

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

دور إدارة المخاطر المالية في تحقيق ربحية المؤسسة

دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية - المسيلة -

تحت إشراف:

- د. جباري عبد الوهاب

من إعداد:

- عليان سلوى


لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. هبال عبد النور	أستاذ محاضر قسم " أ "	المسيلة	رئيسا
د. جباري عبد الوهاب	أستاذ محاضر قسم " أ "	المسيلة	مشرفا ومقررا
د. نوي نبيلة	أستاذ محاضر قسم " أ "	المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2021-2020



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border consists of four corners with elaborate designs, connected by thin vertical and horizontal lines.

# فهرس الموضوعات

## فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	الإهداء
	ملخص
	قائمة الجداول
أ	مقدمة
<b>الفصل التمهيدي : الإطار العام للدراسة</b>	
03	1 - إشكالية البحث.....
03	2-فرضيات الدراسة .....
04	3- منهج البحث.....
04	4- أسباب اختيار الموضوع .....
04	5-أهمية الموضوع.....
05	6-أهداف الدراسة.....
05	7-تحديد المفاهيم .....
<b>الفصل الأول: إدارة المخاطر المالية وربحية المؤسسة</b>	
09	المبحث الأول: مفهوم إدارة المخاطر المالية وربحية المؤسسة.....
09	المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المخاطر المالية .....
09	الفرع الأول : نشأة إدارة المخاطر المالية .....
11	الفرع الثاني : مفهوم إدارة المخاطر المالية .....
17	المطلب الثاني: أهداف إدارة المخاطر المالية.....
17	الفرع الأول: أهداف تسبق الخسارة.....
18	الفرع الثاني: أهداف تلي الخسارة.....
19	الفرع الثالث : أهداف أخرى .....
20	المطلب الثالث : مفهوم ربحية المؤسسة .....
23	الفرع الأول: قرار الاستثمار.....
23	الفرع الثاني: قرار التمويل.....

## فهرس الموضوعات

23	المطلب الرابع : مميزات ربحية المؤسسة.....
26	المبحث الثاني: أساسيات إدارة المخاطر المالية وتقنيات ربحية المؤسسة .....
26	المطلب الأول: قواعد إدارة المخاطر المالية.....
26	الفرع الأول :عدم المجازفة والأخطار الشاذة.....
27	الفرع الثاني :لا تخاطر بالكثير من أجل القليل.....
27	الفرع الثالث : موقع هيكل إدارة المخاطر.....
29	المطلب الثاني: أدوات وخطوات إدارة المخاطر المالية.....
29	الفرع الأول :أدوات إدارة المخاطر.....
30	الفرع الثاني: خطة فعالة و أدوات تقليل المخاطر المالية.....
31	المطلب الثالث :أساسيات ربحية المؤسسة .....
31	الفرع الأول : معدلات التغير السريعة.....
32	الفرع الثاني: المنافسة بلا حدود.....
32	الفرع الثالث : حفظ المكان والمكانة.....
33	الفرع الرابع : تنامي الشعور بالجود.....
33	الفرع الخامس : تكنولوجيا المعلومات.....
33	المطلب الرابع :مؤشرات ربحية المؤسسة.....
36	المبحث الثالث: دور إدارة المخاطر المالية و استخدام النسب المالية في المؤسسة .....
36	المطلب الأول: آلية إدارة المخاطر.....
36	الفرع الأول: مراحل اكتشاف وقياس الخطر.....
38	الفرع الثاني: اختيار الوسيلة أو الطريقة المناسبة لمواجهة الخطر.....
40	الفرع الثالث: تنفيذ البرامج ومراجعة خطط وسياسات إدارة الخطر بشكل دوري..
41	المطلب الثاني: اعتمادات إدارة المخاطر.....
41	الفرع الأول :تصنيفات إدارة المخاطر.....
46	الفرع الثاني :دور إدارة المخاطر المالية.....
50	الفرع الثالث :مراحل وسبل إدارة المخاطر المالية.....

## فهرس الموضوعات

53	المطلب الثالث :استخدام مؤشرات التوازن المالي في المؤسسة.....
53	الفرع الأول :رأس المال العامل الصافي الإجمالي.....
56	الفرع الثاني:احتياج رأس المال العامل.....
57	الفرع الثالث :الخزينة.....
58	المطلب الرابع :استخدام النسب المالية لتقييم ربحية المؤسسة.....
58	الفرع الأول : هامش الربح الإجمالي (مجمل الربح ) .....
59	الفرع الثاني : نسبة هامش الربح التشغيلي.....
59	الفرع الثالث : نسبة صافي الدخل .....
59	الفرع الرابع : معدل العائد على الاستثمار ( الموجودات).....
59	الفرع الخامس : معدل العائد على حق الملكية.....
60	خلاصة الفصل .....
<b>الفصل الثاني : دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR</b>	
64	المبحث الأول: مدخل إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.....
64	المطلب الأول: تاريخ المؤسسة البنكية BADR ونشأتها في العالم البنكي الجزائري.....
65	المطلب الثاني: المهام والأهداف الإستراتيجية لبنك BADR.....
65	الفرع الأول: المهام.....
66	الفرع الثاني: أهداف بنك BADR.....
67	المطلب الثالث: مصادر تمويل بنك BADR وهيكله التنظيمي.....
67	الفرع الأول: مصادر تمويل BADR .....
68	الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية بدر BADER .....
72	المبحث الثاني: الوكالة المركزية 904 بالمسيلة لـ: BADR.....
72	المطلب الأول: لمحة عن الوكالة وهيكلها التنظيمي.....
74	المطلب الثاني: التعريف بمصالح الوكالة.....
77	المبحث الثالث: إدارة المخاطر في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR .....
77	المطلب الأول: دراسة تطور الودائع الممنوحة من طرف البنك.....

## فهرس الموضوعات

80	المطلب الثاني: دراسة مؤشرات مخاطر الائتمان لبنك BADR خلال (2017-2020)
80	الفرع الأول: نسبة القروض .....
81	الفرع الثاني: نسبة القروض إلى إجمالي الأصول خلال (2017-2020).
81	الفرع الثالث: حقوق المساهمين إلى الأصول لبنك خلال (2017-2020).
82	الفرع الرابع: نسبة حقوق المساهمين إلى إجمالي القروض لبنك BADR خلال (2017-2020).....
83	.....خلاصة الفصل
85	.....خاتمة
قائمة المصادر و المراجع	
الملاحق	

# شكر و عرفان

في البدء نحمد و نشكر الله سبحانه وتعالى

الذي تم بفضلله وعونه إتمام هذه المذكرة، كما أتقدم بجزيل الشكر  
للدكتور المشرف (جباري عبد الوهاب) الذي تفضل بالإشراف  
على هذا العمل، والذي أرشدني بمعلوماته القيمة ونصائحه السديدة  
من بداية العمل الى نهايته كما أنه لم يدخر أي جهد من أجل  
المساعدة فجزاه الله عني كل خير وله مني كل التقدير والاحترام .

كما لا يسعني أن أشكر الوالدين حفظهما الله ورعاهم

كما أشكر أختي خاصة ( حمزة )

كما لا انسى أختي وصديقتي (نسيمة ملياني)

كما أشكر عمال ومسيري أكاديمية العربية بحي 500 مسكن بالمسيلة

والشكر موصول الى اللجنة التي تكرمت بمناقشة هذه المذكرة

سلوى

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(و قل رب أدخلني مدخل صدق و أخرجني مخرج صدق و اجعل لي من لدنك  
سلطانا نصيرا)

صدق الله العظيم

سورة الإسراء، الآية 80

أهدي ثمرة جهدي هذا

إلى قرة عيني ابنتي ( مريم )

حفظها الله



مُلَخَّصٌ

## ملخص

---

إن المخاطر التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية من أثر التغيرات التي تمر بها البلاد، فرضت عليها أن تقوم بتحسين أدائها المالي لمواكبة التغيرات والتحكم في جهازها الإنتاجي والخدماتي وتحقيق أهدافها بأقل التكاليف، وتعتبر إدارة المخاطر المالية عن مجموعة من السياسات أو الأنشطة التي تستهدف مواجهة وتخفيض الخسائر المحتملة من التغيرات الاقتصادية، لضمان السير الحسن لوضعية المؤسسة و استقرارها من خلال تحسين ربحية المؤسسة بصفة عامة ومن خلال الدراسة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالمسيلة نلاحظ إن دور إدارة المخاطر المالية ذات فعالية كبيرة في تحسين الربح، وذلك من خلال مقارنة المردودية (الرفع المالي) بالمخاطرة.

**الكلمات المفتاحية:** المخاطر المالية، إدارة المخاطر المالية، الربحية، الرافعة المالية المردودية الاقتصادية، المردودية المالية .

### Résumé

Les risques auxquels l'institution économique est confrontée face à l'impact des changements que traverse le pays, l'ont obligée à améliorer ses performances financières pour suivre le rythme des changements et maîtriser son appareil de production et de service et atteindre ses objectifs au moindre coût. la gestion des risques exprime un ensemble de politiques ou d'activités visant à faire face et à réduire les pertes potentielles des changements économiques, à assurer le bon fonctionnement de la position de l'institution et sa stabilité en améliorant la rentabilité de l'institution en général et à travers l'étude de la Banque d'Agriculture et le développement rural à Msila, nous notons que le rôle de la gestion des risques financiers est très efficace pour améliorer le profit, en comparant le rendement amical (levier financier) à risque.

**Mots clés :** risques financiers, gestion des risques financiers, rentabilité, levier financier, rentabilité économique, rentabilité financière.

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	عدد العمال الموجودين بكافة وكالات الولاية.	72
02	تطور اجمالي القروض من (2017الى 2020)	78
03	تطور الودائع خلال (2017-2020)	79
04	نسبة القروض إلى الودائع	80
05	نسبة القروض إلى الأصول	81
06	نسبة حقوق مساهمين إلى الأصول	81
07	نسبة حقوق المساهمين إلى القروض	82

### قائمة الأشكال

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	هيكل تنظيمي داخلي للإدارة المخاطر مؤهلة لمواجهة المخاطر.	28
02	المبادئ المخاطرة والقدرة على الدفع	48
03	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	69
04	الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.	70
05	بنك الفلاحة والتنمية الريفية عبر التراب الوطني.	71
06	هيكل BADR المسيلة	73

# مقدمة

## مقدمة

يعتبر موضوع إدارة المخاطر المالية من المواضيع التي زاد الحديث عنها في الآونة الأخيرة وخاصة في ظل الأزمة المالية، فهو يعتبر بمثابة علم بحد ذاته يستند على علم الإحصاء والاحتمال، علم الاقتصاد وعلم التمويل والمال وهي تعتبر ثلاث مركبات مكونة لذلك العلم فإدارة المخاطر يدور الحديث حول إمكانية الحد من المخاطر وذلك يكون نتيجة التقليل من الخسائر المتوقعة عن طريق إستراتيجية متبعة لهذا الصدد. إن تقليل الخسائر يكون وفقا لإستراتيجية حكيمة لها القابلية على الاستجابة وفق سلوك واتجاه السوق بمعنى في حال حدوث بوادر ايجابية لأسواق الأموال، وارتفعت الأسعار فان ذلك من المفروض أن ينعكس على المحفظة الاستثمارية للمستثمر ورفع قيمة الربح بالمقابل عند هبوط الأسواق المالية هنالك الحاجة لوجود قدرة استجابة ايجابية في نفس الوقت الأمر الذي يؤدي إلى تقليل الخسائر.

من جهة ثانية يعتبر هدف زيادة الربحية أحد أهم الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقه، بحيث يساعدها على المحافظة على بقائها واستمرارها ودعم مركزها المالي وخاصة في ظل ارتفاع حدة المنافسة، لذا يتوجب عليها أن تبحث عن بدائل متنوعة لتعظيم ربحيتها وضمان استمراريتها، فإذا كانت المؤسسة قادرة على التحكم في طاقاتها المادية، فإنه من الصعب عليها التحكم في وضعية السوق المالي، وهذا ما أدى إلى تغيير نظرة المسيرين حول أهمية إدارة المخاطر المالية داخل المؤسسة، والتي يتلخص هدفها التوفيق في التحليل بين قراري التمويل والاستثمار مع تصورها للمستويات المختلفة من المخاطر المحتملة.

# الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة

## 1 - إشكالية البحث

من خلال ما سبق ذكره ومع سعي المؤسسة المتواصل من أجل تحقيق الربحية، يمكننا طرح التساؤل التالي:

ما الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر المالية في المؤسسة من أجل زيادة ربحيتها؟

وللإلمام بالموضوع يمكننا طرح التساؤلات التالية:

- كيف يتم اختيار مصادر تمويل المؤسسة؟ و على أي أساس؟
- كيف يمكن الوصول إلى هيكل مالي أمثل وذلك بالأخذ بعين الاعتبار تكلفة رأس المال؟.
- ماهي المخاطر المالية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية؟
- ماهي الأساليب أو الأدوات المناسبة لتدنية مستوى المخاطر المالية وزيادة ربحية المؤسسة؟

## 2-الفرضيات:

ولمعالجة إشكالية البحث نستند على الفرضيات التالية:

- إن الاعتماد على التمويل الذاتي يجنب المؤسسة لكثير من المخاطر المالية.
- هناك علاقة طردية بين زيادة المديونية وارتفاع الخطر.
- بإمكان إدارة المخاطر المالية أن تقلل من المخاطر المالية.
- المؤسسة تقوم بتقييم الأساليب التي استعملتها لتجنب المخاطر المالية وتطرح بدائل للتخفيف من أثرها.

### 3- منهج البحث:

للإجابة عن إشكالية البحث والتحقق من الفرضيات المتبناة، اتبعنا المنهج الوصفي المناسب لمثل هذه الدراسات معتمدين في ذلك على مجموعة من المراجع باللغتين العربية والأجنبية، وبعض مواقع الانترنت وبعض مذكرات التخرج الدارسة لأحد متغيري دراستنا هذه.

### 4- أسباب اختيار الموضوع

#### أ- أسباب ذاتية :

- ميلي الشخصي للموضوعات التي تتعلق بدور إدارة المخاطر المالية في تحقيق ربحية المؤسسة .

- لاكتساب معلومات أكثر حول إدارة المخاطر المالية من أجل تحقيق الربح .

- الرغبة في البحث في موضوع المخاطر المالية وكيفية إدارتها من أجل تحقيق ربح المؤسسة.

#### ب- أسباب موضوعية :

-دراسة دور إدارة المخاطر المالية في تحقيق الربحية.

-توفر العديد من المراجع المتعلقة بهاته الدراسة .

### 5-أهمية الموضوع

يحتل موضوع إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية أهمية حاسمة في مجال الدراسات الاقتصادية بالتسيير المالي، الذي يتعلق بدرجة كبيرة بدرجة الفعالية المالية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال اتخاذها لقرارات تمويل الاستثمار، مع تصورها في نفس الوقت للمستويات المختلفة من المخاطر المحتملة، مع اعتمادها للتحليل الذي يربط أساسا

بين قرار التمويل وعملية الاستثمار، أي أن الاستثمار يتبع قرار التمويل في المؤسسة و تتجلى أهمية البحث فيما يلي:

- تسليط الضوء على التطورات الجديدة التي عرفتها مصادر التمويل.
- تسليط الضوء على أهم المخاطر المالية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على الآليات المستعملة في التحكم في المخاطر المالية للمؤسسة.

## 6- أهداف الدراسة

نسعى من خلال بحثنا هذا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد أهداف الإدارة المالية فيما يتعلق بالاستثمار و التمويل.
- محاولة التعرف على الطرق المساعدة على اختيار الهيكل المالي الأمثل لاستثمارات المؤسسة.

- تحديد وتعريف المخاطر المالية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية.
- تسليط الضوء على واقع الإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك بدراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالمسيلة .

## 7- تحديد المفاهيم

7-1- إدارة الخطر: عرف Erik,B.,1993 على أنها "إدارة الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها

والتي قد يترتب عليها خسائر محتملة الحدوث في المنشأة ، إذا لم يتم التعامل معها بشكل مناسب". وأوضح أن عملية إدارة الخطر تتضمن ثلاث مراحل أساسية ، هي: تعريف الخطر Identification ، وقياس الخطر Measurement ، وإدارة الخطر Management ، كما أوضح أن مرحلة إدارة الخطر يمكن أن تتبع أحد ثلاث استراتيجيات ، هي :

الاحتفاظ بالخطر Retention ، أو تخفيض الخطر Reduction ، أو تحويل الخطر Transference

7-2- تعريف الربحية : الربحية هدف أساسي لجميع المؤسسات وأمر ضروري لبقائها واستمرارها، وغاية يتطلع إليها المستثمرون، ومؤشر يهتم به الدائنون عند تعاملهم مع المؤسسة، وهي أيضا أداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الموجودة بحوزتها وتعمل المؤسسات على تحقيق هدفها في الربحية من خلال قرارين هما: قرار الاستثمار وقرار التمويل .

7-3- التعريف الإجرائي: أن مصطلح " إدارة المخاطر المالية " يتضمن كافة 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 العائد هو ما يسمى بربحية وهو في الأصل نتاج العمل بإدارة المخاطر المالية داخل المؤسسة وتجنب حدوث الخسائر المحتملة.

# الفصل الأول

إدارة المخاطر المالية وربحية المؤسسة

تتعرض المؤسسات الاقتصادية إلى تحديات كبيرة خلال تطوراتها وتوسع نشاطاتها إلا أن الإدارة تواجه تحديات وحالة عدم التأكد المحيطة ببيئة المؤسسة، التي تخل باستقرارها وربحيته عند ممارسة أعمالها، لذلك تلجأ للبحث عن طرق وأساليب لمواجهة هذه التحديات بالاعتماد على الأدوات التقنية والكمية؛ حيث استوجب عمليا تخصيص نظام متماسك للتحدي و التقليل من هذه التحديات، وما يعرف بإدارة المخاطر المالية وبالأخص المتعلقة بالوضع المالية للمؤسسة الاقتصادية، ويتم استخدامها حسب أنواع المخاطر التي تواجهها وبالتالي البحث عن الأساليب المناسبة لمواجهتها، فإدارة المخاطر مصطلح جديد جزء من إدارة التأمين المختصة بالمخاطر البحتة ، ومع زيادة المنافسة والتطور التكنولوجي في بيئة الأعمال، يسمح بتعاظم الأخطار وتنوعها و استمرارها وهذا يؤكد من ضرورة إدارة الأخطار لضمان مكانة وتحقيق الأهداف المسطرة خاصة فيما يتعلق بربحية المؤسسة، ولا يكون ذلك إلا من خلال السير الحسن للأداء وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل و الذي سندرجه في ثلاث مباحث .

### المبحث الأول: مفهوم إدارة المخاطر المالية وربحية المؤسسة

#### المبحث الثاني: أساسيات إدارة المخاطر المالية وتقنيات ربحية المؤسسة

#### المبحث الثالث: دور إدارة المخاطر المالية و استخدام النسب المالية في المؤسسة

## المبحث الأول: مفهوم إدارة المخاطر المالية وربحية المؤسسة

تعتبر إدارة المخاطر المالية داخل المؤسسة أو المنظمة ركيزة أساسية لحماية أصولها من المخاطر المحتملة ، لذلك يجب معرفة كل حيثيات وطرق المعالجة من المخاطر، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث و الذي سنذكره في أربعة مطالب وهي المطلب الأول نشأة ومفهوم إدارة المخاطر المالية و المطلب الثاني أهداف إدارة المخاطر المالية و المطلب الثالث مفهوم ربحية المؤسسة و المطلب الرابع مميزات ربحية المؤسسة.

