

سياسة ادارة المخاطر المالية في الجهاز الاداري

**The Policy of Financial Risk Management in the Administrative System**

م. م. ناجي حسن احمد  
**Naji Hassan Ahmed**  
جامعة تكريت/كلية الادارة والاقتصاد  
University of Tikrit, College of  
Administration and Economics  
[Naji.H.Ahmed@tu.edu.iq](mailto:Naji.H.Ahmed@tu.edu.iq)

أ.م. د. قصي جاسم محمد  
**Qusay Jassim Mohammed**  
جامعة تكريت/كلية الادارة والاقتصاد  
University of Tikrit, College of  
Administration and Economics  
[qusayj39@tu.edu.iq](mailto:qusayj39@tu.edu.iq)

أ.م. د. زياد عز الدين طه  
**Ziad Ezzedine Taha**  
جامعة تكريت/كلية الادارة والاقتصاد  
University of Tikrit, College of  
Administration and Economics  
[Ziad2015@tu.edu.iq](mailto:Ziad2015@tu.edu.iq)

المستخلص

يهدف هذا البحث الى بيان سياسة ادارة المخاطر المالية في الجهاز الاداري العراقي، وتمثلت مشكلة البحث بصعوبة عملية اختيار فعالة لعدة بدائل وطرق قصد التقليل من أثر التهديدات التي تواجه المؤسسات العامة في الجهاز الاداري، و ان هذه المخاطر تأخذ طابع اقتصادي مالي تنظيمي قانوني واجتماعي، وتتفاوت سياسات إدارة المخاطر المالية من ادارة الى اخرى حسب طبيعة نشاطها ومميزات بيئة عملها وهيكلها التنظيمي وطبيعتها القانونية، وكانت فرضية البحث الرئيسية هي رغم اختلاف سياسة ادارة المخاطر المالية من مؤسسة لأخرى غير ان هناك قواعد عامة لوضع هذه السياسة، ونظراً لأهمية الموضوع جاء هذا البحث ليبين أهمية إدارة المخاطر المالية وتوضيح دور سياسة المؤسسات العامة من أجل إدارة المخاطر المالية بالتطرق لمختلف المفاهيم النظرية التي تخص الموضوع، وبعد دراسة الهيكل المالي وظروف التوازن المالي بالمؤسسات العامة، فقد تم تسجيل ملاحظات التي تشير إلى وجود مخاطر مالية تواجهها المؤسسات نظراً لغياب أي تصور عن إدارة المخاطر المالية في بعض المؤسسات العامة، وقد كانت اهم نتائج البحث أنه يمكن تحسين الوضع المالي بالمؤسسات العامة عن طريق استخدام الأساليب الحديثة في التمويل وتسيير ادارة المخاطر المالية، وكانت اهم توصيات البحث هي ضرورة توظيف مورد بشري ذات كفاءة وخبرة عالية في إدارة المخاطر المالية لتفادي الجمود الواضح على مستوى المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الجهاز الاداري ، ادارة المخاطر المالية، السياسات العامة .

Abstract

This research aims to clarify the policy of financial risk management in the Iraqi administrative apparatus. The research problem was represented by the difficulty of an effective selection process for several alternatives and methods in order to reduce the impact of threats facing public institutions in the administrative apparatus. These risks take an economic, financial, regulatory, legal and social nature, and vary. Financial risk management policies vary from one department to another according to the nature of its activity, the features of its work environment, its organizational structure, and its legal nature. The main research hypothesis was that although the financial risk management policy differs from one institution to another, there are general rules for setting this policy. Given the importance of the topic, this research came to show the importance Managing financial risks and clarifying the role of public institutions' policy In order to manage financial risks by addressing various theoretical concepts related to the subject, After studying the financial structure and conditions of financial balance in public institutions, observations were recorded that any perception of financial risk management indicates the presence of financial risks faced by institutions

due to the absence of any public institutions. The most important results of the research were some that the financial situation in public institutions can be improved by The use of modern methods in financing and conducting financial risk management was the most important. The research recommendations are the need to employ a highly qualified and experienced human resource in financial risk management to avoid apparent stagnation At the enterprise level

**Keywords:** administrative apparatus, financial risk management, public policies.

## المقدمة

يعتبر موضوع إدارة المخاطر المالية من المواضيع التي زاد الحديث عنها في الآونة الأخيرة وخاصة في ظل التعقيد المتزايد وعدم التأكد التي تتصف به البيئة سواءً الداخلية أم الخارجية. فهو يعتبر بمثابة علم بحد ذاته يستند على علم الإحصاء والاحتمال، وعلم الاقتصاد وعلم التمويل والمال وهي تعتبر ثلاثة مركبات مكونة لذلك العلم. ففي إدارة المخاطر يدور الحديث حول إمكانية الحد من المخاطر وذلك يكون نتيجة التقليل من الخسائر المتوقعة عن طريق سياسة متبعة لهذا الصدد إن تقليل الخسائر يكون وفقاً لسياسة حكيمة لها القابلية على الاستجابة وفق المتغيرات الداخلية والخارجية. هناك الكثير من السياسات التي تستند عليها إدارة المخاطر والمخصصة لذلك ولكن السؤال الذي يطرح نفسه كيفية اختيار السياسة المناسبة وذلك يقودنا للسؤال عن القدرة القصوى لتلك السياسة، وما نسبة نجاح السياسة المتبعة أسئلة تلو أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار قبل اتخاذ أي نمط من السياسات والإجابة عليها ليس بالأمر السهل ويستند على التحليل الشامل للسبب والمسبب للنتيجة والحل وهنا يأتي دور كل من المركبات الثلاثة لعلم إدارة المخاطر المالية، ونظراً لأهمية الموضوع فقد خلص الباحثون للبحث فيه وذلك سعياً للإحاطة بهذه المخاطر وتوضيح دور سياسة الجهاز الإداري الموضوعية من أجل إدارة المخاطر المالية.

ويعتبر الخطر من أهم المشاكل التي تؤثر على المؤسسات العامة تأثيراً فاعلاً، لذا لا بد من تحديد وقياس ومتابعة هذه المخاطر، أي إدارتها وبالتالي الحد أو التقليل منها، فمن بين المخاطر التي تواجه المؤسسات العامة على حد سواء هي المخاطر المالية، فالمخاطر المالية تعني أن هناك فرصة لحدوث خسارة مالية، وهي ترتبط باستخدام الديون في تمويل احتياجات المؤسسات العامة أو التوقف عن سداد الالتزامات المالية، أو التقلبات في أسعار الموجودات المالية، أو أسعار الفائدة ... الخ. وللجهاز الإداري عدة مجالات وعمليات ذات علاقة بالمخاطر المالية ولها تأثير مباشر. وتضطلع الأجهزة الحكومية بالدور الأكبر في إدارة التنمية، والأفراد العاملين في هذه الأجهزة هم الذين يلعبون الدور الأكبر في تخطيط وتنفيذ برامج ومشاريع التنمية، ولا شك في أن نوعية هؤلاء الأفراد ومستواهم التأهيلي والتدريبي ودرجة انتمائهم وإخلاصهم ومقدار إنتاجيتهم تتحكم إلى حد كبير في تحديد مخرجات برامج ومشاريع التنمية ومدى تحقيق أهدافها، ولكي تطور الحكومة بلداً ما وتدير أمواله، لا بد من أن تكون على علم بقرارات وتوجيهات الجهة الحاكمة وهي مجلس الوزراء، ولا بد من وجود اتصال فعال بين مجلس الوزراء وكبار المسؤولين في الإدارة. وسيتم تقسيم هذا البحث لأربعة مباحث، فيتضمن المبحث الأول الإطار المنهجي للبحث، في حين يتناول المبحث الثاني الإطار النظري، أما المبحث الثالث فيتكلم عن العلاقة بين المخاطر المالية والجهاز الإداري، وقد اختتم البحث بالمبحث الرابع الذي تناول أهم الاستنتاجات والتوصيات.

