

العنوان:

دور استراتيجية إدارة المخاطر المالية في مؤسسة اقتصادية

"دراسة حالة بمؤسسة SARL GE. BENHAMADI POLYBEN"

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

إشراف الأستاذ الدكتور:

ملياني بوكير

إعداد الطالبان:

✓ خيتاتي جميلة

✓ مروش فراس

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. بوعيطة عبد الرزاق	أستاذ محاضر -أ-	جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريبيج	رئيسا
د. ملياني بوكير	أستاذ محاضر -أ-	جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريبيج	مشرفا
د. غطاس عبد الغفار	أستاذ محاضر -أ-	جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريبيج	مناقشا

"دعاء"

سبحانك اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم
الحكيم

اللهم آتي نفسي تقواها وزكها أنت خير من زكاها، أنت
وليها ومولاها، اللهم إني أعوذ بك من علم لا ينفع،
وقلب لا يخشع ونفس لا تشبع، ودعوة لا يستجاب
لها.

اللهم إني أعوذ بك من شر ما علمت وشر ما لم أعلم،
اللهم إني أعوذ بك من زوال نعمتك، وتحول عافيتك،
وفاجعة تقمّتك، وجميع سخطك.

اللهم إني أسألك الفوز عند اللقاء والصبر عند القضاء
ومنازل الشهادة وعيش السعداء،
والنصر على الأعداء ومرافقة الأنبياء.





شكر وتقدير

قال الله تعالى:

"رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ بِعَمَلِكَ الْبَرِّ أُنْعِمْ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ ظَالِمًا
تَرْضَاهُ وَأَخِطُبِي بَرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الظَّالِمِينَ" سورة النمل الآية 19.

أولا نشكر الله سبحانه وتعالى ونحمده كثيرا على ما منَّ به علينا من نعم لا تعد ولا تحصى، فله
الحمد من قبل ومن بعد على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع.
واعتزافنا بالفضل لأهله وعملا بقوله تعالى: ﴿وَلْيُنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾
ثم نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى من تكرم بقبول الإشراف على هذه الرسالة الأستاذ
"عليان بن بوبكر"، على ما قدمه من توجيهات ومعلومات، جزاه الله خيرا، فله منا أسمى عبارات
التقدير والاحترام والعرفان.

ولا يفوتنا أن نشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على إقبالهم لمناقشة هذه الرسالة وعلى ما
سيقدمانه من نصائح وتوصيات سيكون لها عظيم الأثر في هذه الدراسة.
كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من أفادنا بنصائحه في هذا البحث المتواضع
وأخيرا نرفع وافر الشكر والتقدير إلى شعبة علوم التسيير على ما أتاحت لنا من فرصة مواصلة
طلب العلم، فجزى الله القائمين عليها خيرا وجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى كل محب للعلم وطامع في النجاح
إلى معلمتي وسر نجاحي ومن نصحتني إذا أخطأت
وأخذت بيدي إذا تعثرت وسقتني إذا ظلمت
ومسحت علي رأسي إذا أحسنت أمي الغالية دمعت لنا كغطاء السندس في الجنة
إلى سندي وفخري ومن سعى وشغف لأنعم بالراحة والمناجاة
وعمل بك في سبيل إنجاحي أبي العزيز دمعت لنا كجبل شامخ لا تؤثر فيه
الأحوال ولا الضغوطات
وإلى من يذكرهم القلب قبل أن يكتبه القلم، إلى من قاسموني طو الحياة
ومرّما تحت السقف الواحد إخوتي وأخواتي
وإلى كل من وسع قلبي ولم يكتبه قلبي



فراسي

جميلة

ملخص الدراسة

ملخص باللغة العربية:

تعتبر المخاطر المالية من أبرز المخاطر التي تتعلق بالاستثمارات في المؤسسة الاقتصادية، وذلك نتيجة تعدد الأنماط التمويلية وتعقد المحيط المالي، وحدة الآثار المالية التي يمكن أن تترتب عن هذه المخاطر في حالة تحققها.

ومع تزايد هذه المخاطر وتنوعها أصبح من الضروري إتباع المؤسسات لاستراتيجيات فعالة لإدارة مخاطرها المالية، حيث أن الهدف الرئيسي من هذه الاستراتيجيات هو الحفاظ على المؤسسة وتطويرها، من خلال تطوير خطط إدارة المخاطر المالية على أساس التنبؤ السليم بالمخاطر، وتقييمها، وتحليلها ومراقبتها وإدارتها الفعالة، أي أن هذه الاستراتيجية تطبق جميع الضوابط والإجراءات اللازمة على النشاط لاكتشاف المخاطر المالية والعمل على تقليلها.

وهذا ما أثبتته الدراسة التي قمنا بها على مستوى مؤسسة Sarl Polyben وبعد دراسة الهيكل المالي وظروف التوازن المالي بالمؤسسة، تشير الملاحظات المسجلة إلى أن المخاطر المالية التي تواجهها المؤسسة ترجع إلى عدم وجود أي وعي بإدارة مخاطر المؤسسة، يمكن أن يساعد من ناحية على تحسين الصحة المالية للمؤسسة باستخدام أساليب التمويل الحديثة وإدارة المخاطر المالية، وتوظيف إطارات ذات كفاءة وخبرة عالية في إدارة المخاطر لتفادي الجمود الواضح في هذه الوظيفة على مستوى المؤسسة من جهة أخرى.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية، إدارة المخاطر المالية، مؤسسة Sarl Polyben برج بوعرييج.

English summary:

Financial risks are considered among the most prominent risks related to investments in the economic institution, as a result of the multiplicity of financing patterns and the complexity of the financial environment, and the unity of the financial effects that may result from these risks if they are realized.

With the increase and diversity of these risks, it has become necessary for institutions to adopt effective strategies to manage their financial risks, as the main objective of these strategies is to maintain and develop the institution, through the development of financial risk management plans on the basis of sound risk prediction, assessment, analysis, control and effective management, i.e. This strategy applies all necessary controls and procedures to the activity to discover financial risks and work to reduce them.

This is proven by our study at the level of Sarl Polyben Corporation and after studying the financial structure and conditions of the financial balance in the enterprise, the recorded observations indicate that the financial risks faced by the enterprise are due to the lack of any awareness of enterprise risk management, which can help on the one hand to improve the financial health On the other hand, the institution uses modern financing methods and financial risk management, and employs frameworks with high efficiency and experience in risk management to avoid the apparent stagnation in this function at the level of the institution on the other hand.

Keywords: Strategy, Financial Risk Management, Sarl Polyben Corporation -Bordj Bou Arreridj-.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس الجداول والأشكال
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية إدارة المخاطر المالية
9	تمهيد
10	المبحث الأول: عموميات حول استراتيجية إدارة المخاطر
10	المطلب الأول: ماهية المخاطر
10	الفرع الأول: تعريف الخطر
12	الفرع الثاني: مسببات الخطر
13	الفرع الثالث: الفرق بين الخطر والمخاطرة والمجازفة
14	المطلب الثاني: نشأة إدارة المخاطر
15	المطلب الثالث: مفهوم إدارة واستراتيجية إدارة المخاطر
16	الفرع الأول: مفهوم إدارة المخاطر
17	الفرع الثاني: مفهوم استراتيجية إدارة المخاطر
17	المطلب الرابع: أهداف استراتيجية إدارة المخاطر
19	المبحث الثاني: ماهية إدارة المخاطر المالية
19	المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر المالية ومراحلها
19	الفرع الأول: مفهوم إدارة المخاطر المالية
20	الفرع الثاني: مراحل إدارة المخاطر المالية
22	المطلب الثاني: تصنيفات إدارة المخاطر المالية
22	الفرع الأول: المخاطر المنتظمة
23	الفرع الثاني: المخاطر غير المنتظمة
24	المطلب الثالث: أدوات واستراتيجيات إدارة المخاطر المالية
24	الفرع الأول: أدوات إدارة المخاطر المالية
24	الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة المخاطر المالية
25	المطلب الرابع: أنواع وأهداف إدارة المخاطر المالية
25	الفرع الأول: أنواع إدارة المخاطر المالية
29	الفرع الثاني: أهداف إدارة المخاطر المالية
30	المبحث الثالث: دور استراتيجية إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية

فهرس المحتويات

30	المطلب الأول: المعايير التي يجب مراعاتها في صياغة استراتيجية المؤسسة
30	الفرع الأول: استراتيجيات الماضي
30	الفرع الثاني: القدرة على المخاطرة
31	الفرع الثالث: التوقيت الملائم للاستراتيجية
32	الفرع الرابع: الموارد المتاحة
32	المطلب الثاني: المخاطر التي تواجهها المؤسسة
32	الفرع الأول: المخاطر التنظيمية أو الإدارية
32	الفرع الثاني: المخاطر الانتاجية
33	الفرع الثالث: المخاطر المالية
33	الفرع الرابع: المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية
34	الفرع الخامس: مخاطر البيئة الطبيعية
34	الفرع السادس: مخاطر البيئة الاقتصادية
34	الفرع السابع: مخاطر البيئة الاجتماعية
35	المطلب الثالث: دور استراتيجية إدارة المخاطر المالية في المؤسسة وعلاقتها بالإدارات الأخرى
35	الفرع الأول: دور استراتيجية إدارة المخاطر المالية في المؤسسة
36	الفرع الثاني: علاقة إدارة المخاطر بالإدارات الأخرى في المؤسسة
37	المطلب الرابع: المنظور المفاهيمي للتحليل المالي إدارة المخاطر المالية
37	الفرع الأول: أساسيات التحليل المالي
40	الفرع الثاني: أدوات التحليل المالي لقياس المخاطر المالية
43	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة SARL GE. BENHAMADI POL YBEN POLYBEN	
45	تمهيد
46	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
46	المطلب الأول: تعريف المؤسسة ونشأتها
46	الفرع الأول: مجال وحدود الدراسة
46	الفرع الثاني: تعريف المؤسسة
46	الفرع الثالث: الموقع الجغرافي للمؤسسة
46	الفرع الرابع: منتجات المؤسسة
47	الفرع الخامس: رأس مال المؤسسة
47	الفرع السادس: عدد العمال
48	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
51	المطلب الثالث: أهمية مؤسسة SARL Polyben وأهدافها

فهرس المحتويات

51	الفرع الأول: أهمية المؤسسة
51	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة
52	المبحث الثاني: عرض وتحليل المخاطر المالية بمؤسسة SARL Polyben
52	المطلب الأول: عرض القوائم المالية لمؤسسة SARL Polyben
52	الفرع الأول: عرض جدول حسابات النتائج لمؤسسة SARL POLYBAN لسنتي 2020/2019
54	الفرع الثاني: عرض الميزانية المحاسبية لمؤسسة SARL POLYBAN لسنتي 2020/2019
56	الفرع الثالث: عرض الميزانية الوظيفية المختصرة لمؤسسة SARL POLYBAN لسنتي 2020/2019
57	المطلب الثاني: تحليل المخاطر المالية لمؤسسة SARL POLYBAN باستخدام جدول حسابات النتائج
57	الفرع الأول: التحليل باستخدام نسب المردودية
59	الفرع الثاني: التحليل باستخدام نسب الدوران
62	المطلب الثالث: تحليل المخاطر المالية لمؤسسة SARL POLYBAN باستخدام الميزانية الوظيفية
62	الفرع الأول: تحديد مخاطر السيولة في مؤسسة SARL POLYBAN
64	الفرع الثاني: تحديد مخاطر التمويل في مؤسسة SARL POLYBAN
65	الفرع الثالث: تحديد مخاطر المديونية في مؤسسة SARL POLYBAN
67	المبحث الثالث: المخاطر المالية التي تواجه مؤسسة SARL POLYBAN
67	المطلب الأول: المخاطر المالية في مؤسسة SARL POLYBAN
68	المطلب الثاني: مخاطر النشاط في المؤسسة
70	المطلب الثالث: إدارة المخاطر المالية في مؤسسة SARL POLYBAN
74	خلاصة الفصل
76	خاتمة
82	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
52	جدول حسابات النتائج خلال الفترة 2019-2020	01
54	الميزانية المحاسبية جانب الأصول خلال الفترة 2019-2020	02
55	الميزانية المحاسبية جانب الخصوم خلال الفترة 2019-2020	03
56	الميزانية الوظيفية المختصرة جانب الأصول خلال الفترة 2019-2020	04
56	الميزانية الوظيفية المختصرة جانب الخصوم خلال الفترة 2019-2020	05
58	نسب المردودية في مؤسسة SARL POLYBAN	06
59	نسبة دوران المخزونات	07
60	نسبة دوران الزبائن	08
61	نسبة دوران الموردين	09
62	نسب تحديد مخاطر السيولة (رأس المال العامل)	10
63	نسب مخاطر السيولة	11
64	نسب مخاطر التمويل	12
65	نسب مخاطر الديون	13

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
48	الهيكل التنظيمي لمؤسسة SARL Polyben	01

حقیقت

يعد موضوع إدارة المخاطر من الموضوعات المهمة التي أخذت تستحوذ على اهتمامات الباحثين والمصرفيين، وتشغل اهتماماتهم على المستوى المحلي والعالمي لاسيما في الآونة الأخيرة، فلا يمكن الوصول للأهداف المسطرة دون مواجهة هذه المخاطر المالية فهي من العناصر الملازمة للأنشطة الاقتصادية، لذلك لا بد من وجود إجراءات مدروسة لإدارة هذه المخاطر والمتمثلة في التحليل المالي، بهدف اختيار الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها، الذي يوفر ما إذا كانت المؤسسة تمتلك المفاتيح الأساسية لإدارة المخاطر بفعالة.

تعتبر المؤسسة كيان اقتصادي موجود في بيئة متداخلة ومتعددة المتغيرات والعوامل، مما يجعلها في مواجهة مستمرة لظواهر عديدة، الكثير منها عبارة عن ضغوطات وتهديدات قد تتحول إلى مشاكل ومخاطر، التي من بينها المخاطر المالية الأكثر تأثيرا وحساسية على المؤسسات، هذا ما يلزم إدارة المؤسسة لتبني أنظمة وأساليب تقوم على تتبع ورصد حركات أي تغيرات قد يكون لها تأثيرات سلبية.

إنّ التركيز الأساسي لإدارة المخاطر المالية الجيدة يركز أساسا على التعرف على هذه المخاطر وتقدير حجمها ومعالجتها، حيث أنها تساعد على فهم الجوانب الايجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة، وباعتبار إدارة المخاطر كعلم، فهي تعتمد على التحليل الواقعي لهيكله المخاطر، وباعتبارها كفن: تتطلب اختيار النموذج المناسب ومحاولة تعميمه بنجاح وفاعلية في المؤسسة.

هناك العديد من الاستراتيجيات التي تستند عليها إدارة المخاطر المالية والمخصصة لذلك، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه كيفية اختيار الاستراتيجية المناسبة التي تخدم أهداف المؤسسة، وما نسبة نجاحها، أسئلة تلوى الأخرى يجب أخذها بعين الاعتبار قبل اتخاذ أي نمط من الاستراتيجيات، والإجابة عليها ليس بالأمر السهل.

وعليه فإن للمؤسسات دور كبير في استراتيجية إدارة المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسات والأشخاص عموما، ووسائل الإنتاج والعمال خصوصا، وبالتالي على المؤسسة وضع استراتيجية لإدارة المخاطر من أجل حماية ووقاية لموارد المؤسسة من كل خطر قد

يهددها، وأن نجاح استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة سينعكس ايجابيا على أدائها، ثم سينعكس ايجابيا على أداء الاقتصاد الوطني.

(1) الإشكالية الرئيسية:

انطلاقا مما سبق ومن خلال الحديث على استراتيجية إدارة المخاطر المالية في البنوك يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

هل تؤثر استراتيجية إدارة المخاطر المالية على أداء مؤسسة SARL POLYBAN؟

ومن خلال الإشكالية الرئيسية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ◀ ما المقصود باستراتيجية إدارة المخاطر المالية؟
- ◀ ماهي أهم المخاطر التي تتعرض لها مؤسسة SARL POLYBAN؟
- ◀ ماهي آليات تسيير هذه المخاطر؟ وكيف يتم معالجتها؟

(2) الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

تؤثر استراتيجية إدارة المخاطر المالية على أداء مؤسسة SARL POLYBAN.

الفرضيات الفرعية:

- ◀ استراتيجية إدارة المخاطر هي عبارة عن عملية التحكم في الخطر عن طريق الحد منها من ناحية، والتقليل من حجم خسائرها المحتملة من ناحية أخرى، وذلك من خلال الاكتشاف المبكر للأخطاء.
- ◀ هناك عدة مخاطر تتعرض لها المؤسسة منها مخاطر مالية ومخاطر غير مالية.
- ◀ بإمكان استراتيجية فعالة لتسيير المخاطر أن تقلل من المخاطر المالية المصاحبة لأنشطة المؤسسة، وذلك من خلال مراقبة مستوى المخاطر المحيطة ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة التي من شأنها المساهمة في السيطرة على مختلف المخاطر المالية وتسييرها بشكل فعال.

(3) أهداف الدراسة:

- ✓ تحديد وتعريف المخاطر المالية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ الكشف على دور وأهمية إدارة المخاطر بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.
- ✓ التعرف على كيفية تطبيق إدارة فعالة في مواجهة المخاطر التي تواجه المؤسسة.
- ✓ إثراء البحوث الجامعية بدراسات تتعلق بإدارة المخاطر المالية.

(4) أهمية الدراسة:

إن التعرض للمخاطر المالية في الاقتصاد يتزايد باستمرار، لذلك يتعين على جميع المؤسسات تحمل أنواع مختلفة من المخاطر المالية، ولعل أهم أنواعها يتمثل في مخاطر التمويل والسيولة، مما ولد لدى المؤسسات الاقتصادية قناعة بأن مناعتها وتقليل أثارها يكمن في درجة اجتهادها وجديتها في مواجهة هذه المخاطر، لذلك تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

- ✓ التطور المستمر والتغيرات في شتى مجالات الاقتصاد دفعت إلى زيادة الاهتمام بموضوع المخاطر المالية لمساعدة المؤسسات والمدراء والمستثمرين على اتخاذ القرار الأنسب للتقليل من الآثار التي يملك الوقوع فيها بسبب قرار الخاطيء؛
- ✓ هدف المؤسسة في البقاء ورغبتها في تحقيق أقصى ربح ممكن يتطلب تحسين فعاليتها ورفع كفاءتها، ويكون ذلك عن طريق القرارات البناءة ذات الأهداف الاستراتيجية، وأول هذه القرارات هي تلك التي تخص مواجهة ومعالجة المخاطر؛
- ✓ إن انفتاح السوق وشدة المنافسة أضحي يلزم على المؤسسة استخدام أساليب عملية محكمة تعتمد عليها في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية المساعدة في تجنب المؤسسة للمشاكل والتهديدات.

(5) أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ محاولة الإثراء العلمي للموضوع، والذي له علاقة مباشرة بالتخصص المدروس؛
- ✓ التعرف على الواقع المالي لمختلف المؤسسات الاقتصادية؛

✓ التعرف على مختلف المخاطر المالية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية؛

✓ البحث عن أحسن الأساليب من أجل تسيير فعال للمخاطر المالية في المؤسسة.

(6) منهج وأدوات الدراسة:

من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي بالنظر إلى طبيعة الموضوع، وفي الجانب التطبيقي سيتم الاعتماد على دراسة حالة، وذلك بالاعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة محل الدراسة كمدخلات، وتتم عملية المعالجة من خلال حساب النسب والمؤشرات المالية ذات الصلة بتحقيق أهداف الدراسة.

(7) الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: (محمد علي محمد علي)، "إدارة المخاطر المالية في الشركات المساهمة"

رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، 2005، حيث قام الباحث بعرض الخلفية النظرية للخطر وكل ما يتعلق بالإطار المفاهيم للخطر مفهومه وأنواعه المختلفة وآثاره المتعددة، حيث ميز الخطر إلى خطر نظامي وغير نظامي، كما تم التطرق إلى الخطر المالي الذي يعد موضوع الدراسة بعرض المفهوم طرق قياس الخطر المالي ثم تطرق إلى إدارة المخاطر المالية، ومن خلال الدراسة خلص الباحث أن العلاقة بين إدارة المخاطر المالية وبين تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة هي علاقة تكامل، حيث أن إدارة المخاطر المالية بالمؤسسة يترتب عليها تخفيض مستوى المخاطر التي يحتمل أن تتعرض لها المؤسسة، وفي الأخير تم تسليط الضوء إلى المخاطر المالية في الشركات الجزائرية واقعها وآثارها.

الدراسة الثانية: (نسيمة بروال، 2011)، استراتيجية إدارة المخاطر المالية في المؤسسة

الاقتصادية"

مذكرة ماجستير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، هدفت هذه الدراسة إلى تعريف وتحديد المخاطر المالية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال

تسليط الضوء على واقع الإدارة المالية وجورها في وضع استراتيجية لإدارة المخاطر المالية في المؤسسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: اختلاف استراتيجية إدارة المخاطر المالية من مؤسسة لأخرى ناجم عن اختلاف البيئة التي تعمل بها المؤسسة، وطبيعة نشاطها، بالإضافة إلى الرؤية الشخصية للإدارة تجاه المخاطر المالية، يساعد تحديد وتصنيف المخاطر المالية إلى مخاطر حرجة ومخاطر ضعيفة على فعالية التحكم في المخاطر لأنها تسمح بتحديد الأولويات والتخصيص الأمثل للموارد المخصصة للتحكم في المخاطر.

