



تحليل وتقدير الخطر المالي

في المؤسسات الصناعية

دراسة تطبيقية باستخدام التحليل التمييزي

2002 - 2000

رسالة دكتوراه

تحت إشراف :
أ. و. رجال علي

إعداد الطالبة :
حوري زينب

أعضاء لجنة المناقشة :
الدكتور : بن اعراب عبد الكريم
أ.الدكتور : رجال علي
الدكتور : شبايكي سعدان
الدكتور : مخناش محمد الصالح
الدكتور : بعلوج بوالعيد
الدكتور : مرداوي كمال
رئيسا : جامعة منتوري - قسنطينة
مشرفا : جامعة باتنة
عضوا : المركز الجامعي لمدينة
عضوا : جامعة بسكرة
عضوا : جامعة منتوري - قسنطينة
عضوا : جامعة منتوري - قسنطينة

السنة الجامعية : 2006/2005

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يقول العماد الأصفهاني

إني رأيت أنه لا يكتب إنسانا كتابا في
يومه إلا وقال في غده لو غير هذا لكان
أحسن، ولو زيد كذا لكان يستحسن،
ولو قدم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا
لكان أجمل، وهذا عظيم الصبر وهو دليل
على إستيلاء النقص على جملة البشر.

الإهداء

إلى والدي الكريمين اللذين مازلت أنعم بدفء محبتهما
ودعائهما لي دائماً بالتوفيق والنجاح .

إلى إخوتي وأخواتي الذين حباني الله بهم لأتمتع بالأنس
وأحضان العائلة الكبيرة.

إلى زوجي

إلى ولدي وقررة عيني آية (مران) وعبدالرحمن (نونو)
أغلى ما أملك في هذا الوجود .

إلى زينب الأم التي فشلت في إقناعها بدور الباحثة قبل دور
الأم واختصرت الاثنتين معا في جهد وعناء مضنيين زاد في عمر
هذا البحث سنوات عديدة.

الشكر

- الشكر لله من قبل ومن بعد
- وبلدي الحبيب الجزائر منبع عطائي وتضحياتي
- وللمشرف السابق د. عبد الحميد بن الشيخ الحسين الذي تحملني بصبر كبير، وساعدني بملاحظاته الجمّة، وكثيرا ما كان لي الناصح الأمين
- وللمشرف اللاحق أ.د. علي رحال تفهمه الوضع وإنهاء أمر الرسالة على أحسن وجه
- ولشخص الأستاذ عبد الهادي شيباط الذي لا أنسى أفضاله ما حييت
- وتلميذي البار عبد الوهاب صالح على توفيره لي المعلومات المستخدمة
- وللاستاذين أحمد فهمي جلال، وخيري الجزيري من مصر على المساعدة الكبيرة والتوجيهات القيمة
- ولكاتب الرسالة الأخ الكريم إسماعيل زخين على جهده الكبير
- وللباحثين الذين سبقوني في مجال البحث وموضوع الرسالة من العرب والغرب لأكون أول من يقدم بحث في مجال تقدير الخطر المائي بطريقة التحليل التمييزي في المؤسسات الجزائرية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة منتوري قسنطينة.

المقصد

المقدمة

تعاني المؤسسة الصناعية العامة الجزائرية من نقائص شتى، جعلتها لاتقوم بالدور المناط بها في التنمية الإقتصادية المعلنة منذ بداية مسار التنمية، وظهور أول خطة إقتصادية في نهاية الستينات، وتوالي أنماط مختلفة من التنظيمات، كالتسيير الإشتراكي للمؤسسات في بداية السبعينات، وإعادة الهيكلة المالية والعضوية مع بداية الثمانينات، واستقلالية المؤسسات في نهايتها، ثم الخوصصة وادخال المؤسسات المختلطة في التعامل مع بداية التسعينات.

1 — إشكالية البحث وأهميته

إن ما تعانيه المؤسسة الصناعية العامة من اختلالات لايمكن علاجه بتوالي نماذج متنوعة من التسيير، بقدر ما يتعلق بالأفراد الذين يطبقون هذه النماذج بحيث تكون فعالة ويكون من ضمن أهدافها دراسة الخطر العام والمالي في المؤسسة، ورسم حدوده، وإدارته، ومن ثم تقديره قبل حدوثه، والذي يؤثر في المؤسسة ووظائفها الحقيقية سواء منها الإنتاجية، التسويقية، المحاسبية والمالية وإدارة الأفراد، ويجعلها تتخذ قراراتها على هذا الأساس، واضعة في الاعتبار كل العوامل الداخلية (الإدارة، الهياكل المتاحة، المنتج، الإعلام ...) والعوامل الخارجية التي تعمل في إطارها (مستوى التكنولوجيا، العملاء، المنافسة) أي كل مايشكل المحيط الداخلي والخارجي ويمارس تأثيرا على المؤسسة خاصة في ظل إقتصاد السوق والخوصصة، وفي مناخ يتسم بعولمة الإقتصاد. تعتمد طريقة البحث على دراسة تحليلية معمقة للخطر المالي إذن وإدارته من خلال جملة من المعايير الكمية والنوعية والمكاملة وتقديره بما يوصل إلى كيفية تعديل أوضاع المؤسسة ولايجعلها تفشل تماما.

مما سبق تتمثل إشكالية البحث في الإجابة على السؤال الجوهرى التالي : كيف يمكن تقدير الخطر المالي في المؤسسة الصناعية قبل أن تفشل، كما يمكن كذلك طرح بعض التساؤلات الأخرى. مثل هل هناك تقدير مالي دوري يتم في هذه المؤسسات ؟ وهل أن عملية الهيكلة والإصلاح، التي تمت وتم في كل مرة بداية بالتسيير الإشتراكي للمؤسسات ونهاية بعملية الخوصصة كانت من الفعالية بحيث أنقصت من الخطر المالي الذي أصيبت به هذه المؤسسات، ووصل بها إلى حالة صعبة من العجز، وعدم الكفاءة ؟.

وسيكون على الباحثة إذن محاولة الإجابة على عدد من هذه التساؤلات التي يمكن إثارتها من خلال عرض حال مؤسساتنا العامة منذ نشوئها إلى الآن، وهل كانت الإدارة وحدها هي سبب

المعاناة كما يفسر الأمر أغلب المحللين؟ أم أنها جملة من الأسباب على رأسها هذه الإدارة، التي تأخذ النصيب الأكبر في تحمل مسؤولية الخطر المالي في هذه المؤسسات؟.

2 – هدف البحث وفروضة

إن الهدف من البحث هو دراسة الخطر المالي، وتحديدته وتقديره وإدارته وبالتالي مساعدة المؤسسة على اتخاذ قراراتها، ورسم سياساتها، التي تساهم في نتيجة النشاط، وفي ترقية الفرد العامل أو المسير، الذي يعد أكبر مساهم في إحداث القيمة المضافة بها، إذ يتمثل نجاح المؤسسة في السيطرة على تطبيق المعايير الكمية والنوعية، والتي تهم الإدارة، المؤسسة، وسائل الإنتاج، المنتجات، العملاء، المعطيات المحاسبية، والمعطيات المالية، ومشاكل الوفاء بالالتزامات ... إلخ .

إن المشاكل التي عرفتتها المؤسسة الصناعية العامة في ظل الأنماط المتعددة المذكورة سابقا، وعدم التركيز على دور المؤسسة، وتطور هذا الدور تاريخيا، هو ما يجعل الاهتمام منصبا في هذا البحث من جهة على دور المؤسسة في حد ذاتها، والتركيز على عامل الخطر حتى تتخلص هذه الأخيرة من أزمات حادة عانتها ولازالت، جعلتها لاتستفيد من استثمار مواردها البشرية والمادية والمالية بأكفأ الطرق. وستستمر في هذه الوضعية حتى لو حوصصت، إذا لم تعط عناية لعامل الخطر المالي وأثره على المؤسسة مهما كانت طبيعة ملكيتها. إن رسم هدف البحث يستند على فروض البحث التي تتمثل في :

— غياب عملية التقدير للخطر المالي باستخدام الطرق المنهجية العلمية الكمية بالإستعانة بالأساليب الرياضية والإحصائية المطبقة في هذا الميدان .

— ضعف النظام المحاسبي والمالي، الأمر الذي لايساعد على عملية التقدير أو إستخدام الأساليب الإحصائية والرياضية المشار إليها.

ولهذا يركز البحث على هدف أساسي وهو تبيان مزايا تقدير الخطر المالي وضرورة تطبيق الطرق الكمية الموصلة لذلك سواء كانت طريقة التحليل التمييزي أو غيرها من الطرق المنهجية بعد تدعيم النظام المحاسبي والمالي في المؤسسة بالكفاءات المطلوبة.

3 – أسلوب البحث

قسمت الرسالة إلى جزئين رئيسيين أحدهما نظري والآخر تطبيقي، لقد اتبعت الباحثة الأسلوب الوصفي للجزء النظري، حيث تم إستخدام البيانات والمعلومات النظرية من البحوث السابقة

العربية والغربية، كما إعتمدت الباحثة المراجع العلمية والدوريات المتخصصة التي إستطاعت الحصول عليها.

أما الفصل الميداني فطبق فيه الأسلوب الإحصائي وقد كانت عينة البحث عبارة عن مجموعة من المؤسسات العاملة في قطاع الصناعة الميكانيكية يبلغ عددها خمسة عشر مؤسسة.

فكلا الأسلوبين الوصفي والإحصائي طبقا إذن في البحث بجانبه النظري والتطبيقي على التوالي، أي الأسلوب الوصفي في الجانب النظري، والأسلوب الإحصائي في الجانب التطبيقي مع الإستعانة بكل المقاييس الإحصائية والرياضية، كالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والإختبارات الإحصائية الخاصة بالدلالة الإحصائية، ذو كفاءة النموذج وحساب المصفوفات، إضافة طبعا إلى أسلوب التحليل المالي الذي يعد أساسا لتطبيق التحليل التمييزي الذي يوظف الأسلوبين الإحصائي والمالي في نفس الوقت.

4 – محتوى البحث

يحتوي الجزء الأول (أي النظري) على أربعة فصول، وإثنى عشرة مبحثا، يتناول الفصل الأول عملية التصنيع والتنمية كمدخل تاريخي (أي قبل وبعد الإستقلال) مما يعطي لمحة تاريخية عن المؤسسة الصناعية الجزائرية، ومن ثم التطرق للصعوبات التي عانتها وكيفية التخلص منها عبر الإصلاحات المتعددة ، التي تمت والتركيز على المرحلة الأخيرة من هذه الإصلاحات بشكل أكثر توسعا بسبب آنيتها، وتأثيرها وأسباب حدوثها سواء كانت داخلية أو خارجية .

ويتناول الفصل الثاني دراسة الخطر في المؤسسة الصناعية بالتعرض لمفهومه، والمفاهيم المختلفة المرتبطة به، وأنواع الخطر، والتي من ضمنها الخطر المالي ودراسة أسبابه واعتباره أداة لإتخاذ القرار والإدارة والتقييم، ودور الإدارة لمواجهة المعايير النوعية والمكاملة أو المساعدة المستخدمة في هذا الصدد.

كما يتناول الفصل الثالث عملية إدارة الخطر للإبتعاد عن الوصول للإفلاس، حيث يدور هذا الفصل حول إكتشاف الخطر وتقييمه وتعيينه، والوسائل والأدوات المستخدمة في هذا المجال لإعطاء قيمة كمية للخطر مع التعرض لمتطلبات إدارة الخطر، ومراحلها وسياساتها، وكذا التطرق للطرق الكمية المستخدمة لهذه الإدارة وصولا للحد من آثار الخطر، ورؤية مدى تأثير الهندسة المالية في عملية إدارة الخطر.

ويحتوي الفصل الرابع على إستعراض لعملية تقدير الخطر المالي في المؤسسة مستخدمة التحليل التمييزي حيث يتم التعرض لأساس وافتراضات هذا الأسلوب التحليل التمييزي وخصائصه واستخداماته، وأهداف هذا الإستخدام، والنماذج التحليلية لهذا الأسلوب في التحليل، والمؤشرات المستخدمة من طرف بعض الدارسين من الغرب والعرب .

ويحتوي الجزء التطبيقي على فصل واحد وستة مباحث، يتناول هذا الفصل ضمن المبحث الأول الإطار المنهجي لكل دراسة تطبيقية، تتم في إطار دراسة الخطر المالي أو الفشل المالي بتطبيق أسلوب التحليل التمييزي، ثم عملية التطبيق، التي قامت بها الباحثة على عدد من المؤسسات المختارة، وذلك ضمن المبحث الثاني، حيث تم إختيار مؤسسات ناجحة وأخرى فاشلة لمحاولة التطبيق عليها وتقدير الخطر المالي لها مستقبلا لتبيان دور عملية التقدير خاصة باستخدام التحليل التمييزي في أبعاد هذا الخطر.

5 – حدود البحث

لقد إستخدمت الدراسة المشار إليها بالنسبة لعينة من المؤسسات الناجحة والفاشلة في قطاع الصناعة الميكانيكية، ولا يمكن أن تطبق دالة التمييز المحصل عليها بالنسبة لمؤسسات أخرى تعمل في قطاع آخر غير هذا القطاع، إذ لا بد من بناء دالة تمييز أخرى خاصة بالقطاع المحدد .

6 – مصطلحات البحث

لقد تم إستخدام مصطلحات خاصة بالبحث وسيتم معرفة مدلولاتها العلمية خلال إستعراضها فيه، ومنها التصنيع، التنمية، الهيكلية، الاستقلالية، الخوصصة، إدارة الخطر، تحديد الخطر، تقييم الخطر، تعيين الخطر، الهندسة المالية، التقدير المالي للخطر، التحليل التمييزي.

7 – صعوبات البحث

إضافة إلى كون الباحثة لم تعثر على بحوث ودراسات سابقة محلية في الموضوع مجال الدراسة للإسترشاد بها والإستعانة بخبرة معديها، فإنها لاتنسى الإشارة إلى الصعوبات الشديدة التي تلقتها خصوصا في مجال الحصول على البيانات والمعطيات الرقمية الخاصة بالجزء التطبيقي، وكذا طول الفترة التي تم فيها الحصول على هذه البيانات، والطريقة التي تم تجميعها بها والتي تمت بشكل خاص وشخصي، ومن مؤسسات متعددة، وعلى فترات متفرقة ورغم كون هذه البيانات متوفرة بالديوان الوطني للإحصاءات ولكنها أعتبرت " سرية للغاية " ! .

الفصول النظرية

الفصل الأول

التصنيع والتنمية والمؤسسية

الصناعية ﴿ مخر تاريخي ﴾

الفصل الأول التصنيع والتنمية والمؤسسة الصناعية مدخل تاريخي

مَهَيِّدٌ

تعد مشكلة التنمية الإقتصادية من أهم المسائل التي تشغل البلدان والمؤسسات ، إذ تهدف إلى رفع أجر الأفراد وخاصة في الدول النامية والتي من بينها الجزائر. وقد إعتبر التصنيع الطريق المؤدي إلى حسن إستغلال الموارد الإقتصادية المتاحة، وعدم الإعتماذ على الزراعة فقط وتصدير المواد الأولية الصناعية في شكلها الخام، ثم القيام باستيراد مختلف أنواع السلع الإستهلاكية والرأسمالية فيما بعد، مما يضع هذه البلدان في موقف ضعيف من الناحية الإقتصادية، فالمواد الأولية متقلبة الأسعار، والإحتكارات العالمية تتحكم في أسعارها، وبالتالي تتحكم في إقتصاديات الدول النامية، ولافكك من هذه العملية سوى باتباع طريق التصنيع، للتخلص من تحكم الأسواق الخارجية، وكذلك لإستغلال الموارد المادية والبشرية، وبالتالي رفع الإنتاج ومستوى الدخل، وعملية التصنيع هذه ليست بالعملية الهينة، إذ تعترضها الكثير من الصعوبات ، كالتي يلخصها أحد الكتاب في " عدم توفر الموارد الإقتصادية اللازمة، وعدم توفر رأس المال الإجماعي، الذي يتمثل في المشروعات العامة اللازمة لإقامة الصناعات وتسهيل عملياتها الإنتاجية مثلا توفر طرق المواصلات، ومصادر القوى العاملة والخدمات الإجتماعية بشتى أنواعها ، كالمساكن والمدارس وغيرها، وعدم توفر رأس المال اللازم لتحويل عملية التصنيع، وعدم توفر الإدارة المدربة، التي يمكن الإعتماد عليها، وكذا عدم توفر الكفاءة الفنية، أو الأيدي العاملة الماهرة " (1).

وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى عدد من المباحث هي كالآتي :

(1) — شوقي حسين عبدالله ، إدارة وظيفة الإنتاج (دار النهضة العربية، القاهرة، 1975)، ص 12.

المبحث الأول

تعريف التصنيع والتنمية والمؤسسة الصناعية

سيتم ضمن هذا المبحث إستعراض التصنيع، والتنمية، والمؤسسة الصناعية كمفاهيم أساسية وذلك من خلال التعاريف المختلفة التي أمكن الحصول عليها من المراجع المتاحة، فتحديدها يبين الإطار العام لعملية التصنيع والتنمية في بلدنا وعبر مؤسساتنا الصناعية، وكذا هدف هذه الأخيرة من خلال القيام بالعمليتين المذكورتين .

المطلب الأول

مفهوم التصنيع والتنمية الصناعية

لابد بداءة من تحديد مفهوم التصنيع قبل ربطه بالتنمية والمؤسسة، فالتصنيع يتم في أماكن تسمى بالمصنع، ويقصد بهذا الأخير " المكان الذي يضم مجموعة من العمال، والمواد الخام، أو السلع نصف مصنعة ، والوقود، والآلات، والعدد، وقدر من المال بقصد إستخدام العمال لأسلوب أو مجموعة من الأساليب ، التي تحدد لهم لإنتاج سلعة أو مجموع من السلع التي يحتاج إليها المجتمع"⁽¹⁾.

وبديهي أن تكون مجموعة المصانع الموجودة في أي بلد قطاع من قطاعات النشاط الإقتصادي، الذي يساهم في إنتاج إحتياجاته، وتدعيم ميزانه التجاري (في حالة التصدير) أي أن لفظ صناعة يعبر عن مجموعة من المصانع، ولتسهيل حصر إنتاج المصانع، ودراسة مشاكلها، ومعرفة السبل إلى تدعيمها، يجري عادة حصرها في مجموعة تضم كل منها المصانع، التي تنتج سلعا متشابهة أو متكاملة، بحيث تضم أي صناعة فروع نشاط ، تتولى القيام بتحويل المواد الأولية وغيرها من المواد الطبيعية إلى منتجات قابلة للتداول، وتلبي حاجات الإنسان في الإنتاج والإستهلاك والإستثمار. وتطلق كلمة التصنيع على " الجهود المبذولة لإنشاء مصانع جديدة أو إجراء توسعات بالمصانع القائمة"⁽²⁾.

(1) — عاطف محمد عبيد وحمدي فؤاد علي، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، (دار النهضة العربية، بيروت، 1974

، ص 25.

(2) — المرجع السابق ، ص 26 .

كما يعرفه مؤلف آخر بأنه " تلك العمليات العديدة والمعقدة، التي تترتب عن إدخال الأساليب التقنية الحديثة، وتطبيقها في مجال الإنتاج والتسويق والتوزيع والإدارة، في مختلف نشاطات الإقتصاد الوطني" (1).

ويلاحظ من التعريف الأخير أن استخدام الأساليب التقنية، ونتائج البحث العلمي، والمخترعات المتنوعة في مجال الإنتاج والتسويق والتوزيع والإدارة (وهي بعض نشاطات المؤسسة الصناعية) وما يرافقه من تطوير في التنظيم وطرق الإدارة وأنماط المعيشة الحضرية والريفية يشكل جانبا رئيسيا من حركة التصنيع، والتقدم الإقتصادي، والتطور الإجتماعي. وأن مفهوم التصنيع لا يقتصر على مجرد التوسع في استخدام المكننة، والآلات، والقوى المحركة في الإنتاج، وإنما يشتمل كذلك على إستكشاف وتطبيق مختلف الطرق والأساليب المحسنة في الإنتاج والإدارة، واكتشاف منتجات جديدة، وتطوير أساليب العمل، والتوسع في إقامة فروع الصناعة الحديثة وتكوين وتوسيع الطاقات الإنتاجية، واعتماد البحث العلمي والمعارف التقنية أساسا في رفع مستويات الإنتاج، والنهوض بمستوى الإنتاجية في العمل، مما يمتد إلى مختلف القطاعات والفعاليات في المجتمع.

وتطلق عبارة التنمية الصناعية على " الجهد المنظم والمنسق، الذي يستهدف برنامج مدروس لإقامة المصانع أو التوسع فيما هو موجود أي الحالات، التي يوجه فيها جهد منظم لتحقيق نمو واضح في الصناعة" (2).

ولا يحصل النمو إلا إذا حققت المؤسسات القائمة بالتنمية الصناعية أرباحا أي بالتعبير المالي إلا إذا حققت أرباحا محتجزة تضم لإحتياطها وتسمح لها بتحقيق هذا النمو وإذا لم تحققه فتكون بذلك قد أُنجزت مرحلة للوصول إلى الخطر المالي.

(1) — عدنان كركور، التنمية الصناعية وتحويل التكنولوجيا وتطويرها، (الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981)، ص 29.

(2) — عاطف محمد عبيد وحمدي فؤاد علي، مرجع سابق، ص 26.

المطلب الثاني تعريف المؤسسة الصناعية

وأما فيما يتعلق بالمؤسسة الصناعية فقد تعرض تعريفها عموماً إلى تطور كبير وذلك منذ ثلاث قرون، فتعريفها في الماضي غير تعريفها الحالي.

فالمؤسسة عرفت في الماضي كمنظمة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات، والمؤسسات الأولى كانت عبارة عن منظمات فلاحية صغيرة ذات قدرة تكنولوجية بسيطة، وبعلاقات مباشرة بين صاحب المؤسسة والعمال، ولكن هذا الوضع تطور إلى أن أصبح يميز هذه المؤسسة بثلاثة أمور هي: "إتساع الحجم، وكثرة المنازعات الإجتماعية، وتعدد أنماط التسيير"⁽¹⁾. وتختلف تعريف المؤسسة فهي عند بعضهم مركزاً للإبداع والإنتاج، وعند البعض الآخر مجالاً لتركيب السلطات، كما يعتبرها آخرون مجالاً لتقسيم السلطات، وإبراز هيكل التقنيين، الذين يملكون السلطة.

ومن المعلوم أن تعريف المؤسسة تعرض لإنتقادات شديدة حول فرضية النظرية الكلاسيكية، والتي تقوم على أساس أن الهدف هو تعظيم الربح، وأن دالة الإنتاج لاتأخذ في الحسبان القيود الخارجية، وأن المستقبل معروف، ومركز القرارات واحد، وأن هناك ترتيب للإختيارات المتعددة لمتخذ القرار. وبالتالي فحسب هذه الفرضيات فإنه لاتوجد مشاكل في هذه المؤسسة، وهو الأمر الذي لاينطبق مع الواقع، ويخلص من ذلك كله أن هناك تعريف إذن للمؤسسة منها التعريف الذي يعتقد أنها "عبارة عن متعامل رئيسي يملك مكانة متميزة تعد الركيزة الأساسية للنشاط الإقتصادي"⁽²⁾.

وإذا كان هذا التعريف يركز على أن المؤسسة هي أساس النشاط الإقتصادي. فإن التعريف التالي يجعلها "شكل إقتصادي، وتقني، وقانوني، واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج، أو إنتاج سلع الإستهلاك، أو تدعيم الخدمات في مجال النقل والتجارة ... إلخ"⁽³⁾.

(1) - A.COTTA , Le Capitalisme, Collection Que Sais – je, edition Puf, 1973.

أورده عبدالرزاق حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000)، ص 24.

(2) - DOMINIQUE ROUSE , Analyse et Gestion de L'entreprise, theories, Methodes et Pratiques, Tome 1 PARIS , edition du nord , 1989 , P.13.

(3) — صمويل عبود ، إقتصاد المؤسسة، (ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982)، ص 58.

وواضح أن الشكل الإقتصادي يأتي على أساس أنه في المؤسسة يتم تجميع عناصر الإنتاج الأساسية، والتي يهدف من ورائها إلى الحصول على سلع أو خدمات تخصص للمستهلكين، كما يأتي الشكل التقني، من كون عمليات الإنتاج تتطلب تقنيات متطورة، حتى يكون الإنتاج بالمستوى الإقتصادي المطلوب. ويأتي الشكل القانوني من كون المؤسسة لها شخصية مستقلة، وميزانية، وحساب مصرفي، وخطة، وهو ما يجعل لها كيانا قانونيا خاصا بها يحدد حقوقها وواجباتها في نفس الوقت.

ويضاف لهذه الأشكال أو الأبعاد بعدا زمنيا وثقافيا في التعريف الذي يجعلها " منظمة إنتاج تحوي موارد إقتصادية مختلفة من يد عاملة وأموال وطاقة ومعلومات بغرض إنتاج سلع وخدمات، ومبادلتها في السوق، عن طريق القيم النقدية، بما يسمح بإعادة حيازة موارد إقتصادية، أخرى تسمح ببقاء المؤسسة ونموها"⁽¹⁾ وبالتالي هذا ما يعطي للمؤسسة أبعادا مهمة هي " البعد التقني المتمثل في ماذا تنتج المؤسسة وبأي كلفة وحجم، والبعد الإقتصادي المتمثل في معرفة شبكات تصريف المنتج والأسواق التي تسمح بذلك، والبعد الإنساني المتمثل فيمن يتخذ القرار ويحدث العلاقات داخل المؤسسة، والبعد الزمني والمتمثل في التخطيط للحاضر والمستقبل. وأخيرا البعد الثقافي، وهو كل المؤثرات التي تحدد سلوك الفرد وأتباعه أسلوب معين دون آخر "⁽²⁾. كما تعرف أيضا بأنها " إندماج عدة عوامل بهدف إنتاج، أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين، وضمن شروط إقتصادية مختلفة زمانيا ومكانيا، تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط، الذي تقوم به، ويتم هذا الإندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية وحقيقية (سلع وخدمات) وأخرى معنوية "⁽³⁾.

وهي في تعريف آخر " منظمة إقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية إحداث قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني "⁽⁴⁾.

(1) - J. MEYER : Controle de Gestion, edition, Paris, 1976m P 16.

(2) – op Cit, P 26

(3) — ناصر داددي عدون، تقنيات مراقبة التسيير (الجزء الأول ؛ تحليل مالي، دار البعث، قسنطينة، 1988)، ص 14 .

(4) — عبدالرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سابق، ص 25 .

وإذا أخذنا تعريف المؤسسة طبقا لمديري الوظائف أو النشاطات المختلفة بما فنجد لها تعاريف من وجهات نظر مختلفة ، فهي طبقا للمدير المالي " عبارة عن مجموعة من الموارد، التي يقوم هذا الأخير بجمعها باقل تكلفة ممكنة، واتخاذ القرارات الخاصة بهذه الموارد وصولا لتحقيق مستويات أعلى من المردودية. وهي من وجهة نظر مدير التسويق عبارة عن إدارة قوة البيع بغرض توجيه الإنتاج وتحصيل زبائن جدد واتخاذ القرارات المتعلقة بالمبيعات وترقيتها بالإشهار وحضور المعارض المختلفة، ومراقبة نشاط المؤسسات المنافسة، ودراسة الأسواق، ووضع إستراتيجيات غزوها. ومن وجهة نظر مدير الإنتاج هي الإنتاج فلا وجود لها بدونها، ولا يمكن للنشاط التسويقي أن يتم إلا إذا تم تحضير المنتج وانطلق في إنتاجه، أما من وجهة نظر مدير الأفراد فهي مجموعة موارد بشرية تم توظيفها بشكل مخطط ومنظم، ضمن مناصب العمل، التي تنشط فيها مع القيام بإدارة الأجر والأعباء الإجتماعية والسهر على العلاقات القائمة بين العمال وممثليهم" (1).

وهي تعتبر كذلك " مجموعة أحداث قابلة للقياس والتقدير أو التوقع" (2) وهو تعريف آخر أخذ بمفهوم الكم والقيمة، فكل ما يحصل بالمؤسسة هو مدعاة لعملية القياس والحساب والتوقع حتى تتحدد المؤسسة ونشاطها.

وإذا ما تم تعريف المؤسسة من وجهة نظر تنظيمية، فإنه لا بد أن يلاحظ بأنه في ظل تعدد واختلاف وتنوع المؤسسات في أحجامها وفروع نشاطاتها، واشكالها القانونية، مع التطور الذي شهده المجتمع وظهور أنواع من المنتجات والخدمات الكثيرة جعل عملية تعريف المؤسسة تصعب أكثر فأكثر، بحيث لا يمكن إعطاءها تعريفا شاملا محددًا ومنها هذا التعريف، الذي يحددها في هذا السياق بكونها " ليس لها أي المؤسسة من الحقيقة إلا الخرائط أو النماذج، التي يتم إنشاؤها، وإذا وجد نموذج واحد للمؤسسة فهذا يعني أن هذه الأخيرة سوف تكون حقيقية، أو أن هذا النموذج حقيقيا وخصوصا بها، وتعريفها سوف يكون طبقا لذلك النموذج" (3).

(1) - A. C. MARTINET et G. PETIT , L'entreprise dans Un Monde en changement , initiation , PARIS ,
edition du seuil, 1982 , P. 16.

(2) - BERTONECHE et J.TEULIE , Theorie et Gestion Financiere Fondement et Tendances, PARIS, P.U.F
1976 , P P. 17 - 18.

(3) - JEAN PAUL LARCON , RALLAND REITTER , Structures de Pouvoir et identité de L'entreprise ,
PARIS, edition Fernand Nathan , 1979, P P 7 - 10

ونخلص من هذه التعاريف كلها إلى أن المؤسسة هي وحدة إنتاج وتوزيع مهيكل على أساس قوانين وإجراءات حصينة، فهي عبارة عن وحدة إقتصادية، وظيفتها إنتاج السلع والخدمات بغرض مبادلتها في السوق، وتتميز هذه السلع والخدمات بأنها تجارية، وهي تحتاج إلى عوامل إنتاج تساعد في تحقيق هذا الدور، من العمل والمواد الأولية، والسلع النصف تامة والطاقة وأجهزة الإنتاج وأجهزة الإعلام، وهي في النهاية أي المؤسسة تشكل وحدة لتوزيع المداخل لأنها تحقق القيمة المضافة، وهي خلية إجتماعية تقوم بتوظيف العمال ومنحهم أجورا وتكويننا وترقية ... إلخ. وهي أيضا مركزا للقرارات الإقتصادية، التي تخص نوع السلع وكميتها وأسعارها، ونظام الإتصال والتوزيع ... وغيرها .

وعموما، توزع المؤسسات الصناعية بين فرعين رئيسيين ، أولهما الصناعات الخفيفة ، وهي في أغلبها إستهلاكية وغير دافعة للإقتصاد، وثانيهما الصناعات الثقيلة أو المصنعة وهي " مختلف الأنشطة الصناعية، التي تعمل منتجاتها على دفع للإقتصاد خلفيا وأماميا، حيث تعتبر كمستعمل لموارد ومنتجات قطاعات مثل الإستخراجية والطاقة، ومنتج لوسائل الإنتاج تستعمل في مختلف القطاعات الإقتصادية ، وهي بذلك دافعة إلى الأمام"⁽¹⁾.

إنه مهما تعددت التعريفات، التي تعطي للمؤسسة فلا بد أن نحافظ دوما على التعريف الذي يعطيها طابع الحيوية، فمن مظاهر المؤسسة الحديثة التطور المستمر، والطابع المستقبلي لها أي إهتمامها بالمستقبل، ذلك أن المحافظة على كيانها ونموها وتحقيق حاجيات العملاء الجدد أهداف يحرص فيها على إستعمال التوقع المستقبلي وهي أمور تخدم المؤسسة وتبعدها عن الخطر عامة والخطر المالي خاصة. ولكن أين المؤسسة الصناعية الجزائرية من كل هذا، وما هي ظروف نشأتها وتطورها التاريخي ، ومكانتها ضمن الإقتصاد المتواجد؟ وما هي المشاكل، التي جعلتها تتعرض لمخاطر عديدة، ذلك ما سيتم محاولة التعرض له بالإجابة ضمن الأجزاء الآتية من البحث .

(1) — ناصر دادوي عدوي ، إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 78 - 79 .

المبحث الثاني

لمحة تاريخية عن المؤسسة الصناعية الجزائرية

يرجع تاريخ إنشاء المؤسسات الصناعية بما يتجمع فيها من عمال ومواد وآلات ورأسمال، ويتم توجيهها إلى إنتاج سلعة أو أكثر إلى آلاف السنين قبل الميلاد، حيث كانت بعض المنتجات الغذائية (كالدقيق والمشروبات مثلا) تنتج في أماكن تتجمع فيها العناصر المذكورة سابقا، أي أنها كانت عبارة عن مصانع بدائية، ولم تتطور هذه المصانع إلا بعد الثورة الصناعية في دول أوروبا الغربية منذ عام 1770. وللمؤسسات الصناعية الجزائرية دون شك نشأة تميزت بوضع خاص هو كونها نشأت في ظل إحتلال للبلاد والعباد، ونقص لتلبية الحاجيات وقصور الدور الذي كان يجب أن تؤديه وهو ما سيتضح فيما يأتي من هذا البحث .

المطلب الأول

قبل الإستقلال (بعد 1945)

كانت المؤسسات الصناعية الجزائرية قبل الإستقلال عبارة عن ورشات صغيرة لإنتاج بعض المواد الضرورية لتلبية حاجات السكان المحليين من السلع، التي يصعب إستيرادها، بالإضافة إلى بعض مؤسسات الصناعة الإستخراجية، التي تخدم مصلحة الإقتصاد الفرنسي آنذاك. ولم تعرف الجزائر بداية حركة صناعية إلا بعد الحرب العالمية الثانية ولكنها لم تكن من الأهمية بحيث تبلغ الدرجة التي توجد عليها في البلد المستدمر(*) مرجعا ذلك لصعوبة المواصلات البحرية، واكتشاف البترول في الصحراء مما أدى إلى قيام الشركات البترولية، وكذا ظهور بعض الصناعات الإستهلاكية على يد فئة من الأثرياء الجزائريين والأوروبيين والمؤسسات الصناعية كانت على نوعين، مؤسسات عبارة عن فروع تابعة مباشرة للمؤسسات الموجودة مركزها الرئيسي بفرنسا، مثل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وغيرها من المؤسسات القديمة، التي إستحدثت إستجابة لحاجيات محضة للسكان الأوروبيين بالجزائر، ثم هناك المؤسسات الخاصة والمملوكة لهؤلاء الأوروبيين وهذه الأخيرة مقرها بالجزائر، والهدف من جعل مقرها بالبلد هو فقط للتهرب من دفع الضرائب

(*) — المصطلح استخدم من طرف المفكر الجزائري الأصيل المرحوم مولود قاسم نایت بلقاسم ، الذي كان يرى الإستدمار خرابا ودمارا وليس عمارا حتى نسميه مستعمرا.

المرتفعة، التي تفرض على مثيلاتها من المؤسسات المتواجدة مقرها بفرنسا. مع أن الضرائب كانت منخفضة، وذلك لتشجيع إبقاء المعمرين الفرنسيين المدنيين بالجزائر، لمساعدة سلطات الاحتلال، وضمان تزويد السوق الفرنسية بالمواد الأولية، فالمؤسسة كانت تخدم مصلحة المستثمر بالدرجة الأولى والأخيرة.

وعموما يكون من الصعب علينا تحليل درجة تطور الصناعة الجزائرية قبل الإستقلال عن طريق مؤشرات رقمية صحيحة، مثل إنتاجية العامل الصناعي، أو نسبة إستهلاك الفرد الواحد من الطلب أو الطاقة أو غيرها، وذلك لعدم توفر الإحصاءات الدقيقة عن ذلك، ولا مجال للحديث عن العلاقة بين الصناعة الثقيلة والخفيفة مثلا لعدم وجود الأولى، كما أنه من الصعب، أن يعطى حكما على عدم تطور الصناعة في بلد يعاني من فيض سكاني بالعلاقة بين مجموع الطاقات الميكانيكية وقوة العمل، ذلك أن وفرة الأيدي العاملة، وتدني الأجور كانا عاملين في إقامة صناعات تعتمد على قوة العمل أكثر من إعتمادها على القوة الآلية، وكان ذلك أمر طبيعي، لأن الإستفادة من عنصر الإنتاج المستورد ظاهرة سليمة جدا من وجهة النظر الإقتصادية، إذا لم تؤثر على حجم الإنتاج ونوعيته، ولكن ما يمكن إستخلاصه عن تلك المرحلة أن التصنيع الذي يعتبر أساس التنمية الإقتصادية السريعة لم يكن له وجود فعلي، بسبب أن الرأسماليين الفرنسيين كانوا يخافون على مستقبل إستثماراتهم، وأن المستثمرين المحليين كانوا يتجهون لقطاع الخدمات. وعموما يورد أحد المؤلفين طبقا لتقرير لجنة وارد في سنة 1959 " إن النمو الكبير إرتبط بثلاث قطاعات هي الصناعات الكيماوية والصناعات الغذائية، وقطاع الخدمات، والنمو الذي طرأ على هذه القطاعات الثلاث له علاقة مباشرة بالنفقات العسكرية وذلك في الفترة ما بين 1954 — 1959 على وجه الخصوص"⁽¹⁾. وبالتالي لم تكن الجزائر تملك سوى بعض مؤسسات الصناعة التحويلية والغذائية، وبعض المجمعات أو المركبات الصناعية ذات الأهمية المتوسطة، التي تعتمد في تموينها بالتجهيزات والمواد الأولية على السوق الفرنسية، وكانت كلها عبارة عن مؤسسات صغيرة يسيطر الأوروبيون على أكثر من 80% منها، غادرها أصحابها فيما بعد دون أن يكون هناك إطارات جزائرية لإدارتها وتشغيلها لفقر البلد للإطارات الفنية (90% من مجموع الإطارات السامية أوروبيون أي 15000 من أصل 16300 فني في الجزائر) وحتى شبكات التوزيع عرفت

(1) — عبداللطيف بن أشنهو، تكوين التخلف في الجزائر (الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1979)، ص 429 .

صعوبات نتيجة تديني نوعية المنتجات والناجمة عن هجرة أصحاب الصناعة الأجانب، وارتفاع الأسعار الناتج عن ضعف الإنتاج المعروض في السوق مع خروج الأوربيين ، كما لم تستطع المؤسسات التجارية الخارجية الحصول على تسهيلات من جانب الموردين بسبب عدم دفعها للالتزامات المترتبة عن نشاطها السابق لفترة الإستقلال (فقد أخذ الأوروبيون الأصول وتركوا الخصوم) ويضيف نفس المؤلف نقلا عن تقرير معد في فترة 1959/1954 عن لجنة فرنسية " يبدو من العبث أن تفكر الجزائر في الحلول محل الوطن الأم بشكل كامل في السوق الجزائرية ، وأن تحرم بالتالي الصناعة الفرنسية من سوق تصريف هام، والحل المنطقي هو أن تترك سوقها الراهن لفرنسا وأن تصنع الجزائر السلع الرخيصة المعدة المساعدة كصناعة الألبسة "(1).

المطلب الثاني

بعد الإستقلال (بداية من 1962)

لقد تميزت هذه الفترة بأن وجد العمال أنفسهم في مؤسسات لا مالك لها، وتفتقد للإطارات الفنية، وتنقصها السجلات المحاسبية، وكذلك المخزونات الإحتياطية من المواد والأموال الجاهزة، وحتى أن هذه المؤسسات كانت بدون أرصدة متداولة، وكان على العمال أن يختاروا بين حلين، إما ترك المؤسسات والعيش في بطالة أو الهجرة إلى الخارج طلبا للعمل، وإما أن يشتغلوا بدون أجر خلال الفترة الأولى، ويعيشوا على مدخراتهم السابقة.

وهكذا وضع العمال أيديهم على أكثر من 400 مؤسسة تركها أصحابها، وقرروا العمل بدون أجر خلال الأشهر الأولى، وفي بعض الحالات جمعوا مدخراتهم القليلة وجعلوا منها نقدا سائلا لتأمين أرصدة تداول تمكن من سير المؤسسات المذكورة .

ويؤكد أحد المؤلفين ذلك بالقول : " إنه بعد نجاح الثورة عام 1962 إقترن ذلك بخروج الأقلية الأوروبية الذي سبب بدوره نزيفا في رؤوس الأموال خارج الجزائر، الأمر الذي أدى إلى إنخفاض في الودائع لدى المصاريف(*) والحسابات البريدية يقدر بـ 110 مليار فرنك (قديم) هي قيمة الديون التي تركها الأوروبيون، فأدى ذلك كله إلى إنخفاض كمية النقود المتداولة وتجميد

(1) — المرجع السابق ، ص 394 .

(*) — تم إستخدام كلمة مصاريف ذات الأصل العربي بدل كلمة بنوك الواردة في نص المؤلف.

الحركة التجارية وعجز المؤسسات الجزائرية عن تغطية حاجيات التجهيز لقطاعات منها الصناعية والتي قدرت بنحو 50 مليار من الفرنكات القديمة، وقد تم جرد الصناعات القائمة آنذاك وهي الصناعات الصغيرة والمتوسطة بأن بلغ عدد المؤسسات الصناعية منها 1300 مؤسسة يعمل بها حوالي 80 ألف عامل ومعظمها يغلب عليها الطابع الحرفي وتشغل أقل من 10 عمال⁽¹⁾ .

وطبعا هدف السياسة الإستدمارية(*) طيلة 130 سنة كان هو تحطيم الصناعة والمؤسسات المحلية.

إن موثيق الجزائر والمراسيم الصادرة آنذاك، حددت كلها طبيعة المؤسسات الجزائرية وأهدافها، فقد أعطى المرسوم الصادر في 22 مارس 1963 الصفة القانونية للتسيير الذاتي ، واعتبر تنظيمات التسيير الذاتي مؤسسات رسمية معترف بها ، وفي 23 مارس 1963 صدر مرسوم آخر ينظم عملية توزيع الدخول في مؤسسات التسيير الذاتي بين حصة المجتمع (صندوق الإستثمار، وصندوق الإستهلاك، وصندوق قرار التشغيل) والمداخيل الخاصة بالعمال (الأجور الأساسية، مكافآت تشجيعا لإنتاج، وجزء من الباقي، الذي يقرر المجلس العمالي توزيعه بين صندوق الإستثمار، وصندوق الخدمات الإجتماعية والإحتياطيات، والرصيد الواجب توزيعه بين العمال) .

كما أكد ميثاق الجزائر لسنة 1964 بأن " الشركة الوطنية هي الأداة التي يمكن بواسطتها القيام بالنشاطات الإقتصادية الرئيسية، وتحظى هذه الشركات برعاية المخطط، الذي تقوم الدولة بتحقيقه، وبحيث تمارس الشركات الوطنية نشاطها في نطاق ومبادئ القانون، وأن تكون محصلة فعلا للفائدة، التي تتحقق من جراء إنشائها بدل الربح المالي، ويعني ذلك المصلحة العامة وفقا للشروط المحددة قانونا منها إيجاد سوق لتصريف السلع الصناعية وتلبية حاجات الإستهلاك، وتوفير أقصى حد ممكن من الوظائف. وكانت مجموع المؤسسات الصناعية تنشط في مجال الصناعة الخفيفة كصناعة النسيج، والصناعة الجلدية، والغذائية أي لم تعمل الجزائر آنذاك على إرساء أساس متين لصناعة الأساس مما يشكل العمود الفقري لتنمية صناعية واقتصادية ذاتية، وقد يكون ذلك لظروف موضوعية، منها ضرورة إتخاذ تدابير سريعة لمساعدة الإقتصاد الوطني كي يقف على

(1) — عبدالعزيز وطبان، الإقتصاد الجزائري ماضيه وحاضره 1830 - 1945، منظمة العمل العربية، المعهد الوطني للثقافة

العملية وبحوث العمل بالجزائر، 1992، ص 122.

(*) — تم استخدام كلمة الإستدمار بدل الإستعمارية الواردة في نص المؤلف أيضا.

رجليه بعد التهديم، الذي أصابه خلال الحرب، وضرورة العودة إلى الوضع ، الذي كانت عليه قبل ترك الأوربيين لمؤسساتهم، وكذا البحث عن المردود السريع للإستثمارات القليلة، التي تقوى عليها الدولة ، بالإضافة إلى ضرورة تأمين بعض السلع ذات الإستهلاك الواسع لسد طلب الجماهير، والتي لم يكن بالإمكان تمويل إستيرادها من الخارج، إضافة إلى الصعوبات ، التي واجهتها عملية التسيير الذاتي في هذه المؤسسات بسبب بقاء القطاع الخاص المحلي وأحيانا الأجنبي مسيطرا في عدد كثير من مجالات العمل لهذه المؤسسات .

وبعد عام 1965 تم التركيز على محورين رئيسيين ، الأول الإهتمام بالصناعات الثقيلة (صناعة الأساس) وصناعة وسائل الإنتاج وفي مقدمتها مجمع الحديد والصلب في الحجار بمقاييس عالمية للإنتاج، وكذلك صناعة البتروكيماويات إنطلاقا من أن الإستثمارات ذات الكثافة الرأسمالية العالية، تشجع على التكوين الرأسمالي لتمويل باقي الفروع الصناعية، مع ما قدم من إنتقاد من طرف بعض الإقتصاديين لخطوة الجزائر هذه بحجة أن السوق الداخلية لا تستوعب كل الطاقة الإنتاجية للمجمع، وأن الجزائر يمكنها الحصول على حاجاتها من منتجات الحديد والصلب بتكاليف أقل، وإن أهمل هؤلاء الإقتصاديين الآثار التحريضية لهذا المجمع، وحجم التشغيل، وفرص العمل، التي قدمها (15000 عامل) وهي في الحقيقة الآثار، التي لم تتحقق بعد كما حدد لها .

والمحور الثاني، التفتيش عن إستقلال إقتصادي حقيقي وذلك بتأميم المناجم والصناعات الأساسية في 8 ماي 1966 حيث تم تأميم 45 مؤسسة مما جعل الدولة محتكرة للصناعة الثقيلة ومسيطرة في الصناعات الخفيفة ، وأعيد تنظيم هذه الصناعة في حوالي 25 شركة وطنية.

وبعد بداية ظهور التخطيط منذ 1967 ركزت أول خطة (المخطط الثلاثي) على تحقيق بداية للنمو الصناعي، وهي صناعة البترول، صناعة الحديد والصلب، صناعة البتروكيماويات، والصناعات الميكانيكية والكهربائية، حيث إستأثرت هذه الصناعات الأربع بـ 45% من مجمل الإستثمارات ، وتم الإنطلاق الصناعي الحقيقي بإنشاء معامل الإسمت، التي لم تكن تستطيع في السنة المشار إليها إلى أن تشغل بكامل طاقتها الإنتاجية، ونفس الهدف إستمر في المخطط الرابعي، الذي أعطى الأفضلية لصناعة الأساس (الصناعات المصنعة) أي صنع وسائل الإنتاج الضرورية لتنمية قطاعات الإقتصاد المختلفة .

وفي الخطة الرابعة الثانية بقي التصنيع أحد العوامل الرئيسية في التنمية، وحرص المخطط على تركيز الإهتمام على المشروعات المرتبطة بسد حاجات الإقتصاد الوطني، وتوجيه المشروعات للتوسع في إستغلال الموارد الطبيعية المخصصة للتصدير وتحويلها (تصنيعها) محليا، واعتبر تراجع حصة الصناعة في مجمل الإستثمارات من 45% في الخطة السابقة إلى 43.5% في هذه الخطة بأنه موضوعي على أساس أنه في الخطتين السابقتين تم إرساء قواعد متينة من جهة، ولأن الإستثمارات الصناعية في المؤسسات والأشغال العامة قد إكتملت تقريبا خلال المرحلة السابقة.

وبقي نفس الإهتمام مرصدا لمزيد من إيجاد فرص العمل، وإقامة الصناعات الثقيلة (صناعة الصلب أو التحويل الأولي للمعادن، وبعض مجالات صناعات التركيب الميكانيكي والكهربائي، والصناعة الكيماوية الثقيلة، وصناعة الطاقة ومواد البناء) أي أن السياسة الصناعية ركزت على الإندماج والتكامل، والتنقيب والكشف عن الموارد الطبيعية واستغلالها، وتأمين السلع ذات الإستهلاك الجماهيري الواسع، وتغطية حاجات السكان بسلع محلية تحل محل السلع المستوردة وخاصة الحاجات الأساسية من اللباس والأدوات المنزلية المعمرة (كالثلاجات والغسالات والأجهزة الكهربائية الخاصة بالتدفئة ... وغير ذلك).

وتميزت تلك المرحلة من الناحية الإدارية " بطرق وهيئات تسيير معينة، فابتداء من التخطيط بالمؤسسة إلى تسيير الموارد وتدخلها أي الهيئات في التسيير الداخلي بواسطة قانون التسيير الإشتراكي للمؤسسات ، وهي كلها عناصر سوف تؤثر إلى حد بعيد في تلك المؤسسة بتلك الفترة، وتترك آثارها إلى ما بعدها وإلى اليوم"⁽¹⁾.

كما أن التخطيط — كنظام عقلائي للأهداف، وتقييم الوسائل ووضع نظم تقديرية للتوقع، وإبعاد المخاطر المختلفة — لم يكن من وضع المؤسسة كوحدة مستقلة، بل كان ولازال يشترك في ذلك جهاز التخطيط المركزي، وخطة المؤسسة لاتتعلق بالنشاطات الإقتصادية والتجارية فقط، بل تعكس إستراتيجية إجتماعية، ومن ثم كان لابد أن تتمتع المؤسسة بحرية أو إستقلالية القرار، بدل خضوعها للتوجيهات المركزية حتى في مرحلة المداورات الخاصة بمراحل الخطة بينها وبين الوصاية.

(1) — ناصر داددي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، مرجع سابق ، ص 174 .

ويأتي معنى التسيير في المؤسسة في مرتبة أقل من مرتبة التخطيط، والتوجيه إذ يشمل العمليات الإدارية قصيرة المدى ، ويتعلق بتنفيذ الخطط المتوسطة المدى على شكل البرامج السنوية، التي يتم وضعها ، ومراقبة تنفيذها ، من خلال الإدارات الأقرب إلى القاعدة (إدارة المشتريات، التخزين، الإنتاج ...) وتوجيهها، ومتابعتها يكون بتدخل المستوى الأعلى للإدارة، سواء بتلقي تقارير متابعة النشاط اليومي، أو بإعطاء التوجيهات العامة لمديري المصالح والذين يتعاملون مع المستوى التنفيذي بدورهم. إلا أن مفهوم التسيير بهذا الشكل إكتنفه عدم وضوح سواء لدى المسيرين أو العمال، الذين كانوا يعتبرون جميعا مسيرين ومنتجين ومراقبين لهذه المؤسسات .

وقد عانت هذه الأخيرة آنذاك مشاكل خطيرة، أدت إلى تعطل الإنتاج إثر الإهمال أو التوقف عن العمل، وكل ذلك مرجعه ضعف نظام الإدارة، الذي لم يوضح العلاقة بين مجلس العمال ومجلس الإدارة وأن هذا الفراغ القانوني، إضافة إلى غياب نظام للتوظيف والأجور والمناصب كان يترجم بسوء التحكم في الموارد البشرية، ثم إن سياسة التشغيل لم تكن تخضع لمبادئ عقلانية إقتصادية لا من حيث العدد ولا من حيث النوعية .

ويمكن القول أن المؤسسات المختلفة كانت تشكو عدة مشاكل أهمها :

أولا : عدم ملاءمة المناصب لخصائص شاغليها ، وذلك نظرا للنقص في التكوين ، أو للتكوين غير المناسب مع التقنيات المتاحة .

ثانيا : عدم تناسب التقنيات المستوردة مع نوع التكوين في البلد الذي أضر بالتنمية، كما أن إستيراد تقنيات مكثفة وذلك خلال المخططين الرباعيين جعل الإهتمام بالكيفية، التي تتم بها العقود ضعيفة، ولا ينتبه لها سوى لدى الإنطلاق في الإنتاج، مما يحدث مشاكل في تشغيل الآلات أو رفع الإنتاج .

ثالثا : ضعف التكامل الإقتصادي بين الصناعات المختلفة ، بحيث كانت هذه الأخيرة تشكو من قلة قطع الغيار ، ومن نقص المواد الأولية والنصف مصنعة ، ويكون الإختيار لم يكن كذلك بوجود مؤسسات متوسطة وصغيرة، تخدم المؤسسات الصناعية الضخمة في هذا المجال.

رابعا : درجة التكامل المرتفعة في المؤسسات، وهو ما جعلها تجابه مشكل الارتباط بين مختلف وحداتها ، وهو ما جعل أيضا توقف أحداها كفييل بإيقاف المؤسسة كلها.

خامسا : سوء تسيير المخزون، وعدم تطبيق الطرق العلمية والرياضية الكفيلة بتحديد الكمية الإقتصادية، وعدد الطلبات وحجمها، ومستوى المخزون المحتفظ به .

ومع إنتهاء فترة السبعينات وبداية الثمانينات تحدد القطاع العام الصناعي خصوصا بمجموعة من المؤسسات العامة هي عبارة عن إتحادات صناعية تقريبا ، تضم كل مؤسسة عددا من الوحدات الإنتاجية المتشابهة في نشاطها وفعاليتها الإقتصادية، إضافة إلى وجود قطاع خاص وآخر مختلط .

وقد زاد دور هذه المؤسسات نظرا للتأميمات ، التي جرت بعد عام 1970، بتنظيم إدارة المؤسسات وفقا لمبدأ التسيير الإشتراكي، والإدارة الديمقراطية، والتنظيمات، التي ظهرت بعد ذلك، مما أدى إلى التأثير على إنتاج القيمة المضافة .

ولعبت هذه المؤسسات دورا ليس فقط برقم الإنتاج ولكن بمعدلات النمو، مما يؤكد على دورها في عملية التنمية الصناعية والإقتصادية، ولكن أرقام الإنتاج، ومعدلات النمو هذه هل زادت أو على الأقل ثبتت بعد ظهور التنظيمات، التي عرفتها المؤسسة الصناعية منذ الثمانينات؟ ذلك ما طرح وي طرح الإشكال بالنسبة لهذه المؤسسات ويجد من أهميتها ودورها في الإقتصاد، هذه الأخيرة التي نمت في بيئة تحميها من كل المؤثرات والمخاطر، مما جعلها لا تعي معنى الخطر، ولا تحتاط له حتى لو تعرضت له وذهب بوجودها من هذه البيئة، التي لم تكن تستطيع إستيعاب مشاكلها المختلفة، وهي تتأثر بالمحيط الداخلي والخارجي، وتفاعلاتهما وأحداثهما المتنوعة، الأمر الذي سيتضح نسبيا مما سيأتي من أجزاء البحث القادمة .

البحث الثالث

المؤسسة الصناعية والإصلاحات الإقتصادية

يتم تحقيق الدولة لأهدافها بنجاح المؤسسات المختلفة العاملة في جميع قطاعات الإقتصاد الوطني ، في إستخدام مواردها بكفاءة ، ويتوقف ذلك على مدى كفاءة نظام الإدارة نفسها، في تخطيط وتنفيذ ومتابعة أنشطة المؤسسة. وإذا كانت كل مؤسسة بحاجة إلى العناصر المادية والبشرية الكافية والمناسبة لنجاحها ، فإنها تحتاج أكثر للعقلية المدبرة والمخططة والحركة لهذه العناصر، المتمثلة في النشاط الخاص بإدارة جميع عمليات وأنشطة ووظائف المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق

أهدافها المقررة، ولهذا الغرض كان يجب أن يكون دور المؤسسات الصناعية المتعددة في الإقتصاد الجزائري، ولهذا ايضا كان يجب أن يكون هدف التحولات العديدة، التي طرأت من حين لآخر لتعلن ضرورة تغير الظروف والشروط، التي تعمل فيها المؤسسات الإقتصادية عامة والإنتاجية الصناعية خاصة لتأثير ذلك على كفاءتها، أي كفاءة النشاطات العديدة بها، والتي كان لابد ان تتطور وفقا للأهداف المسطرة، وخدمة لمتطلبات هذه الوظائف والنشاطات في حد ذاتها، وتحقيقا للكفاءة المراد قياسها وتقييمها . فهل كان هذا هو الهدف من وراء إنشاء هذه المؤسسات ؟ أو هل وصلت إلى تحقيق هدفها في هذا الإطار ؟ للإجابة عن هذه التساؤلات، سوف يتم تناول تأثير الإصلاحات على المؤسسة الصناعية ، وسمات هذه الأخيرة في ظل هذه الإصلاحات بداية من التسيير الإشتراكي للمؤسسات، مروراً بإعادة الهيكلة والإستقلالية ثم الخصوصية، ذلك أن الحديث عن المؤسسة الصناعية في الإقتصاد الجزائري ، لا يتم دون تبيان التنظيم القانوني السائد فيها، وأسباب عدم ظهور هذا التنظيم في السنوات الأولى للإستقلال، إذ كان الإهتمام في تلك الفترة منصبا على تشكيل دولة قوية ومستقرة، باعتبار أن ذلك يمثل الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المجتمع باستعادة الثروات الوطنية، وتطهير الإقتصاد الوطني من آثار الهيمنة الأجنبية، مما جعل التنظيمات الخاصة بالمؤسسات الإنتاجية وغيرها تتأخر حتى سنة 1971، هذه التنظيمات، التي أرادت القضاء على الهياكل التقليدية القديمة، التي كانت تعيق نمو المؤسسة العامة، وستتم إستعراض هذه التنظيمات كالآتي :

المطلب الأول

التسيير الإشتراكي للمؤسسات

لقد كان التسيير الإشتراكي للمؤسسات أول هذه التنظيمات ، وبالقوانين التي جاءت لتنتهي بعض المشاكل للمؤسسات العامة، التي كانت تدار باعتبارها مجرد مؤسسات حكومية ، ينحصر حق إدارتها بالوزارة المشرفة من جهة، ووزارة المالية فيما يتعلق بمحاسبتها من جهة أخرى، وكانت نتائج أعمال المؤسسات ترجع إلى هذه السلطات، التي كانت في نفس الوقت مسؤولة عن تمويلها، وتغطية ما قد يتحقق من خسائر بشكل يندم فيه الدور الخلاق للعمال كمنتجين ومسيرين في نفس الوقت، أي أن هذه التنظيمات كرس في الحقيقة مبدأ النمو والبقاء لهذه المؤسسات ضمن بيئة محمية من تأثيرات المحيط الداخلي والخارجي معا، وأن الخطر المالي بنتائجه لم يكن لي طرح

عليها في هذا الإطار، حتى وهي تسجل اضخم التكاليف وأكبر الخسائر ، وجاءت عملية التسيير الإشتراكي للمؤسسات بعد تجربة سبقتها وهي التسيير الذاتي التي يؤكد بشأنها أحد المؤلفين بأن " فكرة التسيير الذاتي لم تكن وليدة تفكير عميق وإنما إستجابة لظروف إقتصادية سياسية واجتماعية معينة فرضت العمل بهذا النمط، وقد وصل عدد المؤسسات الصناعية المسيرة ذاتيا سنة 1964 إلى ما بين 345 و 413 مؤسسة ، وقد تميزت هذه المؤسسات بصغر حجمها بحيث 5% منها فقط توظف أكثر من 100 عامل " (1).

هذه التجربة لم تدم طويلا حيث أمت مؤسسات التسيير الذاتي وتحولت إلى " شركات وطنية " تؤدي الأنشطة أو الوظائف المعروفة تحت الرقابة المباشرة للدولة. وإذا كان الإقتصاد الوطني قبل سنة 1966 لم يكن باستطاعته تحمل أعباء هذه المؤسسات بسبب قلتها وتدني وزنها في مجمل الناتج المحلي، فإنه بعد التأميمات، التي جرت ما بين عامي 1966/1971 وبعد تنفيذ الخطط الأولى للتنمية، وظهور المؤسسات الجديدة ، مثل الشركة الوطنية للنفط والغاز (سوناطراك) والشركة الوطنية للحديد والصلب (SNS) والشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) وشركة الصناعات النسيجية (سونيتكس) ... إلخ . جعلت القطاع العام مسيطرا على القسم الأعظم من الإنتاج الصناعي، والتي ربطت عملية التنمية بحسن سير عمل المؤسسات التابعة له، وأصبح من الضروري إعادة النظر في تنظيم وإدارة المؤسسات بما يكفل حسن سيرها، وضمان قيامها بدورها في عملية التنمية، وقد تم في 16 نوفمبر 1971 أمر التنظيمات الخاصة بالمؤسسات العامة في الجزائر، الذي كان منها التنظيم الجديد للرقابة، يشارك فيها العمال أنفسهم، مع تحديد قواعد مساهمتهم في تسيير المؤسسة، وكان هدف هذا التنظيم إقامة شكل من أشكال المسؤولية الجماعية، يعمل فيها العمال والمديرون كمجموعة متكاملة، توكل لها مهام محددة في إدارة جزء من الأموال العامة، أي أن هذا التنظيم كان يسعى إلى نوع من الإدارة الديمقراطية في مجمل المؤسسات الصناعية، مع المحافظة على مركزية التسيير، وهو ما لم يعط الإستقلالية الذاتية للمؤسسات لقلة خبرتها، ونقص الأطارات اللازمة لهذه العملية.

كما أكد الميثاق الوطني لعام 1976 بأن " العمال إذ يلتزمون ببناء الإقتصاد ، الذي يشكل القاعدة المادية للإشتراكية، يتكون عن كذب بالحقائق اليومية، ويضطلعون بمهام المعركة من أجل

(1) — إسماعيل عرباجي ، إقتصاد المؤسسة (الطبعة الثانية ، دون ذكر السنة)، ص 18 .

رفع الإنتاج، وتوفير مزيد من الرفاهية للشعب، وهم إذ يسهرون في معركة التنمية على مستوى العامل والورش والمصانع، يكتسبون تجربة إجتماعية فريدة من نوعها، ومن هنا يجب على العمال أن يضعوا دورهم كمنتجين في سياق إجتماعي يتعدى إطار المؤسسة، وبدل أن يكتفوا بتنفيذ مهام يغيب عنهم مغزاها، عليهم أن ينجزوا عملهم وهم مدركون كل الإدراك لما يترتب عليه من آثار سواء بالنسبة للمؤسسة وتوازنها الإقتصادي، أو بالنسبة لعموم الإقتصاد الوطني⁽¹⁾.

إن الميثاق الوطني أكد في هذا الصدد بأن مجهودات التنمية الصناعية، والنهوض بالمؤسسات في هذا المجال، لا يمكن أن يتم دون إلتزام العمال وتعبئتهم لضمان إستمرار هذه التنمية، ولكن دور العمال هذا غاب أو غيب في إطار إدارة مشلولة عن أداء دورها الكامل والحقيقي ضمن المؤسسة الصناعية، برغم تأكيد الميثاق على دور الإدارة وبأنها هي التي تنظم العلاقات الموجودة بين مختلف قطاعات النشاط الوطني، وبذلك يصبح لسلوكها ونشاطها تأثيرا مباشرا.

ولاشك أن تقدم المؤسسات يرتكز على كفاءة الإدارة، وترتكز هذه الأخيرة على المبادئ العلمية لإدارة الأعمال، فالإدارة لاتعتمد على المدير الصعب المتشدد، بل على شخص العلاقات الإنسانية، الذي يتجه نحو النتائج والمسؤولية التنظيمية، ثم أن عمل الإدارة يبدأ بتحديد الأهداف للتقدير فيما بعد بالمستقبل، مما يعني أن هذه الإدارة لايحق لها أن تفسد هذا الحاضر والمستقبل، فعملها يتركز على التخطيط والتنظيم لا الخوف والشدة والتهديد، واستخدام الآخرين بالقوة والإجبار (شخص المدير) فالإدارة مع أو خلال الناس وليس فوقهم، وليس هناك شخص فوق آخر سوى في الهيكل التنظيمي فحسب، مما يعني أن عمل الإدارة يستمد مصدره من طرف القيادة، والدافعية، والتعليم، والتأثير، والإرشاد، والتوجيه، والتقويم، والتفويض، وإعطاء المثل لالعكس، وهو ما لم يسد في مؤسساتنا لفترة ما، وأفسد كل طموح لديمقراطية العلاقات بين الإدارة والعمال، وإحداث الدافعية لديهم لتحقيق أهداف الميثاق الوطني، أو أي شكل من أشكال التنظيمات، التي صدرت قبله، هذا الميثاق الذي أكد على إختيار المؤسسات الإقتصادية كعامل لتقوية التصنيع، وإجراء ثورة صناعية عن طريق ملكية وسائل الإنتاج، ومشاركة العمال في التسيير، وجني مردود، أي تقسيم الأرباح، حيث أن عمال المؤسسة ليسو منتجين فقط، وإنما منتجون ومسيرون في ذات الوقت.

(1) — حزب جبهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني (المعهد التربوي الوطني، الجزائر، 1976)، ص ص 50 – 51 .

إن عدم نجاح التسيير الإشتراكي للمؤسسات يرجعه أحد المؤلفين إلى أنه كان في الغالب راجع للأسباب الآتية " عدم تحقيق وظائف الأطراف المعنية باتخاذ القرارات داخل الشركة، وجمود وعدم مرونة العلاقات بين هذه الأطراف والمستويات العليا (الحكومة، الوزارة، والجهاز المركزي للتخطيط)، ثم لغياب الأطراف والمياكل، التي تضمن على الأقل عدم خروج مجلس العمال والإدارة معا عن الإطار العام المحدد وعن أهداف الشركة ، لأن ما وقع عمليا هو ظهور تصارع شبه دائم بين الإدارة ومجلس العمال حتى أصبح أمرا شخصيا في بعض الحالات، وهذا بالطبع لا يخدم مصلحة الشركة، لأن من الأهداف الأساسية لأي أسلوب تسيير هو محاولة إزالة التناقضات الموجودة بين افراد المؤسسة حتى يتفرغوا لتحقيق أهدافها "(1).

المطلب الثاني

سيرورات الهيكل وإعادة الهيكل

لقد جاءت الهيكل وإعادة الهيكل بفعل التطورات التي عاشتها المؤسسة الصناعية الجزائرية المتميزة بالضخامة والتعقيد في الإدارة ونظام التسيير عموما.

إن حجم المؤسسات تحدد طبقا لطبيعة إستراتيجية التنمية والتصنيع المختارة وطبيعة التكنولوجيا المتطورة المستخدمة، والتي تميزت بالتكامل والضخامة (1165 وحدة أساسية تجمع ضمن 19 مؤسسة من نفس النوع في دول شرقية ذات نفس الإتجاه آنذاك) وهو ما سيتضح من الجدول الآتي الذي يبين أن الجزائر كانت في أعلى هرم التركيز وكبر حجم المؤسسات الصناعية.

جدول رقم (1) : مقارنة بين حجم المؤسسات في عدة بلدان إقتصادها موجه لسنة 2003

البلدان	من 5000 إلى 10000 عامل	أكثر من 10000 عامل
الجزائر	35	65
المجر	20	14.5
تشيكوسلوفاكيا	17	22
الإتحاد السوفياتي	11	11
المانيا الشرقية	08	03
بلغاريا	04	04

المصدر : A.BOUZIDI , Questions actuelles de la Planification Algerienne , ENAL - ENAP, 1983, P 111.

(1) — إسماعيل عرباجي : مرجع سابق ، ص 22 .

أورده ناصر دادي عدون : إقتصاد المؤسسة ، مرجع سابق ، ص 184 . (بتصرف)

وكان من المفروض ان تستفيد الصناعة الجزائرية كبقية البلدان لا أن يكون ضعف هياكلها وأزمة تسييرها وإدارتها وكل الظروف مجتمعة ما أدى إلى وضع سئ لا يطاق، كضعف إستغلالها لطاقتها الواسعة، وعدم تحقيق الوفورات الإقتصادية ، ونقص التحكم في التكنولوجيا ... إلخ، فقد إعتبرت سيرورة التسيير الإشتراكي للمؤسسات، الإطار الملائم لتعبئة العمال والمديرين وفشلت في ذلك، وتميزت المرحلة بعدها ببروز المؤسسات العامة ذات الحجم الكبير من أجل التنمية الشاملة، ووصلت عملية التشخيص التي قامت بها وزارة التخطيط منذ ظهور هذه المؤسسات إلى الثمانينات بأها أضحت صعبة التسيير في نظر واضعي التقرير، لهذا إعتبرت إعادة الهيكلة لهذه المؤسسات الكبرى إلى مؤسسات أصغر حجما هو لتمكين المسيرين من التحكم فيها، وتحسين مردوديتها المالية والإقتصادية، وهو ما أطلق عليه بإعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات ثم كخطوة تالية تمت إعادة الهيكلة المالية لتمكن من أداء نشاطها .

إن عملية الهيكلة وإعادة الهيكلة، التي بدئ بتطبيقها منذ بداية الثمانينات(*) كانت تركز على المبادئ العامة لتبسيط المهام وتوضيحها أو التحكم في التسيير والتوزيع الشامل والأفضل للأنشطة ومراكز القرار، والوسائل البشرية والمادية المتاحة، التي تشكل عاملا بارزا لتحسين كفاءة المؤسسات وتعزيز لا مركزيتها، وتحقيق ديمقراطية تسيير الإقتصاد ومواصلة العمل، والتي تعد كلها ضمن عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية. كما أن عملية إعادة الهيكلة جاءت إستجابة لمتطلبات الوضعية التي كانت تمر بها المؤسسات العامة من جهة، ووضعية الإقتصاد الوطني ككل من جهة ثانية، فالمؤسسات كانت تعاني ضعفا في الإدارة والإقتصاد تميز بجهاز إنتاجي غير فعال وغير كفء، لذا كانت إعادة الهيكلة عبارة عن عملية موسعة لإعادة تنظيم الإقتصاد بإعادة هيكلته عضويا وماليا لتتخلص هذه المؤسسات من المركزية البيروقراطية، التي أصبحت آنذاك تعرقل نشاطات المؤسسة وتحمل الدولة مبالغ ضخمة من الإستثمارات وخاصة بالعملة الصعبة ، ولتحميل المؤسسة بالنتائج التي تحققت فيها فعلا .

ولكن هل حصل هذا أم تم العكس ؟ فعلميا إزداد المشكل المالي باعتبار أن إعادة الهيكلة في حد ذاتها تطلبت نفقات إضافية مرتفعة (لقد إنتهت المرحلة الأولى من الهيكلة بإنشاء 348 مؤسسة

(*) — عملية الهيكلة في سنة 1982 ، وإعادة الهيكلة في سنة 1988 .

جديدة) كما أنفقت مليارات من الدينارات لمسح ديون المؤسسات العامة، ونفقة المقرات والوحدات الجديدة، وأجور مناصب العمل المستحدثة، مما جعل المؤسسة المهيكلة تعاني من زيادة المديونية، وانخفاض الدورات الإنتاجية ، وزيادة السحب على المكشوف من المصاريف الممولة مع إنعدام هامش الأمان لديها، وضعف التمويل الذاتي إلى أقصى الدرجات، وقد اعتبرت بالرغم من ذلك عملية إعادة الهيكلة ضرورة حتمية ، فمعدل التضخم إرتفع آنذاك إلى 30% ونسبة البطالة إلى حوالي 25% وخاصة بين الشباب القادر على العمل، وحالة من عدم التوازن الدائم في ميزانية الدولة، وامتصاص الجهاز الإنتاجي لـ 5/4 من إيرادات الصادرات ، ولا يعمل سوى لـ 50% من الناتج الداخلي الإجمالي .

إن هذه العوامل الأساسية أدت إلى أنه لا بد من إصلاحات وتعديلات للقضاء على المشاكل المطروحة من أجل رفع الفعالية والكفاءة للمؤسسات الصناعية في هذا الإطار، لتخليص الدولة من الثقل المالي المتمثل في الخسائر المستمرة، نظرا لإرتفاع حجم التكاليف وقلة الموارد المالية، وبغرض إعادة توازن القطاعات القادرة على إمتصاص البطالة، وتكثيف النسيج الصناعي خاصة وأن العملية أرفقت بالتصديق على قانون الإستثمارات، وإنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة، ووكالة المساهمة والإستثمار، وإدخال الإقتصاد في السوق الدولية، وكل ذلك لمحاربة التضخم، والقضاء على عدم التوازن في ميزانية الدولة ، والتحكم في تغير الكتلة النقدية، وتحرير الأسعار والتجارة الخارجية، أي إعطاءها دورا يتلاءم مع الظروف الجديدة.

لقد جاءت إعادة الهيكلة بفعل التطورات، التي عاشتها المؤسسة الصناعية الجزائرية المتميزة بالضخامة والتعقيد في الإدارة ونظام التسيير عموما، وضعف إستغلال الطاقات المتاحة، وعدم تحقيق الوفورات الإقتصادية، ونقص التحكم في التكنولوجيا مما أدى إلى كثرة الإستعانة بالخبرات الأجنبية، إضافة إلى ضعف وصعوبة المراقبة المالية من المؤسسة أو من الوصاية ، وانعدام المتابعة الدقيقة لنشاطات المؤسسة من طرف لجان العمال.

وإضافة إلى تركيز المؤسسات وضخامتها، هناك عامل عدم التخصص، فالمؤسسات كانت تركز نشاطاتها الإنتاجية دون تخصص، فهي تقوم بعدة إختصاصات ، وتراقب فرعا إقتصاديا واسعا ، لقد كانت المؤسسات تقوم بالإنتاج والتوزيع معا، لذا كان هدف إعادة الهيكلة تحديد تخصص لهذه المؤسسات، وكانت أولى إجراءات إعادة الهيكلة هي إعادة الهيكلة العضوية وهدفها

تحويل المؤسسات العامة إلى مؤسسات صغيرة الحجم أكثر تخصصاً ، وأعلى كفاءة، ذلك أن الظروف السابقة جعلت المؤسسة تخرج عن طبيعتها في تأدية هدف معين ، وهو نشاط إنتاجي محدد، تحقق من ورائه نتيجة تسمح لها بإعادة رأسمالها، ومن ثم إستمرارها ونموها، ومع ضعف نظام التوجيه الإقتصادي، والمراقبة الخارجية لها، وسوء التنسيق بين أجهزة الدولة وإدارة المؤسسة جعل هذه الأخيرة تعاني من سوء التنسيق بينها وبين الهياكل المركزية في غياب نظام قوي للمعلومات، مما جعل هذه الأخيرة متأخرة وفي وقت غير مناسب، مع تأثير ذلك على قرارات المؤسسة وإدارتها، التي أصبحت تدار يوماً بيوم وجعل مؤسساتنا في ذلك الوقت تتجه إلى نشاطات إجتماعية أكثر منها إقتصادية (الإهتمام بالتعاونيات الإستهلاكية، الصحة والعلاج المجاني، المصايف وعطل العمال ...). هذا ما أدى إلى إرتفاع نسبة الأجور بالنسبة لرقم الأعمال، وزيادة الأعباء الإجتماعية، وانخفاض المردودية، فلا علاقة بين العمل والأجر، نظراً للتحديد المركزي للأجور، إضافة إلى كثرة التوقفات عن العمل، وزيادة الإضطرابات، وكل ذلك بفعل ضعف كفاءة الهياكل الداخلية ونقص إستعداد العمال لهذه المرحلة نظراً لنقص تكوينهم وأميتهم.

وإذا كان هدف إعادة الهيكلة هو الوصول إلى تلبية حاجات الإقتصاد، والسكان بصورة أفضل عن طريق " تحسين شروط عمل الإقتصاد والتحكم الأكبر في جهاز الإنتاج، إضافة إلى وجوب تحقيق نتائج نشاطات المؤسسة، بالنظر إلى الأهداف المسندة إليها عن طريق التخطيط الوطني"⁽¹⁾. فإن الظروف الإدارية البيروقراطية ووسائل الدولة المستخدمة في المراقبة الإقتصادية لم تساعد على حركية الإقتصاد الوطني، ضف إلى ذلك مركزية القرارات، وعدم تحرر إدارة المؤسسة لدى إعداد المشاريع والخطط الإستثمارية مما لم يحفز على تنفيذ تلك الخطط، ولم يزد من فعالية الأداء لدى العمال ، وبالتالي مزيداً من الهدر والضياع .

وبالرغم من المبادئ العامة المعتمدة في عملية إعادة الهيكلة وهي مبدأ الإختصاص في نشاط المؤسسة، ومبدأ الإستقلالية، ولا محلية مقرات المؤسسة، إلا أن الدولة وتدخلها في الإدارة واتخاذ القرارات وتطبيق سياسة أجور وتشغيل لاتراعي خصوصيات كل مؤسسة، مع عدم الإهتمام بنظام المعلومات، شكل كله مساوئ أخرى في تنظيم هذه المؤسسات، والتعريف بمنتاجاتها وتصريفها، فقد كانت بعض المؤسسات تنتج وتخزن وأخرى تستورد نفس المنتجات بالعملة الصعبة من الخارج.

(1) — ناصر داداي عدوي ، إقتصاد المؤسسة ، مرجع سابق ، ص ص 188 - 189 .

وإذا كانت أغلب المؤسسات تعاني هذه الأوضاع، فهذا لم يمنع بعض المؤسسات الصناعية من تحقيق نتائج مقبولة في هذه الفترة، ولكنها تبقى قليلة وغير موفية بالغرض، ولا تعبر عن تطور الإقتصاد ككل.

المطلب الثالث إستقلالية المؤسسات

يمكن القول ، أن عملية إعادة الهيكلة ، كانت في حقيقتها إتماما لسيرورة الإصلاح والتغيير، الذي جاء بعد ذلك ، والتي أبتدئ بها مع التسعينات. ولكن الملاحظ أن هذه الإصلاحات المكثفة والمتسارعة، لم تكن طبقا لبرنامج مسطر مسبقا ، ووفقا لدراسة متأنية، واستراتيجية محددة، وإنما كانت خروجاً من مشاكل معينة في مرحلة ما للدخول في مشاكل أخرى وربما أكثر حدة ، بالرغم من أن إستقلالية المؤسسات كانت لها أهدافها هي الأخرى، في محاولة لتحرير الإقتصاد والمؤسسات المتواجدة فيه من القيود والعراقيل ، التي خضعت لها في السابق، وخاصة انما جاءت في ظروف إقتصادية وسياسية واجتماعية(*) مغايرة (حيث رافقتها إصلاحات على المستوى السياسي والإداري للدولة، إذ تم الفصل النهائي بين السلطات السياسية للدولة من تنفيذية، وتشريعية ، وقضائية، مع إحداث تغيرات على هرم الدولة بين رئاسة الجمهورية ورئاسة الحكومة، مع إحداث مؤسسات دستورية) . وأهم ما ميز إستقلالية المؤسسات هو التمييز بين ملكية الدولة وصلاحيحة الإدارة في تسييرها، وكان ذلك بعد المصادقة على الدستور الجديد لسنة 1989.

لقد كانت استقلالية المؤسسات مرحلة أخرى من الإصلاحات، التي تخص تنظيم المؤسسات، وذلك مجازة للإلتجاه العام الدولي نحو الديمقراطية والإفتتاح الإقتصادي، وإرساء الوسائل العلمية والتقنية الخاصة بتسيير المؤسسات ، وأخذاً في الإعتبار للموارد المالية، التي مستها تغيرات كثيرة ، والمخاطر المالية التابعة لها . لقد كان هدف الإستقلالية جعل المؤسسة شخصية معنوية متميزة عن الدولة، بإقامة فصل بين ملكية رأسمالها وصلاحيحة الإدارة فيها، أي أن الدولة مالكة مساهمة في رأسمال المؤسسة وليست المسير، والوسيط في ذلك التعامل هي صناديق المساهمة، التي تضمن عدم تحويل ملكية الدولة وتسيير هذه الملكية، وتتولى القيام بالإستثمارات الإقتصادية لحساب الدولة،

(*) — حوادث أكتوبر 1988 ، توقيف المسار الإنتخابي والإضرابات المرافقة عام 1992 .

بهدف تحقيق أرباح مالية، ولكنها تبقى مع ذلك ليست ببيئة تخطيط، ولا وصاية جديدة، بالرغم من مساهمتها في إعداد ومتابعة مخطط المؤسسة، وتلعب دور المراقبة الإستراتيجية للأسهم ضمن راسمال المؤسسة، كما تسمح بضمان الحفاظ على حصص الدولة وذلك بالتعويض بين المؤسسات ذات الموارد المالية الكبيرة والأخرى التي تعاني مشاكل مالية، وتتدخل الدولة لتغطية أي خسائر خاصة بالمؤسسات الإستراتيجية(*) الملحقة بالصناديق، خاصة إذا كانت هذه الخسائر مفروضة عليها، وعموما يمكن إيجاز أهم المزايا، التي كانت تسعى إليها عملية إستقلالية المؤسسات العامة وهي :

- إعتبار المؤسسة العامة شخصية معنوية تاجرة متميزة عن الدولة تتصرف على هذا الأساس.
- تطبق مبدأ الإستقلالية فيها للتحكم في التسيير، وتحفيز المتعاملين رغبة في زيادة الإنتاج والمردودية، وإلغاء الارتباط والرقابة، التي تمارسها الجماعات المحلية والمركز.
- تساهم المؤسسة في وضع قرارات الإستثمار، التي كانت تتم بصفة مركزية فقط.
- استعادة تسيير الموارد الإقتصادية .

— تقوم المؤسسة بنشاطها العادي في إطار الأخطار الإدارية الموجودة، إذ لم تعد تنمو ضمن محيط يحميها، وبالتالي تتحمل لوحدها مسؤوليتها بمراجعة المراقبة الخارجية والقانون الجنائي، أي أنها أصبحت معرضة للتصفية والإفلاس في حالة فشلها.

وكان من نتائج هذه الإستقلالية في سنة 1994 أن تم " إنشاء وزارة لإعادة الهيكلة خاصة بها، وتم وضع قيود مالية صارمة أمام المؤسسات الصناعية العامة، وفي نهاية سنة 1996 تحققت الإستقلالية في 23 مؤسسة، وتم تطهير هيكلها المالي بشكل كامل، كما وضع برنامج بحث الحركية المالية للمؤسسات الصناعية الكبرى، ويعمل على غلق التي لا يمكن إنعاشها⁽¹⁾ كما

(*) — قسمت الإصلاحات الجديدة المؤسسات إلى : مؤسسات إستراتيجية ، ومؤسسات ذات وزن عادي، والمؤسسات المقدمة للخدمات ، والمؤسسات المميزة بغياب المنافسة.

(1) — **عمار عماري** ، "الإصلاحات الإقتصادية وأثرها على القطاع الصناعي في الجزائر" ، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس (العدد الأول ، سطيف، 2002)، ص 99 .

" تطلبت عملية التطهير المالي 13 مليار دولار خلال خمس سنوات من منتصف التسعينات إلى نهايتها "(1).

لقد إستمرت المؤسسات العامة تعاني من مشاكل عدة منها غياب تصور سليم لعملية الإستقلالية هذه، وهذا الغياب كان واضحا من برامج الحكومات المتعاقبة والإنتقادات التي كانت توجه للسرعة التي دفعت بها الإقتصاد والمؤسسات للإصلاحات. لهذا كانت الصورة التي تقدم بعد ذلك أن إقتصاد السوق والخصوصية على سبيل المثال هي الحل المثالي للقضاء على ندرة السلع مستقبلا، وتوفير البدائل الممكنة في ظل غياب هياكل قادرة على إيجاد حلول للمشاكل المطروحة، مما جعل الوضع يتميز بالتعقيد وضرورة سرعة التغيير، كل هذا يسجل مع غياب للرأسمال الأجنبي في الجزائر على خلاف البلدان الأخرى في المغرب العربي على الأقل، الذي لم يكن يشجعه الوضع الداخلي على الإستثمار، حيث أن 84% من 300 مستثمر أجنبي (أوربي) والذين تم إستجوابهم في بروكسل في هذه الفترة بينوا عدم تشجعهم على الإستثمار في الجزائر بسبب عدم الإستقرار السياسي والإقتصادي والإجتماعي وللطابع البيروقراطي في منح رخص الدخول للمؤسسة الأجنبية، وهو ما مهد لمرحلة أخرى وحالية من الإصلاحات وهي خصوصية المؤسسات الغاية منها تحقيق فعالية وكفاءة في المؤسسات المطبقة بغرض إنضباط مالي أكثر جدوى للمؤسسة، التي تدار بشكل لامركزي وتراقب من طرف مالكيها، وبالتالي تصبح قادرة على البقاء والمنافسة فيما بعد، والعامل المثل والمشجع للمؤسسات الأخرى، ولتجنيد قدرات الأفراد والجماعات على توظيف اموالهم، ودفعهم إلى دائرة الإستثمار والإنتاج والتعامل مع السوق المالية أو المصارف.

وطبيعي أن يكون للعملية آثار مباشرة سواء على ميزانية الدولة، بتوفير السيولة لتسديد الديون غير المدفوعة، أو رفع الإنتاج وتخفيض البطالة، وإعادة الطرق الصحيحة لإدارة المؤسسات والإقتصاد، ولكن الملاحظ أنه إذا كانت هذه العملية إستمرت بعد الإستقلالية وإلى الآن فإنها لازالت لم تعط أكلها بعد، ولم تظهر نتائجها، ومن ثم إنتقادها أو تقييمها بشكل صحيح.

ولكن المهم، أن المؤسسة الصناعية باتت تنمو في إطار إقتصاد تلعب فيه الدولة دورا مغايرا، وتفضل فيه القطاع الخاص لأنه حسبها صاحب القوة المحركة ضمن إقتصاد السوق، وبات على

(1) — الجمعية العربية للبحوث الإقتصادية، مجلة بحوث إقتصادية عربية (السنة التاسعة، العدد 23، القاهرة، 2001

، ص 57.

هذه المؤسسة أن تكيف وسائلها لتصبح ذات قدرة كافية لأداء دورها ضمن هذا الإقتصاد، والتحكم في الموارد المالية النادرة ، والتفاعل مع المؤسسات المنافسة لها في الإقتصاد المحلي والإقتصادات الأخرى، التي أصبحت تتميز بالتكتلات الجهوية .

المطلب الرابع خصوصية المؤسسات (إقتصاد السوق)

لقد بينت كل التنظيمات والإصلاحات، التي سايرت وجود المؤسسات العامة أنها تضمنت الكثير من العوامل، التي لو تحققت لكانت سببا في تغييرها وتطويرها إلى الوضع الأفضل مع ما أتيح لها من إمكانيات، ولكن المؤسسات الصناعية الجزائية لم تحقق في ظل التنظيمات السابقة، والإصلاحات المتكررة حتى المهام، التي تعرفها المقاربة التقليدية، وتعطيها للمؤسسة بكونها خلية إنتاجية بسيطة، تركز على إنتاج السلع والخدمات وعرضها في السوق أو كونها - أي المؤسسة - هي " المتعامل الإقتصادي ، الذي ينتج سلعا وخدمات بغرض البيع"⁽¹⁾. ناهيك عن المقاربة الحديثة وما تعطيه من مهام ووظائف للمؤسسة إذ تركز على عناصر أخرى مهمة وهي البعد الإنساني، والبعد التقني ، والمحيط ، كما تم إستعراض ذلك في أجزاء سابقة من هذا البحث .

وبرغم بعض التحسين البسيط، الذي حصل في المؤسسات، التي مستها الإصلاحات، فإن هذا التحسن لم يرق لتحقيق الهدف الكبير وهو إنهاء المشاكل التي كانت تعانيها هذه المؤسسات، التي وصلت في بعضها إلى تحقيق الفشل، أو الإفلاس . لقد مرت المؤسسة العامة بعدة أنواع من أنماط التسيير ، بداية بالتسيير الذاتي والتسيير الإشتراكي إلى الإصلاحات الحالية، وكانت في إنتقالها من نمط تسيير إلى آخر تركز على الجانب المالي لعملية الإصلاح لأن التصور السائد كان ممثلا في نقص السيولة اللازمة، والتي سببت الإفلاس، وهو الأمر الذي حمل الدولة تكاليف ضخمة في حين أن النتائج السلبية المحققة كانت بفعل التسيير السيء والإدارة غير الفعالة، أي عملية إتخاذ القرارات. من هنا كانت الإصلاحات المتكررة والمختلفة نتيجة إستمرار ضعف الإدارة وعجز الأداء على مختلف المستويات والأنشطة من إنتاجية وأفراد وتسويق ومالية، حيث إستمرت الإختلالات المالية

(1) - JEANINE MEYER , Economie d'entreprise , dunod , 2^{eme} edition , PARIS , 1988 , P 88 .

بفعل تضخم عامل التكاليف سواء التابعة للإستغلال أو الإستثمار، الناجم عن عدم الكفاءة ، وطول فترة الإنجاز، وضعف إنتاجية العمل ورأس المال، وارتفاع تكلفة المواد الخام والمواد نصف المصنعة المستوردة، وهو عامل آخر اثر بزيادة حجم الأعباء المالية، الأمر الذي حتم التفكير في التحول نحو إصلاحات أخرى، يمكن أن تصل بالمؤسسة إلى هدفها في زيادة الكفاءة والفعالية، وتخفيض عامل الخطر الحاصل على أكثر من صعيد، وهو الأمر الذي لم تصله المؤسسة الصناعية، ويبقى الهدف الأکید مستقبلا، خصوصا مع عملية الخصخصة واقتصاد السوق هذا، ولأن العمليتان تعيشهما المؤسسة في الوقت الراهن فسيفرد لها جزء أكثر تفصيلا ضمن هذا الفصل على إعتبار أن الفترة الحالية ، وما زالت معاشة بكل تراكمات الظروف، التي سبقتها وبكل التطلعات لتحقيق الأفضل درءا للخطر، وإبعادا لتحقيق المزيد من الفشل في المؤسسات .

أولا : المؤسسة الصناعية واقتصاد السوق

إنه من أجل فهم أشمل وأوسع لأزمة المؤسسة الصناعية عامة، وخصائص المرحلة، التي تتسم بالانتقال من الإقتصاد المخطط إلى إقتصاد السوق، لابد من العودة إلى الإصلاحات الجارية، والقرارات والإجراءات، التي يتم إتخاذها من أجل إعادة بعث هذه المؤسسات من جديد، لتؤدي دورها في سيرورات التنمية ، ولتبعد المشاكل العديدة التي كثيرا ما أوصلتها للخطر الذي كان يعيقها عن تحقيق نتائج إيجابية .

لقد تم التوجه إلى التفكير عمليا بتطبيق إقتصاد السوق والخصخصة كضرورة لإتمام الإصلاحات، فاستمرار الإختلالات على مستوى المؤسسة يحتاج إلى برنامج لتصحيحها وإصلاحها، وقد بدأت الوضعية تزداد سوءا عندما زادت الديون الخارجية، وارتفع معدل التضخم، الذي عمل على تعمق الإختلالات على مستوى المؤسسات العامة، بل ومنها من فشلت تماما. وسيتم تناول ضمن هذا الجزء من البحث إقتصاد السوق والخصخصة والأسباب الإقتصادية والسياسية والإجتماعية الدافعة لهما، ودور هذه الإصلاحات الأخيرة في معالجة أوضاع المؤسسة .

لقد تمت الإشارة فيما سبق ، أن المؤسسة الصناعية العامة، عرفت محاولات عديدة لإصلاحها، وإعادة هيكلتها ، بحثا عن الفعالية الإقتصادية والمالية، وأداء هذه المؤسسات لدورها الكامل في الإقتصاد، وكان آخر هذه الإصلاحات محاولة تبني إقتصاد السوق وخصخصة بعض المؤسسات ، ولكن هل تم فعلا توفير كل الأسس التي يقوم عليها هذا الإقتصاد، وما يفترضه من

ضرورة عملية الخوصصة ؟ وإذا ما تم تركيز الحديث عن إقتصاد السوق هذا فلا بد من طرح تساؤلات عديدة منها مثلا، ما هو السوق في حد ذاته ؟ وما أنواعه ؟ ومن ثم ما هي الآليات الحقيقية لهذه السوق ؟ حتى يتم بعد ذلك الانتقال إلى الحديث عن إقتصاد السوق .

1. تعريف السوق

بادئ ذي بدء لابد من الإشارة أن هناك مفاهيم مختلفة لدى الحديث عن السوق، فقد يعني السوق الصفقة أو الإنفاق الذي يتم بين البائع والمشتري لسلعة ما، وقد يعني مكان عقد الصفقات والمبادلات (سوق محلي، جهوي، دولي ...) أو طبقا لطبيعة الصفقة (سوق فلاحى، سوق المحروقات ...) كما يمكن أن يعبر عن جملة من الصفقات حيث يمكن التطرق إلى السوق المالى، والسوق النقدي، وسوق العمل، وسوق الذهب، وسوق الرهن العقاري، والسوق المشتركة التي تجمع بين عدد من الدول، والأسواق الدولية. كما قد يعبر عن نشاط موازي للنشاط القائم فنجد تعبير السوق السوداء، وهي تعبيرات مختلفة لكلمة سوق، منها ما يحمل معنى إقتصادي، ومنها ما يتعد عنه، ولكن لحسم الأمور يجب أن نركز على الجانب الإقتصادي لتعبير السوق، كما يؤكد في هذا الباب أحد المؤلفين بالقول " يجب تسوية المسائل اللفظية، لأن كلمة سوق في التعبير الحديث ترفق دائما بالمعنى الإقتصادي " (1).

فيعرف السوق إذن بأنه " مفهوم معنوي، حيث يلتقي فيه عارضو عوامل الإنتاج المختلفة، وكذا المنتجون من جهة مع طالبي مختلف العوامل والمنتجات من جهة أخرى " (2) والعارضون قد يكونون مؤسسات أو أفراد، أما الطالبون فينقسمون أيضا إلى عدد من الجهات، فبالإضافة إلى المؤسسات والأفراد في صورة اسر هناك الإدارة العامة، التي تمثل مختلف الهيئات الحكومية وما يلحق بها، وهي عادة تعتبر كمستهلك مع إستثناءات قيامها بالإنتاج في إنشاء المؤسسات الإقتصادية لتصبح بدورها في صورة منتج لسلع وخدمات، وبالتالي عارضة لجزء منها وطالبة لعدد منها أيضا.

والسوق في الحقيقة تنظيم دقيق للعلاقات يشارك فيه المجتمع — منتجين ومستهلكين — بدرجات متقاربة في التأثير وذلك دون سلطة عليا أو إدارة واعية، ويؤدي السلوك المستقل لكل

(1) - JEAN BEACHLER , Actions et Recherches inter - Universitaires des sciences et pratiques Sociales
Septembre , 1992 , N° 3 , P 11.

(2) — ناصر دادى عدون ، إقتصاد المؤسسة ، مرجع سابق ، ص 97 .

الوحدات الاقتصادية إنتاجية أو إستهلاكية إلى أمرين في غاية الغرابة ، الأول هو التنسيق بين هذه القرارات الفردية المستقلة، وتحقيق نوع من التوازن العام، فكل بائع أو منتج يحاول أن يبيع سلعة بأعلى الأسعار في تحقيق أفضل النتائج بالنسبة له، وبالمثل فإن كل مشتر يحاول أن يحوز نفس السلعة بأدنى الأسعار الممكنة، وتتغير هذه الأخيرة صعودا ونزولا حتى يتم التوازن بين الكميات المعروضة للبيع والكميات المطلوبة للشراء، وترسل تغيرات الأسعار إشارات للمنتجين والمستهلكين لتحديد سلوكهم مستقبلا وتحديد حجم ونوع الإنتاج المطلوب، وهكذا يتم التنسيق والتوازن بين قرارات المنتجين والمستهلكين دون تدخل سلطات عليا ، فهو إذن نوع من التوازن التلقائي ، وهو توازن مرن يستجيب لكل تطورات الإنتاج (تطور في التكنولوجيا ، إكتشاف جديد) أو في جانب الإستهلاك (تغير في الأذواق) . الأمر الثاني هو أن هذا التوازن العام في العلاقات الاقتصادية، وما يترتب عليه من مؤشرات لتعديل سلوك المنتجين والمستهلكين، كل ذلك يتم دون قصد لتنظيم الإنتاج أو الإستهلاك، فكل فرد (أو مؤسسة) يسعى إلى تحقيق مصلحته المباشرة بالحصول على أعلى دخل ممكن، أو أحسن الأسعار، أو أجود الأنواع، ولكنه في سعيه لتحقيق مصلحته المباشرة ، يؤدي في نفس الوقت إلى تحقيق المصلحة العامة، لتوجيه الإنتاج إلى أكثر الفروع طلبا من جانب المستهلكين، أو بتشجيع أكثر المنتجين كفاءة وأقدرهم على الإنتاج الأقل كلفة. يقول أحد المؤلفين في هذا الباب " تقوم فلسفة السوق على فرضيات أساسية تحفل بها كتابات علم الإقتصاد، وفي مقدمة هذه الفرضيات وجود إقتصاد يستند إلى التخصص، وتقسيم العمل، ومن ثم التبادل النقدي على نطاق واسع، وأن هذا الإقتصاد بمؤسسته القائمة، وتنظيماته والتشريعات الحاكمة لعملها، يتيح حرية إتخاذ القرارات بما يهيئه من إمكانيات وحرية الإختيار"⁽¹⁾.