## 2. الإطار المنهجي للبحث

### 2.1. مشكلة البحث

عرفت الأجهزة الإدارية تطورات كبيرة ومتسارعة أدت إلى ضرورة البحث و استخدام أدوات ومنتجات مالية تحقق أقل تكلفة وأدنى مخاطر وأعلى عائد، وبغية إبراز الدور الذي قد يلعبه الجهاز الإداري في سياسة إدارة المخاطر المالية، تبلورت المشكلة الرئيسية للبحث التي يمكن صياغتها على النحو التالي: إلى أي مدى يمكن للجهاز الإداري أن يساهم في سياسة إدارة المخاطر المالية ؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية كالآتي:

2.1.1. ما علاقة سياسة إدارة المخاطر المالية بالجهاز الإداري ؟

2.1.2. كيف تؤثر المخاطر المالية على الأداء للمؤسسات العامة ؟

2.1.3. ما المقصود بالجهاز الإداري؟ وما هي أدواته ؟

### 2.2. أهمية البحث

تتمن أهمية هذا البحث في محاولة تسليط الضوء على الجهاز الإداري ومحاولة إزالة الغموض حول أدواته، وإبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه أدوات الجهاز الإداري في إدارة المخاطر المالية. وحيث يعد الجهاز الإداري عملية تطويرية إنطلاقاً من الدور الذي يؤديه بالتحوط من المخاطر المالية، و بوصفها تعتمد ابتكارات جديدة بالمؤسسات العامة، فضلاً عن الأثر الذي أحدثته بالتفكير الإستراتيجي للمؤسسات المالية بالجهاز الإداري .

### 2.3. اهداف البحث

تتجلى الأهداف المرجوة من هذا البحث في النقاط التالية: الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والفنية للجهاز الإداري، التعرف على أهم أدوات الجهاز الإداري، بالإضافة لما ذكر يهدف أيضاً إلى بحث إمكانية الجهاز الإداري من التحوط من المخاطر المالية، ومنه ينشد البحث تحقيق الأهداف الآتية:

- 2.3.1. توضيح المفاهيم المتعلقة بالجهاز الإداري ومن ثم التوضيح لعمليات الجهاز الإداري واستخداماته المختلفة في التحوط من المخاطر .
- 2.3.2. معرفة دور الجهاز الإداري وعلاقته بأدارة المخاطر المالية.
- 2.3.3. التعريف بأدوات الجهاز الإداري، والكشف عن المزايا التي تقدمها للحد من المخاطر المالية.

### 2.4. فرضيات البحث

اعتماداً على الخلفية النظرية وانطلاقاً من مشكلة البحث تم صياغة الفرضيات التالية: ليس بالضرورة إن أدوات الجهاز الإداري مرتبط دائماً بالمخاطر المالية وذلك لأعتمادها على التوقعات واستخدامها لأغراض شتى. ليس هنالك علاقة وطيدة بين ادارة المخاطر المالية والجهاز الإداري، وليس بالضرورة ان سوء استخدام هذا الجهاز سوف يؤدي الى مخاطر مالية. هل يكون هنالك تأثير سلبي للمخاطر المالية على الأداء العام مما يحدو بالجهاز الإداري على التقليل والمساعدة في إدارة المخاطر المالية من خلال طرق عديدة .

### 2.5. هيكلية البحث

تم تقسيم البحث الى خمسة مباحث اذ تضمن المبحث الاول الاطار المنهجي للبحث، في حين تناول المبحث الثاني المخاطر المالية وادواتها، اما المبحث الثالث فتناول العلاقة بين متغيرات البحث، وقد اختتم بالمبحث الرابع الذي تناول اهم الاستنتاجات والتوصيات.

### 2.6. مبررات اختيار الموضوع

تم اختيار هذا الموضوع لعدة اعتبارات منها: حداثة الموضوع وتناسبه مع تخصص الباحث، رغبة الباحث في البحث بهذا المجال، تميز المحيط الاقتصادي العالمي بالتقلبات وكثرة المخاطر في ظل العولمة المالية، مما يحتم دراسة سياسة ادارة المخاطر المالية .

### 3. الاطار النظري

#### 3.1. مفهوم المخاطر المالية و ادارتها

أصبح موضوع المخاطر المالية من المواضيع البالغة الأهمية لا سيما في السنوات الأخيرة نظراً للتغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال والأزمات الاقتصادية والمالية المختلفة التي عاشها العالم، فالمؤسسات بشتى أنواعها تنشط ضمن بيئة داخلية وخارجية ديناميكية ومتغيرة تفرض عليها جملة من القيود في شكل تهديدات أو نقاط ضعف قد تعرقل نشاطها وتهدد استمرارها. إن المخاطر المالية مرتبطة بمخاطر سعر الفائدة وسعر الصرف ومخاطر السوق والمخاطر الائتمانية.. إلخ، ومع التقدم العلمي والتطور التكنولوجي في ظل العولمة تقف أمام العاملين العديد من التحديات التي يجب عليهم مواجهتها لتعظيم الأرباح، ولن يتحقق هذا دون التحكم في الأخطار المحدقة من حولهم(الصغير وآخرون، 2022: 31). وايضاً تعرف بأنها وقوع حدث غير مرغوب به مستقبلاً، وتذبذب العائد الفعلي عما هو متوقع، والتقلب في القيمة السوقية للمؤسسة (ناولو، 2022: 2). وهذه المخاطر من شأنها أن تؤثر على أداء الجهاز الإداري لذلك وجب على هذا الأخير إيجاد تقنيات وسياسات لإدارة هذه المخاطر، وتعرض المؤسسات والأفراد إلى أشكال مختلفة من الأخطار في الحياة، حيث أصبحت إدارة المخاطر من الأولويات للمؤسسات العامة، لما لها من أهمية ودور حساس، لذا من الضروري الاهتمام بدراسة الخطر ومصادره ومحاولة تقليل الخسائر التي قد تترتب على وجود الخطر عن طريق إيجاد الوسائل الكفيلة للتحكم فيها، أو بعبارة أخرى كيفية إدارة المخاطر(سعيدة وكثوم، 2017: 7). وتعرف أيضاً على أنها استخدام أساليب التحليل المالي وكذلك الأدوات المالية أجل السيطرة على مخاطر معينة والتقليل من أثارها غير المرغوبة عالمؤسسة(سفيان وبدر الدين، 2019: 23). أن إدارة المخاطر مستمدة جذورها من إدارة التأمين، إلا أن إدارة المخاطر في الواقع ظهرت بحدوث تحول في الفلسفة، مما أدى إلى حدوث تغيير في الاتجاهات نحو التأمين، وبالنسبة لمدير التأمين يعتبر التأمين دائماً المدخل المعياري للتعامل مع المخاطر، وكان ينظر إليه على أساس قاعدة مقبولة أو منهج قياسي للتعامل مع المخاطر(سعيدة وكثوم، 2017: 7). ان ما يميز إدارة المخاطر عن الإدارة العامة من حيث نطاقها نجد الإدارة العامة مسؤولة عن التعامل مع كل المخاطر التي تواجه المؤسسة، وكذلك مخاطر المضاربة والمخاطر البحثية، وبالنسبة للمديرين يتولون قيادة وتوجيه أصول المؤسسة ودخلها، اما نطاق مسؤولية مدير المخاطر أضيق، أي إنه مقصور بالأساس على مهام ووجبات متعلقة بالمخاطر البحثية فقط، ويعتبر مدير المخاطر مسؤولاً عن جزء من مسؤولية الإدارة العامة، وعن حماية الأصول ودخل المؤسسة من الخسائر المرتبطة أو المتصلة بالمخاطر البحثية(حماد، 2003: 53-54). وتعرف المخاطر المالية بأنها إمكانية حدوث انحراف بالمستقبل بحيث تختلف النتائج المتحققة عما هو متوقع، وكذلك عدم التأكد من النتائج

المالية في المستقبل لقرار يتخذه الأفراد بالحاضر على أساس نتائج دراسة سلوك الظاهرة الطبيعية في الماضي(بن لخضر، 2015: 66).

