



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي لميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : ..... / 2014

قسم : علوم التسيير  
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص : مالية

مذكرة بعنوان:

## تُشخيص المخاطر المالية وأثرها على المردودية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة : مؤسسة " مجمع سميد " الوحدة الانتاجية التجارية فرجيوه -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د)  
تخصص " مالية "

إشراف الأستاذ (ة):

- محمد الصالح قشي

إعداد الطلبة:

- إسلام شباح  
- رمال غريب  
- جلال بوشارب

السنة الجامعية: 2013/2014

## خطة البحث

### مقدمة

**الفصل الأول :** عموميات حول المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية.

**المبحث الأول :** ماهية المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية.

**المطلب الأول :** مفاهيم عن المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية.

**المطلب الثاني :** أنواع المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية.

**المطلب الثالث :** أدوات قياس المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية.

**المبحث الثاني :** إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

**المطلب الأول :** معنى إدارة المخاطر المالية و أهدافها في المؤسسة الاقتصادية.

**المطلب الثاني :** هيكل و تنظيم إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية.

**المطلب الثالث :** كيفية إدارة المخاطر و طرق مواجهتها في المؤسسة الاقتصادية.

**الفصل الثاني :** نظرة عن المردودية في المؤسسة الاقتصادية.

**المبحث الأول :** مدخل حول المردودية في المؤسسة الاقتصادية.

**المطلب الأول :** مفاهيم أساسية حول المردودية في المؤسسة الاقتصادية.

**المطلب الثاني :** دراسة نظرية لأنواع المردودية في المؤسسة الاقتصادية.

**المطلب الثالث :** مكونات و متطلبات المردودية في المؤسسة الاقتصادية.

**المبحث الثاني :** عتبة المردودية في المؤسسة الاقتصادية.

**المطلب الأول :** مفهوم عتبة المردودية و تحليلها في المؤسسة الاقتصادية.

**المطلب الثاني :** حساب عتبة المردودية في المؤسسة الاقتصادية.

**المطلب الثالث :** أهمية عتبة المردودية في المؤسسة الاقتصادية.

**الفصل الثالث :** دراسة تطبيقية حول مؤسسة "مجمع سميد" الوحدة الإنتاجية و التجارية – فرجيوه -.

**المبحث الأول :** تقديم مؤسسة "مجمع سميد" الوحدة الإنتاجية و التجارية – فرجيوه -.

**المطلب الأول :** عرض عام حول الوحدة الإنتاجية و التجارية – فرجيوه -.

**المطلب الثاني :** الهيكل التنظيمي للوحدة الإنتاجية و التجارية – فرجيوه -.

**المطلب الثالث :** دراسة المخاطر و علاقتها بالمردودية في الوحدة الإنتاجية و التجارية –

فرجيوه -.

**المبحث الثاني :** تحليل المردودية و المخاطر بإستخدام مؤشرات الأداء المالي و عتبة المردودية في الوحدة الإنتاجية و التجارية – فرجيوه –.

**المطلب الأول :** تحليل المردودية بإستخدام مؤشرات النشاط.

**المطلب الثاني :** تحليل المردودية بإستخدام المؤشرات النسبية.

**المطلب الثالث :** تحليل المخاطر بإستخدام عتبة المردودية.

# الفصل الأول : عموميات حول المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية

## مقدمة :

المخاطر هي الشيء اليومي الذي يواجه كل شخص أو عمل أو شركة ،لذلك يجب على الإنسان ان يتوقع في عمله إمكانية حدوث أي خطر ويأخذ في الحسبان هذه المخاطر ليخفف قدر الإمكان من الخسائر التي قد تصيبه من جراء تعرضه لها .

وبما أن معظم الشركات والمؤسسات تهتم بتحقيق العوائد بأقل تكلفة ،و مادامت هذه العوائد التي تحققها الشركات متقلبة بشكل مستمر وهي مستقبلية الحدوث، أي أنها من المحتمل أن تحقق في وقت لاحق، وأيضا من المحتمل أن لا تستطيع تحقيق هذه العوائد وهذا ما يعرضها لخسائر كبيرة قد تؤدي لإفلاسها، لذلك يجب على الشركات والمؤسسات أن تقوم بوضع خطط رئيسية وخطط بديلة تساعد على تخفيض الخسائر قدر الإمكان، ولذلك سنخصص بالذكر في فصلنا هذا المخاطر المالية وسنحاول التعرف على كل ما يدور حول هذه المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين يتمحور المبحث الأول حول ماهية المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية كما نقوم بذكر أهم أنواعها وأدوات قياسها،اما المبحث الثاني فقد خصصناه الى مدخل حول إدارة المخاطر المالية إنطلاقا من تعريف هذه الإدارة وصولا إلى هيكل وتنظيم إدارة المخاطر وكيفية إدارتها وطرق مواجهتها في المؤسسة الاقتصادية.

### المبحث الأول : ماهية المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية .

تتعرض المؤسسات الاقتصادية إلى مخاطر عديدة بسبب اعتماد المؤسسة على مصادر التمويل المقترضة في هيكل تمويلها ، فكلما زاد اعتماد المؤسسة على القروض كلما تعرضت المؤسسة إلى مخاطر إضافية متمثلة باحتمال عدم القدرة على سداد أصل القروض أو فائدته أو الأثنين معا ، وهذه المخاطر الإضافية تسمى بالمخاطر المالية والأصل في هذه المخاطر ليس الاقتراض في حد ذاته وإنما احتمال انخفاض مستويات التدفقات النقدية المتوقع تحقيقها دون مستوى الفائدة التي تلتزم الإدارة بتسديدها - هذه الفائدة التي تمثل تكلفة ثابتة - مما يعني أن الشركة ليست لديها القدرة على خدمة ديونها ، وللتعرف أكثر على هاته المخاطر المالية قمنا بتقسيم مبحثنا هذا إلى ثلاث مطالب كالآتي:

### المطلب الأول : مفاهيم عن المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية .

تعتبر المخاطر المالية من أهم المشاكل التي تؤثر على مختلف المشاريع تأثيرا فعالا، وقصد فهم معنى ومدلول هذه المخاطر والتي تعددت تعاريفها تطرقنا لبعض أهم مفاهيم المخاطر المالية نوردتها فيما يلي: المخاطر المالية هي مخاطر ناتجة عن التذبذب في صافي الربح قبل الضريبة أي التذبذب في العائد المتاح للملاك ( حملة الأسهم العادية ) بسبب إستخدامها مصادر التمويل ذات التكلفة الثابتة المتمثلة في فوائد القروض وتوزيعات الأسهم الممتازة ، فالمؤسسة التي تتحمل قدرا كبيرا من التكاليف المالية الثابتة تتعرض لتغيير بمعدل أكبر في العائد المتاح للملاك ، نتيجة لتغيير بمعدل أقل في صافي ربح العمليات وذلك مع بقاء العوامل الأخرى على حالها ويطلق على هذه الظاهرة بالرفع المالي، ولما كان جانب من المخاطر المالية يرتبط بالظروف العامة ومن ثم لا يمكن للمؤسسة التخلص منها تماما فإنه يمكن القول بان تضمين الهيكل قروضا وأسهما ممتازة من شأنه أن يضيف مزيدا من المخاطر (تقلب العائد ) التي يتعرض لها الملاك أي حملة الاسم العادية.<sup>(1)</sup> كما يعرف الخطر المالي أيضا حسب قاموس (GASTINEAU & KIRITZMAN) للإدارة المخاطر المالية الخطر المالي بأنه: الخسارة التي يمكن التعرض لها نتيجة للتغيرات غير المؤكدة.<sup>(2)</sup> ويرى (J. PETTY) ان المخاطر المالية هي مقياس نسبي لمدى التقلب في العائد الذي يتعين الحصول عليه مستقبلا.<sup>(3)</sup>

1- محمود إبراهيم نور وآخرون -إدارة المخاطر- دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، ط 1 ، 2012 ، ص 49.

2 -GASTINEAU ;GL &KIRITZMAN: M;P , THE DICTIONARY OF FINANCIAL RISK MANAGEMENTN : Frank j ,FaBozzi associates.1996 .p 241 242

3- PETTY j et al basic FINANCIALMANAGEMENTN n .j prentice, hall1982, p306.

ويرى ( WILLIAMS.SMITH&YOUNGE ) أن الخطر هو التقلب المحتمل في النواتج وأن الخطر مفهوم موضوعي ويمكن قياسه كمياً، وأنه يخلق خسائر محتملة حيث يمكن أن يترتب على التصرف الذي يصاحبه الخطر مكاسب أو خسائر ولا يمكن التنبؤ أيهما سيحدث فعلاً. (1)

ويرى ( PETERS. D ) إن الخطر المالي يعني أن هناك فرصة لحدوث خسارة مالية وأن مصطلح الخطر يستخدم للإشارة إلى التغيير الذي يمكن أن يحدث في العوائد المصاحبة لأصل المعين. (2)

ويرى ( WATSHAM.TJ ) أن مفهوم الخطر يشير إلى عدم التأكد المحسوب بشكل كمي وإن الخطر المالي يرتبط بالتغير غير المرغوب في قيمة المتغير المالي. (3)

ويرى ( MCNAMEE.D ) أن مفهوم الخطر ما هو إلا أداة تعريفية تساعدنا في التعامل مع الحالات التي لا يمكننا فيها التنبؤ في المستقبل على وجه اليقين. (4)

ويرى سعيد توفيق أن حالة المخاطرة تشير إلى احتمال حدوث خسارة أو احتمال حدوث شيء غير مرغوب فيه وأن المخاطر المالية تنشأ من جانب التمويل بالمنشأة وتزداد مع زيادة الاعتماد على الديون. (5)

ويرى بهاء الدين سعد أن حالة المخاطرة تشير إلى عدم التأكد من تحقيق نتيجة معينة وأن المخاطر المالية ترتبط باستخدام الديون في تمويل إحتياجات المنشأة وأن هذه المخاطر المالية لها جانبين: الأول يتصل بخطر العسر المالي أو التوقف عن سداد الالتزامات المالية والثاني يتصل بتقلب الأرباح المتاحة لحملة الأسهم العادية. و من خلال مراجعتنا للتعريفات السابقة يمكن استخلاص أهم خصائص الخطر المالي التي نوجزها فيما يلي:

– إن مفهوم الخطر المالي يرتبط بالمستقبل وهذا المستقبل بالتعريف غير مؤكد.

– إن الخطر المالي يمكن قياسه كمياً، وأنه يرتبط بالحالة التي يتصف بها المتغير المالي موضوع الاهتمام بخاصيتين هما:

. أن قيمته في المستقبل غير معلومة على وجه اليقين.

. أن قيمته في المستقبل تنطوي على احد ثلاث نواتج محتملة هي:

نتيجة موجبة	←	حينما تكون قيمته التي تحققت فعلاً أفضل من القيمة المتوقعة
نتيجة محايدة	←	عندما تكون قيمته الفعلية مساوية تماماً للقيمة المتوقعة
نتيجة سالبة	←	حينما تكون قيمته الفعلية أسوأ من القيمة المتوقعة

وعلى ضوء مدخل خلق القيمة يمكن تعريف الخطر المالي بالمنشأة على أنه:

الفقد الجزئي أو الكلي المحتمل في قيمة ثروة المساهمين في المؤسسة ويمكن تحديد المبررات التالية لهذا التعريف:

- أنه يرتبط بشكل مباشر بالهدف النهائي للمؤسسة وهو تعظيم ثروة المساهمين
- أنه يرتبط مباشرة بالقرارات المالية بالمؤسسة والتي تمثل المصادر الرئيسية للأجل:
- توليد التدفقات النقدية بالمؤسسة بما يحقق أرباحاً اقتصادية تزيد من قيمة الثروة المستثمرة بالمؤسسة من قبل المساهمين.
- إدارة مخاطر التدفقات النقدية بما يحافظ على ثروة المساهمين دون ضياع العائد المتوقع أو تآكل الثروة.
- أن يساعد على تحقيق الربط المباشر بين مفهوم المخاطر المالية بالمؤسسة وبين أدوات القياس وبين الهدف من إدارتها.

### المطلب الثاني: أنواع المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية.

هناك العديد من التصنيفات التي تواجهها في تصنيف المخاطر المالية التي تواجه الشركات إذ يمكن تقسيمها إلى مخاطر داخلية ومخاطر خارجية كما يمكن تقسيمها إلى مخاطر منتظمة ومخاطر غير منتظمة ومخاطر عامة ومخاطر خاصة وسنعمد في تصنيف المخاطر المالية إلى مخاطر متعلقة بالمؤسسات الاقتصادية ومخاطر متعلقة بالاقتصاد ككل وهو ما سنتطرق إليه من خلال هذا المطلب كما يلي :

1-WILLIAMES.C/A SMITH M L & YOUNG PC CIT ,P 5

2-PETER .P .OP. CIT P 228

3- WATSHAM.J FUTURES AND OPTIONS IN RISK MANAGEMENT, (LONDON 1998), P 543-544

4-N C NAMEE, DOP CIT, P 46

5- سعيد توفيق عبيد أساسيات التمويل و الإدارة المالية ، مكتبة جامعة عين الشمس ، ط 1، ص 197.127 .

**الفرع الأول: مخاطر متعلقة بالمؤسسة الاقتصادية.**

يمكننا أن نذكر أهم المخاطر التي تتعلق بالمؤسسة الاقتصادية في النقاط التالية:

- خطر التدفق النقدي
- خطر الاستمرار في أعمال المشروع
- خطر المبيعات
- الخطر التشغيلي
- الخطر التمويلي
- خطر الإفلاس
- خطر إعادة الاستثمار

**الجزء الأول: خطر التدفق النقدي.**

هو خطر يحدث عندما لا تنتظم التدفقات النقدية من الاستثمار كما هو متوقع ويتم هذا عندما لا تنتظم التدفقات النقدية في الوقت المطلوب أو الكمية المطلوبة أو كلاهما (1)

**الجزء الثاني: خطر الاستمرار في المشروع.**

يعني (خطر عدم القدرة على متابعة تنفيذ أعمال المشروع) وينجم من عدم قدرة المشروع على مقابلة الالتزامات اليومية نتيجة عدم انتظام التدفقات النقدية وهو من أثار خطر التدفق النقدي.

**الجزء الثالث: خطر المبيعات.**

ويؤثر على العوائد، والعوامل التي تؤثر على خطر المبيعات تعتمد على الظروف الاقتصادية وأعمال المنافسين والأسعار وحجم المبيعات ويؤثر على التدفق النقدي.

**الجزء الرابع: الخطر التشغيلي.**

وينجم عن مزيج تشكيل التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة في هيكل المؤسسة المالي ويؤثر على التدفقات النقدية.

فكلما كانت التكاليف الثابتة أكبر من التكاليف المتغيرة كلما أضعف ذلك من قدرة المؤسسة على التحكم في التكاليف التشغيلية عند حدوث تغيرات في المبيعات.

إن مزيج التكاليف الثابتة والمتغيرة يعتمد بشكل كبير على نوع المشروع.

مثال: التكاليف التشغيلية الثابتة تشكل الحصة الأكبر في التكاليف التشغيلية لشركة الطيران

- لا يهم عدد المسافرين الذين يسافرون.
  - شركة الطيران تحتاج إلى دفع الأجور (للطيار، للوقود).
  - التكاليف المتغيرة لشركة الطيران (هي التكاليف التي تتغير تبعاً لعدد المسافرين)
- حيث تشكل جزء ضئيلاً مثل (تكلفة الوقود الإضافية، تكلفة الوجبة)
- أي أنه كلما كانت التكاليف الثابتة التشغيلية أكبر بالمقارنة مع التكاليف التشغيلية المتغيرة كلما كان الخطر التشغيلي أكبر والعكس بالعكس.

**الجزء الخامس: الخطر التمويلي.**

هو الخطر المرتبط بكيفية تمويل الشركة لعملياتها أي إذا كانت الشركة تمول عملياتها عن طريق

الاقتراض فإنها ملزمة بدفع أقساط القرض عند الاستحقاق ومثل هذه الالتزامات تزيد من المخاطر المالية.

أما إذا كانت الشركة تمول عملياتها من خلال المشاركة فيما أن تحصل على الأموال من خلال الأرباح المحتجزة أو من خلال اكتتابات جديدة، فإنها تتجنب في هذه الحالة تحمل التزامات ثابتة أي أنه كلما زادت تكاليف الالتزامات الثابتة (الائتمان، قروض) التي يتحملها المشروع كلما كان الخطر المالي أكبر.

**الجزء السادس: خطر الإفلاس.**

كلما زاد قلق الشركات من عدم قدرتها على دفع الالتزامات المترتبة عليها كلما إقتربت من خطر الإفلاس وينتج

خطر الإفلاس من العوامل التالية:

- الفشل في الالتزام بأي شروط متفق عليها.

- الإفلاس بسبب أي عوامل أخرى لها علاقة بالمسيرين.  
يتأثر خطر الإفلاس بخطر الاستمرار في عمل المشروع و خطر المبيعات و الخطر التشغيلي و الخطر التمويلي.

و بالتالي يجب أن نأخذ بعين الاعتبار أثر القرارات المالية و التشغيلية على خطر الإفلاس.<sup>(1)</sup>

### الجزء السابع: خطر إعادة الاستثمار.

و هو أحد أنواع الخطر هو عدم التأكد الذي ينتج من إعادة استثمار التدفقات النقدية و يطلق عليه خطر الاستثمار.

مثال : بفرض أنك اشترت سند خزانة أمريكي يستحق بعد خمس سنوات لن تواجه خطى الإفلاس لأن الحكومة الأمريكية ببساطة ستطبع المزيد من النقود و تدفع لك معدل الفائدة و المبلغ الأصلي للسند.

### الفرع الثاني : مخاطر متعلقة بالاقتصاد.

بالرغم من التقدم الهائل في الإمكانيات المتاحة للإنسان و خاصة فيما تعلق بالجانب الإقتصادي إلا أنه لم يتمكن من القضاء على بعض المخاطر التي لا تزال تواجه بعض المؤسسات الإقتصادية ، و تتمثل هاته المخاطر فيما يلي :

#### الجزء الأول: خطر العملة ( خطر تقلبات أسعار الصرف ).

و هو خطر يواجه غالباً الشركات الدولية بشكل كبير بحيث تقوم باستثمار ما و تحصل على عوائده بعملة أخرى و بالتالي فإن هناك خطر تغير سعر هاته العملة بالنسبة لعملة المحلية ، و يطلق على خطر التغير في قيمة العملة بخطر سعر الصرف و بهذا نجد أن خطر سعر الصرف هو أن قيم العملة المحلية بالنسبة للعملات الأجنبية ستتغير في المستقبل و هذا ما يغير من قيمة التدفقات النقدية المستقبلية.

يرى الدكتور عرفان تقي الحسني بأن مخاطر سعر الصرف هي المخاطر التي تنشأ نتيجة للتقلبات أو التغيرات العكسية المحتملة في أسعار صرف العملات أو في المراكز المحتفظ بها من تلك العملات.

فإذا كان البنك يحتفظ بموجودات من عملة معينة أكبر من المطلوبات من نفس العملة فإن الخطر يكمن في انخفاض سعر الصرف ، و إذا كان العكس أي أن البنك يحتفظ بمطلوبات من عملة معينة أكبر من الموجودات فإن الخطر يكمن في ارتفاع سعر الصرف لهذه العملة و قد يقود التغيير في أسعار صرف العملات الى حدوث ثلاثة أنواع من الإنكشافات هي:

أولاً : الإنكشاف المحاسبي.

يحدث عادة عند تحويل البيانات الواردة في القوائم المالية من عملة البلد المضيف إلى عملة البلد الرئيسي للشركة الأم أو إلى أي عملة لها استخدامات واسعة دولياً ( اللين ، المارك ، اليورو ... ) حيث تحصل تغيرات في أسعار صرف العملة الوطنية للبلد المضيف تجاه أي عملة من العملات الدولية.<sup>(2)</sup>

ثانياً : إنكشاف التبادل.

يتم بفعل التغير في قيم الحسابات المدينة و الدائنة نتيجة تغيير أسعار الصرف ما بين فترتي الإلتزام و السداد، حيث يحصل في بعض الحالات أن تتحسن أوضاع صرف العملات المحلية حيال العملات الأجنبية المعتمدة عند تاريخ السداد.

بينما لم تكن كذلك عند فترة العقد أو الإلتزام لذلك يجب الاتفاق بين الطرفين إما على أساس الوسط المحاسبي لسعر الصرف عند الإلتزام وعند السداد.