وتعد هذه في الحقيقية هي فرضيات النظرية الاقتصادية الكلاسيكية الجديدة، والتي على أساسها تم بناء عمل آليات السوق والمتمثلة في مجموعة من القوانين المفسرة لسلوك المنتج الفرد، والمستهلك الفرد، وفي تفاعل قوى العرض والطلب، من أجل بلوغ الأسعار التوازنية على مستوى السلعة والسوق، ولهذا الأخير أنواع هي سوق المنافسة الكاملة، وسوق الإحتكار الكامل، وسوق الإحتكار العددي (احتكار القلة)، وسوق الإحتكار المزدوج، وسوق المنافسة الإحتكارية .

(1) — سعيد إسماعيل علي، " التعلم والخصوصية "، الأهرام الإقتصادي (العدد 105، أول أكتوبر 1996)، ص 12 .

2. إقتصاد السوق

ترجع جذور إقتصاد السوق إلى النقديين أو الكلاسيكيين المحدثون الذين كانوا يعتقدون في إنهاء الركود بالتأثير على العرض الكلي، الذي إعتبروه محرك الإقتصاد والقيام بالإستثمار، وأن الأمور تسير في السوق بصورة آلية، إذن فإن سياستهم تعتمد على السيطرة على معدلات النمو للنقود، ومن أمثلة هذه السياسة تحفيز القطاع الخاص عن طريق تخفيض الضرائب وتحجيم القطاع العام، وإطلاق قوى السوق بتجديد الأسعار وإلغاء الدعم السلعي.

وإذا رجعنا إلى الحديث عن إقتصاد السوق وتطبيقاته الحالية، فإنه لا بد أن ندرك منذ البداية، أن الدول النامية ومنها الجزائر لم تلجأ إلى هذه السياسة القديمة الجديدة، وإنما فرضتها الهيئات المالية الدولية، وصندوق النقد الدولي ومن ورائه الدول الغربية، فصندوق النقد الدولي لا يعد مؤسسة محايدة لاعلاقة لها باختيارات إقتصادية عالمية حيث أن 62% من رأسماله مراقب وموجه من قبل الدول الرأسمالية المتقدمة و 27% من هذا الرأسمال يعود لمجموع الدول المنتجة والمصدرة للنفط (13 دولة و 11% فقط لـ 109 دولة من الدول النامية)، وأن تطبيق إقتصاد السوق هو تطبيق لسياسة التكييف الهيكلي (*) التي تتبناها المؤسسات الدولية وتكاد تفرضها على الدول النامية فرضاً لتصحيح أوضاعها، باعتبار أن " إطلاق قوى السوق ، وتخفيف القيود، والعوائق الإقتصادية والإجتماعية، والأعباء الضريبية، ودور الدولة التدخلية، التي ترى سياسات التكييف أنها تحول دون التخصيص الأمثل للموارد " (1). ثم أن التسليم بأن آليات السوق هي أفضل أداة لتحقيق التخصيص الأمثل للموارد مرفوضة، ليس نظرياً فحسب ولكن عملياً أيضاً، ذلك أن " نظام السوق، الذي يشجعه دعاة الخصخصة يفترض زيادة أوضاع الحرية الإقتصادية وحرية الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، وحرية المنتج في توجيه رأسماله بهدف تنظيم الربح، وحرية المستهلك في إستخدام دخله. على أن يتولى جهاز الأسعار، عن طريق المنافسة الحرة الكاملة تحقيق اللقاء بين المنتج والمستهلك بغية التوفيق بين العرض والطلب من خلال تغيرات الأسعار ، وعندئذ فإن نظام السوق هو الذي يتكفل على مستوى الإقتصاد بتوزيع الموارد توزيعاً أمثل، وباستخدامها إستخداماً

(*) — التكييف الهيكلي ، التثبيت الإقتصادي، إعادة الهيكلة والتعديل الهيكلي ، هي مصطلحات ذات معنى واحد مؤداه التحول إلى إقتصاد السوق.

(1) — مركز دراسات الوحدة العربية والصندوق العربي للإئماء الإقتصادي والإجتماعي، بحوث ومناقشات الندوات الفكرية حول القطاع العام والقطاع الخاص في الوطن العربي، القاهرة، 14 - 17 مايو 1990 .

أكمل⁽¹⁾. ولأن نظام السوق القائم في الواقع هو مزيج من المنافسة والإحتكار، بل يخضع بالفعل لنظام إحتكار القلة ، فبالتالي فإن آلية الأسعار آلية مشوهة، نتيجة سيادة الإحتكارات، التي لاتضع الطلب الفعلي في إعتبارها، وتحدد الأسعار سلفا ، وتحرك بل تحدث الطلب، وبالإضافة إلى سوء توزيع الثروة، وعجز أغلبية المستهلكين عن الإحاطة بظروف السوق، لذلك تعجز قوى السوق هذه عن القيام بوظيفتها، في توجيه النمو الإقتصادي التوجيه الأمثل للموارد والإستخدام الأكمل لها.

وبرأي الباحثة أن الوضع الأمثل هو ظروف المنافسة الكاملة، فكلما تم الإبتعاد عنها تكون النتيجة دون الحد الأمثل، وإذا وصلنا إلى الإحتكار الكامل نكون بصدد نصف الإنتاج فقط، الذي يمكن إنتاجه في حالة المنافسة الكاملة، أي أنه يبقى مع ذلك إذا تم التسليم بصحة نظرية مفهوم السوق النيوكلاسيكي، وآليات عمله في الدول الرأسمالية، فإنه لايمكن تقبل نفس المفهوم، ونفس الآليات بالنسبة للدول النامية والإقتصاد الجزائري مثلا، ذلك أن إقتصاد السوق هذا يتطلب ميكانيزمات معينة، لا بد من تواجدها وأهمها :

— توزيع قوى العمل، ووسائل الإنتاج، على مختلف قطاعات الإقتصاد الوطني، طبقا لتذبذب السعر حول القيمة، باعتبار أن السعر هو التعبير النقدي للقيمة، بفعل إختلاف العرض والطلب على سلعة محددة، هذا يؤدي إلى أن بعض المنتجين، الذين تباع سلعهم بأسعار أعلى من القيمة، يحققون أرباحا من هذا الإنتاج، وبالتالي يبقون فيه ويوسعونه، كما يعني في الوقت نفسه، أن منتجين آخرين، ممن تباع سلعهم بأسعار أدنى من القيمة، يصابون بخسارة من هذا الإنتاج، وبالتالي ينسحبون منه، ويأخذون في التحول إلى إنتاج سلع أخرى، وهكذا ينتقل جزء من وسائل الإنتاج، وجزء من قوة العمل إلى قطاعات أخرى سعيا وراء تحقيق الربح، وفي نهاية المطاف إلى توزيع وتخصيص أمثل للموارد.

— تطوير وسائل الإنتاج، وطرق الإدارة والتنظيم، مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة للمنتج، ليصمد أمام المنافسة القائمة في السوق، والسعي لإدخال التقنيات الجديدة في الإنتاج، والإتصال، والنقل، وغيرها مما يؤدي إلى التطوير المستمر لوسائل الإنتاج .

(1) — فواد مرسي، الرأسمالية تجدد نفسها، عالم المعرفة (العدد 147، مارس - آذار 1990، الكويت)، ص ص 161-

— ترشيد إستخدام الموارد، وذلك بتفادي كل أشكال الهدر والتبذير والفقْد والضياع، فللسوق ضوابط سعرية ونوعية تقاس بها السلع المنتجة.

وتجدر الإشارة إلى أن قانون القيمة، لا يعمل عمله إلا إذا توافرت له شروط محددة تتمثل في البيئة التنافسية الحقيقية، لأن إقتصاد السوق يتطلب أن تكون أسواق السلع الإستهلاكية، والسلع الإنتاجية، ورؤوس الأموال متوفرة وقابلة للمنافسة. ويلاحظ أنه عند توفر هذه الشروط، في بيئة إقتصادية ما، يغدو عامل الملكية للمؤسسة عنصرا ثانويا، لأن التلازم بين سيادة الملكية وآليات السوق ليس هو المحك الأساسي في موضوع آليات السوق ويصبح العامل الفعال والحاسم ممثلا في القدرة على المنافسة.

ومن خلال هذه الشروط السابق ذكرها يتضح أن السوق الجزائرية لازالت بعيدة لكي تصبح سوقا قابلة للمنافسة، ولذلك أسباب منها :

— عدم وجود قطاع خاص لإنتاج وسائل الإنتاج.

— الطابع المحلي للعملة الجزائرية، وعدم قابليتها للتحويل، مما يعني عدم التوسع في الإصدار النقدي.

— الحواجز الإدارية المفروضة على دخول السلع الإنتاجية من الخارج، عكس الأمر عندما يتعلق بالسلع الإستهلاكية، وهي أسباب كافية لتحديث عوائق أمام العارضين، للدخول إلى سوق معينة، أو الانتقال بين الأسواق.

وكل الإصلاحات، التي تمت سابقا ولازالت فشلت في إحداث الفعالية الإقتصادية والمالية في المؤسسات العامة، وهو العامل، الذي دفع إلى إنتهاج إقتصاد السوق، بدل عملية التخطيط المركزي والإقتصاد الموجه، حتى تتغير البيئة، التي تعمل فيها هذه المؤسسات، وحتى تنتهي عملية التوجيه المركزي لكل نشاطات المؤسسة، والتدخل في شؤونها من أطراف عدة، والضرورة، التي حتمت عملية الخوصصة ينبغي أن تعمل على إيجاد قوانين السوق اللازمة لتطبيقها، وأن لاتتم وفق توجهات إيديولوجية، تجعلها لاتصل إلى هدف الفعالية وخدمة التنمية أبدا.

والمرحلة الإنتقالية تتميز بفوضى الإنتاج والتوزيع لاشك، على إعتبار أن البيئة المتاحة لاهي بيئة التخطيط المركزي الناجح، ولاهي تنافسية، وبالتالي فضوابط السوق غائبة، مما إنعكس في الإرتفاع الحاد للأسعار، وتدهور القوة الشرائية للمستهلكين، وهو الأمر، الذي يلقي معارضة من

الفئات الإجتماعية القليلة الدخل، التي لا تقوى على العيش حتى في ظل أسعار خاصة بعد فقدان الكثير منها لمناصب عملها بفعل موجة التسريحات العمالية في ظل إعادة الهيكلة والإستقلالية... إلخ التي تميزت بها المرحلة الإنتقالية .

وتجدر الإشارة هنا أنه كان بإمكان الدولة تقديم الدعم والمساعدة لهذه الفئات بتطبيق نظام فعال لإعادة توزيع الدخل الوطني، حتى ينتعش الإقتصاد ، ذلك أن تحرير الأسعار عملية ستقضي على الهدر والضياع على مستويات الإنتاج والتوزيع والإستهلاك، وتضع حدا لعمليات التهريب الحدودية، التي يشهدها الإقتصاد ، ثم أن التحول نحو إقتصاد السوق، من أهدافه القضاء على المهام المختلفة، التي كانت تؤديها المؤسسات العامة، فهي إلى جانب دورها الإقتصادي، كانت تقوم بدور إجتماعي، بالتوظيف غير الإقتصادي لإمتصاص البطالة، وتعمل على تقديم الخدمات الشبه مجانية (مطعم، مصح، مصيف، رياضة ...) هذه الخدمات، التي كان العمال يحسون بجانبها بنقص الإمتيازات، التي يرغبون الحصول عليها (السكن، الزيادة في الأجور، النقل) وكانوا لذلك يقومون بإضرابات كثيرة لنيل هذه الأهداف، والتي كانت كثيرا أيضا ما تهدر طاقات المسيرين في الإجتماعات المطولة لفض التراعات، وحل المشاكل الإجتماعية. ولهذا كان لابد من تحول دور المؤسسة، وانتقال الدور الإجتماعي إلى هيئات أخرى في المجتمع، تجعل المحتاجين فعلا ينالون هذه المساعدات والخدمات مباشرة، وتنتقل المؤسسة إلى دورها الإقتصادي في ظل إقتصاد السوق، بإبعاد هذه الأعباء ، التي تضعف من قدرتها التنافسية.

وهكذا يتضح ، إلى أي مدى لم تكن المؤسسة الصناعية العامة تستطيع أن تعمل وفقا للمبادئ التجارية في ظل ظروف السوق، أو أن تشغل باهتمامات ومتطلبات المجتمع، ولأي مدى يمكنها ضمان إستقلال الإدارة والحدود التي تصل لها مستويات الإشراف والرقابة، والأساليب التي تمارس بها هذه الرقابة على قرارات وسياسات التنفيذ داخل المؤسسة، وحدود السلطات، التي يملكها القائمون عليها، الذين يهتمهم في المقام الأول أن تظل هذه المؤسسات في قبضتهم ولو على حساب قدرتها وكفاءتها.

ثانيا : الخوصصة ودورها في إصلاح المؤسسات

لقد لوحظ في المبحث السابق بأن المؤسسة الصناعية العامة، كانت تتحمل أعباء أضعفت من قدرتها على البقاء، وقادتها إلى عملية الخوصصة مرغمة وذلك لعوامل عديدة على رأسها إستمرار

تحقيق نتائج سيئة ممثلة في " العجز المستمر في ميزانية الدولة، وزيادة الكتلة النقدية بدون مقابل، والندرة المتزايدة للسلع والموارد، وتدهور في قطاع الخدمات الإجتماعية "(1). ولأنه لم يعد بالإمكان الإستمرار أكثر في تحمل تكاليف المؤسسات المتواجدة والتي عجزت عن أداء دورها بفعل " هيكل المؤسسة الذي لا يستجيب للمحيط الجديد، ووجود شلل شبه تام لنظام المعلومات، كلف ومازال يكلف أكثر لجهل المسيرين للمحيط الداخلي والخارجي، وغياب سلم للإستحقاق داخل المؤسسة قضى على كل فرص الإبداع والإبتكار "(2) وغيرها من الأسباب التي تتضح من الآتي في هذا البحث .

إن الحديث عن الخصصة في المؤسسات الصناعية العامة ، لا بد فيه من العودة إلى الجذور والمصادر، ثم المرور إلى عملية الخصصة الحالية .

1. تعريف الخصصة

يعد مفهوم الخصصة من أكثر المفاهيم المثيرة للجدل والإختلاف حولها، وإذا لم يكن هناك تعريف واحد يتفق عليه الإقتصاديون فإنه مع ذلك، تعد الخصصة أداة من أدوات الإصلاح الإقتصادي أو إستخدمت كذلك ، ويتضح ذلك من التعاريف المقدم لها ومنها التعريف، الذي يجعلها في نظر البعض " وسيلة وأداة هامة من أدوات الإصلاح الإقتصادي، الذي بوحه يستعيد الإقتصاد حيويته وفاعليته، عن طريق إحياء روح المبادرة الفردية، والمنافسة بين قوى الإنتاج والفعل في الإقتصاد الوطني "(3).

وهناك تعريف آخر يرى بأنها تعني " تحرير النشاط الإقتصادي، وذلك بالحد من تدخل الدولة واحتكارها، ويكون ذلك أساسا بالإبتعاد عن التنظيم الآخر، بهدف تقوية آليات السوق "(4) ويعرف المصرف الدولي الخصصة بأنها تعني " زيادة مشاركة القطاع الخاص في إدارة ملكية الأنشطة والأصول، التي تسيطر عليها الحكومة أو تملكها "(5).

(1) — إسماعيل عرباجي ، إقتصاد المؤسسة ، مرجع سابق ، ص 33 .

(2) — إسماعيل عرباجي ، نفس المرجع ، ص 33

(3) — سوزان أحمد أبو رية ، " الخصخصة والبعث الإجتماعي " ، الأهرام الإقتصادي (العدد 142، أول نوفمبر، القاهرة، 1999)، ص 17.

(4) - PLOME PATRICK ، La Privatisation dans les Pays en Developpement « qui nous appris » Revue Francaise D'economie , Voll 1-2, Paris, Printemps , 1994, P 10 - 16 .

(5) — المصرف الدولي ، تقرير التنمية في العالم ، 1988 ، ص 206 .

ويرى البعض الآخر أن الخصوصية " لا تعتبر غاية في حد ذاتها بقدر ما هي أداة من برنامج شامل ذي أدوات متعددة، يهدف إلى إصلاح الإقتصاد في دولة ما، وهي تعرف بنقل الملكية أو إدارة نشاط إقتصادي ما إما جزئيا أو كليا من القطاع العام إلى القطاع الخاص" (1).

كما يراها آخرون بأنها " طريقة تفكير ، وأداة برامجية، تقوم على تصور نظام جديد لتقسيم العمل داخل الإقتصاد الوطني ، بين الحكومة والقطاع الخاص، ولكنه تقسيم للعمل في إتجاه وحيد، أي إمكانية تخلي الحكومة والقطاع العام عن بعض الوظائف والأنشطة للقطاع الخاص وليس العكس" (2).

كما تعرف الخصوصية بصفتها تعمل على تواجد القطاع الخاص بأنها " الإقتصاد الحر، الذي يركز على آلية السوق الحرة، والمنافسة النامة، لتحديد أسعار السلع، والكميات المنتجة والمستهلكة" (3) كما أن هناك تعريفات تجعل منها " سياسة ضمن مجموعة من السياسات التي تحث على الإصلاح الجذري إقتصاديا مع إعادة الهيكلة الصناعية والإدارية، وتعتبر الخصوصية جزء من سياسة أعم تحوي بداخلها أنشطة خاصة كانت من قبل تعالج بمعرفة القطاع العام" (4).

ودائما في نفس السياق تعد الخصوصية " سياسة جزئية ممثلة في أكثر من صورة أهمها البيع بقصد رفع كفاءة الأداء من خلال إعادة الهيكلة إقتصاديا وإداريا تتحول فيها الدولة من مالكة ومديرة إلى مجرد صانعة سياسات" (5).

يتضح من التعريفات المختلفة المقدمة، أن الخصوصية تقوم أساسا على الإستثمار الفردي، وتعني الخصوصية في الإقتصاد الجزائري، كما في إقتصادات بعض الدول النامية ضمن ما تعنيه، توسيع الملكية الخاصة، والتخلص من المؤسسات الخاسرة رغبة في تحقيقها إنتاجية وربحية أعلى، كما تعني الرغبة في الإنتهاء من عملية تمويلها، وتحمل النتائج السلبية، التي تحققها، كما أنها تعني

(1) - BECELY MICHEL , and LUILE CHILD STEPHENY, Privatisation Principle Problems And Priorities Regulation, The M.Experience edited by ColinMayer And David Thompson Claren Don Press Explored 1989, P P 35 - 57.

أورد سوزان أحمد أبو رية ، الرجوع السابق ، ص 20 .

(2) — المرجع السابق ، ص 20 .

(3) — مجيد ضياء الموسوي ، الخصوصية والتصحيحات الهيكلية (ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2001)، ص 18.

(4) — سعيد يس ، الإدارة وتحديات التغيير (دار الكتب، القاهرة، 2001)، ص 264 .

(5) — نفس المرجع السابق ، ص 265 .

أيضا للبعض " الرغبة في التخلص من آثار الإقتصاد الاشتراكي باعتباره فلسفة إقتصادية واجتماعية بدأت تنقل من العالم وذلك نظير التحول إلى إقتصاد السوق، أي مواكبة النظام العالمي الجديد، أي أنها رغبة في التحول الإقتصادي " (1) ذلك أن التحول من المؤسسات العامة إلى المؤسسات الخاصة يرتبط بتغيرات إقتصادية واجتماعية، فالخصوصية لا يمكن نجاحها إلا في بيئة تتسم بالحرية الإقتصادية، ولهذا تعد أصعب مراحل الإصلاح الإقتصادي وأطولها من ناحية الفترة الزمنية لتنفيذها، وجني ثمار نجاحها. ولا يقتصر دورها على مجرد تحويل مؤسسات القطاع العام إلى القطاع الخاص - على إعتبار أن ذلك يعد مفهوما ضيقا لها - ولكن يجب أن تؤدي إلى تطوير قطاع الأعمال، ونموه وإدارته من خلال آليات السوق، وإطلاق المنافسة، وفتح الأسواق الجديدة محليا، وخارجيا، والإهتمام بجودة المنتجات وتطويرها من أجل تحقيق أهداف التنمية الإقتصادية وإلا فلا موجب للإنتقال للقطاع الخاص، إذا كان الوضع سيستمر على نفس المنوال، ففشل بعض وحدات القطاع العام يرجع للتخطيط السيئ، والإختيار المشوه لخطوط الإنتاج، والإفتقار للمهارات الإدارية، وضعف البنى الأساسية، وكذلك للتدخل المفرط للرقابة حتى وإن كانت لا توجد أسباب نظرية ومجسدة تفرض أن يكون القطاع الخاص أكفأ من القطاع العام أو العكس، لأن الأمر يعتمد على الإدارة الكفؤة، ووجود نظام للحوافز، ونظام كفاء ومرن للرقابة والمحاسبة، وإنهاء حالة الفساد الموجود في القطاعين على أساس أن الإدارة " أصبحت علما، خدمات، أنظمة، إتصالات وأجهزة بحث " (2) وأن كفاءة إستغلال الموارد تتعلق بكفاءة هذه الإدارة بغض النظر عن طبيعة الملكية إذا كانت خاصة أو عامة، وهي بالتالي لا ترتبط بالقطاع العام أو القطاع الخاص، ويؤكد هذا المعنى أحد المؤلفين بالقول " إنه عندما يتعلق الأمر بتعريف المؤسسة العامة وتقدير قيمتها والبحث عن المصادر المحتملة لعدم كفاءتها، فإن مفهوم الملكية لا يلعب سوى دورا ثانويا أو مساعدا " (3).

(1) — محمد صالح، الحناوي، أحمد ماهر، الخصوصية بين النظرية والتطبيق (الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1995)، ص ص 36 - 37 .

(2) — ضياء مجيد الموسوي : الخصوصية والتصحيحات الهيكلية، مرجع سابق، ص 53 .

(3) - **PIERRE PESTIEN** : " Entreprise et Proprieté Publique Efficacite et Proprieté ", Revue economique

(Vol 38 , N° 6 , Novembre 1987), P 1191 - 1202 .

2. الخوصصة ماضيا وحاضرا

إن ما تقوم به الخوصصة حاليا عملية معاكسة لما تم في الماضي، طبقا لأحد المؤلفين، فما تم بالأمس القريب، من تأميمات في بلدان عديدة ومنها الجزائر، كان الغرض منه " تحويل الملكية الخاصة إلى ملكية عامة، عن طريق إستبعاد رأس المال الخاص ، وجاءت الخوصصة اليوم لتعني تحويل الملكية العامة إلى ملكية خاصة باستبعاد رأس المال العام"⁽¹⁾.

إن ما حصل في القطاع العام في الجزائر، والذي إنتزع بعضه من يد المستدمرين، اتضح بأن سادته سلبية المواطن، وبيروقراطية الإدارة ، وحب بل شهوة إستتراف المال العام ، لإنعدام الرقابة وافتقاد القدوة، وظهر ذلك جليا من تجربة قرابة الثلاثين سنة (منذ الإستقلال إلى حدود التسعينات) فقياداته وكبار العاملين فيه كانوا هم أكثرهم إعتداء على أمواله، وأحدث هذا عدم شعور العاملين بمصلحة المؤسسة العامة، التي يعملون فيها لعدم وعيهم، وشعورهم بالظلم ، وتدني الأجور، فضعف الإنتاج، كما تجلت ظاهرة عدم الحزم في معاقبة المعتدين على أموال المؤسسات العامة، وضعف الرقابة عليهم، وزيادة أعداد العاملين دون جدوى أو فعالية، وضعتهم سياسة التشغيل المتبعة لتحقيق أهداف سياسية - إجتماعية برغم ضعف الأداء الصناعي في المؤسسات التي تشغلهم، التي كانت ولا زالت تعاني من عدم توازن هياكلها كون عملية الهيكلة وإعادة الهيكلة والإستقلالية وصولا للخوصصة تمت باعتبارها ضرورة حتمية، إذ لا يرى بعض الملاحظين منها سوى أنها مجرد عملية إعادة توزيع للريع بمساهمة قطاعات غير منتجة.

وأنه برغم كل الإجراءات التي تمت (قانون النقد والقرض لسنة 1990 وقانون الإستثمار عام 1993 اللذان يمنحان الإطار القانوني للإستثمار الأجنبي)، فإن بداية التسعينات شهدت أوضاعا خانقة على مستوى الإقتصاد الجزائري بقطاعيه العام والخاص، وقد ترافق ذلك بوجود قطاع طفيلي أزدهر في مجال التجارة لمزيد الإستثمار فيه، واستمرت الوضعية في التدهور مما حتم عملية إعادة جدولة الديون بعد أن أضحت الدولة في وضعية عدم القدرة على الدفع بنهاية سنة 1994، واضطرت إلى اللجوء إلى صندوق النقد الدولي، حيث إتخذت حينها إجراءات إعادة تقييم للدينار بنسبة 40% مع إلغاء الدعم بالنسبة للمواد الغذائية بفعل إرتفاع أسعارها، وإنهاء إحتكار الدولة

(1) — أحمد محمد محرز ، " النظام القانوني لتحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص "، الأهرام الإقتصادية (العدد 99. أول

أفريل 1996)، ص 3.

للتجارة الخارجية، ويمكن المقارنة في هذا المجال مع ما حصل للقطاع العام في مصر، والذي يشابه أوضاع قطاعنا العام بشكل شبه تام، حيث يورد أحد الدارسين له بأنه " إستخدمت النخبة السياسية القطاع العام لتوظيف الناخبين والأنصار، وفرض أسعار غير إقتصادية للمنتجات إسترضاء للجماهير دون تقدير للعواقب طويلة الأجل ، وقد نجحت النخبة في إكتساب التأييد الجماهيري من خلال هذه الأدوات، ولكن الآثار السلبية على الأداء الكلي للإقتصاد القومي كانت كبيرة للغاية، حيث كان القطاع العام يهيئ فرصة واسعة لإفساد الذمم وتفشي التعاملات تحت الأرض، والسوق السوداء، وتوزيع الحصص بغير إستحقاق ونجاعة، إذ تحالف رجاله مع النخبة السياسية لتبادل المنافع على حساب المصلحة العامة، إن لهذا الإفساد آثاره المدمرة على الإقتصاد والمجتمع في الأجل الطويل، بالإضافة إلى سلبياته في الأجل القصير "(1).

وليس أدل على تخبط قطاعنا العام أو مؤسساتنا العامة ما كانت تقرر من صرف أرباح للعاملين فيها وهي خاسرة، لهذا فعملية الخوصصة جاءت من جهة مجارة للطبيعة البشرية، التي تخلص لنفسها أكثر من غيرها، وكرد فعل لتأميمات ثبت فشلها أو أفلست ، وكل ذلك بعد أن فشلت المؤسسات العامة في تحقيق أهدافها نحو التنمية، مع تفشي البطالة، والتضخم، والمديونية، والعجز في الميزانية، والخلل في ميزان المدفوعات، والإضطراب في أسواق السلع والخدمات بسبب نظم الدعم غير الفعالة، كما أن الخوصصة لم تكن برأي الباحثة إختيارا محليا بحتا، بل ضغطا ممارسا من الداخل طبقا لما سبق ذكره، ومن الخارج أيضا من طرف الهيئات المالية الدولية، وهي صندوق النقد الدولي والمصرف الدولي، الذي يستخدم سلاح المديونية ليفرض على الدول النامية سياسات التكيف الهيكلي، التي أعتبرت كشرط لتقديم القروض والمساعدات المالية، حيث يصرح أحد المختصين في المصرف الدولي، " بأن تصفية المشروعات العامة غير القادرة على الإستمرار أصبح شرطا من شروط الإقتراض لأغراض التكيف الهيكلي "(2).

وتدرك هذه الهيئات المالية بأن هذه الشروط ، تضعف الدول النامية أكثر، وتضعف قدرتها على البقاء والإستمرار ، في إطار المنافسة الموجودة على مستوى الأسواق الدولية.

(1) — صديق محمد عفيفي ، " التخصيصية لماذا وكيف " ؟ الأهرام الإقتصادي (العدد 60، فبراير 1993)، ص 9 .

(2) — ضياء مجيد الموسوي ، الخوصصة والتصحيحات الهيكلية ، مرجع سابق ، ص 18.

والذي حدث بالنسبة للجزائر أنه وبالرغم من القوانين الكثيرة الصادرة بين سنتي 1994/1995 لم تكن هذه القوانين لتحديث التغيير المطلوب على مستوى الإقتصاد، إذ لا يمكن إنعاش هذا الأخير بمجرد توالي القرارات والقوانين ، وبعملية الخوصصة تمت عملية بيع أصول القطاع العام للقطاع الخاص المحلي أو الأجنبي وبذلك كانت الخوصصة بداية من سنة 1994 حيث تحولت المؤسسات العامة إلى مؤسسات خاصة وتحول رأسمالها من أسهم كانت مملوكة بنسبة كبيرة للدولة إلى عملية بيع في البورصة.

3. الخوصصة .الضرورة والأهداف.

إنه منذ الثمانينات خصوصا، بدأ التفكير في نقل ملكية العديد من الهيئات العامة ومؤسسات القطاع العام إلى نطاق الملكية الخاصة بإفصاح المجال للقطاع الخاص للمساهمة في ملكية هذه المؤسسات، إذ أصبحت تؤكد بلدان نامية عديدة، ومنها الجزائر مثلها مثل البلدان المتقدمة كفرنسا وبريطانيا واليابان وأمريكا(*) على " بيع القطاع العام، ومساندة الشركات المتعددة الجنسية، ومعاداة النقابات العمالية، ومقاومة كفاحها من أجل زيادة الأجور ، وتخفيض الإنفاق الحكومي، وكل ما كان منه موجهًا للخدمات الإجتماعية والصحية الموجهة للفقراء، ومساعدة العاطلين، والشيوخ والفقراء وذوي الدخل المحدود "(1).

من هنا فإن إختيار الخوصصة عندنا كان حتميا ليس لأنه هو الحل، وإنما لأن القائمين على الحل، لم يكن لهم الخيار في الذهاب إليه تحت وطأة المشاكل المالية الضاغطة داخليا، وتأثير الهيئات المالية الدولية الأكثر ضغطا خارجيا، وكان الهدف بالنسبة لهم تخفيف العبء على كاهل الدولة عملا على حل الكثير من المشاكل، التي تواجه هذه البلاد، ورأت الدول النامية ومنها الجزائر في عملية التحول إلى القطاع الخاص مدخلا للإصلاح ونقطة بداية لإعادة ترتيب البيت من الداخل، إنطلاقا نحو تحقيق أهداف المجتمع الإقتصادية والإجتماعية، لأن الدولة لم تعد تستطيع تسيير القطاع العام بكل المشاكل المطروحة فيه. وكان ذلك كما يؤكد أحد الدارسين " في إطار توجه عالمي للتحول نحو التعددية السياسية، والديمقراطية، واقتصاد السوق "(2).

(*) — فالدعوة للخوصصة تقف وراءها مدرسة شيكاغو، وأقوى دعاثما ملتون فريد مان، الذي يدعو إلى تبني النظام الرأسمالي والسوق الحرة ، ويعد ريفان وتاتشر من أكبر مؤيديه.

(1) — زكي رمزي ، التضخم المستورد (دار المستقبل العربي ، القاهرة ، 1986 ، ص ص 86 - 87 .

(2) — حسن توفيق إبراهيم ، " الإصلاح السياسي للإصلاح الإقتصادي "، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية ، الأهرام الإقتصادي، القاهرة، 1999 ، ص ص 18 - 19 .

وعلى إعتبار أحد المؤلفين أيضا إن الدولة منتج سيء، تاجر أسوأ، مستهلك بالغ السوء، تلك حقيقة مؤكدة، يعبر عنها الواقع الذي عاشته الشعوب في كافة دول العالم، وتحت مظلة كافة الأنظمة ، وفي إطار التجارب فإن الدولة تعد ضرورة من ضرورات إحداث التوازن الهيكلي، وضرورة إيجاد الدوافع والحافز على الإنتاج، وتجويد وضبط أسعاره، والمحافظة على الاستقرار، ولكن الدولة مثل ملح الطعام كثير من تدخلها يفسد النظام الإقتصادي، كذلك فإن ضوابطه أو عدم وجودها يفقد النظام توازنه "(1) .

وعلى أن التحول إلى القطاع الخاص يراود منه إلى أن " يؤدي إلى رشادة التصرفات المالية، وإلى تعميق الاستفادة من الموارد المالية للدولة، وأن يزيل عن كاهل هذه الأخيرة عبء تمويل المشروعات الحكومية ، وإلى زيادة الربحية المالية، والكفاءة التشغيلية ، والقدرة التجارية للمؤسسات ، وفي الوقت نفسه زيادة العائد الإجتماعي ، وتحقيق طفرة تنموية في المنفعة العامة للمجتمع ككل، سواء من حيث زيادة الدخل أو من حيث ترشيد السلوك الإنفاقي، أو الإستثماري، أو من حيث القضاء على السلوكيات غير الحميدة للقطاع العام ، مثل الرشوة والمحسوية وتجارة النفوذ والواسطة "(2) .

ثم إن أي مقارنة بسيطة بين قدرات وميزات وتجهيزات حكومة متقدمة بإمكانات حكومة من حكومات الدول النامية كالجزائر توضح أن ظروف البلدان المتقدمة غير ظروف البلدان النامية من حيث التقدم والرفاهية، لذا فإن دور القطاع العام هناك غيره هنا، ويؤكد ذلك أحد المؤلفين " أن تحول القطاع العام إلى قطاع خاص إنما يدخل في مجرى تطور طبيعي في البلدان الرأسمالية بوصفه جزء من مسار الرأسمالية المعاصرة المتخفية للقوميات، فأين تلك الدعوة لبيع القطاع العام في بلدان متخلفة أو نامية، مازالت حتى الآن في مرحلة ما قبل الرأسمالية، وفي أحسن الظروف فهي في مرحلة رأسمالية متخلفة "(3) . مما يعني عدم التقييد بتجارب هذه الدول، ويؤكد في هذا الصدد مؤلف آخر بالقول " ليس هناك تجربة قابلة للنقل، وأن كل تجربة تبدأ من الهدف ثم تحدد الأسلوب والآليات لتنفيذ هذا الأسلوب، وهذه السياسات، ثم تتابع الأهداف النهائية لهذه

(1) — محسن أحمد الحضيري ، الخوصصة (مكتبة الأجلو المصرية ، القاهرة، 1992)، ص 6 .

(2) — سعيد النجار ، " التخصيصية والتصحيحات الهيكلية في البلاد العربية "، صندوق النقد العربي، مؤتمر أبو ظبي، 5 - 7 ديسمبر 1988، ص 18 .

(3) — فؤاد مرسي ، الرأسمالية تجدد نفسها ، مرجع سابق ، ص 201 .

السياسات " (1) فصحیح أن الخوصصة إتجاه عالمي ولكن تتعدد معه الأشكال فهي في النظام الأمريكي غيرها في دول أوروبا الغربية غيرها في دول أوروبا الشرقية وتختلف عنها في الدول النامية. فالتحول إلى القطاع الخاص، لا يجب أن يكون في نظري إنبهارا بوضع ما حصل في أي دولة، كما حدث بعد الحرب العالمية الثانية، من ظهور نظريات التنمية الإقتصادية، التي تؤكد على إنتشار الأفكار الماركسية، وضرورة تطبيق الاشتراكية، وحتمية هيمنة الدولة على جميع مجالات الحياة. هذه النظريات، التي أفلست بافئار الإتحاد السوفياتي، وكتلة دول أوروبا الشرقية، كما أن هذا التحول، يجب أن لا يكون مطية لفتح المجال للشركات العابرة للقارات لتجد سوقا رائجة لسلعها، وتطبيق مفاهيمها، في ظل عولة الإقتصاد، والأسواق، والأذواق، على حساب قطاع عام لم يحظ بتصحيح أوضاعه بشكل جيد وجدي، إذ لا بد من إحداث مناخ مناسب لعمل أي قطاع متواجد، وتوفير شروط الإستثمار العام والخاص، المحلي والأجنبي، وجعلها مجرد أسلوب برجماتي عملي وليست إيديولوجية عميقة، ولا يجب أن تكون كذلك، فهي إذن تتوخى رفع الكفاءة الإقتصادية في المؤسسات، وتوزيع قاعدة الملكية، وزيادة الإنتاجية والربحية والقدرة التصديرية، وزيادة فرص العمالة، وأنها رغم أهميتها تعد حسب البعض قضية غامضة ومثيرة للجدل، ولأنه إذا كان يثار هذا الجدل الكبير وسيكون طويلا لاشك حول التحول للقطاع الخاص عندنا، فالأن السبب الرئيسي يرجع لكون القضية تمس القطاع العام، الذي تحتل مؤسساته مساحة كبيرة على خريطة الإقتصاد الجزائري، ثم أن نشأة القطاع العام كانت إثر ثورة طويلة ضد الإستعمار، الذي كان يمتلك كل شئ، ويستغل المواطنين، فالقطاع العام هو في أغلبيته قطاع الإستقلال والتأميمات التي أتبعته فيما بعد. ولكن هذا لم يمنع أن أصبح هذا القطاع عالة على الإقتصاد، وعائقا أمام تحركه ونموه، وأنه غطاء لبطالة مقنعة واسعة النطاق، وخسائر فادحة متكررة. تقول في هذا الباب واحدة من أعضاء حكومة بريطانيا في عام 1981 فيما نصه " إننا بصدد بناء المؤسسات، بإعادتها جزئيا أو كليا إلى القطاع الخاص بأسرع ما نستطيع، إن هذا يتطلب بعض الوقت والكثير من المال، وهذا هو الثمن الفادح، الذي ندفعه نظير الحماقة المسماة الملكية العامة " (2) فالجميع يتفق

(1) — محمد عبدالوهاب، " الخوصصة والإصلاح الإقتصادي في مصر"، دائرة حوار للمجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد الثاني، العدد الأول، يونيو 1994، ص 205.

(2) - Quoted From Press Release Ofan Economic Address Giveu By Mrs Thatcher at Georetaine University On February 27, 1981 Reported In Finanicial Time, February, 28, 1981, P 2.

أورده ربيع صادق دحلان، التحول إلى القطاع الخاص (دار البلاد للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 1988)، ص 147.

على خسارة القطاع العام، وأن هذه الخسارة كان من بين أسبابها "أن رؤوس الأموال التي تخصص للقطاع العام، لا تتناسب مع أغراض المشروعات كما أن فوائضه تسحبها الخزنة العامة"⁽¹⁾.

ولا يعني التحول إلى القطاع الخاص إلغاء الخسارة، فقد أثبتت الدراسات على هذه الظاهرة أي الخوصصة في الولايات المتحدة الأمريكية "أنها جعلت الإفلاس يصل إلى حوالي 70% لدى الوحدات حديثة الإنشاء"⁽²⁾.

كما أنه في مرحلة الإنفتاح في مصر كانت هناك "600 مؤسسة خاصة في حالة إفلاس فعلي، وطلب أصحابها من الدولة مساعدتهم، وكان تدخل الحكومة بالضغط على المصارف، حتى لا تطالب بمستحققاتها"⁽³⁾.

كما أن نقل الملكية إلى القطاع الخاص تتم بتقنيات عديدة قد تكون بمساهمة العمال الذين يتدخلون كشركاء في جزء من رأسمال المؤسسة العامة مما يقلب نظرة العامل للمؤسسة جذريا ليصبح باذلا لجهد في سبيل استمرارها لا أن يتم الإستغناء عنه. أو برفع رأسمال المؤسسة بإصدار أسهم جديدة للإكتتاب من طرف القطاع الخاص، حيث تصبح حصة الدولة جزء من كل وبالتالي تستطيع أن تعيد تحويل المؤسسة وتعديل هيكلها وتطويرها، أو بطريقة البيع العام للأسهم ويتقدم هنا المستثمرون الخواص لإستثمار أموالهم، مما يعني عملية تعديل ضروري، وتهيئة المؤسسة قبل طرح أسهمها للبيع، أو بتصفية المؤسسة، وهذا في حالة التوقف عن التسديد، حيث تباع أصولها أو التنازل عن الأسهم لمشتري أو أكثر يضحى هو المالك حماية لمصير المؤسسة، وبالنسبة لتقنيات الخوصصة عندنا أعتمد المشرع الجزائري على طرق مختلفة منها التنازل بفتح مناقصات، ومنها خوصصة الإدارة فحسب، الخوصصة بالبيع بالتراضي، طرح الأسهم العامة للجماهير، وشملت عملية الخوصصة المؤسسات العامة كلها ماعدا ما يتعلق بالموارد الباطنية، المناجم والمحاجر، الموارد الطبيعية للطاقة، الثروات المعدنية الطبيعية لمختلف مناطق المجالات البحرية، المياه والغابات، النقل بالسكك الحديدية، والنقل البحري والجوي، البريد والمواصلات وهي ما يسمى بالقطاع الإستراتيجي أو المؤسسات الإستراتيجية.

(1) — مجيد ضياء الموسوي، الخوصصة والتصحيحات الهيكلية، مرجع سابق، ص 21.

(2) — نفس المرجع، ص 21.

(3) — نفس المرجع، ص 21.

وهنا لا بد من التركيز على دور الدولة ووجوب التفرقة بين دورها في الحياة الاقتصادية وتوسيع القطاع العام ، فتعظيم دور الدولة في الإقتصاد ، لايتأتى بالضرورة من خلال وجود قطاع عام قوي، أو من خلال تخطيط مركزي فحسب، ذلك أن وجود قطاع خاص إلى جانب القطاع العام لايتنافى مع وجود تخطيط فاعل لتخصيص الموارد، مع تدعيمه بسياسات نقدية ومالية فعالة، ومع وجود دولة القانون، التي تمارس سيادتها وسلطانها الرقابية لتتحقق من تنفيذ السياسات الموضوعة(*) . فإحداث فرص عمل للقوى العاملة في إقتصاد يتميز بالكثافة السكانية وارتفاع عدد السكان من الشباب هي من الأهداف ، التي يجب أن تحققها الدولة من خلال القطاع العام، لا أن تدعها لأهواء قطاع خاص يسعى إلى تحقيق الربح، باستخدام الآلات والتجهيزات، والإستغناء قدر الإمكان عن العامل البشري. كما أن عملية توجيه المدخرات الوطنية، أو توزيع الإستثمارات، وتحقيق معدلات نمو عالية، تبقى من أهداف القطاع العام بالدرجة الأولى، أما الأهداف المنوطة بالخصوصية ، فيجب أن تكون منها :

— تحسين النتائج الإقتصادية والمالية للمؤسسات العامة، التي يتم خصصتها، ومساندة القطاع الخاص في زيادة نشاطه، بفضل ضمان إستقلاله في الإدارة ، بما يتلاءم مع الظروف الإقتصادية وحركة المنافسة. لذا فالتحول ببعض المؤسسات العامة إلى القطاع الخاص يجب أن يجد ما يبرره، وأن لا يتم إنتقال الملكية من يد الدولة إلى يد حواص يملكون قوة الشراء ولا يملكون الإدارة القوية الكفؤة.

— عجز موازنة الدولة الناجم عن دعم الدولة للمؤسسات العامة الخاسرة، وإستثمار حصيلة بيع حصص الدولة في المؤسسات العامة في النهوض بالمؤسسات الأخرى لتمكن من بيعها، بعد تصحيح هياكلها المالية، ولايعني ذلك نقل ملكية القطاع العام بكامله للقطاع الخاص، حيث تشير بعض التقارير لخبراء في المصرف الدولي، إلى أنه يبدو " لعدد من الأسباب أن مجال الخصوصية في البلدان العربية وغيرها من البلدان النامية محدود لحد الآن ، لذا فإن الأولوية ينبغي أن تكون للعمل

(*) — بنظر الباحثة إن تواجد المملكتين العامة والخاصة معا ضروري لإحداث التكامل في الأدوار والأهداف بينهما، وللإحتفاظ بل صيانة مصالح الأفراد والمجتمع بكامله في آن معا، وستتضح أسباب ذلك لاحقا، أي فيما سيأتي من هذا البحث.

على معالجة ضعف كفاءة المؤسسات العامة، وذلك على سبيل المثال لا الحصر، وعن طريق ترشيد سياسات الأسعار والتحرر في ميدان التجارة، وتحسين نظم المساءلة وتحديد المسؤوليات " (1).

— إنعاش السوق المالي، وفتح باب الإستثمار أمام رأس المال الأجنبي (بتسوية المشاكل السياسية والأمنية خصوصا) والتوسع في مشاركة العمال في ملكية المؤسسات ، والمساهمة الشعبية بتوسيع قاعدة الملكية .

— إحداث وظائف جديدة لتمتص البطالة الموجودة ، وهي أخطر المشاكل لإرتباطها بالبيئة السياسية ولآثارها الإقتصادية .

— تحقيق مكاسب عديدة منها، التي يسوقها باحثين عديدين وهي : " عملية صنع القرار، حيث يصبح شغل المنصب مبنيا على الجدارة قبل الولاء أو المجاملة أو التحالف ، وكلها أمور واردة في ظل المؤسسات العامة " (2).

— إتاحة الفرصة لفاعلية نظام الحوافز لإدارة المؤسسة الخاصة، ولنشأة سوق للمديرين الأكفاء، الذين يستجيبون للحوافز الفعالة، ويتنقلون من موقع لآخر حسب إلحاح الحاجة لكفاءتهم.

— زيادة فاعلية الرقابة على إدارة المؤسسات، حيث يمارسها الملاك وليس الموظفون، وهو ما يعني المزيد من الحرص والإنضباط وفاعلية الجزاء، كما أنه يتجنب تماما فرض تحالف إدارة مؤسسات القطاع العام مع الأجهزة الإشرافية بالوزارة المعنية على إستمرار دعم القطاع العام بغض النظر عن مستوى أدائه، ليستمر النفوذ والسطوة لموظفي الوزارة وتستمر الميزانيات المفتوحة والأجور العالية بالقياس إلى الإنتاجية المنخفضة لإدارة المؤسسة.

4. الخصخصة ومشاكل تطبيقها

لقد بدأ أول برنامج للخصخصة في الجزائر في أواخر التسعينيات في سنة 1998 بعد صدور قوانين الخصخصة بداية من سنة 1994 مدعومة من طرف المصرف الدولي " وكان مقررا أن تمس

(1) - Y . HAULE MIRIAM B. MANGISTO , Public Enterprise and Privatization The Third World (Third World Quartely, Oct 1988), P 19.

(2) — أحمد حسن البرعي ، " الخصخصة ومشكلة العمالة الزائدة " (الأهرام الإقتصادي، العدد 106، يوليو 1996)، ص 17-18.

العملية 2715 مؤسسة عامة، حيث أنشئت مؤسسات قابضة، وتم خصصة نحو 800 مؤسسة صغيرة، في حين أن المؤسسات الكبيرة ابتدئ بعملية خصصتها منذ 1998، وكان الأمر يخص 250 مؤسسة، ولكن العملية لم تتم بالكامل نظرا لعدم الاستقرار السياسي، الوضع الأمني، ورفض النقابات العمالية⁽¹⁾، وفي ديسمبر من عام 2002 مثلا وفي إحدى الندوات المخصصة للحوار حول الخصصة قبل إتمامها فيما يخص بعض المؤسسات كان وزير المساهمة وترقية الإستثمار يؤكد بأن " هناك ثلاث خيارات أمام الدولة، إما إهمال المؤسسات العامة (؟!) أو الإستمرار في دعم الدولة السليبي لها ، أو اللجوء إلى خصصتها⁽²⁾ .

كما أكد أيضا بأنه وبالنسبة لنفس السنة بأن " البلد يحوي 167 مؤسسة فاشلة، و 120 تواجه وضعيات حرجة، ولكن بإمكانها تحقيق مشاريع إقتصادية ، وهناك 53 مؤسسة عاملة تم إغلاقها قبل سنة 2001 برغم إستمرار الدولة في دفع الأجور لعمالها مقابل 381 مؤسسة تحقق فعالية إقتصادية⁽³⁾ ، في حين أن ممثل النقابة العمالية (نقابة الدولة) شدد على عدم موافقته على إتمام العملية على إعتبار أن ذلك " سيؤدي إلى تسريح 900 ألف عامل، زيادة على المسرحين من قبل⁽⁴⁾ .

إن عملية تسريح العمال تعد أهم مشكل نظري واجه عملية بداية تطبيق الخصصة في المؤسسات العامة الجزائرية حيث " إزداد معدل البطالة ووصل إلى 24.3%^(*) وهي أقصى نسبة بعد دولة اليمن ، التي تبلغ فيها هذه النسبة 25%⁽⁵⁾ . وذلك قياسا ببعض الدول العربية، وهو ما زاد من حدة المشاكل الإجتماعية، ثم إن هذه البطالة تتركز في عنصر الشباب مما قد ينذر بمشاكل أمنية شديدة الخطورة، حيث أكدت دراسات عديدة في هذا الميدان على أن مشكلة البطالة ، التي تعصف بالشباب وما يترتب عنها من زيادة إحساسهم بالإحباط واليأس ، واقتقاد الدور والمعنى، هي مما ينمي ظواهر العنف والتطرف.

(1) — الجمعية العربية للبحوث الإقتصادية ، مجلة بحوث إقتصادية عربية، مرجع سابق، ص 59

(2) — إحصائيات وزارة المساهمة وترقية الإستثمار، 2001.

(3) — نفس المرجع السابق .

(4) — نفس المرجع السابق .

(*) — وهي النسبة التي كانت لا تتجاوز 9.7% عام 1985 وارتفعت في سنة 1993 إلى النسبة المذكورة.

(5) — طاهر كنعان ، الآثار الإجتماعية للتصحيح الإقتصادي في الدول العربية، (صندوق النقد العربي، والصندوق العربي

للإئتماء الإقتصادي والإجتماعي، أبو ظبي، الطبعة الأولى، سنة 1996) ، ص 20 .

كما أنه في نفس السنة ابتدئ بتطبيق أسلوب الشراكة كوسيلة من وسائل الخوصصة، حيث تمت الشراكة مثلا بين مركب الحجار وشركة هندية أخذت فيها هذه الأخيرة 70% من الحصص، وبين شركة (إيناد) و (هنكل) الألمانية حصلت فيها هذه الأخيرة أيضا على نسبة 60% من الحصص، وبين مجموعة المشروبات الجزائرية وشركة (كاستيل) الفرنسية التي تحصلت على 54.5% من الحصص⁽¹⁾، وحتى عامل التشغيل بفعل الإستثمار الأجنبي لم يعمل على تأمين مناصب الشغل أو إحداث أخرى جديدة ، كما تم على الأقل في بلدان مجاورة ، ففي السنوات الأخيرة 2001/1999 كان عامل التشغيل من طرف بعض المستثمرين الفرنسيين كآآتي ، وذلك في الجزائر مقارنة مع المغرب وتونس و لنفس الفترة .

جدول رقم (2) : عدد المستثمرين والمشغلين في بعض الدول المغاربية

المغرب	تونس	الجزائر	البلدان البيان
770	450	92	عدد المستثمرين
65000	60000	6000	عدد المشغلين

المصدر : إحصاءات وزارة المساهمة وترقية الإستثمار، مارس 2002 .

وهناك مشاكل عديدة تقف كمعوقات في طريق تطبيق الخوصصة، ترتبط بقيم وسلوك وأخلاقيات القطاع الخاص عندنا، وبمعدلات وسياسات وأساليب الخوصصة، والثقة المعقودة فيمن يبيع وفيمن يشتري، والقوانين والتشريعات والأنظمة والمؤسسات، التي تدير وتسير الإقتصاد الحر، وأسلوب إدارة الإقتصاد الوطني، والنتائج السلبية المتمثلة في الفقر وسوء توزيع الدخل الوطني بين فئات المجتمع كمحصلة لعملية الإصلاح الإقتصادي، وعدم إعطاء الأولوية لمعالجة هذه السلبيات.

لهذا كان من الأجدر برأي الباحثة لو ترافقت عملية الخوصصة لبعض المؤسسات الفاشلة، بالإستمرار في إصلاح ودعم المؤسسات الناجحة للقطاع العام بجعله أكثر إستقلالية إداريا، والقيام بدراسة الجدوى الإقتصادية للمشاريع مسبقا، مع إنشاء البنى الأساسية وإزالة القيود ، التي تحد من

(1) — إحصائيات وزارة المساهمة وترقية الإستثمار.

كفاءته ، وتشجيع نظام الحوافز لزيادة كفاءة الأداء به، لأنه من الضروري تواجد القطاعين معا، وذلك لأسباب منها :

- عدم تواجد سوق متكامل يتسع لعدد من الوحدات الكبيرة بالحجم الأمثل .
- الكلفة الإجتماعية مقابل الكلفة الإقتصادية ، وهي مبررات موضوعية ، ذلك أن وجود قطاع صحي أو تعليمي عام يعد ضروري ، في حين أن تواجد ملعب أو سينما ، كملكية عامة أمر غير ضروري للدولة، وقد يقوم بذلك قطاع خاص بشكل أفضل.
- كما أن وجود قطاع عام في بعض الصناعات ووجود قطاع خاص لبعض المواد، التي تستوردها هذه الصناعات من الخارج وبالعملة الصعبة عملية تزيد من تكامل الدورين القطاعيين.
- كما أنه من الضرورة القصوى أن يتم إصلاح القطاع العام (إدارته خصوصا) بإبرام عقود معينة تخلص الدولة من عبء الإدارة مع الإحتفاظ بالملكية، لأن وجود سلطة الدولة ، بما تملكه من قوانين قادرة على تصحيح أي إنحراف، وتعديل أي مسار خاطئ لنشاط القطاع الخاص حتى لا يكون هدفه مجرد تحقيق الأرباح، بل يكون تحقيقها عن طريق زيادة الإنتاج، وانخفاض الأسعار، وأخيرا على الحكومات المختلفة التي تتناوب على الحكم أن تفكر دائما بأنها تدير القطاع العام ولكنها لا تملكه فهو ملكية عامة لا يجب التصرف بالتخلص منها على أهون سبيل.

5. الخصخصة وتأثيراتها المالية

لقد بلغ الوضع في المؤسسات العامة، التي كانت تعتمد على تمويل الدولة لها أن عملت على إستنزاف كبير للموارد المالية للدولة، بسبب الخسائر الكبيرة لأغلب المؤسسات، وذلك ما يتضح من إحتلال هياكلها التمويلية، ومديونية هذه المؤسسات " التي بلغت عام 2002 مثلا 14 مليار دولار أي ما يعادل 26% من الناتج الإجمالي الخام وميزانية تسيير سلبية بلغت 126 مليار دينار، إلى جانب 1092 مليار دينار مديونية على المدى القصير من أصل 1202 مديونية إجمالية" (1).

ومن المسلم به، أنه لا يوجد من يخاطر بأمواله لشراء مؤسسة يعترئها الكساد، أو ثبت إختيارها وإفلاسها من واقع ميزانيتها وحجم أعمالها، لذا فإنه عند الخصخصة تنتقي المؤسسات الراجعة من المشروعات، التي تعاني إحتلال هياكلها التمويلية، وتحقق خسائر، وهذا النوع من المؤسسات يجب

(1) — إحصائيات وزارة المساهمة وترقية الإستثمار.

إصلاح هيكلها المالية قبل عرضها للبيع، حتى لا يتباع بسعر بخس ، ويثير تحديد قيمة المؤسسات العامة، التي يراد نقل ملكيتها إلى القطاع الخاص مشكلات كبيرة وكثيرة وخاصة فيما يتعلق بالنظم المحاسبية بين القطاع العام والخاص، وهو الأمر الذي يتطلب تسوية بصورة ملائمة تتطابق مع تحديد المركز المالي السليم، والتقييم الدقيق للمؤسسة ، كما أن عدم تقدم سوق المال في الجزائر يعتبر عائقا أمام عملية التقييم، ذلك أن بورصات الأوراق المالية النشطة والمنتشرة في دول العالم تجعل تحديد قيمة المؤسسات أمرا سهلا ييسر الوقوف على قيمة أسهمها.

إن عملية الخصخصة التي أبتدئ بها منذ فترة وجيزة ينتظر أن يكون لها آثار مالية عديدة، قد تحدث من جراء تطبيق سياسة الخصخصة هذه سواء على الموازنة العامة ، أو على مديونية الدولة، ففي العشرية الأخيرة مثلا " صرفت الدولة ما مقداره 1200 مليار دينار لمسح ديون القطاع العام، وفي 2001 كانت ديون القطاع العام 600 مليار دينار ، كما بلغت ديون مصنع الحجار لوحده قبل عملية الشراكة 5000 مليار دينار، علما أن المصنع شغل 13000 عاملا وأن الإقتصاد يحوي 1400 مؤسسة عامة، منها مؤسسة السيارات الصناعية والتي يبلغ رأسمالها 2.2 مليار دينار، تعاني عجزا ماليا يبلغ 46 مليار دينار، وتعد هذه المؤسسة من ضمن 60 مؤسسة عامة تعاني وضعاً ماليا خطيرا"⁽¹⁾. وأن إصلاح وتطهير المؤسسات العامة " يتطلب على الأقل مبلغ 80 مليار دولار كحد أدنى لتصل إلى الوضع المقبول الذي يبقيا في دنيا الأعمال "⁽²⁾.

من هنا ينظر للخصخصة على أنها تؤثر تأثيرا إيجابيا على الموازنة العامة للدولة وذلك بسبب توقف تمويل المؤسسات العامة، وكذا توقف الدعم، الذي كانت تقدمه لتلك المؤسسات نتيجة لإستمرارها في تحقيق خسائر بسبب ضعف الكفاءة، وتوفير قيمة هذا التمويل، وهذا الدعم يؤدي إلى تخفيض عجز الموازنة العامة، وامتصاص السيولة النقدية، وبالتالي الإنقاص من التضخم، والتخفيف على الطبقات الأقل دخلا، بسبب ميل الأسعار إلى الإستقرار بدرجة أكبر، وإن كان البعض يرى بأن الخصخصة ستأتي بتأثيرات سلبية على الموازنة العامة نتيجة بيع المؤسسات الناجحة أيضا، مما يؤدي إلى حرمان الموازنة من الفوائض، التي كانت تحققها هذه المؤسسات، الأمر الذي سيؤدي إلى حرمانها من مورد مالي مستمر هي في حاجة إليه لمواجهة العجز بالموازنة من جهة،

(1) — إحصائيات وزارة المساهمة وترقية الإستثمار ، سنة 2001 .

(2) — نفس المرجع السابق

ولدعم قدرة الدولة على مواجهة نفقاتها في المجالات المختلفة (الجارية والإستثمارية) من جهة أخرى، والحقيقة أن ما تخسره الدولة نتيجة دعم المؤسسات الخاسرة قد يستحوذ على ما يعود عليها من أرباح المؤسسات الناجحة، ثم أن المورد المالي للمؤسسات العامة الناجحة سوف يتم تعويضه عن طريق فرض الضرائب على تلك المؤسسات بعد خصومتها، والتي طالما أنها ناجحة، فسوف تزداد نجاحا في ظل إدارة القطاع الخاص مما تزداد معه حصيللة الضرائب، والتي قد تعوض ما يفوت الدولة من الحصول على أرباح تلك المؤسسات، ثم أن الدولة أيضا تستطيع تعويض ما قد يفوتها من الحصول على أرباح تلك المؤسسات الناجحة إذا ما إستخدمت حصيللة بيع تلك المؤسسات في إستثمارات أخرى تعود بموارد مالية متجددة، ومن ثم تأكيد الأثر الإيجابي للخصخصة وليس العكس. فالمؤسسات المحولة إلى القطاع الخاص سوف تخضع لضوابط ومعايير سوق المال الخاص لدى تدبير إحتياجاتها التمويلية، وهو ما يؤدي بالضرورة إلى مزيد من الإنضباط المالي، ومزيد من السعي لرفع الكفاءة، ومحاصرة التسبب ، وتجنب رفع الأجر وأعبائها دون إرتباط بالإنتاجية، كما يؤدي بالضرورة أيضا إلى الدراسة الدقيقة لجدوى المشروعات، والتوسعات قبل السعي لطلب تمويلها، كما تتمكن المؤسسات – بعد تحويلها للقطاع الخاص – من التخلص العاجل من الطاقات، التي لا يمكن تشغيلها بكفاءة إقتصادية، وهو ما يؤدي إلى رفع كفاءة إستخدام الموارد وتحويلها إلى المجالات الأكثر مردودا للمؤسسة والمجتمع. كما يمكنها أيضا من التخلص الفوري من الإعتماد على الدولة باستمرار لدعم وتغطية خسائرها، حيث يتم في ظل القطاع الخاص خروج المؤسسة من السوق بيسر، وإعادة توجيه الإنتاج إلى المجالات الأكثر مردودا.

كما يترتب على الخصخصة خفض قيمة الديون ، التي على الدولة نتيجة لما كانت تتحمله من أعباء الدعم الكامل للمؤسسات العامة، وما كانت تعقده من قروض في الداخل أو في الخارج (قروضا أجنبية) ، وذلك لتغطية العجز في الموازنة العامة بسبب هذا الدعم أو بسبب تصحيح أوضاع المؤسسات الخاسرة.

وسوف تقل بالتالي أو تنعدم ما كانت تدفعه الدولة من فوائد للقروض، وقد ينجم عن ذلك دون شك آثار إيجابية على مديونيتها تتمثل في إنحصارها أو التخلص منها تماما، خاصة مع إستخدام جزء من حصيللة بيع تلك المؤسسات لسد ما عليها من ديون .

كما ويلزم أن يترتب على الخوصصة، آثار مستقبلية على السياسات النقدية والمالية، بأن تؤدي الخوصصة إلى تنشيط سوق الأوراق المالية، إذ أن العلاقة بين البورصة والخوصصة علاقة تبادلية وثيقة يعد كليهما دافعا للآخر، حيث يصعب تنشيط البورصة دون وجود مؤسسات خاصة تطرح أسهمها في الأسواق، ويقتصر دور الدولة في تنشيط البورصة، على إصدار القوانين المناسبة لتنظيمها، وتوفير كل سبل تطويرها، كما أنه لا بد أن تؤدي الخوصصة إلى ترشيد النفقات العامة من جهة، وتنمية الموارد من جهة أخرى، وذلك بإلغاء الدعم التي كانت تتحمله الدولة (لأنه يمكن تقديم الدعم للذين يحتاجونه فعلا ومباشرة، لا أن يستفيد المجتمع كله بهذا الدعم) كما تزداد الموارد المالية نتيجة لزيادة الحصيلة الضريبية وزيادة أسعار الخدمات، التي كانت تقدمها الهيئات والمصالح العامة (الإتصالات السلكية واللاسلكية، والنقل والخدمات والخطوط الكهربائية والبريدية) كما أنه في ظل الخوصصة والتحرر الإقتصادي سوف تطلق حرية سعر الصرف وفقا لقوى العرض والطلب، حيث تعكس قيمة الصرف تجاه العملات الأخرى القيمة الحقيقية ، مما يؤدي إلى تقييم أسعار السلع والخدمات بأسعارها الحقيقية، وهذا يؤدي إلى دقة الحسابات الوطنية للدولة وجذب الموارد الأجنبية من خلال المصارف، كما يؤدي تحرير الأسعار الخاصة بالفائدة إلى المنافسة بين المصارف، ومن ثم زيادة كفاءة العمليات المصرفية، ورفع كفاءة استخدام القروض من ناحية أخرى، وتأثير ذلك بالنسبة لبعض المؤسسات العامة، والتي تعتمد في جانب كبير منها على المعاملات الخارجية، وما يفترضه ذلك من معاملات مصرفية ، هذا بالنسبة للمصارف وأسعار الفائدة، أما بالنسبة للضرائب، فإن لذلك أيضا تأثيرا لدى الخوصصة، حتى بغرض ثبات معدلات الضريبة، مع فرض زيادة كفاءة التشغيل، وزيادة الإنتاجية للمؤسسات بعد خوصصتها، مما تزداد معه الحصيلة الضريبية الممولة للدولة، وهذا سواء كانت ضرائب مباشرة أو غير مباشرة، حيث تزداد حصيلة هذه الأخيرة بسبب الانتعاش الإقتصادي، وزيادة الدخل، وزيادة المبيعات وبالتالي زيادة الاستهلاكات بين كافة فئات المجتمع، ولكن كل ذلك لن يتم إلا بحصول زيادة الكفاءة ووجود نظام ضريبي فعال يعمل على القضاء على ظاهرة التهرب الضريبي .

ولا يعني كل هذا ان لاتعرض المؤسسات العامة، التي تتم خوصصتها لمشاكل وأخطار تحدث بعد تطبيق العملية ، ومنها احتمالات الفشل والإفلاس، حيث يؤكد أحد المؤلفين بأنه في ظل " سياسة التحرر الإقتصادي، ومع تطبيق سياسة الخوصصة فإن مبدأ المنافسة هو الذي يسود بين المؤسسات ، وأن خطر الإفلاس للمؤسسة غالبا ما يكون مرتبطا بعوامل المنافسة في السوق، أو

عدم ملاءمة هيكل المؤسسة المالي مع قواعد المنافسة في هذه السوق، وذلك لضعف هيكلها الإنتاجي، وضآلة إنتاجيتها، وعدم قدرتها على المنافسة، والبقاء، مما يتحقق معه الإفلاس الإقتصادي، والذي ترجع أسبابه غالبا إلى عدم قدرة المشروع على المنافسة التجارية القوية الداخلية والخارجية، وعدم توفر الخبرة والإختصاص، أو عدم إستطاعة مواجهة التطور التكنولوجي أو الإختراع أو تغيير أذواق المستهلكين⁽¹⁾.

ومن بين الوسائل التي يمكن أن تتبع لمساعدة المؤسسات، التي تعاني من هذه المخاطر إنشاء صندوق حكومي عام أو خاص يكون مملوكا للدولة، وتشارك في رأسماله، المصارف التجارية، ومصارف الإستثمار والأعمال بهدف التدخل بمختلف الوسائل المالية لعمل برامج إنقاذ لمثل تلك المؤسسات مثل ما يوجد في إنجلترا وفرنسا^(*)، وهو مكون من مجموعة مصارف شبه عامة وخاصة، وتجدر الإشارة إلى أن عملية المساعدة، التي تتم للمؤسسات المتعثرة يجب أن تتم بناء على أولويات تتخذ وفقا للأهمية الإجتماعية لهذه المؤسسات، ومدى الجدوى من وجودها ضمانا لبقائها وحتى لا يتحول تعثرها المالي إلى فشل مالي، وإثبات جدارتها في السوق، وابتعادها عما يسميه بعض المفكرين " بالخصوصية العمياء، التي تفتقر إلى التقييم الصحيح لآثارها الإيجابية والسلبية، وبالذات التقييم الميداني للأداء الفعلي للمؤسسات قبل خصوصتها، ذلك أن مجرد التحول إلى القطاع الخاص قد لا يعني بالضرورة تحسن الأداء في جميع الأحوال، فالقطاع الخاص قد يعاني في بعض الأحيان من الإدارة السيئة والأداء الهزيل⁽²⁾، كما أن عملية المساعدة لا تتوقف عند حدود المساعدة المالية بل بتطبيق ما يسمى بالهندسة المالية، باعتبار أنها ترتبط بالفكر المحاسبي، وتزداد صعوبة وتعقيدا عندما تتعلق بتعديل مؤسسة قائمة، ومفهوم الهندسة المالية يرتبط بعملية الحسابات المتعلقة بقياس حجم رؤوس الأموال، والتدفقات النقدية المتولدة عن الخصوصية، وأثرها على كل من المؤسستين البائعة والمباعة، حيث يتولد عنها تنظيم محصلة الخصوصية النهائية، بما في ذلك الأهداف السياسية والإجتماعية.

(1) — رابع رتيب، " مستقبل الخصوصية " (الأهرام الإقتصادي، العدد 105، اول اغسطس، القاهرة، 1997)، ص 53.

(*) — في إنجلترا National enterprise Board، وفي فرنسا معهد التنمية الصناعية (I.D.I).

(2) — السيد عليوة، " التحليل السياسي والإداري للتطبيق المصري لبرنامج التخصيصية "، لقاء العمل السنوي الثالث حول الإقتصاد المصري بين الإصلاح الإقتصادي والتحول العالمية، 12 - 13 أبريل 1993، ص 8.

وتجدر الملاحظة أن عملية الخصخصة ليست سوى شكلا من اشكال الإصلاحات الاقتصادية لها حدودها، التي تجعلها غير مغرية كثيرا للإستثمار الأجنبي، وبالتالي يمكن طرح السؤال عن مصيرها ذلك أن الخصخصة يجب أن تتم في إطار مشروع تنمية الإقتصاد مستقبلا ، وإن كانت الدولة لاتحدد مشروعا إقتصاديا للبلد فبالتالي هناك غياب للآفاق المستقبلية والمدى الطويل، الذي تمت التضحية به من أجل المدى القصير ، لذا تغيب أيضا الإجابة عن بعض الإنشغالات الأساسية المطروحة مثل التنمية المحلية، إنهاء البطالة، الإفقار المتزايد، وكل الأزمات الإجتماعية، التي تشغل بال المواطنين وتضيق عليهم حياتهم، والتي من المفروض أنهما تعد من صميم إنشغالات السلطات العامة في البلد.

خلاصة الفصل

يتضح من إستعراض الفصل الأول أن المؤسسة الصناعية الجزائرية هي نتاج واقع تاريخي، تحدد فيه مفهوم التصنيع والتنمية وتعريف وظيفة المؤسسة في الإقتصاد، مع تبيان كل التنظيمات، التي مرت بها هذه المؤسسة ، والتي أثرت فيها سواء كان ذلك بما ورثته هذه الأخيرة عن حقبة الإستعمار، أو منذ فترة الإستقلال إلى الآن، والتي كانت بغرض الإصلاح وتحسين دور المؤسسة الصناعية، هذه التنظيمات، التي واكبت حركة تطور المؤسسة منذ التسيير الإشتراكي للمؤسسات الذي كان أول هذه التنظيمات والذي جاء بالقوانين التي كان من المفروض أن تنهي بعض المشاكل التي كانت تعانيها المؤسسة العامة في إطار البيئة المحمية، أي لاتأثير للعوامل الداخلية والخارجية فيها مما دفع بها إلى تحمل أكبر الخسائر وأضخم التكاليف، ثم جاءت عملية الهيكلة وإعادة الهيكلة ، التي ركزت على مبدأ التحكم في الإدارة والتوزيع الشامل والأفضل للأنشطة ومراكز القرار ، والوسائل المادية والبشرية المتاحة التي تشكل عاملا بارزا لتحسين كفاءة المؤسسات. كما تلتها عملية إعادة الهيكلة لتعمل على إنهاء ضعف الإدارة، وعدم فعالية جهاز الإنتاج لأنها كانت عملية موسعة لإعادة تنظيم الإقتصاد بإعادة هيكلته عضويا وماليا لتتحمل المؤسسة النتائج التي تحققها فعلا وكانت بعد ذلك مرحلة أخرى من الإصلاحات وهي الإستقلالية ثم الخصوصية، وكان الهدف منها جعل المؤسسة شخصية معنوية متميزة عن الدولة، حيث تصبح هذه الأخيرة مالكة مساهمة في رأسمال المؤسسة وليست المسير، بحيث تساهم هذه المؤسسة في وضع القرارات، وإلغاء الإرتباط والرقابة، التي تمارسها الجماعات المحلية والمركزية، مع كل ما ميز الإقتصاد والسوق الجزائرية وما مورس من تأثير على هذه المؤسسة ودورها، الذي لم يكن الدور المطلوب، والذي أدى بها إلى الفشل وعدم القدرة على الإستمرار جراء تفاقم حالة الخطر.

وسيتم تناول الخطر بصورة عامة في المؤسسة الصناعية مباشرة في الجزء الآتي من البحث، هذا العامل، الذي رافق تواجد المؤسسات، ولم ينته طيلة وعبر الإصلاحات التي تمت، فما هو الخطر، والخطر المالي بوجه خاص؟ وما هي أسبابه؟ وكيفية إدارته ومواجهته؟ وتقديره؟ حتى لاتصل المؤسسة إلى حالة الإفلاس.

الفصل الثاني

تحليل الخطر في المؤساسة

الفصل الثاني

تحليل الخطر في المؤسسة

مُهَيِّدٌ

يعد الخطر متواجد في المؤسسة باستمرار، وملازم لكل النشاطات القائمة، ولطرق التمويل المتبعة، والقرارات المتخذة، والسياسات المحددة. إذا فتنوع الخطر من خطر إقتصادي، وخطر مالي، وخطر النشاط أو الأعمال، وخطر طبيعي، وخطر بشري مدعاة لدراساتها، وتحليلها، وقياسها، وتقديرها، للحد من تأثيرها على المؤسسة، وعلى النتائج المحققة فيها، وتناول في هذا الفصل مفهوم الخطر والمفاهيم الأخرى المرتبطة به، وأسبابه، ودور الإدارة لمواجهته.

المبحث الأول

مفهوم الخطر والمفاهيم المختلفة المرتبطة به

يتطلب أي قرار في ميدان الأعمال، تقدير الأحداث المستقبلية بطريقة صريحة أو ضمنية، لذا فإنه ليس هناك مؤسسة، لاتعاني قدرا معيناً من الخطر، في قراراتها وتسيير هياكلها أو تقييم أدائها، وسياساتها المتخذة، ففي الواقع العملي لايمكن معرفة تلك العوامل، التي تدخل في تحديد حساب ربحية المؤسسة مثلاً، أو تقدير هذه العوامل بدرجة تأكد 100% كتقدير أسعار المواد الخام المشتراة أو الأجر التي ستدفع للمستخدمين، أو أسعار بيع السلع والخدمات للمستهلكين، كما لايمكن تقدير المصروفات المطلوبة في ظل الظروف العادية، ناهيك عن عمل ذلك في ظل ظروف التغيير التكنولوجي، أو الحروب، أو الإضطرابات المحلية أو الدولية.

ولأن عملية إتخاذ القرارات تتضمن المفاضلة بين البدائل، وذلك لإختيار أحسن هذه البدائل، ولتقييم هذه الأخيرة، يحتاج الأمر إلى عمل تقديرات عن الإقتصاديات الحالية لكل بديل، وأيضا تقدير هذه الإقتصاديات في المستقبل، وطبيعي أن تقدير المستقبل، يتضمن الخطر وأيضا عدم التأكد، حيث أن الإيراد، الذي سيتحقق في المستقبل وأيضا التكلفة مرتبطة بالحوادث، التي قد تحدث أو لا تحدث مستقبلا، من هنا فإن كلمة مخاطرة أو خطر تشير إلى احتمال أن يكون المشروع أو البديل غير مربح في المستقبل، وهذا يقودنا إلى تعريفه لــــدى بعض المؤلفين فهو لدى أحدهم ومن منظور مجرد: " موقف أو وضع يوجد فيه تعرض

لخسارة" (1) وأن يكون البديل غير مربح معناه أيضا طبقا لمؤلف آخر بأن الخطر " ظاهرة تؤدي إلى خسارة غير مؤكدة، يمكن قياسها كميا، وتقييمها نقديا، ونسبتها إلى سبب لا إرادي" (2). كما يعرفه آخر بأنه " ظاهرة أو حالة معنوية تلازم الشخص عند إتخاذ القرارات اثناء حياته اليومية مما يترتب عليه حالة اللاتأكد من نتائج القرارات، التي يتخذها هذا الشخص" (3). ورغم التعاريف المتعددة التي يمكن أن يأخذها عامل الخطر فإن إستعراضها وعنصر المفاهيم المختلفة التي ترتبط به تحدده بشكل أفضل.

المطلب الأول المفاهيم المختلفة للخطر

أولا : التأكد والخطر واللاتأكد

في غالب الأحوال لا يمكن التفرقة بين الخطر واللاتأكد على إعتبار أن جميع التعريفات تشترك في عنصرين هما عدم اليقين والخسارة، إذ كثيرا ما يستخدمان كمترادفين، ولكن قد يوجد من يفرق بينهما، فيعطيها تفرقة بسيطة مثلا، هناك من يعرف الخطر بأنه " الإحتلاف في التوزيع الإحتمالي للحادثة ، التي بناء على أساسها تم تقدير قيمة أو قيم معينة" (4)، أما اللاتأكد فهي درجة عدم الثقة في تقديرات التوزيع الإحتمالي، كما يشير بعض الدارسين إلى الفرق بين الخطر واللاتأكد على أساس أن " الخطر مرتبط بتلك المواقف ، التي يمكن فيها القيام بتقدير التوزيع الإحتمالي لمشروع معين، في حين أن اللاتأكد يرتبط بتلك المواقف التي لا تتوفر فيها المعلومات الكافية، وبالتالي لا يمكن تقدير توزيع الإحتمالات" (5).

ويتعرض البعض الآخر إلى تحليل ذلك فيقول " إنه عند تحليل موقف يحتاج إلى قرار عادة ما يجد المديرون من المفيد تصنيف القرارات على تدرج، ويمتد من المواقف التي يمكن تقديرها إلى

-
- (1) طارق عبدالعال حماد ، إدارة المخاطر (كلية التجارة ، عين شمس ، 2003)، ص 15 .
 - (2) محمد صلاح الدين صدقي ، مبادئ التأمين (دار الثقافة العربية، القاهرة، 1983)، ص 217 .
 - (3) سلامة عبدالله سلامة ، الخطر والتأمين (مكتبة دار النهضة العربية، الطبعة السادسة ، 1980)، ص 8 .
 - (4) أحمد محمد فهمي جلال، نفيسة محمد باشري ، إقتصاديات المشروع (كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1985)، ص 188 .
 - (5) محمد صالح الحناوي ، الإدارة المالية (دار الجامعات المصرية، الإسكندرية [دون ذكر السنة])، ص 266 .

المواقف التي يكون تقديرها صعبا للغاية، والكلمات الثلاث، التي تصف النفط المختلفة على هذا التدرج هي التأكد والخطر واللا تأكد⁽¹⁾.

وهناك مصدران محتملان للتأكد، أولهما وجود ظروف خارجية تقع خارج نطاق سيطرة المدير كليا أو جزئيا، وثانيهما إمكانية الحصول على المعلومات المتعلقة بهذه الظروف، فقد لا يكون المدير على دراية بكل المعلومات المتاحة المتعلقة بمجموعة من الظروف، أو أن المعلومات الضرورية قد لا توجد أصلا، وفي كلتا الحالتين فإن قدرة المدير على التقدير تصبح محدودة.

وفي حالات التأكد، يمكن أن نعرف ما يحدث في المستقبل، وفي حالة الخطر فإننا نعرف احتمال كل ناتج ممكن، أما في حالة اللاتأكد فإننا لانعرف الاحتمالات، وربما حتى لانعرف النواتج الممكنة، وفي ظروف التأكد تكون هناك معلومات دقيقة وقابلة للقياس، وموثوق بها، متاحة يبنى عليها القرار المتخذ.

وفي هذه الحالة يكون المستقبل قابلا للتقدير إلى درجة كبيرة، وكمثال على ذلك فإن تجار الماس يتفقون في علاقتهم معا - حتى عبر الحدود - وأنهم سينفذون صفقات بمليارات الدولارات بمجرد المصافحة أو شفاهة، فهم يتصرفون بثقة كاملة في أن إتفاقاتهم ستحترم مهما كانت غير رسمية، وعندما تكون القابلية للتقدير أقل فإننا نكون أمام حالة من الخطر، فالمعلومات الكاملة غير متاحة، ولكن لدينا فكرة جيدة عن احتمال حدوث ناتج معين، وشركات البترول كمثال آخر قد لاتعرف ما إذا كان بئر معين سينتج بترولا، ولكن يمكن الوصول إلى تقديرات جيدة عن عدد الآبار، التي ستكون ناجحة، وفي حالات اللاتأكد يكون ما هو معروف قليل، كما يحدث في حالة التعامل مع دول أجنبية، حيث يواجه المدير عادات وتقاليد ثقافية مختلفة تماما عما هو شائع في بلده وربما لا يكون قد أعد لمواجهةها، ويصاحب القرارات التي تتخذ في هذه الحالة قدر كبير من القلق، لهذا يعرف اللاتأكد بأنه " الظروف التي تتعلق بالحالة، التي تكون توزيعاتها الإحتمالية غير معروفة، وأن حالة اللاتأكد تعبر عن موقف أقل درجة من الخطر من الناحية التعريفية⁽²⁾، ويؤكد أحد المختصين في هذا الصدد بأنه " تقتضي الضرورة التنويه إلى أن الخطر

(1) — محمد عبدالله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم (كلية التجارة، القاهرة، 1992)، ص 141.

(2) — سعيد عبدالعزيز عثمان، دراسات جدوى المشروعات بين النظرية والتطبيق (كلية التجارة، جامعة

الإسكندرية، 1993)، ص ص 302 - 303.

كمفهوم وتأثير وحدث يختلف عن اللاتأكد، إذ أن لكل منهما فعلا وتأثيرا وسببا خاصا⁽¹⁾. فالخطر يشير إلى شئ متوقع في إطار الخسارة أو الضرر، حيث يأخذ شكل الإحتمال المتوقع، والذي يسبب بصورة مباشرة أو غير مباشرة توقف في الإنتاجية المتوقفة، أي أن الخطر يصاحب تلك الحالات، التي يمكن حساب التوزيع التكراري لإحتمالات تحققها، ويفرق بينها وبين اللاتأكد إذ يحدد هذا الأخير بأنه يحصل " من التغيرات المفاجئة، التي لا يمكن التنبؤ بها، فإنه يصاحب الحالات التي لا يمكن حساب التوزيع التكراري لإحتمالات حدوثها، بسبب عدم وجود أساس تخمينها من الخبرة السابقة، نتيجة عدم تكرارها المستمر، ونتيجة حصولها من عوامل كثيرة، قد يكون بعضها نفسانيا، مثل تغيرات الأذواق والأزياء⁽²⁾.

فإذن هناك الكثير من آراء المؤلفين في هذا الموضوع، وخلاصة الآراء أن ظروف اللاتأكد هي الحالات التي تحدث في المستقبل، والتي تؤثر على إتخاذ القرار وفيها يتعذر تقدير وضع توزيعات احتمالية، ولكن يتم إستخدام الحكم الشخصي لمتخذ القرار، ويتوقف حكمه على مدى ميوله وتوقعاته للمستقبل إذا كان تفاؤلا أو تشاؤما، كما يحدد مفهوم الخطر، في كونه يتفق مع حالة الأتأكد في أن كل منهما يحمل عنصر الشك وعدم اليقين في إحداث المستقبل، بسبب تغير حالات الطبيعة وعدم ثباتها، ولكن في حالة الخطر يستطيع متخذ القرار أن يضع إحتمالات لحدوث حالات المستقبل إعتمادا على الخبرة السابقة والدراسات الإحصائية، وما إلى ذلك من معلومات تاريخية، وأن حالة الخطر هي الحالة التي لا يمكن لمتخذ القرار أن يحدد، ويضع فيها توزيعات احتمالية للحدث على ضوء الدراسات السابقة، أي أنها الإنحراف المعياري النسبي لعوائد الإستثمار المتوقعة، وهي تعني درجة التقلب في عوائد الإستثمارات، وتزداد درجة الخطر كلما زادت درجة التقلب في الإيرادات والعوائد المتوقعة، والعكس صحيح، فللخطر: تأثيره المباشر على إستمرارية العائد المتحقق، والذي يعبر عن المحصلة النهائية لحركة الدورة التشغيلية لمؤسسات الأعمال⁽³⁾.

(1) - **HAWARD UPTON**, *Introduction to Business Finance*, Tokyo, N° , P 3.

أورده حمزة محمود الشمخي، *قرارات الإدارة المالية بشأن أهدافها والتخطيط ومواجهة المخاطر* (الجامعة المستنصرية، بغداد 1983)، ص 91.

(2) - **G. HOSKIN**, *Distinction Between Risk & Uncertainly*, Journal of Buisness Finance, Vol 5, N° 1, (Spring 1973), P 40.

أورده حمزة محمود الشمخي، نفس المرجع، ص 93.

(3) — المرجع السابق، ص 91.

ونلاحظ إهتمام الإدارة المالية لمعرفة حجم ذلك الخطر، إضافة إلى معرفة نوعه إنطلاقاً من المبدأ الإقتصادي العام، والذي يؤكد على أن إتساع حدة الخطر، الذي تتعرض له مؤسسات الأعمال، يعني إتساع شدة الشكوك في إستمرار العائد بالتحقيق، مما يسبب هبوطاً في وضعية المؤسسة في السوق قياساً مع مؤسسات الأعمال الإقتصادية الأخرى في نفس القطاع.

ثانياً : العسر المالي

يرتبط العسر المالي بحالة الإرتباك المالي، التي تصيب المؤسسة عندما تتعرض لصعوبات مالية تجعلها عاجزة بصفة مؤقتة أو دائمة عن الوفاء بما عليها من إلتزامات تجاه الغير في تواريخ إستحقاقها ، ويمكن أن نجد :

1. العسر المالي الفني

وهو " الحالة التي تكون فيها التدفقات النقدية التشغيلية الداخلة للمؤسسة غير كافية لسداد الإلتزامات الجارية في مواعيد إستحقاقها، وذلك على الرغم من إمكانية إمتلاك المؤسسة لأصول مالية تزيد في قيمتها الحقيقية عن قيمة التزاماتها الإجمالية تجاه الغير، فضلاً عن إمكانية تحقيقها لمعدل مناسب من الربحية"⁽¹⁾. وتكمن المشكلة في الموقف النقدي للمؤسسة وليس الموقف المالي، ولذا يطلق على هذا النوع من العسر " عسر التدفقات " ويمكن التغلب على حالة العسر الفني بوجود إدارة رشيدة وفعالة تستطيع بوسائلها الوصول إلى معرفة أسبابه ثم علاجها بسرعة ، حتى لا تتفاقم الأوضاع المالية .

2. العسر المالي القانوني (الحقيقي)

وهي " حالة مرادفة لحالة الخطر المالي الكامل، حيث تكون القيمة الدفترية لإجمالي الخصوم أكبر من القيمة السوقية لإجمالي الأصول، مما ينجم عنه صافي حق ملكية سالبة، وهو ما يطلق عليه عسر الملكية"⁽²⁾.

وقد تكون المؤسسة في حالة يسر مالي حقيقي، مما يعني أنها قادرة على سداد جميع التزاماتها تجاه الغير عند التصفية، ويتمثل ذلك في زيادة القيمة السوقية لأصولها عن القيمة الدفترية لحقوقها،

(1) — وليد محمد عبدالعزيز ، " الفشل المالي في منشآت الأعمال " (رسالة ماجستير، كلية التجارة، عين شمس، 1999)، ص 45.

(2) — المرجع السابق، ص 96 .

في حين أنها تعاني من عسر مالي فني. وفي المقابل قد تكون قدرتها على الوفاء بجميع التزاماتها قصيرة الأجل من خلال أصولها السائلة، ولكنها تعاني من عسر مالي حقيقي، حيث أن قيمة أصول المؤسسة عند التصفية لا تكفي لتغطية و سداد التزاماتها تجاه الدائنين والملاك، ومن ثم فإن العسر المالي، الحقيقي، يمثل أحد المراحل المتقدمة لحالة الخطر المالي من خلال معاناة المؤسسة من حالة العسر المالي الفني، بالإضافة إلى انخفاض القيمة السوقية لأصولها عن قيمة خصومها، بل هو الدرجة الثانية من درجات العسر المالي وهو الأشد خطورة ومنشأ هذه الأخيرة هو دائني المؤسسة والمطالبين بحقوقهم منها بالدفع أو التصفية أو المشاركة في إدارتها ، وهي أمور خطيرة في حياة المؤسسة .

ثالثا : الإفلاس

يعتبر التمان (Altman) أول من إستخدم تعبير الإفلاس باعتباره " النتيجة النهائية للخطر ولفشل المؤسسة ماليا، وهو عبارة عن إجراء رسمي يتضمن القيام بإعادة تنظيم المؤسسة (بهدف إستمرارها) إذ قد يكون هذا الإجراء إختياريا من ملاك المؤسسة أو إجباريا يفرضه الدائنون"⁽¹⁾.

رابعا : التعثر المالي

التعثر المالي حالة سابقة للفشل المالي، وقد لا يؤدي إليه بالضرورة، وهو قد يعني أحد الحالتين الإثنتين أو كليهما " نقص أو إنعدام معدل العائد على الملكية أو التوقف عن سداد الإلتزامات في مواعيدها "⁽²⁾.

خامسا : الفشل المالي

لقد إرتبط مفهوم الفشل بـ بيقر (Beaver) الذي يعد أول من إستخدم هذا التعبير على أنه " عدم قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها المالية في تواريخ إستحقاقها، وذكر أنه من الناحية العملية يقال بأن المؤسسة فشلت عند حدوث الإفلاس أو في حالة عدم سداد الديون،

(1) — محمد عثمان حميد، أساليب التمويل واتخاذ القرارات للإستثمار (دار النهضة العربية، 1986)، ص ص 293 - 295.

(2) — محمد أحمد بدوي الباز ، " دور نظم المعلومات المحاسبية في تشخيص وعلاج التعثر للمشروعات " (القاهرة ، ندوة

المشروعات المتعثرة، البنك الأهلي ، نوفمبر 1989)، ص 7 .

أو فوائدها، أو عدم سداد حسابات المصارف، أو عدم سداد الأرباح المستحقة لحملة الأسهم المتتارة" (1) أي أنه التوقف كلية عن سداد الإلتزامات والإفلاس والتوقف كلية عن النشاط، كما عرف بلوم (Blum) الفشل على أنه " الأحداث التي تشير إلى عدم القدرة على سداد الديون عند إستحقاقها، أو الدخول في دعاوى الإفلاس أو الإلتفاق الصريح مع الدائنين على تخفيض الديون" (2).

ويتضح من التعاريف السابقة أن جل المؤلفين يستخدم العسر والفشل والإفلاس لوصف حالة الخطر المالي، وتدرجات حصولها في المؤسسة، والباحثة إن إستخدمت أكثر من مصطلح واحد للتعبير عن نفس المعنى تقريبا وهو الإفلاس، فلورود هذه المصطلحات لدى الكثير من المؤلفين، فتوالي خسائر المؤسسة وعدم تحقيق عائد مناسب على الإستثمار يؤدي إلى الفشل، مما يؤدي إلى عجز التدفقات النقدية، مما ينتج عنه عدم القدرة لدى المؤسسة على سداد إلتزاماتها في الأجل القصير وعلى توفير السيولة المالية (العسر المالي الفني) وبذلك قد تلجأ المؤسسة إلى تخفيض حجم النشاط، وتصفية بعض الأصول المتداولة مما قد يؤدي في النهاية إلى العسر المالي الحقيقي والذي قد يؤدي بدوره إلى (الإفلاس) .

وتعتقد الباحثة أن حالة الخطر المالي تتضمن العسر المالي الفني والإفلاس والفشل، وأن هذه الأخيرة تتحمل إضافة إلى الخطر المالي خطر التشغيل، لذا على القائمين على المؤسسة أن يحددوا الخطر المالي ، الذي تتعرض له هذه الأخيرة لتحديد أثره على نتائج ونشاط المؤسسة، كما أن هناك تداخلا بين المفاهيم ، حيث أطلق التعريف الواحد ليشمل أكثر من مفهوم، وأن الخطر المالي يبدأ بتحقيق المؤسسة لخسائر متوالية وعدم قدرتها على تحقيق عائد مناسب، مما يؤدي إلى عجز في التدفقات النقدية، وبالتالي عدم القدرة على توفير السيولة اللازمة لتسديد الإلتزامات.

فاستفحال الخطر وتأثيره المتكرر، يؤدي بالمؤسسة إلى الفشل، ويذهب أحد المؤلفين إلى إعتبار الخطر فشلا، ومن ثم يتطرق إلى أن هناك إلتفاق بين عدد من الباحثين على وجود نوعين من الفشل " فشل إقتصادي وفشل مالي أو قانوني، ويحدث الفشل الإقتصادي عندما يكون العائد المتحقق على رأس المال المستثمر أقل من متوسط تكلفة رأس المال، أي عندما يكون العائد على

(1) — صافيناز عبدالحمي عبدالحمييد ، " دور مراجع الحسابات بصدد مشاكل تقييم قياس المخاطر " (رسالة دكتوراه ، القاهرة، 1998)، ص 118 .

(2) — المرجع السابق ، ص 118 .

التاجرة بالملكية في المؤسسة رقما سالبا ⁽¹⁾. وعلى ذلك يقصد بالمؤسسة الفاشلة بالمفهوم الإقتصادي، تلك التي لا يكفي دخلها لتغطية نفقاتها ، ويقل معدل الفائدة على الإستثمارات بتكلفتها الدفترية عن تكلفة رأس المال، ولا يترتب على الفشل الإقتصادي إشهار إفلاس المؤسسة، لأنه يحصل بغض النظر عن قدرة هذه الأخيرة على الوفاء بما عليها من التزامات، أي أنه يمكن أن تكون المؤسسة فاشلة من الناحية الإقتصادية ومع ذلك لا تتوقف عن دفع الإلتزامات حينما يحين أجل إستحقاقها، ومن ثم لا يشهر إفلاسها .

أما الفشل القانوني المالي فقد يتخذ أحد شكلين الأولى " وهو حالة عدم كفاية السيولة، ويقصد به عدم قدرة المؤسسة على سداد الديون والفوائد المستحقة الدفع، وهو ما قد يحدث حتى لو كانت قيمة الأصول تزيد عن قيمة الخصوم ⁽²⁾.

أما الشكل الثاني فهو حالة العسر المالي، ويقصد بها زيادة الإلتزامات المستحقة للغير - الخصوم - على قيمة أصول المؤسسة ، وهو يحدث بغض النظر عن مستوى السيولة، وقد إستخدم هذا المفهوم كأحد مؤشرات الفشل عند كل من بيقر والتمان وديكار (Deakin).

ويضاف لهذه المفاهيم عن الفشل مفهوم آخر وهو الفشل الإداري ويعرف على أنه " عدم كفاءة أداء الهيئة الإدارية بما يؤدي إلى تحقيق نتائج أعمال سلبية تسهم في عمليات المؤسسة، ويتضمن ضعف كفاءة الإدارة بصفة رئيسية فشلها في تقديرها قد يحدث في المستقبل، ومن ثم عدم القدرة على التكيف والمواءمة مع البيئة الخارجية، وتعديل الخطط لما يطرأ من أحداث غير متوقعة ⁽³⁾.

ويتضح أن المؤسسة قد تتعرض لحالة الفشل القانوني دون أن يرتبط ذلك بحدوث فشل إقتصادي.

(1) - L. SHALL and C. HALLEY , Introduction to Financial Managment (3 rd , cd/ N.y : Mc craw - hill 1983 , P P 765 - 766 .

أورده **عبد اللطيف الصيفي** ، " الفشل المالي لشركات القطاع العام التنبؤ بحالاته باستخدام النسب المالية " (الأهرام الإقتصادي العدد 68 أكتوبر 1993).

(2) - **ALTMAN** , " Financial Ratios , Discriminant Analysis and The Prediction of Corporate Bankruptcy " , Journal of Finance, Septembere 1968 , P P 589 - 610 .

أورده **عبد اللطيف الصيفي** ، مرجع سابق ، ص 6 .

(3) — **وليد محمد عبدالعزيز** ، " محددات الفشل المالي في منشأة الأعمال " ، مرجع سابق ، ص 60 - 61 .

ويرى جل المختصين أنه إذا كانت المؤسسة تعاني فشلا إقتصاديا فمن الأفضل تصنيفها، أما إذا كانت تعاني فشلا قانونيا فيفضل إتخاذ إجراءات تصحيحية ، أو إعادة تنظيمها، وأما حصول كل من الفشل الإقتصادي والقانوني فيؤديان لحالة التصفية حتما.

