

* الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية *



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
تخصص مالية نقود وتأمينات

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

التحليل المالي ودوره في مواجهة مخاطر الاستغلال
دراسة حالة مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء
EDIMCO

من

تحت إشراف
الأستاذ: لحمر عباس

إعداد المترشح
- يحي شريف بلقاسم

لجنة المناقشة

رئيسا

جامعة مستغانم

أ — يسعد عبد الرحمن

مقررا
ممتحنا

جامعة مستغانم
جامعة مستغانم

أ — لحمر عباس
أ — بوشیخي بوحوص

السنة الجامعية: 2014-2015

نظراً لدخول الجزائر لنظام اقتصاد السوق والمنافسة، وفتح الاستثمارات في شتى المجالات، ولما يشهده الاقتصاد الوطني من تحولات كبرى، فإنه يستلزم توفر إمكانيات مبنية على أسس متينة لمواكبة هذه التطورات من أجل بلورة إستراتيجية العمل في المستقبل، وهذا لا يكون إلا بالتحكم في التسيير العقلاني والرشيد للموارد والاستخدامات المتاحة، والمتابعة الدقيقة لمختلف العمليات بالاعتماد على تقنيات مساعدة لاتخاذ القرارات المستقبلية اتجاه المؤسسة ومن بين هاته التقنيات تقنية التحليل المالي التي كانت موضوع الدراسة.

انطلاقاً مما تقدم يتضح جلياً أن التحليل المالي ضرورة استلزمها المعاملات بين المؤسسات والبنوك بشكل عام، بغية الحصول على ضمانات للقروض الممنوحة، ومن أجل التقرب أكثر من الوضعية المالية للمؤسسة وبناءً على الدراسة المقدمة تمكنا من الخروج بالنتائج التي نوردتها فيما يلي

الاستنتاجات:

- التحليل المالي يعتبر من أهم الوسائل التي يتم بها عرض نتائج الأعمال والمساهمة في البرمجة والتخطيط وفي التشخيص المالي، أي أن وضعية المؤسسة المالية واتخاذ القرارات السليمة، ومواجهة الخطر الاستغلالي تعتمد عليه، ويسمح بالمراقبة المالية للمؤسسة، ومعرفة احتياجات التمويل واختيار وسائله.
- يعتبر التحليل المالي خطة تمهيدية ضرورية للتخطيط المالي، إذ من الضروري التعرف على المركز المالي للمؤسسة قبل التفكير في وضع الخطط المستقبلية، ويعتبر في نفس الوقت أداة رقابية لتقييم القرارات الإستراتيجية.
- إن المعطيات المحاسبية هي بمثابة منطلق التحليل المالي ونقطة بدايته، فالمحاسبة تهتم بتجميع وتبويب وتصنيف البيانات المحاسبية وتتولى الإدارة المالية تحليل هذه المعطيات والبيانات المحاسبية عن طريق التحليل المالي لاتخاذ القرار المالي السليم، وعليه فالإدارة المالية يقع على عاتقها مسؤولية التخطيط والتحليل والمراقبة المالية.
- يعتبر التحليل المالي وسيلة وليس غاية وذلك لاكتشاف التساؤلات أكثر منه لإعطاء الحلول.

الانتقادات الموجهة لمؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء EDIMCO:

- من خلال دراستنا لمختلف المؤشرات التوازن المالي و التي تعتمد أساسا على رأسمال العامل، احتياجات رأسمال الخزينة بالإضافة إلى مختلف النسب خلصنا إلى بعض النتائج و الملاحظات أهمها و أولها الوضعية المالية للوحدة التي تعتبر ناقصة نوعا ما.
- طريقة التمويل غير مناسبة لاعتماد الوحدة على الديون القصيرة الأجل في تمويل استثماراتها، الشيء الذي جعلها لا تحقق استقلالية مالية.
- عدم الاستقلالية المالية للوحدة و وجودها تحت الوصاية الإدارة العامة التي لم تسمح لها باستغلال أصولها و تجديد استثماراتها لفقدان سلطة اتخاذ القرارات.
- حسب النتائج المتحصل عليها تبين لنا ضرورة إعادة النظر في السياسة المالية للوحدة.
- من خلال تحليل الوضعية المالية للمؤسسة وجدنا أنها لا تتمتع بالتوازن المالي حيث أن الديون قصيرة الأجل مرتفعة مقارنة بالأصول المتداولة و كذا الأصول الثابتة مقارنة بالأصول المتداولة و كذا الأصول الثابتة مقارنة بالأموال الدائمة، و نلاحظ الحجم الكبير للديون قصيرة الأجل، كما أن الوحدة تستعمل تقنية التحليل المالي.

الاقتراحات المقدمة :

- أهم التوصيات التي نستطيع أن نقترحها و هي بمثابة حلول نراها ضرورية لتحسين الوضعية المالية و الاستغلال الأمثل للمؤسسة هي:
- يستوجب على الوحدة الأخذ بالتحليل المالي كأساس لاتخاذ القرارات في تسيير أموالها حتى تحافظ على بقائها.
- يجب على الوحدة أن تكون مستقلة ماليا عن الإدارة العامة .
- اختيار إطارات أكفاء و مؤهلين حتى تتحكم في التسيير الجيد للوحدة وفق المعطيات الجديدة.
- كما ينبغي على الوحدة إعادة النظر في سياسة التعامل مع الزبائن و الموردين و ذلك بجعل مدة تحصيل حقوقها أقل من مدة تسديد الديون القصيرة الأجل و هذا لتوفير الأموال جاهزة، لتكون قادرة على مواجهة ديونها القصيرة الأجل في ميعاد استحقاقها.

● يجب أن تعتمد في تمويل استثماراتها على ديون طويلة الأجل.

مقدمة الفصل الأول:

تحتل الإدارة المالية مكانة هامة في كل الميادين الاقتصادية إذ أن نجاح المؤسسة متعلق مباشرة بكفاءة ومهارة إدارتها المالية.

من جهة أخرى نجد أن التحليل المالي يعتبر وظيفة أساسية من وظائف الإدارة المالية، فلا يمكن القيام بأي مشروع دون الأخذ بعين الاعتبار الدراسة المالية المتعلقة بهذه المؤسسة هذا من جهة ،ومن جهة أخرى نجد كذلك الأهمية البالغة التي يلعبها التحليل المالي داخل المؤسسة بحيث هو المحرك الرئيسي لأي نشاط تقوم به المؤسسة من خلال عملية التمويل ، ولا ننسى كذلك الدور الفعال الذي يلعبه في مواجهة مختلف المخاطر التي تواجه المؤسسة وهذا هو موضوع بحثنا .

لذا تطرقنا إلى تقسيم الفصل الأول إلى ما يلي:

المبحث الأول: ماهية التحليل المالي.

المبحث الثاني: إجراءات التحليل المالي.

المبحث الثالث: الإدارة المالية.

المبحث الأول: ماهية التحليل المالي.

سنقوم في هذا المبحث بتقديم التحليل المالي بفكرة مبسطة وواضحة من خلال التعرف على نشأته و على مختلف التعاريف التي تميز بها إضافة إلى الأنواع والمراحل بدون أن ننسى الأهمية والاهداف.

حيث يعتبر التحليل المالي عنصرا هاما داخل المؤسسة، حيث يعطي صورة عامة عن الوضعية المالية لها، وتعد الوظيفة المالية أحد أهم الوظائف في نشاطه ويعد موضوع التحليل المالي أحد ركائز هذه الوظيفة حيث يزودها بوسائل التخطيط المالي و الرقابة المالية وكذلك الحصول على الأموال بهدف استثمارها، ويعتبر وسيلة فعالة للتعرف على نقاط الضعف ومراكز القوة داخل المؤسسة.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التحليل المالي.

بدء الاهتمام بالتحليل المالي في نهاية القرن التاسع عشر، مع زيادة انتشاره عبر المؤسسات المالية، والجدير بالذكر هنا أن عمليات الاستثمار كانت من عوامل التحليل المالي أيضا، حيث أن التفكير بالاستثمار يتطلب بالضرورة تكوين رأي عن الوضع المالي للمنشأة بناء على تحليل بياناته المالية.

أولاً: نشأة التحليل المالي

لقد نشأ التحليل المالي في نهاية القرن 19 إذ استعملت البنوك والمؤسسات المصرفية النسب المالية التي تبين مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها استنادا إلى كشوفها المحاسبية، إضافة إلى ذلك فإن الأزمة الاقتصادية التاريخية الممتدة من الفترة ما بين 1929—1933 كان لها أثر معتبر في تطوير تقنيات التسيير والتحليل، ففي سنة 1933 أسست في الولايات المتحدة الأمريكية لجنة للأمن والصرف، ساهمت في نشر التقديرات والإحصائيات المتعلقة بالنسب المالية لكل قطاع اقتصادي.

وقد كان لفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية دور هام في تطوير تقنيات التحليل المالي في فرنسا أظهر المصرفيون والمقرضون الهامون إهتمامهم بتحديد خطر استعمال أموالهم بصفة دقيقة، ومع تطور المؤسسات ووسائل التمويل في الستينات انصب الاهتمام على نوعية المؤسسة، عليه تكونت في فرنسا سنة 1967 لجنة عمليات البورصة التي من أهدافها تأمين الاختيار الجيد وتأمين العمليات المالية التي تنشرها الشركات المحتاجة إلي مساهمة الادخار العمومي.

كما أن تزايد حجم العمليات وتحسن نوعيتها ساهم بشكل كبير في خلق نظرة جديد للتحليل المالي حيث تحول من تحليل ساكن (لفترة معينة أو سنة) إلى تحليل ديناميكي (دراسة الحالة المالية للمؤسسة لعدة سنوات متعاقبة أقلها 3 سنوات، والمقارنة بين نتائجها واستنتاج تطور سير المؤسسة المالية)، وأدى تعميم التحليل المالي في المؤسسات إلى تطور نشاطاتها وتحقيقها إلى قفزات جد مهمة في الإنتاج و الإنتاجية.

ثانيا: مفهوم التحليل المالي.

من اجل القيام بتشخيص الحالة المالية لأي مؤسسة ومعالجة البيانات المتاحة ومن أجل الحصول على معلومات نشغل في عملية اتخاذ القرارات وتوقع ماسيكون عليه الوضع في المستقبل نستخدم التحليل المالي الذي يمكن تعريفه حسب ماقدمه بعض المفكرين .

"التحليل المالي هو مجموعة من الطرق التي تستعملها الإدارة المالية في تقديم الحالة المالية في الماضي أو الحاضر للمؤسسة، كما تساعد على اتخاذ القرارات المنسجمة مع تطوير المؤسسة.

كما عرف Pierre... بأنه: "تشخيص الحالة المالية للمؤسسة لفترة معينة فصل أو سنة أقل أو أكثر" باستعمال وسائل تختلف باختلاف الطرق الأهداف من هذا التحليل¹.

ويعرفه الدكتور أحمد توفيق بأنه: "أهم مواضيع الإدارة المالية ويحتل في وقتنا الحاضر مكانة هامة ومرموقة في محيط إدارة الأعمال وهو ضرورة قصوى للتخطيط المالي الشامل¹."

_ أما تعريف الدكتور حسن محمد كمال: "التحليل المالي عبارة عن مجموعة من الدراسات التي تجري على البيانات المالية بهدف بلورة المعلومات وتوضيح مدلولاتها وتركيز الاهتمام على الحقائق التي تكون مخفية وراء زحمة الأرقام. وهو يساعد في تقييم الماضي كما يساعد في استطلاع المستقبل في تشخيص المشكلات وتحديد الخطوط الواجب إتباعها من خلال هذه التعاريف نستنتج إن مهما نشرت التعاريف و تعددت إلا أنها تشترك في تعريف شامل ودقيق هو أن:

التحليل المالي هو مجال هام من مجالات الإدارة المالية وضرورة قصوى بالنسبة للتخطيط المالي فهو مجموعة من الطرق والوسائل المستعملة من أجل الوصول إلى تشخيص كامل وإعطاء صورة صادقة عن الوضعية المالية للمؤسسة لفترة معينة، لنتمكن من إصدار حكم صادق وتحليل سليم عن نشاط هيكل مرد ودية وشروط توازن المؤسسة فهو يدرس البيانات المالية و المحاسبية ويحللها ليعرض الأسباب التي أدت إلى ظهورها مما يساعدها على اكتشاف نقاط ضعف وقوة السياسة المالية التي تتبعها المؤسسة وكذا مايمكن عمله لتحسين لهذه السياسة وذلك عن طريق تحليل المعطيات والقيام بتقديرات تركز من وضع مخططات مستقبلية ملائمة حسب المخططات العامة للمؤسسة .

المطلب الثاني: أنواع التحليل المالي ومراحله² :

أولاً: أنواع التحليل المالي

للتحليل المالي الحديث أنواع متكاملة تتمثل فيما يلي:

• التحليل الرأسي

¹ توفيق أحمد، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 1976، ص75.
² زياد رمضان ، أساسيات التحليل المالي، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر ، عمان، 1997، ص07

- التحليل الأفقي
- التحليل النسبي

إضافة إلى التحليل المالي بأنواعه إما أن يكون قصير الأجل أو طويل الأجل.

(أ) التحليل الرأسي: ينطوي على دراسة العلاقات الكلية بين بنود القائمة المالية المختلفة في تاريخ معين وهو تحليل يتصف بالسكون والثبات ويساعد تقييم أداء المؤسسة في تلك الفترة واستكشاف نواحي الضعف والقوة لكنه يظل بحاجة لأن يدعم بالتحليل الأفقي وباستخراج المركز النسبي.

(ب) التحليل الأفقي: ينطوي على دراسة سلوك كل بند من بنود القائمة المالية بمرور الزمن أي تتبع حركة هذا البند زيادة أو نقصانا بمرور الزمن، وهكذا فإن هذا النوع من التحليل ديناميكي لأنه يبين التغيرات التي حدثت.

كذلك يمكن القيام بهذا النوع من التحليل في حالة النسب المالية حيث يمكن مقارنة نسبة بمثلاتها المعدة في فترة زمنية أخرى مما يتيح تتبع حركة هذه النسبة عبر الزمن ويساعد على اتخاذ القرارات المناسبة، ومنه ففائدة هذا الأسلوب أكبر من الاقتصار على النسب الخاصة بفترة زمنية واحدة (التحليل المالي)، وسيؤدي التحليل الأفقي إلى:

اكتشاف سلوك النسبة أو أي بند من بنود القائمة المالية موضوع الدراسة عبر الزمن

تقييم إنجازات ونشاط المؤسسة في ضوء هذا السلوك ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة بعد تتبع أسباب التغير من جذورها.

(ج) المركز النسبي: ويسميه البعض قياسا بالمكان ويتم ذلك عن طريق مقارنة النسب الخاصة بالمنشأة بالنسب السائدة في الصناعة وعندها يمكن للإدارة:

- تقييم أداء المنشأة بالنسبة لمثلاتها.
- تقييم ربحية المنشأة في أصولها المختلفة بالنسبة لمثلاتها.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيق التوازن بينها وبين مثيلاتها في الصناعة التي تنتمي إليها وخاصة في حالة الانحراف السالب بعد اكتشاف السبب الحقيقي الذي أدى إلى الانحراف.

(د) **التحليل المالي قصير الأجل:** قد يكون رأسي أو أفقي كما يمكنه استخراج المركز المالي للمؤسسة ويغطي فترة زمنية قصيرة الأجل، وتهتم به الفئات التالية:

- أصحاب الديون قصيرة الأجل (البنوك — الموردون).
- المدراء الماليون في تخطيطهم للتمويل القصير الأجل وإدارة الأصول المتداولة وقياس قدرات المؤسسة وإنجازها في الوقت القصير.

(هـ) **التحليل المالي الطويل الأجل:** هو أيضا يمكن أن يكون أفقي أو رأسي يستخرج منه المركز المالي الطويل الأجل ويهتم به المستشارين في رأس المال والسندات وأصحاب الديون الطويلة الأجل أو الأرباح أو إدارة الأصول الثابتة وقياس قدرات المؤسسة وإنجازاتها في المدى الطويل، وبذلك سننطوي على تحليل هيكل رأس المال والأصول الثابتة وقدرة الأرباح في المدى الطويل على تغطية التزامات المؤسسة الطويلة الأجل.

ثانيا: مراحل التحليل المالي

يعتمد التحليل المالي على عدة مراحل نذكر منها:

(أ) **مرحلة التصنيف:** تتضمن هذه الأخيرة إعداد البيانات المحاسبية وتصنيفها في مجموعات متجانسة، ثم دراستها دراسة تفصيلية لفهم مدلولاتها، وتشمل هذه المرحلة كذلك جمع المعلومات جمع المعلومات وتجزئتها وترتيبها وتحليل الأرقام الموجودة في الميزانية من أجل استخراج المعلومات المالية التي تعتبر كقاعدة لاستنتاج الوضعية المالية وتقدير الإمكانيات.

(ب) **مرحلة المقارنة:** في هذه المرحلة يقوم المحلل المالي بمقارنة الأرقام الجزئية بعضها البعض ومقارنة المجموعات المحددة بالمجموعة الكلية وتساعد هذه المقارنات على كشف

العلاقات التي بين الأرقام ومرحلة التصنيف لا على القوائم المالية الخاصة بالمنشأة لمدة محاسبية واحدة، بل شمل أكثر من فترة محاسبية.

ج) مرحلة الاستنتاج: بعد انتهاء المحلل من المرحلتين السابقتين يكتشف نقاط القوة والضعف في المالية المتبعة من طرف المؤسسة مع توجيه بعض الاقتراحات لمحاولة الخروج من الوضع الصعب وذلك بالقضاء على نقاط الضعف إذا كانت حالتها المالية سيئة، أما إذا كانت الوضعية حسنة يقترح إجراءات تسمح باستمرارها¹.

ويمكن تلخيص أهم المراحل في الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من التحليل.
- تحديد الفترة التي سيتم تحليلها.
- اختيار المعلومات الملائمة للهدف المراد تحقيقه.
- اختيار الأسلوب الملائم من أساليب التحليل الذي تم اختياره.
- معالجة المعلومات بمقتضى أسلوب التحليل الذي تم اختياره.
- اختيار المعيار الملائم لقياس النتائج عليه.
- تحديد مدى واتجاه وانحراف المنشأة عن المعيار المستعمل.
- تتبع العوامل التي أدت إلى ذلك الوضع إلى جذورها الحقيقية.
- الاستنتاج المناسب.
- وضع التوصيات واقتراح الحلول الملائمة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التحليل المالي

أولاً: أهمية التحليل المالي

تكمن منهجية التحليل المالي باعتباره أحد مجالات المعرفة الاجتماعية التي تهتم بدراسة القوائم المالية بشكل تحليلي مفصل يوضح العلاقات بين عناصر هذه القوائم والتغيرات التي

¹ جميل أحمد توفيق"، الإدارة المالية"، دار النهضة العربية، بيروت، 1980، ص79.

تطراً على هذه العناصر في فترة زمنية محددة، وعليه يمكن القول أن أهمية التحليل المالي تدرج في النقاط التالية¹ :

- يعتبر أحد مهام المدير المالي في المؤسسة ويساعده في أداء المهام بشكل فعال.
 - تستخدمه الجهات المسؤولة في البنوك التجارية عند منحها التسهيلات المصرفية لعملائها، حيث يوضح مدة قدرة العملاء على الوفاء بالتزاماتهم المترتبة على التسهيلات الائتمانية.
 - تناول التحليل المالي مخرجات النظام المحاسبي للوحدات المحاسبية المختلفة سواء كانت في المؤسسة التجارية أو الصناعية أو الخدمية أو غيرها، وبالتالي يساعد التحليل المالي في ترشيد سلوكياتهم لاتخاذ القرارات الرشيدة.
 - تساعد النسب المالية والإحصائية والمعلومات والبيانات التي تمثلها هذه النسب والاتجاهات والتغيرات في تفهمها والحكم عليها من قبل، وبالتالي يساعد التحليل المالي في رفع وزيادة فعالية التدقيق.
 - يساعد التحليل المالي في تقييم الأداء المنصرم من ناحية ويساعد في التخطيط المستقبلي بالإضافة إلى إخضاع ظروف عدم التأكد للرقابة والسيطرة وحماية المؤسسة من الانحرافات المحتملة.
 - يساعد في توقع مستقبل الوحدات الاقتصادية، حيث يمكن معرفة مؤشرات نتائج الأعمال المتعلقة بها من ربح أو خسارة وبالتالي معرفة الإجراءات المناسبة لها.
 - يساعد التحليل المالي في تقييم أداء الشركات و المؤسسات المختلفة تقييماً شاملاً يمكن من خلاله الحكم عليها، وبالتالي معرفة إذا كانت ستستمر في حياتها الاقتصادية أما أنها متعثرة وستتم تصفيتها أو تعديل نشاطها الذي تمارسه أو غير ذلك.
- وختاماً يمكن القول أنه في ضل التوجه إلى الأساليب العلمية في المجالات الإدارية المختلفة تزداد أهمية التحليل المالي.

¹زيد رمضان، أساسيات التحليل المالي، مرجع سبق ذكره ص17.

ثانياً: أهداف التحليل المالي

إن أهداف التحليل المالي تختلف باختلاف الأهداف المهمة به سواء كان هدف المؤسسة في حد ذاتها، أي هدف الأطراف الداخلية ونعني بهم أساساً المدير أو المسير المالي للمؤسسة، أو هدف الأطراف الخارجية ونعني بهم البنوك والمؤسسات المالية للمساهمين وعليه فيمكن أن نلخص أهداف التحليل المالي كما يلي:

(أ) **أهداف الأطراف الداخلية:** إن الطرف الداخلي يعتبر أساسياً وضرورياً لاتخاذ القرارات المالية وتوسيع الاستثمار وهذا من طرف المدير أو المسير المالي للمؤسسة.

ومن بين أهداف هذا التحليل:

إعطاء حكم على التسيير المالي للفترة الخاضعة للتحليل.

الإطلاع على مدى صلاحية ونجاعة السياسات المالية، الإنتاجية، التمويلية التوزيعية للفترة الخاضعة للتحليل.

