجع السابق، ص39

<sup>2</sup> محمد على محمد، إدارة المخاطر المالية في الشركات المساهمة المصرية [ على الخط ]، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتور الفلسفة في إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة القاهرة - 2005 متاح على «http://iefpedia.com» 2015/2/5 13:02 ص12.

- **مخاطر الائتمان Credit risks<sup>1</sup>**: وهي المخاطر خسارة التي تتجم عن إخفاق الطرف الآخر في الوفاء بالالتزامات التي تعهد بها.
  - **مخاطر الأسعار price risks**: وهي المخاطر المرتبطة بالتحركات غير المرغوبة صعوداً أو هبوطاً في الأسعار بالسوق، وهي تنقسم إلى: مخاطر سعر الفائدة Interest rate risks ، مخاطر سعر العملة أو سعر الصرف Currency exchange ، مخاطر أسعار السلع Commodity risk ، مخاطر الملكية Equity risk .
  - **مخاطر الأموال Funding risk**: وهي المخاطر الناتجة عن فشل المؤسسة في الوفاء بأعباء الديون، وفقاً للشروط المتفق عليها مع الممولين أو المقرضين.
  - **مخاطر التركيز Concentrate risk**: وهي المخاطر الناتجة عن تركيز الاستثمارات في قطاع واحد، أو عدة قطاعات صغيرة وتسمى بمخاطر عدم التنوع .
  - **مخاطر التغطية Hedging risk**: وهي المخاطر الناتجة عن الخطأ في التغطية أو الفشل في تحقيق التغطية الكافية للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة .
  - **المخاطر السياسية Political and country risk**: وهي المخاطر الناتجة عن القرارات الحكومية مثل الضرائب ، التسعير ، الجمارك ، التأمين .
- (2) أنواع المخاطر من حيث ارتباطها بالمؤسسة: وفق لهذا التصنيف يتم تقسيم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة إلى مجموعتين هما<sup>2</sup>:
- ❖ **مخاطر منتظمة Systematic risks**: "هي المخاطر العامة التي تتعرض لها جميع المؤسسات بالسوق بغض النظر عن خصائص المؤسسة، من حيث النوع أو الحجم أو هيكل الملكية... الخ، وتنشأ هذه المخاطر عن متغيرات لها صفة العمومية ؛ مثل الظروف الاقتصادية والسياسية، ولذلك يصعب التخلص من هذه المخاطر بالتنوع ولذا تسمى أيضاً بالمخاطر التي لا يمكن تجنبها بالتنوع Un diversifiable ، أو مخاطر السوق Mareth risks
- ويشير Francis, j1986 إلى أن المؤسسات التي تتسم بارتفاع المخاطر المنتظمة لعائد أسهمها ، هي تلك المؤسسة التي تنتج سلعا أساسية مثل مؤسسة إنتاج المعدات ومؤسسة مقاولات إنشاء الطرق، والمؤسسات التي يتميز هيكلها المالي بارتفاع نسبة الاقتراض في الوقت الذي تتسم فيه مبيعاتها بالموسمية، مثل مؤسسة الطيران.

<sup>1</sup>) [www.albaraka.com](http://www.albaraka.com) 16 :19-9/4/2016.

<sup>2</sup>) فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، [على الخط]، دار النشر رام الله فلسطين، متاح على <https://smefinancial.wordpress.com> 2016/11/22 التوقيت 22:36، ص ص 127-128



إضافة إلى المؤسسات الصغيرة نسبياً التي تنتج سلعا ، يحتمل إن تتعرض بسرعة للتقادم، مثل مؤسسات إنتاج الكمبيوتر في مثل هذه المؤسسات تكون المبيعات والأرباح وأسعار الأسهم مسايرة للمستوى العام للنشاط الاقتصادي، ومن هنا ترتفع نسبة المخاطر المنتظمة التي تتعرض لها مثل تلك المؤسسات .

❖ **مخاطر غير منتظمة Unsytematic risks:** وهي المخاطر الخاصة التي تواجه مؤسسات معينة، نتيجة لخصائص وظروف تلك المؤسسة، ويمكن تخفيض أو تجنب تلك المخاطر، بالاعتماد على إستراتيجية التنويع ولذلك تسمى بالمخاطر التي يمكن تجنبها بالتنويع Diversifiable risk, أو المخاطر الفريدة Unique risks حيث أنها تخص مؤسسات معينة Firm specific risks ."

(3) **أنواع المخاطر من حيث الميزة التنافسية المعلوماتية:** يرى البعض أنه يمكن تقسيم المخاطر التي تواجهها المؤسسة، تبعاً للميزة التنافسية المعلوماتية المتوفرة لديها إلى مجموعتين من المخاطر على النحو التالي<sup>1</sup>:

- **المخاطر المالية:** هي مخاطر ليست لها علاقة مباشرة بالنشاط الأساسي للمؤسسة، ولكنها ترتبط بالسوق الذي تعمل فيه المؤسسة.
- **مخاطر الأعمال<sup>2</sup>:** هي تلك المخاطر التي يجب على المؤسسة تحملها لأجل أداء النشاط الأساسي الذي تعمل فيه، ولا بد لها أن تمتلك بعض المزايا التنافسية المعلوماتية بالنسبة للمتغيرات التي تنشأ عنها هذه المخاطر، وهي جزء من المخاطر المنظمة وغير المنظمة. وتتمثل بعض منها في ما يلي<sup>3</sup>:
- خطر التكنولوجيا: وتتضمن تطبيق وإدارة وصيانة وتحديث التكنولوجيا.
- خطر كل من: المعدات، الأمن، السمعة، تسليم الخدمة و إدارة أصحاب المصالح.
- أ. خطر الإستراتيجية: يتضمن التخطيط والموارد المطلوبة لتأسيس ونمو وتوسع الأعمال.

<sup>(1)</sup> محمد علي محمد علي، نفس المرجع السابق، ص 13.

<sup>(2)</sup> حمزة محمود الوزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق عمان للنشر والتوزيع 2004 ص ص 39-45.

<sup>(3)</sup> زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن 2009 ص 333.

### ب. مخاطر السمعة Reputation Risk<sup>1</sup>:

تنتج مخاطر السمعة عن الآراء العامة السلبية المؤثرة والتي ينتج عنها خسائر كبيرة للعملاء أو الأموال، حيث تتضمن الأفعال التي تمارس من قبل إدارة البنك أو موظفيه والتي تعكس صورة سلبية عن المصرف وأدائه وعلاقاته مع عملائه والجهات الأخرى، كما أنها تنتج عن ترويج إشاعات سلبية عن البنك ونشاطه.

وبشكل عام، فإن مخاطر السمعة تكون نتيجة طبيعية لعدم نجاح البنك في إدارة أحد أو كل أنواع المخاطر المصرفية الأخرى التي يواجهها البنك، وكذلك قد تنشأ في حالة عدم كفاءة أنظمة البنك أو منتجاته مما يتسبب بردود أفعال سلبية واسعة، حيث يتسبب الإخلال بالاحتياطات الأمنية سواء بسبب الاعتداءات الداخلية أو الخارجية على نظام البنك في إنتزاع ثقة العملاء في سلامة عمليات البنك، كما تبرز مخاطر السمعة في حال عدم تقديم الخدمات للعملاء حسب التوقعات أو عدم إعطائهم بيانات كافية عن كيفية استخدام المنتج أو خطوات حل المشاكل. (حشاد، 2005).

### الفرع الأول: دور إدارة المخاطر المالية

إن الهدف الأساسي لإدارة المخاطر هو قياس المخاطر من أجل مراقبتها والتحكم فيها، وهذه القدرة تخدم عدة وظائف هامة منها:

1. **لتنفيذ الإستراتيجية (AStrategy Imentation):** إن استخدام إدارة المخاطر في المؤسسة تزودها بنظرة أفضل للمستقبل، والقدرة على تحديد سياسة الأعمال، ومن الممكن أن تكون المخاطر بالمقارنة بالأمور الواقعية الأكثر عملية مثل حجم الأعمال.
2. **تنمية المزايا التنافسية:** من خلال التحكم في التكاليف المستقبلية، إن المخاطر مثل التكاليف يجب أن تحمل على العملاء كلما جعلت المنافسة ذلك ممكناً، ومن الضروري معرفة الأسعار المناسبة الواجب تقاضيها من العملاء، وهو الأداة الوحيدة التي تمرر الأسعار عبر العملاء ذوي المخاطر المتباينة.
3. **المخاطرة والقدرة على الدفع (Risk and solvency):** تكمن نقائص هذا التحليل في أن الخسارة المتوسطة (Average Risk) لا تعبر عن الانحراف عن المتوسط وذلك باعتبار إن الخسائر غير المتوقعة

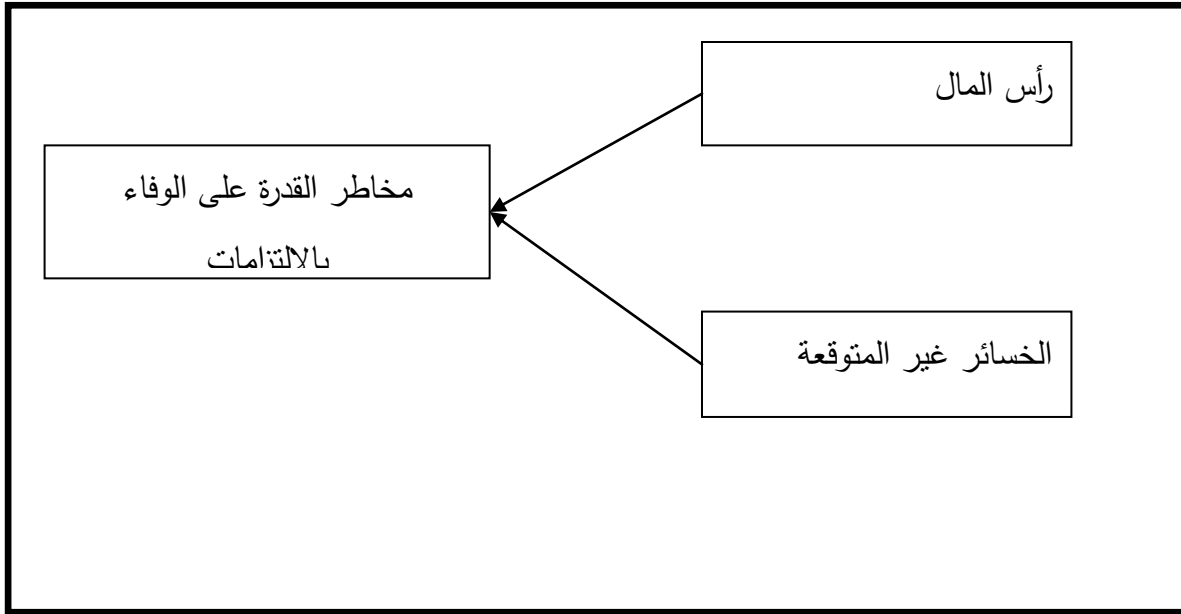
نصر عبد الكريم، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل2دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين، مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الخامس، جامعة فيلادلفيا الأردنية المنعقدة في الفترة من 4-5/ 2008/08 على الموقع <http://ie.fpediacon> ص12.

لتبدو أنها موجودة ولا تقدم حماية منها، وتعتمد القدرة على الوفاء بالالتزامات بالاعتماد على تحديد مستوى الكافي لرأس المال كدالة للخسائر التي ينبغي أن يستوعبها لتفادي الإفلاس. الخسائر هي النتيجة النهائية لكل المخاطر مقترنة برأس المال المتاح، ومخاطر ومخاطرة القدرة على الوفاء بالالتزامات.

ولها مجموعة المبادئ يمكن سياقها على النحو التالي<sup>1</sup>:

- يجب أن يغطي رأس المال الانحرافات السلبية للخسائر في كل الحالات تقريبا، حتى المستوى الذي يتم عنده الحكم على الوفاء بالالتزامات بأنه مقبول لدى المديرين وحملة الأسهم؛
- كل الخسائر غير المتوقع المتجاوزة لمبلغ رأس المال تولد عجز عن الدفع المؤسسة؛
- مخاطر القدرة على الوفاء بالالتزامات نتيجة مشتركة لكل من رأس المال المتاح والمخاطر التي تم تحملها؛ حيث إن رأس المال القائم على المخاطرة هو ذلك المستوى من رأس المال المشتق من تقييم الخسائر المحتملة ومقاييس المخاطر.

الشكل رقم(2): يوضح المبادئ المخاطرة والقدرة على الدفع



المصدر: طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر أفراد إدارة شركات بنوك، دار الجامعة، عين شمس الإسكندرية 2003 ص228.

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، نفس المرجع السابق، ص ص225-226.

أما الأدوار الأخرى متمثلة في<sup>1</sup>:

4. **اتخاذ القرار**: عندما تقوم إدارة المخاطر برصد لتحوط كل أبعاد المخاطرة الكامنة قبل عملية اتخاذ القرار، نقول إنها ناجحة ويؤثر على اتخاذ القرار وتساعد على هذه العملية.

5. **مخاطر التسعير**: يقوم البنك بتسعير المخاطر في حالة العلم بها، من عميل لآخر أو عبر وحدات الأعمال، إذا لم تسعر لا تدفع الحماية من التكاليف المستقبلية، وهذه التكاليف لا توجد لها إيرادات مناظرة ويتضح جليلاً في حالة المخاطرة الائتمانية ويتولد في النهاية ربحية أدنى من المستهدف بسبب التكلفة الإضافية لرأس المال القائم على المخاطرة .

عندما تكون المنافسة هي المحرك للتسعير تمكن البنك من معرفة أن المقارنة بين تكلفة المخاطرة بالتكاليف التشغيلية يمكن من اتخاذ إجراءات تصحيحية، وتركز على كل البنود أو التحولات الحادثة في السياسات التجارية، ويمكن الأفراد على التوفيق بين رأس المال المتاح والمخاطر .

6. **رفع التقارير عن المخاطر ومراقبتها**: إن تحمل المخاطر مع توفير المعلومات يسهل من هوامش الجارية، وبدون قياس للمخاطرة لا يمكن مقارنة المكاسب عبر المنتجات أو وحدات الأعمال، وإن وحدات الأعمال أكثر حكمة بالمحافظة على هوامشها بمرور الزمن، لذلك يجب إدماج رفع التقارير عن المكاسب الأكثر تقليدية، إدارة المحافظ: أن تطور إدارة المخاطر يتصل بالمعاملات المصرفية ويميل الكثير إلى العوامل الجديدة إلى تغيير طبيعة وتأثير إدارة المخاطر منها: مدى الاستعداد لجعل تأثيرات التنويع (المحفظة) أكثر وضوحاً وأكثر خضوعاً للمقاييس الكمية.

- الاعتقاد بأن هناك إمكانية كبيرة لتحسين مفاضلة مخاطرة العوائد، من خلال إدارة المحفظة المصرفية ككل بدلاً من التركيز فقط على المعاملات المصرفية الفردية.
- بروز أو ظهور سوق تداول القروض أن تقدر وتسعر وتدرج وتباع عبر سوق منظمة.

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، نفس المرجع السابق، ص ص 228-229

### الفرع الثالث: مراحل وسبل إدارة المخاطر المالية

#### أولاً: مراحل إدارة المخاطر المالية

لإدارة المخاطر المالية مراحل ترتكز عليها تتمثل في:<sup>1</sup>

1. **الوقوف على طبيعة المخاطر:** تمثل القوائم المالية وقائمة الدخل المقدمة من طرف مجلس الإدارة مصدر ثري وخصبا للمعلومات، تسهم بفاعلية في الكشف المبكر للمخاطر هي القوائم المالية الربع السنوية (فالتغير في حجم المبيعات، ومعدل دوران المخزون يزودان الإدارة عن مؤشرات سوق منتجاتها)، وكشف عن مدى التعرض لمخاطر سعر الفائدة من واقع قائمة الدخل ومدى جودة الأرباح، ومدى استجباب المؤسسة للارتفاع في أسعار الفائدة، وقائمة التدفق النقدي التي تكشف على السيولة.
2. **قياس حجم المخاطر:** يمكن قياس حجم المخاطر من خلال العديد من المقاييس الإحصائية أو المالية، ويمكن تصنيف تلك الأدوات في مجموعتين هما:

**1-2 الأدوات الإحصائية لقياس المخاطر المالية:** تعتمد هذه الأدوات على قياس درجة حساسية المتغير المالي تجاه التغيرات التي تحدث في متغير آخر، أو قياس درجة تشتت القيم المتغير مثل معامل الاختلاف-معامل بيتا -الانحراف المعياري التوزيعات الاحتمالية، المدى.

**2-2 أدوات تحليل المالي لقياس المخاطر المالية:** تعتمد على قياس ومدى قدر الم مؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه الغير، بالاعتماد على مجموعة النسب والمؤشرات المالية التي يمكن الاستدلال من خلالها كمؤشرات تقريبية مثل:نسبة المديونية -نسبة حق الملكية إلى إجمالي الديون -نسب التوازن المالي ونسب النشاط كذلك التداول والربحية.