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المخاطر المالية

توجد عدة مفاهيم للمخاطر المالية لذلك سنتطرق لنشأتها ومفهومها في فروع هي :

#### الفرع الأول : نشأة إدارة المخاطر المالية

تنشأ المخاطر المالية من خلال القيام بعمليات، ذات طبيعة مالية مثل المبيعات والمشتريات والاستثمارات والقروض والأنشطة المختلفة الأخرى، كما تنشأ أيضا نتيجة عمليات قانونية ومشروعات جديدة واندماجات وتمويل الدين ومكون الطاقة للتكاليف أو من خلال أنشطة الإدارة أو المنافسة أو الحكومات الأجنبية عند تغيير الأسعار المالية كثيرا يمكن أن ترصد التكاليف أو تقلل الإيرادات أو تأثري عكس بخلاف هذا على ربحية المنظمة، وقد تزيد التقلبات المالية صعوبة التخطيط والموازنة وتسعير السلع والخدمات وتخصيص رأس المال.<sup>(1)</sup>

(1) -بغدادى أنيسة ، أثر المخاطر المالية على الأداء المالي في المؤسسة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2016-2017، ص 08 ، من الموقع الالكتروني

.http://dspace.univ-msila.dz

نشأة إدارة المخاطر كمصطلح في أوائل الخمسينيات في القطاع المالي، وكان ذلك في منشورات بارفارد بيزنس ريفيو عام 1956 ، حيث حث في ذلك الوقت على فكرة ثورية، وهي على أن يكون هناك شخصا مسؤولا عن إدارة المخاطر البحتة داخل المؤسسة، ومع موكبه التغييرات في الاستثمار الرأسمالي في الصناعات الأخرى، تم عقد مشروع التأمين ملتقى غير رسمي بوسطون عام 1929 للمناقشة للاهتمامات المشتركة، وخصص لهم قسم من طرف الرابطة الأمريكية سنة 1931 تابع لها، وفي عام 1932 تم تنظيم مشروع التأمين في نيويورك ليصبح معهد أبحاث المخاطرة، وفي سنة 1950 تم إنشاء الرابطة ثم تحولت إلى الجمعية الأمريكية لإدارة التأمين.

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 التأمين يعتبر التأمين دائما المدخل المعياري لمعامل مع المخاطر ، وكان ينظر إليه على أساس قاعدة مقبولة أو منهج قياسي للتعامل مع المخاطر، أما الاحتفاظ كان ينظر إليه على أساس أنه الاستثناء لهذه القاعدة، وكانت لهذه الأخيرة تنتظر مبادئ علم الإدارة ، حيث قام معهد التأمين الأمريكي بوضع برنامج تعليمي في إدارة المخاطر يتضمن سلسلة من الامتحانات حيث يتحصل الناجحون على دبلوم في هذه الأخيرة، وتغيير المنهج الدراسي سنة 1973 لهذا البرنامج ويطلق على هذا الناجح اسم زميل إدارة المخاطر، إن المفاهيم التي تم تطبيقها في المدارس الأكاديمية والشركات من خلال اندماج وتنسيق بين النظرية المالية وتطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية و الفضائية، ويعتبر هذا الاندماج هو عبارة إدارة المخاطر (1)

(1) طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر أفراد إدارة شركات بنوك، عين شمس الإسكندرية، 2003 ، ص ص 4 - 46 .

### الفرع الثاني: مفهوم إدارة المخاطر المالية

تتناول إدارة المخاطر المالية العلاقة بين العائد المطلوب على الاستثمار وبين المخاطر التي تصاحب هذا الاستثمار، وذلك بقصد توظيف هذه العلاقة بما يؤدي إلى تعظيم قيمة ذلك الاستثمار من وجهة نظر أصحابه .

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

- عرف Erik,B.,1993: إدارة الخطر على أنها "إدارة الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها والتي قد يترتب عليها خسائر محتملة الحدوث في المنشأة ، إذا لم يتم التعامل معها بشكل مناسب". وأوضح أن عملية إدارة الخطر تتضمن ثلاث مراحل أساسية ، هي: تعريف الخطر Identification ، وقياس الخطر Measurement، وإدارة الخطر Management ، كما أوضح أن مرحلة إدارة الخطر يمكن أن تتبع أحد ثلاث استراتيجيات ، هي : الاحتفاظ بالخطر Retention، أو تخفيض الخطر Reduction، أو تحويل الخطر Transference.<sup>(1)</sup>

ويرى Williams, Smith, & Young,1995 أن إدارة المخاطر المالية بالمنشأة تتضمن القيام بالأنشطة الخاصة بتحديد المخاطر التي تتعرض لها المنشأة ، وقياسها ، والتعامل مع مسبباتها ، والآثار المترتبة عليها، وأن الغرض الرئيسي لإدارة المخاطر المالية بالمنشأة يتمثل في تمكين المنشأة من التطور وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية وكفاءة .

<sup>(1)</sup> - Erik, B., The credit risk of financial instruments, (London : Macmillan Business, 1993), PP. 19 – 23.

ويرى Williams, Smith, & Young أن إدارة المخاطر بالشركة المساهمة Corporate risk management هي تطبيق لرؤية نظرية التمويل والإدارة المالية إلى الأنشطة التي تتم في المنشأة على أنها ممارسات يجب تقييمها في ضوء تأثيرها على القيمة السوقية للمنشأة.<sup>(1)</sup>

ويشير Finard, J.B. 1996 إلى أن القيام بإدارة المخاطر المالية أصبح ضرورياً لاستمرار الشركة في ظل المنافسة العالمية المعاصرة ، وأن إدارة المخاطر المالية بالمنشأة تسعى إلى ثلاثة أهداف رئيسية هي.<sup>(2)</sup>

◆ الوقاية من الخسائر Prevent Negative Earnings

◆ تعظيم درجة الاستقرار في الأرباح Maximize Earnings stability

◆ تدنية تكلفة إدارة الخسائر المالية المحتملة

Minimize the Cost of Managing Financial Exposures

ويرى Brigham & Houston, 1998 أن إدارة المخاطر هي مجموعة من الأنشطة تستهدف تدني الخسائر المحتملة Exposures من وقوع المخاطر، وأن هذه الأنشطة تدرج تحت ثلاثة مراحل رئيسية هي:<sup>(3)</sup>

- تحديد وتعريف المخاطر التي تواجه المنشأة .

- قياس التأثير المحتمل لكل خطر .

- تحديد كيفية التعامل مع الخطر موضوع الاهتمام .

<sup>(1)</sup> -William, C.A., Smith, M.L., & Young, P.C., Risk management and insurance, (N.Y. : McGraw – Hill, inc., 1995), PP. 24-27.

<sup>(2)</sup> - Finard, J.B., " A framework for Corporate Financial Risk Management ",In The Book Derivatives risk and responsibility ; The complete guide to effective derivatives management and decision making , Kelin, P.A., & Lederman , J., (Chicago : Irwin , 1996 ) P.73

<sup>(3)</sup> - Brigham, E.F., & Houston, J.F., Fundamentals of Financial management, (N.Y. : The Dryden Press, 1998), PP.753-754.

وينظر Hamilton,C.R.,1998 إلى إدارة الخطر علي أنها نشاط يمارس بشكل يومي سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات؛ لأن أي قرار ترتبط نتائجه بالمستقبل ، وطالما أن المستقبل غير مؤكد فلا بد من الاعتماد بشكل ما على مبادئ إدارة المخاطر .

وأوضح Hamilton أن إدارة المخاطر تتضمن الأنشطة التالية:<sup>(1)</sup>

- تجميع المعلومات عن الأصول الخطرة بالشركة .
- 1-تحديد التهديدات المتوقعة Threats لكل أصل .
- تحديد مواطن الخلل Vulnerabilities الموجودة بالنظام والتي تسمح للتهديد بالتأثير في الأصل .
- تحديد الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة إذا حدث التهديد المتوقع .
- تحديد الأساليب والأدوات البديلة التي يمكن الاعتماد عليها لتدنية أو تجنب الخسائر المحتملة.
- تحديد الأساليب والأدوات التي قررت المنشأة الاعتماد عليها في إدارة المخاطر المحتملة .

ويرى Cummins,J.D.,et al.,1998 أن مفهوم إدارة المخاطر المالية يشير إلى تلك القرارات التي تستهدف تغيير شكل العلاقة الخاصة بالعائد والخطر المرتبطين بالتدفقات النقدية المستقبلية  
Financial risk management simply denotes a situation in which an individual or firm Decisions to alter  
(2).the risk / return profile of future cash flows

<sup>(1)</sup> Hamilton, C.R., " New trends in Risk Management " ,Information Systems Security, 1998 Vol. 7, No.1, PP.70 – 78

<sup>(2)</sup> Cummins, J.D., et al., " The Rise of Risk Management " Economic Review , Federal Reserve Bank of Atlanta, 1998, Vol. 83, No.1, P. 31.

ويرى Bozzo,N.L.,1998 أن إدارة المخاطر هي العمليات التي تتضمن تعريف المخاطر التي تواجه المنشأة , وتحديد الأثر المالي الذي يمكن أن يحدثه كل خطر بالنسبة للمنشأة , ثم اتخاذ قرارات مدروسة لتجنب تلك المخاطر، أو تدنيته، أو تحويلها أو قبولها كما هي (1).

ويشير Penny,C.,1999 إلى أن إدارة المخاطر المالية أصبحت تمثل مجالاً متخصصاً يتضمن المقاييس والإجراءات التي تربط بين كل من العائد والخطر المرتبط به . و يؤكد أن الخطر في حد ذاته لا يمكن تخفيضه بالعمليات الحسابية ، وأن المعلومات وبعد النظر تمثل عناصر جوهرية ذات أهمية بالغة في عملية إدارة المخاطر المالية .

ويعرف Penny إدارة المخاطر المالية على أنها " استخدام أساليب التحليل المالي وكذلك الأدوات المالية المختلفة من أجل السيطرة على مخاطر معينة وتدنية آثارها غير المرغوبة على المنشأة".ويرى أنه يمكن تسمية هذه العملية إدارة الخسائر المحتملة " Exposure management ".(2)

أما Borgsdorf & Pliszka,1999 فقد تناولوا مفهوم إدارة المخاطر من خلال مناقشة جوانب الشبه وجوانب الاختلاف فيما بين إدارة الخطر Risk management وبين المفهوم العام للإدارة Management، ومن خلال المناقشة قررا أن إدارة المنشأة وإدارة المخاطر المالية بالمنشأة متلازمان ، وأنه يصعب تحقق الفعالية في أحدهما دون أن تمارس الأخرى بشكل فعال ؛ لأنهما يجب أن يعملوا معاً وبشكل متوازي ومتكامل لإنجاز أهداف المنشأة.(3)

(1) Bozzo, N.L., " Enhancing Shareholder value through risk management " , TMA Journal, 1998, Vol 18, No. 6, P.4.

(2) Penny, C., " Financial risk management sources " , Encontent , 1999, Vol. 22 , No. 6 , PP. 16 – 17.

(3) Borgsdorf, D., & Pliszka, D., " Manager your risk or risk your management " , Public Management (US), 1999, Vol. 81, No.11, PP. 6– 10 .

وفي هذا الإطار قدم Borgsdorf & Pliszka تعريفاً عاماً لإدارة المخاطر على أنها " مجموعة الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لموارد المنظمة من أجل تدنية الآثار المحتملة للمخاطر التي تتعرض لها تلك الموارد " ، وأوضح الكاتبان أنه يمكن إدارة المخاطر بشكل منظم وفعال بالاعتماد على الأنشطة التالية:

- تحديد الخسائر المحتملة من الخطر موضع الاهتمام .
- تقييم الأساليب البديلة للتعامل مع الخطر.
- تطبيق الأساليب المناسبة لمعالجة الخطر.
- متابعة وتقييم نتائج الأساليب التي تم الاعتماد عليها في إدارة الخطر.
- تطوير وتعديل أداء وممارسات إدارة المخاطر للتوصل إلى نتائج أفضل.

ويرى McNamee, D., 2000 أن أنشطة إدارة المخاطر أصبحت ضرورية لمساعدة المنشآت في تحقيق أهدافها . وأن ممارسة إدارة المخاطر بشكل فعال تتطلب تحقيق التكامل فيما بين ثلاثة عناصر على الأقل هي :

- ◀ دراسة وفهم أعمال وأنشطة المنشأة .
  - ◀ إدراك النتائج " أو التأثيرات " المحتملة التي يمكن أن تتولد عن المخاطر.
  - ◀ الفهم الجيد للإطار العام لنموذج الخطر.
- ويشير McNamee إلى أن المدخل المتكامل لإدارة المخاطر يجب أن يراعي ما يلي: (1)

-كافة الأصول الخطرة بالمنشأة ( مادية، مالية، بشرية، غير ملموسة...).

-عنصر الوقت ، وكذلك المخاطر الضمنية .

- نموذج فعال لتقدير المخاطر التي تواجه مشروعات وأنشطة المنشأة.

(1) McNamee, D., Op. Cit., PP. 47 – 48

ويؤكد Stewart, T.A., 2000 أن إدارة الخطر لا تعني التخلص منه ؛ لأن التخلص من الخطر يعني - في نفس الوقت - التخلص من العائد المتوقع . أما إدارة المخاطر المالية بالمنشأة فإنها تعنى استخدام الأدوات المناسبة لتدنية الخسائر المحتملة ، وهي تستهدف تعظيم القيمة السوقية للعوائد المتوقعة في ضوء درجة المخاطر التي يمكن تحملها ، أو المصاحبة لهذه العوائد المتوقعة.<sup>(1)</sup>

وبمراجعة المفاهيم والتعريفات السابقة ، يمكن استخلاص نقطتين أساسيتين ترتكز عليهما الدراسة الحالية، وهما :

- أن مصطلح " إدارة المخاطر المالية " يتضمن كافة 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 العائد .

- أن النظام المتكامل لإدارة المخاطر المالية بالمنشأة يعتمد على ثلاث مراحل رئيسية هي :

- \* تحديد المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة .
- \* قياس مستوى الخطر والخسائر المحتملة من حدوثه .
- \* استخدام الأساليب أو الأدوات المناسبة لتدنية مستوى الخطر، وتدنية أو منع حدوث الخسائر المحتملة بسببه .

ومن هنا أفضل إتباع نفس تعريف Erik, B., 1993 وهو نفس المفهوم الذي قدمه Brigham, E.F., & Houston, T.F., 1998 ، حيث يمكن تعريف إدارة المخاطر المالية بالمنشأة على أنها " تلك العمليات المالية التي تحاول تغيير شكل العلاقة بين العائد والخطر المرتبطين بالاستثمار في المنشأة ، وذلك بقصد تعظيم القيمة السوقية للمنشأة ، وأنها تتضمن ثلاث مراحل هي :

P202. <sup>(1)</sup> Stewart, T.A., " Management risk in the 21st century ", *Fortune*, 2000, Vol.. 144, No.3,

- تحديد وتعريف الخطر المالي.

- قياس الخطر المالي.

- إدارة الخطر المالي.

وعلي ضوء هذا التعريف تم تقسيم الجزء التالي - من هذا الفصل - إلى ثلاثة أجزاء رئيسية يتناول كل منها أحد جوانب عملية إدارة المخاطر المالية بالمنشأة، وذلك بقصد تحديد المفاهيم والأدوات المستخدمة بالدراسة.

### المطلب الثاني: أهداف إدارة المخاطر المالية

إدارة المخاطر المالية لها أهداف مهمة، يمكن تصنيفها إلى أهداف تسبق الخسارة، أو أهداف تلي الخسارة كما يلي:

#### الفرع الأول: أهداف تسبق الخسارة

تتضمن الأهداف المهمة التي تسبق الخسارة: **هدف الاقتصاد**، ويعد أول الأهداف، هنا يكون الهدف هو خفض تكلفة التعامل إلى أدنى مستوى ممكن، وغني عن الذكر أن الاقتصاد يتم تحقيقه على حساب التحوط الكافي من وقوع خسائر يحتمل أن يكون لها آثار كارثية، ورغم أن Mehr and Hedges يصنفان الاقتصاد على أنه هدف سابق للخسارة، فإن هناك حالات يمكن أن يكون فيها الاقتصاد هدفا لاحقا للخسارة، ويتم تنفيذ الكثير من تدابير خفض الخسارة بعد وقوعها، والقرارات التي يتم اتخاذها في هذا الوقت، يمكن أن يكون لها تأثيرا على التكلفة النهائية للخسارة، وعلى تكلفة التعامل مع المخاطرة، والهدف الثاني هو تقليل القلق، ويقصد به تقليل التوتر، والقلق، وراحة البال، التي تأتي من معرفة أن تدابير

مناسبة قد تم اتخاذها للتصدي للظروف المعاكسة، وعندما يظل تعرض كارثي دون حماية فإن عدم التأكد، والقلق يبقى قائما . (1)

### الفرع الثاني: أهداف تلي الخسارة

تتضمن الأهداف التي تلي الخسارة ما يلي : (2)

**1-هدف استمرارية النمو:** فالنمو هدف تنظيمي هام، فالوقاية من التهديدات التي تواجهه أحد أهداف إدارة المخاطر، واستراتيجيات هذه الأخيرة، يمكن أن تسهل استمرارية النمو في حالة حدوث خسارة كان من الممكن أن تهدد ذلك النمو.

**2-هدف استقرار الأرباح أو المكاسب:** حيث ينبع هذا الهدف من التأثير الذي يمكن أن تحدثه التغيرات الواسعة في المكاسب، حيث يفضل المساهمون الأرباح المستقرة عن المكاسب التي تتقلب بشكل واسع، ولأن المستثمرين يفضلون عموما التدفق المستمر للدخل فإن إدارة المخاطر يمكن أن تسهم بخفض التباينات في الدخل، التي تنتج من الخسائر، فإن خفض التباين في الدخل يمكن أيضا أن يساعد في تعظيم الاقتطاعات الضريبية عن الخسائر، وتقليل الضرائب.

**3- المسؤولية الاجتماعية:** حيث يقلل هذا الهدف من التأثيرات التي سوف تحدثها الخسارة على الأشخاص، فتدابير منع الخسارة تعتبر جزءا لا يتجزأ من عملية إدارة المخاطر، لأنه عندما تشهر الشركة إفلاسها يتضرر الموظفون، والملاك، أما عندما تحمي

(1) عبد القادر شلابي، علا قاشي، مدخل إستراتيجية لإدارة المخاطر المالية، مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي الأول حول: إدارة المخاطر المالية وأثرها على اقتصاديات دول العالم في جامعة آكلي أمحمد أو لحاج بالبويرة أيام / 27 - 26 : 2013 / 22م.

(2) طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك) كلية التجارة، عين الشمس، الدار الجامعية الإسكندرية، 7002 ص 69.

استراتيجيات إدارة المخاطر المناسبة الشركة من تكبد خسائر فادحة، يتم تقادي الإفلاس وتداعياته. (1)

### الفرع الثالث: أهداف أخرى

كما يمكن أن يكون هناك أهداف أخرى متعددة منها: (2)

- ضمان كفاية الموارد عند حدوث الخسارة.

- تقليل تكلفة التعامل مع الخطر إلى أدنى حد، وذلك حتى تخفف تأثيرات الخطر.