التحقق من المركز المالي للمؤسسة والأخطار المالية التي قد تتعرض المؤسسة نتيجة لسياسة التمويل المعتمدة.

استعمال المعطيات المتوصل إليها كأساس للتنبؤات المستقبلية، وبذلك يكون التحليل المالي مكملاً لعملية التسيير النقدي في المؤسسة.

(ب) **أهداف الأطراف الخارجية:** تهدف الأطراف الخارجية المذكورة سابقاً من خلال التحليل المالي إلى مايلي:

ملاحظات حول الأعمال التي تقوم بها المؤسسة في الميدان المالي.

تقييم النتائج المالية وبواسطتها تحديد المبالغ أو الوعاء الضريبي الحقيقي.

تقديم الوضعية المالية ومدى استطاعة المؤسسة لتحمل نتائج القروض.

اتخاذ القرار فيما يخص عقد القرض عند التجاء المؤسسة للبنك.

اقتراح سياسات مالية لتغيير الوضعية المالية والاستقلالية للمؤسسة.

مقارنة الوضعية العامة للمؤسسة مع المؤسسات في نفس القطاع¹.

المبحث الثاني: إجراءات التحليل المالي

¹عرباجي إسماعيل، "اقتصاد مؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر ، ص232

لقيام المحلل المالي بوظيفته يجب عليه التقيد بإجراءات التحليل المالي التي من خلالها يمكن القيام بالتحليل بصورة صحيحة تكون خالية من العيوب أو النقائص ،وتتحدد هذه الأخيرة من خلال محددات وأدوات التحليل المالي والتي سنتطرق إليها في هذا المبحث .

المطلب الأول:محددات التحليل المالي وأدواته

أولا :محددات التحليل المالي¹

نجاح المحلل المالي في نجاح المؤسسة مرهون بمايلي:

- المعلومات المتوفرة لديه وإمكانية تحليلها.
- مدى اهتمامه بالمؤسسة.
- الأخطاء والعيوب المحاسبية في المؤسسة.

كما نجد أن من أهم محددات التحليل المالي مايلي:

- كلما كانت المعلومات المالية وافية ودقيقة كلما كانت نتائج التحليل المالي أفضل.
- التحليل المالي لا يصل إلى نتائج أكيدة وهو عادة يطرح أسئلة أكثر مما يعطي أجوبة.
- قد يتركز المحلل المالي على جانب واحد ويهمل الجوانب الأخرى، فالمقترض يركز على السيولة والمستثمر يركز على الربحية.
- نوعية وكمية المعلومات المتوفرة للمحلل المالي، أي كلما كانت المعلومات نوعية وجيدة ودقيقة كلما كان الحكم أدق على المؤسسة.
- عملية التقرير الشخصي لدى المحلل المالي خاصة بما يتعلق بالاهتلاك وتقدير مخصص الديون المشكوك فيها وتقدير الشهرة ضلال من الشك على مدى تمثيلها للواقع.
- الاستمرارية في استخدام القواعد المحاسبية من قبل المحلل المالي حيث أن تغير الأسلوب سوف يؤدي إلى نتائج عكسية.

عبد الحليم كراجة و آخرون ،الإدارة المالية و التحليل المالي ،الطبعة الأولى ،دار الصفاء للنشر و التوزيع ،عمان
1،2000،ص168،167

- محدودية مؤشرات الاتجاه، فإذا تدنت نسبة السيولة في الماضي فليس من الضروري أن تستمر في المستقبل.
- عملية الاختصار في المعلومات المالية في القوائم المالية لا تساعد المحلل الخارجي على الاستنتاج الصحيح.
- عند الانتقال من أسلوب إلى آخر يجب أن يشار إلى ذلك في القوائم المالية كالانتقال في تقييم بضاعة آخر المدة من طريقة الداخل أولاً الخارج أو **Fifo** إلى طريقة الداخل آخر الخارج أو **Lifou**.
- تلجأ كثير من المؤسسات إلى تحميل ميزانياتها وهذا ما يعيق المحلل المالي ويحد من قدرته على الحكم بكفاءة على المؤسسة فمثلاً حصول المؤسسة على قرض طويل الأجل في نهاية السنة المالية يرفع من نسبة التداول لأنه يزيد من سيولة المؤسسة وهو يعتبر من الخصوم الثابتة وليس المتداولة.
- القوائم المالية لا تعطي معلومات عن خطط الإدارة في التوسع أو العلاقات مع الواردين.

ثانياً: أدوات التحليل المالي¹:

يستعمل التحليل المالي عدة تقنيات منها:

- يقوم بمقارنة الكشوف المالية لسنوات متعددة.
- مقارنة المؤسسة مع المؤسسات الأخرى من نفس القطاع، مما يعطي للمؤسسة فرصة لمعرفة مكانتها في القطاع مع اكتشاف نقاط القوة والضعف.
- تقنية النسب المالية، وهذه الأخيرة من أكثر أدوات التحليل المالي استعمالاً حيث تبين مجموعة وظائف في الميزانية أو جدول حسابات النتائج.

¹ أحمد توفيق جميل "الإدارة المالية"، مرجع سبق ذكره، ص 25

- تكون على شكل تحليلات تركز على أدوات تتماشى مع حالة المؤسسة مثل دراسة السيولة ودراسة التدفقات النقدية والمرد ودية، ودراسة الأخطار المالية الخاصة بالاستثمار.

المطلب الثاني: الجهات المستفيدة من التحليل المالي¹

يستخدم التحليل المالي من عدة أطراف خارجية كالمؤسسات والبنوك كما توجد أطراف داخلية والتي تعتبر الأهم في اتخاذ القرارات المالية ويتم ذلك من طرف المدير المالي والمسير المالي.

أولا: الجهات الداخلية، وتتمثل في مايلي:

(أ) الإدارة المالية: تهتم الإدارة المالية بالتحليل المالي و ذلك بجمع المعلومات للتوضيح بالسياسة المالية التي تعمل بها و التطور الحاصل داخلها كما أن الإدارة المالية المركزية تعتمد على الدراسات المالية من اجل تأسيس نظام معلوماتي يسمح للمسيرين بالتحكم في السيولة والربط بين مشكل المرد ودية و الخطر و تقوم بتحديد سياسة القروض اتجاه الزبائن.

(ب) نقابات العمال: حيث تقوم هذه الأخيرة باطلاع على التحليل المالي للمؤسسة فإذا حققت هذه الأخيرة ربح تطالب النقابة بحقوق العمال كالمكافآت وتوزيع الربح.

ثانيا: الجهات الخارجية، وتتمثل في مايلي:

(أ) البنوك والمؤسسات المالية: تعتبر المصدر الرئيسي لتمويل المؤسسات وخاصة تمويل دورة الاستغلال لتسهيل النشاط التجاري، وتطلب البنوك من المؤسسة تقارير من الميزانية المحاسبية وجدول حسابات النتائج التقديرية حيث تقوم بتحليل هذه الجداول وتركز على ربحية المؤسسة وهيكلتها المالية والمصادر الرئيسية للأموال واستخدامها في المخاطر والتوقعات في المستقبل وعلى ضوءها يقرر البنك منح القروض للمؤسسة أو الامتناع عن ذلك.

¹ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص12

ب) المودون: إذا كان الموردون يتعاملون مع المؤسسة بطريقة البيع بالحساب فهذا يؤدي إلى الخوف من عدم التسديد للمؤسسة.

ج) المستثمرون والمساهمون: عندما تحتاج المؤسسة إلى تمويل الاستثمارات أو الزيادة في رأس المال تلجأ الدولة بالدرجة الأولى إلى المستثمرين أو المساهمين لتزويدها بالسيولة اللازمة، وتقديم المؤسسة للمساهمين تقارير عن نشاطها والقوائم المالية الخاصة بكل دورة استغلال وذلك من أجل تقييم إدارة المؤسسة.

د) مصلحة الضرائب: لكي تحدد مصلحة الضرائب الوعاء لابد من تحديد القوائم المالية، ولتحديد ضريبة أرباح الشركات لابد من تحديد نتيجة المؤسسة وهذه النتيجة تظهر في جدول حسابات النتائج.

المطلب الثالث: نتائج التحليل المالي واستعمالاته

يمكن تصنيفها إلى نتائج داخلية وأخرى خارجية حيث على أساسها تتخذ القرارات من طرف مختلف الأشخاص ذوي العلاقة بالمؤسسة.

أولاً: نتائج التحليل المالي.

وتنقسم إلى نوعين نتائج داخلية ونتائج خارجية.

1) النتائج الداخلية للتحليل المالي¹:

تحديد مدى تحقيق المؤسسة للتوازنات المالية المطلوبة والحكم على التسيير المالي لفترة التحليل.

اتخاذ القرارات في مجال تخطيط الاستثمارات نتيجة لوجود إمكانية لذلك، وكذلك بالنسبة للتمويل أو توزيع الأرباح أو تغيير رأس المال.

الإطلاع على مدى صحة السياسة المالية والإنتاجية والتنموية.

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 270

- ـ التحقق من المركز المالي للمؤسسة والأخطار المالية التي قد تتعرض لها بواسطة المديونية أو انخفاض سعر الصرف.
- ـ وضع المعلومات أو النتائج المتوصل إليها كأساس لمراقبة النشاط.
- ـ إعطاء حكم على التسيير المالي لفترات تحت التحليل.

(2) النتائج الخارجية للتحليل المالي¹:

- ـ تقييم الوضعية المالية ومدى استطاعة المؤسسة تحمل نتائج القروض.
- ـ الموافقة أو الرفض لطلب القروض من البنوك الخاصة.
- ـ تقييم النتائج المالية وبواسطتها يتم تحديد الوعاء الضريبي.
- ـ تحديد مستوى المؤسسة مقارنة مع المؤسسات الأخرى من نفس القطاع والحجم في الاقتصاد على مستوى الجهة أو البلد.
- ـ ملاحظات حول الأعمال التي تقوم بها المؤسسة في المجال المالي.
- ـ اقتراح سياسة مالية لتغيير الوضعية المالية والاستغلالية للمؤسسة.

ثانياً: استعمالات التحليل المالي

يمكن استعمال التحليل المالي لعدة أغراض أهمها:

(1) التحليل الانتمائي: ويهدف هذا التحليل إلى التعرف على مقدرة المدين على السداد أي الوفاء بالتزاماته المالية²، وإلى مدى الموضوعية في السياسات التي تتبعها المؤسسة والمرتبطة بأولوية المقرض في الحصول على حقوقه فيما لو تعرضت المؤسسة للتصفية أو الإفلاس.

ومن أهم المؤشرات المفيدة في هذا المجال:

- ـ مؤشرات السيولة في الأجل القصير.

¹ عبد الحليم كراجه، الإدارة و التحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص 141.
² عبد الحليم كراجه، الإدارة و التحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص 142.

→ المؤشرات الملائمة في الأجل الطويل.

→ مؤشرات الرفع المالي.

→ التدفق النقدي في الأجلين القصير والطويل.

(2) التحليل الاستثماري: يستعمل التحليل المالي في تقييم الاستثمارات أسهم الشركات، واستناد القرض و بالتالي تقييم المؤسسات نفسها والذي يعود بالفائدة على الأفراد والشركات، ويستعمل في الحصول على معلومات مؤشرات عن المخاطرة التي تحيط باستثماراتهم في المؤسسة فيما لو تعرضت للتصفية أو الإفلاس¹.

فمن أهم المؤشرات الكمية المفيدة لتحقيق الأغراض المشار إليها أعلاه مايلي:

أ مؤشرات الرفع المالي.

ب مؤشرات الأداء ومؤشرات السوق.

(3) تحليل الاندماج والشراء: قد ترغب شركة في شراء شركة أخرى أو الانضمام إليها لتكوين شركة جديدة مما يتطلب تقييم كل الشركتين وتقدير الأداء المستقبلي لها .

(4) تحليل تقييم الأداء: إن تحليل تقييم أداء المؤسسة يعتمد على تقييم ربحيتها وكفاءتها في إدارة موجوداتها وتوازنها المالي وسيولتها، وهذا لا يتم إلا من خلال استخدام التحليل المالي.

ويمكن للإدارة الحصول على معلومات عامة من البيانات المالية المنشورة مثل:

أ مؤشرات عامة تتعلق بالنشاط تدور حول الربحية وسياستها في تمويل الاستثمار.

ب مؤشرات خاصة لتقييم أداء بعض الإدارات مثل: معدل دوران الذمم المدينة

والدائنة، معدل دوران الاستثمارات، معدل دوران المخزون ومعدل دوران رأْي المال

العامل².

¹محمد مطر، التحليل المالي الائتماني، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص27

²محمد مطر، التحليل المالي الائتماني، مرجع سبق ذكره، ص 29

5) التخطيط: تتعرض المؤسسات إلى تذبذبات مستمرة في نشاطها مما يتطلب اعتماد الخطط الكفيلة لمواجهة هذه التغيرات، ولا يتم ذلك إلا من خلال تحليل أداء المؤسسات في السنوات السائدة باستعمال التحليل المالي.

بالإضافة للاستعمالات التقليدية للتحليل المالي المشار إليه برزت حديثاً استعمالات أخرى يسلكها المحللون الماليون لتحقيق أغراض هامة ومتخصصة مثل:

- التحليل المالي لأغراض تقييم الجدوى الاقتصادية للمشروعات.
- التحليل المالي لأغراض التنبؤ بالفشل للمشروعات.
- تحليل المحافظ الاستثمارية.
- التحليل المالي لغرض دمج المشروعات.
- تحليل نوعية الأرباح.
- التحليل البيئي الاستراتيجي أو ما يعرف بتحليل (swot)¹.

¹محمد مطر ، التحليل المالي الائتماني ،مرجع سبق ذكره ،ص 29

المبحث الثالث: الإدارة المالية .

تعتبر الإدارة المالية حيزا للتحليل المالي، حيث من خلالها تتم الانطلاقة لعمل التحليل المالي داخل المؤسسة وللتوسع أكثر فيما يخص الإدارة المالية سنتطرق إلى مايلي:

المطلب الأول: مفهوم الإدارة المالية وتطورها .

أولاً: مفهوم الإدارة المالية¹.

اختلف المختصين في الإدارة المالية في وضع تعريف موحد لها، فظهرت عدة تعاريف نذكر من أهمها:

الإدارة المالية هي الفعالية المتعلقة بتخطيط وتجهيز الأموال، ورقابتها وإدارتها في المؤسسة.

الإدارة المالية هي مجموعة وظائف الإدارة المتعلقة بإدارة مجرى النقد، والرامية لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها ومواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد.

الإدارة المالية هي إحدى وظائف المؤسسة التي تشمل تنظيم مجرى الأموال فيها وتخطيطه والرقابة عليه والتجهيز المالي لأفراد المؤسسة.

من خلال هذه التعريفات نستطيع أن نقدم مفهوما شاملا للإدارة المالية بأنها الإدارة التي تقوم بنشاطات مالية: " التخطيط، التنظيم والرقابة " بتنفيذها لوظائف عديدة متخصصة كالتحليل المالي، الموازنات التقديرية، تقييم المشروعات، إعداد التقارير....الخ.

ثانياً: تطور الإدارة المالية²

يمكن تلخيص حركة تطور الإدارة المالية في النقاط التالية:

¹ عبد الحليم، كراجة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² عبد الحليم، كراجة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 17.

1 - كل الكتب العلمية تشير إلى أن ظهور الإدارة المالية كان في بداية القرن 20 حيث اقتصرت وظيفتها آنذاك على الإدماج فيما بين الشركات والضم والاهتمام بالأوراق المالية والقوانين العامة للشركات الصغيرة والكبيرة.

2 - في مطلع العشرينات شهد الاقتصاد انتشار الأسواق المالية كمؤسسات مالية بسيطة وظيفتها توفير الأموال، لذا اتسعت اهتمامات الإدارة المالية إلى الاهتمام بالطرق والإجراءات للحصول على الأموال وكيفية استخدامها.

3 - في الثلاثينات شهد العالم حدثا هاما " الكساد العالمي 1929-1932" حيث ساهمت حالة الركود الاقتصادي التي كانت آنذاك (فقد أشهرت معظم المؤسسات إفلاسها بسبب تدهور الأرباح) ساهمت بتحويل اهتمام الإدارة المالية إلى التركيز على حالات الإفلاس وإدارة السيولة وتجذب المشاكل المالية.

كما شهدت هذه العقبة تزايد التدخل الحكومي على المؤسسات والأسواق المالية مما جعل إدارة المؤسسة تكشف عن أرقامها المالية لإبراز قوتها رغبة في البقاء وهنا جاء الاهتمام بالتحليل المالي من قبل الإدارة المالية.

4 - في الخمسينات أي بعد الحرب العالمية 2 شهد الاقتصاد توسعا كبيرا فأدى إلى انتقال الإدارة المالية من الشكل الوصفي إلى النمط التحليلي بسبب الاهتمام بتحليل الفرص الاستثمارية واستخدام النماذج الرياضية في عملية اتخاذ القرارات.

5 - في فترة الستينات إلى غاية مطلع الثمانينات شهدت الإدارة المالية عدة تطورات حيث توسع استخدام الحاسب الآلي وهو الأمر الذي أدى إلى إحداث تغييرات جذرية في طرق التحليل والتنظيم كما زاد الاعتماد على الطرق والنماذج الرياضية في حل المشاكل المالية واتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: وظيفة وأهداف الإدارة المالية¹.

2- عبد الحليم كراجة- مرجع سبق ذكره- ص 24.

تتمثل وظيفة الإدارة المالية في جميع الأعمال الفنية التي من شأنها تزويد المؤسسة بالأموال اللازمة لتحقيق أهدافها، ويمكن تقسيم هذه الوظائف نوعان:

أولاً: وظيفة الإدارة المالية

● الوظيفة الإدارية: تتضمن

- التخطيط المالي وإدارة السيولة.

- الرقابة على الأداء المالي.

- تحديد سياسة توزيع الأرباح.

- تحديد سياسة إدارة الأصول.

- تحديد مصادر التمويل (القروض).

● الوظيفة المالية: تتضمن

- مسك الدفاتر المحاسبية و إعداد التقارير المالية.

- الإشراف على الأوراق المالية ومتابعة حركتها في الأسواق المالية.

- متابعة حركة الإيرادات والمدفوعات.

- الاهتمام بمصادر التمويل الخارجي.

يعتبر كل من التنظيم، الرقابة، التخطيط والتحفيز الوظائف الأساسية للإدارة المالية، لذا سنقوم بتعريف كل من هذه الوظائف على حدى:

● التخطيط المالي: تعتبر وظيفة التخطيط المالي من أهم وظائف المدير المالي وهي عبارة

عن دراسة وتقدير لحركة الأموال ووضع خطة مرسومة ليسير عليها المشروع المراد تنفيذه في المستقبل.

- **الرقابة المالية:** إن تحقيق الخطط المالية يتطلب إتباع سياسات وإجراءات رقابة كفؤة إذن فالرقابة هي دراسة وتتبع الأعمال الحالية للمؤسسة وكذلك الماضية للتأكد من سير الخطة وذلك بوضع معايير ومقاييس رقابة محددة لمقارنتها مع الإنجاز الفعلي في المؤسسة كي تتمكن هذه الأخيرة من تحديد الانحرافات ووضع العلاج اللازم، والنظام الوقائي الفعال هو النظام الذي يتصف بالمرونة، السهولة من الواقعية، الوضوح وعدم التكلفة¹.
- **التنظيم المالي:** وهو تحديد الأعمال التي تقوم بها إدارة المؤسسة لبلوغ أهدافها حيث توزع هذه الأعمال على كل موظفي المؤسسة وبالتالي توضيح الصلاحيات والمسؤوليات لكل عامل.
- **التحفيز المالي:** إن للتحفيز المالي أهمية كبرى إذ أنه يساهم في خلق روح التعاون بين الأفراد العاملين في المؤسسة بمختلف رتبهم وكذلك إثارة الروح المعنوية فيهم وتوجيههم نحو الإخلاص والتفاني في العمل.

¹ - كنجو عبود كنجو- إبراهيم وهبي فهد - الإدارة المالية- دار المبصرة للنشر- الأردن- 1997 ص113.

ثانياً: أهداف الإدارة المالية¹

بما أن الإدارة المالية هي جزء لا يتجزأ عن المؤسسة فإن الأهداف التي تسعى إليها هي نفس الأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها وبطبيعة الحال فالهدف الأساسي لأي مؤسسة هو البقاء والنمو وتحقيق الربح وبما أن الإدارة المالية تمثل حجر الأساس للمؤسسة فلا بد من تحقيق أهداف أخرى للوصول إلى الهدف الرئيسي وهي السيولة والربحية.

أ- السيولة النقدية:

و السيولة هي كمية الموجودات القابلة للتحويل إلى نقد المتوفرة في المؤسسة بالإضافة إلى الأموال التي يمكن أن تتحصل عليها المؤسسة من مصادر أخرى.

وبمفهوم آخر السيولة هي "قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها في الموعد المحدد للتسديد وحسب السير الطبيعي للأمر".

وتكمن أهمية السيولة في²:

- تعتبر مؤشر لرقابة وإدارة وتخطيط كل العمليات المالية مثل القروض، الدائنين... الخ.
- تدعيم ثقة المقرضين (المتعاملين مع المؤسسة) عن طريق تسديد التزاماتها في مواعيد استحقاقها أي بناء السمعة الائتمانية.
- الاستمرار في التشغيل عن طريق دعم دورتها التشغيلية وزيادة حجمها.
- مواجهة الظروف الطارئة التي تتطلب وجود مبالغ نقدية جاهزة.

إن توفر السيولة في المؤسسة يمكنها من الوفاء بالتزاماتها في مواعيدها المحددة حيث أن عدم توفر المال في حالة فقدان السيولة تقع المؤسسة في عسر مالي مؤقت أو شديد والذي من شأنه أن يؤدي بالمؤسسة إلى الإفلاس.

¹ عبد الحليم كراجه وآخرون- مرجع سبق ذكره ص24.
² رمضان زياد، مرجع سبق ذكره، ص82.