أو على أساس سعر الصرف السائد عند الإلتزام أو التعاقد أو على أساس سعر الصرف عند السداد.

ثالثاً : الإنكشاف الإقتصادي .

يحصل في العادة نتيجة الارتفاع المفاجئ النسبي في أسعار عملة أحد البلدان مما يؤدي إلى ارتفاع أسعار السلع المصدرة و هذا يضعف من قدرتها التنافسية في الأسواق الخارجية و يجعل الإقبال عليها محدوداً مما ينعكس بشكل مباشر على قيمة تعاملات الشركات المصدرة.

### الجزء الثاني: خطر التضخم:

1 - محمد أحمد ،مرجع سابق ذكره ،ص 28

2- محمد أحمد ،مرجع سابق ذكره ،ص 29



يعرف التضخم بأنه "الزيادة العامة في المستوى العام للأسعار الناشئة عن وجود فجوة بين حجم السلع والدخل النقدي المتاح للإنفاق" وأصبح الإرتفاع في الأسعار نتيجة عجز أو قصور السلع سواء كان هذا العجز يعود إلى انخفاض الإنتاج وإلى سوء توزيع الاستثمارات أو إلى نقص في الإنتاج الزراعي أو هو خطر إرتفاع مستوى الأسعار بشكل غير متوقع.

التضخم المرتفع يؤدي إلى ( تآكل قيمة الأصول، انخفاض القوة الشرائية للعملة الوطنية، ارتفاع الأسعار الحاد وتراجع سعر صرف العملة الوطنية مقابل العملات الأجنبية الأخرى) مما يستدعي من الدول إتباع سياسات صارمة لمعالجة هذا النوع من المشكلات.<sup>(1)</sup>

يرى بعض المحللين الاقتصاديين أن التضخم لم يعد مشكلة رئيسية على المستوى العالمي وخاصة بالنسبة للدول المتقدمة التي لا يتعدى فيها معدل التضخم حدود (1 إلى 3 % ) على إعتبار أن سياسات التحرير الاقتصادي والتجاري وتداعيات العولمة بالنسبة للدول الصناعية قد وحد إلى حد كبير معدلات التضخم في هذه الدول وجعلها متقاربة نتيجة السياسات المالية والنقدية والاندماجات والشراكات في ما بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية وخاصة في مجموعة دول الاتحاد الأوروبي التي تسعى إلى تنميط وتوحيد كافة سياساتها الاقتصادية.

### المطلب الثالث: أدوات قياس المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية .

يمكن تحديد العديد من المقاييس الإحصائية والمالية للتعبير الكمي عن المستوى النسبي للخطر ويمكن تصنيف تلك الأدوات في مجموعتين هما:

– مجموعة المقاييس التي تعتمد على الأدوات الإحصائية.

– مجموعة المقاييس التي تعتمد على أدوات التحليل المالي.

وهو ما سنحاول التعرف عليه من خلال هذا المطلب كما يلي:

#### الفرع الأول: الأدوات الإحصائية لقياس المخاطر المالية .

تعتمد هذه الأدوات على قياس درجة التشتت في قيم المتغير المالي محل الاهتمام أو قياس درجة حساسيته تجاه التغيرات التي تحدث في متغير آخر ومن أهم هذه الأدوات:

#### الجزء الأول: المدى RANGE .

والذي يتمثل في الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة للمتغير المالي موضع الاهتمام ويمكن إستخدام المدى كمؤشر للحكم على المستوى النسبي للخطر وكلما زادت قيمة المدى كان ذلك مؤشرا على إرتفاع مستوى الخطر المصاحب للمتغير المالي موضع الاهتمام.<sup>(2)</sup>

#### الجزء الثاني: التوزيعات الاحتمالية PROBABILITY DISTRIBUTION .

وهي تعتبر أداة كمية أكثر تفصيلا من مقياس المدى وذلك من خلال تتبع سلوك المتغير المالي وتحديد القيم المتوقعة الحدوث في ظل الأحداث الممكنة وتحديد التوزيع الاحتمالي لهذه القيم و إستخدامه في المقارنة بين مستويات الخطر وتحديد التوزيع الاحتمالي لهذه القيم واستخدامه في المقارنة بين مستويات الخطر المصاحبة لعدد من الأصول المستقلة وبما يمكن المفاضلة فيما بينها وكلما كان التوزيع الاحتمالي أكثر اتساعا نحو الطرفين كان ذلك مؤشرا على إرتفاع مستوى الخطر.

#### الجزء الثالث: الانحراف المعياري STANDARD DEVIATION .

يعتبر أكثر المقاييس الإحصائية إستخداما كمؤشر الخطر الكلي المصاحب للمتغير المالي وهو يقيس درجة تشتت قيم المتغير موضوع الدراسة حول القيمة المتوقعة له وكلما زادت قيمة الانحراف المعياري دل ذلك على إرتفاع مستوى الخطر.

#### الجزء الرابع: معامل الاختلاف COEFFICIENT OF VARIATION .

هو مقياس نسبي أو معياري لدرجة التشتت حيث يربط بين الخطر (مقاسا بالانحراف المعياري) وبين العائد ( مقاسا بالقيمة المتوقعة ) ولذلك يصبح معامل الاختلاف أكثر دقة وتفصيلا عن الانحراف المعياري عند

1- محمد احمد ، مرجع سابق ذكره ص 29 ، 30

2- محمد احمد ، مرجع سابق ذكره ص 29 ، 30

المقارنة بين عدة أصول مستقلة ومختلفة فيما بينها من حيث العائد والخطر، أن معامل الاختلاف يعبر عن درجة الخطر لكل وحدة من العائد وكلما ارتفعت قيمته دل ذلك على ارتفاع مستوى الخطر.

### **الجزء الخامس: معامل بيتا BETA COFFICIENT.**

وهو مقياس لمدى حساسية قيم المتغير المالي موضوع الدراسة للتغيرات التي تحدث في متغير آخر ( فمثلا لا يمكن قياس درجة حساسية عائد سهم معين للتغيرات في عائد السوق أو التغيرات في أسعار الفائدة للبنوك...) ويدل معامل بيتا المرتفع على ارتفاع درجة الحساسية وبالتالي ارتفاع مستوى الخطر.<sup>(1)</sup>

### **الفرع الثاني: أدوات التحليل المالي لقياس المخاطر المالية.**

وهي تعتمد على قياس قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه الغير، وخاصة الدائنين في الآجال المحددة لإستحقاقها وتحقيق تدفقات نقدية صافية للمساهمين ويعتمد قياس المخاطر المالية المنشأة على مجموعة النسب والمؤشرات المالية التي يمكن الإستدلال من خلالها - كمؤشرات تقريبية - على الحالة المتوقعة للمنشأة من حيث التدفقات النقدية المتوقعة للمنشأة وبالتالي هوامش الربح أو مؤشرات التغطية للتزامات المنشأة ومن أهم المؤشرات المالية التي يمكن إستخدامها في هذا الصدد ما يلي:

- نسبة المديونية .
  - نسبة التداول .
  - درجة الدافعة الكلية (مؤشر حساسية ربح السهم لتغير في المبيعات).
  - نسبة حق الملكية إلى إجمالي الديون .
  - نسبة التمويل الطويل الأجل في هيكل التمويل .
  - نسبة التمويل طويل الأجل إلى الأصول طويلة الأجل.
  - نسبة صافي رأس المال العامل إلى الأصول.
- وهناك العديد من الدراسات السابقة إهتمت بتطوير أدوات مالية مركبة - تجمع بين أكثر من مؤشر مالي واحد في نموذج قياسي للأجل قياس المخاطر المالية بالمنشأة وخاصة خطر العسر المالي أو الإفلاس ومن أشهر الأدوات المالية في هذا الصدد ما يعرف بنموذج (z) والذي طوره (ALTMAN E L) عام 1968 .
- ووفقا لطبيعة و أهداف الدراسة الحالية سوف يتم الاعتماد على أدوات القياس التالية:

### **الجزء الأول: مؤشر (z).**

يعتبر هذا المؤشر كمقياس لاحتمال تعرض المنشأة لمشاكل أو ضغوط مالية وسيتم استخدامه في اختبار الإطار العام المقترح بالدراسة لأجل إدارة المخاطر المالية.

### **الجزء الثاني: الانحراف المعياري.**

يتمثل الانحراف المعياري للمؤشرات السوقية المستخدمة بالدراسة في ( أسعار الأسهم، عائد السهم، مؤشر القيمة السوقية للسهم إلى قيمته الدفترية ) وذلك كمقياس للمخاطر التي تتعرض لها ثروة المساهمين وسيتم إستخدامه كأحد أدوات الدراسة لإختبار العلاقة فيما بين قيام المنشآت بإدارة المالية وبين المخاطر الكلية التي يتحملها المساهم في سهم تلك المنشآت كأصل فردي<sup>(2)</sup>

2- DAMODARAN .A.APPLIED CORPORATE FINANCE ( N Y JOHN WILEY &SONS INS 1999), P 35.39

2- محمد عثمان إسماعيل حميد ، اثر التمويل عن طريق الديون على اختلال الهيكل التمويل في شركات الأعمال ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ( عدد 34 سنة 1984 ) ص 41

**المبحث الثاني: إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.**

خلال النصف الثاني من القرن العشرين نهض الاقتصاديون وبشكل كبير بمستوى فهم الإدارة المخاطر وطورا نظريات واستراتيجيات تختص بالمخاطر انطوت على أفضل الشروط لإستخدام كفاءات وطرق لمواجهةها داخل مختلف المؤسسات، لهذا سنتناول في هذا المبحث معنى ادارة المخاطر المالية وهيكل وتنظيم إدارة هذه المخاطر مع التركيز على كيفية إدارتها وطرق مواجهتها في المؤسسة الاقتصادية كما يلي :

**المطلب الاول : معنى إدارة المخاطر المالية وأهدافها.**

هناك تعاريف عدة تداولها المؤلفات المختلفة وقد اختلفت هذه التعاريف من وجهة نظر قائلها وحسب رغبة كل طرف بما يتصوره عن إدارة المخاطر ،فأصبح التعريف يعكس وجهة نظر المؤلف وقد يكون من الممكن ادراج قائمة الأجوبة في حالة توجيه سؤال عما يعتقدونه من معنى لإدارة الخطر والأجوبة قد تعكس الحالات التالية في هذا المطلب لمحاولة إعطاء معنى لإدارة المخاطر كما يلي :

**الفرع الأول : معنى إدارة المخاطر المالية .**

- لم تتمكن من تأمين الحصول على مدير الخطر ليس ملائمة للمنشأة.
- هو ما يفعله السمسار الجيد بناء على تكليف منك على أية حال.
- إنها ليست ملائمة للمنشأة.
- لها منافسة مباشرة مع التأمين.
- إنها جزء مهم من الإدارة.
- إنها وسيلة للتلاعب.
- إنها شعور عام فقط.
- لا تمثل سوى إدارة تأمين جيدة.
- هي وسيلة لإبعاد العمولة من السمسار.
- إن الخطر يتعلق بالأشياء غير المحظوظة التي يمكن أن تحدث في المستقبل.
- إن إدارة الخطر تتعلق بالاعتراف عن ما هي هذه الاحداث ،مقدار شدتها او وطئتها وكيفية السيطرة عليها وبالتالي التعريف الملائم لإدارة المخاطر هو :تحديد ،تحليل و السيطرة الاقتصادية على هذه المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإيرادية للمشروع. (1)
- يمكن أيضا تعريف إدارة الخطر على أنها عبارة عن تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق:
- إكتشاف الخطر
- تحليله الخطر.
- قياسه الخطر.
- تحديد وسائل مواجهته ثم اختيار انسب وسيلة للمواجهة. (2)
- و يرتكز مفهوم إدارة المخاطر على مجموعة من الأساليب العلمية التي يجب أخذها في الحسبان عند إتخاذ القرار لمواجهة أي خطر وذلك من أجل منع أو التقليل من الخسائر المادية المحتملة ومن ثمة الحد من ظاهرة عدم التأكد ،كما يرتكز هذا المفهوم على خفض تكاليف المصاحبة للخطر ومن أهم هذه التكاليف ما يلي :
- تكاليف التحكم في الخسارة (التحكم في الخطر).
- تكاليف الفرصة البديلة .
- التكاليف النفسية أو المعنوية .
- الخسائر المادية المصاحبة لخطر.
- الخسائر الفعلية التي تتحقق نتيجة تحقق الخطر .

1- خالد وهيب الراوي ، -إدارة المخاطر المالية- دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، ط 1 ، 2009 ، ص 9

2- خالد وهيب الراوي ، مرجع سابق ذكره ، ص10

ومن هنا نلاحظ أن أسهل التكاليف قياسا هي الخسائر المادية والفعلية أما التكاليف المعنوية أو تكاليف الفرصة البديلة فإنه يصعب قياسها، وأما خسائر التحكم في الخطر فيمكن أن يتم تخفيضها عن طريق تدريب العاملين مثلا. (1)

### الفرع الثاني : اهداف ادارة المخاطر المالية :

في ضوء طبيعة إدارة المخاطر المالية، يتمثل الهدف الرئيسي لها في : الوصول الى إطار مقترح لهيئة إدارة المخاطر في قيامها بعملية إدارة المخاطر، من خلال عمليات فحص وتحديد وتحليل وتقييم المخاطر من جانب، ودعم وتعزي القدرة على مواجهة المخاطر بشكل عام من جانب آخر، وتنبثق من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية :

- تقييم الوضع الراهن للاستراتيجيات مواجهة المخاطر، وتبيان نواحي القصور في الممارسات العملية المرتبطة بفحص وتقييم المخاطر .

- تقييم إمكانات الكيانات وأساليبها وخطتها، وبيان أوجه القصور في القدرات ذات الصلة يفحص وتقييم المخاطر، ومواجهة المخاطر.

- التخطيط الفعال لمواجهة المخاطر ذات الدرجة العالية المرتفعة وفق إستراتيجية محددة وفعالة معتمدة من خبراء متخصصين في مجال إدارة المخاطر؟

- إنشاء إدارة تختص بإدارة المخاطر، لدراسة المخاطر والوقوف على القدرات المؤسسة وتقييم عمليات المخاطرة وتضمينها للهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة، واعتماد مخصصاتها المالية التي تكفل لها القيام بمهامها على الوجه الأمثل.

- مراجعة ومراقبة الأساليب المتبعة في تحليل وتقييم المخاطر، بما يكفل التطور المناسب لهذه الأساليب ومتابعة ما يستجد من مخاطر أخرى.

- مراجعة ومراقبة إستراتيجيات التدخل في عمليات الاستجابة لمخاطر وتطويرها بالشكل المناسب كلما دعت الضرورة الى ذلك .

- مراقبة المخاطر المالية والتي تمت دراستها، ومتابعة مراحل تطورها لتطوير عمليات الإستجابة لها حتى الوصول إلى إحدى النهايتين والتي تقضي اولاها بالخروج من دائرة الخطورة بشكل

يتناسب أو بضرورة تغيير إستراتيجية المواجهة، وقد يدل ذلك على وجود قصور ما، قد يكون في عمليات التقييم أو في عمليات المتابع والتطوير في الممارسات بما يكفل التوافق بين الأهداف وطبيعة النشاط و إستراتيجية المواجهة.

- توضيح أثر المتغيرات على تطوير دور هيئة إدارة المخاطر من خلال تحديث أو تطوير أساليب الدراسة أو التحليل والتقييم للمخاطر وفقا لنوع التطوير الذي يطرأ على نوعية المخاطر، مما يستتبع تطوير ممارسات وإجراءات التعامل مع دراسة المخاطرة.

- المساعدة على تحقيق الاستراتيجية الخاصة بتخطيط الأعمال وإدارة المخاطر.

- تعزيز التركيز على المراجعة والمراقبة الداخلية وتقييم الاحتياجات والتخطيط في ضوء نشاطها في إدارة المخاطر.

- التعرف على المخاطر المستحدثة والمحتملة وتضمينها للخطط والاستراتيجيات الخاصة بإدارة المخاطر .

- حل المشاكل في وقت مبكر مما يجعل تكلفة التعامل مع المخاطر أقل.

- إعداد خطط طوارئ لأن ذلك ضروري للمؤسسات والكيانات بصفة عامة.

- تجنب عدم الوفاء بالمواعيد المحددة وتحسين القدرة على التنبؤ.

- تقليل التكاليف الناجمة عن الأحداث المدمرة ومنع التجاوزات في الميزانية.

- توجيه إدارة الكيانات والمنظومات للوضع في الاعتبار أمرين هامين وهما :

تبني استراتيجية المنع والحد والتخفيف من المخاطر هذا الأمر الأول، أما الأمر الثاني أن تأخذ حقيقة في حسابها لا تقل أهمية عن الأولى وهي أن تبحث عن فرص لبناء وتنمية القدرات العامة أو الخاصة لوقاية الكيان ومواجهة المخاطر المحتملة، بالإضافة إلى إعادة صياغة علاقة المخاطر بالتطور العلمي والتكنولوجي للوقوف على صيغة مناسبة تتلاءم مع الأهداف الخاصة بالنشاط وفي نفس الوقت تواجه المخاطر.

- إن إحدى الخطوات على الطريق هي بذل جهد جماعي عام منسق في مجال إدارة المخاطر ، من خلال فهم واضح لمدى عمق و اتساع الأضرار الناتجة عن المخاطر وأشكال الضعف والخسائر الناجمة عنها ، وأن هناك فرصة للتغلب على هذه المخاطر وتحقيق نتائج عالية القدر وملموسة إلى حد اليقين في ضوء الواقع.<sup>(1)</sup>
- تفعيل دور القرار الرشيد الذي ينطوي على ما هو أكثر من مجرد إعادة تنظيم القطاعات الإدارية والهيكل الإداري أو إعادة تقسيم المسؤوليات بين مختلف المستويات بين متخذي القرار، إضافة إلى وضع قواعد ملزمة فيما يتعلق بالحقوق في السلامة والأمن وعلى القيادة تحمل عبء إنجاز هذه المهام.
- تحديد أولويات التوسع والتطوير في التنسيق الإداري بما يكفل توفير هيئة مستقلة لإدارة المخاطر مع وضع تكلفة لإنشاء إداري والأداء الفني والتقني والعملي في الاعتبار ضمن الميزانيات المخصصة لإدارات الكيان المختلفة.
- رسم سياسة وإستراتيجية عامة لإدارة المخاطر ومدى مساهمة الاطراف ذات العلاقة في تحمل المسؤوليات والتبعات الادارية ،وتوضيح المسؤولية والمسائلة إتجاه القائمين على إدارة كل المخاطر، ودور كل منهم في تحقيق التنفيذ الجيد لهذه الإستراتيجية للوصول إلى الأهداف المرجوة.
- رسم سياسات والإجراءات التي تهدف إلى تحسين الأداء وتنفيذ الخطة من جهة ومدى ملائمتها للنشاط الذي تقوم به المنظمة من جهة أخرى.<sup>(2)</sup>

### المطلب الثاني : هيكل وتنظيم ادارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية .

- إن إدارة المخاطر ملزمة بوضع هيكل وتنظيم طرق لمجابهة هذه المخاطر المالية داخل المؤسسة الاقتصادية، وترتبط بهيكل وتنظيم إدارة المخاطر أدوار عدة هي :
- سياسة إدارة المخاطر ، دور مجلس الإدارة ، دور وحدات العمل ، دور وظيفة إدارة المخاطر ، دور المراجع الداخلي الموارد والتطبيق ، لكل منهم مسؤولية اتجاه خلق هيكل وتنظيم إدارة المخاطر داخل المؤسسة وهو ما سنحاول التطرق إليه كالاتي :

#### الفرع الاول : سياسة إدارة المخاطر .

- يجب على سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة أن تضع ميولها إتجاه المخاطر وكذلك منهجها في إدارة هذه المخاطر ، كما يجب عليها تحديد المسؤوليات تجاه إدارة المخاطر داخل المؤسسة كلها بالإضافة لما سبق يجب أن تشير المؤسسة إلى أي متطلبات قانونية فيما يخص بيان سياسية المؤسسة مثال : الصحة والسلامة.
- كما ترتبط بعملية إدارة المخاطر مجموعة مدمجة من الأدوات والتقنيات يتم إستخدامها في المراحل المختلفة للنشاط والعمل بشكل فعال تتطلب عملية إدارة المخاطر ما يلي:
- إلتزام الرئيس التنفيذي ومدراء المؤسسة.
  - توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة.
  - تخصيص الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي بالمخاطر من قبل أصحاب المصلحة.