المطلب الثاني أنواع الخطر

أولا : الخطر العام والخاص

يمكن أن نميز موضوع الخطر إلى نوعين رئيسيين هما خطر خاص وخطر عام، وينتج هذا الأخير عن عوامل تؤثر على أسعار كل الإستثمارات في نفس الوقت، مثل الظروف الإقتصادية والسياسية والإجتماعية وربما تحدث بصفة دورية مثل الدورة التجارية، ولذلك فإن التغيرات تحدث تقريبا لكل أنواع المؤسسات وإن كانت بدرجات متفاوتة، ولما كانت معظم التغيرات تتحرك مع بعضها في نفس الإتجاه وبنفس الدرجة، فإنه يقال أنه خطر عام، أي تتعرض له كل أنواع المؤسسات، وإن كان يتم التمييز بين مؤسسات الصناعة الرأسمالية، ومؤسسات الأدوات والمعدات الصناعية، ومؤسسات النقل، ومؤسسة السكك الحديدية باعتبارها من المؤسسات التي تتعرض بقسوة للدورة التجارية، وبالتالي فهم يتوقعون أسعارها بشكل يتماشى مع مستوى النشاط الإقتصادي العام، ومستوى أسعار بورصات الأوراق المالية عموما ، ومن المؤسسات التي يميزها الخبراء أيضا على أنها من المؤسسات ، التي تتعرض للخطر العام ، هي شركات الطيران على إعتبار أنها شركات تعتمد كثيرا على القروض في أوقات الإزدهار وتعاني من آثار الرافعة المالية في أوقات الأزمات(*) .

إن الخطر العام يختلف عن الخطر الخاص، المرتبط بنشاط إقتصادي معين أو بمؤسسة معينة، والتغيرات في أذواق المستهلكين، وأخطاء رجال الأعمال (في مؤسسة من المؤسسات) من بين الأخطار غير الدورية، فالخطر الخاص لا يعد مرتبطا بالدورة التجارية وغير متشابه، بمعنى أنه يختلف من نشاط إقتصادي إلى نشاط إقتصادي آخر، ومن مؤسسة إلى أخرى، ويقسم الخطر، الذي تتعرض له المؤسسة عن طريق إدارتها المالية إلى :

(*) — حالة نقص شركات الطيران بعد أحداث 11 سبتمبر 2001 في الولايات المتحدة الأمريكية .

ثانيا : الخطر التشغيلي

ويقصد به " تذبذب ربح العمليات ، أو صافي الربح قبل الفوائد والضريبة لأسباب تتعلق بطبيعته أو ظروف النشاط الذي تمارسه المؤسسة "(1) كما يقصد به " درجة التذبذب في ربحية المؤسسة ، التي تعزى إلى التغيير في حجم المبيعات لأسباب ترجع لظروف الصناعة (طبيعة المنتجات أو العملاء) التي تنتمي إليها، أو التي تعزى إلى تغير في تكاليف العمليات لأسباب تتعلق بطبيعة الإنتاج المتبعة "(2) ذلك أن الأمور تختلف هنا فيما إذا كانت المؤسسة منتجة للسيارات مقارنة بمحلات توزيع صغيرة، فتقلب الأرباح في المؤسسة الأولى أكبر منه مقارنة بمحلات التوزيع، ويرتبط هذا الخطر بنسبة التكاليف الثابتة إلى التكاليف المتغيرة وأثر ذلك على تباين التدفقات النقدية كنتيجة لتغير مستويات المبيعات نتيجة لتغير سوق الأعمال من رواج وكساد، فعندما تزداد نسبة التكاليف الثابتة إلى التكاليف المتغيرة يرتفع خطر التشغيل نتيجة تحمل المؤسسة لعبء ثابت كبير قد لا تستطيع الوفاء به إذا إنخفضت المبيعات أو حدثت حالة كساد في السوق، ولأن الخطر التشغيلي يعتمد في جزء منه على الوضع الذي تكون عليه التكاليف الثابتة، فإذا كانت هذه الأخيرة مرتفعة زاد الخطر التشغيلي لأن إرتفاعها مع إحتمال إنخفاض صافي المبيعات حتى ولو كان صغيرا يمكن أن يتسبب في إنخفاض أكبر في صافي الأرباح، ومن هنا تظهر حالة الإرتباط بين الخطر التشغيلي والرفع التشغيلي، ويعد هذا الأخير " وسيلة تقويمية مهمة لأداء المؤسسة وسياستها والتي هي إنعكاس لعموم القرارات، التي إعتمدتها إدارة المؤسسة ومدى قدرتها في تحمل المخاطر وهي المخاطر التشغيلية "(3) ويمكن أن يقاس الخطر التشغيلي أو خطر النشاط كما يسمى، وأيضا خطر الإستغلال وهي تسميات لمفهوم واحد بالعلاقة :

الخطر التشغيلي = الإنحراف المعياري لربح العمليات / متوسط ربح العمليات.

ويحصل هذا الخطر من خلال سعي المؤسسة لممارسة نشاطاتها التشغيلية المختلفة لتحقيق مستويات العائد المخططة، ويرتبط هذا النوع من الخطر بحجم الأعمال ، أي حجم المبيعات

(1) — منير صالح هندي، " التنبؤ بالإفلاس الفني للشركات الصناعية التابعة للقطاع العام المصري"، المجلة العلمية (كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر ، العدد 2 ، 1991)، ص 63 .

(2) — منير إبراهيم هندي ، الأوراق المالية وأسواق رأس المال (دار المعارف، الإسكندرية ، 1999)، ص 365 .

(3) — همزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي وتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل المالي (مؤسسة الوراق ، الأردن، سنة 2000)، ص 244 .

المحققة، كما يعرفه أحد المؤلفين بأنه " يرتبط أساسا بالقرارات الإستثمارية أو بهيكل الأصول ، ويتوقف حجم هذا الخطر على طبيعة المنتجات ودرجة تنوعها ومدى مرونة الطلب عليها، ودرجة المنافسة"⁽¹⁾ كما يتوقف حجم هذا الخطر أيضا على درجة الرفع التشغيلي، أي مدى اعتماد المؤسسة على التكاليف الثابتة في عملياتها، إذ كلما زادت تلك التكلفة كلما ترتب على ذلك تغير معين في رقم المبيعات وتغير أكبر في صافي ربح العمليات أي صافي الربح قبل الفوائد والضريبة ويدرك المحلل المالي أهمية الرفع التشغيلي أو الخطر التشغيلي وهو ما يعرف بخطر الأعمال كما سلف القول وهو إنعكاس للخطر النظامي والخطر غير النظامي .

يقصد **بالخطر النظامي** : ذلك الخطر، الذي يصيب كل الموجودات بفعل تأثير مجموعة من العوامل المشتركة إقتصادية واجتماعية وسياسية دون أن يكون للإدارة ومنتخذي القرار أي قدرة في تحديدها أو حصرها أو تجنبها لأنها وليدة عوامل يصعب التحكم فيها أو السيطرة عليها وهو يقترب إذن من الخطر العام .

كما يقصد **بالخطر غير النظامي** : ذلك الخطر الذي ينشأ بسبب ظروف خاصة بالمؤسسة وميزته أنه يمكن التخلص منه أو تجنب آثاره من خلال التنويع(*) ، لذا يسمى أحيانا بالخطر الذي يمكن تفاديه، ويقترب بدوره من الخطر الخاص كما يصنف الخطر التشغيلي إلى الآتي :

1 - خطر إقتصادي : ناجم عن تغير في مواقف وأذواق المستهلكين، والتقلبات في الظروف الإقتصادية ، وتغيرات الأسعار، والتغير التقني، والتقلبات في ظروف المنافسة وغيرها.

2 - خطر طبيعي : ناجم عما تحدثه الطبيعة من مخاطر، مثل الفيضانات والزوابع والزلازل.

3 - خطر بشري : ناجم عن الحالات البشرية، كالحرائق والسرقة والتلف المتعمد وغيرها.

ثالثا : خطر المضاربة والخطر البحث

(1) — منير صالح هندي ، الإدارة المالية ، مدخل تحليلي معاصر ، الطبعة الثانية (المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1991)، ص 555 .

(*) — جاءت فكرة التنويع في المشروعات الإستثمارية عقب الظروف المريعة التي مر بها الإقتصاد العالمي خلال ما يعرف بالكساد العظيم وذلك في الثلاثينيات من القرن السابق، والتي تبعثها ظروف لاتقل مرارة خلال الحرب العالمية الثانية وبعدها، قد ساعد ذلك على ظهور فكر جديد لهاري ماركوتز (Markowitz) عن التنويع وأثره في تخفيض الخطر أسفرت عن ظهور نظرية المحفظة المعروفة في الفكر المالي .

يتم تقسيم الخطر من حيث طبيعته إلى خطر مضاربة وخطر بحت، حيث يتميز خطر المضاربة في كون ناتجه يمكن أن يكون ربحاً أو خسارة ، أي يتضمن إحصائياً الربح والخسارة معا وهو عادة ما يكون جزءاً من النشاط الرئيسي للأفراد والمؤسسات.

ويعد خطر المضاربة ناجماً عن أخطار الإدارة (خطر السوق، خطر مالي، خطر الإنتاج) وخطر الوضع السياسي، أي القيود التي تفرضها الدولة أو الحكومات، وخطر الابتكار والتجديد.

أما الخطر البحت فهو الذي يتميز بحصول الخسارة فقط أو عدم حصولها أي الخطر، الذي يتضمن إحصائياً للخسارة، ولا يتضمن احتمالاً للربح وهي لا تدخل ضمن النشاط الرئيسي للأفراد والمؤسسات، بل تعترض حياتهم ونشاطهم المتعددة .

وتنتج أهم مصادر الخطر البحت في العمل عن الخسارة الطبيعية التي تصيب الأصول الثابتة، والخسارة غير المباشرة نتيجة ضرر الممتلكات، والخسارة بسبب الأساليب الإجرامية، مثل السرقة والسطو والاختلاس والغش، وكذا خسائر المسؤولية نتيجة مسؤولية المؤسسة عن الحاق الضرر بالآخرين، والخسارة التي تتعرض لها المؤسسة نتيجة موت أو عجز أحد الموظفين أو المدراء الأكفاء بالمؤسسة .

رابعا : الخطر المالي

إن لأهداف هذا البحث تأخذ الباحثة بالتعريف الذي يهتم بالخطر المالي، أي الخسارة المالية غير المؤكدة التي تصيب الأصول أو الدخل، وهكذا كلما كانت المؤسسة قادرة على تقدير صافي الربح وصافي الدخل فإنها يمكن أن تتخلص من الخطر، ولكن تتواجد أمور وعوامل تجعل التقدير صعباً مستحيلاً في أحيان أخرى وهي ما يجعل للخطر مصدراً يجب أن توليه إدارة الخطر الأهمية القصوى .

يعرف الخطر المالي بأنه " الخطر الناجم بسبب اعتماد الإدارة المالية على القروض في عملية التمويل، وما تتحمله من تكاليف ثابتة ، كالفائدة، أو احتمالات عدم القدرة على تسديد أصل القروض في أوقات الإستحقاق ، إضافة إلى الفائدة الثابتة " (1). كما يعرف بأنه ذلك " الخطر،

(1) — حمزة محمود الشمخي ، قرارات الإدارة المالية بشأن أهدافها والتخطيط ومواجهة المخاطر، مرجع سابق ، ص 104.

الذي يتعرض له حملة الأسهم العادية، إضافة إلى خطر الأعمال، وينشأ هذا الخطر أساساً من جراء اعتماد المؤسسة على مصادر تمويل أخرى، تدفع عنها تكاليف ثابتة، ونقصد بها القروض والأسهم الممتازة⁽¹⁾.

وينحصر هنا هذا الخطر لو كانت المؤسسة تعتمد بالكامل على الأسهم العادية في التمويل، بحيث لا يتعرض سوى لخطر النشاط، ويعتبر المحللون الماليون مجموعة نسب الإقتراض إضافة إلى معدل تغطية الفوائد بمثابة مؤشرات للخطر المالي، ويضيف محللون آخرون إلى إمكانية القياس الدقيق للخطر المالي باستخدام درجة الرفع المالي وذلك باستخدام العلاقة :

درجة الرفع المالي = صافي ربح العمليات / صافي ربح العمليات — أعباء التمويل الثابتة⁽²⁾.

كما تقاس بعلاقة أخرى هي :

درجة الرفع المالي = نسبة التغير في ربحية السهم / نسبة التغير في ربح العمليات⁽³⁾.

والخطر المالي على عكس الخطر الإقتصادي أو خطر الإستغلال ، حيث يمكن فهم هذا الأخير على أساس أنه الخطر المرتبط بتحقيق دخل معين وتحصيل تدفق نقدي متوقع دون حساب وسيلة تمويل الإستثمار ، الذي يسمح بهذا التدفق أو الدخل، في حين أن الخطر المالي يتعلق كما سلف القول بوسيلة التمويل، التي تتبعها المؤسسة، فإذا كانت هذه الأخيرة ممولة بأموال خاصة فقط فإنه لا يترتب على ذلك نفقات مالية ثابتة واجبة الدفع، وبالعكس عندما تتمول المؤسسة بديون وسندات وأسهم فإن الخطر المالي يظهر وفي تواريخ محددة يكون محتماً على المؤسسة أن تحصل أموالاً لدفع هذه الديون .

إن تكرار وثبات الإلتزامات المرتبطة بالخطر الإقتصادي ، والتي لا تستطيع التدفقات النقدية الجاهزة من تسديدها هي من يعمل على وجود الخطر المالي، وهذا الأخير، يرتبط بحالة اللاتأكد من تحقق الأرباح أي أرباح الإستغلال يكون نتاج خطر الإستغلال، الذي يعمل على مضاعفته، وكلما كان هيكل رأس المال مؤلفاً من الديون فإن الخطر المالي يزداد ويرتفع ، وإن تأثير الخطر

(1) — منير إبراهيم هندي ، الأوراق المالية وأسواق رأس المال ، مرجع سابق ، ص 369 .

(2) — المرجع السابق، ص 369 .

(3) — المرجع السابق، ص 369 .

المالي على الخطر الكلي (الإقتصادي والمالي) يمكن أن يلاحظ بأربعة أمور يحددها أحد المختصين كالاتي :

- " — تناقص أو بالأحرى تآكل الأرباح .
- مستوى تغطية النفقات الثابتة .
- هيكل وقدرة التمويل .
- إنخفاض مرونة التمويل مستقبلا "(1).

1. تآكل الأرباح

ويعتبر تآكل الأرباح ناجما عن تأثير الرافعة المالية، فمن المعروف أن الأرباح المسجلة في مؤسسة ممولة بالديون، إضافة إلى الرأسمال الخاص تحقق فارقا في الأرباح عن المؤسسة، التي تعتمد في عملية تمويلها على الرأسمال الخاص وحسب ، ولكن ذلك يجب أن يبقى عند حدود تغطية المؤسسة للأعباء المالية لأن فعل رافعة قوي يؤدي إلى عدم ثبات في الأرباح الصافية (بعد الضرائب) أي الأرباح الموزعة على المساهمين، وهذا مالا تريده لا المؤسسة ولا المساهم في رأسمالها، وهي وضعية تتطلب ما يسمى " علاوة خطر " لدرء خطرهما.

إذن فإن فكرة تآكل الأرباح تدعم وتكمل فكرة إختيار تمويل عن طريق السندات أو الديون، لأنه بصورة عامة تتضاعف المديونية جراء تآكل الأرباح بفعل الأعباء المالية والمتعلقة في جزء كبير منها بالنفقات الثابتة للإستغلال وإذن بقطاع النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة ، وإن كان هذا العامل أي خطر المديونية لا يعد الوحيد، فهناك خطر السيولة وهذا ما يشار له في العامل الثاني للخطر المالي، والذي يربطه بالنفقات الثابتة .

2. مستوى تغطية النفقات الثابتة

إذا لم تتحقق الأرباح المتوقعة فإن المؤسسة ستعاني من نقص السيولة لدفع إلتزاماتها (الديون + الفوائد) وتصبح في حالة عدم القدرة على الدفع، ولابد من التفريق بين الخسارة المحاسبية، والنقص في السيولة أو إنعدامها. ذلك أنه كلما كانت التدفقات النقدية المستقبلية كبيرة وثابتة، كلما كانت القدرة على المديونية كبيرة لدى المؤسسة. وإذا كان الخطر المالي يتعلق أساسا بقدرة

(1) - BRUNO SOLNIK , *Gestion Financière*, (Edition Fernand Nathan , France , 1980), P P 116 - 118 .

المؤسسة على تغطية نفقاتها الثابتة فإن تحليل قرار المديونية يجب أن يتم بإعداد خطط للنقدية والتمويل، حتى يمكن التأكد بأن التدفقات النقدية المحسوبة مسبقا كافية لتغطية الإلتزامات، كما يجب الإهتمام بالتوزيع الإحتمالي لهذه التدفقات لمعرفة الإنحرافات بين الفعلي والمقدر في هذا المجال، وأن يكون بمقدور المؤسسة ليس فقط تغطية النفقات الثابتة ، وإنما تحديد خطة الإستثمارات الممكنة وسياسة الأرباح الموزعة وذلك باستخدام نسب كبيرة في هذا المجال مثل النسبة الآتية :

قدرة المؤسسة على تغطية نفقاتها الثابتة = الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي / النفقات المالية + دفعات التسديد⁽¹⁾.

ويؤخذ هنا الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي قبل حساب النفقات المالية، كما لا تؤخذ هذه الأخيرة سوى بقيمة النصف فقط نظرا لإسقاط النفقات المالية، وعلى أن يتم الأخذ في الإعتبار للتدفقات النقدية الحاصلة، وليس التدفقات في رأس المال المحتمل مستقبلا. وبالتالي ستعطي هذه النسبة فكرة عما يسمى بـ " وسادة الأمان " التي تتمتع بها المؤسسة عندما تكون هذه النسبة ليست أقل من 2 وهو ما تعتبره المصارف شرطا لوضعية الأمان المشار إليها، إذن كلما زادت النسبة عن 2 كلما زادت وضعية الأمان هذه، وتبقى مع ذلك هذه النسبة ذات أهمية نسبية لأنها لا تأخذ في الإعتبار بأن خطر السيولة يتأتى من اللاتأكد المرتبط بأرباح الإستغلال. ففي بعض القطاعات التي لاتعاني إضطرابا ما، يكون الخطر بالنسبة لها ضعيفا بالرغم من ضعف النسبة المشار إليها، في حين أن قطاعات أخرى تكون في خطر مالي كبير بالرغم من وجود نتائج إستغلال مرتفعة.

3 - هيكل وقدرة التمويل

إنه فيما يتعلق بهيكل التمويل والمديونية في المؤسسة، فإن مقارنة إحتمالية لقدرة هذه الأخيرة على تغطية نفقاتها الثابتة تعد مهمة جدا. إن مؤسسات وهيئات مالية عديدة تغالط حين تعتمد لتحليل النفقات المالية وتقدير الخطر المالي على التدفقات النقدية، وهناك مؤسسات (صغيرة خصوصا) تهتم أكثر بالنسبة المالية (الديون / الرأسمال الخاص) وذلك للحكم على الخطر المالي.

(1) - BRUNO SOLNIK , OP CIT , P 117 .

إنه يمكن أن يتواجد إرتباط قوي أو ضعيف بين التقديرين المختلفين للخطر المالي، ذلك أن هناك مؤسسات عديدة يمكن أن يكون فعل الرافعة المالية بها قوي، ولكن لديها قدرة كبيرة على تغطية نفقاتها المالية الثابتة، وهذا يتعلق خصوصا بهيكل ونوعية الأصول المتاحة وبنوع النشاط ... إلخ، وكنتيجة فإن التحليل عن طريق النسبة المشار إليها آنفا يمكن أن لا يكون ذا أهمية ، ففي دراسات أخرى تعتمد على تحليل توازن التدفقات المالية، تتم المقارنة باستخدام النفقات الثابتة، وهو تحليل أساسي عند تحديد هيكل التمويل في المؤسسة، والمتعلق كما تمت الإشارة سابقا بالخطر في المؤسسة.

من ناحية أخرى تعتبر المصاريف مستوى المديونية المقبول، هو ما لا يتجاوز قدرة التمويل الذاتي، وتعتبر أن الديون لأجل يجب ألا تتجاوز في قيمتها التدفقات المالية لأربع سنوات. إن النسبة الآتية (الديون لأجل / الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي) تضع دوما في الإعتبار الديون الطويلة المدى ، وأن بعض المصارف الفرنسية على سبيل المثال (الصندوق الوطني) لا يمنح ديونا تجعل هذه النسبة تكون أكبر من الرقم 4 .

ان تقدير هيكل رأس المال لمؤسسة ما والخطر المالي بها يتم بالمقارنة بين المؤسسات التي لها نفس خطر الإستغلال، وتتم هذه المقارنة بحساب نسبة المديونية للمؤسسات المدروسة، والتي تنتمي لنفس القطاع ، وإذا كانت نسبة المديونية متوسطة فإن هذا لا يعني أن المؤسسة في حالة غير مرضية.

4. إنخفاض مرونة التمويل مستقبلا

تتضح مسألة مرونة التمويل إذا ما قررت المؤسسة إستخدام قدرتها القصوى في التمويل عن طريق الديون للإستفادة من فعل الرافعة المالية، حيث ستخسر على مستوى المرونة (مرونة الحصول على الديون) فيما بعد وستكون مجبرة على الرفع من حجم رأسمالها في ظروف غير مناسبة. لذا فقد يكون من الأفضل لها زيادة رأسمالها الآن للإحتفاظ بقدرتها على الحصول على الديون مستقبلا. إن هذه المرونة يمكن أن تتواجد في حالة وجود سيولة إضافية ، ولكن مع تحمل كلفة الفرصة الضائعة الناجمة عن الإحتفاظ بأموال سائلة متأتية عن المديونية.

إن قرارات التمويل على المدى الطويل، تؤثر في الوضعية المالية للمؤسسة وفي مردوديتها، وفي حصول الخطر، الذي تتحمله لسنوات عديدة، وإن إعداد سياسات مالية لمواجهة الوضع يمكن أن يترجم باتخاذ ثلاث خطوات هي :

- تحديد الإحتياجات المالية لسنوات عديدة .
- إختيار سياسة مديونية ، وبالتالي هيكل تمويل ديون - رأس مال خاص .
- إختيار هيكل مالي يبين التمويل القصير المدى والطويل المدى .

ذلك أنه على الرغم من أن التمويل القصير الأجل يتسم بانخفاض التكاليف إلا أنه ينطوي على درجة عالية من الخطر نتيجة لعوامل متعددة، فالإعتماد على هذه المصادر القصيرة الأجل في تمويل رأس المال العامل الدائم يتطلب تحديدا مستمرا للديون مما يزيد من إحتمال مواجهة المؤسسة لخطر عدم تمكنها من الحصول على إحتياجاتها، وبالتالي ينعكس ذلك في قلة أنشطة العمليات المختلفة، وهذا بعكس الحال في مصادر التمويل الطويلة الأجل، حيث يقل خطر فشل المؤسسة في تدبير إحتياجاتها في ظل تلك المصادر، ومن هنا تبرز قدرة المؤسسة في إحداث مزيج مناسب من مصادر التمويل الذي يمكن إستخدامه بشكل مطمئن للمؤسسة وعملياتها، وتظهر أهمية دور المؤسسة أيضا في مقارنة مزايا وعيوب كل من التمويل القصير والطويل الأجل، وكذا التعارض الواضح بين التكلفة المنخفضة في عناصر التمويل القصيرة الأجل والمرفعة في عناصر التمويل الطويل المدى، إضافة إلى إختلاف درجة الخطر بين المصدرين.

وبالنظر للعلاقة بين الخطر الإقتصادي وأرباح المؤسسة، والخطر المالي بالتمويل وتأثير الرافعة المالية ، فإنه لا بد من إقامة التوازن بين الخطر المالي والخطر الإقتصادي من جهة ، ودرجة الرافعة التشغيلية والرافعة المالية من جهة أخرى، هذه الأخيرة التي تعد مؤشرا على تبيان درجة الإقتراض وجدواه الإقتصادية، ولن يكون ذلك ممكنا سوى بإقامة التركيب الأمثل لرأس المال، ومعنى ذلك إيجاد هيكل التمويل، الذي يزيد من قيمة المؤسسة مع الحفاظ على أدنى حد من التكلفة وأدنى حد ممكن من الخطر.

إتضح من إستعراض الخطر وأنواعه وطبيعته والعناصر المرتبطة به، أن الخطر المالي جدير بالإحاطة والعناية به ليس فقط لأنه موضوع هذا البحث، ولكن باعتباره عامل مهم في تحديد السياسات، واتخاذ القرارات، وعملية الإدارة والتقييم واستمرار المؤسسة بالتواجد في دنيا الأعمال.

ولكن لهذا الخطر أسبابه الخارجية والداخلية أيضا، التي يجب معرفتها، كما أن مراحل تحقق هذه الأسباب تكشف عن تأثيراته التدريجية على مختلف نواحي النشاط في المؤسسة، الأمر الذي سيتضح من الجزء القادم من هذا البحث .

المبحث الثاني تحليل أسباب الخطر

تقسم أسباب الخطر إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية، ويقصد بالأسباب الخارجية تلك الأسباب التي لا تقع تحت سيطرة الإدارة، ومن أمثلتها شدة المنافسة، والتقلبات الاقتصادية، والدورات التجارية، وانخفاض الطلب على المنتج، زيادة إلى ما يضيفه أحد الكتاب من عوامل " كالأخفاض المضطرد في قيمة العملة، وعدم إستقرار السياسات الإقتصادية"⁽¹⁾، أما الأسباب الداخلية، فهي تلك ، التي تقع تحت سيطرة الإدارة ، ومن أمثلتها ضعف سياسة التسويق، وانخفاض جودة الإنتاج ، وانخفاض كفاءة العمليات، وانخفاض الإنتاجية، والتوسع في الإقراض، وعدم كفاية رأس المال .

كما يرجعها بعض الكتاب إلى " قصور الإدارة في أداء وظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة سليمة"⁽²⁾. وضعف أداء الوظائف الإدارية هذه ينعكس بعدم كفاءة الوظائف الإنتاجية والتسويقية والمالية وإدارة الأفراد وافتقار النظرة المستقبلية للأمور، والتركيز على الإعتبارات قصيرة الأجل، كما تنعكس بعدم فاعلية أو عدم الإهتمام بسياسة البحوث والتطوير في المؤسسة، والإسراف في إستخدام الموارد وزيادة الإعتماد على الديون دون الكفاءة في إستخدامها مع ما يمكن أن يصاحب ذلك من بطء عمليات الإنتاج والبيع والتحصيل وإهدار الوقت، وعدم إتباع الأساليب العلمية في دراسة السوق، أو تقدير سلوك عناصر الإنتاج، وتضخم التكاليف النسبية، إضافة إلى الإلتزام البيروقراطي في عدم إقتناص الفرص، والتوسع غير المدروس بغرض السيطرة، وانخفاض مستوى الجودة، وعدم فاعلية الإتصال وانعدام القيادة السليمة.

(1) — منير صالح هندي ، التنبؤ بالإفلاس الفني للشركات الصناعية التابعة للقطاع العام المصري، مرجع سابق، ص 63 .
(2) — يحيى إبراهيم ، قيمة المنشأة والفضل المالي للمنظمات الأسباب ووسائل العلاج (جامعة عين شمس، القاهرة، 1992)، ص ص 104 - 105 .

ويضيف مؤلف آخر بأن الخطر يمكن أن تقع أسبابه على مراحل، أي أن أسبابه لن تحل دفعة واحدة، وتكون هذه المراحل كالاتي :

- " — مرحلة ما قبل ظهور الفشل المالي .
- مرحلة التدفق النقدي المنخفض .
- مرحلة العسر المالي المؤقت .
- مرحلة العسر المالي الكلي "(1) .

إن المرحلة الأولى فقط وهي مرحلة ظهور بوادر الفشل يربطها أحد المؤلفين بالعديد من الظواهر السلبية منها :

- " — النقص في الطلب على منتجات المؤسسة .
- ضعف كفاءة طرق وأساليب الإنتاج .
- ضعف الموقف التنافسي للمؤسسة .
- الزيادة الكبيرة في تكاليف التشغيل .
- إنخفاض معدل دوران الأصول .
- إقرار توسعات إستثمارية بدون توافر رأس المال الكافي لمواجهتها .
- إنعدام التسهيلات المصرفية الكافية "(2) .

والمرحلة الثانية تتسم بالعسر الفني طبقا لما تمت الإشارة له سابقا، حيث يرتبط بعدم قدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها لضعف النقدية برغم وجود أصول تفي بالغرض، وتحقيق نصيب من الربحية، وفي المرحلة الثالثة تتسم العملية بعدم قدرة المؤسسة على الحصول على النقدية بالطرق المألوفة لديها لمقابلة التزاماتها العادية، أي أنها تنتقل لحالة العسر القانوني، مما يستدعي إتخاذ إجراءات مشددة، وقد يلجأ الدائنون إلى تعيين مخصص في مجال الإستثمارات المالية .

أما في المرحلة الرابعة والأخيرة فيحصل العسر الكلي بحدوث الفشل المالي، حيث تكون أصول المؤسسة غير قادرة على دفع الإلتزامات الكلية تجاه الدائنين والمساهمين.

(1) — نظير رياض محمد الشحات وآخرون، الإدارة المالية والبيئة المعاصرة (المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2001)، ص 460.

(2) — يحي إبراهيم ، قيمة المنشأة والفشل المالي للمنظمات الأسباب ووسائل العلاج ، مرجع سابق ، ص 103 .

وتعتبر الأسباب الداخلية والتي تقع تحت سيطرة الإدارة أهم من الأسباب الخارجية، ويعزى لها حوالي 90% من حالات الخطر، مما يؤكد أن الإدارة هي المسؤولة في المقام الأول عن الوصول بالمؤسسة إلى حالة الخطر. كما يضيف أحد المختصين إلى أن أسباب الخطر الداخلية والخارجية يمكن حصرها في عوامل خارجية هي التكنولوجيا، والربائن والمنافسة، في حين يحدد العوامل الداخلية في الإدارة أو التسيير والأفراد والإستراتيجية والمنتوج والإعلام والإتصال⁽¹⁾.

وهي برأي الباحثة سواء كانت داخلية أو خارجية أكثر تعبيراً عن الأسباب المحدثة للخطر، والتي يمكن تناولها بشئ من التفصيل كالآتي :

المطلب الأول **الأسباب الخارجية للخطر**

ترتبط العوامل الخارجية عموماً بالمحيط الخارجي للمؤسسة، وهو العامل الذي له تأثير أكبر على هذه الأخيرة، ولكنه لا ينشأ عنها، فهو مجموع القوى والقرارات والقيود، التي تمارس تأثيراً على نشاط المؤسسة ونموها، ولا تتمكن المؤسسة من الرقابة على كل العوامل والعناصر، التي تنتمي إلى هذا المحيط، ومن الأسباب الخارجية التي أشير لها سابقاً نجد :

أولاً : التكنولوجيا

التي لها إرتباط بطرق الإنتاج، والعتاد المتاح، والمؤسسة مدعوة إلى مساندة التطور التقني، الذي يسمح بدرجات عالية من الكفاءة الإنتاجية، ويمكن أن تتولد من تطبيق الأساليب الإنتاجية القائمة بشكل أكثر فعالية، فكلما حصلت المؤسسة على خبرة أكثر في تطبيق عملية إنتاجية معينة، سوف تكون هناك فرص متاحة لتحسين الأساليب الفنية للإنتاج. وأن الدافع الأكبر لتبني تكنولوجيا جديدة هو زيادة الربحية، وتدعيم فرص من أجل النجاح التسويقي، بمقابلة إحتياجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل، لإجتذاب المشترين بعيداً عن المؤسسات المنافسة، ذلك أن " الإبتكارات التكنولوجية المتعلقة بالمنتجات يمكنها إدخال منتجات جديدة إلى السوق

(1) - J.P. MARIN , Le Point de Risque , Dunod; Paris , 1988, P 268 .

تتصف بخصائص أكثر جاذبية مثل سعر أقل، أو جودة أعلى، أو خدمات أكثر بعد البيع، أو قدر أكبر من التحمل، أو ضمان أطول، أو ملاءمة أحسن⁽¹⁾.

كما أن كل إبتكار تكنولوجي لابد أن يسفر بطريقة تلقائية عن تأثير مرغوب (فيه عائد إقتصادي) سواء من وجهة نظر المبتكر أو من تبني الإبتكار أو المجتمع ككل، ذلك أن التأثيرات المالية لجميع الإبتكارات التكنولوجية تؤدي إلى الحصول على منتجات جديدة مما يعني المزيد من الأرباح، وكفاءات أعلى في الإنتاج، أو عمليات إنتاجية جديدة، وهو ما يؤدي إلى إرتفاع الإنتاجية، مما يعني التخفيض في تكلفة الوحدة من الناتج، والإرتفاع بالأرباح ونمو المؤسسات، وهو الحافز على المزيد من التغيرات التكنولوجية، والتي تؤدي إلى جملة من التأثيرات " التأثير على القوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء، وعلى إمكانية دخول المنتجين الجدد إلى الصناعة، وكذا التأثير في القوة التنافسية للمشتريين والعملاء، وأيضا القوة التنافسية للمنتجين والعارضين، وفي قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة"⁽²⁾، وهي تحقق للمؤسسة الهدف الإستراتيجي، وهو الريادة التكنولوجية المرتبطة بحجم الفرصة التكنولوجية(*) ومستوى التفوق التكنولوجي، وحجم تكنولوجيا الإنتاج المتدفق للصناعة، وأخيرا طبيعة وحجم المزايا، التي تؤول إلى المستحوذ الأول على التكنولوجيا في الصناعة، والتحديث التكنولوجي، مما يعني إقامة نظام إنتاجي جديد متكامل ومتوازن داخليا - المواد الخام، الآلات، نظم الرقابة... إلخ - وخارجيا مع حجم السوق وتوفر الإستثمارات الضخمة الملازمة له والتقدم التكنولوجي، الذي تتحقق نتيجة البحث العلمي والإنتاج المادي.

ثانيا : العملاء

يتحدد العملاء في قطاع إقتصادي ضيق أو على مستوى دولي، ثم أن تنوع الأسواق يؤدي إلى تنوع العملاء، ويفرض على المؤسسة تنوع منتجاتها وتعددتها، ولأن البيع والتسويق يتطور بتطور العلوم وتكنولوجيا العصر، فإن المؤسسات تبذل جهودا علمية لحسن إختيار الأسواق، المستهدفة

(1) — محمد موسى عثمان ، " تحديث الدولة من خلال الرؤية التكنولوجية " عن مرجع سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 693 .

(2) — المرجع السابق ، ص 701 .

(*) — كلما كبر حجم الفرصة التكنولوجية كلما زادت الفرصة لإحداث تفاوت كبير أو فجوة تكنولوجية تفاضلية مع المنافسين، الأمر الذي يعطي الريادة التكنولوجية مزايا تنافسية كبيرة .

لتوزيع السلع والخدمات، وما يتطلبه ذلك من تحليل للأسواق، والتي تتطلب الوصول إلى قرارات تسويقية، تحقق أهداف المؤسسة المتمثلة في تلبية إحتياجات المستهلكين، ليس فقط من حيث جودة المنتج والخدمات، وكسب الأسواق، بل تعدت العملية التسويقية إلى ما هو أكثر من ذلك، وهو حسن إختيار الأسلوب الأمثل لتسويق أفكارها، وترويج وجهة نظرها، فيما يتعلق بالعملية التسويقية لإشباع حاجات المستهلكين مهما كانت رغباتهم، وجنسهم، وعمرهم، وميولهم، وقدرتهم الشرائية، واستخدام كل إستراتيجيات البيع الجديدة عبر الهاتف، وعبر قاعدة البيانات، واقناع العملاء بجودة الإنتاج واتساع الخدمات، واستخدام وسيلة الإتصال الدولي (الإنترنت) كقناة للبيع، والتي يصفها أحد الدارسين بالثورة الرقمية التي "فتحت الأبواب لآفاق جديدة في مجال التسويق، ومن أجل ذلك تعمقت البحوث بتحديد الأسواق المستهدفة، التي توجه إليها الجهود التسويقية بعد التعرف على حاجات المستهلكين، وخصائصهم المختلفة، من الناحية الجغرافية، والسكانية، والنفسية، والاجتماعية، والإقتصادية... إلخ" (1).

ثالثا : المنافسة

قد تتعرض المؤسسة لمنافسة جهوية أو وطنية أو دولية، بحيث أن كل نشاطاتها تكون خاضعة لهذه المنافسة، فمحيط المؤسسة على هذا المستوى يمكن أن يتشكل إذن من مؤسسات أخرى تنتمي لنفس القطاع، الذي تنشط فيه، ومن المؤسسات الموردة، التي تعد ضرورية لسير المؤسسة وتطورها وإلى المؤسسات الزبونة. وتتأثر المؤسسة بالمحيط بأنواعه التكنولوجي لحاجتها لآلات والمعدات محليا أو بالإستيراد، وبالأخذ في الإعتبار مدى ثقافتها وتطورها، ومدى ملاءمة العنصر البشري معها، أو المحيط المالي بما يشكله من تأثير المقرضين من المصارف وغيرها من الهيئات المالية، والمساهمين، والأسواق المالية المتواجدة عموما. أو المحيط الإجتماعي، أي علاقة المؤسسة بالعاملين فيها، وتأثيرات السلوكات والأعراف والتقاليد والمعتقدات الدينية والثقافية السائدة، والمحيط القانوني بما يفرضه من "تشريعات عمل، وقانون ضرائب، ونقابات مهنية، وقوانين متعلقة بالبيئة وحمايتها، وقوانين الإستثمار والإستيراد والتصدير... إلخ" (2). والمحيط السياسي بما يمثله

(1) — كمال هدي أبو الخير، تحديات كسب الأسواق، عن مرجع سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 224.

(2) - J.J BARCONNIER, M. LANNIAUX, L'entreprise Contemporaine, Environnement et Organisation (edition Masson, 1988), P 59.

أيضا من " هيئات وتنظيمات وأفراد يجمعهم هدف أساسي هو تسيير المجتمع ككل "(1). أو محيط ثقافي، وهو ما يعني مجموعة المحددات العامة لأذواق المستهلكين والقيم السائدة في هذا المجال، التي تصبغ طلباتهم لمنتجات المؤسسة وخدماتها، أو بما يتطلبه من مراعاة التكوين المتاح للعمال، ومستواهم الثقافي والتعليمي، ونسبة الأمية في المجتمع الذي يعيشون فيه. والمحيط الإداري بما يتضمنه من خبرة المديرين خصوصا، وخلفتهم العلمية والعملية، والنظريات التنظيمية والتوجيهية، التي يطبقونها، وطرق العمل المتخذة، والمحفزات الممارسة، وكيفية النجاح في وسط الأفراد العاملين بالمؤسسة وأهدافها لا بالأجر وحسب، وكل المشاكل الإنسانية والنفسية، التي تتعلق بهم، وكيفية معالجتها من قبل هذا المحيط. وأخيرا يجب أن لا يغفل جزء من المحيط المتعامل معه، والذي يمارس تأثيرا على المؤسسة وهو المحيط الجغرافي والطبيعي، الذي يحدد مكان تواجد المؤسسة أصلا ووجهته والمحيطين بها، وهل هو منطقة صناعية مثلا أو مجرد حي أو طريق، والمحيط الطبيعي بما يعنيه من موقع المؤسسة في مناطق باردة أو حارة من البلد، وما يستلزمه ذلك بالنسبة لعملية التخزين مثلا، والنقل، وإلى مدى توفر بعض العناصر الطبيعية اللازمة لنشاط المؤسسة كالماء، والكهرباء...، إضافة إلى تأثير عوامل الطبيعة الأخرى من زلازل، وبراكين، وعواصف، الأمر الذي يجعل المؤسسة عرضة لأخطار متعددة، ذلك أن الخطر لا يعد إقتصاديا أو ماليا فقط وإنما هو طبيعي أيضا.

واستقرار المحيط، الذي تنشط فيه المؤسسة عامل جيد لحركية نشاطها، والعكس إذا أصبح المحيط حركيا يشل عمل المؤسسة وتصبح عرضة للخطر، ومستقبلها غير أكيد، وغير قابل للقياس وبالتالي بعيدا عن كل تقدير وتخطيط.

المطلب الثاني الأسباب الداخلية للخطر

ترتبط العوامل الداخلية بعناصر عدة ويأتي على رأس هذه العناصر الإدارة بالدرجة الأولى والتي يجب أن تحوي خبرات متنوعة، فالإدارة تسيير الأشخاص، والأموال، والمواد والآلات، والأسواق، والوقت. وأن المحافظة على بقاء المؤسسة وتحسين قدرتها التنافسية بصورة مستمرة يفترضان التقاء عنصرين أساسيين هما إحداث القدرة الكامنة لتحقيق أداءات المؤسسة، وتشغيل

(1) - ABDELLATIF KHAMKHAM , La Dynamique du Controle de Gestion, (edition dumod, PARIS, 1986)

هذه القدرة ، وهما النمطين الجوهريين لعملية التسيير . وسيتم التعرض للأسباب الداخلية الأخرى وهي الأفراد، والإستراتيجية ، والمنتجات، والهياكل، والاعلام والإتصال .

أولا : الإدارة (التسيير)

يختلف التسيير في المصطلح الإنجليزي (Managment) عنه في المصطلح الفرنسي (Gestion) فهو في هذا الأخير ضيق المعنى، ولايشير إلى الوسائل التقنية في عملية التسيير، في حين أنه في المصطلح الأول يشمل المعنى الضيق المشار إليه، ولكن بالإضافة إلى ذلك القدرات والكفاءات القيادية، التي يجب أن تتوفر عليها المسير وهذا الأخير يجب أن يكون لديه مجموعة من العلوم والمعارف في الإقتصاد، والمحاسبة والرياضيات، وعلم النفس، والإجتماع، والعلوم السياسية، والإعلام الآلي والأترولوجيا، بالإضافة إلى إمتلاكه كفاءات خاصة تعطيه سمات القائد، والتكوين وقدرة الإتصال ومعرفة المهام وقدرة التأثير ... إلخ . لأن عملية التسيير تتطلب ذلك فالتسيير إذن " يعد طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية، والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، وتتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والإدارة والرقابة للعمليات، قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد "(1).

والتسيير يسمح للمديرين بمعرفة النتائج على مستوى مختلف النشاطات بالمؤسسة، ولهذا يجب أن يكون مرنا، متكيفا، مشجعا، وغير ممرکز وهو من عمل الإدارة ، لذا فهو مرتبط بالمستقبل دائما، وبما أن المستقبل يحيطه دائما اللاتأكد المتمثل في عدم توافر كافة الحقائق والمعلومات عما يمكن أن يحدث لاحقا، فإن هذا يشكل بعدا هاما للرقابة في مسؤولية الإدارة، ومقدرة الأشخاص الموكلة إليهم إدارة المؤسسات بصورة عامة والصناعية منها بصورة خاصة، لأنه في ضوء اللاتأكد والخطر يجب إتخاذ قرارات لاتظهر آثارها إلا بعد مضي وقت سواء قصر أم طال، إستنادا إلى قدر غير كامل من المعلومات، وعلى ذلك فمهما كانت مقدرة الإدارة من حيث الكفاءة، فإن هناك دوما احتمال تجاوز النتائج المحققة لما كان متوقعا، أو قصورها عما كان مقدرًا، وهو أمر طبيعي في الإدارة، ولكنه يتطلب بعدا آخر هاما، وهو متابعة التنفيذ ، والتقويم المستمر للنتائج، ومراجعة الخطط الموضوعة، وذلك في ضوء ما يتوفر من معلومات جديدة للإدارة .

ويؤكد هذا أحد الدارسين للأمور بالقول بأن " عنصر التأكد لم يصل بعد إلى حد الكمال، والسبب في ذلك أننا لم نصل بعد إلى وضع قواعد عامة ثابتة يمكن أن تزود رجال الإدارة مقمدا

(1) — عبدالرزاق بن حبيب ، إقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سابق ، ص 103.

بما يتوقعونه من نتائج، وبشكل واضح ومحدد. ذلك أن العوامل، التي تتحكم في معظم القرارات الإدارية لم تكتشف جميعا بعد، إذ أن بعض هذه العوامل لازال مجهولا، هذا فضلا عن أن العوامل، التي تتحكم في القرارات الإدارية تتغير كما وكيفما مع كل تقدم علمي وبمرور الزمن"⁽¹⁾.

كما يحدد بعض المؤلفين أدوات الإدارة للوصول إلى التسيير الجيد للعناصر المذكورة تخفيضاً لعامل الخطر في " الأهداف أي الأغراض أو الغايات للمؤسسة، والأخلاقيات، أي مستوى السلوك المرغوب للوصول إلى أهداف هذه الأخيرة، ثم السياسات أي المبادئ وقواعد الأداء، التي توجه العمل ناحية الأهداف، وهيكل التنظيم أي شبكة مركز إتخاذ القرارات المدعومة بالسلطة المناسبة، والتي تضمن إنجاز العمل على أفضل وجه، والقيادة (المتمثلة في المدير ومعاونيه) والتي تدير بتفهم وموضوعية وجرأة، والنظم والإجراءات وطرق العمل، أي الترتيب المنظم للروتين، الذي يحقق أقصى إنتاج، ويخفض الإسراف إلى الحد الأدنى، وتوصيف الوظائف، أي تحديد المسؤوليات والسلطات للوظائف المختلفة للتنظيم، والروح المعنوية أي المناخ، الذي يشجع المرؤوسين لإستخدام مهارتهم وآلاتهم لأداء العمل بشكل مرضي، والمعدلات أي معايير طرق قياس وتبليغ المعلومات — وهي كثيرة جدا — والتي تضمن بقاء النظام الإنتاجي كله في مساره الصحيح"⁽²⁾، وكل ذلك لتحقيق هدف الإدارة الناجحة وهي الإدارة، التي تضمن تحقيق كل من الفاعلية والكفاءة، أما الإدارة السيئة أو الفاشلة فهي التي لاتستطيع تحقيق هذه الكفاءة والفاعلية، ويقصد بالكفاءة " قدرة المؤسسة على العمل في أي إتجاه يجعل من الموارد المتاحة في المؤسسة غير مبذرة، أما الفاعلية فهي القدرة على عمل الشئ الصحيح وبالطريقة الصحيحة وفي الوقت الصحيح، أي بمعنى آخر فإن الكفاءة إنما تعني إنجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل إستخدام للموارد (المدخلات)"⁽³⁾.

ومن سمات العمل الإداري الناجح سلامة القرار، ولا يكون القرار سليما إلا إذا جاء نتيجة معلومات كاملة ودقيقة قبل إتخاذه، وكان صاحب القرار متريثا متأنيا غير متسرع، وتأتي بعد ذلك المتابعة كسمة أخرى من سمات العمل الإداري الناجح والإدارة السليمة، كما يجب أن يتسم عمل الإدارة بالتغيير، ويفرض هذا الأخير أسبابا منها " الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات

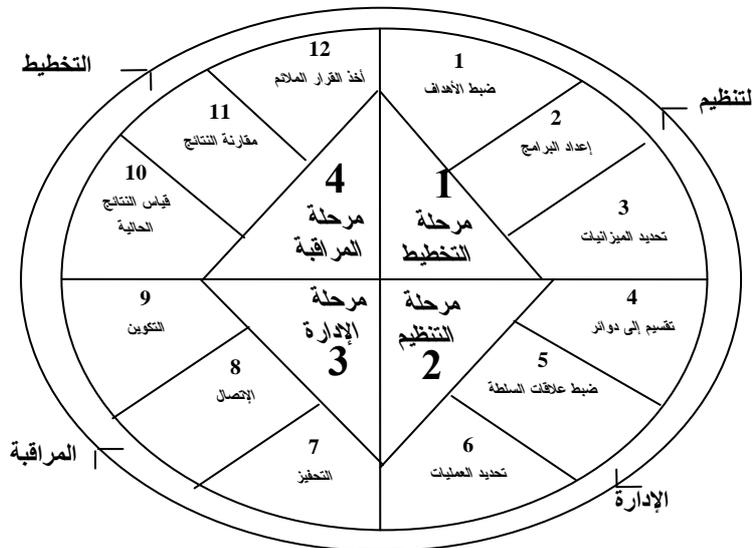
(1) — نفس المرجع، ص 103 .

(2) — علي السلمي، مقدمة في إدارة الأعمال (مكتبة النهضة المصرية، 1976، ص ص 9 - 10 .

(3) — حمزة محمد الزبيدي، التحليل المالي وتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مرجع سابق، ص 280 .

والمعرفة والتغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب، والتغيير والتطور السريع للسلع والخدمات، حتى تلاحق التطور والتغيير في رغبات وحاجات المستهلكين، وزيادة الترابط والتداخل بين المؤسسات (مشروعات الأعمال المتعددة الجنسيات) وكذا الإهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية، وأنواع التغيير تحدث في مجالات متعددة، فقد يكون التغيير في الهيكل الإداري أو الأنماط الإدارية وهو ما يطلق عليه التطوير الإداري ، كما يحدث التغيير بإحداث التعديل في الجوانب التنظيمية وإجراءات العمل وهذا ما يطلق عليه التطوير التنظيمي، كما يخص التغيير في السياسات وأساليب إتخاذ القرارات، والتغيير في الإمكانيات المتاحة، والتغيير في الأعمال والأنشطة⁽¹⁾. والتسيير في المؤسسة يتطور حسب دورة متواصلة، لهذا على عجلة التسيير ان تتحدد بصفة متواصلة خلال الزمن طبقا لما هو مطلوب، ثم أن التسيير مبني على تقارب عنصرين مهمين هما العقلانية والإنسانية وهو ما يؤكد أحد المهتمين بالإدارة بتبيانه لعملية التسيير كالاتي :

شكل رقم (1) : عجلة التسيير



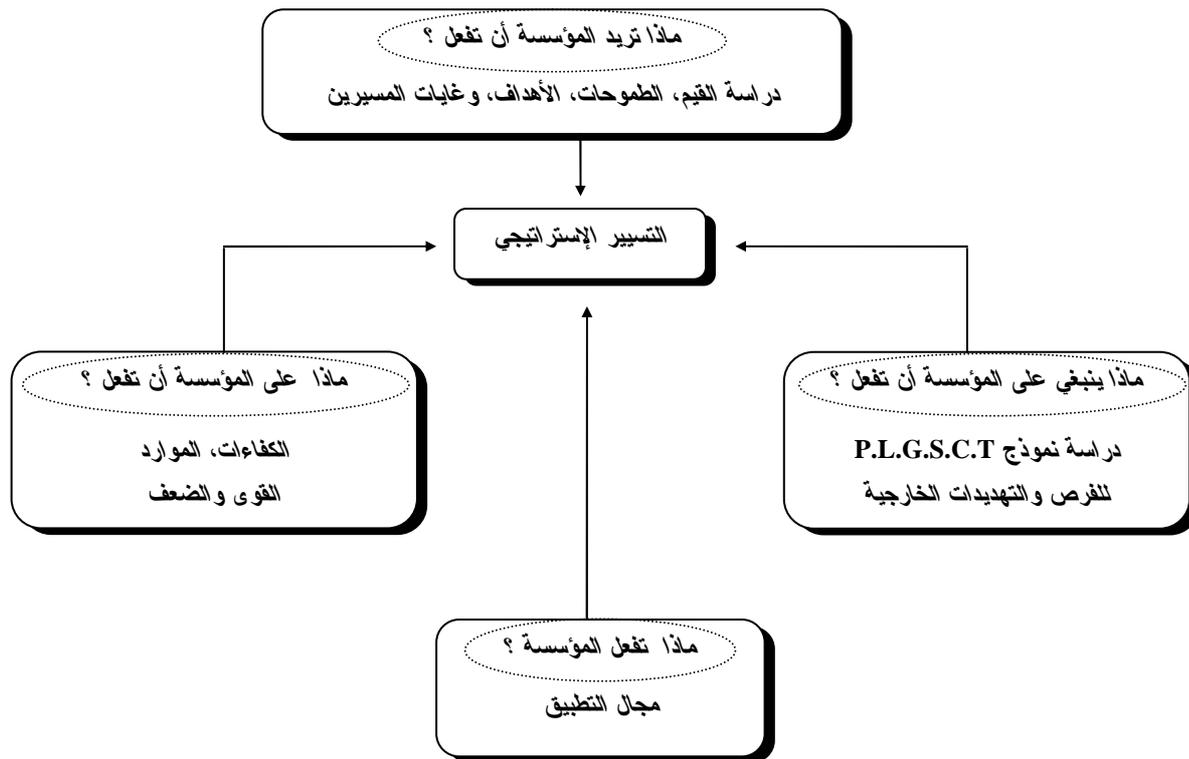
المصدر : عبدالرزاق بن حبيب : مرجع سابق ، ص 105 .

(1) — صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الإنساني في المنظمات (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000)، ص 315 - 316.

ويزداد وضوحاً أن وجود جهاز إداري فعال وكفاء في أي مؤسسة، من شأنه أن يحول المعرفة العلمية والخبرة النظرية إلى أداء إداري وتسيير مميز، وفي هذا المجال يؤكد أحد المؤلفين " الإنسان النظري يعلم أسباب الأمور، والإنسان التطبيقي يعلم كيف تتم الأمور، ولكن الشخص الذي يصل إلى منصب القيادة يجب أن يعلم لماذا وكيف تتم الأمور" (1).

والتسيير يجب أن يكون إستراتيجياً ، ولايعني أن يكون هذا الأخير تقنيا وحسب، أي لايطغى عليه مفهوما واحداً مما يحدد مفهوم المؤسسة ودورها، فهناك من يعتبر المؤسسة وحدة تقنية للإنتاج (التيار الكلاسيكي تايلور)، وهناك من يعتبرها منظمة إجتماعية (مدرسة النظام الإجتماعي)، وهناك من يرى المؤسسة كنظام سياسي، ولكن التصور الحديث يجعلها غير ذلك، ويجعل التسيير فيها معقداً، وعليه أن يجيب على ما يأتي، ماذا تريد المؤسسة أن تفعل؟ ماذا يمكنها أن تفعل؟ وماذا ينبغي عليها أن تفعل ، وماذا تفعل ؟ .

شكل رقم (2) : ماذا عن التسيير الإستراتيجي



المصدر : عبدالرزاق بن حبيب ، مرجع سابق ، ص 113 .

(1) — منصور أحمد منصور ، تنمية الموارد البشرية (وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1976) ، ص 185 .

والغرض دوماً يبقى أن تتطور الإدارة ، فالإدارة " الحديثة الواعية هي القادرة على فهم التغيرات، التي تحدث من حولها، وتلتقط منها ما يفيدها، ويحسن من أدائها، ويحقق لها النماء المستمر" (1).

ثانياً : الأفراد

إن الأفراد العاملين، والذين يوجدون القيمة المضافة، يجب أن يدرسوا من حيث الأجور الممنوحة لهم، ومستوى التكوين، الذي يتاح لهم، ومعرفة أوضاعهم النفسية والاجتماعية، وكذا عامل التغيب لديهم ومستوى إنتاجيتهم، حيث تشكل الأجور عامل كبح أو عامل دفع لزيادة إنتاجية العمل، وتحسين نوعية المنتجات أو الخدمات، لذا فإن إحدى المهام الرئيسية للمؤسسة هي إختيار الطريقة المثلى لإحتساب أجور العمال، التي تحدث لديهم شعوراً بالرضا والإرتياح ، ويتم حساب الأجور بطرق مختلفة تتفق والقوانين المرعية على مستوى المؤسسات . ويعبر الأجر عن "نصيب العامل أو الموظف في الدخل القومي، ويتجدد بما يضمن مستوى من الحياة لاثقا طبقاً للمستوى الإقتصادي والحضاري لبلد ما، ويتفاوت هنا الأجر أو المرتب بمقدار ما يسهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي" (2).

إضافة طبعاً للحوافز المادية والمعنوية، التي تحقق الإستمالة الدائمة للعمل، وحث الهمم، زيادة على العلاوات التشجيعية والترقيات، وهو ما يبقى حماس العاملين، وتفانيهم في الخدمة والمحافظة على معنوياتهم وأخلاقهم، ويزيد من كفاءتهم الإنتاجية.

كما أن المعرفة تعد عاملاً جوهرياً بالنسبة للأفراد لتحسين الإنتاج، ومحدداً أساسياً للإنتاجية، أي أنه يوجد تظافر قوي بين المعرفة والقدرة الإنتاجية، ويزداد هذا التظافر في النشاطات الإنتاجية عالية القيمة المضافة، التي تتركز بدرجة متزايدة على كثافة المعرفة وسرعة تقادم المكتسبات والقدرات المبنية عليها، كما تعد المعرفة معينا متجددا ودائب التنامي، ولذلك فمن الضروري بمكان أن يتم إيلاء مهام إكتساب المعرفة لمنظومة مجتمعية كفؤة، تتسم بالنشاط والمرونة وتكسب الأفراد كفاءة وفاعلية، وفي التقرير الإقتصادي للأمانة العامة لجامعة الدول العربية جاء أنه " يمكن إجرائيا التفرقة بين منظومتين فرعيتين لإكتساب المعرفة، تختص الأولى بجهود

(1) — سعيد يس عامر ، الإدارة وتحديات التغيير ، مرجع سابق ، ص 396 .

(2) — حماد محمد شطا ، النظرية العامة للأجور والمرتبات (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982)، ص 48 .

التعليم والتعلم، وتتعلق الثانية بالبحث العلمي والتطور التقني، أو إختصارا البحث والتطوير، وحيث أنه يمكن للتقانة وهي المعرفة أن تتجسد في سلع أو في كيفية القيام بمهمة مجتمعية معينة، فإن مفهومي البحث والتطوير التقني بالمعنى الحديث، والمستخدم هنا يتسعان ليشملا مجالات العلوم الإجتماعية والإنسانية والعلوم الطبيعية، وميادين النشاط المجتمعي المختلفة مثل الصناعة، وكذلك التخطيط التنموي "(1)".

وفي الواقع ، فإن المؤسسات الإنتاجية تلعب دورا في الدول الصناعية، ويتعاضد هذا الدور باكتساب المعرفة للعاملين بها، من خلال التدريب على العمل قبل بدئه، والتدريب أثناء العمل، أو بالتناوب مع العمل، وذلك إستجابة لتغير التقنيات المستخدمة باستمرار . وقد حظي هذا الموضوع باهتمام الكثير من الإقتصاديين للتأكيد على أن للتعليم دوره في إكتساب المعارف والخبرات، ورفع الإنتاجية لدى العاملين وأن للتكوين الذي يتيحه نتائجه الواضحة على المشغلين والمسيرين ذلك أن " التعليم يعطي مرونة كبيرة لمهارة العمل، وحيث أن زيادة الإنتاجية المتصلة بالتعليم والتدريب، هي الوسيلة الفعالة لرفع مستوى المعيشة "(2). كما يضيف نفس المصدر بأن هناك خبراء عديدين يشيرون بأن " إنتاجية العامل الأمي ترتفع بنسبة 30% بعد عام من الدراسة والتكوين، وحوالي 320% بعد فترة دراسة وتكوين مدتها 13 سنة و 600% بعد الدراسة الجامعية "(3).

ثالثا : الإستراتيجية

تعد الإستراتيجية في نظر بعض المهتمين بها " خطة العمل التي تأخذ بها المؤسسة لتخصيص وتوزيع الموارد النادرة، وذلك بموجب خطة زمنية محددة، ولتتمكن من التحرك بالمؤسسة من واقعها الحالي إلى ما تصبو الوصول إليه "(4).

كما يعرفها آخر بأنها " تتمثل في إعداد الأهداف، والغايات الأساسية طويلة المدى للمؤسسة، أو إختيار خطط العمل، وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات "(1).

(1) — الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، التقرير الإقتصادي العربي الموحد، القاهرة، سبتمبر، 1999، ص ص 133 - 134.

(2) — مصدق الحبيب ، " الأهمية الإقتصادية للعنصر البشري، والدور الإستثماري للتربية والتعليم "، دراسات عربية ، مجلة فكرية إقتصادية واجتماعية (دار الطليعة، بيروت، العدد 5، السنة السادسة عشر، مارس 1980)، ص ص 77 .

(3) — نفس المرجع ، ص ص 78 .

(4) — سعيد يس عامر ، الإدارة وتحديات التغيير، مرجع سابق ، ص ص 615 .

أحدهم هي " مجموعة القرارات المهمة للإختيارات الكبرى للمنظم، المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية أساسا إلى تكييف المؤسسة مع التغيير، وكذا تحديد الغايات الأساسية من أجل الوصول إليها" (2).

وهكذا يتضح بأن الإستراتيجية ترتبط بقرارات المؤسسة، المهمة سواء على مستوى المالية أو الإنتاج، أو الأفراد أو التسويق. وهي ترتبط بالمؤسسة ومحاولة التحكم في مصيرها مع تحمل المخاطرة والمنافسة بغرض الوصول إلى الهدف، ذلك أن " إستراتيجية المؤسسة هي إختيار الطرق، واستعمال الوسائل للوصول إلى الأهداف المحددة، وهي تسمح للمسير في المؤسسة بالإعداد المنهجي للمستقبل، والتقدير الطويل المدى، وإدارة التحكم في مصير المؤسسة، وتنتج أيضا الخطر، وعدم اليقين العائد إلى المحيط وعامل المنافسة" (3). فالمؤسسات تعيش على قيود الأوضاع الإقتصادية وخاصة في المجال التسويقي، ولكن هناك مؤسسات عكس ذلك، حيث تجيد تسيير أمورها، وتعمل على وضع الوسائل الضرورية، التي تمكنها من العمل وتحقيق أهدافها، فإذا كانت إستراتيجية التنمية في الإقتصاد الجزائري عموما، تتمثل في إقامة إقتصاد مزدهر ومتكامل، وقادر على تلبية إحتياجات السكان، فإن إستراتيجية المؤسسة الصناعية تخضع لطبيعة هذا الإقتصاد وترتبط به عفوياً، وبالتركيب الإجتماعي للسكان وقدراتهم الإنتاجية، واستعدادهم للعمل، ولا يمكن فصل الإستراتيجية عن طابع الملكية السائد، ولا عن نمط توزيع الفائض الإقتصادي، وهي بهذا تعد مفهوما موضوعيا يستطيع المجتمع وفقه الوصول إلى مستوى معين من تطور القوى المنتجة، ويوجهها لتحقيق أهدافه، وهي بالتالي مفهوما حيويا يتزود بما تفرزه التجربة المعاشة، التي تغني المخططين بمعطيات جديدة، على أساس أن هناك مهاماً تتحقق، يتطلب وضع بدائل لها وتعديل مسار بعض الوسائل أو الأهداف على ضوء تجربة ماتم أداؤه. وزمنياً يمكن أن تتجزأ الإستراتيجية إلى مداءات قصيرة، متوسطة، وطويلة الأجل، حيث تتمثل في المدى القصير في مهام وظيفية هي الإنتاج والتسويق، وفي المدى المتوسط تتوسع هذه المهام إلى برامج تؤدي أهدافاً محددة في إطار مخطط إقتصادي، وفي المدى الطويل تتجسد هذه الإستراتيجية في تحقيق الأهداف الكبرى للإقتصاد ككل.

(1) — ناصر دادي عدون ، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001)، ص 8 .

(2) — ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 9 .

(3) - R.P DECLERCK , J.P. DEBOURSE , C.H. Navarre , (ed , H et t , 1983) , P 15

يتضمن وضع الإستراتيجية على مستوى المؤسسة، معرفة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المؤسسة، وتحديد نقاط القوى والضعف الداخلية، ووضع أهداف طويلة المدى، والتوصل إلى الإستراتيجيات البديلة، ليتم فيما بعد إختيار الإستراتيجيات، التي يتم تنفيذها ومتابعتها، ويتوقف نجاح المؤسسة في تنفيذ الإستراتيجية على تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع الإستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ.

ويمكن أن تعتمد الإستراتيجية الناجحة على جملة من المبادئ الأساسية منها :

- الأداء الجيد للخطط الإنتاجية (كما ونوعا) والتسويقية (قرار الإستهلاك أي البيع النهائي للمستهلك) والقيام بعملية تقييم الأداء، وبمعايير نقدية تجعلنا نتأكد من حقيقة ما نفذ.
- القدرة على تغطية التكاليف ذاتيا من العوائد والإيرادات، التي تحققها المؤسسة، إن التكاليف الثابتة والمتغيرة يجب أن تثبت جدواها من حجم القيم المادية والخدمية، التي تنتهجها المؤسسة، وهذا يتطلب نظام محاسبي ومالي قوي وعملية رقابة وضبط أقوى .
- تحقيق الأرباح، وضمن معدل متطور للمردودية، وهو ما يوفر عملية إعادة الإنتاج والتوسع والنمو، ولا بد من الربط بين هذا الربح المحقق، وحجم الإستثمارات في المؤسسة.
- تنمية إنتاجية العمل وربطها بالأجر والحوافز المادية والمعنوية، وهي المؤشرات القوية في إستراتيجية المؤسسة، ولا غرو في ذلك فهي أسباب ترتبط بالعامل الإنساني، وربط الإنتاجية بالعمل ليس مفهوما نظريا بل وواقعا أيضا، فلا يمكن زيادة أجر العامل (وهو ما يؤدي إلى زيادة حجم الإستهلاك) دون زيادة القاعدة المادية، وتجاهل هذا الأمر هو ما يؤدي إلى التضخم، وارتفاع الأسعار، وتحقيق معدلات نمو غير حقيقية، وفي هذا الصدد يؤكد أحد المؤلفين على أنه " إذا كانت الإنتاجية بالنسبة للإقتصاد ككل تعني الضبط الأفضل لعملية التضخم، الأهدار الأقل والظروف الأحسن للمعيشة بشكل عام، فبالنسبة للمؤسسات الإنتاجية تعد هي الأفضل في تحقيق أقل كلفة ممكنة في الإنتاج تم تحقيق قدرة متزايدة على المنافسة في السوق، وأن هناك عوامل إضافية تؤثر في الإنتاجية هي الثقافة، وتوجيه قوة العمل، والسياسات

الإقتصادية للدولة، المعادلات الحكومية، سياسات الإستثمار، محيط العمل، والظروف المتعلقة بالسوق" (1).

— تكوين الإطارات المتخصصة محليا والحد من الإعتماد على الخارج وعلى التقنيات المستوردة، مما يعني مساهمة المؤسسة في تكوين إطارات ورفع كفاءتها ، وفاعلية عملها بالتدريب المستمر، وهو ما تساهم به المعاهد المتطورة للبحث والإتماء.

— أن تكون الإستراتيجية واضحة ومحددة، وتعمل وتستفيد من الفرص المتاحة محليا وخارجيا، وأن تكون مناسبة لإمكانية المؤسسة المتاحة وبمستوى خطر مقبول لأنه كلما كانت الإستراتيجية تتميز بدرجة خطر مقبولة إنطلاقا من الموارد والطاقات المتاحة، وبالإرتباط مع التوازن العام للمؤسسة والعاملين في هذه الأخيرة كلما كانت أحسن وأفضل، فالإدارة التي تضع أهدافا تفوق إرادة المؤسسة لتسييرها وتحقيقها تعرض المؤسسة للخطر، كما أن سوء التقدير لهذا الأخير قد يؤدي إلى الخسارة، لأنه مهما كانت قوة المؤشرات الدالة على وجود الإستراتيجية فإنها ترتبط بطاقات وقدرات الإدارة لدى أصحاب المؤسسة.

وتتعدد أنواع الإستراتيجيات في إطار إختيار المؤسسة لإستراتيجيتها الخاصة بين إستراتيجيات التكامل " التخصيص في المنتج، والإندماج العمودي (خلفيا أو أماميا أو أفقيا) أو إستراتيجيات التنويع (فيما يخص نشاطها في السوق) المتمركز (المتكثف) والأفقي والتنويع، والإستراتيجيات المكثفة (إختراق السوق ، وتنمية السوق، وتنمية المنتج) (2).

" والإستراتيجيات الدفاعية (وهو ما يتحتم وقت الأزمات) حتى تنفادى المؤسسة تحقيق خسائر والوصول للفشل ، ويتمثل ذلك في خفض رقم أعمالها أو الإنقاص من التكلفة مما قد يشكل خطرا على المدى الطويل" (3). أو ما يجدهه مؤلف آخر في " المشروع المشترك، تخفيض الإستثمار ، التشكيكة، الإنكماش، التصفية" (4). فالمؤسسة قد تختار إستراتيجية التخصيص في منتج واحد ، أو تحديد نوع معين من المنتجات، وتوجه له مختلف إمكاناتها المادية والبشرية، مع

(1) - A. THIETART , La Strategie de L'entreprise , (ed , Mc graw - hill , 1984) , P P 133 - 137 .

(2) — نادية العارف ، التخطيط الإستراتيجي والعمولة (الدار الجامعية الإسكندرية ، 2002 - 2003) ، ص 53 .

(3) — شيرمان جي ، ترجمة : آمنة المصري نورالدين ، الصراع التكنولوجي الدولي (دار الحدائة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1984) ، ص 12 .

(4) — نادية العارف ، التخطيط الإستراتيجي والعمولة ، مرجع سابق ، ص 53 .

ما يرافق ذلك من بحث وتكنولوجيا، وعندما يكون المنتج واحدا، يكون أمر التسيير أيسر مقارنة بالمؤسسات متعددة المنتجات، وهذا ما يزيد من فرصة نجاح المؤسسة في السوق، عندما تخصص بقية طاقتها للإهتمام بأذواق المستهلكين لمنتجاتها، وكذا المنافسين لها وما يطرحونه من إمكانيات التكلفة الأقل أو التكنولوجيا الأفضل .

كما أن الإندماج العمودي يزيد من قوة المؤسسة في نفس الفرع، الذي تقوم فيه، والإندماج العمودي الخلفي يوسع من إستثمارات المؤسسة في المواد الأولية مما يعني ضمان مدخلاتها كيميائية وقيمية، مما يزيد من عامل الربح بتحسين القيمة المضافة، والإندماج العمودي الأمامي يتوجه نحو إستخدام مخرجاتها، ولهذا الإستراتيجية احتمال تحقق الخسارة ، كما لها مزايا من ضمنها تقديم منتج أكثر تحويلا، وبالتالي الزيادة أكثر في القيمة المضافة.

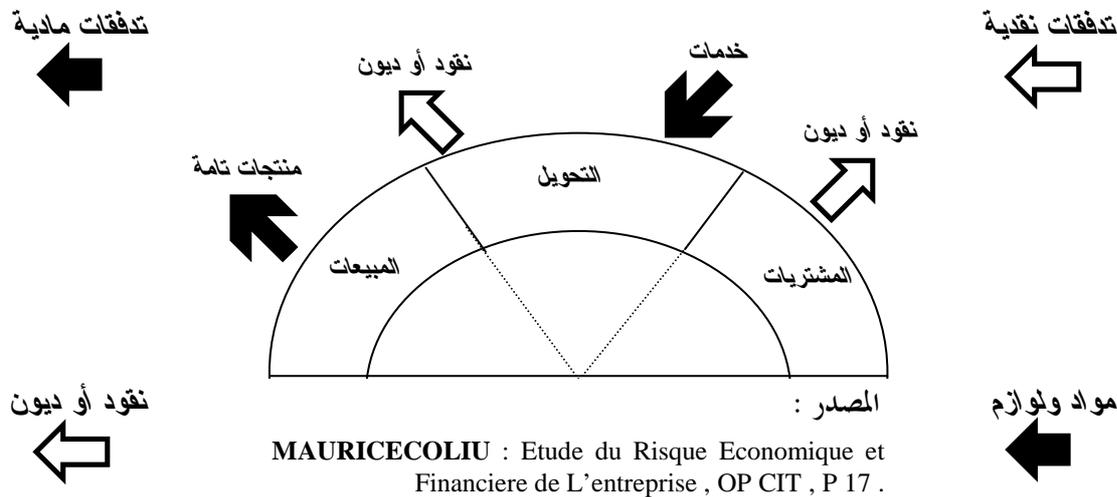
والتكامل الأفقي يتم بشراء وتملك المؤسسة لمؤسسات منافسة، أو زيادة درجة السيطرة عليها واستخدام هذه الإستراتيجية يعد من التطورات الهامة والواضحة في ميدان الإدارة الإستراتيجية، كما أنه يعد من إستراتيجيات النمو المفضلة في عدد كبير من الصناعات، والتنوع وهي إستراتيجية لتفادي عيوب الإستراتيجيتين السابقتين، وتنوع المؤسسة في نشاطها السوقي، ووضع منتوجات عديدة وجديدة، حتى تتفادى الخسائر وتضمن إستمرارها . والتنوع المتمركز يتم مع بقاء المؤسسة مرتبطة بالنشاط الأول ، أما النوع الثاني المتكامل فهو عكس الأول، ويتم فيه التركيز على نشاطات مغايرة للنشاط السابق للمؤسسة، ومن أمثلة الإستراتيجيات المكثفة إستراتيجية إختراق السوق، وإستراتيجية تنمية السوق، وإستراتيجية تنمية السلطة، وقد أطلق عليها إسم الإستراتيجيات المكثفة نظرا لما تتطلبه من جهود كبيرة ومكثفة لتحسين موقف المؤسسة التنافسي باستخدام نفس تشكيلة المنتجات الموجودة.

وتبقى الإستراتيجية الدفاعية وهي ما يحدث أثناء حصول أزمات معينة هي الإستراتيجية المطلوبة لتفادي الخسائر والتخطيط لتوزيع آثار الأزمات الحاصلة، حيث يتم إتخاذ قرارات فيما يخص رقم الأعمال أو التكاليف، وقد تنتهي في حالات قليلة إلى الإختفاء من السوق والتصفية في أقصى الحالات .

رابعا : المنتجات

إن المنتجات لها عمر محدد، ويتسارع مع مستوى التطور التقني، والمؤسسة التي تود البقاء مستقبلا هي، التي تعد دائمة البحث عن منتجات جديدة تحل محل المنتجات، التي لم تعد مقبولة أو تؤدي إلى تحمل أخطار كبيرة، ذلك أنه كلما كان المنتج أكثر تخصصا كلما كان الخطر، الذي تتحمله المؤسسة كبيرا. إن قطع الحديد على سبيل المثال، التي يمكن عند الطلب تحويلها إلى شكل أكثر تخصصا من أجل عمليات أخرى في قطاعات إقتصادية متعددة هي ذات خطر أقل، في حين أن تحول قطع الحديد إلى قطع غيار سيارات لا يمكن أن تسمح بأي تحول بعد ذلك يحمل خطرا أكبر، والمؤسسة التي تبيع ولا تقوم بأي عملية تحويل يكون الخطر، الذي تتحمله صغيرا لأنها لا تقوم سوى دورة قصيرة المدى، تتمثل في الفترة منذ شراء المنتج والقيام ببيعه، في حين أن دورة إنتاج طويلة المدى معناه زيادة عامل التمويل، الذي يمتد منذ شراء المواد الأولية إلى بيع المنتج النهائي، ضف إلى هذا خطر المؤسسات، التي تعاني قيود المنتج الموسمي في مرحلة الشراء (صناعة المعلبات الغذائية) أو في مرحلة البيع (صناعة اللعب والألبسة الموسمية) إضافة إلى تخزين المنتجات وما تتحمله المؤسسة من خطر في ذلك. وهكذا يمكن تمثيل وضعية المؤسسة مع هذه الأخطار، والمراحل الإنتاجية (شراء، تمويل، بيع) كالاتي :

شكل رقم (3) : دورة المؤسسة



هذا ويتحدد إنتاج المنتجات في البداية، ويخطط له من حيث طبيعته ، وبعد ذلك بالتعبير النقدي، وبالارتباط مع هذا تكتسب مسألة التحديد الحقيقي لمتطلبات الأنواع الضرورية من

المنتجات أهمية إستثنائية باحتساب إمكانية إرضاء متطلبات المؤسسة والإقتصاد وحاجات المستهلكين الملحة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى من الضروري الإستخدام الأكثر تنسيقا للقدرات الإنتاجية الموجودة لتحقيق هدف الإنتاج في الوقت المحدد دون أي تقديم أو تأخير، وهو ما يسميه الإقتصاديون نظام (J.A.T) أو نظام الإنتاج في الوقت المناسب أو المحدد، ويعرف على أنه " فلسفة متكاملة يتم إتباعها لإدارة الإنتاج، من موارد سواء مواد خام ، أو عنصر بشري ومختلف تسهيلات الإنتاج، ويتم إستخدامها في وقت محدد "(1).

ولكي يطول عمر المنتجات بعض الشيء، لابد من الإهتمام بأمر النوعية فقد إكتسبت في الوقت الراهن أهمية من الدرجة الأولى، فتحسين نوعية المنتجات لا يقل أهمية عن الغاية الإستهلاكية، وأن ضرورة التوسع السريع في الإنتاج، ونمو الطلب عليه يشترط إلزامية الرفع المستمر في نوعية هذه المنتوجات، ووضع المؤشرات الخاصة بذلك. ويؤكد أحد المختصين في مجال المؤسسات الصناعية أن تأثير وضع المعدلات في رفع النوعية للمنتوجات تتحقق بصورة رئيسية عن طريق الأسلوبين التاليين : تركيب وضع المستويات للمواد الخام، المواد نصف مصنعة، المصوغات المركبة بصورة كاملة المعدات والآلات والمنتوجات الجاهزة الموضوعة في مستوى المتطلبات التقنية، والمؤشرات الخاصة بالنوعية، وأيضا الأساليب الوحيدة للتدريب والرقابة.

ولابد أن تجهز المنتجات قبل طرحها للإستهلاك بوضع علامة لتعريفها (علامة النوعية) مصادق عليها من قبل لجنة المستويات والمعدلات والأجهزة القياسية التابعة للمؤسسة، والمهتمة بنوعية المنتوجات، مما يعني أقساما قائمة في المؤسسة لهذا الغرض، تدرس وتبحث وتقيس وتؤكد على القبول العام للمنتوج ، الذي سيباع ، وألا يعكس ثمنه أو سعره مصاريف العمل الإضافية فحسب، بل ويدعو إلى إثارة الإهتمام الإقتصادي في إستهلاكه، لأن هناك علاقة وطيدة وعلاقة تأثير بين المصاريف الإضافية للعمل والمنتوجات الإستهلاكية ذات النوعية العالية، أي بين المنفذ والمستهلك.

وتتأثر المنتوجات في المؤسسة أيضا بنظام الأجور والحوافز والأرباح، التي تضم للمتسببين في حصولها بسبب النوعية العالية للمنتجات وهي من الأمور التي تشجع على تحسين نوعية المنتجات باستمرار . إن هذه الأرباح تعظم أصلا كلما أنصب الإهتمام على عنصر تكلفة المنتجات في

(1) — محمد زيدان إبراهيم وأحمد أحمد عبدالله اللحاح ، مؤشرات تقييم الأداء المالي والتشغيلي (دار الكتب ، القاهرة، 2001)، ص 320 .

المؤسسة، أي تحديد الكلفة الأساسية (تعيين الحد الأدنى للمعدل الضروري للمصاريف)، بما يؤدي إلى تحديد ربحية المنتجات ومجموع الإنتاج ومقاييس الأرباح، خاصة والمؤسسة تنمو في إطار المنافسة المستمرة والمتزايدة، وهي لن تكون تقليدية، بل تستخدم فيها إستراتيجيات مؤثرة، يتعين أن تزود بها المؤسسات، ويتدرب عليها المديرون والعاملون، ومن الأمثلة بهدف إنشاء وتعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسات ما يسميه أحد المختصين " التنافس بالوقت ، والتنافس بالجودة ، والتنافس بالتكلفة "(1).

ففي التنافس بالوقت، يتبارى المتنافسون في إختصار الوقت بين كل إبتكار وتقديم لمنتج جديد، واختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج، وتسليم المنتجات في التوقيتات المتفق عليها دون تأخير، ليس ذلك فقط بل في التوقيتات التي يحددها العملاء. ويتطلب التنافس بالجودة إستلهام حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم المؤسسة، وجعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا، وكذا تنمية ثقافة الجودة متضمنة حتمية الأداء السليم باختيار وتدريب وحفز القوى العاملة، التي تنجح في الأداء المتميز، القائم على الإبتكار والتسليم السليم للمنتجات، والتنفيذ الصحيح للتصميمات، وتطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين، بتبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى، بدلا من فلسفة مراقبة الجودة، التي تنحصر في التحقيق في الخطأ أو الإنحراف بعد وقوعه.

كما يتطلب التنافس بالجودة تبني مفهوم التحسين المستمر، التي تقوم به إدارة الجودة الشاملة، والتزود بتجهيزات فاعلة تهيء مقومات الإنتاج المرن كلما تطلب الأمر ذلك، مع إستخدامات متقدمة لتكنولوجيا المعلومات في تصميم النظام الإنتاجي كتصميم المنتجات بالحاسب الآلي.

أما التنافس بالتكلفة فيكون بالإجتهد في خفض تكاليف الشراء والتخزين والعمالة، وكافة عناصر الكلفة بشكل عام لتعزيز القدرة التنافسية، وهو ما يتطلب تصميم معايير إنفاق عملية موضوعية لكل عنصر من عناصر التكلفة، وتطويرها بما يتناسب والتغير في تكنولوجيا العمليات ومستويات التكلفة لدى المنافسين .

خامسا : الهياكل

(1) — أحمد سيد مصطفى ، " التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية "، عن مرجع سعيد يس عامر، مرجع سابق ، ص ص 268 - 368 .

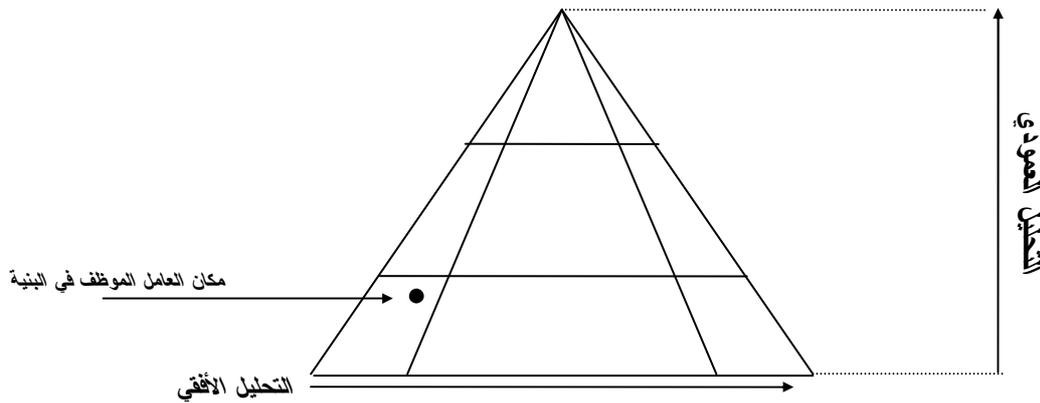
يعتبر الهيكل هو الأسلوب الذي من خلاله تنظم الأقسام والمسؤوليات وصلاحيات الأفراد، وإن هيكل المؤسسة يجب أن يخدم تطور الأفراد، وتحسين أدائهم، لا أن يكون عقبة لهم بدعوى الرقابة وضرورة التسيير تستدعي ذلك . وعموما هناك تعاريف كثيرة ومتعددة لهيكل أو بنية المؤسسة، ولكن أغلبية هذه التعاريف تتفق على عنصرين أساسيين يميزانها وهما الثبات والدوام، اللذان يظهران في المؤسسة على أساس متغيرين إثنين يعطيان تحليلين محوريين :

— المحور الأفقي، الذي يقابله مفهوم تقسيم العمل.

— المحور العمودي، الذي يقابله تنسيق العمل .

وحيث يتعلق المحور الأفقي بمهام كثيرة تتطلب قدرات متخصصة حسب نوعية الثلاثي : السلع — الأسواق — التكنولوجيا . في حين يمثل المحور العمودي مفهوم تنسيق العمل، الذي يتم في إطار سلم تدرجي، والذي يعطينا نظام السلطة المتعلق بنمط القرارات. ويعد تعريف الهيكل نقطة إنطلاق لمعالجة المسألة الهيكلية في المؤسسة لذا فسيتم إيراد بعض التعاريف حيث يلخص أحد الكتاب تعريف هيكل المؤسسة بأنه " يمثل كيفية توزيع المهام وممارسة السلطة، وتحديد العلاقات بين مختلف المسؤولين (يعني التنسيق) "⁽¹⁾. كما يعطي شكلا للتحليلين الأفقي والعمودي كالآتي:

شكل رقم (4) : التحليل الأفقي والعمودي للهيكل



المصدر : عبدالرزاق بن حبيب ، مرجع سابق ، ص 60

(1) — عبدالرزاق بن حبيب ، إقتصاد وتسيير المؤسسة ، مرجع سابق ، ص 61 .

وهكذا فكل دراسة لهيكل المؤسسة، تتم على أساس سلم الهرم أو خطة عفوية، تسمح بتمييز أنماط مختلفة للتنظيم السائد ، فهناك التنظيم الأفقي (توزيع المهام) وتوزع مهامه فيما يعرف بالهيكل الوظيفية، وهناك الهيكل التقسيمية ، والهيكل المصفوفية، والتنظيم العمودي (ممارسة السلطة) ويعد مكملا للتحليل أو التنظيم الأفقي ويعرف (Mintzberg) الهيكل للدلالة على "الوسائل المستخدمة لتقسيم العمل بين المهام المتميزة، وضمان التنسيق بينها"⁽¹⁾.

كما يعرفه (A.Chandler) على أنه " وصف لمظهرين يتعلق الأول بالسبل التدريجية والإتصالية بين مختلف المستويات والإطارات الإدارية، في حين ينسحب المظهر الثاني على المعلومات والمعطيات المناسبة عبر السبل التدريجية"⁽²⁾. ويمكن تبيان مختلف الأشكال الهيكلية حيث نجد كمثال :

1. الهيكل الوظيفي البسيط

ويمكن إعتباره تنظيما أوليا تستخدمه المؤسسات في بداية نشاطها، وينعدم فيه أو يكاد هيكل الأخصائيين، من تقسيم غير دقيق للعمل وغياب تمييط السلوكات، وتكون القرارات الإستراتيجية والتشغيلية كلها متركزة لدى المدير العام، ويعتبر هذا الهيكل " أكثر الأشكال الهيكلية عرضة للمخاطر بسبب خضوعه لإرادة فرد واحد"⁽³⁾.

2. الهيكل البيروقراطي الميكانيكي

يعد هذا الهيكل أكثر الأشكال الهيكلية إستجابة لمبادئ النظرية التقليدية للتنظيم، خاصة من حيث التحديد الدقيق للتدرج ومدة الأمر ... إلخ. ويستجيب هذا الهيكل لعامل الرقابة، لذا فهو موضوع للقضاء على اللاتأكد أو الحد منه، وهو العامل المرتبط بالخطر دون شك.

3. الهيكل البيروقراطي المهني

ينتشر هذا الشكل من الهياكل في منظمات بيروقراطية مهنية مثل الجامعات، والمستشفيات، ومراكز البحث العلمي، ومكاتب خبراء المالية والمحاسبة ... إلخ. ومن مظاهر النقص

(1) - H. MINTZBERG , *Structure et Dynamique des Organisations*, (ed D'organisation , Paris, 1982), P 18.

أورده : عبد الحميد بن الشيخ الحسين ، مسألة تنظيم المنشآت، رسالة دكتوراه، جامعة وهران، 1995/1994 ، ص 5.

(2) - A. CHANDLER , *Strategie et Structure de L'entreprise* , (les ed D'organisations , Paris , 1982), P 42 .

(3) - H. MINTZBERG , OP CIT , P 296 - 307 .

أورده : عبد الحميد بن الشيخ الحسين ، مرجع سابق ، ص 84 .

فيـــــــــــــــــه " مشكلات الرقابة والتنسيق ومشكلات الإستحداث في الهيكل البيروقراطي المهني "(1). وهي عوامل مؤثرة في الخطر بشكل عام في المؤسسة.

4 الهيكل القطاعي

من خصائص هذا الهيكل أنه " يجمع أنشطته في وحدات منظمة بحسب الأسواق (المنتجات) في قمة خط التدرج، إذ تحتوي كل وحدة (أو قطاع) على الوظائف الضرورية لإتمام العمليات التشغيلية "(2).

يتسم هذا الشكل من الهياكل بتطبيقه اللامركزية لقيامه بتفويض السلطات الضرورية لإتخاذ القرارات التشغيلية لكل وحدة من الوحدات القطاعية برغم الطابع المحدود لتلك اللامركزية، وبرغم إحتواء هذا الشكل من الهياكل على نصيب كبير من الرقابة على الوحدات القطاعية، مما له تأثير إيجابي على تخفيض عامل الخطر وحصوله، خاصة بالنسبة للمؤسسات كبيرة الحجم، المتعددة الأنشطة، التي ترغب في حماية نفسها من تقلبات السوق، والتخفيض من الخطر الإقتصادي.

5 الهيكل المصنوفي (الشبكي)

وهو الهيكل " القادر على تحقيق الإستحداث التنظيمي " (*)، وبذلك يختلف عن الهياكل السابقة، التي تعجز عن ذلك، وهو ما يتطلبه نشاط وكالة فضائية، أو مصنع للمجسمات المعقدة، مؤسسة بتروكيماوية متكاملة... إلخ "(3)، وخصائصه متعددة وهامة وتعد أساس الهيكل، ونمط السلطة، وعمر التنظيم، وتعبئة الموارد البشرية والوعي بالإنتاج أهم هذه الخصائص.

ولهذه الهياكل والتنظيمات علاقتها بالعوامل الأخرى في المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية، وعلى سبيل المثال قام كل من ميلر وبيتر (Miller et Peter) بدراسة خصائص المؤسسات الفاشلة والناجحة، وذلك من خلال دراسة دورة حياة عدد كبير من المؤسسات (عام 1983) حيث تم فيها تحديد خصائص كل مرحلة من مراحل الحياة، وقد حددا خصائص الهياكل

(1) – TAYEB HAFSI , Gérer L'entreprise Publique, O.P.U , Alger 1992 , P 186.

أورده : عبد الحميد بن الشيخ الحسين ، مسألة تنظيم المنشآت، رسالة دكتوراه، جامعة وهران، 1995/1994 ، ص 5.

(2) - G.FAURE : Organisation et Efficacite de L'entreprise, (dunod, Paris , 1991), P 99 et 187 .

أورده : عبد الحميد بن الشيخ الحسين ، مرجع سابق ، ص 104.

(*) — ويعني ذلك القطيعة مع كل ما هو مألوف وروتيني .

(3) - H. MINTZBERG , OP CIT , P 296 - 376.

أورده : عبد الحميد بن الشيخ الحسين ، مرجع سابق ، ص 106 .

والتنظيمات الفاشلة في العوامل الآتية⁽¹⁾ :

- هيكل بيروقراطي معقد.
- مركزية في إتخاذ القرار .
- إعتتماد أقل على نظم المعلومات في وضع القرارات .
- إنعدام التجديد داخل التنظيم .
- إنعدام التنسيق بين أقسام التنظيم في المؤسسة .
- تأثر بالقدرة الفردية للأشخاص .
- التحكم الشخصي في إتخاذ القرار .
- إرتفاع تكلفة التنظيم .

سادسا : الإعلام والإتصال

إذا ما تم التحول بالحديث لنقطة الإعلام والإتصال فإنه لا بد من الإشارة بأن يكون هذا المجال محل رغبة أكيدة، واهتمام بالغ بالنسبة للمؤسسة ويؤكد أحد المؤلفين في هذا الباب بأنه "من الضروري الرغبة في الإهتمام بالمعلومات الجديدة، والآراء الجديدة، ومجالات الإهتمام الجديدة، يجب أن يتسم الجميع بروح التعلم والرغبة في المعرفة"⁽²⁾، ذلك أن الإدارة تستخدم المعلومات في قيامها بجميع وظائفها من تخطيط وتنفيذ ورقابة، كما أن إدارة المعلومات تعد في حد ذاتها من وظائف الإدارة الضرورية فهي " التي تأخذ على عاتقها توفير المعلومات اللازمة لها بالسرعة والدقة والتكلفة المناسبة لترشيد المهام المختلفة في المؤسسة"⁽³⁾.

إن وظائف الإعلام والإتصال عديدة منها : " تقديم المعلومات، الأوامر والتعليمات، التأثير والإقتناع، التكامل، والإستماع"⁽⁴⁾. فتقديم المعلومات يساعد على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، كما أن الأوامر والتعليمات تحدد مثلا من الذي يقوم بوظيفة ما ومكان أدائها،

(1) – DANNY MILLER and PETER H , Erissen , " Successful and Unsuccessful Phases of Coporate Life Cycle Organizational Studies , Vol 4 , 1983. - 376.

أورده : عبدالرحمن أحمد محمد سليم ، القياس والتنبؤ بعوامل الفشل المالي والإداري في وحدات القطاع العام، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، 1987، ص 76 .

(2) — نادية العارف ، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، مرجع سابق ، ص 399 .

(3) — خيرى الجزيري ، مقدمة في مبادئ الإدارة (مطابع الولاء الحديثة، القاهرة ، 2002)، ص 281 .

(4) — كامل السيد غراب، نادبة محمد حجازي ، نظم المعلومات الإدارية (النشر والمطابع بجامعة سعود، [دون ذكر السنة] ص 15.

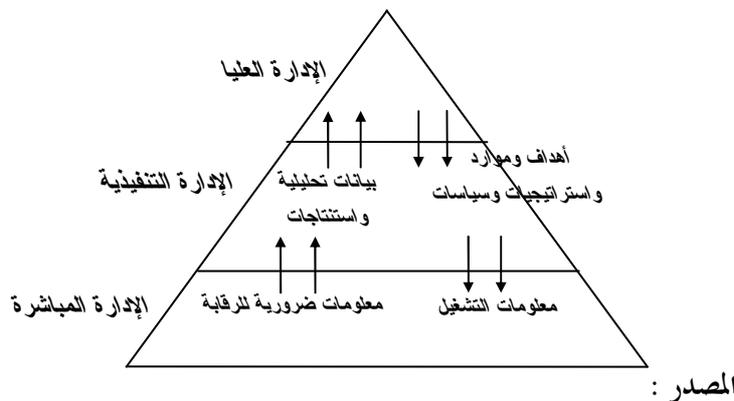
وتوصيف الوظيفة في حد ذاتها، ومعدل تكرارها، ثم أن التأثير والإقناع يكون بغرض الحصول على الإستجابة المطلوبة، كما يؤدي التكامل هذا في العلاقات بين المؤسسة ومختلف الوحدات، وبينها والبيئة الخارجية وصولاً لنوع من الإدارة والتشغيل المتسق والسلس، ناهيك عن تقنين عملية الإعلام والاتصالات، أما عن وظيفة الإستماع في الإعلام والاتصال فهي لكي تثبت بأن المدير مثلاً لا يجيد الكتابة أو الكلام فحسب بل هو مستمع جيد، فوظيفته لا تقتصر على توزيع المعلومات، بل يجب أن تشمل أيضاً على الملاحظة وجمع المعلومات، وهو أمر ضروري، فالإستماع يعد الطريقة الرئيسية للمدير في الإتصالات .

كما يجب الإشارة إلى أن مركزة الإعلام لا يجب أن تكون سوى في المرحلة الأخيرة ، ولكنها يجب أن تكون لها نتائج سريعة تسمح للمدير بالتصرف مباشرة، فالإعلام يجب أن يمرر في المؤسسة في الإتجاهين من القمة للقاعدة والعكس، لأن الأسوء هنا أن يتلقى أي فرد عامل معلومة عن مؤسسة من خارجها، والأخطر أن يقطع المدير خط سير المعلومات منه للقاعدة الموجودة، فهناك من يجعل هذه الأخيرة، أي المعلومة " ضمن عناصر الإنتاج، التي كنا نقول في الماضي بأنها: الطبيعة والعمل ورأس المال، المعلومة أصبحت الآن هي الأساس، فمن يملك المعلومة يملك عناصر التقدم، ومن لا يملك المعلومة أو من لا يستطيع إستخدامها محكوم عليه بالإنقراض" (1).

وتدفق البيانات والمعلومات حقيقة ضرورية في دنيا الأعمال، ويتضح ذلك من خلال الشكل

الآتي :

شكل رقم (5) : تدفق البيانات بين مستويات الإدارة

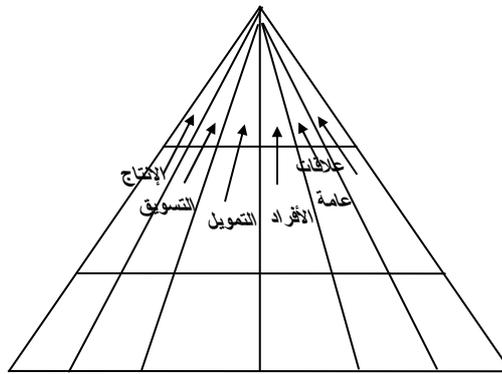


HUSSAIN D. AND K.M.HUSSAIN : Information Processing System
For Managment (Home Word . R.V. Irwing, Inc 1981) , P 129.

