

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

## المدرسة العليا للتجارة

مذكرة نهاية الدراسة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر  
في علوم التسيير  
تخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

إدارة المخاطر في الاستيراد لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
دراسة حالة مؤسسة ميكافا

إشراف الأستاذة:  
د. نسيمة أزواو

إعداد الطالبة:  
فتيحة نعيمة

المؤسسة المستقبلة: ش ذ م م ميكافا SARL Mecafa.  
فترة التبرص من: 2024/03/10 إلى 2024/06/06

السنة الجامعية  
2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

## المدرسة العليا للتجارة

مذكرة نهاية الدراسة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر  
في علوم التسيير  
تخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

إدارة المخاطر في الاستيراد لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
دراسة حالة مؤسسة ميكافا

إشراف الأستاذة:  
د. نسيمة أزواو

إعداد الطالبة:  
فتيحة نعيمة

المؤسسة المستقبلة: ش ذ م م ميكافا SARL Mecafa.  
فترة التبرص من: 2024/03/10 إلى 2024/06/06

السنة الجامعية  
2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سُبْحَانَ رَبِّكَ رَبِّ الْعِزَّةِ عَمَّا

يَصِفُونَ ﴿١٨٠﴾ وَسَلَامٌ عَلَى الْمُرْسَلِينَ

﴿١٨١﴾ وَالْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

﴿١٨٢﴾ السَّافِرَاتِ

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم  
والصلاة والسلام على نبينا المجاهد الشهيد،  
إلى شهداء السابع المجيد،  
إلى من سبقوهم ومن لحقوهم ومن خلفوهم،  
إلى الذي احب البنات فكن له المؤنسات الغاليات،  
إلى التي كنت لها اول فرحة فقرت عينها بي،  
إلى ثاني وثالث ورابع فرحة،  
إلى الذين أرجو صلاة الله بصلتهم،  
إلى اللواتي احببتهن في الله عسى أن يظلنا بظله،  
إلى من استقيت من نافع علمهم،  
إلى من كان في حاجتي، إلى أصحاب الكلم الطيب، إلى من  
تبسم ثغرهم لي، إلى من تذكرني بدعوة في الغيب،  
إلى من حمل عني حقيبة السفر، إلى من  
تذكرت صنيعهم ومن نسيت، إلى  
الذين لم يشهدوا ما كتبت  
وإلى الأحرار  
حقا  
أهدي عملي هذا

# شكر

بسم الله، والصلاة والسلام على رسول الله، أحمد الله وأشكره  
أن أتم نعمته، عسى أن يتقبل عملي هذا ويجعله علما ينتفع به  
لا ينقطع عني، إن أصبت فتوفيق من الله وإن أخطأت فمن  
نفسي ومن الشيطان.

في البدء، أقدم شكري وامتناني لأستاذتي ذات الصبر والحلم  
الدكتورة نسيمة أزواو، إن لها من اسمها نصيب كبير.  
أقدم شكري لجميع طاقم مؤسسة ميكافا وشكر مضاعف  
للسيد مولود بهلول ، السيد عبد الكريم سعداوي والسيد  
محمد حاج عمور ، شكرا لبذلكم معي وشكرا لحسن  
ضيافتكم

أتقدم بالشكر لكل المدارس التي احتضنتني من الروضة إلى  
المدرسة العليا للتجارة، الدكاترة، الأساتذة، الطاقم الإداري،  
مهندسات النظافة، سائقو الحافلة، عمال الإقامة، الزملاء، ومن  
نسيت ذكرهم.

أشكر كل محب للعربية، كل كاتب عن حق، كل من ساهم في  
إثراء المحتوى العلمي العربي، ها أنا أمضي في خطاكم.  
ومسك الختام، شكرا بملء الكون لأمي وأبي ، أخواتي، عائلتي،  
صديقاتي وأهالي صديقاتي.

## الفهرس

IV	إهداء
V	شكر
VI	الفهرس
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
XI	الملخص
XII	Résumé
XIII	Abstract
2	مقدمة
2	الفصل الأول: إدارة مخاطر الاستيراد
2	المبحث الأول: مخاطر الاستيراد
2	المطلب الأول: عموميات حول المخاطر
8	المطلب الثاني: مخاطر الاستيراد
11	المبحث الثاني: ادارة مخاطر الاستيراد
11	المطلب الأول: عموميات حول ادارة المخاطر
17	المطلب الثاني: عمليات ادارة المخاطر:
28	المطلب الثالث: ادارة المخاطر في الاستيراد
30	خلاصة الفصل:
32	الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاستيراد
32	المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
32	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

35	المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
38	المطلب الثالث: اهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
44	المبحث الثاني: مدخل إلى التجارة الخارجية والاستيراد
44	المطلب الأول: مدخل إلى التجارة الخارجية:
45	المطلب الثاني: مدخل إلى الاستيراد
48	المطلب الثالث: شروط البيع ووسائل الدفع في التجارة الخارجية:
56	المطلب الرابع: تطور الواردات في الجزائر
58	خاتمة الفصل:
	الفصل الثالث: إدارة المخاطر في الاستيراد لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة مؤسسة ميكافا-:
60	المبحث الأول: مؤسسة ميكافا الجزائر
60	المطلب الأول: نظرة على المؤسسة
64	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
66	المطلب الثالث: عملية الاستيراد لدى المؤسسة
69	المبحث الثاني: ادارة المخاطر في الاستيراد لدى مؤسسة ميكافا
69	المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة:
73	المطلب الثاني: إدارة مخاطر الاستيراد لدى المؤسسة
79	خلاصة الدراسة:
81	خاتمة
81	المراجع
83	المراجع
83	الملاحق



## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
5	الجدول (1-1) أصناف المخاطر
20	الجدول (2-1): أساليب وتقنيات تحليل المخاطر
21	الجدول (3-1) تكرار حدوث المخاطر
22	الجدول (4-1) نسبة حدوث الخطر
24	الجدول (5-1) تحليل خريطة المخاطر
34	الجدول (1-2): تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
71	الجدول (1-3) رزنامة ومدة ومكان اجراء المقابلة
71	الجدول (2-3) نبذة عن الذين أجريت المقابلة معهم
72	الجدول (3-3) أسئلة المقابلة
73	الجدول (4-3) تحديد مخاطر الاستيراد لدى المؤسسة
74	الجدول (5-3) تكرار حدوث المخاطر
75	الجدول (6-3) احتمال وقوع الخطر
76	الجدول (7-3) شدة تأثير الخطر
78	الجدول (8-3) طرق معالجة الخطر

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
4	الشكل (1-1) مثلث الخطر
15	الشكل (2-1) مبادئ إدارة المخاطر بحسب معيار ISO 31000
17	الشكل (3-1) إجراءات ادارة المخاطر وفق معيار ISO 31000
23	الشكل (4-1) خريطة ادارة المخاطر
25	الشكل (5-1) مصفوفة TARA
38	الشكل (1-2): خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
40	الشكل (2-2): صادرات وواردات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2022
41	الشكل (3-2): مجالات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2022
42	الشكل (4-2) تطور القيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعمومية من 2016 إلى 2021
43	الشكل (5-2): أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (من إعداد الطالبة)
51	الشكل (6-2): مصطلحات التجارة الدولية 2020
54	الشكل (7-2): مراحل الاعتماد المستندي
56	الشكل (8-2): مراحل التحصيل المستندي
57	الشكل (9-2) تطور واردات الجزائر خلال الفترة 2011-2021
61	الشكل (1-3) الهوية البصرية لشركة ميكافا الجزائر
62	الشكل (2-3) موردي شركة ميكافا
64	الشكل (3-3) الهيكل التنظيمي للمؤسسة
66	الشكل (4-3) المراحل الأولى لعملية الاستيراد
77	الشكل (5-3) خريطة المخاطر في المؤسسة

## قائمة الملحق

الصفحة	الملحق	رقم الملحق
88-89	طلب التوطين	1
90	وثيقة الالتزام	2
91	طلب فتح الاعتماد	3
92	سند لأمر	4
93	دليل المقابلة	5

## الملخص

في ظل انفتاح الأسواق العالمية وتوسعها، أصبح الاستيراد جزءاً أساسياً من استراتيجيات الشركات للنمو والتوسع، ومع ذلك، فإن هذه العملية محفوفة بمخاطر متعددة، تشمل المخاطر الاقتصادية، السياسية، اللوجستية، والامتثال للقوانين واللوائح الجمركية. إدارة مخاطر الاستيراد تتطلب تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها بطرق مثل تجنبها أو تخفيفها أو نقلها لطرف آخر. لقد تم تحديد مختلف المخاطر، وتقديم حلول عملية للتعامل معها. كما تم عرض على دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني، وأهميتها وخصائصها. ومساهمتها في التجارة الخارجية. وقد تم تسليط الضوء على إدارة مخاطر الاستيراد لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال الدراسة في مؤسسة "ميكافا"، حيث تم تحليل المخاطر المالية والقانونية واللوجستية التي تواجهها المؤسسة في عمليات الاستيراد. وقد تبين أن المؤسسة تعتمد على قبول بعض المخاطر التي لا يمكن تجنبها، تحويل التي يمكن تحويلها، وتخفيف المخاطر الأخرى من خلال اليقظة القانونية والمالية.

**الكلمات المفتاحية:** الاستيراد، مخاطر، إدارة، عمليات، مؤسسة، ميكافا.

## Résumé

Avec l'ouverture et l'expansion des marchés mondiaux, les importations sont devenues un élément essentiel des stratégies de croissance et d'expansion des entreprises. Toutefois, ce processus comporte de multiples risques, notamment économiques, politiques, logistiques et de conformité douanière. La gestion des risques liés à l'importation consiste à identifier et à analyser les risques et à y répondre en les évitant, en les atténuant ou en les transférant à une autre partie. Différents risques ont été identifiés et des solutions pratiques pour y faire face ont été présentées. Le rôle des petites et moyennes entreprises dans l'économie nationale, leur importance et leurs caractéristiques. Leur contribution au commerce extérieur. La gestion des risques à l'importation par les des petites et moyennes entreprises a été mise en évidence par une étude menée au niveau de la société « Mecafa », où nous avons analysé les risques financiers, juridiques et logistiques auxquels elle est confrontée dans son processus d'importation. Il a été constaté que l'entreprise s'appuie sur l'acceptation de certains risques qui sont inévitables et transférables, et sur l'atténuation d'autres risques par le biais de la vigilance juridique et financière.

**Mots clés :** importation, risques, gestion, processus, entreprise, Mecafa.

## **Abstract**

With the opening up and expansion of global markets, imports have become an essential part of companies' growth and expansion strategies. However, this process involves multiple risks, including economic, political, logistical and customs compliance risks. Import risk management involves identifying, analysing and responding to risks by avoiding, mitigating or transferring them to another party. Various risks were identified and practical solutions for dealing with them were presented. The role of small and medium-sized enterprises in the national economy, their importance and characteristics. Their contribution to foreign trade. The management of import risks by small and medium-sized enterprises was highlighted by a study carried out at the Mecafa company, where we analysed the financial, legal and logistical risks it faces in its import process. It was found that the company relies on accepting certain risks that are unavoidable and transferable, and on mitigating other risks through legal and financial vigilance.

**Keywords:** import, risks, management, processes, company, Mecafa.



مَقْدَمَةٌ



## مقدمة

بعد الخامس المجيد واستعادة السيادة الوطنية، عملت الدولة جاهدة للنهوض بالاقتصاد، فلعبت المؤسسات العمومية الكبرى دوراً محورياً في توجيه الاقتصاد الوطني والسيطرة عليه واستمر هذا الوضع حتى منتصف الثمانينيات، حينها بدأت الحكومة تدرك أهمية تنويع قاعدة الاقتصاد، مما دفعها إلى توجيه اهتمامها نحو دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وفي إطار هذه الرؤية، تم تبني مجموعة من الإصلاحات وبرامج الدعم والتمويل لتحفيز هذه المؤسسات وتعزيز قدراتها على المنافسة والنمو سعياً للارتقاء بها كأحد أعمدة الاقتصاد الوطني.

أما اليوم فتمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري للنسيج الاقتصادي الوطني، سواء كانت هذه المؤسسات ذات طابع عمومي أو خاص. وقد انتشرت عبر مختلف القطاعات الاقتصادية، وتلعب دوراً حيوياً في تحقيق التنمية المستدامة. ومن بين القطاعات التي تشهد نشاطاً ملحوظاً لهذه المؤسسات نجد قطاع الاستيراد الذي يمثل جزءاً هاماً من الاقتصاد الوطني. حيث تسهم الواردات في تلبية احتياجات السوق المحلي من سلع وخدمات لا تُنتج محلياً، خاصة تلك المتعلقة بمستلزمات الإنتاج مثل العتاد التكنولوجي والمواد الأولية، مما يدعم بشكل مباشر النمو الاقتصادي وتعزيز التنافسية.

ان ولوج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسوق العالمية واستيرادها للسلع والخدمات يضعها أمام مجموعة من التحديات المعقدة. من بين هذه التحديات: التعقيدات اللوجستية والتقلبات المالية مثل تغيرات أسعار الصرف وارتفاع تكاليف النقل والشحن، فضلاً عن التحديات القانونية المتزايدة في ظل تقلبات الاقتصاد العالمي.

لمواجهة هذه التحديات وضمان ديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستمرارية نشاطها، يتعين عليها تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر. هذه الاستراتيجيات يجب أن تكون مرنة وقادرة على التكيف مع التقلبات السوقية، مع الحفاظ على تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية.

يبقى الهدف الأسمى لأغلب المؤسسات هو ضمان الاستمرارية والنمو، وذلك عبر اعتماد خطط مدروسة تُمكنها من تجاوز التحديات المالية والقانونية واللوجستية بأقل الخسائر وتعزيز قدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية وهذا يدفعنا إلى طرح الإشكالية التالية:

**« كيف يمكن تحسين إدارة المخاطر في عمليات الاستيراد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لضمان استمرارية الأعمال في ظل التحديات الاقتصادية وضمان استيراد سلس وآمن للمؤسسات العاملة في السوق الدولية؟ ».**

من هذه الإشكالية تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

- ◆ ماهي المخاطر التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمليات الاستيراد؟
- ◆ أي الأدوات والطرق المتاحة لتقييم المخاطر وتحليلها في سياق عمليات الاستيراد؟
- ◆ ما هي الممارسات التي يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتمادها لتعزيز إدارة المخاطر في عمليات الاستيراد؟

للإجابة على الإشكالية قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات:

- ◆ الفرضية 01: المخاطر التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمليات الاستيراد تتنوع بين المخاطر القانونية، المخاطر اللوجستية والمخاطر المالية.
  - ◆ الفرضية 02: تشمل الأدوات والطرق المتاحة لتقييم وتحليل المخاطر في عمليات الاستيراد استخدام نظم إدارة المخاطر، وتقنيات تحليل البيانات لتعزيز فعالية الرصد والاستجابة السريعة للتغيرات المحتملة في الاستيراد.
  - ◆ الفرضية 03: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعزز إدارة المخاطر في عمليات الاستيراد من خلال اعتماد ممارسات تنفيذ نظم متقدمة لإدارة المخاطر، وتوسيع شبكة الموردين الموثوقين، واستخدام التحليل البياني لتحديد المخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشكل فوري.
- الهدف من هذه الدراسة هو تقييم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ادارة المخاطر في عمليات الاستيراد حسب المناهج المحددة في المعايير العالمية، واتخاذ الإجراءات الوقائية بشكل فعال، مما يسهم في ضمان استمراريته وتصديها للأخطار ونجاحها في السوق العالمية.

تم التطرق إلى موضوع ادارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وموضوع الاستيراد في

عدة دراسات نذكر منها:

- ◆ دراسة شريط صلاح الدين، بوعظم منير، انعكاسات تقلبات سعر الصرف على عمليات الاستيراد والتصدير في المؤسسات التجارية، مجلة اقتصاديا المال والأعمال، العدد الثامن، (2019). تناول هذا المقال إشكالية انعكاسات تقلبات سعر الصرف على عمليات الاستيراد والتصدير في المؤسسات التجارية، وتوصلت إلى نتائج منها أن تخفيض قيمة الدينار بموجب أسلوب المرونات لم ينعكس على سياسة البلد في التحكم في العجز الخاص بالميزان التجاري. وأن تخفيض قيمة الدينار الجزائري لم ينعكس على الصادرات الجزائرية كون أن هذه الأخيرة، منذ سنة 2012 في انخفاض مستمر ومحسوس.

◆ دراسة جدو أحلام، لوجستيات التجارة الدولية: نجاح العملية، تناول هذا المقال إشكالية الخطوات اللوجستية التي يجب اتباعها لضمان نجاح عملية الاستيراد، وتوصلت إلى نتائج منها أن وظيفة اللوجستيات تلعب دورا أساسيا في نجاح العمليات التجارية الخارجية، وأن اللوجستيات هي مزيج من تدفقات المعلومات والتدفقات المادية وكذلك التدفقات المالية. كما أن البنوك تلعب دورا رئيسيا في نجاح عملية الاستيراد من خلال وساطتها وتأمين متابعة الشحنة والتحقق من الوثائق المطلوبة للاستيراد.

◆ دراسة انعمري نصر الدين، العلاقة بين سعر الصرف، الاستيراد والتصدير في الجزائر، هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين سعر الصرف، الصادرات والواردات في الجزائر وكانت خلاصته أن السياسة القائمة على أساس تخفيض معدل الصرف لتشجيع الصادرات تعتبر سياسة غير مجدية بالنظر لطبيعة الصادرات الجزائرية المرتكزة بشكل أساسي على البترول، غير أنه في المقابل يمكن أن تمثل مثل هذه السياسة أداة لتخفيض الواردات وبالتالي التخفيض من عجز ميزان المدفوعات.

◆ دراسة غسان محمد خليل النجار، أثر ادارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم (دراسة حالة مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الاسلامية). هدفت هذه الدراسة الي التعرف على واقع وأثر ادارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في غزة العزة، وكانت خلاصة الدراسة أن أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الاسلامية بغزة العزة يتمتعون بامتلاك مهارة ادارة المخاطر بشكل ملحوظ والتي ساهمت في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم.

◆ دراسة ابتسام قارة وآخرون حول ادارة المخاطر المالية في التجارة الخارجية الجزائرية (دراسة حالة بنك وكالة غليزان)، وهدفت الدراسة إلى تحليل كيفية إدارة المخاطر المالية المرتبطة بالتجارة الخارجية الجزائرية من قبل البنوك، وذلك من خلال استعراض أبرز المخاطر التي تواجهها وطرق التعامل معها. تم تطبيق الدراسة على بنك NATIXIS وكالة غليزان لإجراء دراسة ميدانية. وخلصت الدراسة إلى أن البنك يواجه عدة مخاطر تؤثر على عمليات التجارة الخارجية، خصوصاً المخاطر المالية، مع التركيز على مخاطر السوق مثل تقلبات أسعار الصرف التي تعد الأكثر شيوعاً وأسعار المواد الأولية.

◆ دراسة رشيد شلالي حول تسيير المخاطر المالية في التجارة الخارجية الجزائرية. خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: توفر تقنيات الدفع الدولية حماية ضد مخاطر الائتمان، إلا أن هذه الحماية ليست متوازنة دائماً بين المستورد والمصدر. فبعض الأطراف يكون أكثر تعرضاً للمخاطر اعتماداً على التقنية المستخدمة. وأيضاً يؤدي البعد الجغرافي بين المتعاملين الاقتصاديين، واختلاف الأنظمة السياسية

والاقتصادية بين الدول في عمليات التجارة الخارجية، إلى نقص في الثقة وصعوبة في إدارة المخاطر الدولية بشكل كامل، مما يتسبب في فقدان حقوق بعض الأطراف في العديد من الحالات.

♦ دراسة عبد الحميد عشي حول مراحل وإجراءات الاستيراد والتصدير في الجزائر توصلت الدراسة إلى أن نشاط الاستيراد والتصدير في الجزائر يخضع لمجموعة من الإجراءات والقوانين المرتبطة بالتجارة الخارجية. تعتمد الجزائر على ثلاث مراحل رئيسية في هذه العمليات: مرحلة التوطين، مرحلة الفتح، ومرحلة التسوية. وتوفر تسهيلات جمركية تهدف إلى تسريع عمليات التخليص الجمركي والتقليل من الإجراءات القانونية والإدارية، وأيضاً تعفي بعض الشركات من الضرائب بهدف تشجيع نشاط التصدير، وتعفي المواد الأولية المستوردة من قبل المؤسسات الصناعية من الرسوم الجمركية.

♦ دراسة أحمد عكاشة عزيزي حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في التجارة الخارجية (دراسة حالة الجزائر) تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن تساؤلات تتعلق بالمؤهلات التي تمنحها الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق الاكتفاء الذاتي وتقليل الاستيراد، بالإضافة إلى البحث الوسائل والإجراءات التي تدعم هذه المؤسسات لدخول الأسواق الخارجية. كما تسعى الدراسة إلى استكشاف النظريات التي تفسر أسباب التجارة الخارجية، ودور الانفتاح الاقتصادي في تحسين رفاهية الدول.

نوضح فيما يلي أهمية دراستنا في مواجهة التحديات الكبرى التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

♦ توفير إطار شامل لهذه المؤسسات يمكنها من تحسين إدارتها للمخاطر وتعزيز كفاءتها في مجال الاستيراد.

♦ تعزيز كفاءة المؤسسات في مجال الاستيراد ووضع خطط فعالة للتعامل مع التحديات المالية، اللوجستية والتنظيمية.

♦ تساعد إدارة المخاطر الفعالة في عمليات الاستيراد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تجنب اضطرابات كبيرة في عملياتها.

♦ التعامل بشكل فعال مع إدارة المخاطر في عمليات الاستيراد المساهمة في ضمان استمرارية الأعمال في ظل التقلبات الاقتصادية.

♦ التكيف السريع مع التغييرات الغير المتوقعة، والحفاظ على علاقات تجارية مستقرة مع الشركاء الدوليين، وضمان تدفق سلس وآمن للمنتجات المستوردة.

♦ التنبؤ، التخفيف والتحكم بشكل فعال في المخاطر المحتملة في عمليات الاستيراد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

اتبعنا خلال الدراسة منهجين رئيسيين، هما المنهج التحليلي والمنهج الوصفي، بهدف الإحاطة بجميع جوانب الموضوع. المنهجان يعتمدان على جمع المعلومات والبيانات التي تساهم في وصف المشكلة المدروسة وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة بناءً على الفرضيات المطروحة. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام منهج دراسة الحالة من خلال إجراء مقابلات شخصية.

لإحاطة جيدة بموضوع الدراسة، قمنا بتقسيمها إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي:

الفصل الأول فقد تضمن دراسة نظرية حول إدارة مخاطر الاستيراد، وشمل على مبحثين. تناول المبحث الأول مخاطر الاستيراد، بينما ركز المبحث الثاني على إدارة هذه المخاطر.

أما الفصل الثاني فقد تمحور حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقتها بالاستيراد، فقدمت في المبحث الأول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما تناول المبحث الثاني التجارة الخارجية والاستيراد.

وآخر فصل هو فصل الدراسة الميدانية الذي تناول إدارة المخاطر في الاستيراد لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة مؤسسة ميكافا). شمل هذا الفصل مبحثين، تناول الأول نبذة عن مؤسسة ميكافا، بينما ركز الثاني على إدارة المخاطر في الاستيراد لدى نفس المؤسسة.

# الفصل الأول

## إدارة مخاطر الاستيراد

## الفصل الأول: إدارة مخاطر الاستيراد

في ظل انفتاح الأسواق العالمية وتوسعها، أصبح الاستيراد جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات النمو والتوسع للعديد من الشركات. ومع ذلك، فإن عملية الاستيراد لا تخلو من المخاطر التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على العمليات التجارية والربحية. تلك المخاطر تتنوع بين المخاطر الاقتصادية والسياسية، والتقلبات في أسعار العملات، والمشكلات اللوجستية، والتأخيرات في التسليم، بالإضافة إلى المخاطر المرتبطة بالامتثال للقوانين واللوائح الجمركية والبيئية.

إدارة مخاطر الاستيراد هي عملية تحديد وتقييم والتخفيف من هذه المخاطر لضمان سير عملية الاستيراد بسلاسة وبأقل قدر ممكن من التعقيدات. يشمل هذا الفصل مناقشة الجوانب المختلفة لهذه المخاطر وكيفية التعامل معها. سنستعرض أهمية تحليل المخاطر والاحتياطات الواجب اتخاذها، بالإضافة إلى الأدوات المتاحة للمستوردين للحد من التأثيرات السلبية لتلك المخاطر على عملياتهم التجارية.

### المبحث الأول: مخاطر الاستيراد

#### المطلب الأول: عموميات حول المخاطر

##### 1. تعريف المخاطر:

كل مؤسسة اقتصادية تهدف إلى الربح تواجه مخاطر، هذا أمر طبيعي، فالخطر هو حدث غير مؤكد يسبب الشك ويؤثر على كفاءة وفعالية الأنشطة الرئيسية في المنظمة سواء بتقدمها أو تأخرها.<sup>1</sup>

وتعرف المخاطر بحسب معيار ايزو 31000 بأنها حالة عدم اليقين التي من الممكن أن تؤثر على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، لذا فالتأثير الناتج عن المخاطر سلبياً فيشكل تهديداً، أو ايجابياً فيكون فرصة. وينصب اهتمام ادارة المخاطر على زيادة احتمالية حدوث الفرص و/أو تقليل احتمالية وقوع وتأثير التهديدات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبير عبد الله محمد العثمان، أثر إدارة مخاطر المشاريع الانشائية على الأداء دراسة ميدانية في الأمانة العامة للأوقاف، وزارة الأوقاف، أطروحة دكتوراه، تخصص الفلسفة في الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، 2017، ص48.

<sup>2</sup> الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية، الادارة العامة للمخاطر المؤسسية والأمن السيبراني، الهيئة العامة للأوقاف، المملكة العربية السعودية، ص4.

## 2. احتمال تحقق الخطر ودرجاته:

يمكننا تقسيم الخطر بناء على نسبة تحققه أو وقوعه إلى ثلاثة أقسام هي:

### مخاطر مؤكدة الوقوع:

هي مخاطر يكون الشخص متأكدا من وقوعها بدون إجراء تجارب، في هذه الحالة تكون نسبة احتمال وقوع الخطر 100%، إذا درجة الخطر 0%، يتوجب اجتناب الخطر والابتعاد عن اتخاذ القرارات التي تؤدي إليه.

### مخاطر مؤكدة عدم الوقوع:

هي مخاطر يستحيل وقوعها، يكون الشخص متأكدا تماما من عدم وجود فرصة لحدوث الخطر دون الحاجة إلى إجراء تجارب. في هذه الحالة تكون نسبة احتمال وقوع الخطر 0%، إذا درجة الخطر 0%.