- المحافظة على الفاعلية التشغيلية للمؤسسة وتقادي الوصول للإفلاس.

- إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعدها وذلك بغرض منع أو تقليل الخسائر

المحتملة مع تحديد أية مخاطر يتعين السيطرة عليها و استخدام الأدوات التي تعود إلى دفع حدوثها، أو تكرار مثل هذه المخاطر. (3)

(1) طارق عبد العال حماد، مرجع سابق ، ص 70.

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

(3) مهني بشرى ، أساليب وسياسات إدارة المخاطر المصرفية في البنوك التجارية ، دراسة حالة . بنك الفالحة والتنمية الريفية . وكالة المسيلة .، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي ، فرع علوم المالية و المحاسبة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2019-2020 ، ص 16، من الموقع الإلكتروني <http://dspace.univ-msila.dz>

### المطلب الثالث : مفهوم ربحية المؤسسة

نجد أن الربحية تعكس مقدار المنظمة على توليد أرباح في مجموعها وليس لكل استثمار على حده.<sup>(1)</sup>

تعتبر الربحية هدف أساسي وأمر ضروري لبقاء عمل المؤسسة واستمرارها وغاية يتطلع إليها المساهمون ،وهو عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، لذا نجد أن جهدا كبيرا يوجه نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق أفضل عائد ممكن للمساهمين لا تقل قيمته عن العائد الممكن تحقيقه على الاستثمارات البديلة التي تتعرض لنفس الدرجة من المخاطرة.<sup>(2)</sup>

إن الربحية هدف أساسي لجميع المنشآت، وأمر ضروري لبقائها واستمرارها، وغاية يتطلع إليها المستثمرون، ومؤشر يهتم به الدائنون عند تعاملهم مع المنشأة ، وهي أيضا أداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الموجودة ، والربحية أيضا هي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المنشأة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح وتعتبر الربحية هدفاً للمنشأة ومقياساً للحكم على كفايتها .

وتقاس الربحية إما من خلال العلاقة بين الأرباح والمبيعات، وإما من خلال العلاقة بين الأرباح والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها<sup>(3)</sup>

ويعتبر تحقيق هدف الربح في المنشأة عملية ذات خطوتين هما:

(1) - السعيد، فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال،التحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية 2000 ، ص 63.

(2) - الشيخ فهمي مصطفى، التحليل المالي، ط1، رام الله - فلسطين، 2008، ص41.

(3) - زياد رمضان . أساسيات في الإدارة المالية. عمان - الأردن- دار صفاء للنشر، ط1، 1994، ص 40

- يجتهد المدير المالي في ترتيب مصادر الأموال بشكل يمكن ملاك المشروع من الحصول على الأموال المطلوبة بأقل ما يمكن من التكاليف والمخاطر .

- يحاول المدير المالي استثمار الأموال التي يحصل عليها من الأصول بطريقة تمكن المنشأة كلها وكوحدة من تحقيق عائد لا يقل في مستواه عما يستطيع ملاكها تحصيله من استثمار أموالهم في مشاريع أخرى تتعرض لنفس الدرجة من المخاطر.<sup>(1)</sup>

لقد عرف آدم سميث الربح سنة 1776 بأنه ما يمكن استلامه فوراً من دون المساس برأسمال وأن الربح من وجهة النظر المحاسبية وهو زيادة إيرادات الوحدة الاقتصادية عن مصاريفها خلال فترة زمنية معينة.

ويرى آخرون في الربح بأنه يشار إلى صافي الدخل **net encorne** وهو الفرق بين إيرادات الوحدة الاقتصادية بما فيها ( المبيعات النقدية والآجلة وبين تكاليفها الإجمالية أي مصاريفها).

مما سبق يمكننا أن نعبر عن الربح بعده كمحصلة لنتائج السياسات والقرارات التي تنفذها الإدارة وبالتالي فإن هذه الأرباح تعبر عن مدى كفاءة تلك الإدارة، وهناك أكثر من مفهوم للربح، فصافي الربح الشامل يعني ذلك الربح المأخوذ من حساب الأرباح والخسائر بعد أن تضمن ذلك الحساب جميع مصروفات الوحدة الاقتصادية وجميع إيراداتها سواء تلك التي تخص نشاطها العادي أو غير العادي.

أما صافي ربح التشغيل ( العمليات ) فيعني ذلك الربح الذي يتحقق من مقابلة إيرادات العمليات العادية للوحدة الاقتصادية مع مصروفاتها عن تلك العمليات ويعد هدف تحقيق الربح من الأهداف الإستراتيجية لوحدة الاقتصادية في القطاع الخاص في الوقت الذي يعد

(1) المرجع نفسه ، ص 41.

مؤشرا لتقييم كفاءة الأداء الاقتصادي للوحدات الاقتصادية العامة كما أسلفنا ذكره، ويرى البعض عدم النظر إلى الربح بصفته الرقمية المجردة التي تظهر في حساب الأرباح والخسائر بل المهم معرفة ربحية السهم الواحد أو ربحية رأس المال المملوك.

فضلا عما سبق فإن عملية تحقيق الربح عملية ذات خطوتين أولهما تتمثل في محاولة الوحدة الاقتصادية استثمار الأموال بطريقة تمكن الوحدة الاقتصادية من تحقيق أكبر عائد ممكن مع عدم التضحية بالسيولة وثانيها تتمثل في اجتهاد الوحدة الاقتصادية بشكل يمكن مالكيها من الحصول على أكبر عائد ممكن دون تعرضهم لأخطار بالغة.<sup>(1)</sup>

كما يمكن تعريف الربحية أيضا:

الربحية هدف أساسي لجميع المؤسسات وأمر ضروري لبقائها واستمرارها، وغاية يتطلع إليها المستثمرون، ومؤشر يهتم به الدائنون عند تعاملهم مع المؤسسة، وهي أيضا أداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الموجودة بحوزتها، لذا نجد أن جهدا كبيرا من الإدارة المالية في المؤسسة يوجه بالدرجة الأولى نحو الاستخدام الأمثل للموارد بهدف تحقيق أفضل عائد ممكن لأصحابها، لا تقل قيمته عن العائد الممكن تحقيقه على الاستثمارات البديلة التي تتعرض لنفس الدرجة من المخاطر، وتعمل المؤسسات على تحقيق هدفها في الربحية من خلال قرارين هما: قرار الاستثمار وقرار التمويل وفيما يلي تعريف بكل من هاذين القرارين:<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> سمير محمد عبد العزيز، الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية وقياس الربحية التجارية والقومية، مركز الإسكندرية للكتاب، 2005، ص ص 215 / 216 .

<sup>(2)</sup> ثناء علي القباني، إدارة التكلفة وتحليل الربحية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، ص ص 41 - 42 .

### الفرع الأول: قرار الاستثمار

قرار الاستثمار هو القرار المتعلق بكيفية استخدام المؤسسة للموارد المتاحة لها لاقتناء مختلف أنواع موجوداتها.

ويظهر قرار الاستثمار في الربحية من خلال التنوع الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة على مختلف أنواع الأصول بطريقة توازن بين الاستثمار المناسب في كل بند من بنود الموجودات دون زيادة تؤدي إلى تعطيل الموارد، ودون نقص يؤدي إلى فوات الفرص لتمكين المؤسسة من تحقيق أفضل عائد ممكن دون التضحية بالسيولة.

### الفرع الثاني: قرار التمويل

هو القرار المتعلق بكيفية اختيار المصادر التي سيتم الحصول منها على الأمور اللازمة للمؤسسة لتمويل الاستثمار في موجوداتها.

وينعكس أثر القرار التمويلي على الربحية من خلال ترتيب مصادر الأموال ( من ديون وحقوق مالكيين ) بشكل يمكن أصحاب المشروع من الحصول على أكبر عائد ممكن وذلك من خلال الاستفادة من ميزة التوسع في الاقتراض الثابت الكلفة ولكن دون تعرضهم للأخطار التي يمكن أن تنتج عن المبالغة في الإقراض .

### المطلب الرابع : مميزات ربحية المؤسسة

من مميزات المؤسسات الربحية فيما سبق تم تعريف المؤسسات الربحية وبيان هيكلها التنظيمي و فيما يأتي سيتم ذكر وتوضيح بعض المميزات المتعلقة بالمؤسسات الربحية والتي تميزها عن باقي أنواع المؤسسات الحكومية، و المؤسسات غير الربحية تهدف إلى: (1)

(1) المرجع نفسه ، ص 43 .

- تعظيم رأس المال للمالك أو للشركاء الذين يملكون أسهم في المؤسسة الربحية.
  - تعود ملكيتها إلى شخص واحد، أو يتم طرح أسهم في السوق المالية لزيادة رأس المال وبالتالي يزداد عدد الشركاء.
  - يعمل جميع الموظفين لديها لأجل مقابل مادي، على عكس المنظمات غير الربحية والتي قد تقدم مقابل مادي أو يمكن العمل بها تطوعًا.
  - تقدم المؤسسات الربحية السلع أو الخدمات لجميع الأفراد من أجل الحصول على مقابل مادي.
- كما لها مراحل وهذا ما يهدف إلى ربحها وهي : (1)
- **مرحلة النمو والتوسع** : تعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش ، والتوسع الذي حققته المؤسسة ، وأهم مميزات هذه المرحلة ما يلي:
  - وجود علامات تجارية .
  - الدعاية، الإعلان، والترويج.
  - زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.
  - ارتفاع المبيعات وهذا بتحقيقها لمستويات عالية.
  - القدرة على التحكم في التكاليف.
  - البحث عن الكفاءة، وجلبها.

(1) حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2000 ص 276.

- العمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصير الجل.
- مرحلة النضج و الاستقرار : ما يميز هذه المرحلة عن باقي المراحل ما يلي:
  - القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار.
  - البحث عن أسواق جديدة، لتسويق منتجاتها.
  - العمل على تطوير الإنتاج.
  - السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة.
  - حسن العلاقة مع العملاء.
  - القدرة على معالجة الانحرافات، والتراجع إن وجد.
  - ولاء العملاء للعلامة التجارية.

## المبحث الثاني: أساسيات إدارة المخاطر المالية وتقنيات ربحية المؤسسة

تعتمد إدارة المخاطر المالية على عدة أساسيات من القواعد والأدوات تضبط عملية، "فلإدارة المخاطرة هي ضمان البقاء في السوق وليس إلغاء المخاطرة كلية ، لأن هذا غير ممكن إن لم يكن مستحيلا في عالم يتميز بالدينامكية"<sup>(1)</sup>،ولهذا فإن إدارة المخاطر المالية هي على النحو التالي:<sup>(2)</sup>

### المطلب الأول: قواعد إدارة المخاطر المالية

إن التطبيق الوظيفي للإدارة المخاطر المالية في الإدارة يستوجب حسن الإدراك والفترة السليمة التي يتم تنفيذها في مواقف الخطر.

#### الفرع الأول: عدم المجازفة والأخطار الشاذة

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

2- أن تراعي الأخطار الشاذة : إن مدير المخاطر عند اتخاذ القرار يعطي أهمية  
لعنصر احتمال وقوع الخسارة، ورغم ذلك هناك بعض الإخطار الشاذة، والتي إذا تحققت  
تؤدي إلى خسائر جسيمة رغم صغر احتمال وقوعها، فمثلا إذا كان احتمال وقوع حادث

(1) - دهمش أميرة ، المخاطر البنكية و آلية تسييرها ،دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، -وكالة المسيلة- مذكرة  
مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،قسم العلوم التجارية

ماستر بنوك ،تخصص بنوك ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014-2015، ص 7 .

(2) - أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، إدارة الخطر والتأمين ، دار الحامد لمنشر والتوزيع عمان ، 2007  
ص ص 49 -50.

معين " به واحد بالمليون فيمكن الاحتفاظ بالخطر في هذه الحالة إذ كانت الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن وقوعه ضئيلة أما إذا كانت الخسارة المادية المحتملة الناتجة جسيمة، فيجب على مدير تحويل الخطر لجية أخرى أقدر على المواجهة مثل التأمين أو أسلوب منع الخسارة."

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

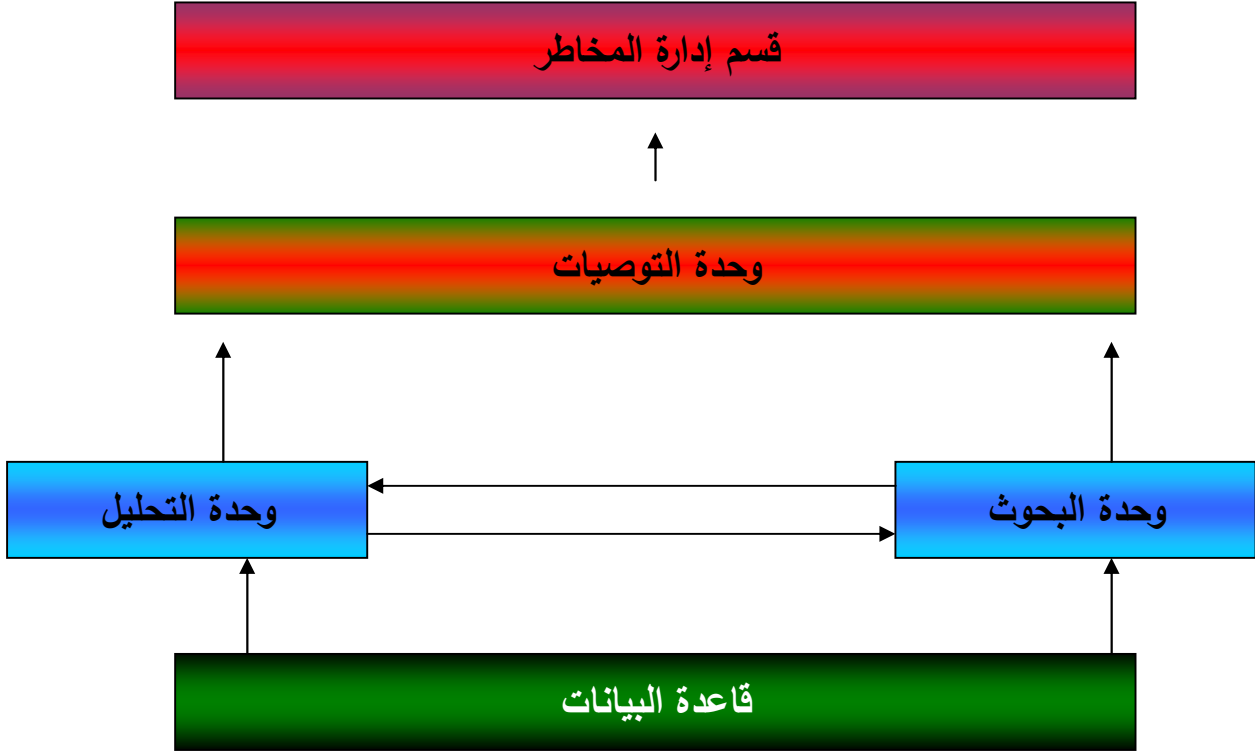
حسب هذه القاعدة يجب عدم شراء بورصة تأمين، إذا كان قسط التأمين كبير نسبياً مقارنة بمبلغ التعويض الذي يمكن الحصول عليه عند وقوع الخطر المؤمن ضده، وفي حالة تعذر تقليل الشدة وتمويل المخاطرة فإنه يجب تفاديها والتفكير في الاحتمالات

### الفرع الثالث : موقع هيكل إدارة المخاطر

الهيكل (Structure) لا يوجد نموذج معين لهيكل قسم إدارة المخاطر، بحيث إن كل هيكل يعتمد بصورة كمية على التنظيم ذاته، بحيث يختلف من ناحية الحجم ويمكن تكوين نموذج واحد. (1)

(1) خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسرة التوزيع والطباعة عمان 2009 ص30.

الشكل رقم (01) : هيكل تنظيمي داخلي للإدارة المخاطر مؤهلة لمواجهة المخاطر.



المصدر : شاهين عكاب سالم، المخاطر المالية، ص 126.

من خلال الشكل نلاحظ وجود أهمية كبيرة لهذا التنظيم داخل المؤسسة، حيث يكون مدير المخاطر هو المسؤول على هذا القسم وذلك بتعاون مع كل الوحدات بناء على الدراسات المقدمة من قاعدة البيانات، ويستوجب على جميع الموظفين وبالأخص في قسم المالية أن يتمتعوا بمؤهلات علمية و أكاديمية سليمة مقترنة بممارسة الأعمال المالية من أجل تحقيق مردود إيجابي للإدارة المالية.

## المطلب الثاني: أدوات وخطوات إدارة المخاطر المالية

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

### الفرع الأول: أدوات إدارة المخاطر

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

(1) عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية: إدارة الأفراد وحوكمت الشركات مذكرة تخرج نيل

شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان

الفرع الثاني: خطة فعالة و أدوات تقليل المخاطر المالية.

1- خطة فعالة لإدارة المخاطرة المالية : و التي تتمثل في (1)

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

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

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

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

2- أدوات تقليل المخاطر :ونذكر منها(2)

- أنظمة إنذار مركزية.

- إيداع النقود في البنوك خلال النهار و سلوك طرق مختلفة يوميا أثناء نقل الأموال.

(1) طارق الجمال ، إستراتيجية إدارة المخاطر ، مطابع الشرطة ، الجزائر، ص 148 - 149.

(2) جهاد عبد الله عفانة، فاسم موسى أبو عبد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2010 ص ص 223 - 224.

- التأمين ضد الحرائق أو السرقة.

- برنامج فير: مضمون هذا البرنامج يتمثل في جميع الشركات التأمينية العاملة في تلك المناطق على تحمل الأخطار الناتجة في تلك المناطق، حيث يحصل مالك المشروع على الطلب من مركز رئاسة برنامج فير أو من وكيل تأمين تابع لشركات التأمين، حيث يعين الطلب وتقدمه، وبعد ذلك يتم الكشف عن الممتلكات و التأكد من مطابقتها لعقد التأمين ولإبرام العقد، ويتم استيفاء أقساط تأمين إضافة في حالة الخطر لحين يزول، وقد يمتد البرنامج ليشتمل تغطية الخسائر الناتجة عن الإجراء والذي قد يكون أهم المشاكل التي تواجهها تلك المشروعات.

### المطلب الثالث: أساسيات ربحية المؤسسة

هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى ربحية المؤسسات الاقتصادية ونذكر منها: (1)

#### الفرع الأول : معدلات التغير السريعة

إن التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات في عصرنا الحديث ، وان السبب الأساسي لحدوثه هو تغير ظروف البيئة الخارجية ،فهي تتمثل في مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة النهاية للمؤسسة ، فمن حيث كونه ا نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام ، رؤوس الأموال والعمالة والمعلومات عن السوق ، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة ، ولقد شيدت الظروف البيئية التي تعيشها المؤسسات العديد من التغيرات التي

(1) عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر،القاهرة

أثرت بشكل مباشر على فكر وأداء مؤسسات الأعمال وغالبا ما تقاس درجة عدم التأكد من خلال المحورين التاليين :

-محور البساطة - التعقيد : وهو يتأثر بالظروف البيئية.

-محور الاستقرار -عدم الاستقرار :يستخدم للدالة على مدى حركية المتغيرات

البيئية.

### الفرع الثاني: المنافسة بلا حدود

أن طبيعة المنافسة التي يمكن إن تواجها المؤسسات الحديثة يمكن وصفها بأنها منافسة بلا حدود ، وان تلك الظروف التي تفرضها من الضروري أن تواجه نوعا جديد من المنافسة ،منافسة علاجها التميز في الأداء.