### 3.2 أهداف إدارة المخاطر المالية

للمخاطر المالية تصنيف وكما يلي(<http://edara.com/khuiast/thebook-oh-risk.aspx>):

3.2.1. الهدف الاقتصادي : هو خفض تكلفة التعامل إلى أدنى حد ممكن، وأن الاقتصاد يتم تحقيقه على حساب التحوط الكافي من وقوع الخسائر، ويحتمل أن يكون لها آثار غير مرغوب فيها، ويتم تنفيذ الكثير من تدابير خفض الخسارة بعد وقوعها والقرارات التي يتم اتخاذها في هذا الوقت، ويمكن أن يكون لها تأثيراً على التكلفة النهائية للخسارة، وعلى تكلفة التعامل مع المخاطرة.

3.2.2. تقليل القلق: ويقصد به تقليل التوتر والقلق، وراحة البال التي تأتي من معرفة أن تدابير مناسبة قد تم اتخاذها للتصدي للظروف المعاكسة، وعندما يظل دون حماية، فإن عدم التأكد والقلق يبقى قائماً.

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

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

3.2.5. المسؤولية الاجتماعية: حيث يقلل هذا الهدف من التأثيرات التي سوف تحدثها الخسارة ؛ على الأشخاص فتدابير منع الخسارة تعتبر جزءاً لا يتجزأ من عملية إدارة المخاطر ؛ لأنه عندما تشهر المؤسسة إفلاسها يتضرر الموظفون والملاك، أما عندما تحمي سياسات إدارة المخاطر المعتمدة من طرف المؤسسة من تكبد خسائر فادحة، يتم تفادي الإفلاس وتدابيرته(شلابي وقاشي، 2013 : 4).

3.2.6. تقييم البيئة: بوضع قاعدة لكيفية النظر للخطر و كيفية التعامل معه من قبل العاملين في المؤسسة، حيث يضمن ذلك تحديد فلسفة إدارة المخاطر. كما أن تحديد الأهداف من قبل الإدارة يمكنها من تمييز الأحداث المحتملة التي تؤثر على إنجازها(بن ديب وشلابي، 2008: 19 ) .

3.2.7. أهداف أخرى كما يمكن أن يكون هناك أهداف أخرى متعددة منها(حماد، 2003 : 155): ضمان كفاية الموارد عند حدوث الخسارة؛ تقليل تكلفة التعامل مع الخطر إلى أدنى حد، وذلك حتى تخفف تأثيرات الخطر؛ المحافظة على الفاعلية التشغيلية للمؤسسة وتفادي الوصول للإفلاس.

### 3.3 مسببات المخاطر المالية

يجب أن تتوفر لإدارة المخاطر العوامل التالية ([nos@edara.com](mailto:nos@edara.com)) : يجب أن تكون لها القدرة على توقع الخسارة المحتملة للمؤسسة؛ وكذلك توفر إمكانية حساب الخسارة المحتملة، وإيضاً يجب اتخاذ إجراءات وقائية مقبولة للحد من فرص الخسارة المحتملة. ويمكن إيجاز أهم العوامل التي أدت لزيادة المخاطر المالية بالآتي ( ناولو، 2022: 3):

3.3.1. تقلبات أسعار الفائدة والصرف.

3.3.2. السياسة النقدية والأدوات المستعملة لإدارة الكتلة النقدية.

3.3.3. التضخم وما ينتج عنه من ارتفاع عام للأسعار وبالتالي انخفاض القدرة الشرائية للعملة الوطنية .

3.3.4. القوانين واللوائح والتشريعات الخاصة بالاستثمار وتحفيزه. وعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي.

3.3.5. عولمة الأسواق المالية والتحرر المالي والمصرفي، حيث لم يعد أحد بمعزل عن المخاطر التي يمكن أن تصيب أحد الأطراف ضمن النظام الاقتصادي والمالي العالمي.

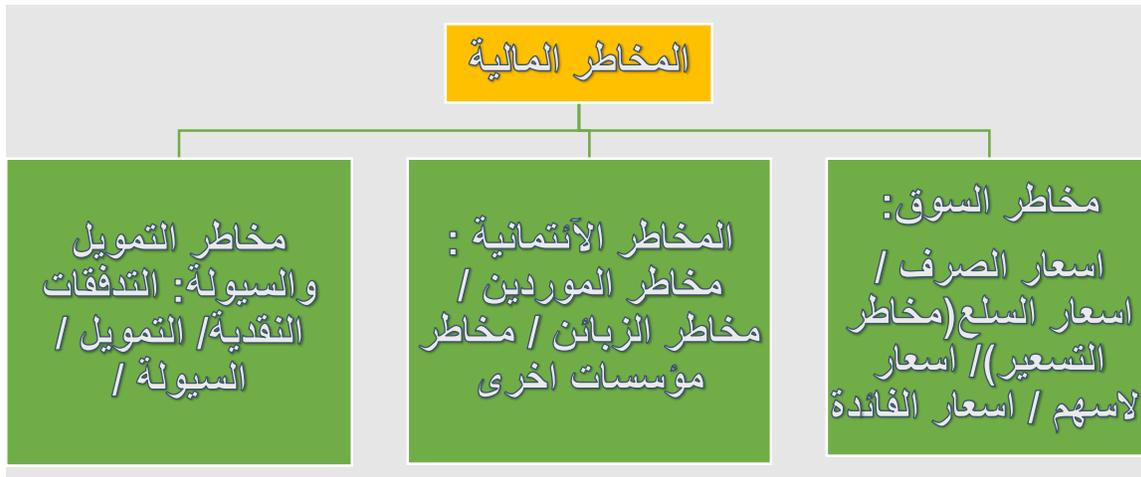
3.3.6. الانتشار المفرط للأدوات المالية بكل أنواعها، خاصة في حالة استخدامها من قبل المضاربين الراغبين بتحقيق أرباح سريعة دون التحوط.

### 3.4 أنواع المخاطر المالية

3.4.1. المخاطر النظامية: هي التي تؤثر عالسوق ككل دون استثناء، أي بمعنى آخر هي مخاطر عامة شاملة ناتجة عن عوامل تؤثر بالأوراق المالية بوجه عام ولا يقتصر تأثيرها على مؤسسة معينة أو قطاع، وترتبط هذه العوامل بالظروف الاقتصادية كتغير سعر الفائدة والتضخم أو بسبب ظروف سياسية كالإضرابات العامة والحروب وظروف أخرى كالزلازل، ولا يمكن تفادي مثل هذه المخاطر. وتتمثل ب(ربيع، 2012: 74):

أ- مخاطر سعر الفائدة: تعرف على أنها المخاطر الناتجة عن احتمال حدوث اختلاف بين معدلات العائد المتوقع ومعدلات العائد الفعلي بسبب حدوث تغير بأسعار الفائدة السوقية خلال المدة الاستثمارية.