### مخاطر محتملة الوقوع:

هي مخاطر غير مؤكدة الوقوع، تسبب حيرة وقلق لدي متخذ القرار، فيتوجب عليه الاستعانة بوسائل مختلفة ليصل لأفضل تصور عن نسبة احتمال وقوع الخطر ليتخذ القرار المناسب الذي ستنترتب عليه نتائج إما مرغوبة أو غير مرغوبة. في هذه الحالة يكون احتمال وقوع الخطر محصورا بين 0% و 100%.<sup>3</sup>

إذا كان احتمال وقوع الخطر يتراوح بين 0% و 50% فإن درجة الخطر تساوي ضعف قيمة الاحتمال:

▪ درجة الخطر = 2 \* احتمال وقوع الخطر

وعليه، إذا كان احتمال وقوع الخطر 50% فإن درجة الخطر 100%

أما إذا كان احتمال وقوع الخطر يتراوح بين 50% و 100% فإن:

▪ درجة الخطر = 2 \* (احتمال وقوع الخطر - 100%)

فمثلا إذا كان احتمال وقوع الخطر 70% تصبح درجة الخطر 60%.<sup>4</sup>

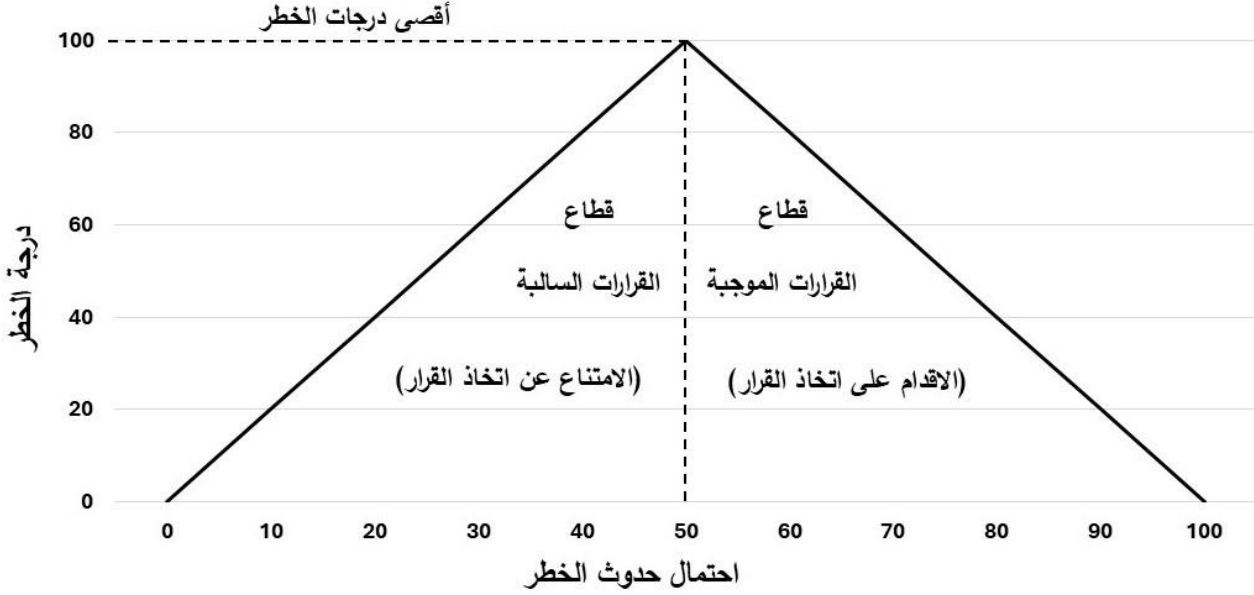
<sup>3</sup> غسان محمد خليل النجار، أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم دراسة حالة مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية، تخصص إدارة الاعمال، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة العزة، فلسطين، 2017، ص13.

<sup>4</sup> المصدر نفسه، ص14.



الشكل التالي يمثل العلاقة بين درجة الخطر واحتمال وقوعه:

### مثلث الخطر



الشكل (1-1) مثلث الخطر (بالخير الشهري، سؤال وجواب مبادئ التأمين وإدارة المخاطر 2013)

إن وصول احتمال وقوع الخطر إلى 50% يعني تساوي درجة التأكد ودرجة عدم التأكد، بذلك يصعب الترويج بين اتخاذ القرار أو الامتناع، فتصل هنا درجة الخطر إلى أقصاها، كلما زاد احتمال وقوع الخطر ابتعدنا عن مصدر الخطر لأن متخذ القرار سيتجنب الوقوع في الخطر، وكلما نقص احتمال الوقوع في الخطر نقصت درجة الخطر.

### 3. أصناف المخاطر:

لقد صنف دافيد كامبل المخاطر إلى:<sup>5</sup>

<sup>5</sup> David Campbell, Risk management guide for small business, Global risk alliance jointly with new Wales department of state and regional development: Institute of risk management, (2015).

صنف الخطر	توضيح الصنف
مالي	هذا الصنف يشمل التدفق النقدي ومتطلبات الميزانية، الالتزامات الضريبية، إدارة الدائنين والمدينين وغيرها من الاهتمامات العامة لإدارة المحاسبة.
تنظيمي	يتعلق ذلك بالمتطلبات الداخلية للأعمال، ويمتد إلى القضايا الثقافية والهيكالية والأشخاص المرتبطة بالتشغيل الفعال للأعمال.
قانوني	تتضمن الالتزام بالمعايير والقواعد والمتطلبات التعاقدية والتشريعات واللوائح وكذلك الامتثال " للقواعد" الإضافية مثل السياسات أو الإجراءات أو التوقعات، والتي قد يتم تحديدها بواسطة العقود أو الزبائن أو البيئة الاجتماعية.
تشغيلي	يغطي جوانب التخطيط والأنشطة التشغيلية والموارد (شاملا المورد البشري) والدعم المطلوب ضمن عمليات الأعمال التي تؤدي إلى التطوير الناجح وتقديم منتج أو خدمة.
تجاري	تتضمن هذه الفئة المخاطر المرتبطة بوضع السوق، نمو الأعمال، التنوع والنجاح التجاري. ويتعلق ذلك بالجدوى التجارية لمنتج أو خدمة من التأسيس إلى الاحتفاظ بقاعدة الزبائن ونموها.
السلامة والأمن	تتضمن هذه الفئة سلامة جميع الأشخاص المرتبطين بالعمل بدءاً من سلامة الأفراد، السلامة في مكان العمل، السلامة العامة وسلامة وملاءمة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة.
استراتيجي	يتضمن التخطيط، التقييم وتوفير الموارد المطلوبة لإنشاء الأعمال واستدامتها ونموها.
ذو علاقة بالمعدات	يتعلق بالمعدات المستخدمة في العمليات استمرار الأعمال. ويشمل العمليات العامة للمعدات، الصيانة، الملاءمة، السلامة التحديث.
الأمن	يشمل الأمن العام للعمل، المباني، الأصول والأشخاص، ويمتد إلى أمن المعلومات والملكية الفكرية والتكنولوجية.
السمعة	يشمل التهديدات التي تمس سمعة المؤسسة بسبب سلوك الكيان ككل أو جدوى المنتج أو الخدمة، أو بسبب سلوك الموظفين أو الأفراد الآخرين المرتبطين بالمؤسسة.

تقديم الخدمة	يتعلق ذلك بتقديم الخدمات، بما في ذلك جودة وملاءمة الخدمة المقدمة، والطريقة التي يتم بها تسليم المنتج، بما في ذلك تفاعل العملاء وخدمة ما بعد البيع.
متعلق بإدارة مشروع	ويشمل ذلك إدارة المعدات، الشؤون المالية، الموارد، التكنولوجيا، الأطر الزمنية والأشخاص المرتبطين بمشاريع الإدارة. ويشمل أيضا المشاريع التشغيلية الداخلية، المشاريع المتعلقة بتطوير الأعمال والمشاريع الخارجية مثل تلك التي يتم تنفيذها للزبائن.
أصحاب المصالح	تتعلق بإدارة أصحاب المصالح، وتتضمن تحديد، إنشاء، والحفاظ على العلاقة الملائمة مع أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين.
تكنولوجي	يشمل ذلك التنفيذ، الإدارة، الصيانة، والتحديثات المرتبطة بالتكنولوجيا.

المصدر : David Campbell, Risk management guide for small business

#### 4. مسببات الخطر:

«مسببات الخطر هي مجموعة من الظواهر التي تؤدي إلى زيادة أو خفض احتمالات تحقق الخطر، أو زيادة أو خفض شدة الخسارة المترتبة على تحققه أو كلاهما معا، بمعنى أن مسببات الخطر أو العوامل المساعدة له قد يقتصر تأثيرها على احتمالات أو فرص وقوع الخسارة وقد يقتصر تأثيرها على قيمة الخسارة أو شدتها وقد تؤثر هذه المسببات على احتمال حدوث الخسارة وشدتها معا في نفس الوقت»<sup>6</sup>. وتنقسم مسببات الخطر إلى: مسببات موضوعية، أخلاقية، طبيعية وشخصية:

#### 1.4. مسببات الخطر الموضوعية:

يقصد بمسببات الخطر الموضوعية خصائص الشيء المعرض للخطر التي تزيد من احتمالية وقوع الخطر، أو تقاوم الخسائر المالية الناتجة عنه أو كليهما. هذه العوامل هي المسببات الإضافية التي تعزز من درجة الخطر أو تزيد من فرص حدوث الخسارة، وغالبًا ما تكون مرتبطة بموضوع التأمين. تتميز هذه العوامل بإمكانية التعرف عليها وتحديدها بدقة من خلال دراسة الجوانب الفنية والمادية للشيء المعرض

<sup>6</sup> لطيفة عبدلي، دور ومكانة ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2021، ص 15.

للخطر. ومع أن القدرة على التحكم في هذه العوامل محدودة لأنها جزء من الطبيعة الجوهرية للشخص أو الشيء المعرض للخطر، فإن تقادي آثارها السلبية يعد أمرًا صعبًا.<sup>7</sup>

#### 2.4. مسببات الخطر الأخلاقية:

المسببات تتعلق بشكل أساسي بالصفات الأخلاقية التي يمتلكها الشخص نفسه، مثل التهاون أو الإهمال أو التلاعب، مما قد يؤدي إلى وقوع خطر المسؤولية المدنية عليه.<sup>8</sup>

#### 3.4. مسببات الخطر الطبيعية:

مسببات الخطر الطبيعية هي العوامل التي تزيد من احتمالية حدوث الخطر، مما يؤدي إلى خسائر مادية ناتجة عن الظواهر الطبيعية مثل الفيضانات والزلازل.<sup>9</sup>

#### 4.4. مسببات الخطر الشخصية:

مسببات الخطر الشخصية هي مجموعة من العوامل التي يكون للعنصر البشري تأثير مباشر فيها أو تنتج نتيجة لتدخله في الأحداث، سواء كان هذا التدخل إيجابيًا أم سلبيًا. غالبًا ما يكون التدخل البشري في الظواهر الطبيعية بهدف تحقيق منفعة، لكن هذا التدخل قد يزيد من درجة الخطورة أو من فرص حدوثها، مما يؤدي إلى تحقق الخطر. يمكن تصنيف مسببات الخطر الشخصية إلى نوعين:<sup>10</sup>

#### 1.4.4. مسببات الخطر الشخصية الإرادية:

هي العوامل التي تؤدي إلى زيادة درجة الخطورة أو حجم الخسائر الناتجة عن تحقق الخطر نتيجة فعل إرادي متعمد بقصد إحداث الضرر أو زيادة حجمه.

#### 2.4.4. مسببات الخطر الشخصية اللاإرادية:

تشمل العوامل التي تؤدي بشكل غير مقصود وعفوي إلى زيادة احتمال تحقق الخطر أو زيادة شدة الخسائر الناتجة عن تحققه.

<sup>7</sup> المرجع نفسه.

<sup>8</sup> المرجع نفسه، ص16.

<sup>9</sup> لطيفة عبدلي، مرجع سابق، ص16.

<sup>10</sup> المرجع نفسه.

## المطلب الثاني: مخاطر الاستيراد.

تتنوع المخاطر التي تهدد المؤسسات الاقتصادية بتنوع أنشطة المؤسسات، فالمؤسسات التي تنشط في مجال الاستيراد تكون معرضة للمخاطر التالية:

### 1. المخاطر الاقتصادية :

تعتبر المخاطر الاقتصادية عن أحداث محتملة الوقوع، تحدث على مستوى الاقتصاد ومن شأنها أن تؤثر على الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية. تدعى هذه المخاطر أيضا بالمخاطر المنتظمة لأن تأثيرها يمس جل المؤسسات المستوردة وليس مقتصرًا على فرد او مؤسسة معينة، فهي تؤثر على ربحية جميع المتعاملين في السوق<sup>11</sup>. ومن بين أبرز هذه المخاطر لدينا:

**سعر الصرف:** وهو «السعر الذي يتم به مبادلة عملة بأخرى وبالتحديد هو قيمة الوحدة الواحدة من العملة الأجنبية مقدرة بوحدات العملة الوطنية»<sup>12</sup>. يتأثر الاستيراد بشكل مباشر بسعر صرف العملة المحلية، هذا ما جعل تخفيض قيمة العملة المحلية وسيلة من وسائل تقييد الواردات، فتلجأ بعض الدول إلى التخفيض العمدي لقيمة عملتها مقارنة مع العملات الأجنبية من أجل تخفيض وارداتها، فيؤدي ذلك إلى ارتفاع أثمان السلع المستوردة عن أثمان مثيلاتها من السلع المحلية مما يكسب هذه الأخيرة ميزة تنافسية من وجهة نظر المستهلكين المحليين.<sup>13</sup>

### التضخم:

هناك عدة تعريفات للتضخم، ولكن على العموم يعرف «بكونه الحالة التي يشهد فيها الاقتصاد ارتفاعا مستمرا في المستوى العام لأسعار السلع والخدمات التي تهم شريحة واسعة من المواطنين»<sup>14</sup>. عند ارتفاع الأسعار والتكاليف في دولة ما تصبح أسعار السلع المنتجة في هذه الدولة وتكلفة اليد العاملة أعلى من أسعارها بالخارج، الأمر الذي يشجع على الاستيراد.<sup>15</sup>

<sup>11</sup> Adity Baijal, <https://ehata.com.sa/ar/paying-heed-to-economic-risk> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/08/22.

<sup>12</sup> صلاح الدين شريط، منير بو عظم، انعكاسات تقلبات سعر الصرف على عمليات الاستيراد والتصدير في الشركات التجارية، ص 159.

<sup>13</sup> خديجة نميش، سياسات التجارة الخارجية وأثرها على الواردات -دراسة حالة الجزائر-، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 05، العدد

01، المركز الجامعي مغنية، الجزائر، 2022، ص 378.

<sup>14</sup> رانيا الشيخ طه، التضخم أسبابه آثاره وسبل معالجته، صندوق النقد العربي، ص 5.

<sup>15</sup> التضخم الاقتصادي عائقا أمام حركة الاستيراد والتصدير، البيان، دبي، 01 فيفري 2023، [albyan.ae](http://albyan.ae) تم الاطلاع عليه بتاريخ 30 أوت

## الرسوم الجمركية:

الرسوم الجمركية هي ضريبة تفرضها على السلع عندما تجتاز حدودها سواء كانت صادرات أو واردات، وتفرض على الواردات لغرض الحد منها، ويتعلق ذلك بالسلع الكمالية أو التي لها بدائل محلية.<sup>16</sup>

## 2. المخاطر اللوجستية:

تتعرض الأعمال التجارية الدولية لعدد من المخاطر اللوجستية بسبب تغيرات المناخ وعدم استقرار الأحوال الامنية والاقتصادية والسياسية في عدد من الدول مما يؤثر على قدرة المؤسسة في تلبية طلبات زبائنها من حيث الكمية، الجودة، التكلفة والوقت.<sup>17</sup>

وتكون معرضة للتأخير بسبب الاجراءات الجمركية أو المستندات غير المكتملة، قد تتلف المنتجات أو تفقد أثناء النقل، قد تكون عملية التسليم غير صحيحة أو غير كاملة، كل هذه السيناريوهات تسبب تكاليف اضافية وتضر بسمعة الشركة.<sup>18</sup>

## 3. المخاطر السياسية:

تتخذ المخاطر السياسية أشكالاً عدة مثل المظاهرات والاحتجاجات، التعرض للاحتلال، الحرب، النزاع على الحدود، التحالفات السياسية، الصراعات الداخلية والمعارضة الداخلية.<sup>19</sup>

## 4. المخاطر المالية:

المخاطر المالية هي المخاطر التي تتعلق بالتدفقات النقدية التي تكون في المستقبل كضياح الأموال، التغير في أسعار الصرف، الفوائد العالية على الأموال المقترضة، السرقة وغيرها.<sup>20</sup> ومن أبرز المخاطر المالية في الاستيراد هي:<sup>21</sup>

<sup>16</sup> خديجة نميش، مرجع سابق. ص 377.

<sup>17</sup> محمد شكري قازي أول، محمد زرادنة، ادارة مخاطر سلال الامداد في مؤسسات الاعمال الدولية: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الجزائرية، revue d'économie et de managment, vol 2, n 1, ص 129.

<sup>18</sup> Ralph Lehmann, Christian Hauser, Rico Baldegger, Maîtrise des risques à l'exportation, Guide sur la gestion des risques à l'exportation, PostFinance SA et Switzerland Global Enterprise, 2013, p13.

<sup>19</sup> طارق علي جماز، إدارة الأعمال الدولية، الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية الادارة والاقتصاد، ص 35.

<sup>20</sup> ابتسام قارة، سعيدة طيب، زينة عرايش، إدارة المخاطر المالية في التجارة الخارجية الجزائرية دراسة حالة بنك NATIXIS وكالة غيليزان، مجلة المستقبل للدراسات الاقتصادية المعقدة، المجلد رقم 02 ، العدد 04، جامعة أحمد زبانة غيليزان، الجزائر، 2019، ص 74.

<sup>21</sup> ابتسام قارة، سعيدة طيب، زينة عرايش، المصدر نفسه، ص 75-76.

**مخاطر الصرف:** ينتج هذا الخطر عن العمليات الدولية للمؤسسة، عند القيام بعملية الاستيراد يتحدد الخطر بين السعر المتوقع عليه عند إبرام عقد الشراء، والسعر الذي يصبح بعد التنفيذ، كون السعر يتحدد بالعملة الصعبة التي تخضع لمتغيرات السوق، فعند زيادة معدل الصرف يتكبد المستورد الخسائر.

**مخاطر أسعار المواد الأولية:** تخضع أسعار المواد الأولية في السوق الدولية إلى تقلبات الأسعار في بورصات هذه المواد كالبتروول والمعادن وغيرها...

**مخاطر عدم السداد:** تعرف أيضا بمخاطر الائتمان، يعتبر هذا الخطر المتغير الأساسي المؤثر على صافي الدخل وهذا في حالات عدم السداد وتأجيل السداد. ينشأ هذا الخطر بسبب عدم قدرة المدينين على سداد التزاماتهم بالكامل أو في الوقت المحدد للسداد. تتميز هذه المخاطر بكونها قابلة للتأمين لأنها قابلة للقياس.

#### 5. المخاطر القانونية:

ترتبط المخاطر القانونية في الاستيراد بإمكانية قيام الدولة بتعديل اللوائح المتعلقة بالبضائع المستوردة، وبالتالي من الضروري التماسي مع اللوائح الجديدة، وقد يؤدي ذلك إلى تغير البضائع المستوردة، تغيير المصدر أو طلب تراخيص جديدة. قد تقوم الدولة بتجميد المبادلات التجارية مع دولة ما.<sup>22</sup>

#### 6. المخاطر الطبيعية:

يتأثر الاستيراد بالظواهر الطبيعية مثل الزلازل، الانفجارات البركانية، العواصف، الاضطرابات الجوية التي تؤثر على الملاحة البحرية والجوية، وكذلك الاوبئة. تتسبب هذه الظواهر في انهيار الطلب، تأخر التسليم أو تلف أو ضياع السلع.<sup>23</sup>

Ralph Lehmann, Christian Hauser, Rico Baldegger, Ibid P10.<sup>22</sup>

.3 Ralph Lehmann, Christian Hauser, Rico Baldegger, Ibid P1<sup>23</sup>

## المبحث الثاني: ادارة مخاطر الاستيراد

### المطلب الأول: عموميات حول ادارة المخاطر

#### 1. تعريفات لإدارة المخاطر

##### 1.1. تعريف إدارة المخاطر

تعرف إدارة المخاطر بأنها «عبارة عن تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر، تحليله، قياسه، تحديد وسائل مواجهته ثم اختيار أنسب وسيلة للمواجهة. ويرتكز مفهوم إدارة المخاطر على مجموعة من الأساليب العلمية التي يجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ القرار لمواجهة أي خطر وذلك من أجل منع أو تقليل الخسائر المادية المحتملة ومن ثم الحد من ظاهرة عدم التأكد، كما ويرتكز هذا المفهوم على خفض التكاليف المصاحبة للخطر»<sup>24</sup>.

##### 2.1. تعريف الفدرالية الأوروبية لجمعيات ادارة المخاطر FARMA:

تعد إدارة المخاطر جزءًا لا يتجزأ من تنفيذ استراتيجية أي منظمة. إنها العملية التي من خلالها تعالج المنظمات بشكل منهجي المخاطر المرتبطة بأنشطتها وبالتالي تسعى للحصول على فوائد مستدامة من هذه الأنشطة. تركز إدارة المخاطر على تحديد ومعالجة المخاطر. هدفها هو إضافة أقصى قيمة مستدامة لكل نشاط للمنظمة.

يجب أن تكون إدارة المخاطر عملية تحسين مستمرة تبدأ بتعريف الإستراتيجية وتستمر بتنفيذ الإستراتيجية. وينبغي أن تعالج بشكل منهجي جميع المخاطر المحيطة بأنشطة المنظمة، سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل بشكل خاص.

يجب أن تكون إدارة المخاطر جزءًا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة وأن يكون لها سياسة فعالة وبرنامج عمل تدعمه وتراقبه الإدارة على أعلى مستوى. يجب تقسيم استراتيجية إدارة المخاطر إلى أهداف تكتيكية وتشغيلية، وبالتالي يجب أن يتذكر الوصف الوظيفي لكل موظف أو مدير دور هذا الشخص في إدارة

<sup>24</sup> شقيري محمد موسى وآخرون، إدارة المخاطر، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، 2016، ص26.



المخاطر . وهذا يشجع شفافية المسؤوليات وقياس الأداء وفرض العقوبات. ومن ثم يتم تعزيز الكفاءة التشغيلية على جميع المستويات<sup>25</sup>.

### 3.1. تعريف معهد المراجعين الداخليين IIA:

تُعرف إدارة المخاطر المؤسسية بحسب معهد المراجعين الداخليين IIA بأنها نهج منظم ومتسق لإدارة الخطر من خلال تحديد وتقييم واتخاذ قرار الاستجابة المناسبة له وبناء تقارير التهديدات والفرص التي قد تؤثر على أهداف المنظمة مما يعود بالفائدة عليها بشكل كامل<sup>26</sup>.

### 4.1. تعريف ادارة المخاطر حسب Hamilton:

يعرف Hamilton ادارة المخاطر بأنها نشاط يمارس بشكل يومي سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات، لأن أي قرار ترتبط نتائجه بالمستقبل، وبما أن المستقبل مجهول فلا بد من الاعتماد على مبادئ ادارة المخاطر. وأضاف بأن ادارة المخاطر تتضمن هذه الانشطة:

- « تجميع المعلومات عن الأصول الخطرة بالمؤسسة.
- تحديد التهديدات المتوقعة لكل أصل.
- تحديد مواطن الخلل الموجودة بالنظام والتي تسمح للتهديد بالتأثير في الأصل.
- تحديد الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة إذا حدث التهديد المتوقع.
- تحديد الأساليب والأدوات البديلة التي يمكن الاعتماد عليها لتدنية أو تجنب الخسائر المحتملة.
- تحديد الأساليب والأدوات التي قررت المنشأة الاعتماد عليها في ادارة المخاطر المحتملة.»<sup>27</sup>

## 2. مبادئ ادارة المخاطر بحسب معيار ISO 31000:

### 1.2. معيار ISO 31000 :

هو معيار لإدارة المخاطر (Enterprise Risk Management System)، أُبتكر من قبل منظمة المعايير الدولية (ISO) عام 2009، وصدرت أحدث نسخة منه عام 2018 تحت مسمى (ISO 31000:2018)، وهو يصف مجموعة من العمليات والمبادئ التوجيهية التي تقوم بها المنظمات

<sup>25</sup> Cadre de référence de la gestion des risques, Federation of european risk managment associations, p3.

<sup>26</sup> الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية عن عن هيئة الأوقاف السعودية، ص 6.

<sup>27</sup> لطيفة عبدلي، مرجع سابق، ص 27.

والشركات، ليتم من خلالها تحديد المخاطر، وإدارتها، وعلاجها مع تقييمها من حيث حجم التأثير، وكذلك الاستراتيجية التي سيتم اتباعها لإدارة المخاطر، ومتابعة الأخطار المحدقة. ويأتي ذلك ضمن أهداف المؤسسة والإدارة العليا، للحفاظ على استمرارية العمل، وتجنب الأحداث المفاجئة التي يمكن أن تؤدي إلى توقف عمل المنشأة.<sup>28</sup>

## 2.2. مبادئ إدارة المخاطر بحسب معيار ISO 31000:

مبادئ إدارة المخاطر من الأسس الهامة لبناء الإدارة، فينبغي العمل بها وذلك للتأكد من الحصول على النتائج المرجوة من إدارة المخاطر. وقد تم تحديد المبادئ العامة لإدارة المخاطر بحسب معيار ISO 31000 كالتالي:<sup>29</sup>

### ◆ مدمجة:

يجب أن تكون إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من كافة عمليات المؤسسة، فلا تكون إجراء ثانوي أو لاحق، وذلك لتفعيل الدور الاستباقي لإدارة المخاطر.

### ◆ منظمة ومتكاملة:

يجب أن يكون لإدارة تنظيم شامل ومتكامل للعمليات وأن تكون قابلة للمقارنة والقياس من خلال اتباع منهجية منظمة وشاملة لإدارة المخاطر.

### ◆ قابلة للتكيف:

يجب أن تتسجم إدارة المخاطر وعملياتها وتكيف طبقاً للظروف المحيطة داخلياً وخارجياً، فتتطور وتتغير كي لا تكون عائقاً بل سندا للتطورات الإيجابية.

### ◆ شاملة:

إدارة المخاطر تقوم بالأخذ بكافة آراء وخبرات أصحاب العلاقة في الوقت المناسب، مما يقوي الترابط بين أصحاب العلاقة ويزيد من مستوى النضج في الكيانات والمنظمات.

<sup>28</sup> <https://www.rmg-sa.com> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/09/05.

<sup>29</sup> الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية، مرجع سابق ص 8.

#### ◆ قابلة للتغيير:

المخاطر دائمة التغيير، فهي ترتبط بالتغيرات الداخلية في المؤسسة كتغيرات الهيكل التنظيمي ووحدات العمل ونطاقه، وتغيرات الأهداف الاستراتيجية وتطورها، وترتبط كذلك بالتغيرات الخارجية مثل القرارات، الأنظمة والقوانين. ولتكون ادارة المخاطر فعالة؛ يجب أن تكون هذه التغيرات جزءا من نطاق الخطر.