#### ثانياً:سبل لإدارة المخاطر المالية :

وبهذا الصدد عندما تتوفر أدوات للسيطرة على المخاطر المالية، تتفرغ الإدارة للتعامل معها وتوجد ثلاث أدوات لإدارة المخاطر المالية وهي:<sup>2</sup>

1. **التغطية:** هي أسلوب لحماية قيمة أصل معين، يملكه المستثمر إلى أن تتم تصفيته ، وتوجد صورتين للتغطية:

الصورة الأولى: تتمثل في إن المستثمر الذي يرغب في شراء أصل مالي معين، ولا يملك الموارد المالية اللازمة وإن كانت ستتاح في المستقبل، حيث يخشى أن يرتفع سعر ذلك الأصل إذا ما انتظر حتى تتوفر له تلك الموارد، يمكنه إبرام عقد مشتقات يضمن له التعاقد على الأصل من الآن بسعر متفق عليه عندما تتوفر له الأموال يتم التنفيذ الفعلي.

( طارق عبد العال حماد، نفس المرجع السابق، ص 228-229

(<sup>2</sup> عبد القادر شلالي، علال قاشي، نفس المرجع السابق ص 6-8.

أما الصورة الثانية: تكون في الحالة التي يمتلك فيها المستثمر أصل ماليا معيناً، ويخطط لبيعه في تاريخ لاحق، ويخشى انخفاض سعر عندما يحين ذلك الوقت، لذلك يمكنه إبرام عقد على أحد المشتقات لبيع الأصل مستقبلاً بسعر يتفق عليه عند إبرام العقد.

**2. المشتقات:** هي عقود تشتق قيمتها من قيمة الأصول المعنية، وتسمح المشتقات للمستثمر بتحقيق مكاسب أو خسائر اعتماداً على أداء الأصل موضوع العقد، ( الأسهم السندات السلع والعملات الأجنبية)، من أهم المشتقات:

**1-2 عقود الخيارات:** عقد الخيار هو عقد يبرم بين الطرفين المشتري والمحرر، يعطي العقد للمشتري الحق في شراء أو بيع عدد وحدات من أصل معين بسعر يحدد لحظة التعاقد ويتم التنفيذ في تاريخ لاحق، وتشمل الأصول موضوع الخيارات: الأسهم، مؤشرات الأسهم، العملات، أدوات الدين..... هناك نوعان أساسيان من الخيارات: خيار الشراء الآجل، يخول لحائزه الحق في شراء الأصل محل العقد في تاريخ معين مقابل سعر معين، أما خيار بيع الآجل فيعطي حائزه الحق في بيع الأصل محل العقد في ميعاد معين ومقابل سعر معين.

**2-2 العقود الآجلة:** يكون العقد عادة بين مؤسستين ماليتين أو مؤسسة مالية وأحد عملائها في المؤسسات، ولا يتم التداول داخل البورصة، هي عبارة عن اتفاق على شراء أو بيع أصل معين في وقت مستقبلي مقابل سعر معين.

حيث يأخذ احد الطرفين المركز الطويل ويوافق على شراء الأصل محل العقد في تاريخ مستقبلي محدد مقابل سعر محدد؛ أما الطرف الثاني فيتخذ مركزاً قصيراً يوافق على بيع الأصل في نفس التاريخ مقابل نفس السعر، ويتم عند تاريخ الاستحقاق تسوية العقد، مقابل مبلغ نقدي مساوي لسعر التسليم، المتغير الوحيد الذي يؤثر على عقد آجل في الوقت ما هو السعر السوقي للأصل، في بادئ الأمر تكون قيمة العقد صفراً، وفي ما بعد تكون له قيمة موجبة أو سالبة، حسب التحركات في سعر الصرف.

**2-3 عقود المبادلة<sup>1</sup>:** هو عقد يبرم بين طرفين حيث يتفقان على تبادل تدفقات النقدية خلال فترة مستقبلية، وتوجد نوعان هما عقود مبادلة العملات، عقود مبادلة أسعار الفائدة.

عقود مبادلة أسعار الفائدة: فتتم بين الطرفين بحيث يتفق الطرفين على إن احدهما يدفع فوائد بسعر ثابت والأخرى بسعر المتغير.

تتم مبادلة أسعار الفائدة بين الطرفين كل منهما يرغب في مبادلة نمط مختلف من التدفقات النقدية مثل ذلك عقد يتم بين البنك التجاري حيث يمنح الفوائد بسعر فائدة ثابت لشركة التأمين وهي تدفع للبنك بسعر فائدة متغير.

<sup>1</sup> عبد القادر شلاحي، علاء قاشي، نفس المرجع السابق ص 8-9.

لذلك يعتبر أداة من أدوات التغطية ضد مخاطر تغير أسعار الفائدة، أما الهدف من عقد مبادلة العملات إتاحة الفرصة لتخفيض تكلفة التمويل ويعتبر أيضا أداة للتغطية ضد المخاطر سعر الفائدة.

**2-4 عقود المستقبلات<sup>1</sup>**: هو تفاعيات تداول أصل معين في تاريخ مستقبلي محددة وعقد المستقبلات هو عقد آجل يتم تداوله لتبادل ورقة مالية.

<sup>1</sup> خالد وهيب الراوي، نفس المرجع السابق ص301.

### خلاصة الفصل

من خلال التعرف على مختلف وظائف الإدارة المخاطر المالية، و الأدوات تقنية مستعملة لمواجهة المخاطر أو الحد منها. وكذلك التنبؤ بها، حيث أصبحت تحتل هذه الأخيرة مركز مهم في المؤسسات الاقتصادية ؛ باعتبارها الأداة الحساسة الوحيدة للضمان تحسين العمل الجيد للمؤسسة؛ حيث تم التعرف على قواعد إدارة المخاطر المالية، المتمثلة في عدم المجازفة ولا مخاطر من أجل القليل؛ وتصنيفات والمراحل التي تمر بها مخاطرة مثل الوقوف على طبيعة الخطر وقياسيه وسبل إدارة المخاطر؛ من حيث الوظيفة المالية أو استمرار حياة المؤسسة وتطورها. وتعتبر الصمام الأمان للإستراتيجية المستقبلية وتزويد المعلومات المناسبة واختيار أفضل المشاريع للمؤسسة الاقتصادية.



# الفصل الثاني

## منظّل للأداء المالي

## تمهيد :

تسعى معظم المؤسسات إلى البقاء و الاستمرار إلا أنهم يختلفون في كيفية تحقيق ذلك، ويعتبر الأداء والأداء المالي من المواضيع التي يجب أن تهتم بها المؤسسات الاقتصادية، لمعرفة وضعياتها المالية ولكي تحقق ذلك يجب إن تقوم بتقييم أدائها وتحسينه، وتعتبر هذه الأخيرة من الأدوات التي ينبغي ممارستها في أي مؤسسة ووسيلة لبيان مدى قدرة المؤسسة على انجاز أهدافها.

وسنقوم في هذا الفصل بتوضيح مفاهيم عامة حول الأداء المالي متضمن مفهوم الأداء المالي وأهمية تقويم الأداء المالي وشروط تقويم الأداء المالي وكذلك تقنيات الأداء المالي متضمن أساسيات التحسين ودوافع التحسين وخطوات التحسين.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء المالي

يمثل الأداء المالي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لبلوغها، من خلال الأداء تعرف وضعيتها وحالتها، فهو يتمثل في قدرتها على تحقيق أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، وبأكثر كفاءة، ويبين مدى استغلال الوظيفة المالية.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي

نوضح في هذا المطلب مفهوم الأداء المالي حيث تعدده تعارفه وذلك لمالها من أهمية كبيرة، وكذلك جوانب المتعلقة بالشروط والمعايير.

### الفرع الأول: تعريف الأداء المالي

قبل أن نتطرق إلى تعريف الأداء المالي سنقوم بتقديم تعاريف للأداء وتقييم الأداء وتقويم الأداء المالي .

**أولاً: تعريف الأداء<sup>1</sup>:** هو دالة لكافة أنشطة المؤسسة وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها.

**ثانياً: تعريف تقييم الأداء:** "هو العملية المستمرة لتقييم وإدارة السلوك والنتائج في مكان العمل".<sup>2</sup> وتعتبر عملية تقييم الأداء عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، غرضها فحص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة في وقت معين<sup>3</sup>.

**ثالثاً: تعريف تقويم الأداء المالي:** أن عملية تقويم الأداء المالي تعني تقديم حكماً ذو قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لإدارة المؤسسة وعلى طريقة الاستجابة لإشباع رغبات أطرافها المختلفة، أي يعتبر تقويم الأداء المالي للمؤسسة قياس للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفاً .

وتقدم عملية تقويم الأداء المالي إجراءات ووسائل القياس لتحديد ما يمكن قياسه لذا فهي تكشف عن أهميتها للإدارة وذلك للأسباب التالية<sup>4</sup>:

- تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج مما يسمح بالحكم على الفعالية .
- تحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة .

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2009، ص39.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص662.

<sup>3</sup> محمد الصغير قريشي، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة الجزائر يومي 22 و23 نوفمبر 2011، متاح على « bu.univ.gla.dz » 22:00، 2016/12/10

<sup>4</sup> السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص38 .

- "يعد تقويم الأداء بمثابة وظيفة مستقلة من الوظائف التي تزاولها الإدارة"<sup>1</sup>.
- تقويم الأداء المالي<sup>2</sup>: هو جزء من العمل الإداري المتواصل، استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية وطبقا للمعايير لفنية والاقتصادية المحددة

**رابعا: تعريف الأداء المالي<sup>3</sup>:** "يمثل المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي على أداء مؤسسات حيث أن الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، يساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة التي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم".

كما يمكن أن يعرف الأداء المالي بتسليط الضوء على العوامل التالية:

- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة.
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف الخاصة .
- العوامل المؤثرة على المر دودية المالية .

#### الفرع الثاني: شروط وأهمية تقويم الأداء المالي

##### أولا: أهمية تقويم الأداء المالي

إن مؤسسات الأعمال خاصة أو عامة تهدف إلى تحقيق الربح أولا فهي تواجه التزام طاقات أعضائها لتحقيق أهدافها المرجوة، وتتجلى أهمية الأداء المالي فيما يلي<sup>4</sup>: تقويم الأداء يعتبر أداة رئيسية لازمة للأجراء الرقابي في المؤسسة .

-تظهر طريق تصحيح وتعديل الإستراتيجية والخطة وترشيد استخدام الموارد المتاحة.

-تقوم المؤسسات بأعداد نظاما لتقويم أدائها حتى تكشف عن نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة.

-إن النجاح في إنجاز الأهداف يقوي دافعية المؤسسة وأطرافها.

-تستطيع المؤسسات الرائدة في الأداء من تحديد أهدافها بوضوح وواقعية في ظل توزيع مواردها .

-تقوم المؤسسة بتحديد هدفها الوظيفي الذي يحث على تعظيم قيمتها السوقية .

-إن الأفراد الاجتماعية والمهنية، التقدم الاقتصادي، التطور التقني تمثل عوامل هامة في تطور وأمان

المؤسسة إلا أنه يصعب تكاملها.

<sup>1</sup>(بشينة راشد الكعبي ، قاسم علي عمران ، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح ، [على الخط]، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2011، العدد السابع والثمانون، متاح على «www.iasj.net» ، 2017/02/05، 17:47، ص41.

<sup>2</sup> Michel Gervais "corole de gestion", paris :Edition Economiques,1997,p104

<sup>3</sup> محمود محمد الخطيب ، العوامل المؤثرة على الأداء المالي (الأداء المالي عوائده على أسهم الشركات) ، دار الحامد، عمان، 2010، ص48.

<sup>4</sup> السعيد فرحات جمعة ،مرجع سبق ذكره، ص41.

## ثانيا: شروط تقييم الأداء المالي:

- أن الأداء الجيد يصبح شرطا أساسيا لتأمين بقاء المؤسسة في بيئة تنافسية، ويظهر كشرط إجباري للمساهم بصفة خاصة.
- يمثل الحصول على مستويات أداء مرتفعة إجراء ديناميكيا .
- يجب ألا نهمل المظاهر الرئيسية لتقييم الأداء الاجتماعي والتنظيمي للمؤسسة والذي يسبق ويؤسس أدائها المالي .

## الفرع الثالث: معايير تقييم الأداء المالي

تتمثل معايير الأداء المالي فيما يلي <sup>1</sup>:

- ❖ **المعايير التاريخية:** تعتمد هذه المعايير على مجموعة من المعلومات حول المؤشرات المالية التاريخية لسنوات ماضية لنفس المؤسسة، ومقارنتها مع نتائج السنة الحالية.
- ❖ **المعايير القطاعية (الصناعية):** تشير إلى إجمالي معدل أداء المؤسسات من نفس القطاع، أي مقارنة النسب المالية لمؤسسات متساوية في الحجم وطبيعة تقديم الخدمة، ويعاب على هذا الأخير عدم الدقة والتفاوت من حيث الحجم وطبيعة النشاط.
- ❖ **المعايير المطلقة:** هي معيار أقل أهمية من المعايير السابقة وتقاس بها التقلبات الواقعية ، وتأخذ قيمة ثابتة لنسبة معينة مشتركة بين جميع المؤسسات، وبالرغم من عدم قبول هذا المعيار في التحليل المالي إلا أن هناك بعض النسب التي تستخدم هذا المعيار مثل نسب التداول .
- ❖ **المعايير المستهدفة:** تعتمد على نتائج السنة الماضية مقارنة مع الخطط التي تنظمها المؤسسة من سياسات وإستراتيجيات وموازنات تخطيطية، ويستفيد منها في معرفة الانحرافات لأجل اتخاذ التدابير لتصحيحها.

## المطلب الثاني: مميزات الأداء المالي

يعتمد الأداء المالي على بعض الشروط والأهداف والمبدين يتم التطرق لها في هذا المطلب.

## الفرع الأول: أهداف وخطوات تقييم الأداء المالي

## أولا: أهداف الأداء المالي

تتمثل أهداف تقييم الأداء المالي فيما يلي <sup>2</sup> :

<sup>1</sup> سليمان رشيدة ، دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص مالية وحوكمة الشركات ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013، متاح على « [www.univ.eloed.dz/mages/memoir](http://www.univ.eloed.dz/mages/memoir) » ، ص 19:21، 2016/11/22، ص 52.

<sup>2</sup> سميرة سعاد ، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام جدول تدفقات الخزينة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في علوم مالية ومحاسبية ، تخصص مالية المؤسسة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، متاح على « [search.mgsearch.com](http://search.mgsearch.com) » ، توقيت 16:26، 2017/2/12، ص 6

- الوقوف على مستوى انجاز المؤسسة مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية؛
- تنشيط الأجهزة الرقابية على الأداء من خلال معلومات المتوفرة من عملية تقييم الأداء للتحقيق الأهداف المطلوبة؛
- استغلال الموارد المتاحة بكفاءة وبطريقة عقلانية ورشيدة للتحقيق عوائد أكبر بأقل تكلفة؛
- القدرة على اكتشاف الخلل والضعف ومسبباتهما في كل أجزاء الشركة وتقديم الحلول لذلك.

### ثانيا: خطوات تقييم الأداء المالي

أن تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية يعتبر وسيلة ضرورية لتحسينه، وللوصول إلى ذلك نتبع الخطوات التالية<sup>1</sup>:

- الحصول على القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل وإعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء المؤسسات خلال فترة زمنية معينة.
- حساب مقاييس تقييم الأداء مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط.
- إعداد الأدوات المالية التي نستعملها في عملية تقييم الأداء المالي.
- نقوم بدراسة وتقييم النسب وذلك بعد استخراج النتائج لمعرفة الانحرافات والفروقات ومواطن الضعف.
- مقارنة الأداء المالي الفعلي بالأداء المتوقع.
- وضع التوصيات الملائمة معتمدون على عملية تقييم الأداء المالي.

### الفرع الثاني: أبعاد الأداء المالي

تتجلى أبعاد الأداء المالي فيما يلي :

1. **البعد الاقتصادي:** والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالقوائم المالية<sup>2</sup>.
2. **البعد التنظيمي للأداء :** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، ومما سبق يمكن القول أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسات أدراك

<sup>1</sup>سميحة سعاد، نفس المرجع السابق، ص07.

<sup>2</sup> مومن شرف الدين ، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التدبير ،تخصص الإدارة الإستراتيجية ،جامعة فرحات عباس ،سطيف 2012، متاح على «search.mysearch.com» 2016/11/06، ص11:31.

الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية .

**3. البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية دور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي ، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية<sup>1</sup>.