### الفرع الثالث: حفظ المكان والمكانة

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

### الفرع الرابع : تنامي الشعور بالوجود

إن المؤسسات التي تعتمد على أساليب عملية للتمييز مثل تطبيق إستراتيجية أكثر كفاءة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية على عكس المؤسسات التي لا تطبقها.

### الفرع الخامس : تكنولوجيا المعلومات

يمكن تعريفها على أنها عملية تحويل المداخلات إلى مخرجات وتعرف كذلك على أنها الأساليب أو العمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجيد البشري والمعرفة و رأس المال والمواد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو خدمات.

ومن التعريف يتضح لنا أن كل المؤسسات تعتمد على التكنولوجيا بغض النظر عن كونها إنتاجية أو خدمية تهدف أو لا تهدف إلى تحقيق ربح كبير أو صغير (1).

### المطلب الرابع :مؤشرات ربحية المؤسسة

تعتبر المؤشرات من أهم الأساليب المستعملة في عملية قياس الأداء المالي، وذلك من خلال قياس ومقارنة الأداء المالي للمؤسسة ووضعيتها المالية خلال فترة زمنية معينة ومع اتساع دائرة التقييم في المؤسسة يجب اختيار مؤشرات ربحية المؤسسة، وقد تتغير المؤشرات مع تغير أهداف العامة للمؤسسة. (2)

(1) مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعماليات في تحسين الأداء لمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف 2012 ، ص 52.

(2) مريم شكري، محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كمية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، سنة 2012 - 2013 ، ص 34.

وبصفة عامة مؤشرات ربحية المؤسسة هي عبارة عن كميات مترجمة من علاقات بين النتائج المحققة ( الفعلية ) والوسائل المستعملة (الكفاءة) .

والمؤشر الجيد هو الذي يمكن من عملية قياس الأداء بصورة فعالة ويجب أن يتوفر على: (1)

- **معنوية المؤشر:** يجب أن تعكس المعلومات التي يقدمها الأداء أو النتيجة التي ترغب في قياسها بشكل دقيق وعملي.

- **الوضوح:** يقصد به سيولة فيم المؤشر من طرف الجميع، فالشخص الذي يستعمل المؤشر يعرف ما يعني وما لا يعني.

- **سرعة الحصول على المؤشر:** ليضمن للمؤسسة القيام بالتصحيحات اللازمة في الوقت المناسب.

- **الشمولية:** أن المؤشرات يجب أن تغطي كافة العمليات وأنشطة المؤسسة، ومن الأحسن للمؤسسة إن تعتمد على المؤشرات الشاملة.

إن مؤشرات الربح الفعال تساعد المؤسسة الاقتصادية على فهم و إدارة ، وتحسين عملياتها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية السليمة من خلال: (2)

-التحقق من مستوى جودة أعمالها.

(1) نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العموم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2015 ، ص 168.

(2) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، ط1، دار وائل للنشر، 2009 ، ص 69.

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

المبحث الثالث: دور إدارة المخاطر المالية و استخدام النسب المالية في المؤسسة

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

### المطلب الأول: آلية إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي عملية اتخاذ قرار لمواجهة أي خطر وهذه العملية تمر بالمراحل الخمسة التالية: (1)

الفرع الأول: مراحل اكتشاف وقياس الخطر.

**1- اكتشاف الخطر (Identifie Risk):** يعد اكتشاف جميع المخاطر التي تواجه المؤسسة، والقيام بدراسة شاملة للأخطار أثناء مرحلة النشاط، ومن بين الخسائر المحتملة نذكر ما يلي:

أ- المؤسسة تتعرض للأضرار

ب- الخسائر الناتجة عن المسؤولية المدنية.

ج- خسارة الدخل الذي تجنيه المؤسسة.

د- الخسائر في الموارد البشرية.

(1) صلاح أحسن، البنوك والمصاريف ومنظمات الأعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية، دار الكتاب الحديث ط 1، القاهرة، 2010، ص 154.

2- قياس الخطر ( Risk Measurement ) : ويتم قياس الخطر وفق عوامل الخطر المتمثلة في: (1)

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

ب- حجم خسائر المادة المتوقعة: أن الحادثة المعرضة لمخطر تعتبر مؤشرا لحجم الخسائر المادية المتوقعة مستقبلا وكذلك تعبر عن قيمة الخطر بذاته.

ويتم تقسيم المخاطر بعد قياس حجم الخسائر المادية إلى : (2)

- الإخطار الكبير التي ينتج عنها إفلاس المؤسسة.

- الأخطار المتوسطة قد لا تؤثر على المؤسسة حتى الإفلاس.

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

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

الحالة الأولى: قياس الخطر من وجهة نظر الفرد أو المؤسسة العادية :

يتأثر حجم الخسارة المادية المحتملة باعتبارها مقياسا لمخطر بثلاثة عناصر أساسية هي كالأتي: (3)

(1) حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل ، التأمين وإدارة المخطر (النظرية والتطبيق ) ، دار وائل للنشر، ط 2 2010 ، ص 27 .

(2) حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، مرجع سابق ، ص 28.

(3) المرجع نفسه ، ص 13.

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

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

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

### الحالة الثانية: قياس الخطر من وجهة نظر شركة التأمين

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

ويحسب معدل الخسارة المتوقع وفق العلاقة التالية: (1)

$$\times = \text{معدل الخسارة المحقق فعلا} / \text{مجموع مبالغ التأمين} \times \text{معدل الخسارة (خ)}$$

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

هي اختيار الطريقة المناسبة لمواجهة الخطر Methods of Handling

إن الاعتبارات الفنية والاقتصادية تؤثر على اختيار الطرق لمواجهة الخطر، لذا يتم التفاضل بين طرق مواجهة الخطر حسب العوامل الداخلية أو الخارجية المحيطة بالخطر نفسه

(1) محمد توفيق جمال، عبد الباقي واصف، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دار الكتب الأكاديمية للنشر والتوزيع 2003

ومتخذ القرار نجده يتبع إحدى هذه الخطوات التالية : (1)

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

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

3- **تحمل الخطر Risk Retenoiin**: عند ما تكون المؤسسة بدراية على حدوث الخطر فإنه بإمكانها تحمل جميع الخسائر المحتملة أو جزء منها، ويمكن استعمال هذه الطريقة في الحالات التالية: (2)

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

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

ج- في حالة إمكانية التنبؤ بحجم الخسارة المحتملة بشكل دقيق، مع معرفة التكلفة سلفا، ويكون المقدار القانوني لتحمل المؤسسة المخاطرة يقدر ب 5 % من إيرادات الشركة قبل الضرائب أو لا يتجاوز 5% من رأس المال أيضا، ويعاب على هذه الطريقة إنها وسيلة غير مجدية إذا ما تحقق الخطر قبل تكوين احتياطي الخاص الكافي له و إلا يتم تغطية هذا

(1) - حربي محمد عريقات - سعيد جمعة عقل، مرجع سابق ، ص 35.

(2) - المرجع نفسه، ص 39

العجز من إيراداته الجارية . وهذا لا يصح للمشروعات الصغيرة بسبب عدم توفر المبالغ الكافية لتخصيص الأرصدة الاحتياطية اللازمة لمواجهة الخطر.

د- نقل الخطر أو تحويله للغير : بمقتضى هذه الطريقة يتم مواجهة المخاطر بتحويلها إلى طرف آخر خارجي نظير دفع مقابل معين لهذا الطرف، مع احتفاظ صاحب الشيء موضوع الخطر بملكته لهذا الشيء و يتحقق التحويل بمقتضى عقود إيجار ، عقود تشييد أو عقود تأمين وهو الأمر الأكثر شيوعا .<sup>(1)</sup>

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

### 1- تنفيذ برامج إدارة الخطر ( Implement the risk program )

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

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

(1) أ فاطمة بوهالي ، إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة عدد من المؤسسات الاقتصادية ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ، العدد الاقتصادي 35-01 ،جامعة زيان عاشور الجلفة ، منشور إلكتروني في المنصة الوطنية <https://www.asjp.cerist.dz> بتاريخ 01-07-2018، ص 423.

## 2- التقييم والمراجعة Monitir the Risk Proqrqn

إن عملية التقييم و المراجعة يجب أن تكون بشكل دوري، وذلك لتقييم خطط وسياسات إدارة المخاطر ومدى ملائمة فعاليتها لأوضاع المؤسسة، كما يجب على مدير إدارة المخاطر أو المسير لها أن يلتزم بمراجعة دورية للعملية التأمينية التي قام بها. حيث إن آلية إدارة المخاطر هي نفسها الآلية التي تعتمد عليها إدارة المخاطر التي تواجه الأفراد. (1)

### المطلب الثاني: اعتمادات إدارة المخاطر

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

### الفرع الأول: تصنيفات إدارة المخاطر

يمكن تصنيف هذه المخاطر تبعاً لثلاثة أسس:

-التصنيف على أساس مصدر الخطر.

-التصنيف على أساس الارتباط بالمؤسسة.

-التصنيف على أساس الميزة التنافسية المعلوماتية.

### 1- أنواع المخاطر من حيث مصدر الخطر: لقد اهتمت بعض الكتابات بموضوع إدارة

المخاطر المالية، وهي مجموعة متنوعة من المخاطر المالية التي تواجهها المؤسسات

(1) حربي محمد عريقات - سعيد جمعة عقل، مرجع سابق، ص 39.

المعاصرة في المجالات الوظيفية المختلفة، وفي جميع أرجاء المؤسسة ومن هذه المخاطر ما يلي: 2 (1)

أ- **مخاطر الأعمال (Business risks)** وهي المخاطر المرتبطة بالصناعة والمجال الأساسي الذي تعمل فيه المؤسسة.

ب- **مخاطر التشغيل (Operational risks)** : وهي المخاطر المرتبطة بالنظم الداخلية أو الأفراد العاملين بهذه النظم بالمؤسسة.

ج- **مخاطر الإدارة (Management Risk)** : وهي المخاطر المرتبطة بالوظائف الإدارية والممارسات التي تقوم بها إدارة المؤسسة.

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

هـ- **مخاطر الائتمان (Credit risks)** : هي مخاطر الخسارة التي تتجم عن إخفاق طرف ما في عقد مالي في الوفاء بأحد التزاماته باتجاه الطرف الآخر وهو ما يتسبب في تحمل لخسارة مالية، إن ذلك ينطبق على المجموعة في إدارة التعرض لمخاطر التمويل التي تنتج عن استحقاق الأقساط والإيجار في صيغ تمويل مثل المرابحة والإجارة وعمليات تمويل رأس المال العامل مثل السلم أو استصناع أو المضاربة أو المشاركة.

ولدى كل وحدة تابعة للمجموعة إطار عام لإدارة مخاطر الائتمان يشمل تشخيص وقياس ومتابعة وإعداد تقارير عن الرقابة على مخاطر الائتمان. حيث تقوم كل وحدة تابعة للمجموعة بالتحكم في مخاطر الائتمان بدءاً من عملية الموافقة الأولية ومنح الائتمان، ثم

(1) محمد علي محمد، إدارة المخاطر المالية في الشركات المساهمة المصرية [ على الخط ]، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2005، ص 12.

المتابعة اللاحقة للجدارة الائتمانية للعميل والإدارة النشطة للمتعرضات في المحفظة الائتمانية. وتوكل صلاحيات الموافقة على التسهيلات الائتمانية من قبل مجلس إدارة الوحدة التابعة إلى لجان يعهد لها بمهام تحليل وتقييم الائتمان وفقاً لسياسات ائتمانية وإجراءات عمليات محددة عمل بها في تلك الوحدة التابعة. (1)

و- **مخاطر الأسعار (price risks)** : وهي المخاطر المرتبطة بالتحركات غير المرغوبة صعوداً أو هبوطاً في الأسعار بالسوق، وهي تنقسم إلى: مخاطر سعر الفائدة ، مخاطر سعر العملة أو سعر الصرف، مخاطر أسعار السلع ، مخاطر الملكية.

ز- **مخاطر الأموال (Funding risk)** :وهي المخاطر الناتجة عن فشل المؤسسة في الوفاء بأعباء الديون، وفقاً للشروط المتفق عليها مع الممولين أو المقرضين.

ح- **مخاطر التركيز (Concentrate risk)** :وهي المخاطر الناتجة عن تركيز الاستثمارات في قطاع واحد، أو عدة قطاعات صغيرة وتسمى بمخاطر عدم التنوع.

ط- **مخاطر التغطية (Hedging risk)** : وهي المخاطر الناتجة عن الخطأ في التغطية أو الفشل في تحقيق التغطية الكافية للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.

ي- **المخاطر السياسية (Political and country risk)** :وهي المخاطر الناتجة عن القرارات الحكومية مثل الضرائب ، التسعير ، الجمارك ، التأمين".

2- **أنواع المخاطر من حيث ارتباطها بالمؤسسة** : وفق لهذا التصنيف يتم تقسيم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة إلى مجموعتين هما: (2)

(1) - www.albaraka.com 12:03 : 29/4/2021.

(2) - أ.فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، ط 1 ، 2008 ، رام الله ، فلسطين ، ص 127 .

أ-مخاطر منتظمة" : (Systematic risks) : هي المخاطر العامة التي تتعرض لها جميع المؤسسات بالسوق بغض النظر عن خصائص المؤسسة، من حيث النوع أو الحجم أو هيكل الملكية... الخ، وتنشأ هذه المخاطر عن متغيرات لها صفة العمومية، مثل الظروف الاقتصادية والسياسية، ولذلك يصعب التخلص من هذه المخاطر بالتنوع ولذا تسمى أيضا بالمخاطر التي لا يمكن تجنبها بالتنوع، أو مخاطر السوق، ويشير Francis إلى أن المؤسسات التي تتسم بارتفاع المخاطر المنتظمة لعائد أسهمها ، هي تلك المؤسسة التي تنتج سلعا أساسية مثل مؤسسة إنتاج المعدات ومؤسسة مقاولات إنشاء الطرق، والمؤسسات التي يتميز هيكلها المالي بارتفاع نسبة الاقتراض في الوقت الذي تتسم فيه مبيعاتها بالموسمية مثل مؤسسة الطيران.

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

ب-مخاطر غير منتظمة (Unsystematic risks) :وهي المخاطر الخاصة التي تواجه مؤسسات معينة، نتيجة لخصائص وظروف تلك المؤسسة، ويمكن تخفيض أو تجنب تلك المخاطر، بالاعتماد على إستراتيجية التنوع ولذلك تسمى بالمخاطر التي يمكن تجنبها بالتنوع Diversifiable risk أو المخاطر الفريدة Unique risks ، حيث أنها تخص مؤسسات معينة".

3-أنواع المخاطر من حيث الميزة التنافسية المعلوماتية: يرى البعض أنو يمكن تقسيم المخاطر التي تواجهها المؤسسة، تبعاً للميزة التنافسية المعلوماتية المتوفرة لديها إلى مجموعتين من المخاطر على النحو التالي: (1)

أ- المخاطر المالية : هي مخاطر ليست لها علاقة مباشرة بالنشاط الأساسي للمؤسسة، ولكنها ترتبط بالسوق الذي تعمل فيه المؤسسة.

ب- مخاطر الأعمال : هي تلك المخاطر التي يجب على المؤسسة تحملها لأجل أداء النشاط الأساسي الذي تعمل فيه ، ولابد لها أن تمتلك بعض المزايا التنافسية المعلوماتية بالنسبة للمتغيرات التي تنشأ عنها هذه المخاطر، وهي جزء من المخاطر المنظمة وغير المنظمة. (2)

وتتمثل بعض منها في ما يلي: (3)

-خطر التكنولوجيا : وتتضمن تطبيق وإدارة وصيانة وتحديث التكنولوجيا.

-خطر كل من :المعدات، الأمن، السمعة، تصميم الخدمة و إدارة أصحاب المصالح.

-خطر الإستراتيجية: يتضمن التخطيط والموارد المطلوبة لتأسيس ونمو وتوسع

الأعمال.

(1) أ.فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، مرجع سابق ، ص 128.

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

(3) زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2009 ص333 .

### ج-مخاطر السمعة: Reputation Risk

تنتج مخاطر السمعة عن الآراء العامة السلبية المؤثرة والتي ينتج عنها خسائر كبيرة للعملاء أو الأموال، حيث تتضمن الأفعال التي تمارس من قبل إدارة البنك أو موظفيه والتي تعكس صورة سلبية عن المصرف وأدائه وعلاقاته مع عملائه و الجهات الأخرى، كما أنها تنجم عن ترويج إشاعات سلبية عن البنك ونشاطه. (1)

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

### الفرع الثاني: دور إدارة المخاطر المالية

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

(1) نصر عبد الكريم، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2 دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين، مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الخامس، جامعة فيلادلفيا الأردنية المنعقدة في الفترة من 4 - 5 / 08 / 2008 .

**1- لتنفيذ الإستراتيجية (Astrategy Imentation) :** إن استخدام إدارة المخاطر في المؤسسة تزودها بنظرة أفضل للمستقبل، والقدرة على تحديد سياسة الأعمال، ومن الممكن أن تكون المخاطر بالمقارنة بالأمور الواقعية الأكثر عملية مثل حجم الأعمال.

**2- تنمية المزايا التنافسية :** من خلال التحكم في التكاليف المستقبلية، إن المخاطر مثل التكاليف يجب أن تحمل على العملاء كلما جعلت المنافسة ذلك ممكنا، ومن الضروري معرفة الأسعار المناسبة الواجب تقاضيها من العملاء، وهو الأداة الوحيدة التي تمرر الأسعار عبر العملاء ذوي المخاطر المتباينة.

**3- المخاطرة والقدرة على الدفع (Risk and solvency) :** تكمن نقائص هذا التحميل في أن الخسارة المتوسطة Average Risk لا تعبر عن الانحراف عن المتوسط وذلك باعتبار أن الخسائر غير المتوقعة لتبدو أنها موجودة ولا تقدم حماية منها، وتعتمد القدرة على الوفاء بالالتزامات بالاعتماد على تحديد مستوى الكافي لرأس المال كدالة للخسائر التي ينبغي أن يستوعبها لتفادي الإفلاس.

الخسائر هي النتيجة النهائية لكل المخاطر مقترنة برأس المال المتاح، ومخاطر ومخاطرة القدرة على الوفاء بالالتزامات.

ولها مجموعة المبادئ يمكن سياقها على النحو التالي: (1)

أ- يجب أن يغطي رأس المال الانحرافات السلبية للخسائر في كل الحالات تقريبا، حتى المستوى الذي يتم عنده الحكم على الوفاء بالالتزامات بأنه مقبول لدى المديرين وحملة الأسهم.