#### الفرع الثاني : دور مجلس الادارة .

- يقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية تحديد الإتجاه الإستراتيجي للمؤسسة وخلق بيئة وهايكل إدارة المخاطر لتعمل بصورة فعالة ،ويمكن أن يتم ما سبق من خلال مجموعة من المدراء أو لجنة غير تنفيذية أو لجنة المراجعة أو أي وظيفة تتلاءم مع أسلوب المؤسسة في العمل وتكون قادرة على العمل كراعي لإدارة المخاطر ، يجب كحد أدنى أن يأخذ مجلس الادارة في الحسبان عند تقييم نظام الرقابة الداخلية ما يلي:
- طبيعة ومدى حجم المخاطر المقبولة التي تستطيع الشركة تحملها ضمن نشاطها الخاص.
  - إحتمالية تحقق تلك المخاطر.

1 - خالد وهيب الراوي، مرجع سابق ذكره ، ص 13

2 - خالد وهيب الراوي، مرجع سابق ذكره ، ص 14

- كيفية إدارة المخاطر غير المقبولة.
- قدرة الشركة على تخفيض احتمال تحقق المخاطر وتأثيرها على النشاط.
- تكاليف وعوائد المخاطر وأنشطة التحكم في المخاطر المطبقة.
- الآثار الضمنية لقرارات مجلس الإدارة على المخاطر.

### الفرع الثالث: دور وحدات العمل.

وتتضمن ما يلي:

- تتحمل وحدات العمل المسؤولية الأولى في إدارة المخاطر على أساس يومي حيث تعتبر هي المسؤولة عن نشر الوعي بالمخاطر داخل نشاطهم ، كما يجب تحقيق أهداف الشركة من خلاله.
- يجب أن تصبح إدارة المخاطر موضوعا للإجتماعات الدورية للإدارة وذلك للأخذ في الحسبان مجالات التعرض للخطر ووضع أولويات العمل في ضوء تحليل فعال للخطر .
- يجب أن تتأكد إدارة وحدة العمل من شمول إدارة المخاطر ضمن المرحلة الذهنية للمشروعات وحتى إنتهاء المشروع.

### الفرع الرابع : دور وظيفة ادارة المخاطر.

- إعتمادا على حجم المؤسسة ،قد يتحمل وظيفة إدارة المخاطر أعباء إضافية وتتحول من مدير للخطر يعمل جزء من الوقت إلى قسم لإدارة المخاطر يعمل طوال الوقت ،ويجب أن تتضمن وظيفة ادارة المخاطر ما يلي:
- وضع سياسة أو إستراتيجية إدارة المخاطر.
- التعاون على مستوى الإستراتيجية والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
- بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المؤسسة ويشمل التعليم الملائم .
- إعداد سياسة وهيكل للخطر داخليا لوحدات العمل .
- تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر.
- التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة المخاطر. (1)
- تطوير عمليات مواجهة المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ و إستمرارية النشاط.
- إعداد تقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة.

### الفرع الخامس : دور المراجع الداخلي .

- قد يختلف دور المراجع الداخلي من مؤسسة إلى أخرى وعمليا قد يتضمن دور المراجع الداخلي كل أو بعض مما يلي:
- تركيز عمل المراجع الداخلي على المخاطر الهامة، التي تم تحديدها بواسطة الإدارة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- منح الثقة في إدارة المخاطر.
- تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر.
- تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بإدارة المخاطر ومراجعة الداخلية.
- تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة المتابع الداخلية... الخ
- بغرض تحديد الدور الأكثر ملائمة لمؤسسة معينة، يجب على المراجعة الداخلية التأكد من عدم الإخلال بالمتطلبات الخاصة بتحقيق الإستقلالية والموضوعية.

### الفرع السادس: الموارد والتطبيق.

- يجب توفير الموارد الضرورية لتطبيق سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة ،وذلك على مستوى إداري داخل كل وحدة عمل بالإضافة إلى وظائف التشغيل الأخرى بالمؤسسة ،يجب التعريف بوضوح أدوار المشاركين في إستراتيجية تنسيق إدارة المخاطر ، يجب أن يتم دمج أنشطة إدارة المخاطر داخل المؤسسة عن طريق العمليات



الإستراتيجية والموازنة، ويجب إلقاء الضوء عليها ضمن عمليات التدريب والتطوير والإنتاج مثال: مشاريع تطوير سلعة أو خدمة<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث : كيفية ادارة المخاطر وطرق مواجهاتها في المؤسسة الاقتصادية .

تعتبر الأنشطة الاقتصادية بشكل عام عرضة لشتى أنواع المخاطر ،ولهذا نجد أن إدارة المخاطر تسعى إلى إيجاد كيفية مناسبة لإدارة هذه المخاطر ووضع طرق لمواجهتها وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب:

#### الفرع الاول : كيفية ادارة المخاطر .

يمكن إدارة المخاطر من خلال الخطوات التالية:

- تحديد الهدف
- تحديد الخطر
- تحليل الخطر
- السيطرة على الخطر

#### الجزء الاول : تحديد الهدف .

إن أول خطوة في عملية إدارة المخاطر هي تحديد الأهداف وتقرير إحتياجات المنشأة من برنامج إدارة المخاطر حيث تحتاج المنشأة إلى خطة معينة للحصول على أقصى منفعة ممكنة من جراء نفقات برنامج الخطر وتعتبر هذه الخطوات كذلك وسيلة لتقييم الأداء فمثلا قد تكون "التكلفة المتدنية" هدفا أساسيا لإدارة المخاطر ولكن قد ينتج عن التركيز على عنصر التكلفة إتباع برنامج في إدارة الخطر غير كاف أو غير ملائم وقد ينتج عن ذلك تحل تكاليف ضخمة جدا ناتجة عن الخسائر الكبيرة التي من الممكن ان تتحملها المنشأة في ظل برنامج غير كاف أو غير ملائم لذلك يجب أن يكون الهدف الاساسي لإدارة الخطر هو حماية كفاءة أنشطة المنشأة للتأكد من عدم وجود أخطار صافية أو خسائر متوقعة تعيق من تحقيق أهداف المنشأة وهذا الهدف يتضمن أمرين هما:  
أولا: تجنب الخسائر الضخمة التي يمكن أن تعيق المنشأة من أداء أنشطتها المختلفة أو ينتج عنها إفلاس.  
ثانيا: حماية العاملين بالمنشأة من أخطار الأشخاص مثل الوفاة أو الإصابة أو المرض أما اعتبارات التكلفة وكفاءة إستخدام الموارد أو تكوين علاقات عامة جيدة فيجب النظر إليها على أنها أهداف فرعية لإدارة المخاطر وليست أهدافا أساسية<sup>(2)</sup>.

#### الجزء الثاني: تحديد الخطر

في التفكير عن مفهوم تحديد الخطر يجب أن نتذكر الأخذ بوجهة نظر أكثر شمولية فليس الموضوع القلق بخصوص ما يستوجب التأمين عنه أو ماذا يجب السيطرة عليه وعلينا أن نبدأ بالسؤال البسيط: كيف تتعرض الاصول أو المقدرة الإرادية للمشروع إلى الخطر؟

وبدء من هذا المركز لا يوجد محل لأي قيود علينا النظر لأي نوع من المخاطر نحن نبحث عنه وعلينا أن نبدأ بالواجب في تحديد ذلك الخطر الذي يعيق المنظمة من الوصول لأهدافها وقد يكون القول سهلا ولكن الصعوبة عند موضع التنفيذ ،ضمن إحساس خيالي قد يكون معقولا بناء جسر رافعة فوق بناية ذات سطح مفتوح في شركة معينة و إذ كان في الإمكان ذلك فهذا يعني إمكانية النظر من أعلى من كافة الاقسام التي تشكل المنظمة عندئذ يمكننا تحديد ماذا يجري في كل قسم من المنظمة والخطر المحتمل للقسم الذي يعقبه.

و يمكننا رؤية تفاعل كل قسم في الشركة نقاط الخلاف الممكنة التي تظهر مواطن التركيز في العمليات وفيما إذا كان هناك أي نوع من الإعتمادية وبالوقت الذي ننظر فيه لما يدور داخل المنشأة في أقسامها المختلفة فانه يمكننا النظر الى خارج المصنع ذاته ونرى الطرق التي يمكن أن نهدد بها جيراننا المحيطين بنا وبالتالي الخطر الممكن والمحدد بنا يمكننا النظر فيما إذا كان من هناك عن قرب بمثابة خطر محتمل لنا<sup>(3)</sup>.

و نرى أنه إذا كنا على ذلك الجسر المتحرك فإنه بإمكاننا أن نرى كافة أشكال الخطر وليست المخاطر التي يؤمن عليها فقط أو المخاطر التي لنا بها معرفة من الماضي،فمثلا المنشأة التي تقوم بخزن سلعها المصنعة في مخزن واحد للسلع المصنعة تدرك المشاكل التي تحصل عن هذه الحالة نتيجة حريق أو فيضان أو خسائر أو تلف

1 - خالد الوهيب الراوي ، مرجع سابق ذكره ، ص 24- 25

2- محمود إبراهيم نور و آخرون،مرجع سابق ذكره ص،31

3- خالد وهيب الراوي ، مرجع سابق ذكره ، ص 13

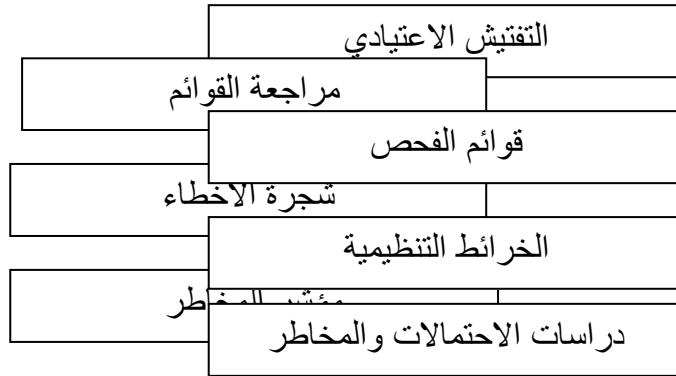
يصيب البضاعة في منشأة لديها ثلاثة خطوط إنتاجية ولكنها تعتمد في نفس الوقت على نظام تعبئة آلية يتكون من ماكينة واحدة فان ذلك يعني مدى الإعتمادية غير معقول المزامن لهذا النظام أو منشأة لها عدة مصانع إنتاجية ولكن ربحيتها المعتمدة على منتجات أحد هذه المصانع تدرك المخاطر اللازمة لهذا التركيز من النشاط وكشعور عام فإنه يمكن القول بعدم الحاجة إلى شكل خيالي لتحديد الخطر فكل واحد مقتدر بتشخيص مكامن الخطر من الأمثلة التي ذكرناها اعلاه والشعور العام إذا كانت هذه الأمثلة حقائق أم مجرد افتراضات والذي نأمله أن بعض أشكال تشخيص الخطر الدقيقة لنطاق الخطر قد وضعت مسبقا.

وقد تكون هذه فكرة جيدة ولكن نظريا فقط، يمكن رؤية المنافع ولكن كيف يتم تحقيقها؟ كيف يمكن تحويل هذه الفكرة الخيالية الى حقيقة ملموسة؟ في النهاية نقول أن هذا لا يقل عن ضرورتين ليكون تشخيص الخطر فعال.

**أولا:** إن واجب تحديد الخطر يجب أن يكون واجب شخص معين و إن المدراء في المنشأة منشغلين في الإدارة المالية، الانتاج، التسويق، المبيعات... الخ ولا يجوز الاعتماد على تشخيص أحد ما للخطر ما لم يكن ذلك موضحا كجزء من الوظائف المناطة به.

وفي بعض المنشآت فإن ذلك يعني مدير الخطر وقد يكون ذلك في المنشآت كبيرة الحجم أما في منشآت صغيرة الحجم فقد يعني ذلك ان تكون من ضمن التوظيف لأحد المدراء في تحديده للخطر.<sup>(1)</sup>

**ثانيا:** تتوفر أداة تحديد الخطر للشخص المناط به وظيفة تحديد الخطر و تحديد الخطر يتطلب الكثير و البعض من هذا الكثير يمكن إظهاره في الشكل الموالي:



الشكل 1 : الطرق المستخدمة في تحديد الخطر

وكل طريقة من هذه الطرق لها دورها الذي تلعبه وبمجموعها سوية تمثل مدخلا معقدا مقارنة بالأساليب المتبعة بالماضي، وأصبحت هذه النقطة منهج عمل خاصة في المنشآت الكبيرة فالاعتماد على الخبرات الفنية بإتباع المعايير المتفق عليها ونظام الفحص والمراقبة لم تصبح بذاتها الطريقة الشاملة لتحديد المخاطر أو لتسليط الضوء على موطن الخطر وبالتالي سلسلة الأحداث التي تؤدي إلى الكوارث.

### الجزء الثالث: تحليل الخطر.

عندما يتم تحديد (تشخيص) الخطر فإن الخطوة التالية هي قياس تأثير الخطر بالضرر الذي تعتقد حدوثه على المشروع (المنظمة) ومن المحتمل أن يجرنا ذلك الى عالم التحليل الكمي ثم الشعور داخل المشروع بعدم الإرتياح.

إن الذي ننوي القيام به هو قياس مدى أهمية الخطر إلينا من وجهة نظر مالية، هل يمكن إفتراضه من قبل الشركة عند تكاليف قليلة أو عند ذلك الحد الذي يؤدي إلى كارثة وبدون الذهاب إلى التفاصيل من التحليل أو تكرار ماذا حصل في الماضي فإن ما نتصوره هو ثلاث نقاط تدور في فكرنا وهي :

**أولا:** إن تفاصيل ما حدث في الماضي تعتبر بداية جيدة للبدء بالتحليل من نقطة معينة لما نتوقع حصوله في المستقبل، فالخبرة عن الخسائر يمكن أن تكون معلومات مفيدة على إتجاه ونوع الخسائر، ويمكن إستخدام أجهزة الحاسوب في عمليات تحليل مفيدة وهو الإتجاه الحديث في الوقت الحاضر، وبالتالي يمكن معرفة الإتجاهات لحد الآن والتي إختلفت بين طيات المعلومات لأن تصنيف الطلبات يستغرق وقتا طويلا.



**ثانياً:** يجب النظر إلى الخسائر على أساس تأثيرها على المنظمة ككل بصورة أساسية فإنه يمكن تحديد محصلة الخسائر فهناك المحصلة الدنيا التي تتصف بترددتها العالي وانخفاض شدتها وهذه المحصلة يشار إليها غالباً بمحصلة مقايضة الدينار حيث يمكن التنبؤ بالخسارة والمؤمن والمؤمن عليه أن يعرف بوقوع الخطر في هذه المنطقة، فالمؤمن يدفع المكافأة وخلال تلك الفترة تتم مواجهة الخسارة المحتملة ولكن من وجهة نظر المؤمن فإنه يضمن حصوله على كافة المصاريف وعوائد أرباح على المعاملة، والمحصلة العليا تحمل بين طياتها خسائر ذات شدة عالية ولكن بتكرار منخفض وهي الخسائر التي تدمرنا حين وقوعها في المركز هناك المحصلة الوسطى من الخسائر ذات الشدة المتوسطة وتكرار معتدل.

إن التعبير عن الخسائر من حيث هذه المتحصلات تساعدنا في فهم تأثير الخسائر وربما تصبح مؤشراً يساعد في قرارات تمويل الخطر التي ربما تتخذ بهذا الخصوص.

**ثالثاً:** النقطة الأخيرة الواجب تذكرها هو أن أي تحليل للخسائر في النهاية قد يكون جاهزاً من قبل جهة أخرى (شخص) أو جاهزاً بصورة تقرير تم إعداده، ومن الضروري أن يعبر عن الخسائر أو الخسائر المحتملة وتأثير المخاطر بطريقة يسهل فهمها من قبل الآخرين الذين يعملون في المنشأة فقد نتحدث مع المدير المالي مدراء الإنتاج أو المدراء العامون وبالتالي يجب أن تكون هناك القدرة في التفاهم بين هذه الأطراف عن النتائج التي تم الحصول عليها بطريقة مفهومة من قبلهم جميعاً.<sup>(1)</sup>

فمثلاً التعبير عن إصابات العاملين من حيث الأرباح المفقودة ونحن في موقف قادرين فيه على تحديد هامش الربح للوحدة الواحدة المنتجة عندئذ يمكن أن يعبر عن تكاليف الخسارة إما بالوحدات المنتجة أو بالأرباح المفقودة، فمثلاً يتبع (300) منضدة كل شهر لدفع مبالغ طلبات الإصابات أو (x دينار) من المناضد واجبة البيع لمواجهة طلبات الإصابات.

### الجزء الرابع: السيطرة على الخطر.

الخطوة النهائية في العملية إدارة الخطر هي السيطرة الاقتصادية وتفترض أن ما نهتم به فقط هو السيطرة على الاقتصادية فمثلاً المخزن عند الواجهة الركنية يمكن حمايته بطريقة أو بأخرى لتقليل مخاطر الحريق إلى الحد الأدنى ولكن تكلفة القيام بذلك على حساب نسبة معدل دوران غير مقبولة للمخزن، ويجب أن تكون توصياتنا مقبولة من الناحية المالية من إجراءات التوصية ويمكن التفكير بهذا النوع من السيطرة من ثلاث أوجه:

#### أولاً: التخفيض.

الخطوة الأولى في برنامج السيطرة على الخسائر هي عن طريق التخفيض ويجب أن نتأكد من مستوى الخطر في أدنى صورته كلما أمكننا ذلك، وهناك تزامم كخطوة لتقليل الخطر عن طريق التأمين قبل التفكير أو البدء بإيجاد كل الطرق الممكنة في تخفيض التأثير على الخسارة، إن التخفيض الخسائر يتحقق قبل أو بعد حصول الحادث ويمكن ذكره كما يلي:

I. التخفيض قبل الحادث: ويشمل كافة الخطوات التي يعتقد مدير الخطر كافية عند تحديده الخطر (تشخيصه) وقبل وقوع أية خسارة، فالتعليمات قبل البدء بالعمليات التشغيلية أو تنفيذ أية عملية قد تشكل تقليل الخسائر قبل وقوعها فالمنتج يتفادى الخطر الذي يلحقه العميل ذاته بالمنشأة ولذلك فإنه يصدر تعليمات على أمل تجنب مثل هذا الحدث.

ولسوء الحظ وفي معظم الحالات لا يقوم قسم إدارة الخطر بالخطوات اللازمة التي تسبق وقوع الخطر وغالباً ما يستمع مدير قسم الخطر لطرق جديدة لتقليل الخطر، وبعد أن تم وضع بعض الخطوات وبالتالي فإن مجال تقليل الخطر قبل وقوعه محدود جداً.

والأسلوب الصحيح هو أن يكون مدير الخطر هو أحد أعضاء فريق عمل (مجموعة من المدراء) التي تدرس كافة المقترحات وهذا يعتمد على فلسفة المنشأة تجاه إدارة الخطر ولكن هناك قيود مؤثرة تحل محل تأثير إدارة الخطر إذ لم يشارك مدير الخطر في المراحل الأولى لبرامج المنشأة.

II. التخفيض بعد الحادث: ويشمل تلك الخطوات التي يعتقد مدير الخطر سبباً في تخفيض تأثير الخسارة عندما يقع الحادث مثلاً استخدام نظام الرش لمكافحة الحرائق يكون مثلاً جيداً لهذا النوع من التفكير فعندما يقع الخطر عندئذ يقلل هذا النظام من آثار الحريق بعد وقوعه.

إن مساحة تقليل الخطر تتطلب من مدير الخطر خبرة عالية فمعرفة في هذا المجال وبالطريقة التي تستخدم تقتضي قدرته ومعرفة على فهم الوسائل المتاحة للسيطرة على الخطر في منشأته فمن واقع عملي يجب أن تكون لديه القدرة في تكامل كل أنواع المعلومات التي يمتلكها لكي يصل للحل الأمثل.<sup>(1)</sup>

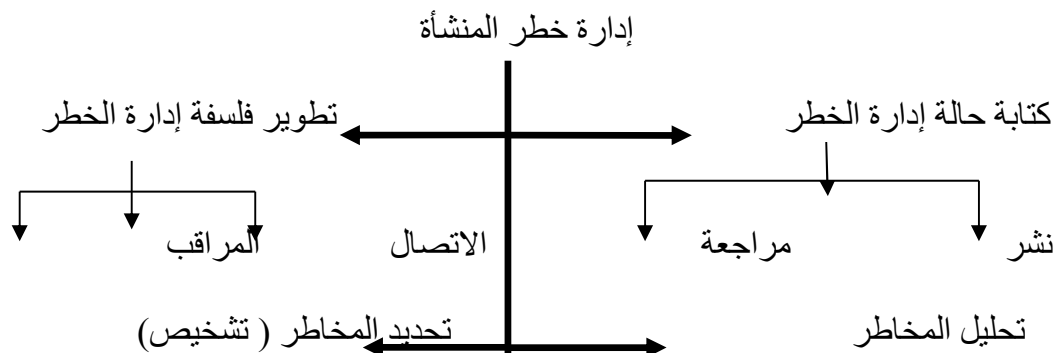
### ثانيا : الاحتفاظ ( الاحتجاز ).