**4. البعد البيئي:** وهو يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: ميادين الأداء المالي

تهتم إدارات بعض المؤسسات بمجالات أداء تعكس فلسفتها تجاه ميادين الأداء التي تمثل أولويات بالنسبة لها ويحدد كل من (Venkatraman & Raman jam) مجالات أداء المؤسسة في ميادين محددة بأربعة ميادين تتمثل في<sup>3</sup> :

1. **ميدان الأداء المالي :** هو ميدان الأداء الأكثر شيوعا في معظم بحوث الإدارة الإستراتيجية ، ويعتبر إستراتيجية مهمة يمكن للمدراء استخدامها في تحديد مستوى الأداء الكلي في المؤسسة .
2. **ميدان الأداء المالي وغير المالي (العملياتي) :** إن تضمين الأداء لمحاور تشغيلية يظهر للإدارة الصورة الخفية للأداء الذي لا تستطيع المحاور المالية الكشف عنه ، وأن الاعتماد على المحاور المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المؤسسة، لذا من الضروري تعزيز هذا الأسلوب في التقييم بمحاور أداء غير مالية لبناء أداء فعال في المؤسسة .
3. **ميدان الفعالية التنظيمية :** يمثل المفهوم الأوسع ولأشمل لأداء المؤسسة والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي وعملياتي .
4. **ميدان الكفاءة :** أن المؤسسة التي تهدف للنمو والتطور لابد أن تعتمد على الأسلوب الرشيد في التوجه نحو تحقيق الإمتلية في استخدام الموارد المتوفرة لديها لمحاولة التوفيق بين الأهداف المطلوبة والموارد المتاحة ، ولقياس كفاءة المؤسسة يجب الاعتماد على مؤشرين أساسيين هما :
  - مدى توفر الموارد الملموسة وغير الملموسة.
  - سبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف .

<sup>1</sup> (الشيخ الداودي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد 07/2009-2010، جامعة الجزائر ، ص 219

<sup>2</sup> (مومن شرف الدين، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>3</sup>(وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع السابق ، ص 42 ص 46.

## المبحث الثاني: تقنيات الأداء المالي

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى الاهتمام بعملية تحسين الأداء المالي من أجل التقليل من مستوى التشتت والعيوب دخل المؤسسة، ومن أجل تحقيق ذلك أثناء تطبيق عملية التحسين أن تهتم بالوقت والخبرة والموارد الضرورية اللازمة لهذه العملية للوصول إلى الهدف المطلوب.

## المطلب الأول : أساسيات تحسين الأداء

يعتبر تحسين الأداء المالي من أهم الوظائف التي تسعى إليها المؤسسات الاقتصادية، لذا سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم التحسين ودوافع التحسين وخطوات التحسين.

## الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء

"أن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء<sup>1</sup>:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي /خارجي).
- غزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين .
- التركيز على النظام والعمليات .
- القياس المستمر ومتابعة الأداء."

ويمكن تعريف التحسين على انه تطوير المعايير والمعدلات والارتفاع إلى مستويات أعلى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مومن شرف الدين، نفس المرجع السابق ، ص 54.

<sup>2</sup> على السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، دار غريب للطباعة والنشر، ص 290.



## الفرع الثاني: دوافع تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية

هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ونذكر منها<sup>1</sup>:

**معدلات التغير السريعة** : إن التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات في عصرنا الحديث ، وان السبب الأساسي لحدوثه هو تغير ظروف البيئة الخارجية، فهي تتمثل في مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة النهاية للمؤسسة ، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التي تنبئ ببيئة مثل المواد الخام ، رؤوس الأموال والعمالة والمعلومات عن السوق ، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة ، ولقد شهدت الظروف البيئية التي تعيشها المؤسسات العديد من التغيرات التي أثرت بشكل مباشر على فكر وأداء مؤسسات الأعمال ، وغالبا ما تقاس درجة عدم التأكد من خلال المحورين التاليين : محور البساطة – التعقيد: وهو يتأثر بالظرف البيئية .

محور الاستقرار – عدم الاستقرار: يستخدم للدالة على مدى حركية المتغيرات البيئية.

1. **المنافسة بلا حدود**: أن طبيعة المنافسة التي يمكن إن تواجهها المؤسسات الحديثة يمكن وصفها بأنها منافسة بلا حدود ، وإن تلك الظروف التي تفرضها من الضروري أن تواجه نوعا جديدا من المنافسة، منافسة علاجها التمييز في الأداء.

2. **حفظ المكان والمكانة**: يساعد حفظ الأداء التنظيمي على حفظ مكان المنظمة ومكانتها فالمكان يتمثل في القدرات الذاتية للمؤسسة ذاتها والمكانة تعكس الموقع التنافسي المتميز للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال ، وللتأكد من قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية لابد أن تقارن بين أدائها وأداء المؤسسات المنافسة ، كما يمكن لها تحقيق الميزة التنافسية عندما يمكنها تطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين أو المرتقبين تطبيقها ، بغض النظر عن نوع المؤسسة ونشاطها ، فإن المؤسسة يمكنها إن تمتلك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة .

3. **تنامي الشعور بالجودة**: إن المؤسسات التي تعتمد على أساليب علمية للتمييز مثل تطبيق الإستراتيجية أكثر كفاءة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية على عكس المؤسسات التي لا تطبقها.

4. **تكنولوجيا المعلومات**: يمكن تعريفها على أنها عملية تحويل المداخلات إلى مخرجات وتعرف كذلك على أنها الأساليب أو العمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام

<sup>1</sup> عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، 2003، ص 10 ص 11.

غل منتجات تامة الصنع أو خدمات.ومن التعريف يتضح لنا أن كل المؤسسات تعتمد على التكنولوجيا بغض النظر عن كونها إنتاجية أو خدمية تهدف أو لا تهدف إلى تحقيق ربح كبير أو صغير.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: خطوات تحسين الأداء المالي

تتمثل خطوات تحسين الأداء في خمس خطوات وهي:<sup>2</sup>

**الخطوة الأولى (تحليل الأداء):** يعتبر من أولويات المؤسسة، ويتم ذلك من خلال معرفة وضعية المؤسسة الحالية والمتوقعة.

**الخطوة الثانية (البحث عن جذور المسببات):** يتم البحث عن جذور المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وفي العادة يحدث خلال في معالجة مشاكل الأداء، لأن هذه الحلول تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل ، لذا فإن تحليل المسببات يعتبر رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

**الخطوة الثالثة (اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة):** يعتبر طريقة منظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، فللاستجابة تعبر عن مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من سيولة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة .

**الخطوة الرابعة (التطبيق):** بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيز للتنفيذ، ثم يصمم نظام للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

**الخطوة الخامسة (مراقبة وتقييم الأداء):** يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لمعالجة الآثار المباشرة على تحسين الأداء ، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، وتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء لذا يجب المقارنة ويشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد، فهدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه.

<sup>1</sup> عادل زايد، المرجع السابق ، ص14.

<sup>2</sup> مومن شرف الدين ، نفس المرجع السابق ، ص58

## المطلب الثاني: مؤشرات تحسين الأداء المالي

تعتبر المؤشرات من أهم الأساليب المستعملة في عملية قياس الأداء المالي، وذلك من خلال قياس ومقارنة الأداء المالي للمؤسسة ووضعيتها المالية خلال فترة زمنية معينة، ومع اتساع دائرة التقييم في المؤسسة يجب اختيار مؤشرات الأداء المالي، وقد تتغير المؤشرات مع تغير أهداف العامة للمؤسسة.

## الفرع الأول: تعريف المؤشر تحسين الأداء المالي

عبارة عن علاقة يمكن الاستفادة منها في تقييم أنشطة المؤسسة، يجب أن يكون لكل مؤشر معدل خاص به ويجب إن يتضمن مدى الأداء الفعلي<sup>1</sup>، فيعرف المؤشر بأنه عبارة عن معلومات كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزء من عملية بالنسبة لهدف محدد، مقبول في إطار استراتيجية المؤسسة .

ويعرف بأنه: أداة لقياس الأداء، يكون عادة في شكل رقمي يسمح للمؤسسة بمقارنة أدائها الفعلي بالأداء المعياري.

وبصفة عامة مؤشرات الأداء المالي هي عبارة عن كميات مترجمة من علاقات بين النتائج المحققة (الفعالية) والوسائل المستعملة (الكفاءة)<sup>2</sup>.

والمؤشر الجيد هو الذي يمكن من عملية قياس الأداء بصورة فعالة ويجب أن يتوفر على:

- **معنوية المؤشر:** يجب أن تعكس المعلومات التي يقدمها الأداء أو النتيجة التي ترغب في قياسها بشكل دقيق وعلمي.
- **الوضوح:** يقصد به سهولة فهم المؤشر من طرف الجميع، فالشخص الذي يستعمل المؤشر يعرف ما يعني وما لا يعني.
- **سرعة الحصول على المؤشر:** ليضمن للمؤسسة القيام بالتصحيحات اللازمة في الوقت المناسب.
- **الشمولية:** أن المؤشرات يجب أن تغطي كافة العمليات وأنشطة المؤسسة، ومن الأحسن للمؤسسة إن تعتمد على المؤشرات الشاملة.

<sup>1</sup> مريم شكري، محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2012-2013، ص 34

<sup>2</sup> نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2015، ص 168.

إن مؤشرات الأداء المالي الفعال تساعد المؤسسة الاقتصادية على فهم وإدارة، وتحسين عملياتها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية السليمة من خلال:<sup>1</sup>

- التحقق من مستوى جودة أعمالها؛
- التأكد من تحقيق الأهداف المرجوة؛
- معرفة مستوى رضا عملائها؛
- التحقق من مدى السير الحسن للعمليات وفق ما هو متوقعا؛
- معرفة إمكانية إجراء التحسينات ومحلها من العمليات .

### الفرع الثاني: أنواع المؤشرات تحسين للأداء المالي

هناك العديد من أنواع المؤشرات تختلف باختلاف زاوية النظر أو المعيار المعتمد في التقييم، وهناك مجموعة منها تتمثل فيما يلي <sup>2</sup>: **المؤشرات الشخصية والمؤشرات الموضوعية** : المؤشرات الشخصية يكون مردها تقييمات الأفراد الذين لهم علاقة مع المؤسسة، أما المؤشرات الموضوعية هي التي لا يمكنها أن تولد تناقضات في كل مرة تجرى عملية التقييم.

- **المؤشرات النوعية والمؤشرات الكمية**: المؤشرات النوعية هي التي يصعب قياسها في أغلب الحالات مثل رضا العملاء، أما المؤشرات الكمية فيسهل عملية قياسها مثل المردودية.
- **المؤشرات الشاملة والمؤشرات الجزئية** : المؤشرات الشاملة هي التي تقدم نظرة كلية عن أداء المؤسسة، أما الجزئية فتسمح بقياس كفاءة وفعالية الأنظمة الجزئية.
- **المؤشرات المالية والمؤشرات الغير مالية** : المؤشرات المالية هي التي تعتمد في حسابها على المعلومات المحاسبية والمالية مثل العائد على الأصول، أما المؤشرات الغير مالية فتظهر بوجهين الأول يرتبط بالعمليات الأساسية كإرضاء العميل، والثاني يرتبط بالمحيط وتطورات الطلب والمنافسة.
- **مؤشرات الكفاءة والفعالية** : مؤشرات الكفاءة تسمح من التأكد على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، أما مؤشرات الفعالية فتعبر عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيقها.

إضافة إلى هذه المؤشرات توجد عدة تقسيمات أخرى تتمثل فيما يلي:

- **مؤشرات الإنتاجية**: تعبر عن كمية المنتجات التي تنتجها المواد الأولية خلال فترة زمنية معينة .

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس وآخرون، المرجع السابق ، ص 69.

<sup>2</sup> نوبلي نجلاء، المرجع السابق ، ص 170.

- مؤشرات الجودة: تعنى بقياس المواصفات النوعية للخدمة والمنتجات .
- مؤشرات التنافسية: تعبر عن مدى قدرة المؤسسة الاقتصادية على منافسة مثيلاتها من المؤسسات الاقتصادية.
- مؤشرات المسؤولية الاجتماعية : تتعلق بتحديد مدى اهتمام المؤسسة الاقتصادية بالمحيط الاجتماعي والبيئي.

### الفرع الثالث: بناء المؤشرات تحسين الأداء

إن عملية تحسين الأداء المالي تتطلب اختيار المؤشرات المناسبة، وهذه الأخيرة لا تتم بأسلوب عشوائي لنكها تتبع من الهدف المراد الوصول إليه، ولتجنب الاختيار العشوائي للمؤشرات نقوم بوضع المؤشرات التي تعكس الأداء المالي للمؤسسة من خلال<sup>1</sup>:

- تقييم الأداء المالي ومقارنته بالأداء المعياري ؛
- قياس الأداء المالي في ضوء المؤشرات والمتغيرات التابعة لها ؛
- تحديد الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية، أي اختيار المؤشرات التي تعكسها؛
- تحديد المتغيرات المتعلقة بالمؤشرات السابقة مثل التوازن المالي ؛

تعتبر وظيفة المؤشرات وسيلة أكثر تعقيدا، لذا يجب على المؤسسة تركيز اهتمامها على الاختيار الجيد للمؤشرات التي تعكس هدفها وإستراتيجيتها.

<sup>1</sup> نوبلي نجلاء، المرجع السابق ، ص171.

### المبحث الثالث: استخدام المؤشرات والنسب المالية في المؤسسة الاقتصادية

تعد المؤشرات المالية من أهم مؤشرات التوازن المالي في المؤسسة الاقتصادية و تعتبر النسب المالية من أهم أساليب التحليل المالي الأكثر شيوعا الذي تستعمله المؤسسات ومن بين الأدوات المهمة والشائعة الاستخدام في دراسة الوضعية المالية للمؤسسة، وذلك لتوفرها على عدد كبير من المؤشرات المالية.

#### المطلب الأول: استخدام مؤشرات التوازن المالي للمؤسسة

من أهم هذه المؤشرات ما يلي:

#### الفرع الأول: رأس المال العامل الصافي الإجمالي

هو عبارة عن قسط الأموال الدائمة التي تخصصها المؤسسة لتمويل أصولها المتداولة، ويتم حسابه وفق طريقتين<sup>1</sup>:

1. الطريقة الساكنة: وفق هذه الطريقة يحسب من خلال الفرق بين الأموال الدائمة والأصول المتداولة، ويحسب العلاقة التالية:

رأس المال العامل الصافي الإجمالي = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

حيث: الأموال الدائمة = الأموال الخاصة + الديون الطويلة والمتوسطة الأجل

-الأصول الثابتة = القيم الثابتة + القيم الثابتة مؤقتا

2. الطريقة الحركية: وفق هذه الطريقة يحسب من خلال الفرق بين الأصول المتداولة والديون قصيرة الأجل، ويحسب وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل الصافي الإجمالي = الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل

حيث: الأصول المتداولة = قيم الاستغلال + القيم المحققة + القيم الجاهزة.

-الديون قصيرة الأجل = ديون الاستغلال + الديون خارج الاستغلال.

<sup>1</sup> خميسي شيخة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2010، ص 70.

ملاحظة:

يجب أن يكون لرأس المال العامل الدائم حد أدنى أكبر من الصفر، أما الحد الأقصى يجب أن يكون يغطي مجموع المخزونات والقيم القابلة للتحقيق<sup>1</sup>، ويجب أن يزداد كلما كانت حركة المخزون والقيم الغير جاهزة أقل وحركة الديون أكبر.