- ب- مخاطر سعر الصرف: هي المخاطر التي ترتبط بتقلبات سعر صرف العملات بالنسبة للعملة الوطنية التي تعتمد على مركز الصرف أي الفرق بين الموجودات والمطلوبات من جهة والديون المحررة من جهة.
- ت- المخاطر السوقية: هي مخاطر التغيرات الغير مشجعة لعنصر أو مجموعة عناصر مثل: الأسعار، معدل الفائدة، المؤشرات، التقلبات، الارتباطات، وعوامل السوق الأخرى.
- ث- مخاطر التركيز: وهي المخاطر الناتجة عن تركيز الاستثمارات في قطاع واحد أو عدة قطاعات صغيرة.
- ج- مخاطر التغطية: وهي المخاطر الناتجة عن الخطأ في التغطية أو الفشل في تحقيق التغطية الكافية للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة. ومنهم من اضاف: التضخم / عوامل السوق / تغير المناخ العام.
- 3.4.2. المخاطر غير النظامية: وهي المخاطر غير السوقية أو المنفردة التي تقع بمؤسسة معينة أو قطاع معين والناتجة عن العوامل المؤثرة والمستقلة عن النشاط الاقتصادي ككل، كحدوث إضراب عمالي بمؤسسة معينة، أو ظهور اختراعات جديدة، أو الحملات الاعلانية، أو الأخطاء الادارية، أو تغير أذواق المستهلكين أو ظهور قوانين جديدة تؤثر على منتجات مؤسسة معينة، أما التحكم في هذا النوع من المخاطر والسيطرة عليه فيكون من خلال الادارة ذات الكفاءة التي تعمل على التنوع في الاستثمار وتوزيع رأس المال على عدد كبير نسبياً من الاوراق المالية المختلفة أو بواسطة تحسين كفاءة الإدارة وتوفير القوانين واللوائح والتعليمات التي تقلل من وجود أخطاء، ويمكن ذكر أهم المخاطر غير النظامية كما يلي(جبار و عديلة، 2010: 22):
- أ- المخاطر الإئتمانية: وهي مخاطر مرتبطة بفشل الطرف الآخر في الوفاء بالتزاماته فيما يخص الاقتراض.
- ب- مخاطر الرفع التشغيلي: هذه المخاطر مرتبطة عادة بنمط هيكل تكاليف المؤسسة، أي بالوزن النسبي للتكاليف الثابتة التشغيلية في التكاليف الاجمالية.
- ت- مخاطر الإدارة: تنشأ مخاطر الإدارة نتيجة لاتخاذ قرارات خاطئة في مجال الانتاج والتسويق والاستثمار، والتي من شأنها أن تترك آثار عكسية على القيمة السوقية للأوراق المالية التي تصدرها المؤسسة.
- ث- مخاطر الصناعة: وهي مخاطر ناتجة عن عوامل تؤثر في قطاع صناعي معين بشكل واضح و ملموس دون أن يكون لها تأثير هام خارج هذا القطاع.
- ج- مخاطر الرفع المالي: هذا النوع من المخاطر مرتبط برأس مال المؤسسة، فإذا كانت الديون تشكل نسبة مرتفعة من القيمة الاجمالية للموجودات يكون الرفع المالي مرتفع والعكس صحيح. ويضيف بعضهم للمخاطر غير النظامية: الظروف الصناعية / سوء الإدارة . والشكل (1) يوضح انواع المخاطر المالية



الشكل (1) انواع المخاطر المالية

Source: Margaret, Woods and Kevin, Dowd, 2008, Financial Risk Management for Management Accountants, published by the society of Management Accountants of Canada, p 5.

### 3.5 أساليب إدارة المخاطر المالية

هناك مجموعة من الأساليب بإدارة المخاطر المالية ويمكن إجمالها كالآتي(فتيحة، 2021: 8-9):

3.5.1. تقليل المخاطرة: يقصد بها اتخاذ جميع الإجراءات الممكنة لمنع أو تقليل فرص تحقق مسببات المخاطر والحد من تأثيرها بحالة تحققها وذلك باستخدام مختلف الأساليب العلمية والتكنولوجية والوسائل الفنية التي من شأنها تقليل فرص حدوث ظاهرة الخطر والتقليل من حجم الخسارة المتوقع حدوثها والحد منها.

3.5.2. التجزئة والتنوع: أي أن يتم تجزئة الشيء المعرض للمخاطر بشكل يضمن عدم تعرض جميع الأجزاء بوقت واحد للمخاطر، ويشترط لتطبيق هذه السياسة شرط فني بإمكانية تجزئة الشيء المعرض للمخاطر، وشرط مالي بوجود رأسمال كافي يمكن أن يحقق به التنوع في مجالات مختلفة، وتتمثل التكاليف هنا تكاليف التجزئة والتنوع وتكاليف المتابعة والإدارة.

3.5.3. تحاشي أو تفادي المخاطرة: يرفض الأفراد أو المؤسسات أحياناً قبول خطر وينشأ نتيجة عدم الرغبة في مواجهة خسارة معينة، مثال ذلك بالمؤسسات المالية امتناع المصرف عن منح القروض مرتفعة المخاطر لتجنب المخاطر الائتمانية أو عدم الاستثمار بالأوراق المالية طويلة الأجل لتجنب مخاطر أسعار الفائدة.

3.5.4. الاحتفاظ بالمخاطرة (القبول): وتعرف أحياناً بتحمل المخاطر، وبموجبها فإن المؤسسة تتحمل النتائج المالية المباشرة للخسائر التي تتعرض لها، أما مصدر تمويل الخسائر فقد يكون من الموارد الداخلية للمؤسسة أو عن طريق تسهيلات ائتمانية من المصارف.

3.5.5. تحويل المخاطرة: تعني هذه السياسة أن يتفق طرف معرض للخطر مع طرف آخر لديه القدرة والاستعداد على ابعاد هذا الخطر، ودفعه عنه مقابل شيء معين متفق عليه يدفعه الطرف الأول للثاني.

### 3.6. سياسات إدارة المخاطر المالية

هناك ثلاثة سياسات رئيسية لإدارة المخاطر المالية تتمثل في الآتي (فنيحة، 2021: 9):

3.6.1. سياسة تغطية كل المخاطر: يقصد بذلك تحييد مصدر المخاطر بالنسبة للمؤسسة أي تدنية المخاطر للصفر ويندرج تحت هذه السياسة سياسات تحويل المخاطر مثل التغطية الكاملة أو التأمين ضد المخاطر باستخدام أدوات الهندسة المالية، تحويل المخاطر المالية إلى طرف ثالث بواسطة عقود التأمين.

3.6.2. سياسة ترك الموقف المفتوح: يقصد بذلك الاحتفاظ بمستوى المخاطر كما هو عليه، ويمكن أن تعتمد المؤسسة على هذه السياسة حينما يكون مستوى المخاطر منخفض بشكل لا يبرر التكلفة المتوقعة لإدارته، وتندرج تحت السياسة، سياسة قبول المخاطر.

3.6.3. سياسة تحمل مخاطر محسوبة: يقصد بذلك تحديد مستويات المخاطر التي يمكن تحملها بالمؤسسة، والتي لا ترغب المؤسسة في تحمل أكثر منها ثم اتخاذ كافة التدابير المناسبة لتدنية المخاطر بالمؤسسة حتى هذا المستوى المقبول، ويندرج تحت هذه السياسة سياسات تخفيض المخاطر مثل التنوع في هيكل الاستثمار والتغيير في هيكل التمويل واستخدام الأدوات المالية للحماية ضد مخاطر الأسعار.

### 3.7. الجهاز الإداري

من منطلق التلازم والتداخل والتكامل بين السلطة والإدارة، فإن وظائف الإدارة تستخدم لتحقيق المنظمات الحكومية والمنظمات الاقتصادية الربحية وعليه، يتكون الجهاز الإداري من نوعين رئيسيين من المنظمات (لطي، 2019: 88 - 89):

3.7.1. المنظمات الحكومية، وتتكون من: (أ) الوزارات، والإدارات والمصالح التابعة لها، والتي تقوم بالخدمة العامة كالدفاع وحفظ الأمن وإقامة العدل، ومنها ما تقوم بوظائف اجتماعية مثل الصحة والتعليم والثقافة، ووظائف اقتصادية، مثل الزراعة، الري، الصناعة، التجارة، وأيضاً القوى العاملة. (ب) الهيئات والمصالح العامة التي تقوم بإدارة شئون المرافق العامة كالنقل والمواصلات والإدارة والمياه وتشيد الطرق وإقامة الجسور.