مجرد أن يتم تشخيص وتخفيض الخطر بالقدرات المستطاعة فإن القرار التالي الواجب أخذه هو ما يجب فعله ومرة أخرى فهناك أجل للجوء إلى الخطوات التي تحول أو تنتقل الخطر لجهات أخرى مثل المؤمن ،وقيل تحويل الخطر والذي سيكلفنا أيضا بعض الشيء علينا أن نقنع أنفسنا بعدم إمكانية احتجاز الخطر،فالخسائر المتوقعة في محصلة مقايضة الدينار التي أشرنا إليها سابقا ستكون مكلفة في حالة تحويلها لبعض المؤمنين فالمؤمن يسعى إلى تغطية تكلفة الطلبات بالإضافة إلى مصاريفه بالذات والأرباح لمقابلة هذه المصاريف. والخسائر في المحصلة يكون من الملائم احتجازها ،حيث تكون المعرفة في الوسائل المختلفة لتمويل الخطر ضرورية جدا ،لا يكون مدير الخطر راغبا في تعريض منشأته لمستويات خسارة لا يمكن تحملها أو رغبته في إنفاق مبالغ كتأمين دون مبرر ، فجميع الوسائل يمكن إستخدامها في حالات كهذه. مع ذلك فإن هذا لا يعني أن قرارات احتجاز الأخطار تتخذ طواعية من قبل مدير المخاطر ففي بعض الحالات يكون احتجاز المخاطر أمرا يقم بغير طواعية منه فمثلا هناك طاقات محدودة لمواجهة أشكال معينة من المخاطر فيترك لمدير الخطر و لوحد موضوع معالجة هذه المخاطر وفي أحيان أخرى تكون تكلفة التغطية أمر ممنوع أو غير مسموح به لذا يضطر مدير الخطر الى دراسة بدائل اخرى.

### ثالثا : التحويل.

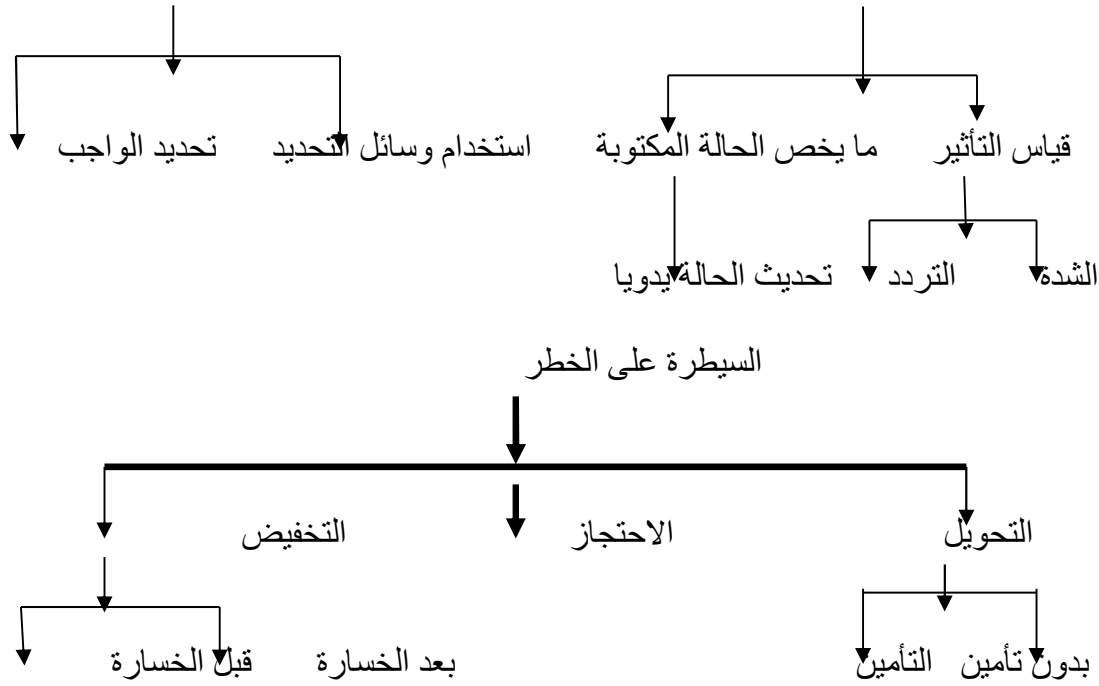
والخطوة النهائية في العملية هي تحويل الخطر وبصورة رئيسية فإن ما يرغبه مدير لخطر هو محاولته تحويل الخطر لطرف آخر ،وقد يكون ذلك من خلال صياغة العقد بطريقة تترك الخطر مع طرف آخر مع ذلك فإن الوسيلة الشائعة في تحويل الخطر هي التأمين وبقدر تعلق الموضوع بمدير الخطر فإن التأمين وسيلة لتحويل الخطر فهو يتعرض لخسائر معينة اليوم ،علاوة التأمين والتخفيف من حالة عدم التأكد عما ستؤول إليه تكلفة الخسائر المستقبلية حيث منفعة التأمين الكبيرة هو أن تكلفة الخسارة قد ثبتت أو غالبا تكون ثابتة ،هذا يسمح لتخصيص ميزانية وبسهولة حيث تخف وطأة تكاليف الخسارة بمرور الوقت بدلا من وقوعها بشكل عشوائي. نستنتج مما سبق أن إدارة الخطر ليست موضوعا واحدا وإنما مجموعة مبادئ مختلفة ويمكن وصف إدارة الخطر على أساس أنها دلالة نظم متعددة فهي تأخذ فقط ما هو مهم من مناطق متعددة ومزجها ليكون موضوع جديد من هذه الأجزاء.

والشكل الموالي محاولة لتوضيح وظيفة ادارة المخاطر و هذا الشكل لا يمثل كيفية القيام بإدارة فعالة لخطر بل خارطة تبين طريقة التي يستخدم فيها إدارة المخاطر.<sup>(2)</sup>



1 -خالد وهيب الراوي ، مرجع سابق ذكره ، ص 20

2- خالد وهيب الراوي ، مرجع سابق ذكره ، ص 21



شكل 2: طريقة إدارة المخاطر (1)

### الفرع الثاني: طرق مواجهة المخاطر.

يقصد بطرق مواجهة المخاطر إدارة المخاطر و يمكن إدارة المخاطر من خلال التعرف على مصدر الخطر ثم تقدير حجم الخسارة المحتملة في حال وقوع الخطر، و من ثم إختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة هذا الخطر و ذلك في ضوء كلفة تلك الوسيلة و هناك طرق و وسائل عديدة لمواجهة الخطر يمكن إيجازها فيما يلي:

#### الجزء الأول: الوقاية والمنع.

ويطلق البعض على هذه الوسيلة (سياسة تخفيض الخطر) و تقوم هذه الطريقة على أساس منع الخطر كليا إن أمكن أو الحد من الخسائر الناتجة إن وقع هذا الخطر وذلك من خلال إستخدام وسائل الوقاية والحد من الخسارة وتقليل عبئ الخطر فمثلا:

- أولاً: إقامة مانعات الصواعق فوق المباني العالية تعتبر وسيلة للوقاية من الخطر "خطر الحريق بسبب البرق"
- ثانياً: إن إستخدام التكنولوجيا الحديثة لتنظيم حركة المرور يمكن أن يقلل من خطر حوادث الطرق.
- ثالثاً: إقامة السدود لتقلل من خطر الفيضانات.

رابعاً: تدريب العاملين وإتباع تعليمات الأمن الصناعي يقلل من خطر إصابات العمل،وقديما قالوا "درهم وقاية خير من قنطار علاج" فيمكن التقليل من خطر المرض عن طريق التطعيم،و من الناحية الإقتصادية فإن إتباع طريقة أو سياسة الوقاية و المنع للحد من المخاطر يترتب عليها أمران متقابلان هما:

I. إن إستخدام هذه الطريقة يؤدي الى تحمل الفرد أو المنشأة تكاليف ثابتة تتمثل في التركيبات الهندسية و التجهيزات الفنية التي تتطلبها إجراءات الوقاية و المنع بالإضافة الى تكاليف التشغيل و مراقبة الوسائل السابقة.

II. الأمر الثاني يتمثل في المزايا التي تعود على الفرد أو المنشأة من إستخدامها و تنحصر هذه في تخفيض القيمة المعرضة للخطر و تخفيض معدل الخسارة.

#### الجزء الثاني : التجزئة والتنويع.

ويقصد بطريقة التجزئة والتنويع كأسلوب لمواجهة الخطر أي أن تتم تجزئة الشيء المعرض للخطر بشكل يضمن عدم تعرض جميع الأجزاء في وقت واحد لتحقق مسبب الخطر، ومن الأمثلة العملية على هذه السياسة: أولاً: قيام صاحب الشيء بموضوع الخطر بتوزيع الشيء إلى عدة أماكن متباعدة جغرافياً وهو ما يطلق عليه التوزيع الجغرافي.

ثانياً: قيام صاحب رأس المال بتنويع استثماراته وتوزيعها على عدة مجالات بدلاً من استثمار كامل رأس المال في مجال استثماري واحد وهو ما يطلق عليه تنويع المجالات الإستثمارية.

ثالثاً: قيام أمين المخزون بتوزيعه في عدة مخازن.

رابعاً: قيام صاحب رأس المال بالإستثمار في أكثر من دولة أو إقليم وهو ما يسمى بالتنويع الدولي أو الإقليمي ويشترط لتطبيق هذه السياسة وجود نوعين من الشروط<sup>(1)</sup>:

- شروط فنية وتتمثل في إمكانية تجزئة الشيء المعرض للخطر
  - شروط مالية وتتمثل في وجود مقدرة مالية تمكن مدير الخطر من مواجهة أية خسائر فور حدوثها
- إلا أن هذه السياسة تكلفه تكاليف تتمثل في تكاليف التجزئة والتنويع وتكاليف المتابعة والإدارة بالإضافة إلى تكاليف المتعلقة بفرص الربح الضائعة نتيجة إتباع هذه السياسة.

### الجزء الثالث : تحويل الخطر.

بمقتضى هذه الطريقة فإنه يتم مواجهة الخطر بتحويله إلى طرف آخر نظير دفع مقابل معين لهذا الطرف مع احتفاظ صاحب الشيء بموضوع الخطر الأصلي بملكته لهذا الشيء، ويتحقق هذا التحويل بمقتضى عقود الإيجار وعقود النقل وعقود التشييد وعقود التأمين ففي عقود النقل مثلاً يمكن تحويل أخطار النقل إلى متعهدي النقل على أن تتم المحاسبة مع هؤلاء المتعاهدين على أساس سعر أعلى لخدمة النقل نظير تحمل هؤلاء المتعهدين لأخطار النقل التي تم الإتفاق عليها مع احتفاظ صاحب البضاعة المنقولة بملكته لهذه البضاعة.

ويعتبر التأمين من أهم وسائل تحويل الخطر وأكثرها انتشاراً حيث تقوم شركات التأمين بتعويض الأفراد والمنشآت المعرضين لخطر معين عن الخسارة المادية المحتملة التي لحقت بهم نتيجة لحدوث الخطر المؤمن منه وذلك مقابل مبلغ محدد مقدماً يسمى قسط التأمين، وقد ساعد نجاح وإنتشار هذه الوسيلة (التأمين) في مواجهة الخطر لأنها عملت على تحقيق قانون الأعداد الكبيرة نتيجة لتجميعها عدد كبير جداً من المخاطر المشابهة ومن ثم أصبحت هناك دقة في تقدير الخسارة المتوقعة مما ساعد في فرض قسط ثابت محدد مقدماً بالإضافة إلى أنها أدت إلى توزيع الخسائر المادية التي تحققت لدى البعض على جميع المعرضين لنفس الخطر، وعادة ما تتبع هذه الوسيلة في مواجهة المخاطر التي تكون فيها درجة احتمال وقوع الخطر ضئيلة بينما تكون الخسائر الناشئة نتيجة وقوع هذا الخطر كبيرة.

### الجزء الرابع : تحمل الخطر.

و يقصد بهذه السياسة قيام صاحب المخاطر (مدير الخطر) بالاعتماد على نفسه في مواجهة الآثار المترتبة على تحقيق مسبب الخطر في صورة حادث.

تتبع هذه السياسة إذا كانت الخسائر المتوقعة صغيرة الحجم مع توفر القدرة المادية على مواجهة هذه الخسائر، أو في حالة عدم وجود سياسات أخرى يمكن لصاحب المخاطر إتباعها ويتم تحمل المخاطر بإحدى الطريقتين<sup>(2)</sup>:

#### **- الطريقة الأولى : تحمل المخاطر بدون تخطيط .**

وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت الخسارة المتوقعة نتيجة لتحقيق مسبب الخطر خسارة صغيرة القيمة وغير متكررة ومن أهم شروط تطبيق هذه الطريقة ضرورة توفر إيراد جاري يكفي لتغطية الخسارة المتوقعة.

#### **- الطريقة الثانية : تحمل المخاطر مع وجود تخطيط**

تستخدم هذه الطريقة في حالة ما إذا كانت الخسارة المتوقعة نتيجة لتحقيق مسبب خطر متكررة ويمكن حساب قيمتها مقدماً وبدقة وتعتمد هذه الطريقة على تكوين مخصص لمواجهة الخسارة المتوقعة كمخصص الديون المشكوك في تحصيلها أو مخصص الديون الهالكة والمعدومة<sup>(1)</sup>.

1- محمود إبراهيم نور ،مرجع سابق ذكره ، ص 26-28

2 - محمود إبراهيم نور ، مرجع سابق ذكره ، ص 29-30



**الخاتمة:**

حاولنا من خلال هذا الفصل محاولة التعرف على بعض مفاهيم المخاطر المالية ومفاهيم إدارة المخاطر المالية ومعرفة أهمية دراسة هذا النوع من المخاطر، إذ تعتبر هذه الأخيرة تهديد بشكل كبير نشاط المؤسسة، وتعتبر موجودة على الدوام للأفراد والمنشآت على حد سواء و إن أي فرد تقع عليه مسؤولية إدارة المخاطر يجب عليه الإلمام بطرق تنظيم هاته المخاطر و كيفية إدارتها وطرق مواجهتها من أجل الحد منها ولقد وضحنا كل ما يتعلق بالمخاطر المالية في هذا الفصل.

## الفصل الثاني : نظرة عن المردودية في المؤسسة الاقتصادية

### تمهيد :

إنّ الغرض الأساسي لأي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها تجارية أو صناعية هو المحافظة على مكانتها في السوق مما يجعلها تعمل بإستمرار وبأقل تكلفة وبالتالي تحقيق أعلى نسبة من المردودية. والتحدث عن المردودية موضوع هام، وهو من أهم ما يشغل المؤسسة وما تسعى جاهدة إلى لرفعه لما له من معنى في ضمان توازنها المالي و إستمراريتها، فمن خلالها تستطيع المؤسسة التحكم في قدرتها على السيطرة على الأمور الإنتاجية و الإستغلال العقلاني لكافة مواردها البشرية والمالية والمادية. لذا سنحاول في هذا الفصل أن نتعرض لها وذلك من خلال تقسيمنا لهذا الفصل إلى مبحثين نتطرق في المبحث الأول إلى مدخل للمردودية من مفاهيم و أنواعها في المؤسسة الاقتصادية ، بالإضافة إلى مكوناتها و متطلباتها لنزيل الغموض حول ماهية المردودية والتعرف أكثر على أنواعها، أمّا في ما يخص المبحث الثاني فسنطرق فيه إلى عتبة المردودية من خلال إعطاء مفهوم لعتبة المردودية وكيفية حسابها ثم أهميتها.

### المبحث الأول: مدخل حول المردودية في المؤسسة الاقتصادية .

سنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على المردودية من خلال المفاهيم اللغوية والإصطلاحية للمردودية نظراً لتعدد و إختلاف مفاهيمها و الأنواع المختلفة لها وكذلك مكوناتها ومتطلباتها كالآتي :

#### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المردودية في المؤسسة الاقتصادية .

إختلفت وتعددت المفاهيم التي أطلقت على كلمة المردودية ، ومن خلال هذا المطلب سنحاول ذكر أهم ما قيل في المردودية لغة واصطلاحاً.

#### الفرع الأول: التعريف اللغوي للمردودية.

يمكن تعريف المردودية لغوياً كالتالي: المردودية مشتقة من فعل رد لأي رد ومعناه إعادته على التمام أي بدون نقصان منه على الأقل و المعنى اللغوي لها هو الشيء الذي يمكن أن ينتج لنا مردوداً أو عائداً، أما أصل المردودية فهي مردود أو عائد و المؤسسة يكون لها مردوداً إذا كانت نسبة الأموال المتحصل عليها أكبر من نسبة الأموال المستثمرة أو المستعملة وهناك مفاهيم عدة للمردودية حاولنا طرح أدقها و أشملها :

- **تعريف " ريكاردو "** : هي عائد استخدام أرض فلاحية ملك للأخرين، وبعبارة أخرى هي عبارة عن الربح المتحصل عليه نتيجة استخدام الأرض أي ما تقدّمه الأرض نتيجة إستغلالها.

- **تعريف كل من " Gymsbery و Forget "** : المردودية هي العلاقة الموجودة بين النتائج المتحصّل عليها و الوسائل التي إستخدمت عليها للحصول على هذه النتائج.

- **تعريف " R. Teller و Plavzale "** : المردودية هي الفرق الناتج بين العمليات الخارجية و الداخلية التي تقوم بها المؤسسة.

- **تعريف " بوخزار و كونصو "** : المردودية هي قاعدة تطبّق على كل المراحل الإقتصادية و هذا بوضع الإمكانيات المادية و البشرية للأزمة و التي تعبّر عنها العلاقة التالية :

النتائج المحققة

$$\text{المردودية} = \frac{\text{(1)}}{\text{_____}}$$

1 فتحة شابي وآخرون- التدقيق المحاسبي وأثره على مردودية المؤسسة- مذكرة لذيل شهادة ليسانس، غير منشورة، المركز الجامعي يحي فارس، المدينة 2005 ص 39.



## الإمكانيات

وحسب بعض الأخصائيين فالمردودية هي الفرق بين المبالغ الإجمالية والتكاليف أو النفقات لقاء هذا المردود ويسمى هذا الفرق بالربح أو الدخل الصافي.  
وحسب " بيار كونسو " فإن المردودية هي القاعدة التي تطبق عامة على كل المراحل الاقتصادية وهذا بوضع الإمكانيات المالية والمادية.<sup>(1)</sup>

**الفرع الثاني: التعريف الاصطلاحي للمردودية.**

لقد ثار خلاف بين المحللين الماليين والإقتصاديين حول التعريف الشامل للمردودية ولكن بالرغم من الخلافات السابقة إلا أنهم يكادون يتفقون في النهاية إلى أن المردودية هي العلاقة التي توجد بين النتيجة المحققة و الوسائل المستعملة في تحقيقها داخل المنشأة.