(1) — السيد ياسين ، العولة فرص ومخاطر (ميريث للتشتر والمعلومات، القاهرة)، 2000 ، ص ص 46 - 47 .
أورده كامل السيد غراب ونادية محمد حجازي، مرجع سابق ، ص 19 .

فإذا كان للإدارة مستويات ثلاث أعلى وأوسط ومباشر فإن تدفق البيانات بين المستويات الإدارية المختلفة حقيقة واقعية في دنيا الأعمال وضرورة ملحة لحسن الإدارة. كما يبين الشكل الثاني الآتي مدى تدفق البيانات على نطاق نشاطات المؤسسة .

شكل رقم (6) : تدفق البيانات على نطاق الأنشطة



المصدر :

HUSSAIN D. AND K.M.HUSSAIN : I BID , P 130.

أورده كامل السيد غراب ونادية محمد حجازي، مرجع سابق ، ص 19 .

إن تدفق البيانات يتخلل الإدارة في جميع نواحي أنشطتها من إنتاج وتسويق وتمويل ومستخدمين ... إلخ، ولا يقتصر على مستوى إداري واحد أو بعضها بل يمر بينها من مستوى إداري لآخر.

إن المعلومة الجيدة تساهم في إتاحة المناخ الثقافي للمؤسسة، وتحدث جوا عائليا داخلها، يجعل مستوى العلاقات جيدة، وينعكس ذلك على الإنتاجية فيها، أي أن يكون للإعلام قدرة على الإحاطة بتغيرات المحيط، إضافة لقدرة القياس وإعطاء المعرفة والفعالية، التي تقارن بمدى تحقيق الأهداف المحددة مع التكاليف المطلوبة، مما يؤدي إلى تسيير جيد وأداء أكفأ، وبالتالي ضغط الخطر إلى أقصى درجة، وتقديره في المستقبل على ضوء ماتم في الماضي والحاضر، ولن يكون ذلك سوى بتوافر نظام للمعلومات بتجميع هذه الأخيرة وتناسقها وتخزينها لتكون في المتناول حين الحاجة لتحليلها ومعالجتها لإستخدامها فيما يفيد الأقسام المتعددة للمؤسسة، وفي إتخاذ قراراتها بالشكل

المناسب، وفي الوقت المناسب، سواء كانت عبارة عن " تقارير أو ملاحظات أو محادثات شفوية، أو مقابلات أو مؤتمرات أو سجلات، أيضا سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها (نظام الإتصال) حتى يؤدي الهدف المرجو منه " (1). لأن الإعلام كما يقول أحد المؤلفين " لا يتمثل في قضية تقنية بسيطة، لأن إختيار أفضل تقنية في هذا المجال لا يكفي لتوزيع المعلومات، ونقلها بصورة عادية، بل لابد من العمل على تطوير نظام المعلومات، والقيم، والمواقف المرتبطة به " (2).

كما أن ما يمكن أن يسمى بالإتصال لا يعني سوى " تبادل المعلومات إذ يعتبر المرسل مسؤولا عن جعل الرسالة واضحة ليس بما لبس أو غموض، وكاملة، حتى يمكن أن تصل إلى المستقبل لها صحيحة " (3).

أيضا فللإتصال أبعاد متعددة :

- شفاهة، وكتابة، إستماعا، وتحدثا، داخليا وخارجيا (العملاء، المستهلكين).
- رسميا (التقارير والتعليمات الموجزة، وغير رسمي المذكرات والمحادثات لغرض خاص).
- رأسيا (إلى أعلى وإلى أسفل التنظيم) وافقيا (مع الزملاء) .

من هنا يتضح بأن وظيفة المعلومات من أهم وظائف أي نوع أو نظام من نظم الإتصالات، ودوره يبقى دوما تقديم المعلومات، التي يمكن أن تساعد التنظيم على التكيف مع التغيرات الداخلية أو التغيرات في البيئة المحيطة، وذلك فيما يخدم المؤسسة و يتيح لها القيام بالأداء الفعال، وتعديل الإنحراف في الأداء سواء تعلق ذلك بالوظائف الإدارية على مستوى النشاطات المتعددة في المجال المالي، ومجال المشتريات والمخازن، والإنتاج والبيع وإدارة الأفراد ومجالات الدراسات والبحث ... إلخ .

ولن يكون ذلك متاحا إلا إذا كانت هذه المعلومات دقيقة وسريعة، مرنة وقابلة - طبقا لنظام الإعلام المحدد - أن تراقب، وتراجع، من أجل إستجابة أفضل، والا يقتصر نظام الإعلام في

(1) — نادية أيوب ، إتخاذ القرارات الإدارية (جامعة دمشق، الطبعة الثانية، 1994)، ص 213 .

(2) - **BERNADETTE RAGOT** , " La Gestion de L'information Pour les Hommes " , Revue Ingénieurs et Scientifiques de Finance , N° 1 , 1994 , P 18.

(3) — وليم دنكان ، دليل إدارة المشروعات (دار الفجر والتوزيع، القاهرة، 2002)، ص 39 .

المؤسسة مثلاً على مجال المحاسبة والمالية والتسويق كما هو شائع ، بل لا بد أن يتعدى ذلك لكل جوانب النشاط الأخرى، والتي لها تأثير مباشر او غير مباشر على هذا النظام.

إن كل هذه الأسباب الداخلية والخارجية، التي إستعرضت ضمن هذا الجزء من البحث هي ما يلخص في النهاية في شكل ميزانيات وحسابات النتائج، ولهذا يجب البحث ضمن هذه الأسباب عن المعطيات ، التي يمكن ترجمتها إل أرقام وملاحظات، والتي يمكن الموازنة بينها. كما أنه يعتقد من جهة أخرى أن الأسباب المذكورة الداخلية منها على وجه الخصوص، والتي تخضع لسيطرة الإدارة تعد أهم من الأسباب الخارجية، إذ يعزى لها 90% من حالات الخطر، وهو ما يؤكد على أن الإدارة هي المسؤولة في المقام الأول عن وصول المؤسسة إلى حالة الفشل، وهذا ما يتبين في حالة مقارنة مؤسسات لكل منها نفس الحجم وتمارس نفس النشاط.

ولكن جرت العادة على أن تسرع الحكومة بتدعيم المؤسسات الصناعية العامة حتى لو كان صافي حق الملكية رقماً سالباً، حيث تحصل هذه المؤسسات على حصص إضافية من مساهمة الحكومة، أو قرارات تصويب في هيكل رأسمالها، أو الهيكلة وإعادة الهيكلة، لمواجهة الزيادة المضطردة في الخسائر المتراكمة ، التي تكون قد إلتهمت رأس المال كله أو جزء منه.

يتضح مما سبق ، مدى الحاجة إلى أساليب تكشف مسبقاً عن خطر الفشل بما يهدف لتجنبه خاصة، وأن أسباب الخطر داخلية أكثر منها خارجية، وتتطلب وضع مقاييس لها وتقديرها أيضاً، لتستطيع المؤسسة عن طريق إدارتها مواجهة الخطر بأنواعه، وهو موضوع الجزء الآتي من البحث.

المبحث الثالث

دور الإدارة في مواجهة الخطر المالي وقياسه

إتضح مما سبق أن الخطر في المؤسسة مالي بالدرجة الأولى، ويعد هذا الأخير أسوأ خطر يصيبها، لذا تجب دراسته، وتحليله، وقياسه، وتقييمه، وتقديره، إذ تظهر أهمية تحليل الخطر المالي على كل من مستوى المؤسسة ، ومستوى الإقتصاد ككل، فعلى مستوى المؤسسة يشجع الإكتشاف المبكر للخطر المالي الإدارة والدائنين والمساهمين في إتخاذ قرارات وردود أفعال من شأنها

منع الخسائر المحتملة في المستقبل. كما أنه على مستوى الإقتصاد يؤدي الخطر المالي إلى إفلاس المؤسسة، مما يشير إلى سوء توزيع الموارد، وعدم إستغلالها الإستغلال الأفضل.

المطلب الأول

الخطر المالي وعملية إتخاذ القرار والإدارة والتقييم

أولا : الخطر المالي واتخاذ القرار

يتعلق القرار بالمستقبل، ويعد هذا الأخير غير مؤكد، وعملية إتخاذ القرار عبارة عن إختيار أحسن الدائل ، لذا يكون على متخذ القرار معرفة " البدائل المتاحة، وقدرة كل بديل على تحقيق أهداف متخذ القرار، ومن هنا لا بد من تحديد مجموعة المعايير، التي بناء عليها تتم المقارنة بين هذه البدائل"⁽¹⁾، ولكن في الحياة العملية لاتكون عملية إتخاذ القرارات سهلة وبسيطة، لأنه كثيرا ما لا يمكن تحديد جميع البدائل الممكنة، ولا تحديد المتغيرات والعوامل المؤثرة في القرارات، كما أنه كثيرا ما يصعب تقدير سلوك هذه المتغيرات والعوامل في المستقبل، كما أنه أيضا كثيرا ما لا يمكن التعبير عن هذه العوامل والمتغيرات في شكل رقمي، لذا ظهرت نظرية القرارات، التي تهدف إلى تمكين الإدارة في المؤسسة من إتخاذ القرارات في ظل الظروف، التي تتميز بالتغيير واللاتأكد، إذ يؤثر الخطر واللاتأكد بشكل كبير على متخذ القرار، وكذلك الأنشطة المرتبطة باتخاذ القرار. ولما كان الخطر في بعض حالاته إمكانية التعرض للفشل في حين تتصل درجة اللاتأكد بعدم المعرفة، ولما كان أي قرار من القرارات يتضمن ثلاث مكونات هي حجم الإستثمارات، إحصائيات حدوث النتائج، والنتائج نفسها، واحتمالات فقد الإستثمارات، في حين يرتبط اللاتأكد بالنتائج نفسها، وما إذا كانت ستحدث أم لا، فإنه لذلك كلما زادت درجة الخطر واللاتأكد كلما أدى ذلك إلى نتيجتين ، الأولى هي زيادة الوقت المستغرق في التوصل إلى قرار، والثانية إستعداد الشخص المدير لتخصيص الجهود والإستثمارات اللازمة لتطوير تمكنه من تخفيف درجة الخطر أو

(1) — أحمد فهمي جلال، مقدمة في بحوث العمليات والعلوم الإدارية (مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، 2003/2002)،

التقليل من درجة اللاتأكد المصاحبة لإتخاذ قرار معين، ولعل إستخدام النماذج يعتبر أحد الوسائل لمواجهة الخطر واللاتأكد.

النوع الأول من هذه النماذج يطلق عليه النماذج النمطية، والتي تحاول أن تصف كيف يجب أن يتخذ الأفراد القرار بغرض تعظيم قيمة معينة، والنوع الثاني والذي يطلق عليه النماذج الوصفية، والذي يصف الأسلوب الفعلي لإتخاذ القرار⁽¹⁾.

النوع الثالث وهي النماذج الإقتصادية وتقوم على الرشد الكامل ، وفي هذه النماذج فإن متخذ القرار يفترض أنه " يأخذ كل بدائل حلول المشكلة في الإعتبار، وأنه على علم بالنتائج المترتبة عن كل بديل، وتتوافر لديه القدرة على تقييم نتائج كل بديل باستخدام نظام تقييم معين، ولديه القدرة أيضا على ترتيب البدائل طبقا لقدرتها على تحقيق أهدافه"⁽²⁾.

النوع الرابع وهي النماذج الإدارية وهي " تعتمد على مجموعة من الإفتراضات ، وأن متخذ القرار لا يتصرف في ضوء الرشد الكامل، ولكن في ضوء ما يسمى بالرشد المقيد، وطبقا لذلك فإن متخذ القرار يفترض منه أن يأخذ في الإعتبار عدد محدود من البدائل الممكنة لحل المشكلة وأن يكون على علم بعدد قليل من النتائج المتوقعة لكل بديل، وأن تتوافر لديه قدرة محدودة وتقريبية وبسيطة عن النموذج الذي يمثل الواقع الفعلي"⁽³⁾.

إن نظرية القرار يمكن أن تستخدم في تقرير الإستراتيجيات الإختيارية عندما يجد صانع القرار نفسه في مواجهة بدائل قرار عديدة، ونمط غير مؤكد، أو ملئ بالخطر من الأحداث المستقبلية، وهذا بالضبط هو الموقف، الذي يواجه مدير الخطر في موقف إدارة الخطر وأن أنواع مواقف إتخاذ القرار هي إتخاذ القرار في ظل التأكد ، أين يكون صانع القرار المستقبلي على علم ويقين به، واتخاذ القرار في ظل الخطر، حيث تؤخذ بدائل وتقديرات متاحة لكل البدائل، واتخاذ القرار في ظل اللاتأكد حيث توجد بدائل ، إلا أنه لا يوجد شيء معلوم عن احتمالية أو فرصة حدوث الحالات المختلفة، وهكذا هي حالة الخطر المالي، وظروف المؤسسة تجاه كل قرار يتخذ.

ثانيا : الخطر المالي والإدارة المالية

(1) — خيري الجزيري ، أساسيات السلوك الإنساني في التنظيم (دار الثقافة العربية، القاهرة، 2002)، ص 179 .

(2) — خيري الجزيري ، مقدمة في مبادئ الإدارة ، مرجع سابق ، ص 161 .

(3) — المرجع السابق ، ص 162 .

لتحليل الخطر المالي، فإنه لا بد من التركيز على تحليل الهيكل المالي والإدارة المالية للمؤسسة، وذلك لمعرفة قدرة هذه الأخيرة على مواجهة آثاره المختلفة، ويمكن الإهتمام بتحليل الخطر المالي بالتركيز على حالات العسر المالي، وتحديد قدرة المؤسسة على الإستمرار، التي يتم في ضوءها إعداد القوائم المالية وكذا التأكد من إستمرار المؤسسة في أداء عملياتها المتعددة، أو التوقع بأن المؤسسة آيلة إلى الفشل وعدم القدرة على الإستمرار، وهي كلها تعد مراحل الخطر المالي في المؤسسة، مما يجب أن تضطلع به الإدارة المالية خصوصا.

فدور الإدارة المالية من خلال عملية التحليل المالي تبدي دائما موقف المؤسسة حول الأعمال، التي تقوم بها في الميدان العملي، وتمكن من تقييم النتائج المالية، والوضعية المالية، والموافقة أو الرفض لإعتماد سياسات معينة لتغيير الوضعية المالية أو الإستقلالية للمؤسسة، ومقارنة وضعيتها مع مؤسسات أخرى تتواجد في نفس مجالات النشاط، كما تتمكن الإدارة المالية أيضا من " إعطاء حكم على التسيير المالي للفترة تحت التحليل، والإطلاع على مدى صلاحية السياسات المالية، والإنتاجية والتمويلية والتوزيعية للفترة تحت التحليل وكذا التحقق من المركز المالي للمؤسسة والأخطار المالية، التي تتعرض لها بواسطة المديونية مثلا، وإعطاء أحكام على مدى تطبيق التوازنات المالية في المؤسسة وعلى المردودية فيها"⁽¹⁾. إضافة إلى إتخاذ قرارات حول الإستثمار أو التمويل، أو توزيع الأرباح، أو تغير رأس المال، ووضع المعلومات المتوصل إليها للإستفادة منها في الرقابة العامة لنشاط المؤسسة، وكذا وضع المعلومات والنتائج المتوصل إليها كأساس للتقديرات المستقبلية لوضع برامج الميزانيات التقديرية.

إن وجود الخطر بأنواعه لا يعني إغفاله أو إهماله، بل الأمر يفترض دراسته ومواجهته لتخطيه عمليا، وصولا للوضعية السليمة في المؤسسة، المتمثلة في المحافظة على إستمرار بقاء هذه الأخيرة وتوسيعها ونموها، الأمر الذي يتطلب تحقيق نتائج إيجابية تحافظ على رأسمال المؤسسة، وزيادته من فترة لأخرى، تقوية للمركز المالي، ودفعاً للخطر وآثاره، وتأثيره على الكفاءة المطلوبة، وتضمن الإدارة المالية إستمراريتها وسيرورة نشاطها بتحقيق شرطين هما: التوازن المالي والمردودية، ولن يتأتى ذلك سوى بتحليل هذا النشاط، دوريا، وفي كل مرة يفرض الأمر ذلك، والتحليل

(1) — ناصر دادى عدون ، تقنيات مراقبة التسيير (ج 1 تحليل مالي)، (دار البعث، 1988)، ص ص 12 - 13 .

والتشخيص الإقتصادي بهدف إختبار هذين العنصرين، وإلى تحديد الخطر المحدق بالمؤسسة، وهي عمليات ضرورية للكشف عن جوانب القصور في السياسات المحددة، والقرارات المتخذة.

ولمعرفة مصادر الإختلال الحاصل، والمسبب لنتائج الخطر، الذي تسجله المؤسسة، فالتحليل المقارن مثلا، والتشخيص الدوري للنتائج على مستوى الميزانيات، والبيانات والمعطيات الإحصائية الأخرى تظهر وضعية المؤسسة ومشاكل التسيير، خصوصا وأن مؤسساتنا تعاني مشاكل في تسيير الأموال ومشاكل على مستوى تحقيق المردودية، ومشاكل في إدارة النقدية بها، ولهذا فكل تحليل وتشخيص يبين فيما إذا كانت أي مؤسسة مدروسة تعاني إختلالا ما قد يؤدي إلى الخطر أو الفشل وما هي الإجراءات التصحيحية المناسبة لمواجهة هذا الخطر، أم أنها تهمل ذلك، الأمر الذي ينعكس على توازنها ومردوديتها ويؤدي بها إلى تحمل تبعات الخطر.

إن عدم دراسة وتحليل الخطر يرجع لاشك لعوامل عديدة مثل :

قصور التحليل والتشخيص في المؤسسة، فالدارس والمحلل لوضعية مؤسساتنا يتضح له مدى نقص عملية التحليل والتشخيص المشار إليها، أي أن هذه المؤسسات ليست لها الإمكانية لتملك القدرة على الإحاطة بأمورها الداخلية والخارجية، التي توفرها هذه الوسائل لتستطيع إحداث فعالية جديدة تجعلها تتغلب على مشاكلها، وتقوم بتعديل الإنحرافات الحاصلة، وتغطية النقائص المسجلة أثناء ممارستها لوظائفها أو نشاطاتها المختلفة، فالتشخيص هو الأساس لتحليل لكل المعطيات المتاحة، لمعرفة الوضعيات، التي يجب أن نحافظ عليها ونعززها، والتي يجب تحسينها، والتي من المطلوب تغييرها، وإلا تعرضت المؤسسة للخطر، الذي يجلب لها الفشل والعجز عن أداء مهامها، لهذا فهناك أكثر من سبب يستدعي القيام بالدراسة المالية والإقتصادية قبل إتخاذ أي قرار أو رسم أي سياسة، ويقرر أحد المؤلفين بذلك إذ يرى بأنه " يطلب التشخيص في المؤسسات في كل مرة تحتاج فيه هذه الأخيرة إلى إختبار وضعيتها وتقييمها، خاصة وأن هناك عوامل في وقتنا الحاضر تحتم بل تفرض ذلك، كالتطور التقني السريع، وتطور الأسواق، وزيادة المنافسة مما يلزم المسيرين بدراسة وتقييم فوريين وبوتيرة سريعة في كل مرة يتطلب الأمر ذلك، لانه بفحص المعلومات والوثائق المتاحة يكشف عن أسباب أي عجز (أزمة، خسارة ...) وإظهار نقاط الضعف، ومحاولة معالجتها وتعديلها، لتطوير وتحسين معدل المردودية"⁽¹⁾.

(1) - GERARD BROWN , Le diagnostic de L'entreprise , (3^{eme} Edition , PARIS , 1975), P 16 .

واللجوء إلى التشخيص لوضعية المؤسسة هو لتقييمها ومعرفة مستوى الخطر بها تفرضه ظروفها الداخلية والخارجية، وقد تم تحديد هذه الظروف في شكل أسباب تم تحديدها فيما سبق، وهي الظروف التي تحدث الخطر، وتؤدي إلى تحقيق الفشل وإحداث الخسائر بالمؤسسات، فالمؤسسة تتعرض طيلة نشاطها لضغوط وقيود ، ويورد أحد المهتمين في هذا الصدد بأنه " يوجد نوعين من القيود تمارس ضغطها على المؤسسة بشكل مباشر وهي قيود ناجمة عن عملية تفاعل المؤسسة كمنظمة مع بقية الأطراف التي تملك علاقة وطيدة مع هذه الأخيرة، كالمساهمين في رأسمالها، والأجراء والمسيرين والموردين والمقرضين للأموال ... إلخ، إضافة إلى القيود الأخرى المنجزة عن الظروف الاقتصادية، التي تحدد إرتباطها الدائم بالمؤسسة ، كالمردودية والإستقلالية المالية والنمو والفعالية واستمرار التواجد أو البقاء"⁽¹⁾.

وواضح من هذه القيود أسباب معاناة المؤسسات ، التي تجابه الخطر، فالمؤسسات التي تحقق خسائر هي في حالة تستهلك فيها من الموارد مالا طاقة لها به على إنتاجه منها، وهي لاتستطيع تحقيق أرباح، وبالتالي فهي تعد في طريقها إلى تحمل الخطر ونتائجه، وهي أيضا في الطريق لخسارة مساهميتها بعد خسارة رأسمالها، وتضحى في حالة عدم القدرة على الدفع، كما تفقد مورديها ومقرضيها في آن واحد، وهكذا تتأثر مردوديتها ، وتفقد كفاءتها للإستمرار والنمو، مما يعني ضرورة مواجهة الخطر قبل الوصول إلى هكذا حال.

إن قصور عملية التحليل التشخيصي في مؤسساتنا والمشار إليها آنفا، ليس إهمالا من هذه المؤسسات أو الإدارة فيها، وإنما لغياب الفرد القادر والكفاء للقيام بهذه المهمات الضرورية، ذلك أن هذه العمليات تتطلب شروطا لا بد من توافرها، كالخبرة والمعارف الفكرية والمنهجية ، والقدرة على كسب ثقة الأطراف المتعامل معها، والإلتزام بالموضوعية في إتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاكل المطروحة، وتوافر المعطيات المطلوبة لعملية التحليل والتشخيص مما يستدعي تواجد مكاتب للدراسات والبحوث والعناية بكل ما تتطلبه من كلفة عالية ، وتوفير الظروف الملائمة لها باهتمام الإدارة بها، وتوفير درجة التفهم لدورها لدى كل الأطراف داخل المؤسسة خصوصا.

(1) - HUBERT DE LA BRUSLERIE , La Fonction Financière et le Comportement des Organisations, (dunod, PARIS, 1980) , P 161

ويكون التشخيص شاملا إذا ما ركز على المؤسسة كليا من خلال مختلف نشاطاتها بخصر كافة مشاكلها الداخلية والخارجية، وقد يكون وظيفيا إذا ركز على وظائف المؤسسة المتخصصة كتشخيص الموارد البشرية من خلال العمال الموجودين، ومستوى تكوينهم، وتناسب التقنيات المستخدمة مع حجم المعرفة المتاحة لهم ... إلخ، وهو يكون تسويقيا يمكن من معرفة رقم الأعمال، والسوق المحلي والدولي مثلا، ويكون إستراتيجيا يحدد المتاح والمطلوب من الموارد بغرض نجاح المؤسسة، وهو يعني حسب أحد الدارسين " التقييم الجيد لمختلف وظائف المؤسسة، وتحليل وتيرة النمو لأسواق منتجاتها، والإدراك الواعي لمختلف قواعد عمل الأقسام والوحدات والورشات المتواجدة، ومعرفة الإيجابيات والأخطار المحدقة بكل قسم، مع تحديد نقاط القوة والضعف لمختلف وظائف ونشاطات المؤسسة "(1)، وهو ما يمكن التشخيص الإستراتيجي من تحديد مخطط يبين الإختيارات والبدائل الأساسية للمؤسسة، وبشكل متناسق، سواء كان ذلك على المدى المتوسط أو الطويل، أي تحديد الأهداف والأسواق والنشاطات والوسائل والموارد .

ثالثا : الخطر المالي وعملية التقييم للمؤسسة

تكمل عملية التقييم دور التحليل والتشخيص المذكورين، وعملية التقييم يجب أن تكون دورية متكررة وتسمح بدراسة " هيكل تكاليف الإستغلال والتوازن المالي، والسياسة المالية المتبعة من طرف المؤسسة، وهو الأمر، الذي يسمح بالحكم على السياسة العامة المحددة والمتبعة من قبل المسيرين والإداريين، ويبيد مدى نجاعة القرارات المتخذة، والتي تظهر نتائجها في فترة تمتد من ثلاث سنوات لأكثر "(2). وبهذا تعد عملية التقييم من ضروريات عمل المؤسسة ، ويمكن التركيز فيها على المعطيات والمعلومات، التي تنجزها هذه الأخيرة في كل حين، مما يبين تدهورا سريعا أو منتظما في وضعيتها ، مؤقتا أو متكررا ، وفيما إذا كان يتعلق بجزء من وحدات المؤسسة أو بهذه الأخيرة ككل، مما تجب معه الإحاطة بالأمر، ومعرفة الظروف المرتبطة بنشاط المؤسسة، وبخصائص عملياتها، ومؤثرات الصناعة، التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من ظروف إقتصادية محلية أو دولية، وكذا إثارة النقاش المعالج للأمر مع المديرين الرئيسيين، المسؤولين عن النشاطات المحاسبية والتشغيلية والتمويلية والإدارية، حتى تفهم وضعية المؤسسة فيما إذا كانت تملك القدرة

(1) - KAMEL HAMDI , Comment Diagnostiquer et Redresser une Entreprise , (ed , Rissala, Alger, 1995, P 30 - 31 .

(2) - P. MANGE et BERNARD MEULET , Gestion de la P.M.E., (1er edition Nasson , Paris, 1982) , P 7

على الإستمرار أم لا بالرجوع للخطط الموضوعة، والوقت المحدد لها، أي الوقت المناسب في ضوء دورة الإستغلال بالمؤسسة .

كما تهتم عملية التقييم بمدى قدرة المؤسسة على تنفيذ هذه الخطط، وتأثيرها على قدرة المؤسسة على البقاء في دنيا الأعمال، وقد تتعلق هذه الخطط بالأصول كما تتعلق بالإقتراض أو هيكل الديون، وخطط الإنفاق، وخطط حقوق الملكية ... إلخ. وسيعتمد في ذلك على وثائق ومستندات مما يشكل نظام الموازنات والتقديرات القائمة، للوصول لمعرفة درجة الخطر المالي مستقبلا أي قياس مدى قدرة المؤسسة على الإستمرار أم لا مما يتطلب الإهتمام بالأمور الآتية :

" — النظم والوسائل اللازمة للتحذير من الأخطار المستقبلية واللاتأكد الذي قد يواجه المؤسسة.

- الموازنات ونظم التقدير للمعلومات ودرجة جودتها وتحديثها .
- مدى ملاءمة القروض التي بنيت عليها الموازنات والتقديرات .
- درجة حساسية الموازنات والتقديرات للعوامل المتغيرة سواء كانت تحت رقابة الإدارة أو خارج رقابتها .
- الإلتزامات أو التعهدات مع الغير سواء لتلقي ، أو منح الدعم .
- مدى كفاءة شروط التسهيلات الإئتمانية والتوريد بالآجل.
- ضغط الإدارة لحل المشاكل، التي قد تؤدي إلى عدم القدرة على الإستمرار، ومدى مرونتها، وقدرة المديرين على تنفيذ هذه الخطط بكفاءة" (1).

وهكذا يتضح أن عملية التقييم تعد عاملا محفزا على مزيدا من التحليل، لتحديد الخطر المالي وأثره على المؤسسة، وعلى إستمراريتها وبالتالي إتخاذ قرارات مناسبة فيما يخص إدارتها للحد من أثر الخطر المالي أو تبيان عدم القدرة على ذلك مما يعني تغلب هذا الأخير وتأثيره القوي لمنع المؤسسة من الإستمرار في النشاط .

(1) - The Institute Of Chartered Accountantes in England and Wales Statement N° 130 , The Going Concern Basis in Financial Statmentes , 1994 , P 57 - 75 .

أورده : صافيناز عبدالحمي عبدالحميد ، مرجع سابق ، ص ص 129 - 130 .

ومن العوامل التي تشير إلى عدم الإستمرار نظرا لوجود تأثير الخطر المالي وجود المشاكل المالية، والصعوبات في مقابلة الإلتزامات (عجز السيولة، زيادة الإلتزامات المتداولة عن الأصول المتداولة، عدم القدرة على تسديد الديون، نقص الأموال) وكذا مشاكل التشغيل (خسائر التشغيل المتكررة، الإيرادات المستقبلية المشكوك فيها، عمليات التشغيل المحفوفة بالخطر، ضعف الرقابة على العمليات) كما يتطلب أن تركز المؤسسة في عملية التقييم على تقييم الأداء خصوصا، وينصب ذلك على برامج التشغيل وأثرها على كيفية الإنتفاع بالموارد المتاحة في مستويات النشاط المتعددة، توصلا لمحاسبة المسؤولين عن المؤسسة ، وبغرض إقتراح العلاج المناسب لتلافي القصور في الأداء، بما تعنيه عملية تقييم الأداء من " فحص لإنجازات الفرد العامل من مختلف النواحي، وعلى مدى فترة زمنية محددة، طبقا لأسلوب متناسق وموحد، بغرض التوصل إلى إتفاق حول أفضل السبل، التي تؤدي إلى تحسين مستوى الإنجاز، ولتحديد مستويات جديدة في العمل للفترة الزمنية القادمة "(1). أو أنها " شكل من أشكال الرقابة، يركز فيها على تحليل النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات بهدف الوقوف على تحقيق أهداف وحدات الأعمال في إستخدام الموارد المتاحة افضل إستخدام، وترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية "(2).

كما يحددها مؤلف آخر على أنها " قياس الأداء الفعلي ، أي ما أدي من عمل ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث، ولما يحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة "(3).

ومهما تعددت التعاريف والمفاهيم فإنها تجتمع كلها حول دراسة الإنجاز والتنفيذ في كل مرة تقوم المؤسسة بنشاطاتها، وهو يتم على مستوى البرامج والموارد المتاحة للمؤسسة، لتحديد فيما إذا تم تحقيق الأهداف المسطرة، وتبيان مواطن الضعف خصوصا، التي يجب تفاديها مستقبلا، ولتحاشي ما يسمى بفجوة الأداء، التي ترجع أسباب تشكيلها إلى :

" — عدم تلاؤم الإستراتيجيات الحالية مع التغيرات البيئية والظروف الداخلية .

— الموارد المتاحة أمام الإدارة .

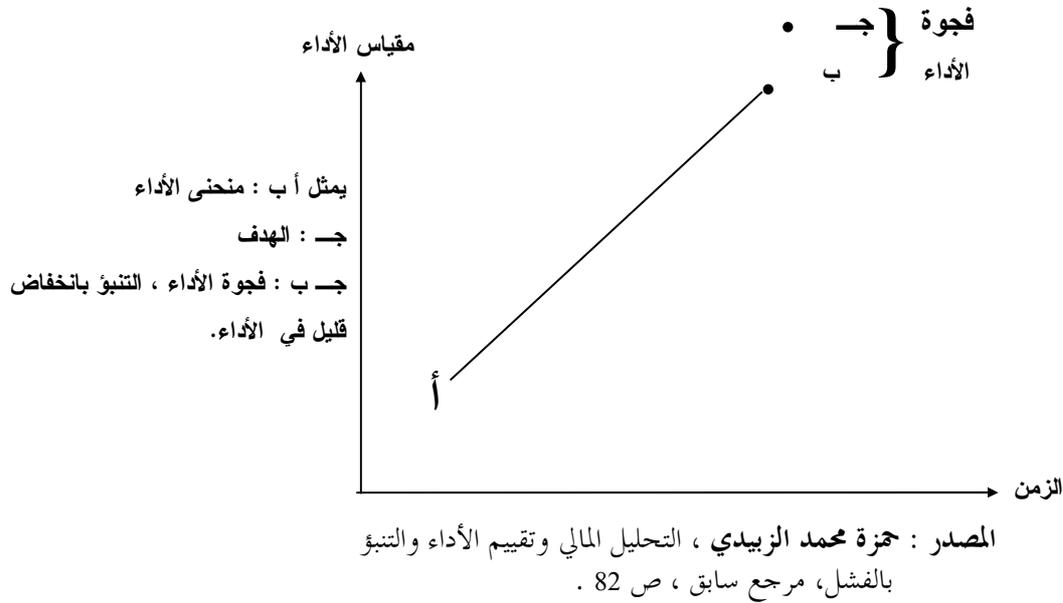
(1) — مهدي صقر، " تقييم الأداء وسيلة لهدف " (مجلة التنمية الإدارية، بغداد، تموز، 1980)، العدد 13 ، ص 75 .

(2) — همزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي وتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مرجع سابق، ص 81 .

(3) — سهير الشناوي ، تقييم الأداء في المنشأة الصناعية (ج م ع ، دون ذكر السنة) ، ص 11 .

— التنفيذ غير الصحيح لهذه الإستراتيجيات من قبل الإدارة "(1)".
وهي تمثل بيانيا كالآتي :

شكل رقم (7) : فجوة الأداء



وبتفادي فجوة الأداء في إنجازات الفرد العامل يمكن معرفة " الكفاية الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة، الأمر الذي يعاون الإدارة في إتخاذ القرار بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف "(2). إذ تعد عملية التقييم مهمة من مهمات الإدارة، وتتعلق بالمستقبل، لأن نتائج التقييم ترتبط بالمستقبل، وهو ما يجب أن يراعى عند كل عملية تخطيط وتنفيذ للأنشطة الجديدة،

(1) — حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي وتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مرجع سابق ، ص ص 82 - 83 .

(2) — عايدة سيد حطاب، صلاح منصور عباس ، أثر إدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين، عن مرجع سعيد يس عامر ، مرجع سابق، ص 465 .

حتى تنتفي أخطاء المؤسسة، وتبتعد عن الخطر، وعن حدوث الفشل بها، فإذا كانت كفاءة الأداء، تعني القدرة على إنجاز الأعمال المطلوبة كما وكيفاً خلال فترة زمنية معينة فمما لا شك فيه أن أداء أي عمل يتأثر بعدة عوامل منها القواعد التنظيمية للإدارة القائمة، وتعريف الوظائف، وتبيان أهميتها في الهيكل التنظيمي، ووضعها الذي يقسمها إلى واجبات واختصاصات مطلوبة يجب إتقانها ليدرك القائمون على أمر المؤسسة فيما يعد طبيعة العمل الواجب أدائه، وطريقة الأداء، التي يمكن فيما بعد تقييمها لتعديلها، ثم تبيان القائم بالعمل (الموظف) لتجديد قدراته وكفاءاته العلمية والعملية والسلوكية، وإظهار ظروف العمل والبيئة التي يؤدي فيها عمله، وهي خطوات عملية حاسمة وحتمية لا بد أن تتواجد في أي مؤسسة تود إيجاد متطلبات التقييم الأساسية، على اعتبار غياب المقاييس النمطية عملياً، وهو أمر لا بد أن يعوض بوضع مؤشرات حقيقية فعالة لقياس أداء الأعمال، وهكذا تصل المؤسسة إلى ضبط أدائها بما يوصل إلى التحكم في النتائج النهائية، ذلك أن عملية ضبط الأداء تشمل استمرار القياس لمعرفة الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط، ثم إجراء التصحيح اللازم بما يكفل تحقيق الأداء وعدم تسجيل انحرافات سلبية، والضبط في حد ذاته يعني الكثير للمؤسسة على أساس أنه " عملية المراقبة والتحكم واختيار كلمة ضبط يتم على أساس أنها أشمل هذه الكلمات للمعنى المراد، وهو وضع السلوك المقصود تحت التحكم عن طريق المراقبة أو الرقابة " (1).

وإذا كان تقييم الأداء يتم في نهاية مرحلة طالت أم قصرت، فلا يتحتم وجود تفاعل بين التقييم والعمل نفسه، فإن ضبط الأداء يتم طول الوقت، حيث تستخدم نتائج تقييم المرحلة السابقة للتأثير الحالي أو التالي، أي أنه مع سير العمل، بحيث يكون هناك تفاعل قوي بين العمل وعملية الضبط.

إن عملية التحليل والتشخيص وتقييم الأداء والضبط من العمليات المساعدة للإدارة في المؤسسة للإبتعاد عن الخطر، وتحقيق النتائج الإيجابية، التي تدعم وضع المؤسسة الإيجابي هذا، خاصة إذا روعيت المبادئ العامة، التي تقدم عليها هذه العمليات، والأهداف المحددة لها في نهاية القيام بها، والمؤشرات المستخدمة لتطبيقها، مثل مؤشرات تقييم الأداء التي تشمل " مقياس الربح، ومعدل العائد على الإستثمار، ومقياس القيمة المضافة، ومقياس تحقيق الخطة ومقياس الكفاءة

(1) — سهير الشناوي ، تقييم الأداء في المنشأة الصناعية ، مرجع سابق ، ص 13 .

الإنتاجية"⁽¹⁾(*) . خاصة إذا إستكملت عملية تقييم الأداء باستخدام المقاييس أو المؤشرات المذكورة آنفا بعملية الضبط المتكامل، بما تتطلبه من رقابة فعالة ، تصحح الأخطاء وتأتي بالتعديلات التصحيحية اللازمة في حينها .

المطلب الثاني

معايير قياس الخطر

تعتبر معايير قياس مستوى الخطر في المؤسسة عديدة، وتمس نشاطات هذه الأخيرة، وبالتالي لها القدرة على التعديل في الوضعية التي تعيشها المؤسسة حتى لا تتطور للأسوء ومنها :

أولا : المعايير الكمية

تتمثل المعايير الكمية في دراسة الميزانيات وحسابات النتائج (النسب المالية، القيمة المضافة، رقم الأعمال، النتيجة الصافية، القدرة على التمويل الذاتي ... إلخ) . وهي معايير داخلية تتركز على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة بصورة أكبر، أي تعد مما يمكن التحكم فيه نسبيا. فعلى مستوى دراسة الميزانيات وحسابات النتائج يمكن للمؤسسة القيام بتحليل الميزانيات وحساب صافي رأس المال العامل على إعتبار أنه المحدد لهامش الأمان المالي، ويعد مقياسا للتوازن المالي، كما تقوم بتحديد بل بتقدير الإحتياجات من الرأسمال العامل، ومعرفة وضعية النقدية، دراسة حركة الأموال عن طريق دراسة الجداول أو القوائم المالية، ودراسة السياسات المالية على المدى القصير، والسياسات المالية على المدى الطويل، وهي تتعلق خصوصا بالتقييم المالي للإستثمارات سواء كان ذلك في المستقبل الأكيد أو غير الأكيد ومعرفة هيكل التمويل وتكلفة رأس المال وتركيبه، وتأثيرات هذه العناصر كلها على التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال، والتي تعد التكلفة المعتد بها أثناء إجراء المقارنة بين التكلفة والعائد لإختيار القيام بأي مشروع إستثماري، أو رفضه .

(1) — أحمد رشاد موسى ، دروس في إقتصاديات المشروع الصناعي (دار النهضة العربية، القاهره، 1970 ، ص ص 104 - 105 .

(*) — لمزيد من الإطلاع والتفصيل فيما يخص هذه المؤشرات يمكن الإطلاع على رسالة الماجستير للباحثة زينب حوري، تقييم الأداء في المنشأة الصناعية، معهد العلوم الإقتصادية ، جامعة قنسطينة ، 1989 . وكذلك رسالة الدكتوراه للباحث عبدالفتاح بوحخم، تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قنسطينة، 2002.

كما يتم الإعتناء بالمردودية، التي تعني في نظر أحد المؤلفين الإهتمام بعناصر عديدة منها "قياس تطور رقم الأعمال ودراسة النتيجة الصافية، وقدرة التمويل الذاتي، ودراسة السيولة لمعرفة تطور رأس المال العامل الصافي، والإحتياجات وتقييم وضعية النقدية، واستخدام النسب المالية للمؤسسة بحساب إجمالي الديون ومقارنة الأموال الخاصة بالديون المتوسطة والطويلة المدى، وتحليل النفقات" (1).

وهكذا يتبين بأن المؤشرات الكمية هي عمليات من صميم عملية التقييم المالي والتشخيص المالي والتقدير المالي، وتحقق أهداف المؤسسة بحيث تدار الوظيفة المالية بالتركيز على العناصر الداخلية خصوصا مع الأخذ في الإعتبار لكل المحيط الخارجي بما يمارسه من تأثير على تحقيق التوازن والإستقرار والربحية والتحكم في الخطر المالي.

ثانيا : المعايير النوعية

وهي معايير ذاتية لن يكون دوما من السهل قياسها، مثل خبرة الإدارة ومستوى تفويض السلطة، وحالة المباني والآلات ومدى تناسبها مع المعروض في السوق (مستوى التكنولوجيا)، ومدى إستخدام المؤسسة للموازنات السنوية، وقدرة التسديد (الملاءة) لدى المؤسسة، وسيتم تناول هذه العناصر بشيء من التفصيل كالاتي :

أط خبرة الإدارة

تعني خبرة الإدارة فيما تعنيه تحقيق التكامل بين وظائف التسيير والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير وأنظمة المعلومات بغرض تحقيق نجاحها، ويتطلب ذلك أول ما يتطلب سلامة القرار، وكفاءة تخصيص الموارد، وتغير التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإعادة التكوين المالي، وتطوير سلوكيات العاملين، والتدريب والتطوير والتحفيز، وتصميم العمل والإثراء الوظيفي، وتخفيض التكاليف وتحقيق الكفاءة، والتوازن والنمو، ولن يتأتى ذلك إلا بترشيد تصرفات وسلوكيات أفراد الإدارة، واهتمامهم بما يسمى بالإدارة الإستراتيجية والتخطيط

(1) - GERARD BROWN , *Le diagnostic de L'Entreprise* , OP CIT , P 50 .

الإستراتيجي وهي عوامل كفيلة بمساعدتهم على التغيير(*) المؤدي إلى تحقيق الأهداف المذكورة آنفا.

كما تعني عملية تفويض السلطة " عملية الإسناد الفعلي للأنشطة الوظيفية، والسلطة المقابلة لها إلى فرد معين داخل التنظيم "(1). أي أن تفويض السلطة يتم بإسناد مجموعة من الواجبات إلى أحد الأشخاص العاملين بحيث يكون هذا الشخص بمثابة المدير الثاني ، وعندما يسند للمستويات الإدارية سلطة إتخاذ القرارات فإن ذلك يتيح لهم فرصة للتعليم والتدريب، وهذا مما سيكون دافعا وحافزا للمدير لكي ينمي قدراته الإدارية الخاصة باتخاذ القرارات، كما يتعرف على نتائج القرارات، التي إتخذها مما يحقق له إفادة مرتدة، كما أن تفويض السلطة يؤدي إلى إحداث صف ثان من المديرين ومن ثم لاتظهر مشكلة من يرأس المؤسسة، والعكس يضع الإدارة أو القسم في موقف حرج عندما يكون المدير غائبا لسبب ما، ويعتبر حافزا قويا للمرؤوسين على إستخدام كل طاقاتهم في العمل بحيث تصبح الوظيفة التي يشغلونها هدفا في حد ذاتها لا مطيعة لتحقيق الأهداف.

ثم أن تفويض السلطة يحرر المديرين ، ويتيح لهم أوقاتا حرة لدراسة القرارات الهامة، وتطوير المؤسسة ويحقق السرعة في الأداء عند ظهور أي مشكلة فيتخذ القرار المناسب لها في أقصر وقت، ذلك أن المستوى الإداري الملاصق للمشكلة الحاصلة سيكون أقدر على معرفة جميع ملامح الموقف، ويحل الأمر على أنسب وجوهه، وهو يفضل الوضع التي تتلقى فيه هذه المستويات قراراتها من أعلى دائما".

والأمر يتطلب مستوى إقتناع لدى المستويات الإدارية العليا بالتنازل عن جزء من سلطاتهم للمستويات الإدارية الدنيا، أي بضرورة التفويض، كما يتطلب نظام للمعلومات يمكن من معرفة نتائج التفويض باستمرار، للقضاء على معوقات عملية تفويض السلطة، التي تحد من فعالية عملية التفويض هذه كموقف المشرفين الذين يقاومون عملية التفويض لأنهم لايمكن أن يفرضوا بلذة الإستمتاع بالسلطة، أو لأنهم يخافون من الفهم الخاطئ من قبل المرؤوسين على أنها نوع من

(*) — لمزيد من التفصيل عن التغيير وإدارة التغيير يرجع إلى مرجع : سعيد يس عامر ، الإدارة وتحديات التغيير، مرجع سابق.

(1) — خيرى علي الجزيري ، مقدمة في مبادئ الإدارة (مكتبة عين شمس، القاهرة ، 2002)، ص ص 241 - 242 .

الضعف، وقد يكون الأمر متصل بالمرؤوسين ذاهم الذين يترددون في قبول السلطة خوفا من الفشل أو لعدم الثقة في النفس .

2ط حالة المباني والآلات ومستوى التكنولوجيا

تعد المباني والآلات واحدة من المعايير النوعية وخاصة هذه الأخيرة أي الآلات التي ترتبط بما هو معروض في السوق، أي مستوى التكنولوجيا وما يستدعيه من تغيير لدى المؤسسة، ولا يحصل التغيير التكنولوجي إلا لدى المؤسسات التي تستطيع الابتكار التكنولوجي وهي مرحلة أعلى من الحصول على مستوى تكنولوجيا بين مؤسسات أو بلدان أخرى تعيش تبعية تكنولوجية، ولكن تطبيق أساليب تكنولوجية جديدة في الإنتاج لا يعد هو الوسيلة الوحيدة للتقدم التكنولوجي، ذلك أن هذا الأخير يمكن أن يتمثل في شكل درجات عالية من الكفاءة الإنتاجية، كما يمكن أن يتولد من تطبيق الأساليب الإنتاجية القائمة بشكل أكثر فعالية، وسوف تكون هناك فرص متاحة لتحسين الأساليب الفنية للإنتاج، وأن الدافع الكبير لتبني تكنولوجيات جديدة هو دون شك زيادة الربحية، ذلك أن كل ابتكار تكنولوجي (الريادة التكنولوجية) أو الحصول على أي ابتكار تكنولوجي (التبعية التكنولوجية) لابد أن يسفر عن تأثير مرغوب (عائد إقتصادي) لينعكس ذلك على تكثيف القوة التنافسية للمؤسسة في السوق .

وتتمثل الريادة التكنولوجية في كونها " هدف إستراتيجي للمؤسسات تقوم على إستخدام الإبتكارات التكنولوجية كأداة لتحقيق أقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة بأسرها، أو لإدخال مزايا فريدة على السلعة المقدمة إلى السوق من أجل تحقيق التفوق والهيمنة على المؤسسات المنافسة"⁽¹⁾. أما التبعية التكنولوجية فهي " هدف إستراتيجي تتبعه المؤسسات من خلال الرغبة في الحصول على العلم التكنولوجي من خبرة الرواد لتحسين التكنولوجيات الجديدة لمقابلة إحتياجات المستهلك بشكل أفضل، دون تحمل تكلفة الريادة التكنولوجية بحيث تستطيع المؤسسات في النهاية أن تتفوق على الرائد التكنولوجي وتزيحه من مكان الصدارة باعتباره المنتج الأقل تكلفة"⁽²⁾.

(1) — محمد موسى عثمان ، " تحديث الدولة، خلال الرؤية التكنولوجية " عن مرجع سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 705 .

(2) — المرجع السابق، ص 706 .

وتنبثق الريادة التكنولوجية من القدرة الكبيرة على الإنفاق في البحوث والتطوير والمقدرة على الحصول على المعرفة التكنولوجية من العملاء أو الموردين، وتراكم الخبرة الفنية، والإستحواذ على براءات الإختراع. كما أن التبعية التكنولوجية تختار عندما تكون الإستثمارات في التكنولوجيا الجديدة متخصصة وغير مرنة ، فالتطورات التكنولوجية المتلاحقة والسريعة من شأنها أن تجعل أي تغيير تكنولوجي يتصف بعدم النضج التكنولوجي، الأمر الذي من شأنه أن يجعل خطوات التابعين تكنولوجيا أسرع وأيسر من خطوات الرواد.

ثم إنه في حالة المؤسسات غير المتطورة يناسبها ما يسمى بالتحديث التكنولوجي دون السعي في مجال التغيير التكنولوجي، ويقصد بالتحديث التكنولوجي " إستبدال أحد مدخلات العملية الإنتاجية التي أصبحت ذات كفاءة منخفضة بأخرى حديثة تزيد من فعالية العملية الإنتاجية في تحقيق أهداف الإنتاج "(1).

كما يرى مؤلف آخر بأن التحديث التكنولوجي هو : " المداومة على إقتناء الآلات والمعدات الحديثة في مجال التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة، والتي تحقق لها مزايا التشغيل الإقتصادي، والجودة العالية، للقدرة على مواجهة المؤسسات الأخرى المنافسة "(2).

وذلك حتى تتطور المؤسسة وتصل إلى عملية الإبتكار والريادة ، وتتخلص من التبعية وبمجرد التحديث، كما يناسبها أيضا عملية نقل التكنولوجيا وتمثل في " المعلومات التكنولوجية، والعلمية، التي تستخدم في العملية الإنتاجية، والتي تتولد في بيئة معينة، ويتم إستخدامها بشكل جديد في بيئات أخرى "(3).

وواضح أن مفهوم نقل التكنولوجيا يختلف عن مفهوم تحديث التكنولوجيا، ذلك أن الأول يتم من بيئة متقدمة إلى أخرى أقل تقدما، في حين أن الثاني يحصل في البيئة المحلية، كما أن التحديث التكنولوجي يحصل في المدى الطويل، بينما تقتصر عملية نقل التكنولوجيا على أهداف قصيرة ومتوسطة المدى، كما أنه يتم بالنسبة لصناعات محددة، وعلى مراحل زمنية متفرقة، في حين

(1) - NEHL R , Philosophy Of Modernization , (M Ac Millen , New - York, 1976), P 17 .

(2) - MICHEL F, Specification Bias in Modern Technology, New Yourk, Holt Rine Hart Winston, 1984, P 9.

أورده محمد موسى عثمان ، المرجع السابق ، ص 711 .

(3) - CARLOS. R , The Technology Transfert Issue (Marrino, New Yourk, 1991) , P 168 .

أورده محمد موسى عثمان ، المرجع السابق ، ص 711 .

يشمل التحديث التكنولوجي كافة الصناعات في البلد، وأن نقل التكنولوجيا يهدف إلى تطوير مرحلة أو عملية أو صناعة واحدة فقط في حين أن التحديث التكنولوجي يهدف إلى تحقيق النمو المتوازن في الصناعة (النمو الرأسي أو النمو الأفقي) .

3ط إستخدام المؤسسة للموازنات السنوية

إن إستخدام المؤسسة لنظام الموازنات المختلفة، محاسبية ، ومالية، ونقدية... إلخ ضروري ومهم ذلك أن البيانات المحاسبية والمالية والنقدية ومختلف المعطيات تجمع لقياس مدى صحة الأداء في المؤسسة، حيث تتمكن الإدارة من معرفة سير الأداء فيها، كما يستفيد من هذه البيانات غير المنسويين للمؤسسة كالمستثمرين الذين يرغبون في الإستثمار في أسهم المؤسسة ورجال المصارف، الذين ينظرون في إمكانية منح المؤسسة بعض الديون، والعاملين بالأجهزة الرقابية الحكومية الذين يتابعون تنفيذ القواعد واللوائح، والإجراءات والقوانين بالمؤسسة، والعملاء الذين يقبلون على منتجات المؤسسة، فهي ملخص عن الأنشطة والعمليات الإنتاجية والتمويلية والإستثمارية لذلك تتطلب الهيئات الرقابية حد أدنى من المعلومات يجب توافره في هذه الميزانيات لتساعد في عملية التنسيق والمقارنة والتقييم، وذلك لقيمة وتوقيت ودرجة الخطر المرتبطة بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة من المؤسسة، فمراجع الحسابات الخارجي يستخدم معلومات هذه الميزانيات لتقديم التقارير المطلوبة في هذا المجال، كما تساعد بيانات الموازنات السنوية المختلفة في الإستفادة من المعلومات لإتخاذ القرارات، وهي ذاتها تظهر نتائج قرارات الإدارة المالية داخل المؤسسة.

4ط قدرة التسديد (الملاءة)

يعد مستوى السيولة في المؤسسة وقدرتها على تسديد التزاماتها ذا أهمية قصوى وارتباط كبير بالخطر المالي في المؤسسة، ويتحدد حجم السيولة بمقدار ما تملكه الإدارة من موجودات متداولة، والتي تشمل مكونات النقد والإستثمارات المؤقتة والحسابات المدينة والمخزون السلعي بمكوناته، وهي كلها ترتبط بالدورة التشغيلية وبالرفع التشغيلي ودرجة الرفع التشغيلي كما سلف القول في أجزاء أخرى سابقة من هذا البحث. ولهذا نرى أنه من إهتمامات المؤسسة إيلاء العناية للحجم الإقتصادي والأمثل مما هو مستثمر في هذه الموجودات، وتعرف سيولة المؤسسة " بقدرتها على الوفاء بالتزاماتها في الوقت المحدد للوفاء بها، وحسب السير الطبيعي للأمر، أي دون أن تحتاج لأن

تقتضى أو تباع موجودات غير معدة أصلاً للبيع لكي تسدد التزاماتها⁽¹⁾. ذلك أن زيادة السيولة بأكثر من الحاجة المقررة لها له آثار سلبية، ونفس الشيء بالنسبة لزيادتها أيضاً، ثم، النقص يوقع المؤسسة في خطر أكبر، وهو ينجم عن عدم حصول المؤسسة على مستحققاتها بصورة دورية منتظمة، أو قيام المؤسسة بتمويل شراء أو تجديد الموجودات الثابتة أو العمليات الطويلة الأمد عموماً، وبالتالي تركز رأسمال المؤسسة في الموجودات الثابتة، كما يحصل النقص بفعل تحمل المؤسسة لخسائر متتالية، أو قصور رأسمالها المتاح عن القيام بالنشاط أو التوسع فيه. وعموماً إن زيادة التدفقات الخارجة عن التدفقات النقدية الداخلة أي قلة السيولة تعتبر من أهم أمراض الهيكل التمويلي واحتلاله، وهو ما تمت الإشارة له سابقاً بأنه يؤدي إلى العسر المالي، ويرجع هذا الأخير إلى تراكمات من القرارات الإدارية والمالية غير السليمة تؤدي إلى إختلال الهيكل التمويلي وبالتالي إلى الفشل المالي فمطلوب إذن أن تكون هذه السيولة " كافية لمطالب العمليات المختلفة للمؤسسة بدون زيادة أو نقص، فالزيادة في النقدية تعبر عن أموال معطلة بدون عائد، أما النقص فيها غالباً ما يؤدي إلى إختلال عمليات الإنتاج مما يترتب عليه نقص في الربحية"⁽²⁾.

ويستدل على وجود السيولة الملائمة بتحقيق معيار التداول المطلوب، والذي عادة ما يكون بوجود أصول متداولة ضعف الخصوم المتداولة ومعيار السداد الآجل (وهو المعيار السابق بعد إستبعاد المخزون من الأصول المتداولة)، ويعني المؤشر الأول القدرة على الحكم بوجود أصول متداولة مملوكة للمؤسسة قادرة على سداد التزاماتها المتداولة مادامت هذه الأصول أكبر من قيمة الخصوم. يضاف إلى ذلك معيار السداد السريع أي " قيمة النقدية الممكن تجميعها سريعاً، وهي تساوي قيمة الإلتزامات العاجلة السداد في أفق زمني لا يتعدى - حسب المعتاد - ثلاثة شهور وبذلك تسير أمور المؤسسة المالية في تدرج مطمئن"⁽³⁾. كما يستدل على مستوى السيولة المناسب بمعرفة صافي الأصول المتداولة بالنسبة إلى إجمالي الأموال المستثمرة سواء في الأصول الثابتة أو المتداولة، ومن الأصول النقدية المحصلة خلال السنة على مجمل الإلتزامات الجارية وغيرها من المؤشرات - إضافة طبعاً إلى القوائم النقدية التي تعطي تغير الموقف المالي ومستوى السيولة في أي لحظة، وهي أمور تعمل على ضبط التدفقات النقدية من وإلى المؤسسة على إعتبار أن السيولة

(1) - حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي وتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مرجع سابق ، ص 94 .

(2) - محمد علي شهاب ، الأصول العلمية والتطبيقية للقرارات المالية (جامعة القاهرة، 1997)، ص 434 .

(3) - أبو الفتوح فضالة ، الهياكل التمويلية (دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، أمبابة، القاهرة ، 1994)، ص 302 .

تشكل مدخل هام لإستمراية أعمالها، وتبعدها عن الخطر المالي الذي ينتهي بالعسر المالي فالإفلاس.

ثالثا : المعايير المساعدة أو المكملة

إضافة إلى المقاييس الكمية والنوعية فإنه بإمكان أي دارس أو محلل أن يضيف لهذه المقاييس جملة من المعايير المساعدة، والتي تخص حسب بعض المحللين " الإدارة ، المؤسسة، لوازم الإنتاج، المنتجات، الزبائن، السوق، المعطيات المحاسبية، المعطيات المالية، أشكال الدفع"⁽¹⁾. وبحيث تفصل هذه المعايير بالنسبة لعملية حسابها وتحليلها واستخدامها في القياس كآلاتي :

1ط الإدارة : الكفاءة ، عمر المؤسسة، مستوى تفويض السلطة .

2ط المؤسسة : الهيكل القانوني، طبيعة المساهمين، حق الملكية، النموذج الإنتاجي (بالجملة، بالتفصيل، مؤسسات صغيرة ومتوسطة، متعددة الجنسية) .

3ط وسائل الإنتاج : المواد واللوازم، مباني الإستغلال ، والوسائل المملوكة للمؤسسة .

4ط المنتجات : التنوع، السمعة، العمر، البحث عن منتجات جديدة .

5ط العملاء : دولة ، مجموعات، أفراد، مؤسسات صغيرة ومتوسطة ، مقاوله من الباطن، أصحاب حرف، مزارعين، بالتفصيل، بالجملة .

6ط السوق : محلي، جهوي، وطني، دولي، موسمي، تنافسي.

7ط المعطيات المحاسبية : كنسبة الأجر إلى القيمة المضافة، ونسبة النقدية أو السيولة، معدل الهامش، المردودية الإقتصادية، أجل قروض الموردين، أجل تحصيل ديون العملاء، النقدية الصافية ، النمو الحقيقي، دوران المخزون.

8ط المعطيات المالية : تواجد الموازنة السنوية، الموازنة النقدية، لوحة الإرشاد، خطط لأجل (طويلة المدى) التكاليف المالية، دراسة المردودية المالية، المردودية التجارية ، تحديد عتبة المردودية بالنسبة لرقم الأعمال.

إن المعايير المذكورة تساهم في مزيد من الإثراء لعملية الدراسة والتحليل والتقييم، وتحديد مستوى الخطر المالي خصوصا في المؤسسة، وفي إتخاذ القرار في حينه، وعلى أخذ حكم حقيقي،

(1) - JEAN PIERRE MARIN , OP CIT , P 268.

وتتطلب لذلك أن يمتلك المحلل، وثائق ومعلومات تساعد على تعديل وضعية المؤسسة في اتجاه ما لتحسن هذه الوضعية، وهي طريقة جيدة في الحد من هذا الخطر، خاصة وأن هذه المعايير يمكن أن تتميز وترتقي مع الوقت والخبرة المكتسبة لدى المؤسسة، لذا فقبل أن يتحقق الخطر فلا مناص من تحليله وإدارته خصوصا، منعا لتحويله إلى فشل يلحق المؤسسة ويهدد كيانها، وهو ما سيتم التعرض له ضمن الفصل القادم من هذا البحث .

خلاصة الفصل

لقد تبين من إستعراض هذا الفصل تعريف الخطر بمفاهيمه وأنواعه المختلفة، وآثاره المتعددة، حيث ميزنا الخطر إلى خطر عام وخطر خاص اللذان يقتربان من الخطر النظامي وغير النظامي، ثم الخطر التشغيلي والذي يصنف إلى خطر إقتصادي، وخطر طبيعي، وخطر بشري، ثم خطر المضاربة والخطر البحث وصولا إلى الخطر المالي الذي يعد موضوع هذا البحث، وأنه بهذا الشكل يجب أن يكون الخطر المالي موضوع تحليل وتقييم في المؤسسة، لمعرفة أسبابه الداخلية والخارجية.

لقد وجدنا ضمن الأسباب الخارجية مثلا هناك عامل التكنولوجيا، والعملاء، والمنافسة، ومن الأسباب الداخلية الإدارة هي العامل الرئيسي، والأفراد والإستراتيجية، والمنتجات، والهياكل، وأخيرا الإعلام والاتصال التي تساعد إدارة المؤسسة عموما والمالية خصوصا على مواجهته بالتحليل والتشخيص والتقييم الدوري باستخدام المؤشرات المذكورة في هذا المجال، ووضع المقاييس اللازمة لتحديد مستواه سواء كانت مقاييس كمية، نوعية أو مكملة، حيث كانت المعايير الكمية داخلية أكثر منها خارجية، كما تمثلت المعايير النوعية في خبرة الإدارة ومستوى التقنية المستخدمة، ومدى إستعمال المؤسسة لنظام الموازنات السنوية، وتحديد قدرة السداد لديها .

والمعايير المكتملة وهي ترتبط أيضا بالتسيير والمؤسسة في حد ذاتها والمحيط الخارجي متمثلا في العملاء والسوق والمنتجات، وكذا المعطيات المحاسبية والمالية، أي أنها تحتوي على معايير داخلية وخارجية في نفس الوقت، مما تم تناوله في هذا الفصل، والتي نصل بعده إلى معرفة كيفية التحكم في الخطر المالي، وإنهاء وجوده حتى لا يهدد وجود المؤسسة ويمنعها من الإستمرار في عالم الأعمال.

الفصل الثالث

إدارة الخطر لإبعاث

الفشل المالي

الفصل الثالث

إدارة الخطر لإبعاد الفشل المالي

مُهَيِّدٌ

لقد بدأ الإتجاه العام للإستخدام الراهن لمصطلح إدارة الخطر في أوائل الخمسينات، وكان (هارفارد بينزنس ريفيو) أول من طرح هذا المصطلح عام 1956 موضحا بأن شخصا ما بداخل المؤسسة ينبغي أن يكون مسؤولا عن " إدارة " خطر المؤسسة، وأن هذا الشخص يجب أن تتوفر فيه مؤهلات لخصتها أحد مديري المخاطر المحاسبين كالأتي : " إن المهارات والمؤهلات الواجب توافرها في مدير المخاطر الكفاء بسيطة نوعا ما، ويسهل حصرها، إذ يجب أن يكون الشخص على دراية تامة بالتأمين، وأن يكون خبيرا بالتعامل مع تسوية المطالب في كل مجالات التأمين، وأن يكون لديه خلفية قوية عن الهندسة والسلامة الصناعية، ومعلومات قوية عن الطب، وغني عن الذكر أن مدير المخاطر يجب أن يكون محاسبا محترفا، وعلى دراية تامة بأمر إدارة النقدية، والتنبؤات المالية، كما ينبغي أن يكون حاصلا على تعليم قانوني مستفيض، وفوق ذلك كله يلزم أن يكون الشخص كاتباً ممتازاً، وخطيباً مفوهاً، وأن يكون معروفاً عنه أنه مفاوض ورجل بيع ورجل سياسة بارع" (1).

إن هذه المؤهلات هي التي تسمح لمدير إدارة الخطر بأداء وظائفه التي تحدد في رأي الباحثة طبقاً لوجهات نظر ثلاث هي :

- مدير الخطر ينظر له كرجل أعمال مسؤول عن كل خطر يسبب خسارة في رأس المال، وهو المتحكم في المؤسسة، ولذلك فهو المسؤول عن كل الأخطار التي تحدث .
- ينظر إلى مدير الخطر أنه مدير التأمين، وعمله هو مراقبة نشاطات المؤسسة المتعددة، والتعرضات التي تصيبها .
- مدير الخطر وظيفته هي التأكد خصوصا من مقدرة المؤسسة المالية لمواجهة الآثار المترتبة عن الأخطار، وهو المسؤول عن التأكد من أن إيرادات المؤسسة أو أصولها لا تنقص قيمتها بشكل غير مناسب بفعل مسببات الخطر، التي تفقد المؤسسة السيطرة عليها.

(1) — طارق عبدالعال حماد ، إدارة المخاطر (كلية التجارة، جامعة عين شمس) 2003 ، ص ص 71 - 72 .

وعموما تنحصر وظائف مدير الخطر في إكتشاف الأخطار الخاصة بالمؤسسة وتحليلها وقياس درجة خطورتها واحتمال حدوث التعرضات، والحجم الأقصى للخسائر المتوقعة، ومن ثم إختيار أنسب الوسائل لإدارة هذه الأخطار.

وقد تواقبت حركة إدارة الخطر في قطاع الأعمال مع حدوث إعادة تقويم لمناهج كليات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، وأثناء السنوات الأولى من عقد الخمسينات، تم نشر دراستين للمناهج في الولايات المتحدة الأمريكية بواسطة (Gordon and Howells) والثانية بواسطة (Pierson) وقد وجهت الدراستان في ختامهما نقدا لاذعا لمناهج كليات الأعمال بأن لاتعد طلابها لإمتهان الوظائف الإدارية بقدر ما تكتفي بشرح الوظائف والأنشطة المحددة للمؤسسة.

ورغم أن تاريخ إستخدام مصطلح " إدارة الخطر " يعود إلى الخمسينات كما سبقت الإشارة لذلك، إلا أن الوظيفة ذاتها عرفت في وقت سابق لعقد الخمسينات، وقد كان (هنري فايول) الفرنسي المشهور في علم الإدارة أول من قسم كل الأنشطة الصناعية إلى وظائف (هي الأنشطة الإنتاجية والتجارية والمالية والمحاسبية والإدارية والأمن) أي بما في ذلك وظيفة أسماها الأمن ، إذن وهي تشبه إلى حد كبير مفهوم إدارة الخطر وكان ذلك عام 1916 .

وبمرور الوقت أدرك مديرو المؤسسات الأكثر حنكة أن هناك طرق أكفأ من حيث الكلفة للتعامل مع الخطر، وبأن المنهج الأكثر كفاءة هذا ربما يكون منع حدوث الخسائر بالدرجة الأولى، وتقليل العواقب الإقتصادية للخسائر، التي لا يستطيعون منعها إلى الحد الأدنى .

ومن هنا جاء علم إدارة الخطر، الذي يقوم على فكرة مؤداها أن الإدارة يمكنها بعد التعرف على الخطر الذي تتعرض له وتقييمه أن تتفادى خسائر معينة وأن تقلل تأثير البعض الآخر إلى أدنى حد، وقد أصبحت السيطرة على الخطر — القضاء على الخطر او تقليله — عاملا رئيسيا في إدارة الخطر، وأدى إزدياد التركيز على التحكم (أو السيطرة) التي تتجاوز تغيير إحتمال حدوث الخسائر إلى دراسة بدائل أخرى لتمويل الخطر، وقد كان الإستنتاج النهائي الذي تم التوصل إليه هو أن التكلفة يمكن أن " تدار " وأن تحصر في أضيق الحدود الممكنة.

تتم عملية إدارة الخطر بطرق إكتشافه، وتعيينه، ومعرفة أساليب تطوير الإستجابة له والرقابة عليها، ويتطلب ذلك من إدارة المؤسسة عموما، والإدارة المالية خصوصا، ضمان الحصول على

كافة البيانات والمستندات المتعلقة بأوجه النشاط المختلفة، التي تسمح بالقيام بهذه المهمة لدراساتها وتحليلها، لأنها تعتبر في غاية الأهمية لإدارة الخطر، كما أشير لذلك في أجزاء سابقة من هذا البحث، وحتى يكون للمؤسسة إطاراً علمياً لسياسة إدارة الخطر بها .

وتتضمن إدارة الخطر العمليات، التي تتناول تحديد الخطر، وتحليل الإستجابة له من أجل تعظيم الأحداث الإيجابية، وتخفيض الأحداث السلبية، ويقصد بإدارة الخطر طبقاً لأحد المؤلفين "التعامل مع الأخطار البحتة(*)"، ومعالجة آثارها الضارة عند تحققها بأقل التكاليف الممكنة، وعلى هذا الأساس فإن إكتشاف الأخطاء وتحليلها، ومحاولة إيجاد الوسائل المحددة للتحكم فيها تمثل الجوانب الرئيسية لمهام إدارة الخطر" (1) .

كما يمكن تعريف إدارة الخطر بأنها " تلك الإدارة التي تقوم بتحديد واكتشاف الخطر البحت وقياسه كميًا بهدف تقليل تكرار الحوادث والخسائر المترتبة عليه، وذلك باستخدام أنسب الوسائل لمواجهةته بأقل تكلفة ممكنة وبما يكفل تحقيق أقصى أمان ممكن" (2). والتعريف شامل، ويركز على جوهر المشكلة، التي تواجه المؤسسات وهي الخطر المالي، والأنشطة والأعمال اللازمة لمواجهةته، كما أنه يركز على إكتشافه، وقياسه، واختيار السياسة المثلى لتفاديه، ومتابعة تنفيذه هذه السياسة والتأكد من كفاءتها مع التركيز على تحقيق أقصى أمان ممكن للمؤسسة وبأدنى تكلفة ممكنة.

كما تعرف إدارة الخطر بأنها " 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 الخسارة أو الأثر المالي للخسائر، التي تقع إلى الحد الأدنى" (3).

(*) — يحدد طارق عبدالعال حماد في كتابه إدارة المخاطر ، الأخطار البحتة بأنها عبارة عن مخاطر شخصية، ومخاطر ملكية، ومخاطر المسؤولية (أو الإلتزام) والمخاطر الناشئة عن فشل الآخرين .

(1) — أحمد عبدالله قمحاوي أباطة ، مدخل كمي لإدارة الأخطار ورياضيات المال والإستثمار (مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى ، 2002)، ص 25 .

(2) - DANGLOSS. G. OLSON and JHON. A , " Sinkiss, An Over View Of Risk Managment ", The Geneva Papers on Risk And Insurance , April 1982) , P P 117 - 118.

أورده سهير محمد محمد السيد ، " إدارة أخطار صناعة الزيوت والصابون "، (رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، 1980)، ص 38.

(3) — طارق عبدالعال حماد ، إدارة المخاطر، المرجع السابق ، ص 51 .

وهناك تعريف آخر يجعل إدارة الخطر " العامل الأساسي للتوجيهات التنفيذية في المؤسسة، حيث أن مجالات قليلة لها أهمية أكثر في المؤسسة عن مجال إدارة الخطر ومن الناحية العملية تعرف إدارة الخطر بأنها سلسلة من الوظائف التي تتعامل مع الأخطار ، وتقرر أفضل الطرق لمعالجتها"⁽¹⁾. كما يقصد بإدارة الخطر " التوصل إلى وسائل محددة للتحكم في الخطر والحد من عدد المرات، التي يحدث بها والتقليل ما أمكن من الخسائر التي تترتب عن تحقق حدوثه "⁽²⁾ .

ويعرف مؤلف آخر إدارة الخطر بأنها " تنظيم يهدف إلى مجابهة الخطر بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، عن طريق إكتشافه وتحليله وقياسه، وتحديد وسائل مجابهته، مع إختيار أنسبها لتحقيق الهدف المطلوب"⁽³⁾. وهناك تعريف آخر وأخير يجعل من مهام إدارة الخطر، " تعيين الخطر وإعطاء قيمة كمية له، وتطوير الإستجابة للخطر، والرقابة على هذه الإستجابة "⁽⁴⁾.

ولذلك ترى الباحثة أن إدارة الخطر تعني التحكم في الخطر بالتقليل من ظاهرة اللاتأكد، بالتقدير المسبق لنتائج تحقق الخطر مهما كانت طبيعته، ويكون ذلك بأقل تكلفة ممكنة، وفي ظل الظروف والقيود المحيطة بالخطر، وأن التعريف الأخير خصوصا يتم تبنيه في هذا البحث كجزء أساسي في إدارة الخطر وتحديد وتقييمه، فتعاريف إدارة الخطر متعددة وكثيرة وهي لا تقدم مفهوما واحدا لإدارة الخطر، فمنها ما يعتمد على جوهر المشكلة، التي تواجه المؤسسة وهي الخطر ونتائجه المالية غير المرغوب فيها، ومنها ما يعتمد على الهدف من تلك الأنشطة والأعمال اللازمة لمواجهة الخطر، ومنها ما يعتمد على أكثر من عنصر من العناصر السابقة، حيث تستخدم مجالات التطبيق المختلفة أسماء متعددة للعمليات المذكورة منها بحيث تعني مثلا عملية تعيين الخطر وإعطاء قية كمية له كعملية واحدة يطلق عليها تحليل الخطر أو تقييم الخطر، وأما تطوير الإستجابة للخطر فتدعى أحيانا بتخطيط الإستجابة أو تخفيف أثر الخطر (تدنيته)، كما أن

(1) - ACASE IN RISK MANAGMENT , Prepared by Jerry S. Roseblom , P.H.D. Prentice , Hall, Jac , Englwood Cliffs , N.J , P 5.

أورده منى محمد أحمد عمار ، " إدارة الأخطار في شركات صناعة الأدوية " (رسالة ماجستير، جامعة القاهرة ، 1997)، ص 31 .

(2) — سلامة عبدالله سلامة ، الخطر والتأمين (مكتبة دار النهضة العربية ، الطبعة السادسة، مصر ، 1980)، ص 8 .

(3) — علي أحمد شاكر ، الخطر ووسائل مجابهته (كليركوبي للنسيج، 1978)، ص 75 .

(4) — وليم. ر. دنكان ، ترجمة عبدالحكيم الخزامي ، دليل إدارة المشروعات (دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، الطبعة الأولى، 2002)، ص 193 .

تطوير الإستجابة للخطر والرقابة عليها تعملان أحيانا كعملية واحدة ويطلق على هذه العملية الموحدة إدارة الخطر، من هنا جاءت تسمية هذا الفصل، ويمكن تناول هذه المفاهيم ودراستها من خلال الأجزاء المشكلة لهذا الفصل وهي كالآتي :

المبحث الأول

تحديد وتقييم الخطر

المطلب الأول

إكتشاف الخطر

تتطلب عملية إكتشاف الخطر تحديد هذا الأخير بالمؤسسة، حيث يؤثر تحققه في سير العمل بها، ويتطلب 'كتشاف الخطر الذي يمكن أن تتعرض له المؤسسة، والخسارة المحتملة الناتجة عنه مجهودا كبيرا من مدير الخطر في المؤسسة، وذلك لأن الفشل في إكتشاف هذا الخطر، وعدم إتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهته سيكون له نتائج سيئة تتمثل في أسلوب المعالجة مما قد يتسبب عنه خسائر كبيرة للمؤسسة، في حين أنه لو عرف هذا الخطر مقدما لاستطاعت التحكم فيه، وأتبع في ذلك وسائل إدارة الخطر المتعارف عليها، ولكي يتمكن مدير الخطر في المؤسسة من أداء واجبه يكون على علاقة وثيقة بباقي وحدات وأقسام المؤسسة وذلك لضمان الحصول على كافة البيانات والمستندات المتعلقة بمختلف نشاطات المؤسسة لما لذلك من دور فعال في إنجاز الإجراءات الكافية لحماية ممتلكات وأشخاص هذه الأخيرة .

وتعتبر عملية إكتشاف الخطر من أهم مراحل برنامج إدارة الخطر لكونها أساسا للمراحل الأخرى في ذلك البرنامج، كما أن نجاح تلك المراحل يعتمد على الإلتباه المبكر لإكتشاف الخطر، وتتضح أهمية هذه المرحلة في كون إدارة الخطر تحقق أهدافها عندما يتوافر لها معرفة مسببات وأنواع الخسائر المحتملة، كما أن إكتشاف الخطر يفيد في كونه الأساس لإدارة المؤسسة واتخاذها للقرارات، وتساعد عملية إكتشاف الخطر هذه في تحديد معدل تكرار الحادث وحجم الخسارة، وتعتبر عاملا مساعدا في تقدير حجم ونوع التمويل اللازم للخسارة، لذا على مدير المؤسسة تولي مهمة تحديد الوحدات المعرضة للخطر، وذلك بالتعرف على العاملين بها وتخصصاتهم، وأماكن

عملهم، والمتعاملين مع المؤسسة والممتلكات الخاصة، وجوانب النشاط العديدة، والتعرف على حوادث الخطر، التي حصلت وأسبابها وتحديد طرق معينة لإكتشاف الخطر ومن هذه الطرق :

- " — تحليل القوائم المالية .
- الإستعانة بشركات التأمين .
- إستخدام دليل الخطر .
- اللقاءات والإتصالات "(1).

أولا : تحليل القوائم المالية

أي كل الدفاتر المحاسبية والحسابات الختامية، والميزانية العمومية للمؤسسة مثل حسابات النتائج، والأرباح والخسائر، وقوائم الدخل، والميزانية المالية والتقديرية، يضاف للقوائم المالية طبعا كل ما يدعمها في عملها، مثل خرائط التدفق، والخرائط التنظيمية، وتقارير الخسارة السابقة والعقود والإيجارات، حيث يتم تحليل هذه الحسابات والوثائق لإكتشاف الخطر، الذي تتعرض له المؤسسة، وتحديد أفضل طريقة للتعامل حتى يمكن إبعاد المؤسسة عن أضراره، وتعتبر الموازنة التقديرية صورة مالية للعمليات المتوقعة خلال الفترة المالية التالية، وتتوقف الإستفادة منها على تحليل حساباتها، التي تمثل الإحتياجات اللازمة لإسترداد الخسائر، وتوضح سجلات التدفق حجم وكيفية خروج ودخول النقدية من وإلى المؤسسة، ومعدلات السيولة، ومن ثم تحدد مقدرة المؤسسة على الإحتفاظ بكل الخسائر المتوقعة أو بجزء منها بدون الإستعانة بالتمويل الخارجي.

وتعتبر هذه الطريقة في غاية الأهمية لإدارة الخطر، خاصة عند دراسة البدائل المالية المتاحة لتمويل الخسائر المتوقعة، كما تمكن من " دراسة وتحليل الإنحرافات المحققة في التدفق النقدي للمؤسسة عما كان متوقعا بالنسبة لها أو مؤسسات مماثلة ، ثم إستخدام هذه الدراسة في تقدير الأحداث المستقبلية "(2)، وتمتاز هذه الطريقة بكونها تساعد في حصر جميع الأصول، التي تمتلكها المؤسسة، وبالتالي تحديد قيمة ممتلكات المؤسسة المادية، وعن طريقها يمكن تحديد الخطر

(1) — محمد وحيد عبدالباري ، " إدارة أخطار الموانئ الجوية المدنية بالتطبيق على ميناء القاهرة الدولي " (رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1987)، ص 26 .

(2) - **THAN KAILIN and DAVIS. P. WLLIAM** , " Financail Objectives Of Risk Management ", The Circular Flow Of Funds Approchs Risk Managment, Jan. 1985, P P 6 - 13.

أورده سهير محمد محمد السيد ، إدارة أخطار صناعة الزيوت والصابون، مرجع سابق ، ص 12 .

– الخاص بالامتلاكات – بسهولة عن طريق الرجوع إلى أي مرجع في الخطر والتأمين لتحديد الخطر، الذي يتعرض له الأصل .

ثم أن الطريقة تعد سهلة في التحليل وتحديد الخطر، الذي يكتنف الأنشطة المتعددة للمؤسسة، كما تعد منخفضة التكاليف، ولكن الذي يعاب عليها أن معظم البيانات الواردة بالقوائم المالية، وخاصة الحسابات الختامية – هي بيانات تاريخية تعبر عما حدث في الماضي، وعن أنشطة قامت بالفعل، وهذا يتعارض مع وظيفة إدارة الخطر، التي يجب أن تبدأ عملها منذ التفكير في بداية تنفيذ النشاطات وليس بعده، كما أنها تحتاج إلى خبرة كبيرة في تحليل القوائم المالية .

ثانيا : الإستعانة بشركات التأمين

إن القوائم والكشوف التي تعدها هذه الأخيرة لتقديم التغطية المطلوبة لعملائها، تعين في هذا المجال، حيث يمكن التعرف على الخطر والخسائر التي تتعرض لها، ومعرفة وثائق التأمين المتداولة لتغطية هذا الخطر .

ثالثا : استخدام دليل الخطر

إذ يحوي دليل الخطر على بيانات تفصيلية عن الخطر مثل مسببات الخطر، والعوامل المساعدة للخطر، وأنواع الخطر، وأنواع الخسائر المحتملة، وأهمية كل خسارة، وأنسب الوسائل للتحكم في كل منها، ولذلك فإن دليل الخطر يعد بمثابة حصر منظم وشامل للخطر، الذي يتعرض له المؤسسة، ومن مميزاته أنه نظرا للمجهود المبذول في إعدادة فإنه يصبح لدى واضعيه فكرة وخبرة عن الخطر، الذي يتعرض له المؤسسة، وطرق علاجه، كما يعد دليل الخطر ملخصا كاملا وكافيا لأصول المؤسسة والخطر الذي تتعرض له وأسبابه، وقياسا لخبرة المؤسسة من حيث الخسائر، التي تعرضت لها (تكرارها وشدتها) ويمكن من التوصل إلى خبرة المؤسسة السابقة ، وهي عمر دليل الخطر بمجرد الإطلاع عليه، ويستخدم كوسيلة لتقييم الأداء في إدارة الخطر في المؤسسة حيث يتضمن نتيجة ما قامت به إدارة الخطر حتى وقت التقييم، وبمقارنة النتائج يمكن تقرير ما إذا كان هناك قصور في تطبيق سياسات إدارة الخطر أم لا.

كما يمكن الاستفادة بخبرة الماضي من دليل الخطر، وكذلك من تعليمات الإستخدام للتجهيزات المختلفة من إصدار تعليماته أو نشرات دورية لكل جديد، بحيث توزع على العاملين

في الأقسام المختلفة، ولأنه يتميز بالمرونة فيمكن إضافة أي بنود جديدة، أو تغييرات في قيمة الأصل، أو الطريقة المتبعة في تقييم الأصول أو في معالجة الخطر، ولكن يعاب على دليل الخطر أنه لا يصلح إلا للمؤسسات الكبيرة الحجم نظرا لتكاليفه الباهضة، لذا فلتفادي هذه النفقات المكلفة له، يمكن عمل دليل خاص لكل صناعة، عن طريق إتحاد الصناعات والغرف التجارية، بدلا من عمل دليل خاص لكل مؤسسة مع الإستعانة بالحاسوب الإلكتروني في إعداده . ويستخدم من ثم في حصر واكتشاف الخطر، وتحليله، وقياسه، واختبار كفاءة الوسائل المختلفة المتوفرة لدى المؤسسة للتحكم فيه، واقتراح أنسب الوسائل لمواجهة، والتي منها ما سبقت الإشارة إليه في أجزاء سالفة من هذا البحث.

رابعا : اللقاءات والاتصالات

يساعد فحص مختلف عمليات المؤسسة – عن طريق المعاينة المباشرة ، والمناقشة مع المسؤولين والعمال، ومتابعة جميع أنشطتها – مدير الخطر على التعرف على الخطر، الذي تتعرض له المؤسسة، كما أنها تعد إتصالا مباشرا بوحدات الخطر ومسبباته، وبالتالي رؤيتها وإدراكها في الموقع، وهو أفضل بكثير من القراءة عنها ، فهناك بعض المعلومات تكون غير مسجلة في وثائق ومستندات ، وتوجد فقط في ذاكرة المديرين والعاملين، وحتى الأطراف الخارجية التي يمكن لأصحابها إعطاء رؤية عميقة لا يمكن الحصول عليها من سواهم ، فمحامي المؤسسة والمحاسب القانوني العام مثلا يمكن أن يكونا عناصر مساعدة في هذا الصدد . ولهذه الطريقة أيضا مميزات أخرى منها تحديد بداية عمل إدارة الخطر بالمؤسسة منذ التفكير في إنطلاق النشاط ، ثم أثناء التنفيذ أو التشغيل الفعلي، مما يسمح لإدارة الخطر باختيار السياسة المثلى لمواجهة خطر النشاط في مراحل المختلفة وكذا تحدد نتيجة الفحص أي الوحدات المعرضة لخطر ما، ودرجة تعرضها لذلك الخطر، وحجم الخسارة المحتملة، واكتشاف الخطر، الذي تتعرض له المؤسسة، وعوامل التحكم فيه، ومدى حداثة المعلومات الناتجة عن المعاينة والفحص، وهي تفضل كثيرا البيانات التاريخية والتقارير السنوية ، كما تسمح بالدراسة الواقعية لأساليب مواجهة الخطر، والموجودة فعلا وتقييمها وتعديلها، بما يتلاءم مع تحقيق أهداف المؤسسة . ويتضح إذن أن هذه الطريقة تحتاج لخبرات فنية عالية لتحليل ودراسة أنشطة المؤسسة ، وبالتالي إكتشاف الخطر في هذه المرحلة، ولكن يمكن الإستعانة بالفنيين الموجودين لدى المؤسسة .

وتعد هذه الطريقة بنظر الباحثة إضافة إلى تحليل الحسابات والقوائم المحاسبية والمالية أفضل طريقة متاحة وأخفضها تكلفة، خاصة بالنسبة لإكتشاف الخطر المالي، الذي يعد مؤشرا، ويحدث دون توقع ويمتد أثره إلى إقتصاد الدولة كله.

المطلب الثاني تعيين الخطر، أدواته وأساليبه

يتمثل تعيين الخطر في تحديد الخطر المحتمل أن يؤثر على المؤسسة بحيث توثق كل خصائصه، لأن تعيين الخطر ليس حدث الوقت الواحد، إنه يجب ان يمارس على أساس منتظم، وعلى مستوى المؤسسة وحياتها ككل، ويجب أن يعني تعيين الخطر كلا من الخطر الداخلي والخارجي، أي ذلك الذي يمكن لأفراد المؤسسة مراقبته، والتأثير عليه، مثل إسناد المهام إلى الأفراد، أو تقديرات التكلفة، والخارجي وهو ذلك الذي يقع خارج إطار رقابة وتأثير فريق العمل بالمؤسسة، مثل تحولات السوق أو الإجراءات الحكومية، لأنه بالتعاون بين الطرف الداخلي وأخصائي إدارة الخطر الخارجي، يمكن تكوين فريق مثالي لتحديد ما تتعرض له المؤسسة من خطر . ويحدد في هذا السياق أحد المختصين بأن تعيين الخطر " يعني الإهتمام أيضا بالفرص (مخرجات إيجابية) وأيضا التهديدات (مخرجات سلبية) (1) كما يحدد أيضا بأن تعيين الخطر " يمكن أن يتم باستخدام أسلوب (الأسباب - التأثيرات) أي ما الذي يمكن أن يحدث، وما الذي يترتب عليه أو (التأثيرات - الأسباب) أي ما العواقب، التي يمكن تفاديها أو تشجيعها وكيف يمكن أن يحدث كل منها " (2).

ولابد إذن من تحديد مدخلات ومخرجات تعيين الخطر حتى يتضح الخطر في حد ذاته .

أولا : مدخلات تعيين الخطر

تمثل مدخلات تعيين الخطر عناصر مثل وصف المنتج، وموصلات التخطيط الأخرى، والمعلومات التاريخية، فوصف المنتج له تأثير كبير على تعيين الخطر، والمنتجات التي تتطلب تكنولوجيا مجربة - مع تساوي كل الأشياء الأخرى - تتضمن خطر أقل من تلك التي تتطلب

(1) - وليم.ر. دنكان ، دليل إدارة المشروعات، ترجمة عبدالحليم الخزامي ، مرجع سابق ، ص 195 .

(2) - المرجع السابق ، ص 195 .

إبتكارا أو إختراعا جديدا، وغالبا ما يوصف الخطر، الذي يرتبط بمنتج المؤسسة في ضوء تأثير تكلفته وجدوله الزمني، وتمثل محصلات التخطيط الأخرى في هيكل تجزئة العمل، وتقديرات التكلفة وتقديرات الفترة الزمنية، حيث التقديرات الجزافية، وتطوير التقديرات في ضوء كمية محدودة من المعلومات يحمل في طياته المزيد من الخطر، وكذا خطة شغل الوظائف، فقد يكون لدى أعضاء فريق المؤسسة المعنيين مهارات متميزة، والتي قد يكون من الصعب تعويضها أو قد يكون لديهم التزامات أخرى تجعل إمكانية إتاحتهم ضعيفة، كما تتمثل محصلات التخطيط أيضا في خطة إدارة توريد المستلزمات، وظروف السوق مثل ركود الإقتصاد المحلي، الذي قد يقدم فرصا لتخفيض تكاليف التعاقد.

أما المعلومات التاريخية فقد تكون مفيدة في تعيين الخطر، وهي قد تكون متاحة من مصادر متعددة كملفات المؤسسة، فقد تكون إحدى الوحدات التنظيمية أو أكثر، التي تشارك في المؤسسة تحتفظ بسجلات عن نتائج المؤسسة السابقة، والتي تكون على درجة كافية من التفصيل، لكي تساعد على تعيين الخطر، وتتوفر من قواعد البيانات التجارية، حيث تكون المعلومات التاريخية متاحة في كثير من مجالات التطبيق. ومن مصادر أخرى تسمح بمعرفة فريق المؤسسة، فقد يتذكر أعضاء الفريق المسير لمؤسسة الأحداث السابقة أو الإفتراضات، بينما إعادة تجميع مثل هذه المعلومات قد يكون مفيدا، غير أنها أقل مصداقية من النتائج الموثقة.

ولتعيين الخطر أدوات وأساليب منها "قوائم الحصر"، التي تنظم على أساس مصدر الخطر، وخرائط التدفق، التي تستطيع مساعدة فريق المؤسسة على الفهم الأفضل لأساليب وتأثيرات الخطر، والمقابلات - المتعلقة بالخطر - مع العديد من أصحاب المصلحة في المؤسسة التي تساعد على تعيين الخطر، الذي لم يظهر أثناء أنشطة التخطيط العادية" (1).

ثانيا : مخرجات تعيين الخطر

تعني مخرجات تعيين الخطر "مصادر الخطر، وأحداث الخطر المحتملة، وأعراض الخطر، ثم مدخلات إلى عمليات أخرى" (2). وتصنف مصادر الخطر بحسب الأحداث الخطرة المتوقعة (أفعال صادرة عن أصحاب المصلحة، تقديرات غير موثوق بها، معدل دوران الفريق) التي يمكن

(1) - المرجع السابق، ص 197 .

(2) - المرجع السابق، ص 197 .

أن تؤثر على الفريق سلبا أو إيجابا، وتتضمن المصادر العامة للخطر تغييرات في المتطلبات وأخطاء حذف وعدم فهم التصميم، وعدم التحديد الدقيق أو عدم فهم الأدوار والمسؤوليات، والتقديرات غير الدقيقة ووجود أفراد لا يملكون كفاءة ومهارة كافية.

وتشتمل عملية توصيف مصادر الخطر على الإحتمال بأن حادثة الخطر من هذا المصدر سوف تقع، على مدى المخرجات المحتملة، والتوقيت المتوقع، وتكرار أحداث الخطر المتوقعة من ذلك المصدر .

أما أحداث الخطر المحتملة فهي عبارة عن أحداث خطيرة متقطعة، مثل الكوارث الطبيعية، أو ترك أحد أعضاء الفريق المهمين العمل في المؤسسة، مما قد يؤثر على أدائها، فيجب تعيين أحداث الخطر المحتملة، بالإضافة إلى مصادر الخطر، عندما يكون إحتمال الحدوث أو حجم الخسارة كبير نسبيا (وتختلف كبيرا نسبيا بحسب المؤسسات) وإذا كانت أحداث الخطر المحتمل نادرا ما تكون مرتبطة بمجال تطبيق محدد، فإن أحداث الخطر العامة تكون كذلك ومثال عنها تطوير تكنولوجيا جديدة، لاتأخذ في إعتبارها حاجة المؤسسات عامة في مجال الإلكترونيات، ولكنها نادرة في حالة تنمية واقعية، وكذا الخسائر، التي تحدث عامة في مجال الإنشاءات ولكنها نادرة في مجال التكنولوجيا الحيوية .

ويتضمن توصيف أحداث الخطر بصفة عامة تقديرات عن الإحتمالات بحصول حادثة الخطر، والمخرجات المحتملة البديلة، والتوقيت المحتمل للحادثة، والتكرار المتوقع (هل يمكن أن تقع أكثر من مرة ؟) وقد يتمكن من تحديد الإحتمالات والمخرجات على أساس متواليات مستمرة (تقع التكلفة المقدرة ما بين 2000 إلى 25000 مليون دينار) أو متقطعة (براءة الإختراع سوف تمنح أو لا تمنح)، يضاف إلى ذلك أن تقديرات الإحتمالات والمخرجات، التي تتم أثناء المراحل المبكرة للمشروع، المحتمل أن تكون ذات مدى أوسع من تلك التي تتم في أوقات لاحقة.

أما أعراض الخطر فتعبر عن دليل أو بيان لأحداث الخطر الفعلية، فقد يكون إنخفاض المعنويات إنذارا مبكرا عن تأخير في الجدول الزمني لايمكن تفاديه، أو أن التجاوزات الضخمة في التكلفة المتعلقة بالأنشطة المبكرة قد تكون مؤشرا على سوء التقدير، أو مدخلات إلى عمليات أخرى حيث تحدد عملية تعيين الخطر الحاجة إلى نشاط إضافي في مجال آخر، كأن يحتوي هيكل تجزئة

العمل على تفصيل كاف للسماح بتعيين سليم ومناسب للخطر، وغالبا ما تعتبر الأخطار مدخلات

إلى العمليات الأخرى كقيود أو إفتراضات .

المطلب الثالث إعطاء قيمة كمية للخطر

يتوجب لإعطاء قيمة كمية للخطر ، تقييم تفاعلات الخطر لتقدير المخرجات الممكنة للمؤسسة. إنه يهتم أساسا بتحديد ماهية الأحداث، التي تتطلب الإستجابة ، فهو يشتمل على عدد معقد من العوامل، ولا يقتصر على بعضها فقط، كما يحددها نفس المؤلف " فرص تهديدات يمكن أن تتفاعل بطرق غير متوقعة (قد تجبر تأخيرات الجداول الزمنية على دراسة إستراتيجية جديدة لتخفيض الفترة الزمنية للمشروع)، أو حادثة خطر وحيدة يمكن أن تسبب تأثيرات كثيرة، وذلك عندما يؤدي التسليم المتأخر لمادة أساسية مثلا إلى تجاوزات في التكلفة، غرامات جزئية - انخفاض في جودة المنتج أو الفرص المتاحة لأحد أصحاب المصلحة (تخفيض التكلفة) قد تكون تهديدا لطرف آخر (تخفيض الأرباح)، ويمكن أن تحدث الأساليب الرياضية المستخدمة إنطبعا زائفا عن الدقة والمصدقية"⁽¹⁾.

وعموما هناك مدخلات ومخرجات لإعطاء قيمة كمية للخطر يمكن تمييزها من خلال الآتي:

شكل رقم (8) : مدخلات ومخرجات إعطاء قيمة كمية للخطر



المصدر : وليم.ر. دنكان ، دليل إدارة المشروعات، ترجمة عبدالحليم الخزامي ، مرجع سابق ، ص 200

(1) — وليم.ر. دنكان ، مرجع سابق ، ص 200 .

أولا : مدخلات إعطاء قيمة كمية للخطر

تحدد مدخلات إعطاء قيمة كمية للخطر بـ :

— تحمل أصحاب المصلحة للخطر على أساس إختلاف القدرة على تحمل الخطر لدى المؤسسات والأفراد (فمؤسسة ذات ربحية عالية تنفق ملايين الدينارات من أجل الوصول إلى إقتراح يكلفها عقد تنفيذه بأكثر من هذه الملايين المذكورة، بينما مؤسسة أخرى تعمل عند نقطة التعادل لاتستطيع ذلك)، كما قد تدرك إحدى المؤسسات أن تقدير نسبة 15% تجاوز للتكلفة المحددة مسبقا هي نسبة عالية، في حين تراها مؤسسة أخرى منخفضة .

— مصادر الخطر ، وقد تمت الإشارة إليها ضمن مخرجات تقييم الخطر على أساس أنها تغييرات في المتطلبات ، وأخطاء حذف وعدم فهم التصميم، وعدم التحديد الدقيق أو عدم فهم الأدوار والمسؤوليات، والتقديرات غير الدقيقة ووجود افراد غير أكفاء .