ب- الربحية (تعظيم الربح)¹:

الربح هو من الناحية المحاسبية الفرق بين الإيرادات (صنف 7) والتكاليف (صنف 6) والربح لا يعني الصيغة الرقمية التي تظهر في النتيجة إذ يمكن تحويله إلى ربحية السهم الواحد أي تعظيم ربحية رأس المال المستهلك.

وتتمثل أهمية الربحية في:

- يعتبر مؤشرا لتقييم النشاط الاقتصادي.

- يعبر عن فعالية القرارات المالية.

- يعتبر مصدرا هاما من مصادر التمويل الداخلي.

ولقياس الربحية للمؤسسة توجد عدة طرق أو معايير نذكر من أهمها وأكثرها استعمالا العائد على الاستثمار والقوة الأيرادية.

العائد على الاستثمار: أو العائد على رأس المال وهو مقدار ما يحققه واحد دينار مستثمر في أصول المؤسسة من الربح الصافي.

$$\text{ويحسب وفق المعادلة التالية: } \frac{\text{صافي الربح الشامل بعد اقتطاع الضرائب}}{\text{مجموع الأموال المستثمرة أو مجموع}} \times 100$$

القوة الأيرادية: أي قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من العملية التشغيلية العالية أي قدرة المؤسسة على توليد الربح التشغيلي وتحسب وفق المعادلة التالية:

$$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي الأصول الثابتة} \times \text{صافي الربح}} \times 100$$

المطلب الثالث: الجهات المستفيدة من التحليل ومنهجيته

أولاً: الجهات المستفيدة من التحليل المالي.

¹رمضان زياد، مرجع سبق ذكره، ص 95.

يمكن اعتماد درجة الاهتمام بنتائج المنشأة أو إتلاف الغرض المراد من التحليل الذي يدرس جوانب القوة والضعف في نشاطها خلال الفترة المالية كأساس لتصنيف الجهات المستفيدة من هذا التحليل.

إذ نجد أن جهة تسعى للتعلم في محتوى المنشأ لتحصل على كم من المعلومات حول نشاطها وتحقيق در من المعرفة حول حقائقها أما الجهة الأخرى فلا تسعى إلا لمعرفة سطحية وحقيقة عامة لا معمقة، وأدناه توضيح موجز لكل فئة.

الإدارة : عبارة عن جهة تستفيد من داخل المنشأة.

ويقصد بها جميع المستويات الإدارية في المنشأة أو بالأحرى الهيئة العامة وهنا يعتبر التحليل كدليل يثبت مدى كفاءة هذه الإدارة في أداء وظيفتها ويمثلها المدير المالي الذي يقوم بالتحليل الدقيق من أجل الحصول على مؤشرات مالية لتتأكد من نجاح هذه المنشأة في تحقيق السيولة والربحية ومعرفة مدى الضعف فيها، ومن ثمة

منجزاتها واستثماراتها والتنبؤ لها بمستقبلها عن طريق التخطيط والرقابة وتحدد مدى انحرافها عن تحقيق الهدف المراد¹.

كما توجد جهات تستفيد من خارج المنشأة ويقصد بها الأطراف التي تتعامل مع هذه الأخيرة، اهتماماتها بالتحليل ذات درجة متفاوتة وغير متجانسة حيث توجد فئة تربطها بها مصالح مباشرة، وأخرى مصالحها غير مباشرة مع نشاط المنشأة ونذكر منها:

المساهمون:

ينصب اهتمامهم على تحليل الهيكل المالي وطبيعة التمويل الداخلي والخارجي للتأكد من كفاءة إدارة المنشأة وقدرتها على تحقيق الأرباح في الوقت الحاضر والمستقبل وتوزيعها على المالكين، وتحقيق السيولة النقدية في الأجل القصير والتي تمكن من مواجهة التزاماتها المستقلة فهي محل اهتمام المستثمرين والدائنين (حملة السندات)

¹زيد رمضان، مرجع سبق ذكره، ص 18.

ويبقى الاهتمام بالتحليل كوسيلة لاكتشاف فرص استثمارية جديدة لصالح المستثمرين لمساعدة المنشأة على نموها واستمرارها.

الموظفون والعاملون:

الدائنون¹:

يختلف الدائنون حسب اختلاف نوع الدين فنجد ديونا لأكثر من سنة فهي ديون طويلة الأجل ويمكن أن يكون أصحابها (بنوك، مؤسسة مالية، المجهزون، المصارف التجارية... الخ) فأولئك يسعون للحصول على ضمان لاسترجاع أموالهم وفوائد عليها أي التركيز بالدرجة الأولى على ربحية المنشأة وأحسن دليل يثبت هذا هو دراسة التحليل الذي يعتبر كوسيلة لمعرفة مدى القدرة على الوفاء بهذه الالتزامات من أجل معرفة القيمة الحقيقية للأصول الثابتة.

أما أصحاب الديون القصيرة الأجل فيهتمون بدرجة كبيرة بالسيولة المالية للمنشأة وذلك بتحليل رأس المال العامل والمركز المالي للتأكد من قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها في المدى القصير.

الدولة²:

إن احتساب الضرائب والرقابة على الأسعار والأرباح بغرض قياس كفاءة أداء الوحدات الحكومية المختلفة هو الغرض الذي يجعل الدولة تهتم بدرجة كبيرة بالتحليل.

البنوك:

تهتم البنوك بالتحليل لغرض التأكد من قدرة المؤسسة المقترضة على إمكانية تسديد المبلغ المقترض وفوائده في تاريخ الاستحقاق فنجدهم يتأكدون من سلامة مركزها المالي.

¹ زياد رمضان، مرجع سبق ذكره، ص 18.
² بوشنافة الميسوم، المتابعة الآلية لعملية التحليل المالي، مذكرة ليسانس، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 1999 ص 03.

جهات أخرى¹:

تربطهم بالمنشأة رابطة مباشرة يصعب تحديدها ولكنهم مصالح فيها وهم:

- أجهزة التخطيط.
- الأجهزة الرقابية والحكومية.
- الأجهزة الضريبية.
- مركز البحث العلمي.
- الباحثون المتخصصون.
- الصحافة

ثانياً: منهجية التحليل المالي²

هناك عدة مبادئ يقوم عليها التحليل ويمكن تصنيفها إلى:

مبادئ عرئيسية:

- تحديد الهدف ثم طرح الأسئلة مستلزماً للإجابة لتحديد هذا الهدف.
- الاختيار الأنسب لأداة التحليل.
- القدرة على التحليل وتشخيص الإشكال موضوع البحث.
- الاختيار الدقيق والأحسن للمعلومات التي جمعت من طرف المحلل واستعمالها في المكان المناسب بمقتضى أسلوب التحليل الذي تم اختياره.

¹وليد ناجي الجليلي، محمد عثمان البطمة، التحليل المالي، دار حنين للنشر، الاردن، 1996 ص 24.
²زياد رمضان، مرجع يبق ذكره، ص 18.

مبادئ ثانوية:

- تحديد الفترة المناسبة لتحليل القوائم.
- الاختيار الأنسب للمعيار المستعمل في قياس النتائج.
- تحديد الانحراف عن المعيار المستعمل في قياس النتائج.
- اقتراح الحلول عن المعيار المقاس وتحليل أسباب الانحراف.
- اقتراح الحلول الملائمة ووضع التوصيات.
- الاستنتاج المناسب.

كما يمر التحليل بخطوات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- عملية التصنيف.

- عملية المقارنة.

- الاستنتاج.

إعداد التقارير¹:

يجب على المحلل أن يحرر تقريراً يحتوي على كل النتائج التي توصل إليها المحلل المالي وقام بكتابتها مراعيًا في ذلك ترتيب الأفكار.

خاتمة الفصل الأول

من خلال الفصل الأول تعرفنا على التحليل المالي بداية بذكر نشأته ثم الانتقال إلى أنواعه والأهداف التي يسعى لتحقيقها، ثم تطرقنا إلى الإدارة المالية حيث استعرضنا تطورها التاريخي منذ ظهورها في القرن التاسع عشر إلى يومنا هذا كما تعرفنا على وظائفها وأهم أهدافها.

¹، وليد ناجي الجليلي، محمد عثمان البطمة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

وبما أن التحليل المالي جزء من الإدارة المالية التي تم استخلاصها عن طريق التحليل المالي باستعمال أساليب وطرق مختلفة.

ولكي نتعرف أكثر على التحليل المالي ولتبيين دوره في تحديد الوضعية المالية للمؤسسة ومواجهة مختلف الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية، والتنبؤ بمستقبلها وكذا الحفاظ على نشاطها، لا بد من الانتقال إلى فصل آخر وهو الفصل الثاني الذي من خلاله سنتعرف أكثر على هذه الأخطار وكيفية مواجهتها.

مقدمة الفصل الثالث :

بعد ما تعرفنا في الفصلين السابقين لموضوع التحليل المالي ودوره في مواجهة م مخاطر الاستغلال ، توجب علينا تجسيد هذه المعرفة حول الموضوع على أرض الواقع ، و اخترنا المؤسسة الاقتصادية ذات الأسهم وهي المؤسسة الوطنية للإنتاج و توزيع مواد البناء المختصرة في (EDIMCO) بولاية مستغانم ليكون حقل بحثنا و دراستنا التطبيقية ، نظراً لكونها مؤسسة اقتصادية تنشط في السوق الوطني وهي متعامل مهم تساهم في خلق القيمة المضافة زيادة على ذلك فهي تشغل الأيدي العاملة و منه تساهم من التقليل من البطالة و سبب ذلك كون المؤسسة تشهد التقدم و التغيير من سنة إلى أخرى و التي هي محل دراستنا التطبيقية .

و في البداية فضلت أن أقدم المؤسسة الاقتصادية للإنتاج و توزيع مواد البناء بمستغانم و ذلك من خلال تقديم تعريف بسيط يليق بسمعة و مكانة المؤسسة ، إضافة إلى الهيكل التنظيمي ثم أهمية المؤسسة و أهدافها ، ثم سنتطرق إلى التحليل الداخلي وسياسة التوظيف في المؤسسة الموجودة داخل المؤسسة محل الدراسة ، وأخيرا تحليل نتائج الاستبيان التي تمحورت حول مجموعة من الأسئلة طرحناها على موظفين داخل المؤسسة .

المبحث الأول:لمحة عن المؤسسة

إن أهم شيء في أي دراسة هو الجانب التطبيقي ، لذا سنتطرق في بداية الدراسة على التعرف على المؤسسة الوطنية للإنتاج و توزيع مواد البناء بمستغانم و التعرف على الهيكل التنظيمي و اهداف المؤسسة و مهامها .

المطلب الأول : شرح مؤسسة توزيع وإنتاج مواد البناء(EDIMCO)

المؤسسة الوطنية لإنتاج و توزيع مواد البناء المختصرة في EDIMCO هي مؤسسة أنشأت بتاريخ 25 سبتمبر 1984 كان هذا بمقتضى القرار الوزاري رقم 5280 /م ع /و المتضمن ذلك مقرها الرئيسي بولاية مستغانم برأسمال يقدر بـ 250.000.000 دج. تمتلك المؤسسة 29 سنة خبرة في مختلف مجالات البناء ، ووجودها ناتج عن النجاح الذي حققته بتحكمها في معظم النشاطات سواء كانت إنتاجية أو تجارية وقطاع مواد البناء ، وكذلك النتائج القياسية التي حققتها في الإنجاز و المقاوله وتعمل المؤسسة على تبني علاقات دائمة مع الزبائن، وتعمل على إرضاء حاجياتهم وتطلعاتهم.

ولقد تم تطوير شبكة التوزيع للشركة بولاية مستغانم وهذا خلال الفترة ما بين 1985 و 1990 عن طريق فتح منافذ تأجير في عدة مناطق ،وتم تحويل مؤسسة توزيع مواد البناء لتأخذ شكل شركات ذات الأسهم EPE/SPA، بمقتضى العقد التوثيقي رقم 30/96 والصادر في 17/01/1996 ولقد تم تعيين السيد مدير لحسن كرئيس مجلس إدارة المؤسسة بمقتضى محضر المجلس الإداري المنعقد بتاريخ 27/04/2002 والذي نص بقراره بذلك .
تتكون مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء EDIMCO من وحدات تتمثل في مايلي :

وحدة الحديد والصلب .

وحدة التعبئة والتغليف و التوزيع .

وحدة الترقية العقارية .

المطلب الثاني : مهام وأهداف المؤسسة الوطنية للإنتاج وتوزيع مواد البناء

EDIMCO

لكل مؤسسة مهام وأهداف مسطرة ترغب في تحقيقها و تلبية رغبات و أذواق المستهلكين و ذلك لضمان بقائها و استمرارها في السوق الوطنية و تتمثل فيما يلي :

أولاً: مهام المؤسسة: 1

تتولى المؤسسة مهام تسويق مواد البناء (الاسمنت الصلب و الخشب و المنتجات الخشبية ، و الأدوات الصحية و البلاط ، منتجات التدفئة ... الخ) ، وذلك في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية الاجتماعية إضافة إلى :

- مهام مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء الرئيسية هي : الإنتاج ، البيع ، التوزيع .
- مكلفة بالإنتاج و توزيع مواد البناء في ظروف جيدة وبأقل تكلفة .
- وضع سياسة لتطوير نظام الإنتاج والتوزيع الكفاء وقادر على تلبية احتياجات السوق الوطني.

- إضافة اللمسة المحلية على المنتج وترقيته إلى مصاف المنتج العالمي .
- وضع القوانين و البرامج وإشرافها على كل الوحدات التابعة لها قانونياً .

ثانياً: أهداف المؤسسة

تتراوح أهداف المؤسسة بين أهداف اقتصادية واجتماعية حيث أن أهم هدف للمؤسسة هو البقاء و الاستمرارية

1 — الأهداف الاقتصادية: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- العمل على تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر عن طريق استغلال كل الطاقات الإنتاجية والمهارات الفنية للعمال.
- العمل على الدخول في الأسواق الدولية .
- العمل على زيادة قدراتها التنافسية عن طريق اكتساب ميزة تنافسية تتمثل في إرضاء العميل.
- العمل على تلبية رغبات الزبائن عن طريق إنجاز طلباتهم في أقل قدر ممكن.
- محاربة الاحتكار والمضاربة في الأسواق الوطنية والذي يعتبر الهدف الأساسي وراء تأسيسها.

¹ المصدر مصلحة المستخدمين.

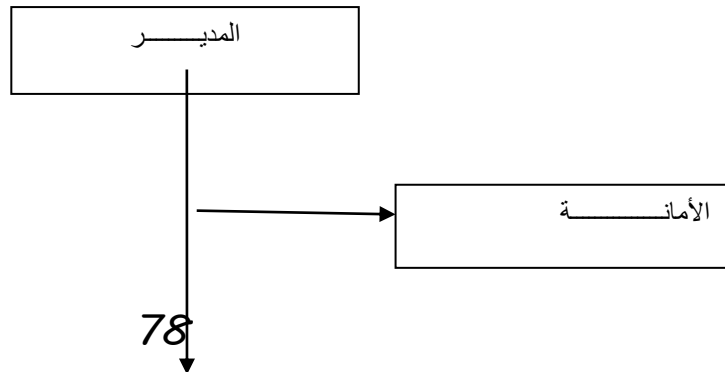
2 — الأهداف الاجتماعية:وتتمثل فيما يلي:

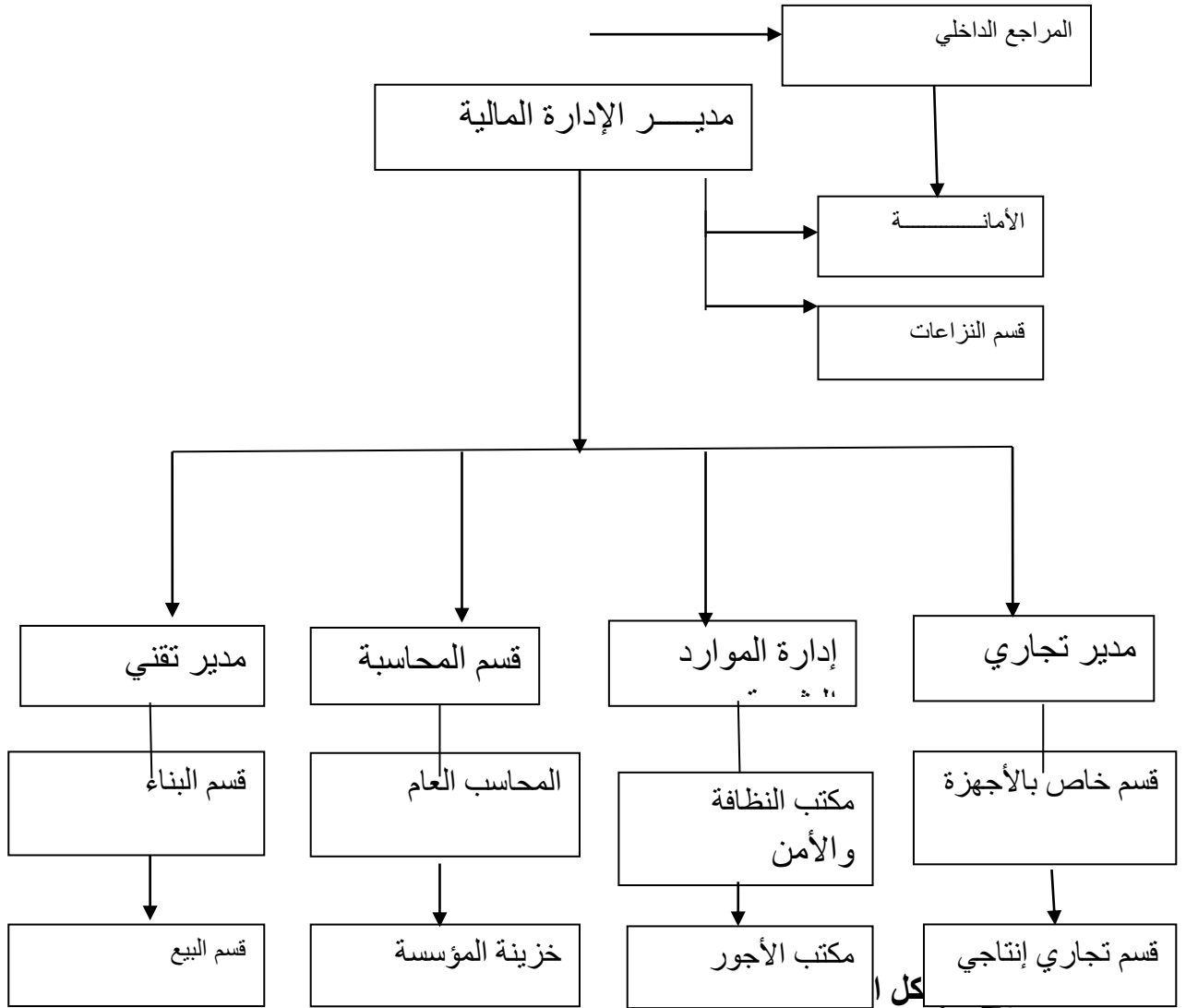
- تلبية احتياجات السوق الوطني والاستغناء عن الإستيراد من الخارج خاصة إذا علمنا أنه بالعملة الصعبة،ومن ثم تصدير الفائض الذي يكون بدوره موردا للعملة الصعبة.
- رفع المستوى المعيشي للعمال عن طريق فتح فرص عمل لهم وتكوينهم ورفع مستواهم المهني.
- المساهمة في امتصاص الطاقة عن طريق فتح أبواب التوظيف أمام الشباب.
- المساهمة في تحقيق التنمية الوطنية الشاملة.
- المساهمة في تمويل الخزينة العمومية.

1

المطلب الثالث:دراسة الهيكل التنظيمي

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة





1 — المدير: يمثل أعلى سلطة في الهرم التنظيمي ومن مهامه تسيير الشركة والإشراف عليها وكذلك

- متابعة المصالح والأقسام التي تقع تحت سلطته.
- تحليل التقارير الواردة والأقسام واتخاذ القرارات الهامة والمناسبة.
- تسيير و مراقبة رؤساء المصالح التابعين لإدارة وحدة.
- عقد اجتماعات وإدراج السياسات والإجراءات الخاصة بكل مصلحة.

2-1 الأمانة:

- نقوم هذه الأخيرة بالمهام التالية.
- مساعدة المدير في تدبير شؤونه و تنظيم أعماله
- تحويل التقارير من المصالح إلى المدير .
- ضبط الاستقبالات الخاصة بالأشخاص المتعاملين مع المدير
- الرد على المكالمات الوجيهة إلى المدير.

1—3 المراجع الداخلي:

يقوم المراجع الداخلي بفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية لخدمة الإدارة عن طريق التأكد من أن النظام المحاسبي كفؤ ويقدم بيانات سليمة ودقيقة للإدارة من خلال منع وقوع الأخطاء والغش والانحراف عن السياسات الموضوعية.

2— مدير الإدارة المالية:

هو المسئول عن المصلحة المالية وتعتبر هذه الأخيرة مركزية في مؤسسة توزيع مواد البناء حيث تتفرع هذه المصلحة إلى:

2-1 الأمانة: تقوم بمساعدة الإدارة المالية.

2-2 قسم النزاعات: يهتم بالجانب القانوني للمؤسسة ويقوم أيضا بحل جل النزاعات

القانونية.

2-3 قسم المحاسبة: يتولى المحاسب بمختلف التسجيلات المحاسبية للعمليات التي تقوم بها

الشركة (عمليات الشراء، البيع، التنازل، التحصيل، التسديد..... الخ) بمسك يوميات مساعدة

وذلك بحسب الحاجة إليها، وينقسم هذا القسم إلى فرعين فرع المحاسب العام وفرع الخزينة

حيث أن المحاسب الأول في هذه المؤسسة يقوم بالعمل الذي يقوم به المحاسب العام والعمل

الذي يقوم به فرع الخزينة.

2 — 4 قسم إدارة الموارد: تهتم بالجانب البشري حيث أنها الجهة المسؤولة عن العاملين بالمؤسسة ويتكون هذا القسم من:

مكتب الإدارة والعلاقات الاجتماعية: تهتم بالضمان الاجتماعي للعامل وتدرس الصحية وهي المتعلقة بالعامل من يوم بذله للعمل إلى غاية نهاية تقاعده.