الدراسة الثالثة: (Joanna Blach ,2010)، "تحديد المخاطر المالية بناء على معلومات الميزانية العمومية Financial Risk Identification based on the Balance Sheet Information"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المخاطر المالية بالاعتماد على المعلومات المتوفرة في الميزانية العمومية للشركة من خلال أساليب التحليل المالي، بالإضافة إلى تبين مزايا وعيوب هذه الطريقة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: كفاءة التحليل المالي في تحديد المخاطر المالية للشركة من خلال استخدام معلومات الميزانية العمومية، من خلال تحديد المشاكل والتهديدات الرئيسية، إمكانية استخدام الاستنتاجات المتحصل عليها من التحليل المالي لتحديد المخاطر المالية كأساس للتخطيط المالي والتنبؤ بالمخاطر المالية، يجب استخدام أجزاء أخرى من البيانات المالية ومعلومات إضافية من نظام المحاسبة وخارج الشركة للتوصل إلى نتائج أكثر مصداقية عن أداء الشركة. -

الدراسة الرابعة: (احمد فتحي القرطاس، 2018)، تأثير قياس المخاطر المالية على تحسين الأداء المالي للمشروعات الصغيرة،

مقال مقدم إلى مجلة أفاق اقتصادية بكلية الاقتصاد والتجارة جامعة المرقب، ليبيا، العدد 8، جوان 2018، وقد أبرز الباحث إشكالية بحثه في التساؤل الرئيس الذي جاء بصيغة هل لقياس المخاطر المالية تأثير في تحسين الأداء المالي للمشروعات الصغيرة؟، حيث هدف الباحث إلى توصيف المخاطر المالية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

وتحديد أثر قياس المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي، وذلك من خلال بناء نموذج قياسي مقترح يستند إلى المؤشرات المالية ونماذج التنبؤ، وقد توصل الباحث إلى نتائج أهمها: فعالية المؤشرات التحليلية المدروسة لنتائج الأداء المالي على الكشف عن عديد المخاطر الائتمانية كمخاطر السداد قصير الأجل، ومخاطر السيولة وقياسها كمياً للتدليل على حجم هذه المخاطر والقدرة على التأثير فيها، كما تم التوصل إلى نموذج مقترح متضمن لثمان مؤشرات مالية سنينة وفقاً لاختبارات التمييز لتصنيف المشروعات إلى متعثرة وناجحة قبل فترة عامين من التعثر المحتمل.

8) هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم بحثنا إلى مقدمة وفصلين وخاتمة كما يلي:

مقدمة تحتوي على الإشكالية، الفرضيات، أسباب اختيار الموضوع، الأهداف، الأهمية، المنهج المتبع في الدراسة، الدراسات السابقة، هيكل الدراسة وصعوباته.

تطرقنا في **الفصل الأول** المعنون بـ "الإطار المفاهيمي لاستراتيجية إدارة المخاطر المالية"، حيث تناولنا في المبحث الأول عموميات حول استراتيجية إدارة المخاطر، ماهية المخاطر، نشأة إدارة المخاطر، مفهوم إدارة واستراتيجية إدارة المخاطر، أهداف استراتيجية إدارة المخاطر، كما تطرقنا في المبحث الثاني ماهية إدارة المخاطر المالية، مفهوم إدارة المخاطر المالية ومراحلها، تصنيفات إدارة المخاطر المالية، أدوات واستراتيجيات إدارة المخاطر المالية، أنواع وأهداف إدارة المخاطر المالية، وتطرقنا أيضاً في المبحث الثالث إلى دور استراتيجية إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية، المعايير التي يجب مراعاتها في صياغة استراتيجية المؤسسة، المخاطر التي تواجهها المؤسسة، دور استراتيجية إدارة المخاطر المالية في المؤسسة، علاقة إدارة المخاطر بالإدارات الأخرى في المؤسسة.

أما **الفصل الثاني** تم تخصيصه لدراسة دراسة حالة بمؤسسة SARL GE. BENHAMADI POL YBEN POLYBEN من خلال ثلاث مباحث، المبحث الأول تعريف بميدان الدراسة، تعريف المؤسسة ونشأتها، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أهمية مؤسسة SARL Polyben وأهدافها، أما المبحث الثاني عرض وتحليل المخاطر المالية بمؤسسة

SARL POLYBAN، عرض القوائم المالية لمؤسسة SARL POLYBAN، تحليل المخاطر المالية لمؤسسة SARL POLYBAN باستخدام جدول حسابات النتائج، تحليل المخاطر المالية لمؤسسة SARL POLYBAN باستخدام الميزانية الوظيفية، أما المبحث الثالث: المخاطر المالية التي تواجه مؤسسة SARL POLYBAN، المخاطر المالية في مؤسسة SARL POLYBAN، مخاطر النشاط في المؤسسة، إدارة المخاطر المالية في مؤسسة SARL POLYBAN.

(9) صعوبات الدراسة:

- * صعوبة الحصول على المعلومات الكافية لمعالجة الموضوع.
- * النقص في المراجع والمعلومات.
- * قلة الدراسات السابقة.
- * ضيق الوقت في إعداد المذكرة وهو ما أعاقنا عن إثراء البحث بالشكل الكافي.

المفصل الأول

الإطار المفاهيمي لاستراتيجية

إدارة المخاطر المالية

تمهيد:

تتعرض المؤسسات الاقتصادية إلى جملة من المخاطر، وهذا ما يهدد استقرارها ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد انجاز أهدافها، وقد تؤثر سلبا على استمرارية المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رسالتها، حيث أصبحت إدارة المخاطر من الأولويات الأخرى للمؤسسة الاقتصادية، لما لها من أهمية ودور حساس، لذا من الضروري تسيير الأخطار لضمان مكانة جيدة وسط منافسيها، والاهتمام بدراسة الخطر ومصادره ومحاولة تقليل الخسائر التي قد تترتب عن ذلك.

وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل من خلال النقاط التالية:

المبحث الأول: عموميات حول استراتيجية إدارة المخاطر.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المخاطر المالية.

المبحث الثالث: دور إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: عموميات حول استراتيجية إدارة المخاطر

تعتبر المخاطر جزء لا يتجزأ من عمل المؤسسة، فهذا الأخير أصبح اليوم يواجه مخاطر مختلفة ومتنوعة تتفاوت في درجة خطورتها من مؤسسة إلى أخرى، وبالتالي تحميل ودراسة مجمل المخاطر ومن ثم إدارتها بشكل جيد، وهي من العوامل المساعدة على نجاحه وضمان استقراره، ولفهم إدارة المخاطر أكثر والدور الذي تقوم به لابد من التطرق إلى بعض الأساسيات حولها.

المطلب الأول: ماهية المخاطر

الفرع الأول: تعريف الخطر

قبل التعرض لمختلف التعاريف لمصطلح الخطر يجدر بنا الإشارة أن الخطر يدعى أحيانا المخاطرة رغم الاختلاف الموجود بينهما في اللغة الفرنسية Danger, risque .

(1) الخطر لغة:

إن كلمة خطر هي مستوحاة من المصطلح اللاتيني 'Rescass' أي 'Risque' والذي يدل على الارتفاع في التوازن وحدث تغيير ما مع ما كان منتظرا والانحراف المتوقع¹.

(2) الخطر اصطلاحا:

"يعبر عن الالتزام الذي يتخلله عدم التأكد والشك مع احتمال تكبد خسائر"².

كما عرّفها الإمام ابن القيم على أنها: "المخاطرة المخاطرتان، مخاطرة التجارة وهو أن يشتري السلعة بقصد أن يبيعها ويربح ويتوكل على الله في ذلك، والخطر الثاني الميسر الذي

¹ طارق عبد العال حماد: إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، كلية التجارة، عين شمس، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 15.

² Alain gauvin, la nouvelle gestion du risque financier ,édition intégrale, paris, fevrier 2000, p11. (www.fnac.com).

يتضمن أكل المال بالباطل، ويرى أحد الباحثين أن الفقهاء استخدموا مفهوم المخاطرة على عدة معاني نوجزها فيما يلي¹:

- المراهنة، كل ما يعتمد على الخط دون أن يكون للإنسان تدبير فيه.
- التصرف الذي قد يؤدي إلى الضرر، ويقال خاطر بنفسه أي فعل ما يكون الخوف فيه أغلب.
- احتمال الخسارة والضياع.

(3) الخطر اقتصاديا:

- "إن الخطر هو مزيج مركب من احتمال وقوع الحدث ونتائجه، يتضمن إمكانية تحقق أحداث ونتائج قد تؤدي إلى تحقق فرص ايجابية أو تهديدات للنجاح"².
- "التعرض إلى ظرف معاكس أو 'حالة' تكون فيها إمكانية حدوث انحراف معاكس للنتيجة المرغوبة، المتوقعة أو المأمولة، حيث يخضع لمجموعة من الظروف الخارجية، ما يؤدي إلى إمكانية حدوث خسائر مادية"³.
- "الخطر هو ظاهرة ذات طابع معنوي، يبدوا أثرها من خلال اتخاذ القرار الذي ترافقه حالة من الشك، الخوف أو عدم التأكد من نتائج تلك القرارات التي يتخذها المستثمر بالنسبة لموضوع أو قرار معين"⁴.
- هو "الخطر المرتبط بمشروع معين مبدئيا بأنه درجة الاختلافات في تدفقه النقدي عن تدفق نقدي مقدر أو متوقع"⁵.

¹ نوال بن عمارة: إدارة المخاطر في مصارف المشاركة، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومة العالمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 20-21 أكتوبر 2009، ص2.

² الجمعية المصرية لإدارة الأخطار: معيار إدارة المخاطر، تاريخ الزيارة 2022/03/25، www.erma-egypt.org.

³ طارق عبد العال حماد: إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، مرجع سابق، ص16.

⁴ محمد رفيق المصري: التأمين وإدارة الخطر، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص11.

⁵ محمد صالح الحناوي: الإدارة المالية والتمويلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص253.

الفرع الثاني: مسببات الخطر

تعرف مسببات المخاطر بأنها مجموعة من الظواهر التي تؤدي إلى زيادة أو خفض احتمالات تحقق الخطر أو زيادة أو خفض شدة الخسائر المترتبة على تحققه أو كلاهما معا¹.

ومن بين هذه المسببات نذكر²:

(1) المسببات الموضوعية: ويقصد بها خصائص الشيء المعرض للخطر، والتي تزيد من احتمال وقوع الخطر أو تزيد من شدة الخسارة المالية الناتجة عن تحقق الخطر أو الاثنين معا.

وتتميز هذه المسببات بسهولة التعرف عليها وتحديدها بدقة عن طريق دراسة النواحي الفنية والمادية للشيء المعرض للخطر، ويمكن القول أن درجة التحكم في هذه العوامل الموضوعية محددة، لأنها من المكونات الطبيعية للشخص أو الشيء المعرض للخطر، الأمر الذي يصعب معه تفادي نتائجها الضارة.

(2) المسببات الأخلاقية: هي مسببات متمثلة أساسا في الصفقات الأخلاقية التي يتحلّى بها الشخص نفسه، مثل: التهاون والإهمال أو التلاعب، مما سوف يؤدي إلى وقوع خطر المسؤولية المدنية اتجاه الآخرين.

(3) المسببات الطبيعية: هي العوامل التي تساعد على زيادة احتمال وقوع الخطر، وبالتالي الخسارة المادية نتيجة لظواهر طبيعية كالفيضانات والزلازل.

¹ - عيد أحمد أبو بكر، وليد اسماعيل السيفو: إدارة الخطر والتأمين، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، مج1، الأردن، ص33-34.

² - عبدلي لطيفة: دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2011-2012، ص15-17.

4) **المسببات الشخصية:** يقصد بها مجموعة من المسببات أو العوامل المساعدة التي يكون للعنصر البشري تأثير فيها، أو تنتج بسبب تدخله في مجريات الأمور أو تأثيره أو مشاركته، سواء كانت هذه المشاركة أو ذلك التأثير سلبا أم إيجابا، ويفترض عادة أن يكون التدخل البشري في الظواهر الطبيعية بقصد الحصول على منفعة، ويمكن التفرقة بين نوعين من مسببات الخطر الشخصية هما:

أ- **مسببات الخطر الشخصية الإدارية:** وهي مسببات التي تكون في صورة عوامل مساعدة تؤدي إلى زيادة درجة الخطورة أو زيادة حجم الخسارة المترتبة على تحقيق الخطر نتيجة فعل إرادي معتمد، والمقصود منه إحداث الضرر أو زيادة حجمه، مثلا قيادة السيارة بسرعة تزيد عن الحدود القصوى تزيد من احتمال وقوع الحوادث، أو الغش والاحتيال للحصول على شركات التأمين أكبر تعويض.

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

الفرع الثالث: الفرق بين الخطر والمخاطرة والمجازفة

غالبا ما يستخدم مصطلح الخطر *le dange* أو *le péril* والمجازفة *Aléa* أو *Hasard* بالتبادل مع بعضهما مع مصطلح المخاطرة *Risque* أي يدل احدهما على الآخر رغم الاختلاف الموجود بينها سواء في اللغة الفرنسية أو اللغة الإنجليزية ولنكون أكثر موضوعية وأكثر دقة يجب التفريق بين هذه المصطلحات فالخطر *le péril* أو *le danger* هو السبب في الخسارة الحادثة (أي يمثل مصدر المخاطرة)، أما المجازفة *Hasard* من ناحية أخرى فهي حالة تخلق أو تزيد من فرصة نشوء خسارة من خطر ما ومن الممكن أن يكون شيء ما خطرا أو مجازفة، أما المعنى اللغوي للمخاطرة فيعني التعرض للخطر والإشراف على

الهلاك بسببه، المخاطرة هي "النتيجة المحتملة الناتجة من الخطر (شدة الخطر وقدرته الكامنة على إحداث الضرر) واحتمالات تكراره"¹.

يتميز الخطر بعنصرين أساسيين هما²:

✓ احتمالات تكرار الخطر f, ou fréquence, ou Probabilité d'occurrence.

✓ نتيجة الخطر G, ou gravité, ou Effet.

ويُقاس الخطر بمنتج هاتين الكميتين sa le produit de ces deux grandeurs, sa criticité (c):

$$C = F \times G$$

وعليه يتم العمل على تقليل المخاطرة بوضع إجراءات للخطر (تحسين حالته بتقليل شدته وتخفيف قدرته الكامنة) أو تقليل أو منع احتمالات حدوثه.

المطلب الثاني: نشأة إدارة المخاطر

نشأت إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية المالية والتأمين في القطاع المالي، وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكر إدارة المخاطر المعتمدة على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد، حيث كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة (هارفرد بيسنز ريفو) 1956، حيث طرح المؤلف آنذاك فكرة مختلفة تماما وهي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسؤولا عن إدارة مخاطر المنظمة البحتة، ومن بين أولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها وممارسة إدارة المخاطر هي البنوك، التي

¹ - عبد العزيز بن محمد التميمي: تحليل المخاطر، الاجتماع العاشر للحماية المدنية جامعة الملك سعود، كلية الهندسة،

الرياض، ص03. www.isdm.gov.sa/document

² - Bernard Barthélemy et Philippe Courrèges, Gestion des risques (méthode d'optimisation globale), édition d'organisation, 2em édition augmentée, paris, 2000-2004, p11.

ركزت عن إدارة الأصول والخصوم، وتبين أن هناك طرح انجح للتعامل مع المخاطرة يمنع حدوث الخسائر والحد من نتائجها عند استحالة تفاديها¹.

إن 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 المؤسسة كان ينظر إليه على أساس قاعدة مقبولة أو منهج قياسي لمتعامل مع المخاطر، أما الاحتفاظ كان ينظر إليه على أساس أنه الاستثناء لهذه القاعدة، وكانت هذه الأخيرة تنتظر مبادئ علم الإدارة².

ولقد بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة انتشرت من مؤسسة إلى أخرى، وعندما قررت رابطة مشترى التأمين تغيير اسمها إلى جمعية إدارة المخاطر التأمين في 1975، كان التغيير إشارة إلى تحول ما يجري، حيث بدأت جمعية إدارة المخاطر التأمين بنشر مجلة اسمها "إدارة المخاطر"، كما كان يقوم قسم التأمين في رابطة الإدارة الأمريكية بنشر مجموعة عريضة من التقارير والدراسات لمساعدة مديري المخاطر³.

المطلب الثالث: مفهوم إدارة واستراتيجية إدارة المخاطر

خلال النصف الثاني من القرن العشرين، نهض الاقتصاديون وبشكل كبير بمستوى فهم للمخاطر وطوروا نظريات تختص بإدارة المخاطر انطوت على أفضل الشروط لاستخدام التأمين أو التنوع لمواجهة المخاطر، وسنحاول من خلال هذا التطرق إلى نشأة إدارة المخاطر ومفهوم إدارة المخاطر واستراتيجية إدارة المخاطر.

¹ - عصماني عبد القادر: أهمية بناء أنظمة إدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي

حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2009، ص 04.

² - عبدلي لطيفة: دور مكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاتها، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2002، الجزائر، ص 25.

³ - طارق عبد العال حماد: إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 46.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المخاطر

هي "تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته، مع اختيار أنسب وسيلة لتحقيق الهدف المطلوب"¹.

ويمكن تعريفها على أنها: "عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى"².

كما أنها "عملية تفكير منهجي في جميع المخاطر المحتملة أو المشاكل قبل حدوثها ووضع إجراءات من شأنها أن تجنب هذه المخاطر أو الحد من آثارها أو التعامل مع هذه الآثار، حيث تمكن هذه العملية من معرفة المخاطر وإعداد استراتيجية للسيطرة عليها"³.

هي مجموعة الواجبات والأنشطة التي يبذلها المسؤولون على المشرع للتحكم في الأخطار التي من شأنها خلق ظروف أمن معقولة قبل الحادث، وبالتالي إرساء خطة للتخفيف من الآثار المادية المترتبة أثناء وقوع الخسارة، وبعدها يهدف إلى حماية المشروع من أي خسارة مالية مفاجئة نتيجة لأي ظروف تتعرض لها المنشأة"⁴.

ومن خلال ما سبق، يمكن تعريف إدارة المخاطر بأنها الترتيبات الإدارية التي تهدف إلى حماية الأصول وأرباح المؤسسة، من خلال تقليل المخاطر عند مستوى من الأرباح أو العكس أي زيادة العوائد عند مستوى من المخاطر.

¹ - أسامة عزم سلام وشقييري نوري موسى: إدارة الخطر والتأمين، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص55.

² - طارق عبد العال حماد: إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، مرجع سابق، ص50.

³ - هيفاء غانية: إدارة المخاطر المصرفية على ضوء مقررات بازل 2 و 3، مذكرة ماستر، ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2015، ص16.

⁴ - محمود عبد السلام ناشد: إدارة المخاطر، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 2003، ص10.

الفرع الثاني: مفهوم استراتيجية إدارة المخاطر

حددت جمعية إدارة المشاريع بتقليلها أو تحجيمها إلى الحد الأدنى المقبول، والتأمين ضد حدوثها، ونقلها للغير، أو التعامل وإدارة بحرص، وتعتبر استراتيجية إدارة المخاطر ذلك الفرع من علوم الإدارة الذي يهتم ب¹:

1. المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المودعين، والدائنين والمستثمرين.
2. إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة أو الأعمال التي ترتبط أصولها كالقروض والسندات والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار.
3. تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها.
4. العمل على الحد من الخسائر وتعليقها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية، أو من خلال تحويلها إلى جهات خارجية إذا ما انتهت إلى ذلك إدارة المؤسسة، ومدير إدارة المخاطر.
5. تحديد التصرفات والإجراءات التي يتعين القيام بها فيما يتعلق بمخاطر معينة للرقابة على الأحداث والسيطرة على الخسائر.
6. إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعد حدوثها وذلك بغرض منع إلى دفع حدوثها، أو تكرار مثل هذه المخاطر.
7. حماية صورة المؤسسة بتوفير الثقة المناسبة لدى المودعين، والدائنين، والمستثمرين، بحماية قدراتها الدائمة على توليد الأرباح رغم أي خسائر عارضة، والتي قد تؤدي إلى تقلص الأرباح أو عدم تحقيقها.

المطلب الرابع: أهداف استراتيجية إدارة المخاطر

تتمثل الأهداف فيما يلي²:

¹ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص55.

² طارق عبد العال حماد: إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، مرجع سابق، ص130.

1. تعتبر استراتيجية إدارة المخاطر جزء أساسي في الإدارة الاستراتيجية لأي مؤسسة، وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة.
 2. ضرورة ادماج إدارة المخاطر مع ثقافة المؤسسة عن طريق سياسة فعالة وبرنامج يتم إدارته بواسطة أكثر المدراء خبرة ويجب ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف تكتيكية وعملية، وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة لكل مدير وموظف مسؤول عن إدارة المخاطر كجزء من التوصيف الوظيفي لعملهم، وبدعيمها لتحمل المسؤولية وتقييم الأداء والمكافآت، ستعزز فاعلية العمل بين جميع المستويات.
 3. إضافة أقصى قيمة مضافة مستدامة لكل أنشطة المؤسسة، وكذا تساعد على فهم الجوانب الايجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة، فهي تزيد من احتمال النجاح وتخفيض كلا من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
 4. المساهمة في استخدام التخصيص الفعال لرأس المال والموارد المتاحة للمؤسسة.
 5. تطوير ودعم القوى البشرية وقاعدة معلومات المؤسسة.
 6. حماية وتطوير أصول وسمعة المؤسسة.
 7. تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات عن طريق الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة المؤسسة، والتغيرات والفرص السلبية والايجابية المتاحة للمشروعات.
 8. استراتيجية إدارة المخاطر يجب أن تكون مستمرة ودائمة التطور وترتبط باستراتيجية المؤسسة التي تحيط بأنشطة المؤسسة في الماضي والحاضر، وفي المستقبل على وجه الخصوص.
- وهناك أهداف أخرى منها¹:

¹ - طارق عبد العال حماد: إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، مرجع سابق، ص 154-156.

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

المبحث الثاني: ماهية إدارة المخاطر المالية

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

المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر المالية ومراحلها

الفرع الأول: مفهوم إدارة المخاطر المالية

يرى **Williams Smith & Youn** بأن إدارة المخاطر المالية تتضمن القيام بالأنشطة الخاصة بتحديد المخاطر التي تتعرض لها المنشأة، وقياسها والتعامل مع مسبباتها، والآثار المترتبة عليها، وأن الغرض الرئيسي لإدارة المخاطر المالية يتمثل في تمكين المنشأة من التطور وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية وكفاءة¹.

ويرى **Cummins, J. D** أن مفهوم إدارة المخاطر المالية يشير إلى تلك القرارات التي تستهدف تغيير شكل العلاقة الخاصة بالعائد والخطر المرتبطين بالتدفقات النقدية المستقبلية².

ويعرف **C.Penny** إدارة المخاطر المالية على أنها استخدام أساليب التحليل المالي وكذلك الأدوات المالية المختلفة من أجل السيطرة على مخاطر معينة وتدنية أثارها الغير المرغوبة على المنشأة، ويرى أنه يمكن تسمية هذه العملية إدارة الخسائر المحتملة³.

¹ - علي، محمد: إدارة المخاطر المالية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر، 2005، ص31.