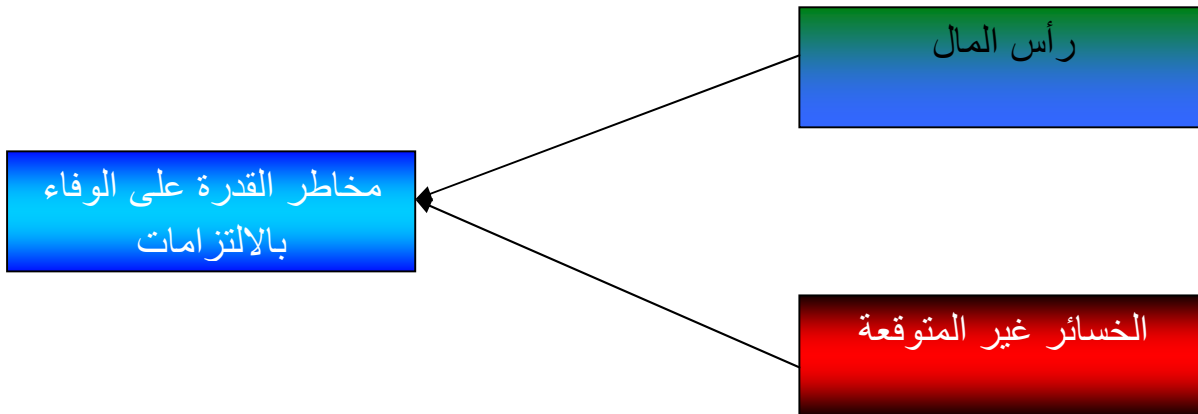
(1) طارق عبد العال حماد، المرجع السابق ، ص ص 225-226.

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.

حيث إن رأس المال القائم على المخاطرة هو ذلك المستوى من رأس المال المشتق من تقييم الخسائر المحتملة ومقاييس المخاطر.

الشكل رقم (02): المبادئ المخاطرة والقدرة على الدفع



المصدر: طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر أف ا رد إدارة شركات بنوك، دار الجامعة، عين شمس الإسكندرية 2003، ص 228 .

أما الأدوار الأخرى متمثلة في: (1)

أ- اتخاذ القرار: عندما تقوم إدارة المخاطر برصد لتحول كل أبعاد المخاطرة الكامنة قبل عملية اتخاذ القرار، نقول إنها ناجحة ويؤثر على اتخاذ القرار وتساعد عليه هذه العملية.

(1) طارق عبد العال حماد، المرجع السابق، ص ص 228-229.

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

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

ج-رفع التقارير عن المخاطر ومراقبتها :إن تحمل المخاطر مع توفير المعلومات يسهل من الهوامش 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.

-إدارة المحافظ :أن تطور إدارة المخاطر يتصل بالمعاملات المصرفية ويميل الكثير إلى العوامل الجديدة إلى تغيير طبيعة وتأثير إدارة المخاطر منها :

- مدى الاستعداد لجعل تأثيرات التنويع ( المحفظة ) أكثر وضوحا وأكثر خضوعا للمقاييس الكمية.

- الاعتقاد بأن هناك إمكانية كبيرة لتحسين مفاضلة مخاطرة العوائد، من خلال إدارة المحفظة المصرفية ككل بدلا من التركيز فقط على المعاملات المصرفية الفردية.

- بروز أو ظهور سوق تداول القروض أن تقدر وتسعر وتدرج وتباع عبر سوق منظمة.

الفرع الثالث: مراحل وسبل إدارة المخاطر المالية

1- مراحل إدارة المخاطر المالية

لإدارة المخاطر المالية مراحل تركز عليها تتمثل في: (1)

أ- **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)، والكشف 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.

ب- **قياس حجم المخاطر**: يمكن قياس حجم المخاطر من خلال العديد من المقاييس الإحصائية أو المالية، ويمكن تصنيف تلك الأدوات في مجموعتين هما:

- **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.

- **أدوات تحميل المالي لقياس المخاطر المالية**: تعتمد على قياس ومدى قدر المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه الغير، بالاعتماد على مجموعة النسب و المؤشرات المالية التي يمكن الاستدلال من خلالها كمؤشرات تقريبية مثل:نسبة المديونية-

(1) طارق عبد العال حماد ، المرجع السابق ، ص ص228-229.

نسبة حق الملكية إلى إجمالي الديون - نسب التوازن المالي ونسب النشاط، كذلك التداول والربحية.

## 2- سبل لإدارة المخاطر المالية

وبهذا الصدد عندما تتوفر أدوات للسيطرة على المخاطر المالية، تتفرغ الإدارة للتعامل معها وتوجد ثلاث أدوات لإدارة المخاطر المالية وهي 2<sup>(1)</sup>:

أ-التغطية: هي أسلوب لحماية قيمة أصل معين، يملكه المستثمر إلى أن تتم تصفيته وتوجد صورتين للتغطية:

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

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

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

(1) عبد القادر شلالي، علال قاشي، المرجع السابق ص ص 8 - 6 .

(2) عبد القادر شلالي، علال قاشي، المرجع نفسه ص ص 8-9.

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

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

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

-عقود المبادلة : هو عقد يبرم بين طرفين حيث يتفقان على تبادل تدفقات النقدية خلال فترة مستقبلية ، وتوجد نوعان هما عقود مبادلة العملات، عقود مبادلة أسعار الفائدة. ✓ عقود مبادلة أسعار الفائدة:نتتم بين الطرفين بحيث يتفق الطرفين على إن احدهما يدفع فوائد بسعر ثابت والأخرى بسعر المتغير.

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

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

- عقود المستقبلية: هو اتفاقيات تداول أصل معين في تاريخ مستقبلي محددة وعقد المستقبلية هو عقد أجل يتم تداوله لتبادل ورقة مالية. (1)

### المطلب الثالث: استخدام مؤشرات التوازن المالي في المؤسسة

إن من أهم هذه المؤشرات ما يلي:

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

هو عبارة عن قسط الأموال الدائمة التي تخصصها المؤسسة لتمويل أصولها المتداولة، ويتم حسابه وفق طريقتين: (2)

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

$$\text{رأس المال العامل الصافي الإجمالي} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

(1) خالد وهيب الراوي، المرجع السابق، ص 301.

(2) خميسي شيخة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2010، ص 70.

حيث:  $\text{الأموال الدائمة} = \text{الأموال الخاصة} + \text{الديون الطويلة والمتوسطة الأجل}$

الأصول الثابتة = القيم الثابتة + القيم الثابتة مؤقتا

2- الطريقة الحركية: وفق هذه الطريقة يحسب من خلال الفرق بين الأصول المتداولة

والديون قصيرة الأجل، ويحسب وفق العلاقة التالية:

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

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

الديون قصيرة الأجل = ديون الاستغلال + الديون خارج الاستغلال.

ملاحظة:

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

وهناك ثلاث حالات لرأس المال العامل الصافي الإجمالي: (2)

أ- رأس المال العامل الصافي الإجمالي موجب: يشير ذلك إلى إن المؤسسة متوازنة ماليا عمى المدى الطويل، حيث يمكنها تمويل احتياجاتها طويلة المدى باستخدام موارده طويلة المدى، وحققت فائض ماليا يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات مالية المتبقية

(1) ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير (الجزء الأول تحليل مال)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000 ص 46 .

(2) إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية الجزء الأول)، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2 عمان 2011، ص 103 .

ب- رأس المال العامل الصافي الإجمالي معدوم: يعني أن المؤسسة في حالة التوازن الأمثل على المدى الطويل، لكن دون تحقيق فائض، حيث نجحت فقط في تمويل احتياجاتها طويلة المدى دون تحقيق فائض ولا تحقيق عجز.

ج- رأس المال العامل الصافي الإجمالي سالب: يشير إلى أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية الثابتة باستخدام مواردها المالية الدائمة، وحققت بذلك عجز في تمويل هذه الاحتياجات، وبالتالي فهي بحاجة إلى مصادر تمويل إضافية، أو إلى تقليص مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.

وهناك أنواع من رأس المال العامل الخاص يمكن تلخيصها فيما يلي: (1)

د- رأس المال العامل الخاص: يسمح بمعرفة مدى تمويل الأصول الثابتة بواسطة الأموال الخاصة دون الاعتماد على الديون طويلة والمتوسطة الأجل، ويحسب وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

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

رأس المال العامل الأجنبي = الأصول المتداولة - الأموال الخاصة

كما يبين لنا قيمة الموارد المالية الأجنبية في المؤسسة ويحسب وفق العلاقة التالية: (2)

رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الديون

(1) خميسي شيحة، المرجع السابق، ص 70.

(2) مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر 2012، ص 39

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

$$\text{رأس المال العامل الإجمالي} = \text{إجمالي الأصول المتداولة}$$

أو العلاقة:

$$\text{رأس المال العامل الإجمالي} = \text{رأس المال العامل الخاص} + \text{رأس المال العامل الأجنبي}$$

### الفرع الثاني: احتياج رأس المال العامل

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

$$\text{احتياج رأس المال العامل} = (\text{أصول متداولة} - \text{قيم جاهزة}) - (\text{ديون قصير الأجل} - \text{ديون بنكية})$$

أو وفق العلاقة: احتياج رأس المال العامل = احتياجات الدورة - موارد الدورة بما أن نشاط المؤسسة خلال دورة الاستغلال هو في تغير مستمر مع ثبات رأس المال العامل ، فإن أهمية رأسمال العامل تصبح ضرورة ملحة، حيث يقوم بتغطية احتياجات الدورة التي لم يتم تغطيتها من خلال موارد الدورة .<sup>(1)</sup>

(1) - أقاسم عمر ، مطبوعة في مقياس التسيير المالي المعقم ،جامعة ادرار، ص 29 .

وهناك تغييرات لاحتياج رأس المال العامل (1)

1- احتياج رأس المال العامل موجب: يدل على أن المؤسسة بحاجة إلى مصادر لزيادة مدتها، وذلك لتقدير قيمة المصادر بقيمة احتياجات رأس المال العامل، ولتغطية الدورة، مما يدل على وجود رأس مال العامل موجب لتغطية العجز.

2- احتياج رأس المال العامل سالب: يدل على أن المؤسسة قد غطت احتياجات دورتها، و لا تحتاج إلى موارد أخرى، أي دليل على أن الحالة المالية للمؤسسة جيدة.

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

### الفرع الثالث: الخزينة

يعد كل من رأس المال العامل الصافي الإجمالي واحتياج رأس المال العامل مؤشرين ماليين متكاملين، يمثل رأس المال العامل الصافي الإجمالي الجيد المبذول من طرف المؤسسة لمواجهة تمويل احتياجاتها الناتجة عن نشاطها للاستغلال بواسطة الأموال الدائمة واحتياج رأس المال العامل مبلغ احتياجات الاستغلال وخارج الاستغلال غير المغطاة بواسطة الموارد الدورية للاستغلال، والفرق بين هذين المؤشرين بتحديد مستوى الخزينة .

ويتم حساب الخزينة كما يلي: (2)

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

(1) عباس عصام، تأثير جودة المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية واتخاذ القرارات، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2012، ص. 76

(2) خميسي شيخة، المرجع السابق، ص 80.

الخزينة = قيم متاحة - ديون بنكية قصيرة الأجل

ويمكن أن نميز بين ثلاث حالات للخزينة (1)

1- الخزينة موجبة: يعني إن رأس المال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة

وهناك فائض يضم إلى الخزينة، لذا ينبغي عمليا استعمالها لتسديد ديونها القصيرة الأجل.

2- الخزينة سالبة: يعني أن احتياجات رأس المال العامل أكبر من رأس المال العامل

أي لا يغطي جزء من احتياجات الدورة، لذا فان المؤسسة تفتقر إلى الأموال لتمويل عمليات

الاستغلال، أي اللجوء إلى الاقتراض طويل الأجل.

3- الخزينة صفرية: يعني إن رأس المال العامل مساوي لاحتياج رأس المال العامل

أي الخزينة في وضعيتها المثلى.

#### المطلب الرابع: استخدام النسب المالية لتقييم ربحية المؤسسة

تقيس هذه النسب مدى قدرة الشركة على توليد الأرباح من مبيعات والموجودات وحق

الملكية ، ومن أهم نسب هذه المجموعة وأكثرها شيوعا نذكرها كالتالي :

#### الفرع الأول : هامش الربح الإجمالي (مجمّل الربح )

وتدل هذه النسب على كفاءة الإدارة في تسعير وتوليد المبيعات والسيطرة على

الكلف<sup>(2)</sup> وتحتسب من قسمة الربح الإجمالي (المبيعات - كلفة البضاعة المتاحة للبيع على

صافي المبيعات) وكلما زادت هذه النسب كلما كان أفضل<sup>(3)</sup>

(1) - عباس عصام، المرجع السابق ، ص 7 .

(2) - العامري ، محمد إبراهيم ، الإدارة المالية ؛ كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2001 ، ص 139 .

(3) - Gitman , Lawrence J. , " Principles of managerial Finance " , Pearson Education Inc , 2003 , p 02 .

### الفرع الثاني : نسبة هامش الربح التشغيلي

تقيس هذه النسبة الكفاءة التشغيلية الشاملة للشركة ، ويتم احتسابها عن طريق قسمة الربح التشغيلي على صافي المبيعات وكلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك أفضل . (1)

### الفرع الثالث : نسبة صافي الدخل

وتقيس هذه النسبة قدرة المبيعات على توليد صافي الدخل، ويتم احتسابها عن طريق قسمة صافي الدخل على صافي المبيعات وكلما زادت كلما كان ذلك أفضل. (2)

### الفرع الرابع : معدل العائد على الاستثمار (الموجودات)

وتقيس هذه النسبة الكفاءة الكلية للإدارة في تحقيقها الأرباح من مجمل استثمارها في الموجودات ، احتسابها عن طريق قسمة صافي الدخل على مجموع الموجودات ( المتداولة و الثابتة ) وكلما زادت كلما كان ذلك أفضل . (3)

### الفرع الخامس : معدل العائد على حق الملكية

ويتم احتسابها عن طريق قسمة صافي الدخل على حق الملكية ( رأس المال المدفوع+علامات الإصدار +الأرباح المحتجزة ) وارتفاع هذا المعدل هو دليل الإدارة الكفؤة والذي عادة ما يفضله المالكون. (4)

(1) - العامري ، محمد إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 140.

(2) - Scatt Besley and Eugene F. Brigham , " Essential of managerial ,Finance " , Harcourt Inc , 2000,p65.

(3) -Brigham , Eugene F. Lous C. Gapenski and Michael C. Eharbt . " Financial management -Theory and Practice " Dryden press , 1999 ,p70.

(4) - العامري ، محمد إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 118.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نستنتج أن إدارة المخاطر المالية لها دور كبير يؤدي إلى ربحية المؤسسة الاقتصادية ، وخصوصا المؤسسات الجزائرية وعليه فإنه من الضروري على المؤسسات أن تعي وتدرك حقيقة إدارة المخاطر، وأن تأخذ الأمر بجدية، للبحث عن الطرق والوسائل التي يمكن تجسيدها على أرض الواقع، وذلك لأهميتها الكبيرة على المؤسسات بالدرجة الأولى.

فإدارة المخاطر المالية هي البحث عن أساليب وأدوات للتقليل من المخاطر وتدنيها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة .

وأن أول هدف لها هو تحديد المخاطر و الحد منها ومعالجتها، وتعتبر إدارة المخاطر المالية جزء لا يتجزأ من عملية التأمين في إدارة المؤسسة، كما أنها توفر احتمالات و التنبؤات بالمستقبل للمخاطر التي تواجهها المؤسسة وتأثيرها على الرافعة المالية لها وكذلك استعمال الآلية لعملية اتخاذ القرار لمواجهة أي خطر مثل اكتشاف الخطر وقياسه وكذلك اختيار الوسيلة أو الطريقة المناسبة لمواجهة الخطر وسبل إدارة المخاطر المالية من اجل تحقيق الربحية و ازدهار المؤسسة .

# الفصل الثاني

دراسة حالة بنك الفلاحة

والتنمية الريفية BADER

لقد تم اختيار بدر كدراسة حالة لكونه يتميز ب:

-الربحية

-التنظيم.

-التسيير الفعال.

-السرعة.

وكدليل على ذلك شهادة أحسن مسير لسنة 2004 الممنوحة للسيد/ فاروق بويعقوب مدير بنك BADR، والمتمثلة في إبداء رأيه حول مكانة وخصوصية بنك BADR في محيط البنك الجزائري والأدوات المستخدمة في الاستثمار.

**مكانة وخصوصية بنك البدر في المحيط البنكي الجزائري:** يعتبر بنك البدر كأكبر بنك تجاري في البلد، فبالإضافة إلى شبكة الواسعة له أوسع شبكة من المراسلين الأجانب، لقد شرع بنك البدر، ومنذ سنة 2000، في مخطط إعادة التأهيل ليتكيف مع المقاييس العالمية وبفضل نظام الإعلام الآلي المتطور لديه، يعمل على دمج نفسه في تكنولوجيات الإعلام . أن نظام السويفت للعمليات التجارية الخارجية، ونظام الإرسال عن بعد الذي يسمح بتحقيق العمليات البنكية عن بعد في تمام الوقت، مستعملات منذ عشرية في مؤسستنا. (1)

منذ جانفي 2004 أصبحت حوسبة وسائل الدفع شيء بديهي في بنك البدر، إذ أن نظام سيرات، الذي أنشئ من طرف تقنيين جزائريين، يسمح اليوم بتحصيل الصك في مدة 48 ساعة، وقريبا ستكون بطاقة جديدة وطنية للدفع أدخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية في سبتمبر 2001 مفهومه الجديد في وكالاته وهو مفهوم "البنك النموذجي بالخدمة المشخصة"

(1) - BADVIBNFO; Revue binestrielle n°39, manager de l'année 2004.

التي تقتصر على بنك البدر فقط، ورغم أن مفهوم البنك النموذجي معروف من قبل، تم تطبيق هذا المفهوم في 40 وكالة وسيعمم على كامل الشبكة مع نهاية سنة 2005.

الأدوات التي يستعملها البدر كي يحث المؤسسات الفرنسية للاستثمار في الإقليم الجزائري.

إن كل ما قام به البدر من أعمال العصرية، والتي أعطت نتائج ظهرت في تحسين التسيير والتنظيم، طرق العمل ونوعية الاستقبال وكل الخدمات المقدمة، يجعله قادرا على منح المؤسسات الفرنسية التي تريد الاستثمار في بلادنا كل ما تنتظره من بنك تجاري.

بنك البدر هو الذي يملك أكبر عدد من خطوط القرض الدولية بالجزائر، سواء كانت متعددة الأطراف، ثنائية الأطراف أو متنازل عليها، وهي عوامل هامة في سياسة تدعيم بنك البدر للاستثمار.

## المبحث الأول: مدخل إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

سنقوم بشرح هذا المبحث في مطلبين مطلب سنتحدث فيه عن تاريخ المؤسسة البنكية، و الذي يخص بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR و المطلب الثاني سنتناول من خلاله مهام و اهداف البنك.

### المطلب الأول: تاريخ المؤسسة البنكية BADR ونشأتها في العالم البنكي الجزائري.

كان البنك الوطني الجزائري BADR متخصصا في تمويل القطاع الفلاحي والتجاري لغاية 1982، أين تم التفكير في إنشاء بنك متخصص في تنمية القطاع الفلاحي بغرض تخفيف العبء على BNA، حيث تم إنشاؤه بموجب المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 1982/03/13 والذي تم بموجبه تحديد التكوين الأساسي له باعتباره شركة وطنية.

يتميز بنك BADR على أنه بنك ودائع وبنك تنمية، و يندمج ضمن قائمة البنوك، باعتباره مؤسسة وطنية مالية، ثم أصبح شركة مساهمة برأس مال يقدر بـ: 2.2 مليار دج مقسمة على صناديق المساهمة التالية:

3.5% لصناديق المساهمة التجارية والفلاحية والغذائية.

20% لصناديق المساهمة للصناعات المختلفة.

35% لصناديق المساهمة للتجهيز.

10% لصناديق المساهمة للخدمات.