#### ◆ تعتمد على أفضل المعلومات المتوفرة:

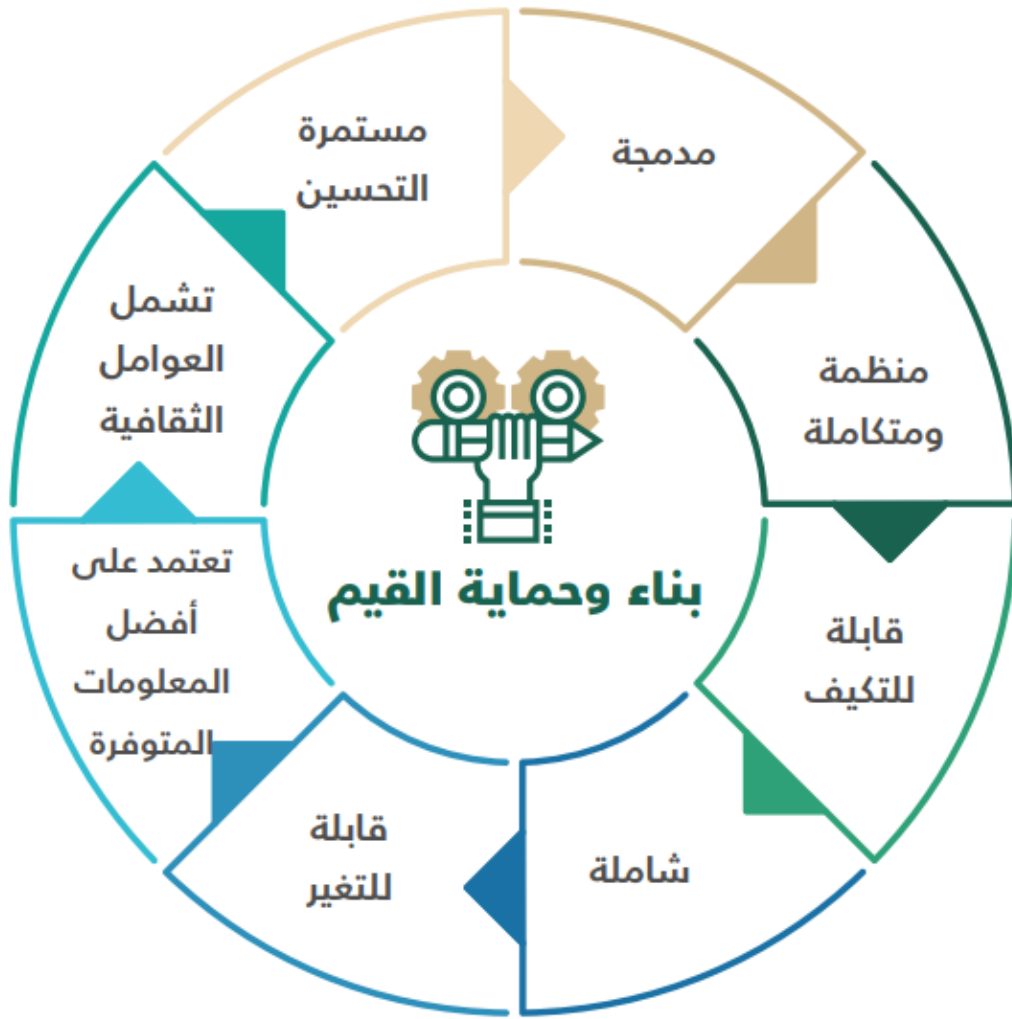
إدارة المخاطر الفعالة تعتمد على الأحداث السابقة والحالية وتتوقع الاحداث المستقبلية المحتملة وهذا راجع للدور الاستباقي للمخاطر، لذا يجب توفير هذه المعلومات للإدارة المخاطر لتكون متوفرة بشكل مسبق وواضح لأصحاب العلاقة. ويجب الأخذ بعين الاعتبار عوائق الحصول على المعلومات وحالات عدم اليقين المتعلقة بها.

#### ◆ تشمل العوامل الثقافية والبشرية:

ادارة المخاطر الفعالة تأخذ العوامل الثقافية والبشرية بعين الاعتبار في عمليات ادارة المخاطر نظرا لتأثيرها على التوقعات بكافة المستويات، لذلك يجب أن تكون لإدارة المخاطر معرفة بأصحاب العلاقة تسهل عليها عملية ادارة المخاطر لتصبح مرنة أكثر بدل اتباع نهج واحد مع الجميع.

#### ◆ مستمرة التحسين:

تتطور ادارة المخاطر بتطور المؤسسة وإدراك أصحاب العلاقة أهميتها والنتائج المرغوبة والتعلم من الأحداث السابقة ومحاولة تعديلها. يجب أن تكون لإدارة المخاطر قابلية للتطور بشكل طردي مع تطور المؤسسة ونضجها وزيادة تعقيدات الأعمال المحتملة.



الشكل (1-2) مبادئ إدارة المخاطر بحسب معيار ISO 31000 (الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية)

### 3. أهداف إدارة المخاطر:

لإدارة المخاطر العديد من الاهداف العامة التي تتمايز بتمايز المؤسسات وبيئة المخاطر في كل مؤسسة، يمكن أهداف إدارة المخاطر إلى اهداف تسبق تحقق المخاطر وأهداف تلي تحقق المخاطر:

### 1.3. الأهداف التي تسبق تحقق المخاطر:

هناك عدة اهداف تسعى لها المؤسسة وتكون سابقة للمخاطر ومن بينها:<sup>30</sup>

<sup>30</sup> بوداود خلود، استراتيجية ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2023، ص129.

◆ تخفيض تكاليف مواجهة المخاطر إلى أدنى حد ممكن من خلال تقدير الخسائر المادية المحتملة (تحليل مصروفات برمج الأمان، أقساط التأمين، التكاليف الأخرى المرتبطة بإدارة المخاطر) وتدنيتهما لأقصى ما يمكن.

◆ تخفيض القلق المصاحب لاحتمال الخسارة، خاصة القلق والخوف لدى الوحدات المعرضة للخسارة.

◆ الوفاء بالمتطلبات المفروضة من الجهات الخارجية مثل المتطلبات الحكومية التي تفرض على المؤسسة توفير وسائل الامان لحماية العاملين.

◆ زيادة الوعي بالمخاطر عبر بناء ثقافة تنظيمية تكون فيها جميع القرارات الادارية واعية والمخاطر، ويكون جميع الموظفين على دراية بالتعامل مع المخاطر.

### 2.3. الأهداف التي تلي تحقق المخاطر:

هي أهداف تلي حدوث الخطر ووقوع الخسارة:<sup>31</sup>

◆ بقاء المؤسسة بعد تحقق الخسارة، بحيث تهدف ادارة المخاطر إلى وضع حد أقصى للتكاليف التي تتعرض لها المؤسسة والتي تهدد بقاءها ان زادت عن ذلك.

◆ استمرارية العمل أي ضمان استئناف المؤسسة لعملياتها بكامل طاقتها الانتاجية بعد تحقق الحادث، بحيث تكون فترة التوقف جد قصيرة.

◆ استقرار العوائد من خلال احتفاظ المؤسسة بأرباحها على الأسهم بعد تحقيق الخسارة.

◆ الاستمرار في النمو من خلال ضمان مصادر توريد احتياجات المؤسسة في حالة تعرضها لخطر.

◆ الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية عن طريق تخفيف أثر الخسارة على العاملين، المستهلكين، الموردين، الدائنين، دافعي الضرائب والمجتمع ككل.

### 4. أهمية ادارة المخاطر:

تقوم إدارة المخاطر بتوفير الحماية اللازمة وتضيف قيمة للمؤسسة وللأطراف ذات الصلة من خلال

دعم أهداف المؤسسة عبر الطرق التالية:<sup>32</sup>

<sup>31</sup> المرجع نفسه، ص130.

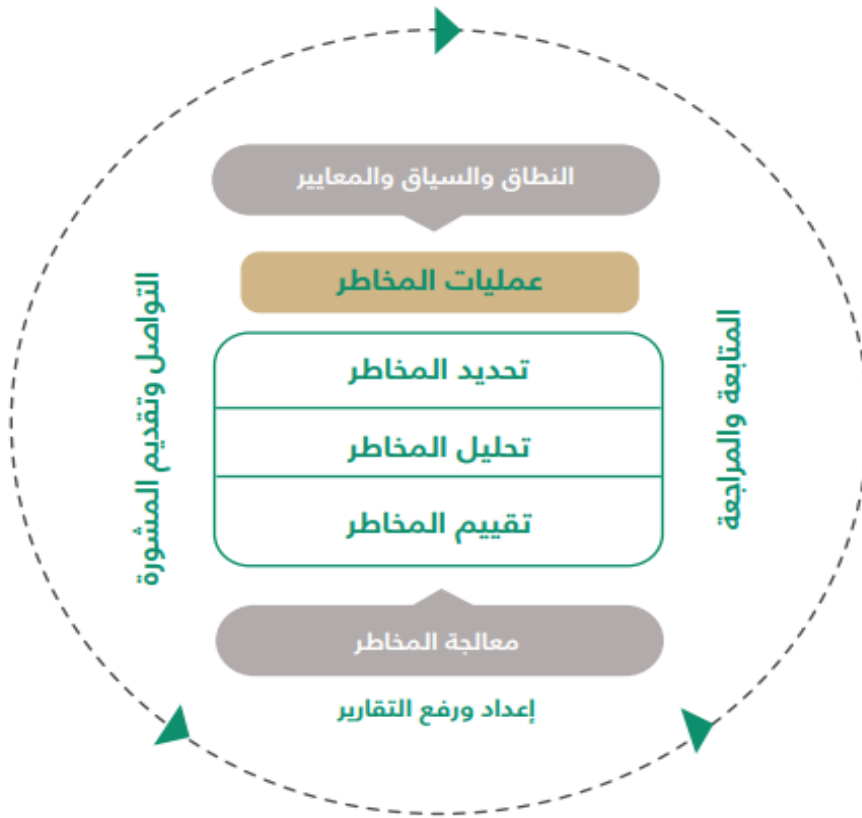
<sup>32</sup> غسان محمد خليل النجار، مرجع سابق، ص 18.

- ◆ تقديم إطار عمل يساعد على تنفيذ الأنشطة المستقبلية بشكل متسق ومتحكم فيه.
- ◆ تحسين أساليب اتخاذ القرارات والتخطيط وتحديد الأولويات من خلال الفهم الشامل والمنظم لأنشطة المؤسسة والتغيرات والفرص المتاحة، سواء السلبية أو الإيجابية.
- ◆ المساهمة في الاستخدام الفعال للموارد المتاحة وتحقيق تخصيص أمثل لها.
- ◆ تقليل التقلبات في الأنشطة غير الأساسية.
- ◆ حماية وتعزيز الأصول وسمعة المؤسسة.
- ◆ دعم وتطوير المورد البشري وقاعدة معلومات المؤسسة.

### المطلب الثاني: عمليات ادارة المخاطر:

تحدد عمليات ادارة المخاطر حسب المعيار المستخدم، وفي ما يلي عمليات ادارة المخاطر وفق معيار ISO 31000 كما هو موضح في الشكل التالي:

### رؤية ورسالة وأهداف المنظمة الاستراتيجية



الشكل (1-3) إجراءات ادارة المخاطر وفق معيار ISO 31000 (الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية)

بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحديد المعايير، تنطلق إدارة المخاطر:

## 1. النطاق والسياق:

يمثل النطاق الحدود الأساسية لسجل المخاطر، يتم ربطه بأهداف المصلحة أو الإدارة ومن ثم يربط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ككل. أما السياق فيشمل السياق الخارجي والسياق الداخلي:

### 1.1 السياق الخارجي:

يشمل السياق الخارجي البيئة المحيطة التي تعمل ضمنها المؤسسة، حيث تسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال التكيف مع الأطر والقوانين والتعليمات المحددة من الجهات الرقابية والتنظيمية والجهات ذات العلاقة. ويتضمن السياق الخارجي العوامل المختلفة التي قد تؤثر على المؤسسة بشكل خاص أو على نشاطها بشكل عام. تختلف عناصر السياق الخارجي حسب طبيعة أعمال الإدارة وأهدافها، ومن أمثلة ذلك العوامل السياسية، التقنية، البيئية، القانونية، الاجتماعية، والاقتصادية، التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أعمال المنظمة.<sup>33</sup>

### 1.1 السياق الداخلي:

يتضمن السياق الداخلي تحديد مكونات وعناصر البيئة الداخلية في المؤسسة التي قد تنشأ عنها مخاطر تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. تختلف عناصر السياق الداخلي حسب طبيعة أعمال الإدارة وأهدافها، ومن أمثلة السياق الداخلي:<sup>34</sup>

- ◆ السياسات والإجراءات والعمليات.
- ◆ إطار الحوكمة الداخلي، المهام والمسؤوليات، وعمليات المساءلة.
- ◆ الإمكانيات الداخلية مثل العمليات والأنظمة والأفراد والمنتجات.
- ◆ رؤية ورسالة المنظمة.
- ◆ البيئة الرقابية والتنظيمية.
- ◆ تقنية المعلومات ومستوى الأتمتة.
- ◆ بيئة الالتزام الداخلي.

<sup>33</sup> الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية، مرجع سابق، ص 18.

<sup>34</sup> المرجع نفسه، ص 17.

## 2. تحديد المخاطر:

تحديد الخطر يشمل تقدير التكلفة أو الخسارة الناتجة عن الضرر. في هذه المرحلة، يتم التعرف على المخاطر التي تمثل أهمية كبيرة. المخاطر هي أحداث قد تؤدي إلى مشاكل عند حدوثها، لذا يمكن بدء التعرف على المخاطر من مصدر المشكلات أو من المشاكل نفسها<sup>35</sup>. ومن الطرق الشائعة لتحديد المخاطر:<sup>36</sup>

**1.2. التحديد بناءً على الأهداف:** تعتبر الأحداث التي تعرض تحقيق أهداف المؤسسة للخطر بمثابة مخاطر. كل منظمة أو فريق يعمل على بلوغ نتائج محددة، وأي تهديد لهذه النتائج يعتبر خطراً.

**2.2. التحديد بناءً على السيناريوهات:** يتضمن تحليل السيناريوهات وضع افتراضات مختلفة قد تكون طرقاً بديلة لتحقيق هدف معين أو تحليل التفاعلات بين القوى في سياقات مختلفة. أي حدث يؤدي إلى سيناريو غير متوقع أو غير مرغوب فيه يُعتبر خطراً، بمعنى أنه يمثل مشكلة أو تهديداً لا يتوفر له حل ضمن السيناريوهات المتاحة.

**3.2. مراجعة المخاطر الشائعة:** تستخدم العديد من المؤسسات قوائم بالمخاطر المحتملة التي سبق تحديدها لمراجعتها والتأكد من جاهزيتها.

## 3. تحليل المخاطر:

جمع الدكتور طارق مفلح الأساليب والتقنيات التي من خلالها تقوم المؤسسات بتحليل المخاطر حسب ما تراه مناسباً، فقام بإعداد هذا الجدول بالاعتماد على معيار إدارة المخاطر الصادر عن معهد إدارة المخاطر (IRM)، ترجمة الجمعية المصرية لإدارة المخاطر (ERMA)، سيد جاد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية.<sup>37</sup>

<sup>35</sup> أديب العمري، إبراهيم الخلوف الملكاوي، دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر، دراسة نظرية المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول، إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2007، ص15.

<sup>36</sup> المرجع نفسه.

<sup>37</sup> طارق مفلح جمعة أبو حجير، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات (دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية)، أطروحة دكتوراه، تخصص الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2014، ص72.



الجدول (1-2): أساليب وتقنيات تحليل المخاطر

أساليب وتقنيات تحليل الخطر	الحالة
<p>(1) دراسات السوق Market Survey</p> <p>(2) التوقعات Prospecting</p> <p>(3) اختبار السوق Test Marketing</p> <p>(4) البحث والتطوير Research and development</p> <p>(5) تحليل التأثير على النشاط Business Impact analysis</p>	<p>الفرص</p> <p>المخاطرة ذات الاتجاه التصاعدي</p> <p><b>Upside Risk</b></p>
<p>(1) تحليل التهديدات</p> <p>(2) تحليل شجرة الخطأ</p> <p>(3) تحليل أسباب الفشل والتأثير (FMEA))</p>	<p>التهديدات</p> <p>المخاطرة ذات الاتجاه التنازلي</p> <p><b>Downside Risk</b></p>
<p>(1) تصميم نموذج الاعتمادية Dependency modeling</p> <p>(2) التحليل الرباعي الاستراتيجي (القوة والضعف والفرص والتهديدات) SWOT analysis</p> <p>(3) تحليل شجرة الأحداث Event-Tree analysis</p> <p>(4) تخطيط استمرارية الأعمال Business Planning</p> <p>(5) تحليل البيئة الخارجية (العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية) PESTEL</p> <p>(6) تصميم نموذج الاختيار الحقيقي Real option Mod</p> <p>(7) اتخاذ القرار في ظروف الخطر وعدم التأكد</p> <p>(8) الاستدلال الإحصائي Statistical Inference</p> <p>(9) مقاييس النزعة المركزية والتشتت Measures of Central tendency</p>	<p>الفرص والتهديدات معا</p> <p><b>Upside Risk &amp; Downside Risk</b></p>

المصدر: طارق مفلح جمعة أبو حجير، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات.

#### 4. تقييم المخاطر:

بعد الانتهاء من تحليل المخاطر، يتعين على إدارة المخاطر تقييم المخاطر المكتشفة وتحديدتها. يشمل تقييم المخاطر قياس احتمالية وقوع الخطر وتكراره، بالإضافة إلى تقدير شدة التأثير والخسارة المادية المحتملة الناتجة عنه. بناءً على ذلك، يجب على المسؤولين عن تصميم برامج إدارة المخاطر التمييز بين المخاطر المختلفة التي تواجه المؤسسة من حيث الأهمية ودرجة الخطورة<sup>38</sup>.

#### 1.4. احتمال وقوع الخطر:

هو درجة الاحتمال المتوقعة لحدوث الخطر، وقد تم تصنيفها إلى خمسة مستويات تتراوح بين "نادر" و"مؤكد غالباً". نظرًا لاختلاف طبيعة المخاطر وصعوبة تحديد الاحتمالية بدقة، يتم احتساب احتمالية حدوث الخطر باستخدام طريقتين<sup>39</sup>:

إما عن طريق تكرار حدوث الخطر:

الجدول (1-3) تكرار حدوث المخاطر

تكرار حدوث المخاطر		
الدرجة	المعيار	التقييم
5	اكيد	احتمالية حدوثه: مرة واحدة خلال 3 أشهر
4	محتمل	احتمالية حدوثه: مرة واحدة خلال 6 أشهر
3	ممكن	احتمالية حدوثه: مرة واحدة خلال سنة واحدة
2	غير محتمل	احتمالية حدوثه: مرة واحدة خلال سنتين
1	نادر	احتمالية حدوثه: مرة واحدة خلال 4 سنوات

المصدر: الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية

<sup>38</sup> بودواو خلود، مرجع سابق، ص 156.

<sup>39</sup> الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية، مرجع سابق، ص 18.

أو عن طريق نسبة حدوث الخطر:

الجدول (1-4) نسبة حدوث الخطر

نسبة حدوث الخطر		
الدرجة	المعيار	التقييم
5	اكيد	احتمالية حدوثه تكون بنسبة 90% أو أعلى
4	محتمل	احتمالية حدوثه تكون بنسبة 65% الى 89.99%
3	ممكن	احتمالية حدوثه تكون بنسبة 35% الى 64.99%
2	غير محتمل	احتمالية حدوثه تكون بنسبة 5% الى 34.99%
1	نادر	احتمالية حدوثه تكون اقل من 5%

المصدر: الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية

#### 2.4. شدة الخطر:

شدة الخطر أو التأثير يدل على العواقب المترتبة عند حدوث الخطر، والتي قد تكون مالية (مثل الخسائر المالية أو زيادة التكاليف)، قانونية (كالعقوبات الناتجة عن عدم الامتثال للقوانين أو الالتزامات)، أو تتعلق بسمعة المؤسسة واستمراريتها. يتم تصنيف الأثر بناءً على النتائج التي يتركها الخطر عند حدوثه. قد يكون الأثر منخفضاً إذا لم يُنتج عن الخطر نتائج ملموسة، بينما تُصنف المخاطر التي تشكل تهديداً كبيراً على أنها ذات أثر خطير<sup>40</sup>.

يتم تقسيم الأثر إلى خمسة مستويات أيضاً من ضعيف التأثير إلى عال جداً.

#### 3.4. خريطة المخاطر:

بعد تحديد المخاطر وتحليلها، نقوم ببناء خريطة المخاطر وهي رسم بياني يوضح تكرار المخاطر المتوقعة مقابل الأثر الذي تتركه. يُعد هذا الرسم أداة فعالة لإدارة المخاطر، حيث يساهم في تقديم صورة واضحة

<sup>40</sup> العبد طاهري، محمد عبار، بناء خريطة المخاطر من النظري الى التطبيقي-دراسة حالة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية بشار-، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد10، العدد03، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، 2022، ص 266.

للمخاطر التي تواجهها المؤسسة، مما يسهل عرض البيانات وتوضيح المخاطر المحددة التي تواجهها المؤسسة.<sup>41</sup>

يتم قياس الخطر بأكثر من معيار، من بين هذه المعايير لدينا حساب إجمالي المخاطر من خلال ضرب احتمالها في حجم أثرها:<sup>42</sup>

درجة الخطر = الاحتمال \* التأثير.

الأثر					احتمالية الحدوث
-5 عالي جداً Extreme	-4 عالي التأثير Major	-3 متوسط التأثير Moderate	-2 قليل التأثير Minor	-1 ضعيف التأثير Insignificant	
25 مرتفع جداً	20 مرتفع جداً	15 مرتفع جداً	10 مرتفع	5 متوسط	-5 مؤكد غالباً Almost certain
20 مرتفع جداً	16 مرتفع جداً	12 مرتفع	8 مرتفع	4 متوسط	-4 محتمل likely
15 مرتفع جداً	12 مرتفع	9 مرتفع	6 متوسط	3 منخفض	-3 ممكن Possible
10 مرتفع	8 مرتفع	6 متوسط	4 متوسط	2 منخفض	-2 غير محتمل Unlikely
5 متوسط	4 متوسط	3 منخفض	2 منخفض	1 منخفض	-1 نادر Rare

الشكل (1-4) خريطة ادارة المخاطر (الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية)

يتم تحليل الخريطة كما هو موضح في الجدول التالي

<sup>41</sup> المرجع نفسه، ص 264.

<sup>42</sup> العيد طاهري، محمد عيار، مرجع سابق، ص 265.

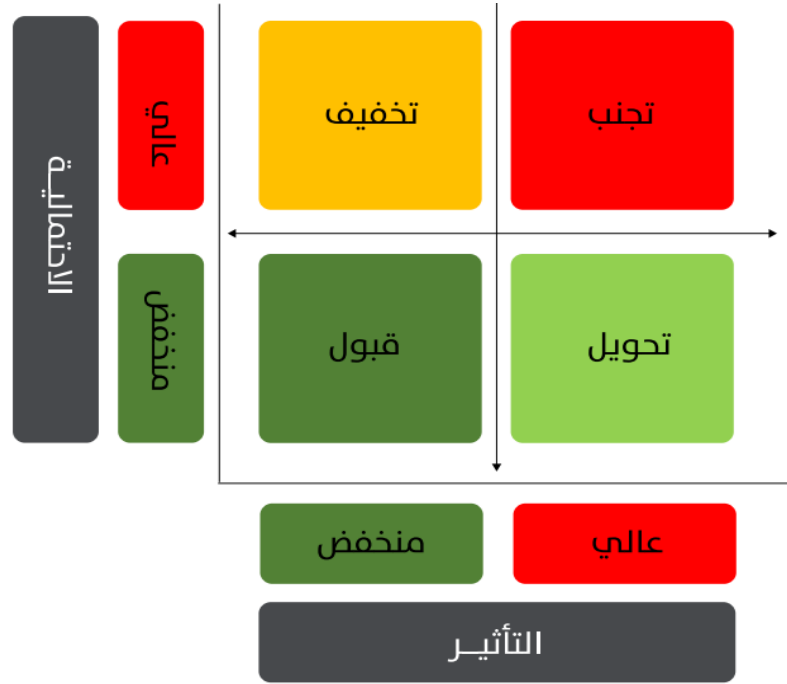
الجدول (1-5) تحليل خريطة المخاطر

الإجراء	الاولوية	التصنيف	درجة تقييم المخاطر
يجب أن تتخذ إجراءات مراقبة صارمة لمواجهة هذا الخطر ، الذي يمكن أن يؤثر على المؤسسة أو يوقف لأعمال والأنشطة أو يعرض سمعة المؤسسة الداخلية والخارجية للخطر، مع وجود خسائر مالية ومادية كبيرة. يجب أن يتم تصعيد الخطر مباشرة إلى مدير المؤسسة، مع تقديم تقارير مباشرة حول كيفية التعامل معه.	مرتفع جدا	احمر	من 15 إلى 25
يجب وضع إجراءات مراقبة على هذا الخطر ، وتأكيد توثيق جميع الإجراءات اللازمة ووسائل التحكم اللازمة لمنع حدوثه. يجب رفع تقارير دورية حول آلية سير العمل، بالإضافة إلى إجراء مراجعة على سير الأهداف ومنع الحوادث المادية والبشرية والخسائر المالية.	مرتفع	برتقالي	من 8 إلى 12
يجب مراقبة مستمرة لهذا الخطر ، مع تنفيذ الإجراءات اللازمة لمنع حدوثه أو التخفيف من أثره إذا حدث. لا يوجد حاجة لمراجعة مكثفة لسير العمل، والتأكد من التزام بالإجراءات والضوابط الوقائية المعتمدة.	متوسط	اصفر	من 4 إلى 6
قد لا يكون الخطر في هذه الحالة بحاجة إلى متابعة أو اتخاذ إجراءات محددة، حيث أن تأثيره ضعيف على تحقيق الهدف. ومع ذلك، قد يكون بحاجة إلى متابعة محدودة لضمان عدم حدوثه.	منخفض	اخضر	أقل من 4

المصدر: دليل ادارة المخاطر، هيئة حماية المستهلك

## 5. معالجة المخاطر:

تهدف هذه العملية إلى تصميم وبناء وتنفيذ ومتابعة استراتيجيات معالجة المخاطر من قبل الملاك المعنيين. في هذه المرحلة، يتم الاعتماد على كافة البيانات والمخرجات التي تم الحصول عليها من المراحل السابقة (تحديد وتحليل وتقييم المخاطر). الهدف هو تحديد الاستراتيجيات المناسبة لمعالجة المخاطر لتقليل تأثيرها واحتمالية حدوثها، بناءً خريطة ادارة المخاطر<sup>43</sup>. يمكن استخدام مصفوفة TARA وهي منهجية تساعد على اختيار الاستراتيجية المناسبة لكل خطر:



الشكل (1-5) مصفوفة TARA (دليل ادارة المخاطر، هيئة حماية المستهلك)

وبناء على ذلك يتم اختيار الاستراتيجية المناسبة لمعالجة الخطر، فإذا كان تأثير الخطر واحتماله منخفضين يفضل قبول الخطر، وإذا كان تأثير الخطر واحتماله عاليين يستحسن تجنب الخطر، أما إذا كان تأثير الخطر منخفض واحتماليته عالية فيفضل تخفيف الخطر، وفي حالة العكس يستحسن تحويل الخطر. وفيما يلي تفصيل استراتيجيات ادارة المخاطر:

**1.5. تجنب الخطر:** تحاول المؤسسة تجنب النشاطات التي قد تؤدي الى حدوث الخطر، مثل تغيير خطة العمل أو المشروع أو الجدول الزمني لهما يرى البعض أنها تمثل إحدى الطرئ السلبية التي تؤدي

<sup>43</sup> الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية، مرجع سابق ص26.

بالفرد والمؤسسة الى الابتعاد عن اتخاذ القرارات التي ينتج عنها قرارات، ويطلق عليها مجازاً سياسة عدم إدارة الخطر<sup>44</sup>.

**2.5. تخفيف الخطر:** تقوم هذه الطريقة على أساس منع الخطر كلياً ان أمكن أو الحد من الخسائر الناتجة إن وقع هذا الخطر، وذلك من خلال استخدام وسائل الوقاية والحد من الخسارة لتقليل عبء الخطر. اتباع استراتيجية تخفيف الخطر يترتب عليه<sup>45</sup>:

- ◆ تحمل الفرد أو المؤسسة تكاليف ثابتة تشمل التركيبات الهندسية والتجهيزات الفنية اللازمة لإجراءات الوقاية واليمنع، بالإضافة إلى تكاليف التشغيل ومراقبة هذه الوسائل.
- ◆ المزايا التي تعود على الفرد أو المنشأة، والتي تتمثل في تقليل القيمة المعرضة للخطر وخفض معدل الخسائر<sup>46</sup>.

**3.5. تحويل الخطر:** وفق هذه الاستراتيجية يتم التعامل مع الخطر عن طريق تحويله إلى طرف آخر مقابل دفع تعويض معين لهذا الطرف، مع احتفاظ صاحب الشيء الأصلي بملكيته له. يتم هذا التحويل من خلال عقود الإيجار، وعقود النقل، وعقود التشييد، وعقود التأمين. على سبيل المثال، في عقود النقل، يمكن نقل مخاطر النقل إلى متعهدي النقل، على أن يتم تسوية الأمور المالية معهم بناءً على سعر الخدمة المتفق عليه، مقابل تحمل هؤلاء المتعهدين للمخاطر المرتبطة بالنقل، مع بقاء ملكية البضاعة المنقولة بيد صاحبها. ويُعد التأمين من أبرز وسائل تحويل المخاطر وأكثرها انتشاراً، حيث تقوم شركات التأمين بتعويض الأفراد والشركات عن الأضرار المالية التي قد تلحق بهم نتيجة حدوث خطر معين، وذلك مقابل دفع مبلغ محدد مسبقاً يُعرف بقسط التأمين<sup>47</sup>.