² - J.D Cummins: **The Rise of Risk Management**, Economic Review, Federal Reserve Bank of Atlanta, 1998, Vol 83, N°11, P6.

³ - C.Penny: **Financial Risk Management Sources**, Inconstant, 1999, Vol 22, N°6, P16.

ويؤكد **Stewart** أن إدارة المخاطر المالية لا تعني التخلص منه، لأن التخلص من الخطر يعني التخلص من العائد المتوقع، أما إدارة المخاطر المالية فإنها تعني استخدام الأدوات المناسبة لتدنية الخسائر المحتملة، وهي تستهدف تعظيم القيمة السوقية للعوائد المتوقعة في ضوء درجة المخاطر التي يمكن تحملها، أو المصاحبة لهذه العوائد المتوقعة¹.

من التعريفات السابقة، نستخلص أن مصطلح "إدارة المخاطر المالية" يتضمن كل الأنشطة التي تحاول تغيير شكل العلاقة بين العائد المتوقع ودرجة المخاطرة المرتبطة بتحقيق هذا العائد المتوقع، وذلك بهدف تعظيم قيمة الأصل الذي يتولد عنه هذا العائد².

الفرع الثاني: مراحل إدارة المخاطر المالية

لإدارة المخاطر المالية مراحل تركز عليها تتمثل في³:

(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 استيعاب 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 تمك الأدوات في مجموعتين هما:

¹ ريجدا، جورج: مبادئ إدارة الخطر والتأمين، ط1، دار المريخ، السعودية، 2006، ص22.

² عبد القادر شلال، علاء قاشي: مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر المالية، مداخلة مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي الأول حول: إدارة المخاطر المالية وأثرها على اقتصاديات دول العالم، جامعة اكلي امحمد اوالحاج بالبويرة، نوفمبر 2013.

³ طارق عبد العال حماد: إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، مرجع سابق، ص228-229.

أ/ 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.

ب/ أدوات تحميل المالي لقياس المخاطر المالية: تعتمد على قياس ومدى قدرة المؤسسة 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.

(3) تقييم الخطر¹: بعد أن يتم التعرف على المخاطرة يجب أن يقوم مدير المخاطر بتقييمها، ويتضمن ذلك قياس الحجم المحتمل للخسارة واحتمال تلك الخسارة ثم ترتيب أولويات العمل، وسوف تتطلب مخاطر معينة بسبب شدة وطأة الخسائر والاهتمام بها بدل مخاطر أخرى، وفي معظم الأحوال سوف يكون هناك عدد من المخاطر التي تتطلب قدر متساوي من الاهتمام بها، لذلك يكون من الأنسب ترتيب المخاطر في صورة تصنيف عام مثل حرجة، هامة، غير هامة، وتركيز مجموعة من المعايير الممكن استخدامها في وضع ترتيب أولوية على الأثر المالي المحتملة للخسائر على سبيل المثال.

أ/ **المخاطر الحرجة:** كل ظروف المتعرض للخسارة التي تكون فيها الخسائر المحتملة ذات حجم سوف ينتج عنه الإفلاس.

ب/ **المخاطر الهامة:** ظروف التعرض للمخاطر التي لن يترتب على الخسائر المحتملة فيها الإفلاس ولكنها سوف تستلزم من المؤسسة الاقتراض لمواصلة العمليات.

¹ - نسيمه بروال: "استراتيجية إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع استراتيجية مالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2010/2011، ص100.

المطلب الثاني: تصنيفات إدارة المخاطر المالية

إن تعدد مصادر المخاطر التي تتعرض لها الأوراق المالية تتطلب طرقاً واضحة، ويتم تقسيمها إلى مجموعتين من المخاطر، هما: المخاطر المنتظمة والمخاطر غير المنتظمة لكل منها معالجة مالية كمية خاصة بها، تساعد في اتخاذ القرار¹.

الفرع الأول: المخاطر المنتظمة

هي المخاطر التي لا يمكن التخلص منها عن طريق التنويع، كما تسمى أيضاً مخاطر السوق أو المخاطر العامة، فهي تعكس طبيعة النظام المالي ذاته، ومن ثمة فإن تأثيرها يشمل عوائد وأرباح جميع الأوراق المالية التي تتداول في السوق المالي، وتحدث تلك المخاطر عادة عند وقوع حدث كبير تتأثر معه السوق بأكملها، أي يؤثر على عدد كبير من الاستثمارات ولكن بدرجات متفاوتة، كحدوث حرب أو بعض الأحداث الداخلية المفاجئة أو تغيير في النظام السياسي، ولا توجد سياسة لحماية المخاطر الناجمة عن تلك الأحداث، إلا أنه على المستثمر أن يعرف مقدماً احتمال تأثر الأوراق المالية بتلك المخاطر².

ومن أهم خصائصها ما يلي³:

1. لا يقتصر تأثيرها على شركة معينة أو قطاع معين، أي تكتسب صفة العموم.
2. لا يمنع تجنبها بالتنويع.
3. ترتبط هذه العوامل بالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية كالإضرابات العامة أو الحروب أو ارتفاع معدلات الفائدة.
4. تنتج من عوامل تؤثر في السوق بشكل عام وليس خاص.

¹ - محمود يونس، كمال أمين الوصال: نقود وبنوك وأسواق مالية، جامعة الاسكندرية، الاسكندرية، 2005، ص116.

² - أمين السيد أحمد لطفى: التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص17.

³ - محمود محمد الداغر: الأسواق المالية، دار الشروق، عمان، 2007، ص190.

الفرع الثاني: المخاطر غير المنتظمة

هي المخاطر الناتجة عن عوامل تتعلق باستثمار معين أو قطاع معين، وتكون مستقلة عن العوامل المؤثرة في النشاط الاقتصادي ككل فتسمى بالمخاطر الخاصة، تنشأ عن سلوك الورقة المالية (أي تغيرات في معدل العائد)، ويمكن حماية المستثمر لنفسه من تلك المخاطر باعتماد مبدأ التنوع في استثماراته وذلك بالاستثمار في عدة أنواع من الأوراق المالية، والتي لا يمكن أن تتأثر بتلك المخاطر المتفرقة في نفس الوقت، عن طريق متابعة تقلب (تشتت) عائد الورقة المالية (من خلال انحرافها المعياري)، ثم استبدالها بورقة مالية أخرى ذات انحراف معياري أدنى أو عائد أعلى للانحراف المعياري¹.

من بين المخاطر التي تحدث في مؤسسة ما:

1. حدوث إضراب العمال في تلك المؤسسة.
2. ظهور اختراعات جديدة منافسة لما تنتجه المؤسسة.
3. الحملات الاعلانية من المنافسين.
4. الأخطاء الإدارية في تلك المؤسسة.
5. ظهور قوانين جديدة تؤثر على تلك المؤسسة.

إن مجموع المخاطر المنتظمة والغير منتظمة والكلية تعبر عن التباين الكلي في معدل العائد على الاستثمار في الأوراق المالية، وأن حجم المخاطر الغير منتظمة يتباين من مؤسسة لأخرى، عموماً هذه المؤسسات تمتاز بطون الطلب على هذه المنتجات لا يتأثر كثيراً بالظروف الاقتصادية السائدة².

¹ - زياد رمضان: مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص333، للمزيد ينظر: محمود محمد الداغر: الأسواق المالية، مرجع سابق، ص 195.

² - منير ابراهيم الهندي: أساسيات الاستثمار وتحليل الأوراق المالية، ط2، الاسكندرية، 2006، ص229.

المطلب الثالث: أدوات واستراتيجيات إدارة المخاطر المالية

الفرع الأول: أدوات إدارة المخاطر المالية

يرى منير إبراهيم الهندي أنه هناك ثلاث أدوات لإدارة المخاطر المالية وهي¹:

(1) الأداة الأولى: هي تخفيض المخاطر وذلك بالتخلص من مصدر المخاطر بالبيع، فإحلال جزء من الأصول ذات المخاطر المرتفعة مثل الأسهم العادية، في ظروف معينة بأصول أقل مخاطر أو خالية من المخاطر، مثل: السندات الحكومية، هو خير مثال على تلك الأداة.

(2) الأداة الثانية: أما الأداة الثانية فهي التنوع وما يترتب عليه من تخفيض المخاطر، إنها الفلسفة التي تقوم عليها صناديق الاستثمار وشركات إدارة المحافظ.

(3) الأداة الثالثة: أما الأداة الثالثة فهي التأمين ضد المخاطر، ومن الأمثلة على ذلك قيام المستثمر الذي يمتلك أسهم منشأة معينة بإبرام عقد اختيار بيع عليها، فإذا ما انخفضت الأسعار في السوق الحاضر حقق له عقد اختيار الحماية المنشودة، أما إذا ارتفعت الأسعار في السوق وأصبح تنفيذ العقد في غير صالحة، حينئذ سوف يخسر قيمة المكافأة والمكافأة هنا هي ثمن للتأمين.

الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة المخاطر المالية:

تتمثل استراتيجيات إدارة المخاطر المالية فيما يلي²:

¹ جمال معتوق: إدارة المخاطر المالية -دراسة مقارنة بين سوقين ماليين-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016، ص179.

² جمال معتوق: إدارة المخاطر المالية -دراسة مقارنة بين سوقين ماليين-، مرجع سابق، ص180.

1) استراتيجية ترك الموقف مفتوح:

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

2) استراتيجية حمل مخاطر محسوبة:

ويقصد بذلك تحديد مستويات الخطر التي يمكن تحملها بالمنشأة-والتي لا ترغب المنشأة في تحمل أكثر منها- ثم اتخاذ كافة التدابير المناسبة لتدنية المخاطر بالمنشأة حتى هذا المستوى المقبول، ويندرج تحت هذه الاستراتيجية سياسات تخفيض الخطر مثل: التنوع في خطوط منتجات الشركة (هيكل الاستثمار) والتغيير في مستوى الرافعة المالية (هيكل التمويل)، واستخدام الأدوات المالية المشتقة للحماية ضد مخاطر الأسعار.

ج- استراتيجية تغطية كل الخطر:

ويقصد بذلك تحييد مصدر الخطر بالنسبة للشركة، أي تدنية الخطر إلى الصفر، ويندرج تحت هذه الاستراتيجية سياسات تحويل الخطر مثل: التغطية الكاملة أو التأمين ضد الخطر باستخدام أدوات الهندسة المالية، تحويل الخطر المالي إلى طرف ثالث بواسطة عقود التأمين، والتجنب التام للأنشطة التي ينشأ عنها الخطر.

المطلب الرابع: أنواع وأهداف إدارة المخاطر المالية

الفرع الأول: أنواع إدارة المخاطر المالية

لإدارة المخاطر المالية مجموعة متنوعة من المخاطر في المجالات الوظيفية المختلفة، وفي جميع أرجاء المؤسسة، ومن بين هذه المخاطر ما يلي¹:

¹ - Saunders –Cornett, Financial Markets And Institutions, an introduction to the risk management approach, second edition, McGraw-Hill, pages 535 to 550.

ينظر أيضا: حمداني زهرة: إشكالية تدويل الخطر المالي وأثره على الأسواق المالية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، الجزائر، 2012/2011، ص 25-33.

(1) **مخاطر الائتمان:** تنشأ مخاطر الائتمان نتيجة لاحتمال أن التدفقات النقدية الناجمة عن المطالبات المالية العائدة للمؤسسات المالية كالقروض والسندات لا تُدفع بشكل كامل.

بالفعل كل أصناف المؤسسات المالية تواجه هذا النوع من المخاطر، على أي حال نجد أن المؤسسات المالية التي تُقدم قروض أو تشتري سندات طويلة الأجل معرضة لهذا النوع من المخاطر بشكل أكبر من المؤسسات المالية التي تُقدم قروض أو تشتري سندات قصيرة الأجل، والذي يرتبط بمعدل الفائدة، الذي يحدث عندما يواجه المستثمر إمكانية مضاعفة وضعية العجز التي يعيشها.

(2) **مخاطر سعر الفائدة:** نوع من المخاطر التي تواجهها المؤسسات المالية عندما يوجد عدم التوافق في تواريخ الاستحقاق بين الأصول والخصوم، وعندما يحدث تقلب في معدل الفائدة، ويرتبط هذا الخطر بمخاطر تغيرات معدلات الفائدة وأسعار الصرف، ينتج عن عرض وطلب الأوراق المالية في الأسواق المالية، فهو يعبر عن أمال عارضي وطالبي رؤوس الأموال في السوق على المدى الطويل، فكلما زاد الخطر كلما زادت قيمة العائد المحقق، ومنه ارتفاع معدل الفائدة لاحتمال مواجهة نشاط المؤسسة لمصاعب مالية قد تتسبب في انخفاض القيمة السوقية لأوراقها المالية في الأسواق المالية (البورصة) والعكس، فإذا كان احتمال الخطر منخفض فإن معدل الفائدة سينخفض لينتج عنه ازدهار في نشاط المؤسسة، ما يدفع بأسعار أوراقها المالية للارتفاع.

(3) **مخاطر السيولة:** يتمثل هذا الخطر في عدم توفر السيولة الكافية للعمليات التي تقوم بها المؤسسة أو للإيفاء بالتزاماتها المالية في حينها، حيث يعمل كل مستثمر على تحويل أوراقه المالية إلى نقود سائلة، فهذه المخاطر تتعلق بعدم قدرة المؤسسة على مواجهة طلبات التسديد من طرف الزبائن، وقد تنتج عن سوء إدارة السيولة وعن صعوبة الحصول عليها بتكلفة معقولة مخاطرة تمويل السيولة، وعن صعوبة بيع الأصول تنتج مخاطر بيع الأصول.

تزداد مخاطر السيولة عندما يطلب مالكي الخصوم كالمودعين وحاملي بوالص التأمين السداد الفوري للمطالبات المالية التي يملكونها لدى إحدى المؤسسات المالية، أو عندما يطلب حاملي وعود الاقتراض خارج الميزانية فجأة استخدام حقهم في الاقتراض، عندما يطلب حاملي الخصوم السداد المباشر للنقد، فالمطالبات المالية تُعاد إلى المؤسسة المالية التي بدورها إما أن تقترض مبالغ إضافية أو تبيع بعض الأصول المتواجدة لديها لمقابلة طلبات السحب تلك.

إن الأصل الأكثر سيولة هو النقد، ولكن على المؤسسة المالية أن تقوم بتحديد كمية النقود التي تحتفظ بها وذلك لأنه لا يتم استثمارها أو الحصول على أية فوائد عليها.

4) مخاطر السوق: تنشأ مخاطر السوق عندما تقوم المؤسسات المالية بمبادلة الأصول والخصوم والمشتقات أكثر من احتفاظها بهم لفترات طويلة لأغراض الاستثمار والتمويل أو التحوط.

إن مخاطر السوق ترتبط بخطر معدل الفائدة وخطر المبادلات الأجنبية وكذلك نجد أن خطر المؤسسة المالية ككل له دور مؤثر في هذا النوع من المخاطر، إضافة إلى أنه يضيف بعد آخر للخطر وهو فعاليات المبادلة، إذاً هو خطر إضافي تتعرض له المؤسسة المالية عندما يرتبط خطر المبادلات الأجنبية ومعدل الفائدة باستراتيجية المبادلة.

وتؤثر مخاطر السوق بشكل واضح على الأسواق المالية، من خلال الأسهم العادية خاصة، وأما السندات والأوراق المالية الممتازة فتكون أقل عرضة للتقلبات لأنه يمكن تقدير قيمتها الحقيقية بدقة أكبر من قيمة الأسهم العادية¹.

5) مخاطر سعر الصرف: يتعلق بمختلف المخاطر النقدية التي تتسبب في تغير قيمة العملة، وبالتالي التأثير على مختلف الأصول المقيمة بهذه العملة، كما أنها تشير إلى

¹ - بركان كويل: نظرة عامة على الأسواق المالية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص149.

مخاطر تحويل العملة الأجنبية إلى العملة المحلية خاصة عندما لا يمكن التنبؤ بأسعار التحويل.

ففي الاقتصاديات المفتوحة ترتبط القيمة الداخلية للعملة مع قيمتها الخارجية، فعدم استقرار سعر الصرف ينتج عنه عدم اليقين بشأن كل التزامات المستثمر بالعملة الصعبة والتي تختلف حسب وضعية الصرف لكل متعامل.

على الرغم من ذلك نجد أن فعاليات الاستثمار الأجنبية تُعرض المؤسسة المالية لمخاطر المبادلات الأجنبية، حيث إن التغير في سعر الصرف يمكن أن يؤثر عكسياً على قيمة أصول وخصوم المؤسسة المالية المقيمة بالعملات الأجنبية. وهناك مخاطر أخرى هي¹:

(6) **المخاطر المالية:** وهي المخاطر الناشئة عن متغيرات لا تتوافر لدى المؤسسة عنها ميزة تنافسية معلوماتية، ويجب على المؤسسة أن تتبع استراتيجيات جيدة لإدارة هذه المخاطر لأجل تغطيتها، أو تجنبها، أو السيطرة عليها، لأن تحمل هذه المخاطر لا يحقق للمؤسسة أية عوائد اقتصادية، وهي مخاطر ليس لها علاقة مباشرة بالنشاط الأساسي للمؤسسة، ولكنها ترتبط بالسوق الذي تعمل فيه المؤسسة.

(7) **مخاطر الأعمال:** وهي تلك المخاطر التي يجب على المؤسسة تحملها لأجل أداء النشاط الأساسي الذي تعمل فيه، ولا بد وأن تمتلك المؤسسة بعض المزايا التنافسية المعلوماتية بالنسبة للمتغيرات التي تنشأ عنها هذه المخاطر، إذ أن هذه المتغيرات تمثل عناصر أساسية للقيام بنشاط المؤسسة، وتوليد التدفقات النقدية بها، فضلاً عن أن المؤسسة تحقق عوائد اقتصادية مقابل تحمل هذه المخاطر.

¹- Jason,G.,et.al., " Assessing the financial condition of the major U.S .Passenger airlines over the 1993 – 2003 period using the P-Score and Z-Score discriminant models ", Credit & financial management review ,2004,http://www.findarticles.com,PP.1-7.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المخاطر المالية

تتمثل أهداف إدارة المخاطر المالية فيما يلي¹:

1. المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المستثمرين المودعين والدائنين.
 2. إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة أو الأعمال التي ترتبط بالأوراق المالية والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار.
 3. تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها.
 4. العمل على الحد من الخسائر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية أو من خلال تحويلها إلى جهات خارجية.
 5. إعداد الدراسات قبل الخسارة أو بعدها وذلك بغرض منع أو تقليل الخسائر المحتملة، مع تحديد أي المخاطر بتعيين السيطرة عليها واستخدام الأدوات التي تعود إلى دفع حدوثها، أو تكرار مثل هذه المخاطر.
 6. حماية الاستثمارات وذلك من خلال حماية قدرتها الدائمة على توليد الأرباح رغم أي خسائر.
 7. إن إدارة المخاطر والتخطيط لاستمرارية العمل هما عمليتين مربوطتين مع بعضهما البعض ولا يجوز فصلهما، حيث أن عملية إدارة المخاطر توفر الكثير من المدخلات لعملية التخطيط لاستمرارية العمل.
 8. تقوم إدارة المخاطر بوضع تقارير بشأن حجم المخاطر التي يتعرض لها الاستثمار.
- ومنه يمكن القول أن كل أهداف إدارة المخاطر تتدرج تحت عملية البحث عن جميع المخاطر ودراستها وتحديد آثارها وطرق السيطرة عليها، والعمل على إيجاد طرق جديدة فاعلة ومناسبة لتخفيض منها وحلها ومعالجتها.

¹ - خالد وهيب الراوي: إدارة المخاطر المالية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص12.

المبحث الثالث: دور استراتيجية إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: المعايير التي يجب مراعاتها في صياغة استراتيجية المؤسسة

الفرع الأول: استراتيجيات الماضي

لا بد أن تستند الاستراتيجيات القادمة على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية، حيث أن هذه الأخيرة تؤثر في عملية صياغة الاستراتيجيات القادمة من عدة نواحي أهمها¹:

1. الاستراتيجيات القديمة الناجحة يصعب تبديلها.
2. الاستراتيجيات الجديدة عادة ما تلتحم بالاستراتيجيات القادمة حتى ولو كانت الاستراتيجيات القديمة تواجه بعض المشاكل.
3. الاستراتيجيات الفاشلة تجعل القادة يحدثون تغييرات أكثر حدة.

الفرع الثاني: القدرة على المخاطرة

هذه مسألة مهمة جدا فقد يتطلب الأمر عند وضع صياغة استراتيجيات جديدة تقبل درجة معينة من المخاطر، لأن هناك علاقة طردية بين مخاطر أي مشروع ومقدار الربح الذي يمكن تحقيقه وحتى تتمكن المؤسسة من مواجهة المستقبل في ظل بيئة ديناميكية للغاية ولكي نحكم على قدرة المؤسسة على المخاطرة لا بد من مواجهة ذكية لتساولين هامين:

- ✓ هل يمكن للمؤسسة أن تتقبل المخاطرة أم أنها تفضل تجنب المخاطرة؟
- ✓ هل قامت المؤسسة بحساب العائد والمنفعة من وراء تنفيذ الاستراتيجية؟

ومن الضروري الانتباه إلى أن قابلية تحمل الخطر تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحيث

أن المؤسسات القادرة على تقبل المخاطرة تتصف بعدة مواصفات منها²:

¹ - طاهر محسن منصور أغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، ط2، عمان الأردن، 2007، ص270.

² - حسن محمد أحمد محمد مختار: الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق التوريدات، القاهرة، 2008، ص143.

1. ترى أن المخاطرة أمر عادي.
 2. ترى أن البيئة متغيرة وأنها تعمل في ظل ظروف بيئة معقدة.
 3. اتجاهاتها تنافسية في السوق.
 4. تجنب الابتكار في السوق.
 5. استراتيجيتها دائما موجهة دائما نحو النمو والتوسع.
- في المقابل هناك مؤسسات تعمل بمبدأ تجنب المخاطرة كخط عام وهي المؤسسات التي تتصف بما يلي:

1. لا ترغب في الذهاب نحو المجهول.
2. ترى وتعتقد أنها تعمل في ظروف بيئة مستقرة.
3. اتجاهاتها دفاعية ومنخفضة في السوق.
4. ترى وتعتقد أن التطوير مضيعة للوقت والمال.
5. استراتيجيتها موجهة دائما نحو الاستقرار والانكماش.