— أحداث الخطر المحتملة وقد حددت سابقا على أساس أنها عبارة عن الحوادث الطارئة المفاجئة، التي لاتحصل باستمرار، مثل الكوارث الطبيعية، أو فقد الإدارة لأحد أعضائها المهمين في فريق العمل، وبالتالي فأحداث الخطر المحتملة إضافة إلى مصادر الخطر يجب تعيينها خاصة عندما يكون احتمال الخسارة كبيرا.

— تقديرات التكلفة وهي عبارة عن تقييم كمي للتكاليف المحتملة للموارد المطلوبة لإنهاء أنشطة المؤسسة، وقد تكون ملخصة أو مفصلة، ويعبر عادة عن وحدات التكلفة بالوحدات النقدية المتداولة حتى تسهل المقارنة داخل المؤسسة، أو بين المؤسسات، كما تستخدم في عملية التقدير عدد ساعات عمل الأفراد، أو عدد أيام العمل أو أي وحدات قياس أخرى من أجل تسهيل عملية الرقابة الإدارية .

— تقدير الفترة الزمنية للنشاط، ويستلزم ذلك تقييم عدد فترات العمل، التي يحتمل أن تكون هناك حاجة إليها لإكمال كل نشاط يتم تعيينه، ذلك أن كل فرد في المؤسسة يجب أن يكون على دراية بطبيعة النشاط، وبتقديره أو موافقا على ذلك. وتقوم عملية التقدير إستنادا لحكم الخبير في المؤسسة، أو إعتمادا على عمليات سابقة، بمعنى إستخدام الفترات الزمنية الفعلية عن نشاط سابق، أو مثيل كأساس لتقدير الفترة الزمنية للنشاط المستقبلي، وقد يستخدم أسلوب المحاكاة وهي

حساب فترات زمنية متعددة مع مجموعات مختلفة، من التقديرات (تحليل مونت كارلو يعد أكثرها شهرة).

ثانيا : أدوات وأساليب إعطاء قيمة كمية للخطر

تحدد أدوات وأساليب إعطاء قيمة كمية للخطر بعناصر عديدة منها :

— القيمة المالية المتوقعة والمعتبرة كأداة لإعطاء قيمة كمية للخطر، وهي في حد ذاتها محصلة إجمال حادثه الخطر أي تقدير احتمال بأن هناك حادثه معينة ستقع، وكذا قيمة حادثه الخطر، والمتمثلة في تقدير المكسب أو الخسارة التي ستحدث إذا ما وقعت حادثه معينة.

— الإجماليات الإحصائية وتستخدم لحساب المدى في إجمالي التكاليف المقدرة للمؤسسة، وذلك لإعطاء قيمة كمية لبدائل الخطر المتعلق ببدائل الميزانيات التقديرية، أو الأسعار المقترحة .

— المحاكاة وتستخدم لتحليل سلوك أداء المؤسسة، وأكثر الأشكال المستخدمة في المحاكاة هي محاكاة الجدول الزمني، إستراتيجيات المؤسسة المختلفة، مسارات مختلفة خلال شبكة العمل .

— أشجار القرار وهي عبارة عن شكل بياني للدلالة على التفاعلات الأساسية بين القرارات، وأحداث الصدفة المرتبطة بها، كما يفهمها متخذو القرارات .

— حكم الخبر، ويمكن إستخدامه بالإضافة إلى الأساليب الرياضية المذكورة سابقا، كأن يصف أحداث الخطر بأن لها درجة احتمال عالية، متوسطة، أو منخفضة من حيث وقوعها، ومن حيث التأثير شديدة، معتدلة أو محدودة .

ثالثا : مخرجات إعطاء قيمة كمية للخطر

تتمثل مخرجات إعطاء قيمة كمية للخطر في فرص لابد من الإستفادة منها وتحذيرات للإستجابة، ويشير مفهوم الفرص الخارجية مثلا إلى تلك " الأحداث المتوقعة في بيئة المنظمة، والتي يمكن أن تستغلها لتحقيق منافع ذات أهمية في المستقبل، وتتضمن هذه الأحداث تلك المرتبطة بالنواحي الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية، التكنولوجية، واتجاهات المنافسة"⁽¹⁾.

(1) — خيري علي الجزيري ، إدارة الإستراتيجية (مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، 1998 - 1999)، ص 24 .

كما قد تحقق الفرص الخارجية نتيجة لحدث مثل إصدار أحد القوانين أو احد قرارات المنافسين بشأن إدخال أو حذف أحد المنتجات أو أحد الإختراعات التكنولوجية، التي يترتب عليه تحقيق المؤسسة لنوع من التفوق النسبي، وعلى المؤسسة أن تتمكن من إستغلال الفرص التي تتاح لها بما يساعدها على تحقيق أهداف ومنافع ذات مغزى، فإذا تمثل أكبر المخرجات من إعطاء قيمة كمية للخطر في قائمة بالفرص التي يجب إقتناصها، وكذا التهديدات التي تتطلب الإنباه والحذر، وتعتبر التهديدات الخارجية خصوصا عن " تلك الأحداث والإتجاهات الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية، التكنولوجية، والتنافسية، والتي يتوقع أن يكون لها أثارا ضارة على موقف المنظمة في المستقبل" (1).

وعلى سبيل المثال فإن وجود مجالات محددة كالجودة والسعر يتوقف فيها المنافسين تعتبر من عناصر التهديدات الخارجية، وعلى إدارة المؤسسة ضرورة وجود منهجا منطقيا لتعريف وتقييم التهديدات المتوقعة، ومن ثم العمل على تفادي الآثار السلبية لهذه التهديدات.

كما تتمثل في فرص يجب أن يتم تجاهلها، وأحداث مدعاة للقبول، فإعطاء قيمة للخطر يجب أن توثق فيها مصادر الخطر، وأحداث الخطر، التي قررت المؤسسة تجاهلها، ومن متخذ القرار في هذا المجال .

المطلب الرابع تقييم الخطر

أولا : مراجعة الخطر

تعتبر عملية المراجعة الخطوة الأخيرة نظريا والأولى تطبيقيا في عملية إدارة الخطر، ولا تحدث كخطوة أخيرة سوى في المؤسسة حديثة النشأة، وتشكل برامج إدارة الخطر بالإعتماد على القرارات السابقة، فيما يتعلق بأهداف البرامج والخطر الموجود وأهمية ذلك الخطر، الذي يكون وظيفة مدير الخطر، الذي يقوم بتقييم أهداف البرنامج وتحكيم خبرته فيما يكون قد أغفل في هذا المجال .

(1) — المرجع السابق، ص 25 .

وتأتي أهمية عملية التقييم والمراجعة بالنسبة لإدارة الخطر كون الأمور تتغير، وهناك خطر يظهر وآخر يختفي ووسائل كانت مناسبة في السابق، أضحت غير مجدية حالياً، وهناك أخطاء تحصل مما يجعل لعمليتي التقييم والمراجعة المذكورتين أهمية أخرى أو إضافية، وهي ما يساعد على إكتشاف الخطر، الذي سبقت الإشارة إليه، حتى لا يصبح فادح التكاليف. ويقوم مدير الخطر بتقييم الخطر، الذي تم التعرف عليه والتحقق من أن القرار المناسب تم إتخاذه بشأن كيفية التصدي لكل خطر، والتحقق من القرارات للتأكد من تنفيذها كما كان مخطط له، ولذلك فإنه على الرغم من أن مرحلة التقييم والمراجعة في عملية إدارة الخطر تأتي كمرحلة نهائية نظرياً إلا أنها وظيفة مستمرة تتكرر بتواصل بالنسبة لأغلب مديري الخطر. وبالرغم من ذلك يجب إخضاع برنامج إدارة الخطر وبشكل دوري لمراجعة شاملة مما يسمح طبقاً لأحد المؤلفين من "مراجعة تفصيلية ومنظمة لبرنامج إدارة مخاطر مصمم لتقرير إذا كانت أهداف البرنامج ملائمة لإحتياجات المنظمة، وما إذا كانت التدابير المصممة لتحقيق تلك الأهداف مناسبة، وما إذا كانت التدابير قد تم تنفيذها بشكل سليم" (1).

ثانياً : تدقيق الخطر

يعني تدقيق إدارة الخطر تحليل البرنامج المنفذ بواسطة شخص ما من خارج المؤسسة، ورغم أن أعمال تدقيق إدارة الخطر يمكن أن تؤدي بواسطة طرف خارجي إلا أنها يمكن أن تؤدي داخلياً أيضاً، والإعتماد على الطرف الخارجي لتدقيق الخطر هو لما يتسم به هذا الأخير من الموضوعية والخبرة، بما يوصل إلى تقييم أهداف إدارة الخطر، وسياستها، والتعرف على التهديدات أو التعرضات الممكنة للخسارة، وتقييم قرارات التعامل مع كل تعرض، وتقييم تنفيذ تقنيات معالجة الخطر التي تم إختيارها، ثم التوصل بإدخال تغييرات لتحسين البرنامج.

ولأن تعريف الوظائف الإدارية تقليدياً يجعلها تشمل على التنظيم والتخطيط والقيادة، والرقابة ومرحلة التقييم، فالمراجعة والتدقيق تعدان ضمن مرحلة الرقابة الإدارية على عملية إدارة الخطر، وهي تتطلب وضع معايير أو أهداف ليتم تحقيقها فيما بعد، ثم قياس الأداء طبقاً لتلك المعايير الموضوعية ثم إتخاذ التصويبات اللازمة حتى لا تختلف النتائج المستهدفة عن النتائج الموضوعية، ولأن

(1) — طارق عبدالعال حماد، إدارة المخاطر، مرجع سابق، ص 120.

إدارة الخطر تتعامل مع القرارات في ظل اللاتأكد فإن الأداء لا يقاس لثبث فيما إذا كانت المؤسسة باقية أو مستمرة فقط، وإنما إذا ظلت مستمرة في ظل ظروف معاكسة بدرجة أكبر .

كما أن الغرض من تدقيق إدارة الخطر هي إجراء تقييم موضوعي لنقاط قوة وضعف برنامج إدارة الخطر مما يحدث فرصة لعلاج عيوب البرنامج وإيجاد برنامج أقوى، والتدقيق المتخصص الموضوعي يمكن أن يكشف عن وجود عيوب حرجة في البرنامج لم ينتبه لها مدير الخطر لقربه من البرنامج.

وتركز عملية التدقيق على عملية تقييم الأهداف والسياسات المسطرة لإدارة الخطر، والتعرف على التهديدات وكيفية التعامل معها، وتقييم التقنيات المعالجة للخطر، ثم التوصية بإدخال التعديلات المطلوبة لتحسين البرنامج حيث تكتمل عملية تدقيق إدارة الخطر بإعداد تقرير مكتوب يلخص نتائج العمل، ويحدد التوصيات اللازمة للتغيير المطلوب من أجل تحسين البرنامج .

وإنه بالنظر للمخاطر العديدة التي تمس المؤسسة فإن عملية التقييم والمراجعة والتدقيق تتطلب نظاما متخصصة تعتمد على الحاسب الآلي، وعلى مفهوم النظام الخبير وهو برنامج الحاسب الآلي الذي يعمل بمثابة إستشاري خبير لتشخيص المشكلات، ذلك أن النظم الخبيرة تستخدم قواعد بيانات كبيرة لها صلة قوية بالموضوع المحدد، ومدعمة بقواعد إستدلال لاستخلاص الإستنتاجات اللازمة بصفة دورية وكلما إستدعى الأمر ذلك، حيث تكون النتيجة النهائية لعملية تدقيق إدارة الخطر هي إجراء التقييم الموضوعي لنقاط القوة والضعف لبرنامج إدارة الخطر كما أشير لذلك سابقا وإيجاد الحلول المناسبة، ووضع برامج أقوى تبرر التكلفة، التي تسمح بإجراء عملية التدقيق أصلا .

المبحث الثاني

متطلبات وأدوات إدارة الخطر

تتطلب عملية إدارة الخطر تحديد كيفية الإستجابة للخطر، وأدوات إدارة الخطر، وصولا لأهداف لا بد من تحقيقها حتى يكون برنامج إدارة الخطر مبررا للتكلفة التي تتحملها المؤسسة في هذا المجال، وسيتم التطرق في هذا المبحث لنقاط عديدة منها :

المطلب الأول

متطلبات إدارة الخطر

أولا : الإستجابة للخطر

تتطلب إدارة الخطر تطوير الإستجابة للخطر، والرقابة عليها، وتستلزم عملياً تطوير الإستجابة للخطر في حد ذاتها تحديد الخطوات التدعيمية للفرص والإستجابات إلى التهديدات.

تقع الإستجابة للتهديدات ضمن واحد من الفئات الثلاث الآتية :

— التخلص من تهديد محدد، عادة عن طريق التخلص من السبب، فلا يستطيع فريـق إدارة المؤسسة أن يتخلص نهائياً من كل الأخطار، ولكن أحداث خطر معين يمكن غالباً إزالتها.

— التخفيف من أثر الخطر ، أي الإنقاص من القيمة المالية، المتوقعة عن طريق تخفيض احتمالات الحدوث (إستخدام التكنولوجيا التي قد ثبتت كفاءتها ، تخفيض احتمال أن المنتج المشروع سوف لن ينجح).

— القبول للعواقب والتوابع، فقد يكون القبول إيجابياً (عن طريق وضع خطة للطوارئ إذا وقع الحدث) أو سلبياً (القبول برجحية أقل إذا تكرر أداء بعض الأنشطة).

ولتطوير الإستجابة للخطر أساليب وأدوات ، كما لها مدخلات ومخرجات تحددها، والهدف منها، ويمكن تلخيص ذلك كالاتي (علماً أن المدخلات تم شرحها سابقاً) .

شكل رقم (9) : مدخلات ومخرجات الإستجابة للخطر



المصدر : وليم.ر. دنكان ، دليل إدارة المشروعات، ترجمة عبدالحليم الخزامي ، مرجع سابق ، ص 207 .

ثانيا : الأدوات والأساليب

تتمثل الأدوات والأساليب لتطوير الإستجابة للخطر في :

— التوريدات وتعني الحصول على السلع والخدمات من خارج المؤسسة، فهي إذن إستجابة مناسبة لبعض أنواع الخطر، مثال ذلك الخطر المرتبط باستخدام تكنولوجيا معينة قد يستطاع التخفيض منه عن طريق التعاقد مع إحدى المؤسسات، التي لديها خبرة بهذه التكنولوجيا.

وتتطلب التوريدات غالبا التبادل بين خطر وآخر، كالتخفيض من خطر التكلفة عن طريق التعاقد بأسعار محددة، الذي قد يحدث خطر الجداول الزمنية إذا كان البائع غير قادر على الأداء بنفس الطريقة، فإن محاولة نقل الخطر التقني إلى البائع قد يؤدي إلى عروض غير متوقعة عالية التكلفة .

كما تتمثل في تخطيط الطوارئ ويتطلب ذلك تحديد الخطوات الإجرائية، التي يجب إتخاذها إذا كان لابد من وقوع خطر محدد، ومن الأدوات ما يسمى بـ : إستراتيجيات البدائل ، ففي الغالب يمكن منع أو تجنب أحداث الخطر بتغيير المنهج المخطط، مثال ذلك قد يزيد العمل التصميمي الإضافي عدم التغييرات ، التي يجب تناولها أثناء التطبيق، أو في مرحلة الإنشاء ، ومن الأساليب أيضا التأمين أو أي ترتيبات شبيهة به مثل السندات تكون غالبا متاحة للتعامل مع الخطر، وأنواع التغطية المتاحة، إذ تختلف تكلفة التغطية باختلاف مجالات التطبيق.

ثالثا : مخرجات تطوير الإستجابة للخطر

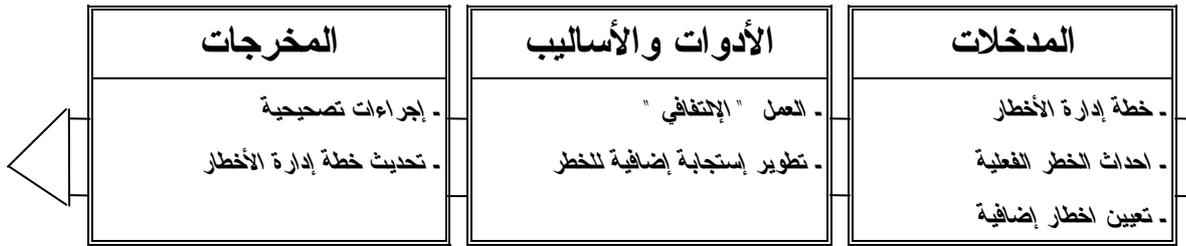
وتشمل خطة إدارة الخطر، التي يجب أن تحوي الإجراءات ، التي سوف تستخدم لإدارة الخطر في المؤسسة، وكذا تسجيل نتائج تعيين الخطر، وعمليات إعطاء قيمة كمية له بالإضافة إلى تغطية هوية المسؤول عن إدارة مجالات الخطر المختلفة : كيف سيتم تحقيق مخرجات التغيير الأولى وإعطاء القيمة الكمية، وكيف ستطبق خطط الطوارئ، وتخصص الإحتياطات، ثم قد تكون خطة إدارة الخطر رسمية أو غير رسمية شديدة التفصيل أو ذات إطار واسع، إستنادا إلى حاجات المؤسسة، إنها عنصر مساعد لخطة المؤسسة الشاملة ، ثم المدخلات إلى عمليات أخرى حيث يجب أن تتم تغذية الإستراتيجيات المختارة أو المقترحة، خطط الطوارئ، التوريدات المتوقعة، والمخرجات المرتبطة بالخطر الآخر إلى العمليات الملائمة في مجالات المعرفة الأخرى.

إضافة إلى ذلك هناك خطط الطوارئ، وهي عبارة عن خطط إجرائية معدة مسبقا لكي تتخذ إذا كان لابد من وقوع خطر معين، إذ تعد خطط الطوارئ عادة جزء من خطة إدارة الخطر والإحتياطات، وهي بند من بنود خطة المؤسسة للتخفيض من خطر التكلفة أو الجداول الزمنية، عادة يستخدم المصطلح مضافا إلى مجال معرفة معين (إحتياطي إداري ، إحتياطي طوارئ، إحتياطي جدول زمني) لإعطاء مزيد من التفاصيل حول أنواع الخطر المراد تخفيضها، وأخيرا الإتفاقيات التعاقدية، والتي قد تغطي التأمين، الخدمات أو بنود أخرى ملائمة لكي تتفادى أو تخفض التهديدات، فلبنود وشروط التعاقد تأثير كبير على درجة تخفيض الخطر.

رابعا : الرقابة على الإستجابة للخطر

تتطلب عملية الرقابة على الإستجابة للخطر تنفيذ خطة إدارة الخطر، من أجل الإستجابة لأحداث الخطر خلال فترة مسار المؤسسة، عندما تحدث تغيرات فإن الدورة الأساسية من تعيين وإعطاء قيمة كمية واستجابة تتكرر، ومن المهم إدراك أنه حتى أكثر التحليلات شمولا ودقة لايمكن أن تعين كل الأخطار والإحتمالات على وجه صحيح، ومن ثم فإن الرقابة والتكرار مطلوبان، وللرقابة على الإستجابة للخطر مدخلات وأدوات وأساليب كما لها مخرجات يمكن تمثيلها كالاتي:

شكل رقم (10) : الرقابة على الإستجابة للخطر (مدخلات ومخرجات)



المصدر : وليم.ر. دنكان ، دليل إدارة المشروعات، ترجمة عبدالحليم الخزامي ، مرجع سابق ، ص 210

وتتمثل مدخلات الرقابة على الإستجابة للخطر في :

— خطة إدارة الخطر، التي تم التحدث عنها فيما سبق.

— أحداث الخطر الفعلية، فهناك أحداث خطر ستقع وأخرى سوف لا تقع، فالتى تحصل تعتبر أحداث خطر فعلية أو مصادر للخطر، ويجب على فريق إدارة المؤسسة أن يدرك أن أحد هذه الأحداث قد وقع لكي يمكن تطبيق الإستجابة المخططة.

— تعيين أخطار إضافية، فعندما يقاس أداء المؤسسة، ويسجل فإن أحداث الخطر المحتملة أو مصادر الخطر، التي لم يسبق تعيينها قد تطفو على السطح .

أما أدوات وأساليب الرقابة على الإستجابة للخطر فهي عديدة ومنها :

— " العمل الإلتفائي " (وهو غير المخطط) وهو عبارة عن إستجابات غير مخططة لأحداث الخطر السلبية، أي أن الإستجابة لم تكن محددة مسبقا في حالة وقوع الحدث .

— تطوير الإستجابة الإضافية للخطر وهي أنه إذا لم تكن حادثة الخطر متوقعة، أو أن التأثير أكبر من المتوقع، فإن الإستجابة المخططة قد لا تكون مناسبة ، وسوف يكون من الضروري تكرار عملية تطوير الإستجابة وربما عملية إعطاء قيمة للخطر أيضا، وأما مخرجات الرقابة على الإستجابة للخطر فتتمثل في الإجراءات التصحيحية، أي الإستجابة للخطر (تطبيق خطط الطوارئ مثلا) وتحديث خطة إدارة الخطر فعندما تحصل أحداث الخطر أو لا تحصل، وعندما تقيم آثار الحدث الفعلي للخطر، فإن تقديرات الاحتمالات أو القيم وأيضا أوجه أخرى لخطة إدارة الخطر يجب تحديثها .

المطلب الثاني

أدوات إدارة الخطر

تتمثل أدوات إدارة الخطر في التقنيات، التي يستخدمها مدير الخطر، وتصنف هذه التقنيات للتحكم في الخطر وتمويله، وتركز طريقة التحكم في الخطر على تقليل خطر الخسارة في المؤسسة إلى الحد الأدنى، وتشمل تقنيات التفادي والخفض، أما تمويل الخطر فيركز على تدبير الأموال لتغطية الخسائر الناشئة من المخاطر، التي تبقى بعد تطبيق تقنيات التحكم في الخطر وتشمل تقنيات الإحتفاظ والتمويل .

أولا : التحكم في الخطر

يقصد بتقنيات التحكم في الخطر، أن يقلل بأدنى تكاليف ممكنة ذلك الخطر الذي تتعرض له المؤسسة، ويشمل أساليب التحكم في الخطر تحاشي الخطر، والمداخل المختلفة إلى تقليل الخطر من خلال منع حدوث الخسائر ومجهودات الرقابة والتحكم.

ويتكون خفض الخطر من جميع التقنيات بهدف خفض إمكانية حدوث الخسارة أو الشدة المحتملة للخسائر، التي يتم تكبدها، ومن الشائع التمييز بين منع حدوث الخسارة، أي تلك الجهود التي تستهدف منع حدوث الخسارة – والتحكم في الخسائر – أي الجهود الرامية إلى تقليل درجة شدة الخسارة إذا قدر لها أن تحدث .

ثانيا : تمويل الخطر

يركز تمويل الخطر على ضمان إتاحة الأموال لتعويض الخسارة، التي تحدث، ويأخذ تمويل الخطر بدرجة أساسية شكل الاحتفاظ أو التحويل، وكل الأخطار التي لا يمكن تفاديها أو حفظها يجب أن تحول، أو أن يتم الاحتفاظ بجزء من المخاطر ونقل أو تحويل جزء آخر.

والشكل الذي يمكن أن تتخذه تقنيات تمويل الخطر يمكن أن يتفاوت بدرجة كبيرة، فالإحتفاظ على سبيل المثال قد يكون مصحوبا بتخفيضات موازنة محددة لتعويض الخسائر غير المؤمن عليها، وقد يتضمن مراكمة مبلغ ما لمقابلة الانحرافات عن الخسائر المتوقعة، والإحتفاظ قد يكون أيضا أقل رسمية، ودون أي شكل محدد للتمويل .

وأما عملية خفض الخطر أو نقله أو الإحتفاظ به في حد ذاتها فتعد ضمن السياسات المتبعة لإدارة الخطر، والتي سيتم إستعراضها ضمن المبحث القادم، ولكن في عملية تمويل الخطر على مدير الخطر أن يتأكد دائما من مقدرة المؤسسة على تحمل الخطر وذلك بإعطاء إهتمام خاص للعناصر الآتية :

- السيولة لدى المؤسسة للتأكد من قدرة مواجهة الخسارة .
- التأكد من مقدرة رأس المال المملوك للمؤسسة على إمتصاص الخسارة .
- العناية بخطط المؤسسة الخاصة بنشاطاتها الإنتاجية، والتسويقية، والنفقات المرافقة لها.
- نظرة الإدارة فيما يتعلق بالخطر وتحمله .

المبحث الثالث

مراحل وسياسات واهداف إدارة الخطر

المطلب الأول

مراحل إدارة الخطر

يمكن تقسيم مهام وأعمال إدارة الخطر والتي سبقت الإشارة إليها إلى مراحل هي " تحديد الخطر الذي تتعرض له المؤسسة ، وتقييمه، ودراسته، وتحليل الطرق البديلة لإدارته، ثم تنفيذ القرار المناسب، ومراجعة تقييم برنامج إدارة الخطر"⁽¹⁾.

يتوقف تحديد الخطر الذي تتعرض له المؤسسة على إتخاذ قرارات إدارة الخطر، بقدره المؤسسة على إكتشاف وحصر الخطر المتعلق بنشاطاتها القائمة، أو التي ستقوم بها مستقبلا، وهذا مما يتطلب من إدارة الخطر تولى عملية دراسة أوجه نشاط المؤسسة وطبيعة العمليات، التي تقوم بها، بالإضافة إلى ما تتضمنه خطط الإدارة من التوسع أو إستحداث أنشطة أخرى أو القيام بتغييرات ذات أبعاد وتأثيرات على الأنشطة الحالية.

أما تقييم الخطر فيتم من خلال القياس الكمي له، الذي يعرف المؤسسة بمعدل تكرار الحوادث، وحجم الخسائر المتوقع حصولها، ويتم بالتالي ترتيب الخطر حسب أهميته ، ومدى جسامته ثم معرفة الطرق البديلة لإدارته وهي مرحلة أخرى لاختيار الطريق المناسب لتغطية الخطر، الذي تتعرض له المؤسسة، ويأتي بعد ذلك مرحلة تنفيذ القرار المناسب وذلك بعد دراسة الطرق المختلفة التي يستقر حول أنسبها، وبعد تنفيذها لابد من مراجعة تقييم برنامج إدارة الخطر، وذلك لإحتمال ظهور أخطار جديدة، أو إكتشاف أخطاء في النظام الحالي بهدف تصحيحها في الوقت المناسب بدلا من التماذي فيها .

المطلب الثاني

سياسات إدارة الخطر

لاشك ان هناك سياسات عديدة لإدارة الخطر ، وأن المؤسسة عندما تواجه هذا الأخير فليس أمامها سوى المفاضلة بين البدائل مما أشير له ضمنا لدى إستعراض أدوات إدارة الخطر وأولها تجنبه بأن تبتعد المؤسسة عن إتخاذ القرارات التي ينتج عنها خطر أو نقل الخطر للغير أو تحويله، الذي يكون أكثر قوة من المؤسسة على معالجته، أو أن تتحكم فيه بإيجاد الوسيلة المناسبة للتخفيف منه،

(1) - DANGLOSS. G. OLSON and JHON. A : op cit , P 117 - 118 .

وانقاص الضرر إلى أقصى قدر ممكن (التخفيض من الخطر) أو أن تحتفظ به، وذلك بتحمل عبئه كله أو جزء منه، فتجنب الخطر للحد من آثاره يعد من الطرق الفعالة، بحيث تؤدي العملية إلى "إنعدام الخطر، أو تخفيض آثاره مما يقلل حجم الخسارة المحتملة حيث تلغى القيمة المعرضة للخطر أساساً، ويتم تجنب الخطر، الذي تزيد أعباؤه المالية عند تحمله عن المزايا، التي من المتوقع الحصول عليها" (1).

كما أن تخفيض الخطر يتم بتقليل ظاهرة اللاتأكد، والشك الناجم عند إتخاذ القرارات، ويمكن الوصول لهذه النتيجة عادة عن طريق التقدير بدقة كافية باحتمال تحقق الحوادث، هذا من ناحية والتقدير بدقة كافية أيضاً بحجم الخسارة التي تنتج في كل مرة تحدث فيها من ناحية أخرى.

وينجم عن هذا التقدير الإعتقاد بأن الخسارة المالية المتوقعة كبيرة، تكرار حدوثها عالي ومرتفع، مما يؤدي إلى تجنب الخطر أو تحويله.

وتتم سياسة تحمل الخطر بصورة تلقائية ودون تخطيط، بعد تحقق شروط معينة، وبعد دراسات موضوعية لنوعية الخطر وأسبابه، والتخطيط لمواجهة خسائره عند تحققها.

وأخيراً تحويل الخطر، وهي أكثر الطرق المستخدمة للحد من آثاره على إعتبار أن المؤسسة لا تستطيع تحمل هذه الآثار لعدم توفر الخبرة الكاملة عن حجم الخطر ومسبباته وخسائره .

إن خاصية الخطر هي التي تحدد أيًا من السياسات الأربعة لإدراته هي الأكثر ملاءمة في موقف معين، وينبغي استخدام كل واحدة من الأدوات عندما تكون الوسيلة الأكثر ملاءمة والأقل تكلفة لتحقيق الأمان المالي، الذي ترغبه المؤسسة .

وبشكل عام فإن أسلوب إدارة الخطر يتطلب منظومة متكاملة تحقق سرعة ودقة إتخاذ القرارات من خلال أقسام متخصصة قادرة على التقدير والتحليل، والخروج بدائل القرارات في التوقيت المناسب، حتى يمكن إدارة الخطر في إطار تعظيم المكاسب، وتحليل حجم الخسائر الناتجة.

وهكذا يتضح بأن إستعانة المؤسسة من خلال وحداتها المختصة لإدارة الخطر باستخدام طرق كمية متعددة لمحاولة التعامل معه، والتي سبقت الإشارة إليها في المبحث السابق، والتي يؤكد

(1) — محمد توفيق المنصوري وشوقي سيف النصر، التأمين الأهوال العلمية والمبادئ العملية (الكويت، 1988)، ص 24.

باحثون عديدون ممن يرون بأنها " المحاكاة أو استخدام نظرية المباريات، أو النماذج الرياضية مع الإستعانة عند إتخاذ القرار بنظرية القرارات الإحصائية، ومن أنسب الطرق إستخداما عند دراسة الخطر هي الإعتماد على مزيج من نظرية القرارات الإحصائية، ونظرية المراهنات "(1).

وتستطيع المؤسسة تطبيق هذه السياسات العديدة بتكوين جدول يبين فيه أنواع الخسائر أو التكاليف المتعلقة بكل قرار يمكن إتخاذه، أي شجرة القرار والخسائر المصاحبة لها. وتبيان الهدف، الذي يسعى إليه مدير إدارة الخطر يوضح مثلا هل هو الأمان التام؟ أو الأمان بأقل تكلفة؟ ثم وضع إختيار إحصائي، أو مقياس كمي لقبول أو رفض السيناريو المقترح للتعامل مع الخطر، ونلاحظ حجم الخسارة المقدرة - المصاحب لإحتمال خسارة معينة - هو حجر الأساس في تحديد معالم الخطورة المتوقعة عند تحقق خطر معين .

ثم الإلمام التام بالظروف المحيط والمصاحبة لإتخاذ القرار، وهذا بدوره ينقسم لجزئين، " أولهما الظروف القائمة فعلا، وثانيهما الظروف القادمة صنعا (التي يضعها صاحب القرار)" (2).

وهكذا يخلص إلى أن طبيعة النشاط الذي يمارسه متخذ القرار مع طريقة إدارته للخطر المحيطة بنشاطه تبلور ظروفًا ومناخًا يدفع للنجاح عند التعامل مع الخطر أو يركن للفشل، والنجاح عند التعامل مع الخطر يتضح من خلال إنتهاج الأساليب، التي تعمل على " تجنب الخطر أو تخفيضه أو تحمله أو تحويله "(3) كما سبقت الإشارة إلى ذلك .

المطلب الثالث

أهداف إدارة الخطر

أولا : الحاجة إلى تحديد أهداف

في عملية التقييم المذكورة سابقا تم تناول عملية تقييم إدارة الخطر أي بما معناه تقييم أهداف برنامج إدارته، وأن يكون ذلك واضحا في غياب توضيح لهذه الأهداف، والتي يتم ترجمتها إلى سياسة منظمة لإدارة الخطر.

(1) — أحمد عبدالله قمحاوي أباطة ، مرجع سابق ، ص 35 .

(2) — سلامة عبدالله سلامة ، الخطر والتأمين — الأصول العلمية والعملية... ، مرجع سابق ، ص 75 .

(3) — أحمد عبدالله قمحاوي أباطة ، مدخل كمي لإدارة الأخطار، رياضيات المال والإستثمار ، مرجع سابق ، ص 26 .

إن تطور أغلب برامج إدارة الخطر يتم خلال فترة زمنية طويلة، ومع نشوء وتطور تهديدات أو تعرضات جديدة يتم إتخاذ تدابير للتعامل معها، وهي تدابير لمنع الخسارة، لأنه وحتى عندما يتم تخصيص جهدا كبيرا لتنسيق توسيع برنامج ما، تنشأ عيوباً حتماً، ويصبح البرنامج مشوباً بالتغيرات والتناقضات، التي تكون قابلة للتصحيح بسهولة في معظم الأحيان، ولكن قد ينتج عنها تحسن مؤقت فقط، لذا لكي يتم تصحيح العيوب الموجودة، والوقاية من أي تناقضات مستقبلية ينبغي تركيز الإهتمام على سبب العيوب، ففي معظم الأحيان يمكن أن تنبع العيوب أصلاً من غياب فلسفة محددة لإدارة الخطر .

ثانياً : أهداف وظيفية لإدارة الخطر

تعد أهداف وظيفية لإدارة الخطر مثلها مثل أهداف الأقسام والنشاطات الأخرى في المؤسسة حيث يؤدي جميع الأفراد وظائف وإتخاذ القرار واجباقتهم بأكثر حكمة ممكنة، وبما يحقق مصلحة المؤسسة، وبالتالي تقدم معظم المؤسسات التوجيه والإرشاد لصناعة القرارات منها، في صورة أهداف ويقصد بمصطلح هدف هنا " النتائج الطويلة المدى المراد تحقيقها "(1) . وينبغي هنا أن يحدد برنامج إدارة المخاطر الأهداف المراد بلوغها من خلال إدارة المخاطر البحتة، ويمكن أن توفر هذه الأهداف عندئذ إطار قرارات إدارة المخاطر المتصلة بمخاطر معينة .

وهناك أهداف متعددة لإدارة الخطر مثلما لمعظم الوظائف داخل المؤسسة أهدافاً متعددة أيضاً منها ضمان كفاية الموارد عقب حدوث الخسارة، وتقليل تكلفة التعامل مع الخطر إلى أدنى حد، وذلك حتى تخفف تأثيرات الخطر لأن إدارة الخطر أحياناً لا تعني سوى تقليل الآثار السلبية له إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة من خلال التعرف عليها وقياسها والسيطرة عليها، للحفاظ على الفاعلية التشغيلية للمؤسسة، وتفادي الإفلاس، الذي هو ترجمة للخطر المالي الحاصل، حيث ينبع هدف إستقرار الأرباح مثلاً من التأثير، الذي يمكن أن تحدثه التغيرات والتباينات الواسعة في المكاسب على أصحاب المؤسسة والمساهمين والمستثمرين، إذ يفضل المساهمون الأرباح المستقرة عن المكاسب، التي تتقلب بشكل كبير، ويفضل المستثمرون التدفق المستمر للدخل، وهكذا على إدارة الخطر أن تسهم في الأداء الإجمالي للمؤسسة حتى تنخفض تباينات الدخل، التي تنتج من الخسائر المرتبطة بالخطر إلى أقل مستوى ممكن، وخفض التباين في الدخل يساعد على تعظيم الإستقطاعات الضريبية على الخسائر وتقليل الضرائب على الأرباح، ذلك أن العبء الضريبي الطويل المدى

(1) — طارق عبدالعال حماد ، إدارة المخاطر، مرجع سابق ، ص 145 .

للمؤسسة سوف يكون أقل عندما تكون الأرباح مستقرة نسبياً بمرور الوقت. ويعد هدف النمو في حد ذاته في المؤسسة، والناتج عن تراكم تحقق الأرباح، واستقرار تحققها من بين الأمور التي تساعد على الوقاية من التهديدات أو التعرضات للخطر، فالنمو مثلما هو هدف المؤسسة هو هدف إستراتيجي لإدارة الخطر.

ثالثاً : قياس أهداف إدارة الخطر

يتم قياس أهداف إدارة الخطر لمعرفة كفاية برنامج يسمح للمؤسسة بأن تظل باقية، وذلك في ظل مجموعة مختلفة من الظروف ، ولا بد ان تسمح عملية القياس بأن تكون أصلاً هذه الأهداف كمية قابلة للحصر الكمي مثل المبالغ المنفقة في مجال إدارة الخطر، وهي عبارة عن مجموعة مصاريف هذه الإدارة، وما يسببه الخطر الواقع بالمؤسسة لأن هدف إدارة الخطر هو تعظيم قيمة المؤسسة، وهو الهدف الذي تشترك فيه مع بقية الوظائف والأقسام فيها، وهو هدف معقول لتقسيم القرارات المتخذة فيها أيضاً، ويضمن بقاءها، ويجعلها تطمح للنمو بعد ذلك ، ذلك أن إدارة الخطر يمكن أن تسهم بشكل كبير ومباشر في الربح من خلال السيطرة على تكلفة الخطر في هذه الإدارة .

ومع ذلك فإن الأدوات والسياسات، التي ذكرت ضمن المباحث السابقة المكونة لهذا الفصل، تبقى ناقصة ما لم تدعم بأداة الهندسة المالية، ودورها في هذا المجال، وهو ما سيتم إستعراضه ضمن المبحث القادم من هذا البحث .

المبحث الرابع

الهندسة المالية ودورها في إدارة الخطر

المطلب الأول

تعريف وهدف الهندسة المالية

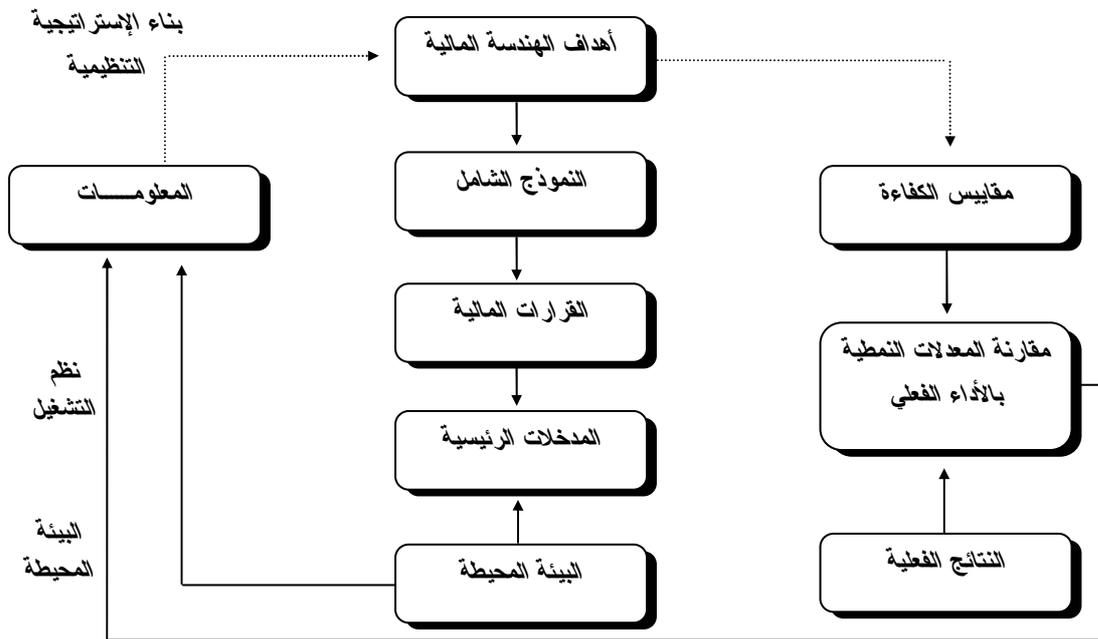
يقصد بالهندسة المالية " كيفية بناء وتخليق موارد المنظمة من أجل إعادة تجديدها وبث الروح فيها ، وبالتالي تتعلق باستراتيجيات وخطط وأساليب إعادة تصميم الأنشطة والعمليات، وقد تستخدم المشتقات(*) ضمن الوحدات المستحدثة" (1).

(*) — المشتقات المالية هي أوراق مالية تعتمد قيمتها على أوراق مالية أخرى، مثال ذلك القروض والمشتقات الجديدة، التي تعتمد على مجموعة أخرى من الأوراق المالية، والغرض بناء تلك المنتجات الجديدة هو إشباع حاجات العملاء.

لهذا وغيره شاعت الهندسة المالية منذ الثمانينات خصوصا، مع أنها قديمة حيث لعبت في الستينات دورا في إعادة هيكلة المؤسسات، ولم يقتصر نشاط المهندسين الماليين على إعادة الهيكلة بغرض التوسع، بل إمتد إلى إعادة الهيكلة بغرض تخفيض حجم مؤسسات الأعمال وقدمت بالتالي الهندسة المالية أساليب دعمت برامج الخوصصة في العالم أجمع .

وتقوم الهندسة المالية على فلسفة بناء نماذج للحلول الابتكارية المثالية للمشكلات المالية، وهي تتطابق مع التجديد المالي، أي تعرض أدوات مالية عديدة، وتساعد صناع القرارات المالية على التكيف مع أسواق المال الدولية ومشتقاتها لأنه " من أهم الأمثلة المعروفة في الهندسة المالية استخدام الأدوات المالية لخفض المخاطر، وتخفيض تكاليف التمويل، والإستفادة من الإعفاءات الضريبية ، والإستفادة من ظروف السوق، والأشكال الجديدة للتأمين بأنواعه المختلفة "(2) وذلك حتى يوصل إلى تحقيق أهداف الهندسة المالية والتي يمكن إيضاحها من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (11) : أهداف الهندسة المالية



المصدر : فريد النجار ، البورصات والهندسة المالية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1999/1998 ، ص 51 .

(1) — نظير رياض محمد الشحات وآخرون ، الإدارة المالية والبيئة المعاصرة، مرجع سابق ، ص 407 .

(2) — رابع رتيب ، " مستقبل الخوصصة " ، مرجع سابق ، ص 23 .

تسمح الهندسة المالية بالبحث عن آليات وأدوات جديدة في تقييم وتسويق الأسهم، والتسويات المالية، وتحديد الإدارة ، فهي تسمح بالتكيف مع أسواق المال الداخلية والخارجية، والربط بين البورصات.

كما تستخدم إدارة الخطر من خلال أدوات الهندسة المالية، حيث يتم تكوين مجموعة عمل لإدارة الخطر المالي خصوصا.

المطلب الثاني

مجالات الهندسة المالية وإدارتها للخطر

من ضمن مجالات الهندسة المالية إدارة الأعمال المالية والتجارية الخاصة والعامة، ومن مسؤوليتها التحليل والتخطيط الماليين، وتنظيم وإعادة هيكلة المنظومة المالية وفق التغيرات الحاصلة ، وتقييم الإحتياجات في رأس المال، وإدارة هيكل الأصول وهيكل التمويل، وإدارة المنتجات المالية الجديدة ومشتقاتها، وتركز فلسفة الهندسة المالية على التحليل، والقرارات الدورية المتعلقة بالأدوات المالية، والتبادل والتوافق المختلفة، التي تحقق أعلى عائد بأقل خطر، ومحاولة تغيير الأدوات المالية، وتعديلها لتجنب الخطر، وزيادة العائدية (تبديل أسهم بأسهم، أو سندات بسندات أو أسهم بسندات، أو عملة بأخرى، حسب تقلبات وحيويات أسواق المال) وذلك طبقا للإستراتيجية المناسبة للهندسة المالية، ويقصد باستراتيجية الهندسة المالية " التشغيل الفعال لمصادر واستخدامات الأموال بالإضافة إلى التشغيل الحيوي للمنتجات المالية الجديدة عن طريق الصفقات، التي تعقد لأوامر تنفيذ في المستقبل "(1).

وتؤكد إستراتيجية الهندسة المالية لإدارة الخطر، على تحديد عناصر القوة الداخلية للمؤسسة (الأصول المادية والمالية سواء كانت قصيرة المدى أو طويلة المدى، متغيرة أو ثابتة، وحقوق الملكية، وأنواعها قصيرة المدى وطويلة المدى أيضا، كما تحدد فرص الإستثمار والتمويل، وتعمل على تجنب التهديدات والخطر المالي في الأدوات المالية، مثل تذبذب أسعار الفائدة على

(1) — فريد النجار ، البورصات والهندسة المالية ، مرجع سابق ، ص 233 - 234 .

السندات والقروض، وتغيرات أسعار الصرف ... إلخ. وتحاول الاستفادة من تغيرات الأسعار في أسواق المال لتعديل محفظة الإستثمار لزيادة الربحية وتخفيض الخطر.

ويتطور المدير المالي كلما زاد من إهتمامه بالهندسة المالية نظرا لزيادة حجم المعلومات والبيانات المالية، التي تواجهه لزيادة تنبؤاته المالية للمستقبل، ذلك أن التغيير المستمر في البيئة الإقتصادية والمالية والإستثمارية يؤدي إلى ضرورة البحث عن أدوات ومنتجات مالية جديدة، فالتغير في المعطيات الإقتصادية والمالية المشار إليهما آنفا تجعل هناك ضرورة للبحث عن منتجات جديدة أقل تكلفة وأعلى عائدا وأقل خطرا، إذ تشير الأوضاع المالية يوميا إلى أن هناك إختلافات وتذبذبات يشير لها أحد المؤلفين بأنها متمثلة في : " تذبذب أسعار العرض للعملة المختلفة تجاه بعضها البعض وزيادة خطر البيئة المحيطة بالمؤسسات، والذي يصعب السيطرة عليه، وكذا زيادة خطر الأعمال، الذي يجب أن تعرض المؤسسات كيفية السيطرة عليه، إضافة إلى تغير الأسعار للمعادن الثمينة (الذهب ، الفضة) وأسعار السلع الأساسية والمواد الخام، إذ يؤدي إرتفاع العملة المحلية للدولة إلى تخفيض قدرتها التنافسية في الأسواق"⁽¹⁾.

وهكذا يتضح بأنه يتحدد لكل دولة نموذج للمخاطر في ضوء المتغيرات السابقة، وعلى المؤسسات التقدير بكل هذه المتغيرات مستقبلا لمحاولة الإحتفاظ بمركزها المالي قويا، وفي المستوى التنافسي، وإدارة الخطر المتعلقة بهذه المتغيرات العديدة والمحددة لكل نشاط، وليس التقدير فقط.

المطلب الثالث

علاقة الهندسة المالية بالإدارة المالية لإدارة الخطر

تعتمد عملية إدارة الخطر باستخدام الهندسة المالية على المعلومات الأساسية، التي تقدمها الوظائف المختلفة في المؤسسة، وخاصة الإدارة المالية، فهي تمنحها كل ما يتعلق بالتخطيط المالي، وبحوث العمليات المالية، والميزانية التقديرية ، أي جدول رأس المال، والتقديرات المالية وكل السيناريوهات الخاصة بالتقدير لكل أزمة مالية مستقبلا، والرقابة على الخطر... إلخ، وكل ذلك بمساعدة برامج الحاسوب .

(1) — فريد النجار ، مرجع سابق ، ص 236 .

فالهندسة المالية هي ما يجعل المؤسسة تهتم بالمركز المالي، وبكل ما يتعلق بسياسة مخصصات الإهلاك للأصول الثابتة، وبالمؤشرات، التي تقيس المعطيات المالية كالنسب المالية، واتجاهات المنظومة المالية ككل، ومعدلات تغير كل حسابات الميزانيات المعدة من قبل المؤسسة، وكل نظم الرقابة المالية في هذا المجال، مما يوصلها إلى مرحلة المنافسة المالية ويقصد بها " قدرة المؤسسة على استخدام الأموال بكفاءة فائقة تجعلها تتفوق على المنافسين من خلال إختيار أفضل المصادر التمويلية، وأحسن تشغيل لفرص الإستثمار المتاحة، فالقرار المثالي للتمويل (الإفتراض ورأس المال أو حقوق الملكية) والقرار المثالي للإستثمار (قصير وطويل الأجل) يعني القدرة على التنافس"⁽¹⁾.

ويمكن قياس المنافسة المالية بمدى إنخفاض تكلفة التمويل، وارتفاع عائد الإستثمار، وانخفاض خطره، وارتفاع مؤشرات السيولة، وزيادة القيمة السوقية للمؤسسة، وتحسين علاقتها مع المصارف أو مصادر التمويل، ذلك أن التمويل يدعم وظائف الإنتاج والتمويل والتسويق والبيع والمالية وإدارة الأفراد، ويتحكم في قرارات التسعير وآليات التحصيل ... إلخ.

ويؤدي الخطر لمالي ، والإختلال في الهياكل التمويلية إلى التعثر المالي والإفلاس بفعل الخسائر المسجلة الناجمة عن عدم الإهتمام بالقدرة على مواجهة المنافسة المالية، التي تعمل على زيادة القوة المالية، وتحسين المركز المالي بصفة دورية ودائمة.

وكل تطبيق خاطئ ، أو إهمال للهندسة المالية سيؤدي إلى مخاطر جسيمة، وإلى تدهور رأس المال في المؤسسة، وحتى الإفلاس، فعدم الإهتمام بالمخاطر وغياب الرقابة تحمل المؤسسة خسائر كبيرة ، كما يرجع تواجد الخطر نفسه إلى عدم توفر الهندسة المالية على معلومات كافية عن الأسواق الدولية والمحلية لرأس المال، وكل المستجدات المالية والمصرفية، التي تحمل المؤسسة الخطر الناتج عن إستخدام الخيارات المالية(*) دون إعتبار للخطأ في التقديرات، مما يؤدي إلى خسائر فادحة، وبالتالي فإن الهندسة المالية ضرورية، ولكن تطبيقها يجب أن يكون بالشكل الصحيح، الذي يمكنها من " تقديم مساعدة فعالة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، التي تخطط لها منشآت الأعمال، فالهندسة المالية لا يقتصر دورها فقط على تخفيض تكاليف الأنشطة المنقذة، بل تذهب

(1) — فريد النجار ، مرجع سابق ، ص 15.

(*) — الخيار المالي عملية الشراء أو البيع الآجل بسعر معين خلال فترة معينة ومقابل علاوة معينة يدفعها المشتري الحق سواء كان حق بيع أو حق شراء ، ويقبضها البائع مقابل التزامه بالتنفيذ في حالة طلب المشتري بتنفيذ الحق .

إلى أبعد من ذلك، فهي تطور وتبتكر منتجات مالية جديدة، وتقدم خدمات وحلول مبدعة للمشكلات، التي تواجه منشآت الأعمال، بل إنها ظهرت لأول مرة للوجود لمواجهة المخاطر، التي تتعرض لها تلك المنشآت" (1).

ويؤكد المختصون مدى مساهمة الهندسة المالية في تنمية إبتكارات تسهم في تحسين ما يسمى بالإقتصاد الحقيقي، إلا أن النجاح في ذلك يرتبط بالهندسة المالية، ومفهومها الحقيقي، وبالمهمة الوظيفية، التي يقدمها الإبتكار المقدم، والذي يجب أن ينطوي على أدوات تمويل وانظمة وعمليات تسهم في تحسين الأداء وزيادة الربحية ثم أن الهندسة المالية تقوم بتصميم وتطوير وتطبيق عمليات وأدوات مالية مستحدثة، وتقديم حلول خلاقية ومبدعة للمشكلات المالية، وهكذا يتوسع مجال الهندسة المالية لإدارة الخطر إلى مجالات منها :

— إبتكار أدوات مالية جديدة (تقديم أنواع مبتكرة من السندات أو الأسهم العادية أو الممتازة)، وعمليات مالية جديدة تعمل على تخفيض المعاملات (التداول الإلكتروني للأوراق المالية) وكذا حلول مبدعة للمشكلات المالية، التي تواجه مؤسسات الأعمال (إبتكار إستراتيجيات جديدة لإدارة خطر الإستثمار) إضافة إلى تقديمها لطرق وحلول لمواجهة الفشل المالي منها :

— تحديد الخسائر التي يمكن أن يتحملها الموردون والمصارف وحملة الأسهم في ظل أسوأ الظروف، التي يمكن حصولها .

— حصر مخاوف الإدارة ، ودراسة كيفية التعامل مع كل منها بدل الوقوع تحت سطوة الدائنين .

— إخطار الدائنين بالمصاعب النقدية، والمشاكل المالية التي تعانيها المؤسسة ، وطرق علاجها، وبقدرة المؤسسة على الإستمرار رغم المشاكل .

— المبادرة بإعداد برنامج علاجي، وتقديمه لأطراف التعامل والمعنية بالوضع النقدي، ويخص هذا البرنامج تدنية المصاريف، وزيادة التدفق النقدي، وقرارات التغيير على مستوى الإدارة والتنظيم، وتقدير المركز المالي، وحسابات الأرباح والخسائر، والخطط القصيرة والطويلة المدى

(1) — منير إبراهيم هندي ، الفكر الحديث في إدارة المخاطر ، مرجع سبق ذكره ، ص 13 .

لنشاط المؤسسة، وتوضيح للمشاكل الداخلية والخارجية لها، وإرساء خطة التنفيذ للبرنامج، والأطراف القائمة بالتنفيذ.

المطلب الرابع

الهندسة المالية والبدائل المطروحة

تعد الهندسة المالية بهذا الشكل، المرسوخة لوجود البدائل الضرورية لمعالجة الخطر المالي وآثاره، وتمثل هذه البدائل في : " إعادة الهيكلة ، الإندماج ، التصفية الحتمية " (1).

أولا : إعادة الهيكلة المالية

وهي من أصعب الأمور لكونها تتعلق بمؤسسة قائمة ، ومن أدواتها مثلا رسملة الديون، أي تحويلها كاملة، أو جزء منها فقط إلى مساهمات من رأس المال، مما يستوجب تخفيض الإلتزامات واجبة التسديد، وكذا إعادة الجدولة، أي القيام بالتفاوض مع الدائنين لمطالبتهم بتأجيل إستحقاق جزء من القروض، مما يستلزم أن تكون الجدولة متمشية مع دور نشاط المؤسسة وإمكاناتها، كما يمكن إعادة الجدولة عن طريق منح المؤسسة المتعثرة فترة سماح لاتلتزم خلالها بالدفع أو تحويل الديون القصيرة المدى إلى ديون طويلة المدى، وقد تكون إعادة الهيكلة بإسقاط الديون، أي أن يتم مثلا التنازل عن جزء من الديون سواء كان ذلك في جانب الفوائد أو في جانب الديون الأصلية، كما قد تتم بالتقويم، أي تقديم أموال إضافية للمؤسسة المتعثرة بشرط أن تتوفر على ما يثبت نجاحها مستقبلا .

وتتم عملية التقويم هذه بطريقتين :

- الأولى وهي زيادة رأس المال في المؤسسة وتغطية الإكتتاب عن طريق المصارف لفترة مؤقتة، ثم القيام بطرح الأسهم للبيع بعد عملية إعادة الهيكلة.
- الثانية منح إئتمان جديد بشروط أسهل، وبمعدل فائدة أقل وعلى أن تمنح المؤسسة فرصة التسديد على المدى الطويل.

(1) — نظير رياض محمد الشحات ، الإدارة المالية والبيئة المعاصرة ، مرجع سابق ، ص 474 .

كما تتم إعادة الهيكلة بإعادة تقييم الأصول، وذلك بتغطية جزء من الخسائر المتراكمة، وتوريق الديون، أي إصدار سندات بقيمة ديون المؤسسات للمصارف، وطرحها في السوق المالية، بحيث تتحول ديون المؤسسات المستحقة للمصارف إلى سندات قابلة للتداول في البورصة، بغرض تسديد مديونية المؤسسات وتنشيط السوق المالية، أو بتسييل الأصول، لتخفيض الأعباء، حيث يتم تدبير السيولة اللازمة بتسييل جزء من الأصول لزيادة الموارد النقدية، وأخيرا بالتحصيلات لدى الغير، حيث يمكن إصدار سندات بضمان المصرف المركزي، على أن تزيد فوائدها على فوائد المصارف مع السماح لها بالتداول في سوق الأوراق المالية، حيث يسهل تسييلها في أي وقت.

ثانيا : الإندماج

ويعني الإتحاد مع مؤسسة أخرى بغرض تحويل أصول وديون المؤسسة المندمجة لها، وتتم عملية الإندماج هذه بطرق متعددة كإشراء الأصول، حيث تقوم المؤسسة المندمجة ببيع أصولها، وتضحى جزء من المؤسسة الدامجة، وهكذا تحتفي المؤسسة الأولى، أو شراء الأسهم العادية، هنا تقوم المؤسسة المندمجة ببيع الأسهم للمؤسسة الدامجة، بحيث تنتهي المؤسسة الأولى، أو مبادلة الأسهم بالأصول، وهنا تقوم المؤسسة الدامجة ببيع بعض الأسهم للمؤسسة المندمجة مقابل الحصول على الأصول، ولذا فإن المؤسسة الأخيرة ينتهي وجودها. أو بمبادلة الأسهم بالأسهم، حيث تقوم المؤسسة الدامجة ببيع جزء من أسهمها العادية للمؤسسة المندمجة مقابل أن تحصل على جميع أسهمها.

ثالثا : التصفية الحتمية

تتم التصفية الحتمية بناء على طلب الدائنين، ويعتبر هذا البديل أقسى وأقصى أنواع الحلول، التي يمكن اللجوء إليها لعلاج نتائج الخطر المالي لأنها تتطلب إنتهاء الشخصية الاعتبارية للمؤسسة الفاشلة، وخروجها من مجال الأعمال لعدم مقدرتها تماما على الإستمرار .

وتقوم التصفية وفقا للخطوات الآتية :

— حصر أصول المؤسسة، وتقدير قيمتها المتوقعة والقيمة المتبقية عند التصفية.

— تحديد مستحقات الدائنين، وقيم الخصوم المختلفة، وضمان هذه المستحقات، والقيمة المتوقعة لهذه الضمانات .

— تقدير القيمة، التي يحصل عليها كل دائن، وذلك على أساس أنه من المتوقع أن يكون مجموع حصيلة بيع أصول المؤسسة في حالة التصفية أقل من مجموع القيمة الدفترية، على أن تخفض قيمة الأصول عند التصفية طبقا لتكاليف هذه الأخيرة، وعلى أن تسدد الخصوم وفقا للأولويات القانونية .

خلاصة الفصل

وهكذا يتضح من إستعراض عناصر ونقاط الفصل الثالث، أن عملية إدارة الخطر إستراتيجية ضرورية لإبعاد الخطر المالي باكتشافه أي تحديده، ويتطلب ذلك مجهودا كبيرا من مدير الخطر، وهي أهم مراحل برنامج إدارة الخطر، إذ يساعد على إتخاذ القرارات ومن العوامل المساعدة على ذلك تحليل القوائم المالية، والإستعانة بشركات التأمين، واستخدام دليل الخطر وكذا اللقاءات والإتصالات، كما أن تعيينه يتمثل في تحديد الخطر المحتمل أن يؤثر على المؤسسة، لذا لا بد من تحديد مدخلاته ومخرجاته، وإعطاء قيمة كمية له، لتسهيل دراسته وتحليله وعلاجه وتوفير متطلبات الإستجابة له ووضع سياسات تخص إدارته بالتحكم فيه وتمويله ووضع مراحل وسياسات وأهداف لهذه الإدارة، وتوضيح الطرق الكمية الرياضية المساعدة في هذا المجال، وهي الطرق المستخدمة للحد منه، ومن آثاره، والتي من بينها الهندسة المالية، وما تلعبه من دور فعال فهي لها علاقة بالإدارة في المؤسسة، وخاصة الإدارة المالية، وتطرح خيارات وبدائل عديدة وابتكارات مبدعة الغرض منها مواجهة الخطر المالي وابعاد آثاره غير المرغوبة عن المؤسسة، لأنه من ضمن مجالات الهندسة المالية إدارة الأعمال المالية والتجارية الخاصة والعامه، ومن مسؤوليتها التحليل والتخطيط الماليين وتنظيم وإعادة هيكلة المنظومة المالية وفق التغيرات الحاصلة، لأن التهاون من جانب المؤسسة في هذا المجال يحتم أن تتناول الهندسة المالية بدائل أخرى تعيد هيكلة المؤسسة، أو تدمجها

أو تصفي كيانها بالمرّة، الأمر الذي يستدعي تقدير هذه الوضعية قبل حصولها، وهو ما سيتم التعرض له ضمن الفصل القادم من هذا البحث .

الفصل الرابع

تقدير الخطر المالي

في المؤسسة

الفصل الرابع

تقدير الخطر المالي في المؤسسة

مُهَيِّدٌ

تعمل المؤسسة ضمن محيط يتسم بطبيعة حيوية مستمرة ، وعليه يتوجب عليها أن تستوعب ظروف هذا المحيط المتغير، والتفاعل معها داخليا وخارجيا، وبالتالي القيام بعملية التقدير، التي تضمن إلى درجة كبيرة " كفاءة وفاعلية المؤسسة في التفاعل الإيجابي مع التغيرات المحيطة بها القانونية والتكنولوجية والإقتصادية " ⁽¹⁾ وهو بالتالي عملية أساسية وضرورية لكل مؤسسة لتطوير نفسها ولخدمة الإقتصاد والمجتمع، فالمفهوم العلمي للتقدير يتحدد على أساس أنه توقع نشاط مستقبلي، ولا يمكن لأي مؤسسة أن تستمر دون الإهتمام بالتغيرات الطارئة، التي تحدث في هذا المستقبل، حتى وإن كان مؤشر الدقة هو المقياس للحكم على كفاءة عملية التقدير، فإن هذه الدقة لا يمكن أن تكون نهائية في أي حال من الأحوال، لأن العملية ترتبط بظروف مستقبلية خاضعة في حد ذاتها لتأثير عوامل عديدة، ثم إن أهم ما يميز مجال الأعمال عن غيره من المجالات الأخرى كمجال السلوكيات هو إستثنائه بخاصية الخضوع للقياس الكمي، الأمر الذي يجعل التقدير لمجريات الأعمال أكثر دقة ويقوم التقدير على مزيج من العوامل " العلم بنظرياته، التي ترتبط بالمجال موضوع التقدير، والبيانات أو المشاهدات، التي تجمع عند موضوع التقدير، والخبرة الإحصائية بكل من الأساليب، والأدوات ، والنماذج التي تتفق وموضوع التقدير، وأخيرا دور الحاسبات الإلكترونية الفعال في إنجاز العمليات الرياضية بالسرعة والدقة المرجوة " ⁽²⁾.

وتوضح الدراسات التي أجريت على 127 مؤسسة أمريكية مثلا أن هذه المؤسسات " تنفق على التقدير في المتوسط ما بين 10 إلى 50 ألف دولار في المؤسسات الصغيرة علما بأن الذي يقوم بالتقدير يكون شخصا واحدا، في حين تصل هذه المبالغ إلى نحو 100 ألف دولار سنويا

(1) — مهدي حسن زويلف، أحمد القطامين ، الرقابة الإدارية (مدخل كمي) (دار حنين، عمان، الأردن، 1995)، ص 65.

(2) — بشرى بدير المرسي غنام ، " دور النماذج العلمية في التنبؤ بالمشاكل المالية مع التطبيق على القطاع العام الصناعي"، (رسالة دكتوراه، القاهرة، 1990) ، ص 137 .

في المؤسسات الكبيرة، وهي التي يصل حجم إيراداتها إلى ما يزيد عن 500 مليون دولار، علما أن الذي يقوم بالتقدير في تلك الحالة مجموعة من المتخصصين يصل عددهم إلى نحو 10 متخصصين⁽¹⁾.

وللقيام بالتقدير، يجدر إختيار الأسلوب المناسب لتأثير عناصر مختلفة في هذا المجال كالبيانات المتوفرة، الزمن المتاح، والكلفة، حيث تنخفض هذه الأخيرة كثيرا كلما إستخدم الحاسوب باختصار الوقت والهدر. وأنه بالنظر لتواجد الخطر بشكل مستمر وملازم لتواجد أي مؤسسة، وبالأخذ في الإعتبار لأسبابه الداخلية والخارجية، التي تم إستعراضها ضمن أجزاء سابقة من هذا البحث، فإنه لزاما على المؤسسة إذن أن تلجأ لأساليب تكشف عن الخطر قبل وقوعه، مما يمهّد السبيل لتجنبه، بإضافة إلى المؤشرات المعروضة سابقا، والتي تعد عاملا للمحافظة على المؤسسة، لابد من وسائل أكيدة تعمل على إستمرار وجودها وتكون بمثابة المحرار للمريض الذي يعطي درجة حرارته، ومن ثم معالجته وإنهاء المرض، وعلى الرغم مما أظهرته الدراسة من أن العوامل الداخلية كالإدارة، تعد مسؤولة بالدرجة الأولى عن هذه الوضعية، ورغم ما يترتب عليها من آثار سلبية، تمس مصالح المؤسسة، أو الملاك بصورة عامة، والمقرضين، والمساهمين، والعملاء، وكل من له تعامل مع المؤسسة فإن هناك ندرة في دراسات التقدير للخطر عموما، وخاصة في البلدان النامية، وتثبت الدراسات، التي تمت في دول أخرى، وحتى في بلد عربي (مصر) خاصة بالنسبة للمؤسسات الصناعية العامة أن هذه الأخيرة التي حصل تآكل في رأسمالها وبالكامل خلال فترة تتجاوز الخمس سنوات هي مؤسسات كان يمكن التقدير بوضعها قبل ذلك. ويعد الخطر المالي أحد الأحداث الهامة، التي تسترعي الإنتباه، وتستدعي الدراسة نظرا لما سينجم عنها من خسائر مادية كبيرة يتحملها كل من الملاك والمستثمرين والمقرضين، وحيث أن وقوع المؤسسة في دائرة الخطر المالي لايمثل إنتقالا أو تحولا مفاجئا دائما، ولكنه في غالب الأحوال يحدث تدريجيا أو كما يسميه ذلك أحد المؤلفين " بالفشل الزاحف، والذي يحصل وفقا لمراحل⁽²⁾، هذه المراحل التي تمت الإشارة إليها مسبقا، والتي تحدد من طرف أحد المؤلفين بأنها خصوصا خمس مراحل " مرحلة الصفر وتتميز المؤسسة خلالها باستقرار في الوضع المالي، المرحلة الأولى يقل أو ينعدم فيها توزيع المؤسسة للأرباح، المرحلة الثانية تعاني المؤسسة من عجز في دفع أقساط

(1) - GARY DEASLER , Managment Fundamentals Modern Principals Practices (3rd. ed, Reston Virginia Riston Publishing , Cos, 1982) , P 77.

(2) — يحي إبراهيم ، قيمة المنشأة والفشل المالي للمنظمات الأسباب ووسائل العلاج ، مرجع سابق ، ص 104 .

القروض، المرحلة الثالثة تعاني المؤسسة من الإفلاس، والمرحلة الرابعة إضطرار المؤسسة لتصفية أصولها "(1)".

إن وجود النماذج الكمية، التي تفيد التقدير للخطر المالي مبكرا سوف تساعد على تحجيم هذه الخسائر وذلك بإتاحة المزيد من الوقت للمعنيين للإحتياط لوقوع هذا الأمر، باتخاذ الإجراءات الوقائية وفي الوقت اللازم، وسيتم توضيح التحليل الإحصائي الأفضل، الذي يستخدم في هذه الحالة في الجزء الآتي من البحث.

المبحث الأول

أسلوب التحليل التمييزي في التقدير

تعد أساليب التقدير الكمية أكثر الأساليب إستخداما في معظم المؤسسات والمصارف بالدول المتقدمة، وتقضي أوجه القصور في التحليل الأحادي بالنسب المالية بأهمية التحليل التمييزي دون إغفال أهمية ودور النسب في هذا الصدد، ويعرف التحليل التمييزي بأنه : " الأسلوب الإحصائي الذي يوضح العلاقة بين متغير تابع واحد ومجموعة أخرى من المتغيرات المستقلة الأخرى لتحقيق الغايات الرئيسية التالية وهي :

- تحديد الفروقات ذات الأهمية الإحصائية والمتعلقة بخصائص مجموعتين أو أكثر من المجموعات، التي يقوم البحث بتحديدتها مقدما.
- وضع الإجراءات المناسبة لتحديد أفضل المتغيرات للإعتماد عليه كمييار للتمييز بين مفردات العينة محل الدراسة وتحديد إنتمائها إلى المجموعات المحددة .
- تحديد مقدار المساهمة النسبية لكل من المتغيرات المستقلة في تفسير الفروقات الموجودة بين معدل الدرجات المتعلقة بخصائص المجموعات المصنفة "(2)".

(1) - ANY HING LING LAN : « A Five State Financial Distress Prediction Model » Journal Of Accounting Research , (Vol 25 , N° 1 , Spring 1987) , P P 127 - 138.

أورده : بشري بدير المرسي غنام ، المرجع السابق ، ص 151 .

(2) - MAX HUCOTT , " The Elements Of Logical Analysis and Inference, Cambridge " , Winthrop Publishers, Inc , 1988.

أورده : ناجي معلا ، بحوث التسويق، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، 2002 ، ص 296 .

كما يعد أسلوب التحليل التمييزي كأسلوب احصائي، من الأساليب الكمية الواسعة الاستخدام في مجال الأعمال المختلفة، ومنها المجال المالي، ويساهم في التوصل إلى دالة بل دوال تستخدم في التمييز بين المجموعات ذات الخصائص المميزة، ويمر إشتقاق الدول المعنية بمراحل إحصائية عديدة، يتم إنجازها بواسطة البرامج الإحصائية الجاهزة المتخصصة للعلوم الإجتماعية، ويرتبط مدى مناسبة الدوال المستنبطة على إيجابية نتائج إختيارات الصلاحية، التي تطبق مثل إجازة صلاحيتها، وتعميم إستخدامها، حتى تفيد النماذج المشتقة في تصنيف المفردات الجديدة للمجموعات المناسبة، ومن ثم التقدير والتفسير للظواهر مستقبلا، بحيث يطبق أسلوب التحليل التمييزي على مراحل هي :

- مرحلة إستنباط دالة التمييز .
- مرحلة إختبار الصلاحية .
- مرحلة تفسير النتائج .

وبهذا الشكل، يعد أسلوب التحليل التمييزي من الأساليب الكمية الشاملة، التي تركز على إستخدام الرياضيات والإحصاء، وإجراء إختبارات الصلاحية اللازمة للإستدلال، والإستنتاج المنطقي، واستخلاص القرارات المهمة بالتصحيح والتعديل .

ويعتبر التحليل التمييزي أسلوبا إحصائيا يعتمد المعادلات الرياضية التي تطبق على مفردات مجتمع الدراسة، التي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين منفصلتين أو أكثر، حيث يطلق على التحليل في الحالة الأولى التحليل التمييزي الثنائي، وفي الحالة الثانية التحليل التمييزي المتعدد، ويفضل هذا الأسلوب في قطاع الأعمال والمشاكل المرتبطة به لفائدته في قياس وتفسير العلاقات الناجمة بين متغيرات الظواهر المعقدة بصورة موضوعية ودقيقة.

ولتطبيقه لا بد أن تتوافر في الظاهرة المدروسة خصائص محددة هي :

- زيادة عدد المتغيرات المستقلة عن متغير واحد، لأنها تكون فيما بينها دالة التمييز، في حين يتحدد عدد المتغيرات التابعة بعدد المجموعات التي يتكون منها مجتمع الدراسة، حيث يكون عددها إثنين في حالة التحليل الثنائي، وثلاثة في حالة التحليل المتعدد.

— قابلية المتغيرات التابعة للتصنيف على أساس وصفي، والمتغيرات المستقلة على أساس كمي (كالنسب المالية) وبالتالي يساهم التحليل التمييزي بالإشارة إلى عوامل عديدة في التقدير منها :

— المتغيرات ذات القدرة العالية على التمييز بين المجموعات .

— المجموعة، التي تتماثل صفاتها مع صفات المفردة الجديدة في التصنيف كما يقوم أسلوب التحليل التمييزي على " فكرة التكوين الخطي للعلاقة التي تربط بين المتغيرات المستقلة باعتبار أن هذه المتغيرات هي موضع الإرتكاز في التمييز بين المجموعات، ومن ثم التصنيف للمفردات المختلفة، وهو ما يطلق عليه أحيانا تعبير متغيرات التقدير أو متغيرات التمييز "(1).

ومن أجل هذا يقوم التحليل على قياس الفروق، التي تنشأ بين مراكز المجموعات. بموجب متغيرات التمييز المتفق عليها مسبقا بواسطة سلسلة من الإجراءات الرياضية والإحصائية المتتابعة تنتهي بتحويل هذه المتغيرات إلى دالة تمييز خطية، وتأخذ هذه الدالة الصيغة الرياضية الآتية (والتي إستخدمها " Altman " الثمان أول مرة).

$$Z = W_1 X_1 + W_2 X_2 + \dots + W_n X_n + C$$

حيث تشكل (Z) هدف التمييز أو درجة التمييز وهي الدرجة المحسوبة، والتي تقارن بدرجة القطع أو الفصل التقريبية، وبناء على نتيجة المقارنة تصنف المفردة إلى المجموعة المناسبة .

(W) معامل التمييز .

(X) المتغير المستقل.

(n) عدد المتغيرات التمييز الواردة بالدالة .

(C) عدد ثابت.

ولدى تطبيق هذه الدالة عند الدراسة تعطي لمعاملات التمييز قيما معينة كما سنرى فيما يأتي من البحث، وتظهر أهمية الدور الذي يقوم به الحاسوب في هذا المجال لكثرة العمليات الرياضية والإحصائية المتتابعة، حيث يقوم بذلك خلال دقائق قليلة .

المطلب الأول

(1) — عزة مصطفى محمد، " ترشيد توزيع الطلاب في الكليات الجامعية مع التطبيق على كلية التجارة "، المجلة العلمية لكلية التجارة، فرع جامعة الأزهر للبنات، (العدد الخامس، يناير، 1988)، ص 130 .

أساس واقتراضات أسلوب التحليل التمييزي

تعتبر نماذج التحليل التمييزي من الأساليب الكمية، التي تجمع بين الأساس الرياضي والإحصائي معاً، فبالنسبة للأساس الرياضي فهذا النموذج يقوم على علاقات خطية للمتغيرات المشتركة في التمييز، حيث العلاقات تقوم بطبيعتها على معادلات رياضية ذات أطراف متساوية يستخدم في إعدادها كل من الرموز (إختصاراً للمتغيرات المستخدمة وهي النسب المالية) والأرقام للتعبير عن القيم الفعلية تحقيقاً لمزيد من الإختصار والتسلسل في تتبع جوانب المشكلة وحلونها بشكل أكثر تبسيطاً وتنظيماً.

أما الأساس الإحصائي فيرجع لتعدد وتنوع المتطلبات الإحصائية وهي :

- بناء مصفوفات التباين لأغراض تشغيل وتحليل البيانات .
- استخدام " بعض أساليب الإحصاء الوصفي مثل مقاييس الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، لتوضيح الكيفية التي يتم بها توزيع بيانات الظاهرة موضوع الدراسة، بهدف تحديد فيما إذا كانت تتمركز حول قية معينة أم لا " (1).
- الإستعانة بأساليب " الإستدلال الإحصائي، وبمساعدة أسلوب المعاينة في تحديد عينة الدراسة، التي هي موضوع إثبات فروض الدراسة ومصدر النتائج على مجتمع البحث " (2).
- استخدام " أساليب التقدير الإستدلالي، حيث الإعتماد على بيانات سابقة في التقدير لمعرفة ما سيحدث مستقبلاً بالإستناد إلى فرض إستمرار العلاقة في المستقبل، كما كانت عليه في الماضي مع وجود علاقة في نفس الوقت بين هذه المتغيرات موضوع الدراسة " (3).
- القيام بالإختبارات الإحصائية اللازمة لتوفير مقومات المعنوية والصلاحية مثل إختبار ستودنت (t) وإختبار فيشر (F) وإختبار (X^2) وغيرها ، وذلك لإختبار الإختلاف بين مراكز المجموعات.

ويفترض أسلوب التحليل التمييزي الآتي :

- (1) — فاروق عبدالعظيم وآخرون ، مقدمة الطرق الإحصائية (الإسكندرية، [بدون ناشر] ، 1986) ، ص 10 .
- (2) — نفس المرجع ، ص 10 .
- (3) — عزة مصطفى محمد ، " ترشيد توزيع الطلاب في الكليات الجامعية " ، مرجع سابق ، ص 187 .

- يجب ان تكون المجتمعات الخاضعة للدراسة - وإن كانت هناك درجة تداخل فيما بينها - منفصلة إحصائيا وقابلة للتحديد .
- توصف كل مفردة في كل مجتمع وتحدد بمجموعة من المقاييس أو المتغيرات المستقلة.
- تقاس متغيرات التمييز المستقلة على أساس ومستوى محدد.
- عدم وجود إرتباط بين متغيرات التمييز المستخدمة في النموذج والتي ينجم عنها مشكلة الإزدواج الخطي المتعدد .
- تتبع متغيرات التمييز توزيعا طبيعيا متعددًا في كل مجتمع من مجتمعات الدراسة .
- تكون مصفوفات التباين، التغاير لمجتمعات الدراسة متساوية، أي أن هذه المجتمعات لها كثافة متطابقة حول أوساطها مع الأخذ في الإعتبار التباينات لكل متغير ، والتغيرات لكل متغيرين.
- يتمثل التغاير بين كل زوج من المتغيرات في إحدى المجموعات مع مثيله في المجموعات الأخرى.
- تتوافر متغيرات التمييز وبياناتها بصفة كاملة عن كل مفردة وإلا ترتب على عدم توافر بعضها بالنسبة لبعض أو أحد المتغيرات تحيزا في التقييم أو صغرا في حجم أحد المجموعات .
- يتساوى متوسط مجموعتين أو أكثر .

المطلب الثاني

خصائص أسلوب التحليل التمييزي

- يتسم أسلوب التحليل التمييزي بخصائص ينفرد بها عن بقية الأساليب المستخدمة وهي كالآتي:
- يسمح أسلوب التحليل التمييزي باستخدام أكبر قدر من المعلومات والبيانات المرتبطة بالمتغيرات المستقلة، لمعرفة وتقدير سلوك المتغير التابع، حيث يقوم بتحليل هذه المعلومات، التي تحتويها المتغيرات المستقلة، بالإضافة إلى المعلومات الناتجة عن التأثير المتبادل فيما بين مجموعة المتغيرات المستقلة مجال الدراسة .

— يستخدم التحليل التمييزي للفرقة بين مفردات مجتمعين فقط، وهو ما يعرف بالتحليل التمييزي لمجموعتين، كما يستخدم للفرقة بين مفردات أكثر من مجتمعين، وهو ما يعرف بالتحليل التمييزي المتعدد .

— تكتسب دالة التمييز مثاليتها من توافر سهولة ودقة التصنيف للعناصر الآتية⁽¹⁾:

- تدنية رقعة مساحة التداخل بين مجتمعات الدراسة .
- إتساع المسافة بين مراكز المجموعات .
- تخفيض احتمالات خطأ التصنيف للمفردات.
- تعظيم التباين بين مجتمعات الدراسة، وتخفيضه داخل كل مجتمع على حدة.

— إختلاف أسلوب التحليل التمييزي عن أسلوب تحليل الإنحدار، ويرجع ذلك لأسباب عديدة يمكن تحديدها كالاتي :

- يستخدم أسلوب الإنحدار لإختبار الفروض عن العلاقة بين متغير تابع واحد وأكثر من متغير مستقل، وللتقدير قيمة هذا المتغير التابع عندما تتغير قيم المتغيرات المستقلة، كما قد يستخدم هذا الأسلوب في حالة المتغير الثنائي، أي أن المتغير التابع يعبر عن حالتين فقط وليس أكثر، في حين يستخدم أسلوب التحليل التمييزي بين مجتمعين أو أكثر بنسب على الخصائص الفردية لمفردات هذه المجتمعات ثم تصنيف أي مفردة جديدة لأحد هذه المجتمعات، كما يمكن إستخدام هذا الأسلوب لأي عدد من المتغيرات التابعة (المجتمعات) وليس لمتغيرين فقط .

— يعتبر أسلوب تحليل الإنحدار أسلوبا كميًا يستخدم عندما يكون المتغير التابع ذو طبيعة كمية، ويساعد على التقدير قيمة هذا المتغير في المستقبل من خلال بيان أثر المتغيرات المستقلة عن قيمته في حين يعتبر أسلوب التحليل التمييزي أسلوبا وضعيا يستخدم عندما يكون المتغير التابع ذو طبيعة نوعية، ويساعد على تحقيق قدرة تمييزية قبلية، وهو يوفر أساسا مفيدا لشرح الماضي، وأيضا يساعد على إجراء عملية التصنيف، وتوفير تحذير لما يمكن أن يتبع في المستقبل.

(1) — أحمد محمود يوسف ، " تطوير التحليل المالي بالأساليب الإحصائية لترشيد قرارات الإستثمار في سوق المال المصري " (رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 1988) ، ص 71 .

— بدأ الإهتمام بأسلوب تحليل الإنحدار في مجال التقدير منذ أوائل الستينات وحتى الآن، في حين إتجهت بعض الدراسات لإستخدام أسلوب التحليل التمييزي منذ السبعينات فقط .

المطلب الثالث

إستخدامات وأهداف أسلوب التحليل التمييزي

تعد إستخدامات التحليل التمييزي عديدة من أمثلتها⁽¹⁾ :

— تقدير احتمالات النجاح أو الفشل لمنتج جديد .

— تحديد قبول أو عدم قبول طالب في الدراسات العليا .

— تقسيم الطلاب حسب إهتماماتهم .

— تحديد فئة المخاطرة التي يقع فيها طالب الإئتمان .

— تقدير نجاح أو فشل مؤسسة أو مؤسسات ما .

ويستخدم التحليل التمييزي ويتحدد نطاق إستخدامه الواسع فيما يشمله وهو كالاتي :

— تعيين ما إذا كانت الفروق ذات معنوية إحصائية بين متوسطي قيم الدرجات للمجموعات

أو المجموعتين المحددة مقدما لإختبار معنوية الفروق بين المتوسطات أو غير ذلك.

— تطبيق إجراءات التصنيف للمفردات موضوع الدراسة بالمجموعات المناسبة، وذلك تبعا

لدرجة المحسوبة من دالة التمييز .

— تحديد المتغيرات المستقلة، التي يجب أن تدخل في دالتي التمييز تبعا لأوزان المعاملات، التي

يحققها كل متغير .

— ترشيد تصنيف كل مفردة جديدة للمجموعة المناسبة لها، مما يجعل التحليل التمييزي عاملا

مساعدًا في المساهمة في عملية الترشيح هذه في مجال التحليل التقديري .

— يستخلص إذن أن التحليل التمييزي من الأساليب الواسعة الإستخدام نظرا لقدرته على

تفسير العلاقات القائمة بين متغيرات الظاهرة المدروسة وتقدير سلوكها، وهو ما جعل تطبيقه عاما

(1) — عايدة نخلة رزق الله ، دليل الباحثين في التحليل الإحصائي (دار الكتب، القاهرة، 2002)، ص 380 .

في مجالات عديدة كما تمت الإشارة لذلك مسبقاً، فضلاً عن إستخدامه في مجال المحاسبة والتسويق والتمويل ، ومن ثم تقدير الخطر المالي في المؤسسات .

يسعى الباحثون من خلال إستخدام هذا الأسلوب إلى تحقيق أهداف منها⁽¹⁾:

— التمييز بين مجتمعين أو أكثر من المجتمعات المتداخلة، وذلك إستناداً إلى عدد من المتغيرات المستقلة، التي تعبر عن خصائص بارزة في هذه المجتمعات .

— تصنيف أي مفردة جديدة (غير معلوم المجتمع الذي ينتمي إليه) لأحد هذه المجتمعات في ضوء قيم متغيراتها المستقلة.

— تحديد الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في نموذج التمييز على أساس ما تتمتع به من قوة تمييز بين المجتمعات مجال الدراسة.

كما يشير الدارسون في هذا المجال إلى أن التحليل التمييزي يختص بالإجابة على تساؤلات عديدة منها مثلاً وجود فروق معنوية أم لا بين المجتمعات موضوع الدراسة ؟ ومعرفة ماهية قاعدة التصنيف الجديدة لتخصيص كل مفردة أو مشاهدة إلى أحد المجتمعات مع تدنية تكاليف التصنيف الخاطئ.

كفاية الفئة الجزئية لمتغيرات التمييز للتصنيف بين المجتمعات أم لا ؟ حيث يرغب القائم بالتحليل بصورة عامة في تخفيض عدد المتغيرات في دالة التمييز مع تدنية الفقد في المعلومات وكذلك الإجابة عن قيام دالة التمييز المقترحة بتصنيف مفردة أو مشاهدة جديدة، وهذا ما يتطلب تقدير معدلات الخطأ لدالة التمييز .

المبحث الثاني

بعض النماذج التحليلية لاسلوب التحليل التمييزي

والمؤشرات المستخدمة

يرجع الإستخدام الأول لأسلوب التحليل التمييزي إلى فيشر (Fisher) عام 1930، حيث بدأ إستخدامه في مجالات المعرفة كعلوم الأحياء، وعلوم الطب، والعلوم السلوكية، بغرض تصنيف المشاكل، التي تعترى في هذه المجالات المختلفة من العلوم، ثم دخل هذا الأسلوب مجال العلوم

(1) — وليد محمد عبدالعزيز ، " الفشل المالي في منشأة الأعمال " ، مرجع سابق ، ص 65 .

الإدارية والإقتصادية كوسيلة لتقييم المشكلات المالية على يد ديراند (Durand) في عام 1941 من خلال دراستين تمتا بشأن تقييم سياسة الإئتمان الممنوح للمستهلكين، والخطر الذي يصاحب سياسة التمويل بالبيع بالتقسيط للمستهلك.

ثم تلت هاتين الدراستين دراسات أخرى أستخدمت أسلوب التحليل التمييزي المتعدد، إستخدمها كل من والتر (Walter) عام 1959 من خلال إعتقاد نموذج لتصنيف المؤسسات تبعا لمعدلات العائد المرتفع والمنخفض، بعدها جاءت دراسة لكل من ميرس وفورجي (Myers and Forgy) عام 1963 خاصة بتقييم مزايا ومساوئ البيع بالتقسيط، وأخيرا دراسة قام بها آدم سميث عام 1965 بغرض تصنيف المؤسسات في مجموعات تبعا للإستثمارات القائمة ، وفيما يأتي إستعراض لأهم النماذج سواء كان ذلك في الدول الغربية أو العربية .

المطلب الأول

بعض النماذج التحليلية لأسلوب التحليل التمييزي

أولا : نموذج بيفر BEAVER

إستخدم أسلوب التحليل التمييزي، في مجال الإدارة المالية لأول مرة على يد بيفر في الدراسة الرائدة التي قام بها بغرض تقدير الإفلاس في عدد من المؤسسات الأمريكية، وذلك قبل حدوثه بنحو خمس سنوات، مستخدما نسبا مالية في الدراسة سميت بالنسب المركبة، وكان عنوان دراسته " التحليل المالي كمؤشر للفشل " ودرس نحو 30 نسبة إختار منها 6 فقط هي :

- نسبة التدفق النقدي / مجموع الديون .
- نسبة صافي الربح قبل الفائدة والضريبة / مجموع الموجودات .
- نسبة المديونية / مجموع الموجودات .
- نسبة صافي رأس المال العامل / مجموع الموجودات .
- نسبة التداول .
- نسبة السيولة السريعة .

إعتبرها قادرة على تقدير الخطر المالي واحتمالات الإفلاس، وقد إتسم نموذج بيفر بقوة تقديرية جعلته قادرا على توقع الفشل قبل وقوعه، كما ميز بين المؤسسات الناجحة والأخرى الفاشلة، وخرج بنتائج في دراسته أهمها⁽¹⁾:

— لم تكن التدفقات النقدية للمؤسسات الفاشلة أقل من المؤسسات الناجحة، بل كان أيضا إجمالي موجوداتها السائلة أقل .

— تميزت المؤسسات الفاشلة بانخفاض قدرتها على مواجهة التزاماتها وبارتفاع هذه الإلتزامات .

— تميزت المؤسسات الناجحة باستقرار الإتجاهات لديها وانخفاض الإنحرافات عن خط الإتجاه العام .

— وجود اختلاف كبير في نسبة التدفق النقدي إلى إجمالي الديون بين المؤسسات الفاشلة والناجحة مع إتساع الفارق عند الإقتراب من الإفلاس .

— إن أفضل نسبة لتقدير الخطر المالي هي نسبة التدفق النقدي / مجموع الديون تليها نسبة صافي الربح / مجموع الموجودات .

— تميزت المؤسسات الفاشلة بانخفاض مخزونها بالمقارنة مع المؤسسات الناجحة وذلك خلافا للإعتقاد السابق حيث كان يعتقد أن المخزون السلعي في المؤسسات الفاشلة أعلى منه في المؤسسات الناجحة .

— كانت بعض الموجودات السائلة مثل النقد وصافي رأس المال العامل أفضل من الموجودات المتداولة والموجودات السريعة كمؤشرات للخطر المالي .

ثانيا : نموذج التمان وماكوج ALTMAN MC COUGH

يعد أكثر النماذج شيوعا في تقدير الخطر المالي في مؤسسات الأعمال وذلك في عام 1974، حيث كان إستكمالا لنموذج سابق وضعه التمان عام 1968 ويعرف بنموذج التحليل التمييزي أو (Z Score) وهي دالة لتتقيط التي صاغ منها المعادلة الآتية⁽²⁾:

(1) — همزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي وتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل المالي ، مرجع سابق ، ص 294 .

(2) — المرجع السابق ، ص 301 .

$$Z = 0.012 X_1 + 0.014 X_2 + 0.033 X_3 + 0.006 X_4 + 0.999 X_5 .$$

حيث Z تعبر عن مؤشر الفشل X_1 , X_2 X_5 هي النسب المالية، التي إستخدمها وعبر عن X_1 , X_2 , X_3 , X_4 كنسب كاملة أي $30\% = 30$ أما X_5 فقد عبر عنها بشكل طبيعي أي $30\% = 0.30$ وقد إستبعد القيمة الثابتة في المعادلة على أساس أنها قيمة مطلقة وليست قيمة نسبية، وتخصم (حسب إتجاه الإشارة) من مجموع نقاط الدالة واستطاع من خلال هذا النموذج إختيار وتقييم أفضل النسب المالية المميزة للأداء والمحددة لإحتمالات الخطر وهي :

— صافي الربح / إجمالي الأصول .

— الربح قبل الفائدة والضريبة/ إجمالي الأصول .

— المبيعات / إجمالي الأصول .

— رأس المال العامل / إجمالي الأصول .

— القيمة السوقية لحق الملكية / القيمة الدفترية لإجمالي الديون .

وقد بين التمان في نموذجهم وجوه القصور في النسب المالية المستخدمة للتقدير، والتي من أهمها عدم وجود إتفاق على مجموعة منها تخدم بصفة قطعية موضوع التقدير، كما كان لهذه الدراسة تحول من منهج التحليل ذي المتغير الواحد إلى منهج التحليل المتعدد (لأكثر من متغير) من خلال النموذج الإحصائي المقترح للتقدير الفشل قبل سنتين من وقوعه.

وقد إنتهى التمان بتحديد المعايير الآتية عن توقعات النموذج للفشل عند تطبيقه⁽¹⁾: إذا زادت قيمة (Z Score) في مؤسسة عن 2.99 نقطة فإن المؤسسة لايتوقع منها الفشل، لأنها تتسم بأداء جيد، وبالتالي تكون بعيدة عن إحتمالات الفشل والتصفية.

أما إذا بلغت قيمة (Z Score) 1.81 نقطة فإن المؤسسة تتسم بأداء ضعيف ومتدهور ومؤهلة أكثر من غيرها للتعرض للفشل والتصفية، أما إذا بلغت قيمة (Z Score) مقدار ما بين 1.81 - 2.99 نقطة فإنه من الصعوبة الحكم على المؤسسة، ويكون من الصعوبة أيضا تقدير احتمالات فشلها أو عدم إحتمال ذلك .

ثالثا : نموذج ديكن DEAKIN

(1) — المرجع السابق ، ص 301 .

قام ديكن بتطوير نموذج التمان السابق وذلك عام 1972، وبالتوسع في عدد المتغيرات من خمسة إلى أربعة عشر مستخدماً أهمها وهي :

— التدفق النقدي / إجمالي الديون .

— معدل العائد .

— إجمالي الديون / إجمالي الأصول .

— الأصول المتداولة / إجمالي الأصول .

— الأصول السريعة / إجمالي الأصول .

كما إعتد المعادلات الخطية في التمييز، وانتهى في دراسته إلى أن هناك إرتباط كبير بين مؤشرات الدراسة والقدرة على تقدير الخطر المالي، خلال سنوات الدراسة الخمس .

رابعا : نموذج ديموند DIAMOND

حاول هذا الأخير، من خلال بحث الدكتوراه في هذا الموضوع التطور بمستوى دقة التمييز، التي توصل إليها ديكن فيما يتصل باكتشاف المؤسسات الفاشلة باستخدام التحليل التمييزي المرحلي، ولكنه لم يحصل على مستوى دقة في التمييز بأفضل مما فعله ديكن قبله .

خامسا : نموذج أرجنتي ARGENTI

تعد دراسة أرجنتي من أهم الدراسات التي تمت في مجال فشل المؤسسات، حيث تتبع هذا الأخير آراء مجموعة من الأكاديميين والتطبيقات في مجال المؤسسات الفاشلة وقام بصياغة نموذج في دراسة اجراها عام 1976 وقد ركزت على متغيرات وضعية (نوعية) دون الكمية، وقد سمي نمودجه بنموذج الخطأ الإداري المتعدد أو مايعرف (A.Score) وهو يعطي أهمية بالغة للقرارات الإدارية ولنواحي الضعف في الجوانب المالية والإدارية كنظام الرقابة والنظم المحاسبية، فإذا كانت الإدارة ضعيفة في نظره فإن ذلك يترجم بإهمال النظام المحاسبي وعدم الإستجابة للتغيير وارتكاب أخطاء عديدة " التوسع في العمل، والتوسط في مشاريع غير ناجحة، وكذا التوسع في الإعتماد على مصادر التمويل المفترضة" (1) .

(1) — المرجع السابق ، ص 306 .

كما يرجعها أرجنتي نفسه إلى عوامل " كعدم وجود أهداف محددة يتفق عليها بين العاملين والإدارة، وإلى غياب أو قصور أنظمة الرقابة، وانخفاض درجة مشاركة العاملين في صنع القرارات وضعف وعدم ملاءمة الهيكل التنظيمي للعمل" (1).

ويعطي النموذج أهمية خاصة للمحاسبة الإبداعية (Criative Accouting) التي تلجأ إليها المؤسسات الفاشلة لتحسين وضعها المالي، والرفع من ربحيتها والنموذج المذكور يؤدي هدف تقدير الخطر المالي ، وكذا تقييم الأداء .

سادسا : نموذج كيدا KIDA

يعد نموذج كيدا من النماذج المهمة المعتمدة لتقدير الخطر، وقد قام به عام 1980 مستخدما خمس نسب مالية هي :

- صافي الربح بعد الفائدة والضريبة / الموجودات .
 - جملة حقوق الملكية / جملة المطالب .
 - الأصول السائلة / المطالب المتداولة .
 - المبيعات / الموجودات .
 - النقدية / جملة الموجودات .
- كما قام بصياغة النموذج الآتي لتقدير الخطر (2):

$$Z = 1.042 X_1 + 0.42 X_2 - 0.461 X_3 - 0.463 X_4 + 0.271 X_5$$

ووفق متغيرات هذا النموذج فإن احتمالات الخطر، التي تتعرض لها مؤسسة الأعمال تزداد كلما كانت قيمة Z مقدارا سالبا، وتنعدم إن كانت القيمة موجبة، وقد اتسم نموذجيه بقدرة تقديرية عالية لإحتمالات الفشل وصلت 90% قبل سنة حدوث الفشل .

سابعا : نموذج حسبو وهندي

- (1) — عبدالرحمن أحمد محمد سليم ، " القياس والتنبؤ بعوامل الفشل المالي والإداري في وحدات القطاع العام " (رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة ، 1995)، ص 70 .
- (2) — همزة محمود الزبيدي ، مرجع سابق ، ص 309 .