مكتب الأجور: يقوم بدراسة أيام العمل و مجموع العطل والغيابات ويحدد الأجر اللازم الذي يدفع لكل عامل.

مكتب النظافة والأمن: يهتم هذا المكتب بنظافة المؤسسة وتقديم ملابس العمل للعاملين، والمحافظة على ممتلكات الوحدة ومراقبة حركة العمال، المواد والبضائع.

3 — مدير تقني: وهو مسئول عن ممتلكات الوحدة وينقسم هذا الفرع إلى:

3-1 — قسم البناء: في هذا القسم يوجد مكتب تقني يهتم بالتخطيط للمشروع، أي كمية المواد اللازمة للبناء وهناك مكتب آخر يقوم بتنفيذ ما قد خطط له.

3-2 قسم البيع: يوجد به مكتب مكلف أي يبيع ما تم بنائه ومكتب يقوم بشراء الأراضي من أجل البناء.

4 — مدير تجاري: يوجد به:

4-1 قسم تجاري: يقوم بشراء وبيع مواد البناء داخل المؤسسة وذلك ببيعها إلى المدير التقني وأيضا يقوم هذا القسم بالبيع خارج المؤسسة.

4-2 قسم الإنتاج: حيث يقوم هذا القسم بالإنتاج.

4-3 قسم الصيانة: يتكفل بصيانة الآلات والمعدات التي تستخدم في نشاط المؤسسة.

المبحث الثاني:التحليل وسياسة التوظيف داخل مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء

المطلب الأول:التحليل الداخلي للمؤسسة

يمكن تشخيص التحليل الداخلي للمؤسسة من خلال معرفة قدراتها: البشرية،المالية
والمادية(التقنية)وذلك

كما يلي:

1— تحليل القدرات البشرية للمؤسسة:تتمتع مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد
البناء(EDIMCO)وحدة ومستغانم بقدرات بشرية معتبرة من حيث العدد
والمدة(التكوين)،مما يجعلها لا تعاني من مشكل قلة العمالة وهي موزعة على مختلف أقسام
الوحدة كما يوضحه الجدول التالي:

✚ توزيع العمال في المؤسسة:

النسب المئوية	المجموع	أعوان التنفيذيين	أعوان التحطم	الإطارات	الرتبة
61,17	208	181	23	4	الإنتاج
20,58	70	30	26	14	التوزيع
18,23	62	38	9	15	الإدارة
100	340	249	58	33	المجموع

	100	73,23	17,05	9,70	النسبة المئوية
--	-----	-------	-------	------	-------------------

المصدر: مديرية المستخدمين.

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أن مجموع عدد العمال 340 عامل وهو مقسم بين وظيفة الإنتاج (208) عامل أي بنسبة 61,58 بالمئة، ووظيفة التوزيع (70 عامل) بنسبة 20,58 بالمئة، والوظيفة الإدارية (62 عامل) أي بنسبة 18,23 بالمئة.

يمكن كذلك توزيع العمال في المؤسسة حسب فئات السن كما يوضحه الجدول الموالي:

✚ توزيع العمال لمؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء (EDIMCO) حسب فئات السن:

النسب المئوية	المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	الرتبة فئات السن
6,47%	22	22	00	00	أقل من 25 سنة
10,29%	35	30	03	02	من 25 إلى 29 سنة
13,52%	46	29	07	10	من 30 إلى 34 سنة
17,05%	58	42	14	02	من 35 إلى 39 سنة
14,41%	49	38	08	03	من 40 إلى 44 سنة
18,23%	62	45	14	03	من 45 إلى 49 سنة
15,29%	52	30	10	12	من 50 إلى 55 سنة
03,82%	13	11	01	01	من 55 إلى 59 سنة
0,88%	03	02	01	00	أكثر من 60 سنة
100%	340	249	58	33	المجموع

المصدر: مديرية المستخدمين.

التعليق: بافتراض أن العمال ما دون سن الأربعين هم شباب، واللذين يتجاوزون هذا السن هم كهول،نقول أن مؤسسة توظف 161 شاب بنسبة 47,35% من مجموع العمال و179 كهل بنسبة52,64% كما نلاحظ أن مجموع العمال الشباب ذوي الرتب(الإطارات+أعوان التحكم) هو38 عامل بنسبة 23,60% من مجموع العمال الشباب، و17,11% من مجموع العمال.

في حين أن مجموع العمال الكهول ذوي الرتب هو 53 أي بنسبة30,16% من مجموع العمال الكهول و15,58% من مجموع العمال، مما يدل على أن المؤسسة لا توظف كثيرا الشباب الجامعي المؤهل في مناسبات المسؤولية بل توظفهم غالبا في مراكز التنفيذ وتحفظ بمناصب المسؤولية(الإطارات+الأعوان للكهول) وهذه نقطة يجب على المؤسسة إعادة النظر فيها ومن جهة ثالثة يمكن إبراز تطور عمال المؤسسة خلال السنوات الماضية.

المطلب الثاني:سياسة التوظيف لدى مؤسسة توزيع مواد البناء

1:المراحل الأساسية لعملية التوظيف :لكي تباشر مختلف المؤسسات عملها على أكمل وجه يجب أن تحتوي على عنصر أساسي إلا و هو العنصر البشري الذي يعتبر العمود الفقري لكل منها ,حيث أن نجاحها يعتمد بدرجة اكبر على مدى على مدى نجاعة هذا الأخير و لجلب هذا العنصر الحيوي و استقطابه تعتمد المؤسسات على طرق مختلفة في ذلك و في بحثنا هذا عن كيفية التوظيف ارتأينا أن نأخذ مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء كمثال لذلك :

حيث تعتمد هذه الأخيرة في هذه المهمة على مكتب التشغيل لليد العاملة الذي يتلقى طلبا (رسالة) من هذه المؤسسة في حال الاحتياج إلى موظف مهما كان صنفه .

بعد ذلك يقوم هذا المكتب ببعث مجموعة من المرشحين لنيل هذا المنصب , حيث إنهم يوضعون تحت الاختبار الذي تشرف عليه رئيسة إدارة الموارد البشرية و التي تقوم باختبار من هؤلاء المترشحين أجدر بنيل هذا المنصب حيث أن الاختبار قد يكون إما كتابيا أو شفويا.

بعد أن يتم اختيار الموظف المناسب يبعث برسالة ثانية إلى مكتب التشغيل اليد العاملة تتضمن المعلومات الخاصة بالمرشح الناجح في الاختبار .

و في الأخير يكون هذا الموظف الجديد ملزماً بإحضار ملفه الخاص به وتقديمه إلى إدارة المؤسسة من أجل تعيينه بعقد محدد المدة .

2: عملية التكوين و مدة عقد العامل :إن مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء (EDIMKO) تعتمد في عملية التوظيف على عقود محددة المدة في حالة جلب موظفين إداريين ,حيث تكون مدتها ابتداءً من سنة و نصف كأقل تقدير أو يكون على حسب مدة العمل المطلوب (مدة المشروع) لعمال من الدرجة الأولى (البناء ,الدهان ...) أما فيما يتعلق بموضوع تجديد العقد من عدمه فذلك يعتمد على السلوك الذي يتمتع به الموظف أو العامل أثناء مدة العقد إضافة إلى المهارات التي يمتلكها هذا الأخير حيث يتم تجديد عقده في حالة الانضباط و حسن السلوك بالإضافة إلى المردود الجيد الذي يقدمه للمؤسسة ,و في حالة العكس اي ان الموظف قد أصبح يقوم بمجموعة من الغيابات و التأخيرات فقد يفسخ عقده قبل أن ينتهي و ذلك لا يكون بصفة مباشرة و إنما بمنحه إنذارين الأول يكون شفويًا و الثاني كتابيًا في حالة تكرار نفس الخطأ فانه يمرر إلى المجلس التأديبي الذي يتكون من أربع أشخاص :اثنان منهم إداريان بالمؤسسة و مهمتهم الدفاع عن حقوق المؤسسة ,أما الآخرين فمن نقابة العمال و مهمتهم الدفاع عن حقوق الموظف ,حيث يتم دراسة و مناقشة القضية للخروج بقرار نهائي يقضي إما بإقالة هذا الموظف أو إمكانية مواصلة عمله داخل المؤسسة

كما تقوم هذه الأخيرة بعملية تكوين موظفي الإدارة و غالباً ما تكون مدة هذا التكوين 06 اشهر و بمعدل 05 ايام في الشهر ,حيث يسمح القانون للموظفين بالاستفادة من هذا التكوين

المبحث الثالث:تحليل نتائج الاستبيان

الاستبيان هو تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية من أجل التعبير عن الموضوع محل البحث في إطار الخطة الموضوعية،من أجل الحصول على إجابات تتضمن

المعلومات والبيانات المطلوبة، وذلك لتوضيح الظاهرة المدروسة والتعريف بها من جوانبها المختلفة، حيث يستخدم الاستبيان في الحصول على معلومات دقيقة لكونها معلومات لا يملكها إلى صاحبها المؤهل قبل غيره على البوح بها.

والاستبيان يصمم قصد الحصول على معلومات خاصة بالبحث، في شكل بيانات كمية تفيد الباحث في إجراء مقارنات عددية للحصول على ما هو بصدد البحث عنه أو في شكل معلومات كيفية تعبر عن مواقف وآراء المبحوثين من قضية معينة.

المطلب الأول:نتائج دراسة الاستبيان

أولاً:الاستبيان

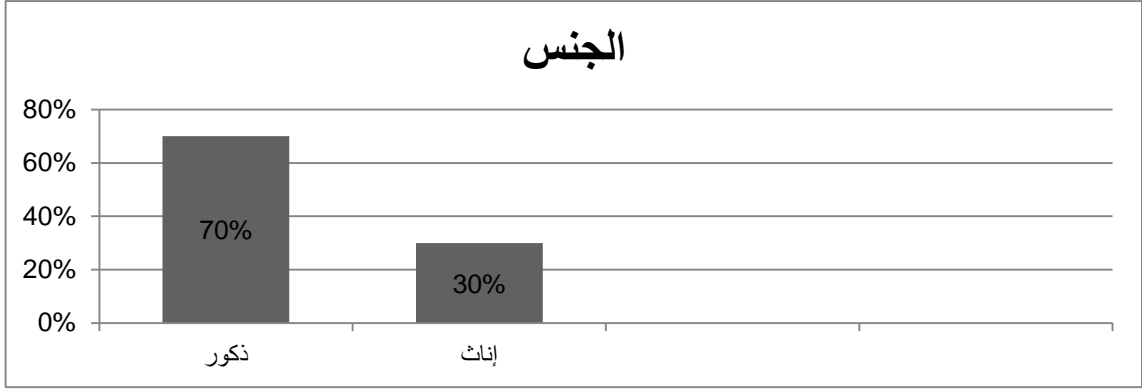
عند دراستنا لموضوع التحليل المالي ودوره في مواجهة أخطار الاستغلال إرتئينا أن أحسن طريقة لدراسة الموضوع هو عن طريق الاستبيان، وذلك قصد دراسة الموضوع بدقة من خلال طرح جملة من الأسئلة مقسمة إلى محورين، الأول خاص بالتحليل المالي والثاني خاص بأخطار الاستغلال هذا بالإضافة إلى البيانات الشخصية.

ولقد لقي ذلك قبول من طرف الإدارة والموظفين ولقد أدرجنا جملة من الأسئلة على بعض عمال المؤسسة رفقة دليل من الإدارة، وكان التجاوب جيدا حيث تمت الإجابة على معظم الأسئلة المطروحة والتي سنتعرف عليها فيما يلي.

ثانياً:نتائج الاستبيان

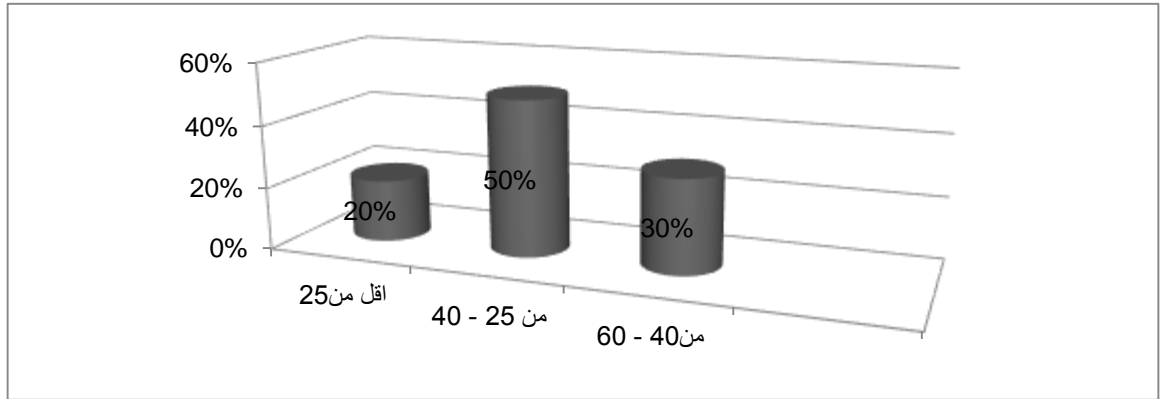
قمت بطرح مجموعة من الأسئلة على مصلحة الإدارة المالية وكانت الإجابة مقبولة نوعياً ، وطبيعة هذه الأسئلة تتمحور حول البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤسسة وتمثلت فيما يلي:

الشكل 3 – 1: طبيعة الجنس.



من خلال الشكل نلاحظ أن نسبة الذكور في هذه المؤسسة أكبر من نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 70% بينما نسبة الإناث 30%.

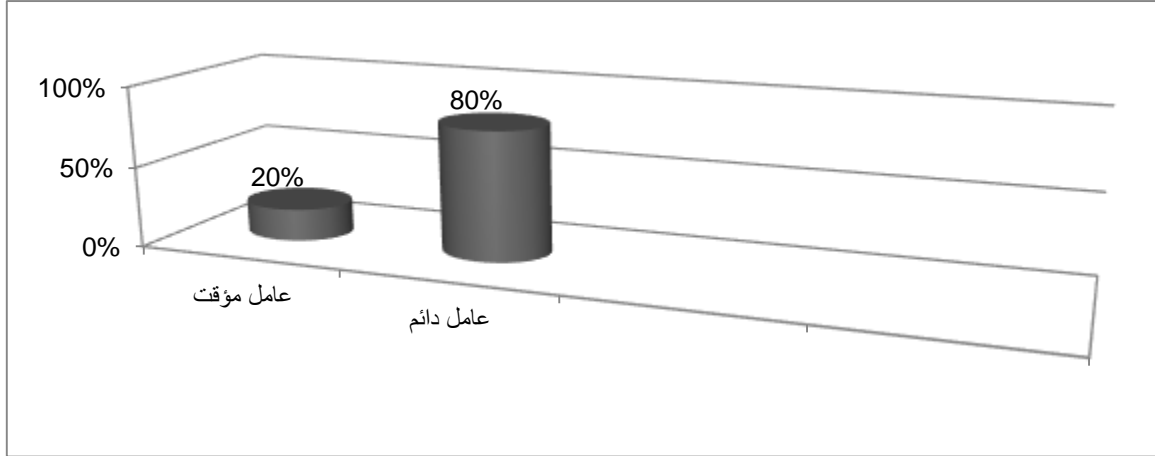
الشكل 2 – 2 : الفئات العمرية .



أما بالنسبة لتقسيم الفئات العمرية داخل المؤسسة فالنسبة تختلف حسب الأعمار فأكبر نسبة هي الأعمار

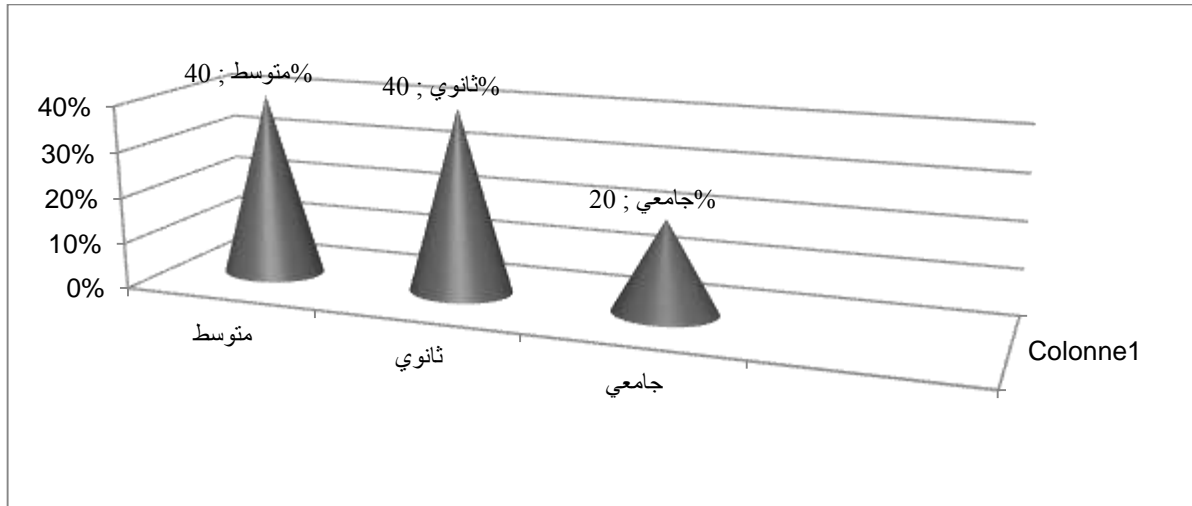
تتراوح ما بين 25 – 40 سنة و هذا راجع إلى الخبرة ، ثم تليها فئة من 40 – 60 سنة ، و أخيرا فئة أصغر من 25 سنة .

الشكل 3 – 3 : الوظيفة الحالية .



من خلال الشكل نلاحظ أن المؤسسة تعتد في سياسة التوظيف علي تشغيل العمال بصفة دائمة حيث تبلغ النسبة المئوية حوالي 80% من إجمالي العمال ، و تبقى 20% هي نسبة العمال غير الدائمين .

الشكل 4 – 4 : المستوى التعليمي .

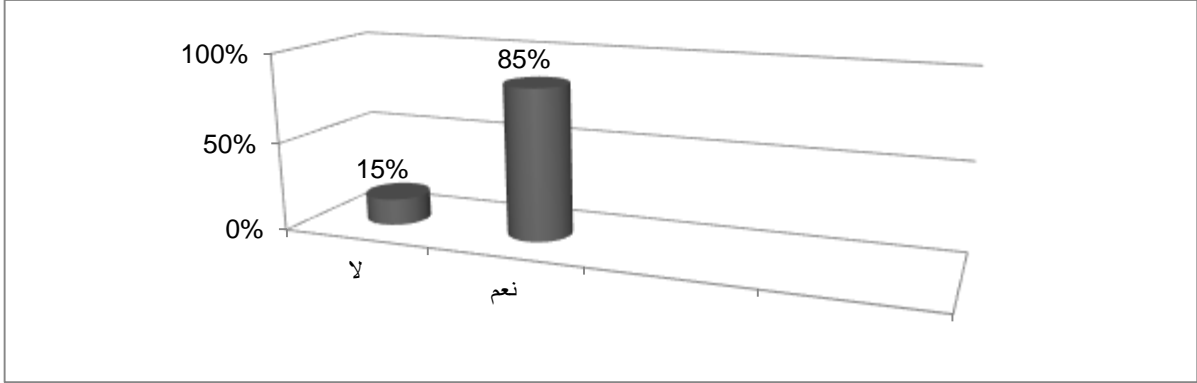


من خلال الشكل نلاحظ سيطرة فئتي الحاصلين على شهادة التعليم المتوسط و الثانوي و هذا السبب راجع إلى نشاط المؤسسة في مجال البناء و الإنتاج ، و الموظفين الجامعيين بلغت نسبتهم 20% و معظمهم يعملون في الإدارة.

المطلب الثاني : واقع التحليل المالي داخل المؤسسة .

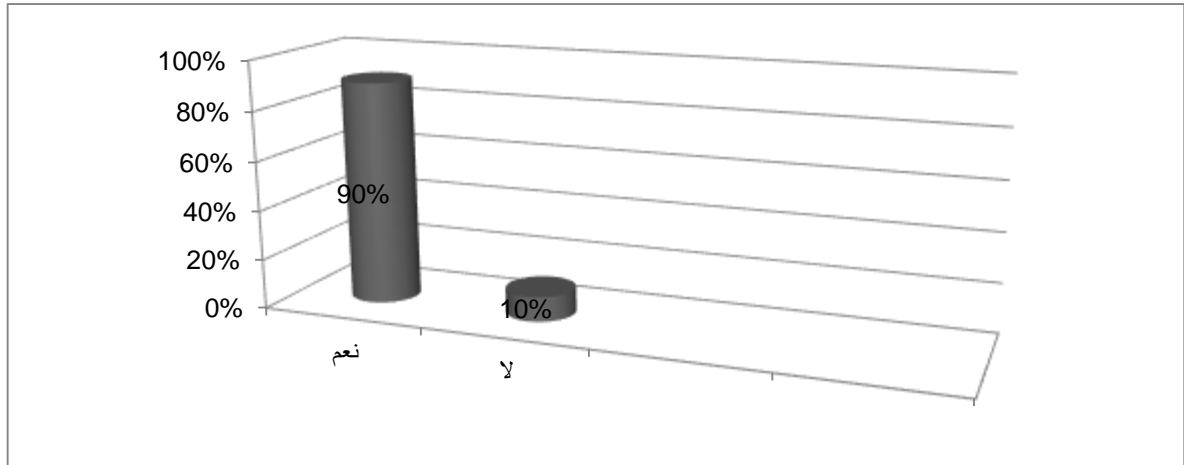
بعد التعرف على العينة من حيث المعلومات الشخصية نتطرق الآن لمعرفة بعض المعلومات حول واقع التحليل المالي داخل المؤسسة محل بحثنا ، حيث يتضمن تحليل نتائج الأسئلة المطروحة على موظفي مصلحة الإدارة المالية ، و هي ثلاثة أسئلة .