ورأسمال قابل للتعديل، سواء بزيادة مبالغ المساهمة بدخول مساهمين جدد أو بنقصان في حالة تحويل الشركة إلى شركة أخرى، كما حدث فقط أثناء فترة 1996 حيث حلت صناديق المساهمة وحلت مكانها الشركات القابضة مبلغ رأس مال البنك منه: 3.300.000,00 دج، سنة 2004، حيث يتمتع البنك بالاستقلال المالي والشخصية

المدنية، ويعتبر تاجرا مع الغير، كما أنه يخضع للقواعد المتعلقة بنظام القروض والبنوك، وعدد فروعها يزداد من سنة لأخرى فمثلا سنة 1994 كانت 260 وكالة أما سنة 2004 أصبحت تقارب 300 وكالة على المستوى الوطني، تدير هذه الوكالات المديرية العامة مقرها بالجزائر العاصمة، كل الوكالات المديرية العامة مقرها بالجزائر العاصمة، كل الوكالات اللامركزية على المستوى كل ولاية لها صلاحيات واسعة في منح خدمة لسياسة إعادة هيكلة المؤسسة ما عدا في بعض الحالات مثلا عندما يطلب زبون معين قرض كبير جدا، فإن الملف يبعث للدراسة على مستوى المديرية العامة.

## المطلب الثاني: المهام والأهداف الاستراتيجية لبنك BADR

### الفرع الأول: المهام.

باعتبار أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR مؤسسة عمومية اقتصادية فإن الدور الأساسي المنوط به هو:

تقديم خدمات للعملاء بما في ذلك تسهيل التعامل عن طريق فتح حسابات جارية.

إجراء عمليات الإيداع والسحب أي تنفيذ جميع العمليات المالية والاعتمادات المالية الخاصة بالقرض الصرف، والخزينة التي لها صلة بأعماله قصد تسيير أمواله أو استخداماته.

إضافة إلى مهامه المتعلقة بسلك الموظفين حيث يتولى استقبال التحويلات الواردة من الهيئات المستخدمة وتحويلها إلى حساب الموظفين.

كما يتولى عملية تلقي الودائع المالية بأنواعها سواء كان ذلك بفائدة أو بدونها.

إعادة استثمار مبالغ الودائع في شكل قروض فلاحية أو تجارية، تمنح للقطاعين العام والخاص سواء بالعملة الوطني أو الصعبة حسب استراتيجية المشاريع الممولة.

يكتتب بجميع السندات العمومية التي تصدرها الدولة أو تضمناها، ويؤجرها ويقتنيها، يحافظ عليها يرهنها، ويوظفها ويتعامل بها، كما يقوم بالخدمة المالية لهذه العقود.

تقرر في بداية شهر ماي سنة 2005 تحديد دور BADR في منح القروض الفلاحية والمساهمة في تنمية القطاع الفلاحي.

### الفرع الثاني: أهداف BADR

أن بنك BADR يسخر جميع إمكانياته من أجل:

- احترام الضوابط التقنية لسيولة النقدية والائتمان وتوزيع التبعات.
- صب تعليمات السلطة الوطنية وتوجيهاتها.
- حشد جميع الاعتمادات وتلقي الودائع الفورية والمؤجلة من شخص مادي أو اعتباري.
- يكتتب بجميع السندات العمومية ويؤجرها ويهرنها ويوظفها.
- يمد القروض القصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل.
- يمول في حدود هدفه ومهمته عمليات التجارة.
- يكتتب ويؤجر جميع السندات ويشتريها، سندات التجارة والسفجات.
- يقوم بدور مراسل البنوك الأخرى ويتولى عمل وكالة مؤسسات القرض الوطنية الأخرى كما يكون وسيطا في ذلك.
- يقوم بجميع عمليات الدفع، ويتلقاها نقدا أو بواسطة الصكوك، والتحويلات والتوطينات، والوضع تحت التصرف، ورسائل الاعتماد، والقروض المالية، وغيرها من العمليات المصرفية.

- المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي.

- ترقية النشاطات الفلاحية والحرفية، والفلاحة الصناعية.

- تنمية المنشآت الفلاحية والانتاجية.

يسعى BADR إلى تحسين علاقاته مع البنوك الأخرى، بإنشاء سمعة طيبة عن طريق تسهيل المعاملات الخارجية، من اعتمادات مستندية وغيرها من التعاملات.

يتعين على جميع المستخدمين للبنك، والمصالح المالية، التي تضطلع بالمراقبة مراعاة الالتزام بالسير العلني، زيادة على الواجب القانوني.

### المطلب الثالث: مصادر تمويل بنك BADR وهيكله التنظيمي.

#### الفرع الأول: مصادر تمويل BADR .

BADR كسائر البنوك، فبإضافة إلى رأسمالها المحدد في قانونها الأساسي فإن مواردها المالية الموجودة بحوزتها وتشكل من:

- رأس ماله الأساسي والاحتياطات القانونية والخاصة.

- الودائع التي تمثل المصادر الرئيسي للموارد الفورية والمحددة الأجل التي يتلقاها من الجمهور.

- نسب الفوائد المحصلة من القروض الممنوحة للزبائن.

- الأموال المتوفرة التي تأتمن عليها الهيئات العمومية التابعة للهيكل والأعمال الفلاحية والحرفية، والزراعية أي المصاريف التي تتحصل عليها لقاء خدمات مقدمة للزبائن.

- القروض التي يمكنه أن يتعاقد برهنها في حافظته الخاصة بالمستندات المالية وغيرها من السفتجات.

- التسليفات التي تقدمها الخزينة لتمويل برامج التنمية والتي تعتبر أكبر الموارد ربحاً وأقلها سيولة بشكليها، مقابل ضمانات أو بدونها.

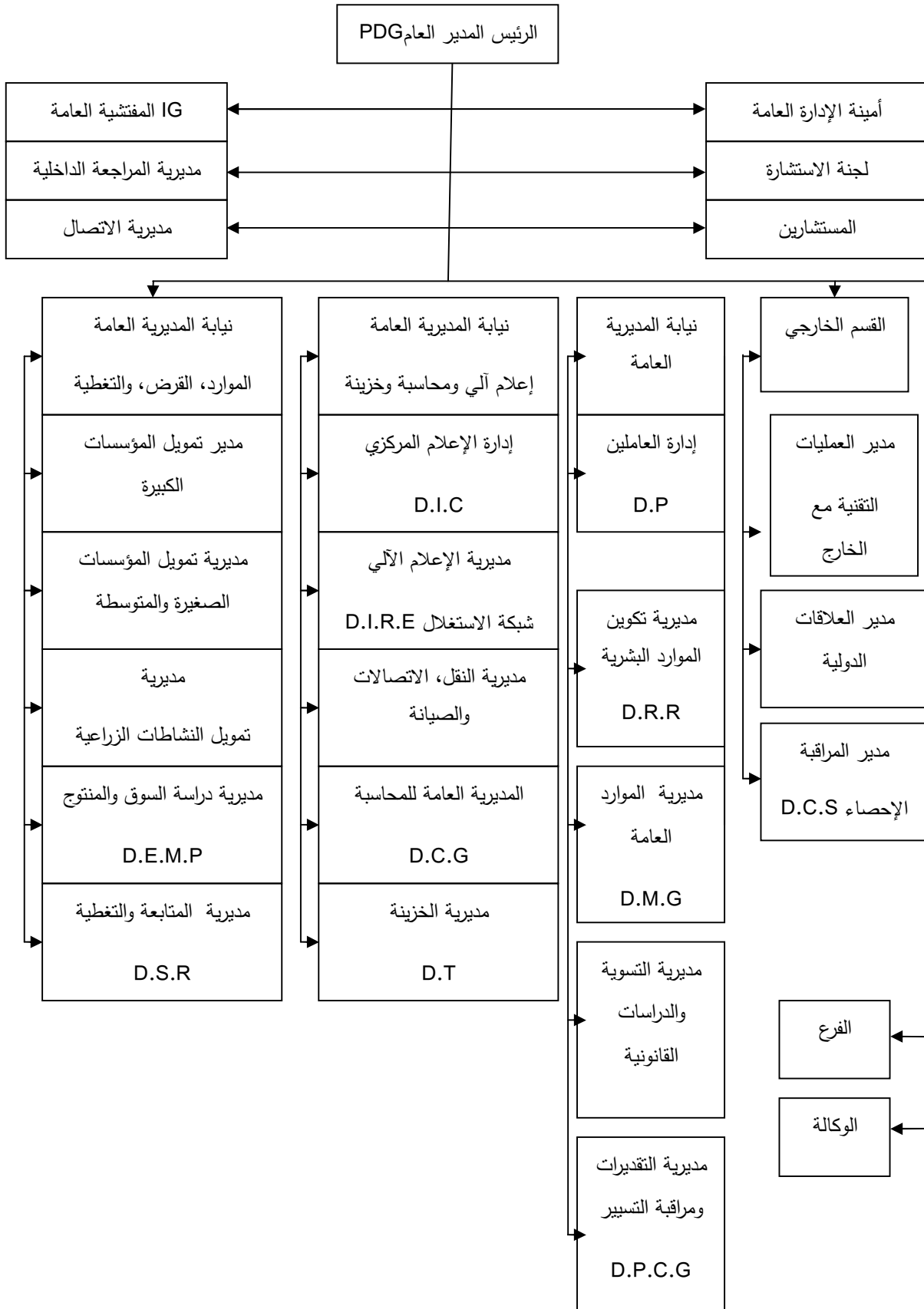
- جميع الحصائل والوسائل المالية الأخرى الناجمة عن أرباح الصرف وتتحصل عليها من خصم الأوراق المالية، وكذا الميزانية المحددة من طرف المديرية العامة.

والملاحظ أن الفوائد التي يأخذها مقابل القروض بمختلف أنواعها، حيث أنها تقل من فئة لأخرى، حيث يعطي امتيازات المهن و ضمانات أفق مما يفعله مع غيرها، ويتم كل تعديل في الرأسمال الأساسي والاحتياطي الأساسي الخاص بالبنك بقرار يتخذه وزير المالية بناء على اقتراح من مجلس الإدارة والمدير العام للبنك الفلاحي، وفي حالة عدم كفاية هذه الموارد فإن BADR تلجأ إلى البنك المركزي BCA للاقتراض منه مقابل نسبة من هذه الموارد سواء كانت بالعملة الوطنية أو الصعبة.

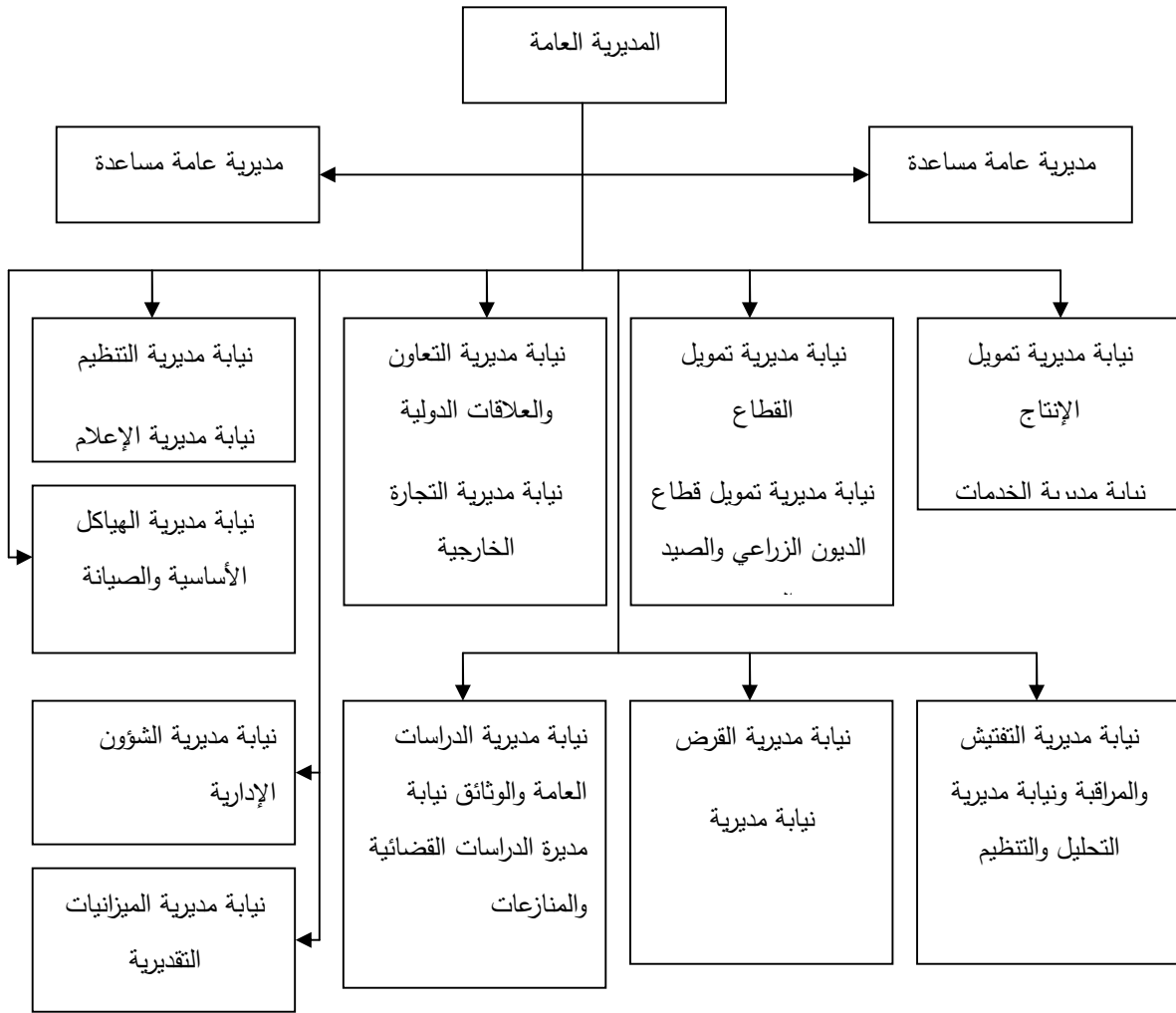
### الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية بدر BADER

إن لبنك الفلاحة و التنمية هيكلًا عامًا و آخر لكل فروع الولايات المتواجدة عبر التراب الوطني ومنها ولاية المسيلة و التي سنشرح تنظيمها الهيكل في المخططات التالية :

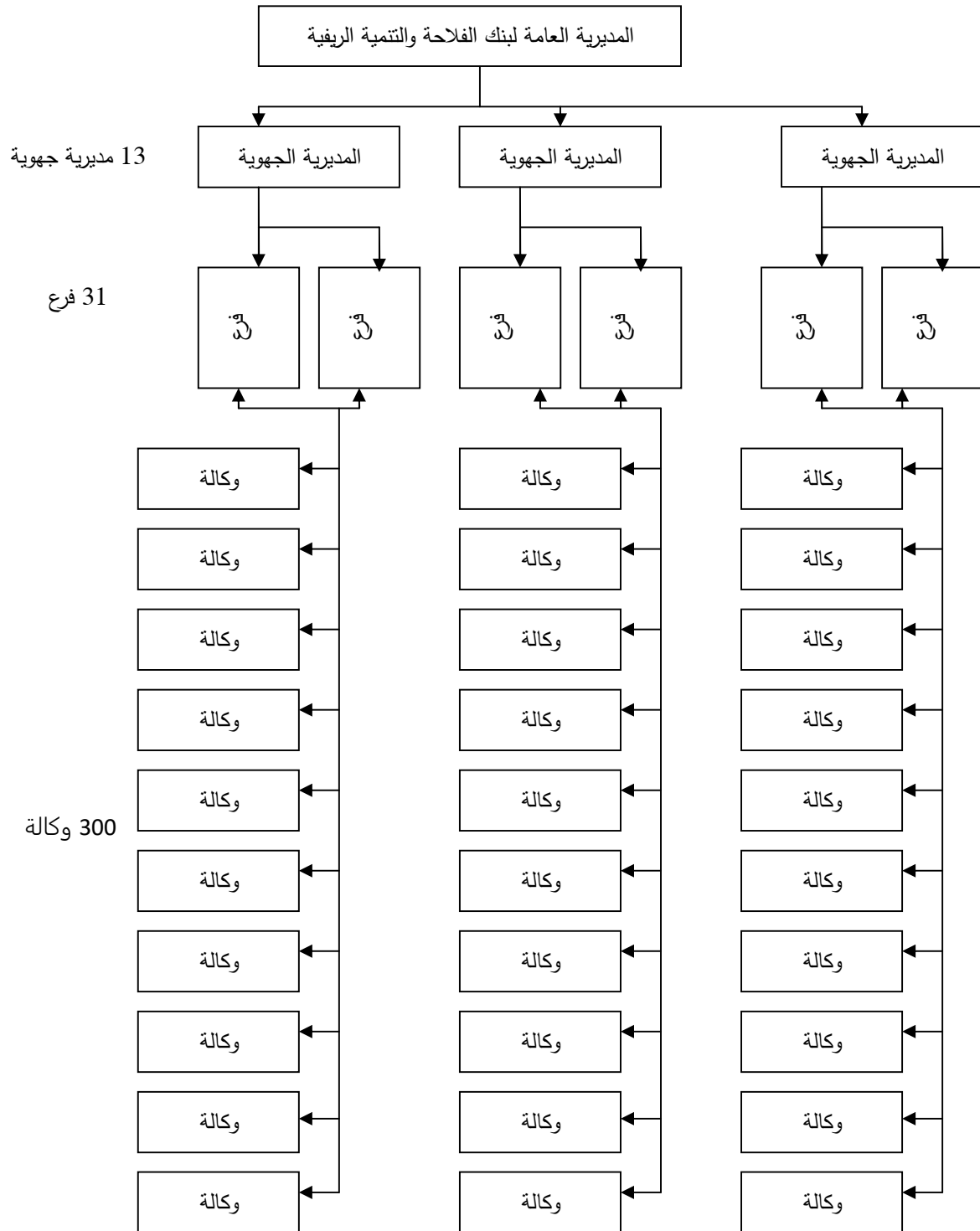
الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-



الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.



شكل رقم (5): بنك الفلاحة والتنمية الريفية عبر التراب الوطني.



## المبحث الثاني: الوكالة المركزية 904 بالمسيلة لـ: BADR

إن الوكالة المركزية 904 بالمسيلة BADR أنشأت داخل الولاية و لها هيكلها التنظيمي وهذا ما سنفصله في المطلبين، المطلب الأول نتناول فيه لمحة عن الوكالة و هيكلها التنظيمي و المطلب الثاني التعريف بمصالح الوكالة.

### المطلب الأول: لمحة عن الوكالة وهيكلها التنظيمي.

تم إنشاء الوكالة المركزية بالمسيلة في فيفري 1983 مع 3 فروع :مسيلة، عين الملح، حمام الضلعة، التي ابتدأ العمل بهما على التوالي 1984، 1988.

وكانت وكالة BADR بالمسيلة تابعة لفرع BADR بالجلفة.