3.7.2. المنظمات الاقتصادية الربحية وهي المؤسسات العامة التي لها استقلال إداري تام عن الإدارة المركزية، إلا أنها تخضع لإشراف وتوجيهات السلطة التنفيذية على أساس أن نشاطها يرتبط بالسياسة العامة للدولة. أي أن هذه المؤسسات تملكها أو تشترك في ملكيتها الدولة، ولكل منها نشاط اقتصادي محدد يهدف إلى تحقيق الربح، فضلاً عن الصالح العام الذي يعتبر الهدف الأساسي لها. على الرغم من أن الأجهزة الإدارية تقوم بإدارة بعض الأنشطة الاقتصادية التي لم تكن معروفة لديها من قبل، إلا أن هذه الأجهزة قد حافظت على سماتها الأساسية والتي تتمثل في:

- إنها أجهزة بيروقراطية بالمقارنة بأجهزة القطاع الخاص التي أثبتت كفاءتها في إدارة النشاط الاقتصادي أكثر من أجهزة الدولة التي مازالت تتصف بالجمود وعدم المرونة. ويقصد بالبيروقراطية إحدى سلطات الدولة الحديثة، وبالتحديد السلطة التنفيذية التي تزايد دورها في المجتمع المعاصر، مما أدى إلى نمو هيئة الموظفين العموميين، وتضخم الجهاز الإداري، وتزايد سلطاته لدرجة سمحت له بالاتصال بقطاعات عريضة من الجماهير، ولعل هذا ما أدى إلى وضوح أثر البيروقراطية في الحياة اليومية للمواطن الفرد. وبذلك المعنى فالبيروقراطية هي قوة سياسية أو سلطة سياسية مسؤولة عن تحقيق أهداف الدولة وترجمة السياسة العامة إلى برامج تنفيذية لتحقيق الأهداف التي عليها تحقيقها.

- إنها أجهزة توجية ورقابة على أجهزة القطاع الخاص بوصفها الإدارة التنفيذية للحكومة التي لها حق السيادة.

- إنها أجهزة خدمات عامة، يتم تمويلها من قبل دافعي الضرائب الذين لهم حق مراقبتها عن طريق نوابهم بالمجالس النيابية.

ومما لا شك في أن القدرة الإدارية تعتبر من المقومات الأساسية لنجاح الخطط، كما يعزى النجاح أو الفشل في تنفيذ الخطط إلى عجز أو نجاح الجهاز الإداري بحيث أصبح ينظر إلى الإدارة الحكومية على إنها العائق الأول والرئيسي في تحقيق الأهداف التي تتضمنها الخطط.

ويتعاطم الدور الذي تقوم به الإدارة الحكومية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية بصرف النظر عن المنهج الاقتصادي أو السياسي الذي تتبناه الحكومة، ولذلك فإنه في كل دول العالم لم تعد المهام التي تضطلع بها الإدارة الحكومية قاصرة على المهام التقليدية وإنما تجاوزتها كثيراً وأصبحت الحكومة في كثير من الدول هي أكبر ممول وصانع وعامل، وليس ثمة شك أن دور الإدارة الحكومية يعد من أكثر الأدوار المهيمنة لأسباب متعددة من أبرزها البنيان الاقتصادي وغياب أو ظهور القطاع الخاص النشط ( لطفي، 2021: 97). وتؤكد الدراسات أن القدرة الإدارية هي العنصر الحاسم في عملية التنمية، كما تؤكد الدراسات أن القدرة الإدارية هي التي تتحكم في القدرة على تحقيق التنمية، وأن مقدرة الدولة على استخدام مواردها استخداماً أفضل يعتمد على مقدرتها الإدارية، ويكاد يكون هناك اتفاق على أن التنمية الإدارية شرط أساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية. ولقد برز في تجارب العديد من الدول أن الصعوبة التي تقف في سبيل التنمية تتمثل في عدم توفر القدر الكافي من الكفاية الإدارية القادرة على إدارة المشروعات بنجاح والتنسيق بينها وتحقيق الأهداف المنشودة.

#### 4. العلاقة بين إدارة المخاطر المالية والجهاز الإداري

تؤثر الأوضاع الاقتصادية الكلية والمالية سريعة التطور بشكل سلبي على الموارد العامة في أنحاء العالم، وتشهد الكثير من الحكومات هبوطاً في إيراداتها وارتفاعاً في نفقاتها. ويتحقق مزيد من الالتزامات الاحتمالية القائمة على الحكومات. وأخيراً، فندابير المالية العامة المختلفة التي تطبقها الحكومات استجابة لذلك سوف تتسبب في ظهور مخاطر مالية جديدة. إذ ينبغي على الحكومات أن تحدد المخاطر المختلفة على آفاقها المالية من منظور شامل، وتقيس تأثيرها على المالية العامة، وتديرها بصورة استباقية.

#### 4.1. إدارة المخاطر على المالية العامة

تؤثر الإزمات على الموارد العامة للبلد من خلال زيادة الإنفاق وتراجع تحصيل الإيرادات، ومن خلال الالتزامات الاحتمالية التي تتحول إلى التزامات فعلية. وإضافة إلى ذلك، فمن المرجح أن تولد تدابير السياسات لمواجهة الأزمة مخاطر جديدة على المالية العامة، وعندما تزداد المخاطر المالية، يتعين على الحكومة أن تفهم أولاً الطريقة التي تتأثر بها مراكز المالية العامة الأساسية، والدرس المستفاد من مواقف الضغوط الاقتصادية الكبيرة الماضية هو أن حالات تحقق الانكشاف للمخاطر الموجودة يمكن أن تكون كبيرة وأن علاقة الارتباط بينها وثيقة، وفي هذا السياق، يتعين على الحكومة أن تقيم مجموعة واسعة من المخاطر المحتملة على المالية العامة، بما فيها ما ينشأ من (IMF, 2012):

- 4.1.1. التدهور الحاد في الأوضاع الاقتصادية الكلية، والتراجع الحاد في أسعار السلع الأولية، والانخفاض الحاد في أسعار العملات، واتساع فروق أسعار الفائدة على السندات السيادية.
- 4.1.2. متطلبات خدمة الضمانات الصريحة القائمة التي يمكن أن تأخذ أشكالاً مختلفة. على سبيل المثال، قد يقتضي الأمر أن تقوم الحكومة بخدمة ضمانات القروض القائمة للشركات نتيجة المشكلات في التدفق النقدي أو السيولة، وتراجع طلب المستهلك في شكل حركة أقل نتيجة للقيود على السفر مثلاً يمكن أن يدفع الحكومة إلى دعم المدفوعات لمشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاع النقل.
- 4.1.3. عمليات الإنقاذ للمؤسسات العامة المتعثرة، ولاسيما العاملة في مجالات أنشطة متأثرة بصورة مباشرة بالأزمات التي تحدث، أو لدعم الحكومات اللامركزية نتيجة لنقص الإيرادات أو المصاعب بخدمة الدين.
- 4.1.4. الحاجة إلى دعم السيولة في القطاع المالي.
- 4.1.5. تأثير الزيادات في صناديق التقاعد محددة المنافع بأنخفاض قيم الأصول و / أو تبلور ضمانات التقاعد. تسهم الشفافية في الإفصاح عن المخاطر على المالية العامة بشكل كبير في دعم مراقبة هذه المخاطر وتخفيف آثارها. وينبغي أن تستثمر الحكومات في فهم التأثير الذي يمكن أن تحدثه تغيرات الأوضاع الاقتصادية الكلية والمالية المختلفة في موازنتها، وفي تحديد الالتزامات الاحتمالية الرئيسية وقياسها واحتمالات تبلورها.