ويمكن إعطاء مفهوم علمي دقيق للمردودية بعيداً عن تضارب آراء الاقصاديين و الماليين.  
فالمردودية تقيس مدى تحقيق مشروع المشتريات المتعلقة بأداء الأنشطة و هيكل التكلفة كما أنها تعبر عن حصيلّة النتائج السياسية و القرارات التي إتخذها المشروع فيما يخص السيولة و الوضع المالي.<sup>(2)</sup>  
وإنطلاقاً من المفاهيم السابقة يمكن أن نستخلص أن المردودية تعالج النشاط المالي خلال الفترة الزمنية المحددة للنشاط، وتهتم بربحية المؤسسة ويمكن حساب معدّل المردودية وفق العلاقة التالية :

$$\text{معدل المردودية} = \frac{\text{الربح}}{\text{رأس المال}} \times 100$$

إلا أنه يجب معرفة أي نوع من أنواع المردودية فعند مقارنة الربح مع الأموال الخاصّة نحصل على المردودية التجارية وعند مقارنة أصول المؤسسة مع الربح فهذا يبين المردودية الاقتصادية أما المردودية الإجتماعية والسياسية فهي أهداف عامة للمؤسسة بغرض إمتصاص البطالة كما يجب أن نفرق بين المردودية و الربحية فالمردودية هي العلاقة بين النتائج المتحصّل عليها و الإمكانيات المستخدمة سواء كانت مادية أو بشرية أو مالية أما الربحية فلها علاقة مباشرة بالسعر حيث أنها الفرق بين سعر البيع وسعر التكلفة.<sup>(3)</sup>  
ومن خلال ذلك يتضح لنا مدى تطوّر مفهوم المردودية الذي كان في الأول يرتبط بإستغلال الأرض ليشمل بعد ذلك كل العمليات المالية داخل المؤسسة، كما يمكننا القول أنّ المردودية عبارة عن الربح المحصّل عليه بعد كل عملية بيع أو إنتاج أو تبادل وبعد ذلك طرح النفقات و التكاليف شريطة أن تكون الإمكانيات ضرورية مثل الأموال و القوة البشرية متوفرة.<sup>(4)</sup>

**المطلب الثاني : دراسة نظرية لأنواع المردودية في المؤسسة الاقتصادية .**

لقد تطرقنا في المطلب الأول الى إعطاء مفاهيم مختلفة عن المردودية و سوف نتطرّق في هذا المبحث إلى أهم أنواع المردودية في المؤسسة الاقتصادية وهي: المردودية الاقتصادية و المردودية المالية.

**الفرع الأول : المردودية الاقتصادية .**

سنتناول في هذا الفرع المردودية الاقتصادية ومن أجل توضيحها جيداً نقوم بتقسيم هذا الفرع إلى جزئين كالآتي:

**الجزء الأول : تعريف المردودية الاقتصادية .**

1- بن شليف محمد أمين- أهمية المحاسبة التحليلية في تحسين مردودية المبيعات- مذكرة لنيل شهادة ليسانس، غ منشورة المركز الجامعي يحي فارس المدية 2003 ، ص 22.

2- د. صالح محمد الحناوي- أدوات تحليل و التخطيط في الإدارة -، دار النهضة العربية، ص 65.

3 - Jaqves Margerin- Gestion Budgétaire- Edition couroux.

4- فاطمة بن ربيعة، حادة بولمسام - أثر التكوين على مردودية المؤسسة الاقتصادية في الجزائر-،مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة البليدة دفعة 2004، ص 48.

تعتبر المردودية الاقتصادية بمثابة العائد الاقتصادي الذي يتمثل في تحقيق التنمية الاقتصادية للمؤسسة خصوصاً والإقتصاد الوطني عموماً وهذا هو الهدف الرئيسي لهذا النوع من المردودية.

- تعتبر المردودية الأداة والوسيلة الناجعة والمفضلة التي يمكن من خلالها تجسيد الأهداف التالية:
- خلق الفائض الاقتصادي.
  - التكامل الاقتصادي.
  - تراكم العملة الصعبة.
  - التوازن الجهوي.

وتحقيق هذه الأهداف يتوقف على عمالية التطور والتماسك الذاتي كما تقاس المردودية الاقتصادية بالنسب الآتية:

$$\text{النسبة الأولى} = \frac{\text{نتيجة الاستغلال}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

$$\text{النسبة الثانية} = \frac{\text{نتيجة الاستغلال} + \text{المصاريف المالية}}{\text{الأصول الثابتة} + \text{القروض}} \quad (1)$$

### أولاً: هدف خلق الفائض الاقتصادي.

يعتبر هذا الهدف مهمة كل مؤسسة من تشغيل مواردها المالية حيث يعبر هذا الفائض عن مدى نجاعة المؤسسة في سياستها في تغيير إستراتيجيتها وللفائض داخل المؤسسة وظائف تتمثل في:

- تسديد الفوائد (تكلفة المديونية الخاصة بالقروض).
- إهلاك القروض التي إستعملت داخل المؤسسة.
- ضمان التسديد الخاص بوسائل الإنتاج.

ويخضع توزيع الفائض الاقتصادي إلى طريقتين:

#### I. طريقة الفائض:

ينقسم الفائض الذي حققته المؤسسة إلى أربعة أقسام:

- فائض إنتاج المحيط.
  - الفائض الممول للمحيط.
  - الفائض الناتج عن التضخم.
- وتوزيع الفائض الاقتصادي بين الأعوان الاقتصادية يتم عن طريق الأسعار (السعر الأقصى، السعر الأدنى، بالإضافة إلى سعر الفائدة ... الخ).
- فنظام الأسعار له تأثير مباشر في عملية توزيع الفائض حيث أنّ هذا الفائض هو نتيجة تفاعل قوة السوق الداخلي والخارجي وتظهر مزايا هذا الأخير في مساعدة المؤسسة في قياس القدرة الإنتاجية الداخلية قصد خلق فائض.

#### II. طريقة القيمة المضافة:

القيمة المضافة هي عنصر الفعالية الاقتصادية لأنّ توزيعها يتم بالمعلومات العامة التالية:

- معلومات حول ظروف تسديد القوة العاملة.
  - معلومات حول الظروف المالية الناتجة عن المحيط البنكي وذلك عن طرق الاقتطاعات البنكية.
- ثانياً: هدف التكامل الاقتصادي.**
- وهو الذي يسعى بالنهوض بالمؤسسة، والتنمية الاقتصادية لكل الوطن وهو يهدف إلى تحقيق تكامل منسجم وإقتصاد متماسك ومتكامل.

فحسب مفهوم الإقتصاد الكلي فإن مؤشر التكامل الإقتصادي هو عبارة عن مصفوفة التبادلات بين القطاعات أو الصناعات ويعتبر ضرورة متوازنة لضمان إستقلالية التنمية الاقتصادية.<sup>(1)</sup> أمّا مفهوم الإقتصاد الجزئي فيعتبر عنه بإختيار أنجح المشاريع التي يكون لديها أقصى تأثير على الإقتصاد و ذلك من خلال الربط بين مختلف الصناعات، أمّا فيما يخص التخطيط فإن الهدف من التكامل يكمن في: إيجاد تكامل أحسن للإقتصاد الذي يساعد في توسيع الإنتاج الوطني فالمؤشرات التي تعبر عن التكامل تتمكّن من قياس تأثير المشروع على التبادل.

### ثالثاً: هدف تراكم العملة الصعبة.

نظراً للتوجهات الاقتصادية الجديدة للنظام الإقتصادي والتحويلات التي عرفها النظام الإقتصادي العالمي الجديد، بدأت المؤسسة تلعب دوراً بارزاً في تغطية حاجيات السوق الوطنية قصد النهوض بالإقتصاد الوطني بالإضافة إلى ذلك فإنها تساهم بقدر معتبر في تراكم العملة الصعبة و ذلك عن طريق الإستيراد و التصدير.

### رابعاً: هدف التوازن الجهوي.

يعتبر هذا الهدف بمثابة دعم للنشاطات المحليّة و المؤسسات على المستوى الجهوي بواسطة الإستغلال للموارد الطبيعية و إشتراك الفرد في العملية على المستوى الوطني و هذا التوجيه العام للتوازن الجهوي يتضمن ما يلي:

- توازن التموين و الإستهلاك بين جهات المنطقة.
- تنمية المناطق الفلاحية.
- تزويد الجهات بالخرائط و التكنولوجيا و إعطائهم لا مركزية النشاطات و التسيير و كذلك منح قرض التنمية للمؤسسات المحلية.
- توزيع محكم و عادل للدخل الوطني على المواطنين.
- عقلانية التسيير الحضري و المدني.
- الإنتشار الواسع لأوراق السحب و الممكن التعامل بها في العملية الاقتصادية بمعنى الخروج من حلقة التعامل بأكثر نقود إلى مرحلة التعامل بأقل نقود ( شبكات التحويل، الأوراق التجارية).

### الجزء الثاني: أثر المردودية على العوامل الثابتة.

إن أثر المردودية الاقتصادية يتمثل في تحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة و هذا نظراً للدور الذي تلعبه المؤسسات الوطنية في الدفاع عن التكامل الاقتصادي و استقرار الإقتصاد الوطني و الدفاع عن القدرة الشرائية للمواطن و الزيادة في الصادرات و التحكم في الاستيراد و مواجهة جميع المشاكل و العراقيل التي تقف دون تحقيق تطور اقتصادي كالتضخم و البطالة و انهيار السوق الوطنية أمام المنتجات العالمية المردودية الاقتصادية هي المؤشر الاقتصادي الذي يسمح بالوصول إلى الأهداف المسطرة و ذلك بانتهاج سياسات و تقنيات حديثة.<sup>(2)</sup>

### الفرع الثاني: المردودية المالية:

سنتناول في هذا الفرع المردودية المالية و من أجل معرفتها قسمنا هذا الفرع إلى جزئين كما يلي :

#### الجزء الأول: تعريف المردودية المالية.

يمكن تعريف المردودية المالية بأنها تقيس مدى قدرة المؤسسة على الحصول على الأموال من أجل تحديد جهاز الإنتاج وكذلك إعادة تطوير الإنتاج على قاعدة موسعة و بعبارة أخرى المردودية المالية تقيس مدى إستجابة المؤسسة لتوفير الأموال لضمان تجديد وسائل الإنتاج و إيجاد قاعدة موسعة وبالتالي ضمان التمويل و قياس المردودية تركز أساساً على عامل مردودية المبيعات و مردودية الأصول و مردودية الأموال الخاصة ولهذا يمكن إطلاق إسم المردودية على العاملين التاليين:

- المردودية ما هي إلا ثمرة كبيرة من السياسات و القرارات المتخذة من طرف المؤسسة و من خلالها يتبين لنا مدى القدرة المالية المتوفرة لهذه المؤسسة.

1 - كراجة وآخرون ، مرجع سابق الذكر ، ص 205

1 - كراجة وآخرون ، مرجع سابق الذكر ، ص 206

- معدلات المردودية تكشف لنا عن المعلومات وتعطي لنا فكرة واضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة و الظروف التي تتحكم فيها (1).

### الجزء الثاني: تعريف المردودية المالية:

أولا كغرض: كون المؤسسة هي المصدر الأساسي لخلق وتوزيع الثروة نجد أنّ المردودية المالية هي غرض كل

مؤسسة وتهم عدة أطراف هم:

- الدولة من خلال تعلّقها بخلق الثروة بواسطة المؤسسات والتي تتمثل في القيمة المضافة.
- المسيرين يهتمون بالفائض النقدي الذي يضمن للمؤسسة التمويل الداخلي من أجل التطوّر، ويظهر هذا في التدفق النقدي الخام أو طاقة التمويل الذاتي.
- المساهمين يرون أنّ المردودية المالية هي أساس الإستثمار ويظهر تعلّقهم من خلال الربح الصافي والأرباح الموزعة (2).

ثانيا كموّشر كفاءة: تعتبر المردودية المالية مقياس نقدي لفعالية التوظيف المالي في الإستثمارات بعكس مدى قدرة المؤسسة في التحكم و الإستعداد الجيّد لتوظيف الأموال اللازمة لضمان استمرار أشغالها ونشاطاتها وذلك بتحديد وسائل الإنتاج من عقارات منقولة وتطويرها بقصد تنمية نشاطها، ومؤشر كفاءة المصادر المالية المستعملة من طرف المؤسسة مصدرها إثنان:

- داخلي: يتمثل في كفاءة النشاط التمويلي والتجاري بالمحافظة على رأس مال المؤسسة.
  - خارجي: ينتج عن العلاقات التعاقدية مع الموردين والزبائن من خلال ستظهار سياسة إستدانة صائبة تضمن تبرئة الفوائد والديون تجاه المقرضين.
- ويمكن التعبير عن هذه المردودية بالعلاقة التالية:

النتيجة الصافية

$$\text{المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} \quad (3)$$

الأموال الخاصة

وهذه النسبة يجب أن تكون أكبر من معدل السوق النقدية وبالطبع بأعلى قيمة ممكنة.

حيث أنّ النتيجة الصافية هي النتيجة الاقتصادية الصافية مضاف إليها النواتج المالية والرصيد الصافي للأرباح والخسائر المحتملة وي طرح منها الأعباء المالية والضريبة على الأرباح واشتراكات الأجور. بالنسبة لقيّم الأموال الخاصة فهي تتكون من:

- رأس المال والاحتياطات.
- النتائج غير الموزعة ونتيجة الدورة.
- إنحرافات لإعادة تقدير الأموال.
- الإهلاكات المطبقة على الأصول الثابتة.
- المؤونات ذات طبيعة تكون مصادر (4).

ونستطيع كتابة المردودية المالية أو مردودية الأموال الخاصة بالعلاقة:

النتيجة الصافية	النتيجة الصافية	رقم الأعمال خارج الضريبة	مجموع الأصول
=	×	×	×
النتيجة الصافية	رقم الأعمال خارج الضريبة	مجموع الأصول	الأموال الخاصة

إذن مردودية الأموال الخاصة تتكون من:

1 - عبد الغفار حنيفين - الإدارة المالية والتمويل - كلية التجارة الإسكندرية 1998، ص 126.

2- " Jaque marejerin - Gestion budgétaire - édition cauraux, page 14.

3- Bou khazar omar " La gestion de l'entre prise " édition n° 83405/81 opu, page 139.

4 -Parice-vizza vona - Gestion financière de l'entreprise - 9<sup>ème</sup> édition, page 122.

## النتيجة الصافية

1-  $\frac{\text{نتيجة صافية}}{\text{رقم الأعمال خارج الضريبة}}$  : وهي تأثير الهامش الصافي.

رقم الأعمال خارج الضريبة

2-  $\frac{\text{رقم الأعمال خارج الضريبة}}{\text{مجموع الأصول}}$  : وهي معدل دوران الأصول بالنسبة لرقم الأعمال خارج الضريبة.

مجموع الأصول

3-  $\frac{\text{معدل دوران الأصول بالنسبة لرقم الأعمال خارج الضريبة}}{\text{معدل دوران الأصول بالنسبة لمجموع الأصول}}$  : وهي معامل تأثير الهيكل التمويلي للمؤسسة أو معامل الاستدانة. (1)

الأموال الخاصة

**الجزء الثالث: حدود المردودية المالية:**

لحساب المردودية المالية فإننا نعتد على كل من: المبيعات، الأموال الخاصة، ومجموع الأصول إذن إن هذه المردودية المالية ما هي إلا سوى ثمرة جهد كبير في قدرة المؤسسة المالية عن طريق القرارات الإدارية والسياسية العامة المتبعة والمسطرة من طرف مجلس إدارة المؤسسة، وتتمثل حدود المردودية المالية من خلال معيارين هما: الربح والتدفق النقدي.

**أولا الربح:** لو نظرنا إلى المردودية من الناحية المالية لوجدنا أنها تمثل الأرباح التي تنتج عن استخدام الإستثمارات والإمكانات المالية ويمثل صافي الأرباح الفرق في نتيجة الدورة الإجمالية مخصوصاً منها تكاليف الدورة الإجمالية. (2)

**ثانيا التدفق النقدي:** حيث يسمح بالحكم على مدى قدرة المؤسسة في تحقيق مصادر التمويل الذاتي وهو عبارة عن الفرق في الإيرادات المحققة لدورة معينة من حجم معني من المبيعات والنفقات التي إستلزمها لتحقيق الحجم وذلك بعد طرح الضريبة على الأرباح كما يمثل فائض الإيرادات عن المدفوعات المتعلقة بنشاط المؤسسة باعتبار أن كل من الإيرادات والنفقات تمت نقداً وفي نفس الوقت. (3)

التدفق النقدي الصافي = النتيجة الصافية + الإهلاكات + المؤونات.  
حيث أن المردود المالي لا يتوقف على الربح فقط بل يضاف إليه الإهلاكات التي تساهم في زيادة موارد المؤسسة.

كما أنه كما سبق أن هناك مؤشرين يسمحان للمؤسسة بمعرفة نتيجة دورة الإستغلال التي حققت من طرفها أي بعبارة أخرى هل حققت هذه الأخيرة أرباح أم خسارة وهذين المؤشرين هي الربح والتدفق النقدي ولاسيما أن الدليل على فعالية تسيير المؤسسة هو التدفق النقدي والنتيجة الصافية (الربح)، وهنا تجدر الإشارة إلى أن لهذين المؤشرين خاصيتين هما:

- I. الخاصة الأولى: وميزة هذه الخاصية هي محاولة تغطية الأحداث ذات الطابع المالي التي داخل المؤسسة بصورة مفاجئة وتأثيرها يكون مباشر، وهذا حسب الشروط الداخلية والخارجية للإستغلال وتوفر كل من الربح والتدفق النقدي يسمح للمؤسسة من مواجهة هذه الحوادث المالية بطريقة سريعة.
- II. الخاصة الثانية: هذين المؤشرين لهما مرونة رد الفعل الكافي للحركات كمؤشرين للمالية التي تخص المؤسسة فالتدفق النقدي والربح يعتبران كمؤشرين لقياس درجة نجاح المؤسسة وهذا في حالة رد الفعل على شكل تغييرات ملحوظة لمؤشر المعلومات المالية المنظمة في الأحداث.

1- Pfoosse Gastion - Gestion financière de l'entreprise - 1998, page 322.

1 - جميل أحمد توفيق، - الإدارة الحالية أساسيات وتطبيقات - ، الجامعة المصرية، 1985، ص 66.

2 - ناصر دادي عدون - التحليل المالي - ديوان المطبوعات الجامعية 1989، ص 84.

إنّ الربح والتدفق النقدي ليس هما الهدف الوحيد المنشود أي بقصد آخر أن هذين المؤشرين لا توجد لهما علاقة مباشرة مع الهدف المسطر والذي ينبغي على المؤسسة الوصول إليه والتي لها علاقة توجيهية لأهدافها لذا نجد في هذه الحالة الربح مجرد عامل من العوامل التالية:

- التوظيف.
- التكامل.
- التضخم.
- التنمية الجهوية.

لذا لا تؤخذ جميع هذه المميّزات بعين الإعتبار وذلك نظراً لإختلافات الأهداف و التناقضات في العمليات و كنتيجة لغياب هذه المعلومات فالمردودية المالية تعتبر غير صالحة للتسيير الفعّال ولهذا يجب أن يعبر عنها في إطار المردودية ذات المضمون المكشّف والأكثر مرونة والتي تترابط مع الأوجه الأخرى للتسيير الفعّال كالمردودية الاقتصادية والتي يجب أن تأخذ بعين الإعتبار لما تحتوي من أهمية كبيرة والمتمثلة في زيادة أرباح المؤسسة<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث: مكونات ومتطلبات المردودية في المؤسسة الاقتصادية.

بعد تطرّقنا لمفهوم المردودية وتعرفنا على أهم أنواعها سنتطرق الآن لمكوناتها ومختلف متطلباتها وهذا كما يلي :

#### الفرع الأول: مكونات المردودية.

تتمثل هذه المكونات من مكونين إثنين هما : المكونات الاقتصادية والمكونات المالية.

#### الجزء الأول: المكونات الاقتصادية.

تتكون من عنصرين هامين يتمثلان في: الإنتاجية والفعالية.

عرّف " بول مالي " الإنتاجية من منطلق كونها مؤشراً للكفاية بأنها ترتبط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاية في حسن استخدام الموارد والعناصر الإنتاجية المتاحة بغية بلوغ الهدف. وتتمثل أهميتها في مستويات عدة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة المستهلك والمجتمع ككل فبالنسبة للمؤسسة فإنها تعبر عن كفاءة الإدارة في إستغلال الموارد والإمكانات للحصول على أحسن نتيجة ممكنة. والإنتاجية مؤشر على حسن السير، والفائدة تعود على المؤسسة على حسن السيطرة لإرتفاع الإنتاجية بالنسبة للتكاليف وتتمثل في زيادة الربح الإنتاجي والعائد الناتج عن زيادة قيمة المبيعات الناتجة عن زيادة الإنتاج وخفض التكاليف ولاشك أنّ زيادة المردودية والأرباح تعتبر من الآثار التي تؤدي بدورها إلى المزيد من الكفاية في الإنتاج، وذلك من خلال ما يخص بتطوير الإنتاج، بالإضافة إلى أنها تؤدي إلى المزيد من الإستثمارات وإستغلال المواد المتاحة وفرص العمل.<sup>(2)</sup>

وقد ذكر كل من E.ellon وزميله J.Sdesan بأن التغيرات التي تطرأ على مستويات الإنتاجية يمكن أن تكون لها آثار جدّ عميقة على عدد من القضايا ذات الأهمية الاقتصادية والاجتماعية مثل معدّل التنمية أو إرتفاع مستوى المعيشة، تحسين ميزان المدفوعات، السيطرة على التضخم. الإنتاجية عبارة عن مؤشر يمكن من خلاله معرفة إمكانية دالة الإنتاج والتموين، حيث تقاس الإنتاجية بالعلاقة التالية:

القيمة المضافة

= الإنتاجية

الأصول الثابتة

1 - جميل أحمد توفيق ، مرجع سابق ذكره، ص 67

2- محمد أمين بن شليف، بوسمحة فاروق، مرجع سابق ذكره، ص 24.