**4.5. قبول الخطر:** استراتيجية قبول المخاطر تعني أن المؤسسة تقبل وجود خطر معين دون اتخاذ تدابير وقائية محددة. يتم اتباع هذه الاستراتيجية عندما يكون الخطر ضئيلاً أو عندما تكون تكلفة معالجة الخطر أعلى من الفوائد المتوقعة، أو عندما لا يتوفر حل عملي لمعالجة المخاطر<sup>48</sup>.

<sup>44</sup> بوداود خليل، مرجع سابق، ص 112.

<sup>45</sup> شقيري محمد موسى وآخرون، مرجع سابق، ص 27.

<sup>46</sup> المرجع نفسه، ص 28.

<sup>47</sup> المرجع نفسه، ص 29.

<sup>48</sup> بوداود خليل، مرجع سابق، ص 114.

في إدارة المخاطر، هناك عدة أسباب تجعل المؤسسات تقبل المخاطر:<sup>49</sup>

- ◆ تكلفة العلاج تتجاوز الفائدة: في بعض الأحيان، تكون تكلفة الإجراءات التخفيفية أو التأمين ضد الخطر أكبر بكثير من الخسائر المحتملة، مما يجعل قبول الخطر الخيار الأكثر فعالية من حيث التكلفة.
- ◆ مستوى الخطر منخفض: إذا كان مستوى الخطر منخفضًا للغاية، قد يكون من غير المنطقي تخصيص موارد كبيرة لمعالجته.
- ◆ الفرص تتفوق على التهديدات: في بعض الحالات، قد تكون الفرص المتاحة أكبر من التهديدات، مما يجعل قبول المخاطر مبررًا بناءً على الفوائد المحتملة.
- ◆ عدم توفر حل معقول: عندما لا يكون هناك علاج معقول أو قابل للتنفيذ لمواجهة الخطر، قد يكون من الأفضل قبول هذا الخطر.
- ◆ من المهم ملاحظة أن قبول المخاطر يتطلب مراجعة مستمرة لضمان أن الخطر يظل ضمن مستويات مقبولة وأن أي تغييرات في الظروف قد تستدعي تعديل الاستراتيجية<sup>50</sup>.

## 6. إعداد ورفع التقارير:

يقوم قسم إدارة المخاطر بتقييم سنوي لفعالية سياسة إدارة المخاطر ومدى توافقها مع سياق العمل في الهيئة. يجب قياس كفاءة هذه السياسة من خلال عمليات المراجعة أو التدقيق الداخلي، وتقديم التقارير الدورية للإدارة العليا.<sup>51</sup>

## 7. المتابعة والمراجعة:

هذه العملية تهتم بمراقبة مراقبة فعالية طرق الاستجابة للمخاطر السابقة والمتابعة المستمرة لاكتشاف أي مصادر جديدة للخطر،<sup>52</sup> هذه الخطوة أهمية كبيرة لأنها تضمن التحكم السليم في المخاطر، بالإضافة إلى كونها ضرورية لاستكشاف ومواجهة أي مخاطر جديدة.<sup>53</sup>

<sup>49</sup> المرجع نفسه.

<sup>50</sup> بوداود خليل، مرجع سابق، ص 114.

<sup>51</sup> خالصة بنت مرهون الكاسبية، دليل إدارة المخاطر، هيئة حماية المستهلك، 2024. ص 30.

<sup>52</sup> عبيد الله محمد العثمان، مرجع سابق، ص 61.

<sup>53</sup> غسان محمد خليل النجار، مرجع سابق، ص 19.



## المطلب الثالث: ادارة المخاطر في الاستيراد

ادارة المخاطر في الاستيراد جزء لا يتجزأ من ادارة المخاطر الشاملة للمؤسسة إلا أن لها بعض الخصوصيات التي سنتطرق لها من خلال هذا المطلب:

### 1. إدارة المخاطر اللوجستية في الاستيراد:

تدل إدارة المخاطر اللوجستية في الاستيراد على مجموعة الخطوات التي تتبعها المؤسسة لتحديد أهم المخاطر المحتملة، وتقييم الاحتمالات والآثار المترتبة عليها، وتحديد الأولويات لمعالجة هذه المخاطر. بعد ذلك، يتم تطوير استراتيجيات للتعامل مع هذه المخاطر والتخفيف من حدتها. الهدف الأساسي من إدارة المخاطر اللوجستية هو تحديد المخاطر التي تشكل تهديداً كبيراً لأهداف عملية الاستيراد، وتقديم خيارات للمؤسسة لتقليل الآثار السلبية لهذه المخاطر<sup>54</sup>.

تتميز إدارة المخاطر اللوجستية بقدرة المؤسسة على تحديد تأثير المخاطر والتنبؤ بها مسبقاً، والأهم من ذلك، قدرتها على منع وقوع المخاطر في الوقت المناسب وتقليل آثارها إذا حدثت. في هذا السياق، تستجيب المؤسسة للمخاطر اللوجستية على مستويين:

**الاستعداد الفوري للخطر:** يقصد بها الاستجابة الفورية للخطر عن طريق تعديل نظام النقل استجابةً لأي انهيار محتمل في طرق التجارة الدولية. يستند هذا إلى تحليل المخاطر الحالية والوضع الفعلي، ويشمل دراسة السيناريوهات المتعلقة بالنقل الدولي التي قد يهدد عملية الاستيراد<sup>55</sup>.

**التنظيم الهيكلي لإدارة المخاطر:** يقصد به تنظيم الهيكل الداخلي للمؤسسة عبر تكليف فرق متخصصة لإدارة المخاطر اللوجستية. يمكن لهذه الفرق القيام بإعداد استراتيجيات لإدارة المخاطر اللوجستية المحتملة في الاستيراد، وأيضاً تدريب الموظفين على التعامل مع المخاطر<sup>56</sup>.

### 2. إدارة المخاطر المالية في الاستيراد:

#### 1.2. إدارة مخاطر تقلبات سعر الصرف:<sup>57</sup>

<sup>54</sup> محمد شكري قازي أول، محمد زرادنة، مرجع سابق، ص 131.

<sup>55</sup> المرجع نفسه.

<sup>56</sup> محمد شكري قازي أول، محمد زرادنة، مرجع سابق، ص 132.

<sup>57</sup> ابتسام قارة، سعيدة طيب، زينة عرايش، مرجع سابق، ص 76.

تتم إدارة مخاطر سعر الصرف باستخدام مجموعة من التقنيات منها:

- ◆ **عدم التغطية:** عدم استخدام أي أدوات أو استراتيجيات للحد من المخاطر المرتبطة بتقلبات سعر الصرف.
- ◆ **التغطية النظامية:** استخدام استراتيجيات تغطية مستمرة ومنهجية لمواجهة المخاطر المحتملة.
- ◆ **إدارة مخاطر الصرف من خلال التقنيات الداخلية:** تتضمن تقنيات تتعلق بالآجال الزمنية والأدوات المالية المرتبطة بالعملة.
- ◆ **إدارة مخاطر الصرف من خلال التقنيات الخارجية:** تشمل استخدام السوق المالي لإجراء عمليات المبادلة، خيارات الصرف، العقود المالية المستقبلية، بالإضافة إلى التغطية عبر شركات التأمين والوكالات المتخصصة.

## 2.2. إدارة مخاطر تقلبات أسعار المواد الأولية:<sup>58</sup>

تتم إدارة خطر تقلب أسعار المواد الأولية باستخدام العقود الآجلة عن طري تأخير شراء المواد الفعلية واستخدام العقود الآجلة لتغطية الأسعار. بهذه الطريقة، يحمي المتعامل نفسه من ارتفاع الأسعار عن طريق تحديد السعر مقدماً، مما يتيح له شراء المواد بسعر ثابت في المستقبل. وفي هذه الحالة، يمكن امتصاص الخسائر المحتملة في السوق الفعلي ببيع في السوق الآجلة، دون الحاجة إلى إنفاق مبالغ كبيرة أو تحمل خطر تلف المواد الأولية.

## 3.2. إدارة مخاطر الائتمان (عدم السداد):

يتم إدارة مخاطر الائتمان عن طريق:<sup>59</sup>

- ◆ **التنبؤ والوقاية:** التنبؤ بالمعلومات حول الالتزامات والمخاطر المحتملة في الاستيراد.
- ◆ **التأمين على الائتمان:** ضمان تعويض جزئي عن الحقوق المستحقة عبر التأمين ضد المخاطر الائتمانية من وكالات التأمين.
- ◆ **تحويل الخطر:** نقل كامل أو جزئي للخطر إلى البنك عن طريق استخدام الاعتماد المستندي والتحصيل المسندي.

<sup>58</sup> ابتسام قارة، سعيدة طيب، زينة عرايش، مرجع سابق، ص 78.

<sup>59</sup> رشيد شلال، تسيير المخاطر المالية في التارة الخارجية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة العمليات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، ص 128.

## خلاصة الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل الأسس والمفاهيم التي تقوم عليها عملية ادارة المخاطر، مع التركيز على طرق إدارة المخاطر، والتي تشمل تحديدها، تحليلها، والاستجابة لها، سواء عبر تجنبها، أو تخفيف تأثيرها، أو نقلها إلى طرف آخر، أو قبولها والتعامل معها بشكل محسوب.

كما تطرقنا إلى مخاطر الاستيراد، التي تعد من أبرز التحديات التي تواجه الشركات العاملة في التجارة الدولية. تنوعت هذه المخاطر بين الاقتصادية، المالية، اللوجستية والقانونية وغيرها وهو ما يتطلب استعدادًا كبيرًا من قبل المؤسسات لتجنب الخسائر المحتملة.

# الفصل الثاني

المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة والاستيراد

## الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاستيراد

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة التي شهدتها مختلف بلدان العالم، أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشكل جزءاً أساسياً من النسيج الاقتصادي الوطني. هذه المؤسسات، بفضل مرونتها وقدرتها على التكيف، تلعب دوراً حيوياً في دعم النمو الاقتصادي وتحفيز الابتكار. في هذا الفصل، سنستعرض دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني، وسنستعرض أيضاً التجارة الخارجية ونركز على الاستيراد بعرض أهميته، إجراءاته، شروطه وطرق الدفع.

### المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إنه لمن الصعب وضع تعريف دقيق وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا يرجع إلى اختلاف تعريفات هذه المؤسسات باختلاف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية للدول وإلى تركيبة هذا النوع من المؤسسات، تعتمد جنوب إفريقيا مثلاً على تعريفات تختلف عن تلك المستخدمة في اليمن أو في الجزائر وذلك لتفاوت مستويات النمو والتكنولوجيا والتطور الاقتصادي والاجتماعي. يشير تقرير البنك الدولي لعام 2020 إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل نسبة 90% من الأعمال التجارية في الاقتصادات النامية، لكنها تختلف في الحجم والدور من دولة لأخرى<sup>60</sup>. كما أن المؤسسات المالية والحكومات والأكاديميين يتبنون رؤى مختلفة لتعريف هذه المؤسسات بناءً على الأهداف الاقتصادية والتنموية لكل طرف. فهناك من تعرّف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناءً على عدد الموظفين وحجم الإيرادات، في حين هناك من تركز على معيار رأس المال المستثمر. هذه الاختلافات تعكس الحاجة إلى تبني تعريفات تأخذ في الاعتبار الظروف المحلية لكل اقتصاد.

#### 1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المشرع الجزائري:

تضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 17-02 في المادة 5 تعريفاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها مؤسسة انتاج السلع و/أو الخدمات، مهما كانت طبيعتها القانونية:

- «تشغل من واحد (1) إلى مائتين وخمسين (250) شخصاً،
- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (04) ملايين دينار جزائري (دج)،

World Bank. (2020). World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains. <sup>60</sup>

Washington, DC: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2020> : يمكن الاطلاع عليها من الموقع

- تستوفي معيار الاستقلالية كما هو محدد في النقطة 3 اناه. <sup>61</sup>

وقد جاء في النقطة 3 المذكورة سالفا أن المؤسسة المستقلة هي: «كل مؤسسة لا يمتلك رأس مالها بقدر 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى، لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.»<sup>62</sup>

إذا تعتبر المؤسسة صغيرة المتوسطة إذا كانت مستقلة، ولا يتعدى عدد عمالها مائتين وخمسين (250) عاملا ولا يتعدى رقم اعمالها السنوي أربعة (04) ملايين دج.

وقد جاء في الموقع الرسمي لوزارة الصناعة والانتاج الصيدلاني تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الفئات الثلاثة التالية:

#### 1-1- المؤسسات المصغرة:

تعرف بانها مؤسسة تشغل من 1 إلى 9 أشخاص، ورقم اعمالها لا يتعدى 40 مليون دج، ومجموع ميزانيتها السنوية لا يتعدى 20 مليون دج.

#### 1-2- المؤسسات الصغيرة:

تعرف بانها مؤسسة تشغل من 10 إلى 49 شخصا، ورقم اعمالها لا يتعدى 400 مليون دج، ومجموع ميزانيتها السنوية لا يتعدى 200 مليون دج.

#### 1-3- المؤسسات المتوسطة:

تعرف بانها مؤسسة تشغل من 50 إلى 250 شخصا، ورقم اعمالها محصور بين 400 مليون دج و4 ملايين دج، ومجموع ميزانيتها السنوية محصور بين 200 مليون دج و1 مليار دج.<sup>63</sup>

إذا يمكننا تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

<sup>61</sup> الجريدة الرسمية، العدد 2، 11 يناير 2017، ص5، يمكن الاطلاع عليها من الموقع

<https://www.industrie.gov.dz/storage/documents/pdf/17-02.pdf>

<sup>62</sup> المرجع نفسه، ص6.

<sup>63</sup> تم الاطلاع عليه بتاريخ 15/05/2024 7:48 <https://www.industrie.gov.dz/soutien-pme/>

الجدول (1-2): تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المعيار	الصغيرة جدا أو المصغرة	الصغيرة	المتوسطة
عدد العمال	من 01 إلى 09 أشخاص	من 10 إلى 49 شخص	من 50 إلى 250 شخص
رقم الاعمال	أقل من 40 مليون دج	لا يتجاوز 400 مليون دج	من 400 مليون إلى 04 ملايين دج
الحصيلة السنوية	لا يتجاوز 20 مليون دج	لا يتجاوز 200 مليون دج	من 200 مليون إلى مليار دج

المصدر: الموقع الرسمي لوزارة الصناعة والانتاج الصيدلاني [/https://www.industrie.gov.dz/soutien-pme](https://www.industrie.gov.dz/soutien-pme)

## 2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الاتحاد الأوروبي:

المؤسسة حسب الاتحاد الأوروبي هي أي كيان يمارس نشاطاً اقتصادياً، بغض النظر عن صفته القانونية، بما في ذلك الجهات التي تمارس نشاطاً حرفياً أو أنشطة أخرى على أساس فردي أو عائلي أو شركات أو جمعيات.

أما المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة فهي تلك المؤسسات التي توظف أقل من مئتين وخمسين شخصاً (250)، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي خمسين مليون (50) يورو، أولاً يتجاوز إجمالي ميزانيتها السنوية ثلاثة وأربعون (43) مليون يورو.

هذه الفئة من المؤسسات تضم على وجه الخصوص:

- المؤسسات الصغيرة وهي التي توظف أقل من خمسين شخصاً، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أو إجمالي ميزانيتها السنوية عشرة (10) ملايين يورو.
- المؤسسات المصغرة وهي التي توظف أقل من عشرة أشخاص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أو إجمالي ميزانيتها السنوية (2) مليوني يورو<sup>64</sup>.

<sup>64</sup> RECOMMANDATION DE LA COMMISSION du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes

entreprises, Journal officiel de l'Union européenne, 20.5.2003, P39,

<https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:fr:PDF>

### 3- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب منظمة العمل الدولية:

تعرف المؤسسات المصغرة حسب منظمة العمل الدولية بأنها تلك التي لا توظف أزيد من عشرة مستخدمين، والمؤسسات الصغيرة توظف بين عشرة ومئة مستخدم، اما المؤسسات المتوسطة فهي التي تضم من مئة إلى مئتين وخمسين مستخدم، ويشمل ذلك جميع أنواع المؤسسات مهما كان شكلها القانوني مثل المؤسسات العائلية او الملكيات الفردية أو التعاونيات.<sup>65</sup>

### 4-المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE:

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها مؤسسات مستقلة لها عدد محدود من الموظفين، يتميز هذا العدد بتمايز الأنظمة الإحصائية للدول الأعضاء، ولكن السقف المحدد الشائع هو مئتين وخمسين عاملا لا سيما الاتحاد الأوروبي، في حين بعض بلدان المنظمة يحدون العدد عند مئتي عامل.

على العموم، المؤسسات الصغيرة هي التي لا يتجاوز عدد عمالها خمسين عاملا، والمصغرة هي التي لا يتجاوز عدد عمالها عشرة عمال وأحيانا خمسة، وتعرف أيضا من خلال رقم اعمالها او من خلال حصيلتها السنوية.<sup>66</sup>

### المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:<sup>67</sup>

تعتمد اقتصاديات الكثير من الدول على مجموعة متشابكة من المؤسسات والمنشآت الاقتصادية التي تعمل في مختلف المجالات، وتلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا رياديا في هذه المجموعة بسبب ما يميزها من خصائص:

#### 1. الجمع بين الملكية والادارة:

في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا ما يكون مالك المؤسسة هو نفسه مديرها، فيقوم بتولي العمليات الإدارية والفنية، بمساعدة بعض العاملين أو أحد أفراد العائلة، ترتبط هذه الميزة في الغالب بالمؤسسات العائلية. تعتبر هذه

<sup>65</sup> المنشآت الصغيرة والمتوسطة واستحداث العمالة اللائقة، التقرير الرابع لمكتب العمل الدولي جنيف، مؤتمر العمل الدولي دورة 2015، الطبعة الاولى، ص2، يمكن الاطلاع عليه من الموقع <https://www.ilo.org/ar/resource/conference-paper/ilc/104/altqyr-alrab-almnshat-alsghyrt-walmtwstt-wasthdath-almalt-allayqt-walmntjt>

<sup>66</sup> جميلة شياخ، الاطار القانوني لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ماستر، تخصص قانون المؤسسات الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أحمد دراية أدرار، 2023، ص26.

<sup>67</sup> يحي عبد القادر، التشغيل في الجزائر ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الواقع والمأمول أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 02، 2021، ص136-143.



الخاصية الأهم لدى هذه الفئة من المؤسسات، فهي تضمن للمالك المسير حرية العمل بمرونة واتخاذ القرارات والرقابة.

## 2. سهولة التسيير:

بوجود هيكل تنظيمي بسيط واستعمال أيد عاملة اجيرة، هذا يزيد من مرونة الادارة ويختصر السلم الاداري ويرفع من مستوى العلاقة الشخصية بين صاحب العمل والعمال، فالعمل التجاري الصغير هو الذي يعرف ويحفظ أصحابه أو مدراءه الأسماء الأولى للموظفين فيه، مما يزيد من شعور العمال بالانتماء لمؤسستهم، وهذا يصب في صالح المؤسسة. كما تختص هذه الفئة بسهولة الادارة، وهذا راجع إلى بساطة هيكلها التنظيمي، واستعمال الاساليب الادارية غير المعقدة، بدون لوائح مقيدة للعمل، فالإدارة هنا تتسم بالمرونة والاهتمام الشخصي من قبل مالك المؤسسة الذي غالبا ما يكون مسيرها.

## 3. استيعاب الشباب:

يمس شبح البطالة بكثرة الشباب الداخلين حديثا إلى سوق العمل أكثر من غيرهم، فتجد هذه الفئة ضالتها في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تضم بنسبة معتبرة الوظائف الأقل اجرا واستقرارا، فتستوعب في الغالب المرأة والشباب وكبار السن وحتى العمالة المنخفضة المهارة.

## 4. سهولة التأسيس:

إنشاء مؤسسة صغيرة أسهل بكثير من إنشاء كبيرة، وهذا راجع لتطلبها راس مال أقل، وذلك في ظل تدني حجم المدخرات لدى المستثمرين أو الرياديين من اصحاب المشاريع أو حاملي الأفكار. كما أن أغلب المشروعات الصغيرة خاصة العائلية منها تعتمد في الغالب على مدخرات العائلة لقيامتها.

## 5. السرعة في الاتصال واتخاذ القرار:

بساطة الهيكل التنظيمي وقرب المالك المسير من العمال، يزيد من سلاسة عملية الاتصال وانتقال المعلومات ومن سرعة اتخاذ القرارات على غرار المؤسسات الكبيرة.

## 6. قدرتها على الانتشار الجغرافي:

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرة عالية على الانتشار الجغرافي نظرا لصغر حجمها، والاعتماد عليها في كل القطاعات الاقتصادية من مهن حرة، أو حرفية، أو التجارة، أو الزراعة وغيرها الكثير. كما أن العائلية منها تنتشر في كل المناطق سواء كانت ريفية، أو زراعية، أو صناعية، أو ذات التكنولوجيا المتقدمة كالجامعات والأحياء الراقية. عكس المؤسسات الكبيرة التي تحتاج إلى بنى تحتية ورؤوس أموال ضخمة.

### 7. القدرة على التكيف:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقدرة على التفاعل والتأقلم بمرونة مع المتغيرات المختلفة والازمات الاقتصادية التي قد تحدث.

### 8. أداة للتدريب الذاتي:

تعتبر مركز تدريب لأصحابها والعاملين فيها، فتساعد على التكوين الميداني للإطارات التقنية، وتلعب دورا هاما في طرح التكنولوجيا الحديثة بنجاحة، حيث تعتبر أحد المصادر الهامة للأفكار والاختراعات.

### 9. سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن:

صغر الحجم وقلة التخصص كلها عوامل تساعد في الاستجابة بسرعة لاحتياجات السوق لأنها تكون أكثر مرونة في تعديل منتجاتها أو خدماتها لتلبية الاحتياجات الفردية للزبائن.

### 10. مساهمتها في توزيع الدخل:

في ظل وجود عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتقاربة في الحجم والمنتشرة جغرافيا في البلاد، يتوزع الدخل الوطني بصفة أكثر عدلا على أكبر فئة ممكنة من العمال.

يمكننا تلخيص الخصائص المذكورة سابقا في الشكل:



الشكل (1-2): خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (من اعداد الطالبة)

### المطلب الثالث: اهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: 68

في أواخر الثمانينات، زاد اهتمام الجزائر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عندما انخفض سعر برميل البترول وبسبب هشاشة النسيج الصناعي. وبعد انتقال الجزائر إلى اقتصاد السوق بدأ الباحثون الجزائريون بالاهتمام بهذه

68 عزيزي احمد عكاشة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في التجارة الخارجية: دراسة حالة الجزائر، أطروحة ماجستير، تخصص الاقتصاد الدولي، المدرسة الدكتورالية للاقتصاد وإدارة الاعمال، جامعة وهران، 2013، ص30-32.

الفئة من المؤسسات بعدما كان الناتج العلمي حكرا على المؤسسات الكبيرة التي كانت مسيطرة على السوق الجزائرية لفترة طويلة .

في الوقت الراهن، تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جزءا كبيرا من النسيج الاقتصادي الجزائري، فقد سجلت النشرة الإحصائية لوزارة الصناعة والصناعة الصيدلانية أكثر من 1,359,803 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في نهاية عام 2022، مشغلة 3,307,821 عامل، هذا ما زاد من وزنها وأهميتها المتمثلة في:

### 1. توفير مناصب الشغل:

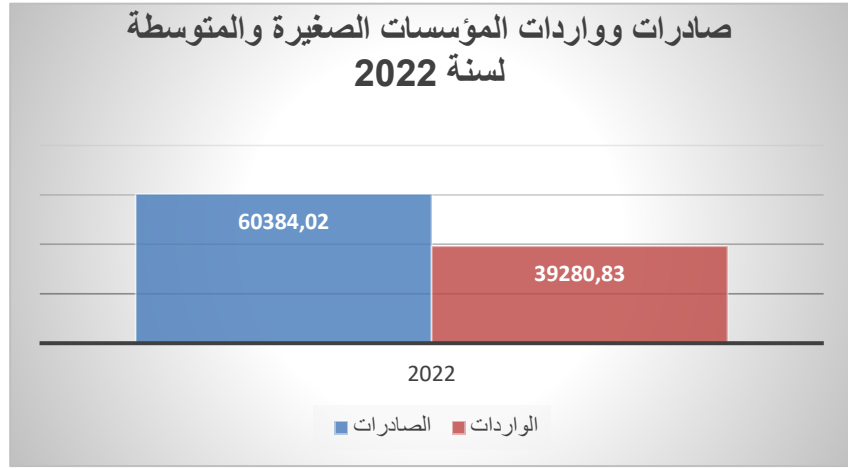
رغم انها لا توظف أكثر من 250 شخص إلا أنها تلعب دورا في توفير مناصب الشغل، ذلك بسبب قدرتها على الانتشار الواسع داخل النسيج الانتاجي للدولة، وكذلك استخدامها لتقنيات مكثفة للعمل، وعدم طلبها لعمالة متخصصة او ذات مؤهلات عالية.

### 2. دعم الصادرات:

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة شأن في تنمية الصادرات وتخفيف العجز في الميزان التجاري وهذا راجع إلى قدرتها على دخول الأسواق الخارجية، بسبب تنوع منتجاتها وانخفاض تكلفتها بالإضافة إلى اعتمادها بشكل كبير على المواد الأولية المحلية مما يعني محدودية وارداتها خصوصا بعد وضع الدولة بعض التنظيمات والقيود لحماية الصناعات المحلية. وقد جاء في النشرة الإحصائية رقم 42 لوزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني التي تم نشرها بأفريل 2023 أن قيمة صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 2022 قد بلغت 60384.02 مليون دولار أمريكي وفي المقابل بلغت قيمة واردات الشركات الصغيرة والمتوسطة 39280.83 مليون دولار أمريكي، وهذا أدى إلى تحقيق فائض في الميزان التجاري بقيمة 20210.43 مليون دولار أمريكي<sup>69</sup>.

---

<sup>69</sup> Bulletin d'information statistique de la PME, Direction générale de la veille stratégique, des études et des systèmes d'information, Ministère de l'industrie et de la production pharmaceutique, n 42, édition Avril 2023,p37.