#### 4.2. تدابير السياسات للاستجابة للأزمات

تستخدم الحكومة مجموعة من إجراءات الدعم لمواجهة التحديات الاقتصادية الكلية والاجتماعية التي تفرضها الإزمات، وإجراءات الدعم يمكن أن تأخذ أشكالاً متنوعة كما أن لها انعكاسات مختلفة على المالية العامة، فبعضها يؤثر على الموارد العامة مباشرة في صورة ارتفاع عجز المالية العامة، وبعضها الآخر لن يؤثر على عجز المالية العامة ولكن ربما أدى إلى زيادة الدين (عمليات خارج الموازنة)، بينما هناك إجراءات أخرى تعرض الموارد لمخاطر متوسطة وطويلة الأجل (الالتزامات الاحتمالية) ويتعين تحديدها وإدارتها بشفافية.

**4.2.1. إجراءات الموازنة:** تتضمن النفقات الإضافية (مثل الإنفاق على الخدمات الصحية وإعانات البطالة)، والمنح الرأسمالية والتحويلات الموجهة للمستحقين (مثل دعم الأجور أو التحويلات المباشرة)، أو الإجراءات الضريبية (تخفيض الضرائب أو تخفيفها أو تأجيلها)، وتقدم من خلال قنوات الموازنة المعتادة، وستعكس تكلفتها الكاملة على رصيد المالية العامة ودين الحكومة، ما لم تكن تقابلها إجراءات تعويضية كإعادة ترتيب أولويات النفقات مثلاً.

**4.2.2. الإجراءات خارج الموازنة:** تنطوي عموماً على إنشاء أصول كالقروض أو رأس المال المساهم في الشركات، وقد تكون بعض الإجراءات أيضاً خارج الموازنة نتيجة لنقص الشفافية، وعادة ما يجري تمويل الإجراءات خارج الموازنة بالدين، لكنها لا تضيف إلى عجز المالية العامة المسجل إلا إذا كانت تعتبر غير اقتصادية، أي أن التدخلات إما تؤدي إلى تكبد خسارة متوقعة أو ليس من المعقول احتمال أن تحقق معدل عائد اقتصادي، وغالباً ما تترتب عليها مخاطر إضافية لأنها غير خاضعة لنفس إجراءات الفحص التقليدية أو توكل التكاليف للمستقبل، وتتضمن هذه الإجراءات:

- ضخ رأس المال السهمي في المؤسسات العامة المالية وغير المالية والذي يوفر لها السيولة أو دعم أطول أجلاً مثل: ألمانيا وكوريا الجنوبية وشيلي.

- القروض للشركات أو الأسر لتخفيف وطأة نقص التدفقات النقدية والسيولة مثل الولايات المتحدة والنرويج وتايلند. وقد يكون لها تأثير طفيف أو ليس لها تأثير مطلقاً على عجز المالية العامة في البداية لكنها قد ترفع الدين. وتترتب عليها مخاطر على الحكومة إذا لم تسدد القروض في المستقبل.

- مشتريات الأصول مثل شراء الأصول المتعثرة أو سندات الشركات ذات التصنيف المنخفض لتوفير سيولة تدعم المؤسسات المالية مثل: الاحتياطي الفيدرالي في الولايات المتحدة. ويتوقف صافي تكاليف المالية العامة على استرداد الأصول المتوقع والفعلي مستقبلاً. تحمل الدين من جانب الحكومة (خاصة الديون والالتزامات المستحقة لطرف ثالث)، وعادة لا تترتب عليه تكلفة على المالية العامة (في البداية) لكنه يرفع الدين العام مباشرة وربما أثر على عجز المالية العامة مستقبلاً.

- الضمانات الحكومية قد تمنح للمصارف أو الشركات أو الأسر لمعالجة المخاوف بشأن الثقة، وتخفيف ضغوط السيولة أو كجزء من برامج الضمانات الشاملة لقطاعات محددة، كالضمانات لمشروعات الأعمال الصغيرة مثل: بريطانيا وألمانيا وفرنسا وأستراليا، ولا تترتب عليها تكلفة مباشرة في البداية، ولكن تترتب عليها خصوم احتمالية، بينما تتعرض الحكومة لطلب الضمانات مستقبلاً.

**4.2.3. الصناديق خارج الموازنة** التي تنشأ لتقديم أو توجيه المساعدة بدلاً من تقديم دعم مباشر للموازنة، مثل: صندوق التضامن الفرنسي، وبينما الصناديق خارج الموازنة قد تعتبر مفيدة من منظور التشغيل، فيمكنها بسهولة إضعاف المساءلة والانضباط على مستوى المالية العامة، وينبغي الإثراء عن إنشاء صناديق جديدة خارج الموازنة، وخاصة في مواجهة أزمة مستمرة، والأهم من ذلك، أن الصناديق خارج الموازنة ينبغي أن تكون جزءاً من الموازنة.

**4.2.4. العمليات شبه المالية** من خلال البنك المركزي وغيره من المؤسسات العامة المالية وغير المالية بهدف دعم القطاع المالي والأفراد ومنشآت الأعمال بالسيولة مثل: المملكة العربية السعودية، أو السيطرة على الأسعار، وتدعو المعايير الدولية إلى قيد عنصر الدعم بالعمليات شبه المالية داخل الموازنة، ومع هذا، فعلى غرار الصناديق خارج الموازنة، إذا كانت العمليات خارج الموازنة فلن يكون لها تأثير مباشر أو مسجل على المالية العامة لكنها من المحتمل أن تسبب مخاطر وقد تضعف المساءلة والانضباط على مستوى المالية العامة.

وينبغي تقييم انعكاسات الإجراءات خارج الموازنة على المالية العامة، وتتبعها وإدارتها وإعداد تقارير عنها بشفافية والصناديق خارج الموازنة وغيرها من العمليات المالية خارج الموازنة ينبغي أن تتضمن شرط البطلان التلقائي أو سياسة لدمج هذه العمليات في الموازنة عندما يعود الوضع إلى طبيعته.

### 4.3. تقييم وإدارة المخاطر المصاحبة لسياسات التصدي للأزمات

ان تأثير إجراءات الموازنة على عجز المالية العامة والدين واضح بشكل عام، فالإجراءات خارج الموازنة تولد مخاطر جسيمة على المالية العامة قد تظل غير معروفة أو غير مفهومة بالقدر الكافي، وعندما تتخذ الحكومة قرارات بشأن ما إذا كانت ستنفذ هذه الإجراءات، ينبغي أن تنظر فيما يلي:

**4.3.1. المنطق:** هل يوجد منطق سليم وراء هذا الإجراء؟ ما هي أهداف السياسات التي تسعى لتحقيقها؟ هل توجد أشكال من الدعم العام ذات تكلفة أكثر كفاءة لتحقيق هذه الأهداف؟ على سبيل المثال، قد تختار الحكومة تحمل المخاطر في ظل ظروف إخفاق الأسواق أو عدم اكتمالها بما لذلك من تبعات من شأنها أن تتفاقم خلال فترات تصاعد عدم اليقين كما هو الحال في الأزمات أو لاعتبارات استقرار الاقتصاد الكلي. ويتعين النظر في المفاضلات بين السياسات، مثلاً، الإقراض المباشر لدعم الموازنة قد يتسم بدرجة أعلى من فعالية التكلفة مقارنة بمنح ضمانات لمرة واحدة للأفراد المستفيدين، نظراً لأن الإقراض الخاص يحمل علاوة مخاطر أعلى، وتقسّم كذلك بأنها أكثر شفافية، وربما كانت درجة فعالية التكلفة أعلى بالضمانات الشاملة حيث تمتد منافعها لتشمل عدداً كبيراً من المستفيدين لأنهم يستطيعون تنفيذ معاملاتهم بتكلفة أقل.