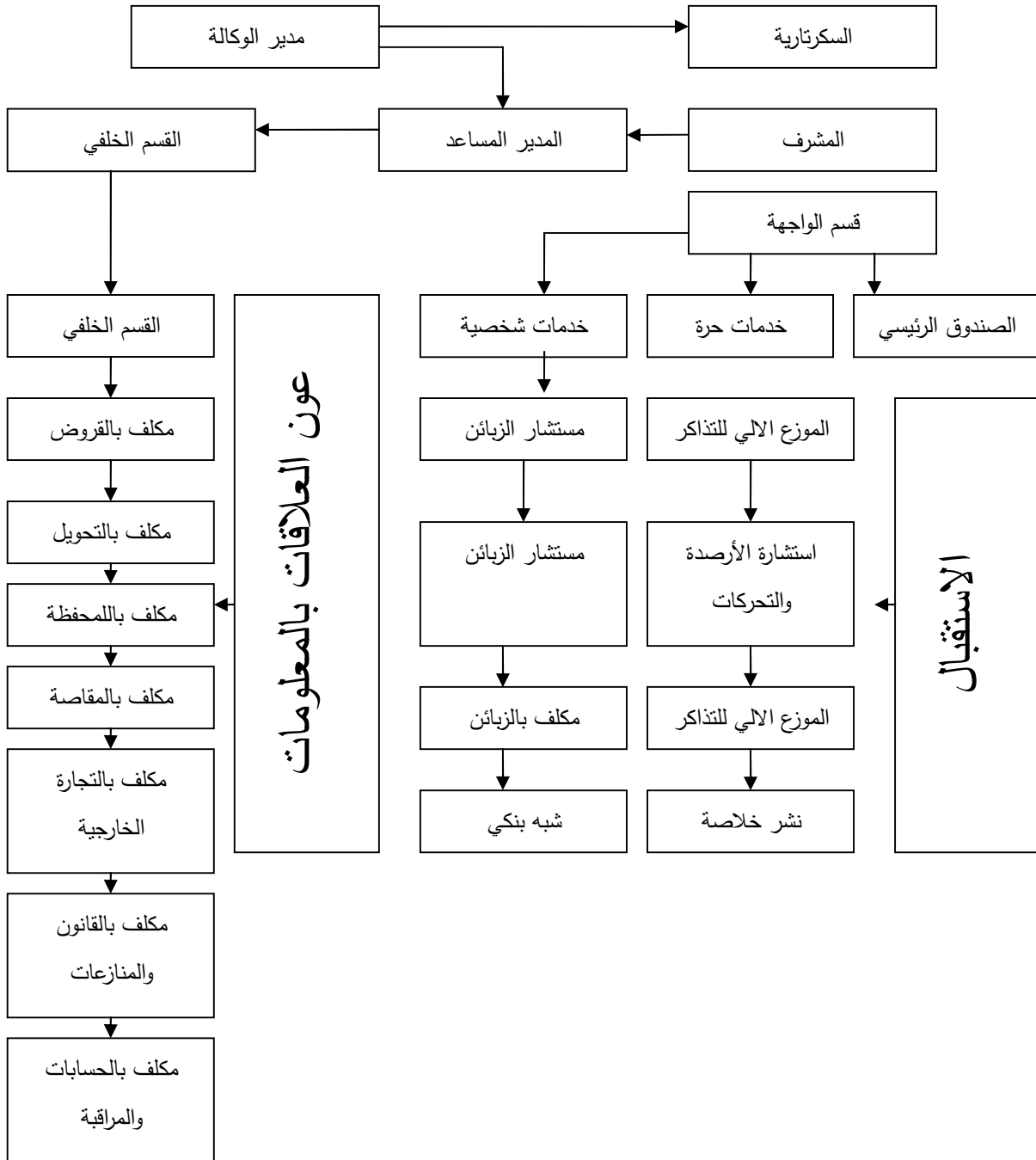
وبالنسبة لجانب التكوين وتحقيق الأهداف التي سطرته الإدارة المركزية، والتي ترمي إلى رفع المستوى المهني لمجموع العمال تمت مشاركة عدد كبير من الأعوان في مختلف الملتقيات التي نظمها C.R.F المركز الجهوي للتكوين كما هي موضحة في الجدول.

### الجدول رقم (1): عدد العمال الموجودين بكافة وكالات الولاية.

الرقم	وكالات	الإطارات	عمال التحكم	عمال التنفيذ	المجموع
1	سيدي عيسى	03	02	08	13
2	مسيلة	17	12	15	44
3	بوسعادة	02	05	12	19
4	عين الملح	03	01	07	11
05	حمام الضلعة	02	04	07	16
	المجموع	17	24	49	100

المقر: يوجد مقر الوكالة بالحي الإداري وسط المدينة والهيكل التنظيمي موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (6): هيكل BADR المسيلة



### المطلب الثاني: التعريف بمصالح الوكالة.

1-المديرية:مسيرة من طرف مدير يختار نظرا لكفاءته وخبرته في الميدان، ولا يلحقه ضرر بحياتهم المهنية، ما عدا حالة ارتكابهم خطأ مهنيا والمدير هو الذي يتولى تسيير برامج عمل البنك، وتنفيذ القرارات وهو يسعى دائما لتحقيق الربح للبنك.

2-نيابة المديرية: نائب المدير هذا أيضا هو السلطة الثانية، بعد المدير العام بسبب تغيبه، أو حصول مانع له على دراسة التدابير، والعمليات اللازمة لتسيير هياكل BADR ووسائله وأعماله سيرا عاديا.

3-الأمانة: مسيرة من متخصص في الأمانة، تسجيل البريد الوارد والصادر، وتسجيل الملاحظات عن البريد، وتحويلها لدى المديرية العامة مع إشهار بالاستلام، حيث أن المدير العام، يكون على علم بكل بريد صادر أو وارد في البنك.

4-مصلحة المعاملات الخارجية: أي عملية تجارية خارجية لتمويل على مستوى الوكالة تكون دراستها من طرف الوكالة المركزية، فهذه المصلحة مختصة بتدخل البنك على المستوى الخارجي.

### 5-مصلحة الصندوق:

أ-فرع الشيك: يسيرها الشباك الذي يقوم بعمليات الشيك، حيث يدفع للساحب بطلب من هذا الأخير أو الطرف الآخر، وهذا طبعا مع افتراض وجود رصيد موجب للساحب.

ب-فرع التمويل: يتم نقل مبلغ من حساب لآخر وهو تمويل مباشر.

ج-غرفة المقاصة: في حالة تحويل غير مباشر أي بنك أن مختلفات يتم عن طريق البنك المركزي في حين أن الزبون يقضي خدمته، وغرفة المقاصة المركزية تشرف على عدد من الغرف المماثلة في إقليم معين.

**6-مصلحة الحسابات:** تتكفل هذه المصلحة بالشؤون الإدارية، أي النظام الإداري للوكالة المركزية والوكالات الفرعية، والشؤون المحاسبية أي متابعة حسابات البنك الداخلية من ميزانية التسيير والتجهيز.

**7-مصلحة القروض:** مسيرة من طرف مهندس، تتكفل باستعمال الزبائن لطلب قرض فلاحى أو تجارى، والموافقة طبعا تتم بعد أخذ إجراءات بنكية.

**8- مصلحة الاستشارة القانونية والمنازعات:** هذه المصلحة تتخصص في متابعة قانون النظام الداخلي للبنك، وهي المكلفة عن المنازعات القضائية أو الخارجية، وهي مسيرة من طرف خبير في المحاكم، ومن أهم وظائفها:

- تمثيل البنك أمام الجهات القضائية والإدارية والأمنية.

- تقديم التوجيهات والاستشارات القانونية لجميع الوكالات عند الطلب.

- الإشراف على فتح وغلق الحسابات.

- دراسة الملفات القانونية للأشخاص المعنوية والطبيعية وتسيير حساباتهم.

توقيع جميع عقود الرهن الحيازي، والعقاري باسم ولحساب البنك.

متابعة القروض المصدرة وإيجاد الحلول المطمئنة لاسترجاعها بالطرق الودية أو القضائية.

تصفية الشركات، وتوقيع ومتابعة حجوز ما للدين لدى الغير أمام الجهات المختصة.

**9-مصلحة الاستغلال:** تسمى أيضا مصلحة التنفيذ، وتقوم بتحويل النشاطات الفلاحية وغير الفلاحية أي التجارية (فتح الحساب واكتتاب السندات، إيداع المبالغ المالية).

**10-مصلحة المراقبة والميزانية:** هذه المصلحة يسيرها مختصون والمراقبة تكمن في مراقبة الملفات في البنك، وهي مسيرة من طرف المديرية العامة، وهي غير مقيدة بوقت

لمراقبة الوكالة في القروض والأجور والاعتمادات والعمال، أما الميزانية فنقوم بإعداد الأجور للعمال وتقديم الميزانيات والنهائية للوكالة المركزية والوكالات الفرعية.

### المبحث الثالث: إدارة المخاطر في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

نظرا لصعوبة القيام بدراسة الحالة داخل البنك من أجل دراسة معظم المخاطر التي يتعرض لها البنك، وأهم الأدوات التي يستخدمها البنك في إدارة هذه المخاطر، سواء مع تعلق الأمر بحجة السر المهني أو أزمة كورونا التي فرضت إجراءات احترازية وعدم استقبال الطلبة، تم التركيز على نوع واحد من المخاطر، ألا وهو المخاطر المالية أنية.

سنتناول في هذا المبحث دراسة تطور القروض والودائع في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالإضافة الى دراسة المؤشرات المخاطر المالية أنية وذلك خلال الفترة 2017-2020.

#### المطلب الأول: دراسة تطور الودائع الممنوحة من طرف البنك.

##### ❖ تحليل مؤشرات مخاطر المالية

نتناول أنشطة الوظيفة لبنك BADR خلال الفترة (2017-2020)

لدينا مجموع القروض = القروض المقدمة للمؤسسات المالية + القروض المقدمة للعملاء  
وعليه سوف نقوم بدراسة حول تطور القروض خلال السنوات الاربعة الاخيرة وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 02: تطور اجمالي القروض من (2017الى 2020)

الوحدة: مليون دج

السنوات	2017	2018	2019	2020
القروض المقدمة للمؤسسات المالية	188742666675. 20	247307264168 .89	29569235520.06 3.57%	81945646987.60 9.03%
القروض المقدمة للعلماء	415708167586. 76	498460187168 .75	797425798441.1 5 96.42%	825543312809.21 90.97%
اجمالي القروض	604450834261. 96	745767451337 .64	826995033961.2 1	907488959796.81

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير البنك

نلاحظ من خلال الجدول:

**سنة 2017:** نلاحظ أن القروض المقدمة للمؤسسات المالية أقل من القروض المقدمة للعلماء حيث قدرت نسبة القروض المقدمة للمؤسسات بـ 22.31% أما القروض المقدمة للعلماء بـ 77.68% وقدّر الفرق بينهما بـ 55.37% .

**سنة 2018:** نلاحظ أن القروض المقدمة للمؤسسات المالية انخفضت بنسبة 1.94% أما القروض المقدمة للعلماء انخفضت بنسبة 1.93% .

سنة 2019: نلاحظ أن القروض المقدمة للمؤسسات المالية انخفضت بنسبة 29.59% أما القروض المقدمة للعملاء ارتفعت بنسبة 29.58%.

سنة 2020: نلاحظ أن القروض المقدمة للمؤسسات المالية ارتفعت بنسبة 5.46% أما القروض المقدمة للعملاء انخفضت بنسبة 5.45%

جدول رقم 03: تطور الودائع خلال (2020-2017)

السنوات	2017	2018	2019	2020
الودائع المستحقة لمؤسسات المالية	1928111805952.62 65.27%	209870707194.49 15.62%	199584542893.98 13.41%	310605073215.79 20.21%
الودائع المستحقة للعلاء	142278240798.44 4.82%	112438272765.21 8.37%	84504672317.44 5.68%	107002074089.80 6.96%
ديون ممثلة بسندات	883773512997.51 29.92%	1020938836756.3 76%	1204319401788.6 80.91%	1119717876172.7 72.83%
إجمالي الودائع	2954163559748.5	1343247816716	1488408617000	1537325023478.2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير البنك.

نلاحظ من خلال الجدول:

في سنة 2017: نلاحظ أن الودائع المستحقة لمؤسسات المالية هي أكثر نسبة بين وداائع

العملاء ديون الممثلة بسندات.

في سنة 2018: نلاحظ أن ديون ممثلة بسندات هي أكثر نسبة متمثلة في ودائع المؤسسات المالية وودائع العملاء.

في سنة 2019: نلاحظ أن ديون ممثلة بسندات زادت ب 4.911% بينما ودائع العملاء انخفضت ب 20.69%، أما ودائع المؤسسات المالية فانخفضت ب 2.21%

في سنة 2020: نلاحظ أن ديون ممثلة بسندات انخفضت ب 8.08% بينما ودائع العملاء زادت ب 1.28% أما ودائع المؤسسات زادت ب 6.8%

نستنتج مما سبق أن ديون ممثلة بسندات هي أكثر نسبة من ودائع العملاء وودائع المؤسسات المالية .

#### المطلب الثاني: دراسة مؤشرات الربحية لبنك BADR خلال (2017-2020)

الفرع الأول: نسبة القروض : وهي ودائع البنك = إجمالي القروض / إجمالي الودائع

#### جدول رقم 04 : نسبة القروض إلى الودائع

السنوات	2017	2018	2019	2020
إجمالي القروض/إجمالي الودائع	604450834261.96/ 2954163559748.5	745767451337.64/ 1343247816716	826995033961.21/ 1488408617000	907488959796.81/ 907488959796.81/
إجمالي نسبة القروض إلى الودائع	0.20% =	0.55 =	0.55% =	0.95% =

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على تقارير

### الفرع الثاني: نسبة القروض إلى إجمالي الأصول خلال (2017-2020)

حيث نسبة القروض إلى أصول البنك = إجمالي القروض / إجمالي الأصول.

#### جدول رقم 05 : نسبة القروض إلى الأصول

السنوات	2017	2018	2019	2020
نسبة القروض إلى أصول البنك = إجمالي القروض / إجمالي الأصول	604450834261	745767451337	826995033961.	907488959796.
	.96/	.64/	21/1	81/1
	984562631919	112144707823	306644081450.	273267877453.
	.27	7.64	33	25
	= 0.61%	= 0.66%	= 0.63%	0.71

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على تقارير البنك. المصدر

### الفرع الثالث: حقوق المساهمين إلى الأصول لبنك خلال (2017-2020)

حيث نسبة حقوق المساهمين إلى الأصول = حقوق المساهمين / إجمالي الأصول

لدينا: حقوق المساهمين = رأس المال المدفوع + الاحتياطات + فرق التقدير النتيجة

#### جدول رقم 06 : نسبة حقوق مساهمين إلى الأصول

السنوات	2017	2018	2019	2020
نسبة حقوق المساهمين إلى الأصول	4%	4%	4%	6%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على تقارير البنك.

نلاحظ من خلال الجدول أن مؤشر حقوق المساهمين إلى الأصول خلال السنوات (2017-2018-2020) بنسبة 4% ثم ارتفع سنة 2020 بنسبة 6% وذلك بسبب ارتفاع في رأس المال خلال سنة 2020 .

الفرع الرابع: نسبة حقوق المساهمين إلى إجمالي القروض لبنك BADR خلال (2017-2020)

حيث نسبة حقوق المساهمين إلى القروض = حقوق المساهمين / إجمالي القروض.

جدول رقم 07: نسبة حقوق المساهمين إلى القروض

السنوات	2017	2018	2019	2020
نسبة حقوق المساهمين إلى القروض	7%	6%	6%	9%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير البنك.

نلاحظ من خلال الجدول أن مؤشر حقوق المساهمين إلى إجمالي القروض في سنة 2017 بنسبة 7% ولكن في سنة 2018-2020 أنخفض المؤشر إلى 6% ليرتفع في سنة 2017 إلى 9% وذلك بسبب ارتفاع في قيمة الاحتياطات.

### خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية لمعرفة أساليب قياس الربحية من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة المسيلة-، حيث تناولنا في المبحث الأول من هذا الفصل الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية من خلال معرفة المنهج العلمي المستخدم في الدراسة ، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه عرض النتائج ومناقشتها من خلال تحليل مؤشرات الربحية والأنشطة الوظيفية للبنك ودراسة مؤشراتها.

خاتمة

## خاتمة

أظهرت دراستنا أن إدارة المخاطر المالية لها دور في ربحية المؤسسة الاقتصادية ، وخصوصا المؤسسات الجزائرية وخاصة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، وعليه فإن من الضروري على المؤسسات أن تعي وتدرك حقيقة إدارة المخاطر، وأن تأخذ الأمر بجدية، للبحث عن الطرق والوسائل التي يمكن تجسيدها على أرض الواقع؛ وذلك للأهمية الكبيرة على المؤسسات بالدرجة الأولى.

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

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

- إدارة المخاطر المالية هي تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف من أجل تحقيق أهداف تحسين الربحية للمؤسسة بفعالية وكفاءة.
- إن كل من دور إدارة المخاطر المالية الربحية هدفان إلى اتخاذ القرارات الرشيدة والسليمة وضمان السير الحسن للوظيفة المالية الاقتصادية للمؤسسة.
- إن كل من إدارة المخاطر المالية في تحقيق الربحية لها يعتبران صمام الأمان لاستمرار المؤسسة .

- إن فعالية دور إدارة المخاطر المالية في تحقيق الربحية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية فرع المسيلة فعالة ، يجب مراعاتها.

## خاتمة

- بناء على نتائج الدراسة يجب الاعتماد أكثر على إدارة المخاطر المالية في تجسيد الوضعية المالية للمؤسسة وهذا ما يدل عليه إن نسبة أكبر من المخاطرة تؤدي إلى خفض الرفع المالي وبالتالي يؤثر على الربحية لها .
  - أن الاستعمال الجيد لإدارة المخاطر المالية في تجسيد الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية يحقق عوائد جيدة تساهم في الدخل القومي وبالتالي تحسين مستوى معيشي للأفراد في المجتمع .
- ومن هذه النتائج نوصي بما يلي :
- تعزيز مقومات دور إدارة المخاطر المالية وتحسين الربحية في المؤسسة.
  - العمل على نقل الخبرات لمواجهة المخاطر بين العمال وذلك لمصلحة المؤسسة.
  - تشجيع عمليات التعاون والتكامل بين كل عمال الهيكل التنظيمي لمواجهة التنافسية وضمان الاستمرار في الربح.
  - ضرورة مواكبة المؤسسة للتطور التكنولوجي.
  - على المؤسسة أن تقوم بإنشاء قسم خاص بإدارة المخاطر المالية .

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border consists of four corners with elaborate designs, connected by straight lines on the top and bottom.

# قائمة المصادر و المراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً : الكتب

1. طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر أفراد إدارة شركات بنوك، عين شمس الإسكندرية، 2003 .
2. طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك) كلية التجارة، عين الشمس، الدار الجامعية الإسكندرية، 7002 .
3. السعيد، فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، التحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية 2000 .
4. الشيخ فهمي مصطفى، التحليل المالي، ط1، رام الله - فلسطين، 2008 .
5. زياد رمضان . أساسيات في الإدارة المالية. عمان - الأردن - دار صفاء للنشر، ط1، 1994.
6. سمير محمد عبد العزيز، الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية وقياس الربحية التجارية والقومية، مركز الإسكندرية للكتاب، 2005 .
7. ثناء علي القباني، إدارة التكلفة وتحليل الربحية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية.
8. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2000
9. أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، إدارة الخطر والتأمين ، دار الحامد لمنشر والتوزيع عمان ، 2007

## قائمة المصادر والمراجع

10. خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية ، دار المسرة التوزيع والطباعة عمان 2009 عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية: إدارة الأفراد وحوكمت الشركات مذكرة تخرج نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2011 / 2 / 2012 .
11. طارق الجمال ، إستراتيجية إدارة المخاطر ، مطابع الشرطة ، الجزائر.
12. جهاد عبد الله عفانة، فاسم موسى أبو عبد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2010 .
13. عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر،القاهرة 2003 .
14. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ،ط1، دار وائل للنشر، 2009 .
15. صلاح أحسن، البنوك والمصاريف ومنظمات الأعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية، دار الكتاب الحديث ط 1، القاهرة، 2010 .
16. حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل ، التأمين وإدارة المخطر (النظرية والتطبيق ) ، دار وائل للنشر، ط 2 2010 .
17. محمد توفيق جمال ،عبد الباقي واصف، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دار الكتب الأكاديمية للنشر والتوزيع 2003 .