الشكل (2-2): صادرات وواردات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2022 (من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات النشرة الإحصائية رقم 42 لوزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني )

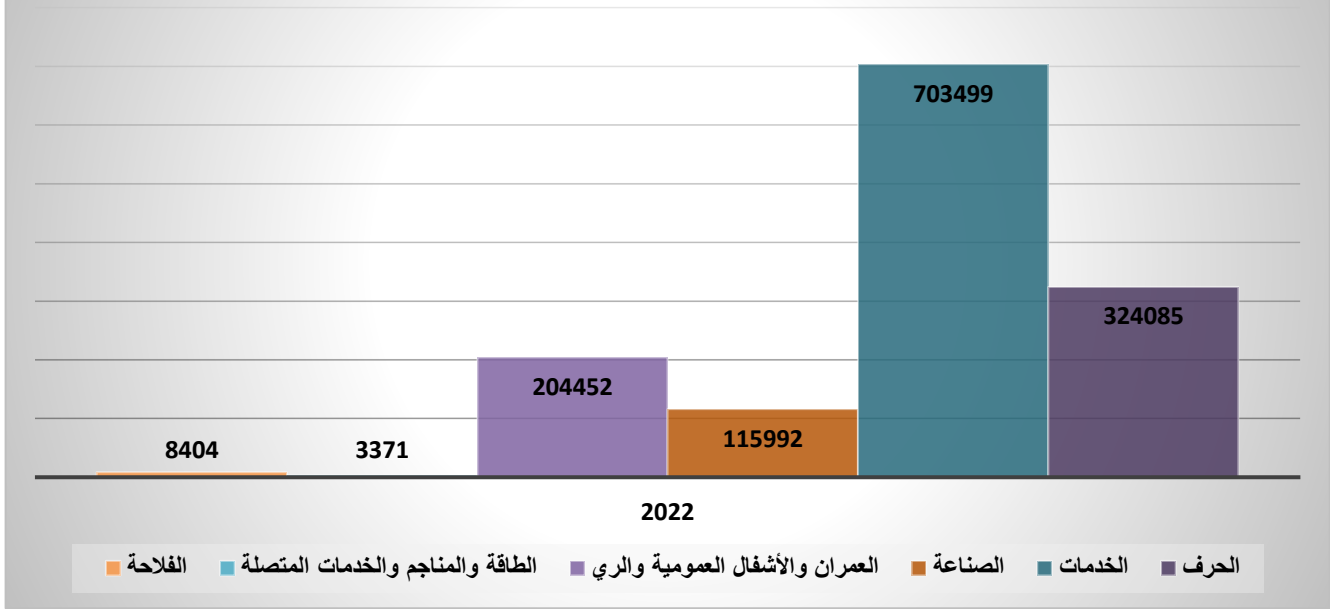
### 3. تقديم منتجات وخدمات جديدة:

تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية باستحداث أنشطة اقتصادية لم تكن من قبل وأيضا إعادة إحياء الأنشطة التي تم التخلي عنها كالصناعات التقليدية وغيرها.

في الجزائر تشغل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة مجالات، فـ 51.74% منها تعمل في مجال الخدمات، تليها الأنشطة الحرفية بنسبة 23.83%، ثم أنشطة العمران والأشغال العمومية والري بنسبة 15.04%، في حين أن 8.53% فقط منها ذات طبيعة صناعية<sup>70</sup>، والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>70</sup> Bulletin d'information statistique de la PME, Direction générale de la veille stratégique, des études et des systèmes d'information, Ministère de l'industrie et de la production pharmaceutique, n 42, édition Avril 2023

## مجالات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2022



الشكل (2-3): مجالات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2022 (من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات النشرة الإحصائية رقم 42 لوزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني )

### 4. المساهمة في الناتج المحلي الخام:

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور هام في التطور الاقتصادي للدول من خلال مساهمتها في تكوين الناتج المحلي الخام.<sup>71</sup>

### 5. تكوين العمالة:

بما أنها تقوم في كثير من الاحيان بتوظيف العمالة التي تفنقر إلى المهارة، فإنها تعمل على تكوينها وتدريبها لتكتسب المهارات اللازمة، وفي الوقت ذاته توفر على الدولة تكاليف انشاء مراكز التدريب أو توفير المدربين.

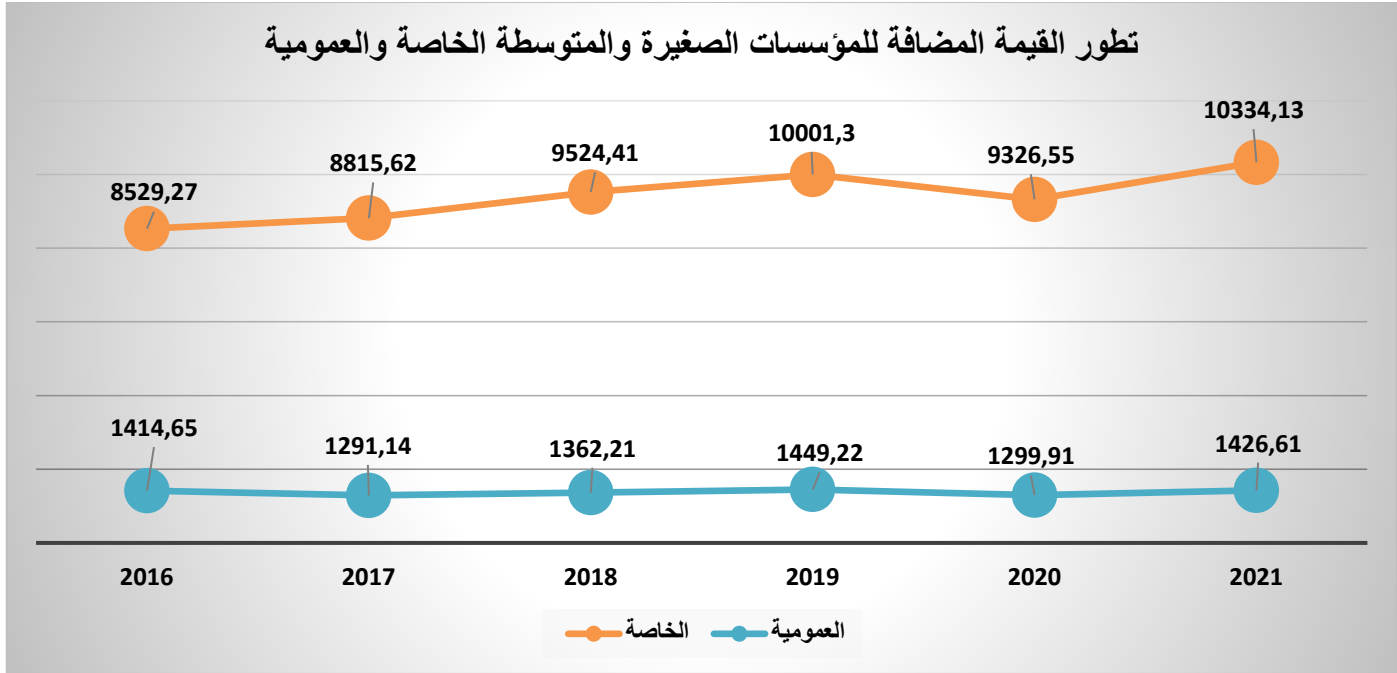
### 6. دعم المؤسسات الكبيرة:

تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدعم المؤسسات الكبيرة من خلال تزويدها بالعمالة الماهرة. كما يمكن للمؤسسات الكبيرة التعاقد مع تلك الصغيرة أو المتوسطة لأجل انتاج جزء من المنتج النهائي، هذا من شأنه أن يخفض من تكاليف الانتاج.

<sup>71</sup> عزيزي احمد عكاشة، مرجع سابق، ص32.

## 7. خلق القيمة المضافة:

تساهم المؤسسات في خلق القيمة لدى الدول، والشكل التالي يوضح تطور القيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعمومية من 2016 إلى 2021:



الشكل (2-4) تطور القيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعمومية من 2016 إلى 2021 (من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات النشرة الإحصائية رقم 42 لوزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني)

## 8. تنمية المناطق الريفية:

تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمرونة أكبر من المؤسسات الكبيرة في اختيار أماكن توطنها لأنها تحتاج قدر بسيط من خدمات البنية التحتية وبالتالي يمكن إقامتها في المناطق الريفية، هذا يساعد على توفير فرص عمل لسكان الريف وبالتالي يحسن من مستواهم المعيشي ويحد من الهجرة على المناطق الحضرية.<sup>72</sup>

يمكننا تلخيص العناصر السابقة في الشكل التالي:

<sup>72</sup> عزيزي احمد عكاشة، مرجع سابق، ص32.



الشكل (2-5): أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (من إعداد الطالبة)



## المبحث الثاني: مدخل إلى التجارة الخارجية والاستيراد

### المطلب الأول: مدخل إلى التجارة الخارجية:

#### 1. تعريف التجارة الخارجية:

تعرف التجارة الخارجية بأنها «عملية انتقال السلع، والخدمات بين الدول والتي تنظم من خلال مجموعة من السياسات والقوانين والأنظمة التي تعقد بين الدول. وتعتبر التجارة الدولية من علم الاقتصاد الجزئي كونها تهتم بالوحدات الجزئية مثل التصدير والاستيراد وما إلى ذلك<sup>73</sup>». فهي تهتم اذن بدراسة الصفقات الاقتصادية العابرة للحدود الوطنية، وتشمل:

- **الصادرات:** وهي العمليات التي-تتعلق بالسلع والخدمات التي يؤديها بصفة نهائية المقيمون لغير المقيمين في البلد بغض النظر عن إذا ما كان غير المقيمين متواجدين داخل البلد أو خارجه.<sup>74</sup>
- **الواردات:** وهي باختصار جميع السلع-الداخلة إلى البلاد من أجل تلبية احتياجاتها المحلية. هذه العمليات - الصادرات والواردات- تكون منظمة بمجموعة من السياسات والقوانين والأنظمة<sup>75</sup>.

بالنسبة لبعض الباحثين، إن مفهوم التجارة الخارجية مرادف لمفهوم التجارة الدولية، في حين يرى آخرون أن التجارة الخارجية مصطلح يقتصر على المبادلات التجارية بين الدول من صادرات وواردات سواء كانت ملموسة كالسلع، أو غير ملموسة كالخدمات. اما التجارة الدولية فيتوسع مفهومها ليضم إضافة إلى ما سبق الحركة الدولية للأموال والهجرة الدولية للأفراد<sup>76</sup>.

#### 2. أهمية التجارة الخارجية:

تعتبر التجارة الخارجية أحد أهم مجالات التفاعل بين الاقتصاد المحلي واقتصاديات العالم الخارجي بسبب:<sup>77</sup>

- عملها على تنمية وتحريك الأموال التي تنتج من خلال المبادلات التجارية الخارجية.
- تعزيز قدرة الدولة من السيولة النقدية لأنها تعد مصدرا أساسيا للحصول على العملات الأجنبية.

<sup>73</sup> عطا الله علي الزبون، التجارة الخارجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ktab INC.

<sup>74</sup> عبد العزيز والي الخلافي، أثر الواردات على النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة من 1990 إلى 2020، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدينة، 2023، ص5.

<sup>75</sup> المرجع نفسه.

<sup>76</sup> خديجة نميش، سياسات التجارة الخارجية وأثرها على الواردات -دراسة حالة الجزائر-، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، المركز الجامعي بريكمة، الجزائر، 2022، ص374.

<sup>77</sup> عبد العزيز والي الخلافي، مرجع سابق، ص7.

- قدرتها على المساهمة في عملية التنمية على المدى الطويل، من خلال توفير متطلبات التنمية من السلع اللازمة لإعادة بناء الهيكل الاقتصادي.
- أهميتها الكبيرة في عملية التخصص وتقسيم العمل، فكل دولة تتخصص في إنتاج السلع والخدمات التي تتميز بها بميزة نسبية عن باقي الدول، وهذا يؤثر إيجاباً في الاستخدام الأمثل للموارد، تحسين النوعية، زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف.
- تطوير وتنمية الأنشطة الاقتصادية من خلال تفعيل الحركة التجارية في تلك المصادر الاقتصادية الناتجة عن عمليات التصدير أو الاستيراد.
- ضمان تدفق السلع والخدمات من وإلى التراب الوطني، وما تخلقه من روابط على مستوى الاقتصاد الكلي.

### 3. التجارة الدولية وحركات التحرر:

شكلت حرب التحرير الفلسطينية، بجذورها التاريخية العميقة و جولاتها المستمرة، تذكيراً واضحاً بالعلاقة المعقدة بين حركات التحرر والتجارة العالمية. وقد شهدت هذه الحرب تصعيداً ملحوظاً بعد طوفان الأقصى، مما ساط الضوء على دور التجارة الدولية كأداة ضغط سياسي تدعم حركات التحرر ومقاومة الشعوب للاستعمار. الهجمات التي نفذتها جماعة انصار الله في اليمن، والتي استهدفت السفن المتجهة نحو الموانئ المحتلة تضامناً مع القضية الفلسطينية، أسفرت عن تحويل مسارات العديد من السفن بعيداً عن الممرات البحرية الاستراتيجية مثل البحر الأحمر وقناة السويس، مما يبرز الدور المتزايد للتجارة الخارجية في تعزيز صوت العدالة.<sup>78</sup>

### المطلب الثاني: مدخل إلى الاستيراد

#### 1. تعريف الاستيراد:

هو تلك العملية التي بواسطتها تدخل البضائع أو المنتجات الأجنبية إلى الإقليم المحلي، هذه البضائع تكون اما مستوردة لأجل سد الاحتياجات المحلية أو بغرض العبور او تعديلها ثم إعادة تصديرها.<sup>79</sup>

<sup>78</sup> <https://psm.umy.ac.id/id/the-geopolitical-ripple-understanding-the-israel-palestine-conflicts-impact-on-global-trade>

تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/09/11.

<sup>79</sup> عيد الحميد عشي، مراحل وإجراءات الاستيراد والتصدير في الجزائر دراسة حالة عملية الاستيراد في مؤسسة الانابيب ALFAPIPE، مذكرة ماستر، تخصص مالية وتجارة دولية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2022، ص6.

كما يعرف الاستيراد على انه عملية جلب السلع من الخارج وإدخالها إلى البلد لأجل بيعها، والاستيراد يكون من المناطق الحرة ومن الأسواق الحرة بالداخل ومن المعارض والأسواق الدولية ومن المعارض الأخرى المرخص بإقامتها وفقا للقواعد العامة للاستيراد من الخارج.<sup>80</sup>

«وتعرف الواردات على أنها الجزء من الناتج الوطني للدول الأخرى والذي يتم استعماله في حدود هذه الدول عن طريق تدفق استيراد السلع والخدمات من خارج حدود هذه الدولة، حيث يتم بيع هذه السلع إلى المواطنين داخل الدولة، وتصب قيمة هذه السلع في مصلحة الدولة الأجنبية المنتجة لهذه السلع. فالواردات من السلع والخدمات هي جميع السلع والخدمات المقدمة من غير المقيمين للمقيمين بمقابل، حيث أن زيادة الواردات سوف تؤدي إلى تخفيض الطلب على السلع والخدمات المحلية لذلك فإنها تطرح من قيمة الناتج الوطني الذي يمثل فقط الإنتاج المنتج داخل حدود الوطن<sup>81</sup>».

إذا فالواردات هي الخدمات والبضائع المنتجة في العالم الخارجي المستهلكة داخل البلد، زيادتها تؤثر بشكل كبير على الناتج الوطني، فزيادتها تؤدي حتما إلى انخفاض الطلب على المنتجات والخدمات المحلية، وهذا يطرح من قيمة إجمالي الناتج الوطني.<sup>82</sup>

## 2. أهداف الاستيراد:

يهدف الاستيراد أساسا إلى توفير المنتجات والخدمات التي قد لا تكون متاحة داخل التراب الوطني أو التي يكون الحصول عليها من الخارج أكثر من حيث الفعالية أو الجودة. ويهدف أيضا إلى:

- جلب الحاجات من فوائض الدول الأخرى.
- ادخال التكنولوجيا الحديثة وتطوير الاقتصاد الوطني.
- تلبية حاجيات المستهلكين والتحسين من المستوى المعيشي.
- الحفاظ على جودة المنتجات المستوردة في المستوى المطلوب.
- تموين السوق المحلي بالمنتجات والمواد الأولية من خارج البلاد.
- توفير احتياطات المشاريع بأقل تكلفة ممكنة خاصة غير المتوفرة محليا، أو التي تفوق تكلفة إنتاجها داخل الوطن تكلفة استيرادها.

<sup>80</sup> سليمان دحو ، رواني بوحفص، مطبوعة مقياس إجراءات إستيراد والتصدير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة غرداية، 2019، ص23.

<sup>81</sup> عبد العزيز والي الخلافي ، مرجع سابق، ص22.

<sup>82</sup> عمر صخري، التحليل الاقتصادي الكلي، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص131.

- تجنب حدوث التلف، التقادم والازدواج في كافة السلع المستوردة عن طريق وضع عمليات الاستيراد داخل خطط استغلال طويلة المدى.
- استمرار عملية الانتاج بحيث يجب القيام بعملية الاستيراد على نحو لا تتعرض معه برامج الانتاج للإضراب.<sup>83</sup>

### 3. أهمية الاستيراد:

للاستيراد أهمية بالغة لا يمكن الاستغناء عنها لدى الدول، إذ لا يمكن لأي دولة أن تعيش في معزل عن العالم، وتكمن أهميته في:

- توفير مختلف المواد غير المتوفرة محليا او التي عجزت الدولة عن انتاجها بسبب نقص الامكانيات المادية او البشرية، أو التي تفوق تكلفة انتاجها تكلفة استيرادها.
- جلب التقنيات المتقدمة والحديثة وتبادل الخبرة والمعرفة.
- تؤثر الواردات من السلع الاولية والوسطية على الانتاج بشكل مباشر، وفي التشغيل بشكل غير مباشر، لذا فالحد من الاستيراد يترتب عليه تراجع في الانتاج والتشغيل نتيجة لانخفاض مدخلات الانتاج.<sup>84</sup>
- تهيئة الظروف المناسبة للنمو من خلال توفير مستلزمات الانتاج والمواد الاولية والمعدات والآلات اللازمة لقطاعات النشاط الاقتصادي المختلفة.
- يعزز المستوى المعيشي للأفراد من خلال انفاقهم الاستهلاكي على السلع المستوردة.
- يعمل على زيادة حجم الصادرات عن طريق اتفاقيات التبادل ضمن الشراكات الاقتصادية للدول.<sup>85</sup>

### 4. إجراءات الاستيراد:

على العموم، لإتمام عملية الاستيراد يجب إتباع هذه الخطوات:

1. الاستفسار عن التجارة في عدد من البلدان والشركات المصدرة للمنتج المطلوب وجمع أدق التفاصيل حول البضاعة، بعدها تتواصل المؤسسة الراغبة في الاستيراد مع الشركات المصدرة لمعرفة أسعارها وشروط تسليمها.
2. الحصول على ترخيص الاستيراد في حال ما إذا كانت البضاعة المطلوبة بحاجة إليه.
3. شراء العملات الأجنبية أي عملة دولة المصدر.
4. تقديم طلب الاستيراد للمصدر يحتوي على تفاصيل تتعلق بالسعر والجودة والكمية واللون وباقي خصائص البضاعة المراد استيرادها.

<sup>83</sup> عبد الحميد عشي ، مرجع سابق، ص 8،9.

<sup>84</sup> عبد العزيز والي الخلاوي ، مرجع سابق، ص 23.

<sup>85</sup> محمد العقاب ، الأمين غفاري ، نمذجة قياسية لحجم الواردات في الجزائر خلال الفترة 1980-2016، مجلة البحوث و الدراسات التجارية، مجلد 03، العدد 02، جامعة الجلفة، 2019، ص 6.

5. الحصول على خطاب اعتماد من البنك بعد الاتفاق على شروط الدفع بين المستورد والمصدر، هذا الخطاب يوضح المصادقية بتحقيق الالتزام.
6. إرسال المصدر لإشعار الشحن عند تحميل البضاعة على السفينة، الإشعار يحتوي على معلومات حول شحن البضاعة مثل رقم الفاتورة، اسم السفينة، رقم بوليصة الشحن وميناء التصدير.
7. إعداد مستندات الاستيراد من طرف المصدر وتسليمها للبنك في دولته الذي بدوره ينقلها في خطاب الاعتماد.
8. عند وصول الشحنة، تبلغ السفينة المسؤولة الضابط المسؤول في الرصيف بأن البضاعة قد وصلت وتقدم مستندا بذلك.
9. التخليص الجمركي بمجرد وصول البضاعة إلى المستورد لأجل إخراجها من الميناء.<sup>86</sup> تتغير هذه الإجراءات بحسب العقد المتفق عليه، وشرط البيع المتفق عليها وكذلك وسيلة الدفع.

### المطلب الثالث: شروط البيع ووسائل الدفع في التجارة الخارجية:

#### 1. شروط البيوع في التجارة الدولية:

تعرف بالإنجليزية بـ INCOTERMS وهو اختصار لـ International Commercial Terms، أما عند العرب فتعرف بعدة تسميات مثل شروط البيوع التجارية الدولية، المصطلحات التجارية الدولية، الرموز التجارية الدولية وغيرها من المسميات. وهي مجموعة من القواعد المتعارف عليها دولياً تحدد التزامات المصدر والمستورد فيما يتعلق بمختلف إجراءات وعمليات توصيل البضاعة المستوردة. هذه الشروط تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الفهم والتوافق بين المتعاملين في التجارة الدولية. تحدد هذه الشروط من طرف الغرفة التجارية الدولية CCI التي مقرها باريس، منذ 1936 م، وأصبحت تخضع لتحديثات مستمرة وبصفة منتظمة كل 10 سنوات<sup>87</sup>. وتصنف إلى مجموعتين هما<sup>88</sup>:

#### أولاً: مجموعة الشروط متعددة الوسائط:

هي شروط تستخدم بغض النظر عن واسطة النقل المستخدمة سواء كانت برا، بحراً، جواً أو على السكة الحديدية وبغض النظر عن استخدام واسطة واحدة أو أكثر، وتضم سبعة شروط هي:

<sup>86</sup> خالدية بالعجين ، مطبوعة في مقياس إجراءات التصدير والإستيراد، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون-تيارت-، الجزائر، 2021، ص 111-112.

<sup>87</sup> سليم بوكزاطة ، محاضرات في تقنيات التصدير والإستيراد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2012/2020، ص74.

<sup>88</sup> زاهية توام ، سعاد رزاي ، مصطلحات التجارة الدولية "الانكوترمز"-قراءة في إصدار 2020-، مجلة المنهل الإقتصادي، المجلد 04، العدد 01، جامعة الشهيد لخضر بالوادي، الجزائر، 2021، ص 319-326.

### 1. EXW: التسليم في المصنع (Ex Works) :

تعني تسليم البضاعة عند مصنع أو مخزن المصدر، ويتحمل المستورد كامل النفقات والمخاطر المتعلقة بنقل البضاعة من مكان تسليمها إلى حين وضعها تحت تصرفه، ويتولى التخليص الجمركي للبضاعة، ويغطي تأمين البضاعة.

### 2. FCA: التسليم خالص للناقل (Free Carrier Alongside):

هنا يتولى المصدر تحميل البضاعة ونقلها والتخليص الجمركي لها، أما المستورد فيهتم فقط بنقلها إلى مصنعه، هذا الشرط هو أكثر الشروط استخداما نظرا لمرونته في عنوان التسليم.

### 3. CPT: النقل مدفوع حتى (Carriage Paid to):

حسب هذا الشرط، يدفع المصدر أجرة نقل البضاعة حتى الوصول إلى المكان المتفق عليه في العقد، أما المخاطر والنفقات الإضافية الناتجة عن عوامل خارجية بعد تسليم البضاعة للناقل فيتحمّلها المستورد بما في ذلك تأمين البضاعة.

### 4. CIP: التأمين والنقل مدفوع حتى... (Carriage and Insurance Paid to):

يلتزم المصدر من خلال هذا الشرط بتسليم البضاعة في المكان الذي يحدده المستورد، ويلتزم أيضا بدفع أجرة النقل حتى المكان المتفق عليه، ويغطي الحد الأقصى للتأمين على البضاعة أثناء النقل، ويتحمل المستورد بعدها خطر التفريغ وكذلك التأمين.

### 5. DPU: التسليم في مكان التفريغ (Delivered at place unloaded):

يقوم المصدر بتسليم البضائع في المحطة النهائية أو أي مكان يحدده المستورد، ويقوم أيضا بالتأمين على البضاعة وتحمل الخطر حتى تفريغ البضاعة في المكان المتفق عليه، أما المستورد فيتولى التخليص الجمركي للاستيراد.

### 6. DAP: التسليم في المكان المتفق عليه (Delivered at place):

يلتزم المصدر بتسليم البضاعة في المكان المتفق عليه، ويتم الإجراءات الجمركية الخاصة بالتصدير، ويحول الخطر من المصدر إلى المستورد قبل التفريغ، ويلتزم هذا الأخير بالتخليص الجمركي عند الاستيراد.

### 7. DDP: خدمة التوصيل مدفوعة (Delivery Duty Paid) :

وفق هذا الشرط، يلتزم المصدر بالتخليص الجمركي للاستيراد والتصدير، ويلتزم بنقل البضاعة وتسليمها في مكان الوصول، ويتحمل خطر فقدان أو تلف البضاعة، وهو مُخير بين تأمينها أو عدم تأمينها، أما المستورد فتقع على عاتقه مسؤولية الخطر والتأمين وباقي التكاليف بعد استلام البضاعة.

## ثانيا: مجموعة الشروط البحرية أو النهرية:

تشمل شروطا تصلح فقط للنقل البحري والنقل عبر الممرات الداخلية، فتستخدم نقطة استلام الناقل للبضاعة ونقطة تسليمها إلى المستورد في ميناء بحري، وتضم أربعة شروط هي:

### 1. FAS: التسليم إلى جانب السفينة (Free Alongside Ship):

يلتزم المصدر من خلال هذا الشرط بتسليم البضاعة ووضعها على جانب السفينة في ميناء الشحن بما في ذلك التزامه بالتخليص الجمركي، وبعد ذلك يتحمل المستورد كل نفقات ومخاطر فقدان وتلف البضاعة.

### 2. FOB: التسليم على ظهر السفينة (Free on Board):

يسلم المصدر البضاعة للمستورد على ظهر السفينة الراسية في ميناء الشحن، فيتولى مهمة تحميل البضاعة ومخاطرها والتأمين عليها حتى هذه النقطة، ويتولى الاجراءات الجمركية المتعلقة بالتصدير، أما المستورد فيتحمل مخاطر النقل وصولا إلى مصنعه أو مخازنه.

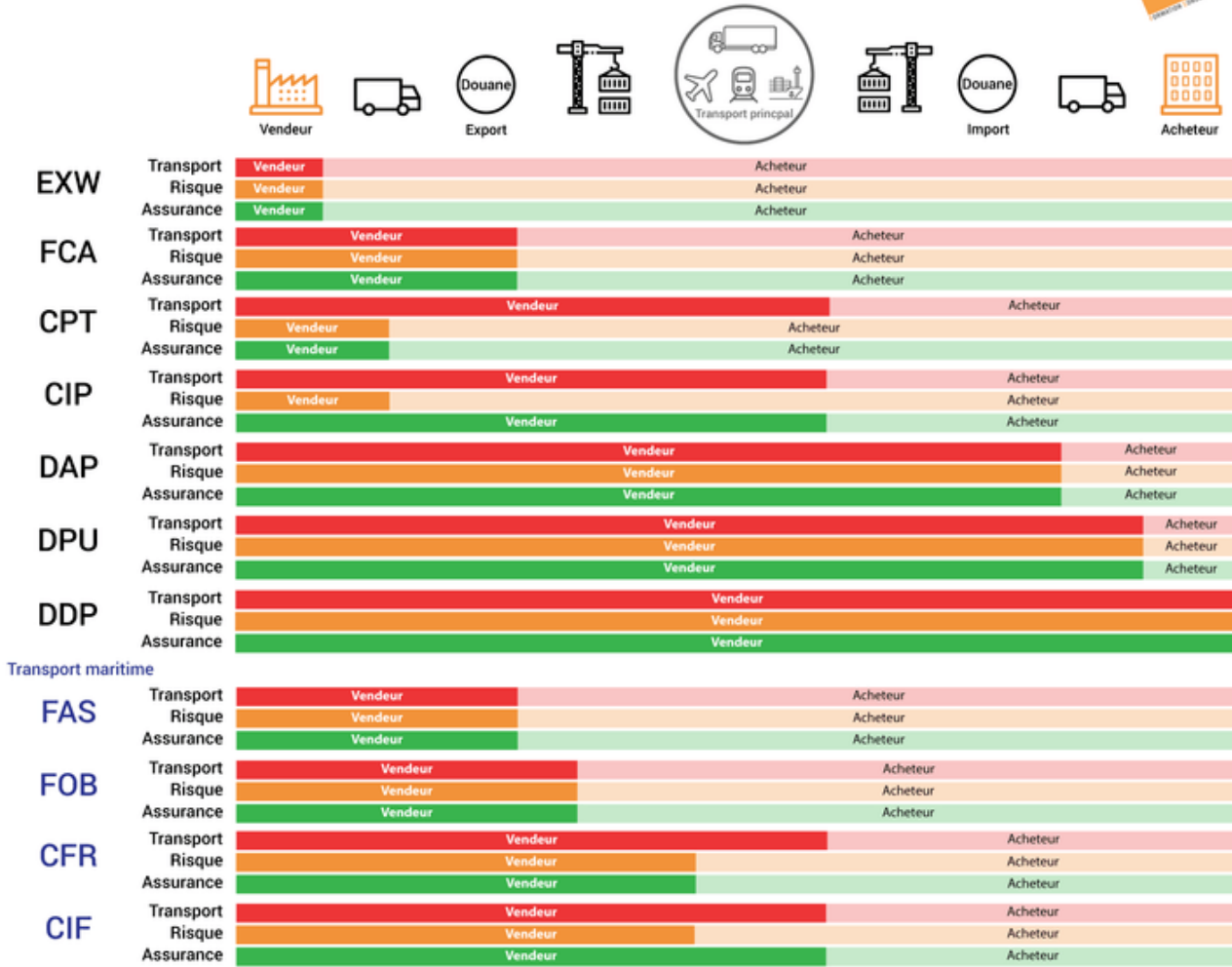
### 3. CFR: ثمن البضاعة والنقل (cost and freight):

يلتزم هنا المصدر بدفع نفقات وأجرة نقل البضاعة حتى ميناء الشحن، وبمجرد تسليم البضاعة على ظهر السفينة تنتقل مسؤولية تحمل المخاطر والتأمين إلى المستورد، وأجرة النقل عبر السفينة إلى ميناء المستورد تقع على عاتق المصدر والتخليص الجمركي للتصدير.