**4.3.2. التكاليف:** ما هي تكاليف الدعم التي تتحملها المالية العامة حالياً ومستقبلاً؟

ينبغي للحكومة أن تقيم الحد الأقصى للأنكشاف عن الالتزامات الاحتمالية والمعاملات الأخرى خارج الموازنة وما إذا كانت ستتمكن من استيعابها في أسوأ الأحوال وتقييم القدرة على تحملها يضمن إدراك صناعات السياسات لتأثير التدابير على المالية العامة ويمكن أن يساعد في مراقبة هذه المخاطر وحسابها وإدارتها. وينبغي تقدير التكاليف المتوقعة للضمانات وغيرها من الالتزامات الاحتمالية (مثل التي تنشأ من خلال عمليات شبه مالية)، بما في ذلك احتمال تحققها، والحجم المحتمل لتغطيتها، غير أنه في الإزمات، وفي ظل أجواء عدم اليقين المتزايد المحيط بحجم التأثير الاقتصادي، تكاد تكون الدقة في تقدير احتمالية تحقق المخاطر أمراً مستحيلاً، وينبغي رصد مخصصات ملائمة في موازنة الحكومة لسد التكاليف التي تنشأ من عدم سداد الضمانات وتبلور الالتزامات الاحتمالية الأخرى.

**4.3.3 تخفيف المخاطر:** ما الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتخفيف المخاطر أو الحد من الانكشاف؟ وهي الحد من حجم المخاطر التي تتعرض لها الحكومة من انكشاف أنواع معينة من المخزون أو وضع حد أقصى لها، ربما كان استخدام شروط البطلان التلقائي ملائماً وكذلك وضع استراتيجيات للخروج عندما يتعافى الاقتصاد، وبالنسبة للضمانات، يمكن تقديم ضمانات جزئية، وتأمين الأصول الضامنة، وتضمين مخصصات لاستخلاص الأصول، أو فرض رسوم قائمة على المخاطر، بالإضافة إلى القرارات بشأن الحد من المخاطر أو تخفيفها، أو تحملها مباشرة، ينبغي أن تستند إلى تقييم للتكاليف والمنافع المحتملة من منظور الاستقرار الاقتصادي الكلي، واستدامة المالية العامة وكفاءتها.

**4.3.4 إدارة المخاطر:** ما هي الآليات الموضوعية للسيطرة على التعرض للمخاطر ومراقبتها؟ ومن أهمها وجود وحدة تقوم بدور حارس البوابة بموافقة الحكومة المركزية أي وزير المالية أو مجلس الوزراء مثلاً ربما تطلب ذلك موافقة مجلس النواب في بعض الحالات لكن ذلك قد يبطئ الحصول على الدعم، وكذلك التأكد من وضع آلية رقابية لأستعراض ما يلي بانتظام: (1) احتمال تحقق المخاطر كلما توافرت معلومات جديدة، (2) ما إذا كانت السياسات المطبقة حالياً لا تزال ملائمة (3) ما إذا كانت الإجراءات المعمول بها لتخفيف آثار المخاطر كافية، بالإضافة لإنشاء آليات للتنسيق بين وحدات الحكومة لتقييم المخاطر ومراقبتها والتحرك على مستوى السياسات، ولا سيما بين وزارة المالية والبنك المركزي لمراقبة المخاطر على القطاع المالي وإدارتها. وكذلك مشاركة مجلس النواب في مراقبة منح الضمانات وطلبها وكذلك تأثيرها على الاقتصاد كما أن استخدام إجراءات الدعم سيساعد على إضفاء مزيد من الشرعية، وأخيراً ضمان الإفصاح الكامل عن كل تدابير المالية العامة، سواء كانت مباشرة أو احتمالية داخل الموازنة أو خارج الموازنة.

#### 4.4. تعزيز القدرات المؤسسية ككل في مجال الإدارة المالية العامة

من شأن الإدارة المالية العامة القوية أن توفر الحماية من المخاطر على المالية العامة وأن تعزز قدرة الحكومة على مواجهة الظروف والمواقف وإدارة المخاطر على المالية العامة. وعندما تكون في مواجهة أزمة سريعة التطور، من المفيد اتخاذ منهج يقوم على مشاركة الحكومة بجميع مستوياتها في إدارة الموارد العامة، مثل تأسيس فريق مشترك بين الوزارات يُعنى بإدارة أزمات الإدارة المالية العامة، بما في ذلك تقييم التأثير المحتمل من السياسات الجديدة والاقتراحات بشأن السياسات العالمية الموازية، والإشراف على التطبيق المتسق لإجراءات الإدارة المالية العامة على مستوى الحكومة كلها. وفيما يلي إجراءات الإدارة المالية العامة المقترحة (إعداد نظم الإدارة المالية العامة):

**4.4.1 الاحتفاظ برؤية حديثة للموارد العامة:** تشديد مراقبة الإيرادات والنفقات، وزيادة تواترها، وكذلك العمليات خارج الموازنة، سيعطي مؤشراً مبكراً عالتأثير الذي يقع على مركز المالية العامة الكلي وعلى مختلف قطاعات الاقتصاد، وسيقتضي ذلك درجة تواتر أعلى في تحديث المعلومات من الأجهزة الضريبية ونظم المدفوعات (IFMIS) ومديري الديون، وكذلك المراقبة الدورية للالتزامات الاحتمالية وتراكم المخاطر على المالية العامة.

**4.4.2 البدء في إعداد مذكرة أسبوعية عن تطورات المالية العامة تبيين:** (أ) الاختلاف في الإيرادات والمصروفات عن الأحوال العادية، (ب) تأثير السياسات المعلنة التكلفة الجديدة والتغير بالتكلفة عن السياسات التي أعلنت في السابق على حد سواء، بما في ذلك خارج الموازنة، (ج) الالتزامات الاحتمالية التي تتحقق، (د) دين الحكومة ومركز السيولة لديها.

**4.4.3 مواصلة حساب تكاليف الخيارات والإجراءات للاستجابة الطارئة:** يتعين حساب تكلفة كل قرارات الحكومة وإجراءاتها المعلنة وتسجيلها ومراقبتها، وكذلك حساب التكلفة المبدئية ينبغي أن يتضمن كلاً من وزارة المالية والوزارات ذات الصلة، وربما كانت تقريبية، لكن ينبغي تحديث حساب التكاليف مع تطور الأحداث وتوافر مزيد من المعلومات، وكذلك التواصل بوضوح حول استجابة سياسة المالية العامة يساعد على كسب ثقة مؤسسات الأعمال والمستهلكين إلى أقصى حد.

**4.4.4 إزالة الحواجز أمام الإنفاق الطارئ الضروري:** إصدار الموافقات التشريعية على المصروفات الجديدة، وممارسة صلاحيات الإنفاق القائمة بمزيد من المرونة مثلاً: أعدت فرنسا الموازنة التكميلية الأخيرة واعتمدها خلال أسبوع، وكذلك طلب الدعم الخارجي من المؤسسات المالية الدولية بما في ذلك تنمية القدرات، إذا اقتضت الحاجة، بالإضافة لتحديد المصروفات غير ذات الأولوية والمتأخرة لإتاحة المجال أمام إجراءات الإنفاق الطارئ الجديدة.