وهناك ثلاث حالات لرأس المال العامل الصافي الإجمالي<sup>2</sup>:

- **رأس المال العامل الصافي الإجمالي موجب:** يشير ذلك إلى إن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل، حيث يمكنها تمويل احتياجاتها طويلة المدى باستخدام موارده طويلة المدى، وحققت فائض ماليا يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات مالية المتبقية؛
  - **رأس المال العامل الصافي الإجمالي معدوم:** يعني أن المؤسسة في حالة التوازن الأمثل على المدى الطويل، لكن دون تحقيق فائض، حيث نجحت فقط في تمويل احتياجاتها طويلة المدى دون تحقيق فائض ولا تحقيق عجز؛
  - **رأس المال العامل الصافي الإجمالي سالب:** يشير إلى أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية الثابتة باستخدام مواردها المالية الدائمة، وحققت بذلك عجز في تمويل هذه الاحتياجات، وبالتالي فهي بحاجة إلى مصادر تمويل إضافية، أو إلى تقليص مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.
- وهناك أنواع من رأس المال العامل الخاص يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>3</sup>:
- **رأس المال العامل الخاص:** يسمح بمعرفة مدى تمويل الأصول الثابتة بواسطة الأموال الخاصة دون الاعتماد على الديون طويلة والمتوسطة الأجل، ويحسب وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

  - **رأس المال العامل الأجنبي:** يمثل فائض الأصول المتداولة على الأموال الخاصة، ويحسب وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل الأجنبي = الأصول المتداولة - الأموال الخاصة

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير (الجزء الأول تحليل مالي)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000، ص46

<sup>2</sup> إلياس بن ساسي- يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية الجزء الأول)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان 2011، ص103

<sup>3</sup> خميسي شيحة، المرجع السابق، ص 70

كما يبين لنا قيمة الموارد المالية الأجنبية في المؤسسة وبحسب وفق العلاقة<sup>1</sup>:

رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الديون

• **رأس المال العامل الإجمالي:** يسمى بحجم النشاط الاستغلالي، يساوي إلى مجموع الأصول المتداولة إي:

رأس المال العامل الإجمالي = إجمالي الأصول المتداولة

أو العلاقة: رأس المال العامل الإجمالي = رأس المال العامل الخاص + رأس المال العامل الأجنبي

### الفرع الثاني: احتياج رأس المال العامل

يدرس احتياج رأس المال العامل في الأجل القصير، ويتغير خلال السنة تماشياً مع تغيرات نشاط المؤسسة، وعليه فهو يبين احتياجات المؤسسة إلى رأس المال العامل في كل لحظة على مدار دورة الاستغلال، ويمكن حسابه وفق العلاقة التالية:

احتياج رأس المال العامل = (أصول متداولة - قيم جاهزة) - (ديون قصير الأجل - ديون بنكية)

أو وفق العلاقة: احتياج رأس المال العامل = احتياجات الدورة - موارد الدورة

بما أن نشاط المؤسسة خلال دورة الاستغلال هو في تغير مستمر مع ثبات رأس المال العامل، فإن أهمية رأس المال العامل تصبح ضرورة ملحة، حيث يقوم بتغطية احتياجات الدورة التي لم يتم تغطيتها من خلال موارد الدورة<sup>2</sup>.

وهناك تغيرات لاحتياج رأس المال العامل<sup>3</sup>:

- **احتياج رأس المال العامل موجب:** يدل على إن المؤسسة بحاجة إلى مصادر لزيادة مدتها، وذلك لتقدير قيمة المصادر بقيمة احتياجات رأس المال العامل، ولتغطية الدورة، مما يدل على وجود رأس مال العامل موجب لتغطية العجز.
- **احتياج رأس المال العامل سالب:** يدل على إن المؤسسة قد غطت احتياجات دورتها، ولا تحتاج إلى موارد أخرى، أي دليل على أن الحالة المالية للمؤسسة جيدة.

<sup>1</sup> مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر 2012، ص 39

<sup>2</sup> أقاسم عمر، مطبوعة في مقياس التسيير المالي العميق، جامعة ادرار، ص 29

<sup>3</sup> عباسي عصام، تأثير جودة المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية واتخاذ القرارات، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2012، ص 76.



- احتياج رأس المال العامل معدوم: يحدث هذا عند ما تكون موارد الدورة تغطي احتياجات الدورة، مما يدل على تحقيق توازن المؤسسة مع الاستغلال الأمثل لمواردها.

### الفرع الثالث: الخزينة

يعد كل من رأس المال العامل الصافي الإجمالي واحتياج رأس المال العامل مؤشرين ماليين متكاملين، يمثل رأس المال العامل الصافي الإجمال الجهد المبذول من طرف المؤسسة لمواجهة تمويل احتياجاتها الناتجة عن نشاطها للاستغلال بواسطة الأموال الدائمة، واحتياج رأس المال العامل مبلغ احتياجات الاستغلال وخارج الاستغلال غير المغطاة بواسطة الموارد الدورية للاستغلال، والفرق بين هذين المؤشرين بتحديد مستوى الخزينة. ويتم حساب الخزينة كما يلي<sup>1</sup>:

الخزينة = رأس المال العامل الصافي الإجمالي - احتياج رأس المال العامل

الخزينة = قيم متاحة - ديون بنكية قصيرة الأجل

ويمكن أن نميز بين ثلاث حالات للخزينة<sup>2</sup>:

- ❖ **الخزينة موجبة:** يعني إن رأس المال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة، وهناك فائض يضم إلى الخزينة، لذا ينبغي عليها استعمالها لتسديد ديونها القصيرة الأجل.
- ❖ **الخزينة سالبة:** يعني أن احتياجات رأس المال العامل أكبر من رأس المال العامل، أي لا يغطي جزء من احتياجات الدورة؛ لذا فإن المؤسسة تفتقر إلى الأموال لتمويل عمليات الاستغلال، أي اللجوء إلى الاقتراض طويل الأجل.
- ❖ **الخزينة صفرية:** يعني إن رأس المال العامل مساوي لاحتياج رأس المال العامل، أي الخزينة في وضعيتها المثلى.

<sup>1</sup> خميسي شيخة، نفس المرجع السابق، ص 80

<sup>2</sup> عباسي عصام، نفس المرجع السابق، ص 77

### المطلب الثاني: استخدام النسب المالية لتقييم الأداء المالي للمؤسسة

ويمكن تعريف النسب المالية بأنها عبارة عن علاقة بين رقمين وناتج هذه المقارنة لا قيمة له إلا إذا قورن بنسب أخرى مماثلة ، وتسمى بالنسب المرجعية ، ومن أهم هذه النسب المعتمد عليها في دراستنا<sup>1</sup>:

-نسب السيولة والنشاط

-نسب التمويل و المردودية

**الفرع الأول: نسب السيولة:** تهدف هذه النسب إلى تقييم القدرة المالية للمؤسسة على المدى القصير من خلال قياس قدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها القصيرة الأجل عند استحقاقها، لاعتماد على ما هو تحت تصرفها وتمثل هذه النسب في<sup>2</sup>:

▪ **نسب التداول(سيولة الأصول):** تقيس لنا مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل من أصولها المتداولة. وتحسب وفق العلاقة التالية :

$$\text{نسبة سيولة الأصول} = (\text{الأصول المتداولة} \div \text{مجموع الأصول}) * 100$$

تحدد هذه النسبة طبيعة نشاط المؤسسة، فإذا فاقت هذه النسبة 0.5 فإن المؤسسة ذات نشاط تجاري أو خدماتي، وإذا قلت عن 0.5، فهذا معناه أن المؤسسة صناعية حيث إن حجم الاستثمارات أكبر من الأصول المتداولة.

▪ **نسبة السيولة العامة:** تبين لنا قدرة المؤسسة على الوفاء في المدى القصير من خلال تحويل الأصول المتداولة إلى سيولة، كما يبين وجود هامش أمن مالي على مستوى العناصر الدورية -تعبير عن مدى كفاية المصادر النقدية وشبه نقدية الموجودة لدى المؤسسة في مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل. وتحسب وفق العلاقة التالية<sup>3</sup>:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = (\text{الأصول المتداولة} \div \text{الديون قصيرة الأجل}) * 100$$

يجب إن تكون هذه النسبة موجبة حتى تكون المؤسسة قادرة على مواجهة التزاماتها.

▪ **نسبة السيولة المختصرة :** تحدد مدى قدرة المؤسسة على تغطية ديونها القصيرة بدون اللجوء إلى مخونهاها وتحدد وفق العلاقة التالية<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي ، أساسيات الإدارة المالية (دراسات الجدوى تحليل مالي )، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 280.

<sup>2</sup> مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي ، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان الأردن 2009 ، ص 312.

<sup>3</sup> خميسي شيحة ، المرجع السابق ، ص 84.

<sup>4</sup> أقاسم عمر ، مطبوعة في مقياس التسيير المالي المعمق ،جامعة ادرار،ص30

نسبة السيولة المختصرة = ((قيم قابلة للتحقيق + قيم جاهزة) ÷ الديون قصيرة الأجل) \* 100

وقد حدد لها الحد الأدنى بـ 0.3 والحد الأقصى وهو حد الضمان بـ 0.5.

**نسبة السيولة الفورية:** تقيس قدرة المؤسسة على تغطية ديونها القصيرة الأجل بالأموال السائلة التي تتوفر عليها وتحسب وفق العلاقة التالية<sup>1</sup>:

نسبة السيولة الفورية = (قيم جاهزة ÷ الديون قصيرة الأجل) \* 100

وحدود هذه النسبة هي 0.2 و 0.3.

#### الفرع الثاني: نسب النشاط

تقيس هذه النسب مدى فعالية المؤسسة في توزيع مواردها المالية المتوفرة لديها، كما تقيس مدى كفاءتها في استخدام أصولها لإنتاج أكبر قدر ممكن من السلع والخدمات لتحقيق أعلى ربح ممكن ويمكن تلخيص أهم نسب النشاط فيما يلي:

■ **نسبة دوران المحزونات:** يحسب هذا المؤشر بالنسبة لمحزونات البضاعة، المواد واللوازم، المنتجات التامة<sup>2</sup>:

بالنسبة للبضاعة:

مدة دوران البضائع = تكلفة شراء البضاعة المباعة ÷ متوسط المخزون.

بالنسبة للمواد واللوازم:

معدل دوران المواد الأولية = تكلفة شراء المواد الأولية ÷ متوسط المخزون

بالنسبة للمنتجات التامة:

معدل دوران المنتجات التامة = تكلفة إنتاج المنتجات المباعة ÷ متوسط مخزون تكلفة الإنتاج.

ملاحظة: تبين نسب الدوران عدد مرات تجديد المخزون خلال الدورة.

■ **المدة الوسطية لتحصيل ديون العملاء (الزبائن):** هي المدة الممنوحة للعملاء من طرف المؤسسة لتسديد ما عليهم من ديون. وتعطى بالعلاقة التالية:

مدة دوران العملاء = ((العملاء + أوراق القبض) ÷ رقم الأعمال بكل الرسوم TTC) \* 360 يوم.

■ **المدة الوسطية لتسديد ديون الموردين:** تبين لنا المدة الممنوحة للمؤسسة من طرف مورديها لتسديد ما عليها من ديون. وتعطى بالعلاقة التالية:

مدة دوران الموردين = ((الموردين + أوراق الدفع) ÷ مشتريات الدورة بكل الرسوم TTC) \* 360 يوم.

■ **المدة الوسطية لتسديد الديون الطويلة والمتوسطة الأجل:** تسمح بحساب فترة الديون الطويلة و

المتوسطة الأجل على أساس الطاقة التمويلية الذاتية وتفسر بالسنوات، وتعطى بالعلاقة التالية:

<sup>1</sup> ناصر داداي عدون، المرجع السابق، ص 57

<sup>2</sup> خميسي شيحة، المرجع السابق، ص ص 86-88.

مدة الديون الطويلة والمتوسطة = ديون طويلة والمتوسطة ÷ الطاقة التمويلية الذاتية.

### الفرع الثالث: نسب التمويل والمرد ودي

أولاً: نسب التمويل: تقيس لنا مدى اعتماد المؤسسة على أموالها الخاصة في تمويلها العام ومن أهمها<sup>1</sup>:

✓ نسبة التمويل الدائم: يدل هذا المؤشر على نسبة التغطية المالية للأصول الثابتة بواسطة الأصول الدائمة وتحسب وفق العلاقة التالية: نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة ÷ الأصول الثابتة.

إذا كانت النسبة أكبر من الواحد يدل على :

- وجود رأس المال العامل الصافي الإجمالي موجب .

- تغطية كاملة للأصول الثابتة بواسطة الأموال الدائمة مع تسجيل هامش أمان مالي يمكن المؤسسة من مواجهة احتياجات دورة الاستغلال.

إذا كانت النسبة أقل من الواحد يدل على :

- وجود رأس المال العامل الصافي الإجمالي سالب .

- تمويل نسبي للأصول الثابتة بواسطة الأموال الدائمة .

- الاعتماد على مصادر التمويل الدورية في تمويل الأصول الثابتة.

✓ نسبة التمويل الخاص: تبين إمكانية المؤسسة من تمويل أصولها الثابتة بواسطة الأموال الخاصة،

وتحسب وفق العلاقة التالية: نسبة التمويل الخاص = الأموال الخاص ÷ الأصول الثابتة

إذا كانت هذه النسبة تساوي الواحد فهذا يعني أن رأس المال العامل الخاص معدوم .

✓ نسبة المديونية: تستخدم هذه النسبة في معرفة مدى قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها اتجاه الغير من

جهة ومن جهة أخرى مدى مساهمة الدائنين في تمويل المؤسسة ، وتحسب وفق العلاقة التالية: نسبة

المديونية = مجموع الديون ÷ مجموع الأصول .

يجب أن تكون هذه النسبة أقل من 0.5.

✓ نسبة الاستقلالية المالية: وهي تحدد العلاقة بين الديون المالية ما عدا السلفات المصرفية والأموال

الخاصة، وتحسب وفق العلاقة التالية: نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة ÷ مجموع الديون

تبين هذه النسبة مدى استقلالية المؤسسة واعتمادها على الأموال الخاصة بدل الديون، ويجب أن تكون أكبر

من الواحد.

<sup>1</sup> خميسي شيحة ، المرجع السابق ، ص 48

ثانيا: نسب المرد ودية: تهتم الإدارة العليا بمؤشرات الربحية لأنها تمثل مقاييس لكفاءة الأداء للمؤسسة أمام جميع الأطراف ذات المصلحة والتي اعتمدت في تحقيقها العديد من القرارات والسياسات التي نفذتها ، ونجد أهم هذه انصب<sup>1</sup>:

❖ **نسبة المرد ودية الإجمالية:** لتقييم مر دودية مؤسسة ما نقارن بين كل من رقم الأعمال الصافي أو النتيجة الصافية مع إمكانيات الموضوعة تحت تصرف المؤسسة للحصول على هذا المردودية نحسب بالطريقة التالية :

نسبة رأس المال الدائم = رقم الأعمال الصافي ÷ إجمالي رأس المال الدائم

نسبة رأس المال الخاص = رقم الأعمال الصافي ÷ رأس المال الخاص

❖ **نسبة المرد ودية المالية:** عبارة عن مساهمة كل وحدة نقدية مستثمرة من الأموال الخاصة في تحقيق النتيجة الصافية، "وتعبر عن العلاقة بين الثروة ورأس المال المستثمر"<sup>2</sup> ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

نسبة المرد ودية المالية = النتيجة الصافية ÷ الأموال الخاصة

❖ **نسبة المرد ودية الاقتصادية:** تقيس لنا مر دودية كل وحدة نقدية مستثمرة في الأصول في تحقيق النتيجة الصافية، وتحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة المرد ودية الاقتصادية = النتيجة الصافية ÷ مجموع الأصول

❖ **نسبة المرد ودية التجارية:** تتم بتقييم نشاط المؤسسة وذلك بمقارنة رقم الأعمال المحقق بالنتيجة إذ يتطلب على المؤسسة الحصول على ربح وعليه يمكن حساب هذه النسبة كما يلي:

نسبة المرد ودية التجارية = النتيجة الصافية ÷ رقم الأعمال.

❖ **الرافعة المالية (Financial Leverage):**<sup>3</sup>

حيث تتضمن الرافعة المالية تمويل أصول الشركة بالأموال الاستدانة، إذا كانت الأصول التي تستثمر

فيها هذه الأموال تحقق عائد أكبر هذا يدل على إن رافعة المالية موجبة؛ وعكس صحيح، وتحسب بالعلاقة التالية<sup>4</sup>:

أثرا لرافعة المالية: المرد ودي المالية - المرد ودي الاقتصادية (RF-RE)

وكذلك يحسب بالعلاقة التالية:  $RF = Re + (Re - i) D/E(1 - t)$

Re-i: الهامش بين المرد ودي الاقتصادية وتكلفة الاستدانة

<sup>1</sup> أقاسم عمر ، مرجع السابق ، ص 33

<sup>2</sup> Piereaucger, *Mesuredperformance financier de l'entreprise*, opo,paris,1993 page31

<sup>3</sup> ري إتش جاريسون-إريك نورين، المحاسبة الإدارية، ترجمة: محمد عصام الدين زايد وآخرون ،دار المريخ للنشر الرياض المملكة العربية السعودية،2002م ص956.

<sup>4</sup> أقاسم عمر ، نفس المرجع السابق،ص ص62-63.

D/E: الرفعة المالية وتقيس تركيبة الهيكل المالي

(Re-i)D/E : أثر الرفعة المالية

❖ المخاطر المالية وعلاقتها بالرفع المالي للمؤسسة<sup>1</sup>:

- ترتبط المخاطر المالية بهيكل التمويل للمؤسسة؛ وبأخص ارتباطا وثيقا بمبلغ الرفعة المالية، ومدى قدرة الشركة على تغطية ديونها، عندما تعتمد المؤسسة على الاستدانة بشكل كبير تتحمل تكاليف تمويل ثابت عالية، وهذا يؤدي إلى انخفاض صافي الربح للمؤسسة وكذلك ربح التشغيل.
- درجة الرفع المالي = ربح التشغيل / الربح قبل الضرائب.
- ربح التشغيل: هو صافي الربح قبل الفوائد والضرائب.
- الربح قبل الضرائب: هو صافي الربح بعد الفوائد وقبل حساب الضرائب

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، التقييم تحديد قيمة المنشأة وإعادة هيكلة الشركة، دار الجامعة الإسكندرية مصر للنشر والتوزيع، ص 313.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التوصل إلى إن الأداء المالي يساهم في استغلال الموارد المالية المتاحة ، وتزويد المؤسسات بفرص استثمارية وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، لذا يتوجب على المؤسسة الاقتصادية إن تقييم الأداء المالي للكشف عن نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، مما يسمح لها باستغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وذلك باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لذلك، وبالتالي تحسين الأداء المالي الذي أصبحت جل المؤسسات تعتمد عليه مهما كانت طبيعة نشاطها.