### 4. CIF: ثمن البضاعة والتأمين والنقل (Cost Insurance & Freight):

في هذا الشرط يتحمل المصدر تكاليف نقل البضاعة من مصنعه إلى حين تفريغها في ميناء المستورد، ويلتزم أيضا بالقيام بالتأمين البحري في حده الأدنى ضد المخاطر المتوقعة، وكذلك يلتزم بالتخليص الجمركي للتصدير. يلخص الشكل ادناه مصطلحات التجارة الدولية لسنة 2020، تقسيم المسؤوليات بين البائع والمشتري وفقاً لكل مصطلح من المصطلحات الدولية المعتمدة حيث يتم توضيح المسؤوليات المتعلقة بالنقل، المخاطر، مما يساعد في فهم الالتزامات المطلوبة من كل طرف في صفقة تجارية دولية.

## Illustration des incoterms 2020



الشكل (2-6): مصطلحات التجارة الدولية 2020 (<https://formation-achats.fr/incoterms-2020/>)

2020/incoterms-2020/

### 2. الدفع في التجارة الخارجية:

أدى اتساع نطاق التجارة الخارجية إلى تنوع وسائل الدفع وتفاوتها في مستوى الثقة والضمان بين المتعاملين، ولعل أشهر هذه الوسائل وأكثرها أمانا الاعتماد المستندي والتحصيل المستندي، وهما الوسيلتين الوحيدتين المسموح بهما في الجزائر.<sup>89</sup>

<sup>89</sup> بشير دهانة، التنظيم القانوني للاعتماد المستندي في التشريع الجزائري، مجلة البحوث في العقود وقانون الاعمال، المجلد 07، العدد 04، جامعة الوادي،



## أولاً: الاعتماد المستندي:

يقصد بالاعتماد أو الائتمان المستندي (Crédit documentaries) اختصاراً واصطلاحاً "عقد فتح الاعتماد المستندي"، يعتبر من أهم العمليات المصرفية في العالم، اهتمت بجمع تفاصيل أحكامه "القواعد والعادات الموحدة المتعلقة بالاعتمادات المستندية" الموضوعة من قبل غرفة التجارة الدولية. ويعرف «بأنه عبارة عن تعهد صادر من البنك بناء على طلب أحد عملائه ويسمى الأمر، لصالح شخص آخر ويسمى المستفيد، يلتزم البنك بمقتضاه بان يدفع مبلغاً معيناً من النقود للمستفيد أو يقبل بدفع سحبات مسحوبة من المستفيد بقيمة الاعتماد أو يفوض بنكا آخر بالدفع أو بقبول ودفع سحبات المستفيد مقابل مستندات منصوص عليها شريطة أن تكون هذه المستندات مطابقة لشروط الاعتماد<sup>90</sup>».

## أطراف الاعتماد المستندي:

الأطراف الأربعة الرئيسية المتدخلة في عملية الدفع بواسطة الاعتماد المستندي:<sup>91</sup>

**الأمر بفتح الاعتماد: (Le donneur d'ordre):** هو المشتري أو المستورد وهو الشخص الطبيعي أو المعنوي الذي يطلب فتح الاعتماد، ويكون له ذلك بموجب عقد بين المستورد والبنك فاتح الاعتماد، وهذا العقد يجب أن يتضمن جميع شروط وبنود الاتفاق المبرم مع المصدر.

**البنك فاتح الاعتماد: (La banque émettrice):** هو بنك المستورد الذي يقدم إليه طلب فتح الاعتماد، الذي يوافق على فتح الاعتماد أو يرفضه، وذلك بعد دراسة وتحليل وضعية طالب الاعتماد، إذا وافق فإنه يبلغ المستفيد مباشرة بهذا الفتح لصالحه عن طريق بنك آخر وهو البنك الوسيط.

**المستفيد من الاعتماد (Le bénéficiaire):** هو المصدر وهو الشخص الطبيعي أو المعنوي المستفيد من الاعتماد المفتوح لصالحه، يقوم المستفيد بتنفيذ شروط العقد ضمن المدة المحددة والمقررة للاعتماد، ويقوم بتقديم المستندات الضرورية والمطابقة للعقد المبرم إلى البنك الوسيط فور اتمام عملية الاستيراد.

**البنك مبلغ الاعتماد (La banque notificatrice):** هو بنك المصدر وهو الوسيط الذي يبلغ المستفيد بفتح الاعتماد، وهو الذي يسلم غالباً المستندات من المصدر على أن يقوم هذا البنك بقبض قيمتها بعد أن يقوم بدوره في تدقيق المستندات للتأكد من مدى مطابقتها للشروط والبنود الموجودة في العقد ومن ثم القيام بدفع قيمتها للمصدر.<sup>92</sup>

<sup>90</sup> صباح شويط، خصوصية الضمان في مجال الاعتماد المستندي، مجلة أبحاث قانونية وسياسية، المجلد 07، العدد 02، كلية الحقوق جامعة جيجل، الجزائر، 2022، ص349.

<sup>91</sup> بشير دهانة، مرجع سابق، ص103.

<sup>92</sup> زهرة بن عبد القادر، الاعتماد المستندي كآلية دفع في مجال التجارة الدولية، دورية المعيار، العدد27، كلية أصول الدين بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة، الجزائر، 2011، ص6.

## آلية العمل بالاعتماد المستندي:

تبدأ العملية بإبرام عقد الشراء الدولي، وتنتهي باستيفاء المصدر لمبلغ الاعتماد من البنك فاتح الاعتماد المستندي. فبعد إبرام العقد واتفاق الطرفين على أن يكون الدفع بواسطة الاعتماد المستندي<sup>93</sup>، وبعد الاتفاق على شروط البيع (Incoterms) يتقدم المستورد بطلب فتح الاعتماد المستندي لدى البنك، لصالح المستفيد أو المصدر، يتعهد المستورد من خلاله بتسديد مبلغ الصفقة بواسطة البنك مباشرة بعد تسلم المستندات الدالة على إرسال البضاعة بالموصفات المطلوبة. يقوم البنك بفتح الاعتماد ويبلغ المستورد وبنك المصدر بذلك، ليقوم بنك المصدر بتبليغ المصدر بذلك<sup>94</sup>.

يرسل المصدر البضاعة، ويتأكد البنك فاتح الاعتماد من مطابقة المستندات المرسله من طرف المصدر لشروط الاتفاق. بعد التأكد يقوم بدفع المبلغ للبنك الأجنبي ويستمد الكمبيالة والمستندات المرفقة.

يتوجه المستورد إلى البنك فاتح الاعتماد ليدفع له مبلغ الاعتماد أو الكمبيالة والفوائد والنفقات مقابل استلام المستندات التي تتيح له إخراج بضاعته من الميناء. وفي حالة عدم وفاء المستورد بما عليه تجاه البنك، يجوز للبنك الحجز على البضاعة قانونا وبيعها في المزاد العلني واستقاء حقه من ثمنها.<sup>95</sup> يمكننا تلخيص عملية الاعتماد المستندي في الشكل التالي:

<sup>93</sup> سهام صديق، النظام القانوني للاعتماد المستندي كآلية لتسوية ثمن عقود التجارة الدولية، المجلة الجزائرية للقانون البحري والنقل، المجلد 06، العدد 01،

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر، 2019، ص 121.

<sup>94</sup> سليم بوكراطة، مرجع سابق، ص 85.

<sup>95</sup> سهام صديق، مرجع سابق، ص 121.



الشكل (2-7): مراحل الاعتماد المستندي (www.anafabdulkarem.com)

### ثانيا: التحصيل المستندي:

يقصد بالتحصيل المستندي (La remise documentaries) تلقي بنك المصدر أمرا من المصدر بتحويل مستندات الشحن إلى المستورد مقابل الحصول على قيمة هذه المستندات نقدا أو بكمبيالة تستحق في وقت لاحق، لقاء عمولة يدفعها العميل.<sup>96</sup>

<sup>96</sup> رقية جبار، التحصيل المستندي كوسيلة دفع في التجارة الخارجية، مجلة الدراسات القانونية، المجلد 03، العدد 02، جامعة يحيى فارس بالمدينة، الجزائر، 2017، ص3.

## أطراف التحصيل المستندي:

يشترك في عملية الاعتماد المستندي أربع أطراف:

**الأمير (Le donneur d'ordre ou remettant):** يقصد به المصدر وهو الشخص الطبيعي أو المعنوي الذي يقوم بإعداد مستندات التحصيل ويسلمها للبنك المحصل مرفقا بأمر التحصيل.

**البنك المرسل (La banque remettante):** هو البنك الذي يستلم المستندات من المصدر ويرسلها إلى البنك المرسل الذي يحصلها وفقا للتعليمات الصادرة إليه.

**البنك المحصل (La banque presentatrice):** هو البنك في دولة المستورد، الذي ترسل إليه المستندات من البنك المحصل ليتولى تحصيلها وفقا للتعليمات الواردة فيها.

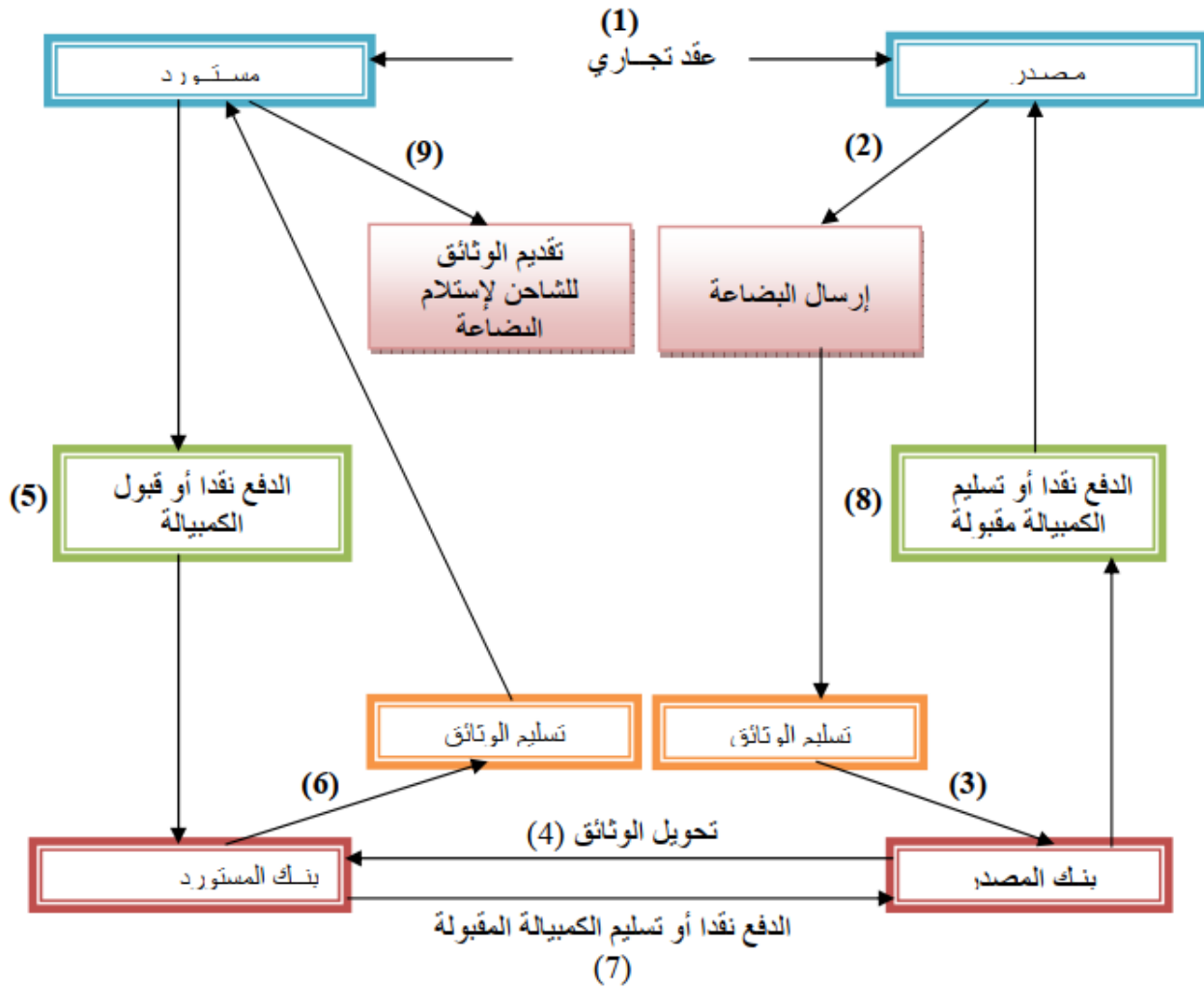
**المستورد (Le tiré):** يقصد به الشخص الطبيعي أو المعنوي الذي تربطه علاقة تعاقدية مع المصدر في عقد الاستيراد، يستلم المستندات مقابل التحصيل على الثمن أو التوقيع على الكمبيالة.<sup>97</sup>

## آلية العمل بالتحصيل المستندي:

بعد تعاقد المصدر والمستورد واتفاقهم على شروط البيع (Incoterms) ، وعزمهم على أن تكون وسيلة الدفع التحصيل المستندي، يقوم المصدر بإرسال البضاعة بالشروط والآجال المتفق عليها، ويسلم المستندات إلى البنك المرسل الذي بدوره يقوم بإرسالها إلى بنك المستورد، ويقوم هذا الأخير بتسليم المستندات للمستورد مقابل تحصيل ثمن البضاعة في الحال أو آجلا أي مقابل القبول بمعنى قبول كمبيالة تستحق في وقت لاحق. في حالة الدفع حالا، يحول بنك المستورد المبلغ إلى بنك المصدر الذي بدوره يحوله لحساب المصدر.<sup>98</sup>

يمكننا تلخيص الاعتماد المستندي في الشكل التالي:

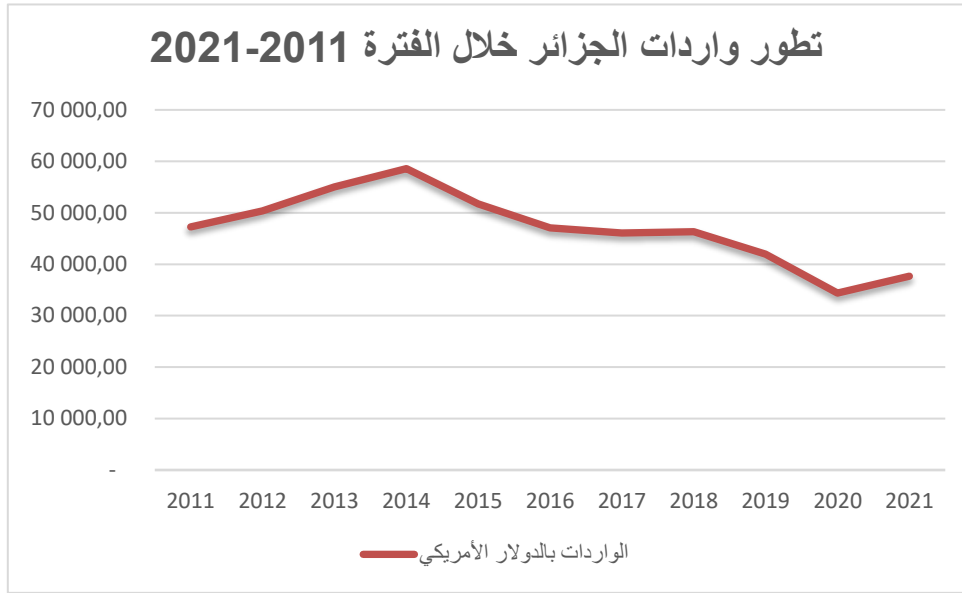
<sup>97</sup> رقية جبار، المصدر نفسه، ص4.  
<sup>98</sup> سليم بوكزاطة، مرجع سابق، ص96.



الشكل (2-8): مراحل التحصيل المستندي (رشيد شلالي، تسيير المخاطر في التجارة الخارجية الجزائرية)

#### المطلب الرابع: تطور الواردات في الجزائر

الاستيراد عملية حيوية تساهم إنعاش الاقتصاد الوطني، وقد كان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مساهمات كبيرة في ذلك فقد بلغ إجمالي واردات الجزائر عبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة من 2011 إلى 2021 516,421.13 مليون دولار أمريكي، والشكل التالي يوضح تطور واردات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال السنوات من 2011 إلى 2021:



الشكل (2-9) تطور واردات الجزائر خلال الفترة 2011-2021 ( من إعداد الطالبة بواسطة على إحصائيات نشرات وزارة الصناعة والانتاج الصيدلاني)

استمرت قيمة الواردات في التزايد حتى عام 2014 لتبلغ ذروتها المقدرة بـ 58,580.00 مليون دولار أمريكي، ويعود سبب التزايد المستمر في قيمة الواردات خلال الفترة من 2011 إلى 2014 إلى عدة عوامل مترابطة من بينها زيادة عدد السكان وضعف القطاع الفلاحي وهذا يؤدي إلى ارتفاع الطلب على السلع الاستهلاكية و السلع التجهيز، كما ساهمت زيادة أجور العمال والموظفين في زيادة الطلب على السلع المعمرة مثل السيارات، مما زاد من حجم الواردات. بالإضافة إلى ذلك، ساعدت التقلبات في أسعار النفط على زيادة إيرادات الجزائر من الصادرات النفطية، ما وفر لها موارد مالية أكبر للاستيراد، إلا أن ارتفاع أسعار النفط عالمياً أثر أيضاً على تكاليف الإنتاج وزاد من أسعار الواردات<sup>99</sup>.

عام 2015 فقد النفط ثلث قيمته، وهذا ما يفسر انخفاض قيمة الواردات في تلك الفترة، فقد لجأت الجزائر إلى سياسة كبح الواردات من خلال اعتماد سياسة التعويم المحكوم للدينار أمام العملات الرئيسية المعتمدة من قبل البنك المركزي، فأدت إلى انحدار قيمة الدينار الجزائري إلى 105.84 للدولار بعدما كانت قيمته تقدر بـ 79.6 للدولار عام 2014، ولذلك لكبح الواردات في ظل انخفاض إيرادات

<sup>99</sup> بلال بوجمعة، عثمان ملوك، تطور حجم التجارة الخارجية بالجزائر خلال الفترة 2001-2016، الحوار الفكري، العدد 12، مخبر الدراسات الإفريقية للعلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أحمد درارية أدر، الجزائر، 2016، ص 161.

النفط.<sup>100</sup> وكذلك تسقيف العديد من الواردات عبر وضع نظام رخص الاستيراد وإلزام كافة وكلاء السيارات بالاستثمار محليا.<sup>101</sup>

وقد تم إحصاء أدنى قيمة للواردات سنة 2020 فقدرت بـ 34,391.63 مليون دولار أمريكي مليون دولار أمريكي، ويرجح أن السبب في ذلك هو تراجع أسعار النفط في الأسواق العالمية بسبب انكماش الطلب المنجر عن إجراءات الاغلاق الاقتصادي بسبب جائحة كورونا.<sup>102</sup>

## خاتمة الفصل:

لقد تطرقنا من خلال هذا الفصل الى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في الاقتصاديات، ثم تطرقنا إلى الاستيراد، وقمنا باستعراض الإجراءات الأساسية التي يتبعها المستوردون لضمان دخول السلع والخدمات إلى الأسواق المحلية، بدءًا من التعاقدات الدولية ثم طرق الدفع في التجارة الخارجية، وقد اتضح لنا أن التجارة الدولية ليست مجرد نشاط اقتصادي، بل هي أداة متعددة الأبعاد، تؤثر في العلاقات بين الدول وتساهم في تحقيق أهداف سياسية سامية.

<sup>100</sup> ب. سعيد، تخفيض قيمة الدينار لكبح تكاليف الواردات، جريدة الخبر، الجزائر، 18/08/2015، تم الإطاع عليه بتاريخ 2024/08/09 عبر الموقع:

<https://www.elkhabar.com/>

<sup>101</sup> بلال بوجمعة، عثمان ملوك، مصدر سابق، ص162.

<sup>102</sup> قيمة الواردات الجزائرية تتراجع بـ 18 بالمئة خلال 2020، وكالة الأنباء الجزائرية، 2024/01/14، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/08/09 عبر الموقع:

<https://www.aps.dz/ar/economie/99845-18-2020>

# الفصل الثالث

## إدارة المخاطر في

### الاستيراد لدى المؤسسات

### الصغيرة والمتوسطة

- حالة مؤسسة ميكافا -



## الفصل الثالث: إدارة المخاطر في الاستيراد لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة مؤسسة ميكافا-:

بعد أن استعرضنا للجانب النظري للدارسة، وتوضيح الأطر النظرية والمفاهيم المتعلقة بإدارة المخاطر وأهميتها في هذا النوع من الأعمال، ننتقل الآن إلى الفصل التطبيقي. اين، سنقوم بتطبيق ما تناولناه نظرياً من خلال دراسة حالة فعلية، حيث سنحلل التحديات والمخاطر التي تواجهها المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة وبالأخص تلك التي تواجهها مؤسسة ميكافا في عملية الاستيراد. سنعتمد على البيانات التي تم جمعها عبر المقابلات والملاحظة لإبراز الكيفية التي تُدار بها المخاطر في الواقع العملي، حتى نتمكن من إثراء الدراسة وتقديم توصيات فعّالة تسهم في تحسين إدارة المخاطر في عمليات الاستيراد للمؤسسة مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية..

### المبحث الأول: مؤسسة ميكافا الجزائر.

#### المطلب الأول: نظرة على المؤسسة.

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تأسيس المؤسسة، نشاطها وأهدافها، ثم نختم ببطاقة فنية للمؤسسة.

#### 1. نبذة عن المؤسسة:

المؤسسة الخاصة ميكافا الجزائر (Algerie Mecafa)، هي شركة شابة متخصصة في الفلاحة الصناعية، دخلت حيز الخدمة سنة 2008م، تم انشاؤها على يد ثلاثة شركاء جزائريين، يقدر رأس مالها بـ 52.000.000 دج، حسب القانون الأساسي للشركة وفقاً للقانون رقم 15-20 الذي يعدل ويتمم الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، المتضمن للقانون التجاري، كما تحدد مسؤولية الشريك في نطاق ما قدمه من حصص في رأس مال المؤسسة.

هي شركة ذات مسؤولية محدودة (ش.ذ.م.م SARL)، تندرج ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعدم تعدي رقم أعمالها السنوي 4 ملايين دينار جزائري، وعدم تعدي عدد عمالها 250 عامل.



## Sarl Mecafa Algérie Installation Agro-Industriel

الشكل (1-3) الهوية البصرية لشركة ميكافا الجزائر.

جاءت تسمية المؤسسة Mecafa من دمج اللفظتين الفرنسييتين Mécanisation وتعني الميكنة أي تحويل العمل اليدوي إلى آلي باستعمال الآلة، و Fabrication وتقصدها التصنيع، وذلك راجع إلى نشاطها الذي يهدف أساساً إلى التصنيع، وتزويد السوق بالآلات ومعدات تربية الدواجن.

تعتبر شركة ميكافا الوكيل الحصري والوحيد في الجزائر لـ:

### شركة Big Dutchman :

تعتبر شركة Big Dutchman الألمانية المورد الرائد عالمياً للمعدات وأنظمة التغذية الحديثة لإنتاج الدواجن. تشمل مجموعة منتجات الشركة العائلية الأنظمة التقليدية ومرافق التغذية التي يتم التحكم فيها بواسطة الكمبيوتر بالإضافة إلى معدات التحكم في المناخ وتنظيف الهواء وإمدادات الطاقة. يتراوح نطاق الخدمات من المزارع الصغيرة إلى الكبيرة والمتكاملة بالكامل. يقع المقر الرئيسي للشركة في فيشتا، ألمانيا، للشركة عملاء في جميع القارات الخمس وفي أكثر من 100 دولة.<sup>103</sup>

### شركة Prinzen :

هي شركة هولندية متخصصة تقدم حلولاً كاملة لمعدات مناولة البيض، بدءاً من آلات تعبئة البيض البسيطة في المزرعة وحتى أنظمة مناولة البيض المعقدة. للشركة شبكة عالمية من الموزعين، تقدم معدات عالية الجودة وخدمة ما بعد البيع لا مثيل لها.<sup>104</sup>

### شركة Pas Reform :

هي شركة هولندية متخصصة في تطوير حلول مبتكرة لتربية الدواجن. وقد اكتسبت الشركة مكانتها كواحدة من الشركات الرائدة في تصنيع معدات الحاضنات في العالم، من خلال عقود من البحث في الجوانب البيولوجية

<sup>103</sup> <https://www.linkedin.com/company/big-dutchman-international-gmbh> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/09/07.

<sup>104</sup> <https://www.linkedin.com/company/venco-groep> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/09/07.