والمفهوم العام للإنتاجية يوحي على أنها غالباً ما تستخدم العلاقة النسبية بين كمية الإنتاج من المنتجات والخدمات (المخرجات) وكمية الموارد التي استخدمت في تحقيق هذه الكمية من الإنتاج (المدخلات) ويمكن قياس الإنتاجية كالاتي:

$$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

$$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{رأس المال} + \text{العمل} + \text{الموارد الطبيعية} + \text{التنظيم}} = \text{أي الإنتاجية الكاملة}$$

أما الإنتاجية الجزئية تتمثل في:

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{مدخلات عنصر العمل}} = \text{إنتاجية عنصر العمل}$$

$$\frac{\text{وقت العمل}}{\text{كمية الإنتاج}} = \text{مستوى إنتاجية العمل} \quad \text{(مقياس الزمنى)}^{(1)}$$

$$\frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{وقت العمل}} = \text{مستوى الإنتاجية} \quad \text{(مقياس كمي)}$$

$$\frac{\text{مدخلات رأس المال}}{\text{المخرجات الكلية}} = \text{إنتاجية رأس المال}$$

$$\frac{\text{مدخلات المواد الأولية}}{\text{المخرجات الكلية}} = \text{إنتاجية المواد الأولية} \quad \text{(2)}$$

إن تمكّنت المؤسسة من تحقيق إنتاجية جديدة من العناصر المكوّنة لنظامها، فإن المردودية عندئذ سوف تتحقق وبصفة جيدة، ويقصد بالإنتاجية بأنها المؤشر لقياس إمكانيات منحنى الإنتاج والتموين ويمكن استنتاجها من العلاقة الموجودة بين العوامل المنتجة وحجم إستهلاك العوامل وتعبر عنهما بالنسبة التالية:

القيمة المضافة

القيمة المضافة على الأموال الثابتة بالقيمة الإجمالية وبصورة رياضية هي:

الأصول الثابتة بالقيمة الإجمالية

1 - فتحة شابي وآخرون، مرجع سابق، ص 43

1 - فتحة شابي وآخرون، مرجع سابق، ص 43.



ولكي تعبر عن العلاقة الموجودة بين مصاريف العاملين والأصول الثابتة للإستغلال وهذا فيما يتعلّق بالإنتاجية فلا يمكننا إهمال رأس المال المنتج وشروط إستعماله ، إلى هنا يمكن أن نقول أن الإنتاجية تحدّد لنا تكاليف المؤسسة من جهة وتؤثر من جهة ثانية مباشرة على المردودية الإقتصادية للمؤسسة.<sup>(1)</sup>

**ثانياً: الفعالية.**

إنّ مقياس فعالية رأس المال هو معدل دوران رأس المال المستخدم، أي كلّما كانت سرعة الدوران أسرع كلما كانت الفعالية أكثر، والفعالية هي مدى إنتاجية العامل أو الآلة مقارنة بالإمكانات المتاحة، إنّ سرعة الدوران نستطيع تطبيقها على كل عناصر الموجودات للأصول أو الأموال الخاصة وذلك بتطبيق العلاقة التالية:

رقم الأعمال

إجمالي الأصول

ومن الجانب المالي تظهر بالعلاقة التالية:  
مجموع الأصول

الأموال الخاصة

إنّ هذه النسبة تعبر على مدى فعالية إستعمال رأس المال من طرف المؤسسة كما تعبر عن الشروط التي تستعمل الوسائل في ظلها وذلك لضمان نجاح الإنتاج فإن:

رقم الأعمال

= سرعة دوران الأصول

مجموع الأصول

غير أنّه من الناحية المالية يفضل إستعمال دوران رأس المال المستثمر أي العلاقة التالية:

رقم الأعمال

الأموال الخاصة

حيث أنّ العلاقة مستخلصة من العلاقة السابقة هي:

مجموع الاصول

رقم الأعمال

رقم الأعمال

(2)

x

=

الأموال الخاصة

مجموع الأصول

الأموال الخاصة

و منه يمكن تحديد سرعة دوران رأس المال المستعمل والذي هو عبارة عن دوران الأصول ومعامل المديونية.

وهذه النسبة تحدّد لنا الحالة الحقيقية أو الفعلية للمؤسسة من زاويتين:

- زاوية زيادة رقم الأعمال.

- زاوية زيادة المديونية للمؤسسة.

2 - بيار كولاس - التسيير المالي للمؤسسة - دار الطبع دنيو، ص 237.

1 - فتحة شابي وأخرون، مرجع سابق ذكره، ص 44.



ونستطيع ضم الفعالية من بين المكونات الأخرى للمردودية وتقيس لنا هذه الأخيرة معدّل فعالية رأس المال المستعمل الإقتصادي وذلك بواسطة معدّل سرعة دوران رأس المال وهناك عدّة تغيرات تؤثر مباشرة على قياسات رأس المال المستعمل ونذكر منها:

- الأصول الثابتة الإجتماعية والأصول الثابتة الصافية.
- الأصول الإجمالية.
- الأصول الثابتة للاستغلال ( إجمالية أو صافية ).

ويمكن تطبيق سرعة الدوران على كل العناصر الموجودة وخاصة رأس المال سواء كان هذا الأخير مدمج في الأصول الإجمالية أو الأصول الثابتة أو في الأموال الخاصة.

إنّ رقم الأعمال على مجموع الأصول تكون هذه العلاقة المستعملة دائماً ويمكن كتابتها بصورة رياضية:

رقم الأعمال

مجموع الأصول

إنّ النسبة المذكورة سابقاً تقيس لنا مدى فعالية رأس المال المستعمل داخل المؤسسة مرهون بإستعمال تقنيات حديثة وهناك هدف لتحقيق إنتاجية أكثر وكذا ضمان التبادل.

عادة ما تستعمل علاقة سرعة رأس المال المستثمر والمعبر عنه بالعلاقة التالية رقم الأعمال على مجموع الأموال الخاصة وهذا طبقاً للناحية المالية، إنّ هذه النسبة مستنتجة من العلاقة السابقة الذكر وهي:

رقم الأعمال

مجموع الأصول

هذه الأخيرة يمكن ضربها بالعلاقة التالية مجموع الأصول على الأموال الخاصة، وتعبّر عن مستوى مديونية المؤسسة، ومما سبق يمكن كتابة :

$$\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{مجموع الأصول}} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{مجموع الأصول}} \times \frac{\text{مجموع الأصول}}{\text{مجموع الأصول (1)}}$$

### الجزء الثاني: المكونات المالية.

إنّ التسيير الجيد والفعال في إستخدام رأس المال يؤديان حتماً إلى إيجابية تتعلق بالفائض الإجمالي للإستغلال، إنّ المردودية المالية للأموال الخاصة تتأثر مباشرة بالإقتراض والإستدانة من الغير أي مدى مديونية المؤسسة وقدرتها على تسديد دينها غير أنّ الفوائد تطرح من الضريبة المدفوعة مع الأخذ بعين الإعتبار التدفق النقدي.

إنّ المردودية المالية والمتمثلة في رأس المال للمؤسسة تعتمد على الفائض المالي الموزع، فكّما كانت العناصر المكونة لرأس مال المؤسسة مستقلة عن التمويل الخارجي كلّما كانت النتيجة أحسن، وبالتالي تحقيق مردودية أفضل التي تسعى وتأمل المؤسسة الحصول عليها والعلاقة التالية تبين لنا مكونات المردودية باستغلال المؤسسة لأصولها.

$$\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}} \times \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{إجمالي الأصول (2)}}$$

1 - بيار كولاس، مرجع سابق الذكر، ص 257.

2- محاضرات التسيير المالي للسنة الثالثة مالية جامعة الجزائر 2002.

الجزء الأول من العلاقة يمثل الهامش الإجمالي الصافي وتقيس هذه النسبة درجة إستعمال موجودات المؤسسة وتعتبر أيضاً على فعالية رقم الأعمال المحقق.

أما الجزء الثاني فهو يعبر على درجة إستعمال المؤسسة لجميع أصولها وتسمح أيضاً بتقييم فعالية التسيير داخل المؤسسة وتتناثر هذه النسبة بظروف السوق و المنافسة في انخفاض أسعار البيع مثلاً أو الإرتفاع في تكاليف الإنتاج أو التوزيع.

إنّ الإستعمال الجيّد و الحسن لرأس مال المؤسسة ومستوى وتطورها وهذا الإستعمال الحسن يؤدي إلى تحسين نتيجة جديدة ذات طابع إقتصادي وهذا طبقاً عن تعريف منتجاتها السنوية وهذا يقاس بالفائض الإجمالي للإستغلال، ومنه نستطيع القول أنّ تأثير المردودية المالية للأموال الخاصة بالمديونية، غالباً يعود إلى أن الفوائد تعتبر عبئاً على المؤسسة أي أنّها تكلفة إضافية وهي طبعاً تؤثر على مستوى النتيجة.

هذا كله من الناحية الإقتصادية أما من الناحية المالية وبمفهوم التدفقات، فإن مردودية الأصول

المستعملة في رأسمال المؤسسة تعتمد على حصّة الفائض المالي الموزع على الشركات بصفة عامة (1).

### الفرع الثاني: متطلبات المردودية.

تكمن متطلبات المردودية في المراقبة و هي عملية هامة تقوم بمعالجة الانحرافات بسرعة وفي وقت زمني قصير وكذلك قياس المردودية.

### الجزء الأول: مراقبة المردودية

إنّ مراقبة المردودية عملية جد هامة وبالنسبة للمؤسسة حيث تتمكن من خلالها من تصحيح الانحرافات بسرعة وفي وقت قصير وهذه المراقبة تستلزم إجراءات منها:

- وضع تقديرات مفصلة على النتائج المالية و الإقتصادية في إمكانية حدود المؤسسة.
- تحديد فوري للانحرافات وهذا بمقارنة النتائج المحققة بالنتائج المقدرة وتحليل مصادر الخلل وأسبابه سواء داخلية أو خارجية.

- إتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تنقص من حدّة هذه الانحرافات بحيث تكون هذه الإجراءات مدروسة ومناقشة من أجل الاقتراب إلى مسار الأهداف الموضوعية، أو تحديد أهداف أخرى ومراقبة المردودية عملية مستمرة تكون على أساس الوثائق والمعلومات المحاسبية ولا تقع هذه العملية كلياً على المسؤول المالي بل يتحمل مراقبة التسيير الجزء الأول من المردودية فقد يتعدى إهتمامه إليها أي المردودية المالية والإقتصادية وذلك باستخدام التقنيات التقديرية.

- نظام نقدي للمعلوماتية كوضع الميزانية التقديرية.

- مصلحة الدراسات الإقتصادية.

- تحليل النتائج عن طريق المحاسبة التحليلية.

وهنا يمكن القول أنّ مراقبة المردودية تقع على عاتق المسؤول المالي بالدرجة الأولى وكذا مراقب التسيير فهما مطالبان بالتجاوب مع أهداف المؤسسة وذلك بإتخاذ التدابير الفعالة وتوفير كل المعلومات والبيانات التي من شأنها أن تساعد على مراقبة المردودية بأحسن وجه وتمكن من الحفاظ على نتائج المؤسسة (2).

لا يمكن للمؤسسة تصحيح الانحرافات الناجمة عن الفرق بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة في وقت وجيز إلا بواسطة مراقبة المردودية، ولكي تقوم بعملية الرقابة على أحسن وجه لا بد من إتباع الإجراءات التالية.

- إجراء تنبؤات مفصلة ومدققة عن النتائج المالية والإقتصادية.

- تحليل فوري للانحرافات الناجمة عند مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة والتي لم يتم تقديرها.

1- بيار كولاس، مرجع سابق الذكر، ص 256.

2- محمد أمين بن شليف، بوسماحة فاروق، مرجع سابق ذكره، ص 25.

- إتخاذ إجراءات والتي من شأنها تقليص من حدة الإنحرافات و المتعلقة بالمتغيرات الاقتصادية والمالية.  
من الملاحظ أنّ في المؤسسة تقع مراقبة المردودية بالدرجة الأولى على عاتق المسؤول المالي لهذه المؤسسة وكذا مراقب التسيير داخل المؤسسة.

إنّ المردودية تكون دائماً في المؤسسة الخاصة بإحدى الأهداف الموكلة للمسؤول المالي حيث أن هذا الأخير مسندة إليه مهمة التجارب مع متطلبات المساهمين هذا من جهة، ومن جهة ثانية مراقبة المردودية تنفّذ فيما بعد على أساس الإمداد بكافة البيانات والمعلومات والمستندات والوثائق المحاسبية التي يحتاج إليها المسؤول المالي. (1)

وذلك قصد تأدية مهامه ومنه يتضح أنّ المحاسب المالي لا يتحمّل كلياً مراقبة المردودية على الوجه المحدّد بصفة عامة مراقب التسيير لا يهتم فقط بالمردودية المالية بل يتعدى إلى الإهتمام بالمردودية الاقتصادية للمؤسسة وهذا الأخير يستعمل عادة تقنيات الإنتاج للمسؤول المالي ومن بين هذه التقنيات نذكر ما يلي:  
- المحاسبة التحليلية.

- مصلحة الدراسات الاقتصادية.

وبصفة عامة هذا ما يمكنه من ضبط مراقبة المردودية بصورة مستمرة أي المسؤولية الملقاة على كاهل كل من المراقب المالي ومراقب التسيير حيث يجب أن تكون خالية من الغموض في الميدان العملي ممّا يتضح أنّ هذه التفرقة بعيدة عن التطبيق في بعض البلدان مثل الولايات المتحدة نجد أن المراقب المالي يقوم بمراقبة المردودية المتعلقة بالأموال الخاصة أمّا مراقب التسيير يهتم بالمراقبة المنتظمة للمردودية من خلال دراسة للميزانية.

### الجزء الثاني: قياس المردودية

من بين متطلبات المردودية قياسها حيث أنّ هذه الأخيرة تعتبر العنصر الثاني بعد مراقبة المردودية فإنّ قياس المردودية شيء مهم جداً لا بد منه قصد إكتشاف ومعرفة نقاط الضعف والقوة وذلك لهدف تصحيح الإنحرافات أي العجز والنهوض بالمردودية نحو الإتجاه السليم وفي جميع المؤسسات الوطنية نجد أن التسيير المالي ومراقبة التسيير يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بالمحاسبة.  
إنّ التحليل المتميّز وخاصة على مستوى دراسات المردودية المعينة ففي المرحلة المالية تضم المحاسبة

فرعين متكاملين هما:

- المحاسبة العامة.

- المحاسبة التحليلية.

يمكن إعطاء مفهوم أو تعريف لكل من المحاسبة العامة والتحليلية ومدى العلاقة التي تربط كل من هذين الفرعين المتكاملين على المنظور التسييري.

لذا نجد المحاسبة العامة « تهتم بنشاطات المؤسسة والعمليات الاقتصادية في شكل تدفقات بين المؤسسة ومختلف عملائها وكذا عملها في تسجيل تدفقات المؤسسة مع الأعران الإقتصاديين الآخرين مقيّمة بالوحدات النقدية ». (2)

عكس المحاسبة التحليلية التي هي « تقنية لمعالجة المعلومات المتحصّل عليها من المحاسبة العامة ومصادر أخرى وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية وقياسها وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة وكذا مراقبة المسؤوليات سواء كانت على مستوى التنفيذ أو الإدارة وهي أداة ضرورية لتسيير المؤسسات ». (3)

ففي المنظور التسييري يسمح باعتبار عملية الجمع ومعالجة المعلومات وتبويبها تبدأ بالمحاسبة العامة وتتابع في المحاسبة التحليلية لكن في العنصر سنسلط الضوء على النتائج المحسوبة أو التي يمكن حسابها في المحاسبة العامة إن النتائج الناشئة عن المحاسبة العامة تحتوي على صفتين هما:

- من جهة يقيسان نتائج المؤسسة بالنسبة للمرحلة المحاسبية أو السنة المحاسبية

- ومن جهة أخرى يخصان مجموع نشاطات المؤسسة ومن خلال هذين الصفتين نستطيع المعرفة في مرحلة معينة المردودية الإجمالية للمردودية ومن أجل غاية المراقبة القياس المطلق للمردودية يجب أن يكمل بالقياس النسبي والذي نعبر عنه في صيغة معدلات و النسبة هي النتيجة مقسومة على مجموع الأصول

1- بيار كولاس، مرجع سابق ذكره، ص 14.

2- Gausset et Marge Rin. Compt – Analytique – outil de gestion Aide Décision – page 26.

3- ناصر دادي عدون – التحليل المالي- مرجع سابق ذكره ، ص 97.

وبالصيغة الرياضية كالتالي:

النتيجة الصافية

مجموع الأصول

إن هذه النسبة تقيس لنا مردودية رؤوس الأموال لمستثمر في المؤسسة أو بعبارة أخرى مردودية الإستغلال والتي تدرس عن طريق التحليل التقليدي أي تحليل التكاليف والحجم والربح والنسبة هي: مجموع الأصول مقسومة على الأموال الخاصة وبشكل رياضي كالتالي:

مجموع الأصول (1)

الأموال الخاصة

وهذه النسبة تدل بصفة غير مباشرة على درجة الإستدانة للمؤسسة.

من خلال ما سبق ذكره توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- تهدف المردودية إلى تحقيق الربح والبقاء والذي يعتبر عاملاً للرفع من الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة.
- تعتبر المردودية ذات أهمية بالغة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتطوير المؤسسة وتنميتها.

### المبحث الثاني: عتبة المردودية في المؤسسة الاقتصادية

بعد تطرقنا في المبحث السابق إلى ماهية المردودية وهذا من خلال المفاهيم سنحاول في هذا المبحث الى تسليط الضوء على عتبة المردودية وعلاقتها بنشاط المؤسسة .  
تعمل المؤسسة الاقتصادية وفق إجراءات ونماذج يتم من خلالها تويب وتحليل المعلومات ومن أجل ذلك تستخدم عدة مؤشرات تساعد في تخطيط للعمليات المقبلة ومن بين المؤشرات عتبة المردودية.

#### المطلب الأول: مفهوم عتبة المردودية وكيفية تحليلها في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر عتبة المردودية من أهم المؤشرات التي تستخدمها المؤسسة لتساعدها في تخطيط العمليات المقبلة وقياس الكفاءة و إتخاذ العديد من القرارات، وهو ما سنتطرق إليه كالتالي:

#### الفرع الأول: تعريف عتبة المردودية.

عتبة المردودية أو نقطة الصفر أو نقطة التوازن أو النقطة الحرجة أو النقطة الحرجة كلها تسميات مختلفة لعتبة المردودية والتي اختلفت تعريفاتها ويمكن ذكر بعض أهم هذه التعاريف فيما يلي:  
- عتبة المردودية هي " رقم الأعمال الصافي الذي لا يحقق لا ربح ولا خسارة " من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن مجموع التكاليف تساوي مجموع المبيعات (2).  
- عتبة المردودية تساوي التكاليف الثابتة والمتغيرة التي تتحملها المؤسسة، مع حجم نشاطها وهنا يتحقق التعادل أي لا ربح ولا خسارة، وتبدأ الأرباح عند عتبة المردودية (3).  
- عتبة المردودية هي النقطة التي يتم فيها تغطية كافة التكاليف من طرف رقم الأعمال، و إنطلاقاً من هذه النقطة تبدأ المؤسسة في تحقيق الأرباح وقبل ذلك تكون خسارة.

1 - بيار كولاس ، مرجع نفسه، ص 14.

2- بوشاشي بوعلام- المنير في المحاسبة التحليلية - دار هومة للطباعة والنشر الجزائر 1997، ص 38.

3- بويغوب عبد الكريم- المحاسبة التحليلية- ( د، م، ج) بن عنون، ص 155.