الفرع الثالث: التوقيت الملائم للاستراتيجية

يمثل عنصر الزمن مهما في اختيار الاستراتيجية لذلك يجب مراعاة الجوانب التالية:

- 1) **الوقت المتاح للاختيار:** كلما كان هذا الوقت طويلا كلما كان أمام الإدارة فرصة لدراسة وتقييم البدائل المتاحة.
- 2) **توقيت العوائد:** يتوقف توقيت العوائد المتوقعة من الاستراتيجية على اتجاهات الإدارة، مع العلم أنه إذا طالّت هذه الفترة فيعني أن هناك مشاكل تستدعي إعادة مراجعتها.
- 3) **توقيت استعداد السوق:** نجاح الاستراتيجية يعتمد على تقدير وقت استعداد السوق لتقبل منتجات وأنشطة المنظمة.

الفرع الرابع: الموارد المتاحة

تتمثل في الموارد المالية والبشرية والمادية، والتي يجب مراعاتها عند اختيار الاستراتيجية المناسبة، حيث أنها تؤثر في نجاح أو فشل تحقيق أهداف المنظمة¹.

المطلب الثاني: المخاطر التي تواجهها المؤسسة

من المخاطر التي تواجهها المؤسسة هي²:

الفرع الأول: المخاطر التنظيمية أو الإدارية

تعاني المؤسسة من قصور واضح في الخبرات التنظيمية وذلك بسبب سيادة إرادة الإدارة الفردية أو العائلية التي تقوم علة مزيج من التقاليد والاجتهادات الشخصية، والتي تتميز بمركزية اتخاذ القرار وعدم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل في زيادة الإنتاجية، وغياب الهياكل التنظيمية للمؤسسة وعدم اتساق القرارات بسبب نقص القدرة والمهارات الإدارية للمدير غير المحترف وتدخله في كافة شؤون المؤسسة، هذا كله من شأنه أن تنجر عليه مخاطر عدة، كخطر زوال المؤسسة في المراحل الأولى من حياتها، وكذا خطر فقدان الثقة بين أفراد المؤسسة كنتيجة للصراعات والخلافات وغيرها من المخاطر المرتبطة بضعف التسيير والتحكم في العمليات الإدارية.

الفرع الثاني: المخاطر الإنتاجية

تعاني أغلب المؤسسات الاقتصادية خصوصا الصغيرة والمتوسطة مشكلة عدم توفر المادة الأولية بشكل دائم وكذا عدم ثبات أسعارها، وبالتالي عدم قدرة هذه المؤسسات في

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، ط2، دار المسيرة، عمان-الأردن، 2007، ص303.

² مصطفى محمد مسند: استراتيجية إدارة مخاطر التمويل الأصغر بالمصارف السودانية، ملتقى دولي حول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات جامعة الشلف، يومي 24-25 نوفمبر 2008، ص12.

الحصول على هذه المواد بأقل تكلفة نسبيا الذي ينتج عنه مخاطر إنتاج منتجات معيبة أو ذات تكلفة عالية، بالإضافة إلى وجود مخاطر ناتجة عن تقادم معدات وتقنيات الإنتاج، الشيء الذي يمكن أن ينجر عليه حوادث أو انفجارات وحرائق، بسبب كثرة الأعطال وصعوبة تدبير قطع غيار وعمل الإصلاحات المطلوبة، الأمر الذي يكون نتيجته عدم كفاءة العملية الإنتاجية وما يمكن أن ينجر على ذلك.

الفرع الثالث: المخاطر المالية

تمثل المخاطر المالية أهم أبرز المشكلات التي تواجه المؤسسات عموما وتتمثل في مشكلات الائتمان والتمويل، فعالبا ما تحجم مؤسسات التمويل عن تزويد المؤسسات باحتياجاتها المالية سواء لأغراض التكوين الرأسمالي أو التوسع أو لمواجهة نفقات الاستغلال.

ويرجع ذلك لزيادة درجة المخاطرة في عمليات الإقراض بسبب غياب الضمانات المناسبة، الأمر الذي ينعكس عليها بجملة مخاطر كخطر ضعف الهيكل المالي وكذا خطر عدم الوفاء بالالتزامات والحقوق المالية اتجاه الشركاء الاقتصاديين وجل الأخطار التي يمكن أن تتبع من ضعف الائتمان والسيولة داخل المؤسسة، هذه الأخطار أصبحت تشكل تهديدا مستمرا لاستمرارية المؤسسة وتطورها، والجدير بالذكر هنا أن المؤسسات الصغيرة هي الأكثر عرضة لهذا النوع من الأخطار بسبب محدودية مواردها وعدم قدرتها على توفير الضمانات المناسبة للحصول على احتياجاتها المالية من القطاع المالي.

الفرع الرابع: المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية

تفتقر غالبية المؤسسات إلى الأطارات الفنية لأسباب كثيرة أهمها عدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية، بالإضافة إلى عدم القيام بدورات تكوينية وتدريبية لصقل مهارات العمل وتنميتها، وهذا ما يجعل العاملين أقل خبرة وأقل مهارة الأمر الذي يمكن أن ينجر عنه مخاطر ناتجة عن حدوث خسائر مادية فادحة نتيجة ضعف كفاءة العمال، كما توجد

مخاطر أخرى تتمثل في خروج المهارات والكفاءات البشرية من المؤسسة نحو الخارج أو نحو مؤسسات أكبر توفر لها مزايا أكثر، مما يحول دون قدرة هذه المؤسسة على الاستمرار في نشاطها وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق أهدافها وهو ما يعرف بالمخاطر الفكرية.

الفرع الخامس: مخاطر البيئة الطبيعية

وتتمثل في جميع الكوارث الطبيعية الممكن أن تؤثر على مصادر أو موارد المؤسسة أو على أصولها أو على نشاطها بشكل عام كخطر الزلازل، الفيضانات، الحرائق... إلخ.

الفرع السادس: مخاطر البيئة الاقتصادية

وتتمثل مخاطرها في جميع المخاطر الناتجة عن المتغيرات الاقتصادية، كمخاطر أسعار الفائدة ومخاطر القوة الشرائية ومخاطر الائتمان وغيرها، والتي من شأنها أن تؤثر على خلق قيم مضافة للمؤسسة خصوصا الصغيرة منها.

الفرع السابع: مخاطر البيئة الاجتماعية

وهي تمثل ارتباط المؤسسة بالمجتمع الذي تتواجد فيه، من خلال التوزيع الجغرافي للسكان وكذا التوزيع العمري لهم، لكون هؤلاء السكان هم الركيزة الأساسية للنشاط التسويقي للمؤسسة وما يمكن أن ينجر عليه من مخاطر تتمثل في الخسائر التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة في حال تغيير بعض أو كل معالم المجتمع المستهدف، مثل: تغير قيمه وعاداته وتوجهاته، الشيء الذي يمكن أن يؤدي إلى زوال المؤسسة بأكملها.

المطلب الثالث: دور استراتيجية إدارة المخاطر المالية في المؤسسة وعلاقتها بالإدارات الأخرى

الفرع الأول: دور استراتيجية إدارة المخاطر المالية في المؤسسة

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

1) لتنفيذ الاستراتيجية: 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: تكمن نقائص هذا التحميل في أن الخسارة المتوسطة لا تعبر عن الانحراف عن المتوسط، وذلك باعتبار أن الخسائر غير المتوقعة لتبدو أنها موجودة ولا تقدم حماية منها، ولها مجموعة من المبادئ¹:

أ- يجب أن يغطي رأس المال الانحرافات السلبية للخسائر في كل الحالات تقريباً.

ب- كل الخسائر غير المتوقع المتجاوزة لمبلغ رأس المال تولد عجز عن الدفع للمؤسسة.

ج- مخاطر القدرة على الوفاء بالالتزامات نتيجة مشتركة لكل من رأس المال المتاح والمخاطر التي تم تحملها.

¹ - طارق عبد العال حماد: إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، مرجع سابق، ص 225-229.

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:** تقوم المؤسسة بتسعير المخاطر في حالة العمل بها، من عميل لأخر أو عبر وحدات الأعمال، إذا لم تسعر لا تدفع الحماية من التكاليف المستقبلية، وهذه التكاليف لا توجد لها إيرادات مناظرة، ويتضح جليلا في حالة المخاطرة الائتمانية ويتولد في النهاية ربحية أدنى من المستهدف بسبب التكلفة بالإضافة لرأس المال القائم على المخاطرة.

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 وجدت الأعمال أكثر حكمة بالمحافظة على هوامشها بمرور الزمن، لذلك يجب إدماج رفع التقارير عن المكاسب الأكثر تقليدية.

7) **إدارة المحافظ:** إن تطور إدارة المخاطر يتصل بالمعاملات المصرفية ويميل الكثير إلى العوامل الجديدة إلى تغيير طبيعة وتأثير إدارة المخاطر منها: مدى الاستعداد لجعل تأثيرات التنوع (المحفظة) أكثر وضوحا وأكثر خضوعا للمقاييس الكمية.

الفرع الثاني: علاقة إدارة المخاطر بالإدارات الأخرى في المؤسسة

من بين الروابط الموجودة بين إدارة المخاطر بالإدارات الأخرى نلخصها في النقاط التالية¹:

1. تزود الإدارة المالية إدارة المخاطر بقوائم مالية على صورة ميزانيات تقديرية للأخطار المتوقعة في المستقبل وقيمة تكاليف إدارتها.

¹ - علي فلاح الزعبي، بلال خلف السكارنة: دور إدارة المخاطر في تعزيز عملية اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي (دراسة استطلاعية)، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي جامعة الزيتونة الأردنية نيسان، 2007، ص 13-15.

2. تزود الإدارة المالية إدارة المخاطر بمعلومات تتضمن قيمة المواد الأولية وقيمة المنتجات وقيمة التلف، الأمر الذي يحمل إدارة المخاطر على إعادة النظر في الوسائل المتبعة في وحدة التخزين والعمل على معالجتها.
3. تقوم الإدارة المالية بتزويد إدارة المخاطر بمعلومات دقيقة عن ممتلكات المشروع وتحديد قيمة الأصول الرأسمالية وتكاليف التأمين عليها.
4. تشترك إدارة المخاطر مع إدارة الأفراد في اختيار العاملين.
5. تشترك الإدارتان في تحديد المزايا التي تمنح للعاملين في حالات المرض والبطالة والإصابات الناتجة عن العمل والتقاعد.
6. تزود إدارة شؤون الأفراد إدارة المخاطر بتصنيف ملائم عن العاملين وحسب طبيعة أعمالهم الأمر الذي يؤدي إلى تحديد مقدار التعويض المستحق لكل عامل عند تحقق ظاهرة المخطر.
7. تعمل إدارة المخاطر على تأمين إدارة الإنتاج ضد أخطار الحوادث المحتملة التي قد ينجم عنها خسائر مادية كبيرة تؤثر مباشرة على المركز المالي للمشروع أو قد تؤدي إلى هلاكه.
8. تحدد إدارة المخاطر وسائل الأمان والحماية داخل إدارة الإنتاج.
9. تقوم إدارة المخاطر بالمراقبة المستمرة على مراحل الإنتاج.
10. تقوم إدارة المخاطر على المراقبة المستمرة على وسائل الحماية والأمن للتأكيد على صلاحيته وسلامتها.

المطلب الرابع: المنظور المفاهيمي لتحليل المالي إدارة المخاطر المالية

الفرع الأول: أساسيات التحليل المالي

أولاً: مفهوم التحليل المالي:

يعرف التحليل المالي على أنه معالجة للبيانات المالية لتقييم الأعمال وتحديد الربحية على المدى الطويل كما يساعد على فهم أفضل لمواطن القوة والضعف¹.

¹ - فهمي مصطفى الشيخ: التحليل المالي، ط1، دار النور للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص2.

ويمكن تعريفه بأنه عملية معالجة منظمة للبيانات والعناصر المالية المتاحة من طرف المؤسسة في فترة زمنية محددة، من خلال استخدام أدوات وأساليب وتحديد نقاط الضعف لتعزيزها ونقاط القوة للاستفادة بقدر الإمكان منها، وتقديم معلومات إلى مستخدمي القرارات تفيد في التنبؤ والتخطيط السليم للمستقبل¹.

وتم من خلالها استكشاف واشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع الاقتصادي تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع².

ويعتمد في ذلك على تحليل القوائم المالية بإظهار أسباب النجاح والفشل، كما يمكن من رسم خطة عمل واقعية للمستقبل يساعد الإدارة على تقييم الأداء³.

ويتضمن تحليل القوائم المالية مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسات الأخرى، في ذات الصناعة ودراسة الجامعات المركز المالي للمؤسسة عبر الزمن⁴.

ثانياً: أهمية التحليل المالي:

للتحليل المالي أهمية متزايدة ومن جوانب هذه الأهمية للمؤسسة نذكر⁵:

- * يعتبر أداة للتحليل الاستراتيجي يسمح بالتعرف على نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة؛
- * تقييم أداء المؤسسة في جانب الاستغلال وما تم اتخاذه من قرارات استثمار وتمويل، وبالتالي فهو يسمح بمعرفة حسن استخدام الموارد المتاحة لكفاءة؛
- * المساعدة على التخطيط الجيد والرقابة وتقييم الأداء لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة؛
- * التنبؤ باحتمالات تعرض المؤسسة للفشل المالي، وما يجب اتخاذه من إجراءات لتفاديه.

¹ - أمال كواشي: استراتيجيات إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية، جامعة أم البواقي، 2014/2013، ص275.

² - مرجع نفسه، ص275.

³ - مرجع نفسه، ص275.

⁴ - ناصر دايدي عدون: تقنيات مراقبة التسيير، دار البحث، 1990، ص2.

⁵ - أمال كواشي: استراتيجيات إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص276.

وتتجلى أهمية التحليل المالي كذلك¹:

* تحديد مدى كفاءة الإدارة في جمع الأموال من ناحية، وتشغيلها من ناحية أخرى؛

* الحصول على مؤشرات تبين فعالية سياسات الشركة وقدرتها على النمو؛

* التحقق من مدى كفاءة النشاط التي تقوم به الشركة؛

* مؤشر للمركز المالي الحقيقي للشركة.

ثالثاً: أهداف التحليل المالي:

تتجلى أهداف التحليل المالي في تحقيق مجموعة من النقاط من أهمها²:

* تقييم أداء كفاءة الإدارة من خلال الحكم على استخدام أصول المؤسسة ومصادر التمويل
الاستخدام الأمثل ومن خلال مقدرتها على توليد الأرباح؛

* تقييم الأداء المالي الماضي والحالي للمؤسسة والتوصل إلى أفضل التقديرات والتنبؤات لأداء
المؤسسة؛

* تحديد الانحرافات بالأداء المتحقق عن المخطط وتشخيص أسبابها وتحديد الفرص المتاحة
أمام المؤسسة والتي يمكن استثمارها.

* التنبؤ باحتمالات الفشل التي تواجه الشركة؛

* الاستفادة من نتائج التحليل لإدارة المخاطر المالية المستقبلية، ويعتبر التحليل المالي مصدر
المعلومات الكمية والتوعية لمتخذي القرار³.

¹ - فهمي مصطفى الشيخ: التحليل المالي، مرجع سابق، ص3.

² - ناصر: تقنيات مراقبة التسيير، مرجع سابق، ص3.

³ - أمال كواشي: استراتيجيات إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص276.

الفرع الثاني: أدوات التحليل المالي لقياس المخاطر المالية

أولاً: نسب ومؤشرات التحليل المالي: هي مجموعة العمليات والأساليب والطرق الرياضية والإحصائية والفنية التي يقوم بها المحلل المالي على البيانات والتقارير والكشوف المالية، من أجل تقييم أداء المؤسسات والشركات في الماضي والحاضر، وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل.

ثانياً: أدوات التحليل المالي: يستخدمها المحللون الماليون لدراسة المعلومات المالية المتوفرة لديهم يمكن حصرها في نوعين¹:

* تحليل الاتجاهات: (رأسياً-أفقياً).

* تحليل النسب: (سهولة-نشاط-ربحية-رفع مالي-سوق).

1) تحليل الاتجاهات: وفيه يتم تحليل حركة الحساب أو النسب المالية وفقاً لاتجاه معين، إما خلال الفترة ذاتها وبمقارنة الحساب بمجموعته فيكون (تحليل رأسي)، أو على مستوى عدة فترات محاسبية ومقارنة قيمة الحساب في الفترة المنشودة بالفترات الأخرى وتسمى (تحليل الأفقي).

أ/ التحليل الرأسي: يتم فيه تحليل كل قائمة مالية بشكل مستقل عن غيرها، بحيث ينسب كل عنصر من عناصر إلى المجموع الإجمالي لهذه العناصر، أو المجموعة الشرعية التابع لها العنصر، وبذلك يتم دراسة العلاقات بين عناصر القائمة المالية على أساس كلي، وفي تاريخ معين لتحليل وتشخيص نوعية النشاط الذي حقق المساهمة إلا وضح في النشاط الإجمالي من جانب، واكتشاف سلوكه وتقييمه من جانب آخر.

ب/ التحليل الأفقي: تحليل اتجاهي يتلاقى إلى حد ما سمة الجمود الزمني التي يتسم بها التحليل الرأسي، وذلك عن طريق دراسة حركة البلد أو النسبة المالية على مدار عدة فقرات مالية للتعريف على مقدار واتجاه التغير الحادث في حركة البند أو النسبية المالية، مما يوفر له سمة الديناميكية والتعبير عن صورة أكثر دقة عن واقع المنشأة وعن اتجاهات المستقبلية،

¹ - أمال كواشي: استراتيجيات إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 276.

ويطلق عليه في بعض الأحيان التحليل المتحرك، لأنه يركز على معرفة اتجاه تطور فقرات القوائم المالية.

2) التحليل المالي باستخدام النسب المالية: يعتبر التحليل المالي بالنسب مرادفاً إلى حد ما لأسلوب التحليل الرأسي، إذ يتم فيه مقارنة الأرقام في القوائم للفترة المالية نفسها، بحيث يتم مقارنة حسابات أو بنود القوائم المالية التي تربطها سببية بعضها، وتكون حصيلة هذه المقارنة نسبة مالية، وفي الغالب العام يمكن حصر نسب التحليل المالي في المجموعات التالية:

أ/ نسب السيولة Liquidity Ratios: هي قابلية الموجودات للتحويل إلى الحالة النقدية، سواء كانت هذه الموجودات متداولة أو غير المتداولة وأهم هذه النسب ما يلي¹:

* نسبة التداول = الأصول المتداولة/الديون قصيرة الأجل.

* نسبة السيولة السريعة = (الأصول المتداولة-المخزون)/الديون قصيرة الأجل.

ب/ نسب النشاط Activity Ratios: وهي نسب تستخدم من أجل قياس قدرات الشركة على القيام بتحويل الحسابات المتعلقة بالمركز المالي إلى مبيعات ومن ثم إلى مبالغ نقدية، وتتمثل في النسب التالية:

* معدل دوران مجموع الأصول = رقم الأعمال/متوسط مجموع الأصول.

* معدل دوران الأصول = الثابتة رقم الأعمال/متوسط مجموع الأصول الثابتة.

* معدل دوران الأصول المتداولة = رقم الأعمال/متوسط مجموع الأصول المتداولة.

ج/ نسب الربحية Profitability Ratios: هو المبلغ الذي يتبقى بعد طرح المصروفات من الدخل، بما فيها تعديلات المحافظة على رأس المال أينما كان مناسباً، وهو يمثل أي مبلغ متبق، زيادة عن ذلك المبلغ المطلوب المحافظة على رأس المال في بداية الفترة، وتقيس هذه النسب ربحية الشركة ومدى قدرتها على توليد الأرباح².

* معدل العائد على الاستثمار = صافي الربح/إجمالي الأصول.

¹- أمال كواشي: استراتيجيات إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 277.

²- مرجع نفسه، ص 277.

* معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الربح / إجمالي حقوق الملكية.

* هامش الربح = صافي الربح / صافي المبيعات.

د/ نسب المديونية الرفع المالي **Leverage Ratios**: هي المبالغ التي تدين بها الشركة إلى دائنيها ومالكيها، وهي تشكل التزامات قابلة للدفع في مواعيد محددة، وتتمثل في النسب التالية¹:

* نسبة الديون إلى إجمالي الأصول = إجمالي الديون / إجمالي الأصول.

* نسبة الديون إلى حقوق الملكية = إجمالي الديون / إجمالي حقوق الملكية.

* نسبة الديون طويلة الأجل إلى حقوق الملكية = ديون طويلة الأجل / إجمالي حقوق الملكية.

* نسبة الديون قصيرة الأجل إلى حقوق الملكية = الديون قصيرة الأجل / حقوق الملكية.

¹ - أمال كواشي: استراتيجيات إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 278.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتبين أنّ الإحاطة بمعنى المخاطر المالية أصبح يلعب دورا أساسيا وفعالا في تسيير المؤسسة، لذا وجب على هذه الأخيرة ضرورة الدراية الواسعة بجميع الجوانب التي تحيط بهذا المفهوم، حتى تتمكن المؤسسة من التحكم جيدا بالخطر وما يمكن أن يترتب عنه.

فمن خلال ما عرضناه في الفصل توصلنا إلى ماهية المخاطر ونشأتها ومفهوم استراتيجية إدارة المخاطر، ومفهوم إدارة المخاطر المالية، ودور استراتيجيتها في المؤسسة الاقتصادية.

ونظرا للظروف والتطورات السريعة، فقد وجب على المؤسسات ضرورة تبني خطة فعالة من شأنها نقل المؤسسة من موقع دفاع، إلى موقع هجوم اتجاه التعامل مع المخاطر، وذلك من خلال أساليب وتقنيات التعامل مع تلك المخاطر التي تهدد سلامة واستقرار الوضع المالي لها.

المفصل الثاني

دراسة حالة بمؤسسة SARL

GE. BENHAMADI

POLYBEN

تمهيد:

تدعيما لما تم تناوله في الجانب النظري على استراتيجية إدارة المخاطر المالية، وعلى الدور الذي يمكن أن تلعبه في ضمان استقرار المؤسسة، وانطلاقا من كون المؤسسة تنشط في بيئة متقلبة جعلها عرضة لتهديدات عدة، سواء تعلق الأمر بمخاطر البيئة الداخلية أو الخارجية لها، ومن أجل ذلك قمنا بإعداد دراسة حالة مؤسسة SARL POLYBAN، والتي تعتبر إحدى الشركات البارزة والمهمة على الساحة المحلية والوطنية، على مستوى ولاية برج بوعريريج، حيث تعتبر المؤسسة SARL Gr. BENHAMADI، مؤسسة تنشط في الولاية ومنتجاتها من أهم المنتجات الرائدة في السوق المحلي والوطني، حيث تعمل هاته المؤسسة كغيرها من المؤسسات لتقديم الأفضل وتحقيق الأهداف المسطرة، ولذا سنقوم فيها بالدراسة الميدانية، من خلال تطرقنا لثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: تعريف بميدان الدراسة.