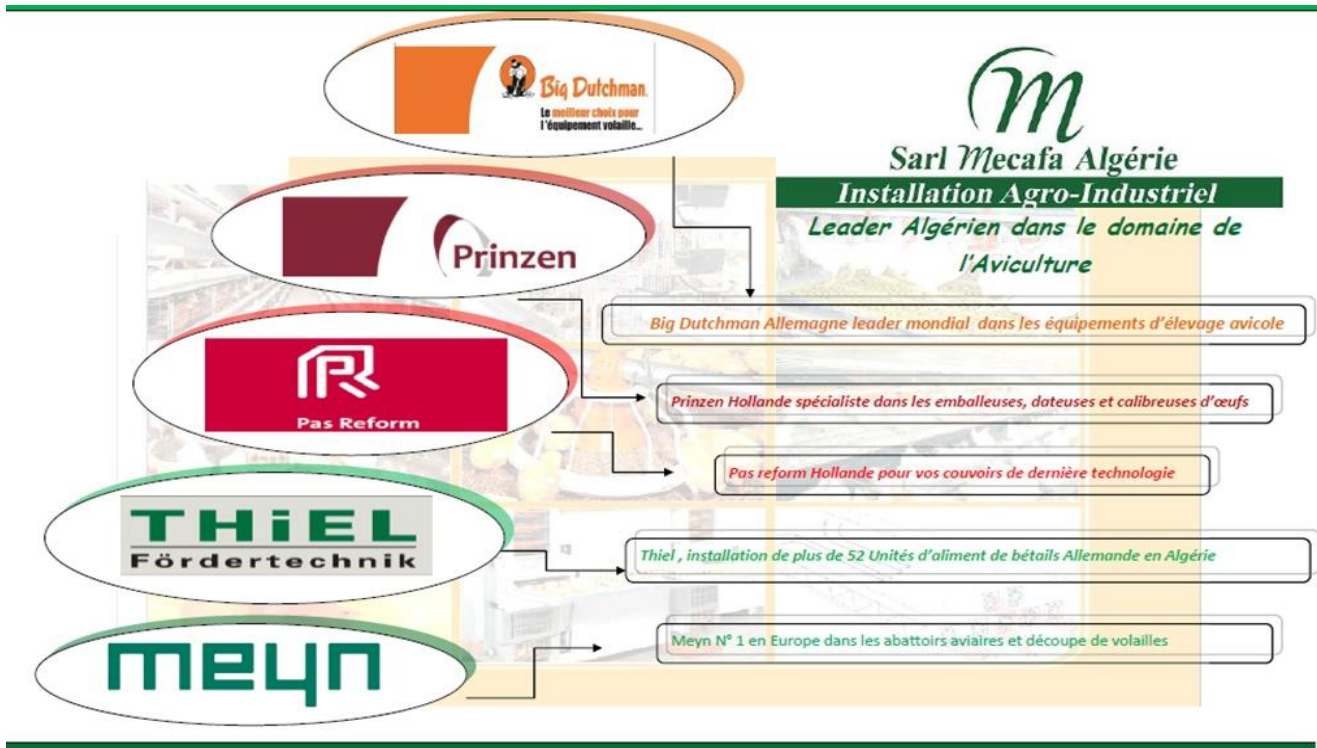
والفسيولوجية لتطور الأجنة. هذا، جنباً إلى جنب مع الفهم الشامل لجميع جوانب سلسلة إنتاج الدواجن والتركيز المخصص على المستقبل.<sup>105</sup>

**شركة Thiel :**

شركة Thiel الألمانية تقوم بتصنيع معدات انتاج أغذية الدواجن مثل صوامع التخزين وتصميم البراغي الأنبوبية، مسامير الحوض الصغير، مصاعد الدلو، ناقلات السلسلة الحوضية، مطاحن المطرقة، والخلاطات خصيصاً للمنتج ومصممة بشكل فردي ومصممة وفقاً لاحتياجات العملاء. تقوم بتطوير الآلات بتوفير تصاميم خاصة وتنفيذ حلول فريدة.<sup>106</sup>

**شركة Meyn :**

تعد شركة Meyn الهولندية رائدة في مجال تصنيع معدات تجهيز الدواجن (المذابج) . من التعامل مع الطيور الحية إلى التقطيع وإزالة العظام - تقدم حلولاً للعملاء في أكثر من 100 دولة وتقدم لهم دعم من خلال الاستشارات المستمرة والدعم الشامل لما بعد البيع وقطع الغيار.<sup>107</sup>



الشكل (2-3) موردي شركة ميكافا (وثائق الشركة)

<sup>105</sup> <https://www.linkedin.com/company/pas-reform-hatchery-technologies> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/09/07.

<sup>106</sup> <https://www.foerdertechnik-thiel.de> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/09/07.

<sup>107</sup> <https://www.linkedin.com/company/meyn> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/09/07.

## 2. نشاط المؤسسة:

تتمثل أنشطة المؤسسة الرئيسية في:

- استيراد المعدات والآلات الصناعية ذات التكنولوجيا الحديثة، المتخصصة في تربية الدواجن، من حاضنات وبقاصات الدواجن، مذابح الدواجن، مطاحن تغذية الدواجن والأنعام وغيرها.
- ترويج وبيع معدات تربية الدواجن، عنابر وصوامع التخزين ومصانع تصنيع العلف للماشية، بالإضافة إلى جميع قطع الغيار وتركيب المعدات والآلات للزبائن.
- بجانب النشاط التجاري، تقوم المؤسسة بتقديم الدعم والاستشارات والمساعدة للمستثمرين الذين يرجون الاستثمار في الميدان الفلاحي والمربين الذين يسعون لتحديث مراكز تربيتهم.
- القيام أيضا بأعمال الهندسة المدنية، وتركيب وتشغيل مرافق تخزين الحبوب، ومصانع الأعلاف، ومباني تربية الدواجن.

## 3. أهداف المؤسسة:

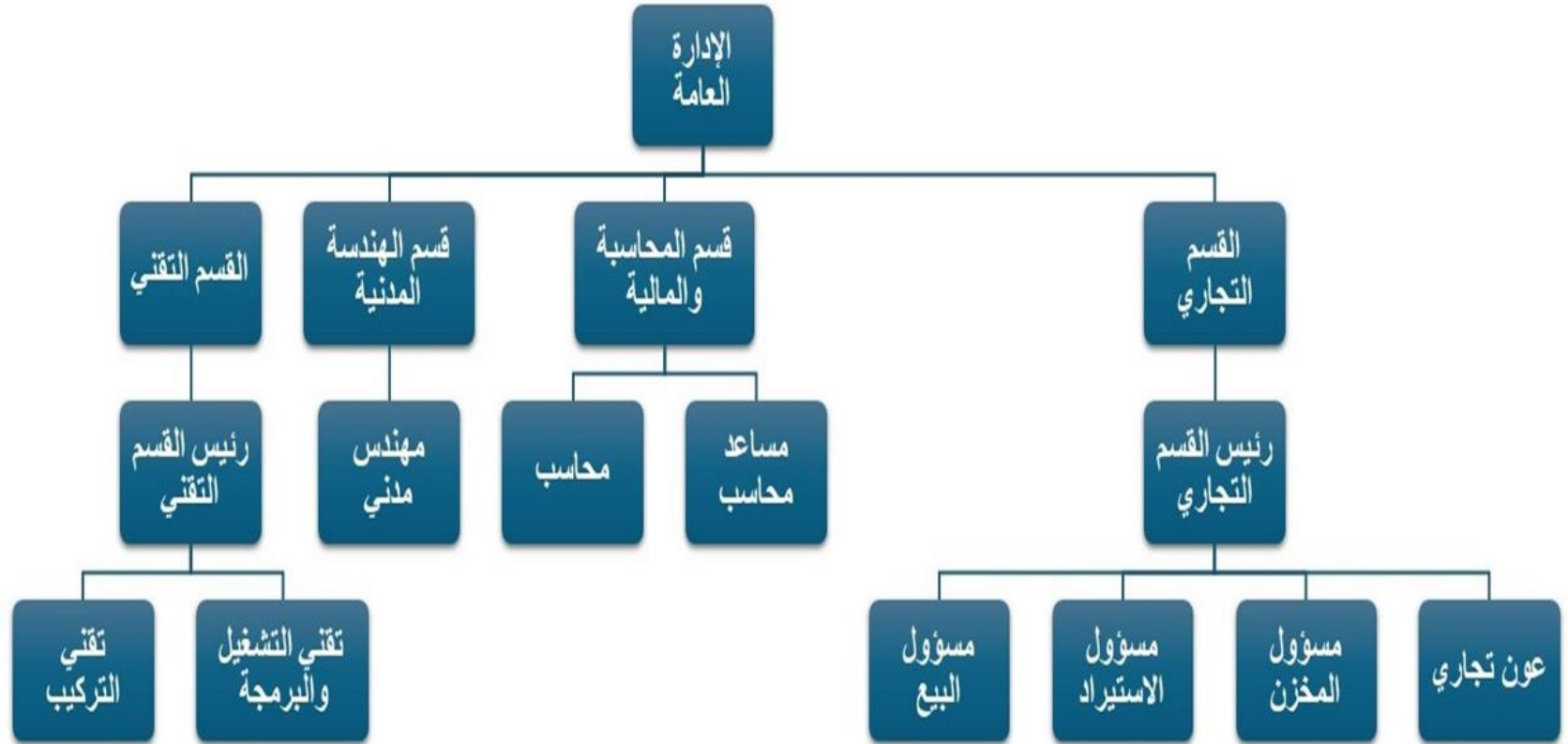
تتلخص أهم أهداف مؤسسة ميكافا في:

- جلب التكنولوجيا الأوروبية إلى السوق الفلاحة الصناعية المحلية.
- الدخول في شراكة مع المؤسسات الأوروبية فيما يخص إنتاج الآلات والمعدات بنسبة إدماج تبدأ بـ 20%.

## 4. بطاقة تقنية:

التسمية	ش ذ م م ميكافا الجزائر SARL Mecafa Algérie
المقر	05 شارع بن يوسف الخطاب، المحمدية، الجزائر
الهاتف	00 213 23 85 54 73
الفاكس	00 213 23 85 54 27
رقم السجل التجاري	16/00 - 0978775 B 08
الرقم الضريبي	000816097877575
رقم التأمين الاجتماعي	000816420299632
البريد الإلكتروني	contact@mecafa-algerie.com
الموقع الإلكتروني	www.mecafa-algerie.com
رأس المال	52 000 000,00 دج
عدد العمال	20

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الشكل (3-3) الهيكل التنظيمي للمؤسسة (من إعداد الطالبة)

يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميكافا كمنظيراتها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبساطة وقصر السلسلة الهرمية، فالهيكل شبه مسطح.

يرأس الإدارة العامة أحد الشركاء، هو المكلف بالأعمال الخارجية مع الموردين والشركاء الأوروبيين، كما يضطلع على تسيير المؤسسة ذات الأقسام الأربع:

### 1. القسم التجاري:

هو أهم قسم في المؤسسة، يهتم بوظيفتي الاستيراد والبيع، تتمثل أنشطته في:

- الترويج لمعدات تربية الدواجن وصوامع التخزين، ومصانع تصنيع العلف للماشية، بالإضافة إلى جميع قطع الغيار.
- استقبال الزبائن والعملاء وإطلاعهم على ما توصلت إليه التكنولوجيا الأوروبية بالأخص الألمانية والهولندية في المعدات الفلاحية.
- التفاوض مع الزبائن والعملاء وإعداد الفواتير الشكلية Proforma، وإتمام إجراءات الاستيراد.
- التواصل مع الشركات الأجنبية المصدرة لأجل الاستيراد.
- العمل كهمزة وصل بين الزبون الجزائري والموردين الأجانب.

### 2. قسم المحاسبة والمالية:

وهو قسم لا يقل أهمية عن القسم التجاري، تتمثل أنشطته الأساسية في إتمام وتسوية الإجراءات مع البنوك الداخلية والخارجية، والجمارك ومديرية الضرائب وغيرها من الإجراءات المحاسبية والمالية.

### 3. قسم الهندسة المدنية:

إنجاز خطط الهندسة المدنية لمشاريع الزبائن والعملاء من مبان وبنى تحتية بما يتناسب مع طبيعة المشروع.

### 4. القسم التقني:

يضم فريقا من التقنيين والمهندسين، يقدم هذا القسم خدمات تركيب مختلف القطع الميكانيكية والكهربائية لمعدات تربية الدواجن وصوامع التخزين، وبرمجتها، وتهيئتها، وتشغيلها لبدأ العمل، إضافة إلى خدمات الصيانة.

## المطلب الثالث: عملية الاستيراد لدى المؤسسة.

يعد الاستيراد نشاطا أساسيا في شركة ميكافا، لأجل تزويد السوق المحلي بأحدث تقنيات الفلاحة الصناعية، تقوم المؤسسة باستيراد المعدات من أكبر الشركات الأوروبية، من بين أهم المراحل التي تمر بها عملية الاستيراد لدى المؤسسة :



الشكل (3-4) المراحل الأولى لعملية الاستيراد (من اعداد الطالبة)

### إعداد الفاتورة الشكلية:

يتولى القسم التجاري استقبال الزبائن، اطلاعهم الكتالوجات الخاصة بالموردين وتقديم المشورة. بعد تحديد المعدات التي يحتاجها الزبون من النوع والعدد، يتم اعداد الفاتورة الشكلية Facture Proforma، ويتم تحديد التكلفة المتوقعة والتفاوض مع الزبائن على أساسها، يتم اجراء تعديلات على الفاتورة الشكلية لغاية الوصول الى اتفاق، ليتم اعداد الفاتورة الشكلية الخاصة بالمصدر من طرف المصدر، ويتم أيضا الاتفاق على وسيلة الدفع.

يجدر الإشارة إلى أن عملية الاستيراد لدى شركة ميكافا ليست لأجل البيع على الحالة وإنما تقديم خدمة Importation cas prestation، أي أنها تقوم باستيراد المعدات مفككة وتقوم بتركيبها وتنصيبها عند الزبون وباقي الخدمات المذكورة سابقا.

## التوطين البنكي:

يتوجه محاسب الشركة إلى البنك مصحوبا بالفاتورة الشكلية المعدة من طرف الشركة الأوروبية المصدرة، فيتقدم بطلب التوطين فيقوم بملء استمارة طلب التوطين (أنظر الملحق رقم 1) التي تشمل مختلف المعلومات المتعلقة بعملية الاستيراد مثل السلعة، رقم تعريفها الجمركي، ومنشأها، مبلغها، آجال الارسال، الشرط التجاري الدولي المستخدم Incoterm غالبا ما يتم استخدام CFR أي أن يلتزم المصدر بدفع نفقات وأجرة نقل البضاعة حتى ميناء الشحن، وبمجرد تسليم البضاعة على ظهر السفينة تنتقل مسؤولية تحمل المخاطر والتأمين إلى مؤسسة ميكافا، وأجرة النقل عبر السفينة إلى ميناء الجزائر تقع على عاتق المصدر وكذلك التخليص الجمركي للتصدير، ويقوم بالتوقيع على رسالة الالتزام Lettre d'engagement (أنظر الملحق رقم 2) التي مفادها أن الشركة تتعهد بأن المعدات المستعملة موجهة حصرا لاحتياجات تشغيل المؤسسة وليست موجهة للبيع على الحالة. ليحصل على شهادة التوطين domiciliation، مدة صلاحية شهادة التوطين لا تتعدى 30 يوم لذلك يتم طلب التوطين عند اقتراب وصول البضاعة إلى الميناء.

التوطين البنكي اجباري مهما كانت طريقة الدفع، بعد التوطين البنكي يشرع في اجراءات الدفع.

## طريقة الدفع :

يتم الدفع في التجارة الدولية في الجزائر عبر وسيلتين لا ثالث لهما، إما الاعتماد المستندي أو التحصيل المستندي، تحدد وسيلة الدفع بحسب التكلفة و المدة، الاعتماد المستندي غالبا ما يتم استخدامه في عمليات الاستيراد الكبيرة عالية التكلفة، كما أن اجراءاته مكلفة أكثر من التحصيل المستندي، وهو غير قابل للإلغاء، يتم الدفع من أموال الشركة التي فب البنك، او بدعم من البنك بعد فحص الطلب ورافق الملف الائتماني ووضع خط التمويل. عند فتح الاعتماد يقوم المصرف بإرسال SWIFT إلى البنك الأجنبي لإعلامه بفتح الاعتماد وإتمام باقي الإجراءات.

أما التحصيل المستندي فيكون التحصيل فيه في الحال أو بأجل، وتكاليف الإجراءات فيه أقل، ودرجة الامان فيه أيضا أقل من الاعتماد المستندي.

في حالة الاعتماد المستندي، يتقدم محاسب الشركة إلى البنك بطلب فتح الاعتماد (أنظر الملحق رقم 3)، تتعامل شركة ميكافا في الغالب مع مصرف السلام، تتميز هذه الطريقة أي الاعتماد المستندي بأنها:

- ◆ وسيلة مضمونة للبائع للحصول على ثمن البضاعة في نطاق ائتمان من المصرف و ليس من المشتري و تضمن حصوله على قيمة البضائع مقابل تقديم مستندات مطابقة لشروطه؛
- ◆ يحصل البائع على قيمة البضاعة فور تقديم مستندات الشحن دون انتظار استلام المشتري لها ؛



- ◆ اطمئنان المشتري إلى أن بنكه سيرفرض الدفع ما لم يلتزم البائع بشروط الاعتماد المحددة بمعرفته ؛
- ◆ يستطيع المشتري أن يحصل على تمويل مصرفي أو إعادة التمويل ؛
- ◆ تسهيل العملية التجارية؛<sup>108</sup>

أما التحصيل المستندي فيتميز بـ:

- ◆ سهولة وسرعة إصدار التسليم المستندي؛
- ◆ سعر عمولة منافس؛
- ◆ الدقة في إنجاز المعاملات؛<sup>109</sup>

**استلام البضاعة:**

تجهز الشركة المصدرة البضاعة وتحكم تغليفها، يتم تعبئة البضاعة في الحاويات ونقلها بالسفينة إلى ميناء الجزائر، عند وصول البضاعة إلى رصيف الميناء، تتلقى المؤسسة اشعارا بالوصول لتتقدم إلى الميناء لاستلام بضاعتها، تستعين المؤسسة بوكيل شحن من مؤسسة خاصة Transitaire privé، تسلمه المؤسسة نسخة أصلية من ملف الاستيراد مرسلة من طرف المصدر، ليقوم بإتمام الاجراءات الجمركية من تفتيش ومعاينة وغيرها، تقوم المؤسسة بدفع الرسوم الجمركية، تكاليف كراء الحاويات وتكاليف التخزين في الميناء.

أما الدفع فيكون:

في حالة الدفع باستخدام الاعتماد المستندي تستلم المؤسسة ملف الاستيراد الأصلي المرسل من طرف المؤسسة المصدرة قبل وصول الشحنة. وبمجرد خروج البضاعة من الميناء، تقوم الجمارك بإرسال وثيقة D10 إلى بنك السلام ليقوم بتحويل تكلفة استيراد البضاعة إلى بنك المصدر أي البضاعة مقابل النقود.

في حالة الدفع باستخدام التحصيل المستندي في الحال، فإن البنك يحول تكلفة استيراد البضاعة إلى بنك المصدر بمجرد تلقي المؤسسة ملف الاستيراد المرسل من طرف المؤسسة المصدرة أي الملف مقابل النقود، وتصل الشحنة لاحقاً.

في حالة الدفع باستخدام التحصيل المستندي بأجل، فإن المؤسسة توقع على سند لأمر BILLET A ORDRE (أنظر الملحق رقم 4) مفاده أنه سيتم تحويل تكلفة استيراد البضاعة في مدة أقصاها 90 يوم، وتستلم ملف

<sup>108</sup> <https://www.alsalamalgeria.com/ar/produits/detail-312-21-253.html> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/09/08.

<sup>109</sup> <https://www.alsalamalgeria.com/ar/produits/detail-312-21-253.html> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/09/08.

الاستيراد المرسل من طرف المؤسسة المصدرة أي الملف مقابل السند، وتصل الشحنة لاحقا، ويتم الدفع لاحقا أيضا.

## المبحث الثاني: ادارة المخاطر في الاستيراد لدى مؤسسة ميكافا .

من خلال هذا المبحث نحاول التعرف على كيفية ادارة المؤسسة للمخاطر التي تعترض نشاطها الاستيرادي.

### المطلب الاول: تخطيط وتصميم الدراسة:

في الفصول النظرية السابقة، سعينا إلى تقديم إطار نظري متكامل يساعد على فهم الأسس التي تقوم عليها إدارة المخاطر بصفة عامة وإدارة مخاطر الاستيراد بصفة خاصة، وكذلك أهمية هذه الإدارة في حماية المؤسسة ونشاطاتها من المخاطر المحتملة. في هذا المبحث، سننتقل إلى مستوى أعمق من الدراسة من خلال تطبيق المفاهيم النظرية التي تم تناولها على حالة عملية تخص مؤسسة ميكافا. يهدف هذا التطبيق إلى توضيح كيفية تفعيل إدارة المخاطر في الاستيراد في سياق عملي ملموس، وتحليل التحديات التي قد تواجهها الشركة أثناء الاستيراد، مع تقديم الحلول الممكنة استناداً إلى الأسس النظرية التي تم استعراضها.

### حدود الدراسة:

1. **المجال المكاني:** المجال الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية يتمثل في مؤسسة ميكافا الجزائر Mecafa Algeria الواقعة في المحمدية بالعاصمة
2. **المجال الزمني:** يتمثل في الفترة التي تم فيها اجراء التريص في مؤسسة ميكافا الجزائر Mecafa Algeria وتمتد من 2024/03/10 إلى 2024/06/06.

### أدوات الدراسة:

بما أن موضوع دراستنا يتعلق بإدارة المخاطر في الاستيراد، وللتعرف على جملة المخاطر التي تواجهها المؤسسة في عملية الاستيراد وكيفية ادارتها، توجب علينا اختيار أكثر من أداة للدراسة بغرض الحصول على المعلومات والبيانات بدقة أكثر، والأدوات المستعملة في الدراسة هي:

## 1. الملاحظة:

تم الاعتماد على الملاحظة كأداة لجمع البيانات لأنها تساعد على فهم عملية الاستيراد من قلب الحدث، تساعد في جمع معلومات غنية بالتفاصيل، وهي أداة فعالة للتحقق من صحة البيانات التي تم جمعها من المقابلات وكشف التفاصيل التي لم يتم ذكرها فيها.

## 2. المقابلة:

قمنا بإجراء مقابلات فردية مباشرة مع مسؤول مصلحة المحاسبة والمالية ومسؤول المصلحة التجارية، كل على حدى، اعتمدنا على المقابلة كأداة لجمع البيانات لأنها تعتبر أحد أهم أدوات جمع البيانات النوعية، تساعد الباحث على جمع المعلومات بنفسه وبصفة مباشرة، تساعد على التعرف على المشكل عن قرب.

### خطوات اجراء المقابلات:

لقد قمنا بهذه الخطوات لإنجاح المقابلة وجمع أكبر قدر ممكن من البيانات:

**تحديد الهدف:** الهدف من اجراء المقابلات هو تحديد المخاطر المؤثرة على عملية الاستيراد لدى مؤسسة ميكافا، أسبابها، شدتها، تكرارها وطريقة معالجتها.

**الإعداد المسبق للمقابلة:** قمنا بإعداد دليل المقابلة (أنظر الملحق رقم 5) وتقسيمه لقسمين، أولهم مخصص لوصف الملف الشخصي للأشخاص الذي أجرينا معهم المقابلة، والتالي مخصص للأسئلة المتعلقة بدراستنا حول ادارة المخاطر في الاستيراد لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### رزمة ومدة ومكان اجراء المقابلة:

تم اجراء المقابلات بتاريخ الثامن من جوان في العام الحالي، في مكاتب المعنيين الذين أجريت معهم المقابلة. وتم تحديد وقت المقابلة على أن يكون ساعة واحدة.

الجدول (1-3) رزنامة ومدة ومكان اجراء المقابلة

المكان	المدة	التاريخ	المستجوبين
المكتب	ساعة واحدة	2024/06/06	مسؤول قسم المحاسبة والمالية
المكتب	ساعة واحدة	2024/08/06	مسؤول القسم التجاري

المصدر: من اعداد الطالبة.

اختيار المستجوبين:

وقع اختيارنا على المستجوبين نظرا الى منصبهم في المؤسسة وخبرتهم ومعرفتهم الواسعة، وفيما يلي نبذة عنهم:

الجدول (2-3) نبذة عن الذين أجريت المقابلة معهم

أبرز المهام	الخبرة	المستجوبين
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إتمام وتسوية إجراءات الاستيراد مع البنوك الداخلية،</li> <li>• تسوية اجراءات الجمارك</li> <li>• التعامل مع مختلف المؤسسات المالية مثل مديرية الضرائب</li> <li>• اتمام باقي الإجراءات المحاسبية والمالية.</li> </ul>	<p>9 سنوات مع ميكافا</p> <p>9 سنوات في الاستيراد</p>	<p>مسؤول قسم المحاسبة والمالية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد وتطوير الاستراتيجية التجارية مع أعضاء الإدارة العامة ومندوبي المبيعات</li> <li>• إنشاء شبكة توزيع السلع والخدمات المراد طرحها في السوق إما على شكل شبكة من نقاط البيع المرتبطة مباشرة بالمؤسسة، أو عن طريق الاتصال بموزعي هذه السلع.</li> <li>• التنسيق بين النشاط التجاري للمؤسسة ونشاط الاستيراد</li> <li>• التواصل مع المصدرين الأجانب واطمأن اجراءات الاستيراد</li> </ul>	<p>14 سنة مع ميكافا</p> <p>20 سنة في الاستيراد</p>	<p>مسؤول القسم التجاري</p>

المصدر: من اعداد الطالبة.

## أخلاقيات المقابلة:

أثناء اجراء المقابلات وبعدها، التزمنا بالأخلاقيات التالية:

- ◆ التعامل باحترام ووقار مع المستجوبين.
- ◆ الشفافية وعرض موضوع الدراسة قبل البدء.
- ◆ الحصول على موافقة واضحة من قبل المستجوبين لأجل اجراء المقابلة وأخذ موعد مسبق بما يتناسب مع جدول أعمالهم.
- ◆ الحفاظ علي سرية وخصوصية المقابلة عن طريق الحفاظ على سرية هوية المستجوبين وكذلك الاحتفاظ بملاحظات وسجلات لمقابلة على مستوانا.
- ◆ طلب الإذن لأجل التسجيلات الصوتية.

## أسئلة المقابلة:

قمنا بطرح خمسة أسئلة على المستجوبين، ضمها الجدول المبين ادناه

الجدول (3-3) أسئلة المقابلة

الأسئلة	
ماهي المخاطر التي تؤثر على عملية الاستيراد؟	تحديد المخاطر
كيف يؤثر الخطر على عملية الاستيراد؟	تأثير الخطر
لأي درجة يؤثر وقوع الخطر على عملية الاستيراد؟ وقمت بمنحهم سلما من 1 إلى 5.	شدة تأثير الخطر
ما معدل تكرار حدوث الخطر؟	احتمال وقوع الخطر
ماهي طرق مواجهتكم للخطر؟	مواجهة الخطر

المصدر: من اعداد الطالبة.

## المطلب الثاني: إدارة مخاطر الاستيراد لدى المؤسسة.

نظراً لتعذر اطلاعنا بشكل مباشر على معيار ISO 31000 لأجل تحليل نتائج المقابلة واتباعه في إدارة مخاطر الاستيراد، ارتأينا أن نتبع الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية المعد من طرف الإدارة العامة للمخاطر المؤسسية والأمن السيبراني بالهيئة العامة للأوقاف السعودية، المستمد من معيار ISO 31000، معهد المراجعين الداخليين IIA، لجنة رعاية المؤسسات COSO، البنك الاحتياطي الفدرالي الأمريكي، مجموعة العمل المالي FATF، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، مقررات بازل، وكالة الإيرادات الكندية ومعهد البترول الأمريكي. لقد قمنا باتباع بعض عمليات إدارة المخاطر وهي: تحديد المخاطر، تقييم المخاطر ومواجهة المخاطر:

### تحديد المخاطر:

لقد قمنا بتحليل أجوبة المسؤولين اللذين أجرينا معهما المقابلة واستخلصنا أهم المخاطر المالية، القانونية واللوجستية التي قد تهدد عملية الاستيراد وهي موضحة في الجدول التالي

### الجدول (3-4) تحديد مخاطر الاستيراد لدى المؤسسة

الاختصار	الخطر	تصنيف الخطر
الخسارة في سعر الصرف	الخسارة في سعر الصرف (عند ارتفاع سعر الصرف الأجنبي في الفترة بين اصدار الفاتورة والدفع)	مخاطر مالية
تأخر السداد	التأخر في السداد من طرف الزبائن	
ارتفاع تكلفة الاستيراد	ارتفاع تكلفة الاستيراد (تتعدى المتوقع)	
تكلفة كراء الحاويات	ارتفاع تكلفة كراء الحاويات (تأخر تفريغ البضاعة)	
تكلفة التخزين في الميناء	ارتفاع تكلفة التخزين في الميناء (بسبب تأخر إجراءات التفتيش والمعابنة)	
الحجز عند الجمارك	الحجز عند الجمارك	مخاطر قانونية
قرار الغلق بسبب الجوائح	قرار غلق الاستيراد بسبب الجوائح	
قرار تجميد التجارة	قرار تجميد التجارة من وإلى دول معينة	

التأخير بسبب حوادث البحر (اصطدام سفينتين)	حوادث البحر	مخاطر لوجيستية
التأخير في تجهيز البضاعة من عند المصدر	التأخير من طرف المصدر	
التأخير بسبب الاضطرابات الجوية	التأخير بسبب الاضطرابات الجوية	
تلف أو ضياع البضاعة	تلف أو ضياع البضاعة	

المصدر: من اعداد الطالبة.