السؤال الأول : هل المؤسسة تقوم بتطبيق منهج التحليل المالي



من خلال الشكل نلاحظ أن المؤسسة تقوم بتطبيق منهج التحليل المالي بنسبة 85% ، وهذا نظرا لأهميته داخل المؤسسة ، فيما النسبة الباقية تبين أن المؤسسة لا تعتمد على تطبيق هذا المنهج و التي تمثل 15%.

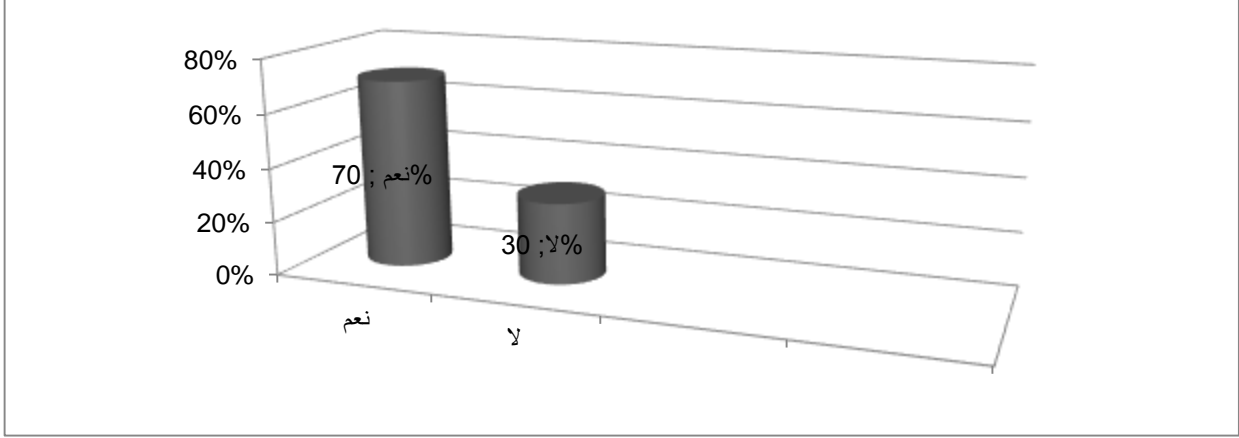
السؤال الثاني : هل التحليل المالي يمكن المؤسسة من تشخيص الوضعية المالية



من خلال الشكل نلاحظ أن نسبة 90% من عمال المؤسسة يؤكدون أن التحليل المالي يمكن هذه الأخيرة من تشخيص وضعيتها ، و ذلك لأنه يساعد المدير المالي في أداء مهامه بشكل فعال ، بالإضافة إلى أنه يساعد المؤسسة في التخطيط المستقبلي و حمايتها من الانحرافات

المحتملة ، كما يمكنها من معرفة مؤشرات نتائج الأعمال المتعلقة بها من ربح أو خسارة و بالتالي معرفة الإجراءات المناسبة لها ، أما نسبة 10% يعتبرون غير ذلك .

السؤال الثالث : هل المؤسسة تعتمد على أدوات التحليل المالي

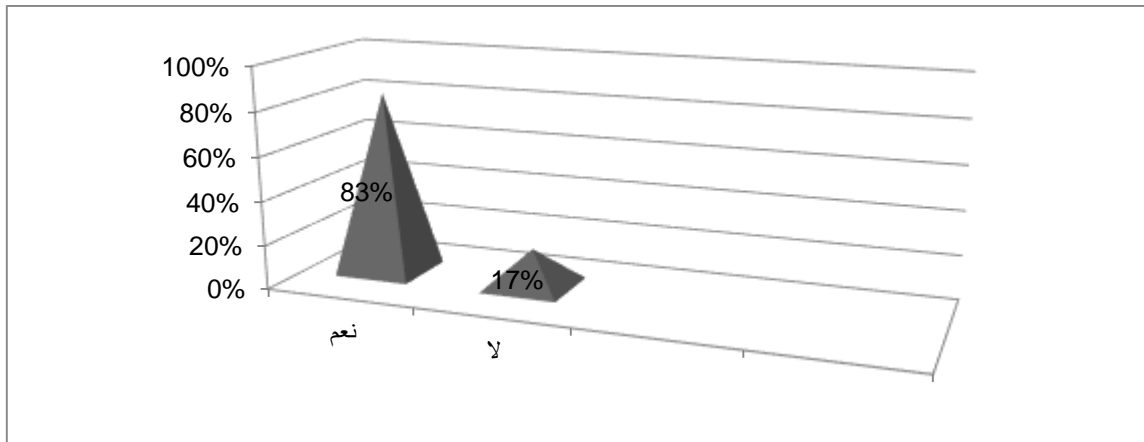


يرى 70% من الموظفين أن المؤسسة تستطيع الاعتماد على أدوات التحليل المالي ، حيث يستعمل التحليل المالي عدة تقنيات منها مقارنة الكشفات المالية لسنوات متعددة ، مقارنة المؤسسة مع مؤسسات أخرى من نفس القطاع ، بينما 30% من الموظفين يرون أن المؤسسة لا تستعمل أدوات التحليل المالي .

المطلب الثالث : كيفية إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

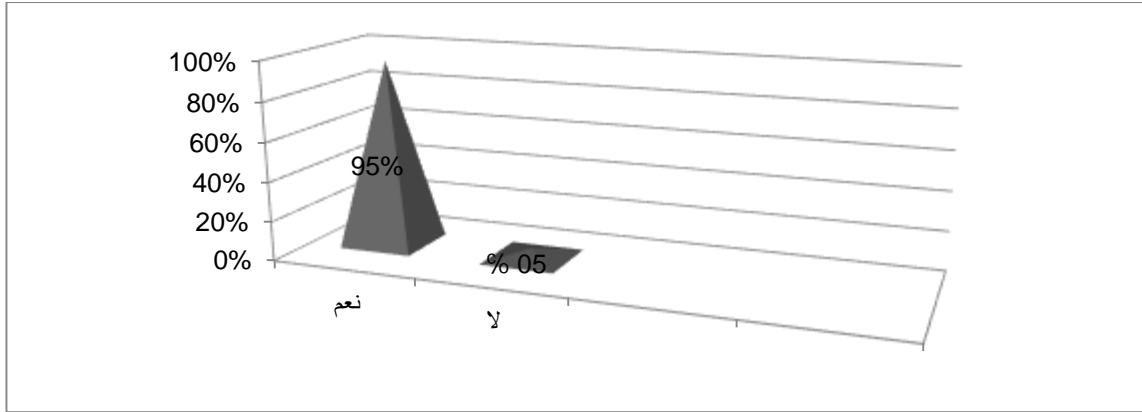
مواجهة المخاطر هي الهدف الرئيسي داخل المؤسسة ،وفيما يلي بعض الأسئلة حول إدالة المخاطر تم طرحها على بعض الموظفين وتمثلت فيما يلي :

السؤال الأول : هل تستخدم المؤسسة سياسة إدارة المخاطر



من خلال الشكل نلاحظ أن 83% من إجابات العمال تمحورت حول أن المؤسسة تستخدم سياسة إدارة المخاطر لما لها من أهمية بالغة في إدارتها لمختلف المخاطر التي تواجهها،بينما باقي الموظفين يقللون من أهمية إدارة المخاطر وكانوا يميلون إلى الإجابة بـ: لا ونسبتهم 17%.

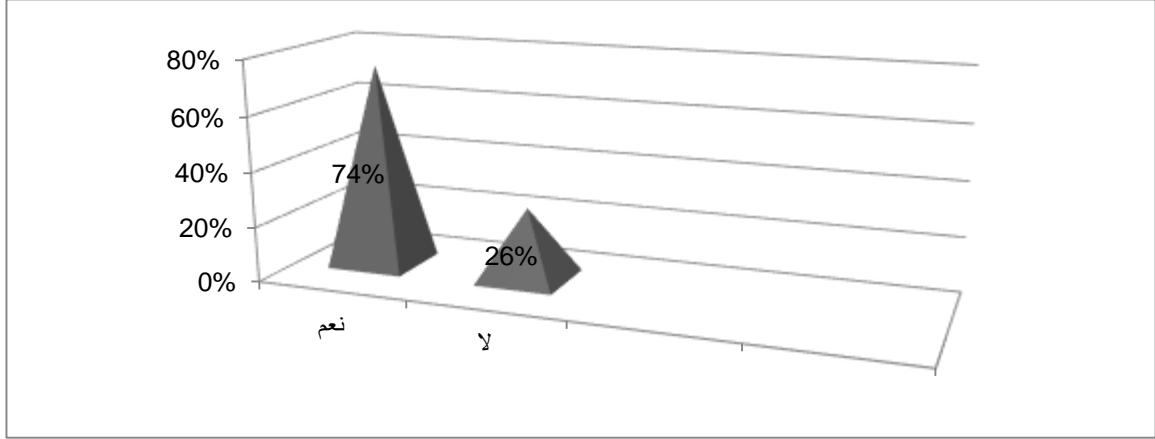
السؤال الثاني:هل الأخطار التي تواجهها المؤسسة تؤثر على مرد وديتها



من خلال الشكل نلاحظ أن 95% من الموظفين يؤيدون هذه الفكرة ،بينما 5%يختلفون في ذلك ويعتبرون أن هذه الأخطار لاتؤثر على المردودية بل تؤثر على المؤسسة في حد ذاتها.

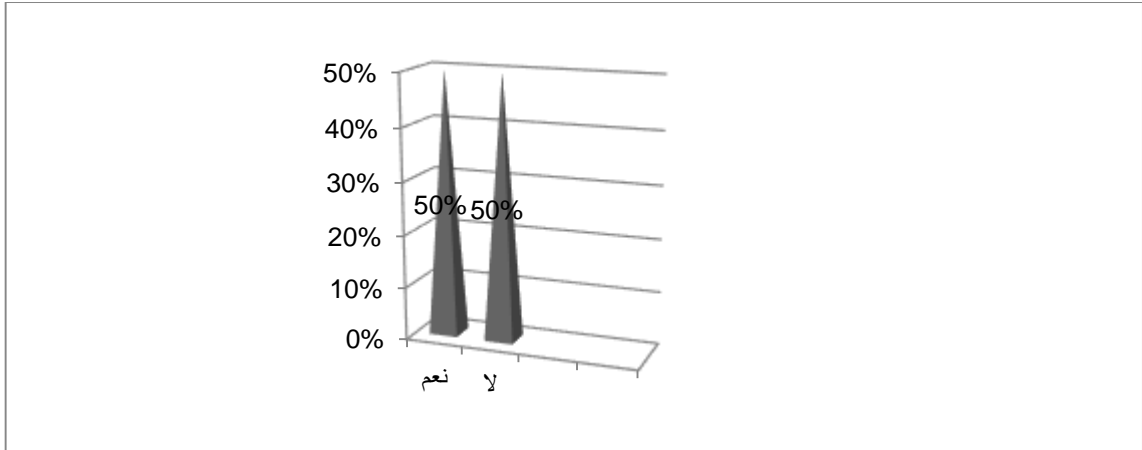
السؤال الثالث: هل الأخطار التي تواجهها المؤسسة مخاطر مرتبطة بالبيئة الداخلية

والخارجية معا



نلاحظ أن 74% من الموظفين يرون أن المؤسسة تواجه أخطار خارجية والتي تتمثل في مخاطر الموردين والمستهلكين ، إضافة إلى الأخطار الداخلية والتي تتمثل في مخاطر تنظيمية وإدارية ، مالية ، إنتاجية ، موارد بشرية ، بينما نسبة 26 % يرون أن هناك مخاطر أخرى غير ذلك تتمثل في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة.

السؤال الرابع: هل للتحليل المالي دور في مواجهة أخطار الاستغلال التي تواجهها المؤسسة



من خلال الشكل نلاحظ أن نسبة الموظفين المؤيدين لهذه الفكرة ، هي نفسها المعارضين لها بحيث الفئة الأولى تعتبر التحليل المالي له دور مهم في مواجهة مختلف الأخطار التي تواجهها المؤسسة وخاصة المرتبطة بدورة الاستغلال ، بينما البقية يرون عكس ذلك .

خاتمة الفصل:

تبقى المؤسسة الوطنية للإنتاج و توزيع مواد البناء بمستغانم مجرد عينة أردنا أن نظهر أهم نتائج دراستنا النظرية من خلالها نظراً لكونها مؤسسة اقتصادية على غرار المؤسسات الأخرى تتأثر بالمتغيرات الداخلية و الخارجية .

فيظهر لنا جلياً سعي المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها لابد عليها من التأقلم مع التطور الحاصل في العالم اليوم .حادثة التجربة إلا أن نتائجه كانت إيجابية من خلال نشر عدة مبادئ و قيم و معتقدات جديدة بين الموظفين و الهدف من ذلك اكتساب ثقافة تنظيمية جيدة تتميز بالمرونة و التأقلم مع البيئة المحيطة ، إضافة إلى اكتساب المهارات و المعارف و محاولة غرس ثقافة العمل الجماعي بين العمال من جهة و المسيرين من جهة أخرى في مناخ يسوده التفاهم و العلاقات الجيدة .

و يركز المحلل المالي في هذه المؤسسة على الجانب المالي نظراً لأهميته البالغة ، و تدعيم طرق التمويل لتفادي مختلف المخاطر الناجمة عن النقص المادي والمالي ، وكذا الدراية المسبقة وذلك لتجنب أكبر خسارة محتملة قد تتعرض لها المؤسسة ، و بالتالي فإن التحليل المالي يلعب دوراً مهماً في مواجهة مختلف هذه الأخطار سواء وقعت هذه الأخطار في

مرحلة التمويين أو الإنتاج أو التوزيع لأن كل هذه الأقسام تحتاج إلى عنصر مهم ألا وهو المال.

مقدمة الفصل الثاني:

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى ماهية التحليل المالي وكذا دوره كنظام للمعلومات في المؤسسة وجب علينا دراسة الطرق والكيفية التي اتبعتها المحلل المالي لتشخيص الوضع المالي السليم للمؤسسة بالاعتماد على مجموعة من الحلول لمواجهة مختلف المخاطر التي تواجه المؤسسة.

يعتبر الاستغلال في المؤسسة، ذلك النشاط الدوري الذي تتم من خلاله عملية استعمال مختلف الوسائل المتوفرة لديها في إنتاج السلع والخدمات القابلة لتلبية حاجات المستهلك المادية والمعنوية.

إن عملية قياس مقدار عدم التأكد وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة هو ما يسمى بإدارة المخاطر، حيث تساهم هذه الأخيرة في تمكين الإدارة في التعامل مع ما يمكن أن تتعرض له المؤسسة من مخاطر وصعوبات في المستقبل يمكن أن تعرقل مسارها الاستراتيجي.

حيث من النقاط التي يركز عليها المسير المالي هي مواجهة مختلف المخاطر التي تواجه المؤسسة و التحكم فيها، فمنها ما يتعلق بتمويل أصول المؤسسة و منها ما يتعلق بالاستغلال و النشاط العادي للمؤسسة.تواجه المؤسسة الاقتصادية أخطار متعددة مرتبطة بنشاطها وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال المبحث الآتية:

المبحث الأول: عموميات حول المخاطر وإدارة المخاطر.

المبحث الثاني: أدوات وأهداف إدارة المخاطر وعلاقتها بإدارة وأقسام المؤسسة.

المبحث الثالث: دور التحليل المالي في مواجهة الأخطار التي تواجهها المؤسسة.

المبحث الأول: عموميات حول المخاطر وإدارة المخاطر.

نشأت إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والقضائية والنظرية المالية والتأمين في القطاع المالي وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكرة إدارة المخاطر المعتمد على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد. حيث كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفارد بيبسنز ريفو عام 1956، حيث طرح المؤلف آنذاك فكرة مختلفة تماما وهي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسؤولا عن إدارة مخاطر المنظمة البحتة.

المطلب الأول: ماهية كل من المخاطر وإدارة المخاطر.

باعتبارها علما جديدا نسبيا فقد تنوعت التعاريف حول مصطلح إدارة المخاطر، إلا أن هناك فكرة واحدة تظهر في كل التعريفات المطروحة تقريبا أن إدارة المخاطر تتعلق بدرجة أساسية بالمخاطر البحتة وتتضمن إدارة تلك المخاطر. وعليه فقد اعتمدنا نحن في بحثنا هذا على التعريف البسيط لنتمكن من فهم هذا المصطلح وهو أنّ إدارة المخاطر: "هي تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب

أولاً: المخاطر.

لاختلاف حول دور المخاطر في عالم المنافسة المتزايدة بين الأعمال، ولم تعد المخاطر قيّدا على الأعمال بل أصبحت من مصادر الميزة التنافسية بينها لم تكن المخاطر مهمة لاستمرارية الأعمال (الأصول الملموسة) فقط، بل هي مهمة للأصول غير الملموسة فيها، كالسمعة والملكية الفكرية أيضا. وتزداد أهمية المخاطر كلما اقترب الاقتصاد من حالة العولمة، لذا فإن المخاطر يجب أن تأخذ بعين الاعتبار وبصورة أكثر جدية ضمن عمليات صناعة القرار في أية مؤسسة، إضافة إلى تهديد سمعتها .

ونظرا للأهمية البالغة التي تكنسها المخاطر والدور الفعال الذي تلعبه فإنه من الضروري تحديد معنى دقيق لها.

ثانيا: مفاهيم أساسية حول المخاطر.

تعريف خطر الاستغلال:

يقصد بمخطر الاستغلال التغير العشوائي في رقم الأعمال خارج الرسم و الذي يحدث تأثيرا سلبيا على مختلف معايير المر دودية و التسيير و المتمثلة في نتيجة الاستغلال، المر دودية المالية

مفهوم الخطر بصفة عامة: لقد ناقش الاقتصاديون والإحصائيون وأصحاب نظريات القرار طويلا مفهوم الخطر وعدم التأكد وحتى وقتنا الحاضر لم يستطيعوا الاتفاق على تعريف واحد يمكن استخدامه في كل مجال، فتعريف الخطر الذي يناسب الاقتصادي أو الإحصائي قد يكون عديم القيمة كأداة تحليل بالنسبة لمنظر التأمين ورغم أن جميعهم يستخدمون مصطلح الخطر إلا أنه قد يعني شيئا مختلفا تماما بالنسبة لكل منهم ولتفادي هذا اللبس والغموض في تحديد مفهوم دقيق لمصطلح الخطر سوف نتحاشى استخدامه بالطرق المذكورة سابقا وسوف نستخدمه بدلا من ذلك من منظور مجرد يعني وفقا له موقف أو وضع يوجد فيه تعرض لخسارة.¹

قبل التعرض لمختلف التعاريف لمصطلح الخطر يجدر بنا الإشارة لأن الخطر يدعى أحيانا المخاطرة رغم الاختلاف الموجود بينهما في اللغة الفرنسية 'danger، risque'.

في اللغة كلمة خطر هي مستوحاة من المصطلح اللاتيني Rissacs أي Risque والذي يدل على الارتفاع في التوازن و حدوث تغيير ما مقارنة مع ما كان منتظرا والانحراف المتوقع.²

طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، كلية التجارة، عين الشمس، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص15.

أما اصطلاحاً هو ذلك الالتزام الذي يحمل في جوانبه الريبة وعدم التأكد المرفقين باحتمال وقوع النفع أو الضرر حيث هذا الأخير إما تدهور أو خسارة.¹

أما التعريف الاقتصادي: يعرف الخطر على أنه توقع اختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثه .

ويعرف كذلك على أنه احتمال الفشل في تحقيق العائد المتوقع.²

وعلى العموم فإن الخطر يمثل موضوع عمل مؤسسات التأمين وهو موضوع حديث بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الأخرى، كما تختلف وضعية المخاطرة عن وضعية عدم التأكد كما أنه في الاقتصاد قد يرتبط مفهوم الخطر بنقص النظر حول النتائج المستقبلية.

وبصفة عامة تناول الكثير من الباحثين تعريف الخطر إلا أن أغلب التعريفات قد عرفت الخطر على أنه حالة من عدم التأكد أو الشك أو الخوف من تحقق ظاهرة معينة أو موقف معين بالنظر لما يترتب عليه نتائج ضارة من الناحية المالية أو الاقتصادية، ويمثل الخطر ظاهرة عامة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بحياة الإنسان اليومية وما يقوم به من مختلف الأنشطة وينبع الخطر أساساً من عدم التأكد والذي يحيط بالفرد من كل جانب، ويرجع عدم التأكد إلى مصدرين أساسيين هما :

- عدم القدرة على التنبؤ.
- عدم دقة المعلومات اللازمة للتنبؤ.

المطلب الثاني: مفهوم ونشأة إدارة المخاطر.

إن نشأة إدارة المخاطر تعتبر من ضمن أولويات المؤسسة الاقتصادية خاصة الإنتاجية منها ، لأنها الأكثر عرضة لهذه المخاطر .

²صوار يوسف، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير تحت عنوان، محاولة تقدير خطر عدم تسديد القرض التنقيطي والتقنية العصبية الاصطناعية بالبنوك الجزائرية، جامعة تلمسان، 2008، ص23.

¹Alain gauvin , la nouvelle gestion du risque financier ,édition integrale ,paris, fevrier2000,p10,11

²سمير الهواري، الإدارة المالية، الاستثمار والتمويل طويل الأجل، دار الجيل للطباعة، عمان، 1985، ص109.

وللتعرف أكثر على هذا العنصر إرتئينا إلى تقديم لمحة تاريخية عن إدارة المخاطر بالإضافة إلى المفهوم وبعض التعاريف ، وكذلك هيكل إدارة وتنظيم إدارة مخاطر الاستغلال داخل المؤسسة.

أولاً:لمحة تاريخية حول إدارة المخاطر.