المبحث الثاني: عرض القوائم المالية لمؤسسة SARL Polyben.

المبحث الثالث: تحليل الوضعية المالية بواسطة مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية.

المبحث الأول: تعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول: تعريف المؤسسة ونشأتها

الفرع الأول: مجال وحدود الدراسة

(1) الحدود المكانية: ستجرى الدراسة في المؤسسة SARL Polyben لولاية برج بوعريريج من أجل تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر المالية في المؤسسة.

(2) الحدود الزمانية: قمنا بهذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من مارس إلى ماي 2022.

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة

هي مؤسسة خاصة (Sarl) مؤسسة ذات مسؤولية محدودة) تنتمي إلى مجموعة بن حمادي الصناعية، وهي تختص بصناعة الأكياس البلاستيكية Poly propylene وتسويتها، بدأت نشاطها في ماي 2001.

الفرع الثالث: الموقع الجغرافي للمؤسسة

تقدر مساحتها بـ 4847م² مقسمة إلى جزئين:

جزء مغطى تقدر مساحته بـ 2477م² والجزء الآخر غير مغطى مساحته 2370م²، تقع على بعد 1 كم جنوب مقر ولاية برج بوعريريج.

الفرع الرابع: منتجات المؤسسة

تنتج المؤسسة أنواعا مختلفة من الأكياس باختلاف الوزن وحسب طلبات الزبائن، وهي

كالتالي:

✓ أكياس 5كلغ.

✓ أكياس 10 كلغ.

✓ أكياس 20 كلغ.

✓ أكياس 25 كلغ.

✓ أكياس 50 كلغ.

✓ أكياس 100 كلغ.

الفرع الخامس: رأس مال المؤسسة

عند بداية أشغال المؤسسة كان رأسمالها يقدر بـ 40.000.000.00 دج، وحاليا يقدر بـ 120.000.000.00 دج.

الفرع السادس: عدد العمال

كان عدد عمالها 93 عامل، ومع تطور المؤسسة أصبح عدد العمال فيها 201 عامل، حيث ينقسم العمال كالآتي:

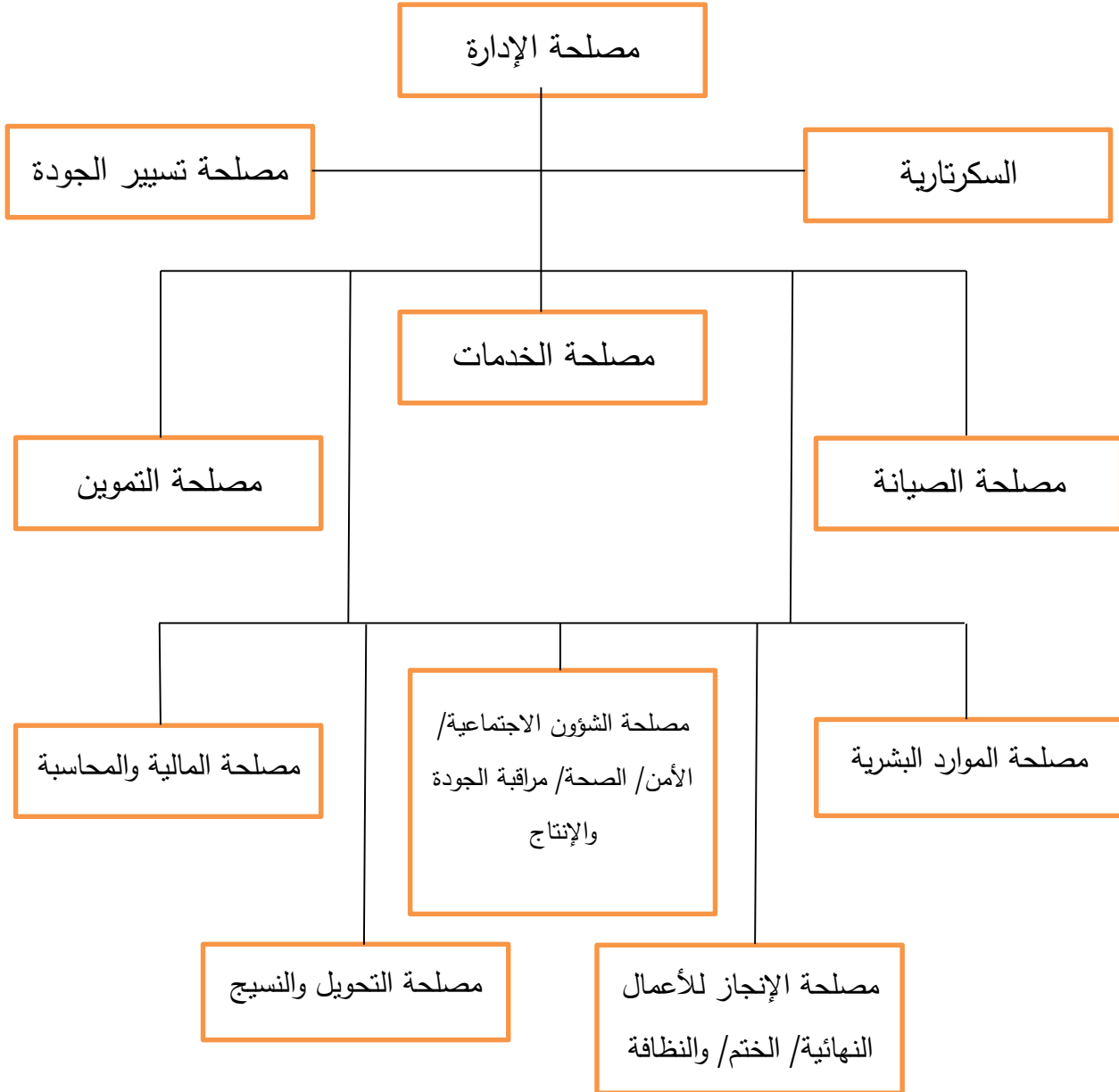
1/ الإطارات: وعددهم 8 وهم يمثلون رؤساء المصالح؛

2/ رؤساء الأقسام: وعددهم 28 عاملا؛

3/ أعوان منفذون: وعددهم 174.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة SARL Polyben



المصدر: مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة Polyben

1) مصلحة الإدارة: تعتبر هذه المصلحة المحرك الأساسي للمؤسسة، لا يقدم أي أحد على فعل أي شيء دون إذن من المدير.

2) السكرتارية: تقوم بإنجاح عملية الاتصال بين كافة الأطراف المتعامل معهم داخل وخارج المؤسسة.

3) مصلحة تسيير الجودة: تهتم بالمحافظة على جودة المنتج والسهر على ابقائه ضمن المنتجات الأكثر جودة وطلباً.

4) مصلحة التمويل: لها دور هام في رسم المسار الاقتصادي العام للمؤسسة، فوظيفة التمويل تنطلق بها مختلف العمليات والأنشطة للمؤسسة، وهي الخطوة الأولى من أنشطة الوحدة وتعمل على:

أ/ الحصول على المواد اللازمة (p.p) لاستمرار عملية الإنتاج؛

ب/ وضع برنامج الشراء ومراقبة المواد؛

ج/ البحث عن مصادر الشراء واختيار الموردين على أساس: الجودة، السعر، كيفية التسديد وتاريخه؛

د/ الاحتفاظ بالوثائق الأساسية.

5) مصلحة الخدمات التجارية: تعتبر العمود الفقري للوحدة وذلك من حيث النشاط والمهام:

أ/ الربط بين المؤسسة والسوق؛

ب/ إعطاء الصيغة القانونية للعمليات التي تقوم بها المؤسسة والخاصة بعمليات البيع؛

ج/ إعداد الفاتورة الخاصة بطلب الزبون ومراجعتها ومراقبة مدى صحتها؛

د/ تحسين العلاقة بين المؤسسة والعملاء.

(6) **مصلحة الصيانة:** تهتم هذه المصلحة بصيانة جميع معدات وآلات المؤسسة.

(7) **مصلحة المالية والمحاسبة:** تعتبر هذه المصلحة أهم مصالح المؤسسة ومركز تنفيذ وترتيب المبالغ المالية وهذا من خلال:

أ/ وضع مخطط تمويل الميزانية وذلك بالتنسيق مع مصالح المؤسسة (الوحدة (والمديرية العامة؛

ب/ القيام بالمحاسبة العامة لكل العمليات وذلك من خلال التسجيل اليومي لها طبقا لنظام الوحدة والقوانين المعمول بها؛

ج/ تقييم الاستثمارات (عملية الجودة)؛

د/ تحديد التكاليف بصفة عامة؛

هـ/ معرفة حركة المدخلات والمخرجات من السلع والخدمات وذلك حسب كميتها؛

و/ تسوية المعاملات التي تنشأ بين المؤسسة والغير كالعملاء والموردين.

(8) **مصلحة الشؤون الاجتماعية، الأمن، الصحة، ومراقبة الجودة:** تهتم بشؤون العمال من أمن صحة وتأمينات، كما تسلط الضوء على مراقبة الإنتاج والمحافظة على جودته.

(9) **مصلحة الموارد البشرية.**

(10) **مصلحة التحويل والنسيج (الإنتاج):** وهي النشاط الثاني للوحدة، حيث تمر الموارد بعد مرحلة الإنتاج حيث يتم الأولية (p-p) بمجموعة من المراحل من تدريب، تبريد، صبغ، ... الخ.

(11) **مصلحة إنجاز الأعمال النهائية، الختم والنظافة:** تأتي بعد مرحلة الإنتاج، حيث يتم فيها إنهاء ما تبقى من عمل، ويحرص المسؤول فيها على نظافة المكان والآلات.

المطلب الثالث: أهمية مؤسسة SARL Polyben وأهدافها

الفرع الأول: أهمية المؤسسة

إن لمؤسسة SARL POLYBEN أهمية اقتصادية واجتماعية جد كبيرة، وذلك من خلال حجم مناصب الشغل التي توفرها وكذا تعمل على تطوير وعصرنة الأكياس البلاستيكية.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

يأمل السيد بن حمادي من وراء مجموعته وخاصة وحدة Polyben إلى تحقيق أهداف بعيدة كغيرها من المؤسسات الخاصة، وقد تتغير هذه الأهداف من فترة إلى أخرى حسب الموقف التنافسي الذي تواجهه المؤسسة وكثير من المتغيرات، ومن بين هذه الأهداف وبصفة عامة:

1/ تحقيق معدل عائد معين على المنتجات المنجزة من طرف المؤسسة، وهذا من خلال تحقيقها هامش ربح معين على رأس المال المنفق في هذه العملية؛

2/ المحافظة على حجم المؤسسة وتوسيعها؛

3/ الوصول إلى المستوى الحقيقي للطاقة التشغيلية للمؤسسة؛

4/ مقابلة أو منع المنافسة، وهذا بسبب وجود مؤسسات كثيرة في نفس المجال الذي تعمل فيه هذه المؤسسة؛

5/ اكتساب شهرة المؤسسة ومكانة في السوق؛

وهناك أهداف وطنية يسعى صاحب المؤسسة للوصول إليها منها:

1/ دفع عجلة التنمية الاقتصادية وتغطية متطلبات السوق الوطنية؛

2/ الحد من البطالة، ولو كانت بنسبة ضئيلة، وهذا من خلال توفير الشروط الضرورية للعمال لممارسة نشاطهم على أكمل وجه.

المبحث الثاني: عرض وتحليل المخاطر المالية بمؤسسة SARL POLYBAN

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض القوائم المالية لمؤسسة SARL POLYBA، وهي الميزانية وجدول حسابات النتائج، بحيث سيتم تحليل القوائم المالية للمؤسسة باستخدام أدوات التحليل المالي، للوقوف على مختلف المخاطر التي تواجه المؤسسة.

المطلب الأول: عرض القوائم المالية لمؤسسة SARL POLYBAN

تعتبر القوائم المالية من أهم الوسائل التي من خلالها يتم تحديد الوضعية المالية للمؤسسة، ومن خلالها يمكن معرفة سير نشاط المؤسسة وأهم المخاطر المالية التي يمكن أن تواجهها، وسنعرض في هذا المبحث كل من جدول حسابات النتائج والميزانية المحاسبية لمؤسسة SARL POLYBAN.

الفرع الأول: عرض جدول حسابات النتائج لمؤسسة SARL POLYBAN لسنتي

2020/2019

الجدول رقم (01): جدول حسابات النتائج خلال الفترة 2019-2020

2020	2019	البيان
786.420.291,90	813.153.316,20	رقم الأعمال
4.394.613,30	11.231.118,50	تغيرات المخزونات والمنتجات المصنعة والمنتجات قيد التصنيع
0.0	0.0	الإنتاج المثبت
0.0	0.0	إعانات الاستغلال
790.814.905,20	824.384.434,70	1- انتاج السنة المالية
- 528.327.901,13	- 523.845.421,52	المشتريات المستهلكة
- 20.170.933,71	- 17.277.163,11	الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى
- 548.498.834,84	- 541.122.584,63	2- استهلاك السنة المالية
242.316.070,36	283.261.850,07	3- القيمة المضافة للاستغلال (1-2)
- 140.819.653,93	- 125.807.378,48	أعباء المستخدمين

BENHAMADI POLYBEN

- 7.864.204,00	- 8.135.408,00	الضرائب والرسوم والمدفوعات الأخرى
93.632.212,43	149.319.063,59	4- اجمالي فائض الاستغلال
45.519.250,61	36.807769,20	الإيرادات العملياتية الأخرى
- 10.473,38	- 378.078,25	الأعباء العملياتية الأخرى
- 81.581.576,19	- 70.146.657,88	المخصصات للاهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة
0.00	0.00	استرجاع على خسائر القيمة والمؤونات
57.415.266,47	115.602.096,66	5- النتيجة العملياتية
687.147,44	624.262,52	المنتجات المالية
- 1.896.949,46	- 1.359.773,47	الاعباء المالية
- 1.209.802,02	- 735.510,95	6- النتيجة المالية
56.205.464,75	114.866.585,71	7- النتيجة العادية قبل الضرائب
- 10.680.887,46	- 21.862.767,24	الضرائب المستهلكة على النتائج العادية
2.493.047,60	0.00	الضرائب المؤجلة على النتيجة العادية
836.877.156,55	861.816.466,42	مجموع إيرادات الأنشطة العادية
- 788.866.919,54	- 768.812.647,95	مجموع أعباء الأنشطة العادية
48.017.624,89	93.003.818,47	8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية
0.00	0.00	عناصر غير عادية (الإيرادات)
0.00	0.00	عناصر غير عادية (الاعباء)
0.00	0.00	9- النتيجة الغير عادية
48.017.624,89	93.003.818,47	10- النتيجة الصافية للسنة المالية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية لمؤسسة SARL POLYBAN

من خلال بيانات جدول حسابات النتائج لمؤسسة SARL POLYBAN نلاحظ بأن النتيجة الصافية للسنة المالية انخفضت بنسبة 48 % بين سنتي 2019 و 2020 رغم وجود تقارب في رقم الأعمال المحقق ونتاج السنة المالية، وهذا الانخفاض راجع إلى زيادة مختلف الأعباء في المؤسسة مع انخفاض طفيف في رقم الأعمال المحقق، والاستمرار في زيادة الأعباء مع انخفاض المبيعات يجعل المؤسسة تواجه خطر تحقيق نتيجة سالبة في السنوات القادمة.

الفرع الثاني: عرض الميزانية المحاسبية لمؤسسة SARL POLYBAN لسنة 2020/2019

2020/2019

يوضح الجدولين التاليين ميزانية مؤسسة SARL POLYBAN لسنة 2020-2019 بجانبه الأصول والخصوم.

الجدول رقم (02): الميزانية المحاسبية جانب الأصول خلال الفترة 2020-2019

2019	2020			الأصول
	القيمة المحاسبية الصافية	القيمة المحاسبية الصافية	الاهتلاكات والمؤنات	
				<u>أصول غير جارية</u>
-	-		-	فارق الاقتناء
129.800,00	103.400,00	28.600,00	132.000,00	تثبيتات معنوية
47.167.000,00	47.167.000,00	-	47.167.000,00	الأراضي
102.071.836,7 2	91.376.363,27	122.533.105,75	213.909.469,02	المباني
297.298.542,4 9	273.561.243,05	508.053.112,47	881.614.355,52	تثبيتات عينية أخرى
-	-	-	-	تثبيتات في شكل امتياز
-	-	-	-	تثبيتات جاري انجازها
-	-	-	-	تثبيتات مالية أخرى
-	-	-	-	السندات والقسائم
419.249,32	419.249,32	-	419.249,32	قروض واصول مالية اخرى غير جارية
-	-	-	-	ضرائب مؤجلة أصول
447.086.428,5 3	412.627.255,64	730.614.818,22	1.143.242.073,86	<u>مجموع الأصول الغير جارية</u>
				<u>أصول جارية</u>
229.490.955,72	135.146.634,16	-	135.146.634,16	المخزونات
410.770.559,52	477.687.808,07	-	477.687.808,07	الزبائن
21.696.796,46	29.195.725,99	-	29.195.725,99	المدينون الآخرون

BENHAMADI POLYBEN

60.957.178,10	46.290.396,84	-	46.290.396,84	الضرائب
-	-	-	-	حسابات دائنة أخرى
59.631.618,70	177.797.200,26	-	177.797.200,26	الخبزينة
782.547.148,50	866.117.765,32	-	866.117.765,32	مجموع الأصول الجارية
1.229.633.577, 03	2.009.359.839,18	-	2.009.359.839,18	المجموع العام للأصول

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على ميزانية مؤسسة: SARL POLYBAN.

من خلال بيانات الجدول نلاحظ بأن أصول مؤسسة SARL POLYBAN عرفت زيادة معتبرة في سنة 2020 مقارنة بسنة 2019.

الجدول رقم (03): الميزانية المحاسبية جانب الخصوم خلال الفترة 2019-2020

2019	2020	الخصوم
القيمة الإجمالية	القيمة الإجمالية	
-	-	<u>الأموال الخاصة</u>
120.000.000,00	120.000.000,00	رأس المال
-	-	رأس مال غير مستعان به
37.391.110,39	40.394.928,86	الاحتياطات
138.981.272,87	132.037.063,57	فارق إعادة التقييم
93.003.818,47	48.017.624,89	النتيجة
510.187.858,34	600.187.858,34	رؤوس أموال أخرى/ترحيل من جديد
899.564.060,07	940.637.475,66	مجموع الأموال الخاصة
-	-	<u>الخصوم الغير جارية</u>
-	-	اقتراضات وديون مماثلة
-	6.411.560,03	ضرائب مؤجلة
-	-	ديون أخرى غير جارية
-	-	المؤونات
-	6.411.560,03	مجموع الخصوم الغير جارية
		<u>الخصوم الجارية</u>
32.285.812,84	28.917.787,66	الموردون والحسابات الملحقه

BENHAMADI POLYBEN

22.634.475,58	17.926.122,46	الضرائب
275.149.228,54	280.885.255,98	ديون أخرى
-	3.967.829,17	خزينة الخصوم
330.069.516,96	331.695.995,27	مجموع الخصوم الجارية
1.229.633.577,03	1.278.745.020,96	المجموع العام للخصوم

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على ميزانية مؤسسة: SARL POLYBAN.

من خلال بيانات الجدول نلاحظ بأن خصوم مؤسسة SARL POLYBAN عرفت زيادة في سنة 2020 مقارنة بسنة 2019.

الفرع الثالث: عرض الميزانية الوظيفية المختصرة لمؤسسة SARL POLYBAN لسنتي 2020/2019:

الجدول رقم (04): الميزانية الوظيفية المختصرة جانب الأصول خلال الفترة 2020-2019

البيان	2020	%	2019	%
الاستخدامات الثابتة	1.143.242.073,86	56.89	1.096.119.670,56	58.34
الأصول المتداولة للاستغلال	688.320.565,06	34.25	782.547.148,50	41.65
الأصول المتداولة خارج الاستغلال	-	-	-	-
خزينة الأصول	177.797.200,26	8.84	59.631.618,70	3.17
المجموع العام للأصول	2.009.359.839,18	100	1.878.666.819,06	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على ميزانية مؤسسة: SARL POLYBAN.

الجدول رقم (05): الميزانية الوظيفية المختصرة جانب الخصوم خلال الفترة 2020-2019

البيان	2020	%	2019	%
الموارد الثابتة	-	-	-	-
الموارد الخاصة	1.671.252.293,88	83.00	1.548.597.302,10	82.43
الخصوم المتداولة للاستغلال	338.107.545,30	16.71	330.069.516,96	17.56
الخصوم المتداولة خارج الاستغلال	6.411.550,03	0.30	-	-

BENHAMADI POLYBEN

-	-	0.10	3.967.829,17	خزينة الخصوم
100	1.878.666.819,06	100	2.009.359.839,18	المجموع العام للأصول

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على ميزانية مؤسسة: SARL POLYBAN.

من خلال بيانات الميزانية الوظيفية المختصرة لمؤسسة **SARL POLYBAN** لسنتي **2019-2020** نلاحظ أن في سنة 2019 نسبة الاستخدامات الثابتة تقارب 58.34%، في حين نسبة الأصول المتداولة تقارب 44.82%، وهذا ما يدل على ذاتها قدرة على توفير سيولة جاهزة، كما أنها تعتمد على أموالها الخاصة بنسبة 82.43%.

وهذا ما نلاحظه أيضا خلال سنة 2020، بحيث كانت نسبة الاستخدامات الثابتة تقارب 56.89% مقارنة مع نسبة الأصول المتداولة 43.09%، في حين كانت نسبة الأموال الخاصة تساوي 83%.

المطلب الثاني: تحليل المخاطر المالية لمؤسسة SARL POLYBAN باستخدام جدول

حسابات النتائج

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تحليل وضعية وأداء المؤسسة باستخدام المؤشرات المتعلقة بجدول حسابات النتائج.