وإن تحسين الأداء المالي يتوقف على اختيار مؤشرات التحسين وهي عبارة عن علاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة، وتعتبر كأدوات لمعرفة مستوى التوازن المالي من خلال مؤشرات تحسين الأداء المالي وتوفير النسب المالية الملائمة.

# الفصل الثالث

دور إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة إيماش



### تمهيد

تعتبر مؤسسة إيباش إحدى الشركات النادرة الخاصة في ولاية أدرار، للاهتمامها بمجالات المقاولات والصناعة (التجارة وتلحيم)؛ مما يؤدي إلى الاهتمام بدراسات تقنية وأساليب وطرق مواجهة ومواكبة التغيرات والتذبذبات والإخطار المختلفة. تمكنها من التنبؤ بأخطار في المستقبل مما يحثها على الاستمرار والبقاء وتحسين الأداء المالي، من خلال تحقيق أرباح اقتصادية بأقل التكاليف ومخاطر النسبية مما يدفعها إلى تطوير وتوسع في أعمالها. ويعتمد عليها في تحقيق نسبة من تنوع في الاقتصادي.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى التعرف على عموميات حول المؤسسة وأهم الأنشطة التي تواجهها ومقارنة مرد ودية الرافعة المالية بخطر المالي لديها.

### المبحث الأول: نبذة تاريخية حول نشأة إيباش بأدرار وتطورها

تعتبر مؤسسة إيباش مؤسسة من إحدى المؤسسات الخاصة، تسعى إلى تحقيق أرباح اقتصادية بتدنيه التكاليف من خلال تطوير وتوسيع أعمالها، فهي من المؤسسات التي يعتمد عليها في تحقيق الاكتفاء الذاتي المحلي والوطني، ويكون ذلك من خلال التعرف على المخاطر التي تواجهها، وهو ما يمكن التطرق إليه في هذا البحث.

#### المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة إيباش بأدرار

من خلال هذا المطلب يتم التعرف على هذه الشركة ومراحل الإنتاجية لها.

#### الفرع الأول: نشأة شركة إيباش بأدرار

تأسست شركة إيباش للأشغال العمومية بموجب عقد تأسيسي تحت رقم: 98 ب 0882023 محرر في 1998<sup>1</sup>، وبأشرت المؤسسة في النشاط لمقاولاتي والصناعي والتجاري برأس مال قدره 100.000.00 دج، والذي نمت وتطور من خلال عملية ممارسة العديد من الأنشطة حيث وصل في تاريخ 2012/12/12 إلى 40.000.000.00 دج<sup>2</sup>.

#### الفرع الثاني: الموقع الجغرافي للشركة

تعتبر مؤسسة خاصة تسمى شركة إيباش للأشغال العامة هي شركة ذات مسؤولية محدودة والشخص الوحيد تأسست في 1998/02/02 لعمر يصل إلى 99 سنة لعمر الافتراضي للشخص المعنوي، نشاطها الرئيسي هو مقاوله أشغال البناء، أما الثانوي هو الإنتاج الصناعي في مجال البناءات المعدنية وغيرها . مقر شركة إيباش للأشغال العامة بشارع بيد محمد (حطابة أدرار) . وفرع البناءات لمعدنية بمنطقة النشاطات الثانوية بأدرار، تحتوي على عدد معتبر من العمال (26) عامل دائم ويزداد حسب احتياجات الشركة<sup>3</sup>، كما يحيط بها من الشمال شارع رئيسي، والجنوب شارع والشرق مؤسسة بوبرنوس للسيارات الصناعية طويوتا TOTYOTA ، والغرب شارع.

<sup>1</sup> السجل التجاري للشركة.

<sup>2</sup> العقد التعديلي للقانون الأساسي رقم 1974/2012 المؤرخ في 12/12/2012.

<sup>3</sup> الوثائق الإدارية للمؤسسة محل الدراسة

### 1) مجالات نشاط الشركة

شركة إيباش شركة صناعية وتجارية من الشركات النذرة في الولاية تقوم بشراء المواد الأولية، التي تدخل في عملية الإنتاج، ويتم تحويلها للحصول على منتوجات نهائية في الأخير قابلة للاستهلاك المحلي والخارجي، وكونها تجارية بحيث تقوم بشراء وبيع بعض المنتوجات، فهي تقوم بشراء المواد الأولية(الحديد بمختلف أنواعه بالإضافة إلى قطع التزيين) واسترداد بعض الوسائل حسب الطلب(آلات ومعدات)، وتقوم ببيع منتجات متمثلة في<sup>1</sup>:

- منتجات مدرسية من طاولات وكراسي
- الأبواب المعدنية
- كراء العتاد
- حواجز
- أعمدة الإنارة
- قطع التزيين الحديدي

### الفرع الثالث: مراحل النشاط الإنتاجي للمؤسسة

ومرت المؤسسة في نشأتها بثلاث مراحل<sup>2</sup>:

- ✓ **المرحلة الثانية:** رحلة المقاولاتية والتي شرعت المؤسسة في تكوين رأسمال من خلال انجاز العديد من المشاريع الحكومية في مختلف البرامج والقطاعات.
- ✓ **المرحلة الثانية :** مرحلة الإنجاز: في هذه المرحلة تم إنجاز المشروع الصناعي.
- ✓ **المرحلة الثالثة: مرحلة الاستغلال**

في هذه المرحلة بدأت الشركة في استغلال مشاريع الخاصة بإنجاز البناءات المعدنية، حيث شرعت المؤسسة في البداية بإنتاج السلع المنتوجات المعدنية كالأبواب والنوافذ والحواجز... الخ بمواد أولية محلية ووطنية..

وفي الخماسي الأول من البرنامج لسنة 2002 كان لزام على الشركة أن تقوم بالتنوير والتوسع في سياستها الصناعية إلى إنتاج الأعمدة الكهربائية، وكان هذا بعد الحصول على شهادة الاعتماد التي طلبتها من المخبر الوطني لمؤسسة سونلغاز في الجزائر العاصمة، واعتمدها بتاريخ 2003/10/18، وبعد هذا

<sup>1</sup> الوثائق الإدارية للمؤسسة محل الدراسة وتصريح مسير المؤسسة.

<sup>2</sup> العقد التعديلي للقانون الأساسي رقم 1974/2012 المؤرخ في 12/12/2012.

## الفصل الثالث دور إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة إيباش نموذج

التاريخ شرعت المؤسسة في عملية الإنتاج الخاص بالأعمدة الكهربائية، وهذا لتغطية حاجيات المنطقة (ولاية أدرار) والولايات المجاورة (تمنراست-تندوف-بشار).

وفي الخامسي الثالث الخاص ببرامج الإنعاش الاقتصادي أي في 30 ديسمبر 2012، توسعت الشركة لتشروع في تطوير وتحسين العمليات المتمثلة في ممارسة النشاط الثانوي (البناءات المعدنية)، أذان أول عملية إنتاج كانت هي التجهيزات المدرسية، وبعدها تطوير صناعة الأبواب الحديدية، وفي نفس السنة أرتفع خط الإنتاج إلى صناعة أعمدة الإنارة العمومية وأعمدة الربط الكهربائية بمختلف أنواعها وإحجامها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أساسيات الشركة

تكمن مهمة الشركة في الأدوار التي تقوم بها من خلال الأهداف المسطرة والتعاملات الداخلية والخارجية.

### الفرع الأول: الدور الاقتصادي للشركة

#### ➤ أهداف الشركة:

للشركة عدة أهداف منها

- تلبية حاجيات السوق المحلية من المنتجات المعدنية؛
- إرضاء الزبائن بإنتاج النوعية الرفيعة؛
- السهر على تنمية ورفع نوعية الإنتاج بغرض تحقيق الاكتفاء داخل وخارج الولاية؛
- المساهمة في توفير مناصب شغل معتبرة (مناصب دائمة وأخرى مؤقتة) للتقليل من إحدى مشاكل الاقتصاد الوطني (البطالة)؛

#### ➤ محيط الشركة

يتمثل محيط هذه الأخيرة في مختلف البنوك والمؤسسات التي تتعامل معها:

والجدول الموالي يوضح أهمها

<sup>(1)</sup> الوثائق الإدارية للمؤسسة محل الدراسة وتصريح مسير المؤسسة

## الفصل الثالث دور إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة إيباش نموذج

الجدول رقم(1)<sup>1</sup>: يوضح أهم المؤسسات والبنوك التي تتعامل معها الشركة إيباش

|   |                          |  |
|---|--------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR</li> <li>• بنك التنمية المحلية BDL</li> <li>• البنك الوطني الجزائري BNA</li> </ul> | البنوك                   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• SPILMETAL</li> <li>• EURLTONFIK</li> <li>• SODMAT</li> </ul>   | المؤسسات التي تشتري منها |  |
| <p>المؤسسات المحلية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SARL TAMASGLOUT</li> <li>• ETB HAKOUMI</li> <li>• ETR RAHMANI</li> </ul>                    | المؤسسات                 |  |
| <p>المؤسسات الجهوية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ETR MAHAMDI</li> <li>• ETB GILEY</li> <li>• ETB BENHALAL</li> </ul>                         | المؤسسات التي تتبع لها   |  |
| <p>المؤسسات الوطنية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ET TERKIB SPA</li> <li>• SONELGAZ BECHAR</li> <li>• MOBILIS BECHAR</li> </ul>               |                          |  |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على تصريح صاحب المؤسسة وبعض الوثائق والسندات

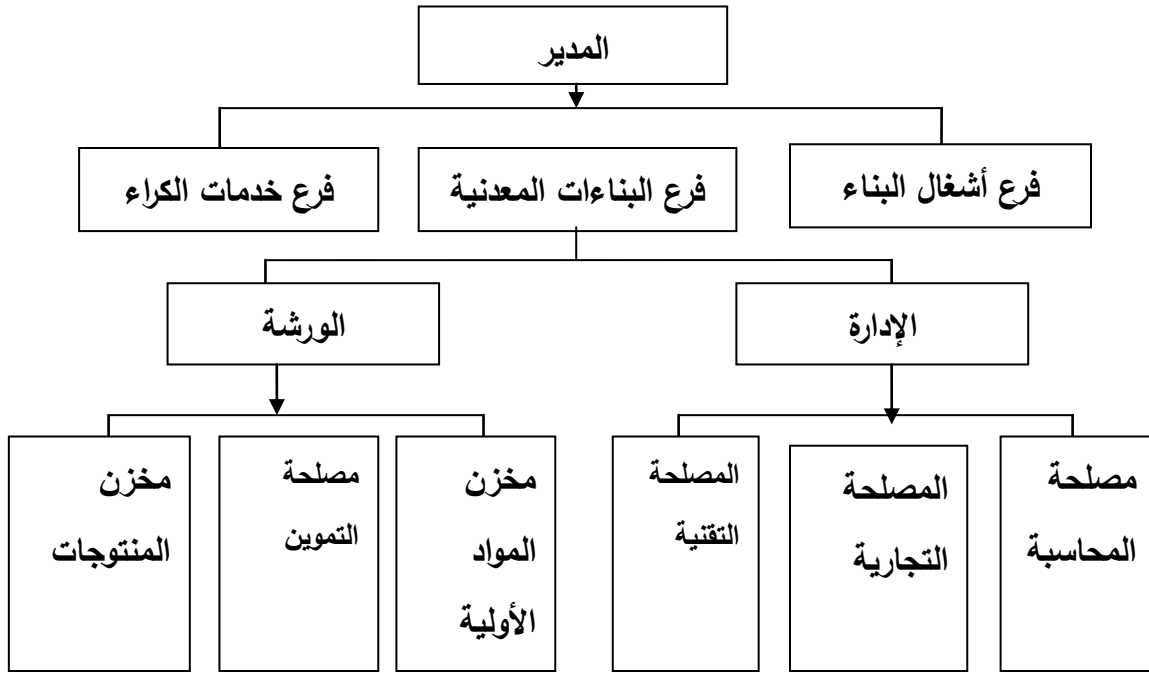
<sup>1</sup> من وثائق الإدارية المؤسسة محل الدراسة

## الفصل الثالث دور إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة إيباش نموذج

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة إيباش بأردار.

هذا الشكل يوضح أهم الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها المؤسسة متمثلة في فرع أشغال البناء؛ فرع البناءات المعدنية و خدمات الكراء، وتتم المعالجة وتنسيق في مركزين أساسيين هما الإدارة والورشة الانجاز.

الشكل رقم(3): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة إيباش



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تصريح صاحب المؤسسة وبعض الوثائق والسندات.

شرح الهيكل<sup>1</sup>:

**الإدارة:** يتول التسيير الإداري مدير إي مالك المؤسسة، وله مهام كبيرة منها متابعة فريق الإدارة، اختيار سياسة التسعير ونوع التنظيم وإقامة العلاقات الاقتصادية مع المؤسسات الوطنية والدولية، وأي عملية لا تتم إلا بموافقة المدير، وينفرد الهيكل التنظيمي إلى المصالح التالية:

(1) **المصلحة التجارية:** حيث يتم استقبال الزبائن في المؤسسة من قبل هذه المصلحة بناء على الطلبية الزبائن وعقد المتفق عليه معتمد من طرف المؤسسة.

(2) **المصلحة التقنية:** حيث تنقسم هذه المصلحة إلى قسمين، قسم يقوم بمتابعة المشاريع المقاولاتية، وقسم يقوم بتحليل وتشخيص عملية التصنيع والمتمثلة في المواد الحديدية المشتراة، وكذلك إعطاء كل المعايير

<sup>1</sup>الوثائق الإدارية المؤسسة

## الفصل الثالث دور إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة إيباش نموذج

الرقمية والمقاييس اللازمة الاستعمالات لتلك المواد من أجل تصنيع المنتج المطلوب والمرغوب حسب الزبائن.

**(3) المصلحة المحاسبية:** تهتم هذه المصلحة بالجانب المالي والمحاسبي للمؤسسة، من إعداد وتنفيذ لميزانية والاتصال بالزبائن والمدنيين والبنوك، وتعد همزة وصل بين مصالح الشركة، فأى عملية أو تدفق مالي يقوم به صاحب المؤسسة مسجل في هذه المصلحة فهي تراقب وتتابع مصاريف وإيرادات المؤسسة وتقوم بإعداد الميزانية وتسوية الحسابات.

❖ **مصلحة المستخدمين:** تضم كل من خلية التسيير والدراسات والتسيير الاجتماعي، وتهتم بشؤون العاملين المهنية والاجتماعية وضمان توفير المستخدمين حسب متطلبات التنظيمات التقنية للعمل في الشركة، وكذلك تسيير شؤون العمال مع توضيح كل الاقتطاعات في وثيقة واحدة تضم جميع الاقتطاعات.

**الوراشات:** وهي المكان الذي تتم فيه عملية الإنتاج وتحتوي على:

✓ **المخزن الأول:** يتم فيه تخزين المواد الأولية التي تقتنيها المؤسسة من مختلف المصادر في بداية أي عملية إنتاج.

✓ **التصنيع:** وهي المرحلة المهمة في عملية الإنتاج، حيث يتم استخراج المواد الأولية وإدخالها في مرحلة التحويل التي تحتوي على عمال تنفيذيين وتقنيين وفنيين وكذلك تحويلها إلى الآلات المحولة للحصول على المنتجات جاهزة.

✓ **المخزن الثاني:** هو المخزن الخاص بتخزين المنتجات المحصل عليها قصد حفظها قبل البيع وترتيبها حسب الطلبات المحصل عليها

### الفرع الثالث<sup>1</sup>: تحليل النشاط التجاري للمؤسسة

حيث يتم التعامل تجاري في هذه المؤسسة وفق الطالب والعرض، حيث يقوم الزبون بدفع 50% من مبلغ السلعة عند طلبها سوى كان الزبون شخص معنوي (شركة أو مؤسسة أو مقاول) وأشخص طبيعى (كأشخاص طبيعيين)، ويدفع 50% عند تسليمها له، وتتفرع عنها عدة مصالح وهي:

➤ **مصلحة التنبؤ:** تقوم بدراسة حصة السوقية للمؤسسة، وتتنبؤ بمقدار المبيعات الممكنة لسلعها، وذلك بوضع مخطط تنبئي لمختلف مبيعاتها مستقبلا

➤ **مصلحة البيع:** يقوم رئيسها ببيع مختلف منتجات المؤسسة مستغل الفرص المتاحة لذلك كل من التسويق والترويج في السوق. ويأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

<sup>(1)</sup> وثائق الإدارية للمؤسسة محل الدراسة، وتصريح صاحب المؤسسة.