لقد نشأة إدارة المخاطر في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية المالية والتأمين في القطاع المالي وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكر إدارة المخاطر المعتمد على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد.حيث كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفرد بيبسنر عام 1956،حيث طرح المؤلف آنذاك فكرة مختلفة تماما وهي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسئولاً عن إدارة مخاطر المنظمة البحتة.ومن بين أولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها وممارسة إدارة المخاطر هي البنوك،التي ركزت على إدارة الأصول والخصوم وتبين أن هناك طرقاً أنجح للتعامل مع المخاطرة في بمنع حدوث الخسائر والحد من نتائجها عند استحالة تفاديها.¹

توسع استخدام تقنيات إدارة المخاطر في مختلف المؤسسات خصوصا المؤسسات المالية كشركات التأمين وصناديق الاستثمار،ورغم أن إدارة المخاطر تستمد جذورها من شراء التأمين إلا أن القول بأن إدارة المخاطر نشأت بشكل طبيعي من شراء التأمين المؤسسي.

وقد حدث الانتقال من إدارة التأمين إلى إدارة المخاطر عبر فترة من الوقت حيث تواكبت حركة إدارة المخاطر في مجتمع الأعمال مع حدوث إعادة تقويم لمناهج كليات الأعمال في أنحاء الـو.م.أ.

وقد بدأت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة وانتشرت من مؤسسة إلى أخرى،وعندما قررت رابطة مشتري التأمين تغيير اسمها إلى جمعية إدارة المخاطر والتأمين في 1975 كان التغيير إشارة إلى أن تحولا ما يجري حيث بدأت جمعية المخاطر والتأمين بنشر مجلة اسمها

¹عصماني عبد القادر، أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، 20-21 أكتوبر، 2009، ص4.

"إدارة المخاطر" ،بالإضافة إلى ذلك قام المعهد الأمريكي بوضع برنامج تعليمي في إدارة المخاطر يتضمن سلسلة من الامتحانات يحصل فيها الناجحون على دبلوم في إدارة المخاطر وقد تعديل المنهج الدراسي لهذا البرنامج في 1973 وأصبح الاسم المهني للمتخرجين من البرنامج "زميل إدارة المخاطر"، لأنه في الواقع كثيرا من المفاهيم التي نشأت في قاعات الدراسة الأكاديمية تم نقلها إلى عالم الأعمال في المؤسسات وتطبيقها فيها.¹

ثانيا: مفهوم إدارة المخاطر .

باعتبارها علما جديدا نسبيا فقد تم تعريف إدارة المخاطر بطرق متنوعة إلا أن هناك فكرة واحدة تظهر في كل التعريفات المطروحة تقريبا أن إدارة المخاطر تتعلق بدرجة أساسية بالمخاطر البحتة وتتضمن إدارة تلك المخاطر. ورغم أن من شأن هاتين النقطتين أن تساعد على فهم ماهية إدارة المخاطر إلا أنها تصف بدرجة كافية جوهر المفهوم. وهذا ما يجعلنا نتعرض لمجموعة من التعاريف حول إدارة المخاطر.

⊗ تعاريف مختلفة لإدارة المخاطر.

هناك عدة تعاريف متعددة لإدارة المخاطر ، وكلها تصب في مفهوم واحد بحيث أدرجنا مجموعة من التعاريف والتي سنتطرق إليها فيما يلي:

التعريف الأول: إدارة المخاطر عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسائر أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى حد أدنى.²

التعريف الثاني: هي تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب.³

¹ - د، طارق حماد عبد العال، إدارة المخاطر، مرجع سابق، ص50.

² - طارق حماد عبد العال، إدارة المخاطر، مرجع سبق ذكره، ص51.

³ Collective :Project , Risc ,management hand book ,office of Project management process impr ovment ,first edition,june 26 ,2003,p22 .

التعريف الثالث: إدارة المخاطر عبارة عن إجراء منتظم للتخطيط من أجل تحليل الاستجابة ومتابعة المخاطر المتعلقة بأي مشروع وتتضمن الإجراءات و الأدوات والتقنيات التي تساعد مدير المشروع أو المؤسسة على تعظيم إمكانية وأسباب تحقيق نتائج ايجابية وتخفيض إمكانية وأسباب تحقيق نتائج غير ملائمة¹.

التعريف الرابع: وينظر Hamilton, C,R., 1998 إلى إدارة المخاطر على 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:

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

ومن التعاريف السابقة أن نستخلص مايلي:

- إدارة المخاطر لا تعني تجنب المخاطر فقط، فنشاطاتها ينبغي أن تتضمن أصول المساهمين وحماية عوائدهم.
- المفهوم الحقيقي لإدارة المخاطر هو تنفيذ معايير الأمان في المؤسسات أو الشركات في حالة الطوارئ أو في حالة خسارة مواردها.

¹Hamilton,C,R, new trends in Risc management,infomation Systems Security,1988 ,vol .7,no .1, p70,p78 .

- إدارة المخاطر عملية مستمرة ومتواصلة يتم فيها تحليل المخاطر التي تواجه المؤسسة بصفة منتظمة.
- يمكن تحليل ومتابعة المخاطر في مجال مسؤوليات مدراء المصالح والفروع باستخدام أدوات وطرق مناسبة على مستوى الشركة.
- إدارة المخاطر عملية قياس أو تحديد أو تقييم الخطر الذي تتعرض له المؤسسة أو يمكن أن تتعرض له المؤسسة في المستقبل ومن ثم تطوير الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.

المطلب الثالث: هيكل وتنظيم إدارة مخاطر الاستغلال داخل المؤسسة¹.

1. سياسة إدارة المخاطر:

يجب على سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة أن تضع منهجها وميولها تجاه المخاطر وكذلك منهجها في إدارة المخاطر. كما يجب على سياسة المخاطر تحديد المسؤوليات تجاه إدارة المخاطر داخل المؤسسة كلها، بالإضافة لما سبق، يجب أن تشير المؤسسة إلى أي متطلبات قانونية فيما يخص بيان سياسة المؤسسة مثال الصحة والسير في الطريق السليم.

ترتبط بعمليات إدارة المخاطر مجموعة من الأدوات والتقنيات يتم استخدامها في المراحل المختلفة للنشاط والعمل بشكل فعال، وتتطلب عملية إدارة المخاطر مايلي:

- التزام الرئيس التنفيذي ومدراء المؤسسة.
- توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة.

¹ابوزيدي لمجد مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
عنوان إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009، 2008، ص101.

- تخصيص الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي بالمخاطر من قبل أصحاب المصلحة.

2. دور مجلس الإدارة:

يقع على عاتق مجلس الإدارة مسئولية تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، وخلق بيئة وهياكل إدارة المخاطر لتعمل بصورة فعالة.

ويمكن أن يتم ما سبق من خلال مجموعة من المدراء، أو لجنة غير تنفيذية، أو لجنة المراجعة أو أي وظيفة تتلاءم مع أسلوب المؤسسة في العمل وتكون قادرة على العمل كراعي لإدارة المخاطر، يجب كحد أدنى أن يأخذ مجلس الإدارة في الحسبان عند تقييم الرقابة الداخلية مايلي:

- احتمالية تحقق تلك الأخطار.
- كيفية إدارة الأخطار غير المقبولة.
- قدرة المؤسسة على تخفيض احتمال تحقق المخاطر وتأثيره على النشاط.
- تكاليف وعوائد المخاطر وأنشطة التحكم في المخاطر المطبقة.
- الآثار الضمنية لقرارات مجلس الإدارة على المخاطر.

3. دور وحدات العمل: وتتضمن مايلي:

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

4. دور وظيفة إدارة المخاطر:

اعتمادا على حجم المؤسسة، قد يتحمل إدارة المخاطر أعباء إضافية وتتحول من مدير للخطر يعمل جزء من الوقت إلى قسم لإدارة المخاطر يعمل طول الوقت، ويجب أن تتضمن وظيفة إدارة المخاطر وظيفة إدارة المخاطر مايلي:

- وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر.
- التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
- بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المؤسسة ويشمل التعليم الملائم.
- إعداد سياسة وهيكل للخطر داخليا لوحدات العمل.
- تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر.
- التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- تطوير عمليات مواجهة المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط.
- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة.

4. دور المراجع الداخلي:

قد يختلف دور المراجع الداخلي من مؤسسة إلى أخرى. وعمليا يتضمن دور المراجع الداخلي كل أو بعض مايلي:

- تركيز عمل المراجع الداخلي على الأخطار الهامة، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة، ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- منح الثقة في إدارة المخاطر.
- تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر.
- تسهيل أنشطة وتحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية.

- تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية.... الخ بغرض تحديد الدور الأكثر ملائمة لمؤسسة معينة، يجب على المراجعة الداخلية التأكد من عدم الإخلال بالمتطلبات المهنية الخاصة بتحقيق الاستقلالية والموضوعية.

5. الموارد والتطبيق:

يجب توفير الموارد الضرورية لتطبيق سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة، وذلك على كل مستوى إداري داخل كل وحدة عمل، بالإضافة إلى وظائف التشغيل الأخرى بالمؤسسة.

يجب تعريف بوضوح أدوار المشاركين في إستراتيجية تنسيق إدارة المخاطر. وهذا التعريف الواضح مطلوب أيضا للمشاركين في مراجعة ومتابعة إجراءات التحكم وتسهيل عمليات إدارة المخاطر. يجب أن يتم دمج أنشطة إدارة المخاطر داخل المؤسسة عن طريق العمليات الإستراتيجية والموازنة. ويجب إلقاء الضوء عليها ضمن عمليات التدريب والتطوير و الإنتاج مثل مشاريع تطوير سلعة أو خدمة.

المبحث الثاني : أدوات وأهداف إدارة المخاطر وعلاقتها بإدارة وأقسام المؤسسة.

إن أدوات وأهداف إدارة المخاطر تعتبر الركيزة الأساسية داخل أي مؤسسة ، لأنها تراعي المبادئ التي يمكن الإعتماد عليها لمواجهة أي خطر يؤثر على مردودية المؤسسة ، وهذا ما يمكنها من تفادي مختلف الأخطار التي تحوم بمحيط المؤسسة سواءا داخليا أو خارجيا . كما سنتطرق كذلك العلاقة التي تربط إدارة المخاطر بالإدارات والأقسام الخاصة بالمؤسسة فيما يأتي .

المطلب الأول: أدوات إدارة المخاطر

إن الجزء الجوهري و الأساسي من وظيفة إدارة المخاطر يتمثل في تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها تقليل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي المترتب على الخسائر المتكبدة إلى الحد الأدنى،ويمكن تصنيف التقنيات العريضة المستخدمة في إدارة المخاطر إلى:

1) التحكم في الخطر:

وتشمل أساليب التحكم في الخطر،تحاشي الخطر والمداخل المختلفة إلى تقليل الأخطار،وحتى من خلال منع حدوث الخسائر ومجهودات الرقابة والتحكم وأيضا الوقاية.

2) تمويل الخطر:

يركز تمويل الخطر على ضمان إتاحة الأموال لتعويض الخسائر التي تحدث،ويأخذ تمويل الخطر بدرجة أساسية شكل الاحتفاظ أو التحويل (الاحتفاظ بجزء من الخطر ونقل جزء أو تحويل جزء آخر)،وعند تقرير أهم التقنيات للتعامل مع خطر معين يجب على مدير إدارة الأخطار أن يدرس حجم الخسائر المحتملة واحتمال حدوثها والموارد المتاحة لتعويض الخسارة أن قدر لها أن تحدث.

المطلب الثاني: أهداف إدارة المخاطر المتعلقة بالمؤسسة¹

¹طارق حماد عبد العال،مرجع سبق ذكره،ص63.

لا تقل أهداف وظيفة إدارة المخاطر أهمية عن أهداف القطاعات والأقسام الأخرى في المؤسسة، حيث تعني إدارة المنظمة جوهرياً بأن يؤدي جميع الأشخاص واجباتهم الوظيفية بكل حكمة وبما يحقق مصلحة المنظمة وبالتالي تقدم معظم المؤسسات التوجيه والإرشاد لصناع القرار فيها في صورة أهداف، ومن منظور المؤسسة يقصد بمصطلح هدف النتائج الطويلة المدى المراد تحقيقها، وينبغي أن يحدد برنامج إدارة المخاطر الأهداف المراد بلوغها من خلال إدارة المخاطر البحتة، ويمكن أن توفر هذه الأهداف عندئذ إطار قرارات إدارة المخاطر

لا يكفي الحديث عن هدف واحد لإدارة المخاطر مثلما لا يكفي أيضاً عن هدف واحد المؤسسة، ويمكن لمعظم المنظمات بالطبع أهداف متعددة ويكون لمعظم الوظائف داخل المؤسسة الواحدة أهداف متعددة أيضاً كذلك إدارة المخاطر لا تختلف عن ذلك ولها أهداف متعددة، وعندما يكون للمنظمة أهداف متعددة أحياناً تتناقض وتتعارض الأهداف فيها بينها وفي ظل هذه الظروف يجب اتخاذ القرار لتحديد من تكون له الأولوية والأسبقية.

ولذلك لا يكفي التعرف على أهداف إدارة المخاطر، بل أيضاً التعرف على الهدف الذي يسمو على الأهداف الأخرى، و للتعرف على الهدف الذي يبرر وجود وظيفة إدارة المخاطر يجب أن نطرح السؤال

التالي :

ما الذي تأمل المنظمة في تحقيقه من خلال جهود مدير المخاطر و لماذا تسعى المنظمات لتبني نشاطات إدارة المخاطر ؟

اختيار الهدف الرئيسي:

يطرح معظم الباحثين أهدافاً متعددة لإدارة المخاطر و الهدفان الرئيسيان يتمثلان في التخفيف من تأثيرات المخاطرة و التقليل التكلفة إلى الحد الأدنى ، حيث يعرف

heing&williams إدارة المخاطر "تقليل الآثار السلبية للمخاطرة إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة من خلال التعرف عليها وقياسها و السيطرة عليها

أما mehr&hedges فيقولان في كتابهما الكلاسيكي " إدارة المخاطر: مفاهيم و تطبيقات " إن إدارة المخاطر لها مجموعة متنوعة من الأهداف يصنفها إلى فئتين :

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

ويطرحان الأهداف التالية في كل فئة

أهداف ما قبل الخسارة	أهداف ما بعد الخسارة
البقاء.	الاقتصاد (التوفير).
مواصلة النشاط.	تقليل التوتر.
استقرار الأرباح.	أداء التزامات المفروضة خارجيا.
استمرارية النمو.	المسؤولية الاجتماعية.
المسؤولية الاجتماعية .	

في الغالبية العظمى ترتبط أهداف ما قبل الخسارة بالتوفير وتحاشي التوتر والقلق، في حين تتصل أهداف ما بعد الخسارة باكتمال وسرعة التعافي، وتنتج هذه الأهداف معا هدف إدارة المخاطر المسيطرة والسائد وهو التأكيد قبل الخسارة من التعافي اللاحق للخسارة سيكون مرضيا اقتصاديا، وعليه مما سبق فان الهدفين المذكورين سابقا تكون له الأسبقية والأولوية عندما يتعارض الاثنان.

المطلب الثالث: علاقة إدارة المخاطر بإدارات وأقسام المؤسسة¹.

علي فلاح الزغبي، جامعة الزيتونة الأردنية، جامعة الإسراء الخاصة، دور إدارة المخاطر في تعزيز عملية اتخاذ القرار التسويقي¹ الاستراتيجي (دراسة استطلاعية)، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي جامعة الزيتونة الأردنية بيسان 2007، ص13.

هناك علاقة وطيدة تربط إدارة المخاطر بإدارات وأقسام المؤسسة لأن المخاطر عادة ما تكون داخل المؤسسات وبالضبط داخل الأقسام التي لها علاقة بالإنتاج .

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب من خلال تبين هذه العلاقة

أولاً: علاقة إدارة المخاطر بإدارة الإنتاج والعمليات

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين مايلي:

تعمل إدارة المخاطر على تأمين إدارة الإنتاج ضد أخطار الحوادث المحتملة التي قد ينجم عنها خسائر مادية كبيرة تؤثر مباشرة على المركز المالي للمشروع أو قد تؤدي إلى هلاكه.

تتشارك الإدارتان في تنفيذ برامج الحماية و الأمان.

تحديد إدارة المخاطر وسائل الأمان والحماية داخل إدارة الإنتاج.

تتشارك إدارة المخاطر مع إدارة الإنتاج في تحديد أماكن الآلات والمخازن والمستودعات ومراكز التهوية والتبريد والإضاءة وتزويد عناصر الطاقة الإنتاجية وأفضل الوسائل والأساليب المانعة للخطر.

تقوم إدارة المخاطر بالتنقيش المستمر على مراحل الإنتاج.

تقوم إدارة المخاطر بالمراقبة المستمرة على وسائل الحماية والأمن للتأكيد على صلاحية وسلامتها.

ثانياً: علاقة إدارة المخاطر بإدارة شؤون الموظفين .

إن أهم الروابط بين هاتين الإدارتين مايلي:

يمكن أن تتشارك إدارة المخاطر مع إدارة الأفراد في اختيار العاملين.

تتشارك الإدارتان في تقدير التعويض المناسب للعاملين.

تتشترك الإدارتان في برامج الأعداد والتدريب الذي يؤدي إلى تطوير المهارة لدى الأفراد العاملين في المشروع وزيادة المقدرة لديهم في التحكم ببعض الأخطار وتلافيها كلياً.

تتشترك الإدارتان في تحديد المزايا التي تمنح للعاملين في حالات المرض والبطالة والإصابات الناتجة عن العمل والتقاعد.

تتشترك الإدارتان في تنفيذ برنامج الأمان.

ثالثاً: علاقة إدارة المخاطر بإدارة الشؤون المالية.

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين مايلي :

تزود الإدارة المالية إدارة المخاطر ببيانات تفصيلية عن الأسعار، و المعاملة و الوقت الضائع و السلعة التالفة و معدلات تعطل الآلات من المعلومات التي قد تساهم في تقليل المصروفات.

تتشترك الإدارة في حساب أقساط التأمين و متابعة سداده بانتظام .

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

تزود الإدارة المالية إدارة المخاطر بمعلومات تتضمن قيمة الموارد الأولية و قيمة المنتجات وقيمة التلف الأمر الذي يحمل إدارة المخاطر على إعادة النظر في الوسائل المتبعة في وحدة التخزين و العمل على معالجتها.

تقوم الإدارة المالية بتزويد إدارة المخاطر بمعلومات دقيقة عن ممتلكات المشروع وتحديد قيمة الأصول الرأسمالية و تكاليف التأمين عليها.

رابعاً: علاقة إدارة المخاطر بباقي الأقسام الأخرى في المؤسسة .

1) علاقة إدارة المخاطر بإدارة التمويل :

تقرر إدارة التمويل صرف شراء أدوات الأمان و التأمين .

إذا كان المشروع الصناعي يتبع سياسة التأمين الذاتي عن طريق حجز احتياطي يتم تكوينه باستقطاعه من أرباح الدورة المالية و استثمار و عليه فإن الإدارتين تتعاوننا على اختيار قنوات الاستثمار المناسبة .

(2) علاقة إدارة المخاطر بإدارة التسويق والمبيعات

إن من أهم الروابط بين هاتين الإدارتين مايلي:

عند تسويق المنتجات ونقلها إلى أسواق التوزيع قد تتعرض تلك المنتجات للتلف أو الضياع أو السرقة ، الأمر الذي يتولد عنه مطالبة المشروع بالالتزام لقيمة الأضرار الناشئة عن الخطر لصالح العميل في مثل هذه الحالة فإن الإدارتين تتعاونان على إتباع سياسة معينة لنقل عبئ الخطر عن المشروع وتحويله إلى الغير عن طريق وثيقة الشراء ووثيقة الأمان من شركات التأمين.

(3) علاقة إدارة المخاطر بإدارة العلاقات العامة

يمكن اعتبار قرارات إدارة المشتريات لشراء آلات المعنية ويكون على إدارة الأخطار تزويدها بمعلومات دقيقة عن آلات ومكائن إنتاجية تكون مزودة بوسائل أمان تعمل فورا على منع حدوث الأخطار ، الأمر الذي يتولد عنه تخفيف الأعباء المالية وتحقيق الوفرة الاقتصادية.

إن المشروع القائم على الإدارة السليمة يكون دائما منتجا لأفضل المنتجات ومتحفظا بملاءة مالية واقتصادية عالية.

إن الإدارة الإنسانية التي تحرص على المعاملة الجيدة مع العاملين تؤدي إلى تحسين الأداء الإداري و الإنتاجي وتضمن ولاء العاملين نتيجة شعورهم بالارتقاء في

روحهم المعنوية الأمر الذي يتولد عنه تجنب المشروع لمخاطر الإضراب والعصيان وتعطل الإنتاج داخل المؤسسة.

إن العلاقة القائمة على الثقة بين المشروع وعملائه تؤدي إلى زيادة حدة الطلب على المنتجات والارتقاء بالمشروع إلى مستوى التشغيل الأمثل وزيادة مقدرة الملاءة المالية في تلك الظروف الجيدة تكون المخاطر المالية مستحيلة.

المبحث الثالث: دور التحليل المالي في مواجهة الأخطار التي تواجهها المؤسسة

تلعب كيفية مواجهة الأخطار داخل المؤسسة دورا أساسيا وجوهريا في عملية صياغة الإستراتيجية باعتبارها تعمل على الاكتشاف المبكر للمخاطر والتهديدات التي تترتب بالمؤسسة وهذا هو الدور الذي تلعبه الطرق المساعدة في صياغة الإستراتيجية من خلال تحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

المطلب الأول: الأخطار التي تواجهها المؤسسة

تواجه المؤسسات اليوم بيئة أعمال معقدة المعالم ومضطربة التوجهات وعلى درجة عالية من التركيب ، التغير والتعقيد نتيجة للتغيرات والتعديلات في القواعد والسياسات وأساليب العمل ، إلى جانب العوامل البيئية الأخرى التي يؤدي تجاهلها إلى تقليص فرص نجاح أية منظمة وهذا ما يجعلها في مرمى مخاطر متنوعة تتجاذبها من كل جانب وتجعلها تعمل في

ظل ظروف تتميز بعدم التأكد والغموض وكذا التداخل في الأهداف والمصالح بين مختلف الفاعلين في هذه البيئة ، الأمر الذي من شأنه أن يعرقل عملها واستمراريتها .