من الدراسات العربية، التي إهتمت بصياغة نموذج لتقدير الخطر، النموذج الذي قدمه هشام حسبو في عام 1987، ومنير صالح هندي في عام 1991، الأول بدراسته لمجموعة المؤسسات الكويتية باستخدام 6 نسب مالية محددة هي :

- نسبة التداول .
- صافي الربح بعد الفائدة والضريبة / حق الملكية .
- صافي الربح / حق الملكية أو صافي الربح / مجموع الموجودات .
- الموجودات الثابتة / القروض الطويلة الأجل .
- الموجودات المتداولة / مجموع الموجودات .

والثاني أي هندي قام بدراسته مرجعا أسباب الخطر إلى أسباب داخلية وأخرى خارجية منها " الإنخفاض المضطرب في قيمة العملة ، وعدم إستقرار السياسات الإقتصادية، كما توصل لبعض النتائج في دراسته أثبتت أن المؤسسات الفاشلة هي تلك التي بلغ مجمل خسائرها 50% على الأقل من الرأسمال، واقترح في دراسته بأن المؤسسات المشرفة على الفشل يجب إدماجها في مؤسسات ناجحة، بهدف تنويع النشاط أو لأي هدف آخر "(1).

وقد إعتد هندي سبع نسب مالية هي :

- معدل دوران مخزون الإنتاج التام .
- معدل دوران إجمالي الذمم .
- نسبة مصادر التمويل طويل الأجل .
- نسبة المخصصات بخلاف الإهلاك والديون المشكوك فيها / مجموع صافي الأصول.
- نسبة الإقتراض .
- نسبة هامش ربح العمليات .
- نسبة النقدية / مجموع صافي الأصول .

ويمكن إختصار نماذج الدراسات السابقة من خلال الجدول الآتي :

(1) — منير صالح هندي ، التنبؤ بالإفلاس الفني للشركات الصناعية، مرجع سابق ، ص 63 .

جدول رقم (3) : بعض النماذج للدراسات المقدمة سابقا

نموذج هندي	نموذج (Kida)	نموذج ديكن (Deakin)	نموذج التمان (Altman) وماكوج (Mc Cough)	نموذج بيفر (Beaver)	
1991	1980	1972	1968	1966	سنة الدراسة
1994 - 1987	1986 - 1980	1970 - 1964	1970 - 1964	1964 - 1954	فترة الدراسة
حجم عينة الدراسة 18 مؤسسة ناجحة و 18 مؤسسة فاشلة	حجم عينة الدراسة لا يوجد	32 مؤسسة فاشلة و 32 ناجحة	32 مؤسسة فاشلة مقابل 32 ناجحة	79 مؤسسة فاشلة و 75 ناجحة	حجم عينة الدراسة
نوعية الصناعة، حجم المؤسسة، حجم الأصول	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	نوعية الصناعة، حجم الأصول، سنة الحصول على البيانات	أساس التماثل في اختيار المجموعات
1 - معدلات دوران مخزون الإنتاج التام 2 - معدل دوران إجمالي الذمم 3 - نسبة مصادر التمويل طويل الأجل 4 - نسبة المخصصات بخلاف الإهلاك والديون المشكوك فيها/ مجموع صافي الأصول 5 - نسبة الإقراض 6 - نسبة هامش الربح 7 - نسبة النقدية / صافي الأصول	1 - صافي الربح بعد الفائدة والضريبة/ الموجودات 2 - حقوق الملكية / المطالبات 3 - الأصول السائلة/ المطالبات المتداولة 4 - المبيعات / الموجودات 5 - النقدية / الموجودات	1 - التدفق النقدي / الأصول المقترضة 2 - صافي الربح / الأصول 3 - الأصول المتداولة / إجمالي الأصول 4 - الأصول السريعة / إجمالي الأصول	1 - صافي الربح / الأصول 2 - الربح قبل الفائدة والضريبة / الأصول 3 - المبيعات / الأصول 4 - القيمة السوقية لخص الملكية / القيمة الدفترية لإجمالي الديون	1 - نسبة التدفق النقدي / الديون 2 - نسبة صافي الربح قبل الفائدة والضريبة / الموجودات 3 - نسبة المديونية / الموجودات 4 - نسبة التداول 5 - نسبة السيولة السريعة 6 - نسبة رأس المال العامل / الموجودات	النسبة المستخدمة
تحليل التمييز الخطي	تحليل التمييز الخطي	تحليل التمييز الخطي	تحليل التمييز الخطي	اختبار التصنيف المزدوج	الأسلوب الإحصائي المستخدم
8.5%، 11.8%، 18.5%، 14.2%، 32%	لا يوجد	3%، 4.5%، 21%، 17%	3%، 4.5%، 21%، 17%	10%، 18%، 21%، 22%، 24%	معدلات الخطأ
95%، على الأقل في السنوات الأربع الأولى 90%، في السنة الخامسة	90%، قبل سنة حدوث الفشل	95%، على الأقل	95%، على الأقل	95%، على الأقل	درجة الثقة

ملاحظة : لم تتوفر معلومات كاملة عن نموذج ديموند (Diamond) لذا لم يظهر في الجدول .
المصدر : الجدول من إعداد الباحثة .

يتضح من النماذج المختلفة المعروضة أن موضوع التقدير باستخدام التحليل التمييزي أخذ أهمية قصوى من جانب الباحثين في الدول الغربية، ومنذ الثمانينات في الدراسات العربية، إذ يعد هذا الأسلوب الكمي بما يتيح من تحليل موضوعي ودقة علمية أساسا مرشدا للدراسات التطبيقية للتقدير، وذلك راجع لما للنماذج الإحصائية من دور رئيسي في هذا المجال، وقد كانت النماذج التي قام بها بيقر والتمان الأساس، الذي بنى عليه الباحثون من بعدهم مختلف الدراسات الجراة في مجال تقدير الفشل ونجاح المؤسسات مستخدمين النسب المالية لأهميتها كمؤشرات للتقدير، فهناك الكثير من الدراسات الأكاديمية الخاصة باستخدام المؤشرات المالية لتقدير الخطر المالي للمؤسسات، وتحاول هذه الدراسات تحديد مؤشرات متفردة أو تركيب مجموعة منها يمكن إستخدامها كاتجاهات تأشيرية للدلالة على إمكانية حدوث أو عدم حدوث الفشل المالي، وقد إتضح ذلك خصوصا من النماذج التحليلية، التي إستخدمها الدارسون المختلفون .

ومما لاشك فيه أن الوصول إلى نموذج يمكن الإعتماد عليه، له أهداف عديدة، فهو يساعد الإدارة في المؤسسة على " إتخاذ قرارات أو تصرفات معينة بهدف منع حدوث هذا الفشل "⁽¹⁾، كما أن النموذج يساعد المستثمر في إختيار السهم، الذي يرغب في الإستثمار فيه أو التصرف في سهمه المالي، ويمكن للمصارف أيضا إستخدامه بغرض تسهيل قرارات منح الإئتمان للعملاء ومتابعة القروض الممنوحة لهم. ويمكن للمراجع أيضا إستخدامه في عمله، فهو يساعده كثيرا في إتخاذ قراره، إذا كانت المؤسسة، التي تتم مراجعتها وتدقيق حساباتها ستظل في دنيا الأعمال أم لا.

فهناك جملة من الأفراد والهيئات، التي يمكنها إستخدام التقدير المالي والإستفادة من خدماته وأهدافه، وعموما يمكن إستخلاص نتائج متعددة من الدراسات أو النماذج التي تناولت الخطر المالي منها :

— إعتبار دراسة التمان هي الأساس حيث لا يختلف عن المؤشرات الأخرى سوى في بعض الأساليب الإحصائية (مجموعة النسب والمؤشرات) .

(1) — محمد صبح ، الصحة المالية " كيف تجري فحصا ماليا شاملا لشركتك " (كلية التجارة ، القاهرة — 1990) ، ص 73 .

— تركيز معظم الدراسات على وضع معيار مناسب يفيد في عملية تقدير الخطر المالي مستقبلا، وذلك يثبت أن النسب المالية مازالت تمثل أهم عناصر بناء أي نموذج يهدف إلى تحليل الأداء المالي واتجاه المؤسسة إلى الفشل المالي.

— عدم إقتصار بعض الدراسات على التمييز أو التفرقة بين المؤسسات الناجحة والفاشلة فحسب بل وتعدتها إلى تبيان العوامل المسببة للفشل المالي ودورها في زيادة أو انخفاض درجة الخطر.

— إبراز أهمية الأساليب الكمية والإحصائية (بحوث العمليات والأساليب الإحصائية والرياضية) كأساليب مساعدة في عملية بناء النماذج الخاصة بتقدير عوامل الخطر المالي .

المطلب الثاني

مؤشرات التقدير المستخدمة

يتضمن تقدير الخطر المالي استخدام جملة من المعايير أو المؤشرات المالية، التي يمكن أن تكشف مسبقا عن احتمال حصوله، فعن طريق ملاحظة تك المؤشرات بعناية عبر الزمن يمكن للقائمين على إدارة المؤسسة إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، والدراسات التي أجريت في هذا الميدان أكدت على أن بعض المؤسسات أنقذت بفضل متابعة الإدارة لعدد من المؤشرات المالية، التي تحذر من قرب تعرضها للخطر، ويؤكد في ذلك أحد المؤلفين في موضوع الخطر بأن " المراقب عندما يبدي رأيه في القوائم المالية لإحدى المؤسسات فإنه مطالب بأن يفترض ما إذا كانت هذه المؤسسة ستبقى أم لا، ولاشك أن ذلك يعتمد على تقديره الشخصي، ولكن وجود نموذج لتقدير الفشل يمكن أن يساعده في هذا المجال" (1).

بالإضافة إلى ذلك فإن وجود هذا النموذج يفيد في توزيع الموارد المالية المتاحة على مستوى الإقتصاد، فالمؤسسات الفاشلة من وجهة نظر النموذج قد تحجب عنها الموارد المخصص لها، وتوجه مؤسسات أخرى أكثر نجاحا أي المؤسسات التي أفلحت في إبعاد تأثير الخطر أو الفشل، وقد يحدث العكس أي زيادة الدعم الموجه لها إذا كانت من المؤسسات ذات الطبيعة الإستراتيجية،

(1) — نجيب الجندي، " التنبؤ بالعجز المالي للمنشأة باستخدام البيانات المحاسبية المنشورة، مجلة التجارة والتمويل " (كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، السنة التاسعة ، 1988)، ص 50 .

كما سيتم التأكد من صدق النموذج في التقدير باحتمال حدوث الفشل قبل وقوعه بفترة كافية، وقد سبقت الإشارة بأن حالات الفشل بفعل الخطر المتكرر وغير المدروس وغير المدار ترجع أسبابه إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية، وأنه يرجع للعوامل الأولى معظم حالات الفشل الحاصلة في المؤسسات المدروسة، فمثلا ضعف سياسات التسويق، وانخفاض جودة الإنتاج يمكن أن تنعكس على معدل دوران مخزون الإنتاج التام، وعدم كفاية رأس المال يتوقع أن يكون لها تأثير على حجم ونسبة مصادر التمويل طويلة المدى، والتوسع في الإقتراض من شأنه أن يؤدي إلى زيادة نسبة المديونية، وارتفاع التكاليف المالية، التي تؤدي بدورها لانخفاض هامش الربح بل قد تحول تلك الأرباح إلى خسائر تلتهم رأسمال المؤسسة كله أو جزء منه. كما أن انخفاض كفاءة الأداء وتدني الإنتاجية يؤثر على مستوى السيولة المتاحة للمؤسسة ومقدار الأرباح الناشئة عن النشاط .

وإذا تم الرجوع إلى المؤشرات المستخدمة في التقدير فقد إتضح من النماذج المعروضة أنه ليس هناك إتفاق معين على نسب مالية معينة تستخدم في هذا المجال، وأن هناك صعوبة في تحديد واختيار النسب المالية، التي تعد مؤشرات يمكن إستخدامها لبناء نماذج لتقدير الخطر المالي لمؤسسات الأعمال نظرا لإختلاف الآراء حول عدد ونوعية هذه النسب، ولكن مع ذلك تتفق النماذج المستخدمة ولو في عدد قليل من المؤشرات المالية، التي تميزت بتكرار إستخدامها في نماذج عديدة لتقدير الخطر المالي، نظرا لقدرتها الكبيرة على التمييز بين المؤسسات الفاشلة والمؤسسات الناجحة وهي (*) :

- النقدية / مجموع الأصول .
- صافي الربح / المبيعات .
- المخصص / إجمالي الأصول .
- المبيعات / إجمالي الذمم .
- المبيعات / المخزون .
- التمويل طويل المدى / الأصول الثابتة .

(*) — وهي نفس النسب التي إستخدمها هندي ، مع إضافة نسبة الإقتراض .

وترجع أسباب عدم الإتفاق حول نسب نمطية يتضمنها كل نموذج من النماذج المختلفة إلى أسباب عديدة منها :

- إختلاف الدارسين وتباين أوضاع البلدان، التي ينتمون إليها، وتميز السياسات الإقتصادية المطبقة من فترة زمنية لأخرى حتى داخل البلد الواحد والمحيط الإقتصادي المرتبط به .
- إمتداد فترة الدراسة إلى سنوات عديدة مما يجعلها تتأثر بعدم ثبات الظروف الإقتصادية والأوضاع المالية للمؤسسات الخاضعة للدراسة .
- تباين الخصائص المالية للمؤسسات باختلاف طبيعة النشاط القائم، والقطاع الذي تنتمي إليه (زراعية، صناعية، تجارية) وتباينها أصلا بالنسبة لنفس المؤسسات داخل نفس القطاع (فعلى سبيل المثال تختلف مؤسسات صناعة السيارات عن مؤسسات الصناعة البترولية عن مؤسسات الصناعات النسيجية) مما يعني نماذج تقديرية ودوال تمييزية مختلفة.
- إختلاف النظام المحاسبي، والسياسات المحاسبية والمالية المتبعة في قياس نتائج النشاط بين المؤسسات المختلفة أو لنفس المؤسسة لعدد من السنوات .

فمعظم الدراسات ركزت على إقتراح النموذج الملائم لتقدير الخطر المالي طبقا لشروط وظروف إقتصاد ومؤسسات القائم بالدراسة دون تحديد المسؤول عن بناء النموذج، ومن الذي يستطيع القيام بإعداد المؤشرات المالية المتضمنة في النموذج، وتفسيرها، وتحليلها، ثم إستنتاج القرارات المتأتية من نتائج التحليل وبناء التوصيات التي يطبقها المديرون في الوقت المناسب.

ومن نماذج المؤشرات، التي استخدمت في اقتصادات عربية شبيهة باقتصادنا، النموذج المذكور سابقا لهندي، والذي تبناه باحثون من بعده، والذي يؤكد مستخدموه بأنه " يزداد إحتمال تعرض المؤسسة للخطر كلما إنخفض كل من معدل دوران مخزون الإنتاج التام، ومعدل دوران إجمالي الذمم، ونسبة مصادر التمويل طويل المدى، ونسبة المخصصات بخلاف الإهلاك من الديون المشكوك فيها إلى مجموع صافي الأصول، وهامش ربح العمليات، ونسبته النقدية إلى مجموع صافي الأصول، كذلك يزداد إحتمال الخطر كلما إرتفعت نسبة المديونية"⁽¹⁾.

(1) — عبدالله الصيفي، " الفشل المالي لشركات القطاع العام"، مرجع سابق، ص 12 .

وفي كل الدراسات، التي أجريت يستخلص بأن هذه المؤسسات، التي تعرضت للخطر كانت خسائرها تمثل نصف رأسمالها وأكثر، وأن أهم آثار الخطر هو إنخفاض كفاءة العمليات وتحمل المؤسسة لبعض التكاليف. مما يؤدي إلى المساس بمصالح الملاك والمقرضين والعملاء.

ويوضح باحث آخر في دراسة أجراها في هذا الصدد أنه يميز هنا بين حالتين من المؤسسات "الحالة الأولى وتنصرف إلى المؤسسات التي تعمل في سوق للمنتج يتسم بمنافسة غير كاملة أو إحتكارية، ذلك أن إنخفاض كفاءة العمليات قبل الفشل يترتب عنه إنصراف العملاء إلى التعامل مع المنافسين، ومن ثم يقتصر أثر الفشل على إنخفاض القيمة السوقية للأوراق المالية، التي أصدرتها المؤسسة سواء كانت أسهم أو سندات، أي يقتصر أثره على الملاك والمقرضين فقط" (1). غير أن المقرضين حسب باحث آخر " عادة ما يقابلون زيادة احتمالات الخطر أو الفشل بزيادة سعر الفائدة، وهو ما يعني أن يتحمل الملاك وحدهم تكاليف الفشل، في حين أنه في الحالة الثانية من المؤسسات فيترتب على إنخفاض كفاءة المؤسسة قبل وقوع الخطر تحمل العملاء لبعض التكاليف في صورة إرتفاع سعر السلعة أو في شكل إنخفاض القيمة السوقية للأوراق المالية، وغني عن الذكر أن وجود نموذج لتقدير الفشل قبل وقوعه يحتمل أن يسهم في تجنب هذه التكاليف أصلا" (2).

ولأن البحث يركز على الخطر المالي فيفضل إختيار النسبة المالية للتقدير، هذا من جهة، ومن جهة أخرى على أساس أن هذه الوسيلة التقنية المستخدمة في التحليل المالي والدراسات المالية لوضعية أي مؤسسة استخدمت ومن طرف دارسين عديدين في إقتصادات مختلفة، بين إقتصادات متقدمة وأخرى نامية لعملية التقدير، وهي الهدف من الدراسة لمعرفة أي المؤسسات تعاني خطرا ويحتمل فشلها وبالتالي فهي تعاني من نقصان أرباحها المسجلة من سنة لأخرى، وتراكم هذا الإنخفاض إلى درجة تصل فيها هذه الخسائر لالتهم نصف رأسمال هذه المؤسسات أو التهامه بالكامل، وكل مؤسسة مدعوة إذن قبل حصول هذه الوضعية أن تعدل من حالتها وفقا للمؤشرات المذكورة سالفًا، وإلا ستنتقل حتما لمرحلة أصعب وهي التصفية، والتي لاينفع معها أي إجراء تعديلي أو تصحيحي آني بالمرّة.

(1) — منير صالح هندي، تأثير الوفورات الضريبية وتكلفة الإفلاس وتكلفة الوكالة على نسبة الإقتراض وعلى القيمة

السوقية للمنشأة (المجلة العلمية، كلية الإدارة والإقتصاد جامعة قطر، العدد الأول، 1990)، ص 16 .

(2) — R. BREDY & MYERS , " Principles of Corporate Finance ; N° 4 , Mc Graw – Hill, 1988, P 424 .

وسيتم الرجوع للنموذج المتبني في هذا البحث وشرح كيفية قياس النسب المشار إليها فيه، وتبيان الأساس الفكري والمنطقي الذي قام عليه إختيارها لدى إستعراض الجانب التطبيقي من هذا البحث.

خلاصة الفصل

إن الخطر المالي متواجد بالضرورة في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، ويؤثر في كل جوانب النشاط القائم بها، وتقديره أكثر من ضروري لتفادي نتائجه، التي تجبر المؤسسة على الإنسحاب من دنيا الأعمال.

وعملية التقدير هذه باستخدام التحليل التمييزي تقوم على إفتراضات، وتتميز بخصائص، ولها أهداف تتضح كلها من النماذج التحليلية، التي طبقت في هذا المجال منذ ابتدئ بتنفيذه بصورة عامة في سنة 1930 في ميادين علمية مختلفة، وفي الإقتصاد المالي والإداري بوجه خاص في سنة 1941. حيث يعد أسلوب التحليل التمييزي من الأساليب الكمية التي تستخدم في التقدير، وتعتبر أكثر إستخداما في معظم المؤسسات والمصارف بالدول المتقدمة، وتقضي أوجه القصور في التحليل الأحادي باستخدام النسب المالية إلى أهمية إستخدام التحليل التمييزي دون إغفال أهمية هذه الأخيرة.

كما تبين في هذا الجزء من البحث بأن لأسلوب التحليل التمييزي إفتراضاته، وخصائصه، واستعمالاته، وأهدافه، والنماذج التحليلية له، والتي تم إستعراضها ضمن هذا الفصل، كما تم إستعراض مؤشرات التقدير التي إستخدمت على إختلافها، وبرغم أسباب إختلافها، والإطار المنهجي لعملية تطبيق هذا الأسلوب في التقدير التي توصل كلها إلى تأكيد أهمية هذه الطريقة في التقدير، وهي جملة المؤشرات المالية التي يمكن أن تكشف عن إحتمال حصول الخطر وبالتالي إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة التي تعمل على إنقاذ المؤسسات بفضل متابعة الإدارة لهذه المؤشرات، التي تحذر من قرب تعرضها للخطر، كما تم تناول ضرورة تواجد إدارة قائمة بذاتها هي إدارة الخطر تعمل على دراسته، وتحليله، وتقديره لتفادي الخسائر والتكاليف التي تتكبدها المؤسسة جراء عدم إيلائه العناية المطلوبة.

الفصل التطبيقي

دراسة تطبيقية للاخطار المالي

في المؤسسات الصناعية

حالة مؤسسات الصناعة الميكانيكية

الفصل التطبيقي

دراسة تطبيقية للخطر المالي في المؤسسات الصناعية (حالة مؤسسات الصناعة الميكانيكية)

ملهيّد

يعد الأسلوب الكمي بما يوفره من قواعد علمية في مقدمتها الدراسة والتحليل الموضوعي، واستخلاص النتائج الأساس الذي تسترشد به الدراسات التطبيقية التي تستخدم التقدير في مختلف مجالات العلوم، حيث يكون للنماذج الإحصائية دوراً رئيساً في التحليل الكمي ومن ثم في مجال التقدير، وقد تمت دراسات عديدة وأبحاث كثيرة تناولت موضوع التقدير المالي في المؤسسات القائمة وسوف نعرض للنسب المالية المستخدمة بالنسبة لمجتمع الدراسة المختار وهو ما عبرنا عنه بالمتغيرات المستقلة كما سنتعرض لتطبيقات الأسلوب الإحصائي المستخدم وهو أسلوب التحليل التمييزي.

حيث تعتمد الدراسة التطبيقية التقدير المالي بالاعتماد على التحليل النسبي من جهة، والتقدير الإحصائي من جهة أخرى، وضمن التقدير المالي سنتعرض للتحليل النسبي لذا فإذا كان هذا الأخير يعتبر ضروري لمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة فهو أكثر من ضروري في التقدير المالي باستخدام التحليل التمييزي، فقد اعتبرت النسب المالية الأساس الذي استخدمته الدراسات والأبحاث المجرأة في هذا المجال برغم النقائص التي تشوب هذه النسب.

وضمن الجزء التطبيقي وتطبيق طريقة التحليل التمييزي سنتعرض إلى التقدير الإحصائي، ودوره إلى جانب التقدير المالي في الوصول إلى النتيجة المرغوبة في الدراسة. ففي الدراسات الإحصائية يوجد مجتمع وعينة، ويقصد بالمجتمع كل الأفراد التي يتكون فيها هذا المجتمع، والتي تتصف بوحدة أو أكثر من الصفات المميزة المشتركة، وأن أي قيمة تحسب من توزيع المجتمع لدراسة خصائصه تسمى معلمة، والمتوسط الحسابي، والتباين والانحراف المعياري وهي عناصر استخدمت في هذا الجزء من البحث هي معالم لهذا المجتمع. ولأن دراسة مجتمع عن طريق أخذ كل مفرداته هي من الأمور غير اليسيرة لعدم محدودية المجتمع، لذا تؤخذ دائماً عينة من هذا الأخير ويحسب لها المتوسط الحسابي، ومنه يمكن تقدير المتوسط الحسابي للمجتمع بإنشاء فترة أو فترات ثقة، كما يمكن التعرف على الخطأ الناجم عن احتمال بعد أو قرب خصائص العينة في تمثيل معالم

المجتمع، ذلك أنه كلما زاد حجم العينة كلما كانت قيمة الخطأ المعياري صغيرة وكلما صغرت قيمة الخطأ المعياري كلما كانت قيمة متوسط العينة قريبة من قيمة متوسط المجتمع، وكان بالتالي تمثيل العينة للمجتمع أكثر صدقا. وعينة الدراسة كانت عبارة عن عدد من المؤسسات في قطاع الصناعة الميكانيكية كما سبقت الإشارة.

وسيتم خلال هذا الفصل تبيان مصادر البيانات المستخدمة، وكذا النسب المالية المطبقة، وعملية حسابها بالنسبة لمجتمع الدراسة، وهي المؤسسات التي أختيرت للدراسة التطبيقية، وكذا البرنامج الإحصائي المطبق للوصول إلى بناء دالة التمييز، وتحديد نقطة الفصل للمؤسسات المدروسة لتمييز أيها فاشلة وأيها ناجحة، والاختبارات الإحصائية المجرأة لتقييم كفاءة النموذج المستخدم، تم تقييم نتائج الدراسة المالية والإحصائية.

المبحث الأول

الإطار المنهجي للدراسة بتطبيق التحليل التمييزي

المطلب الأول

تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسات تنتمي لقطاع الصناعة الميكانيكية، والتي تم الحصول على معلومات عنها وهي المؤسسات البالغ عددها خمسة عشر مؤسسة وتزاول هذه المؤسسات أنشطة مثل صناعة عتاد الأشغال العمومية (ENMTP)، صناعة عتاد التكديس والحمولة (GERMAN)، مؤسسة تسويق المعدات والآلات الفلاحية والصناعية (PMAT)... الخ وإن مجتمع الدراسة هذه يحتوي على مؤسسات ناجحة (راجحة) وأخرى فاشلة (خاسرة)، وتحديد مجتمع الدراسة يمثل أحد المتطلبات الأساسية لبناء نموذج تقدير الخطر المالي.

وقد اهتمت الدراسات العربية بتطبيق هذا الأسلوب في القطاع العام على اعتبار أهميته النسبية التي حازها في السنوات السابقة، كما طبقت في البلدان الغربية على مؤسسات القطاع الخاص حتى تنقذ من حالات الإفلاس والخسارة وحالات الخطر المتكررة.

كما يعتمد نموذج تقديرا الخطر المالي بتطبيق أسلوب التحليل التمييزي على اختيار عينة الدراسة وهي عينة مزدوجة من المؤسسات الناجحة وغير الناجحة، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة

المواءمة بين هاتين المجموعتين وذلك للتحكم في عوامل معينة كتماثل نوع الصناعة، وتقارب حجم الأصول، وتوافر القوائم المالية لنفس السنة المالية.

أولا : تماثل نوع الصناعة

يقصد بتماثل أو تجانس نوع الصناعة أن يكون هناك قدر معين من التماثل في طبيعة النشاط الممارس من قبل مجموعة المؤسسات الناجحة ومجموعة المؤسسات الفاشلة، وتماثل نوعية الصناعة يكون في نطاق المفهوم الواسع وليس المفهوم الضيق لنوعية الصناعة والقصد أنه إذا اختيرت المؤسسات الفاشلة من التي تعمل في مجال صناعة معينة فيجب اختيار مؤسسات مناظرة وتعمل في نفس الصناعة أو تنتمي لنفس القطاع. إن هذه العملية تؤدي إلى حصر نتائج التحليل داخل نطاق تصنيفات صناعية معينة، ومن ثم إمكانية تعميمها على تلك التصنيفات دون غيرها مما يتضح معه أن أهمية هذا المقياس أكيدة.

إن طبيعة الصناعة لها تأثير على متغيرات الدراسة (النسب المالية المختارة)، التي هي أساس التحليل في هذا النموذج، وقد وجدت علاقة ارتباط قوية – في الدراسات السابقة للباحثين من الغرب والعرب – بين النسب المالية وبين نوعية الصناعة وفي دراستنا اقتصر على كون المؤسسات المطبق عليها تنتمي لقطاع الصناعة الميكانيكية دون النظر فيما إذا كانت تمارس نشاط إنتاجيا أو تسويقيا ضمن هذا القطاع.

ثانيا : تقارب على مستوى حجم الأصول

ويقصد بتقارب حجم الأصول عدم وجود فرق أساسي بين قيمة الأصول، التي تمتلكها المؤسسة الناجحة، وقيمة الأصول المملوكة للمؤسسة المناظرة لها. إذ يمثل هذا المقياس معيارا لحجم المؤسسة، وقد تبين من الدراسات المختلفة، التي تمت في هذا المجال أن حجم المؤسسة يؤثر على احتمال تعرضها للخطر، ففي الدراسة التي قام بها بيقر مثلا تبين أن "متوسط قيمة الأصول للمؤسسات الفاشلة 6.3 مليون دولار في مقابل 8.5 مليون دولار للمؤسسات المناظرة لها"⁽¹⁾.

(1) — منير صالح هندي، التنبؤ بالإفلاس، مرجع سابق، ص 81.

كما أن التمان قام بدراسة مماثلة تبين منها أن "متوسط قيمة الأصول هو 6.4 مليون دولار للمؤسسات الفاشلة في مقابل 9.6 مليون دولار للمؤسسات المناظرة، وفي دراسة أخرى بلغ متوسط حجم الأصول في المؤسسات الفاشلة 47 مليون دولار، أما في المؤسسات المناظرة فبلغ 44 مليون دولار"⁽¹⁾.

وحتى وإن كانت بعض الدراسات قد أغفلت شرط تقارب الحجم على أساس أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم المؤسسات وبين النسب المالية، فإنه في بعض الدراسات الأخرى كشف تحليل معامل الارتباط عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند درجة ثقة 95% بين حجم الأصول وبين معدل دوران إجمالي الذمم في السنة الأولى السابقة للفشل أي قبل وقوعه بسنة واحدة، كذلك عندما تم إحلال بعض المتغيرات ظهرت علاقة ذات دلالة إحصائية عند درجة ثقة 95% بين هذه النسب التي تم إحلالها وبين حجم الأصول، فإذاً هناك من الأسباب ما يدعو إلى الاعتقاد بأن حجم الأصول يغير من العلاقة بين النسب المالية واحتمالات الخطر، فالمؤسسات الأكبر حجماً غالباً ما يكون احتمال وقوعها في الخطر المالي اقل، لأن لها قدرة أكبر على الوفاء بالتزاماتها، ومواجهة الظروف غير المناسبة حتى عندما تكون قيم النسب المالية الخاصة بهذه المؤسسات في نفس مستوى القيم الخاصة بالمؤسسات الأصغر حجماً، ولذا يتطلب إخضاع مؤسسات من فئات مختلفة — فيما يتعلق بحجم الأصول — للمقارنة المباشرة، ويشير في هذا المجال أحد الدارسين إلى أن "أهمية استيفاء معيار تقارب حجم الأصول في أبعاد سنة يجري فيها التقدير بحدوث الخطر المالي، بمعنى أنه إذا امتد التقدير لفترة ثلاث سنوات، فينبغي استيفاء هذا المعيار في السنة الثالثة السابقة على وقوع الخطر"⁽²⁾ ومراعاة هذا المعيار في الدراسة تستوجب القيام بحساب المتوسط الحسابي لحجم الأصول السنوي لكل من مجموعة المؤسسات الناجحة والفاشلة على مدار ثلاث سنوات، واختيار معنوية الاختلاف بين متوسطي حجم الأصول في المجموعتين مما يعني استيفاء معيار تقارب حجم الأصول سواء بالنسبة لأقرب أو أبعد السنوات عن تاريخ وقوع الخطر المالي.

(1) — المرجع السابق، ص 81.

(2) — المرجع نفسه، ص 81.

ثالثا : توافر البيانات لنفس السنة المالية

أي أنه لو حدث خطر مالي لإحدى المؤسسات في سنة 2000 فإنه ينبغي أن تتوفر الميزانيات المالية لتلك المؤسسة، والمؤسسة المناظرة لها عن الخمس سنوات السابقة لسنة حصول الفشل، على أساس أن الدراسة تهدف لتقدير الفشل قبل وقوعه بخمس سنوات، على أن تستبعد بعض المتغيرات، التي من الصعب التحكم فيها كالتضخم والكساد وغيره، وتجدر الإشارة إلى إنه في الدراسة التطبيقية لهذا البحث لم يتم الحصول سوى على المعلومات الخاصة بثلاث سنوات فقط (2000 - 2002) وتخص طبعاً المؤسسات عينة الدراسة.

المطلب الثاني

تحديد متغيرات وفترة الدراسة

أولاً : تحديد متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في تحديد المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة وهي كالاتي:

1. المتغيرات التابعة

وتتمثل في فشل المؤسسة حيث يقاس مثلاً بمتغير اعتباري $= 1$ للمؤسسة الفاشلة وقيمة = صفر للمؤسسة الناجحة أو المناظرة، وتتفق الدراسات المجراة في هذا الميدان على أسلوب العينة المزدوجة (مؤسسات فاشلة وأخرى ناجحة) وذلك لبناء نموذج تقدير الخطر المالي، مع السعي لتحقيق قدر كبير من التماثل بين مجموعتي المؤسسات للتحكم في عناصر الحجم، والنشاط، وسنوات الحصول على المعلومات المستخدمة، وهذا ما جعل أسلوب التحليل التمييزي الأكثر شيوعاً في عملية التقدير.

2. المتغيرات المستقلة

وتتمثل في عدد النسب المالية، التي تستخدم للمقارنة والقياس، وقد تبين من عرض النماذج التحليلية والمؤشرات المستخدمة، والتي تكررت في كم نموذج هي المؤشرات التي تعد أقرب إلى واقع المؤسسات الجزائرية في رأينا طبعاً، على اعتبار أنها هي نفس المؤشرات التي طبقت في اقتصاد

مشابه لاقتصادنا (نموذج هندي) وهي المؤشرات المشتركة بين أغلب النماذج التي عرضت بالبحث.

ثانيا : تحديد فترة الدراسة

يجب أن تكون هذه الفترة مناسبة وكافية للوفاء بمتطلبات التحليل الإحصائي، الذي يتم تطبيقه، علما أن متوسط طول الفترة الزمنية في معظم الدراسات، التي أجريت في هذا المجال كان يتراوح بين ثلاث إلى تسع سنوات، وذلك لضمان عدم تغير خصائص البيئة الاقتصادية خلال تلك الفترة، وبالتالي عدم التأثير على الأوضاع المالية للمؤسسات نتيجة عوامل خارجية عن نطاق سيطرة الإدارة، وقد اقتصرت فترة الدراسة في البحث على ثلاث سنوات فحسب وذلك بسبب عدم التمكن من الحصول على بيانات لأكثر من الفترة المذكورة بالنسبة للعينة المختارة للدراسة.

المطلب الثالث

شرح استخدام أسلوب التحليل التمييزي

يستخدم أسلوب التحليل التمييزي لبناء النموذج المقترح للدراسة التطبيقية لتصنيف والتقدير للمشاكل، التي يكون المتغير التابع لها غير مستمر، كما أن هذا الأسلوب هو النموذج الإحصائي الملائم لاختبار الغرض، الذي يقضى بتساوي الوسط الحسابي لمجموعتين أو أكثر وكما تم في نماذج مختلفة ومنها نموذج هندي مثلا حيث استخدم البيانات المالية لسنوات سابقة لحصول الخطر المالي أو الفشل، حيث تمت مقارنة التصنيف، الذي تم التوصل إليه باستخدام النموذج مع الواقع الفعلي، الذي وصلت إليه مؤسسات عينة الدراسة للوقوف على مدى قدرة النموذج على تقدير الفشل بالمؤسسات التي حصل لها فشل فعلا، وكذا قدرته على تقدير عدم فشل المؤسسات المناظرة. وتمكن عملية المقارنة بين النسبة المذكورة مع نتائج التصنيف وفقا للصدفة باستخدام اختبار (t) وستوضح الطريقة المتبعة في الحساب في المبحث الخاص بذلك مما يأتي في هذا البحث ولتحديد نسبة التصنيف بالصدفة فإن الأمر يتوقف على مفردات العينة داخل كل مجموعة. وإذا ثبتت معنوية النسبة الصحيحة للتصنيف فإنه يمكن إيجاد حالة التمييز، والتي ذكرت في أجزاء سابقة من هذا البحث.

وبحساب دالة التمييز يمكن تحديد نقطة الفصل أو القطع، وهي عبارة عن المعيار أو الدرجة، التي يتم تصنيف المفردات على أساسها لمعرفة إلى أي مجموعة تنتمي هذه المفردة عند بناء مصفوفة التصنيف، ونقطة الفصل المثلى تختلف باختلاف حجم المجموعات فإذا كانت هذه الأخيرة متساوية في الحجم تحسب بعلاقة معينة، أما إذا كانت مختلفة في الحجم فتحسب بعلاقة مخالفة وهو مما سيتضح أثناء عملية الحساب واختبار مدى صلاحية معادلة التمييز في التقدير والتصنيف، فإن ذلك يتأكد مع تقسيم العينة الكلية من المفردات عشوائيا إلى مجموعتين الأولى تشكل عينة التحليل، والتي توصل إلى معادلة التمييز، والثانية تستخدم لاختبار هذه المعادلة، وذلك عن طريق بناء مصفوفة التصنيف، والتي تتحدد بضرب معاملات التمييز غير المعيارية المتوصل إليها من عينة التحليل في قيم متغيرات عينة الاختبار. ويتم التوصل إلى الأرقام التمييزية لكل مفردة في عينة الاختبار، حيث يتبع ذلك بعملية مقارنة الرقم التمييزي للمفردة في عينة الاختبار مع نقطة الفصل المثلى، وبحساب قيمة (t) تتبين قدرة النموذج على التقدير لحدوث الخطر، وتكون دالة التمييز عند دلالة معنوية بدرجة ثقة 95% على الأقل.

بعدها يتم تحديد الأهمية النسبية لكل متغير من المتغيرات المستقلة في التقدير باحتمال حصول الخطر، حيث تستخدم معاملات التمييز غير المعيارية، فعن طريق ضرب هذه المعاملات في قيمة المتغيرات الفعلية المقترنة بها تنتج قيمة تمييزية مطابقة لتلك، التي يتم الحصول عليها باستخدام المعاملات التمييزية المعيارية، والبيانات المعيارية للمتغيرات.

ولاختيار الفرق بين نسبة الصحة في التصنيف والتقدير بواسطة النموذج، ونسبة الصحة في التصنيف، والتقدير نتيجة الصدفة فإنه يستخدم حساب معامل (t) المشار إليه آنفا.

وفي الدراسة التطبيقية لهذا البحث لم تستطع الباحثة الاستفادة من استخدام برنامج الحاسب الآلي لعدم توفره مما اضطرها إلى إعداد برنامج إحصائي وإجراء حسابات مرهفة وهي التي كان يمكن تفاديها باستخدام برنامج الحاسب الآلي والذي يعطي النتائج المطلوبة في دقائق معدودة.

المبحث الثاني

دراسة الخطر المالي لمؤسسات الصناعة الميكانيكية

المطلب الأول

مصادر بيانات عينة الدراسة والمتغيرات المستقلة

الداخلة في بناء دالة التمييز

أولا : مصادر بيانات عينة الدراسة

تم أول خطوة لإجراء الدراسة التطبيقية بتحديد البيانات الخاصة بالمؤسسات التي تجرى عنها الدراسة، والتي أشير لها سابقا في عينة الدراسة، وكذا تبيان مصادر هذه البيانات، والجدول الآتي يوضح أسماء المؤسسات المستخدمة كعينة عن مجتمع الدراسة كله وهو قطاع الصناعة الميكانيكية.

وقد تم اختيار هذه المؤسسات على أساس انتمائها لقطاع واحد وهو ما اعتبرناه تماثل في نوعية الصناعة أي أنه تم اختيار مؤسسات ناجحة في قطاع صناعي معين وأخرى مناظرة لها في نفس القطاع، ذلك أن عملية التوفيق من حيث نوع النشاط الممارس ونوع الصناعة تجعل في الامكان حصر نتائج التحليل في نطاق تصنيفات صناعية محددة، وبالتالي إمكانية تعميمها على هذه التصنيفات دون غيرها، والمعيار بالتالي ذو أهمية لا يستهان بها.

ولقد تم الحصول على بيانات الدراسة المتمثلة في الميزانيات المحاسبية، وحسابات النتائج للمؤسسات التي تشكل عينة الدراسة، ولم يتمكن من توسيع هذه البيانات بالحصول على تقارير الأداء المالي لهذه المؤسسات عن الفترة المطلوبة للدراسة.

جدول رقم (4) : قائمة المؤسسات المستخدمة في عينة الدراسة

الرمز	المؤسسة الفاشلة	الرقم	الرمز	المؤسسة الناجحة	الرقم
C55	الشركة الجزائرية للمضخات (POVAL)	1	C15	الشركة الوطنية للسكاكين واللوازم والصنابير (BCR)	1
C60	المؤسسة الوطنية للألات الصناعية (PMO)	2	C20	المؤسسة الجزائرية لعداد القياس (AMC)	2
C65	المؤسسة الوطنية لتوزيع الأجهزة الصناعية (DEI)	3	C25	الشركة الوطنية للمحركات والجرارات (CMT)	3
C70	المؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي (CMA)	4	C30	شركة تسويق المعدات والآلات الفلاحية (PMAT)	4
C75	المؤسسة الوطنية لعداد الأشغال العمومية (ENMTP)	5	C35	مؤسسة إنتاج الآلات الفلاحية والصناعية (MAGI)	5
C80	المؤسسة الوطنية للدرجات والدرجات النارية CYCMA	6	C40	مؤسسة إنتاج العتاد الفلاحي المختص (SFT)	6
C85	لشركة الوطنية لتوزيع السيارات الخصوصية (DVP)	7	C45	المؤسسة الوطنية للعتاد (MAT)	7
			C50	شركة عتاد التكوين والحمولات (GERMAN)	8

المصدر : الجدول من إعداد الباحثة .

ثانيا : المتغيرات المستقلة الداخلة في بناء دالة التمييز

سيتم استعراض المتغيرات المستقلة المطبقة أو المستخدمة وهي عبارة عن النسب السبعة المشار إليها آنفا والتي تم اختيارها باعتبار أنها طبقت في اقتصادات نامية ظروف مؤسساتها مشابهة أو تقترب من ظروف مؤسساتنا، وهي النسب المشتركة لجميع النماذج التي تعرضت لهذا الأسلوب بالدراسة (التحليل التمييزي) وأيضا لغياب أي دراسة محلية سابقة تكون نموذجيا يسترشد به في عملية البحث وهو الأمر الذي جعلنا نستخدم نسبا استعملت كما سلف القول في نماذج عديدة واختيارها هو لكونها أيضا أثبتت قدرتها على المساهمة الكبيرة في التمييز والتقدير، التي تم إعدادها في الدراسات المشار إليها وانسجامها مع المحبط الذي تعمل فيه المؤسسات المدروسة وهي ستبرز من المؤسسات هي فعلا ناجحة ومن منها هي فعلا فاشلة.

وتعد النسب المالية المشار إليها هي المتغيرات المستقلة الداخلة في بناء دالة التمييز دون النظر طبعا فيما إذا كانت هذه المتغيرات ذات معاملات التحميل المرتفعة، وإنما بصفتها أكثر تعبيرا عن وضعية المؤسسات التي تشكل عينة الدراسة.

ويمكن تناول كيفية قياس هذه النسب وتبيان الأساس الفكري والمنطقي الذي قام عليه اختيارها وكذلك حسابها بالنسبة لمجتمع الدراسة باستعراضها كالاتي:

جدول رقم (5) : المتغيرات المستقلة المستخدمة والرموز المستعملة

الرمز المستعمل	النسب المالية (المتغيرات المستعملة)	الرقم
X1	معدل دوران الإنتاج = المبيعات مخزون الإنتاج التام	1
X 2	معدل دوران إجمالي الذمم = المبيعات إجمالي الذمم (قبل طرح الديون المشكوك بتحصيلها)	2
X 3	نسبة مصادر التمويل طويل المدى = مصادر التمويل طويل المدى الأصول الثابتة	3
X 4	نسبة المخصصات بخلاف الإهلاك والديون المشكوك بتحصيلها = المخصصات بخلاف الإهلاك والديون المشكوك بتحصيلها صافي الأصول	4
X 5	نسبة الإقتراض = مجموع الأصول المقترضة مجموع صافي الأصول	5
X 6	نسبة هامش الربح = صافي الربح قبل الفوائد والضرائب المبيعات	6
X 7	نسبة النقدية = الأصول النقدية مجموع صافي الأصول	7

المصدر : الجدول من إعداد الباحثة .

ويبين الجدول النسب المستخدمة والرموز المقابلة لها والتي ستعتمد في بناء دالة التمييز بعد عملية حساب المتغيرات المستقلة كما تمت الإشارة إلى ذلك .

1 . معدل دوران مخزون الإنتاج التام

يتم حساب هذا المعدل بقسمة المبيعات على مخزون الإنتاج التام أي معدل دوران مخزون الإنتاج التام = المبيعات / مخزون الإنتاج التام وبالنسبة لمجتمع الدراسة نحصل على النتائج الآتية :

جدول رقم (6) : حساب معدل دوران المخزون للإنتاج التام

														رمز المؤسسة	
C85	C80	C75	C70	C65	C60	C55	C50	C45	C40	C35	C30	C25	C20	C15	النسبة
0.75	2.87	2.78	10.43	2.26	1.18	7.58	12.60	39.03	13.78	82.13	3.50	17.29	21.54	6.25	(2000) X1
1	3.78	3.71	13.56	1.11	1.19	10.85	3.27	13.46	0.82	11.63	3.14	19.07	11.13	7.46	(2001) X1
1	2.91	2.73	13.79	0.86	3.51	7.40	2.56	15.68	1.78	10.13	3.49	20.87	11.03	6.08	(2002) X1

المصدر : الملحق رقم ، 2، 4، 6، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23 .

يتضح من الحسابات الخاصة بالمؤسسات المشككة لعينة الدراسة أن السنة الأولى يسجل فيها أدنى المعدلات بالنسبة لـ C85 تليها C60 وهما من المؤسسات الفاشلة وكذلك لدى C30 وهي من المؤسسات الناجحة، كما سجلت السنة الثانية أدنى المعدلات فيما يتعلق بـ C40 وهي من المؤسسات الناجحة و C85 تليها C65 وكتاهما من المؤسسات الفاشلة وأما في السنة الثالثة فيلاحظ بأن C40 تقدم أقل نسبة وهي من المؤسسات الناجحة تليها C85 وبعدها C65 وهما من المؤسسات الفاشلة.

وهكذا تختلف النتائج من مؤسسة لأخرى ومن سنة لأخرى ولكن يبقى الفرق واضحاً لصالح المؤسسات الناجحة طبعاً وإن كانت النتائج تتذبذب بين مختلف المؤسسات المدروسة خلال الفترة المحددة خاصة بالنسبة لـ C35 و C45 .

وترجع أهمية هذه النسبة إلى أن الاستثمار في المخزون يمثل جزءاً هاماً من جملة الاستثمار في الأصول بالنسبة لغالبية المؤسسات، لذا فمن المتوقع أن تؤثر الفعالية والكفاءة في إدارة المخزون على نتائج النشاط، فزيادة حجم المستثمر في المخزون قد يؤدي إلى حدوث خسائر كبيرة في حالة التقادم أو التعرض لخطر التغيير في الأذواق إلى جانب ارتفاع تكاليف التخزين.

ومن ناحية أخرى يؤدي نقص المخزون من الإنتاج التام إلى ضياع فرص تحقيق مبيعات وبالتالي انخفاض الأرباح أو تحول النشاط إلى خسائر تساهم في تآكل رأس المال، كما قد ينعكس بعد ذلك على كفاءة الأصول الثابتة في صورة استخدام سيء والنتيجة هي زيادة تكاليف الوحدة، التي تؤدي بدورها إلى تأثير عكسي على هامش الربح، بل واحتمال حدوث خسائر، وقد أشارت بعض الدراسات في هذا المجال وفي إطار استخدام هذه النسبة للتقدير باحتمال حصول الخطر إلى تزايد مشكلة المخزون الراكد من المنتجات التامة الصنع في معظم المؤسسات، كذلك كشف التحليل المبدئي لعينة الدراسة عن نتائج مشابهة حيث تبين أن هناك زيادة مضطربة في متوسط فترة بقاء المخزون بالمخازن للمؤسسات الفاشلة، وأن هناك فزقا واضحا لصالح المؤسسات الناجحة، وبالتالي يمكن القول بأن العلاقة المتوقعة بين معدل دوران مخزون الإنتاج التام وبين احتمال حصول الخطر هي علاقة عكسية فمع بقاء العوامل الأخرى على حالها يترتب على زيادة المخزون أكثر من الحاجة انخفاض في معدل الدوران لزيادة قيمة مقام النسبة وفي حالة انخفاض مستوى المخزون عن المستوى المطلوب قد ينخفض معدل دوران المخزون أيضا، ذلك أن بسط معدل الدوران وفقا للمقياس المستخدم هو قيمة المبيعات أي وحدات مقومة بسعر البيع، أما المقام والمتمثل في قيمة المخزون فهو عبارة عن وحدات مقومة بسعر التكلفة، وعليه إذا ترتب على انخفاض حجم المخزون انخفاض في حجم المبيعات قد ينخفض معدل دوران المخزون، وهذا ما يؤدي إلى الاعتقاد بأن زيادة حجم المخزون عن الحاجة أو عدم كفايته لتلبية طلبات العملاء من شأنه أن يرتبط بعلاقة عكسية مع احتمال حدوث الخطر المالي وعلى هذا يمكن الوصول إلى نتيجة من حساب النسبة وهي أنه كلما انخفض معدل دوران مخزون الإنتاج التام كلما زاد احتمال حدوث الخطر المالي.

2. معدل دوران إجمالي الذمم

وتقيس هذه النسبة سيولة الذمم أي قدرة المؤسسة على تحصيل مستحقاتها، ويتم حساب هذه النسبة بقسمة المبيعات على إجمالي الذمم أي طرح مخصص الديون المشكوك بتحصيلها، وذلك لا يعطى المعدل انطبعا خاطئا عن سيولة الذمم. وبالنسبة لمجتمع الدراسة نحصل على نتائج هذا المعدل كالآتي:

جدول رقم (7) : حساب معدل دوران إجمالي الذمم

														رمز المؤسسة	
C85	C80	C75	C70	C65	C60	C55	C50	C45	C40	C35	C30	C25	C20	C15	النسبة
5.17	1.70	2.45	1.12	0.02	1.23	4.05	1.06	3.85	3.58	3.61	2.04	2.25	4.46	4.72	(2000) X2
0.42	3.04	2.52	2.49	0.02	0.79	4.95	1.19	8.17	3.41	2.44	1.47	2.37	2.39	6.15	(2001) X2
0.44	1.85	2.64	2.62	0.01	1.25	2.84	1.13	5.53	4.70	1.57	2.11	1.35	2.26	4.59	(2002) X2

المصدر: الملحق رقم، 1، 2، 3، 4، 5، 6، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23

ويلاحظ بالنسبة للمؤسسات المدروسة أن أدنى المعدلات مسجلة ضمن المؤسسات C60 و C65 وذلك في سنتي 2000 و 2001 .

كما تسجل أدنى المعدلات ضمن المؤسسات C65 و C85 وهما من المؤسسات الفاشلة تليهما C50 وهي من المؤسسات الناجحة وذلك في سنة 2002 وهو ما يؤكد انخفاض هذا المعدل بصورة كبيرة لدى المؤسسات الفاشلة عنه في المؤسسات الناجحة.

وترجع أهمية سيولة الذمم إلى أن هذه الأخيرة تمثل جزءا كبيرا نسبيا من حملة الاستثمارات في الأصول، كما أن حجم المستثمر في الذمم يعكس متوسط فترة التحصيل، والتي يتم الحصول عليها بقسمة 360 يوم/ معدل دوران الذمم.

وتؤدي سياسة تحصيل الديون في المؤسسة إذا تميزت بالكفاءة أي إذا تم تحصيل الديون والحسابات المدينة في تواريخ استحقاقها المحددة — إلى إزالة قدر كبير من الالتهك الخاضع بالتدفقات النقدية الداخلة، وهو ما يعني تخفيض الرصيد النقدي اللازم لغرض الحياطة والاحتياط وإتاحة فرصة أكبر لاستثمار الفائض وتحقيق عائد إضافي بدلا من التعرض للخسائر، التي تنتهي بتآكل رأس المال.

هذا وتؤثر سياسة منح الائتمان — والتي تنعكس على معدل دوران الذمم تأثيرا مباشرا على حجم المبيعات، وعلى حجم الأرباح الناجمة عنها. فتخفيض معايير منح الائتمان يترتب عليه دخول عملاء جدد مما يعني زيادة إيرادات المبيعات، إلا أنه في نفس الوقت يؤدي إلى زيادة الديون المدومة — فرع من التكاليف — نظرا لانخفاض جودة الحسابات المدينة لهؤلاء العملاء، وكذلك زيادة تكلفة مراجعة وخدمة تلك الحسابات الإضافية وهي تقتطع من الأرباح بل قد تحولها إلى خسائر. أما التشدد في معايير منح الائتمان فبالرغم من أنه يؤدي إلى تخفيض حجم الديون

المعدومة إلا أنه في نفس الوقت يؤدي إلى تخفيض إيرادات المبيعات مما قد يكون له أثر عكسي على الأرباح وعن مدى ملائمة هذه النسبة للتقدير إحتمال حدوث الخطر المالي فإنه تجدر الإشارة وطبقا دوما للدراسات، التي تمت في هذا المجال أن هناك تباين شديد في أرصدة الذمم، وفي نسبتها إلى مجموع الأصول، وذلك من مؤسسة لأخرى بل وبالنسبة للمؤسسة الواحدة من سنة لأخرى وأن هذه النسبة كانت لا تتجاوز 2.9 مرة، في حين أنها في المؤسسات الناجحة وصلت إلى 3.97 مرة، مما يشير إلى أن هذه النسبة تعد مقياسا جيدا لتقدير احتمال حدوث الخطر المالي، ومن هذا التحليل يمكن القول أن العلاقة بين معدل دوران إجمالي الذمم وبين احتمال حدوث الخطر هي علاقة عكسية، فمع بقاء العوامل الأخرى على حالها بترتب على زيادة رصيد الذمم - مقام المعدل - الناتج عن التسهل في شروط الائتمان انخفاض معدل الدوران. وفي حالة نقص رصيد الذمم الناتج عن التشدد في شروط الائتمان يحتمل أن تنخفض المبيعات - بسط المعدل - بنسبة أكبر، والنتيجة هي أيضا انخفاض معدل الدوران بتعبير آخر إن التشدد في شروط منح الائتمان من شأنه أن يؤدي إلى احتمال حدوث الخطر المالي، وعلى هذا يمكن الوصول إلى نتيجة من عملية الحساب هي أنه كلما انخفض معدل دوران إجمالي الذمم كلما زاد احتمال حصول الخطر المالي.

3 - نسبة مصادر التمويل طويل المدى

يحسب هذا المعدل بقسمة عناصر التمويل طويل المدى / الأصول الثابتة ونحصل من عملية الحساب بالنسبة لمجتمع الدراسة على النتائج الآتية:

جدول رقم (8) : حساب نسبة مصادر التمويل طويل المدى

رمز المؤسسة	C15	C20	C25	C30	C35	C40	C45	C50	C55	C60	C65	C70	C75	C80	C85	النسبة
(2000) X3	0.78	0.001	0.08	0.02	0.01	0.01	0.13	0.09	0.03	0.01	0.002	0.001	1.78	1.37	0.08	
(2001) X3	0.84	1.31	0.07	0.02	0.78	2.21	0.21	2.89	1.57	0.66	0.40	0.02	1.71	1.73	0.16	
(2002) X3	0.55	7.50	0.07	0.01	0.92	1.59	0.23	2.76	1.78	0.75	0.50	0.02	1.70	1.97	0.13	

المصدر : الملحق رقم ، 1، 3، 5، 7، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23 .

ويتضح من حساب هذه النسبة في السنوات الثلاث ومجتمع الدراسة أن هذا المعدل منخفض لدى المؤسسات الناجحة أكثر منه لدى المؤسسات الفاشلة، ففي السنة الأولى تسجل المؤسسات الناجحة كلها قيما > 1 في حين تسجل المؤسسات الفاشلة خمس منها فقط قيما > 1 في حين

تسجل المؤسساتين وهما C75 و C80 فيما <1. كما أنه بالنسبة لسنة 2001 تسجل خمس قيم لخمس مؤسسات طبعا >1 ضمن المؤسسات الناجحة وهي C15 و C25 و C30 و C35 و C45 وأربع قيم >1 ضمن المؤسسات الفاشلة وهي C60 و C65 و C70 و C85 و بالنسبة لسنة 2002 تسجل خمس قيم >1 بالنسبة للمؤسسات الناجحة وهي C15 و C25 و C30 و C35 و C45 ونفس الشيء أي تسجيل قيم >1 لدى المؤسسات الفاشلة C60 و C65 و C70 و C85 ويلاحظ تكرار تواجد بعض المؤسسات الفاشلة بالنسبة لهذا المعيار ضمن المؤسسات القريبة من الخطر مثلما لوحظ ذلك بالنسبة للمؤشرين السابقين.

وإذا كان يقصد بمصادر التمويل طويل المدى مجموع حق الملكية والديون الطويلة المدى فإن هذه النسبة تكشف عن مدى تطبيق المؤسسة لمبدأ التغطية والذي يقضي بضرورة تمويل الأصول الدائمة – الأصول المتداولة الدائمة بالإضافة إلى الأصول الثابتة – التي عادة ما تتحول إلى نقدية بعد فترة طويلة من مصادر طويلة الأجل وحقوق الملكية وبالتالي إذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد الصحيح فمعنى ذلك أن المؤسسة استخدمت مصادر تمويل قصيرة المدى في تمويل استخدامات طويلة المدى. وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تحويل صافي رأس المال – وهو يمثل ذلك الجزء من الأصول المتداولة، الذي تم تمويله من مصادر تمويل طويلة الأجل – إلى قيمة سالبة، وهو ما يؤدي إلى إضعاف مركز المؤسسة من حيث السيولة، وفي النهاية يزداد خطر العسر المالي.

وعن مدى ملاءمة هذه النسبة لتقدير احتمال حصول الخطر المالي، فإن ذلك يرجع إلى وجود خلل في هيكل رأسمال بعض المؤسسات، وقد يتمثل ذلك في عدم كفاية مصادر التمويل طويلة المدى لتمويل الاستثمار في الأصول الثابتة وهو ما دفع بتلك المؤسسات إلى الاعتماد على مصادر التمويل قصير المدى وخاصة السحب على المكشوف، الذي يدفع عنه معدلات فائدة مرتفعة تقتطع من الأرباح، وقد تحولها إلى خسائر تساهم في تآكل حق الملكية، وتكون هذه النسبة أقل من الواحد لتعبر عن حالة الخطر المالي، وأن متوسط هذه النسبة قد يكون أكثر من الواحد بقليل 1.09 مرة، في حين أنها قد تصل في المؤسسات الناجحة نسبيا إلى 1.28 مرة وبالتالي يمكن الإشارة إلى أن هذه النسبة تعد مقياسا جيدا لتقدير احتمال حصول الخطر المالي، وعلى هذا يمكن استخلاص النتيجة من حساب هذا المعدل وهو أنه كلما انخفضت نسبة مصادر التمويل طويل المدى كلما زاد احتمال حصول الخطر المالي.

4.4 نسبة المخصصات بخلاف الإهلاك والديون المشكوك فيها / مجموع صافي الأصول

يتم حساب هذه النسبة بالعلاقة : المخصصات بخلاف الإهلاك والديون المشكوك بتحصيلها / مجموع صافي الأصول، وهي بالنسبة لمجتمع الدراسة تعطى النتائج الآتية بعد عملية الحساب.

جدول رقم (9) : حساب نسبة المخصصات بخلاف الإهلاك والديون المشكوك بتحصيلها / مجموع صافي الأصول

															رمز المؤسسة
C85	C80	C75	C70	C65	C60	C55	C50	C45	C40	C35	C30	C25	C20	C15	النسبة
0.06	0.02	0.07	0.08	0.01	0.02	0.06	0.06	0.02	0.03	0.02	0.004	0.03	0.02	0.04	(2000) X4
0.03	0.01	0.06	0.09	0.01	0.02	0.06	0.001	0.02	0.01	0.02	0.06	0.03	0.02	0.04	(2001) X4
0.02	0.01	0.01	0.07	0.01	0.03	0.07	0.003	0.03	0.01	0.03	0.01	0.03	0.03	0.04	(2002) X4

المصدر: الملحق رقم، 1، 2، 3، 4، 5، 6، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23

ويلاحظ بالنسبة لهذا المعدل مدى انخفاضه الشديد في المؤسسات عينة الدراسة وخاصة في المؤسسات الفاشلة وذلك دليل على كيفية استخدام هذه المؤسسات للمخصصات في تمويلها الذاتي، وانخفاض المعدل يشير إلى احتمال حصول الخطر المالي.

أي أن استخدام مؤشر المخصصات المذكور لتقدير الخطر يبين ويؤكد أنه كلما كانت المؤسسة معتمدة في تمويلها لاستثماراتها على هذا العنصر كلما قرب احتمال حصول الخطر بها وبالتالي نصل إلى نتيجة مؤداها أنه كلما انخفضت نسبة المخصص كلما زاد احتمال حدوث الفشل المالي.

4.5 نسبة الاقتراض

تقاس هذه النسبة بالعلاقة: مجموع الأموال المقترضة/ مجموع صافي الأصول، وتضم الأموال المقترضة كل الخصوم المتداولة والقروض الطويلة المدى، وبالنسبة لعينة الدراسة تعطى عملية الحساب الأرقام الآتية:

جدول رقم (10) : حساب نسبة الاقتراض

															رمز المؤسسة
C85	C80	C75	C70	C65	C60	C55	C50	C45	C40	C35	C30	C25	C20	C15	النسبة
1.46	3.25	1.92	0.56	1.34	0.52	1.05	0.86	0.10	0.42	0.62	0.69	0.67	0.28	0.67	(2000) X5
1.14	2.02	1.97	1.09	1.12	0.40	1.02	0.42	0.16	0.09	0.62	0.58	0.71	0.25	0.90	(2001) X5
0.93	1.74	1.96	1.14	1.33	0.55	0.87	0.88	0.20	0.06	1.09	0.63	0.71	0.25	0.69	(2002) X5

المصدر : الملحق رقم ، 1، 3، 5، 7، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23 .

ويتضح أن هذا المعدل منخفض في كل المؤسسات التي تمثل مجتمع الدراسة وبالنسبة لكل السنوات، وتصل أكبر قيمة له إلى أكبر من 1 بقليل والمؤسسة واحدة في سنة 2002 وهي C35 وهي من المؤسسات الناجحة ولأربع مؤسسات في سنة 2001 وهي C65 و C70 و C75 و C85 وهي من المؤسسات الفاشلة وبالنسبة لسنة 2000 فنلاحظ تسجيل قيم كلها ضمن المؤسسات الفاشلة C55 و C65 و C75 و C80 و C85 وهذا يعكس انخفاض نسبة التمويل عن طريق الاقتراض في المؤسسات الناجحة في حين يرتفع هذا المعدل في المؤسسات الفاشلة وهناك العديد من الدراسات السابقة التي استخدمت هذه النسبة لتقدير احتمال وقوع الخطر المالي، وذلك على أساس أنه كلما ارتفعت نسبة الأموال المقترضة في الهيكل المالي كلما زاد احتمال تعرض المؤسسة لخطر الإفلاس. ويشير بعض الدارسين إلى أن المقرضين يدركون أنهم عرضة لتحمل جزء من تكلفة الإفلاس، لذا فإنهم يقومون من البداية بنقل تلك التكاليف في صورة رفع معدل الفائدة على القروض مما يؤدي إلى تخفيض الأرباح، بل قد يحولها إلى خسارة تسهم في تآكل رأس المال، كذلك هناك عدد من الدراسات، والتي أوضحت أن التكاليف سواء تمثلت في خسائر ناجمة عن انفصال الإدارة عن الملكية، أو في القيود التي يفرضها الدائنون (والتي قد تسفر عن انخفاض كفاءة التشغيل)، أو تمثلت في ارتفاع تكلفة الاقتراض، أو في ضياع عائد على استثمارات ذات صافي قيمة حالية موجبة تزداد بزيادة نسبة الأموال المقترضة، وهو أمر من شأنه أن يزيد من متوسط تكلفة الأموال مما يؤدي إلى تخفيض صافي الربح بل ربما يتحول إلى خسارة.

هذا ومن الصعب، الفصل بين المديونية والخسارة فكلاهما ذو تأثير على الآخر، فزيادة المديونية تؤدي إلى تحمل المؤسسات عبء تمويل إضافي يتمثل في دفع الفائدة، وقسط سداد القرض (تكاليف مالية) وهذا بدوره يؤثر على نتيجة أعمال المؤسسة تأثيراً سلبياً. كذلك فإنه لا يمكن اغفال تأثير الخسارة، التي تتحقق في المؤسسات على عنصر المديونية، فمن المعروف أن خسارة المؤسسة تعني إنقاصاً لرأس المال، وهذا يؤدي بدوره إلى جعل التزامات المؤسسة أكبر من أصولها، وحتى تحافظ هذه الأخيرة على استمرارية نشاطها فإنها تلجأ إلى الاقتراض، حيث أنه المصدر الأكثر توافراً وخاصة في المؤسسات العامة وذلك بسبب عدم إمكانية احتجاز الأرباح وصعوبة الحصول على زيادة في رأس المال. وعن مدى ملائمة هذه النسبة لتقدير احتمال حدوث الخطر المالي تشير معظم الدراسات إلى أن أغلب المؤسسات المدروسة تعاني خلافاً في هياكل التمويل متمثلة في المغالاة في الاعتماد على مصادر التمويل قصير المدى، أو تناقص الاعتماد على الأموال

المقترضة ذات التكلفة الأقل، أو انخفاض حق الملكية، كذلك أشارت هذه الدراسات ومنها دراسة هندي إلى أن هذه النسبة جاءت في مقدمة كافة النسب في السنوات الثلاث السابقة على الخطر المالي، ثم جاء ترتيبها الثانية في السنتين الرابعة والخامسة مما يعني أنها مؤشرا جيدا لتقدير الخطر المالي في أي سنة من السنوات السابقة لحصوله.

كما أنه من خلال دراسة مبدئية لنفس الباحث على عينة الدراسة إتضح أن بعض المؤسسات، التي تعرضت للخطر المالي بلغت فيها نسبة الاقتراض أكثر من 90% في السنة السابقة على الفشل مباشرة. بالإضافة إلى ما سبق فإن متوسط نسبة الاقتراض بلغت في المؤسسات الفاشلة 74% في حين أنها في المؤسسات الناجحة كانت لا تتجاوز 61% وهذا ما يؤكد ملاءمة هذه النسبة للتمييز بين المؤسسات الناجحة والفاشلة، وعلى هذا الأساس يمكن الوصول إلى نتيجة وهي أنه كلما زادت نسبة الاقتراض كلما زاد احتمال تعرض المؤسسة للخطر المالي، وقد تستخدم نسبة السحب على المكشوف إلى مجموع صافي الأصول بدلا من الاقتراض وذلك بسبب الزيادة المضطردة في رصيد السحب على المكشوف، الذي يتقل كاهل المؤسسات العامة إذ بلغت تلك النسبة في بعض المؤسسات التي تعرضت للخطر المالي في بلد الدراسة إلى 55%، وهو الأمر الذي ينطبق إلى حد ما على مؤسساتنا حيث كانت تتصف بنفس السلوك التمويلي وهو السحب على المكشوف، والذي أتضح دون شك من تطبيق النسبة المذكورة على عينة الدراسة.

6ط نسبة هامش ربح العمليات

تقاس هذه النسبة بقسمة صافي الربح قبل الفوائد والضرائب على المبيعات أي نسبة هامش ربح العمليات = صافي الربح قبل الفوائد والضرائب / المبيعات، ويعطى حساب النسبة فيما يتعلق لعينة الدراسة النتائج الآتية:

جدول رقم (11) : حساب نسبة صافي الربح قبل الفوائد والضرائب / المبيعات

رمز المؤسسة	C15	C20	C25	C30	C35	C40	C45	C50	C55	C60	C65	C70	C75	C80	C85	النسبة
(2000) X6	0.61	0.12	0.01	0.03	0.03	0.06	0.06	0.001	0.20	0.13	13.87	0.57	0.80	1.67	1.04	
(2001) X6	0.65	0.19	0.03	0.01	0.08	0.11	0.11	0.12	0.17	0.12	42.89	0.60	0.93	1.50	0.83	
(2002) X6	0.77	0.12	0.04	0.01	0.06	0.12	0.12	0.11	0.39	0.30	42.17	0.60	0.75	2.45	3.62	

المصدر: الملحق رقم، 1، 2، 3، 4، 5، 6، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23

وتسجل أغلب المؤسسات الناجحة فيما موجبة في السنوات الثلاث وخاصة في السنة الأولى حيث يتعدل هذا المعيار حتى بالنسبة للمؤسسات الفاشلة، أما في السنتين الثانية والثالثة فتعكس فشل المؤسسات في عدم تحقيق ربح من مبيعاتها، وتؤكد على الهيكل المالي غير السليم أي الطريقة التي تم بها تمويل الأصول، كما قد يرجع للأسعار المطبقة لدى هذه المؤسسات، وبالتالي من الواضح أنه كلما أنخفض هذا المعدل اقتربت هذه الأخيرة أكثر من تحقيق الخطر المالي.

وتعد طريقة القياس المستخدمة أدق طريقة مستعملة في الدراسات المشار إليها سابقا، وهي في الحقيقة لا تعكس قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من المبيعات فقط، بل وتعكس أيضا الهيكل المالي أي الطريقة التي تم بها تمويل الأصول، بمعنى آخر قد يرجع التباين في هامش صافي الربح وفقا للمقياس المستخدم إلى التباين في القدرة على توليد أرباح من المبيعات، كما قد يرجع أيضا إلى التباين في الطريقة، التي تم بها تمويل الأصول ويؤكد أحد المؤلفين بأنه " يعد هامش ربح العمليات مؤشرا على كفاءة المؤسسة في التعامل مع عناصر الكلفة، التي ترتبط بالعمليات، ذلك أن ضعف الرقابة على عناصر الكلفة يترتب عليه أثر عكسي على الأرباح، بل وربما يؤدي إلى تعرض المؤسسة للخطر المالي"⁽¹⁾، كما توضح هذه النسبة أيضا المدى، الذي يمكن أن ينخفض به سعر البيع للوحدة قبل أن يتحول صافي ربح العمليات إلى قيمة سالبة، وتنتهي نتيجة النشاط بالخسائر التي تلتهم جزءا من رأس المال.

وعن مدى ملاءمة هذه النسبة لتقدير احتمال حصول الخطر المالي فقد كشفت دراسة بعض الباحثين عن انخفاض هامش الربح لمؤسسات معينة بل وكان قيمة سالبة أو صفر لعدد متتالي من السنوات، في الوقت الذي كان فيه ذلك الهامش مرتفعا في مؤسسات أخرى تمارس نفس النشاط تقريبا إذ كان ذا قيمة موجبة مرتفعة، وبالتالي يمكن الوصول إلى نتيجة مؤداها أنه كلما انخفض هامش ربح العمليات كلما زاد احتمال حدوث الخطر المالي.

ويستخدم بعض الدارسين الآخرين في هذا المجال معدل العائد على الاستثمار (الربح بعد الضريبة/ مجموع الأصول) بدل النسبة المشار إليها على أساس أن معدل العائد على الاستثمار مقياس أكثر شمولاً من الكثير من النسب المالية، التي تقيس الربحية، ذلك أنه نتاج لكافة حسابات الميزانية وحساب النتائج. ولكن هناك انتقادات عديدة وجهت لهذا المعدل لكونه لا يعد مقياسا جيدا لقياس كفاءة الأصول لاغفاله مكونات الهيكل المالي للمؤسسة، كما أن هذا المعدل يفشل

(1) — جميل أحمد توفيق، محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية، كلية التجارة، الإسكندرية، 1990، ص 134.

في قياس فعالية الإدارة في استغلال الأصول، وذلك لأنه يمكن أن يتأثر بعوامل خارجة عن نطاق سيطرة الإدارة، إذ لا يمكنها التحكم فيها مثل الضرائب المقطوعة من الأرباح كما أن العناصر، التي تتكون منها معادلة العائد لا اتساق بينها، وهو شرط أساسي لسلامة النسبة المالية، حيث يتضمن مقام النسبة مجموع الاستثمارات الممولة عن طريق الملاك والمقرضين، أما البسط فيتضمن الأرباح، التي تخص الملاك فقط. وبالتالي يمكن القول أن إدخال معدل العائد على الاستثمار بدلا من النسبة المشار إليها سابقا يؤدي إلى تخفيض القدرة التقديرية لهذه النسبة، وإدخاله في الدراسة سوف يجعل حق الملكية متأكلا بل ويصبح قيمة سالبة لعدد من السنوات بالنسبة للمؤسسات، لذا يفضل الإبقاء على النسبة الأصلية.

7ط نسبة النقدية على مجموع صافي الأصول

تأخذ هذه النسبة الأصول النقدية إلى مجموع صافي الأصول أي أنها عبارة عن الأصول النقدية/ مجموع صافي الأصول، وهي تعبر عن السيولة النقدية إلى أصول المؤسسة وتعطي نتائج الحساب بالنسبة لعينة الدراسة الآتي:

جدول رقم (12) : نسبة الأصول النقدية / مجموع صافي الأصول

رمز المؤسسة	C15	C20	C25	C30	C35	C40	C45	C50	C55	C60	C65	C70	C75	C80	C85	النسبة
(2000) X7	0.03	0.10	0.12	0.12	0.13	0.08	0.15	0.26	0.16	0.02	0.59	0.01	0.04	0.02	0.01	
(2001) X7	0.05	0.10	0.09	0.19	0.04	0.02	0.06	0.16	0.18	0.01	0.54	0.01	0.03	0.03	0.11	
(2002) X7	0.03	0.10	0.17	0.22	0.18	0.02	0.12	0.25	0.15	0.03	0.55	0.01	0.03	0.03	0.01	

المصدر: الملحق رقم، 1، 3، 5، 7، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23

ويتبين من عملية حساب هذا المعدل في المؤسسات التي تشكل عينة الدراسة أنه مرتفع في السنة الأولى حيث تسجل له أعلى القيم وذلك بالنسبة لكل من C25 و C30 و C35 و C45 و C50 ونفس الشيء يلاحظ في السنة الثانية وخاصة بالنسبة C30 و C50 وكذلك بالنسبة لـ C65 وهي أعلى قيمة وأيضا بالنسبة لـ C85 .

كما تسجل قيما مرتفعة في المؤسسات الناجحة عنه في المؤسسات الفاشلة في السنة الثالثة وخاصة بالنسبة لـ C50 و C30 و C35 لدى المؤسسات الناجحة، كما تسجل أدنى قيمة له لدى المؤسسات الفاشلة وخاصة بالنسبة لـ C60 و C70 و C85 وذلك في نفس السنة.

ويبين ارتفاع هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على دفع التزاماتها وهو ما يتعدى بها عن عامل الخطر المالي الذي تتعرض له المؤسسات التي تعجز عن القيام بذلك، ومن المعتقد أنه كلما زادت هذه النسبة كلما أدى ذلك إلى زيادة قدرة المؤسسة على اغتنام أي فرصة استثمارية مما يؤدي إلى تحقيق بعض الوفورات في النفقات، أو تحقيق زيادة في الأرباح. كما أن زيادة هذه النسبة تمكن المؤسسة من الحصول على الخصم على أسعار بعض المواد الخام، الذي قد يعلن عنه الموردون، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض تكلفة المبيعات، الذي يؤدي بدوره لزيادة ربحية المؤسسة.

أما انخفاض هذه النسبة فهو يؤدي في كثير من الأحيان إلى قيام المؤسسة بالافتراض لتسديد ما عليها من التزامات، وهذا ما يؤدي لزيادة حجم الفوائد، التي تدفعها المؤسسة مما يؤدي لتخفيض الربحية بل قد تتحول إلى خسارة ينتج عنها تآكل كل رأس المال، وعلى هذا فإنه يمكن الوصول إلى نتيجة مفادها أنه كلما انخفضت النقدية إلى مجموع صافي الأصول كلما زاد احتمال حدوث الخطر المالي.

وعن مدى ملاءمة النسبة لتقدير احتمال حصول الخطر المالي فإن دراسة هندي مثلاً تؤكد أن نقص السيولة النقدية هو أحد المظاهر الشائعة في العديد من المؤسسات العامة، وتحاول الإدارة علاج ذلك عن طريق عدة إجراءات للتأثير المباشر على السيولة مثل رفع سعر البيع أو زيادة رأس المال المملوك، أو الحصول على مزيد من القروض.

وقد حاول الدارسون استخدام نسبة النقدية/ الخصوم المتداولة بدلا من النسبة المستخدمة على أساس أن هذه النسبة تقيس قدرة المؤسسة على سداد الالتزامات قصيرة المدى دون اللجوء إلى بيع المخزون، أو تحصيل الذمم، إلا أن دخول هذه النسبة أدى إلى تخفيض القوة التقديرية في الدراسة، لذا استقر الرأي على أن النسبة المستعملة والتي من المتوقع أن تكون هناك علاقة عكسية بينها وبين احتمال حصول الخطر المالي هي النسبة المشار إليها، وإن كانت بعض الدراسات ومنها دراسة هندي عملت على ابتعاد هذه النسبة (النقدية/ مجموع صافي الأصول) لأنه تبين أن هذا المتغير أضعف المتغيرات من حيث التمييز بين المؤسسات الفاشلة والمؤسسات المناظرة لها، كما أن إشارة هذا المتغير ظهرت مخالفة للفكر المالي بحيث تستبدل بنسبته النقدية/ السحب على المكشوف نظرا لأهمية هذا المؤشر والزيادة المضطردة الملاحظة في أرصدة السحب على المكشوف، التي تثقل كاهل العديد من المؤسسات.

المطلب الثاني

طريقة بناء دالة التمييز

سيتم استخدام طريقة التحليل التمييزي للوصول إلى بناء دالة التمييز بالنسبة للنموذج المختار، ونفترض أن الدالة هي U حيث سيتم إستنباط دالة التمييز التقديرية. وتهدف هذه المرحلة إلى تحديد ما إذا كانت الدالة المستخدمة في التمييز بين المجموعات ذات دلالة إحصائية أم لا، وذلك من خلال تحديد المتغيرات، وتحديد مجموعات العينة التحليلية واستنباط الدالة.

إن عملية توصيف بناء الدالة والقيام بالحل الموصل لذلك سيتم ضمن خطوات هي :

أولاً : كتابة المصفوفة Y .

ثانياً : حساب منقول المصفوفة Y والذي يرمز له بـ t_Y .

ثالثاً : يتم إيجاد نتيجة المصفوفة Y عن طريق منقولها الذي يرمز له بـ t_Y والتي تساوي :

$$T = \frac{1}{n} t_Y . Y$$

رابعاً : حساب مقلوب المصفوفة T والذي يرمز له بـ T^{-1} .

خامساً : كتابة المصفوفة B .

سادساً : الوصول إلى نتيجة المصفوفة : $\frac{1}{n} . B$

عن طريق المقلوب وهي تساوي : $R = \frac{1}{n} . T^{-1} . B$

سابعاً : تحديد القيم الخاصة بالمصفوفة R والتي يرمز لها بـ $\lambda_i = \text{cig}(R)$

ثامناً : إيجاد القيمة القصوى لـ λ حيث : $\lambda_{\max} = \text{Max}(\lambda_i)$

تاسعاً : حل مجموع المعادلات الآتية : $R_1 = R - \lambda_{\max} U$

وسيتيم بداية هذه الخطوات التي توصل إلى بناء دالة التمييز بتوضيح الطريقة العامة التي توصلنا لذلك كما يوضح فيما إذا كانت الدالة التمييزية التي سنحصل عليها بتطبيق المتغيرات المستقلة المستخدمة ستقوم بعملية التمييز بين المؤسسات المختارة لهذه الدراسة أم لا.

يرمز إذن لمجموعة المؤسسات المدروسة بـ Ω_1 . وهي مجزأة إلى m مجموعة حيث لدينا :

G_1, G_2, \dots, G_m

والهدف هو التمييز بين هذه المجموعات، حيث سيتضح من المؤسسات المدروسة هي عبارة عن مؤسسات ناجحة فعلا، ومن منها يعتبر مؤسسات تعاني فشلا حقيقة .

لدينا : $\text{Var} (U) =$ التباين الكلي

أي أن هذه الأخيرة هي طريقة للوصول إلى الدالة (U) .

وتباين (U) ويرمز له Var يساوي :

$$\text{Var} (U) = V = V_1 + V_2$$

حيث : V_1 التباين داخل الأقسام .

V_2 التباين ما بين الأقسام .

أي أن : $\text{Var} (U) = V_1 + V_2$

وسيكون المطلوب هو البحث عن U حيث لدينا :

$$P_1 \left\{ \begin{array}{l} (1) \text{ هي القيمة القصوى } \frac{V_2}{V_1} \\ \text{أو (2) هي القيمة الدنيا } \frac{V_1}{V_2} \\ \text{أو (3) هي القيمة الدنيا } \frac{V_1}{V} \\ \text{أو (4) هي القيمة القصوى } \frac{V_2}{V} \end{array} \right.$$

أي أن هناك شروط متكافئة

$$1 \Leftrightarrow 2 \Leftrightarrow 3 \Leftrightarrow 4$$

وهو ما يشكل P_1 أي المشكل الأول المطروح والمطلوب حله .

فإذا كانت عناصر المجموعة :

$$\text{Card } \Omega_1 = n$$

$$n_K = \text{card } G_K$$

حيث :

$$(1 \leq K \leq m)$$

أي أنه لدينا :

$$n_1 = \text{card } G_1$$

$$n_2 = \text{card } G_2$$

$$n_m = \text{card } G_m$$

وسيكون علينا البحث عن المشكل المطروح وهو البحث عن U بحيث يكون لدينا :

$$\begin{aligned} U(\bullet) &= \sum_{j=1}^p u_j Y_j(\bullet) \\ &= \sum_{j=1}^p u_j \left[X_j(\bullet) - \bar{X} \right] \end{aligned}$$

إذن لا بد من بناء مصفوفة الارتباط المجمعة للمتغيرات باعتبار أن العلاقة التبادلية التي تنشأ بين المتغيرات بعضها ببعض يكون لها تأثير مباشر على التحليل وعلى إختيار متغيرات دالة التمييز .

إذن لدينا Y مصفوفة كالتالي :

$$\underline{Y} = \begin{pmatrix} Y_1(w_1) & \dots & Y_p(w_1) \\ \vdots & & \vdots \\ Y_1(w_n) & \dots & Y_p(w_n) \end{pmatrix}$$

إن التباين الكلي $= V$

$$V = t_U T U$$

$$T = \text{mat}(\text{var Cov } Y_1 \dots Y_p)$$

أي أن $T =$ مصفوفة التباين التباين وهي :

$$V_2 = t_{UBU}$$

$$V_1 = t_{UWU}$$

حيث B هي مصفوفة التباين التباين ما بين الأقسام .

و W هي مصفوفة التباين التباين داخل الأقسام .

$$t_{UTU} = t_{UBU} \quad \text{و :}$$

وسيكون علينا حل المشكل الثاني المطروح وهو تحديد مصفوفة ذات μ سطر وعمود واحد هو U .
 وحيث U هذه عناصرها هي من U_1, \dots, U_μ بحيث يكون :

$$f(U) = \frac{t_{UBU}}{t_{UTU}}$$

هي ذات قيمة قصوى.

ثم سيكون علينا بعد ذلك حل المشكل المطروح ثالثا وهو تحديد أو إيجاد U مصفوفة ذات μ سطر وعمود واحد .
 أي ($1 \times \mu$) أي أن :
 $t_{UTU} = I$
 مع إيجاد القيمة القصوى الآتية : $\text{Max } t_{UTU}$

مع ملاحظة أن I هي المصفوفة الأحادية (التي قطرها 1 وبقية عناصرها = 0).
 ملاحظات :

1) لدينا : $T^{-1}BU = \lambda U$

وبضرب الطرفين في T نحصل على : $BU = \lambda TU$

والهدف طبعاً هو الوصول إلى العلاقة بضرب الطرفين في t_U فنحصل على :

$$t_{UBU} = \lambda t_{UTU} = \lambda$$

والقيمة الخاصة القصوى لـ $T^{-1}B$ نجدها تساوي الآتي :

$$T^{-1}B = \text{التباين ما بين الأقسام لـ } U (\cdot)$$

ملاحظة ثانية : التباين الكلي V يساوي الآتي:

2) $\text{Var}(U) = t_{UBU} = V$

حيث : $t_U = (U_1, \dots, U_\mu)$

ونضع T كالاتي :

$$T = \frac{1}{n} t_Y \cdot Y$$

حيث يكون لدينا :

$$\underline{Y} = \begin{pmatrix} Y_1 (w_1) & \dots & y_{p'} (w_1) \\ \vdots & & \vdots \\ Y_1 (w_n) & \dots & y_{p'} (w_n) \end{pmatrix}$$

$$t_{UBU} = V_2 \quad (\text{التباين ما بين الأقسام})$$

وعناصر المصفوفة B تساوي b_{ij} حيث :

$$b_{ij} = \sum_{k=1}^m \frac{n_K}{n} \bar{y}_i (k) \bar{y}_j (k)$$

على أن تكون :

$$1 \leq i \leq p'$$

$$1 \leq j \leq p'$$

$$t_{UBU} = V_1 \quad (\text{التباين داخل الأقسام})$$

حيث يمكن كتابة الآتي :

$$w_{ij} = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^m \sum_{w \in G_k} \left[y_i (w) - \bar{y}_i (k) \right] \left[y_j (w) - \bar{y}_j (k) \right]$$

$$B = (b_{ij}) \in M_{p' \times p'}$$

$$w = (w_{ij}) \in M_{p' \times p'}$$

ويصبح المطلوب حل المشكل الرابع المطروح بإيجاد مصفوفة $p' \times 1$ حيث أن :

$$t_{UTU} = I$$

(المصفوفة الأحادية)

وكذا القيمة القصوى لـ t_{UTU}

P4

المطلب الثالث

التطبيق على مجتمع الدراسة

للتطبيق على المجتمع عينة الدراسة فإننا نقوم باتباع المراحل التي أوضحناها سابقا والتي سنعرف دون شك نتائجها بالنسبة للعينة المختارة.

إن الغرض من طريقة التحليل التمييزي بالتطبيق على المؤسسات عينة الدراسة هو لتحقيق هدفين هما:

أولا : تهيئة التقنيات التي تسمح بتقييم نماذج من المتغيرات الاحصائية الكمية بالنسبة لمجتمع ما و ليكن Ω مجزأ إلى m من المجموعات الجزئية هي G_1, \dots, G_m تسمح بتمييزه إلى مجموعتين جزئيتين .

ثانيا : إن ما سنقوم به يدخل في باب التقدير، حيث نبحت عن التقنيات التي تسمح بترتيب أي مفردة جديدة في واحدة من هاتين المجموعتين الجزئيتين وذلك لمعرفة مميزات هذه المتغيرات الإحصائية الكمية التي تمتلكها هذه المفردة – والمجموعتين الجزئيتين طبعاً هما المؤسسات الناجحة والفاشلة واللتين سيتبين مع نهاية هذا الفصل من منها ناجحة فعلاً كما سلف القول، ومن منها فاشلة فعلاً.

نبدأ بمراحل الحل والتي تكون بكتابة المصفوفة X وهي بناء على ما تم حسابه من متغيرات مستقلة تخص المؤسسات المدروسة والمصفوفة ستكون من الدرجة 15×7 وبالنسبة لسنة التقدير القصير المدى وهي سنة 2000 والمصفوفة هي كالاتي :

X =	6.25	4.72	0.78	0.04	0.67	0.61	0.03
	21.54	4.46	0.001	0.02	0.28	0.12	0.10
	17.29	2.25	0.08	0.03	0.67	0.01	0.12
	3.50	2.04	0.02	0.004	0.69	0.03	0.12
	82.13	3.61	0.01	0.02	0.62	0.03	0.13
	13.78	3.58	0.01	0.03	0.42	0.06	0.08
	39.03	3.85	0.13	0.02	0.10	0.06	0.15
	12.60	1.06	0.09	0.06	0.86	0.001	0.26
	7.58	4.05	0.03	0.06	1.05	0.20	0.16
	1.18	1.23	0.01	0.02	0.52	0.13	0.02
	2.26	0.02	0.002	0.01	1.34	13.87	0.59
	10.43	1.12	0.001	0.08	0.56	0.57	0.01
	2.78	2.45	1.78	0.07	1.92	0.80	0.04
	2.87	1.70	1.37	0.02	3.25	1.67	0.02
	0.75	5.17	0.08	0.06	1.46	1.04	0.01

وستكون الخطوة التالية هي التوصل إلى المصفوفة Y وهي عبارة عن مصفوفة تساوي إلى انحراف القيم عن وسطها الحسابي أي $y = x - \bar{x}$ وهي كالاتي :

$$Y = \begin{pmatrix} -8.68 & 1.97 & 0.75 & -0.93 & -0.29 & -0.67 & -0.10 \\ 6.61 & 1.71 & -0.29 & -0.02 & -0.68 & -1.16 & -0.02 \\ 2.36 & -0.51 & -0.21 & -0.01 & -0.29 & -1.27 & -0.002 \\ -11.43 & -0.71 & -0.28 & -0.03 & -0.27 & -1.25 & -0.002 \\ 67.20 & -0.85 & -0.28 & -0.001 & -0.34 & -1.25 & 0.01 \\ -1.15 & -0.83 & -0.28 & -0.01 & -0.54 & -1.22 & -0.04 \\ 24.10 & 1.09 & -0.16 & -0.02 & -0.86 & -1.22 & 0.02 \\ -2.33 & -1.69 & -0.20 & 0.02 & -0.10 & -1.28 & 0.14 \\ -7.35 & 1.30 & -0.27 & 0.03 & 0.09 & -1.08 & 0.04 \\ -13.76 & -1.53 & -0.28 & -0.01 & -0.44 & -1.15 & -0.10 \\ -12.67 & -2.73 & -0.29 & -0.03 & 0.34 & 12.99 & 0.46 \\ -4.50 & -1.63 & -0.29 & 0.04 & -0.40 & -0.71 & -0.11 \\ -12.15 & -0.30 & 1.48 & 0.03 & 0.96 & -0.47 & -0.08 \\ -12.06 & -1.05 & 1.08 & -0.01 & 2.29 & -0.39 & -0.11 \\ -14.18 & 2.41 & -0.21 & 0.02 & 0.50 & -0.24 & -0.11 \end{pmatrix}$$

ثم نكتب منقول المصفوفة Y وهو t_Y وهي كالاتي :

$$t_Y = \begin{pmatrix} -8.68 & 6.61 & 2.36 & -11.43 & 67.20 & -1.15 & 24.10 & -2.33 & -7.35 & -13.76 & -12.67 & -4.50 & -12.15 & -12.06 & -14.18 \\ 1.97 & 1.71 & -0.51 & 67.20 & 0.85 & 0.83 & 1.09 & -1.69 & 1.29 & -1.53 & -2.73 & -1.63 & -0.30 & -1.05 & 2.41 \\ 0.75 & -0.29 & -0.21 & -1.15 & -0.28 & -0.28 & -0.16 & -0.20 & -0.25 & -0.28 & -0.29 & -0.29 & 1.48 & +1.08 & -0.21 \\ -0.93 & -0.02 & -0.21 & 24.10 & -0.02 & -0.001 & -0.02 & 0.02 & 0.03 & -0.01 & -0.03 & 0.04 & 0.03 & 0.01 & 0.02 \\ -0.29 & -0.68 & 0.29 & -2.33 & 0.34 & -0.54 & -0.86 & -0.10 & 0.09 & -0.44 & 0.38 & -0.40 & 0.96 & 2.29 & 0.50 \\ -0.67 & -1.16 & -1.29 & -7.35 & -1.25 & -1.22 & -1.22 & -1.28 & -1.08 & -1.15 & 12.59 & -0.71 & -0.47 & 0.39 & -0.24 \\ -0.10 & -0.02 & -0.002 & -0.002 & -0.01 & -0.44 & 0.02 & 0.14 & 0.04 & -0.10 & 0.46 & -0.11 & 0.08 & -0.11 & -0.11 \end{pmatrix}$$

ثم ننتقل للخطوة التالية وهي كتابة المصفوفة $T = \frac{1}{n} t_Y \cdot Y$ وهي كالاتي :

$$T = \frac{1}{n} t_Y \cdot Y = \begin{pmatrix} 418.4144 & 8.2251 & -3.0137 & 0.4135 & 5.7548 & -15.1846 & 0.660 \\ -43.5249 & -0.9566 & -1.2331 & -0.2561 & -1.5070 & -8.1198 & -0.1081 \\ -2.3447 & 0.0570 & 0.3305 & -0.0415 & 0.3101 & -0.0238 & 0.0257 \\ -17.9726 & -1.2678 & -0.4868 & -0.0086 & -0.4197 & 1.9977 & 0.0012 \\ -4.1873 & -0.1703 & 0.3319 & 0.02454 & 0.6216 & 0.8243 & -0.0049 \\ -10.5380 & -2.9575 & 0.0149 & 0.0297 & 0.7638 & 12.0478 & 0.3987 \\ 0.0660 & -0.0980 & -0.0258 & 0.0048 & -0.0052 & 0.3978 & 0.0202 \end{pmatrix}$$

ولإيجاد القيم الخاصة لـ λ فإننا نكتب المصفوفة الآتية (B) :

$$B = \begin{pmatrix} 1574.32 & 72.544 & -22.624 & -10.221 & -69.304 & -1.9157 & 0.165 \\ 72.54 & 3.343 & -1.042 & 0.471 & -3.193 & -8.830 & 0.008 \\ -22.62 & -1.042 & 0.116 & 0.131 & 0.996 & 2.752 & -0.002 \\ -10.22 & -0.471 & 0.130 & 0.124 & 0.449 & 1.243 & -0.001 \\ -69.30 & -3.193 & 0.996 & 0.49 & 3.051 & 8.433 & -0.007 \\ 191.57 & 8.827 & 2.753 & 1.244 & 8.433 & 10.878 & -0.020 \\ 0.165 & 0.007 & -0.002 & -0.001 & -0.007 & -0.020 & 1.148 \end{pmatrix}$$

بعدها نكتب : $B \cdot T^{-1} = \frac{1}{n} R$ عن طريق مقلوب المصفوفة .

$$T^{-1} = \begin{pmatrix} 3.25 \cdot 10^{-3} & -1.27 \cdot 10^{-2} & -1.44 \cdot 10^{-2} & -5.10 \cdot 10^{-2} & 2.38 \cdot 10^{-2} & 8.36 \cdot 10^{-3} & -2.36 \cdot 10^{-1} \\ -1.27 \cdot 10^{-2} & 7.27 \cdot 10^{-1} & 3.55 \cdot 10^{-1} & 1.63 \cdot 10^1 & -6.37 \cdot 10^{-2} & 5.33 \cdot 10^{-2} & 2.56 \cdot 10^1 \\ -1.44 \cdot 10^{-2} & 3.55 \cdot 10^{-1} & 1.04 \cdot 10^1 & 1.004 \cdot 10^1 & 5.76 \cdot 10^1 & 2.10 \cdot 10^{-1} & 7.09 \cdot 10^1 \\ -5.10 \cdot 10^{-2} & 1.63 \cdot 10^1 & 1.004 \cdot 10^1 & 3.15 \cdot 10^1 & -7.08 \cdot 10^1 & 9.94 \cdot 10^{-1} & -8.02 \cdot 10^1 \\ 2.38 \cdot 10^{-2} & -6.37 \cdot 10^{-2} & -5.76 \cdot 10^1 & -7.08 \cdot 10^1 & 5.79 \cdot 10^1 & -5.91 \cdot 10^{-1} & 7.08 \cdot 10^1 \\ 8.36 \cdot 10^{-3} & 5.33 \cdot 10^{-2} & 2.10 \cdot 10^{-1} & 9.94 \cdot 10^{-1} & -5.91 \cdot 10^1 & 4.32 \cdot 10^{-1} & -8.40 \cdot 10^1 \\ -2.37 \cdot 10^{-1} & 2.56^{-1} & 7.09 \cdot 10^1 & -8.02 \cdot 10^1 & 7.08 \cdot 10^1 & -8.40 \cdot 10^{+1} & 2.41 \cdot 10^2 \end{pmatrix}$$

والغرض من هذه الخطوة هو الوصول إلى تحديد القيم الخاصة بالمصفوفة وهي :

$$\lambda_i = \text{eig}^* (R)$$

$$\begin{aligned} & 1.83 \cdot 10^1 \\ & 5.45 \cdot 10^{-1} \\ & -1.67 \cdot 10^{-1} \\ & 7.46 \cdot 10^{-2} \\ & -7.49 \cdot 10^{-2} \\ & -1.18 \cdot 10^{-1} \approx 0.0 \\ & 4.55 \cdot 10^{-1} \approx 0.0 \end{aligned}$$

وتحديد القيمة القصوى لـ λ يكون كالاتي :

$$\lambda_{\max} = \max (\lambda_i)$$

وهي القيمة : $1.83 \cdot 10^1$ ضمن القيم المحصل عليها لـ λ .