الفرع الأول: التحليل باستخدام نسب المردودية

سنتناول في هذا الجزء تحليل نتائج وأداء المؤسسة ومختلف المخاطر التي تواجه المؤسسة باستخدام نسب المردودية كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول رقم (06): نسب المردودية في مؤسسة SARL POLYBAN

2020	2019	العلاقة	النسبة
0.06	0.11	نتيجة الدورة الصافية/رقم الأعمال خارج الرسم	المردودية التجارية
0.03	0.07	النتيجة العملياتية بعد الضريبة/مجموع الأصول	المردودية الاقتصادية
0.03	0.06	النتيجة الصافية/الأموال الخاصة	المردودية المالية
0.009	0.018	(المردودية الاقتصادية-معدل فوائد الديون) × (الديون/الموارد الخاصة) × (1-معدل الضريبة)	أثر الرفع المالي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على جدول حسابات النتائج لمؤسسة: SARL POLYBAN.

من خلال بيانات الجدول السابق نلاحظ:

- **المردودية التجارية:** انخفضت في سنة 2020 مقارنة بسنة 2019 بحيث كانت تساوي 0.11 وهي نتيجة الربح عن كل دينار من مبيعات المؤسسة الصافية، بحيث حققت المؤسسة 0.06 دينار عن كل 1 دينار مبيعات صافية في سنة 2020.
- **المردودية الاقتصادية:** نلاحظ انخفاض في قيمة المردودية الاقتصادية في سنة 2020 بحيث كانت 0.07 في سنة 2019 لتصبح 0.03 في سنة 2020، وهو ما يعني انخفاض في مجموع الموارد المستخدمة في تحقيق النتيجة الاقتصادية للمؤسسة، وهو ما يعني عدم وجود كفاءة في استعمال الموارد المتاحة لجلب الأرباح.
- **المردودية المالية:** نسبة المردودية المالية في سنة 2019 تقدر بـ: 0.06 و 0.03 في سنة 2020، وهو ما يعني انخفاض في مستوى مشاركة الأموال الخاصة في تحقيق نتيجة صافية تمكن المؤسسة من استعادة ورفع مستوى الموارد الخاصة، وهو ما يشكل خطر على المؤسسة في حال استمرار تناقص المعدل بحيث ينقص من حجم نمو المؤسسة.

- أثر الرفع المالي: وهو موجب مما يعني بأن المردودية الاقتصادية اعلى من معدل الديون بحيث كلما زاد حجم المديونية أدى ذلك الى ارتفاع المردودية المالية، وهو ما يعني عدم اعتماد المؤسسة على الديون في تمويل نشاطها، وهي لا تقوم باستغلال جميع الموارد المتاحة من اجل تحقيق نتائج أفضل.

الفرع الثاني: التحليل باستخدام نسب الدوران

سنتناول في هذا الجزء تحليل نسب دوران المخزونات والزبائن والموردين.

1) نسبة دوران المخزونات:

$$\text{متوسط المخزون 2019} = \frac{219933086.72+22490935.72}{2} = 224712041.22$$

$$\text{متوسط المخزون 2020} = \frac{229490995.72+135146634.16}{2} = 182318814.94$$

الجدول رقم (07): نسبة دوران المخزونات

2020	2019	العلاقة	النسبة
790814905.10	824384434.70	تكلفة شراء البضائع المباعة/متوسط المخزون	دوران مخزون البضائع
182318814.94	224712041.22		
5 دورة	4 دورة		
360	360	مدة تصريف مخزون البضائع	
5	4		
72 يوم	90 يوم		
536068183.95	702224726.13	تكلفة شراء الموارد الاولية المستعملة/متوسط المخزون	دوران المواد الاولية
182.318.814.94	224712041.22		
3 دورة	4 دورة		

BENHAMADI POLYBEN

575265239. 70	603122598.17	تكلفة انتاج المنتجات المباعة/متوسط المخزون	دوران المنتجات التامة
182.318.814 .94	224712041.22		
4 دورة	3 دورة		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على جدول حسابات النتائج لمؤسسة: SARL POLYBAN.

- نلاحظ من الجدول للسنتين (2019-2020) أن دوران مخزون البضائع قد عرف زيادة بدورة واحدة، أما مدة تصريف مخزون البضائع عرف انخفاض في سنة في سنة 2020 (72 يوم) مقارنة بسنة 2019 (90 يوم)، وهو ما يدل ان المؤسسة تحسنت في مدة بيع البضائع وهو ما يجنبها خطر تكديس البضائع.
 - أما فيما يخص دوران المواد الاولية نلاحظ انخفاضا بدورة واحدة ما يدل على انخفاض الانتاج بالمؤسسة، لعدد من الاسباب.
 - أما دوران المنتجات التامة قد عرف زيادة تتراوح ما بين (3.4 دورة).
- ومن خلال الملاحظات السابقة نلاحظ انخفاضا في نشاط المؤسسة خلال سنة 2020، لأسباب مختلفة وهو ما يشكل خطر على نشاط المؤسسة وتحقيق الأرباح.

(2) نسبة دوران الزبائن:

$$412372412.05 = \frac{140770559.52+413374264.58}{2} : \text{متوسط ديون الزبائن 2019}$$

$$444229183.49 = \frac{477687808.07+140770559.52}{2} : \text{متوسط ديون الزبائن 2020}$$

جدول رقم (08): نسبة دوران الزبائن

2020	2019	البيان
786420291.90	813153316.20	دوران الزبائن = مبيعات السنة/متوسط ديون الزبائن
444229183.49	412372412.05	
2 دورة	2 دورة	

BENHAMADI POLYBEN

360	360	المدة المتوسطة لتسديد ديون الزبائن
2	2	
180 يوم	180 يوم	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على جدول حسابات النتائج لمؤسسة: SARL POLYBAN

(3) نسبة دوران الموردين:

$$\text{متوسط ديون الموردين 2019} = \frac{32285812.84 + 284477054.94}{2} = 30381433.89$$

$$\text{متوسط ديون الموردين 2020} = \frac{28917787.66 + 32285812.84}{2} = 30601800.25$$

جدول رقم (09): نسبة دوران الموردين

2020	2019	البيان
409608281.50	502852001.01	دوران الموردين = مشتريات السنة / متوسط ديون الموردين
30601800.25	30381433.89	
14 دورة	17 دورة	
360	360	المدة المتوسطة لتسديد ديون الموردين
14	17	
26 يوم	22 يوم	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على جدول حسابات النتائج لمؤسسة: SARL POLYBAN

نلاحظ من خلال الجدولين لسنتين أن معدلات الدوران ليست في صالح المؤسسة، إذ أن مدة تحصيل الزبائن أكبر من مدة تسديد الموردين على السنتين، فعلى المؤسسة تقليص من مدة تسديد الزبائن ورفع في مدة تسديد ديون الموردين.

المطلب الثالث: تحليل المخاطر المالية لمؤسسة SARL POLYBAN باستخدام الميزانية

الوظيفية

يعرف التحليل المالي على أنه معالجة للبيانات المالية لتقييم الأعمال وتحديد الربحية على المدى الطويل، وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وسيتم من خلال هذا المطلب تحليل مختلف المخاطر (الديون، التمويل، السيولة، النشاط) باستخدام النسب المالية.

الفرع الأول: تحديد مخاطر السيولة في مؤسسة SARL POLYBAN

(1) تحليل الخزينة وفق رأس المال العامل الصافي (FRNG) واحتياج رأس المال العامل (BFR):

الجدول رقم (10): نسب تحديد مخاطر السيولة (رأس المال العامل)

النسبة	العلاقة	2019	2020
رأس المال العامل الصافي FRNG	الموارد الثابتة - الاستخدامات الثابتة	452.477.631,54	528.010.220,0 2
احتياج رأس المال العامل BFR	الأصول المتداولة للاستغلال - الخصوم المتداولة للاستغلال	392.846.012,84	360.592.398,9 3
الخزينة TN	رأس المال العامل الصافي - احتياج رأس المال العامل	59.631.618,70	173.829.371,0 9

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على ميزانية مؤسسة SARL POLYBAN.

أ. تحليل مؤشر رأس المال العامل: نلاحظ أن رأس المال العامل موجب ومنتزاد خلال سنوات الدراسة 2019-2020، ويعود هذا الارتفاع إلى أن الموارد الثابتة أكبر من الاستخدامات الثابتة، وبالتالي يمكن القول بأن المؤسسة حققت فائضا ماليا.

ب. تحليل مؤشر احتياج رأس المال العامل: شهد معدل الاحتياج إلى رأس المال العامل انخفاض في سنة 2020 مقارنة بسنة 2019 وهو موجب للسنتين: ما يعني بأن المؤسسة اعتمدت على عناصر الاستغلال بنسبة أكبر من العناصر خارج الاستغلال، ومنه يمكن القول بأن المؤسسة تعتمد على الموارد طويلة الأجل لتمويل احتياجات التمويل.

ج. بالنسبة للخزينة نجد أنها موجبة لسنتي الدراسة ومتزايدة، وهذا يدل على أن رأس المال العامل الصافي أكبر من احتياج رأس المال العامل، ومنه يمكن القول بأن المؤسسة متوازنة ماليا خلال فترات الدراسة 2019-2020، كونه قادرا على تغطية احتياجاته المالية بواسطة رأس المال العامل، ما يجعل المؤسسة لديها هامش أمان وبعيدة عن مخاطر السيولة.

(2) تحليل نسب السيولة العامة ونسبة السيولة السريعة:

الجدول رقم (11): نسب مخاطر السيولة

النسبة	العلاقة	2019	2020
نسبة السيولة العامة	الأصول المتداولة/الديون قصيرة الأجل	2.37	2.51
نسبة السيولة السريعة	(الأصول المتداولة-المخزون) /الديون قصيرة الأجل	2.36	1.63
نسبة السيولة الجاهزة	القيم الجاهزة/الديون قصيرة الأجل	0.18	0.52

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على ميزانية مؤسسة: SARL POLYBAN.

من خلال مراجعة نسب السيولة العامة نجد أنها مقبولة لأنها كانت أكبر من الواحد رغم انخفاضها في سنة 2020 مقارنة بسنة 2019، وهذا ما يدل على أن المؤسسة قادرة على الوفاء بالتزاماتها في الوقة المحدد، وكذلك بالنسبة للسيولة السريعة فنجد أن النسبة أكبر من الواحد في السنتين 2019-2020 وهو ما يجعل المؤسسة في أريحية من جانب السيولة المالية وقادرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل في الوقت المحدد، ولكن هذا لا يجعلها بعيدة عن

مواجهة مخاطر السيولة إذا استمر معدل السيولة السريعة في التناقص لذا وجب عليها تدارك الأمر.

وتعتبر السيولة الجاهزة أكثر النسب صرامة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة من ناحية السيولة، وتوضح هذه النسبة مدى امكانية سداد الالتزامات قصيرة الأجل، حيث كانت النسبة 0.18 في سنة 2018، وهي غير مقبولة وتجعل المؤسسة تواجه خطر عدم سداد التزاماتها قصيرة الأجل، وقد عرفت تحسنا في سنة 2020 لتصل 0.52 أي يمكن للسيولة الجاهزة تسديد نصف التزامات المؤسسة القصيرة الأجل، أي يمكن للمؤسسة في أسوأ الحالات تسديد التزاماتها قصيرة الأجل في سنة 2020.

الفرع الثاني: تحديد مخاطر التمويل في مؤسسة SARL POLYBAN

الجدول الموالي يوضح النسب الخاصة بقدرة المؤسسة على تمويل اصولها واستثماراتها.

الجدول رقم (12): نسب مخاطر التمويل

2020	2019	العلاقة	النسبة
1.46	1.41	الموارد الثابتة/الاستخدامات الثابتة	نسبة التمويل الدائم
0.002	0	الديون المالية + خصوم الخزينة/الموارد ثابتة	نسبة التمويل الخاص
4.94	4.69	الموارد الخاصة/مجموع الديون	نسبة الاستقلالية المالية
0.45	0.48	BFRE/CA	وزن BFRE

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على ميزانية مؤسسة: SARL POLYBAN.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم خلال السنتين أكبر من الواحد، ما يدل على أن الموارد الثابتة التي تمتلكها المؤسسة تقوم بتمويلها كلها عن طريق الاستخدامات الثابتة، مع وجود هامش امان يعبر عن فائض تغطية الأصول الثابتة تمول به الأصول المتداولة للمؤسسة، أما بالنسبة للتمويل الخاص للمؤسسة خلال سنتي 2019-2020 فنجد بأن النسب أقل من 1 لسنتي، وفي سنة 2019 تساوي 0 و 0.002 في سنة 2020 مما يعني أن المؤسسة متحررة ماليا، أي لا تعتمد على الديون في تمويل استخداماتها الثابتة.

أما بالنسبة للاستقلالية المالية نجد أن نسبها أكبر من الواحد لفترتي الدراسة ما يدل على أن المؤسسة مستقلة ماليا، ويمثل BFRE نسبة 48 % و 45 % من رقم الأعمال ولتغطية هذا الاحتياج تحتاج المؤسسة $(0.48 \times 360) = 172$ يوم لسنة 2019 و $(0.45 \times 360) = 162$ يوم لسنة 2020.

الفرع الثالث: تحديد مخاطر المديونية في مؤسسة SARL POLYBAN

الجدول الموالي يوضح النسب الخاصة بهيكل راس المال فيما يخص الديون ونسب المقارنة مع إجمالي الأصول وحقوق الملكية.

الجدول رقم (13): نسب مخاطر الديون

النسبة	العلاقة	2019	2020
نسبة الديون إلى إجمالي الأصول	إجمالي الديون / إجمالي الأصول	0.27	0.26
نسبة الديون إلى الموارد الخاصة	إجمالي الديون / الموارد الخاصة	0.21	0.20
نسبة الديون طويلة الأجل إلى الموارد الخاصة	ديون طويلة الأجل / الموارد الخاصة	0	0.003

BENHAMADI POLYBEN

0.20	0.21	ديون قصيرة الأجل / الموارد الخاصة	نسبة الديون قصيرة الأجل إلى الموارد الخاصة
------	------	-----------------------------------	--

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على ميزانية مؤسسة: SARL POLYBAN.

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الديون إلى إجمالي الأصول لمؤسسة SARL POLYBAN بن حمادي لا تعتمد كثيرا على الديون، كما نلاحظ تقارب في النسب بين السنوات، وفي هذه الحالة لا يوجد خطر على المؤسسة في قدرتها على تسديد مختلف التزاماتها، أما نسبة الديون الى حقوق الملكية والتي تعبر عن الصمان الذي تمنحه المؤسسة لدائنها بما يزيد من ثقتهم، فكلما كانت هذه النسبة صغيرة كلما زاد ارتياح الدائنين اتجاه المؤسسة، فنجد أن المؤسسة خلال فترتي الدراسة سجلت أدنى نسبة سنة 2020 بـ: 0.20 وهي نسبة منخفضة حيث أن كل 1 دج من الموارد الخاصة هناك 0.2 تمويل الديون، وهو ما يجنب المؤسسة مخاطر عديدة.

أما بالنسبة للديون طويلة الأجل فالمؤسسة لا تعتمد على هذه الديون في تمويلها لاستخداماتها حيث بلغت 0 سنة 2019 و0.003 سنة 2020، مما يجعل المؤسسة في أريحية أكبر، وبالنسبة للديون قصيرة الأجل إلى إجمالي الموارد الخاصة تستعمل هذه النسبة للتفصيل أكثر في تركيبة المديونية العامة للمؤسسة، ففي مؤسسة SARL POLYBAN نجدها تتراوح بين 0.20 و0.21 وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة مع نسبة الديون طويلة الأجل ومتوسطة الأجل إلى الموارد الخاصة، لذلك يمكن القول ان الديون قصيرة الأجل هي السبب الرئيسي في ارتفاع نسبة مديونية المؤسسة خلال هذه الفترة.

المبحث الثالث: المخاطر المالية التي تواجه مؤسسة SARL POLYBAN

من خلال الدراسة التي قمنا بها على مستوى مؤسسة SARL POLYBAN تم تسجيل العديد من المخاطر المالية التي تهدد نشاطها لأنها تؤثر بصفة مباشرة على وضعيتها المالية، بالإضافة إلى المخاطر الأخرى.

وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث للتعرف على مختلف المخاطر المالية ومخاطر النشاط وكيفية معالجتها.

المطلب الأول: المخاطر المالية في مؤسسة SARL POLYBAN

يمكن حصر المخاطر المالية التي تعاني منها المؤسسة فيما يلي:

-تعاني المؤسسة من الخطر الناتج عن ضعف التخطيط المالي الجيد، الذي تنجر عنه تقلبات مالية مفاجئة ومؤثرة.

-تعاني المؤسسة من سوء تسيير خزينتها، حيث أنها تتحمل أعباء وتكاليف إضافية، وذلك نتيجة لسوء التسيير.

-قد تمتد المخاطر المالية لتشمل مختلف الأطراف الذين تربطهم بالمؤسسة علاقات مباشرة مثل الزبائن، الموردين والعمالة، ويصبح الزبائن عازفين بصفة متزايدة عن التعامل مع المؤسسة عندما يعتقدون أنها تواجه مخاطرة مفرطة، مما يدفع الزبائن إلى التحول إلى مؤسسة أخرى كمصدر أكثر مصداقية للمنتجات، ونفس العامل يؤثر أيضا على الموردين فكلما ارتفعت المخاطر المالية التي تواجه المؤسسة كلما قل احتمال أن يقدم الموردون لها شروط تفضيلية.

-سوء الإدارة، حيث أن القرارات الخاطئة التي تتسبب فيها إدارة المؤسسة تؤدي إلى حدوث آثار سلبية على نتائج الأعمال، فاتخاذ قرارات خاطئة نتيجة معلومات غير دقيقة يؤثر على أرباح المؤسسة.

-تعاني المؤسسة خطر نقص المبيعات نتيجة أنها لا تتبنى تقنيات حديثة في الإنتاج، مقارنة مع المؤسسات الأخرى، مما يؤدي إلى نقص في سيولتها المالية.

-كما تواجه المؤسسة خطر صدور قوانين مالية أو تجارية لا تكون مطلعة عليه، وهو الأمر الذي يتسبب في عقوبات جبائية مفاجئة تؤثر في سيولتها المالية.

-ضعف الاستثمار في المؤسسة.

-لا تعتمد المؤسسة على سياسة تنويع المنتجات، حيث أنها تنتهج سياسة تركيز المنتج مما يقلل من ربحيتها.

-تحمل تكاليف المنتجات المخزنة نتيجة نقص المبيعات.

-غياب استراتيجية فعالة تخدم أهداف المؤسسة.

-المؤسسة لا تقوم بتقديم أي مزايا لعمالها لتحفيزهم على العمل، وهذا ما أدى إلى ضعف في أدائها.

المطلب الثاني: مخاطر النشاط في المؤسسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مختلف المخاطر التي يمكنها أن تؤثر على نشاط المؤسسة محل الدراسة.

1) المخاطر الإنتاجية: والتي تتمثل أساسا في قدم الآلات والمعدات المستعملة في عملية الإنتاج، والذي ينجر عنه تعرض العمال إلى حوادث كثيرة إصابات خطيرة.

(2) المخاطر البشرية: ترتبط المخاطر البشرية بالعنصر البشري العامل داخل المؤسسة، ومن بين أهم المخاطر التي أمدنا بها مدير الموارد البشرية بعد مقابله ما يلي:

- كثرة الصراعات والخلافات بين العمال، والتي أدت إلى نقص أدائهم وفعاليتهم، وبالتالي نقص أداء المؤسسة ككل، والدليل على ذلك الخلاف الذي قام في مصلحة الشؤون الاجتماعية أثناء تواجدها، وهذا دليل قاطع على غياب الوعي بين العمال وغياب روح الجماعة مما يجعله أهم مصدر للخطر، وباختصار غياب الثقافة التنظيمية.

- ما لاحظناه أيضا هو غياب عامل الاتصال بين مختلف المصالح الموجودة في المؤسسة.

(3) مخاطر الزبائن: إن التغيير في حاجات الزبائن وأذواقهم قد يؤدي إلى نشوء مخاطر يترتب عنها تناقص المبيعات، وهذا التغيير في سلوك العملاء وتفضيلاتهم ينبع من التطورات الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية للمستهلكين، وما لاحظناه أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا لتغيير أذواق زبائنهم، حيث أنه لا يوجد تنوع في المنتجات أو تبني استراتيجيات جديدة لتطوير منتجاتها والحفاظ على زبائنهم.

(4) مخاطر المنافسة: قوة المنافسة التي تعاني منها مؤسسة SARL POLYBAN، خاصة فيما يخص جودة المنتج، وقدراتهم على التنوع السريع فيما يخص المنتج وبمستويات عالية من الجودة.

بعد استعراضنا لمختلف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة سواء على الصعيد المالي أو على مستوى النشاط، فإنه يبدو من الضروري اتخاذ إجراءات تصحيحية للأوضاع القائمة وتعزيز اليقظة والحذر، ولذلك يمكن اقتراح الإجراءات التالية:

- إعادة النظر في السياسات المالية المؤسسة.

- تخفيض مستوى المديونية.

-الاحتفاظ بحجم من السيولة.

-القيام بدراسات تسويقية لرصد التغيرات في حاجات الزبائن من أجل التكيف السريع معها.

-تحديث وسائل الإنتاج في المؤسسة.

-إيجاد مصلحة جديدة تكون متخصصة بوظيفة البحث والتنمية، وهذا من أجل تحسين جودة

المنتج وخلق ميزة تنافسية لها.

المطلب الثالث: إدارة المخاطر المالية في مؤسسة SARL POLYBAN

من خلال ما لاحظناه واستخلصناه من المقابلات التي أجريناها، اكتشفنا أنه لا يوجد

قسم في المؤسسة خاص بوظيفة إدارة المخاطر المالية، ولكن معالجة المخاطر والتحكم فيها

موزعة على المديرين، أي حسب نوع المخاطر التي تواجهها، فالمخاطر المالية يتم إدارتها

والسيطرة عليها من طرف مديرية المالية والمحاسبة، وكذا بالنسبة للمخاطر البشرية وغيرها، أي

أن كل مديرية مسؤولة عن إدارة المخاطر التي تخصها.

إن إدارة الخطر المالي في مؤسسة SARL POLYBAN لا تقوم على أساس خطة

واضحة أو طريقة منظمة وممنهجة وفق مراحل متسلسلة معدة مسبقا كما درسناها في الجانب

النظري، ولكن تتوقف على اجتهادات قسم المالية والمحاسبة داخل المؤسسة، والسبل التي يراها

هي الأنجع في مواجهة المخاطر، وحسب المعلومات التي استطعنا الحصول عليها من

المقابلات استخلصنا أن هذا القسم لا يتبع أي استراتيجية من استراتيجيات تسيير المخاطر

المالية، والدليل تسجيلنا للعديد من المخاطر التي تهدد الوضعية المالية للمؤسسة.