وهناك عدة مخاطر نذكر من بينها مايلي :

أولاً:مخاطر مرتبطة بالبيئة الداخلية¹.

وتتمثل في جملة المخاطر التي تنتج عن المتغيرات والعوامل المرتبطة والمؤثرة تأثيراً مباشراً على المؤسسة وأدائها ونذكر منها.

1- المخاطر التنظيمية أو الإدارية:

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

2 — المخاطر المالية:

تمثل المخاطر المالية أهم أبرز المشكلات التي تواجه المؤسسات عموماً وتتمثل في مشكلات الائتمان والتمويل، فغالبا ما تحجم مؤسسات التمويل عن تزويد المؤسسات

¹ مصطفى محمد مسند ، إدارة مخاطر التمويل الأصغر بالمصارف السودانية ،ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات جامعة الشلف ، يومي 24- 25 نوفمبر،ص12.

باحتياجاتها المالية سواء لأغراض التكوين الرأسمالي أو التوسع أو لمواجهة نفقات الاستغلال. ويرجع ذلك لزيادة درجة المخاطرة في عمليات الإقراض بسبب غياب الضمانات المناسبة، الأمر الذي ينعكس عليها بجملة مخاطر كخطر ضعف الهيكل المالي وكذا خطر عدم الوفاء بالالتزامات والحقوق المالية اتجاه الشركاء الاقتصاديين.

وجل الأخطار التي يمكن أن تتبع من ضعف الائتمان والسيولة داخل المؤسسة ، هذه الأخطار أصبحت تشكل تهديدا مستمرا لاستمرارية المؤسسة وتطورها . والجدير بالذكر هنا أن المؤسسات الصغيرة هي الأكثر عرضة لهذا النوع من الأخطار بسبب محدودية مواردها وعدم قدرتها على توفير الضمانات المناسبة للحصول على احتياجاتها المالية من القطاع المالي.

3 — المخاطر الإنتاجية:

تعاني أغلب المؤسسات الاقتصادية خصوصا الصغيرة والمتوسطة مشكلة عدم توفر المادة الأولية بشكل دائم وكذا عدم ثبات أسعارها، وبالتالي عدم قدرة هذه المؤسسات من الحصول على هذه المواد بأقل تكلفة نسبيا الأمر الذي ينتج عنه مخاطر إنتاج منتجات معينة أو ذات تكلفة عالية بالإضافة إلى وجود مخاطر ناتجة عن معدات وتقنيات الإنتاج الشيء الذي يمكن أن يترتب عليه حوادث أو خسائر تضر بالمؤسسة ، بسبب كثرة الأعطال وصعوبة تدبير قطع الغيار مثلا وعمل الإصلاحات المطلوبة في الوقت المناسب ، الأمر الذي يكون نتيجته عدم كفاءة العملية الإنتاجية وما يمكن أن يترتب على ذلك.

4 — المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية :

تفتقر غالبية المؤسسات إلى الأطارات الفنية لأسباب كثيرة أهمها عدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية بالإضافة إلى عدم القيام بدورات تكوينية وتدريبية لصقل مهارات العمل وتنميتها ، وهذا ما يجعل العاملين أقل خبرة أقل مهارة الأمر الذي يمكن أن ينجر عنه مخاطر ناتجة عن حدوث خسائر مادية تمس استغلال المؤسسة وهذا نتيجة لنقص كفاءة العمال ، كما توجد مخاطر أخرى تتمثل في خروج المهارات والكفاءات البشرية من

المؤسسة نحو الخارج أو نحو مؤسسات أخرى وهذا ما يسمى بالبوح بسر المهنة من طرف العمال مما يؤثر على المؤسسة في حد ذاتها ويمنعها من الاستمرار في نشاطها وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق أهدافها وهو ما يعرف بالمخاطر الفكرية.

ثانيا: مخاطر مرتبطة بالبيئة الخارجية.

وهو ما يعرف بمخاطر بيئة النشاط وتضخم المخاطر الناتجة عن المتغيرات الأكثر احتكاكا وتفاعلا مع المؤسسة وتتمثل في:

1— مخاطر الموردين:

يعتبر الموردون والأفراد والمنظمات الذين يقومون بتزويد المؤسسة بالمدخلات الضرورية عنصرا مؤثرا عليها لذا فإن المخاطر الناجمة عنهم تكمن في إمكانية التبعية الدائمة للمؤسسة لهؤلاء الموردين خصوصا إذا كانت تعتمد على عدد قليل منهم ، مما يجعلها ضعيفة في مساومتهم وبالتالي فإنهم يشكلون خطرا على هوامش أرباحها ، بالإضافة إلى مخاطر تتمثل لأي إمكانية أن يكونوا منافسين في المستقبل .¹

2 — مخاطر المستهلكين:

نظرا لاعتبار المستهلكين الركيزة الأساسية لنشاط أي مؤسسة ونجاحها فإنهم يعتبرون سلاحا ذو حدين ، وتتمثل مخاطرهم في إمكانية تغير أذواقهم وتفضيلاتهم مما قد يتسبب للمؤسسة خسائر ناتجة عن رفضهم منتجاتها وإن لم تتناسب مع ميولهم ورغباتهم وهو ما يعرف بمخاطرة خسارة العملاء.

فاتح مجاهدي ، إدارة المخاطر البيئية التسويقية بالاعتماد على نظم معلومات الأعمال، ملتقى دول حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات.
، جامعة الشلف ، 26، 25 نوفمبر 2008 ، ص11.

بالإضافة إلى مختلف الأخطار الأخرى التي من شأنها أن تؤثر على المؤسسة بشكل سلبي ولكن هذه المؤسسات يجب دائما تكون في استعداد لهذه الأخطار وذلك للحفاظ على مكانتها في الفضاء الاقتصادي وحتى تسير في الطريق الصحيح لابد من الحفاظ على الخطوات المهمة التي تقوم بها المؤسسة خاصة في نشاطها الداخلى لأن هذا النشاط هو الأكثر عرضة للأخطار التي تواجهها المؤسسة في مسارها الإنتاجي.

المطلب الثاني: تطورات التحليل المالي، والعوامل التي ساهمت في زيادة أهميته:

أولا: تطور التحليل المالي ودوره في مواجهة أخطار الاستغلال (1) :

بدء الاهتمام بالتحليل مع بدايات هذا القرن وخاصة مع زيادة انتشار الشركات المساهمة بما فرضته من فصل بين الإدارة والملكية ، وفي البداية انصب الاهتمام على قائمة المركز المالي (الميزانية) باعتبارها القائمة الهام وكان جل الاهتمام في التحليل ينصب على مصادر التمويل الطويل الأجل.

ومع اتساع الدور المصرفي ، وخاصة في مجال تقديم التسهيلات الائتمانية أصبح للميزانية دورا أساسيا في الموافقة على تقديم التسهيلات الائتمانية المطلوبة من المنشآت ويعود ذلك إلى تاريخ 1895/2/9 وذلك عندما أقر المجلس التنفيذي لجمعية مصرفيين ولاية نيويورك « التوصية إلى أعضاء هذه الجمعية بأن يطلبوا ممن يقترضون المال من المؤسسات التي يتبعون لها أن يزودونهم ببيانات مكتوبة حول الأصول والالتزامات الخاصة بهم، وذلك بالصيغة التي توصي بها لجنة البيانات الموحدة والالتزامات الخاصة بهم، وذلك بالصيغة التي توصي بها لجنة البيانات الموحدة للمجموعات المختلفة».

ومنذ تلك الفترة تم بحث هذا الموضوع باستفاضة ، وقد أوصى كبار المصرفيين المعروفين باستعمال البيانات لأغراض منح التسهيلات الائتمانية ، ولقد تمت التوصية ولأول مرة على ضرورة تحليل هذه البيانات في عام 1906 وكان الرأي حينئذ بضرورة إجراء تحليل شامل للبيانات من قبل المسؤولين عن منح التسهيلات الائتمانية وذلك عن طريق الدراسة ، والمقارنة حيث يسمح ذلك بمعرفة نقاط الضعف والقوة في تلك البيانات ، ولقد لاقت فكرة

¹ - منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان 2005 ، ص11-10.

المقارنة قبولاً جيداً ، وبدئوا يفكرون في أي البيانات ينبغي مقارنتها، وفي عام 1908 تم اعتماد القياس الكمي بواسطة النسب.

ولقد فرضت أزمة الكساد العالمية (1929-1933) بما أفرزته من إفلاس لشركات كثيرة في العالم إلى توجه الاهتمام في التحليل المالي إلى قضيتين أساسيتين في المنشآت الأولى وهي دراسة سيولة المنشآت وخاصة أن غالبية الشركات التي أعلنت إفلاسها كان بسبب وضع السيولة لديها حيث أنها لم تستطع تسديد التزاماتها المالية عند استحقاقها .

والقضية الثانية هي الربحية والمقدرة على المنافسة ، وهكذا تنامي الاهتمام وبشكل متزايد بقائمة الدخل وفاقت في أهميتها قائمة المركز المالي (الميزانية).

والجدير بالذكر هنا أن عمليات الاستثمار كانت من عوامل تطور التحليل المالي أيضاً، حيث أن التفكير بالاستثمار يتطلب بالضرورة تكوين رأي عن الوضع المالي للمنشأة بناء على تحليل بياناته المالية، ولقد استخدم لورنس تشيمبر لين في كتابه «مبادئ الاستثمار في السندات» المنشور لأول مرة في عام 1911 عدة نسب.

وبعد الحرب العالمية الثانية وانتشار ظاهرة التضخم المالي وارتفاع الأسعار ، وتأثير ذلك على بنود قائمة المركز المالي بشكل كبير ازداد الاهتمام ثانية بقائمة المركز المالي إلى جانب الاهتمام بقائمة الدخل ، وينظر الآن إلى التحليل المالي نظرة شاملة، وخاصة مع استخدام الأساليب الكمية الحديثة ، واستخدام الحاسوب حيث أصبح التحليل المالي يتم بمستوى عال من الكفاءة، ولم يعد هناك اهتماماً بقائمة أكثر من قائمة، بل أصبح الهدف من التحليل ، والمعلومات المرغوب الحصول عليها هي التي تحدد القائمة التي يجب الاعتماد عليها من أجل الوصول إلى المطلوب من المعلومات، ولم يعد الأمر أيضاً مقتصرًا على قائمة المركز المالي ، أو قائمة الدخل بل تعدى ذلك إلى كل البيانات المحاسبية ، فالتحليل المالي حالياً يستخدم كل البيانات المحاسبية كما يستخدم أيضاً بيانات خارجية تتعلق بالوحدة.

فالتحليل المالي أصبح يساعد في تقييم الأداء ، ويساعد في التخطيط المستقبلي لكافة النشاطات.

ثانياً: العوامل التي ساهمت في زيادة أهمية التحليل المالي .(1)

¹ - منير شاكر محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 8-9.

يرجع تغير النظرة إلى القوائم المالية بالشكل المجرد لما تحتويه من معلومات ، إلى ضرورة تحليلها ودراستها إلى عدة أسباب، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1-2 – التطور الصناعي الكبير :

لقد أدى التطور الصناعي الكبير إلى ظهور الحاجة إلى رأس مال ضخم من أجل إنشاء الصناعة، وتجهيزها وهذا يتطلب توفير مبالغ كبيرة من الأموال عجزت المنشآت الفردية ، وشركات الأشخاص على توفيرها وكان لابد من ظهور الشركات المساهمة للتغلب على مشكلة توفير الأموال، وبالتالي تم الفصل بين الإدارة، والملكية أي أصبح من الضروري الاعتماد على طبقة مهنية من المديرين، تدير الوحدات نيابة عن المساهمين وقد أدى هذا إلى ضرورة تقييم أداء المديرين، وبالتالي زاد اهتمام المساهمين، بالقوائم المالية، التي توفر الفرصة والأساس في تقييم الأداء المالي لهؤلاء المديرين .

2-2 الائتمان :

الائتمان هو عصب الحياة الاقتصادية ، والائتمان سلسلة من الحلقات المتصلة بشكل يؤدي فيه انقطاع أو تأخر أية حلقة إلى التأثير على بقية الحلقات فتأخر بعض المدينين عن السداد ، سيؤثر على الأطراف الأخرى ، ويؤدي إلى خلق مشكلة مالية ، ولذلك تهتم بيوت المال، والإقراض المتخصصة كالبنوك اهتماما خاصا بدراسة المركز المالي للجهات الطالبة للاقتراض قبل منحها، ولذا نرى أن الاهتمام ينصب على دراسة وتحليل القوائم المالية.

2-3 أسواق الأوراق المالية (الأسهم والسندات):

مثل الشركات المساهمة في الدول الرأسمالية الشكل القانوني السائد لتكوين واستثمار الأموال على نطاق واسع ، ولقد تدخلت الهيئات المسيطرة على أسواق الأوراق المالية في هذه الدول، وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية بوضع اللوائح التي تهدف إلى ضمان نشر القوائم المالية للشركات بأسلوب واضح ، وأمكنها أن تفرض هذه المستويات على الشركات التي ترغب في الحصول على ترخيص بتداول أسهمها في البورصة ، ويعتبر هذا

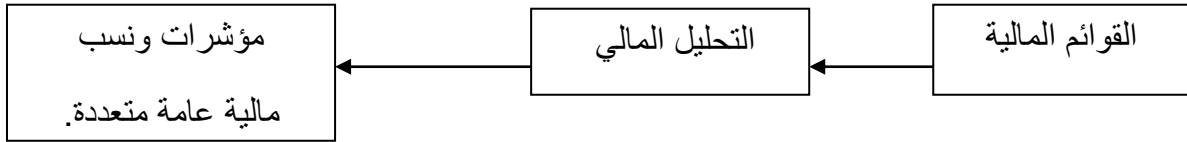
التدخل اعترافا من هذه الهيئات في أحقية المستثمر في المفاضلة بين الشركات بشكل موضوعي من واقع قوائم مالية معبرة، وقادرة على أن توضح له كفاءة أداء الشركات التي يرغب الاستثمار فيها.

2-4 تدخل الحكومات في طريقة عرض البيانات بالقوائم المالية:

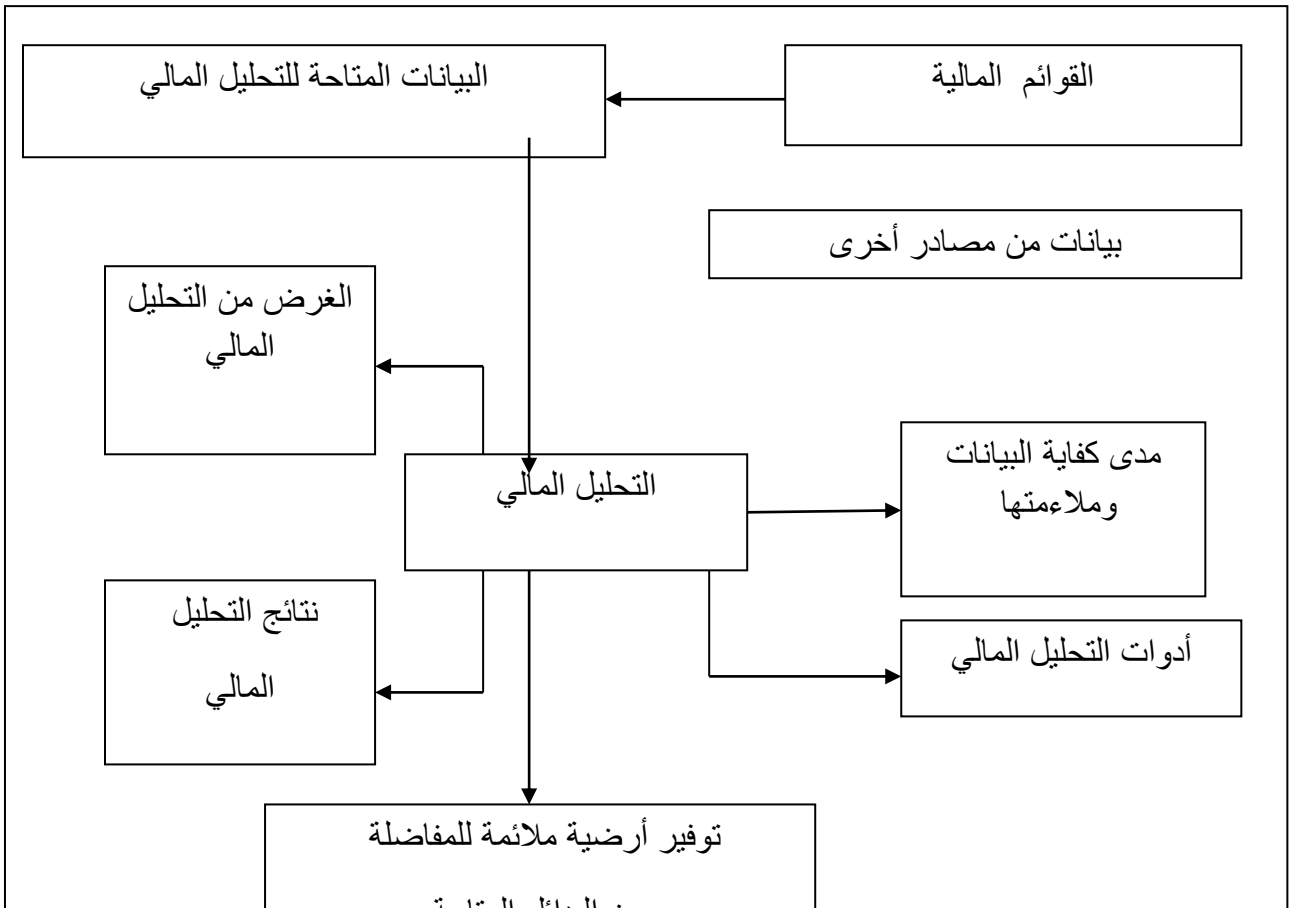
إن نجاح الشركات المساهمة كوسيلة لاستثمار المدخرات يتوقف على حماية المستثمر من تلاعب المديرين والمؤسسين ، لذا فقد اهتمت الحكومات بإصدار القوانين لضمان الحماية، سواء بالنص على ضرورة تعيين مراجعين للحسابات ، أو نشر القوائم المالية على الجمهور اعترافا منها بأحقية إطلاع الأطراف الخارجية (المساهمين، وغيرهم) عليها.

ثالثا: أغراض ومقومات التحليل المالي

الشكل رقم (10) : المدخل التقليدي للتحليل المالي¹



الشكل رقم (11) : المدخل الحديث للتحليل المالي.



المصدر: صادق الحسني التحليل المالي والمحاسبي ، مطابع المؤسسة الصحافية الأردنية، الأردن 1993 ، ص65.

1- أغراض التحليل المالي(1):

- يهدف التحليل المالي بشكل عام إلى تقييم أداء المؤسسة، من زوايا متعددة ، وبكيفية تخدم أهداف مستخدمي المعلومات ممن لهم مصالح مالية في المشروع، وذلك بقصد تحديد جوانب القوة، ومواطن الضعف ومن ثم الاستفادة من المعلومات التي يوفرها التحليل المالي لهم في ترشيد قراراتهم المالية ذات العلاقة بالمشروع، ويمكننا بشكل عام تحديد أغراض التحليل المالي في الجوانب التالية:

- مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط والرقابة.
- تقييم الأداء للإدارة ، والأقسام وكذلك تقييم السياسات الإدارية.
- دراسة وتقييم التوازن المالي للمنشأة.
- دراسة وتقييم ربحية المنشأة.
- دراسة وتقييم مقدرة المنشأة على تسديد التزاماتها المالية (دراسة السيولة).
- دراسة وتقييم المركز الائتماني للمنشأة.
- دراسة وتقييم قدرة المنشأة على الاستمرار (ال فشل المالي).

2- مقومات التحليل المالي(2) :

1- منير شاكر محمد، مرجع سبق ذكره، ص22.
2- محمد مطر، مرجع سبق ذكره، ص4-5.

لكي تنجح عملية التحليل المالي في تحقيق أهدافها، لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات، أو الشروط التي تشكل في مجموعها ركائز أساسية لا بد من مراعاتها، فإذا ما اعتبرنا أن الهدف النهائي للمحلل المالي هو توفير مؤشرات واقعية تعطي صورة عن جوانب نشاط المشروع، فيجب إذن توفير مقومات نجاحه في تحقيق هذا الهدف، وذلك بالحرص على توفير مجموعة من الشروط منها ما يتعلق به نفسه ، ومنها ما يتعلق بمنهج وأساليب وأدوات التحليل التي يستخدمها، ومنها كذلك ما يتعلق بمصادر المعلومات التي يعتمد عليها.

بناء لما تقدم ، يمكن حصر المقومات الأساسية للتحليل المالي فيما يلي:

- أن تتمتع مصادر المعلومات التي يستقي منها المحلل المالي معلوماته بقدر معقول من المصادقية ، وأن تتسم المعلومات المستخدمة في التحليل بقدر متوازن من الموضوعية من جهة والملائمة من جهة أخرى.
- أن يسلك المحلل المالي في عملية التحليل منهجا علميا، يتناسب مع أهداف عملية التحليل كما أن

المطلب الثالث : خطوات التحليل المالي و الأطراف المهمة به وحدود الاستفادة منه

أولاً: خطوات التحليل المالي⁽¹⁾

يعتمد التحليل المالي على جملة خطوات متتابعة تشكل في مجملها المنهج العلمي للتحليل، ويمكن انجازها في ما يلي:

- تحديد الغاية، أو الهدف من التحليل.
- جمع البيانات المرتبطة بشكل مباشر بالهدف من التحليل .
- تحديد أدوات التحليل المناسبة للوصول إلى أفضل النتائج، وبأسرع وقت وهذه الخطوة تعتمد بالدرجة الأولى على المستوى الفني والعلمي للقائم بعملية التحليل ومقدار درايته بالأساليب المختلفة لعملية التحليل .
- تشغيل البيانات ذات الصلة بغاية التحليل بالاعتماد على الأدوات للوصول إلى بعض المؤشرات المرتبطة بغرض التحليل.

¹- وليد ناجي الحياي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي منهج علمي وعملي متكامل ، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع عمان 2004، ص 25-26.