وبحل مجموع المعادلات : $R_1 = R - \lambda_{\max} U$.

(*) — eig هي عبارة عن eigen و eigen Value هي القيمة الخاصة .

نصل إلى معاملات الترجيح للدالة التمييزية، حيث نجد شعاع U .
حيث قيم $\alpha_1 = \alpha$ ، ، α_7 وهي كالاتي :

$$\begin{aligned}\alpha_1 &= -1.98.10^{-1} = -0.198 \\ \alpha_2 &= 1.57.10^{-1} = 0.157 \\ \alpha_3 &= 1.096.10^{-1} = 0.1096 \\ \alpha_4 &= 4.026 = 4.026 \\ \alpha_5 &= 1.597 = 1.597 \\ \alpha_6 &= 1.601.10^{-1} = 0.1601 \\ \alpha_7 &= 0.999 = 0.999\end{aligned}$$

إن الدالة التمييزية هي إذن :

$$U = -1.98.10^{-1} X_1 + 1.57.10^{-1} X_2 + 1.096.10^{-1} X_3 \\ + 4.026 X_4 + 1.597 X_5 + 1.601.10^{-1} X_6 + 0.999 X_7.$$

أي :

$$U = -0.198 X_1 + 0.157 X_2 + 0.1096 X_3 + 4.026 X_4 + 1.597 X_5 + 0.1601 X_6 + 0.999 X_7$$

المطلب الرابع

تحديد نقطة الفصل (القطع)

سيتم تحديد نقطة الفصل بتحديد الآتي :

أولا : تحديد مدلول نقطة الفصل (القطع)

يؤكد معظم المؤلفين بأنه " يمكن ربط نقطة القطع، التي تنذر بقرب حدوث الخطر، والتي يتم التوصل إليها من خلال نموذج الدراسة بنظام المعلومات في المؤسسة، لكي تزود الإدارة العليا دوريا بمعلومات عن مدى إقتراب أو إبتعاد المؤسسة عن مخاطر الفشل "⁽¹⁾ كما أنه بصدد الحديث عن نقطة الفصل ومدلولها يرد مدلول نقطة الفصل المثلي، وهي النقطة التي تكون عندها أخطاء التقدير أقل ما يمكن، كما تشير نقطة الفصل المثلي أيضا إلى حجم الإشتراك في الخصائص بين المجتمعين

(1) — نجيب الجندي ، التنبؤ بالعجز المالي للمنشأة باستخدام البيانات المحاسبية المنشورة، مرجع سابق ، ص 50.

محل الدراسة، فكلما كانت مساحة الإشتراك، أو التداخل صغيرة دل ذلك على إرتفاع القدرة التمييزية للنموذج، بينما إذا كانت مساحة التداخل كبيرة دل ذلك على إنخفاض القدرة التمييزية للنموذج وبالتالي إرتفاع معدلات الخطأ في التصنيف .

والمعادلات المطبقة لحساب نقطة الفصل تفترض بأن التوزيع طبيعي، وتشتمت المجموعات معروفة، ومن خلال هذه المعادلات يتضح بأن نقطة الفصل أو القطع تكون أقرب إلى المجموعة ذات الحجم الكبير، وعمليا يتم إختيار عدة نقاط للفصل، على أن تنتقى من بينها نقطة الفصل المثلى والتي تكون عندها أخطاء التقدير أقل ما يمكن، كما سبقت الإشارة إلى ذلك.

$$S^* = \frac{n_1 \bar{S}_1 + n_2 \bar{S}_2}{n_1 + n_2} \quad \text{يعبر عن نقطة الفصل المثلى بالعلاقة :}$$

حيث :
 n_1 : عدد مفردات المجتمع الأول
 n_2 : عدد مفردات المجتمع الثاني
 \bar{S}_1 : المركز المتوسط للمجتمع الأول
 \bar{S}_2 : المركز المتوسط للمجتمع الثاني

ثانيا : حساب نقطة الفصل للمؤسسات المدروسة

لحساب نقطة الفصل المثلى للمؤسسات المأخوذة في هذا البحث لابد من تحديد قيمة كل من \bar{S}_1 و \bar{S}_2 وذلك بعد حساب كل من S_1 و S_2 وبتطبيق العلاقة السابقة المذكورة الخاصة بتحديد S .

$$S_1^{**} = - 2.27941172 - 2.42964041 - 1.27002005 + 1.36695973 - 14.0718843 \\ - 0.73534021 - 6.25146435 + 0.04985951$$

$$S_1 = - 25.6209418$$

$$\bar{S}_1 = - 256209418 / 8 = - 3.20261773$$

$$S_2 = - 1.74898675 + 1.47882284 + 5.02939757 - 0.09354759 + 4.03135899 \\ + 3.91656557$$

$$S_2 = 21.9986054$$

$$\bar{S}_2 = 21.9986054 / 7 = 3.14265792$$

وبتطبيق العلاقة الخاصة بنقطة الفصل نحصل على S حيث $n_1 = 8$ ، $n_2 = 7$ وهي كالاتي :

(*) — العلاقة هي في حالة عدم تساوي أفراد المجموعتين كما في حالتنا. وفي حالة تساوي المجموعتين للمؤسسات الناجحة والفاشلة فتستخدم علاقة أخرى .

(**) — تمت عملية الحساب بالإعتماد على المعطيات الموجودة في الملحق رقم (24).

$$S = \frac{n_1 \bar{S}_1 + n_2 S_2}{n_1 + n_2}$$

$$= \frac{8 (- 3.20261773) + 7 (3.14265792)}{8 + 7}$$

$$S = - 0.24148909$$

$$S = - 0.24$$

والنتيجة المحصل عليها من عملية الحساب تبين أن مساحة التداخل صغيرة وبالتالي إرتفاع القدرة التمييزية لنموذج الدراسة.

ولدى حساب دالة التمييز لأي مؤسسة خارج المؤسسات المدروسة (والتي تنتمي لقطاع الصناعة الميكانيكية طبعاً) نجد أنه إذا كانت اقل من أو تساوي (- 0.24) فإنها تميز أو تدخل ضمن المؤسسات الناجحة، أي التي ينخفض بها الخطر، أما إذا كانت أكبر من هذه القيمة فإنها تميز أو تدخل ضمن المؤسسات الفاشلة التي ترتفع فيها درجة الخطر المالي.

المطلب الخامس

الإختبارات الإحصائية لتقييم كفاءة النموذج

لقد إختارت الباحثة إجراء نوعين من الإختبارات الإحصائية وهي : إختبار (X^2) واختبار (t).

أولاً : إختبار (X^2)

يرد في المراجع الإحصائية العديدة عن الإختبارات الإحصائية ومنها المرجع الذي يقدر بأنه : " إذا صيغت فرضية حول توزيع أو خصائص متغير عشوائي (أو عدة متغيرات عشوائية) بهدف إختبار صحتها فتدعى عادة بفرضية العدم ويرمز لها بالرمز H_0 ، كما تدعى في بعض الأدبيات الإحصائية بالفرضية الصفرية أو الأساسية"⁽¹⁾. وعادة يقوم الباحثون في ميادين المعرفة المختلفة بصياغة فرضية العدم، ومهمة الإحصائي تكمن في مساعدتهم في إختيار فرضية العدم المناسبة، واتخاذ القرار بقبول أو رفض تلك الفرضية، إذن فرضية العدم هي الفرضية التي سيتم إختيارها،

(1) — عبد الحفيظ محمد فوزي مصطفى، نظرية إختبار الفرضيات (مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 202)، ص 4.

وإلى جانب فرضية العدم تصاغ فرضية أخرى تدعى بالفرضية البديلة ويرمز لها بـ H_1 وتقبل هذه الأخيرة في حالة رفض H_0 نتيجة الإختبار أي يتم إختبار فرضية العدم H_0 ضد فرضية بديلة H_1 ، بحيث رفض H_0 يعني قبول الفرضية البديلة H_1 ، والعكس صحيح.

وفي حالات عدة تكون الفرضية البديلة H_1 عبارة عن H_0 غير صحيحة، " وتسمى القاعدة التي يتم وفقها قبول أو رفض الفرضية المختبرة H_0 بالإختبار الإحصائي " (1).

وتستخرج قيمة (X^2) النظرية من جدول مربع X ويتطلب إستخراج هذه القيمة معرفة ما يسمى بدرجة الحرية، ومستوى الدلالة الذي يراد إختبار الفرضية عنده، وتحدد درجة الحرية بطرح (1) من عدد الإختيارات، أما مستوى الدلالة فيتحدد بظروف البحث.

وتتم المقارنة بين قيمة (X^2) المسحوبة والقيمة النظرية المستخرجة من الجدول وبالتالي إذا كانت القيمة المحسوبة أصغر من القيمة النظرية فلا يمكن رفض الفرضية عند مستوى دلالة معين. ويلاحظ أن عدم رفض الفرضية عند مستوى دلالة 0.01 لايعني بالضرورة عدم رفضها عند مستويات أخرى دونها، فلو تم إختبار نفس الفرضية عند مستوى دلالة 0.05 فسيلاحظ أن الفرضية سيتم رفضها لأن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة النظرية.

لدينا H_0 من أجل النقاط :

$\bar{y}(k)$ حيث $k = 1, \dots, m$

وحيث H_0 هي فرضية العدم والتي تولد فضاء تآلفيا جزئيا بعده (\mathcal{S}) حيث :

$$\mathcal{S} < n - 1 \leq P$$

$$(0 = \mathcal{I} \mathcal{S})$$

بمعنى.

و H_1 هو الفضاء الجزئي المولد بالنقاط $y(k)$ حيث :

$K = 1, \dots, m$

بعده $\mathcal{S} \leq$ بمعنى : ($0 \neq \mathcal{I} \mathcal{S}$)

وإذا تم تحديد الخطر بـ α حيث : (0.01 أو 0.05) $\alpha =$.

$$P \left[X^2 \geq q\alpha \right] = \alpha$$

ولتكن $q\alpha$ غير توجيهية بحيث :

أو $q\alpha$ تقرأ في جدول X^2 من أجل درجة حرية تساوي لـ :

(1) — نفس المرجع، ص 4.

$$P + m - 2 \leq \lambda_1, \dots, m - 1$$

فإذا كانت : $\frac{(n-m)\lambda_1}{1-\lambda_1} > q \alpha$ يتم رفض الفرضية Ho .

إن الفضاء التآلفي الجزئي المولد بالنقاط $y(k)$ حيث $(K = 1, \dots, n)$ بعده \leq ونرجع للفرضية الثانية H_1 وهي الفرضية البديلة حيث : $(K = 1, \dots, m)$ ، $\bar{y}(k)$ وتكون ذات بعد \leq نكتب : $\lambda_1 = \frac{(n-m)\lambda_1}{\lambda_1}$

ولدينا عمليا بالنسبة لعينة الدراسة : $n = 15$ ، $m = 2$ ، $P = 7$ ودرجة الحرية = $P + m - 2 = 7$ مع وجود : $\lambda_1 = 1, \dots, m - 1$ وحيث درجة الحرية = $P + m - 2 = 7$ ، أي : $7 + 2 - 2 = 7$

$$\frac{(n-m)\lambda_1}{1-\lambda_1} = \frac{15-2}{1-1.83.10} = 13.36$$

وكذلك يكون لدينا : $\lambda_1 = 1$

وهذا يعني أنه من أجل خطر $\alpha = 0.05$ يعطينا جدول X^2 لـ (Pcarson) قيمة $q = 14.07$.

$$\frac{(n-m)\lambda_1}{1-\lambda_1} < q \alpha$$

أي بما معناه أن : وبالتالي نقبل الفرضية Ho.

وهذا معناه أيضا أن المتغيرات المستقلة في النموذج لا بد أن تتواجد باعتبارها أكثر تعبيراً عن وضعية المؤسسات المدروسة، وأنه لا توجد متغيرات تملك قدرة تمييزية أعلى، أو الأصح القول أن التحليل السابق يبين مدى قدرة النموذج المقترح على التمييز بين مجموعتي المؤسسات الفاشلة ماليا والمؤسسات المناظرة لها في مجتمع الدراسة رغم أنه مؤلف من عدد قليل نسبياً من المقاييس الهامة المميزة لوضع المؤسسة المالي، حيث يتضمن سبع متغيرات فقط يقيس كل منها خاصية مختلفة من الخصائص المالية للمؤسسة تحت الدراسة، ومن ثم يمثل أداة جوهرية لتوصيل قدر كبير من المعلومات على نحو مختصر ودقيق ويؤدي العمل بإيجاز شديد وبأسلوب واضح يمكن تفسيره بسهولة.

ثانياً : إختبار "ستودنت" (t)

يستخدم أسلوب أو إختبار ستودنت (t) لإختبار المتوسطات في حالة إذا لم يكن تباين المجتمع معلوماً، والذي يستبدل بتباين العينات.

وبما أن تباين أي عينة لايساوي بالضبط تباين المجتمع المسحوبة منه فإنه يمكننا استخدام توزيع (t) . ويلاحظ أن قيمة (t) تقاس أيضا بوحدات الخطأ المعياري للمجتمع المقدر من بيانات العينة، ولذلك فإن توزيع (t) يعتمد على حجم العينة أو بالأحرى على درجات الحرية.

وتحسب درجات الحرية لعينة واحدة عدد مفرداتها (n) بطرح مفردة واحدة من هذه المفردات أي (n - 1) ويساعد ذلك في تحديد تباين العينة والذي هو عبارة عن مجموع مربعات انحرافات القيم عن متوسطها الحسابي مقسوما على درجات الحرية للعينة. وقد يكون حجم العينة كبيرا $30 < n$ أي $n > 30$ ، وقد يكون حجم العينة صغيرا أي $n < 30$ كما في حالتنا ، لذا فإنه لإجراء تقديرات لمعالم المجتمع نجد لدينا نوعان هما : " تقدير النقطة وتقدير الفترة" ⁽¹⁾.

ومن هنا يكون لدينا فترة ثقة، والتقديرات بفترة هذه تشير إلى معنوية أو دقة التقدير، وبالتالي فإنها تفضل على التقدير بنقطة لمعلمة من معالم المجتمع، ويمكن القول أن إنشاء فترة الثقة يعتمد أساسا على خصائص معينة وهي كون التوزيع الإحتمالي للمتوسطات الحسابية للعينات يكون توزيعا طبيعيا.

وقد جرت العادة في الأبحاث الإجتماعية على إنشاء فترة بدرجة ثقة 95% ، إلا أنه يمكن أيضا إنشاء فترة بأية درجة ثقة، على أن تكون فترة الثقة التي نقررها ذات فائدة عملية للبحث. كما يلاحظ أنه عمليا لجأنا إلى الانحراف المعياري للعينة وذلك لأن الانحراف المعياري للمجتمع غير معلوم.

كما أنه عند إجراء البحوث والدراسات الإجتماعية نواجه بمشكل بل كثيرا من المشاكل التي تتطلب المقارنة بين متوسطي عينتين لمعرفة ما إذا كانت هاتان العينتان مسحوبتان من مجتمعين مختلفين ولهما نفس المتوسط، أو مسحوبتان من نفس المجتمع، ومعنى ذلك أنه إذا كان هناك فرض يقول أن متوسط العينة يساوي متوسط المجتمع فإننا نقبل هذا الفرض، وعلى العكس إذا كان الفرق بين المتوسطين كبيرا فإننا نرفض الفرض السابق، حيث أنه في هذه الحالة سيكون هناك اختلاف جوهري بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع، ومعنى ذلك أن معلمة المجتمع تختلف اختلافا

(1) — فنجي عبدالعزيز أبو راضي، الإحصاء التطبيقي والتحليلي في العلوم الإجتماعية (دار النهضة العربية، بيروت، 2001)، ص 162.

كبيرا ولا تتفق مع نتائج العينة المسحوبة، وإذا إنتقلنا إلى الحسابات الخاصة بالمؤسسات المدروسة، نجد عمليا لدينا مستوى خطر بدرجة 0.05 وعنده تكون درجة الحرية = 15 - 1 = 14 .

وبما أن : $n = 15$ وهي $30 >$ فهذا معناه نجري إختبار (t) حيث : $t = 2.14$.

ومجالات الثقة بالنسبة للنموذج هي :

M	: متوسط الظواهر المدروسة
T pop	: الإنحراف المعياري للمجتمع
\bar{X}	: متوسط العينة

فيكون لدينا من أجل X_1, X_2, \dots, X_7 الآتي :

$$X_i \in \left] \bar{x}_i - t \frac{T_{\text{العينة}}}{\sqrt{n-1}}, \bar{X} + t \frac{T_{\text{العينة}}}{\sqrt{n-1}} \right[$$

وعندما نأخذ العينة فإننا نجد المعدل في الصناعة الميكانيكية يعطي مميزات المؤسسات

المدروسة، حيث لدينا من أجل X_1, \dots, X_7 الآتي :

$$\begin{array}{l} X_1 \in \left] 14.93 - 2.14 \frac{21.17}{\sqrt{14}}, 14.93 + 2.14 \frac{21.17}{\sqrt{14}} \right[\\ X_2 \in \left] 2.75 - 2.14 \frac{1.56}{\sqrt{14}}, 2.75 + 2.14 \frac{1.56}{\sqrt{14}} \right[\\ X_3 \in \left] 0.30 - 2.14 \frac{0.56}{\sqrt{14}}, 0.30 + 2.14 \frac{0.56}{\sqrt{14}} \right[\\ X_4 \in \left] 0.034 - 2.14 \frac{0.023}{\sqrt{14}}, 0.034 + 2.14 \frac{0.023}{\sqrt{14}} \right[\\ X_5 \in \left] 0.96 - 2.14 \frac{0.79}{\sqrt{14}}, 0.96 + 2.14 \frac{0.79}{\sqrt{14}} \right[\\ X_6 \in \left] 1.28 - 2.14 \frac{3.52}{\sqrt{14}}, 1.28 + 2.14 \frac{3.52}{\sqrt{14}} \right[\\ X_7 \in \left] 0.12 - 2.14 \frac{0.15}{\sqrt{14}}, 0.12 + 2.14 \frac{0.15}{\sqrt{14}} \right[\end{array}$$

∴ من أجل X_1, X_2, \dots, X_7 لدينا :

$X_1 \in]$	2.822	؛	27.040	[
$X_2 \in]$	1.860	؛	3.648	[
$X_3 \in]$	- 0.027	؛	0.6132	[
$X_4 \in]$	0.0213	؛	0.0482	[
$X_5 \in]$	0.5090	؛	1.4139	[
$X_6 \in]$	0.7309	؛	3.2907	[
$X_7 \in]$	0.0378	؛	0.2062	[

وبالتالي لو أخذنا مؤسسة ما خارج العينة المدروسة ووجدنا بأن X_1 لها محصورة في المجال 2.822 و 27.040 فالأمر مقبول، و X_2 محصورة في المجال المحدد لها في النتيجة المحسوبة فهي مقبولة أيضا مع افتراض أن المتغيرات المستقلة تتبع قانون التوزيع الطبيعي .

وأما إذا تواجدت خارج قيم المجال فترفض، ويعد النموذج غير معبر، وهناك خطأ في التصنيف .

لقد إستخدمنا في هذه الدراسة طريقة التحليل التمييزي، ومعيار القيمة القصوى، مع إجراء بعض الإختبارات لتحديد مدى كفاءة النموذج، وتبين أن درجات الثقة التي حققها هذا الأخير، ومستويات الثقة المصاحبة لها توحى بقدرة النموذج على تحديد عدد كبير من حالات الفشل المالي للمؤسسات، ومن ثم قابلية النموذج للتطبيق العملي، وإمكانية الحصول على نتائج ملائمة من واقع هذا التطبيق.

كما أنه يمكن أن نشير بأنه تبقى هناك إختبارات أخرى غير التي قمنا بها في هذا البحث، كإختبار (Box) ، ومعيار القرار لويلكس (Wilks Lumda) وغيرها من الإختبارات كثير مما يمكن إجراؤه ويؤدي نفس الغرض التي نتج من إجراء إختباري كل من X^2 و t .

المطلب السادس

تقييم نتائج الدارطة

سيتم في هذا البحث تناول تقييم وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية على مستوى حساب المتغيرات المستقلة، ثم على مستوى تطبيق طريقة التحليل التمييزي بالنسبة لمجتمع الدراسة.

أولا : تقييظم نتائج المتغيرات المستتظلة

يتبين من النسب المذكورة والمحسوبة آنفا أن هناك خللا في هيكل الأصول بالمؤسسات الفاشلة مقارنة بالمؤسسات المناظرة لها، كما أن هناك إختلالا بهيكل التمويل من حيث زيادة الإعتماظ على أموال الإقتراض، التي تظف عنها فوائظ، كما أن هناك مشكلا في النقظية أي القصور عن ظف الإلتزامات والمستحققات في الأظل المظظ وهو السبب القوي لظصول الظطر المالي، ولإصلاح الوضع وإعاظة التوازن لهيكل التمويل فإن الأمر قد يتظلب إجراء خطوات تتعلق بالتعامل مع الذاظنين (كظخفيض معدلات الفائدة، أو التنازل عن جزء من الذاظن، أو تحويل ذاظن قصيرة المظى إلى ذاظن طويلة المظى أو تحويل جزء من هذه الأخيرة إلى مساهمة في رأس المال، أو إعاظة جظولة مواعيد سظاظ هذه الذاظن أو تصفية الإستثمارات غير المنتجة ... إلظ).

1 — بالنسبة لـ $X1$ تظن من الظراسة أن زيادة حجم المظزون، من البضاعة هو ما أظى إلى الظصول على قيمة ضعيفة لهذه النسبة، ومعنى ذلك زيادة كلفة المظزون هذه الأموال العاطلة التي تظر دخلا وتؤظر سلبا على معدلات الربحية، وهذا يعني مزيظ الإظتمام بسيااسة الإنتاج وترشيد عملية البيع، كما يؤدي الإرتفاع غير الإقتصاظي لمعدل دوران المظزون إلى التأثير السلبي على قدرة وكفاءة الإدارة في مجال توجيه الأموال في المؤسسة نحو مجالات الإظستخدام الأفضل، حيث ترتفع الذاظن القصيرة الأظل مع إرتفاع تكلفة إظستخدام المظزون، الأمر الذي يؤثر على كفاءة الربح، ويزيظ من إظجاه المؤسسة نحو الظطر المالي.

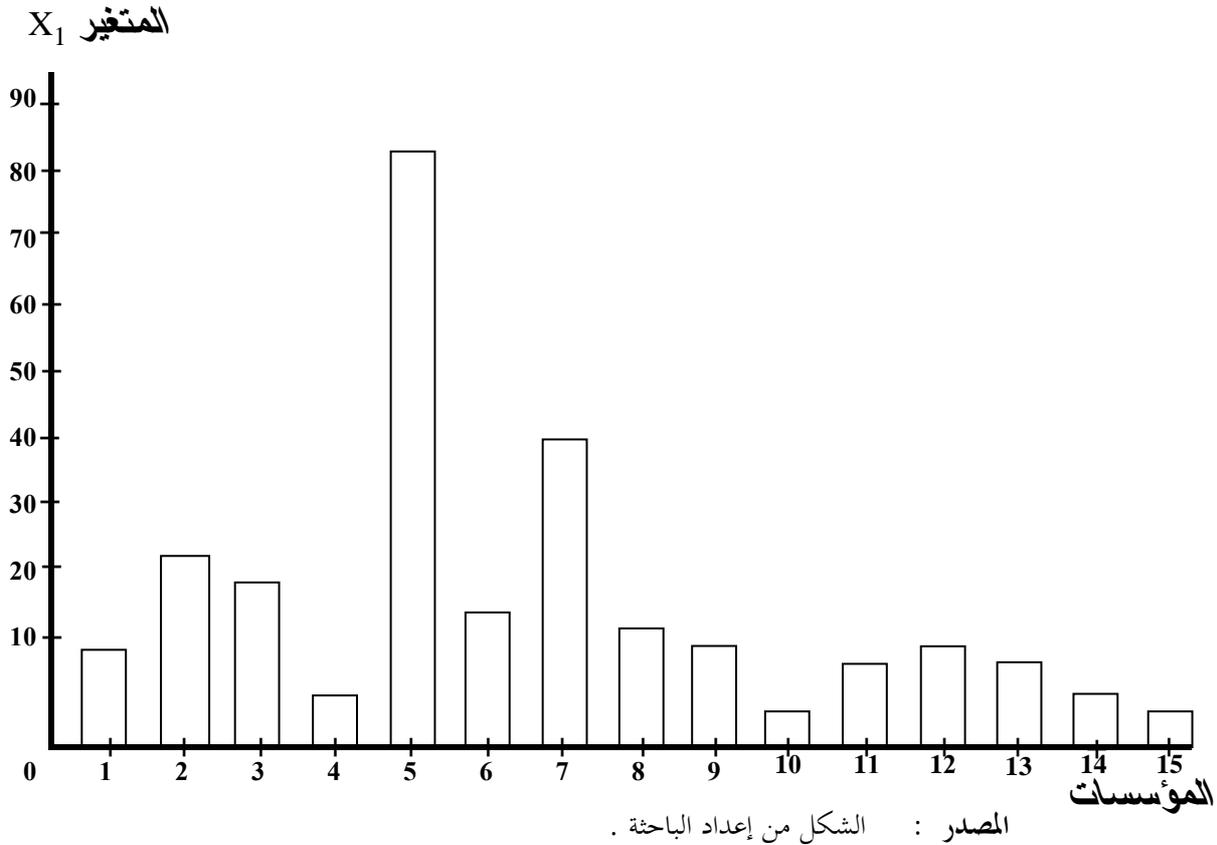
ظم أن إنشغال الإدارة بظضية الإنتاج، من حيث إقتناء أحدث وسائل وأظوات الإنتاج من الأصول الذاظبة، مع التركيز على كمية الإنتاج ظون مراعاة المتغيرات المؤثرة في حجم ونمط الطلب على المنتجات، يجعل المؤسسة في موقف مالي صعب، وذلك لأن الإنشغال بالإنتاج يترتب عليه صعوبة تصريف ما تم إنتاجه، مما يجعل الإنتاج بظرض التخزين، وليس للبيع، وهو مما يزيظ من تكلفة المظزون. كما أن الإظستغلال غير الإقتصاظي للأصول الذاظبة هو مما يؤدي إلى إنظفاض كفاءة أداء نشاط البيع عن كفاءة أداء نشاط الإنتاج، مع زيادة مردوظات المبيعات لإنظفاض الجودة أو الرقابة عليها.

وللمؤسسة أن تركز على الأظر المالي إثر التركيز على المفاهيم الإنتاجية لأنه مما يؤدي إلى زيادة الظطر المالي، وظطر الأعمال، الذي تتعرض له المؤسسة، وذلك بإظستخدام مؤشرات أخرى

مثل نسب المديونية، نسبة الديون إلى حق الملكية، ومعدل العائد على الأموال المستثمرة، ونسب الخطر المالي، ونسب خطر الأعمال وقياس معدل النمو ... إلخ .

وعموما يعبر X_1 من المتغيرات المستقلة أنه المتغير الذي يؤثر على الخطر التشغيلي والذي يصنف بدوره إلى خطر إقتصادي، وخطر طبيعي، وخطر بشري، كما سلف القول في الجانب النظري من هذا البحث، ومن هنا يتبين مدى إمتداد وتأثير هذا المتغير على المؤسسة وعلى ما يحدث فيها وصولا لحالة الفشل أو الخطر المالي (وهناك أربع متغيرات لقياس الخطر التشغيلي في حد ذاته وهي : معدل دوران المخزون من الإنتاج التام، ومعدل دوران الأصول، ومعدل العائد على المبيعات، والنسبة المئوية للتغير في المبيعات ، أي " مبيعات السنة الجارية – مبيعات السنة السابقة " / مبيعات السنة السابقة)، حيث يساهم الخطر التشغيلي في زيادة المخاطر الأخرى نظرا لعدم قدرة المؤسسة على تحقيق عائد مناسب، وبالتالي لا بد من التأثير على العوامل التي تؤدي إلى الخطر التشغيلي، والتي تتحدد في عوامل داخلية وأخرى خارجية، تتمثل الأولى في ضعف إدارة المؤسسة، وعدم كفاءتها، مما يؤدي إلى سرعة تأثرها بالمتغيرات الخارجية، بالإضافة إلى مشاكل الجودة وما يرتبط بها من زيادة التكلفة وانخفاض حصة المؤسسة من السوق، ومركزها التنافسي، وأيضا عوامل تتعلق بالطاقة الإنتاجية، وعدم القدرة على الإستجابة للتغير في الأنماط والمتغيرات الإجتماعية وغيرها. كما تتمثل العوامل الخارجية في التغيرات التقنية والتغيرات الإجتماعية، وإن كان يمكن تقدير الأولى فإنه يصعب تقدير الثانية، هذا علاوة على القيود التي يفرضها المحيط كما تمت الإشارة سابقا في هذا البحث، ولكن المهم التذكير بأن للخطر التشغيلي تأثير على قدرة المؤسسة على الإستمرار أو الخروج من دنيا الأعمال، والشكل الآتي يوضح X_1 بالنسبة للمؤسسة المشكلة لعينة الدراسة.

شكل رقم (12) : قيمة X_1 في المؤسسات المدروسة



ويتضح من الشكل رقم (12) أن المؤسسات التي يرتفع فيها معدل دوران المخزون التام هي المؤسسات التي تبتعد عن الخطر كالمؤسسة C20 ، C35 ، C45 حيث تنال المراتب الثلاث الأولى بابتعادها عن الخطر ، في حين تنال المؤسسات C60 ، C65 ، C85 المراتب الثلاث الأخيرة، وكل ذلك في سنة 2000، أي سنة التوقع .

2 — بالنسبة لـ X_2 تبين أن هناك فارقاً بين أرصدة الذمم للمؤسسات الناجحة والمؤسسات الفاشلة، مما يعني ضعف سياسة الائتمان، وعدم وجود سياسة فعالة لتحصيل الديون، لأن هذه السياسات تؤثر بدرجة كبيرة على حجم المبيعات وبالتالي على حجم الأرباح المحققة. كما لوحظ أن واحدة من الأسباب التي تجبر الإدارة لحصول حالة من حالات النقص في السيولة لديها خلال فترة معينة يعود إلى عدم حصولها بصورة دورية ومنتظمة وفي الوقت المناسب على مستحقاتها من عملائها، إما لتأخيرهم التسديد، أو لتراخي الإدارة في المطالبة بها، أو لوجود خلاف بينها وبين عملائها على هذه المستحقات، التي تعد وسيلة تمويل بالنسبة للمؤسسة. ثم إنه بسبب حالات عدم التأكد بالنسبة للعمر المتوقع لكل أصل من الأصول المتأولة خاصة منها المتعلقة

بالذمم فإن المؤسسة تلجأ إلى الإعتماد على المصادر الطويلة المدى لتمويلها مما يخفض من درجة الخطر بسبب إرتفاع السيولة، على إعتبار أن التمويل قصير الأجل يكتفه الخطر برغم إنخفاض تكلفته، ومرونة توفيره، فضلا عن إرتفاع معدل العائد على الأصول في حالة إستخدامه.

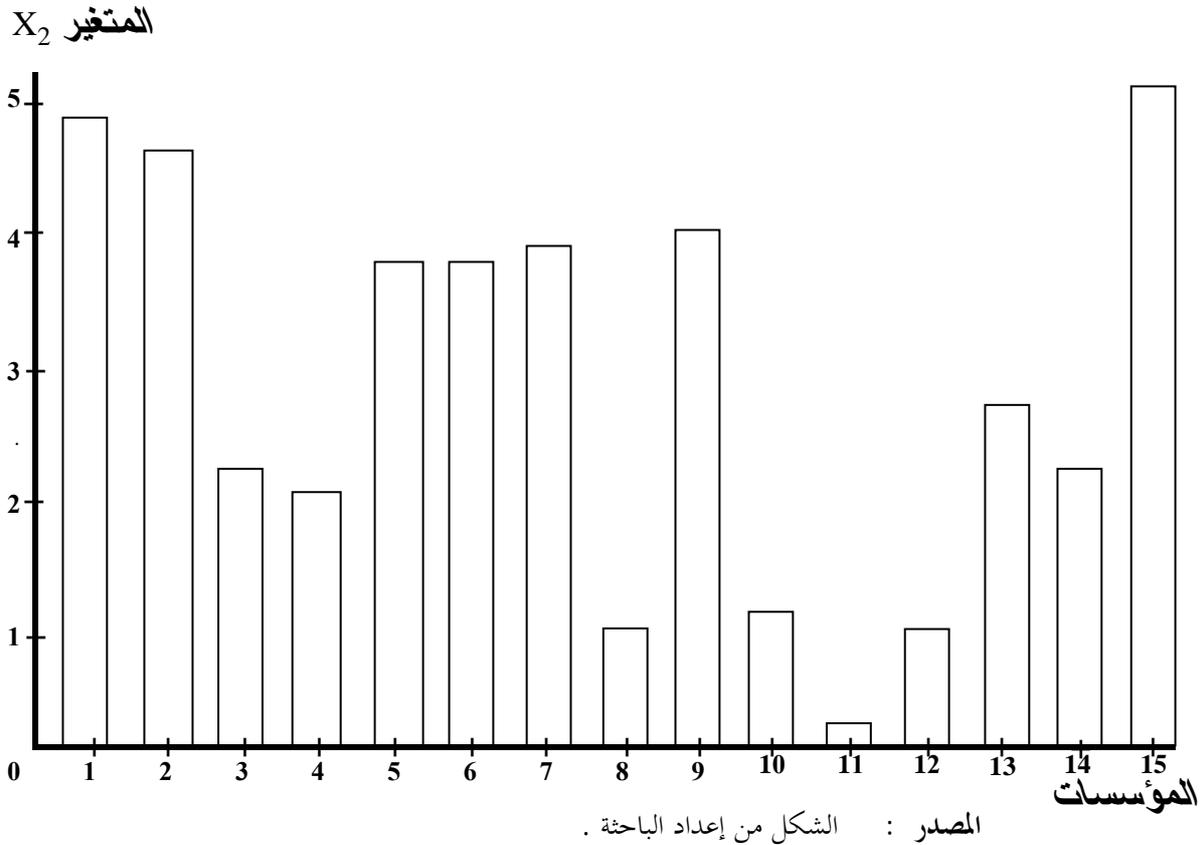
ولاشك أن وضع حدود معينة للإئتمان الممنوح للعملاء يمثل أحد المجالات الخاصة بإدارة رأس المال العامل، والتي تتطلب إتخاذ القرارات الرشيدة بشأنها. وتختلف عملية وضع حدود الإئتمان بين حالة المؤسسات الصغيرة التي لاتتاح لها البيانات والمعلومات الإئتمانية والتي تنخفض مبيعاتها مما يقلل من جدوى التقييم التفصيلي لقرار الإئتمان للعميل، وبين حالة المؤسسات الكبيرة التي تتسم بالمعاملات الكبيرة الحجم، والتي تتوافر القوائم المالية الخاصة بعملياتها. وعموما يمكن لأخصائي التحليل الإئتماني أن يتعاون مع كل من مدير الإئتمان ومدير المبيعات وغيرهما من المسؤولين ممن لهم علاقة وظيفية بالموضوع لتقدير ما إذا كانت هناك حاجة لتقرير سياسة إئتمانية يمكن بها توسيع نطاق الإئتمان للعميل من عدمه .

وضمن عنصر الذمم دائما إضافة إلى بند العملاء هناك بند أوراق القبض، و الذي ينشأ عن المبيعات الآجلة ولأهمية هذا البند فإنه يهتم بإدارته حتى لا يتأثر هيكل رأس المال العامل للمؤسسة، فجميع المؤسسات مهما اختلفت طبيعة نشاطها تهتم بوضع حد معين للبيع الآجل، الذي ينجم عنه حسابات أوراق القبض، وهذا الحد لا يمكن أن يتعدى 50% بالنسبة لإجمالي الأصول، وعموما يؤثر في حجم المستثمر في حسابات القبض عناصر مثل نسبة المبيعات الآجلة إلى إجمالي المبيعات، ومستوى حجم مبيعات المؤسسة، وسياسة الائتمان والتحصيل (كشروط البيع، ونوع وجودة العميل المتمثلة في ظروفه المالية للحصول على الائتمان).

وهكذا تظهر أهمية إدارة حسابات القبض لأسباب كثيرة منها :

1. كبر حجم الاستثمار الموجه إليه.
 2. تعظيم دور سياسة البيع الآجل.
 3. الدور المؤثر للسياسات الائتمانية على قيمة المبيعات وبالتالي القدرة الربحية للمؤسسة.
 4. ارتباط التحصيل من هذه الحسابات بالتدفقات النقدية الداخلة وعلاقتها بالسيولة و التخطيط النقدي.
 5. التأثير التبادلي لحجم التمويل المكتسب من حسابات الدفع كمصدر قصير الأجل.
- والشكل الآتي يوضح قيمة X2 في المؤسسات عينة الدراسة .

شكل رقم (13) : قيمة X_2 في المؤسسات المدروسة



يتضح من الشكل الخاص بالمتغير X_2 مدى إنخفاض معدل دوران الذمم وخاصة بالنسبة لـ C50 ، C65 ، C70 التي يحتل فيها هذا المتغير بالنسبة للمؤسسات المذكورة المراتب الثلاث الأخيرة، وهذا معناه زيادة الخطر بالنسبة لهذه المؤسسات في سنة التوقع، أي 2000.

3 — بالنسبة لـ X_3 نسبة مصادر التمويل طويلة المدى، وتبين هذه الأخيرة مدى اعتماد المؤسسات الفاشلة على مصادر التمويل قصيرة الأجل، وهو ما يربك نشاطها، وينعكس ذلك على نتائجها المحققة، مما يعني التوجه إلى إستخدام التمويل طويل المدى، واستخدام التمويل قصير المدى كل في مجاله.

وعموما للتمويل عن طريق الديون أثره على إختلاف هيكل التمويل، ويتمثل ذلك في أنه يترتب على التوسع غير الإقتصادي إنخفاض معدل العائد على الأموال المستثمرة، ويستمر ذلك الإنخفاض مع كل توسع في إستخدام الديون كمصدر مالي في الوقت الذي ينخفض فيه رأس المال وحق الملكية كمورد مالي، وذلك مرجعه إلى أن زيادة المبيعات قد تدفع المؤسسة إلى زيادة معدات

جديدة أو القيام برفع أسعار البيع كنوع من التغطية على التكلفة، وهو الذي يجعل التوسع في المبيعات ذو أثر عكسي على ربحية المؤسسة والسيولة فيها، مما يحد من الأثر الإيجابي للديون كمصدر مالي، وبالتالي زيادة احتمال حصول الخطر المالي، كما أنه يترتب على المتاجرة بحق الملكية إنخفاض كل من نسبة التداول، وقيمة صافي رأس المال العامل، وصافي الربح، في حين ترتفع الديون وينخفض معدل العائد على الأموال المستثمرة، مما يؤدي إلى إرتفاع الخطر المالي، وخطر الأعمال وانخفاض معدل النمو نظرا لإرتفاع تكلفة الديون، وبالتالي إنخفاض فاعلية راس المال وحق الملكية كمورد مالي واتجاه الوضع في المؤسسة نحو تحقيق الخطر المالي. ومن هنا تتضح قدرة هذا المعدل على التمييز الحقيقي بين المؤسسات الناجحة فعلا والفاشلة فعلا، الأمر الذي تؤكد لاشك أو تنفيه بقية المؤشرات، التي سيتم تحليلها، مما يعني اعتماد أغلب المؤسسات على مصادر التمويل قصيرة الأجل، كالسحب على المكشوف، الذي يستخدم بكثرة كطريقة في التمويل لعدم كفاية المصادر الطويلة المدى المطلوبة لعملية تمويل الإستثمارات طويلة المدى، ثم بما أن هذا المتغير يعد من المتغيرات المستقلة التي تؤثر على الخطر المالي فإنه لا بد من أن يدعم بنسب أخرى تقيس هذا الأخير أيضا وهي :

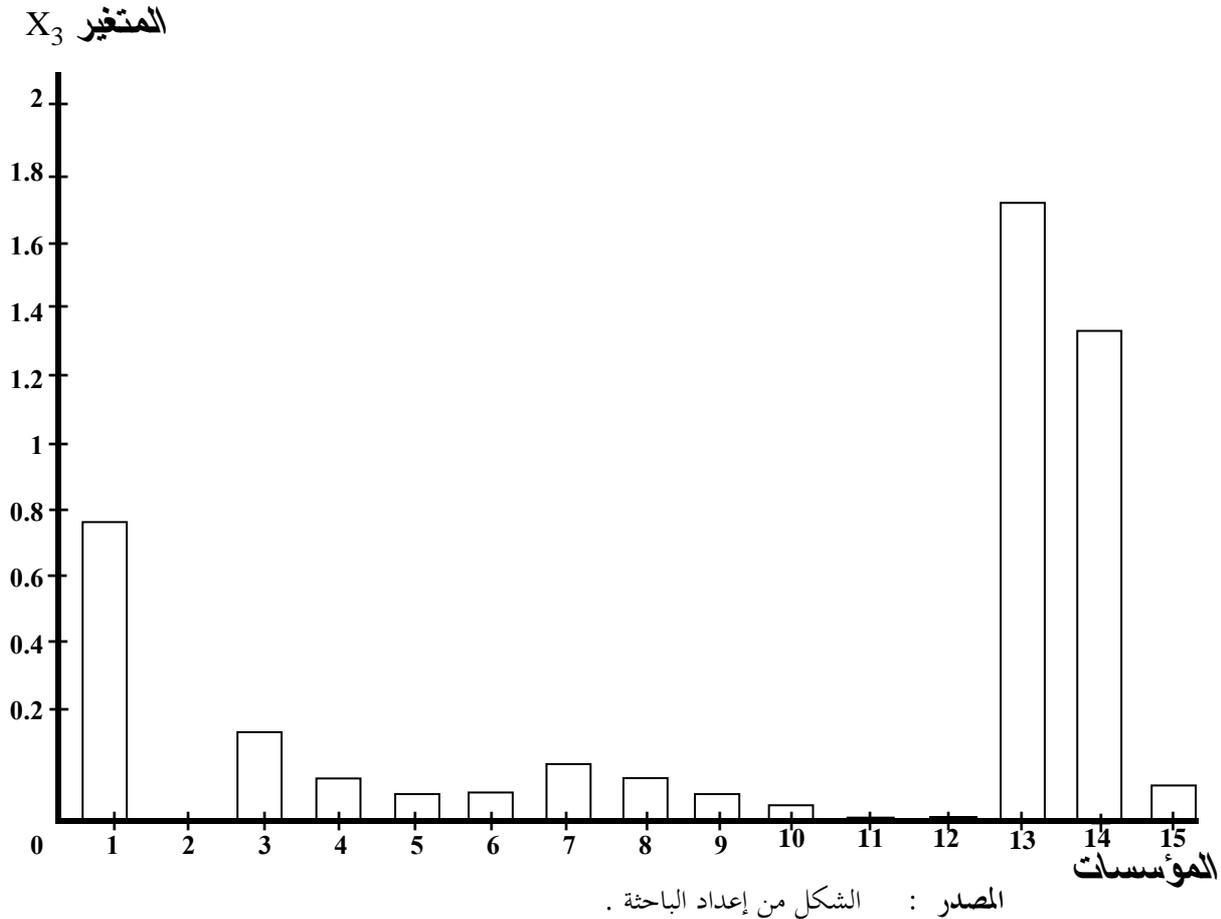
— نسبة التدفق النقدي الداخل / إجمالي الإلتزامات .

— معدل تغطية الفائدة = (صافي الدخل بعد الضريبة + الضريبة) / الفائدة .

— معدل تغطية المصروفات الثابتة = (صافي الدخل بعد الضريبة + الفوائد + الإيجارات) / الفوائد + الإيجارات .

والشكل الآتي يوضح X3 بالنسبة لعينة الدراسة .

شكل رقم (14) : قيمة X_3 لاجتماع المدرسة



وبالنسبة لـ X_3 وفي سنة التوقع 2000 يتبين أن نسبة مصادر التمويل طويل المدى منخفضة في كل من C60 ، C65 ، C75 وهي المؤسسات التي تحتل المراتب الأخيرة وبالتالي هي المرشحة لزيادة الخطر فيها مستقبلا إذا لم تتعدل وضعيتها.

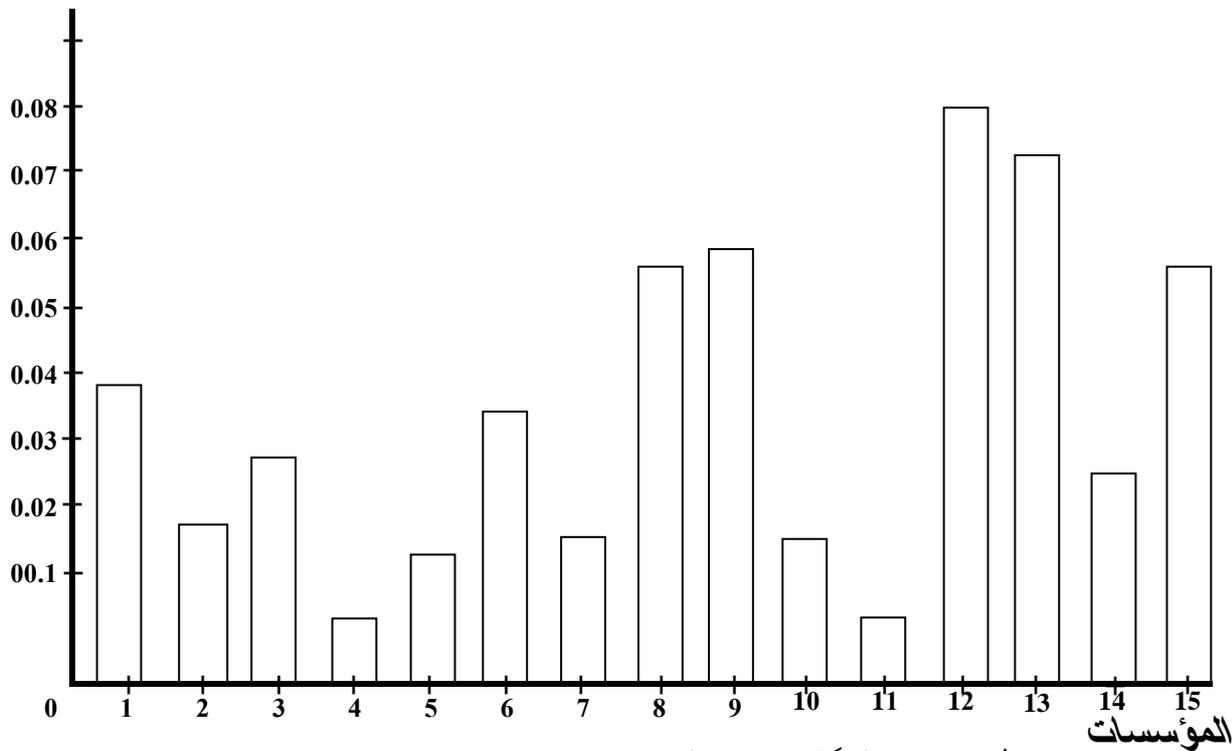
4 — بالنسبة لـ X_4 نسبة المخصصات بخلاف الإهلاك والديون المشكوك بتحصيلها، يتبين أن عدم ملاءمة النسبة لدى المؤسسات الفاشلة معناه زيادة المنفق على الأصول والثابت منها أكثر، مما يعني العناية بدراسة الجدوى الإقتصادية قبل اللجوء إلى الإستثمار في هذه الأصول، كما يمكن إعادة توازن الأصول ، والتي تشكل طرفا في هذه النسبة بتدعيم علاقات المؤسسة بالموردين والعملاء، ومتابعة المديونيات الخاصة بالبيع الآجل، ومقارنة تكلفة البيع الآجل بتكلفة الحصول على أموال من مصادر خارجية، وزيادة كفاءة المستثمر في المخزون بتحديد المستويات المثلى للشراء والتخزين، وزيادة رأس المال لمواجهة متطلبات السيولة، وذلك من خلال تمويل المخزون

من الموردين على الحساب لفترات معقولة، إضافة إلى التخلص من الأصول غير الإقتصادية أو وقف بعض مجالات التشغيل الخاصة بهذه الأصول لتحصيل تدفقات نقدية أخرى، كما أظهرت هذه النسبة أنها السبب الأول في حصول الخطر المالي في المؤسسات المعنية، ويرجع ذلك لإستخدام هذه المؤسسات لحجم المخصصات الموجود لديها للتأثير على حجم الربح، وهو مما لايسمح بتكوين إحتياطي لديها، وبالتالي دعم مركزها المالي، فالمؤسسة عموما لا تتوسع وتنمو سوى بدعم إحتياطها في كل سنة .

والشكل الآتي يبين قيمة X_4 بالنسبة لمجتمع الدراسة .

شكل رقم (15) : قيمة X_4 لمجتمع الدراسة

المتغير X_4



المصدر : الشكل من إعداد الباحثة .

من الشكل السابق الذي يمثل المتغير X_4 وهو نسبة المخصصات بخلاف الإهلاك والديون المشكوك بتحصيلها، يتضح بأن هذه النسبة منخفضة في كل من C65 تليها C35 ثم C30 وهي المؤسسات الثلاثة الأولى التي سيزداد فيها الخطر مستقبلا، إذا إستمرت فيها الأوضاع على ما هي عليه .

5 — بالنسبة لـ X5 نسبة الإقتراض، يتبين أن الجزء الأكبر من أموال المؤسسات الفاشلة هو تمويل قصير المدى، وهو ما يعني تخفيض الإعتماد على هذا المصدر خاصة لدى تمويل الأصول الثابتة.

إن التأثير السلبي للإقتراض على الهيكل المالي للمؤسسات قد يرجع لإرتفاع تكلفة الإقتراض، أو إلى ضياع عائد الإستثمار مما يعمل على تخفيض عامل الربح، وبالتالي تحمل خسائر تعمل على تناقص رأس المال وجعل الإلتزامات أكبر من الأصول، ولأنه في الغالب كانت النسبة منخفضة لدى المؤسسات الناجحة، ومرتفعة لدى المؤسسات الفاشلة فهي قد تعد معدلا جيدا لتقدير الخطر المالي في المؤسسات وللتمييز بينها.

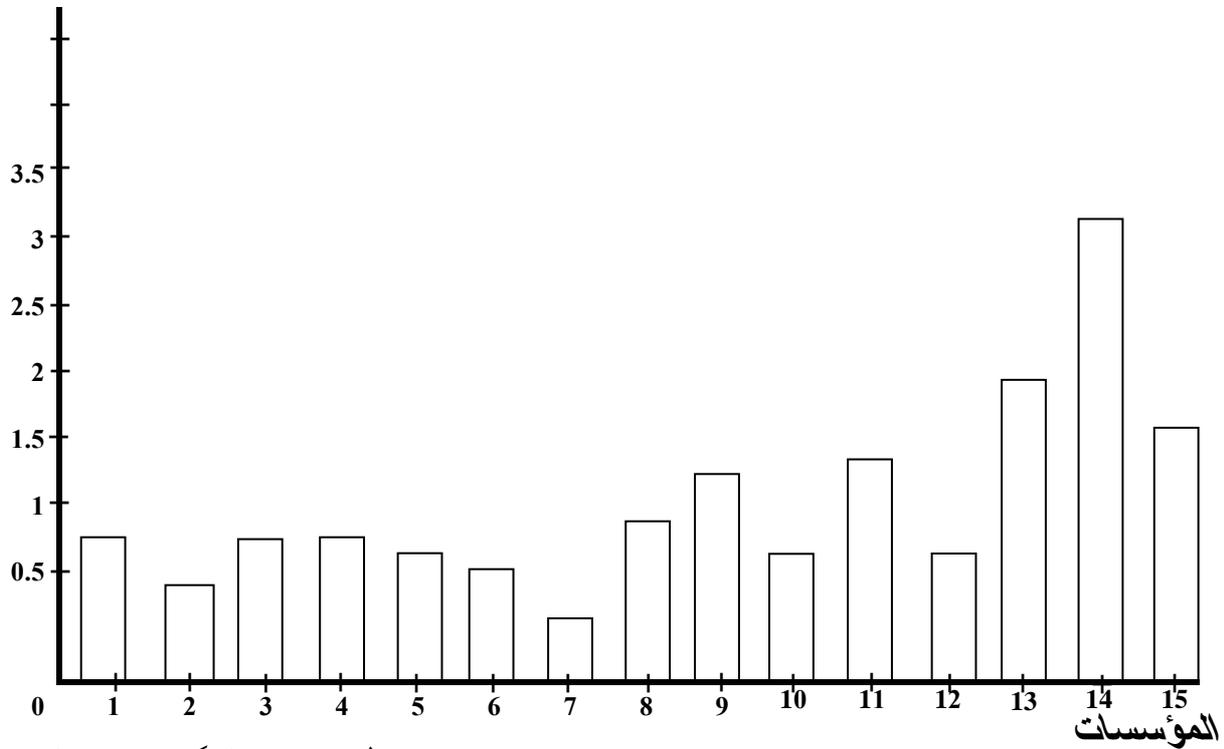
وعموما، تتم عملية تمويل الأصول مع تحقيق هدف التكامل بين الربحية والخطر، فالربحية ترتبط بترتيب عناصر الأصول وبمجم الإستثمارات في كل عنصر منها، والخطر يرتبط بنوعية المصادر الممولة وتكلفة هذه المصادر، ولذا فاستخدام المؤسسة لأسلوب تمويل يتطابق مع قاعدة التوازن الأدنى، كما يشدد على ذلك المحللين الماليين، حيث كل أصل يتم تمويله بوسيلة تمويل تساوي مدتها مدة الحياة الإنتاجية للأصل الممول، وهكذا يتم إستخدام الأموال المقترضة قصيرة الأجل لتمويل الأصول المتداولة، كما يتم إستخدام الأموال المقترضة طويلة المدى لتمويل الأصول الثابتة، والجزء الثابت من الأصول المتداولة، وبالتالي الوصول إلى تحقيق هدف التوازن بين الربحية والخطر المالي، والذي يتطلب إزالة التناقض الذي يظهر من خلال الإستفادة من أموال الغير، والأعباء الناجمة نتيجة الحصول على هذه الأموال وإستثمارها. بتعبير آخر إنه من صالح المؤسسات الحصول على قروض لتمويل أصولها لأن هذه القروض تعد أقل تكلفة من بقية مصادر التمويل الأخرى على إعتبار أنها تمكن المؤسسات من الإستفادة من الوفر الضريبي، وإلى تعاظم الأرباح ولكن مع الحرص الذي لايمكن أن تصله الأعباء المالية بما يؤدي إلى عدم قدرة هذه المؤسسات على مواجهة التزاماتها المالية.

وإضافة إلى قاعدة التوازن الأدنى لا بد من وجود هامش الأمان، أي الرأسمال العامل الدائم بالمؤسسة والذي يعبر عن مدى المطابقة المتواجدة بين إستحقاق عناصر التمويل وسيولة الإستخدامات الموجهة لها هذه العناصر

والشكل الآتي يوضح قيمة X5 بالنسبة للمؤسسات .

شكل رقم (16) : قيمة X5 للمؤسسات المدروسة

المتغير X₅



المصدر : الشكل من إعداد الباحثة .

من الشكل رقم (16) يتضح بأن المؤسسات C75 و C80 و C85 هي المؤسسات الثلاث الأولى التي ترتفع فيها نسبة X5 أي نسبة الإقتراض، وبالتالي هي المؤسسات الأكثر عرضة للخطر مستقبلا إذا لم تتغير وضعيتها نحو الأفضل بتصحيح الظروف المسببة لذلك.

6 — بالنسبة لـ X6 نسبة هامش الربح، اتضح أن المؤسسات الراجعة ليست بالضرورة هي المؤسسات الناجحة والعكس صحيح، مما يقلل من أهمية الإعتماد على الربح أو الخسارة كمقياس لنجاح المؤسسات أو فشلها، والحكم ليس مطلقا، فعدم تحقيق نتيجة مربحة بصفة متكررة ولعدد من السنوات يعمل على تآكل رأس المال، وبالتالي إنخفاض قدرة التسديد لديها والوصول في النهاية إلى حالة الخطر المالي. فالأمر يتعلق إذن بتوازن سيولة عناصر الاصول مع إستحقاق عناصر الخصوم وتحقيق توازن في هيكل التمويل والإستخدامات المتاحة حتى تبتعد المؤسسات الفاشلة عن الخطر المالي. فعلاقة الأصول المتداولة بالخصوم المتداولة والتي تظهر من خلال متغيرات السيولة أو النقدية، وعدد مرات تغطية الخصوم المتداولة للأصول المتداولة، وكذا الأصول الثابتة في

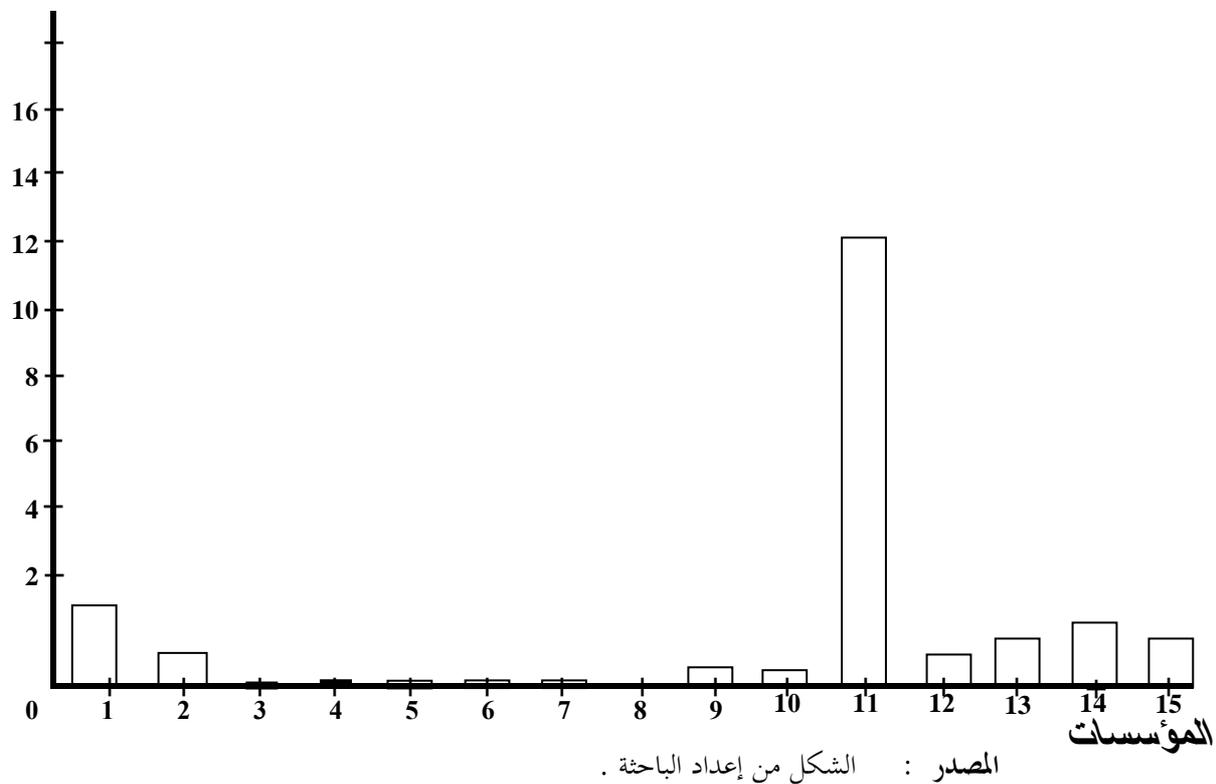
علاقتها بالخصوم الدائمة وعدد مرات تغطية هذه الخصوم للاصول الثابتة يؤكد أهمية منح التغطية عند اتخاذ قرارات تمويل هياكل أصول المؤسسات الصناعية.

فنسبة هامش الربح تبقى إذن من النسب التي تعكس كفاءة وفاعلية أداء المؤسسة في توليد الأرباح، وتعظيم الربحية المحققة من النشاط التشغيلي للمؤسسة، لذا فهي تبقى مؤشرا دقيقا على تحقيق الهدف الذي يبرر استمرار المؤسسة في الحياة الاقتصادية.

والشكل الآتي يبين قيمة X_6 في المؤسسات المشكلة لمجتمع الدراسة.

شكل رقم (17) : قيمة X_6 في المؤسسات المدروسة

المتغير X_6



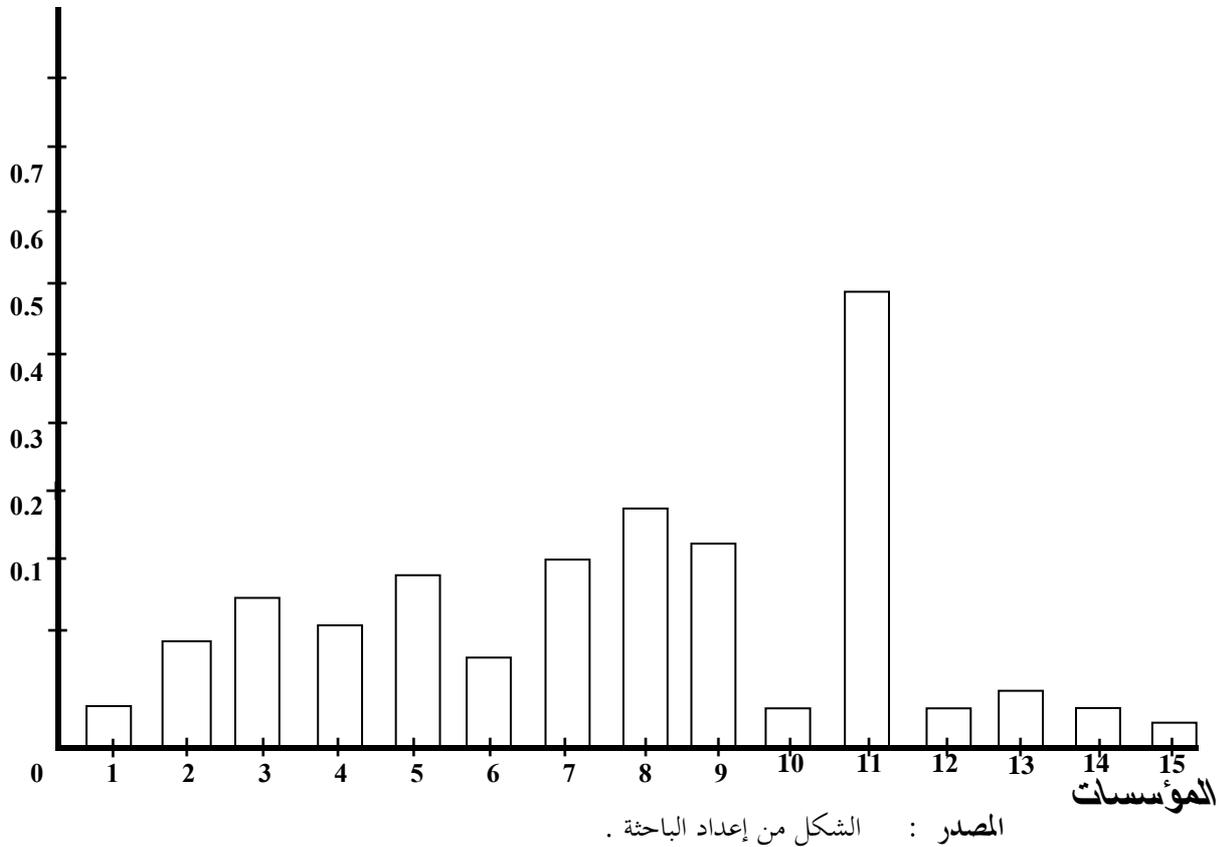
تسجل المؤسسات C65 و C80 و C85 أعلى نسبة للهامش الخاص بربح العمليات في سنة التوقع 2000، وانخفاضه الشديد في كل من C25 و C30 و C35 يبين بأن هذه المؤسسات الأخيرة هي أكثر المؤسسات التي تتحمل نتائج الفشل المالي إذا ما إستثمرت نتائج ربح العمليات في الإنخفاض مستقبلا ولسنوات عديدة .

7 — بالنسبة لـ X7 نسبة النقدية وهي تبين مدى عجز النقدية في المؤسسات الناجحة، ناهيك عن المؤسسات الفاشلة، وهذا معناه قصور المؤسسات الفاشلة عن دفع تكاليف ديونها (الفوائد والمصاريف المالية) مما يعني زيادة رأسمال هذه المؤسسات، أو رفع الأسعار دون التأثير على العملاء، أو محاولة الحصول على القروض المناسبة لأغراض الإستثمار المختلفة، ومعرفة الأسباب الداعية لهكذا وضعية سواء كانت في المجال المالي أو الإنتاجي أو التسويقي أو غيره. فالنقدية تعد موردا نادرا قبل باقي الأصول سواء كان مصدرها أموال مملوكة أو مقترضة، أي لايمكن الحصول على النقدية بدون تكلفة، وحيث أن الإحتفاظ بها له تكلفة فكلما زادت سرعة تدفقها (بمعنى إستخدامها وإعادة إستخدامها) كلما قل مقدار النقدية المطلوبة، وبالتالي كلما قلت التكلفة الكلية، وفي مقابل التكلفة التي تتحملها المؤسسة عند الإحتفاظ بجزء من الأموال في شكل نقدي هناك فائدة يحصل عليها في شكل توفير القدر الملائم من السيولة بدرجة لاتعرض المؤسسة للإعسار الفني، وبالتالي يعتبر الإحتفاظ بالنقدية إستثمار لجانب من أموال المؤسسة تحقق عائدا في نفس الوقت الذي يحمل فيه هذه الأخيرة بتكلفة. وتحتفظ المؤسسة عادة برصيد نقدي لتصرف أعمالها العادية، نظرا للآتأكد الحاصل وبالتالي مواجهة أي عجز نتيجة عدم تساوي معدل التدفق النقدي الداخل إلى المؤسسة والخارج منها.

ويراعي عند إستثمار النقدية لفترة قصيرة أن يكون الخطر المالي (في شكل تغير سعر الفائدة) والخطر التجاري (في شكل سهولة البيع والشراء) أقل ما يمكن .
والشكل الآتي يبين قيمة X7 في المؤسسات عينة الدراسة .

شكل رقم (18) : قيمة X_7 في المؤسسات المدروسة

المتغير X_7



يمثل الشكل الأخير بالنسبة للمتغيرات السبعة وهو X_7 نسبة الأصول النقدية إلى مجموع صافي الأصول، حيث ترتفع هذه النسبة في كل من C55 و C60 و C65 ، ومعنى ذلك أنها المؤسسات القادرة على دفع التزاماتها أكثر مقارنة بالمؤسسات الأخرى، في حين تسجل كل من C70 و C80 و C85 أدنى قيمة لهذا المتغير، وبالتالي يتبين إقترابها من الخطر بحكم عدم قدرتها على دفع إلتزاماتها، وسيستمر ذلك معها إذا لم تتغير ظروف المؤسسة مستقبلا نحو الوضع الأفضل.

ولعله يتضح بأنه تم إقتراح إستخدام نسب أخرى لدى التعليق على بعض المتغيرات المستقلة، وقد ننتقد لإقتراحها وعدم إستخدامها، ولكننا نوضح بأننا أوردناها للذي يريد الإستفاضة من الباحثين الآخرين في مجال التحليل والتشخيص المالي لمعرفة تأثيره على الخطر المالي، واقتصرنا في دراستنا على المتغيرات السبعة المشار إليها في أكثر من جزء في هذا البحث، ولأنه

يتضح من إستطلاع الفكر المالي المعاصر عند إختيار النسب المالية أن هناك العديد من هذه الأخيرة التي يمكن حسابها ومقارنة أرقامها وتفسير دلالاتها كمؤشرات وصفية على نشاط المؤسسات ولجوانب الأداء فيها، كما يمكن إستخدامها كمدخلات لنموذج تقديري تصلح مخرجاته كأحد أهم مدخلات نظام اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة خاصة عندما لا توجد مشاكل تتعلق باستخدام الحاسبات الإلكترونية في حساب النسب، وإجراء الإختبارات التي تتطلب عملية تحليل تفصيلية لهذه النسب، إلا أن تتبع هذه الأخيرة بالدراسة والتحليل والإستنباط يعد من الأمور العسيرة " على إعتبار أنها تدخل في نطاق التفكير بالشكل الذي يعجز الحاسب الإلكتروني على القيام به "(1) لهذا تم إختزال عدد النسب (إضافة إلى ما ذكر من إعتبرات فيما سبق في اجزاء من هذا البحث) لما يوجد من تكرار واضح بين مكونات النسب المختلفة سواء باستخدام متعدد لبسط أو مقام محددين في أكثر من نسبة واحدة، إضافة إلى إختيار هذه النسب على أساس قيمة تقديرية تساعد على الدراسة والتحليل، على إعتبار أن النسب المالية والمؤشرات المالية " ما زالت تمثل عصب النماذج المستخدمة في عمليات التحليل والتنبؤ بالفشل المالي، لأن العيب ليس في النسبة في حد ذاتها، فالإعتماد على بيانات مالية سليمة ودقيقة، وإختيار نسبة ذات مكونات سليمة يمكن من رفع كفاءة ودقة النموذج "(2).

ثانيا : تقييم نتائج التحليل التمييزي

1 ط قياس درجة الخطر للتمييز بين المؤسسات

يمكن قياس وتقدير درجة الخطر، أي التمييز بين المؤسسات المدروسة أيها فاشلة وإيها ناجحة من خلال قياس درجة الخطر هذه، حيث تتم مقارنة الدالة التمييزية لكل مؤسسة بنقطة الفصل، فإذا كانت الدالة التمييزية أكبر من نقطة الفصل فإن المؤسسة فاشلة، والعكس يعني أن المؤسسة ناجحة وسنحصل على جدول تمييز لوضع المؤسسات المدروسة بعد حساب دالة التمييز لكل مؤسسة من المؤسسات ويتم ذلك حسب الجدول الآتي :

(1) — هشام حسبو ، إستخدام النسب المحاسبية في التنبؤ بالأزمات المالية (نموذج كمي مقترح لسوق الأوراق المالية بدولة الكويت، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 52 ، أكتوبر 1987)، ص 51.

(2) — شوقي حسين عبدالله، التمويل والإدارة المالية (دار النهضة العربية، القاهرة [دون ذكر السنة])، ص ص 63-64.

جدول رقم (13) : نتائج دالة التمييز للمؤسسات المدروسة للفترة 2000 – 2002

2002	2001	2000	السنوات رمز المؤسسات
0.99	1.33	0.95	U C15
- 0.37	- 1.07	-2.92	U C20
- 2.48	- 2.05	-1.75	U C25
0.91	0.97	0.8	U C30
0.39	- 0.71	- 14.49	U C35
0.72	0.84	- 1.28	U C40
- 1.63	- 0.95	- 6.71	U C45
1.66	0.71	- 0.44	U C50
1.06	0.88	1.25	U C55
0.66	0.71	0.91	U C60
9.35	9.06	4.54	U C65
- 0.11	- 0.08	- 0.57	U C70
3.38	3.41	3.55	U C75
3.17	3.45	5.41	U C80
2.04	2.07	3.42	U C85

المصدر : الجدول من إعداد الباحثة .

وقد تم الحصول على القيم الموجودة بالجدول بتعويض قيم X_1 ، X_2 ، ، X_7 ، الموجودة بدالة التمييز .

$$U = - 0198 X_1 + 0.157 X_2 + 0.1096 X_3 + 4.026 X_4 + 1.597 X_5 + 0.1601 X_6 + 0.999 X_7$$

وذلك بالنسبة للسنوات الثلاث وهي 2000، 2001، 2002 ولكل المؤسسات المدروسة. ويمكن الآن إعداد جدول يميز بين المؤسسات المدروسة خلال الفترة المحددة لتبيان مَنْ مِنْ المؤسسات تعد ناجحة ومن منها تعد فاشلة، كما بينا ذلك سابقا لدى حساب نقطة الفصل، أي إذا كانت الدالة التمييزية أقل أو تساوي نقطة الفصل التي تساوي (- 0.24) أو أكبر منها، وسنجعل العلاقة كالاتي :

$$U - S > 0 \text{ المؤسسة تعد فاشلة .}$$

$$U - S \leq 0 \text{ المؤسسة تعد ناجحة .}$$

2ط إعداد جدول لتمييز المؤسسات الناجحة والفاشلة

يتم إعداد هذا الجدول بالمقارنة بين الدالة التمييزية ونقطة الفصل، حيث يعطي النتائج

الآتية :

جدول رقمه (14) : جدول تمييز المؤسسات الناجحة والفاشلة

فاتشلة	ناجحة	السنوات	رمز المؤسسات
1.19 1.57 1.23		2000 2001 2002	C15
	- 2.68 - 0.83 - 0.13	2000 2001 2002	C20
	- 1.51 - 1.81 - 2.24	2000 2001 2002	C25
1.04 1.21 1.15		2000 2001 2002	C30
0.63	- 14.25 - 0.47	2000 2001 2002	C35
1.08 0.96	- 1.04	2000 2001 2002	C40
	- 6.47 - 0.71 - 1.39	2000 2001 2002	C45
0.95 1.9	- 0.2	2000 2001 2002	C50
1.49 1.12 1.3		2000 2001 2002	C55
1.15 0.95 0.9		2000 2001 2002	C60
4.78 9.3 9.59		2000 2001 2002	C65
0.16 0.13	- 0.33	2000 2001 2002	C70
3.79 3.65 3.62		2000 2001 2002	C75
5.65 3.69 3.41		2000 2001 2002	C80
3.66 2.31 2.28		2000 2001 2002	C85

المصدر : الجدول من إعداد الباحثة .

يتضح من جدول التمييز للمؤسسات الناجحة والفاشلة أنه من ضمن المؤسسات الفاشلة هناك مؤسسة حصلت على مجموع نقاط لدى حساب نقطة الفصل وصلت إلى (9.59) نقطة، أما بالنسبة للمؤسسات الناجحة فهناك من حصلت على مجموع نقاط (14.25 -) وهما كل من المؤسستين C70 و C35 على التوالي .

3ط إعداد جدول بإجمالي المؤسسات الناجحة والفاشلة خلال فترة الدراسة

من الجدول التمييزي السابق، يمكن إعداد جدول آخر يحوي إجمالي المؤسسات الناجحة والفاشلة خلال فترة الدراسة 2000 - 2002 وهو كالاتي :

جدول رقم (15) : إجمالي المؤسسات الناجحة والفاشلة

الفترة	المؤسسات الفاشلة	المؤسسات الناجحة	الإجمالي
2000	8	7	15
2001	11	4	15
2002	12	3	15
الإجمالي	31	14	45

المصدر : الجدول من إعداد الباحثة .

وواضح من الجدول أن إجمالي عدد المؤسسات الفاشلة خلال الفترة هو 31 منها 8 في السنة الأولى (2000) ، و 11 في السنة الثانية (2001)، و 12 في السنة الثالثة (2002).

أما إجمالي عدد المؤسسات الناجحة فهو 14 منها 7 في السنة الأولى و 4 في السنة الثانية و 3 في السنة الثالثة، أي أن فترة الفشل لاتضاهيها فترة النجاح بالنسبة لهذه المؤسسات، وهو ما يوضح حساييا درجة الخطر وتعدد حصوله زمنيا.

4ط ترتيب المتغيرات المستقلة طبقا لمعاملات التحميل التمييزية

إنه عند القيام بترتيب المتغيرات المستقلة وفقا لمعاملات التحميل نصل للنتائج الآتية وذلك من خلال تصنيف المتغيرات المستقلة مرتبة ترتيبا تنازليا وفقا لمعاملات تحميلها :

1. المتغير المستقل الأول هو X4 (نسبة المخصصات بخلاف الإهلاك والديون المشكوك بتحصيلها / صافي الأصول).

2. المتغير المستقل الثاني هو X5 (نسبة الإقراض)

3. المتغير المستقل الثالث هو X7 (نسبة الأصول النقدية / صافي الأصول)
4. المتغير المستقل الرابع هو X6 (نسبة صافي الربح قبل الفوائد والضرائب / المبيعات)
5. المتغير المستقل الخامس هو X2 (معدل دوران إجمالي الذمم)
6. المتغير المستقل السادس هو X3 (نسبة مصادر التمويل طويل المدى)
7. المتغير المستقل السابع هو X1 (معدل دوران المخزون من الإنتاج التام)

ويمكن إعتبار المتغير المستقل الأول وهو X4 هو الأكثر تعبيراً ضمن دالة التمييز عن مستوى الخطر المالي في المؤسسات المدروسة، وبترتيبه في المقدمة معناه أنه مؤشر قوي للتمييز بين المؤسسات الناجحة والفاشلة مالياً. وهذا ما يؤكد إستخدام هذا المؤشر وغيره في عمليات تقدير الخطر المالي للمؤسسات، يليه المتغير المستقل X5 من حيث القدرة التمييزية، في حين أن X1 وهو المعدل الخاص بدوران المخزون من المنتج التام احتل مرتبة متأخرة مما يبين ضعف مقدرته التمييزية.

والخلاصة أنه تم الإستعانة بمنهج التحليل التمييزي في محاولة للتوصل إلى نموذج يكفل التقدير لمشكلة الخطر المالي لمؤسسات الدراسة وهي مجموعتين، مجموعة المؤسسات الناجحة والمجموعة المناظرة لها، وبالإعتماد على بيانات فترة الدراسة وهي ثلاث سنوات مع إستخدام سبع متغيرات تميز بقدرتها على قياس الخطر المالي، وتطبيق البرنامج الإحصائي والطرق الرياضية الإحصائية التي تم إستعراضها ضمن هذا البحث تم التوصل إلى دالة التمييز أو دالة الخطر المالي والتي كانت تساوي إلى :

$$U = - 0.198X_1 + 0.157X_2 + 0.1096X_3 + 4.026X_4 + 1.597X_5 + 0.1601X_6 + 0.999X_7$$

وذلك بواسطة إستخدام بيانات للتقدير عن سنة مالية واحدة أي تقدير قصير المدى، وبإجراء إختبارات الصلاحية تبين أن هذه الدالة مقبولة إحصائياً بما يمكن من التوصية بإجازة تعميم إستخدامها في مجال تقدير الخطر المالي في المؤسسات التابعة لقطاع الصناعة الميكانيكية.

خلاصة الفصل

لقد تبين من إستعراض أسلوب التحليل التمييزي بانه يعد من الأساليب الكمية الواسعة الإستخدام لقدرته على تفسير العلاقات التي تنشأ بين متغيرات ظاهرة ما وتقدير سلوكها، وهو الأمر الذي أكسبه صفة ملائمة إستخدامه في كثير من المجالات العلمية، ومنها مجالات الأعمال، كالتمويل، والتسويق، والتأمين، حيث يكون الغرض إجراءات إحصائية تتطلب التمييز بين المجموعات أو الظواهر ذات الخصائص المنفردة، ويقضي تطبيق هذا الأسلوب خطوات أساسية وإجراءات إحصائية تهدف إلى بناء نموذج رياضي مبسط وهو ما يعرف بدالة التمييز، وتتكون هذه الأخيرة من نوعية من المتغيرات هي عبارة عن متغيرات تابعة وأخرى مستقلة، الأولى وصفية، والثانية كمية للتمييز، أي توصلنا إلى معرفة درجة التمييز بعد حساب نقطة الفصل أو القطع.

كما تم إستعراض خلال الفصل الخطوات المتبعة في الدراسة الميدانية، حيث تم تحديد مصادر بيانات العينة، وحساب المتغيرات المستقلة الداخلة في بناء دالة التمييز، ثم تم تحديد نقطة الفصل (القطع) والتي عندها يمكن التمييز بين المؤسسات الناجحة فعلا والفاشلة فعلا. كما تم التعرض بعد ذلك للإختبارات المجراة لتقييم كفاءة النموذج المطبق وذلك بإجراء إختبارين إحصائيين هما إختبار (X^2) وإختبار (t) مع الإشارة بأن هناك إختبارات أخرى كان يمكن إجراؤها مما أشير له سابقا، ثم تم ترتيب المتغيرات المستقلة المحسوبة وفقا لمعاملات تحميلها لتحديد دالة التمييز، والتي تم تطبيقها في المؤسسات المدروسة، كما تم الحكم بإجازة تطبيقها في كل المؤسسات التي تنتمي لقطاع الصناعة الميكانيكية وذلك ضمن المطلب الأخير من هذا الفصل والذي عني بتقييم نتائج الدراسة المالية منها والإحصائية.

النتائج والتوصيات

النتائج والتوصيات

تتوقف مدى الموضوعية في نتائج البحوث العلمية على منهجي الدراسة النظرية والتطبيقية، إضافة إلى قدرة الباحث على الخروج بنتائج واقتراحات وتوصيات يخلص إليها بعد إجراء البحث، وذلك حتى تزيد الاستفادة من عملية البحث، ومن التوصيات الممكنة في مجالات الأعمال المختلفة، وحتى تكون الإقتراحات الموضوعية مجالا لمواضيع بحث في المستقبل، ودراسات جديدة لم يستطع الباحث التطرق لها أو تغطيتها نظرا لظروف بحثه، أو حدوده الزمنية، أو نقص المعلومات المتحصل عليها في مجال البحث، كما حصل في هذا البحث بالذات، وطول الفترة للحصول على هذه البيانات، أو ليستفاد مما توصل إليه البحث. بمجالات الأعمال في المؤسسات الصناعية بشكل خاص أو لتطوير محيط الأعمال لتقبل هذا النوع من البحوث بشكل عام .

أ.النتائج

من النتائج التي توصل إليها هذا البحث :

— عدم الإهتمام بأساليب التخطيط المالي والتقدير المالي، فهذين العاملين يبينان مدى إيجابية العلاقة بينهما لإنجاز التوقع بدرجة عالية من الكفاءة والتأكد.

— عدم الإهتمام بالأساليب الإحصائية الكمية منها التحليل التمييزي كأساليب لها القدرة على تفسير وتصنيف الظواهر ذات الخصائص المميزة، ودورها الأکید في مجال التوقع المالي، مما ينهي مشاكل عديدة تتعرض لها المؤسسات لإفتقادها التعامل بهذه الأساليب والتقنيات، ذلك أنه يظل أمر الوقوف على أحداث المستقبل من المتطلبات الإدارية اللازمة للتخطيط العقلاني، وتزداد أهميته مع التطور السريع في مجالات التقدم الفني واتساع مجال المنافسة، كما أنه يعد ركن أساسي لإلتخاذ وضع القرارات في المؤسسة.

— تتطلب عملية التوقع أساسيات لا بد من توفرها وهي العلم والخبرة بها وبالوسائل المستخدمة، ووجود نظام للمعلومات والبيانات المناسبة حتى تكون نتائجه موضوعية، ووافية. كما أن تواجد نظام المعلومات هذا يعد ضروريا لعملية التقدير، إذ يأخذ بعين الإعتبار عوامل المحيط الداخلي والخارجي سواء كانت هذه العوامل إقتصادية، سياسية، تقنية أو إجتماعية.

— يعد أسلوب التحليل التمييزي من الأساليب الإحصائية الكمية الواسعة الإستخدام في مجالات الأعمال المختلفة، وخاصة في المجال المالي، وذلك كأداة للإنذار المبكر عن الصعوبات المالية التي يحتمل أن تتعرض لها مؤسسات الأعمال حيث تساهم هذه النماذج في تحقيق نوع من الرقابة، التي تكشف الأخطاء والأخطار قبل وقوعها.

— ضرورة إستخدام النموذج المقترح دوريا للتحقق من سلامة الوضع المالي للمؤسسات، وتحديد العوامل التي تساهم في تدهور الأوضاع في الوقت المناسب، لتفادي تفاقم الأمور باتخاذ الإجراءات العلاجية المطلوبة.

— مساهمة أسلوب التحليل التمييزي في التوصل إلى دالة أو دوال تستخدم في التمييز بين المجموعات ذات الخصائص المميزة، ويمر إشتقاق هذه الدالة بمراحل عديدة يسهل أمر الوصول إلى نتائج إستخدام حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة المتخصصة للعلوم الإجتماعية المعروفة باسم (SPSS.X) والتي لم نحصل عليها واضطررنا لعمل برنامج إحصائي.

— تتوقف مناسبة الدالة المستنبطة على مدى إيجابية إختبارات الصلاحية المطبقة وذلك لإثبات وإجازة صلاحيتها وتعميم إستخدامها.

— يساهم الخطر التشغيلي في زيادة الأخطار الأخرى وخاصة الخطر المالي، حيث يزداد إتجاه المؤسسة للقروض للحصول على السيولة اللازمة، وما يتضمنه ذلك من خطر الرفع المالي، إضافة إلى الأسباب الداخلية والخارجية للخطر التشغيلي، مما له علاقة بالخطر المالي، حيث تتعلق الأسباب الداخلية بضعف الإدارة وعدم كفاءتها، وصغر حجم المؤسسة وسرعة تأثرها بالمتغيرات الخارجية، ومشاكل جودة المنتج، وانخفاض حصة المؤسسة من السوق ومركزها التنافسي، وزيادة عنصر التكاليف.

والأسباب الخارجية المتعلقة بالتغير التكنولوجي، وتغير الأذواق، وتغير المحيط عموما مما له إرتباط قوي بالخطر المالي الذي عرضنا له في هذا البحث.

— يبدأ الخطر المالي بتحقيق المؤسسة لخسائر متوالية أي عدم تحقيق أرباح، وهو الأمر الذي يؤدي إلى عجز في السيولة والتدفقات النقدية (الخطر التشغيلي) وبالتالي عدم القدرة على تسديد الإلتزامات في تواريخ الإستحقاق مما تضطر معه المؤسسة إلى تخفيض حجم النشاط بما يؤدي إلى

العسر المالي الحقيقي. أي أن الخطر المالي يبدأ ويتطور من العسر المالي الفني إلى العسر المالي الحقيقي، وصولاً إلى حالة الإفلاس ما لم تعدل وضعية المؤسسة في الوقت المناسب.

— تستلزم عملية التوقع باحتمال الخطر المالي في المؤسسة وباستخدام النسب المالية ضمن منهج التحليل المالي ضرورة إنتقاء هذه النسب على إعتبار أنها تمثل وسيلة للحصول على التقدير الدقيق للفشل أو التعثر المالي وخصوصاً إذا ما إستخدمت تلك النسب مجتمعة وفسرت بعناية.

— ضرورة تحديد مجموعة من المتغيرات المستقلة، التي تؤثر على الخطر المالي على مستوى مؤسساتنا بما يتفق والمحيط الداخلي والخارجي لهذه المؤسسات والظروف المتاحة لسيرها على مستوى الإقتصاد الوطني ككل.

ب. التوصيات

تمثل التوصيات الآتية في توصيات عامة، وأخرى خاصة توجزها الباحثة في الآتي :

— إعتبار تقنيات التوقع وتطبيقات بحوث العمليات مواد علمية لا بد أن تكون مواد أساسية ضمن المناهج المدرسة على مستوى الليسانس وخاصة الدراسات العليا ، وتعميم تطبيقات هذه المواد بواسطة الحاسب الآلي، وباستخدام البرامج، ومعرفة كيفية تعميمها مما له علاقة بالرياضيات والإحصاء واستخداماتهما الواسعة في مجال التوقع المالي والتجاري.

— توفير " بنك للمعلومات " على مستوى الجامعات خاص بتوفير كل البيانات المطلوبة على مستوى الإقتصاد، والتي تتطلبها البحوث التطبيقية للطلاب والباحثين على مستوى الجامعة ومراكز البحث، لأنه لا يمكن القبول بتعطيل عملية البحث العلمي وتوقيف كل طموح لإنهائها، وتدمير جهود الباحثين بكلمة " سري " .

— التأكيد على أهمية تطوير نظام للمعلومات في إدارات المؤسسات باعتباره عاملاً قوياً لتشغيل البيانات المالية، ودافعاً أقوى لعمليات التقدير والتخطيط.

— وضع جهاز مالي ومحاسبي يقوم دوره على فحص ومتابعة الوضع المالي والمحاسبي للمؤسسات ضماناً للفعالية والكفاءة واكتشاف كل أساليب الغش والخطأ، التي تساهم في حصول الخطر، وتطوير هذا النظام المالي والمحاسبي بتطوير وظيفة المراجعة خصوصاً، فنوعية تقارير المراجع تستخدم كمؤشر للخطر المالي، كما أن استخدام المؤشرات المستقلة (النسب المالية) يعد من

الأدوات التي يعتمد عليها المراجع في التحليل والمقارنة واتخاذ القرارات من حيث وجود الخطر المالي أو عدمه.

— توفير إدارة على مستوى المؤسسات تختص بالكفاءات الفنية المدربة على استخدام كافة الأساليب الإحصائية والتقنية المتطورة.

— تطبيق أسلوب التوقع والدراسات الإستراتيجية الخاصة بمستقبل المؤسسة لمواجهة الأزمات المحتملة، ومعرفة الطريق السليم للتعامل مع هذه الأزمات بأسلوب الإدارة بالمبادرة بدل الأخذ بأسلوب إدارة رد الفعل .

— طالما يمكن توقع الخطر المالي فإن إمكانية الإستعداد له وبوقت مبكر ممكنة، وهو ما يعطي الإدارة فرصة قوية وكافية للإستعداد لمواجهة العوامل المسببة له سواء بتغيير السياسات، أو تبديل القرارات، أو إعادة صياغة برامج العمل وغيرها من الطرق العلاجية، والأساليب التصحيحية التي تدركها إدارة المؤسسة أكثر من غيرها، ويعد ذلك اقل تكلفة من تكلفة حصول الخطر المالي، وهو ما سيتضح من التوصية التالية.

— الأخذ بعين الإعتبار مجموعة الأعباء التي تتحملها المؤسسات جراء الإفلاس، كآخر مرحلة في الخطر وهي تكاليف مباشرة وأخرى غير مباشرة، تتمثل الأولى في كل المصروفات المحاسبية والقانونية والإدارية المتعلقة برفع الدعاوى القضائية والمصروفات المترتبة عن إمتناع مديني المؤسسة عن تسديد التزاماتهم، وتكلفة التمويل الإضافي، وأي مصروفات أخرى يتم تسديدها بغرض إعادة تنظيم المؤسسة أو تصفيتها. وتتمثل الثانية في مجموعة الأضرار التي تلتم بالمؤسسة، كصعوبة الحصول على موارد مالية دون التعرض لضغوط الممولين (إرتفاع معدل الفائدة) إنعدام الثقة لدى معظم المتعاملين مع المؤسسة نظرا لضعف مركزها المالي، واهتزاز هيكلها التمويلي، ونقص مبيعاتها، إضافة إلى ما تفقده المؤسسة من العوائد والفرص الإستثمارية التي كان يمكن تحقيقها لو لم تتعرض المؤسسة للخطر المالي والإفلاس (تكلفة الفرصة البديلة).

— تم التطبيق في البحث على مجموعة من المؤسسات في قطاع الصناعة الميكانيكية، وتم التوقع ببناء دالة التمييز الخاصة بهذه الصناعة، ولذا توصي الباحثة ببناء نموذج لتوقع الخطر المالي لمختلف المؤسسات في مختلف الصناعات، لأن استخدام دالة تمييز موحدة لجميع القطاعات يعد مضللا لإختلاف ظروف كل قطاع عن الآخر، مع مراعاة تحديث نماذج التوقع لإتاحة الفرصة للأخذ

بالمستجدات ، التي تطرأ على هذه الصناعات في القطاعات المختلفة، ولتأكيد مدى صلاحية هذه النماذج وفعاليتها باستمرار.

— تقترح الباحثة في نهاية توصياتها على الباحثين في المستقبل إجراء بحوث في نفس المجال وبتطبيق نفس أسلوب التوقع وهو التحليل التمييزي وذلك لفترة تمتد من ثلاث إلى تسع سنوات حتى تكون مستوفية للشروط وذات دلالة إحصائية واقتصادية أكبر.

— تعميم استخدام هذا الأسلوب وتوسيع تطبيقه في المجال المالي والإقتصادي للتقدير بما يساعد الإدارة على إتخاذ قرارات بهدف منع حدوث الخطر المالي أو الفشل، ويساعد في مجال الإستثمار على إختيار السهم، الذي يرغب في الإستثمار فيه، ويمكن للمصارف إستخدامه بغرض تسهيل قرارات منح الإئتمان للعملاء، ويمكن إستخدامه في مجال المراجعة لأنه يساعد المراجع على إتخاذ قرار ما إذا كانت المؤسسة التي يقوم بمراجعتها وتدقيق حساباتها ستظل مستمرة في دنيا الأعمال أم لا، وغيرها من الأمثلة لإستخدام هذا النموذج وهي أفكار ومشروعات بحث للباحثين مستقبلا.

الخلاصة

الخاتمة

تبين من إستعراض فصول البحث المختلفة، أن المؤسسة الصناعية الجزائرية هي نتاج واقع تاريخي، طبعته إصلاحات وتنظيمات متعددة، أولها التسيير الإشتراكي للمؤسسات وآخرها عملية الخوصصة والتي كانت كلها بغرض الوصول بالمؤسسة إلى وضع أفضل تصبح فيه هذه الأخيرة القائمة بوضع القرارات وإلغاء الإرتباط والرقابة التي تمارسها الجماعات المحلية والمركزية.

ولكنها لم تأت أي من هذه التنظيمات بجديد، حيث لم تعن هذه المؤسسات بعملية التقدير المالي للخطر، وتوقعه قبل حصوله بسنوات، لأن عملية الخوصصة مثلاً لاتعني نهاية مشاكل هذه المؤسسات، فحتى لو تخصصت كل هذه الأخيرة فعملية التقدير المالي للخطر تبقى الحل الوحيد لمعرفة إذا كانت هذه المؤسسات تسير في الطريق الصحيح لإنهاء العراقيل الكثيرة التي تقف عقبة دون بقائها ونموها، وبالتالي تفادي الوصول إلى مرحلة الفشل. فالمؤسسة بقيت تعاني من تواجد عامل الخطر بأنواعه المختلفة وآثاره المتعددة، وخاصة الخطر المالي.

لذا فإن دراسة الخطر في هذا البحث تم التركيز فيها على الخطر المالي باعتباره موضوع البحث، وهو ما تطلب عملية تحليله وتقييمه لمعرفة أسباب حصوله سواء منها الأسباب الداخلية مثل (الإدارة، الأفراد، الإستراتيجية، المنتجات، الهياكل، والإعلام والإتصال) أو الأسباب الخارجية مثل (عامل التكنولوجيا ، العملاء ، والمنافسة) مع تحديد المؤشرات والمقاييس اللازمة لتحديد مستواه سواء منها المقاييس الكمية أو النوعية أو المكتملة. والهدف منها التحكم في الخطر المالي، وإنهاء وجوده حتى لاتتعرض المؤسسة له، مما يمنعها من الإستمرار في عالم الأعمال. ويكون ذلك بالتركيز على عملية إدارة الخطر كإستراتيجية ضرورية لإبعاد الخطر المالي باكتشافه أي تحديده، مما يساعد على إتخاذ القرارات مثلاً. ومن العوامل المساعدة على ذلك تحليل القوائم المالية والإستعانة بشركات التأمين، واستخدام دليل الخطر، وكذا اللقاءات والإتصالات مع إستخدام إدارة الخطر لكل الطرق الكمية الرياضية المساعدة في هذا المجال، وذلك للحد من آثاره ، ومن ضمنها الهندسة المالية على إعتبار أن من

مجالاتها إدارة الأعمال المالية والتجارية، وكذا التحليل والتخطيط الماليين ، وذلك بغرض السيطرة على الخطر المالي باعتبار أنه متواجد في محيط المؤسسة، ويؤثر في كل جوانب النشاط القائم فيها، وعملية تقديره تعد ضرورية لتفادي نتائجه غير المرغوبة مما يضطر المؤسسة للإنسحاب من دنيا الأعمال.