حيث نقول عن نشاط إقتصادي أنه بلغ عتبة المردودية عندما تكون وضعية المؤسسة لم تحقق لا ربح ولا خسارة ، وتمثل المستوى الذي يتم فيه تحقيق الأرباح وبالتالي فإن وضعية عتبة المردودية نتحصل عليها عند النقطة التامة للتكاليف من طرف رقم الأعمال (1).

- عتبة المردودية هي المستوى الذي انطلقاً منه تبدأ المؤسسة في الحصول على الأرباح أي هي النقطة التي تصل فيها المؤسسة إلى تغطية مجموع تكاليف ورقم أعمالها، أي تحقق فيها المؤسسة نتيجة معدومة. (2)

ولقد وضعت عتبة المردودية كنقطة إنطلاق كل سياسات المؤسسة ولكن هذه السهولة في الاستعمال تتطلب من فرضيات مختلفة منها:

**الفرضية الأولى:** تؤخذ الأعباء والإيرادات أو النواتج بطريقة إجمالية وبالتالي فالأعباء الإجمالية الثابتة يمكن أن تحدّد بخط موازي لمحور السينات عند تمثيلها بيانياً.

**الفرضية الثانية:** تكفي بإستعمالها في مدة قصيرة وينتج من هذه الأخيرة عدم تغير بعض العناصر:

- قدرة الإنتاج والوضعية التقنية للمؤسسة تبقى بدون تغير.
- سعر بيع الوحدة يبقى ثابتاً مع تغير الكميات المباعة وفي حالة وجود عدّة منتجات فإن التوزيع بينهما يبقى ثابتاً، أسعار عوامل الإنتاج تبقى دون تغير ولا تتأثر بالكميات المنتجة.
- الفرضية الثالثة:** توافق تحمل الأعباء وإنفاق المصاريف زمنياً.
- الفرضية الرابعة:** توافق الحصول على نواتج ودخول الإيرادات زمنياً.
- الفرضية الخامسة:** تعتبر دائماً حجم الإنتاج للمنتوج هو نفس الحجم المباع أي دون تغير المخزون.

إذن تعتبر عتبة المردودية ضمن أحسن المؤشرات المستعملة في ميدان التسيير والرقابة في المؤسسة لأنها تسمح بمتابعة تطورات المؤسسة إنطلاقاً من معطيات خاصة بها مثل: المبيعات، التكاليف، النتائج المحققة... الخ.

### الفرع الثاني: تحليل عتبة المردودية.

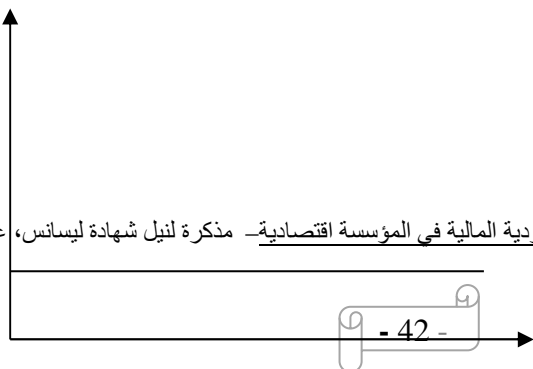
سننظر في هذا الفرع الى كيفية تحليل عتبة المردودية لما لها من أهمية في المؤسسة الاقتصادية ومن أجل هذا قسمنا هذا الفرع إلى جزئين كالآتي:

#### الجزء الأول التكاليف الثابتة:

هي التكاليف التي تبقى خلال مدى معين من زمن الإنتاج أي لا يتأثر برقم الأعمال للنشاط أي لا تتأثر بالزيادة أو النقصان في حجم الإنتاج بمعنى أن المؤسسة تتحملها مهما كانت الوضعية أو مستوى النشاط، ومن أمثلتها تكاليف التصنيع غير المباشرة الثابتة (إيجار المصنع، استهلاك المصنع، آلات الصنع، التأمين على المصنع، رواتب المدراء الإنتاج... الخ)، من خصائصها:

- أنها ثابتة تغير حجم النشاط إلى مدى معين.
- أنّ نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة تقل مع زيادة عدد الوحدات.
- يجري توزيعها على الأقسام بقرارات إدارية.
- تنتج عن قرارات إدارية عليا. (3)

### التكاليف



1- عبد الحكيم كراحة، مرجع سابق ذكره، ص 20.  
 2- بعليش هجيرة، التحليل المالي على ضوء التوازن والمردودية المالية في المؤسسة الاقتصادية- مذكرة لنيل شهادة ليسانس، غير منشورة.  
 1- بعليش هجيرة، مرجع سابق ذكره، ص 85.

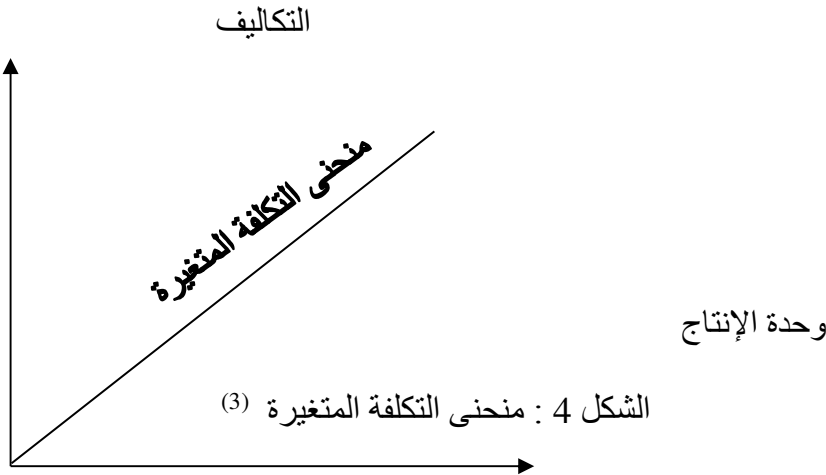
## منحنى التكاليف الثابتة

وحدة الإنتاج

الشكل 3 : منحنى التكلفة الثابتة (1)

**الجزء الثاني: التكاليف المتغيرة:**

- هي التكاليف التي تتغير مع حجم النشاط وتعتبر متناسبة معه مثل المواد الأولى المستعملة في عملية التحويل، الرسم على رقم الأعمال... الخ وتتميز بعدة خصائص منها:
- التكاليف المتغيرة تتغير بتغير حجم الإنتاج وبنفس النسبة.
  - تبقى تكاليف الوحدة ثابتة مهما تغير حجم النشاط.
  - يمكن تحميلها بسهولة إلى أقسام الإنتاج.
  - يمكن مراقبتها صرفها من قبل رؤساء الأقسام. (2)



الشكل 4 : منحنى التكلفة المتغيرة (3)

**المطلب الثاني: حساب عتبة المردودية في المؤسسة الاقتصادية**

نتطرق في هذا المبحث الى حساب عتبة المردودية مما يعني مستوى النشاط تكون فيه مجموع الإيرادات تغطي مجموع التكاليف و عندها تكون النتيجة معدومة أي لا ربح و لا خسارة. وبالتالي فإن الابتعاد عن عتبة المردودية يعني الابتعاد من الخطر والعكس صحيح .

**الفرع الأول: حساب عتبة المردودية بالقيمة:**

من أجل حساب عتبة المردودية لا بد من تحديد هيكل التكاليف، أي تجزئة التكاليف إلى تكاليف ثابتة و تكاليف متغيرة.

ننطلق من معطيات المثال التالي:

- رقم الأعمال ..... 2.000.000 دج
- التكاليف المتغيرة ..... 1.200.000 دج
- التكاليف الثابتة ..... 500.000 دج

لدينا :

رقم الأعمال x التكاليف الثابتة

= عتبة المردودية

الهامش على التكلفة المتغيرة

كما لدينا :

1- بعليش هجيرة، مرجع سابق ذكره، ص 85.

2- ناصر دادي ، مرجع سابق ذكره، ص 139.

3- محمد فيومي محمد- أصول المحاسبة و التكاليف- دار النهضة العربية للنشر والطباعة، ص 57.

الهامش على التكلفة المتغيرة = رقم الأعمال - التكاليف المتغيرة  
 ومنه إنطلاقاً من معطيات المثال السابق نحدد عتبة المردودية كمالى :  
 أولاً: حساب الهامش على التكلفة المتغيرة .  
 الهامش على التكلفة المتغيرة = رقم الأعمال - التكاليف المتغيرة  
 $2000.000 - 1200.000 = 800.000$   
 أي  
 ثانياً: حساب عتبة المردودية .

$$\frac{\text{رقم الأعمال} \times \text{التكاليف الثابتة}}{\text{عتبة المردودية}} = \text{هامش على التكاليف المتغيرة}$$

$$1250000 = \frac{2000.000 \times 500.000}{800.000}$$

ومنه عتبة المردودية =

### الفرع الثاني : تحديد تاريخ بلوغ نقطة التعادل:

عتبة المردودية  
 تاريخ بلوغ نقطة التعادل =  $\frac{12 \times \text{رقم الأعمال}}{\text{عتبة المردودية}}$   
 في المثال السابق إذا افترضنا أنّ المبيعات منتظمة خلال الدورة فإن تاريخ بلوغ نقطة التعادل يكون:

$$7.5 = 12 \times \frac{1250000}{2000.000}$$

شهر مما يعني 15 أوت

### الفرع الثالث : هامش الأمان و نسبة هامش الأمان:

هامش الأمان يمثل الفرصة المتاحة بالنسبة للمؤسسة في تحقيق الأرباح أي أنه كلما ارتفع هامش الأمان كان أفضل. حيث يعكس مدى قدرة المنشأة على تحقيق صافي الربح لو انخفضت كمية مبيعاتها الفعلية عن المستهدف قبل الوصول إلى كمية المبيعات التي تحقق التعادل.

$$\text{هامش الأمان} = \text{رقم الأعمال} - \text{عتبة المردودية}$$

$$\frac{\text{هامش الأمان}}{\text{رقم الأعمال}} = \text{نسبة هامش الأمان}$$

في مثالنا السابق نجد:

$$\text{هامش الأمان: } 2.000.000 - 1.250.000 = 750.000$$

$$\text{أما نسبة هامش الأمان: } 750.000 / 2.000.000 = 0,375$$



- و عليه يمكن حصر ثلاثة حالات للنشاط حسب تحليل النقطة الميتة:
- عدم تمكّن النشاط من الوصول إلى النقطة الميتة، حيث لا يكفي رقم الأعمال لتغطية مجموع المصاريف و بالتالي تتحقق خسارة.
  - يكون النشاط في نقطة التعادل أي حالة لا ربح و لا خسارة إذا كان رقم الأعمال يعادل رقم أعمال نقطة التعادل.
  - إذا تجاوز النشاط النقطة الميتة حيث يتحقق التعادل قبل نهاية الدورة و عليه تحقق المؤسسة ربح.

### المطلب الثالث: أهمية عتبة المردودية في المؤسسة الاقتصادية :

- إنّ حساب رقم أعمال نقطة التعادل في المؤسسة له أهميّة بالغة في التسيير نظراً إلى أنّ هذه العملية تسمح بحل للعديد من العراقيل، ويمثل مقياس جيد لإتخاذ القرار في المدى القصير، ويمكن أن نتطرق إلى هاته الأهمية في النقاط التالية :
- **التنبؤ بالخطر:** لكل مؤسسة مستوى نشاط أقصى، وعتبة مردودية تعمل على تحديد الطاقة الإنتاجية التي تجنّب المؤسسة الخطر.
  - **التنبؤ بالمردودية:** تعمل عتبة المردودية على حساب مستوى النشاط الأدنى حتّى تكون المؤسسة ذات مردودية، حيث أنّ عتبة المردودية تدلنا إذا كانت للمؤسسة فرصة لأن تكون ذات مردودية إنطلاقاً من تنبؤات رقم الأعمال .
  - **إختيار وسائل الإنتاج:** عند نقطة التعادل يمكن للمؤسسة أن تختار بين عدّة وسائل لديها نفس إمكانيات الإنتاج ولكن بتكاليف مختلفة ومعيار الإختيار يتمثل في التكلفة الإجمالية الأدنى التي تتناسب مع الكمية المنتجة .
  - **تحسين المردودية:** تتمثل في رفع سعر البيع ممّا يؤدي إلى رفع مبلغ الهامش على التكلفة المتغيرة وبالتالي تخفيض قيمة عتبة المردودية ، فإذا كانت المؤسسة تنتج مجموعة من المنتجات فعليها تطوير المنتجات التي لها هامش على التكلفة المتغيرة مرتفع دون الرفع من رقم أعمالها وسعر البيع لأن التحسين في نوعية المبيعات سوف يكون له نفس تأثير الرفع من سعر البيع .
  - تحديد المستوى الأدنى للنشاط الواجب لتفادي الخسارة كما يتم تحديد أو معرفة نتيجة الإستغلال التي تستطيع المؤسسة تحقيقها إنطلاقاً من رقم أعمال معين.
  - تمكّن من تحديد هامش الأمان ومعدّله، حيث كلّما كان الهامش والمعدل مرتفعين كلّما كان ذلك أحسن للمؤسسة أن تقيّم الحد الأدنى للمبيعات لكي لا تكون لها خسارة ولا ربح.
  - عتبة المردودية هي وسيلة تساعد في إتخاذ القرارات لترويج المنتج إذا كان جديد كما تسمح لنا بتحديد سعر البيع الأدنى الذي يمكن المؤسسة من تغطية أعبائها دون خسارة.<sup>(1)</sup>

### خاتمة :

يمكن القول أنّ المردودية من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحديد وضعيتها ومكانتها في السوق ، كما أنّ المردودية مصطلح واسع نتج عنه تعدد في تعريفاتها وفي أدوات تحليلها وتجدد في وسائل قياسها بظهور مقياس جديد هو معيار القيمة المضافة الاقتصادية الذي لا يكفي بتقييم الدورات المحاسبية (النتيجة) بل يتعداه إلى حساب تكلفة الأموال المستثمرة و إعتبار الأموال المستثمرة كغيرها من الموارد الأخرى لها تكلفة ، ولذلك على المؤسسة أن تنقص تكلفة الأموال المستثمرة من نتيجة دورتها الصافية حتى يتسنى لها معرفة ما إذا أنها تخلق قيمة أم لا .

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أنّ مفهوم المردودية مرتبط أساساً بالاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وخاصة مواردها البشرية كون هذه الأخيرة هي وحدها القادرة على خلق القيمة و الرفع من المردودية ولذا يجب الاهتمام بالموارد البشري وذلك بتحفيزه بشئى الوسائل و توفير الجوّ المناسب المرغوب للعمل وربط أهداف العامل بهدف المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافه بتحقيق هدف المؤسسة.



**تمهيد :**

من خلال هذا الفصل سنقوم بدراسة تطبيقية داخل " مجمع سميد " الوحدة الإنتاجية التجارية - فرجيوه- حيث سنقوم بعرض عام حول هذه المؤسسة ثم نقوم بذكر بعض المخاطر التي تهددها وكيفية تأثير هذه الأخيرة على المردودية متجهين بذلك إلى دراسة تحليلية للمردودية والمخاطر داخل هذه الأخيرة، بإستخدام مؤشرات الأداء المالي و عتبة المردودية ومن أجل هذا قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم المؤسسة محل التربص من خلال إعطاء تعريف عام لها و ذكر أهم أهدافها بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي وعلاقة المخاطر بالمردودية داخل هذه المؤسسة أما في المبحث الثاني فقد قمنا بتحليل المردودية بإستخدام مؤشرات الأداء المالي وحللنا المخاطر بإستخدام عتبة المردودية.

**المبحث الأول: تقديم مؤسسة "مجمع سميد " الوحدة الإنتاجية التجارية - فرجيوه.-**

نتناول خلال هذا المبحث تعريف المؤسسة الأم "مجمع سميد " و أهم أهدافها ثم نقوم بالتركيز على الوحدة الإنتاجية التجارية - فرجيوه- حيث نقوم بتعريف عام للوحدة، تاريخ إنشائها، موقعها، المنتجات التي تقدمها للسوق. كما نتطرق إلى الهيكل التنظيمي لذات المؤسسة ، و نختم هذا المبحث بذكر بعض المخاطر التي تواجه المؤسسة وعلاقتها بالمردودية.

**المطلب الأول: عرض عام حول "مجمع سميد " الوحدة الإنتاجية التجارية - فرجيوه.-**

نحاول في هذا المطلب محاولة تقديم عرض عام حول مؤسسة "مجمع سميد" الوحدة الإنتاجية التجارية - فرجيوه - حيث نقوم بتعريف شامل للمؤسسة الأم ثم ننتقل الى تعريف الوحدة الإنتاجية التجارية - فرجيوه- والتي تعتبر محل دراستنا.

**الفرع الأول : تعريف المؤسسة الأم "مجمع سميد".**

**Semouleries- Mimoteries. Industrielles et Derives** باختصار « SMID »:

هي التسمية الجديدة للمؤسسة الإقتصادية للصناعات الغذائية من الحبوب و مشتقاتها بقسنطينة الرياض سابقا"، والتي أنشئت بموجب المرسوم المؤرخ **84-37-541** بتاريخ **1982/11/17**، والتي إنبثقت عن الشركة الوطنية للمطاحن و مصانع السميد و العجين الغذائي و الكسكسي باختصار "سمباك"، باشرت نشاطها لأول مرة في **1983/01/01** و بعد هيكلتها في **1990**، أصبحت شركة ذات أسهم يبلغ رأسمالها الإجمالي **12.000.000 دج**. إستطاعت المؤسسة رفع رأسمالها أكثر من **10** مرات بمبلغ **1.700.000.000 دج**، من أهم مهام هذه المؤسسة نذكر:

- تحضير و تصميم وثيقة البرنامج السنوي و الشهري للإنتاج، التخزين و التوزيع .
- ضمان توزيع منتجاتها في إطار القوانين و المشاريع المتبعة و المسطرة من طرف الحكومة .
- استغلال تسيير و تحسين الوحدات الإنتاجية للدقيق و الفرينة و العجائن الغذائية الربط بين هياكل الوحدات التابعة لها.
- إنشاء، تعيين و تهيئة كل الهياكل الصناعية و التخزين الضروري لنشاطها.
- التكفل بتكوين مستخدميها.
- دراسة و متابعة دورات السوق و تطوراتها .
- التسويق تتكفل به الوحدة الإنتاجية التجارية **UPC**.
- تضم المؤسسة **10** فروع عبارة عن نقاط إنتاج و بيع موزعة عبر **11** ولاية في الشرق الجزائري نذكر منها:

- مطاحن سيدي راشد - قسنطينة.
- مطاحن الأوراس - باتنة.
- مطاحن سييوس - عنابة.
- مطاحن سيدي أرغيس - أم البواقي.
- مطاحن الحروش - سكيكدة.
- مطاحن مرمورة - قالمة.
- المطاحن الكبرى - العوينات.
- خمائر الشرق بوشقوف - قالمة.
- مطاحن بني هارون - ميلة.

حيث قسمت هذه الأخيرة إلى فرعين هما:

وحدة القرارم قوقة: و هي مختصة في إنتاج مادة الفرينة .

وحدة فرجيوة : وتختص هذه الوحدة في إنتاج السميد بأنواعه، و هذه الوحدة هي حقل دراستنا .

**الفرع الثاني : التعريف بالوحدة الإنتاجية و التجارية - فرجيوة-**

تختص الوحدة الإنتاجية التجارية- فرجيوة- في إنتاج السميد بأنواعه، وكذا إنتاج دقيق الخبز ومستخرجات الطحين. وللإشارة فإن النوع الأول من السميد(الممتاز) يأخذ الحصة الكبرى من الإنتاج، بنسبة تقدر بـ **65%** .

يقع مركب فرجيوة في منطقة النشاط التجاري غرب المدينة، يبلغ رأس ماله بـ **600000000 دج**، يتربع على مساحة قدرها بـ **166373,34 م<sup>2</sup>**، نجد منها **1016,42 م<sup>2</sup>** تمثل المساحة المشغولة.

أنشأ المركب بالتعاون مع شركة **OCRIM** الإيطالية في **15** شعبان **1402** هـ الموافق لـ **07** جوان **1982**م، يضم حوالي **180** عامل منهم **24** لهم تكوين خاص في المجال، و **40** عاملا يعملون **24/24** سا أي عن طريق التناوب.