## قائمة المصادر والمراجع

18. محمد علي محمد، إدارة المخاطر المالية في الشركات المساهمة المصرية [ على الخط] ، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتور الفلسفة في إدارة الأعمال كلية التجارة ،جامعة القاهرة ،2005، ص 12.
19. أ.فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، ط1 ، 2008 ، رام الله ، فلسطين ، ص 127 .
20. حمزة محمود الوزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق، عمان للنشر والتوزيع 2004
21. زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2009 .
22. نصر عبد الكريم، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2 دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين ،مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الخامس، جامعة فيلادلفيا الأردنية المنعقدة في الفترة من 4 - 5 / 08 / 2008 .
23. خميسي شيحة ،التسيير المالي للمؤسسة ، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2010 .
24. ناصر دادي عدون ،تقنيات مراقبة التسيير الجزء الأول تحليل مالية العامة، دار المحمدية ، الجزائر، 2000 .
25. إلياس بن ساسي ، يوسف قرشي ، التسيير المالي (الإدارة المالية الجزء الأول)، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط2 عمان 2011 .
26. مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، الجزائر 2012.

## قائمة المصادر والمراجع

27. أقاسم عمر ، مطبوعة في مقياس التسيير المالي المعمق ،جامعة ادرار .
28. العامري ، محمد إبراهيم ، الإدارة المالية ؛ كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2001 .

### ثانيا : الكتب باللغة الأجنبية

1. -BADVIBINFO; Revue binestrielle n°39, manager de l'année 2004.
2. Bozzo, N.L., " Enhancing Shareholder value through risk management ", TMA Journal, 1998, Vol 18, No. 6.
3. Brigham , Eugene F. Lous C. Gapenski and Michael C. Eharbt . " Financial management -Theory and Practice " Dryden press , 1999 ..
4. Brigham, E.F., & Houston, J.F., Fundamentals of Financial management, (N.Y. : The Dryden Press, 1998), .
1. Cummins, J.D., et al., " The Rise of Risk Management " Economic Review , Federal Reserve Bank of Atlanta, 1998, Vol. 83, No.1, .
2. Erik, B., The crédit risk of financial instruments, (London : Macmillan Business, 1993), .
3. Finard, J.B., " A framework for Corporate Financial Risk Management ",In The Book Derivatives risk and responsibility ; The complete guide to effective derivatives management and decision making , Kelin, P.A., & Lederman , J., (Chicago : Irwin , 1996 )
4. Gitman , Lawrence J. , " Principles of managerial Finance " , Pearson Education Inc , 2003 Scatt Besley and Eugene F. Brigham , " Essential of managerial ,Finance " , Harcourt Inc , 2000,
5. Hamilton, C.R., " New trends in Risk Management " ,Information Systems Security, 1998 Vol. 7, No.1,
6. Penny, C., " Financial risk management sources " , Encontent , 1999, Vol. 22 , No. 6 , Borgsdorf, D., & Pliszka, D., " Manager your risk or risk your management " , Public Management (US), 1999, Vol. 81, No.11,.
7. Stewart, T.A., " Management risk in the 21st century " , Fortune, 2000, Vol.. 144, No.3, P202

## قائمة المصادر والمراجع

8. William, C.A., Smith, M.L., & Young, P.C., Risk management and insurance, (N.Y. : McGraw – Hill, inc., 1995).

### ثانيا : مذكرات التخرج و البحوث العلمية

1. بغدادي أنيسة ، أثر المخاطر المالية على الأداء المالي في المؤسسة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2016-2017، ص 08 ، من الموقع الالكتروني <http://dspace.univ-msila.dz>
2. عبد القادر شلابي، علال قاشي، مدخل إستراتيجية لإدارة المخاطر المالية، مقدمة لفعاليات الملتقى الدوالي الأول حول: إدارة المخاطر المالية وأثرها على اقتصاديات دول العالم في جامعة آكلي أمحنة أو لحاج بالبويرة أيام: 26 - 27 / 22 / 2013 م.
3. عبد الرشيد بن ديب، عبد القادر شلابي، مدخل لإستراتيجية لإدارة المخاطر، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث حول: إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات :الأفاق و التحديات يومي 25 - 26 نوفمبر 2008 ، بجامعة حسبية بن بوعلي ولاية الشلف.
4. مهني بشرى ، أساليب وسياسات إدارة المخاطر المصرفية في البنوك التجارية ، دراسة حالة . بنك الفالحة والتنمية الريفية . وكالة المسيلة .، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي ، فرع علوم المالية و المحاسبة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2019-2020 ، ص 16، من الموقع الالكتروني <http://dspace.univ-msila.dz>
5. دهمش أميرة ، المخاطر البنكية و آلية تسييرها ، دراسة حالة بنك الفالحة و التنمية الريفية،- وكالة المسيلة -مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية،كلية

## قائمة المصادر والمراجع

- العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، ماستر بنوك، تخصص بنوك ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014-2015.
6. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعماليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف 2012 .
7. مريم شكري، محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كمية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، سنة 2012 - 2013 .
8. نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2015 ،
9. عباس عصام، تأثير جودة المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية واتخاذ القرارات ،مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، سنة 2012 .

### رابعاً : المواقع الإلكترونية

1. [www.albaraka.com](http://www.albaraka.com) 12:03 : 29/4/2021 .
2. فاطمة بوهالي، إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة عدد من المؤسسات الاقتصادية ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ، العدد الاقتصادي 35-01 ،جامعة زيان عاشور الجلفة ، منشور إلكتروني في المنصة الوطنية <https://www.asjp.cerist.dz> بتاريخ 01-07-2018.

الملاحق

## إتفاقية القرض رقم 2017 / 119

(ملحق رقم 11 من وجيز تسيير القرض/أفريل 1994)

### بين الموقعين أسفله

-بنك الفلاحة والتنمية الريفية (بدر) شركة مساهمة برأسمال قدره ثلاثة وثلاثون مليار دينار جزائري  
(33.000.000.000.00 دج) المسجلة بالسجل التجاري للجزائر العاصمة تحت رقم 00/11640 ب00  
، الكائن مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة 17 شارع العقيد عميروش، والممثلة من طرف  
السيد : : مدير الوكالة المحلية للاستغلال المسيلة -904- الحي الإداري الجديد بالمسيلة  
من جهة

السيد:

الساكن بـ.

(الاسم، اللقب أو العنوان، المقر الاجتماعي، الصفة القانونية وذلك حسب الحالة.....الح)

-المعين فيما يلي:"المقترض"

من جهة أخرى

حيث اتفقا وأقرا على مايلي :

### موضوع الاتفاقية:

بموجب هذه الاتفاقية، يمنح البنك للمقترض المذكور أعلاه قرض حسب الشروط الخاصة والعمامة المحددة كما يلي:

### 1 - الشروط الخاصة للقرض:

#### القرض الاول:

رقم ملف القرض : قرض متوسط الأجل التحدي بمبلغ إجمالي: د.ج. مقيم كمالبي:  
\* اعتماد مستندي بمبلغ أورو مذكر بنسبة % مرتبط بقرض متوسط الأجل التحدي بمبلغ: د.ج. موجه لاقتناء بطارية تربية الدواجن وصهرج نقل الأعدية ( استيراد من الخارج).  
\* قرض متوسط الأجل التحدي محلي بمبلغ: د.ج. موجه لاقتناء محول كهربائي وهنكل المستوع (عائد محلي).  
مدة القرض: 72 شهرا (بما فيها فترة السماح). فترة السماح: 24 شهرا  
نوع القرض: قرض متوسط الأجل. موضوع القرض:  
معدل الفائدة على عائق المقترض خلال خمس سنوات الأولى: 0,00%  
معدل الفائدة على عائق المقترض للسنة السادسة والسابعة: 1,00%  
عمولة الالتزام: 0,50% دورية. معدل عقوبة التأخير: 2,00%  
معدل فائدة التأخير: 7,50%  
تاريخ بداية فترة استعمال القرض: 2017/08/29 تاريخ نهاية فترة استعمال القرض: 2018/06/30  
رقم حساب التسديد: رقم حساب القرض  
دورية التسديد: سداسية.  
مصاريف الملف: حسب شروط البنك السارية المعمول. مصاريف الكفالة: 0,00 د.ج. مصاريف الرهن: 0,00 د.ج.  
مصاريف تبيع الموافقة البنكية: 0,25% من مبلغ القرض الممنوح

#### الضمانات الحاصرة:

- رهن عقاري قانوني لقطعة ارض بمساحة

#### الاحتياطات الحاصرة:

- الدفع في الحساب لمبلغ المساهمة الشخصية النقدية بنسبة % اي بمبلغ د.ج.
- تكوين ذخيرة في الحساب لتغطية مصاريف فتح الاعتماد المستندي.
- اتفاقية القرض ممضاة ومسجلة.
- شهادة الوضعية الجبائية مستحدثة أو مع جدول تسديد.
- الاكتتاب لدى صندوق ضمان القروض الفلاحية.
- رسالة سقوط القرض.

#### الضمانات غير الحاصرة:

- رهن حيازي للتجهيزات الممولة.

#### الاحتياطات غير الحاصرة:

- اكتتاب عقد تأمين متعدد الأخطار + التأمين ضد الكوارث الطبيعية، مع ملحق التفويض لصالح البنك.

## الملاحق

- امضاء سندات لأمر.

### 2- الشروط العامة للقرض:

#### المادة 1: مبلغ القرض

-يمنح البنك بموجب هذه الاتفاقية للمقترض قرض مبلغه مبين في الشروط الخاصة.

#### المادة 2: موضوع القرض

- بناء على طلب التمويل المقدم من طرف المقترض، فإن القرض موضوع هذه الاتفاقية سيخصص لتمويل المشروع المذكور في الشروط الخاصة، وهذا تطبيقاً لتكيفية التمويل المتفق عليها بين الأطراف.

#### المادة 3: مدة القرض

- يمنح القرض لمدة وفترة التأجيل المنصوص عليهما ضمن الشروط الخاصة.  
- غير أنه إذا كان القرض موضوع هذه الاتفاقية لم يسجل بداية الاستهلاك في المدة المحددة ضمن الشروط الخاصة، فإن هذه الاتفاقية تعتبر ملغاة إذا لم يقبل البنك تمديداتها.

#### المادة 4: نسبة الفائدة المتغيرة

- إن نسبة الفائدة المطبقة على استعمال القرض متكونة من نسبة قاعدية قابلة للمراجعة دورياً وفقاً لشروط البنك السارية المفعول وإضافة إلى النسبة المحددة في الشروط الخاصة.  
- تخضع النسبة القاعدية المذكورة ضمن الشروط الخاصة للمراجعة الدورية.  
- يتم إحضار المقترض بكل تعديل في النسبة القاعدية، ويصرح المقترض بقبول هذا التعديل دون قيد أو تحفظ.

#### المادة 05: الرسوم والعمولات

- تكون جميع الرسوم والعمولات المرتبطة بمنح واستعمال القرض على عاتق المقترض، إلى جانب الرسوم والعمولات الأخرى التي تضاف لاحقاً وذلك طبقاً للنصوص التشريعية والتنظيمية.

#### المادة 06: كيفية استعمال القرض

- إن القرض موضوع هذه الاتفاقية يتم استعماله بإدانة حساب القرض المفتوح من طرف البنك لدى الوكالة الوطنية للمقترض تحت الرقم المشار إليه ضمن الشروط الخاصة.  
- ترخص استعمالات القرض حسب احتياجات التمويل الذي يثبت بتقديم بيانات اعتمادها من طرف البنك وكذلك بالإمضاء على السندات لأمر.  
- إن إثبات القرض وتسيده يكون حسب الكتابات والعمليات المسجلة من طرف البنك.

### المادة 07: طرق التسديد

- عند نهاية فترة الاستعمال التي لا يمكن أن تتجاوز تلك المحددة ضمن الشروط الخاصة، فإن الاستهلاكات الفعلية للقرض تثبت بتقديم بيانات اعتمادها من طرف البنك في جدول التسديد الذي يحدد فيه الأصل والفوائد وهذا في حالة ما إذا كانت الشروط الخاصة تنص على نسبة ثابتة معدة على أساس سندات لأمر مدعومة لهذه الحالة.
- هذه السندات تعوض تلك المنصوص عليها في المادة السادسة (06) أعلاه.
- يتعهد المقترض بتسديد أصل القرض والفوائد على أقساط حسب جدول التسديد المعد طبقاً للشروط الخاصة لهذه الاتفاقية.
- إن كل تعديل في نسبة الفائدة المحددة في الشروط الخاصة يوجب مراجعة جدول التسديد.

### المادة 08: الضمانات

- لضمان الوفاء أصل القرض، الفوائد، المصاريف والعمولات المتعلقة بالقرض موضوع الاتفاقية، يتعهد المقترض بتخصيص الضمانات المذكورة في الشروط الخاصة لفائدة البنك.
- تكون المصاريف التسجيل والمصاريف المتعلقة بالضمانات المذكورة أعلاه على عاتق المقترض.
- إن أي تهديد أو بيع جزئي أو كلي للأموال المادية والمعنوية المخصصة كضمان لفائدة البنك يعرض المقترض حسب شروط الاتفاقية، بالإضافة إلى إلغاء القرض متابعته قضائياً.
- استعمال القرض مرتبط بالاستلام الفعلي للضمانات.

### المادة 09: التسديد المسبق

- للمقترض الحق في التسديد المسبق للقرض جزئياً أو كلياً.
- التسديد الجزئي يقتطع من الأقساط المتباعدة.

### المادة 10: الترخيص بالخصم

- يعطى المقترض ترخيص للبنك بالخصم الفوري من حسابه للمبالغ التي تكفي لتسديد الأقساط، من أصل وفوائد وكذا المبالغ الأخرى التي أصبحت واجبة الأداء (عمولات - مصاريف-ضرائب).

### المادة 11 : شروط الفسخ

- في حالة عدم تسديد المبالغ الواجبة الأداء من أصل، فوائد ومصاريف أخرى وملحقات، فإن البنك يحتفظ بحق إلزامه على التسديد الفوري لكل قيمة القرض، خاصة في الحالات التالية:
- ☒ التصريح الخاطي للمقترض.
- ☒ دفع النفقات التي لا تدخل في إطار تحقيق المشروع الموافق عليه في هذه الاتفاقية.
- ☒ تحويل الموضوع الأصلي للقرض.

## الملاحق

- ❑ عدم احترام المقرض لأي تعهد من التعهدات المنفق عليها من طرفه.
- ❑ كل تعديل متعلق بالوضع المالية والقانونية للمقرض.
- ❑ البيع الجزئي أو الكلي للأموال المادية والمعنوية المخصصة كضمان لفائدة البنك.
- ❑ عند عدم احترام بنود هذه الاتفاقية، يتحمل المقرض جميع الأعباء المسجلة من طرف البنك بفعل الأداء المسبق.

### المادة 12: مراقبة القرض

- حتى يتسنى للبنك المراقبة المستمرة والمنتظمة لاستعمال القرض يتعهد المقرض بما يلي:
  - تقديم جميع البيانات والوثائق التي يراها البنك ضرورية.
  - تقديم صور مطابقة الأصل للميزانية السنوية، ووثائق الحسابات والملحقات وكذا تقرير محافظ الحسابات.
  - تسهيل الزيارات التي يقوم بها أعوان البنك وكذا الدخول للمحلات والتجهيزات الأخرى.
  - كذلك يستطيع البنك أن يتحقق في عين المكان وبناء على الوثائق المقدمة من تطابقها.

### المادة 13: التزامات المقرض

- مع مراعاة الأحكام التشريعية والتنظيمية السارية المفعول، وما دام المدين مديننا بموجب هذه الاتفاقية، فهو ملزم بما يلي:

- عدم تقديم لصالح الدائنين الآخرين، أي ضمان أو تعهد لامتيياز دائن عن آخر على الأموال الموجودة حالياً أو المستقبلية، حتى يتم التسديد الفعلي للقرض.
- العمل على كل ما هو ضروري لإبقاء وحماية موهلاته القانونية وكذا وسائل الإنتاج والخدمات.
- تامين المعدات المنقولة والعقارات والوفاء بصيغ المصاريف وفقاً لعقد التأمين، وفي حالة حدوث كارثة كلية أو جزئية قبل إبراء ذمته، يحتفظ البنك بحق التعويض في التأمين طبقاً لبنود الضمان المبرم وفقاً لهذه الاتفاقية.
- تقديم للبنك رقم الأعمال الكامل المحقق في المشروع عند الدخول في مرحلة الإنتاج أو الخدمات.

### المادة 14: العقوبات التأخيرية

- كل تأخر من طرف المقرض عن الوفاء بالدين يؤدي إلى توجيهه انذار بالدفع بسبب هذا التأخير مع خصم فوائد التأخير.
- نسبة عقوبة التأخير السارية المفعول محددة في الشروط الخاصة.

### المادة 15: العمولة والمصاريف

- يتعهد المقرض بدفع كل ثلاثة أشهر عمولة التعهد ومصاريف الملف المذكورة في الشروط الخاصة.

## الملاحق

### المادة 16: تسوية النزاع

كل نزاع ناتج عن تفسير أو تنفيذ هذه الاتفاقية، يخضع في حالة عدم التسوية الودية للمتابعة أمام الجهات القضائية المختصة.

### المادة 17: اختيار الموطن

- لتنفيذ هذه الاتفاقية، يختار الأطراف الموطن في العدوين السابقة الذكر.

في: المييلة بتاريخ

المدين (1)

ع/ البنك

(1) يجب أن يسبق إعطاء المدين بالعبارة المكتوبة "قرأ واستأنق"  
هذه الاتفاقية تلغى وتعوض الاتفاقية السابقة رقم 15/397 تاريخ 2016/02/07

## الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf à M'oula

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département: .....

الجامعة الجزائرية للدراسات والبحوث

قسم: تجارة الاستيراد والتصدير

### تصريح شفهي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي اسلمه:

الطالب (ة): حليان هيلوينا..... (الرقم) تاريخ: 15/09/1998 ب. خزاعة حليان  
العامل بطاقة التعرف الوطنية (أو من رقم 131.172.113 الصادر بتاريخ: 18/04/2013 هانزة محيطة  
المحل بالمسة الثانية بالترشيح: خزاعة التسيير تخصص: إدارة محاسبة خلال السنة الجامعية: 2021/2020  
والعدد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: حقوق الإدارة المحاسبية المالية في التحقيقات ربحية المؤسسة  
دواسة خزاعة حليان وذلك الالتزام والنزاهة العلمية المطلوبة

أصبح يشرفني أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرره بتاريخ: 2021/06/02

التوقيع والبطاقة

.....