وعليه تقتصر مراحل إدارة الخطر المالي في المؤسسة على الخطوات التالية:

1) تحديد الخطر: وتعتبر المرحلة الأولى في مواجهة الخطر المالي، وتتمثل هذه المرحلة في جمع مختلف المعطيات والمعلومات فيما يخص التهديدات التي تحيط بالمطاحن، حيث يتم على أساسها تحديد الخطر من خلال إتباع أساليب وطرق بسيطة تتمثل في:

- يتم تحديد الخطر في المؤسسة بناء على تجارب سابقة تعرضت فيها لمخاطر مشابهة.

- يتم تحديد الخطر بناء على الاطلاع على مستجدات البيئة التي تعمل فيها المؤسسة من خلال التعرف الدائم والمستمر فيما يخص المستجدات البيئية، التي يمكن أن توفر معلومات حول المخاطر التي يمكن أن تهدد المؤسسة.

2) تقييم الخطر: ثاني مرحلة لإدارة الخطر المالي في المؤسسة يتمثل في تقييم الخطر ومعرفة درجة تأثيره على سيرورة الأنشطة داخلها، وكذا دراسته من عدة أوجه لكي تتمكن المؤسسة من وضع أولويات المعالجة والتحكم في مخاطرها المالية، فإجراء تقييم الخطر فيها يقوم على أساس ثلاث طرق هي:

الطريقة الأولى: تقييم الخطر على أساس درجة خطورته، وذلك من خلال ترتيب المخاطر وفق ترتيب منظم قائم على أساس درجة الخطورة الناتجة عن كل خطر.

الطريقة الثانية: يتم وفقها تقييم الخطر بناء على احتمال وقوعه، أي ترتيب المخاطر التي تواجه الشركة ترتيبا زمنيا قائم على احتمال الحدوث، وهذا ما يسهل على المؤسسة تحديد أولوياتها في المعالجة.

الطريقة الثالثة: يتم فيها تقييم الخطر على أساس العوائد والتكاليف التي يمكن أن تتحملها المطاحن من خلال تعرضها للمخاطر، حيث يتم تقييم جملة المخاطر بتحديد التكلفة الناتجة عن كل تعرض للخطر.

3) المعالجة بعد مرحلة تقييم الخطر: تأتي مرحلة معالجة الخطر، هذه المرحلة تتضمن شقين، شق علاجي وشق وقائي، حيث يتضمن الشق العلاجي استعمال الأساليب والإجراءات المختلفة للتدخل والسيطرة على المواطن والمصادر التي تشكل الخطر، أما الشق الوقائي فيتمثل في تبني أساليب وقائية مانعة لحدوث وتكرار جملة المخاطر المختلفة.

فمعالجة المخاطر التي ترى المؤسسة أنها ستتعرض لها تكاد تقتصر على أسلوب التأمين من خلال إبرام عقود للتأمين عليها، وهذا بهدف التقليل من حدة تأثيرها إلى أدنى مستوى.

حسب تصريح المسؤول المالي فإن إدارة المخاطر في المؤسسة تركز كليا على التأمينات، ونظرا لعدم كفاية التأمينات كوسيلة لتغطية المخاطر التي تواجهها، فإننا نقترح هذا الأسلوب لإدارة المخاطر المالية في المؤسسة والذي تتحدد معالمه في الخطوات التالية:

أ/ تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل تحديد المخاطر وقياس مدى تأثيرها على المؤسسة.

ب/ صياغة الأهداف: لتحديد الأهداف يتم ترتيب المخاطر حسب أهميتها، وذلك من أجل توجيه الجهود والموارد بطريقة فعالة.

ج/ رسم السياسات التي ترمي إلى تحقيق الأهداف المحددة سابقا، حيث يتم تعيين الوسائل الضرورية والإجراءات المتبعة.

د/ تنفيذ السياسة: فيما يتعلق بتنفيذ السياسة يجدر بنا الإشارة إلى الجوانب التالية:

* **التنظيم:** يتم تخصيص الوسائل المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ السياسة مع تقسيم المهام وإعداد الجداول الزمنية للتنفيذ.

* **الإشراف:** يتولى الإشراف على عملية التنفيذ ومتابعتها من يكون له إلمام كافي بالجوانب المالية ونشاط المؤسسة بشكل عام.

هـ-**الرقابة:** لكي ينجح تنفيذ السياسة يجب أن يكون هناك أسلوب رقابة فعال في المؤسسة، حيث هناك عدة أشكال للرقابة أهمها: الرقابة بعد كل مرحلة: يتم تقسيم عملية التنفيذ إلى عدة مراحل، وبعد انتهاء كل مرحلة يتم مراقبة مدى مطابقة التنفيذ الفعلي مع ما كان متوقعا، من أجل تحديد الفروقات واتخاذ الإجراءات التصحيحية الرقابة المتزامنة: يتم هذا الشكل من أشكال الرقابة أثناء التنفيذ من أجل التعرف على مطابقة التنفيذ للإجراءات المحددة مسبقا.

التغذية العكسية: Feed Back خلال تنفيذ السياسات قد يبرز ما من شأنه أن يؤدي إلى تغيير أسلوب إدارة المواجهة، سواء من حيث الإجراءات أو من حيث الوسائل، وحتى من حيث الأهداف.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على استراتيجية إدارة المخاطر المالية لمؤسسة Sarl Polyben على ضوء الحسابات والتحليلات التي قمنا بها باستخدام الميزانية لسنة 2019-2020، والكثير من العلاقات والمؤشرات والنسب والجداول التي شملت مختلف مستويات النشاط المالي للمؤسسة، وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج:

✓ ضعف الاستثمار.

✓ خطر التوقف عن النشاط لاختلال هيكل التمويل فيها.

✓ اعتماد المؤسسة على التمويل الذاتي والديون قصيرة الاجل، وعدم توجهها إلى الاقتراض

طويلة الأجل لتغطية استثماراتها.

خاتمة

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة تتميز بتغيرات مستمرة وسريعة، وهو ما زاد من درجة الغموض وعدم التأكد التي جعلت التخطيط للمستقبل من الأمور العسيرة، وهذا بدوره جعل المؤسسة تواجه أخطار متعددة وكثيرة قد تكون سببا في فشلها أو ضعف أدائها، فالمخاطر التي يفرضها المحيط أصبحت تلح على أي مؤسسة ضرورة إدارتها وتسييرها وفق منهجية سليمة قائمة على أسس علمية واضحة، فعامل تحقيق النجاح واقتناص الفرص وتجنب التهديدات والحد من التعرض للخسائر، كلها تمثل المبررات الرئيسية لإدارة مختلف المخاطر المحيطة بها بصفة أكثر كفاءة وفاعلية.

وتعتبر المخاطر المالية أكبر هاجس يهدد المؤسسات الاقتصادية، ذلك كون أي تهديد أو مشكل إن لم يتم السيطرة عليه ومعالجته قد يتحول إلى خطر حتى ان لم يصنف ضمن المخاطر المالية، إلا أنه سيكون له أثر مالي، وبذلك يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على نجاح المؤسسة أو فشلها مهما كانت طبيعة نشاطها، حيث أن موضوع إدارة المخاطر المالية تبنى في الأساس على دقة التحديد وصحة القياس قبل عملية التحليل والمعالجة لهذه المخاطر.

ومؤسسة SARL POLYBAN بن حمادي تسعى جاهدة للتكيف مع مختلف الظروف البيئية المحيطة بها من خلال العمل الدائم على اكتشاف المخاطر ومحاولة معالجتها بطريقة فعالة، باستخدام مختلف مؤشرات التحليل المالي، لتحليل الأداء المالي للمؤسسة.

ومن الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع توصلنا في النهاية إلى جملة من النتائج والتوصيات والتي تمثل خلاصة هذه الدراسة وهي كالتالي:

1. النتائج:

نتائج الدراسة النظرية:

- ❖ تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن جملة تحديات ورهانات تتعدد في أشكالها وأنواعها وأبعادها، بحيث فرضت عليها جملة مخاطر يمكن أن تهدد استمرارية المؤسسة، وهو ما أوجب عليها ضرورة إعداد العدة والاستعداد الجيد لمواجهةها.
- ❖ إدارة المخاطر هي عبارة عن منهج علمي للتعامل مع مختلف المخاطر من خلال القدرة على كشف مسبباتها ومقدار شدتها ثم تحديد طبيعتها ونوعها، بعدها يتم تقييمها وتحليلها بناء على عدة طرق ليتم في الأخير معالجتها والسيطرة عليها.
- ❖ تلعب النماذج الإدارية والأساليب الإحصائية والرياضية التي يمكن إتباعها في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دور كبير في مساعدة متخذ القرار فيها، من خلال توفير الأرضية الصحيحة التي تمكنه من رسم الاستراتيجيات المستقبلية بكل ثقة، وبالتالي فهي تؤدي دور جد فعال في السيطرة على المخاطر والتقليل من حدتها.
- ❖ إن أهم الأساليب المستخدمة في تقييم وإدارة المخاطر المالية في المؤسسة هي المؤشرات والنسب المالية، إلى أن ذلك لا يعد كافيا ومن المستحسن الاستعانة بالأساليب الإحصائية والقياسية.
- ❖ تتحدد العلاقة بين أساليب التحليل المالي ومراحل إدارة المخاطر المالية في مرحلة تحديد وقياس المخاطر المالية، كون ان عملية التحديد تظهر مواطن الضعف التي يمكن منها أن تظهر المخاطر، وبالنسبة لعملية القياس فإن هذه العملية تظهر درجة تأثير الخطر وشدته.

نتائج الدراسة التطبيقية:

- ❖ يتم الاستفادة من نتائج التحليل المالي في مواجهة المخاطر التي تواجه مؤسسة SARL POLYBAN بن حمادي من خلال الكشف المبكر عن المخاطر، حيث أن المؤسسة تقوم

بعملية التخطيط المالي والتنبؤ المالي، وعليه يمكن التنبؤ بالمخاطر المالية التي قد تواجه المؤسسة مستقبلاً.

❖ من خلال نسب المردودية الاقتصادية والمالية والتجارية يتضح انخفاض في نسبة نشاط المؤسسة في سنة 2020، وذلك بسبب عدم وجود كفاءة في استعمال الموارد المتاحة لجلب الأرباح، وهو ما يشكل خطر على نشاط المؤسسة ونموها.

❖ بالنسبة للخزينة نجد أنها موجبة للسنتي الدراسة ومتزايدة، وهذا يدل على ان رأس المال العامل الصافي أكبر من احتياج رأس المال العامل، ومنه يمكن القول بأن المؤسسة متوازنة مالياً خلال فترات الدراسة 2019-2020 كونه قادراً على تغطية احتياجاته المالية بواسطة رأس المال العامل، ما يجعل المؤسسة لديها هامش أمان وبعيدة عن مخاطر السيولة.

❖ السيولة الجاهزة كانت النسبة 0.18 في سنة 2019 وهي غير مقبولة وتجعل المؤسسة تواجه خطر عدم سداد التزاماتها قصيرة الأجل، وقد عرفت تحسناً في سنة 2020 لتصل 0.52 أي يمكن للسيولة الجاهزة تسديد نصف التزامات المؤسسة القصيرة الأجل، أي يمكن للمؤسسة في أسوأ الحالات تسديد التزاماتها قصيرة الأجل في سنة 2020.

❖ على أساس نتائج تحديد مخاطر السيولة في مؤسسة SARL POLYBAN بن حمادي في المؤسسة لم تتعرض لهذا النوع من المخاطر المالية خلال فترة الدراسة، وكانت النتائج مقبولة، مما دل على عدم حدوث تأثيرات كبيرة بالإضافة إلى عدم تأثيرها في المستقبل، بشرط ضمان بقاء مخاطر السيولة ضمن الحدود المتحصل عليها.

❖ من خلال نتائج مخاطر التمويل في مؤسسة SARL POLYBAN فإن نسبة التمويل الدائم خلال السنتين أكبر من الواحد، ما يدل على أن الموارد الثابتة التي تمتلكها المؤسسة تقوم بتمويلها كلها عن طريق الاستخدامات الثابتة، مع وجود هامش أمان يعبر عن فائض تغطية الأصول الثابتة تمول به الأصول المتداولة للمؤسسة، أما بالنسبة للتمويل الخاص للمؤسسة خلال سنتي 2019-2020 فنجد بأن النسب أقل من 1 للسنتي وفي سنة 2019

تساوي 0 و 0.002 في سنة 2020 مما يعني ان المؤسسة متحررة ماليا، أي لا تعتمد على الديون في تمويل استخداماتها الثابتة، ما دل على عدم حدوث تأثيرات كبيرة، بالإضافة إلى عدم تأثيرها مستقبلا شرط ثبات مخاطر التمويل ضمن الحدود المتحصل عليها.

❖ اما بالنسبة للمديونية نلاحظ بأن مؤسسة SARL POLYBAN بن حمادي لا تعتمد كثيرا على الديون، كما نلاحظ تقارب في النسب بين السنوات، وفي هذه الحالة لا يوجد خطر على المؤسسة في قدرتها على تسديد مختلف التزاماتها، أما نسبة الديون الى حقوق الملكية والتي تعبر عن الضمان الذي تمنحه المؤسسة لدائنيها بما يزيد من ثقتهم، فنجد أن المؤسسة خلال فترتي الدراسة سجلت أدنى نسبة سنة 2020 بـ: 0.20 وهي نسبة منخفضة حيث أن كل 1 دج من الموارد الخاصة هناك 0.2 تمول الديون، وهو ما يجنب المؤسسة مخاطر عديدة.

2. التوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل اليها يمكننا تقديم بعض التوصيات منها:

- ❖ الاهتمام باستحداث وحدة إدارة المخاطر المالية في التحليل والاستكشاف عن مواقع الخطر ومعاينتها من الناحية المالية وسبل معالجتها للحد من آثارها المستقبلية قبل تفاقمه ووصوله إلى مراحل المتأخرة التي قد تؤدي إلى الفشل المالي والإفلاس.
- ❖ ضرورة قيام المؤسسة بعقد دورات تدريبية مستمرة في التحليل المالي وبخاصة في مجال التنبؤ بالفشل المالي، وتنمية ثقافة إدارة المخاطر الفعالة لدى الموظفين، وتكوين اختصاصيين كفؤين بالمستوى اللازم للقيام بدراسات اللازمة ومهمة تصميم أنظمة تكنولوجية مالية من أجل ابتكار برامج تخذل المؤسسة مهمتها إدارة المخاطر المالية.
- ❖ إيلاء موضوع إدارة المخاطر المالية من خلال استخدام أساليب التحليل المالي، عن طريق إعداد الدراسات الوافية لهذا الموضوع وتبيين أهميته لدى الإداريين بالمؤسسة.

- ❖ جعل نتائج إدارة المخاطر المالية بصفة عامة ومخاطر التمويل والسيولة بصفة خاصة بالمؤسسات الاقتصادية إحدى المستندات المشروطة من طرف الجهات الإدارية من أجل القيام بأي نشاط في المؤسسة.
- ❖ العمل على صياغة نموذج تنبؤ بالفشل المالي يراعي الظروف والمتغيرات في المؤسسة الجزائرية يمكن من خلالها التنبؤ بالتعثر المالي قبل وقوعه.
- وفي الختام لا يزال موضوع إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية الكثير من البحث والعمل والتغيير، لذلك تبقى الكثير من الموضوعات والنقاط التي يمكن أن تكون بمثابة اشكاليات بحوث جديدة نذكر منها:
- ❖ دور الأساليب الإحصائية في إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية.
- ❖ تكنولوجيا المعلومات كأداة فعالة في إدارة المخاطر بالمؤسسة.
- ❖ دور النظام المالي المحاسبي الجديد في إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: الكتب بالعربية:

- 1) أسامة عزم سلام وشقيري نوري موسى: إدارة الخطر والتأمين، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 2) أمين السيد أحمد لطفي: التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 3) بركان كويل: نظرة عامة على الأسواق المالية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 4) حسن محمد أحمد محمد مختار: الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق التوريدات، القاهرة، 2008.
- 5) خالد وهيب الراوي: إدارة المخاطر المالية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- 6) ريجدا، جورج: مبادئ إدارة الخطر والتأمين، ط1، دار المريخ، السعودية، 2006.
- 7) زياد رمضان: مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
- 8) طارق عبد العال حماد: إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، كلية التجارة، عين شمس، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 9) طاهر محسن منصور أغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، ط2، عمان الأردن، 2007.
- 10) عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، ط2، دار المسيرة، عمان-الأردن، 2007.
- 11) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 12) عيد أحمد أبو بكر، وليد اسماعيل السيفو: إدارة الخطر والتأمين، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، مج1، الأردن.
- 13) فهمي مصطفى الشيخ: التحليل المالي، ط1، دار النور للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 14) محمد رفيق المصري: التأمين وإدارة الخطر، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 15) محمد صالح الحناوي: الإدارة المالية والتمويلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.

- (16) محمود عبد السلام ناشد: إدارة المخاطر، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 2003.
- (17) محمود محمد الداغر: الأسواق المالية، دار الشروق، عمان، 2007.
- (18) منير ابراهيم الهندي: أساسيات الاستثمار وتحليل الأوراق المالية، ط2، الاسكندرية، 2006.
- (19) ناصر دايدي عدون: تقنيات مراقبة التسيير، دار البحث، 1990.

ثانيا: الرسائل والأطروحات الجامعية:

- (1) أمال كواشي: استراتيجيات إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية، جامعة أم البواقي، 2013/2014.
- (2) جمال معتوق: إدارة المخاطر المالية -دراسة مقارنة بين سوقين ماليين-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016.
- (3) حمداني زهرة: إشكالية تدويل الخطر المالي وأثره على الأسواق المالية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، الجزائر، 2011/2012.
- (4) عبدلي لطيفة: دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2011-2012، ص15-17.
- (5) علي فلاح الزعبي، بلال خلف السكارنة: دور إدارة المخاطر في تعزيز عملية اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي (دراسة استطلاعية)، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي جامعة الزيتونة الأردنية نيسان، 2007.
- (6) علي، محمد: إدارة المخاطر المالية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر، 2005.

- (7) محمود يونس، كمال أمين الوصال: نقود وبنوك وأسواق مالية، جامعة الاسكندرية، الاسكندرية، 2005.
- (8) نسيمه بروال: "استراتيجية إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع استراتيجية مالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2011/2010.
- (9) هيفاء غانية: إدارة المخاطر المصرفية على ضوء مقررات بازل 2 و3، مذكرة ماستر، ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2015.

ثالثا: الملتقيات:

- (1) الجمعية المصرية لإدارة الأخطار: معيار إدارة المخاطر، تاريخ الزيارة 2022/03/25، www.erma-egypt.org
- (2) حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2009.
- (3) عبد العزيز بن محمد التميمي: تحليل المخاطر، الاجتماع العاشر للحماية المدنية جامعة الملك سعود، كلية الهندسة، الرياض. www.isdm.gov.sa/document
- (4) عبد القادر شلالي، علال قاشي: مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر المالية، مداخلة مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي الأول حول: إدارة المخاطر المالية وأثرها على اقتصاديات دول العالم، جامعة اكلي امحد اوالحاج بالبويرة، نوفمبر 2013.
- (5) عصماني عبد القادر: أهمية بناء أنظمة إدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي.
- (6) مصطفى محمد مسند: استراتيجية إدارة مخاطر التمويل الأصغر بالمصارف السودانية، ملتقى دولي حول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات جامعة الشلف، يومي 24-25 نوفمبر 2008.
- (7) نوال بن عمارة: إدارة المخاطر في مصارف المشاركة، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 20-21 أكتوبر 2009.

رابعاً: المراجع الأجنبية:

- 1) Alain gauvin, la nouvelle gestion du risque financier , édition
- 2) intégrale, paris, fevrier2000, p11.(www.fnac.com).
- 3) Bernard Barthélemy et Philippe Courrèges, Gestion des risques (méthode d'optimisation globale), édition d'organisation, 2em édition augmentée, paris, 2000-2004,p11.
- 4) C.Penny: **Financial Risk Management Sources**, Inconstant, 1999, Vol 22, N°6, P16.
- 5) J.D Cummins: **The Rise of Risk Management**, Economic Review, Federal Reserve Bank of Atlanta, 1998, Vol 83, N°11, P6.
- 6) Jason,G.,et.al.," Assessing the financial condition of the major U.S .Passenger airlines over the 1993 – 2003 period using the P-Score and Z-Score discriminant models ", Credit & financial management review ,2004,<http://www.findarticles.com>,PP.1-7.
- 7) Saunders –Cornett, Financial Markets And Institutions, an introduction to the risk management approach, second edition, McGraw-Hill, pages 535 to 550.