وتتم عملية التقدير باستخدام أساليب إحصائية رياضية لها أسلوب التحليل التمييزي، الذي يستخدم بصورة واسعة في معظم المؤسسات والمصارف، ويتطلب تحليلاً مالياً وآخر إحصائياً، بما يتوفر عليه من مؤشرات مالية تكشف عن احتمال حصول الخطر وبالتالي القيام بالتعديلات والتصحيحات اللازمة من طرف الإدارة، التي تتبين وضعية القرب من الخطر لإبعاد المؤسسة عنه، وذلك لتفادي الخسائر والتكاليف التي تكبدها هذه الأخيرة جراء عدم الإهتمام به وإيلائه العناية اللازمة، وقد تم التأكيد على أسلوب التحليل التمييزي بصفته من الأساليب الكمية الشائعة الاستخدام ولقدرته على تفسير العلاقات، التي تنشأ بين متغيرات ظاهرة ما وتقدير سلوكها مما أكسبه ولازال صفة ملائمة إستعمال في كثير من المجالات وخاصة مجالات الأعمال، كالتمويل والتسويق، حيث يكون الهدف التمييز بين المجموعات أو الظواهر ذات الخصائص المنفردة، وتفترض خطوات تطبيق هذا الأسلوب كما لاحظنا بناء نموذج رياضي وهو ما يعرف بدالة التمييز التي تستخدم للمقارنة بين نقطة الفصل أو القطع، مع ما يستلزمه تطبيق هذا الأسلوب كما إتضح من إجراء اختبارات إحصائية لإثبات صحة النموذج، وكفاءة تطبيقه في كل المؤسسات التي تنتمي لقطاع الصناعة الميكانيكية خصوصاً كما في البحث ، وأنه يتطلب بالنسبة للمؤسسات الأخرى إعداد دالة تمييز خاصة تتعلق بالقطاع الذي تنتمي إليه .

وتبقى عملية التقدير المالي مهمة خاصة وأن المؤسسات الأمريكية مثلاً الرائدة في عملية التسيير والتقدير المالي بتطبيق مختلف الطرق والأساليب الإحصائية تعاني هي الأخرى من مشاكل مالية تستدعي الإستخدام الدوري والدائم لعملية التقدير المالي للخطر باستخدام كل التقنيات الإحصائية المتاحة، مثل التحليل التمييزي، والشبكة العصبية الاصطناعية، وهما نموذجان لتقدير الخطر المالي واكتشافه قبل وقوعه، وتصحيح مسار المؤسسات قبل أن يقع بها

الخطر وتخرج من دنيا الأعمال، وحتى إن تحملت في سبيل ذلك تكاليف باهضة لأنها تبقى أقل بكثير مما يلحق هذه المؤسسات والإقتصاد عموما من تحمل تكاليف مباشرة وغير مباشرة، أشير لها في هذا البحث، والمطلوب بالنسبة لمؤسساتنا إذن هو تكوين خبراء جزائريين متواجدين بشكل دائم في محيط المؤسسة يعايشون وضعيتها باستمرار، لا مكاتب خبرة أجنبية أو محلية، تستنتج بهم المؤسسات حينما يكون الخطر قد حل وأدى بالمؤسسة إلى الإفلاس.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : باللغة العربية
I. الكتب

- 01 . أبو الفتوح فضالة :
الهيكل التمويلية ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، أمبابة، القاهرة ، 1994 .
- 02 . أحمد رشاد موسى :
دروس في إقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية ، القاهرة، 1970 .
- 03 . أحمد سيد مصطفى :
التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، دار الكتب، القاهرة، 2001 .
- 04 . أحمد فهمي جلال ، تقيية محمد بشري :
إقتصاديات المشروع ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 1985 .
- 05 . أحمد فهمي جلال :
مقدمة في بحوث العمليات والعلوم الإدارية، مطابع الولاة الحديثة ، القاهرة ، 2003|202 .
- 06 . أحمد عبدالله قمحاوي أباطة :
مدخل لإدارة الأخطار ورياضيات المال والإستثمار، مكتبة ومطبعة الإشتعاع الفنية ، الطبعة الأولى ، 2002 .
- 07 . إسماعيل عرباجي :
أقتصاد المؤسسة ، الطبعة الثانية، (دون ذكر السنة) .
- 08 . السيد ياسين :
العولمة فرص ومخاطر، ميريت للنشر والمعلومات ، القاهرة، سنة 2000 .
- 09 . تركي رمزي :
التضخم المستورد ، دار المستقبل العربي، القاهرة ، 1986 .
- 10 . جميل أحمد توفيق ومحمد صالح الحناوي :
الإدارة المالية أساسيات وتطبيقات، كلية التجارة ، الإسكندرية، 1990 .
- 11 . حماد محمد شطا :
النظرية العامة للأجور والمرتبات ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1982 .
- 12 . حمزة محمد الزبيدي :
التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل ، مؤسسة الوراق ، الأردن ، 2000 .
- 13 . حمزة محمود الشمخي :
قرارات الإدارة المالية بشأن اهدافها والتخطيط ومواجهة المخاطر ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، 1983 .
- 14 . خيرى الجزيري :
مقدمة في مبادئ الإدارة ، مطابع الولاة الحديثة ، القاهرة، 2002 .
- 15 . خيرى الجزيري :
أساسيات السلوك الإنساني في التنظيم، دار الثقافة العربية ، القاهرة، 1998 ، 1999 .
- 16 . ربيع صادق دحلان :
التحول إلى القطاع الخاص ، دار البلاد للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، 1988 .

- 17 . رمزي زكي :
التضخم المستورد ، دار المستقبل العربي ، القاهرة ، 1986 ، ص ص 86 - 87 .
- 18 . سعيد العزيز عثمان :
دراسات جدوى المشروعات بين النظرية والتطبيق ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 1993 .
- 19 . سعيد عامر :
الإدارة وتحديات التغيير ، دار الكتب ، القاهرة ، 2001 .
- 20 . سلامة عبدالله سلامة :
الخطر والتأمين ، مكتبة النهضة العربية ، الطبعة السادسة ، 1980 .
- 21 . سهير الشناوي :
تقييم الأداء في المنشأة الصناعية ، ج.م.ع ، (بدون ذكر السنة) .
- 22 . شوقي حسين عبدالله :
إدارة وظيفة الإنتاج ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1975 .
- 23 . شوقي حسين عبدالله :
التمويل والإدارة المالية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، دون ذكر السنة .
- 24 . شيرمان جي ، ترجمة أمينة المصري نورالدين :
الصراع التكنولوجي الدولي ، دار الحدائق للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت ، 1984 .
- 25 . صلاح الدين محمد عبد الباقي :
السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .
- 26 . صمويل عبود :
إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982 .
- 27 . طارق عبدالعال حماد :
إدارة المخاطر ، كلية التجارة ، عين شمس ، 2003 .
- 28 . عاطف محمد عبيد وفؤاد علي :
التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1974 .
- 29 . عبد الحفيظ محمد فوزي مصطفى :
نظرية إختيار الفرضيات ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة لأولى ، القاهرة ، 2002 .
- 30 . عايدة سيد خطاب ، صلاح منصور عباس :
الإدارة وتحديات التغيير ، دار الكتب ، القاهرة ، 2001 .
- 31 . عايدة نخلة رزق الله :
دليل الباحثين في التحليل الإحصائي ، الطبعة الأولى ، دار الكتب ، القاهرة ، 2002 .
- 32 . عبدالرزاق بن حبيب :
إقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2000 .
- 33 . عبدالعزيز وطبان :
الإقتصاد الجزائري ماضيه وحاضره ، 1830 - 1885 ، منظمة العمل العربية ، المعهد الوطني للثقافة العمالية وبحوث العمل بالجزائر ، 1992 .

- 34 . عبداللطيف بن أشنهو :
تكوين التخلف في الجزائر ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 1979 .
- 35 . عدنان كركور :
التنمية الصناعية وتحول التكنولوجيا وتطويرها ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 1981 .
- 36 . علي أحمد شاكر :
الخطر ووسائل مجابهته، كليركوبي للنسخ ، القاهرة ، 1978 .
- 37 . علي السلمي :
مقدمة في إدارة الأعمال ، مكتبة النهضة المصرية، 1976 .
- 38 . فاروق عبدالعظيم وآخرون :
مقدمة الطرق الإحصائية (بدون ناشر) الإسكندرية ، 1986 .
- 39 . فتحي عبدالعزيز ابو راضي :
الإحصاء التطبيقي والتحليلي في العلوم الإجتماعية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001 .
- 40 . فريد النجار :
البورصات والهندسة المالية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1998 - 1999 .
- 41 . كامل السيد غراب ، فادية محمد حجازي :
نظم المعلومات الإدارية ، النشر والمطابع بجامعة سعود ، السعودية ، (دون ذكر السنة) .
- 42 . كمال حمدي أبو الخير :
تحديات كسب الأسواق، دار الكتب ، القاهرة، 2001 .
- 43 . محمد توفيق المنصوري ، وشوقي سيف النصر :
التأمين الأصول العلمية والمبادئ العملية، الكويت ، 1988 .
- 44 . محمد زيدان إبراهيم ، وأحمد عبدالله اللحاح :
مؤشرات تقييم الأداء المالي والتشغيلي ، دار الكتب ، القاهرة، 2001 .
- 45 . محمد صالح الحناوي، أحمد ماهر :
الخصخصة بين النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية ، 1995 .
- 46 . محمد صالح الحناوي :
الإدارة المالية ، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، (دون ذكر السنة) .
- 47 . محمد صلاح الدين صدقي :
مبادئ التأمين، دار الثقافة العربية ، القاهرة ، 1983 .
- 48 . محمد عبدالله الرحيم :
أساسيات الإدارة والتنظيم ، كلية التجارة ، القاهرة ، 1992 .
- 49 . محمد صبح :
الصحة المالية ، كلية التجارة ، القاهرة ، 1990 .
- 50 . محمد عثمان حميد :
أساليب التمويل واتخاذ القرارات للإستثمار، دار النهضة العربية ، 1986 .
- 51 . محمد علي شهيب :
الأصول العلمية والتطبيقية للقرارات المالية ، جامعة القاهرة ، 1997 .

- 52 . محسن أحمد الخضيرى :
الخصوصية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1962 .
- 53 . مجيد ضياء الموسوي :
الخصوصية والتصحيحات الهيكلية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2001.
- 54 . منصور أحمد منصور :
تنمية الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات، الكويت ، 1976 .
- 55 . منير إبراهيم هندي :
الأوراق المالية وأسواق رأس المال، دار المعارف، الإسكندرية، 1999 .
- 56 . منير صالح هندي :
الإدارة المالية ، مدخل تحليلي معاصر ، الطبعة الثانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1991 .
- 57 . مهدي حسن زويلف، أحمد القطامين :
الرقابة الإدارية (مدخل عمي) دار حنين ، عمان ، الأردن ، 1995 .
- 58 . موسى محمد عثمان :
تحديث الدولة من خلال الرؤية التكنولوجية ، دار الكتب ، القاهرة، 2001 .
- 59 . ناصر دادي عدون :
تقنيات مراقبة التسيير ، الجزء الأول ، تحليل مالي ، دار البعث، قسنطينة، 1988 .
- 60 . ناصر دادي عدون :
اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998 .
- 61 . ناصر دادي عدون :
الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2001 .
- 62 . نادية العارف :
التخطيط الإستراتيجي والعولمة ، الدار الجامعية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2002|2003.
- 63 . نادية أيوب :
إتخاذ القرارات لإدارية ، جامعة دمشق ، الطبعة الثانية ، 1994 .
- 64 . نظير رياض محمد الشحات وآخرون :
الإدارة المالية والبيئة المعاصرة، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر ، 2001 .
- 65 . وليام ر . دنكان ، ترجمة عبدالحكيم الخزامي :
دليل إدارة المشروعات ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2002 .
- 66 . يحيى إبراهيم :
قيمة المنشأة والفضل المالي للمنظمات، الأسباب ووسائل العلاج، جامعة عين شمس، القاهرة ، 1992 .

II. الرسائل الجامعية

أ- رسائل الدكتوراه

- 01 . أحمد محمود يوسف :
تطوير التحليل المالي بالأساليب الإحصائية لترشيد قرارات الإستثمار في سوق المال المصري، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1988 .
- 02 . بشرى بدير المرسي غنام :
دور النماذج العلمية في التنبؤ بالمشاكل المالية مع التطبيق على القطاع العام الصناعي، رسالة دكتوراه، القاهرة، 1990 .
- 03 . سهير محمد محمد السيد :
إدارة أخطار صناعة الزيوت والصابون، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، 1980 .
- 04 . صافيناز عبدالحى عبد الحميد :
دور مراجع الحسابات بصدد مشاكل تقييم قياس المخاطر، رسالة دكتوراه، القاهرة، 1998 .
- 05 . عبد الحميد بن الشيخ الحسين :
مسألة تنظيم المنشآت ، رسالة دكتوراه ، جامعة وهران ، 1994|1995 .
- 06 . محمد وحيد عبد الباري :
إدارة أخطار الموائى الجوية المدنية، بالتطبيق على ميناء القاهرة الدولي، رسالة دكتوراه، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 1987 .

ب- رسائل ماجستير

- 01 . عبدالرحمن أحمد محمد سليم :
القياس والتنبؤ بعوامل الفشل المالي والإداري في وحدات القطاع العام، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، 1987..
- 02 . منى محمد أحمد عمار :
إدارة الأخطار في شركات صناعة الأدوية ، رسالة ماجستير ، جامعة القاهرة ، 1997.
- 03 . وليد محمد عبدالعزيز :
الفشل المالي في منشآت الأعمال ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، عين شمس ، 1999 .

III. المجالات

- 01 . أحمد حسن البرعي :
الخصخصة ومشكلة العمالة الزائدة ، الأهرام الإقتصادي، العدد 106 ، يوليو 1996 .
- 02 . أحمد محمد محرز :
النظام القانوني لتحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص، الأهرام الإقتصادي، العدد 99 ، أول أبريل ، 1996 .
- 03 . حسين توفيق إبراهيم :
الإصلاح السياسي للإصلاح الإقتصادي ، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية ، الأهرام الإقتصادي، القاهرة ، 1999 .

- 04 . رابع رتيب :
مستقبل الخصوصية ، الأهرام الإقتصادي ، العدد 105 ، أول أغسطس ، القاهرة ، 1997.
- 05 . سعيد إسماعيل علي :
التعلم والخصخصة ، الأهرام الإقتصادي ، العدد 105 ، أول أكتوبر ، القاهرة ، 1996 .
- 06 . سوزان أحمد أبو رية :
الخصخصة والبعد الاجتماعي ، الأهرام الإقتصادي ، العدد 142 ، أول نوفمبر ، القاهرة ، 1999.
- 07 . صديق محمد عفيفي :
التصحيحية لماذا وكيف ؟ الأهرام لإقتصادي ، العدد 6 ، فبراير ، 1993.
- 08 . خاهر كنعان :
الآثار الاجتماعية للتصحيح الإقتصادي في الدول العربية ، صندوق النقد العربي للإتصاوي والإجتماعي ، أبو ظبي ، الطبعة الأولى ، 1996 .
- 09 . عبداللطيف الصيفي :
الفضل المالي لشركات القطاع العام " التنبؤ بحالاته باستخدام النسب المالية " ، الأهرام الإقتصادي ، العدد 6 ، أكتوبر ، 1993.
- 10 . عزة مصطفى محمد :
ترشيد توزيع الطلاب في الكليات الجامعية مع التطبيق على كلية التجارة المجلة العلمية لكلية التجارة ، فرع جامعة الأزهر للبنات ، العدد الخامس ، يناير ، 1988.
- 11 . عمار عماري :
الإصلاحات الإقتصادية وأثرها على القطاع العام الصناعي في الجزائر ، مجلة العلوم الإقتصادية ، وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، العدد الأول ، سطيف ، 2002 .
- 12 . فؤاد مرسي :
الراسمالية تجدد نفسها ، عالم المعرفة ، العدد 147 ، مارس ، آذار ، الكويت ، 1990 .
- 13 . محمد عبد الوهاب :
الخصخصة والإصلاح الإقتصادي في مصر ، دائرة حوار للمجلة المصرية للتنمية والتخطيط ، المجلد الثاني ، العدد الأول ، يونيو ، 1994 .
- 14 . منير صالح هندي :
التنبؤ بالإفلاس الفني للشركات الصناعية التابعة للقطاع العام المصري ، المجلة العلمية ، كلية الإدارة والإقتصاديين جامعة قطر ، العدد (2) ، 1991 .
- 15 . منير صالح هندي :
تأثير الوفورات الضريبية وتكلفة الإفلاس وتكلفة الوكالة على نسبة الإقتراض وعلى القيمة السوقية للمنشأة ، المجلة العلمية ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة قطر ، العدد الأول ، 1990 .
- 16 . مصداق الحبيب :
الأهمية الإقتصادية للعنصر البشري والدور الإستثماري للتربية والتعليم ، دراسات عربية ، مجلة فكرية إقتصادية واجتماعية ، دار الطليعة ، بيروت ، العدد 5 ، السنة السادسة عشر ، مارس ، 1980 .
- 17 . مهدي صقر :
تقييم الأداء وسيلة لهدف ، مجلة التنمية الإدارية ، العدد الثالث عشر ، تموز ، 1980 .

- 18 . نجيب الجندي :
التنبؤ بالعجز المالي للمنشأة باستخدام البيانات المحاسبية المنشورة ، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا،
العدد الأول ، السنة التاسعة ، 1988 .
- 19 . هشام أحمد حسبو :
إستخدام النسب المحاسبية في التنبؤ بالأزمات المالية، نموذج كمي مقترح لسوق الأوراق المالية بدولة الكويت، مجلة
دراسات الخليج والجزيرة العربية ، العدد 52، أكتوبر 1987.

IV. الهيئات الرسمية

- 01 . الأمانة العامة لجامعة الدول العربية : التقرير الإقتصادي العربي الموحد، القاهرة، سبتمبر ، 1999 .
- 02 . الجمعية العربية للبحوث الإقتصادية : مجلة بحوث إقتصادية عربية، السنة التاسعة، العدد 23، القاهرة ، 2001.
- 03 . المصرف الدولي : تقرير التنمية في العالم، 1988 .
- 04 . حزب جبهة التحرير الوجودي : الميثاق الوطني، المعهد التربوي الوطني ، الجزائر، 1976 .
- 05 . مركز دراسات الوحدة العربية والصندوق العربي للإنماء الإقتصادي والإجتماعي، بحوث ومناقشات الندوات الفكرية
حول القطاع العام والقطاع الخاص في الوطن العربي، القاهرة، 14 - 17 مايو 1990 .
- 06 . وزارة المساهمة وترقية الإستثمار ، إحصائيات ، سنة 2001 .

V. الندوات

- 01 . السيد عليوة :
التحليل السياسي والإداري للتطبيق المصرفي لبرنامج التخصيصية : لقاء العمل السنوي الثالث حول الإقتصاد المصري بين
الإصلاح الإقتصادي والتحويلات المصرية، 12 - 13 أبريل 1993 .
- 02 . سعيد النجار :
التخصيصية الهيكلية في البلاد العربية، صندوق النقد العربي، مؤتمر أبو ظبي ، 5 - 7 ديسمبر 1988 .
- 03 . محمد أحمد البدوي الباز :
دور نظم المعلومات المحاسبية في تشخيص وعلاج التعثر للمشروعات ، القاهرة ، ندوة المشروعات المتعثرة، البنك الأهلي،
نوفمبر ، 1989 .

ثانيا : باللغة الإنجليزية

A - BOOKS

- 01 – **BECELY MICHEL and LIULE CHILD STEPHANY**, " Privatization Principle Problems And Priorities Regulation " The M. Experience Edited By Colin Meyer and David Thompson Clarendon Press – Explored ,1989.
- 02 – **CARLES R** , The Technology Transfert Issue , Marrino, New York, 1991.,
- 03 – **GARY DEASLER**, " Managment Fundamentals Modern Prinsipals & Principals (3 rd. ed, Reston) Virginia, Reston Publishing, Co, 1982.
- 04 – **MAX HUCOTT**, The Elements Of Logicol Analysis And Infereence Cambridge, Withrop Publishers Inc, 1988.
- 05 – **R.PAREDY & MYERS**, PRINCIPLES Of Corporate Finance , N.Y Mc, Graw – Hill, 1988.
- 06 – **Y. HAULE MERIAM and MENGISTO**, " Public Entreprise And Privatization In The Third World " Third World Quartely , Oct, 1988.

B - PERIODICALY

- 01 – **ALTMAN** , " Financial Ratios , Discriminant Analysis and The Prediction Of Corporate Bankuptey , Journal of Finance , Septembre , 1968.
- 02 – **AMYHING – LIVY LAW** " Five State Financial Distress Predictions Model " Journal Of Accounting Research , Vol 25, N° 1, Spring, 1987.
- 03 – **DANNY MILLER and PETER H ERISSEN** , " Successful and unsuccessful phases of Corporate Life Cycle Organizational , Studies, Vol 4, 1983.

ثالثا : باللغة الفرنسية

- 01 – **ABDELLATIF KHAMKHAM** , La Dynamique du Controle de Gestion, (edition dunod, PARIS, 1986)
- 02 – **A.COTTA** , Le Capitalisme, Collection Que Sais - je edition Puf, 1973.
- 03 – **A. C. MARTINET et G. PETIT** , L'entreprise dans Un Monde en changement , initiation , PARIS , Edition du seuil, 1982 .
- 04 – **A. THIETART** , La Strategie de L'entreprise , (ed , Mc graw - hill , 1984) .
- 05 – **BERTONECHE et J.TEULIE** , Théorie et Gestion Financiere Fondement et Tendances, PARIS, P.U.F 1976.
- 06 – **BRUNO SOLNICK** , Gestion Financière, (Edition Fernand Nathan , France , 1980) .
- 07 – **DOMINIQUE ROUX** , Analyse et Gestion de L'entreprise, theories, Méthodes Pratiques, Tome 1 PARIS , edition du nord , 1989 .
- 08 – **GERARD BROWN** , Le diagnostic de L'entreprise , (3^{eme} Edition , PARIS , 1975) .
- 09 – **HUBERT DE LA BRUSLERIE** , La Fonction Financière et le Comportement des Organisations, (Dunord, PARIS, 1998) .
- 10 – **J.J BARCONNIER , M. LANNIAUX** , L'entreprise Contemporaine, (edition dunod, 1988) .
- 11 – **JEANINE MEYER** , Economie d'entreprise , Sunod , 2^{eme} edition , PARIS , 1988 .
- 12 – **JEAN MEYER** , Controle de Gestion edition , PARIS , 1976.
- 13 – **JEAN PAUL LARCON , RALLAND REITHER** , Structures de Pouvoir et idendité de L'eutreprise , PARIS, edition Fernand Nathan , 1979.
- 14 – **J. P. MARIN** , Le Point du Risque , Dunord , PARIS , 1990.
KAMEL HAMDİ , Comment Diagnostiquer et Redresser une Eutreprise,(edition , Rissala, Alger, 1995.
- 15 –
- 16 – **P. MANGE et BERNARD MEULET** , Gestion de la P.M.E, (1er edition, edition Nathan, Paris, 1982) .
- 17 – **R.P DECLERCK , J.P. DEBOURSE , C.H. NAVARRE** , (edition , H et T , 1983) .
- 18 – **TAYEB HAFSI** , Gérer L'entreprise Publique , O. P. U, Alger 1992.

REVUES

- 01 – **BERNADETTE RAGOT** , " La Gestion de L'information Pour les Hommes " , Revue Ingénieurs Scientifiques de France , N° 1 , 1994 .
- 02 – **JEAN BEACHLER** , Informations et Recherches inter - Universitaires des sciences et pratiques Sociales, Septembre , 1992 .
- 03 – **PIERRE PESTIEN** : " Entreprise et Propriété Publique Efficacite et Propriété " , Revue economique (Vol 38 , N° 6 , Novembre 1987) .
- 04 – **PLOME PATRICK** , La Privatisation dans les Pays en Developpement « qui nous appris » Revue Francaise D'economie , Vol 1- 2, Paris, Printemps . 1994 .

فهرسة الملائكة

الملاحة

فهرس الملاحي

الصفحة	العنوان	الرقم
249	الميزانيات المحاسبية للمؤسسات (1، 2، 3، 4) سنة 2000	ملحق رقم (1)
250	حساب النتائج سنة 2000	ملحق رقم (2)
251	الميزانيات المحاسبية للمؤسسات (5، 6، 7، 8) سنة 2000	ملحق رقم (3)
252	حساب النتائج سنة 2000	ملحق رقم (4)
253	الميزانيات المحاسبية للمؤسسات (9، 10، 11، 12) سنة 2000	ملحق رقم (5)
254	حساب النتائج سنة 2000	ملحق رقم (6)
255	الميزانيات المحاسبية للمؤسسات (13، 14، 15) سنة 2000	ملحق رقم (7)
256	حساب النتائج سنة 2000	ملحق رقم (8)
257	معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج للشركة الوطنية للسكاكين والولاب والصنابر	ملحق رقم (9)
257	معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج للمؤسسة الجزائرية لعتاد القياس	ملحق رقم (10)
258	معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج للشركة الوطنية للمحركات والجرارات	ملحق رقم (11)
258	معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج لشركة تسويق المعدات والآلات الفلاحية	ملحق رقم (12)
259	معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج لمؤسسة إنتاج الآلات الفلاحية والصناعية	ملحق رقم (13)
259	معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج لمؤسسة إنتاج العتاد الفلاحي المختص	ملحق رقم (14)
260	معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج للمؤسسة الوطنية للعتاد	ملحق رقم (15)
260	معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج لشركة التكديس والحمولة	ملحق رقم (16)

الصفحة	العنوان	الرقم
261	— معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج للشركة الجزائرية للمضخات	ملحق رقم (17)
261	— معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج للمؤسسة الوطنية للآلات الصناعية	ملحق رقم (18)
262	— معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج للمؤسسة الوطنية لتوزيع الأجهزة الصناعية	ملحق رقم (19)
262	— معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج للمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي	ملحق رقم (20)
263	— معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية	ملحق رقم (21)
263	— معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج للمؤسسة الوطنية للدراجات والدراجات النارية	ملحق رقم (22)
264	— معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج للشركة الوطنية لتوزيع السيارات الخصوصية	ملحق رقم (23)
265	— معطيات حساب نقطة الفصل للمؤسسات المدروسة	ملحق رقم (24)

ملحق رقم (1) : الميزانيات المحاسبية للمؤسسات المذكورة سنة 2000

المؤسسات		المؤسسة الجزائرية لعنات		الشركة الوطنية للسكاكين والوالب والصنابير		الشركة الجزائرية للمضخات		المؤسسة الوطنية للآلات الصناعية	
البيانات		القياس		والوالب والصنابير		للضخات		الصناعية	
1	- الأموال المملوكة	136 094 748.30	2 597 641 918.22	- 67 497 280.00	909 867 364.67				
10	- أموال جماعية	1 960 000 000.00	770 000 000.00	1 200 000 000.00	360 000 000.00				
11	- أموال مملوكة أخرى	-	-	-	-				
12	- علاوات المساهمات	-	-	-	-				
13	- الإحتياطيات	1 680 000.00	386 215 885.78	25 414 297.00	15 335 466.26				
14	- إعانات مستلمة	-	-	-	4 994 492.25				
15	- فرق إعادة التقدير	1 012 802 750.23	429 518 628.06	-	223 992 774.68				
16	- مساهمات	-	100 000 000.00	1 490 000 000.00	480 001 105.62				
17	- حسابات الوحدات المتعددة	-	-	-	-				
18	- نتائج رهن التخصيص	- 3 108 336 840.01	438 101 659.48	- 2 974 988 439.00	- 183 986 373.52				
19	- مؤونات التكاليف والخسائر	269 948 838.08	473 805 744.90	192 076 862.00	9 529 899.38				
2	- الإستثمارات	2 789 019 106.03	747 062 500.82	1 116 882 922.00	613 963 616.31				
20	- مصاريف إعدادية	493 991.85	-	173 681.00	-				
21	- قيم معنوية	4 414 065.96	-	888 012.00	-				
22	- أراضي	20 457 080.52	4 131 227.34	199 791 871.00	3 130 920.37				
23	-	-	-	-	-				
24	- تجهيزات إنتاج	2 580 098 463.92	713 640 604.46	846 491 093.00	514 724 514.32				
25	- تجهيزات إجتماعية	180 396 273.18	25 447 325.97	47 299 266.00	70 361 862.62				
26	-	-	-	-	-				
27	-	-	-	-	-				
28	- إستثمارات تحت التنفيذ	2 865 596.06	3 843 343.05	22 238 999.00	25 746 319.00				
3	- المخزون	2 129 793 823.67	778 770 677.89	1 259 381 155.00	781 864 417.78				
30	- بضائع	100 680.00	-	63 450.00	56 332 332.10				
31	- مواد ولوازم	1 119 845 572.91	459 733.081	672 100 362.00	227 029 494.85				
32	-	-	-	-	-				
33	- منتجات نصف تامة	185 462 296.17	61 161 707.77	240 089 224.00	31 341 690.05				
34	- منتجات وأعمال تحت التنفيذ	160 022 123.53	44 286 349.34	75 740 955.00	101 227 277.08				
35	- منتجات تامة	488 180 282.37	113 743 652.07	217 299 295.00	341 101 471.05				
36	- فضلات ومهملات	19 632 310.81	-	5 577 338.00	-				
37	- المخزونات الموجودة في الخارج	156 550 557.88	100 515 235.41	48 510 531.00	24 832 152.65				
4	- المدينون	1 115 175 381.49	2 491 324 267.54	1 100 415 113.00	405 462 912.62				
40	- حسابات الخصوم المدينة	3 159 327.94	-	1 091 131.00	115 817.62				
41	- حسابات شبه ضريبية	-	-	-	-				
42	- مدينو الإستثمارات	16 523 006.13	865 852 516.92	30 655 691.00	7 093 647.14				
43	- مدينو المخزون	12 582 238.77	124 442.79	30 027 874.00	881 066.81				
44	- ديون الشركات والشركات الحليفة	-	-	750 000.00	-				
45	- تسبيقات على الحساب	246 476 880.72	99 380 186.39	41 302 643.00	29 516 404.85				
46	- تسبيقات الإستغلال	36 619 095.01	554 907 707.10	29 962 138.00	4 438 824.70				
47	- ديون على الزبائن	645 747 263.93	549 299 405.32	406 622 620.00	326 676 711.53				
48	- أموال جاهزة	154 067 568.99	421 760 009.02	560 003 016.00	36 740 439.97				
5	- الدائنون	4 038 989 551.97	1 131 871 671.18	3 645 013 599.00	944 474 388.82				
50	- حسابات الأموال الدائنة	40 609 412.02	-	2 483 307.00	787 432.21				
51	- ديون شبه ضريبية	-	-	-	-				
52	- دائنو الإستثمارات	2 192 956 265.65	744 309.00	2 913 242 392.00	451 578 718.60				
53	- دائنو المخزون	931 492 609.09	376 733 152.07	598 353 213.00	43 692 035.76				
54	- مبالغ محتفظ بها في الحساب	146 623 628.89	437 689 164.47	14 293 934.00	24 294 775.23				
55	- ديون شركاء وشركات حليفة	218 750 000.00	70 001 114.22	-	8 436 925.58				
56	- ديون إستغلال	222 850 476.94	207 961 064.14	90 897 780.00	60 563 307.79				
57	- تسبيقات تجارية	106 025 748.94	38 742 867.28	25 742 973.00	21 942 368.25				
58	- ديون مالية	179 681 410.44	-	-	333 178 825.40				
59	-	-	-	-	-				
29	- مجموع الإهلاكات	7 859 799 305.23	-	6 397 537 972.00	2 171 356 081.49				

ملحق رقم (2) : حسابات النتائج سنة 2000

المؤسسة الوطنية للآلات الصناعية	الشركة الجزائرية للمضخات	المؤسسة الجزائرية لعداد القياس	الشركة الوطنية للسكاكين واللوازم والصنابير	المؤسسات	
				البيان	
243 825 796.86	101 411 981.00	152 271 562.75	255 119 904.66	70 - بضائع مبيعة	
- 148 551 942.32	- 66 246 081.00	- 124 199 570.04	- 274 789 019.36	60 - بضائع مستهلكة	
95 273 854.54	35 165 900.00	28 071 992.71	- 19 669 114.70	80 - الهامش الإجمالي	
95 273 854.54	35 165 900.00	28 071 992.71	- 19 669 114.70	80 - الهامش الإجمالي	
400 816 889.95	1 647 262 749.00	2 450 041 348.99	3 051 043 357.28	71 - إنتاج مباع	
75 819 786.23	254 169 0003.00	52 996 202.61	- 590 688 741.74	72 - إنتاج مخزون	
130 662.05	5 353 045.00	-	11 421 530.81	73 - إنتاج المؤسسة لحاجتها الخاصة	
100 719 853.76	24 177 196.00	6 520 480.51	8 305 548.40	74 - أداءات متممة	
2 674 744.13	3 956 827.00	8 342 578.64	52 398 471.52	75 - تحويل تكاليف الإنتاج	
- 362 209 033.80	- 1 168 365 433.00	- 1 492 693 583.53	- 1 373 838 638.72	61 - مواد ولوازم مستهلكة	
- 29 340 987.61	- 38 094 977.00	- 40 453 783.69	- 84 196 326.81	62 - خدمات	
283 885 769.25	763 624 310.00	1 012 825 236.24	1 054 776 086.04	81 - القيمة المضافة	
283 885 769.25	763 624 310.00	1 012 825 236.24	1 054 776 086.04	81 - القيمة المضافة	
12 361 461.54	6 141 893.00	56 757 308.62	135 327 804.20	77 - منتوجات مختلفة	
8 519 208.43	7 489 615.00	494 720.80	25 661 579.14	78 - تحويل تكاليف الاستغلال	
- 213 044 426.19	- 447 733 502.00	- 401 878 951.17	- 562 545 056.43	63 - مصاريف المستخدمين	
- 19 581 854.94	- 47 633 959.00	- 55 491 365.10	- 71 703 483.22	64 - الضرائب والرسوم	
- 68 279 718.02	- 217 666 959.00	- 28 917 246.29	- 150 574 270.27	65 - مصاريف مالية	
- 4 771 731.86	- 3 751 449.00	- 2 711 469.02	- 135 007 322.24	66 - مصاريف مختلفة	
- 36 051 102.87	- 213 240 021.00	- 75 971 248.46	- 212 360 085.74	68 - مخصصات الاهتلاك والمؤونات	
- 36 962 394.66	- 152 770 072.00	505 106 985.62	83 575 251.48	83 - نتيجة الاستغلال	
- 36 962 394.66	- 152 770 072.00	505 106 985.62	83 575 251.48	83 - نتيجة الاستغلال	
80 140 484.04	320 284 051.00	498 920 877.21	3 113 009 530.62	79 - منتوجات خارج الاستغلال	
- 96 228 896.16	- 498 399 673.00	- 716 384 005.98	- 1 334 954 292.50	69 - تكاليف خارج الاستغلال	
- 16 088 412.12	- 178 115 622.00	- 217 463 128.77	1 778 055 238.12	84 - نتيجة خارج الاستغلال	
- 36 962 394.66	- 152 770 072.00	505 106 985.62	83 575 251.48	83 - نتيجة الاستغلال	
- 16 088 412.12	- 178 115 622.00	- 217 463 128.77	1 778 055 238.12	84 - نتيجة خارج الاستغلال	
- 53 050 806.78	- 330 885 694.00	287 643 856.85	1 861 630 489.60	880 - النتيجة الإجمالية للسنة المالية	
-	-	-	-	888 - حصص مؤونات الأرباح	
-	-	-	478.007262	889 - ضرائب على الأرباح	
- 53 050 806.78	- 330 885 694.00	287 643 856.85	1 858 011.60904	88 - النتيجة المالية الصافية	

ملحق رقم (3) : الميزانيات المحاسبية للمؤسسات المذكورة سنة 2000

المؤسسات		الشركة الوطنية لتوزيع	الشركة الوطنية للمحركات	المؤسسة الوطنية لإنتاج	مؤسسة توزيع وصيانة
البيان		الأجهزة الصناعية	والجرارات	العتاد الفلاحي	العتاد الفلاحي
1	- الأموال المملوكة	- 1 228 071 602.26	1 692 262 305.62	1 148 777 454.98	1 220 664 753.00
10	- أموال جماعية	22 000 000.00	1 670 000 000.00	1 151 000 000.00	1 121 000 000.00
11	- أموال مملوكة أخرى	-	-	315 195 667.95	-
12	- علاوات المساهمات	-	-	-	-
13	- الإحتياطيات	75 229 653.31	-	-	-
14	- إعانات مستلمة	-	-	-	-
15	- فرق إعادة التقدير	6 114 321.68	-	-	-
16	- مساهمات	50 000 000.00	200 000 000.00	-	-
17	- حسابات الوحدات المتعددة	-	-	-	-
18	- نتائج رهن التخصيص	- 1 401 138 381.18	- 177 987 694.38	- 342 693 962.97	41 570 907.00
19	- مؤونات التكاليف والخسائر	19 822 803.93	250 000.00	25 275 750.00	53 093 846.00
2	- الإستثمارات	117 725,805.77	1 445 409 709.07	700 429 899.26	144 908 255.00
20	- مصاريف إعدادية	-	-	-	-
21	- قيم معنوية	14 500.00	82 491 022.68	-	200 000.00
22	- أراضي	50 370 396.13	492 156.87	1 573 239.92	20 121 201.00
23	-	-	-	-	-
24	- تجهيزات إنتاج	57 814 039.01	1 171 870 676.12	642 420 175.77	70 763 996.00
25	- تجهيزات إجتماعية	128 954.99	77 217 598.36	40 883 798.23	4 296 934.00
26	-	-	-	-	-
27	-	-	-	-	-
28	- إستثمارات تحت التنفيذ	9 397 915.64	113 338 255.04	15 552 685.34	49 526 124.00
3	- المخزون	238 365 662.98	1 247 780 514.87	736 086 061.40	1 077 259 905.00
30	- بضائع	223 911 158.83	12 128 539.20	-	850 844 107.00
31	- مواد ولوازم	2 048 924.86	582 649 647.48	470 198 630.44	37 225 854.00
32	-	-	-	-	-
33	- منتجات نصف تامة	1 014 291.50	56 409 202.46	68 593 574.92	-
34	- منتجات وأعمال تحت التنفيذ	72 713.39	372 288 701.35	99 180 968.03	-
35	- منتجات تامة	1 088 198.92	187 845 685.33	49 631 899.56	888 069 961.00
36	- فضلات ومهملات	-	-	-	-
37	- المخزونات الموجودة في الخارج	10 230 375.48	36 458 739.05	48 480 988.45	189 189 944.00
4	- المدينون	1 088 714 056.58	2 569 704 328.38	514 284 208.35	2 927 552 591.00
40	- حسابات الخصوم المدينة	2 516 173.66	786 089.17	583 939.57	21 202 782.00
41	- حسابات شبه ضريبية	-	-	-	-
42	- مدينو الإستثمارات	302 727.88	40 129 260.35	932 927.93	40 580 023.00
43	- مدينو المخزون	6 357 363.41	4 561 894.93	564 797.24	1 354 485.00
44	- ديون الشركات والشركات الحليفة	-	-	1 012 750.03	647 535 312.00
45	- تسبيقات على الحساب	128 282 759.21	524 597 489.08	18 421 964.94	187 647 432.00
46	- تسبيقات الإستغلال	876 891.63	7 209 685.41	7654 0.49.68	7 597 085.00
47	- ديون على الزبائن	101 404 911.52	1 445 524 125.13	460 420 706.42	1 524 362 101.00
48	- أموال جاهزة	848 973 229.27	546 895 784.31	20 693 072.54	497 273 371.00
5	- الدائنون	1 943 015 246.27	3 544 651 696.91	1 098 509 218.04	2 854 551 330.00
50	- حسابات الأموال الدافئة	1 475 894.17	103 749.86	148 727.66	6 278 883.00
51	- ديون شبه ضريبية	-	-	-	-
52	- دائنو الإستثمارات	112 356 109.77	120 636 189.79	15 505 762.29	3 150 531.00
53	- دائنو المخزون	100 178 860.28	156 900 096.00	119 418 903.88	1 804 885 155.00
54	- مبالغ محتفظ بها في الحساب	2 270 236.72	13 032 537.25	21 884 841.38	11 431 134.00
55	- ديون شركاء وشركات حليفة	-	-	21 385 177.08	23 342 814.00
56	- ديون إستغلال	47 634 180.04	1 894 520 262.57	317 061 846.74	227 913 865.00
57	- تسبيقات تجارية	9 646 339.54	6 308 942.62	10 109 914.43	16 358 826.00
58	- ديون مالية	1 669 453 625.75	353 149 918.82	592 994 044.58	761 190 122.00
59	-	-	-	-	-
29	- مجموع الإهلاكات	303 860 602.53	5 981 086 903.89	3 555 035 272.86	490 759 159.00

ملحق رقم (4) : حسابات النتائج سنة 2000

المؤسسات		المؤسسة الوطنية لتوزيع	الشركة الوطنية للمحركات	المؤسسة الوطنية لإنتاج	مؤسسة تسويق المعدات
البيان		الأجهزة الصناعية	والجرارات	العتاد الفلاحي	والآلات الفلاحية
70	- بضائع مبيعة	827 105 485.23	51 231 472.77	-	3 104 199 733.00
60	- بضائع مستهلكة	- 643 696 575.09	- 21 341 246.32	-	- 2 562 990 534.00
80	- الهامش الإجمالي	183 408 910.14	29 890 226.45	-	541 209 199.00
80	- الهامش الإجمالي	183 408 910.14	29 890 226.45	-	541 209 199.00
71	- إنتاج مباع	2 461 375.77	3 247 595 188.06	517 788 620.54	-
72	- إنتاج مخزون	- 1 103 413.61	70 668 565.36	34 412 034.70	-
73	- إنتاج المؤسسة لحاجتها الخاصة	447 637.00	35 398 519.18	1 383 965.08	642 932.00
74	- أداءات متممة	25 683 645.97	19 839 234.63	5 187 451.08	3 736 742.00
75	- تحويل تكاليف الإنتاج	562 640.52	14 611 508.58	192 670.60	594 683.00
61	- مواد ولوازم مستهلكة	- 10 697 978.21	- 2 165 418 581.65	- 440 862 787.90	- 24 468 280.00
62	- خدمات	- 14 300 324.14	- 118 619 509.93	- 16 303 141.48	- 138 994 366.00
81	- القيمة المضافة	186 462 493.44	1 133 965 241.68	101 798 812.62	382 720 910.00
81	- القيمة المضافة	186 462 493.44	1 133 965 241.68	101 798 812.62	382 720 910.00
77	- منتوجات مختلفة	1 896 872.86	26 971 059.73	3 898 812.62	2 784 318.00
78	- تحويل تكاليف الاستغلال	2 290 233.10	77 496 368.97	25 926 592.30	24 262 424.00
63	- مصاريف المستخدمين	- 82 677 741.33	- 653 884 597.91	- 224 727 865.31	- 131 163 229.00
64	- الضرائب والرسوم	- 19 446 349.56	- 71 031 525.50	- 8 418 248.82	- 46 452 137.00
65	- مصاريف مالية	- 117 724 836.58	- 216 332 025.35	- 21 664 071.16	- 24 319 319.00
66	- مصاريف مختلفة	- 1 222 101.10	- 13 518 474.93	- 4 020 548.40	- 96 731 698.00
68	- مخصصات الاهتلاك والمؤونات	- 7 274 047.89	- 141 218 198.99	- 146 474 630.50	- 17 821 340.00
83	- نتيجة الاستغلال	- 37 695 477.06	142 447 847.70	- 273 681 146.65	93 279 929.00
83	- نتيجة الاستغلال	- 37 695 477.06	142 447 847.70	- 273 681 146.65	93 279 929.00
79	- منتوجات خارج الاستغلال	209 726 995.91	1 759 141 406.74	68 801 795.07	72 555 617.00
69	- تكاليف خارج الاستغلال	- 206 169 637.53	- 1 875 608 704.66	- 91 607 160.65	- 45 157 450.00
84	- نتيجة خارج الاستغلال	3 557 358.38	- 116 467 297.92	- 22 805 365.58	27 398 167.00
83	- نتيجة الاستغلال	- 37 695 477.06	142 447 847.70	- 273 681 146.65	93 279 929.00
84	- نتيجة خارج الاستغلال	5573 358.38	- 116 467 297.92	- 22 805 365.58	27 398 167.00
880	- النتيجة الإجمالية للسنة المالية	- 34 138 118.68	25 980 549.78	- 296 486 512.23	120 678 096.00
888	- حصص مؤونات الأرباح	-	-	-	-
889	- ضرائب على الأرباح	-	-	-	36 203 429.00
88	- النتيجة المالية الصافية	- 34 138 118.68	25 980 549.78	- 296 486 512.23	84 474 667.00

ملحق رقم (5) : الميزانيات الحاسبية للمؤسسات المذكورة سنة 2000

المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية	المؤسسة الوطنية للعتاد	مؤسسة إنتاج العتاد الفلاحي المختص	مؤسسات إنتاج الآليات الفلاحية والصناعية	المؤسسات	
				البيان	
- 7 362 061 253.44	58 137 774.33	132 342 188.92	181 610 720.82	1 -	الأموال المملوكة
2 200 000 000.00	49 200 000.00	121 500 000.00	187 500 000.00	10 -	أموال جماعية
-	-	-	-	11 -	أموال مملوكة أخرى
-	-	-	-	12 -	علاوات المساهمات
-	-	-	-	13 -	الإحتياطيات
36 461.87	-	-	-	14 -	إعانات مستلمة
-	-	-	-	15 -	فرق إعادة التقدير
3 000 000 000.00	-	-	-	16 -	مساهمات
-	-	-	-	17 -	حسابات الوحدات المتعددة
- 13 222 257 776.10	- 8 361 621.43	- 25 261 056.52	- 5 889 279.18	18 -	نتائج رهن التخصيص
660 160 060.79	17 299 395.76	36 103 245.44	-	19 -	مؤونات التكاليف والخسائر
3 601 878 769.91	17 386 237.59	64 409 212.58	227 576 510.64	2 -	الإستثمارات
-	-	-	-	20 -	مصاريف إعدادية
1 021 312.65	-	-	37442.00	21 -	قيم معنوية
190 115 955.38	13 606 214.59	29 710 520.00	124 001 125.00	22 -	أراضي
-	-	-	-	23 -	
3 085 050 433.14	3 720 177.03	33 388 401.42	88 678 063.82	24 -	تجهيزات إنتاج
239 736 723.50	59 845.97	138 723.53	95 492.14	25 -	تجهيزات إجتماعية
-	-	-	-	26 -	
-	-	-	-	27 -	
85 954 345.24	-	1 171 567.63	14 764 387.68	28 -	إستثمارات تحت التنفيذ
3 970 581 505.79	23 119 217.71	86 546 598.96	91 040 955.76	3 -	المخزون
330 435 688.00	519 097.40	129 991.00	24 336 972.86	30 -	بضائع
1 568 220 738.83	21 357 207.52	68 161 777.76	59 841 105.60	31 -	مواد ولوازم
-	-	-	-	32 -	
175 572 707.50	447 988.63	3 151 339.25	340 796.56	33 -	منتجات نصف تامة
547 665 999.13	-	25 000.00	-	34 -	منتجات وأعمال تحت التنفيذ
824 480 540.78	794 924.16	14 916 115.53	5 145 976.86	35 -	منتجات تامة
47 837 052.26	-	154 121.25	-	36 -	فضلات ومهملات
476 368 779.29	-	8 254.17	1 376 103.88	37 -	المخزونات الموجودة في الخارج
2 459 328 002.48	26 163 300.08	99 487 374.42	190 773 369.36	4 -	المدينون
22 021 202.85	3 534.00	134 951.87	57 693.92	40 -	حسابات الخصوم المدينة
-	-	-	-	41 -	حسابات شبه ضريبية
409 229 168.25	2 565 163.52	826 426.85	2 092 566.27	42 -	مدينو الإستثمارات
2 285 092.21	8 520.00	669 326.07	4 939 175.55	43 -	مدينو المخزون
187 644.00	69 185.09	95 592.24	-	44 -	ديون الشركات والشركات الحليفة
700 931 132.12	5 281 200.30	20 611 740.70	527 519.61	45 -	تسبيقات على الحساب
6 491 822.55	428 204.98	240 426.62	988 812.03	46 -	تسبيقات الإستغلال
936 073 317.74	8 062 411.42	57 408 654.43	117 148 604.84	47 -	ديون على الزبائن
382 108 622.76	9 745 080.77	19 500 255.64	65 018 997.14	48 -	أموال جاهزة
19 248 488 988.11	6 719 636.36	105 640 021.11	315 458 825.52	5 -	الدائنون
55 965 323.66	11 547.25	804 341.66	-	50 -	حسابات الأموال الدافئة
-	-	-	-	51 -	ديون شبه ضريبية
7 125 437 919.47	150.00	29 435 646.76	178 896 268.91	52 -	دائنو الإستثمارات
630 652 701.69	3 178 922.23	18 862 059.30	84 338 102.78	53 -	دائنو المخزون
44 371 914.89	2 288 772.14	4 069 462.81	8 478 665.72	54 -	مبالغ محتفظ بها في الحساب
303 256 206.95	33 600.00	40 627 912.17	31 841 738.23	55 -	ديون شركاء وشركات حليفة
2 099 753 341.35	1 206 644.74	6 037 598.32	7 128 296.23	56 -	ديون إستغلال
162 199 443.44	-	5 116 450.98	4 275 753.65	57 -	تسبيقات تجارية
8 826 852 136.66	-	686 549.11	-	58 -	ديون مالية
-	-	-	-	59 -	
20 615 843 844.36	23 524 696.24	127 978 378.99	161 057 769.55	29 -	مجموع الإهتلاكات

ملحق رقم (6) : حساب النتائج سنة 2000

المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية	المؤسسة الوطنية للعتاد	مؤسسة إنتاج العتاد الفلاحي المختص	مؤسسة إنتاج الآليات الفلاحية والصناعية	المؤسسات	
				البيان	
448 562 928.17	3 756 403.74	2 536 631.79	85 764 660.32	70	- بضائع مبيعة
- 292 706 476.95	- 2 737 763.27	- 2 116 437.50	- 77 937 184.51	60	- بضائع مستهلكة
155 856 451.22	1 018 640.47	420 194.29	7 827 475.81	80	- الهامش الإجمالي
155 856 451.22	1 018 640.47	420 194.29	7 827 475.81	80	- الهامش الإجمالي
2 293 059 901.69	31 024 800.92	205 505 348.85	422 626 208.33	71	- إنتاج مباع
- 527 531 090.48	- 1 653 567.00	- 5 250 174.21	- 10 123 991.84	72	- إنتاج مخزون
256 968.33	-	-	-	73	- إنتاج المؤسسة لحاجتها الخاصة
120 981 147.60	457 236.03	702 302.16	8 910 158.83	74	- أداءات متممة
5 630 765.28	-	289 140.00	195 975.94	75	- تحويل تكاليف الإنتاج
- 1 181 717 614.27	- 19 528 586.78	- 125 869 443.80	- 272 047 875.36	61	- مواد ولوازم مستهلكة
- 80 854 642.83	- 1 045 482.19	- 6 891 419.25	- 38 383 357.25	62	- خدمات
785 681 886.54	10 273 041.45	68 905 948.04	119 004 594.46	81	- القيمة المضافة
785 681 886.54	10 273 041.45	68 905 948.04	119 004 594.46	81	- القيمة المضافة
47 954 060.87	191 184.26	490 981.58	138 045.88	77	- منتوجات مختلفة
18 814 749.07	-	-	63 069.86	78	- تحويل تكاليف الاستغلال
- 877 527 635.42	- 6 670 966.69	- 36 931 258.32	- 89 592 906.69	63	- مصاريف المستخدمين
- 74 434 056.84	- 746 834.32	- 4 367 076.05	- 771 369.45	64	- الضرائب والرسوم
- 1 218 467 547.85	- 13 150.80	- 450 200.43	- 1 314 617.59	65	- مصاريف مالية
- 17 992 801.23	- 271 116.58	- 707 488.15	- 898 230.03	66	- مصاريف مختلفة
- 681 417 513.25	- 1 185 041.68	- 8 549 014.43	- 8 430 130.58	68	- مخصصات الاهتلاك والمؤونات
- 2 017 388 858.11	1 577 115.64	18 391 892.24	18 298 455.86	83	- نتيجة الاستغلال
- 2 017 388 858.11	1 577 115.64	18 391 892.24	18 298 455.86	83	- نتيجة الاستغلال
4 892 076 916.04	572 849.43	58 096 114.51	15 714 905.69	79	- منتوجات خارج الاستغلال
- 4 729 327 514.37	- 338 620.38	- 64 028 020.82	- 21 892 072.13	69	- تكاليف خارج الاستغلال
162 749 401.67	234 229.05	- 5 931 906.31	- 6 177 166.44	84	- نتيجة خارج الاستغلال
- 2 017 388 858.11	1 577 115.64	18 391 892.24	18 298 455.86	83	- نتيجة الاستغلال
162 749 401.67	234 229.05	- 5 931 906.31	- 6 177 166.44	84	- نتيجة خارج الاستغلال
- 1 854 639 456.44	1 811 344.69	12 459 985.93	12 121 289.42	880	- النتيجة الإجمالية للسنة المالية
-	-	-	-	888	- حصص مؤونات الأرباح
-	-	-	-	889	- ضرائب على الأرباح
- 1 854 639 456.44	1 811 344 .69	12 459 985.93	12 121 289.42	88	- النتيجة المالية الصافية

ملحق رقم (7) : الميزانيات المحاسبية للمؤسسات المذكورة

الشركة الوطنية لتوزيع السيارات الخصوصية	الشركة الوطنية للدراجات والدراجات النارية	شركة عتاد التكنيس والحمولة	المؤسسات	
			البيان	
- 521 924 010.00	- 1 361 248 494.00	172 558 369.00	- الأموال المملوكة	1
730 000 000.00	280 950 000.00	90 000 000.00	- أموال جماعية	10
-	-	-	- أموال مملوكة أخرى	11
-	-	-	- علاوات المساهمات	12
221 011 934.00	166 128 303.00	16 579 393.00	- الإحتياطيات	13
19 241 889.00	-	1 061 810.00	- إعانات مستلمة	14
302 921 424.00	110 092 122.00	-	- فرق إعادة التقدير	15
-	229 634 569.00	-	- مساهمات	16
-	-	-	- حسابات الوحدات المتعددة	17
- 1 796 573 823.00	- 2 154 044 555.00	417 186.00	- نتائج رهن التخصيص	18
1 474 566.00	5 991 047.00	64 500 000.00	- مؤونات التكاليف والخسائر	19
520 762 352.00	208 643 474.00	30 331 313.00	- الإستثمارات	2
-	-	-	- مصاريف إعدادية	20
313 138.00	484 829.00	-	- قيم معنوية	21
40 346 498.00	8 016 054.00	2 751 600.00	- أراضي	22
-	-	-	-	23
466 481 748.00	198 596 695.00	25 449 160.00	- تجهيزات إنتاج	24
13 620 968.00	1 265 156.00	8 713.00	- تجهيزات إجتماعية	25
-	-	-	-	26
-	-	-	-	27
-	280 740.00	2 121 840.00	- إستثمارات تحت التنفيذ	28
810 589 167.00	243 089 501.00	234 840 724.00	- المخزون	3
620 585 867.00	3 993 427.00	29 187 187.00	- بضائع	30
3 608 698.00	128 361 033.00	137 978 849.00	- مواد ولوازم	31
-	-	-	-	32
-	40 762 032.00	-	- منتجات نصف تامة	33
1 709 890.00	24 685 742.00	20 410 389.00	- منتجات وأعمال تحت التنفيذ	34
624 194 565.00	44 090 421.00	47 294 299.00	- منتجات تامة	35
-	330 2220.00	-	- فضلات ومهملات	36
184 684 712.00	866 626.00	-	- المخزونات الموجودة في الخارج	37
873 509 857.00	153 561 661.00	995 424 854.00	- المدينون	4
-	894 060.00	- 2 278 054.00	- حسابات الخصوم المدينة	40
-	-	-	- حسابات شبه ضريبية	41
628 064 807.00	224 850.00	2 961 366.00	- مدينو الإستثمارات	42
10 317 378.00	3 998 865.00	37 500.00	- مدينو المخزون	43
13 021 004.00	-	-	- ديون الشركات والشركات الحليفة	44
74 772 210.00	54 160 297.00	69 366 535.00	- تسبيقات على الحساب	45
28 963 730.00	10 159 079.00	770 903.00	- تسبيقات الإستغلال	46
90 557 196.00	74 428 740.00	561 896 153.00	- ديون على الزبائن	47
27 813 532.00	9 695 770.00	331 114 343.00	- أموال جاهزة	48
3 212 409 230.00	1 966 543 130.00	1 087 359 434.00	- الدائنون	5
-	5 949 542.00	-	- حسابات الأموال الدائنة	50
8 794 335.00	185 587 592.00	-	- ديون شبه ضريبية	51
95 023 682.00	286 145 886.00	21 143 984.00	- دائنو الإستثمارات	52
10 181 301.00	37 337 205.00	267 786 504.00	- دائنو المخزون	53
21 424 851.00	51 022 664.00	36 579 651.00	- مبالغ محتفظ بها في الحساب	54
-	-	636 368 028.00	- ديون شركاء وشركات حليفة	55
116 477 107.00	160 249 015.00	114 180 015.00	- ديون إستغلال	56
8 577 279.00	2 829 987.00	11 301 252.00	- تسبيقات تجارية	57
2 951 930 675.00	1 237 421 239.00	-	- ديون مالية	58
-	-	-	-	59
2 520 853 124.00	2 717 125 308.00	8 104 820.00	- مجموع الإهلاكات	29

ملحق رقم (8) : حساب النتائج سنة 2000

الشركة الوطنية لتوزيع السيارات الخصوصية	الشركة الوطنية للدراجات والدراجات النارية	شركة عتاد التكنيس والحمولة	المؤسسات	
			البيان	
5 836 377.00	457 347 810.00	84 701 012.00	- بضائع مبيعة	70
- 4 036 666.00	- 427 150 346.00	- 61 878 546.00	- بضائع مستهلكة	60
1 799 711.00	30 197 464.00	22 822 466.00	- الهامش الإجمالي	80
1 799 711.00	30 197 464.00	22 822 466.00	- الهامش الإجمالي	80
126 619 830.00	-	595 935 439.00	- إنتاج مبيع	71
- 7 989 264.00	- 453 807.00	24 413 452.00	- إنتاج مخزون	72
-	-	-	- إنتاج المؤسسة لحاجتها الخاصة	73
9 715 865.00	10 808 673.00	14 141 543.00	- أداءات متممة	74
7 702 015.00	2 773 805.00	27 057 790.00	- تحويل تكاليف الإنتاج	75
- 70 941 330.00	- 13 900 266.00	- 454 180 603.00	- مواد ولوازم مستهلكة	61
- 11 719 472.00	- 18 118 695.00	- 54 657 382.00	- خدمات	62
55 187 355.00	11 307 174.00	175 532 705.00	- القيمة المضافة	81
55 187 355.00	11 307 174.00	175 532 705.00	- القيمة المضافة	81
1 005 373.00	798 007.00	26 898 746.00	- منتجات مختلفة	77
13 696 147.00	225 188 483.00	16 176 604.00	- تحويل تكاليف الاستغلال	78
- 132 232 581.00	- 234 179 542.00	- 92 668 033.00	- مصاريف المستخدمين	63
- 7 112 676.00	- 24 560 615.00	- 31 531 490.00	- الضرائب والرسوم	64
- 126 551 212.00	- 337 318 762.00	- 18 895 081.00	- مصاريف مالية	65
- 3 145 889.00	- 3 891 461.00	- 4 982 660.00	- مصاريف مختلفة	66
- 13 198 524.00	- 127 414 801.00	- 4 714 777.00	- مخصصات الاهتلاك والمؤونات	68
- 212 352.007.00	- 490 071 517.00	65 816 014.00	- نتيجة الاستغلال	83
- 212 352 007.00	- 490 071 517.00	65 816 014.00	- نتيجة الاستغلال	83
60 115 372.00	1 466 690 277.00	79 616 392.00	- منتجات خارج الاستغلال	79
- 58 812 694.00	- 1 462 242 604.00	- 144 419 451.00	- تكاليف خارج الاستغلال	69
1 302 678.00	4 447 673.00	- 64 803 059.00	- نتيجة خارج الاستغلال	84
- 212 352 007.00	- 490 071 517.00	65 816 014.00	- نتيجة الاستغلال	83
4 447 673.00	1 302 678.00	- 64 803 059.00	- نتيجة خارج الاستغلال	84
- 485 623 844.00	- 211 049 329.00	1 012 955.00	- النتيجة الإجمالية للسنة المالية	880
-	-	-	- حصص مؤونات الأرباح	888
-	-	303 887.00	- ضرائب على الأرباح	889
- 485 623 844.00	- 211 049 329.00	709 068.00	- النتيجة المالية الصافية	88

ملحق رقم (9) : معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج 2002|2001
الشركة الوطنية للسكاكين واللواكب والصنابير

الوحدة: وج

سنة 2002	سنة 2001	السنة	البيان
1 837 977 000	2 025 372 000		المبيعات
302 221 000	271 374 000		مخزون الإنتاج التام
400 044 000	329 194 000		إجمالي الذمم
3 423 549 000	3 179 700 000		الأصول الثابتة
1 879 607 000	2 655 210 000		الديون الطويلة المدى
(220 552 000)	(209 749 000)		المخصص بخلاف الإهلاك والديون المشكوك بتحصيلها
5 882 349 000	5 801 143 000		مجموع صافي الأصول
4 072 521 000	5 214 324 000		الأموال المقترضة
(1 418 490 000)	(1 325 061 000)		صافي الربح قبل الفوائد والضرائب
170 479 000	269 219 000		الأصول النقدية

ملحق رقم (10) : معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج 2002|2001
المؤسسة الجزائرية لعتاد القياس

الوحدة: وج

سنة 2002	سنة 2001	السنة	البيان
1 110 200 000	1 250 021 120		المبيعات
100 624 000	112 320 000		مخزون الإنتاج التام
492 121 000	523 144 000		إجمالي الذمم
220 150 000	1 311 413 000		الأصول الثابتة
1 650 200 000	1 722 100 000		الديون الطويلة المدى
(70 241 000)	(72 431 000)		المخصص بخلاف الإهلاك والديون المشكوك بتحصيلها
4 000 100 000	4 013 023 000		مجموع صافي الأصول
1 000 210 000	1 010 430 000		الأموال المقترضة
129 220 000	243 321 000		صافي الربح قبل الفوائد والضرائب
395 225 000	269 219 000		الأصول النقدية

ملحق رقم (11) : معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج 2002|2001
الشركة الوطنية للمحركات والجرارات

الوحدة: وج

سنة 2002	سنة 2001	السنة	البيان
2 595 459 000	3 043 323 000		المبيعات
124 344 000	159 619 000		مخزون الإنتاج التام
1 920 138 000	1 281 915 000		إجمالي الذمم
1 590 234 000	1 580 359 000		الأصول الثابتة
117 615 000	116 973 000		الديون الطويلة المدى
(140 487 000)	(148 414 000)		المخصص بخلاف الإهلاك والديون المشكوك بتحصيلها
4 870 036 000	5 176 253 000		مجموع صافي الأصول
3 479 054 000	3 683 191 000		الأموال المقترضة
108 402 000	102 046 000		صافي الربح قبل الفوائد والضرائب
804 970 000	463 414 000		الأصول النقدية

ملحق رقم (12) : معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج 2002|2001
شركة تسويق المعدات والآلات الفلاحية

الوحدة: وج

سنة 2002	سنة 2001	السنة	البيان
3 206 793 000	2 372 300 000		المبيعات
920 010 000	755 390 000		مخزون الإنتاج التام
1 520 323 000	1 618 647 000		إجمالي الذمم
199 200 000	200 038 000		الأصول الثابتة
2 920 000	3 139 000		الديون الطويلة المدى
(16 990 000)	18 408 000		المخصص بخلاف الإهلاك والديون المشكوك بتحصيلها
2 400 215 000	2 907 318 000		مجموع صافي الأصول
1 520 200 000	1 686 653 000		الأموال المقترضة
32 500 000	33 035 000		صافي الربح قبل الفوائد والضرائب
520 100 000	565 126 000		الأصول النقدية

ملحق رقم (13) : معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج 2002|2001
مؤسسة إنتاج الآليات الفلاحية والصناعية

الوحدة: وج

سنة 2002	سنة 2001	السنة
		البيان
218 296 000	2 372 300 000	المبيعات
21 547 000	755 390 000	مخزون الإنتاج التام
138 741 000	120 567 000	إجمالي الذمم
150 202 000	230 264 000	الأصول الثابتة
138 741 000	179 068 000	الديون الطويلة المدى
(7 673 000)	(7 912 000)	المخصص بخلاف الإهلاك والديون المشكوك بتحصيلها
262 289 000	480 487 000	مجموع صافي الأصول
286 649 000	299 072 000	الأموال المقترضة
(13 239 000)	23 145 000	صافي الربح قبل الفوائد والضرائب
48 437 000	21 351 000	الأصول النقدية

ملحق رقم (14) : معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج 2002|2001
مؤسسة إنتاج العتاد الفلاحي المختص

الوحدة: وج

سنة 2002	سنة 2001	السنة
		البيان
200 402 000	121 995 000	المبيعات
112 412 000	149 490 000	مخزون الإنتاج التام
42 622 000	35 748 000	إجمالي الذمم
139 021 000	140 053 000	الأصول الثابتة
220 730 000	308 840 000	الديون الطويلة المدى
(8 201 000)	(8 610 000)	المخصص بخلاف الإهلاك والديون المشكوك بتحصيلها
990 850 000	840 960 000	مجموع صافي الأصول
55 304 000	72 608 000	الأموال المقترضة
10 250 000	(13 627 000)	صافي الربح قبل الفوائد والضرائب
16 220 000	17 085 000	الأصول النقدية

ملحق رقم (15) : معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج 2002|2001
المؤسسة الوطنية للعتاد

الوحدة: وج

سنة 2002	سنة 2001	السنة البيان
25 067 000	28 893 000	المبيعات
(1 599 000)	2 147 000	مخزون الإنتاج التام
4 537 000	3 537 000	إجمالي الذمم
19 719 000	21 391 000	الأصول الثابتة
4 537 000	4 405 000	الديون الطويلة المدى
(1 494 000)	(1 247 000)	المخصص بخلاف الإهلاك والديون المشكوك بتحصيلها
50 609 000	69 114 000	مجموع صافي الأصول
10 125 000	10 983 000	الأموال المقترضة
(2 920 000)	3 268 000	صافي الربح قبل الفوائد والضرائب
5 959 000	4 153 000	الأصول النقدية

ملحق رقم (16) : معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج 2002|2001
شركة عتاد التكوين والحمولة

الوحدة: وج

سنة 2002	سنة 2001	السنة البيان
426 578 000	413 972 000	المبيعات
166 618 000	126 576 000	مخزون الإنتاج التام
376 281 000	348 753 000	إجمالي الذمم
33 685 000	28 562 000	الأصول الثابتة
93 000 000	82 569 000	الديون الطويلة المدى
(2 807 000)	(2 238 000)	المخصص بخلاف الإهلاك والديون المشكوك بتحصيلها
1 079 144 000	1 974 577 000	مجموع صافي الأصول
951 963 000	830 085 000	الأموال المقترضة
48 807 000)	49 595 000	صافي الربح قبل الفوائد والضرائب
273 076 000	318 926 000	الأصول النقدية

ملحق رقم (17) : معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج 2002|2001
الشركة الجزائرية للمضخات

الوحدة: د.ج

سنة 2002	سنة 2001	السنة
		البيان
1 258 401 000	1 720 277 000	المبيعات
169 940 000	158 499 000	مخزون الإنتاج التام
443 651 000	347 520 000	إجمالي الذمم
1 273 843 000	1 193 630 000	الأصول الثابتة
2 267 714 000	1 875 787 000	الديون الطويلة المدى
(326 792 000)	(230 296 000)	المخصص بخلاف الإهلاك والديون المشكوك بتحصيلها
4 521 699 000	3 876 012 000	مجموع صافي الأصول
3 925 744 000	3 964 149 000	الأموال المقترضة
(490 881 000)	(288 583 000)	صافي الربح قبل الفوائد والضرائب
681 621 000	678 887 000	الأصول النقدية

ملحق رقم (18) : معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج 2002|2001
المؤسسة الوطنية للألات الصناعية

الوحدة: د.ج

سنة 2002	سنة 2001	السنة
		البيان
484 829 000	334 425 000	المبيعات
137 985 000	282 094 000	مخزون الإنتاج التام
387 432 000	420 685 000	إجمالي الذمم
652 854 000	705 631 000	الأصول الثابتة
491 226 000	462 784 000	الديون الطويلة المدى
(40 098 000)	(39 174 000)	المخصص بخلاف الإهلاك والديون المشكوك بتحصيلها
1 592 076 000	2 011 379 000	مجموع صافي الأصول
874 929 000	802 656 000	الأموال المقترضة
13 446 000	(41 434 000)	صافي الربح قبل الفوائد والضرائب
42 280 000	16 547 000	الأصول النقدية

ملحق رقم (19) : معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج 2002|2001
المؤسسة الوطنية لتوزيع الأجهزة الصناعية

الوحدة: وج

سنة 2002	سنة 2001	السنة	البيان
1 116 000	2 075 000		المبيعات
1 296 000	1 877 000		مخزون الإنتاج التام
117 080 000	100 892 000		إجمالي الذمم
119 961 000	113 562 000		الأصول الثابتة
60 312 000	45 389 000		الديون الطويلة المدى
(8 280 000)	(8 229 000)		المخصص بخلاف الإهلاك والديون المشكوك بتحصيلها
734 100 000	1 585 399 000		مجموع صافي الأصول
1 903 750 000	1 772 506 000		الأموال المقترضة
(47 067 000)	88 997 000		صافي الربح قبل الفوائد والضرائب
791 197 000	857 516 000		الأصول النقدية

ملحق رقم (20) : معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج 2002|2001
المؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي

الوحدة: وج

سنة 2002	سنة 2001	السنة	البيان
522 502 000	528 216 000		المبيعات
37 900 000	38 960 000		مخزون الإنتاج التام
199 240 000	212 040 000		إجمالي الذمم
699 320 000	833 411 000		الأصول الثابتة
13 225 000	14 554 000		الديون الطويلة المدى
120 650 000)	(155 843 000)		المخصص بخلاف الإهلاك والديون المشكوك بتحصيلها
1 620 430 000	1 728 990 000		مجموع صافي الأصول
1 850 420 000	1 876 902 000		الأموال المقترضة
(312 450 000)	(316 526 000)		صافي الربح قبل الفوائد والضرائب
10 520 000	12 745 000		الأصول النقدية

ملحق رقم (21) : معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج 2002|2001
المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية

الوحدة: وج

سنة 2002	سنة 2001	السنة البيان
2 431 420 000	2 143 024 000	المبيعات
890 500 000	790 280 000	مخزون الإنتاج التام
920 210 000	850 420 000	إجمالي الذمم
4 100 220 000	4 200 100 000	الأصول الثابتة
6 990 100 000	7 200 250 000	الديون الطويلة المدى
490 120 000	(570 214 000)	المخصص بخلاف الإهلاك والديون المشكوك بتحصيلها
8 940 620 000	9 200 950 000	مجموع صافي الأصول
17 500 110 000	18 150 220 000	الأموال المقترضة
(1 820 533 000)	990 785 000	صافي الربح قبل الفوائد والضرائب
299 125 000	320 101 000	الأصول النقدية

ملحق رقم (22) : معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج 2002|2001
المؤسسة الوطنية للدراجات والدراجات النارية

الوحدة: وج

سنة 2002	سنة 2001	السنة البيان
123 415 000	164 523 000	المبيعات
42 420 000	43 553 000	مخزون الإنتاج التام
66 888 000	54 194 000	إجمالي الذمم
278 452 000	241 578 000	الأصول الثابتة
547 329 000	417 325 000	الديون الطويلة المدى
(10 846 000)	(12 630 000)	المخصص بخلاف الإهلاك والديون المشكوك بتحصيلها
919 139 000	876 929 000	مجموع صافي الأصول
1 601 601 000	1 767 429 000	الأموال المقترضة
(302 127 000)	(247 179 000)	صافي الربح قبل الفوائد والضرائب
23 077 000	23 881 000	الأصول النقدية

ملحق رقم (23) : معطيات من الميزانيات المالية وحساب النتائج 2001|2002

الشركة الوطنية لتوزيع السيارات الخصوصية

الوحدة: وج

سنة 2002	سنة 2001	السنة
		البيان
1 000 000 000	1 000 000 000	المبيعات
1 000 000 000	1 000 000 000	مخزون الإنتاج التام
228 874 000	236 244 000	إجمالي الذمم
1 060 139 000	845 394 000	الأصول الثابتة
137 262 000	134 710 000	الديون الطويلة المدى
(48 650 000)	(81 975 000)	المخصص بخلاف الإهلاك والديون المشكوك
2 976 934 000	2 644 664 000	بتحصيلها
2 776 493 000	3 009 570 000	مجموع صافي الأصول
(361 709 000)	(82 890 000)	الأموال المقترضة
36 715 000	289 924 000	صافي الربح قبل الفوائد والضرائب
		الأصول النقدية

ملحق رقم (24) : معطيات حساب نقطة الفصل للمؤسسات المدرسة

للحصول على نقطة الفصل نستخدم عناصر المصفوفة X والمعامل α بضرب $\alpha_i X_i$ حيث $1 \leq i \leq 7$ وجمع عناصر $\alpha_i X_i$ نجد U التي تساوي الآتي :

$$U = \sum_{i=1}^7 \alpha_i X_i$$

ثم حساب قيم U لكل مؤسسة نصل إلى المجموع لكل من S_1 ثم \bar{S}_1 ، وبنفس الطريقة نحصل أيضا على S_2 و \bar{S}_2 ، وبطبيق العلاقة الخاصة بنقطة الفصل (القطع) المحددة في البحث :

$$S = \frac{n_1 \bar{S}_1 + n_2 \bar{S}_2}{n_1 + n_2}$$

$$\text{حيث } n_2 = 7 \quad , \quad n_1 = 8$$

وستكون نتيجة ضرب $\alpha_i X_i$ هي الحسابات الآتية :

1.72609824	0.31111769	0.08191004	-3.72821414	-0.46651572	-0.10737777	-0.09643006	-2.27941172
-1.31405351	0.26935289	-0.03204782	-0.06396198	-1.08574629	-0.18612847	-0.01705523	-2.42964041
0.46874992	-0.08015274	-0.02319381	-0.03206877	-0.45998332	-0.20364472	-0.00222677	-1.27002005
2.272705	-0.11286583	-0.03023595	-0.12281567	-0.43702591	-0.20057514	-0.00222677	1.36695973
-13.3606672	0.13472363	-0.03109935	-0.07347327	-0.54660772	-0.20033357	-0.00557314	-14.0718843
0.22938972	0.13031626	-0.0307093	-0.00266631	-0.86203695	-0.19521815	-0.00441548	-0.73534021
-4.79131434	0.172691	-0.01800024	-0.06853844	-1.37480994	-0.19557794	0.02408555	-6.25146435
0.46337842	-0.26741861	-0.02234483	0.09852676	-0.15800308	-0.20473506	0.14045591	0.04985951

$$\frac{S_1}{S_1} = \frac{S_1}{8} = -25.6209418$$

$$\frac{S_1}{S_1} = \frac{S_1}{8} = -3.20261773$$

1.46149752	0.20474286	-0.02916867	0.1068541	0.13885278	-0.17276497	0.03897313	1.74898675
2.73511387	-0.24115043	-0.03084597	-0.00071631	-0.69828035	-0.18373439	-0.10156358	1.47882284
2.51902253	-0.43103778	-0.03181717	-0.11983603	0.61231435	2.01567537	0.4650763	5.02939757
0.89444199	-0.25731076	-0.03195256	0.16220936	-0.63634421	-0.11324837	-0.11134304	-0.09354759
2.41576263	-0.0481013	0.16269245	0.13338645	1.529005004	-0.07754306	-0.08388822	4.03135899
2.39774782	-0.16626952	0.11812454	-0.05231199	3.63372899	0.06193912	-0.10593766	5.8870213
2.81962651	0.38136261	-0.020286	0.09261065	0.79143506	-0.03884538	-0.10933788	3.91656557

$$\frac{S_2}{S_2} = \frac{S_2}{7} = 21.9986054$$

$$\frac{S_2}{S_2} = \frac{S_2}{7} = 3.14265792$$

وواضح من الحسابات قيمة كل من S_1 ، S_2 و \bar{S}_1 و \bar{S}_2 .

فهرسة الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
83	— عجلة التسيير	شكل رقم (1)
84	— ماذا عن التسيير الإستراتيجي	شكل رقم (2)
91	— دورة المؤسسة	شكل رقم (3)
94	— التحليل الأفقي والعمودي للهيكل	شكل رقم (4)
98	— تدفق البيانات بين مستويات الإدارة	شكل رقم (5)
99	— تدفق البيانات على نطاق الأنشطة	شكل رقم (6)
110	— فجوة الأداء	شكل رقم (7)
132	— مدخلات ومخرجات إعطاء قيمة كمية للخطر	شكل رقم (8)
138	— مدخلات ومخرجات الإستجابة للخطر	شكل رقم (9)
140	— الرقابة على الإستجابة للخطر (مدخلات مخرجات)	شكل رقم (10)
148	— أهداف الهندسة المالية	شكل رقم (11)
217	— قيمة X1 للمؤسسات المدروسة	شكل رقم (12)
219	— قيمة X2 للمؤسسات المدروسة	شكل رقم (13)
212	— قيمة X3 للمؤسسات المدروسة	شكل رقم (14)
222	— قيمة X4 للمؤسسات المدروسة	شكل رقم (15)
224	— قيمة X5 للمؤسسات المدروسة	شكل رقم (16)
225	— قيمة X6 للمؤسسات المدروسة	شكل رقم (17)
227	— قيمة X7 للمؤسسات المدروسة	شكل رقم (18)

فهرسة الجداول

فهرس الجدول

الصفحة	العنوان	الرقم
23	— مقارنة بين حجم المؤسسات في عدة بلدان إقتصادها موجه	جدول رقم (1)
50	— عدد المستثمرين في بعض الدول المغاربية	جدول رقم (2)
172	— بعض نماذج الدراسات المقدمة سابقا	جدول رقم (3)
186	— أسماء المؤسسات المستخدمة في عينة الدراسة	جدول رقم (4)
187	— المتغيرات المستقلة والرموز المستعملة	جدول رقم (5)
188	— حساب معدل دوران المخزون من الإنتاج التام	جدول رقم (6)
190	— حساب معدل دوران إجمالي الذمم	جدول رقم (7)
191	— حساب نسبة مصادر التمويل طويل المدى	جدول رقم (8)
193	— حساب نسبة المخصصات بخلاف الإهلاك والديون المشكوك بتحصيلها	جدول رقم (9)
193	— حساب نسبة الإقراض	جدول رقم (10)
195	— حساب نسبة صافي الربح قبل الفوائد والضرائب / المبيعات	جدول رقم (11)
197	— نسبة الأصول النقدية / مجموع صافي الأصول	جدول رقم (12)
229	— حساب نقطة الفصل (القطع) للمؤسسات	جدول رقم (13)
230	— تمييز المؤسسات الناجحة والفاشلة	جدول رقم (14)
231	— إجمالي المؤسسات الناجحة والفاشلة	جدول رقم (15)

فهرسة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
01	المقدمة
	الفصول النظرية
05	الفصل الأول : التصنيع والتنمية والمؤسسة الصناعية ﴿ مدخل تاريخي ﴾
05	مهيّد
06	المبحث الأول : تعريف التصنيع والتنمية والمؤسسة الصناعية
06	المطلب الأول : مفهوم التصنيع والتنمية الصناعية
08	المطلب الثاني : تعريف المؤسسة الصناعية
12	المبحث الثاني : لمحة تاريخية عن المؤسسة الصناعية الجزائرية
12	المطلب الأول : قبل الإستقلال (بعد 1945)
14	المطلب الثاني : بعد الإستقلال (بداية من 1962)
19	المبحث الثالث : المؤسسة الصناعية والإصلاحات الإقتصادية
20	المطلب الأول : التسيير الاشتراكي للمؤسسات
23	المطلب الثاني : سيوروات الهيكلية وإعادة الهيكلة
27	المطلب الثالث : إستقلالية المؤسسات
30	المطلب الرابع : خصوصية المؤسسات (إقتصاد السوق)
31	أولا : المؤسسة الصناعية واقتصاد السوق
32	1 — تعريف السوق
34	2 — إقتصاد السوق
37	ثانيا : الخصوصية ودورها في إصلاح المؤسسات
38	1 — تعريف الخصوصية
41	2 — الخصوصية ماضيا وحاضرا
43	3 — الخصوصية الضرورة والأهداف
48	4 — الخصوصية ومشاكل تطبيقها
51	5 — الخصوصية وتأثيراتها المالية
57	خلاصة الفصل

الصفحة	الموضوع
58	الفصل الثاني : تحليل الخطر في المؤسسة
58	مهيّد
58	المبحث الأول : مفهوم الخطر والمفاهيم المختلفة المرتبطة به
59	المطلب الأول : المفاهيم المختلفة للخطر
59	أولا : التأكد والخطر واللاتأكد
62	ثانيا : العسر المالي
62	1 — العسر المالي الفني
62	2 — العسر المالي القانوني
63	ثالثا : الإفلاس
63	رابعا : التعثر المالي
63	خامسا : الفشل
66	المطلب الثاني : أنواع الخطر
66	أولا : الخطر العام والخاص
67	ثانيا : الخطر التشغيلي
68	1 — خطر إقتصادي
68	2 — خطر طبيعي
68	3 — خطر بشري
69	ثالثا : خطر المضاربة والخطر البحت
69	رابعا : الخطر المالي
71	1 — تآكل الأرباح
71	2 — مستوى تغطية النفقات الثابتة
72	3 — هيكل وقدرة التمويل
73	4 — إنخفاض مرونة التمويل مستقبلا
75	المبحث الثاني : تحليل أسباب الخطر
77	المطلب الأول : الأسباب الخارجية للخطر
77	أولا : التكنولوجيا
78	ثانيا : العملاء
79	ثالثا : المنافسة

الصفحة	الموضوع
80	المطلب الثاني : الأسباب الداخلية للخطر
81	أولا : التسيير
85	ثانيا : الأفراد
86	ثالثا : الإستراتيجية
90	رابعا : المنتجات
93	خامسا : الهياكل
95	1 — الهيكل الوظيفي البسيط
95	2 — الهيكل البيروقراطي الميكانيكي
95	3 — الهيكل البيروقراطي المهني
96	4 — الهيكل القطاعي
96	5 — الهيكل المصفوفي الشبكي
97	سادسا : الإعلام
101	المبحث الثالث : دور الإدارة في مواجهة الخطر المالي
102	المطلب الأول : الخطر المالي عامل إتخاذ القرار والإدارة والتقييم
102	أولا : الخطر المالي واتخاذ القرارات
103	ثانيا : الخطر المالي والإدارة المالية
107	ثالثا : الخطر المالي وعملية التقييم
112	المطلب الثاني : معايير قياس الخطر
112	أولا : المعايير النوعية
113	ثانيا : المعايير الكمية
113	1 — خبرة الإدارة
114	2 — حالة المباني والآلات ومستوى التكنولوجيا
116	3 — إستخدام المؤسسة للموازنة السنوية
117	4 — قدرة التسديد أو الملاءة
118	ثالثا : المعايير المساعدة أو المكملة
118	1 — الإدارة
118	2 — المؤسسة
119	3 — وسائل الإنتاج
119	4 — المنتجات
119	5 — العملاء

الصفحة	الموضوع
119	6 - السوق
119	7 - المعطيات المحاسبية
119	8 - المعطيات المالية
120	خلاصة الفصل
121	الفصل الثالث : إدارة الخطر لإبعاد الفشل المالي
121	مهيِّد
125	المبحث الأول : تحديد وتقييم الخطر
125	المطلب الأول : إكتشاف الخطر
126	أولا : تحليل القوائم المالية
127	ثانيا : الإستعانة بشركات التأمين
127	ثالثا : إستخدام دليل الخطر
128	رابعا : اللقاءات والإتصالات
129	المطلب الثاني : تعيين الخطر (أدواته وأساليبه)
129	أولا : مدخلات تعيين الخطر
130	ثانيا : مخرجات تعيين الخطر
132	المطلب الثالث : إعطاء قيمة كمية للخطر
132	أولا : مدخلات إعطاء قيمة كمية للخطر
134	ثانيا : أدوات وأساليب إعطاء قيمة كمية للخطر
134	ثالثا : مخرجات إعطاء قيمة كمية للخطر
135	المطلب الرابع : تقييم الخطر
135	أولا : مراجعة الخطر
136	ثانيا : تدقيق الخطر
137	المبحث الثاني : متطلبات وأدوات إدارة الخطر
137	المطلب الأول : متطلبات إدارة الخطر
137	أولا : الإستجابة للخطر
138	ثانيا : الأدوات والأساليب
139	ثالثا : مخرجات تطوير الإستجابة للخطر
140	رابعا : الرقابة على الإستجابة للخطر

الصفحة	الموضوع
140	1 — مدخلات الرقابة على الإستجابة للخطر
140	2 — أدوات وأساليب الرقابة على الإستجابة للخطر
141	المطلب الثاني : أدوات إدارة الخطر
141	أولاً : التحكم في الخطر
142	ثانياً : تمويل الخطر
142	المبحث الثالث : مراحل وسياسات وأهداف إدارة الخطر
142	المطلب الأول : مراحل إدارة الخطر
143	المطلب الثاني : سياسات إدارة الخطر
145	المطلب الثالث : أهداف إدارة الخطر
145	أولاً : الحاجة إلى تحديد أهداف
146	ثانياً : أهداف وظيفة إدارة الخطر
146	ثالثاً : قياس أهداف إدارة الخطر
147	المبحث الرابع : الهندسة المالية ودورها في إدارة الخطر
147	المطلب الأول : تعريف وهدف الهندسة المالية
149	المطلب الثاني : مجالات الهندسة المالية وإدارتها للخطر
150	المطلب الثالث : علاقة الهندسة المالية بالإدارة المالية لإدارة الخطر
152	المطلب الرابع : الهندسة المالية والبدائل المطروحة
153	أولاً : إعادة الهيكلة المالية
154	ثانياً : الإندماج
154	ثالثاً : التصفية الحتمية
155	خلاصة الفصل
156	الفصل الرابع : تقدير الخطر المالي في المؤسسة
156	مهيئاً
158	المبحث الأول : أسلوب التحليلي التمييزي في التقدير
160	المطلب الأول : أساس وافتراضات أسلوب التحليل التمييزي
162	المطلب الثاني : خصائص أسلوب التحليل التمييزي
164	المطلب الثالث : إستخدامات التحليل التمييزي وأهداف إستخدام أسلوب التحليل التمييزي
	المبحث الثاني : بعض النماذج التحليلية لأسلوب التحليل التمييزي والمؤشرات المستخدمة

165	
	المقدمة
166	المطلب الأول : بعض النماذج التحليلية لأسلوب التحليل التمييزي
166	أولا : نموذج " بيقر " BEAVER
167	ثانيا : نموذج " التمان وماكوج " ALTMAN et MACOUGH
168	ثالثا : نموذج " ديكن " DEAKIN
169	رابعا : نموذج " ديموند " DIAMOND
169	خامسا : نموذج " ارجنتي " ARGENTI
170	سادسا : نموذج " كيدا " KIDA
170	سابعا : نموذج حسبو وهندي
174	المطلب الثاني : مؤشرات التقدير المستخدمة
178	خلاصة الفصل
	الفصل التطبيقي
179	دراسة تطبيقية للخطر المالي في المؤسسات الصناعية (حالة مؤسسات الصناعة الميكانيكية)
179	مهيّد
180	المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة بتطبيق التحليل التمييزي
180	المطلب الأول : تحديد مجتمع وعينة الدراسة
181	أولا : تماثل نوع الصناعة
181	ثانيا : تقارب على مستوى حجم الأصول
183	ثالثا : توافر البيانات لنفس السنة المالية
183	المطلب الثاني : تحديد متغيرات وفترة الدراسة
183	أولا : تحديد متغيرات الدراسة
183	1 — المتغيرات التابعة
183	2 — المتغيرات المستقلة
148	ثانيا : تحديد فترة الدراسة
184	المطلب الثالث : شرح أسلوب التحليل التمييزي

الصفحة	الموضوع
186	المبحث الثاني : دراسة الخطر المالي بمؤسسات الصناعة الميكانيكية
186	المطلب الأول : مصادر بيانات عينة الدراسة وحساب المتغيرات المستقلة الداخلة في دالة التمييز
186	أولاً : مصادر بيانات عينة الدراسة
187	ثانياً : المتغيرات المستقلة الداخلة في بناء دالة التمييز
188	1 — معدل دوران مخزون الإنتاج التام
189	2 — معدل دوران إجمالي الذمم
191	3 — نسبة مصادر التمويل طويل المدى
193	4 — نسبة المخصصات بخلاف الإهلاك والديون المشكوك بتحصيلها على مجموع صافي الأصول
193	5 — نسبة الإقتراض
195	6 — نسبة هامش ربح العمليات
197	7 — نسبة النقدية على مجموع صافي الأصول
199	المطلب الثاني : طريقة بناء دالة التمييز
199	أولاً : كتابة المصفوفة Y
199	ثانياً : حساب منقول المصفوفة Y أي T_Y
199	ثالثاً : إيجاد نتيجة المصفوفة Y
199	رابعاً : حساب مقلوب المصفوفة T
199	خامساً : كتابة المصفوفة B
199	سادساً : تحديد نتيجة المصفوفة $\left(R = \frac{1}{n} T^{-1} B \right)$
199	سابعاً : تحديد القيمة الخاصة بالمصفوفة R
199	ثامناً : تحديد القيمة القصوى لـ λ
199	تاسعاً : حل مجموع المعادلات $(R I = R - \lambda \max U)$
204	المطلب الثالث : التطبيق على مجتمع الدراسة
207	المطلب الرابع : تحديد نقطة الفصل (المقطع)
207	أولاً : تحديد مدلول نقطة الفصل المثلي
208	ثانياً : حساب نقطة الفصل المثلي
209	المطلب الخامس : الاختيارات الإحصائية لتقييم كفاءة النموذج

209	أولاً : إختبار $(X)^2$
211	ثانياً : إختبار (t)

الصفحة	الموضوع
214	المطلب السادس : تقييم نتائج الدارسة
215	أولاً : تقييم نتائج المتغيرات المستقلة
228	ثانياً : تقييم نتائج التحليل التمييزي
228	1 — قياس درجة الخطر للتمييز بين المؤسسات
229	2 — إعداد جدول لتمييز المؤسسات الناجحة والفاشلة
231	3 — إعداد جدول بإجمالي المؤسسات الناجحة والفاشلة خلال فترة الدراسة
231	4 — ترتيب المتغيرات المستقلة طبقاً لمعاملات التحميل التمييزية
233	خلاصة الفصل
234	النتائج والتوصيات
239	الخاتمة
242	قائمة المراجع
251	الملاحق
268	فهرس الملاحق
270	فهرس الجداول
271	فهرس الأشكال
272	فهرس المحتويات
280	الملخصات



الملائكة

المخلص

إن تواجد الخطر بوجه عام، والخطر المالي بوجه خاص يمنع أي إستقرار في المؤسسة، ويفسد أي إصلاح فيها، ويؤول بها إلى الفشل. لذا لوحظ ومازال مدى معاناة المؤسسة الصناعية العامة من إختلالات ترجع في جزء كبير منها إلى نقص الإهتمام بإجراء التحليل المالي الدوري، والتشخيص الإقتصادي الفعال، وتقييم الأداء المستمر، ودراسة حالات الخطر التي تحدث، وقياسها وتوقعها قبل حدوثها، واتباع الطرق والأساليب العلمية، التي توصل لتصحيح وضع المؤسسة قبل أن تفشل.

ويركز البحث على دراسة الخطر المالي خصوصا، وتحديدته، وإدارته، وتقدير حصوله لمساعدة المؤسسة على الخروج من دنيا الفشل وليس الخروج من دنيا الأعمال، مع كل ما يلحقها من تحمل أعباء مباشرة او غير مباشرة جراء عملية الإفلاس، التي تعد المرحلة الأخيرة في حصول الخطر المالي، والتي تتحملها إدارة المؤسسة باعتبارها السبب الرئيسي في حصول الخطر المالي، إذ يعزى لها حوالي 90% من حالات الخطر، إضافة إلى الأسباب الأخرى للخطر وهي داخلية وخارجية تمس جوانب عديدة من المؤسسة، مما يجعل كل عملية تحليل وتقييم وإصلاح قاصرة دون التعرض لعامل الخطر بوجه عام والخطر المالي بوجه خاص على إعتبار أنه يجب أن يكون محط عناية واهتمام المؤسسات، التي يجب أن تعمل على كشفه مبكرا وتقديره لمعالجة الأوضاع قبل وقوعه، حيث تعد عملية التقدير ضرورية للوقوف على أحداث المستقبل، مع ما تتطلبه من نظام معلومات، وخبرة إدارة، وشروط علمية، وهي إستخدام الأساليب الإحصائية الكمية، والتي من بينها أسلوب التحليل التمييزي، الذي يساعد على معرفة الخطر المالي وإمكانية الإستعداد له بتغيير السياسات، وتبديل القرارات، أو إعادة صياغة برامج العمل، وغيرها من الطرق العلاجية والأساليب التصحيحية التي تجعل المؤسسة تستمر في البقاء وتنمو وتتطور، ذلك أن التقدير للخطر المالي مستقبلا يبقى ضروريا من أجل بقاء المؤسسة حتى وإن أصبحت خاصة، وحتى وإن أصبح كل القطاع العام مخصصا، لأن الأمر يتعلق بالفعالية والكفاءة وليس بطبيعة الملكية التي تكون عليها المؤسسة.

Résumé

L'existence du Risque D'une Façon Générale et le Risque Financier Particulièrement Générale L'instabilité de L'entreprise et Toute Réforme Devient Inutile.

Cet état de Fait Conduit Inévitablement à la Faillite de la Société Dans La Déficit Par un Manque D'analyse Financière Périodique et D'un Diagnostic Conséquent Prévision D'un Risque éventuel .

Cette Recherche se Concentre Autour du Risque Financier, sa Nature , sa Gestion , sa Prévision Afin D'épargner L'entreprise du Spectre de la Faillite Sans Pour Autant L'isoler du Monde des Affaires, et Par La Même Occasion Lui éviter Les Incidences néfastes directes ou indirectes. La Responsabilité de La Direction de L'entreprise Primordiale Sans Pour Autant Nier L'existence de Facteurs Endogènes et Exogènes Qu'il Faut Identifier, Isoler, et en Tenir Compte Pour Prévoir Le Risque en S'appuyant Sur des Méthodes Statistiques Quantitatives Parmi elles " L'analyse Discriminante " Le Recours à Ces Méthodes Statistiques est Nécessaire Dans un Sonci de Stabilité et de Durabilité , de Toute Entreprise Publique ou Privée.

Summary

Finding Danger In General and financial danger in special prevents the stability of any institution and destroys any reforms in it that take directly to failure.

It's noticed and still to what extent the suffering of public industrial institution from instability that returns mostly to the lack of interest in making periodical financial analysis and effective economic diagnosis and studying the dangerous cases that occur also to measure and predict it before its happening and to follow the scientific ways and methods which lead to correct the institution's position before it fails.

The report concentrates specially on financial danger and its limites and its management also expects its happening to help the institution to get out from failure and not to get out from the business world, with all what can follow from tolerating the direct or indirect charges according to brankruptcy operation which can be considered as the last step in the happening of financial danger and its approscimately 90/ of danger cases.

In addition to other causes of the danger that are whether interier or exterior touching different sides of the institution which can make each analytic operation and evaluation and reforms incomplete without knowing the fact of danger in general and specially financial danger, keeping in mind that it must be the whole interest of the institution which must work to discover it early and predict its circumstances before its happening. However this operation of prediction is very important for the future with what it needs from the information's system, and management's experience and scientific conditions which is the use of static quantity technics and among discriminant analysis technic that helps to know financial danger and the possibility of being ready to change politics, decisions or reform programs of working ,and other more correct ways and technics that make the institution continues to survive and grow and develop, because predicting financial danger still important to the survival of the institution, even if it will be private institution and even if all the public sector becomes private because the question is about efficiency and effectiveness and not about the kind of possession of this institution.