**4.4.5 ضمان توجيه النقدية نحو الاحتياجات الأشد إلحاحاً:** ضمان تدفق المعلومات بين الوحدات الحكومية في الوقت المناسب عن احتياجاتها من التدفق النقدي، والدقة في مراقبة الأرصدة النقدية، من خلال تبادل المعلومات يومياً مع مقدمي الخدمات المصرفية، وكذلك التركيز في إصدار النقدية على بنود الإنفاق ذات الأولوية القصوى، واستكشاف الفرص لإيجاد أي تجمع نقدي كبير لدى الحكومة خارج نظام حساب الخزنة الواحد ووضعه تحت سيطرة الخزنة، بالإضافة لإدارة مراكز المديونية والوصول إلى الأسواق

والمخاطر الكلية(استجابة إدارة الدين)، وضمان استمرارية التمويل واعتماد منهج مرن، وقد يتعين اتباع مناهج لتخفيف مخاطر إعادة التمويل إذا رأت الحكومة أن هناك درجة عالية من المخاطر.

4.4.6. استمرار تفعيل وحدات الإدارة المالية العامة: من الضروري التأكد من استمرار نظم الإدارة المالية العامة الأساسية في ممارسة وظائفها وخاصة المدفوعات وإصدار الموافقات وتفعيل خطط استمرارية العمل حتى يتسنى تقديم الخدمات الضرورية، وقد ينطوي ذلك على صعوبات بسبب غياب الموظفين، ليس بسبب المرض وحسب ولكن أيضا بسبب العوائق المادية مثل القيود التي تفرضها الحكومة على الحركة، والعوائق المادية قد تقتضي توفير أدوات للعمل عن بعد عبر الإنترنت للموظفين القادرين على العمل لكنهم غير قادرين على المجيء إلى مقر عملهم كما ينبغي ضمان القدرة على إدارة المخاطر المحتملة على أمن المعلومات على شبكة الإنترنت.

## 5. الاستنتاجات والتوصيات

### 5.1. الاستنتاجات

- 5.1.1. أن المخاطر المالية يمكن التحكم بها من خلال أدوات الجهاز الإداري، وقد تكون المخاطر المالية نظامية أو غير نظامية .
- 5.1.2. أن الواقع أثبت من المستحيل التخلص نهائياً من جميع المخاطر بل يمكن تقليصها لأقصى درجة.
- 5.1.3. الجهاز الإداري ليس في منأى عن المخاطر، فالموظفون المليون عادة ما يتعرضون للعديد من المخاطر جراء تعاملاتهم المالية من خلال طبيعة عملهم أو من خلال ما تفرضه عليهم الظروف.
- 5.1.4. يلعب الجهاز الإداري دوراً هاماً في إدارة المخاطر المالية والتحوط منها وتغطيتها، حيث يعتبرها الموظفون بأنها تكمن أهميته بقدرته على تقليص المخاطر المتوقعة لأقصى درجة ممكنة.
- 5.1.5. إن الجهاز الإداري وبما تحويه من مؤسسات لا زال بحاجة للابتكار والإبداع من أجل أن قوم بدوره الاقتصادي المرجو منه.
- 5.1.6. يعد الجهاز الإداري كأداة مناسبة لإيجاد حلول مبتكرة وأدوات مالية جديدة يجمع بين التحوط من المخاطر واعتبارات الكفاءة الاقتصادية.

### 5.2. التوصيات

- 5.2.1. ان الجهاز الإداري يشكل تحديات لأدارة المخاطر المالية فيجب فهمه ودراسته لمواجهة المخاطر .
- 5.2.2. أن إدارة المخاطر المالية يترتب عليها تخفيض مستوى المخاطر المالية التي يحتمل أن تتعرض لها أي مؤسسة، وهو ما يساعد على تخفيض علاوة المخاطرة التي من المفترض ان تكون وبالتالي تنخفض التكلفة، والتي تعتبر وفقاً لنظرية التمويل أحد الأدوات الرئيسية لقدرة المؤسسة لتحقيق البقاء والنمو والربحية، وتعظيم قيمة المؤسسة.
- 5.2.3. تكرار المساهمة من قبل الباحثين على إجراء دراسات ميدانية في حقل الجهاز الإداري والعمل على استعمال نماذج كمية ورياضية ذات استعمال واسع في مجال المؤسسات العامة ومحاولة كيفية توظيفها في الجانب المحلي لما يفيد أغراض المعرفة النظرية والميدانية.
- 5.2.4. على الباحثين، البحث عن الحلول والبدائل التي تحقق التحوط من المخاطر المالية و بنفس الوقت تحقق الكفاءة الاقتصادية .

#### قائمة المصادر

#### أولاً: المصادر العربية

1. الصغير، محمد رحال وعزة، خالد وعبد الكريم، فرحات، 2022، الخيارات المالية ودورها في إدارة المخاطر المالية: دراسة حالة بورصة شيكاغو للخيارات المالية CBOE، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير /جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر.
2. بن ديب، عبد القادر وشلال، علال، 2008، مدخل لأستراتيجية ادارة المخاطر، المؤتمر الدولي الثالث،استراتيجية ادارة المخاطر في المؤسسات: الافاق والتحديات،جامعة حسبية بن بو علي بالشلف
3. بن لخضر، مسعودة، 2015، عقود الخيار ودورها في التقليل من مخاطر أسواق رأس المال: دراسة تطبيقية على بورصة باريس للمدة (2009-2014)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير/ جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
4. جبار، محفوظ وعديلة، مريم، 2010، الهندسة المالية والتحوط من المخاطر بالأسواق الصاعدة: دراسة حالة السوق الكويتية للخيارات، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، الجزائر.
5. حماد، طارق عبد العال، 2003، ادارة المخاطر افراد ادارة شركات بنوك، دار الجامعة الاسكندرية، مصر للنشر والتوزيع.
6. ربيع، بوسع العائش، 2012، دور الهندسة المالية في خفض مخاطر المحافظ المالية تحليل دور استراتيجيات الخيارات في بناء محفظة التحوط في السوق المالي القطري للمدة (2007-2011)، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
7. سعيدة، بن خالق و كلثوم، لفقير، 2017، دور ادارة المخاطر المالية في تحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة ايباش للأشغال العامة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير/ جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر.
8. سفيان، بن خريص وبدر الدين، لغويني، 2019، دور التحليل المالي في إدارة المخاطر المالية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير/ جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر .

9. شلاي، عبد القادر وفاشي، علال، 2013، مدخل استراتيجي لأدارة المخاطر المالية، المؤتمر الدولي الاول " ادارة المخاطر المالية واثرها على اقتصاديات دول العالم في جامعة اكلي امنحة اولحاج" بالبويرة
10. فتيحة، خوميحة، 2021، محاضرات في قياس إدارة المخاطر المالية، جامعة ألكي محند أولحاج البويرة، الجزائر.
11. لطفي، وفاء، 2019، دور الجهاز الاداري في تنفيذ السياسات التنموية للدولة: مالىزيا انموذجاً، مجلة البحوث والدراسات، كلية الاقتصاد والادارة/ جامعة 6 اكتوبر، العدد 5.
12. لطفي، وفاء، 2021، دور الجهاز الاداري في تحقيق التنمية في الصين: واقع و رؤية استشرافية، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، جامعة 6 اكتوبر، العدد 12.
13. ناولو، محمد عادل، 2022، إدارة المخاطر المالية والمصرفية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، دار سوريا الفتاة، حلب\_ سوريا .

#### ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Margaret, Woods and Kevin, Dowd, 2008, Financial Risk Management for Management Accountants, published by the society of Management Accountants of Canada .
2. IMF, 2012 "Fiscal Transparency, Accountability, and Risk," Fiscal Affairs Department
3. <http://edara.com/khuiast/thebook-oh-risk-asp3->
4. [nos@edara.com](mailto:nos@edara.com)