## الفصل الثالث دور إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة إيباش نموذج

✓ شفافية في ممارسات التجارية.

✓ حسن الاستقبال والتعامل مع الزبائن لاستقطاب عدد كبير من الزبائن.

✓ تثبيت سياسة تسعيرية ملائمة للمنافسة في السوق.

✚ **مصلحة النقل:** توجد وسائل النقل خاصة منها: يختص بنقل العمال والسلع وخاصة السلع التي تقوم بنقلها إلى البلدان المجاورة مثل تدوف وبار وتيميمون تمنراست...الخ، كما تقوم بنقل السلع والمواد المستوردة من دول أجنبية والحرص على سلامتها. فبعد المسافة يشكل عائق مثل ارتفاع التكاليف في الميناء وكذلك ولايات أخرى إلى المصنع بأدرار.

✚ **مصلحة تموينية:** تقوم بدراسة السعر السوقي من أجل شراء أو بيع المواد أولية بسعر معقول، حيث يتم إستيراد المورد الضروري ذو معايير المحددة من الحديد ويتم شراء الموارد الأخرى من التراب الوطني.



### المبحث الثاني: المخاطر التي تعاني منها المؤسسة

تتعدد المخاطر التي تواجهها المؤسسة؛ ويتم تحديدها من خلال إدارة المخاطر المؤسسة من طرف الإدارة "وهي المصممة للتحديد العمليات التي بالإمكان تؤثر على المؤسسة"<sup>1</sup>. ويتم درجها في هذا المبحث بمختلف الأنشطة الرئيسية المؤسسة

#### المطلب الأول: المخاطر التي تواجهها الشركة ومؤشرات التوازن المالي

##### الفرع الأول: المخاطر المالية

حولنا إحصاء بعض المخاطر المالية التي تواجهها الشركة وتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- من خلال تطبيق برنامج الإنعاش الاقتصادي سنة 2004 - 2001، والذي إمتدى إلى غاية 2014. وانخفاض البترول الذي أثرى على التخطيط المالي للمؤسسة بالنسبة للمشروعات سواء البناءات المعدنية أو المقاولاتية؛
- تواجه الشركة خطر عدم التسديد لها المبلغ كاملا، جراء المشاريع التي تقوم بها من طرف الزبائن أو إدارات الأخرى التي تتعامل معها، بسبب إصدار القوانين المالية المنجرة عن سياسة ترشيدا لاقتصادي، التي تضمن سقف تسديد 50% من مبلغ المشروع فقط وتأجيل الباقي مما يؤثر على سرورة حركة المشاريع قيد الانجاز في المستقبل في مجال التمويل؛
- وكذلك مشروع 2012 من خلال دفتر الإنجاز الذي قدر بمبالغ أعلى من سقف المحدد لم يتم التسديد حتى الآن أي من 2012 إلى 2017.

##### الفرع الثاني: المخاطر البشرية

تعرضت ومازالت تتعرض المؤسسة لمشاكل فيما يخص العنصر البشري، وذلك من خلال مقابلة مع مسير الشركة الذي يمثل عنصر دائم ومستمر في الشركة، إلى المخاطر المتمثلة فيما يلي:

- إن الشركة منذ تأسيسها تعمل على تكوين العنصر البشري؛ وهذا نتيجة انسحاب العمال الذين يتميزون بمهارة وكفاءة عالية من خلال التكوين والخبرة اللتان اكتسبوها من الشركة؛ وبعد ذلك انسحبوا لعملم الخاص، وبالتالي دائما الشركة في دائرة تكوين واستقطاب عناصر أخرى جديدة بحاجة لتكوين وتأهيل.

<sup>1</sup>رضا خلاصي، مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص270

<sup>2</sup>مقابلة شخصية مع مسير الشركة السيد نوار أحمد تاريخ 2017/02/28 على الساعة 13:30د

## الفصل الثالث دور إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة إيباش نموذج

### الفرع الثالث: المخاطر الإنتاجية

تعاني الشركة من عدة مشاكل في مجال التصنيع منها:

- قلة المبادرة في مجال التصنيع، بعد ارتفاع أسعار المواد الأولية المستوردة يقلل من ربحية المؤسسة الإنتاجية، نتيجة الكساد الحاد الذي يعاني منه الاقتصاد الوطني، فالدول تطالب بتنويع الصناعة المحلية والوطنية، مع توجه نحو رفع قيمة الإنتاج لتنويع الصادرات خارج المحروقات، المؤسسة تعتمد على المواد الأولية الجيدة النادر من الخارج؛
- عدم القدرة على جلب التكنولوجيا وتقنيات التسيير التي تساهم في تطوير المنتج؛
- كما إن المؤسسة تواجه منافسة شرسة في مجال البناءات المعدنية من المؤسسات وطنية وأجنبية؛
- شروع المؤسسة في إعداد ميزانية كبيرة للتبني بعض المشاريع الإنتاجية الذي تم التخلي عنها بعد التأكد من عدم جدوتها؛ أثر أيضا على الخط الإنتاجي للمؤسسة (مشروع لإنجاز الأعمدة الكهربائية المقاومة للصدأ) وذلك لبعد المؤسسة من مناطق النشاط الفعال خاصة الموانئ ووسائل النقل، طرق الترويج والتعريف به؛
- غياب ثقافة استهلاكية المنتوجات الشركة.

### المطلب الثاني : مؤشرات التوازن المالي الأداء المالي

من خلال هذا المطلب يتم التطرق إلى أهم مؤشرات التوازن المالي الممكن حسابها انطلاقا من وثائق المؤسسة ولحساب مؤشرات التوازن المالي للمؤسسة الاقتصادية نقوم بحساب ثلاث مؤشرات للتوازن وهي<sup>1</sup>:

- رأس المال العامل الصافي
- احتياجات رأس المال العامل الصافي
- الخزينة

### الفرع الأول: حساب رأس المال العامل الصافي

وفق العلاقة: رأس المال العامل الصافي = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

الجدول رقم (3): يوضح رأس المال العامل خلال ثلاث سنوات الوحدة (دج)

| سنة 2015    |             | سنة 2014  |          | سنة 2013  |          | البيان             |
|-------------|-------------|-----------|----------|-----------|----------|--------------------|
| السنة n-1   | السنة n     | السنة n-1 | السنة n  | السنة n-1 | السنة n  |                    |
| 56023097.76 | 61728025.21 | 55672839  | 61073097 | 43252951  | 55672839 | الأموال الدائمة    |
| 53105654.30 | 39120980.94 | 53105654  | 39120980 | 84077571  | 70798716 | (-) الأصول الثابتة |

<sup>1</sup> من الوثائق الإدارية المؤسسة.

## الفصل الثالث دور إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة إيباش نموذج

|            |             |         |           |           |           |                                |
|------------|-------------|---------|-----------|-----------|-----------|--------------------------------|
| 2917443.46 | 22607044.27 | 2567185 | 100194077 | -40824620 | -15125877 | (=) رأس المال<br>العامل الصافي |
|------------|-------------|---------|-----------|-----------|-----------|--------------------------------|

المصدر: من أعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق على النتائج:

بالنسبة للسنة n:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن رأس المال العامل، كان سالب في سنة 2013، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على التمويل قصير الأجل ويدل على أن هناك تمويل جزئي للأصول الثابتة، أما بالنسبة لسنة 2014 و2015، نلاحظ أن رأس المال العامل كان موجب، وهذا يدل على أن المؤسسة لديها هامش أمان مالي ناتج عن فائض في التمويل مصدره الأموال الطويلة والمتوسطة الأجل حيث قدر هامش الأمان سنة 2014 ب: 100194077 دج أما في سنة 2015 نلاحظ أن قيمة هذا الهامش زادت بقيمة 22607044 دج.

بالنسبة للسنة n-1:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن رأس المال العامل كان سالب في سنة 2013، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على تمويل قصير الأجل وعلى أن هناك تمويل جزئي للأصل الثابتة. أما بالنسبة لسنة 2014 و2015 نلاحظ أن رأس المال العامل موجب وهذا يدل على أن المؤسسة لديها هامش أمان مالي ناتج عن فائض في التمويل مصدره الموارد الطويلة والمتوسطة الأجل، حيث قدر هامش الأمان سنة 2014 ب: 2567185 أما في سنة 2015. نلاحظ أن قيمة هذا الهامش زاد بالنسبة تقدر ب: 2917443.46، باعتماد على الملحق رقم 1 و2 من كل سنة (2013 - 2014 - 2015).

الفرع الثاني: احتياجات رأس المال العامل الصافي

يحسب وفق العلاقة التالية: احتياج رأس المال العامل الصافي = (أصول متداولة - قيم جاهزة) -

(الديون قصيرة الأجل - ديون بنكية) ونوضح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): يوضح احتياج رأس المال العامل خلال ثلاث سنوات الوحدة (دج)

| سنة 2015       |             | سنة 2014  |          | سنة 2013  |          | البيان          |
|----------------|-------------|-----------|----------|-----------|----------|-----------------|
| السنة n-1      | السنة n     | السنة n-1 | السنة n  | السنة n-1 | السنة n  |                 |
|                |             |           |          | 1         |          |                 |
| 148898514.87   | 99222530.99 | 148898514 | 99222530 | 33451649  | 46354586 | أصول<br>متداولة |
| 28147248.52... | 17914403.10 | 28147248  | 17914403 | 975323    | 1941893  | -قيم            |

## الفصل الثالث دور إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة إيباش نموذج

| جاهزة                                    |              |             |           |           |           |           |
|--|--------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| المجموع<br>(1)                           | 120751266.35 | 81308127.89 | 120751266 | 81308127  | 32476326  | 44412693  |
| الديون<br>قصيرة<br>الأجل                 | 140931071.41 | 76615486.72 | 61480464  | 140931071 | 74276270  | 61480646  |
| -ديون<br>بنكية                           | 0            | 0           | 0         | 0         | 0         | 0         |
| المجموع<br>(2)                           | 140931071.41 | 76615486.72 | 61480464  | 14093107  | 74276270  | 61480646  |
| احتياج<br>رأس المال<br>العامل<br>(2)-(1) | -20179805.06 | 4692641.17  | 59270802  | 67215020  | -41799944 | -17067953 |

المصدر: من أعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق: نلاحظ إن احتياج رأس المال العامل سالب في سنة 2013 و2014 بالنسبة n، وسنة 2015 بالنسبة n-1 يعني أن الأصول المتداول لم تكفي لتغطية الديون القصيرة الأجل. أما بالنسبة للسنة n لسنة 2015 وللسنة n-1 لل 2013 و 2014 احتياج رأس المال العامل موجب يعني أن الأصول المتداولة تكفي لتغطية الديون القصيرة الأجل، باعتماد على الملحق رقم 1 و2 من كل سنة (2013 - 2014 - 2015).

### الفرع الثالث: الخزينة

تحسب وفق العلاقة التالية: الخزينة = رأس المال العامل الصافي - احتياج رأس المال العامل.

بالاعتماد على الجدول التالي :

الجدول رقم (5): يوضح لنا الخزينة خلال ثلاث سنوات وحدة (دج)

| سنة 2015    |             | سنة 2014  |           | سنة 2013..20 |           | البيان                        |
|-------------|-------------|-----------|-----------|--------------|-----------|-------------------------------|
| السنة n-1   | السنة n     | السنة n-1 | السنة n   | السنة n-1    | السنة n   |                               |
| 2917443.46  | 22607044.27 | 2567185   | 100194077 | -40824620    | -15125877 | رأس المال<br>العامل<br>الصافي |
| 20179805.06 | 4692641.17  | 59270802  | 67215020  | -41799944    | -17067953 | احتياج رأس<br>المال العامل    |

## الفصل الثالث دور إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة إيباش نموذج

|             |            |           |          |        |             | الصافي |
|-------------|------------|-----------|----------|--------|-------------|--------|
| 17262361.6- | 17914403 . | -56703617 | 32979057 | 975324 | 14955197.47 |        |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

**التعليق:**

**السنة n:**

نلاحظ إن الخزينة موجب للمؤسسة وفي تزايد خاصة في سنة 2014 وهذا يدل على أن رأس المال العامل قادر على تمويل احتياج رأس المال العامل حيث بدأ في التناقص ليصل إلى 17914403.1 سنة 2015، وهناك فائض ينبغي استغلاله للتسديد الديون قصيرة الأجل.

**السنة n-1:**

نلاحظ إن رصيد موجب في سنة 2013 بينما سالبين في سنتين الأخيرين وهذا يدل على عدم قدرة رأس المال العامل على تمويل احتياجات الدورة، يعني احتياجات رأس المال العامل أكبر من رأس المال العامل، إي يتم اللجوء إلى الاقتراض طويل الأجل.

## الفصل الثالث دور إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة إيباش نموذج

المبحث الثالث: نسب المالية المستعملة للتقييم الأداء المالي وعلاقتها بدرجة الرفع المالي

تعد النسب المالية الأكثر استعمالاً في المؤسسات للتقييم الأداء المالي لها مثل نسب التمويل

والسيولة والمرد وديق.

المطلب الأول: حساب النسب المالية<sup>1</sup>:

الفرع الأول: حساب نسب السيولة

الجدول رقم (6): يوضح أهم نسب السيولة وحدة (دج)

| سنة 2015  |          | سنة 2014  |         | سنة 2013  |           | البيان                            |
|-----------|----------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------------------------------|
| السنة n-1 | السنة n  | السنة n-1 | السنة n | السنة n-1 | السنة n   |                                   |
| 53105654  | 39120980 | 7079871   | 5310565 | 8407757   | 70798716  | الأصول الثابتة (1)                |
| 30.       | 94.      | 6         | 4       | 1         |           |                                   |
| 14889851  | 99222530 | 4633545   | 1488985 | 3345164   | 46354586  | الأصول المتداولة (2)              |
| 4.87      | 99.      | 86        | 14      | 9         |           |                                   |
| 20200416  | 13834351 | 1171533   | 2020041 | 1175292   | 117153303 | مجموع الأصول (3)                  |
| 9.17      | 1.93     | 03        | 6       | 21        |           |                                   |
| 56023097  | 61728025 | 5062283   | 5602309 | 3820299   | 50622839  | الأموال الدائمة (4)               |
| 76.       | 21.      | 9         | 7       | 51        |           |                                   |
| 5050000   | 00       | 5050000   | 5050000 | 5050000   | 5050000   | الديون الطويلة الأجل (5)          |
| 14093107  | 2766154  | 6148046   | 1409310 | 7427627   | 61480464  | الديون القصيرة الأجل (6)          |
| 1.41      | 86.72    | 4         | 71      | 0         |           |                                   |
| 20200416  | 13834351 | 1171533   | 2020041 | 1175292   | 117153303 | مجموع الخصوم (7)                  |
| 9.17      | 1.93     | 03        | 69      | 21        |           |                                   |
| 81029703  | 29667274 | 3384211   | 8102970 | 1554136   | 33848211  | قيم قابلة للتحقيق (8)             |
| 65.       | 94.      |           | 3       | 4         |           |                                   |
| 28147248  | 17914403 | 1941893   | 2814724 | 975323    | 1941893   | قيم جاهزة (9)                     |
| 52.       | 10.      |           | 8       |           |           |                                   |
| 0.73711   | 0.71722  | 3.95511   | 7.37106 | 0.28562   | 0.39567   | نسبة التداول<br>$100 * (3)/(2) =$ |

<sup>1</sup>من الوثائق الإدارية المؤسسة

## الفصل الثالث دور إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة إيباش نموذج

|         |         |         |         |         |         |  |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--|
| 1.05653 | 1.29507 | 7.53661 | 1.05653 | 0.45037 | 0.75397 | نسبة السيولة العامة<br>(6)/(2)=          |
| 0.77468 | 0.62105 | 0.08663 | 0.77468 | 0.22237 | 0.58214 | نسبة السيولة<br>المختصرة=(8)+(9)<br>(6)/ |
| 0.19972 | 0.23382 | 0.03    | 0.19    | 0.01    | 0.03    | نسبة سيولة الفورية<br>(6)/(9)=           |

المصدر: من أعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

### التعليق على نتائج الجدول:

#### • نسبة التداول<sup>1</sup>:

من خلال هذه النتائج يتبين مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل من أصولها المتداولة،  
السنة n: نلاحظ من خلال النسب (0.7، 7.3، 0.39) أن نشاطها مجيز بين صناعي وتجاري .  
أما للسنة n-1: نلاحظ من خلال النسب (0.73، 3.95، 0.39) يغالب عليها النشاط التجاري أقل من  
الصناعي.