الملاحق

SARL Gr. BENHAMADI POLYBEN
ZAE ILOT 07 N° 04 B.B. Arreridj
N° D'IDENTIFICATION:099934046247301

EDITION_DU:30/05/2022 8:52
EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2020			2019
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		132 000,00	28 600,00	103 400,00	129 800,00
Immobilisations corporelles					
Terrains		47 167 000,00		47 167 000,00	47 167 000,00
Bâtiments		213 909 469,02	122 533 105,75	91 376 363,27	102 071 836,72
Autres immobilisations corporelles		881 614 355,52	608 053 112,47	273 561 243,05	297 298 542,49
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		419 249,32		419 249,32	419 249,32
Impôts différés actif					
TOTAL ACTIF NON COURANT		1 143 242 073,86	730 614 818,22	412 627 255,64	447 086 428,53
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		135 146 634,16		135 146 634,16	229 490 995,72
Créances et emplois assimilés					
Clients		477 687 808,07		477 687 808,07	410 770 559,52
Autres débiteurs		29 195 725,99		29 195 725,99	21 696 796,46
Impôts et assimilés		46 290 396,84		46 290 396,84	60 957 178,10
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		177 797 200,26		177 797 200,26	59 631 618,70
TOTAL ACTIF COURANT		866 117 765,32		866 117 765,32	782 547 148,50
TOTAL GENERAL ACTIF		2 009 359 839,18	730 614 818,22	1 278 745 020,96	1 229 633 577,03



SARL Gr. BENHAMADI POLYBEN

ZAE ILOT 07 N° 04 B.B. Arreridj

N° D'IDENTIFICATION:099934046247301

EDITION_DU:30/05/2022 8:52

EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2020	2019
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		120 000 000,00	120 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		40 394 928,86	37 391 110,39
Ecart de réévaluation		132 037 063,57	138 981 272,87
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		48 017 624,89	93 003 818,47
Autres capitaux propres - Report à nouveau		600 187 858,34	510 187 858,34
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		940 637 475,66	899 564 060,07
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		6 411 550,03	
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II		6 411 550,03	
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		28 917 787,66	32 285 812,84
Impôts		17 925 122,46	22 634 475,58
Autres dettes		280 885 255,98	275 149 228,54
Trésorerie passif		3 967 829,17	
TOTAL III		331 695 995,27	330 069 516,96
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		1 278 745 020,96	1 229 633 577,03

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés



SARL Gr. BENHAMADI POLYBEN

ZAE ILOT 07 N° 04 B.B. Arreridj

N° D'IDENTIFICATION:099934046247301

EDITION_DU:30/05/2022 8:52

EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2020	2019
Ventes et produits annexes		786 420 291,90	813 153 316,20
Variation stocks produits finis et en cours		4 394 613,30	11 231 118,50
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		790 814 905,20	824 384 434,70
Achats consommés		-528 327 901,13	-523 845 421,52
Services extérieurs et autres consommations		-20 170 933,71	-17 277 163,11
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-548 498 834,84	-541 122 584,63
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		242 316 070,36	283 261 850,07
Charges de personnel		-140 819 653,93	-125 807 378,48
Impôts, taxes et versements assimilés		-7 864 204,00	-8 135 408,00
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		93 632 212,43	149 319 063,59
Autres produits opérationnels		45 375 103,91	36 807 769,20
Autres charges opérationnelles		-10 473,38	-378 078,25
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-81 581 576,19	-70 146 657,88
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		57 415 266,77	115 602 096,66
Produits financiers		687 147,44	624 262,52
Charges financières		-1 896 949,46	-1 359 773,47
VI-RESULTAT FINANCIER		-1 209 802,02	-735 510,95
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		56 205 464,75	114 866 585,71
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-10 680 887,46	-21 862 767,24
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		2 493 047,60	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		836 877 156,55	861 816 466,42
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-788 859 531,66	-768 812 647,95
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		48 017 624,89	93 003 818,47
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		48 017 624,89	93 003 818,47



SARL Gr. BENHAMADI POLYBEN

ZAE ILOT 07 N° 04 B.B. Arreridj

N° D'IDENTIFICATION:099934046247301

EDITION_DU:30/05/2022 8:52

EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE -copie provisoire

	NOTE	2020	2019
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		866 390 480,17	580 150 651,44
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-738 050 875,67	-1 094 651 408,17
Intérêts et autres frais financiers payés		-2 806 967,83	-1 896 389,80
Impôts sur les résultats payés		-12 005 851,00	-35 935 562,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		113 526 785,67	-552 332 708,53
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		288 578,28	1 235 602,38
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		113 815 363,95	-551 097 106,15
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-304 759,00	-895 950 554,80
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			578 886 584,15
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			-419 249,32
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers		687 147,44	
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		382 388,44	-317 483 219,97
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			-17 946 000,00
Encaissements provenant d'emprunts			775 785 193,70
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)			757 839 193,70
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		114 197 752,39	-110 741 132,42
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		59 631 618,70	
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		173 829 371,09	59 631 618,70
Variation de la trésorerie de la période		114 197 752,39	59 631 618,70
Rapprochement avec le résultat comptable		66 180 127,50	-33 372 199,77
*** Erreur *** Ecart entre variation classe 5 et Contre-partie			-170 372 751,12

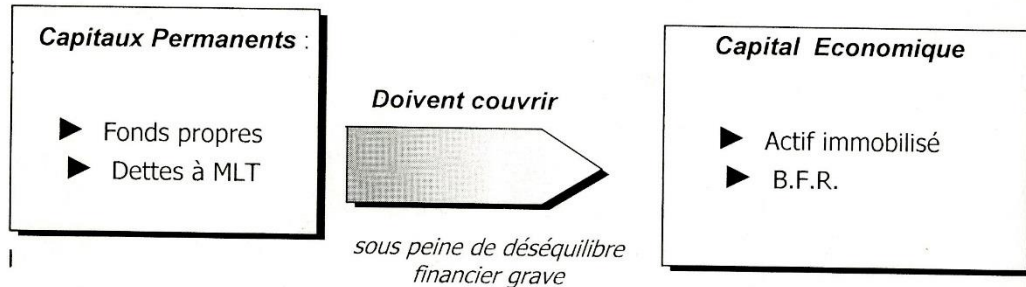


Grandeurs	Détermination
Capitaux permanents	Fonds propres + dettes à MLT
Actif immobilisé net	Investissements + créances à MLT
Valeurs réalisables	Stocks + créances à CT
Trésorerie (1)	Disponibilités – dettes financières
Fonds de roulement (FDR)	Capitaux permanents – Actif immobilisé net
Besoins en fonds de roulement (BFR)	Valeurs réalisables – dettes à CT
Trésorerie (2)	FDR - BFR

L'analyse de l'équilibre financier d'une entreprise est fondée sur la mise en relief de la relation fondamentale de la trésorerie :

$$\text{Trésorerie} = \text{FDR} - \text{BFR}$$

Règle universelle pouvant être exprimée ainsi :



Il y a équilibre financier minimum quand le fonds de roulement (FDR) couvre les besoins en fonds de roulement (BFR) c'est à dire un niveau de Trésorerie légèrement positif

2. Les comptes d'exploitation et de résultats de l'entreprise :

Les comptes d'exploitation (charges et produits) enregistrent l'ensemble des opérations engendrant les différents résultats de l'entreprise (marge brute ou commerciale, valeur ajoutée, excédents d'exploitation, résultat de l'exercice, autofinancement). Ces comptes enregistrent tous les flux d'exploitation ainsi que certains flux hors exploitation (les comptes de bilan sont des comptes de stocks : stocks d'immobilisations, de valeurs d'exploitation, de capitaux...)

Le résultat de l'entreprise a une incidence directe sur le bilan (augmentation ou diminution).

L'intervention des comptes d'exploitation renvoie à la notion d'équilibre dynamique du bilan.

Cash flow d'exploitation = Recettes d'exploitation – Dépenses d'exploitation

Autofinancement = Produits encaissés où à encaisser – Charges décaissées où à décaisser

De ce fait :

Cash flow d'exploitation = Autofinancement + variation des BFR

Cette présentation permet de déterminer les résultats en cascade conformément au processus de prise de décision interne de l'entreprise :

Résultat	
Excédent brut d'exploitation	
Résultat d'exploitation	
Résultat après affectation	

3. L'analyse financière par les ratios :

L'analyse financière de l'entreprise par les ratios nécessite un certain nombre de préalables dont :

- La signification d'un ratio (rapport entre 2 grandeurs significatives)
- La typologie fréquente ou usuelle (ratios de structure, de financement, de gestion...)
- L'agencement des ratios

2.1. Signification d'un ratio :

Un ratio est un rapport entre 2 grandeurs significatives. La nature des grandeurs débouche inéluctablement sur une typologie des ratios :

Grandeurs	Typologie
Résultat et capitaux (emplois ou ressources)	Rentabilité, capacité de remboursement, efficacité
Actif et passif	Structure
Charges et activité	Structure
Résultat et activité	Marge...

2.2. Typologie fréquente :

Classement usuel des ratios (Banque de France) :

- Activité et rendement
- Marges et résultats
- Structure
- Investissement et financement
- Liquidité
- Autres (compléments spécifiques)

Désignation	Formule
ACTIVITE ET RENDEMENT	
Indice évolution du CA.HT	$CA.HT \text{ en } t_1 / CA.HT \text{ en } t_0$
Indice évolution de la VA	$VA \text{ en } t_1 / VA \text{ en } t_0$
MARGES ET RESULTATS	
Taux d'excédent brut d'exploitation	$EBE / CA.HT$
Rentabilité économique brute	$EBE / \text{Capital économique}$
Rentabilité économique nette	$(EBE - \text{amortissements}) / \text{Capital économique}$
Rentabilité financière	$\text{Résultat de l'exercice} / \text{fonds propres}$
ELEMENTS DE STRUCTURE	
Taux de valeur ajoutée	$VA / \text{Production}$
Coefficient de capital	$\text{Actif immobilisé} / VA$
Couverture des immobilisations	$\text{Capitaux permanents} / \text{Actif immobilisé}$
Taux d'endettement	$\text{Dettes} / \text{total bilan}$

Couverture des capitaux investis	Capitaux permanents / capital économique
INVESTISSEMENT ET FINANCEMENT	
Taux d'investissement	Capital économique / (VA+ Résultat hors exploitation)
Politique d'autofinancement	Autofinancement / (VA+ Résultat hors exploitation)
Taux d'autofinancement	Autofinancement / Capital économique
LIQUIDITE	
Liquidité générale	Actifs réalisables et disponibles / dettes à CT
Liquidité réduite	Actifs réalisables / dettes à CT
Liquidité immédiate	Actifs disponibles / dettes à CT
COMPLEMENTS (SPECIFIQUES)	
Rendement relatif de la main-d'œuvre	Frais du personnel / VA
Recouvrement des créances-clients	(CA HT / Créances sur clients) x 360
Règlement des dettes fournisseurs	(achats / dettes de stocks) x 360
Rotation du capital économique	CA HT ou Production / capital économique
Rendement des équipements	Equipements de production et sociaux / VA

2.3. L'agencement des ratios :

L'analyse par les ratios nécessite leur agencement en vue de dégager les points forts ou dysfonctionnements de l'entreprise et ce conformément aux contraintes financières fondamentales :

- ☒ Contrainte de solvabilité,
- ☒ Contrainte de rentabilité.

L'agencement suivant permet de déceler rapidement les points forts ou dysfonctionnements de l'entreprise :

A chaque séquence d'analyse, on associe un ou plusieurs ratios significatifs permettant ainsi de dérouler l'analyse :

4. Le Scoring (méthode des scores) :

Les fonctions score résultent d'une combinaison linéaire de plusieurs ratio-types (ratios les plus discriminants). Elles constituent :

- Un outil de diagnostic et de pronostic rapide sur les symptômes de défaillance ;
- Un instrument d'analyse et d'aide à la décision.

Il existe plusieurs fonctions scores. Néanmoins, ce modèle demeure le plus indiqué pour plusieurs raisons :

- Sa puissance : 5 ratios avec un pouvoir prédictif élevé (concrétisation de la défaillance à hauteur de 80% deux années plus tard en ce qui concerne les entreprises classées au niveau de la zone «mauvaise situation »)
- La stabilité dans le temps de ses coefficients

La fonction score Z se présente comme suit :


$$Z = 24 R_1 + 22 R_2 + 16 R_3 - 87 R_4 - 10 R_5$$

Où :

- R_1 = Excédent brut d'exploitation / Dettes
- R_2 = Capitaux permanents / Actif total
- R_3 = Actif réalisable et disponible / Actif total
- R_4 = Frais financiers / CA. HT
- R_5 = Frais du personnel / Valeur Ajoutée

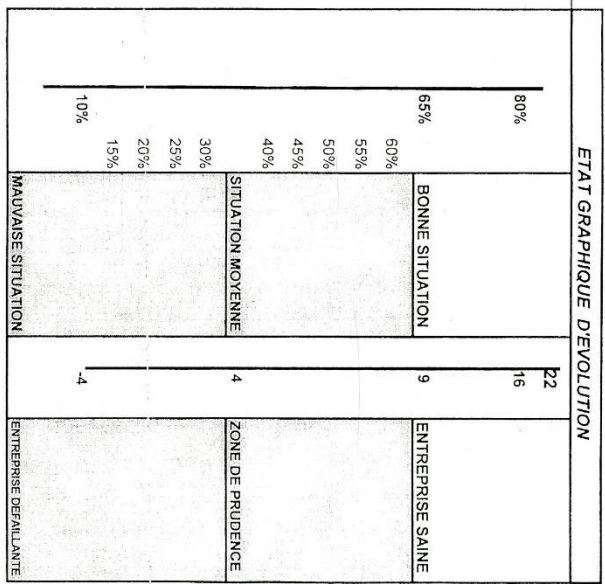
L'échelle de référence donnant les probabilités de défaillance en fonction de la valeur du score Z évolue de la manière suivante :

Score moyen des entreprises	Valeur du score	Situation de l'entreprise	Probabilité de défaillance
Entreprise Saine	16	Bonne Situation	10%
	15		20%
	14		25%
	13		30%
	12		35%
Score moyen	11	Zone de prudence	40%
	10		45%
	9		50%
	8		55%
Entreprises Défaillantes	7	Situation Dangereuse	60%
	6		65%
	5		70%
	4		75%
	3		80%
	2		85%
	1		90%
	0		95%
-1	98%		
-2	99%		
-3	99.5%		
-4	100%		



IV. 5 - TABLEAU D'ANALYSE SCORING ENTREPRISE POLYBEN

DESIGNATION DES RATIOS	FORMULES	NOMBRE	COEFFICIENT	SCORING
R1 EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	54380 000			
R1 DETTES	318113 417	0,17	24	4,13
R2 CAPITAUX PERMANENTS	352329 657			
R2 ACTIF STABLE	366045 765	0,96	22	21,18
R3 ACTIF CIRCULANT	45682 500 00			
R3 ACTIF TOTAL	366045 765	0,12	16	2,00
R4 FRAIS FINANCIERS	9731 800			
R4 CHIFFRES D'AFFAIRES HT	270000 000	0,04	87	3,14
R5 FRAIS DU PERSONNEL	26400 000			
R5 VALEUR AJOUTÉE	83400 000	0,32	10	3,17
			SCORING	21,00



$$\text{scoring} = R1 + R2 + R3 - R4 - R5$$

Avec la fonction de ces cinq ratios considérés comme discriminant et stratégiques pour l'analyse de la santé de l'entreprise, le scoring (voir schéma ci - dessus), nous démontrés que entre 9 et 16 l'entreprise est considérée comme saine , notre scoring représenté 21,00, donc l'entreprise est en très bonne situation , elle peut largement honorer ses engagements

الملاحق

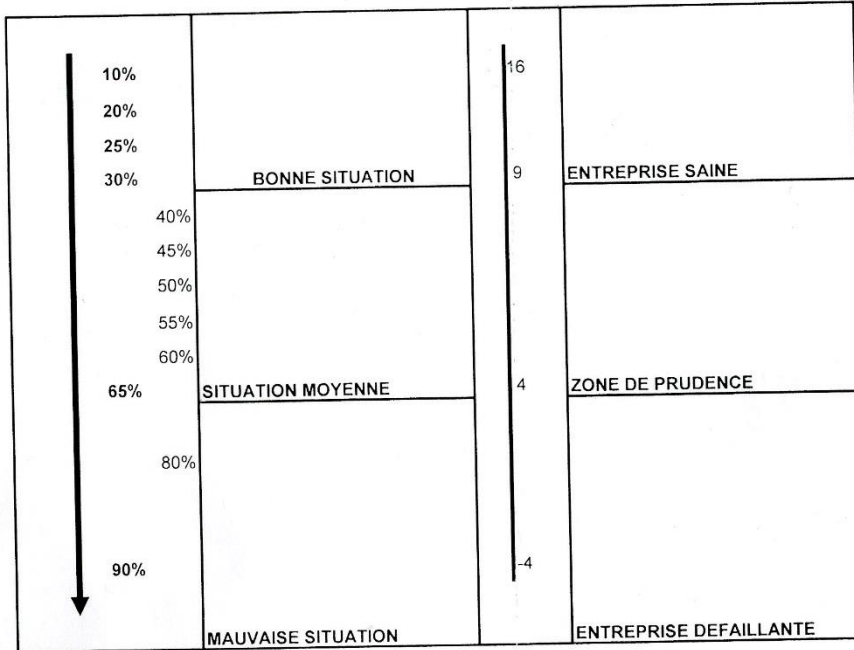
COMPTES DE RESULTATS			
AVEC AGREGATS ECONOMIQUES	debit	crédit	ecart
Chiffre d'affaires HT	149 772 918,20		
Variation des stocks	13 060 675,00		
Production immobilisée			
Production			
Consommations de biens et services	71 933 944,30		
Valeur ajoutée PCN	90 899 648,90	-	-
<i>(Taux de VA)</i>	60,69%	#DIV/0!	#DIV/0!
Produits divers	252 853,29		
Frais du personnel	19 000 000,00		
Impôts et taxes	2 450 000,00		
Excédent brut d'exploitation	69 196 795,61	-	-
<i>(Taux d'EBE)</i>	46,20%	#DIV/0!	#DIV/0!
Résultat hors-exploitation	4 602 996,31		
Transfert de charges d'exploitation			
Frais financiers	5 030 867,06		
Frais financiers/CA en %	3,36%	#DIV/0!	#DIV/0!
Frais divers	2 030 672,00		
Impôts sur les bénéfices (IBS)			
Marge nette d'autofinancement	66 738 252,86	-	-
<i>(Taux de MNA)</i>	0,45	#DIV/0!	#DIV/0!
Dont : Résultat net	4 602 996,31		4 768 212,89
Amortissements et provisions	22 000 000,00		47 106 177,96
Variation des BFR			
Cash flow d'exploitation	26 602 996,31	-	51 874 390,85
Chiffre d'affaires /agent	1 468 361,94	-	-
Valeur ajoutée /agent	891 173,03	-	-
EBE /agent	678 399,96	-	-

TABLEAU D'ANALYSE SCORING ENTREPRISE POLYBEN
2009

RATIOS CONAN & HOLDER	FORMULES	NOMBRE	COEFFICIENT	SCORING
R1 EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION ----- DETTES	-----	#DIV/0!	24	#DIV/0!
R2 CAPITAUX PERMANENTS ----- ACTIF STABLE	-----	#DIV/0!	22	#DIV/0!
R3 ACTIF CIRCULANT ----- ACTIF TOTAL	-----	#DIV/0!	16	#DIV/0!
R4 FRAIS FINANCIERS ----- CHIFFRES D'AFFAIRES HT	-----	#DIV/0!	87	#DIV/0!
R5 FRAIS DU PERSONNEL ----- VALEUR AJOUTÉE	-----	#DIV/0!	10	#DIV/0!

SCORING	#DIV/0!
---------	---------

ETAT GRAPHIQUE DE DEFAILLANCE



scoring = R1+R2+R3-R4-R5

BILAN FINANCIER

ACTIF		PASSIF	
DESIGNATIONS	MONTANT	DESIGNATIONS	MONTANT
INVEST BRUT		FONDS SOCIAL	
AMORTISSE		autres fonds propres	
INVEST NET	0	RESULT INST AFFECT.	
CREANCE LMT		TOTAL FOND PROPRES	0
TOTAL ACTIF STABLE	0		
STOCKS		DETTES LMT	
CREANCE CT		TOTAL FOND PERMANENT	0
DISPONIBILITE		DETTES CT	
TOTAL ACTIF CIRCUL.	0	DETTES FINANCIERES	
		TOTAL PASSIF CIRCUL	0
		TOTAL PASSIF	0
TOTAL ACTIF	0		

CALCUL DES FONDS DE ROULEMENTS

DESIGNATIONS DES FONDS DE ROULEMENTS	
FONDS DE ROULEMENTS = FONDS PERMANENT - ACTIF STABLE	0
FONDS ROULEMT PROPRI = (FONDS PERMANENT - DETTES LMT) - ACTIF STABLE	0
FONDS ROULEMT ETRANGER = ENSEMBLES DES DETTES	#VALEURI
FONDS ROULEMT TOTAL = ENSEMBLE CREANCES + STOCKS	0

RATIO SUR FONDS DE ROULEMENTS

DESIGNATIONS DES RATIOS	
ACTIF CIRCULANT - PASSIF CIRCULANT	0
R = -----	#DIV/0!
ACTIF CIRCULANT - DISPONIBILITE	0
ACTIF STABLE	0
FONDS PERMANENT	#DIV/0!

R3/	FONDS PROPRE ----- CAPITAUX PERMANENTS	0 ----- 0	#DIV/0!
R4/	FONDS PROPRE ----- ACTIF BILAN	0 ----- 0	#DIV/0!
R5/	FONDS DE ROULEMENT TOTAL ----- FONDS DE ROULEMENT ÉTRANGER	0,000 ----- #VALEURI	#VALEURI

2/ RATIOS SUR STRUCTURES FINANCIÈRES			
TOTAL DES DETTES	0		#DIV/0!
PASSIF DU BILAN	0		#DIV/0!
2/1 RATIOS DE LIQUIDATION GÉNÉRALE			
DETTES A C. T			#VALEUR!
ACTIF CIRCULANT	0		
2/2 RATIOS DE LIQUIDITÉ IMMÉDIATE			
CLIENTS + DISPONIBILITÉS			#DIV/0!
DETTES			#DIV/0!
2/3 RATIOS DE SOLVABILITÉ			
DETTES	0		#DIV/0!
ACTIF	0		#DIV/0!
2/4 AUTONOMIE FINANCIÈRE			
FONDS PROPRES	0		#DIV/0!
CAPITAUX ÉTRANGERS	0		#DIV/0!
2/5 ENDETTEMENT A TERME			
FONDS PROPRES	0		#DIV/0!
DETTES A L.M.T			#DIV/0!

RATIOS DE RENTABILITÉ

1/ RATIO DE RENTABILITÉ	
RESULTAT D'EXPLOITATION	#DIV/0!
ACTIF DU BILAN	0
RESULTAT D'EXERCICE	#DIV/0!
ACTIF DU BILAN	0
RESULTAT D'EXERCICE	0
FONDS PROPRES	0
RESULTAT D'EXPLOITATION	0
FONDS PERMANENT	#DIV/0!

QUELQUES RATIOS PAR RAPPORT A LA VALEUR AJOUTÉE

DESIGNATION	ANNEE 2003	%
FRAIS DU PERSONNEL	-----	
R = VALEUR AJOUTÉE	-----	#DIV/0!
FRAIS FINANCIER	-----	
R = VALEUR AJOUTÉE	0	#DIV/0!
IMPÔTS ET TAXES	-----	
R = VALEUR AJOUTÉE	0	#DIV/0!
CASH FLOW	-----	
R = VALEUR AJOUTÉE	0	#DIV/0!
CASH FLOW = RESULT + PROV + AMOR	0	

شرح الصلاة