- تحليل المؤشرات التي يتم التواصل إليها لمعرفة اتجاهها المستقبلي.
- كتابة الاستنتاجات، والتوصيات النهائية.

ثانياً: الأطراف المهتمة بالتحليل المالي (1).

تتعدد الأطراف المستفيدة ، والمهتمة بمعلومات التحليل المالي، كما تتنوع أغراض استخداماتهم لتلك المعلومات وذلك وفقاً لتنوع علاقتهم بالمنشأة من جهة، ولتنوع قراراتهم المبنية على هذه المعلومات من جهة أخرى، ويمكن تحديد الأطراف المهتمة بالتحليل المالي بما يلي:

1-2 إدارة المنشأة: يعتبر التحليل المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها تحليل نتائج الأعمال، وعرضها على مالكي الوحدة، بحيث يظهر هذا التحليل مدى كفاءة الإدارة في أداء وظيفتها ، إذا يعتبر التحليل المالي أداة من أجل :

- معرفة الإدارة العليا لمدى كفاءة الإدارات التنفيذية في أداء وظيفتها.
- تقييم أداء الإدارات والأقسام والأفراد، وكذلك السياسات الإدارية.
- المساعدة في التخطيط السليم للمستقبل.

2-2 أصحاب المنشأة: وهم المساهمون أو الشركاء أو أصحاب المنشآت الفردية، ويرتبط هؤلاء بالمنشأة الاقتصادية بشكل رئيسي ، لذا نجد أن اهتماماتهم بنتائج التحليل المالي ينصب على تحليل الهيكل المالي العام وطبيعة التمويل الداخلي و الخارجي والربحية، والعائد على الأموال المستثمرة وكذلك مدى قدرة المنشأة على سداد التزاماتها المالية الجارية بانتظام كما يهتم أصحاب المنشأة بمدى قدرتها في توفير السيولة النقدية، لدفع حصص الأرباح المستحقة لهم.

¹ - منير شاکر محمد، مرجع سبق ذكره، ص18-19.

2-3 الدائون : تختلف وجهة نظر الدائنين في التحليل المالي تبعاً لنوع الدين:

- الديون طويلة الأجل: إن ما يهم الدائون هنا هو ضمان استرداد أموالهم وحصولهم على فوائد أموالهم وبالتالي فإن اهتمامهم بالتحليل المالي يتعلق بمعرفة القيمة الحقيقية للأصول الثابتة ومستوى الربحية وكفايتها في تغطية الفوائد السنوية.
- الديون قصيرة الأجل : إن ما يهم الدائون هنا هو ضمان قبض مبلغ الدين في تاريخ استحقاقه، لذا نجد الدائون هنا يهتمون بتحليل رأس المال العامل ، والمركز النقدي، والسيولة في الوحدة.

ثالثاً: حدود الاستفادة من التحليل المالي (1)

على الرغم من أهمية نتائج التحليل المالي في تقييم أداء المنشآت الاقتصادية، واعتبارها قاعدة معلوماتية تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة ، إلا أنه يعتري هذه المعلومات بعض السلبيات وأوجه قصور كثيرة تجعل إمكانية الاعتماد على نتائج التحليل المالي يشوبها شيء من الخدر ويمكن أن تؤدي إلى نتائج ليست على المستوى المطلوب من الدقة.

ويمكن أن تقسم هذه العيوب إلى عيوب في البيانات المحاسبية باعتبارها المادة الأساسية للتحليل المالي أو عيوب في ذات التحليل.

على الرغم من أهمية البيانات المحاسبية كمصدر من مصادر البيانات المستخدمة في التحليل المالي ، إلا أن هناك حدوداً معينة للاستفادة منها، ترجع إلى:

→ الطبيعة التحكمية لعملية القياس المحاسبي ، ذلك على اعتبار أن الأرقام التي تحويها البيانات المحاسبية المنشورة

هي في النهاية محصلة لعمليات قياس تخضع مخرجاتها إلى حد كبير لتأثير نوع، وطبيعة الأسس التي تتبعها المنشأة بشأن الاعتراف بكل من الإيرادات ، والمصروفات وكذلك لنوع الطرق والسياسات المحاسبية المتبعة في قياسهما كالسياسات المتبعة مثلاً في مجال: استهلاك الموجودات الثابتة ، وتقييم المخزون، والرسملة وكذلك حسب درجة تحفظ السياسات التي تتبناها إدارة المنشأة في مجال تكوين المخصصات والاحتياطات.

¹ - محمد مطر، مرجع سبق ذكره، ص 13-14.

→ كما تعد البيانات المحاسبية المنشورة بموجب مجموعة من المبادئ والافتراضات أو القروض منها مثلا:

فرض القياس النقدي ، وفرض ثبات وحدة النقد ، ومبدأ التكلفة التاريخية، وفرض استمرارية المشروع، وتترك هذه الفروض بصمات واضحة على طبيعة المعلومات التي تظهرها البيانات المحاسبية المنشورة فتحد من استخداماتها في اتخاذ القرارات فهي تاريخية بطبيعتها، في حين يفضل متخذ القرار البيانات المستقبلية التي توفر له معلومات عن اتجاهات نشاط المشروع، كما أن التمسك بفرض ثبات وحدة النقد، وبمبدأ التكلفة التاريخية يجعل البيانات المالية المنشورة في فترات تسودها معدلات مرتفعة للتضخم تبدو مضللة وغير صالحة للتحليل المالي خصوصا في الحالات التي تكون فيها الفترة الزمنية مجال المقارنة طويلة نسبيا

زد على ذلك فإن فرض الاستمرارية لا تعتمد صحته في جميع الظروف ، فيصبح مجالا للشك وبالتالي يفقد تلك البيانات أهم ركيزة لها.

→ من جانب آخر فالبيانات المالية المنشورة ذات طبيعة كمية، ومع أن البيانات الكمية عنصر هام من مدخلات القرار، إلا أن البيانات الوصفية (النوعية) خاصة في مجال التحليل المالي لأغراض الائتمان لا تقل أهمية إن لم تزد عنها في كثير من الأحوال .

خاتمة الفصل الثاني:

تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتوازنها المالي حيث من خلاله يمكننا معرفة وتحديد مدا خيلها ودرجة استقلاليتها والخطر المالي الذي قد يهددها ويسمح لها بتشخيص السياسات المالية التي عملت ضمنها المؤسسة خلال السنوات الماضية .

من خلال هذا يتبين أن إدارة المخاطر أصبحت تعد من الإدارات ذات الأهمية الكبرى في المشروع الاقتصادي باعتبارها الأداة الوحيدة التي تكفل المؤسسة عنصر البقاء والتطور المتواصل والمستمر، من خلال فتح الطريق أمامها لكي تبصر ما يخفيه المستقبل من أحداث، هذا الأمر الذي أوجب على أصحاب الوحدات الاقتصادية تجارية كانت أم صناعية أن تجعل إدارة المخاطر من أولوية الأولويات وان ترقى بها إلى مراتب عالية على مستوى الإدارات العليا، فان كانت الإدارة المالية مثلا تعمل على تدعيم المركز المالي للوحدة الاقتصادية، فان إدارة المخاطر حافضة لبقاء الموارد واستمرار الحياة في وحدات المؤسسة وصمام الأمان و الاستمرار والتطور في عالم الاقتصاد والمال.

الفهرس

كلمة شكر وتقدير

قائمة الأشكال والجداول

المحتويات

المقدمة العامة.....أ،ب،ت

الفصل الأول :عموميات حول التحليل المالي

مقدمة الفصل 8

المبحث الأول: ماهية التحليل المالي.....9 ..

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التحليل المالي.....

9

المطلب الثاني: أنواع التحليل المالي

ومراحله.....12

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التحليل المالي.....

15

المبحث الثاني: إجراءات التحليل المالي.....19

المطلب الأول: محددات التحليل المالي.....

19

المطلب الثاني: الجهات المستفيدة من التحليل المالي.....

21

المطلب الثالث: نتائج التحليل المالي واستعمالاته.....

22

المبحث الثالث: الإدارة المالية.....27

المطلب الأول: مفهوم الإدارة المالية وتطورها.....

27

المطلب الثاني: وظيفة وأهداف الإدارة المالية.....
29

المطلب الثالث: الجهات المستفيدة من التحليل المالي ومنهجيته.....
33..

خاتمة الفصل الأول..... 38

الفصل الثاني : ماهية المخاطر و إدارتها

مقدمة الفصل..... 40

المبحث الأول: عموميات حول المخاطر وإدارة المخاطر..... 41

المطلب الأول: ماهية كل من المخاطر وإدارة المخاطر.....
41

المطلب الثاني: مفهوم نشأت إدارة المخاطر..... 44

المطلب الثالث : هيكل وتنظيم مخاطر وإدارة الاستغلال داخل المؤسسة
48.....

المبحث الثاني: أساسيات إدارة المخاطر وعلاقتها بأقسام المؤسسة.....
52

المطلب الأول : أدوات إدارة المخاطر..... 52

المطلب الثاني : أهداف إدارة المخاطر..... 53

المطلب الثالث: علاقة إدارة المخاطر بإدارات وأقسام
المؤسسة..... 55

المبحث الثالث : دور التحليل المالي في مواجهة أخطار المؤسسة.....
59

المطلب الأول: الأخطار التي تواجهها المؤسسة.
59.....

المطلب الثاني: تطورات التحليل المالي والعوامل التي ساهمت في زيادة أهميته
63

المطلب الثالث: خطوات التحليل المالي والأطراف المهمة به
69

خاتمة الفصل الثاني.....73

الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء بمستغانم

مقدمة الفصل 75

المبحث الأول : تقديم مؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء، مستغانم.....76

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة.....76

المطلب الثاني : مهام وأهداف المؤسسة.....77

المطلب الثالث:دراسة الهيكل التنظيمي.....79

المبحث الثاني : التحليل الداخلي وسياسة التوظيف في المؤسسة.....

83

المطلب الأول : التحليل الداخلي للمؤسسة.....83

المطلب الثاني: سياسة التوظيف لدى مؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء

..... 85

المبحث الثالث : تحليل نتائج الاستبيان 87

المطلب الأول : نتائج دراسة الاستبيان 87

المطلب الثاني: واقع التحليل المالي داخل المؤسسة.....

90

المطلب الثالث :كيفية إدارة المخاطر داخل المؤسسة

.....92

خاتمة الفصل.....95

99	خاتمة عامة
101	قائمة المراجع
		الملاحق.

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
66	المدخل التقليدي للتحليل المالي	01
67	المدخل الحديث للتحليل المالي	02
88	طبيعة الجنس	03
89	الفئات العمرية	04
90	الوظيفة الحالية	05
90	المستوى التعليمي	06
91	هل المؤسسة تقوم بتطبيق منهج التحليل المالي	07
92	هل المؤسسة تعتمد على إدارة التحليل المالي	08
92	هل تستخدم المؤسسة سياسة إدارة المخاطر	09
93	هل الأخطار التي تواجهها المؤسسة تؤثر على مردوديتها	10
94	هل التحليل المالي قادر على مواجهة أخطار الاستغلال التي تؤثر على المؤسسة	11

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
47	أهداف ما قبل وما بعد الخسارة	01
75	توزيع العمال في المؤسسة حسب الرتب	02
76	توزيع العمال في المؤسسة حسب فئات السن	03

قائمة المراجع باللغة العربية:

— الكتب :

- 1— محمد مطر ،التحليل المالي الإئتماني ،دار وائل للنشر ، عمان ، 2000.
 - 2— ناصر دادي عدون ، تقنيات مراقبة التسيير ، التحليل المالي ،دار المحمدية ، الجزء الأول ، الجزائر ، 1998 3 — جميل توفيق أحمد، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 1976
 - 4— زياد رمضان ، أساسيات التحليل المالي ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر ، عمان ، 1997.
 - 5 — عرباجي اسماعيل ، "اقتصاد مؤسسة" ، دار المحمدية العامة، الجزائر .
 - 6 — عبد الحليم كراجه و آخرون ، الإدارة المالية و التحليل المالي ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 .
 - 7— سمير الهوارى، الإدارة المالية، الاستثمار والتمويل طويل الأجل، دار الجيل للطباعة، عمان، 1985
 - 8— ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الأولى ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998.
 - 9- كنجو عبود كنجو- إبراهيم وهبي فهد – الإدارة المالية- دار الميسرة للنشر- الأردن- 1997.
 - 10— وليد ناجي الجيلالي ،محمد عثمان البطمة ، التحليل المالي ، دار حنين للنشر ،الأردن، 1996،
 - 11— منير شاكر محمد ، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان 2005.
 - 12— صادق الحسني التحليل المالي والمحاسبي، مطابع المؤسسة الصحافية الأردنية، الأردن ، 1993 ،
- المذكرات

- 1- بوشنافة الميسوم ، المتابعة الآلية لعملية التحليل المالي ،مذكرة ليسانس ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،1999.
- 2- — عبدلي لطيفة ،دور و مكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية ، 2012.
- 3- صوار يوسف،مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية،تخصص تسيير تحت عنوان،محاولة تقدير خطر عدم تسديد القرض التنقيطي والتقنية العصبية الاصطناعية بالبنوك الجزائرية،جامعة تلمسان،2008.
- 4- بوزيدي لمجد مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،عنوان إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،جامعة أحمد بوقرة بومرداس ،2009،2008.
- 5— علي فلاح الزغبي،جامعة الزيتونة الأردنية ،جامعة الإسراء الخاصة،دور إدارة المخاطر في تعزيز عملية اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي (دراسة استطلاعية)،بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي جامعة الزيتونة الأردنية بيسان2007

الملتقيات

- 1— عصماني عبد القادر ،أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية ،الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية و الحوكمة العالمية ،جامعة فرحات عباس ،سطيف،20 و21 أكتوبر 2009.
- 2— مصطفى محمد مسند ، إدارة مخاطر التمويل الأصغر بالمصارف السودانية ،ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات جامعة الشلف ، يومي 24- 25،نوفمبر 2001

قائمة باللغة الفرنسية:

- 1_ Alain gauvin , la nouvelle gestion du risque financier ,édition intégrale ,paris, fevrier2000
- 2_Collective :Project , Risc ,management hand book ,office of Project management process improvement ,first edition,june 26 ,2003 .

3_Hamilton,C,R, new trends in Risc management,infomation Systems Security,1988 .

كلمة شكر

الحمد لله حمدا يوافي ما تزايد من نعم ، والشكر على على ما أولانا من الفضل والكرم ، الصلاة والسلام على نبيه محمد سيد الخلق أجمعين نسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وأن يوفقنا لما يحبه ويرضاه.

لقد كتبت هذه المذكرة بفضل أساتذتنا الكرام لما قدموه لنا من دروس ومحاضرات ونطلب من الله أن يدخلنا وإياهم ومن قرأ هذا الكتاب في قوله صلى الله عليه وسلم "من صلى علي في كتاب لم تزل الملائكة تستغفر له ما دام اسمي في ذلك الكتاب"

ونتقدم بأخلص تشكراتنا إلى:

الأستاذ المشرف د - لحرر عباس الذي ساعدني في عملي هذا كما نشكر كل عمال مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء على بذلوه من جهد ومساعدة وتقديم التوجيهات. تشكراتنا الخالصة إلى كل من ساعدنا من بعيد وإلى كل طلبة علوم التسيير سنة الثانية ماستر تخصص مالية المؤسسة وبارك الله لنا ولمن ساهم في تعليمنا ولمن تطأ عينه مذكرتنا.

يحي شريف بلقا سم

إن قوة وضعف المؤسسات الاقتصادية داخل أي بلد هي المعيار الذي يبنى عليه مدى قوة أو ضعف ذلك البلد

ولقد عرفت المؤسسات الجزائرية عدة تغييرات منذ الاستقلال نتيجة لسياسات مختلفة مما جعلها تعاني عجز كبير في ميزانيتها الأمر الذي أدى بها إلى البحث عن استراتيجيات تمكنها من التحكم في تسيير هذه الميزانية، لتدفع باقتصادها نحو الإنعاش في ظل الحرية والمنافسة واستعمال أمثل الموارد المالية بطريقة عقلانية ومتوازنة.

ومع زيادة حالات التعثر والمخاطر، التي تواجه المؤسسات بشكل عام؛ وزيادة اتساع الفجوة بين التقديرات الموضوعية و المتوقعة والنتائج في الواقع العملي، أصبح المحلل يحتاج إلى معايير لتقييم هذه النتائج، ومحاولة التقليل وبأكبر قدر ممكن من تلك الخسائر والمخاطر التي تعيق تقدم المؤسسة، والتي تسمح لها بالتأقلم مع تلك المتغيرات الممكنة الحدوث.

وعليه كان لا بد على المحلل أن يبحث عن طريقة تحليل أكثر نجاعة وفعالية لتحليل القوائم المالية بشكل صحيح ومناسب، ولما كان التخطيط المالي يهدف إلى تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة وكانت الرقابة المالية تهدف إلى تقييم السياسات المالية واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وأوجب ذلك الحصول على المعلومات المتوفرة والمناسبة عن المؤسسة وإجراء التحاليل اللازمة على عملياتها المالية بإتباع أدوات تحليلية مناسبة من بينها التحليل المالي.

وفي هذا الصدد تعتبر دراسة التحليل المالي في الوقت الحالي ضرورة ملحة للتخطيط المالي، السليم فالتحليل المالي يسمح بالتعرف على الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة بالاعتماد على التقارير المالية و التحاليل الخاصة بنشاط ونتائج المؤسسة، كما هو تقنية تستعملها وتنتهجها أغلب المؤسسات الناجحة لتقادي المخاطر المحتملة، خاصة وأن المؤسسة تنشط في محيط يتميز بالتغير المستمر سواء داخليا أو خارجيا.

وبذلك أثبت التحليل المالي أهميته وجدواه في المراحل المختلفة من العملية الإدارية خاصة في مجال التخطيط و الرقابة المالية إضافة إلى دوره في اتخاذ القرارات المالية مما زاد

اهتمام الباحثين والمفكرين به، وكذا المستخدمين لأساليبه ووسائله المختلفة بحيث تم التركيز على مفاهيمه وأهميته وأهدافه وعلاقته بالمحاسبة.

وسنحاول من خلال موضوع هذا البحث تسليط الضوء على أهم النقاط والعناصر الضرورية للتحليل المالي، مع تبيان أهمية المحاسبة في بناء أسس هذا الأخير، أي توضيح العلاقة القائمة بين الدراسة المحاسبية من جهة و التحليل المالي من جهة ثانية.

مما سبق يتضح لنا أن كل مؤسسة تهدف إلى معرفة حالتها المالية، وذلك للحكم عما إذا كانت النتائج المترتبة عن قراراتها تتلاءم مع الأهداف الأساسية المسطرة. وباعتبار أن التحليل تقنية هامة من أنماط التسيير الجيد في المؤسسة، وبناء على ما تقدم قمنا بصياغة الإشكالية الأساسية للدراسة والتي هي على النحو التالي:

*** ما هو دور التحليل المالي في مواجهة مخاطر الاستغلال ؟**

هذا بالإضافة إلى بعض الأسئلة الفرعية :

ما هي أدوات التحليل المالي؟ وما هو الهدف الأساسي من استعمال التحليل المالي؟

كيف تستخدم تقنية التحليل المالي في مواجهة خطر الاستغلال و اتخاذ القرار؟

للإجابة على هذه التساؤلات ننطلق من الفرضيات التالية :

التحليل المالي أداة لتشخيص و تحليل الحالة المالية للمؤسسة.

إن المعطيات المحاسبية هي نقطة البداية الضرورية لإجراء التحليل المالي

التحليل المالي وسيلة للإطلاع على السياسة المالية و بذلك تحديد نقاط القوة و الضعف فيها ومخاطر الاستغلال.

أهداف الدراسة :

باعتبار التحليل المالي تقنية من التقنيات المساعدة على حسن وكفاءة تسيير المؤسسة وفي ظل التوجه إلى الأساليب العلمية الحديثة في المجالات الإدارية تزداد أهميته فهو يساعد في :

معرفة تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة.
تحديد قدرة المؤسسة على حسن اختيارها للسياسات المالية.
معرفة أهم الأدوات التي يستخدمها التحليل المالي لتشخيص الوضعية المالية.

أسباب الدراسة :

توجد عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره والتي تتمثل فيما يلي :

التعرف على كيفية استخدام التحليل المالي داخل المؤسسة.
عدم كفاية التقنيات المحاسبية الأخرى للقيام بعملية التحليل.
إن نجاح المؤسسة واستمراريتها يتوقف على حسن التسيير ودقة تحليل القوائم المالية.
معالجة مختلف المشاكل التي تعاني منها الغدارة المالية.

منهجية الدراسة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة تبعنا المنهج التحليلي الوصفي كما قمنا بتدعيم تحليلنا بالجداول والأشكال البيانية، كما استعملنا أسلوب المقارنة في الدراسة التطبيقية من أجل تحديد الوضعية المالية للمؤسسة.

خطة العمل:

قمنا بتقسيم المذكرة إلى ثلاثة فصول وكل فصل إلى ثلاثة مباحث وكل مبحث إلى ثلاثة مطالب .

الفصل الأول: عموميات حول التحليل المالي.

المبحث الأول: ماهية التحليل المالي.

المبحث الثاني: إجراءات التحليل المالي.

المبحث الثالث: الإدارة المالية.

الفصل الثاني: ماهية المخاطر وإدارتها.

المبحث الأول: عموميات حول المخاطر وإدارة المخاطر.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة المخاطر وعلاقتها بأقسام المؤسسة.

المبحث الثالث: دور التحليل المالي في مواجهة أخطار الاستغلال.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء (EDIMCO). مستغانم.

المبحث الأول: نظرة عامة عن المؤسسة.

المبحث الثاني: التحليل وسياسة التوظيف داخل مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان.

الخاتمة العامة

الفصل الأول:

عموميات حول التحليل المالي

الفصل الثاني:

ماهية المخاطر وإدارة المخاطر

الفصل الثالث:

دراسة حالة لدى مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء (EDIMCO)

الفه رس

قائمة الأشكال والجداول

قائمة المراجع