وهذا يعني إن المؤسسة كانت في سنة 2013 يتغلب عليها النشاط الصناعي إي حجم الاستثمار أكبر من  
الأصول المتداولة أي (أقل من النسبة المعيارية 0.5)؛ أما في السنتين (2014-2015) يتغلب عليها  
النشاط التجاري ولخدماتي لأن النسب أكبر من النسبة المعيارية (0.5) .

#### • نسبة السيولة العامة:

من خلال الجدول نلاحظ أن في:

السنة n: إن نسبة السيولة العامة خلال السنوات الثلاث (2013-2014-2015)، على التوالي ( 0.58،  
1.0، 1.92)، أن في سنة 2013 كانت النسبة أقل من واحد هذا يدل على إن الأصول المتداولة غير قادرة  
على تمويل الديون القصيرة الأجل بعد تحويلها إلى سيولة. بينما السنوات الموالية حققه المؤسسة الوفاء  
بالتزامات القصيرة الأجل، ووجود هامش أمن مالي على مستوى العناصر الدورية.

<sup>1</sup>من الوثائق الإدارية للمؤسسة.

## الفصل الثالث دور إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة إيباش نموذج

### • نسبة السيولة المختصر:

• نلاحظ من خلال الجدول: **السنة n:** في السنوات الثلاث قدرة نسبة السيولة المختصرة فيها على التوالي (0.55، 0.77، 0.62)؛ أي إن القيم القابلة للتحقيق والقيم الجاهزة كافية للتغطية الديون قصيرة الأجل وهي تساوي أو تفوق القيم المعيارية [0.3-0.5]؛ بإضافة إلى وجود هامش .

### • السنة 1-n:

في السنوات الثلاث قدرة نسبة السيولة المختصرة، فيها كما يلي ( 0.22 - 0.08 - 0.77 ) معناه إن في سنتين 2013 و 2014 كانت أقل من القيم المعيارية [0.3 - 0.5]، بينما في سنة 2015 تحسن الوضع أي القيم القابلة للتحقيق والقيم الجاهزة كافية للتغطية الديون قصيرة الأجل بوجود دون هامش أمان؛ لأنها تفوق القيم المعيارية [0.3-0.5]

### • السيولة الفورية:

بالنسبة **n:** نلاحظ إن النسب للسنوات ثلاث هي: ( 0.03 - 0.19 - 0.23 ) مقارنة بقيم المعيارية ( 20% - 30% ) فهي نسبية هذا يعبر على إن الخزينة والقيم الجاهزة أقل من أو يساوي القيم المعيارية وهذا يدل على إن القيم الجاهزة غير كافية للتغطية الديون قصيرة الأجل.

بالنسبة لسنة **1-n:** نلاحظ أن الخزينة عاجزة عن تغطية الديون القصيرة الأجل، فبالنسبة لسنة 2013 كانت النسبة ( 0.01 ) مقارنة مع القيم المعيارية ( 20% - 30% ). بينما في سنتين 2014 و 2015 نلاحظ إن مدة استحقاق الديون القصيرة الأجل تفوق الواحد أي ( 1.05 - 1.57 )، باعتماد على الملاحق رقم 1 و 2 من كل سنة (2013 - 2014 - 2015).

### الفرع الثاني : حساب نسب النشاط:

الجدول رقم(7): يوضح بعض نسب النشاط وحدة (دج)

| البيان                    | سنة 2013  | سنة 2014   | سنة 2015 |
|---------------------------|-----------|------------|----------|
| تكلفة شراء المواد الأولية | 80522920  | 63014727   | 71753568 |
| متوسط المخزون             | 6626049.5 | 18539426.5 | 18211327 |
| معدل دوران المواد الأولية | 12.15     | 3.39       | 3.94     |
| الزبائن(1)                | 33848211  | 81029703   | 296672   |
| + أوراق القبض(2)          | 0         | 0          | 0        |



## الفصل الثالث دور إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة إيباش نموذج

|          |           |           |   |
|----------|-----------|-----------|---|
| 91757136 | 122955249 | 122457225 | ÷ رقم الأعمال بكل الرسوم(3)                 |
| 116.39   | 237.24    | 99.50     | مدة دوران<br>الزبائن(4)=(1)+(2)÷(3)*<br>360 |

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على وثائق وسندات

التعلق على نتائج الجدول:

نلاحظ أن مخزون المواد الأولية يتجدد ب12.5 مرة في السنة2013، بينما يتجدد في سنة2014ب3.39 مرة خلال السنة، أما في سنة 2015 بالنسبة3.94مرة في السنة.

مدة الوسطية للتحويل ديون الزبائن تقدر ب99.50 دورة التحصيل في سنة2013، أما في سنة 2014 قدرة ب237.24 دورة التحصيل، بينما في سنة2015 دورة التحصيل قدرة ب116.39وهذا يدل على حجم التعاملات في المؤسسة.

الفرع الثالث: حساب نسب التمويل والمرد ودية

أولاً: حساب نسب التمويل

الجدول رقم(8): يوضح أهم النسب التمويل التالي وحدة (دج)

| سنة 2015     |               | سنة 2014  |           | سنة 2013  |           | البيان                           |
|--------------|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------------------------|
| السنة n      | السنة n-1     | السنة n   | السنة n-1 | السنة n   | السنة n-1 |                                  |
| 53105654.30  | 39120980.94   | 70798716  | 53105654  | 75246143  | 61965117  | الأصول<br>الثابتة(1)             |
| 202004169.17 | 1383435110.93 | 117153303 | 202004169 | 117529221 | 117153303 | مجموع الأصول<br>(2)              |
| 56023097.76  | 61728025.21   | 50622893  | 56023097  | 38202951  | 50622839  | الأموال الدائمة<br>(3)           |
| 4000000000   | 400000000     | 40000000  | 40000000  | 40000000  | 40000000  | الأموال الخاصة<br>(4)            |
| 81665486.72  | 141436071.41  | 66530464  | 282367142 | 79326270  | 66530464  | مجموع الديون<br>(5)              |
| 1.05494      | 1.57788       | 0.71      | 1.05      | 0.50      | 0.81      | نسبة التمويل<br>الدائم = (3)/(1) |

## الفصل الثالث دور إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة إيباش نموذج

|         |         |      |      |      |      |                                     |
|---------|---------|------|------|------|------|-------------------------------------|
| 0.40428 | 0.10224 | 0.56 | 1.39 | 0.67 | 0.56 | نسبة المديونية<br>(2)/(5)=          |
| 0.75322 | 1.02247 | 0.56 | 0.75 | 0.53 | 0.64 | نسبة التمويل<br>الخاص<br>(1)/(4)=   |
| 0.0049  | 0.28281 | 0.60 | 0.14 | 0.50 | 0.60 | نسبة الاستقلالية<br>المالية=(5)/(4) |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق على نتائج:

### • نسبة التمويل الدائم<sup>1</sup>:

بالنسبة n: نسبة 2013 كانت (0.81) وهي أقل من الواحد يعني أن الأموال الدائمة لم تكفي لتمويل الأصول الثابتة، أما للسنتين المواليين كانت النسب (1.05-1.57) أكبر من الواحد يدل على إن الأموال الدائمة تمويل الأصول الثابتة ووجود هامش أمان مالي.

بالنسبة n-1: نلاحظ إن في سنتين 2013-2014 قدرة النسبة ب(0.50-0.71) وهي نسبة أقل من الواحد ؛ يعني إن الأموال الدائمة تكفي لتمويل الأصول الثابتة إلا إنه في سنة 2015 تحسن الوضع قدر ب1.05 اي الأموال الدائمة تمويل الأصول الثابتة.

### • نسبة التمويل الخاص:

نلاحظ من خلال الجدول أعلى ، أن نسب التمويل الخاص أقل من الواحد ؛ إلا السنة n لل 2015 كانت نسبة التمويل الخاص مرضية؛ أي أكبر من الواحد تقدر ب(1.02).

### • نسبة المديونية:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسب المديونية للسنوات التالية 2013-2014 تساوي أو تفوق النسبة المعيارية (0.5)، وهذا يدل على أن مجموع الأصول أقل من مجموع الديون. إلا أن في سنة 2015 كانت النسبة أقل من النسبة المعيارية (0.1-0.4) مجموع الأصول أكبر من مجموع الديون.

### • نسبة الاستقلالية المالية:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن نسب الاستقلالية المالية للسنوات الثلاث أقل من الواحد هذا يعني أن المؤسسة غير مستقلة مالي باعتماد على الملاحق رقم 1 و 2 من كل سنة.

ثانيا: حساب نسب المرد ودية:

<sup>1</sup>من الوثائق الإدارية للمؤسسة.

## الفصل الثالث دور إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة إيباش نموذج

جدول رقم (9): يوضح أهم نسب المرد ودية وحدة (دج)

| سنة 2015         |                  | سنة 2014      |           | سنة 2013      |               | البيان                                   |
|------------------|------------------|---------------|-----------|---------------|---------------|--|
| السنة-1 n        | السنة n          | السنة-1 n     | السنة n   | السنة-1 n     | السنة n       |  |
| 202004169.<br>17 | 138343511.<br>93 | 7079871<br>6  | 53105654  | 1175292<br>21 | 1171533<br>03 | مجموع الأصول<br>(1)                      |
| 40000000         | 40000000         | 4000000<br>0  | 40000000  | 4000000<br>0  | 4000000<br>0  | الأموال الخاصة<br>(2)                    |
| 122955249        | 91757136         | 1224572<br>25 | 122955249 | 1368648<br>54 | 1224572<br>25 | رقم الأعمال (3)                          |
| 54002585         | 5704927          | 5419888       | 5400258   | 6082675       | 5419888       | النتيجة الصافية<br>(4)                   |
| 56023097.7<br>6  | 61728025.2<br>1  | 5062283<br>9  | 56023097  | 3820295<br>1  | 5062283<br>9  | إجمالي رأس<br>المال الدائم (5)           |
| 5603097.56       | 61728025.2<br>1  | 5062289<br>3  | 56023097  | 3820295<br>1  | 5062283<br>9  | رأس المال<br>الخاص (6)                   |
| 2.19472          | 1.48647          | 2.41901       | 2.19472   | 3.58257       | 2.419         | نسبة رأس المال<br>الدائم<br>(5)/(3)=(7)  |
| 21.94416         | 1.48647          | 2.41901       | 2.19472   | 3.58257       | 2.41901       | نسبة رأس المال<br>الخاص (8)=(3)/<br>(6)  |
| 24.13882         | 2.97294          | 4.83801       | 4.38944   | 7.16507       | 4.83801       | المرد ودية<br>الإجمالية<br>(8)+(7)=(9)   |
| 3.07388          | 2.29393          | 3.06143       | 3.07388   | 0.15207       | 0.1355        | المرد ودية المالية<br>(2)/(4)=10         |
| 0.26733          | 0.04124          | 0.07655       | 0.10169   | 0.05175       | 0.04626       | المرد ودية<br>الاقتصادية<br>(1)/(4)=(11) |
| 0.43921          | 0.06217          | 0.04426       | 0.04392   | 0.04444       | 0.04426       | المرد ودية<br>التجارية<br>(3)/(4)=(12)   |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على وثائق ومستندات المؤسسة

## الفصل الثالث دور إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة إيباش نموذج

بالنسبة لسنة n:

نلاحظ إن المرد ودية المالية غير جيدة نسبيا (0.13) في سنة 2013 بينما تحسنت لاتصل إلى (3.07) في سنة 2014 وهذا نتيجة زيادة في النتيجة الصافية لتقل بعدها إلى ( 2.29 ) وهي نسبة جيدة نسبيا من سنة 2013. أما المرد ودية التجارية ثابت في سنة 2013-2014 (0.04،0.04)، بسبب ثابت الأموال الخاصة بينما إرتفعة في سنة 2015، المرد ودية الإجمالية تتخفض من سنة إلى أخرى .

بالنسبة لسنة n-1:

إن نسبة المرد ودية مالية تحسنت من سنة إلى أخرى ( 0.15 ، 3.06 ، 30.7 ) وهذا نتيجة زيادة في النتيجة الصافية، بالنسبة المرد ودية التجارية ثابت النسب خلال السنوات الثلاث وهذا بسبب عدم حدوث تغيير في الأموال الخاصة بينما تحسنت في سنة 2015 لتصل إلى 0.43 باعتماد على الملاحق رقم 1 و2 من كل سنة.

**المطلب الثاني: علاقة إدارة المخاطر المالية بهيكل التمويل للمؤسسة**

سنترك في هذا المطب إلى التعرف على درجة الرفع المالي وأثر الرافعة المالية وعلاقة إدارة المخاطر

المالية الرفع المالي<sup>1</sup>.

**الفرع الأول: درجة الرفع المالي:**

وتكمن العلاقة بينهما في درجة الرفع المالي وفق العلاقة التالية:

درجة الرفع المالي = ربح التشغيل/الربح قبل الضرائب

الجدول رقم(2): يوضح درجة الرفع المالي للسنة n-1 وحدة (دج)

| البيان                    | 2013    | 2014    | 2015    |
|---------------------------|---------|---------|---------|
| نتيجة الإرباح التشغيل     | 6082675 | 4519888 | 5400258 |
| نتيجة الإرباح قبل الضريبة | 6751180 | 6027091 | 5997222 |
| درجة الرفع المالي         | 0.90    | 0.74    | 0.90    |

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على وثائق المؤسسة

تعليق: من خلال الجدول نلاحظ ؛ إن درجة الرفع المالي للسنة n-1 خلال سنة 2013 و 2015 قدر ب

0.90 ؛ وهذا يدل على أن أرباح التشغيل منخفضة نسبيا مقارنة بأرباح قبل الضرائب. بينما في سنة 2014

كانت درجة الرفع المالي ( 0.74 )؛ يعني أن هناك فرق كبير بين نتيجة الأرباح التشغيل والأرباح بعد

<sup>1</sup>. من وثائق المؤسسة

## الفصل الثالث دور إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة إيباش نموذج

الضريبة و بالتالي اعتمده على الاستدانة أكبر خلا ل فترة الاستغلال باعتماد على الملحق رقم 4 في كل سنة (2013-2014-2015 )

❖ الفرع الثاني: أثر الرفع المالية

الجدول رقم (10): يوضح أثر الرفع المالي وحدة (دج)

الأموال الخاصة: 40000000

| السنة n-1 |          |         | السنة n  |          |         | البيان  |
|-----------|----------|---------|----------|----------|---------|---|
| 5704927   | 5419888  | 6082675 | 5400258  | 5400258  | 5419888 | النتيجة الصافية<br>8                            |
| 70789     | 1224572  | 75386   | 62161    | 1229552  | 64474   | المصاريف المالية<br>25<br>49                    |
| 8776810.  | 8330289. | 935796. | 8571838. | 8308089. | 833828  | معدل الضريبة على<br>الإرباح (0.35)<br>RG=RN/1-T |
| 769       | 230      | 538     | 095      | 230      | 9.230   |   |
| 9484708.  | 1307875  | 9433347 | 8633999  | 1342633  | 840276  | (Rexp= RG+F)                                    |
| 769       | 14.23    | .538    | 095      | 38.23    | 3.23    |   |
| 1488985   | 9922253  | 1488985 | 9922253  | 3345164  | 463545  | الأصول المتداول AC                              |
| 14.87     | 099      | 14      | 0        | 9        | 86      |   |
| 41.40     | 0.008    | 0.04    | 5.65     | 2.55     | 0.11    | Re= $\frac{Rex(1-t)}{AC}$                       |
| 0.14      | 0.13     | 0.15    | 0.13     | 0.13     | 0.13    | FR=RN/Fpropa                                    |
| 4.14      | -0.12    | 0.11    | 5.52     | 2.41     | -0.017  | IL=RF-Re  |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على وثائق المؤسسة.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن أثر الرفع المالية سلبي، في سنة 2013 بالنسبة لسنة n ( -0.017 ) و السنة n-1 لل 2014 (-0.12)؛ وهذا يدل على إن المر دودية الاقتصادية أقل من المصاريف؛ أي أثر سالب على المر دودية المالية . بينما في سنة n و n-1 للسنة 2015 وسنة n للسنة 2014 إن أثر الرفع المالية موجب وهذا يدل على إن المر دودية الاقتصادية أكبر من المصاريف إي أثر إيجابي على المر دودية المالية.

وهذه النتائج تعكس واقع المؤسسة إيباش إن نسبة الاستدانة كانت تعتمد عليها بشكل كبير أو أقل إي هناك ظاهرة موسمية لنشاط باعتماد على الملحق رقم 1 و 2 و 3 و 4 من كل سنة (2013-2014-2015).