### تقييم المخاطر:

يتم تقييم المخاطر بتحديد احتمال وقوعها (تكرارها) وشدة تأثيرها وبناءا على ذلك يتم تحديد درجة أو مستوى الخطر.

### إحتمال وقوع الخطر:

تم تحديد تكرار وقوع الخطر بالاعتماد على جدول تكرار حدوث المخاطر  
الجدول (3-5) تكرار حدوث المخاطر

تكرار حدوث المخاطر		
الدرجة	المعيار	التقييم
5	اكيد	احتمالية حدوثه: مرة واحدة خلال 3 أشهر
4	محتمل	احتمالية حدوثه: مرة واحدة خلال 6 أشهر
3	ممكن	احتمالية حدوثه: مرة واحدة خلال سنة واحدة
2	غير محتمل	احتمالية حدوثه: مرة واحدة خلال سنتين
1	نادر	احتمالية حدوثه: مرة واحدة خلال 4 سنوات

المصدر: الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية.

وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3-6) احتمال وقوع الخطر

احتمال وقوعه	الخطر	تصنيف الخطر
3	الخسارة في سعر الصرف	مخاطر مالية
4	تأخر السداد	
3	ارتفاع تكلفة الاستيراد	
4	تكلفة كراء الحاويات	
4	تكلفة التخزين في الميناء	
1	الحجز عند الجمارك	مخاطر قانونية
1	قرار الغلق بسبب الجوائح	
1	قرار تجميد التجارة	
1	حوادث البحر	مخاطر لوجستية
4	التأخير من طرف المصدر	
1	التأخير بسبب الاضطرابات الجوية	
1	تلف أو ضياع البضاعة	

المصدر: من اعداد الطالبة

شدة تأثير الخطر:

لتحديد شدة تأثير الخطر قمنا بسؤال المستجوبين عن مدى تأثير الخطر في سلم من 1 إلى 5 ، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:



الجدول (3-7) شدة تأثير الخطر

شدة تأثيره	الخطر	تصنيف الخطر
2	الخسارة في سعر الصرف	مخاطر مالية
2	تأخر السداد	
4	ارتفاع تكلفة الاستيراد	
4	تكلفة كراء الحاويات	
4	تكلفة التخزين في الميناء	
5	الحجز عند الجمارك	مخاطر قانونية
5	قرار الغلق بسبب الجوائح	
5	قرار تجميد التجارة	
3	حوادث البحر	مخاطر لوجستية
3	التأخير من طرف المصدر	
2	التأخير بسبب الاضطرابات الجوية	
4	تلف أو ضياع البضاعة	

المصدر: من اعداد الطالبة.

درجة الخطر:

بعد تحديد احتمالية تحقق الخطر وشدة تأثيره اذا تحقق، يتم حساب درجة الخطر من العلاقة:

$$\text{درجة الخطر} = \text{احتمالية الخطر} * \text{شدة الخطر}$$

وبناء على ذلك يتم اعداد خريطة المخاطر كما هو موضح في الشكل ادناه:

احتمال حدوث الخطر					درجة الخطر	
5	4	3	2	1		
					1	شدة تأثير الخطر
	تأخر السداد	الخسارة في سعر الصرف		التأخير بسبب الاضطرابات الجوية	2	
	التأخير من طرف المصدر			حوادث البحر	3	
	تكلفة كراء الحاويات تكلفة التخزين في الميناء	ارتفاع تكلفة الاستيراد		تلف أو ضياع البضاعة	4	
				الحجز عند الجمارك قرار الغلق بسبب الجوائح قرار تجميد التجارة	5	

الشكل (3-5) خريطة المخاطر في المؤسسة (من اعداد الطالبة)

معالجة المخاطر: بناء على البيانات التي تم جمعها من المقابلات، تبين لنا أن مؤسسة ميكافا تقوم بمعالجة المخاطر بالطرق الموضحة في الجدول:

الجدول (3-8) طرق معالجة الخطر

الخطر	درجة الخطر	طريقة معالجته
التأخير بسبب الاضطرابات الجوية	2	قبول الخطر
حوادث البحر	3	قبول الخطر
تلف أو ضياع البضاعة	4	تحويل الخطر (تأمين النقل البحري)
الحجز عند الجمارك	5	تخفيف الخطر (الحرص على اتباع جميع القوانين المتعلقة بالاستيراد، والحرص على توفر كل الوثائق اللازمة عند التخليص الجمركي)
قرار الغلق بسبب الجوائح	5	قبول الخطر
قرار تجميد التجارة	5	البحث عن بديل، (مثلا عندما قررت الجزائر تجميد التجارة الخارجية مع دولة اسبانيا، اضطرت مؤسسة ميكافا للبحث عن بديل للمصدر الاسباني)
الخسارة في سعر الصرف	6	تخفيف الخطر ( توقع التغير الممكن في سعر الصرف )
تأخر السداد	8	قبول الخطر
التأخير من طرف المصدر	12	قبول الخطر
ارتفاع تكلفة الاستيراد	12	قبول الخطر
تكلفة كراء الحاويات	16	قبول الخطر
تكلفة التخزين في الميناء	16	قبول الخطر

المصدر: من اعداد الطالبة.

## خلاصة الدراسة:

تبين لنا من خلال الدراسة بأن:

- ◆ مؤسسة ميكافا تواجه عدة أخطار مالية وقانونية ولوجستية.
- ◆ تعالج المؤسسة أغلب المخاطر بالقبول، خاصة تلك التي ليس لها حل عملي مثل غلق الاستيراد في جائحة كورونا، أو تلك التي يكون تأثيرها ضعيفا.
- ◆ تقوم المؤسسة بتحويل الأخطار الممكن تحويلها مثل خطر تلف أو ضياع السلع يمكن تحويله من خلال عقود التأمين البحري.
- ◆ تقوم المؤسسة بتخفيف بعض المخاطر من خلال اليقظة القانونية واليقظة المالية.

خاتمة

## خاتمة

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جزءاً لا يتجزأ من النسيج الاقتصادي الوطني، إذ تلعب هذه المؤسسات دوراً حيوياً في دعم النمو الاقتصادي وتحفيز الابتكار. بفضل مرونتها وقدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة، فإنها تمتلك القدرة على استغلال الفرص الاقتصادية والتغلب على التحديات التي تواجهها. وفي ظل انفتاح الأسواق العالمية وتوسعها المستمر، أصبح الاستيراد جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات النمو والتوسع للعديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومع ذلك، فإن عملية الاستيراد محفوفة بالمخاطر، وهذا الأمر هو ما دفعنا للقيام بالدراسة بهدف تقييم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إدارة المخاطر في عمليات الاستيراد حسب المناهج المحددة في المعايير العالمية، واتخاذ الإجراءات الوقائية بشكل فعال، مما يسهم في ضمان استمراريتها وتصديها للأخطار ونجاحها في السوق العالمية، فقد قمنا بالتطرق بعمق إلى مخاطر الاستيراد وكيفية إدارتها، وتطرقنا أيضاً إلى موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاستيراد، ولم يكن ذلك كافياً، فقمنا بإجراء دراسة ميدانية في المؤسسة المستوردة ميكافا التي تعد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سمحت هذه الدراسة من الإجابة على الإشكالية والتعمق أكثر في موضوع البحث والتمكن من اختبار فرضيات البحث المطروحة سابقاً، فكانت نتائج الاختبار:

- ◆ تواجه عملية الاستيراد لدى مؤسسة ميكافا مجموعة من المخاطر القانونية واللوجستية والمخاطر المالية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- ◆ تستخدم مؤسسة ميكافا نظم إدارة المخاطر وتقنيات تعزيز فعالية الرصد والاستجابة السريعة للتغيرات المحتملة في الاستيراد وذلك عن طريق اليقظة المالية والقانونية، وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- ◆ لدى مؤسسة ميكافا خمسة موردين لا غير وهذا يثبت عدم صحة الفرضية الثالثة.

### التوصيات:

- ◆ البحث عن موردين جدد وتوسيع شبكة الموردين.
- ◆ انشاء خلية متخصصة بإدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- ◆ القيام بدراسة علمية للمحيط الخارجي والسوق .

### مواضيع مقترحة للدراسة:

- ◆ المقارنة بين إدارة المخاطر في الاستيراد لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة.
- ◆ إدارة المخاطر في استيراد المواد الموجهة للبيع على الحالة.
- ◆ إدارة المخاطر التنظيمية في الاستيراد

المراجع

## المراجع

### المراجع العربية:

- ◆ ابتسام قارة، سعيده طيب، زينة عرابش، إدارة المخاطر المالية في التجارة الخارجية الجزائرية دراسة حالة بنك وكالة غيليزان، مجلة المستقبل للدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد رقم 02 ، العدد 04، جامعة أحمد زبانه غيليزان، الجزائر، 2019.
- ◆ أديب العمري ، إبراهيم الخلوف المكاوي، دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر ، دراسة نظرية المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول، إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية ، الاردن، 2007.
- ◆ الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية، الادارة العامة للمخاطر المؤسسية والأمن السيراني، الهيئة العامة للأوقاف، المملكة العربية السعودية.
- ◆ المنشآت الصغيرة والمتوسطة واستحداث العمالة اللاتقة، التقرير الرابع لمكتب العمل الدولي جنيف، مؤتمر العمل الدولي دورة 2015، الطبعة الأولى.
- ◆ بلال بوجمعة، عثمان ملوك، تطور حجم التجارة الخارجية بالجزائر خلال الفترة 2001-2016، الحوار الفكري، العدد 12، مخبر الدراسات الإفريقية للعلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أحمد درارية أدرر.
- ◆ بوداود خليل، استراتيجية ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2023.
- ◆ جميلة شياخ، الاطار القانوني لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ماستر، تخصص قانون المؤسسات الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أحمد دراية أدرار، 2023.
- ◆ خالدية بالعجين ، مطبوعة في مقياس اجراءات التصدير والإستيراد، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون-تيارت-، الجزائر، 2021.
- ◆ خالصة بنت مرهون الكاسية، دليل ادارة المخاطر، هيئة حماية المستهلك، 2024.
- ◆ خديجة نميش، سياسات التجارة الخارجية وأثرها على الواردات -دراسة حالة الجزائر-، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، المركز الجامعي مغنية، الجزائر، 2022.
- ◆ رانيا الشيخ طه، التضخم أسبابه وآثاره وسبل معالجته، صندوق النقد العربي.



- ◆ رشيد شلالى، تسيير المخاطر المالية في التارة الخارجية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة العمليات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011.
- ◆ رقية جبار، التحصيل المستندي كوسيلة دفع في التجارة الخارجية، مجلة الدراسات القانونية،المجلد 03، العدد 02، جامعة يحيى فارس بالمدينة، الجزائر.
- ◆ زاهية توام ، سعاد رزاي ، مصطلحات التجارة الدولية "الانكوترمز"-قراءة في إصدار 2020-، مجلة المنهل الإقتصادي، المجلد 04، العدد 01، جامعة الشهيد لخضر بالوادي، الجزائر، 2021.
- ◆ زهرة بن عبد القادر، الاعتماد المستندي كآلية دفع في مجال التجارة الدولية، دورية المعيار، العدد27، كلية أصول الدين بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الاسلامية، قسنطينة، الجزائر.
- ◆ سليم بوكزاطة ، محاضرات في تقنيات التصدير والإستيراد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2012/2020.
- ◆ سليمان دحو ، رواني بوحفص، مطبوعة مقياس إجراءات إستيراد والتصدير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية.
- ◆ سهام صديق، النظام القانوني للاعتماد المستندي كآلية لتسوية ثمن عقود التجارة الدولية، المجلة الجزائرية للقانون البحري والنقل، المجلد 06، العدد 01، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت.
- ◆ شقيري محمد موسى وآخرون، إدارة المخاطر، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، 2016.
- ◆ صلاح الدين شريط، منير بو عظم، انعكاسات تقلبات سعر الصرف على عمليات الاستيراد والتصدير في الشركات التجارية.
- ◆ طارق علي جماز، إدارة الأعمال الدولية، الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية الادارة والاقتصاد.
- ◆ طارق مفلح جمعة أبو حجير، القيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة المخاطر والأزمات (دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية)، أطروحة دكتوراه، تخصص الفلسفة في ادارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2014.
- ◆ عبد العزيز والي الخلافي، أثر الواردات على النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة من 1990 إلى 2020، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس المدينة، 2023.
- ◆ عبير عبد الله محمد العثمان، أثر إدارة مخاطر المشاريع الانشائية عل الأداء دراسة ميدانية في الأمانة العامة للأوقاف، وزارة الأوقاف، أطروحة دكتوراه، تخصص الفلسفة في الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، 2017.

- ◆ عزيزي احمد عكاشة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في التجارة الخارجية: دراسة حالة الجزائر، أطروحة ماجستير، تخصص الاقتصاد الدولي، المدرسة الدكتورالية للاقتصاد وإدارة الاعمال، جامعة وهران، 2013.
- ◆ عطا الله علي الزبون، التجارة الخارجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ktab INC.
- ◆ عمر صخري، التحليل الاقتصادي الكلي، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- ◆ غسان محمد خليل النجار، أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم دراسة حالة مشاريع حاضنة الاعمال والتكنولوجيا في الجامعة الاسلامية، تخصص إدارة الاعمال، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة العزة، فلسطين، 2017.
- ◆ لطيفة عبدلي، دور ومكانة ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2021.
- ◆ محمد العقاب ، الأمين غفاري ، نمذجة قياسية لحجم الواردات في الجزائر في الجزائر خلال الفترة 1980-2016، مجلة البحوث و الدراسات التجارية، مجلد 03، العدد 02، جامعة الجلفة، 2019.
- ◆ محمد شكري قازي أول، محمد زرادنة، ادارة مخاطر سلال الامداد في مؤسسات الاعمال الدولية: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الجزائرية، revue d'économie et de managment, vol 2, n 1 .
- ◆ يحي عبد القادر، التشغيل في الجزائر ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الواقع والمأمول أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 02، 2021.

#### المراجع الأجنبية:

- ◆ Bulletin d'information statistique de la PME, Direction générale de la veille stratégique, des études et des systèmes d'information, Ministère de l'industrie et de la production pharmaceutique, n 42, edition Avril .
- ◆ Cadre de référence de la gestion des risques, Federation of european risk managment associations.
- ◆ David Campbell, Risk management guide for small business, Global risk alliance jointly with new Wales department of state and regional development: Institute of risk management(2015) .
- ◆ Ralph Lehmann, Christian Hauser, Rico Baldegger, Maîtrise des risquesà l'exportation, Guide sur la gestion .

- ◆ RECOMMANDATION DE LA COMMISSION du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises ,Journal officiel de l'Union européenne.
- ◆ World Bank. (2020). World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains. Washingt.

المواقع الالكترونية:

- ◆ <https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:fr:PDF>
- ◆ <https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:fr:PDF>
- ◆ <https://www.alsalamalgeria.com/ar/produits/detail-312-21-253.html> ،
- ◆ <https://www.foerdertechnik-thiel.de/>
- ◆ <https://www.linkedin.com/company/big-dutchman-international-gmbh>
- ◆ <https://www.linkedin.com/company/meyn>
- ◆ <https://www.linkedin.com/company/pas-reform-hatchery-technologies/>
- ◆ <https://www.linkedin.com/company/venco-groe>
- ◆ [https://www.elkhabar.com/ /](https://www.elkhabar.com/)
- ◆ <https://ehata.com.sa/ar/paying-heed-to-economic-ris>
- ◆ [albayan.ae](http://albayan.ae)
- ◆ [aps.dz](http://aps.dz)

الملاحق

## الملحق (01) طلب التوظيف

### DEMANDE DE DOMICILIATION D'UNE OPERATION D'IMPORTATION

Raison sociale de la société	
Adresse:	
N° N.I.F	
N° I.D	

N° de pré domiciliation:
Al Salam Bank Algeria
Agence Dély Ibrahim

**Objet :** Demande de domiciliation d'une opération d'importation

Messieurs ;

Conformément aux dispositions de la réglementation des changes dont nous avons pris connaissance et sous notre entière responsabilité, nous vous demandons de bien vouloir nous ouvrir un dossier de domiciliation pour l'importation identifiée ci-après:

- Fournisseur : ..... Pays : .....
- Facture pro forma No : ..... Contrat N° : ..... Du : .....
- Incoterm utilisé : CFR
- Désignation des biens/ ou services:
- La quantité la qualité et spécifications techniques :
- Pays d'origine :
- Nature de l'opération : Revente en l'état / Fonctionnement / Investissement / Equipement / **Installation** / Autres /
- Tarif douanier : /
- Montant de la devise :
- Contre valeur en dinars :
- Mode de règlement : Crédit documentaire / **Remise documentaire** / Transfert libre /
- Provision Crédit Documentaire : A Rémunérer  Non Rémunérée
- Délai de livraison pour les biens et réalisation pour les services:
- Date probable de règlement :

Nous déclarons sur l'honneur que l'importation, objet de la présente demande est effectuée dans le strict respect de la législation et de la réglementation en vigueur et que cette dernière n'est frappée d'aucune interdiction ou suspension à l'importation.

En outre, cette opération n'a fait l'objet d'aucune domiciliation auprès d'une quelconque banque ou établissement financier et ne connaîtra qu'un seul transfert sous votre unique guichet.

Nous nous engageons formellement à ce que la marchandise liée à cette demande ne fasse pas l'objet de transbordement ou de transit par les ports marocains.

Nous prenons l'engagement d'accomplir avec votre banque, toutes les opérations et formalités bancaires prévues par la réglementation du commerce extérieur et des changes pour le traitement de ce dossier, en assumant l'entière responsabilité de notre déclaration sur la sincérité des prix unitaires affichés sur la présente facture proforma N° ..... du ..... et sur la déclaration de la position tarifaire de la marchandise à importer au titre de l'actuelle opération.

Nous vous autorisons à débiter notre compte courant du montant des commissions et taxes prévues par votre banque en la matière et dont nous en avons pris connaissance.

Les renseignements contenus dans cette demande vous sont communiqués sous notre entière responsabilité, de ce fait nous dégageons *Al Salam Bank Algeria* de toutes les conséquences éventuelles pouvant en découler.

Ci-joint à cet effet, un exemplaire original et deux copies de

- Facture pro forma N°: .....
- Contrat N°: Du : .....

Veuillez agréer, Messieurs, nos salutations distinguées.

## الملحق (01) طلب التوظيف

### DEMANDE DE DOMICILIATION D'UNE OPERATION D'IMPORTATION

Raison sociale de la société :  
Adresse :  
N° N.I.F: .....  
N° N.I.S: .....  
N° ID: .....

Alger; le ..../../20..

Al Salam Bank Algeria  
Agence 1602

**Objet :** Demande de domiciliation d'une opération d'importation

Messieurs ;

Conformément aux dispositions de la réglementation des changes dont nous avons pris connaissance et sous notre entière responsabilité, nous vous demandons de bien vouloir nous ouvrir un dossier de domiciliation pour l'importation identifiée ci-après :

- o Fournisseur : ..... Pays : .....
- o Facture pro forma N° : ..... Contrat N° : ..... Du : ...
- o Incoterm utilisé : **CFR** **FOB** **CFR** **EXW** ..... Autres
- o Désignation des biens/ ou services : ...  
la quantité, la qualité et spécifications techniques : **VOIR PROFORMA**
- o Pays d'origine : .....
- o Nature de l'opération : **Revente en l'état / Fonctionnement / Investissement / Equipement / Installation /**  
Autres .....
- o Tarif douanier : .....
- o Montant en devise : .....
- o Contre valeur en dinars : .....
- o Mode de règlement : **Crédit documentaire / Remise documentaire / Transfert libre**
- o Délai de livraison pour les biens et réalisation pour les services : .....
- o Date probable de règlement : .....

Nous déclarons sur l'honneur que l'importation, objet de la présente demande est effectuée dans le strict respect de la législation et de la réglementation en vigueur et que cette dernière n'est frappée d'aucune interdiction ou suspension à l'importation.

En outre, cette opération n'a fait l'objet d'aucune domiciliation auprès d'une quelconque banque ou établissement financier et ne connaîtra qu'un seul transfert sous votre unique guichet.

Nous prenons l'engagement d'accomplir avec votre banque, toutes les opérations et formalités bancaires prévues par la réglementation du commerce extérieur et des changes pour le traitement de ce dossier.

Nous vous autorisons à débiter notre compte courant du montant des commissions (dont la commission de gain de change qui ne peut excéder en aucun cas 09%) et taxes prévues par votre banque en la matière et dont nous avons pris connaissance.

Les renseignements contenus dans cette demande vous sont communiqués sous notre entière responsabilité, de ce fait nous dégageons Al Salam Bank Algeria de toutes les conséquences éventuelles pouvant en découler.

Ci-joint à cet effet, un exemplaire original et deux copies de :

Facture pro forma N° : .....  
Contrat N° : ..... Du : .....

Veuillez agréer, Messieurs, nos salutations distinguées.

Cachet et signature accréditée

قرع دالي ابراهيم



**Al Salam Bank Alegria  
A Monsieur Le Directeur de  
L'Agence DELY BRAHIM**

**LETTRE D'ENGAGEMENT**

Je soussigné Mr/ Mme/ Melle . ..... représentant  
Légal de la société .

- ✓ Raison sociale de la société . .....
- ✓ Activité . .....
- ✓ Adresse . .....
- ✓ **NIS** . .....
- ✓ **NE** . .....
- ✓ Montant en devise . .....
- ✓ **N°Facture** ..... **du** .....
- ✓ Nom du bénéficiaire . .....

M'engage par la présente au nom de la société à destiner les produits importés exclusivement au besoin de l'exploitation de l'entreprise et de ce fait, je m'interdis à revendre les produits en questions en l'état.

En outre, j'atteste que les quantités importées correspondent aux capacités de production et aux moyens humains, matériels et de stockage de notre société.

Fait à ...ALGER..... le

*Cachet et signature accréditée*

## DEMANDE D'OUVERTURE DE CREDIT DOCUMENTAIRE



50-DONNEUR L'ORDRE (Nom Adresse Tel Et Fax) :  
SARL MECAFA ALGERIE

Identification client N° : 03801601000089500129

Responsable à contacter : Mr SAIDANI SID-ALI 0770 332 556

Nous demandons à AL SALAM BANK ALGERIA, par la présente d'ouvrir pour notre compte un crédit documentaire irrévocable, conformément à nos instructions ci-dessus. Ce crédit documentaire est soumis aux Règles et Usances Uniformes relatives aux crédits documentaires, publication 600 de la chambre de Commerce International

40A- FORME DU CREDIT

Irrevocable  transférable

31D- DATE ET LIEU DE VALIDITE

Date de validité : ..... Lieu de validité :  guichets al SALAM BANK  guichets Correspondant

59 - BENEFICIAIRE (Nom, Adresse, Tél et Fax) :

BANQUE DU BENEFICIAIRE (Nom Adresse .Tél et Swift)

SWIFT  
IBAN

32B-DEVISE & MONTANT DU CREDIT : .....

39-SPECIFICATIONS DU MONTANT DU CREDIT  Maximum  Environ tolérance de + % - %

41A-CREDIT UTILISABLE PAR

Paiement à vue  paiement différé à : ...../...../..... jours date ...../...../.....  
 Acceptation de (s) traite(s) à ...../..... jours  paiement mixte : détails ..... à vue et à ...../...../..... jours date .....

43P-EXPEDITIONS PARTIELLES

43T-TRANSBORDEMENT

Autorisées  Non autorisée  Autorisé sous connaissance direct /LTA unique  Non autorisée

44A - LIEU D'EXPEDITION : ... PORT ESPAGNOL ..... 44B- LIEU DE DESTINATION : ... PORT SEC ALGER .....

44C- DATE LIMITE D'EXPEDITION : .....

45A- DESCRIPTION DE LA MARCHANDISE /SERVICE

SILOS DE STOCKAGE POUR ALIMENT POUR VOLAILLE.....

Conforme facture pro forma n°: ..... Du : .....

MODE DE LIVRAISON

FOB  CFR  EXW  CIF  CPT... (Autres) Selon ICC- Incoterms 2000

46A- LISTE DES DOCUMENTS

Facture commerciale en 03 exemplaires signés par le bénéficiaire (Originales)  Certificat d'origine (copie)  Certificat de Conformité établie et signée par le bénéficiaire

2/3 Connaissance maritimes nets à bord Etabli à l'ordre d'AL Salam Bank Algérie Notifier :

Marqué : \* fret payé d'avance \* fret payable à destination

Liste de colisage (Copie)  EUR1 (copie)  Copie EXA  Attestation du bénéficiaire certifiant avoir envoyé par courrier rapide à l'adresse du donneur d'ordre : 03 factures commerciales originales signées par le bénéficiaire + 1/3 connaissance original + original certificat d'origine + original certificat de conformité + liste de colisage + original EUR1 + copie EXA

Police /certificat d'assurances tout risque (Autres) .....

47A-CONDITIONS SUPPLEMENTAIRES (voir verso)

71B - CHARGES

Les frais et commissions autres que celles de la banque émettrice sont : .....  A notre charge  à la charge du bénéficiaire

48-PERIODE DE PRESENTATION

Documents à présenter dans les 21 jours (Maximum 21 jours) après la date d'expédition mais dans la période de validité de crédit

49-CONFIRMATION DE CREDIT

Demandée  Non demandée  Autorisée si demandée par le bénéficiaire

CASE RESERVE A LA BANQUE Référence du crédit : ..... Date d'ouverture : .....

INSTRUCTIONS SUPPLEMENTAIRES :



<b>سند لأمر - BILLET A ORDRE</b>	
المعلق بملحق Relatif au dossier remise documentaire contre acceptation	المرتبط بملحق Montant - مبلغ
Référence interne N°	تاريخ الاستحقاق - DATE ECHEANCE
مكان وتاريخ إنشاء - Lieu et date de création	ندفع مقابل هذا السند لأمر
نسأل المدينين مقابل هذا السند لأمر Nous paierons contre ce présent billet à ordre	القيمة - تسديد مبلغ
En faveur de :	
La somme (en lettre) :	
القيمة : Remboursement du montant de la remise documentaire contre acceptation	إسماء المدينين - Signature du souscripteur (الاسم واللقب - Nom et Prénoms)
المدينين - Souscripteur	
الموطن - Domiciliation	
AL SALAM BANK ALGERIA	مصرف السلام الجزائر بنكي إبراهيم
الفرع : DELY IBRAHIM 1601	

## الملحق (06) دليل المقابلة

### دليل المقابلة

السلام عليكم، معكم الطالبة فتيحة نعيمي بالمدرسة العليا للتجارة، تخصص ادارة وتنظيم المؤسسات، مترتبة في المؤسسة في اطار اعداد مذكرة التخرج حول ادارة مخاطر الاستيراد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### أسئلة التعريف بالمستجوب:

ما هو منصب عمالك في المؤسسة؟

ماهي مهامك الأساسية في المؤسسة؟

ماهي مدة عمالك في المؤسسة؟

ماهي مدة عمالك في مجال الاستيراد؟

#### الأسئلة المتعلقة بإدارة مخاطر الاستيراد:

الأسئلة	
تحديد المخاطر	ماهي المخاطر التي تؤثر على عملية الاستيراد؟
تأثير الخطر	كيف يؤثر الخطر على عملية الاستيراد؟
شدة تأثير الخطر	لأي درجة يؤثر وقوع الخطر على عملية الاستيراد؟ وقمت بمنحهم سلما من 1 إلى 5.
احتمال وقوع الخطر	ما معدل تكرار حدوث الخطر؟
مواجهة الخطر	ماهي طرق مواجهتكم للخطر؟