## الفصل الثالث دور إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة إيباش نموذج

### • الفرع الثالث: أثر الرفع المالي من خلال النتيجة الصافية

يمكن حساب التباين في النتيجة الصافية بالعلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{Var}(RN) = \frac{\sum (RN - \bar{RN})^2}{N}$$

RN: القيم النتيجة الصافية

$\bar{RN} \div \sigma = CV$  معامل الاختلاف  $\bar{RN}$ : الوسط الحسابي للنتيجة الصافية

N: عدد السنوات

الانحراف المعياري:

الجدول: رقم (11) يوضح حساب المعامل الاختلاف (المخاطرة)

| السنوات                                     | 2013        | 2014     | 2015       |
|---|-------------|----------|------------|
| قيم النتيجة الصافية                         | 11502563    | 10820146 | 11105185   |
| عدد السنوات                                 | 2           | 2        | 2          |
| الوسط الحسابي $\sum RN/N = \bar{RN}$        | 575128.15   | 5410073  | 5552592.5  |
|   | 5463717.425 | 270536.5 | 2776296.29 |
|   | 2337.45     | 16446.9  | 1666.22    |
| معامل الاختلاف $\sigma \div \bar{RN} = C.V$ |             | %0.0304  | %0.0300    |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق المؤسسة

- يقاس الانحراف المعياري التشتت قيم النتيجة الصافية عن وسطها الحسابي أو القيم المتوقعة كلما زاد الانحراف المعياري دل على أكبر التباين.
- نلاحظ وجود فرق متوسط بين الوسط الحسابي والانحراف المعياري حيث قدر ب 5406801.33 بينما الانحراف قدر ب 96976.33 مما يدل على تذبذب نسبي للقيم النتيجة الصافية وهذا يدل على وجود خطر مالي نسبيا قدر ب %0.057 وذلك باعتماد على ملاحق رقم 4 من كل سنة (2013-2014-2015)

<sup>1</sup> ميلود ملي، أثر الرفع المالي على المر دودية الموال الخاصة ودرجة المخاطرة (حالة مؤسسة مطاحن الواحات وحدة تقرت)، مذكرة مقدمة

لاستكمال - متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، مالية المؤسسة، مناقشة في جامعة قاصدي مرباح ورقلة 25/06/2013، صص 42-43

### • علاقة الرافعة المالية بالمخاطرة:

#### الجدول رقم: (12) يوضح العلاقة بين الرفع المالي ودرجة المخاطرة

| البيان          | 2013   | 2014    | 2015   |
|-----------------|--------|---------|--------|
| الرافعة المالية | -0.017 | 2.41    | 5.52   |
| المخاطرة        | -      | %0.0304 | %0.030 |

المصدر من إعداد الباحثين بناء على وثائق ومستندات المؤسسة

نلاحظ إن الرفع المالي سالب قدر ب ( 0.017 - ) وهو ما يفسر انخفاض المردودية وارتفاع المخاطرة بنسبة من 0.0304% في سنة 2013.

أما للسنتين 2014 و 2015 أثر الرفع المالي إيجابي وهذا يدل على إن نسبة المخاطرة عالية نسبياً قدرة ب ( 0.0304% - 0.030% ) من الرافعة المالية؛ أي كلما زادت نسبة المخاطرة بوحدة واحدة سيؤدي إلى انخفاض الرفع المالي للمؤسسة بنفس المقدار والعكس صحيح.

### خلاصة الفصل

تعتبر مؤسسة إيباش للأشغال العامة من أهم المؤسسات التي تنشط على مستوى الولاية، حيث حاولنا معالجة إشكالية دراستنا حول استعمال إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي ، خلال ثلاث سنوات 2013 و2014 و2015، وذلك لمحاولة للربط الجانب النظري بتطبيقي؛ من خلال تحليل بعض مؤشرات الأداء المالي؛ حيث لوحظ إن المردود دي ة التجارية ثابت نسبيا خلال ثلاث سنوات ، أما المردود دي ة الاقتصادية يوجد تحسن طفيف خلال السنوات الثلاث، بينما المردود دي ة المالية يوجد تحسن ملحوظ من 0.13 إلى 3.07 سنة 2015. حيث لخص إن المخاطر المالية مرتفعة نسبيا؛ وهذا يدل عن خفض في الرفع المالي ، وذلك لوجود التغيير في الاستدانة القصيرة الأجل.



# الخطاتمة

أظهرت دراستنا أن إدارة المخاطر المالية لها دور في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، وخصوصا المؤسسات الجزائرية . وعليه فإنه من الضروري على المؤسسات أن تعي وتدرك حقيقة إدارة المخاطر، وأن تأخذ الأمر بجديّة، للبحث عن الطرق والوسائل التي يمكن تجسدها على أرض الواقع؛ وذلك لأهميتها كبير على المؤسسات بالدرجة الأولى.

فإدارة المخاطر المالية هي البحث عن أساليب وأدوات للتقليل من المخاطر وتدنيتهما، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة. وأن أول هدف لها هو تحديد المخاطر و الحد منها ومعالجتها، وتعتبر إدارة المخاطر المالية جزءا لا يتجزأ من عملية التأمين في إدارة المؤسسة ، كما أنها توفر احتمالات والتنبؤات بالمستقبل للمخاطر التي تواجهها المؤسسة وتأثيرها على الرافعة المالية لها ، وكذلك استعمال الآلية للعملية اتخاذ قرار لمواجهة أي خطر مثل اكتشاف الخطر وقياسه وكذلك اختيار الوسيلة أو الطريقة المناسبة لمواجهة الخطر.وسبل إدارة المخاطر المالية.

أما الأداء المالي يعتبر أداة ضرورية للأجراء الرقابة داخل المؤسسة، يمكن من خلاله معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المؤسسة، وتعتبر الدوافع مثل التغير معدلات السريعة والمنافسة بلا حدود والتكنولوجيا هي دوافع تحسين الأداء الذي هو كميات مترجمة من علاقات بين مقارنة النتائج المحققة والنتائج الفعلية، ومن ما تقدم نستنتج أن كلا من إدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء المالي يتجل في:

### نتائج اختبار الفرضيات:

**الفرضية الأولى:** إدارة المخاطر المالية هي تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف؛ من أجل تحقيق أهداف تحسين الأداء المالي للمؤسسة بفعالية وكفاءة. من خلال الدراسة نجد:

أولاً: هما عبارة عن عمليتين متكاملتين كلما زادت تنبؤ بالمخاطر المالية والحد من التقليل منها، كلما أدى إلى تحسين الأداء المالي في المؤسسة وتحسين الرافعة المالية لها.

ثانياً: إن كل من إدارة المخاطر المالية والأداء المالي يهدفان إلى اتخاذ القرارات الرشيدة والسليمة وضمان السير الحسن للوظيفة المالية الاقتصادية للمؤسسة.

ثالثاً: إن كل من إدارة المخاطر المالية وتحسين الأداء المالي لها يعتبران صمام الأمان للاستمرار المؤسسة وهو ما يثبت صحة الفرضية.

**الفرضية الثانية:** تتمثل أساسيات تحسين الأداء في استغلال الموارد المتاحة بأكثر كفاءة وفعالية وأقل تكاليف، وذلك باستخدام الدقيق لكل المؤشرات المالية وغير المالية ومؤشرات الكفاءة والفعالية والجودة الإنتاجية والمنافسة.

ويتضح ذلك من خلال دراسة وحساب مؤشرات التوازن المالي وحساب النسب المالية التي تبين والوضعية الصحيحة للمؤسسة، من خلال نسب التمويل والاستقلالية المالية وهو ما يوضح صحة الفرضية.

الفرضية الثالث: حسب حجم المؤسسة يكون التنبؤ بالمخاطر المالية بنسبة كبيرة أما الحد أو المجازفة تبقى نسبية حسب الأهداف المسطرة.

من خلال الدراسة يتبين لنا حجم المؤسسة ضروري للتنبؤ بالمخاطر هو ما يفسره أثر الرافعة المالية ودرجة المخاطر حيث كانت نسبية خلال السنوات الثلاث كلما قلت نسبة الخاطر كان أفضل وقدر ب 0.0304 في سنة 2014 و الرافعة المالية ب 2.41، وفي سنة 2015 ب 0.0300 والرافعة ب 5.52. وهو ما يثبت صحة الفرضية.

### نتائج الدراسة:

وكما سبق وأن ذكرنا أن لكلا من إدارة المخاطر المالية وتحسين الأداء المالي دور هام في زيادة توثيق العلاقات بين العمال ، وله أيضا دور في ربط علاقة بين المدراء والرهووسية، وكذلك يساهم في رفع المهارات والخبرات لمقاومة المخاطر التي تعاني منها المؤسسة ومواكبة التغيرات الاقتصادية. وكما نلاحظ من خلال دراستنا:

❖ إن فعالية إدارة المخاطر المالية في مؤسسة إيباش فعالة نسبيا؛ يجب مراعاتها عند اختيار المشاريع

❖ بناء على نتائج الدراسة يجب الاعتماد أكثر على إدارة المخاطر المالية في تجسيد الوضعية المالية للمؤسسة. وهذا ما يدل عليه إن نسبة أكبر من المخاطرة تؤدي إلى خفض الرفع المالي وبالتالي يؤثر على الأداء المالي لها.

❖ أن استعمال الجيد للإدارة المخاطر المالية في تجسيد الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية يحقق عوائد جيدة تساهم في الدخل القومي وبالتالي تحسين مستوى معيشي للأفراد في المجتمع.

### التوصيات:

- تعزيز مقومات إدارة المخاطر المالية وتحسين الأداء المالي في المؤسسة.
- العمل على نقل الخبرات لمواجهة المخاطر بين العمال وذلك لمصالح المؤسسة.
- تشجيع عمليات التعاون والتكامل بين كل عمال الهيكل التنظيمي لمواجهة المنافسة وضمن الاستمرار.
- ضرورة مواكبة المؤسسة للتطور التكنولوجي.
- على المؤسسة أن تقوم بإنشاء قسم خاص بإدارة المخاطر.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولا الكتب باللغة العربية:

1. أقاسم عمر، مطبوعة في مقياس التسيير المالي المعمق، جامعة أدرار.
2. أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، إدارة الخطر والتأمين، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ط1 2007.
3. جهاد عبد الله عفانة، قاسم موسى أبوعيد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن 2010.
4. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية) الجزء الأول، دار وائل للنشر، ط2، الأردن عمان، 2011.
5. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، 2009.
6. زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الاردن 2009.
7. حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق عمان للنشر والتوزيع 2004.
8. حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، التأمين وإدارة المخاطر (النظرية والتطبيق)، دار وائل للنشر ط2 2010.
9. طارق الجمال، إستراتيجية إدارة المخاطر، مطابع الشرطة.
10. طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر أفراد إدارة شركات بنوك، دار الجامعة، عين شمس الإسكندرية 2003.
11. طارق عبد العال حماد، التقييم تحديد قيمة المنشأة وإعادة هيكلة الشركة، دار الجامعة الإسكندرية، مصر للنشر والتوزيع
12. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دارا لمريخ للنشر الرياض، 2000. محمد توفيق جمال عبد الباقي واصف، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دارا لكتب الأكاديمية للنشر والتوزيع 2003.
13. مبارك لسوس، التسيير المالي (تحليل نظري مدعم بأمثلة وتمارين محلولة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، 4.01.461، -2012

14. مجيد جعفر الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1430هـ/2010م.
15. محمود محمد الخطيب، العوامل المؤثرة على الأداء المالي (الأداء المالي عوائده على أسهم الشركات)، ط1 دار الحامد عمان، 2010.
16. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن ط1 2009.
17. عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة المالية (دراسات الجدوى تحليل مالي)، الدار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
18. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر.
19. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، 2003..
20. ري إتش جاريسون-إيك خورين، المحاسبة الإدارية، ترجمة:محمد عصام الدين زايد،أحمد حامد حجاج، دار المريخ للنشر الرياض المملكة العربية السعودية، 2002.
21. رضا خلاصي، مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2013.
22. صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
23. صلاح أحسن، البنوك والمصاريف ومنظمات الأعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية، دار الكتاب الحديث ط1- القاهرة دار الكتاب الحديث 2010.
24. خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسرة للتوزيع والطباعة عمان 2009.
25. خميسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2010.
26. ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير (تحليل مالي)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000.
27. شاهين عكاب سالم، المخاطر المالية، دار الموارد للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010 بغداد.
- ثانياً: الرسائل والأطروحات

1. سليمان رشيدة، دور آليات الحكومة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وحوكمة الشركات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.

2. سميحة سعاد، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام جدول تدفقات الخزينة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في علوم مالية ومحاسبية، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة.
3. عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية: إدارة الأفراد وحوكمت الشركات مذكرة تخرج نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2012/2/2011.
4. ميلودة ميلي، أثر الرفع المالي على مرد ودية الأموال الخاصة ودرجة المخاطرة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرياح- ورقلة، بتاريخ 2003/2/25، لسنة الجامعية، 2013/2012.
5. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعماليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف 2012
6. محمد علي محمد، إدارة المخاطر المالية في الشركات المساهمة المصرية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتور الفلسفة في إدارة الاعمال كلية التجارة، جامعة القاهرة 1425هـ-2005م.
7. مريم شكري، محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2012-2013.
8. نوبل نجلاء، استخدام أدوات المحاسبية الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2015.

#### ثالثا: قائمة المجالات والمقالات

1. دان بوج، إدارة المخاطر المالية في الاستثمارات والمشروعات، دار الشركة، متاح على، [url\(nos@edara.com\)](mailto:nos@edara.com) العربية للإعلام العلمي القاهرة ج م ع نوفمبر 2002
2. بثينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداة المستشفيات الحكومية غير الهادفة، مجلة الإدارة والاقتصادي 2011، العدد السابع والثمانون.

3. عبد القادر شلابي، علال قاشي، مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر المالية، مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي الأول حول: إدارة المخاطر المالية وأثرها على اقتصاديات دول العالم في جامعة آكلي أمحنه أولحاج بالبويرة أيام: 26-27/22/2013م.

4. عبد الرشيد بن ديب، عبد القادر شلابي، مدخل إستراتيجية لإدارة المخاطر، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث حول: إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات: الأفاق و التحديات يومي 25-26 نوفمبر 2008، بجامعة حسيبية بن بوعلي ولاية الشلف

5. محمد الصغير قريشي، عمليات المصادر الخاريجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة الجزائر يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.

6. الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07/2009-2010، جامعة الجزائر.

7. نصر عبد الكريم، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل2 دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين، مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الخامس، جامعة فيلادلفيا الأردنية المنعقدة في الفترة من 4-5/08/2008 على الموقع  
httpM//ie fpedediacon

8.

#### ❖ المقابلات والوثائق

1. مقابلة شخصية مع مسير الشركة نوار أحمد 28/02/2016، على الساعة 13:30.
1. السجل التجاري للشركة .
2. العقد التعديلي للقانون الأساسي رقم 1974/2019 المؤرخ 12/12/2012.
3. الوثائق الإدارية للمؤسسة

#### ❖ المواقع الإلكترونية

1. [www.albaraka.com](http://www.albaraka.com) 16 :19-9/4/2016

ثانيا الكتب باللغة الأجنبية:

1-1PIEREAUCGER, MESUREDEDPERE ORMANCE "FINANCIER DE LE  
NTREPRISE", OPU, PARIS, 1993.

3- MICHEL GERVAIS "controle de gestion" paris : Editon Economics, 1997, p104





الملخص:

إن المخاطر التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية من أثر التغيرات التي تمر بها البلاد، فرضت عليها أن تقوم بتحسين أدائها المالي لمواكبات التغيرات والتحكم في جهازها الإنتاجي ولخدماتي وتحقيق أهدافها بأقل التكاليف، وتعتبر إدارة المخاطر المالية عن مجموعة من السياسات أو الأنشطة التي تستهدف مواجهة وتخفيض الخسائر المحتملة من التغيرات الاقتصادية، لضمان السير الحسن لوضعية المؤسسة واستقرارها من خلال تحسين الأداء المالي بصفة عامة

ومن خلال الدراسة في مؤسسة إيباش نلاحظ إن إدارة المخاطر المالية ذات فعالية ضعيفة في تحسين الأداء المالي وذلك من خلال مقارنة المرد ودية(الرافع المالي) بالمخاطرة. الكلمات المفتاحية: المخاطر المالية، إدارة المخاطر المالية، تحسين الأداء المالي،الرافعة المالية، المرد ودية الاقتصادية، المرد ودية المالية ، مؤسسة إيباش للأشغال العامة.

**Abstract:**

The economic institution face risks because of the impact of the changes that the country undergoes. The risks impose it to improve its financial performance to go hand in hand with the changes and take control over its production and services. In addition, it aims at achieving its objectives at the lowest costs. The financial risks is considered as set of policies or activities which aim to face and reduce the expected losses of economic changes, doing so in order to ensure good conduct of the situation of the status as well as the stability of the situation through improving financial performance in general.

Through the study at Ibash institution, we have noticed that the financial risk management which is weak in improving the financial performance and this through comparing risks with profitability.

**Key Words:** Financial Risk, Financial Risk Management, Performance Improvement, Financial Performance Leverage, Economic Efficiency, Financial Performance, , IBABCH Public Works Corporation.