يعد مركب فرجيوية من أكبر المركبات في المجمع بعد ضم المطحنة القديمة للمطحنة الحديثة كما ضمت كل من وحدة الإنتاج ووحدة التسويق داخل المؤسسة سنة 2001 م، عين على رأسها مدير عام واحد بعد أن كانتا منفصلتين، وهذا الضم جاء لعدة أهداف مسطرة من طرف المؤسسة نذكر منها:

- التقليل من التكلفة.
- تقريب الإنتاج من التسويق مع الأخذ بعين الاعتبار المنافسة في السوق.
- أما الأهداف الرئيسية للمؤسسة فتمثلت في:
- تحقيق الربح.
- تلبية رغبات الأفراد والمجتمع والقضاء على الندرة.
- تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي والاكتفاء الذاتي والوطني
- وكل هذه الأهداف تتحقق تحت إطار المنافسة، والنوعية والجودة في السوق.

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للوحدة الإنتاجية التجارية - فرجيوية.-

تعتبر الوحدة الإنتاجية التجارية – فرجيوية – كغيرها من المؤسسات الوطنية تتبع في تسييرها و تنظيم أعمالها هيكل عام حتى يتسنى لها مراقبة و متابعة النشاطات التي تمارسها في حدود اختصاصاتها و كذا حتى يتسنى لها خلق الإطار الذي تنتقل فيه المعلومات بسهولة عبر المصالح و الأقسام.

### الفرع الأول : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

من خلال تفحصنا للتقرير السنوي لعام 2014م لوحدة الطحن فرجيوية نلاحظ أنه مهيكّل في شكل الإدارة العامة و دوائر تتفرع الى مصالح مساعدة لها و الشكل التالي يبين لنا هذا الهيكل.

**الفرع الثاني: مهام و مصالح المؤسسة.**

تتألف هذه المؤسسة من عدة دوائر، وكل دائرة تتكون من مصالح لها مهام محددة. هذه المصالح تتمثل فيما يلي:

**المديرية ( المدير ) :**

يأخذ المدير الدور المهم في المؤسسة وتسييرها، إذ يقوم هذا الأخير بمختلف القرارات، وتتمثل مهمته فيما يلي :

- السهر على السير الحسن للعمل.
- السهر على تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة
- تحقيق التنافس بين مختلف الدوائر والمصالح في المؤسسة

**المديرية ( الأمانة ) :**

تلعب أمانة المدير دور الوسيط بين المدير والعمال من جهة، وبين المدير والعالم الخارجي من جهة أخرى، وتتمثل مهامها فيما يلي:

- استقبال الرسائل، الفاكس، الوثائق.
- تلقي المراسلات.
- الرد على المكالمات الهاتفية.

**الدائرة التقنية التجارية:**

تتمثل المهمة الأساسية للدائرة التقنية التجارية في بيع المنتج ، كما تقوم بما يلي:

- إنشاء وثيقة الزبون، الفاتورة ووصل التسليم.
- القيام بجرد يومي، شهري وسنوي للمبيعات.
- توفير النقل للزبائن .

#### الدائرة الإنتاجية: تقوم هذه الدائرة بما يلي :

- السهر على السير الحسن للسلسلة الإنتاجية، انطلاقا من المادة الأولية إلى المادة النهائية.
- مراقبة النوعية والكمية للمنتوجات .
- تسليم البضاعة للزبائن .
- مراقبة ومعرفة مديونية الوحدة، وإعداد الميزانية الختامية في نهاية كل شهر وكل سنة، والمقارنة بين السنوات لمعرفة تقدم أو تراجع الوحدة ( الربح أو الخسارة ).

#### دائرة الصيانة:

المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي صيانة مختلف الأجهزة، والآلات الإنتاجية، ووضع الآلات في أحسن الحالات، وكذا تغيير قطع الغيار التالفة.

#### دائرة الأمن:

- مراقبة الوحدة وتحقيق أمنها.
- الإشعار والتدخل في حوادث العمل.
- حماية كل ممتلكات المؤسسة .
- توجيه الزبائن والزوار ومراقبتهم داخل الوحدة.

#### مصلحة الشؤون الاجتماعية: تسهر هذه المصلحة على:

- متابعة احتياجات العمال مثل السلفيات
- توفير الخدمات الاجتماعية مثل البيع بالتقسيط .
- دائرة الإدارة و المالية المحاسبة: وتنقسم إلى :

#### مصلحة المستخدمين:

- تسيير ومعالجة الأجور.
- العمل على جلب العمال عند الحاجة .
- مراقبة حضور العمال.
- السهر على حل مشاكل العمال والحفاظ على مناصبهم .

#### مصلحة المحاسبة:

مصلحة المحاسبة والمالية لها الدور الأساسي في المؤسسة، و تنقسم إلى قسم المحاسبة العامة قسم المالية ، حيث تقوم هذه المصلحة بتنفيذ كل العمليات المالية أي ذات سمة مالية والمتمثلة في تقديم الوضع المالي لها، وكذلك تسجيل تدفق الأموال من وإلى المؤسسة، كما تسهر على تجميع كل المعطيات الخاصة بالعمليات الحسابية التي تقوم بها الوحدة (المعاملات المالية مع البنوك و الزبائن).

### المطلب الثالث:دراسة المخاطر وعلاقتها بالمردودية في الوحدة الإنتاجية التجارية - فرجوة-

سنتطرق في هذا المطلب الى ذكر بعض المخاطر التي تواجه الوحدة الإنتاجية التجارية - فرجوة- ثم نبين كيفية تأثير هذه المخاطر على المردودية في هذه المؤسسة وبعد ذلك نتطرق الى تقييم نشاط المؤسسة.المخاطر هي شيء يومي تواجه كل شخص أو عمل أو شركة, لذلك يجب على الإنسان أن يتوقع في عمله إمكانية حدوث أي خطر و يأخذ في الحسبان هذه المخاطر ليخفف قدر الإمكان من الخسائر التي قد تصيبه من جراء تعرضه لها .

وطالما أن اغلب أعمال الشركات مبنية على أساس التوقع إذا فان الشركات تتعرض لمخاطر تعرضها في بعض الأحيان لخسائر كبيرة قد تؤدي لإفلاسها , لذلك يجب على الشركات أن تقوم بوضع خطط رئيسية وخطط

بديلة تساعد في تخفيض الخسائر قدر الإمكان ومن خلال ذلك نلاحظ أن عمل الشركات هو كتلة من المخاطر والمخاطر أحداث غير مرئية وغير مرغوبة.

تطرقنا في دراستنا السابقة للمخاطر و ذكرنا أنه هناك صنفين للمخاطر المالية وهما , مخاطر متعلقة بالاقتصاد و مخاطر متعلقة بالشركة وتعتبر هذه الأخيرة موضوع دراستنا حيث تضمنت:

- خطر التدفق النقدي
- خطر الاستمرار في أعمال المشروع
- خطر المبيعات
- الخطر التشغيلي
- الخطر التمويلي
- خطر الإفلاس

و من خلال دراستنا للمخاطر في الوحدة الإنتاجية التجارية - فرجية- تمكنا من معرفة بعض المخاطر المذكورة سابقا التي تواجه هذه المؤسسة و نذكرها فيما يلي :

### خطر التدفق النقدي :

هو خطر يحدث عندما لا تنتظم التدفقات النقدية في الوقت المطلوب و الكمية المطلوبة وهذا الخطر في المؤسسة محل التربص يعتبر خطر ضعيف لا يؤثر كثيرا على مردودية المؤسسة لأن هذه الأخيرة تتعامل مع زبائنها ومورديها بطريقة تقوم من خلالها باستلام الأموال قبل تقديم المنتجات أي أنه لا يوجد تأخير في الدفع أو عدم الحصول على الأموال في الوقت المناسب، ويبقى مشكل صغير في التعاملات عن طريق البنك لأنه يحدث في بعض الأحيان تأخر في الدفع بسبب بعض المشاكل في التعامل بشيك و أنظمت الأنترنت .

### خطر الاستمرار في أعمال المشروع :

وينجم هذا الخطر من عدم قدرة المشروع على مقابلة الالتزامات اليومية ويعتبر هذا الخطر أيضا منعدم في الوحدة الإنتاجية التجارية \_ فرجية وذلك راجع إلى الدعم والتسهيلات المقدمة من طرف الدولة إضافة إلى وجود حركة إقتصادية جيدة جعلت الدورة المالية مستمرة مما أدى إلى وجود سيولة كافية تجعل المؤسسة قادرة على دفع التزاماتها و زيادة مردوديتها المالية و الاستمرار في أعمال المشروع .

### خطر المبيعات :

يحدث خطر المبيعات نتيجة لظروف إقتصادية وأعمال المنافسين والأسعار وحجم المبيعات، ويعتبر خطر المبيعات من أكبر المخاطر التي تؤثر على مردودية المؤسسة فمن خلال دراستنا لهذا الخطر في الوحدة الإنتاجية التجارية - فرجية- تمكنا من تقسيم هذا الخطر إلى نوعين أحدهما خطر تسويقي ناتج عن نقص الطلب على بعض المنتجات في السوق مثل السميد العادي أما الخطر الثاني فهو خطر المنافسة فمن خلال دعم الدولة لإنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أدى إلى ظهور منافسين جدد بتقنيات عالية وآلات جديدة مكنت هؤلاء المنافسين من تقديم سلع جيدة ذات سعر أقل و جودة أفضل مثل "مطاحن عمر بن عمر" كل هذه العوامل أثرت سلبا على مردودية المؤسسة مما جعل المؤسسة تتبع بعض التقنيات التجارية لزيادة مردوديتها من بين هذه التقنيات نذكر تقنية بيع عدة منتجات في فاتورة واحدة مثال (200 كيس سميد ممتاز + 70 كيس سميد عادي + 30 كيس مخرجات الطحين... الخ) أي أنه لا يمكن شراء نوع واحد من السلع ، مثلا إذا أراد زبون شراء 200 كيس من السميد الممتاز فإنه يستلزم على هذا الزبون شراء بعض المنتجات الأخرى لأن فاتورة الشراء تتضمن عدة منتجات تباع معا فلا يمكن حصول الزبون على السميد الممتاز إلا بالحصول على منتجات أخرى.

### الخطر التشغيلي :

كلما كانت التكاليف الثابتة أكبر من التكاليف المتغيرة كلما أضعف ذلك قدرة الشركة من التحكم في التكاليف التشغيلية عند حدوث تغيرات في المبيعات، ويعتبر الخطر التشغيلي خطر لا يؤثر على مردودية المؤسسة محل التربص لأن معظم تكاليف المؤسسة تعتبر التكاليف متغيرة إذا فهي تفوق التكاليف الثابتة.

### الخطر التمويلي :

هو الخطر المرتبط بكيفية تمويل الشركة لعملياتها أي إذا كانت الشركة تمويل عملياتها عن طريق الاقتراض فإنها ملزمة بدفع أقساط القروض عند الاستحقاق ومثل هذه الالتزامات تزيد من مخاطرها المالية أما إذا كانت تمويل عملياتها من خلال المشاركة أي الحصول على الأموال من خلال الأرباح المحتجزة أو من خلال الاكتتابات الجديدة فإن ذلك يجنبها الالتزامات مما يجنبها هذا الخطر، ومن خلال دراستنا للخطر التمويلي في الوحدة الإنتاجية التجارية - فرجية- توصلنا إلى أنه خلال السنوات السابقة قامت المؤسسة بالحصول على قرض بنكي كانت المؤسسة ملزمة بدفعه عند تاريخ الإستحقاق ولكن بعد ظهور مخطط الإنعاش الإقتصادي قامت الدولة بمسح الديون مما ساعد كثيرا المؤسسة وأصبحت الآن تمويل عملياتها عن طريق التمويل الذاتي.

### خطر الإفلاس :

كلما زاد قلق الشركات من عدم قدرتها على دفع الالتزامات المترتبة عليها كلما اقتربت من خطر الإفلاس وبما أنه كما ذكرنا سابقا أن الوحدة الإنتاجية التجارية - فرجية- تمويل عملياتها عن طريق التمويل الذاتي إضافة إلى توفر السيولة اللازمة و في الوقت المناسب فإن المؤسسة لا تواجه أي قلق من عدم قدرتها على دفع الإلتزامات المترتبة عليها. ويمكننا في الأخير أن نقول أن معظم المخاطر التي ذكرناها سابقا لا تؤثر كثيرا على مردودية الوحدة الإنتاجية التجارية - فرجية- بسبب قدرة المؤسسة على مواجهة هذه المخاطر. كما أنه من الأسباب الرئيسية لقدرة المؤسسة على المواجهة نجد أن مادة السميد مازالت تعتبر من المواد الأساسية المطلوبة بإلحاح في السوق ونجد نسبة المنافسة لا زالت ضعيفة. كل هذه العوامل ساعدت على زيادة المردودية في المؤسسة ومكنتها من تقليص حجم المخاطر المهددة لها.



### المبحث الثاني : تحليل المردودية والمخاطر في الوحدة الإنتاجية التجارية - فرجية - باستخدام مؤشرات الأداء المالي وعتبة المردودية :

نبين في هذا المبحث كيفية تحليل المردودية وهذا بإستخدام مؤشرات الأداء المالي ثم كيفية تحليل المخاطر عن طريق عتبة المردودية وذلك إنطلاقاً من مختلف الوثائق والكشوف المالية إضافة إلى الميزانيات المحاسبية وهذا بعد إجراء بعض التعديلات على هذه الأخيرة وقد قمنا بتحليل هذه المؤشرات وفق جداول خلال سنوات الدراسة.

#### المطلب الأول: تحليل المردودية في الوحدة الإنتاجية التجارية - فرجية - باستخدام مؤشرات النشاط:

سنحاول خلال في هذا المطلب تحليل المردودية بإستخدام مؤشرات النشاط إنطلاقاً من تحليل رقم الأعمال وتحليل القيمة المضافة وذلك من أجل معرفة معدل تطور رقم الأعمال الذي يعتبر مؤشر لقياس أداء المؤسسة.

#### الفرع الأول : تحليل رقم الأعمال :

يساعدنا هذا التحليل في معرفة نسبة تطور الإستهلاكات الوسيطة بالنسبة لرقم الأعمال مما يمكننا من معرفة علاقتها بالمردودية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (1) : نسبة تطور الإستهلاكات الوسيطة بالنسبة لرقم الأعمال

السنوات			البيان
2013	2012	2011	
1766864397	1728637756	1699782826	المشتريات المستهلكة
9261776	12129628	10680225	الخدمات
1776126173	1740767384	1710463051	إستهلاكات وسيطة
1998621098	1953098947	1963679987	رقم الأعمال
% 88.86	% 89.12	% 87.10	إستهلاكات وسيطة رقم الأعمال

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على معطيات المؤسسة

تقيس نسبة الإستهلاكات الوسيطة بالنسبة لرقم الأعمال نشاط الوحدة التجاري أي يجب على الوحدة أن تحقق رقم أعمال كافي لتغطية الإستهلاكات الوسيطة يعني أنه كلما إرتفعت نسبة الإستهلاكات الوسيطة كلما أثر ذلك سلبا على المردودية في المؤسسة ونلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإستهلاكات الوسيطة على رقم الأعمال بلغت سنة 2011 نسبة 87.10 % وعند مقارنتها بسنة 2012 نجد أنها إرتفعت إلى 89.12 % مما يفسر عدم وجود عقلانية في إستعمال و تسيير الإستهلاكات والخدمات من قبل المؤسسة، أما بالنسبة لسنة 2013 فنجد أن النسبة انخفضت مقارنته مع سنة 2012 الى 88.86 % وهذا راجع الى تحسن في الإستعمال العقلاني للإستهلاكات و الخدمات من قبل المؤسسة .

### الفرع الثاني : تحليل القيمة المضافة:

يساعدنا تحليل القيمة المضافة في معرفة تطور المردود المالي للمؤسسة وذلك من خلال الإدماج في رقم الأعمال ولتوضيح هذه العلاقة نقوم بتقديم الجدول التالي:

الجدول رقم (2) : نسبة تطور القيمة المضافة بالنسبة لرقم الأعمال

السنوات			البيان
2013	2012	2011	
323679000	284957000	317161000	القيمة المضافة
1998621098	1953098947	1963679987	رقم الأعمال
% 16.19	% 14.59	% 16.15	القيمة المضافة رقم الاعمال

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على معطيات المؤسسة

تقيس نسبة القيمة المضافة على رقم الأعمال النمو التجاري للمؤسسة مما يعني معرفة زيادة أو إنخفاض المردودية في المؤسسة حيث يرتفع رقم الأعمال بارتفاع القيمة المضافة وينخفض بإنخفاضها وكذلك نفس الشيء بالنسبة للمردودية فهي ترتفع بارتفاع رقم الأعمال وتنخفض بإنخفاضه ومن خلال الجدول نلاحظ أن نسبة القيمة المضافة إنخفضت من 16.15 % سنة 2011 الى 14.59 % سنة 2012 وهذا الإنخفاض راجع الى إنخفاض في القيمة المضافة من جهة وفي المقابل إنخفاض رقم الأعمال من جهة أخرى ،أما في سنة 2013 فنجد أن النسبة إرتفعت إلى 16.19 % وهي أفضل من نتيجة النسب في السنوات السابقة وهذا إن دل على شيء إنما دل على تحسن النمو التجاري وهو ما يجعل المؤسسة تحقق نتائج جيدة في مبيعاتها لأنه عند ارتفاع القيمة المضافة ورقم الأعمال فحتمًا ستتنخفض الإستهلاكات الوسيطة وترتفع المردودية .

### المطلب الثاني : تحليل المردودية في الوحدة الإنتاجية التجارية- فرجيوه- بإستخدام المؤشرات النسبية :

نقوم خلال هذا المطلب بتحليل المردودية بإستخدام المؤشرات النسبية حيث يمكننا أن نبين مدى كفاءة السياسات التي يتخذها مسيري الوحدة ومدى فعاليتها في تسيير نشاطها وتعد ضرورية لبقاء و استمرار الوحدة ونميز ثلاث أنواع للمردودية .

**الفرع الأول : المردودية التجارية:**

يساعدنا تحليل المردودية التجارية في معرفة نسبة نمو الأرباح التجارية التي تحققها المؤسسة خلال سنوات الدراسة حيث نبين هذه النسبة من خلال تحليل الجدول التالي :

الجدول رقم (3) : نسبة المردودية التجارية في الوحدة الإنتاجية التجارية - فرجيوه-

السنوات			البيان
2013	2012	2011	
32331872	27760454	24892925	النتيجة الصافية
1998621098	1953098947	1963679987	رقم الأعمال
% 1.61	% 1.42	% 1.27	النتيجة الصافية رقم الأعمال

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على معطيات المؤسسة

تقيس نسبة المردودية التجارية نشاط الوحدة التجاري حيث يمكن معرفة إذا ما حققت هذه المؤسسة أرباحا تجارية أم لا ومن خلال الجدول نلاحظ أن الوحدة حققت ربحا كافيا خاصة من السنة 2011 الى 2012 حيث نجد أنه رغم إنخفاض رقم الأعمال إلا أن نسبة المردودية التجارية إرتفعت من 1.27% في سنة 2011 الى 1.42% وهذا راجع إلى حسن التسيير الجيد والإستخدام الأمثل للموارد المتاحة من قبل المؤسسة ،ونلاحظ أيضا أن المؤسسة حققت ربحا كافيا من السنة 2012 إلى السنة 2013 فقد إرتفعت أيضا نسبة المردودية التجارية من 1.42% إلى 1.61% ويمكننا القول أن المؤسسة في وضعية جيدة تسمح لها بالنمو والإستمرار في تحقيق الأرباح .

**الفرع الثاني : المردودية المالية :**

يساعدنا تحليل المردودية المالية في معرفة نسبة ربحية الأموال الخاصة داخل المؤسسة حيث تمكننا من معرفة هامش الربح الذي تحققه المؤسسة ومن أجل توضيح ذلك قدمنا الجدول التالي :

الجدول رقم (4) : نسبة المردودية المالية في الوحدة الإنتاجية التجارية - فرجيوه-

السنوات			البيان
2013	2012	2011	
32331872	27760454	24892925	النتيجة الصافية
600.000000	600.000000	600.000000	الأموال الخاصة
% 5,39	% 4.63	% 4.15	النتيجة الصافية لأموال الخاصة

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على معطيات المؤسسة

تقيس المردودية المالية ربحية الأموال الخاصة بمعنى هامش الربح ويعتبر هذا الأخير مؤشر هام لقياس درجة النمو الداخلي المستقل للوحدة فكلما زادت نسبة المردودية المالية أدى ذلك إلى رضى مالكي الوحدة عن كفاءة إدارة الوحدة في إستغلال أموالهم، ومن خلال الجدول توصلنا إلى أن نسبة المردودية المالية موجبة وفي

ارتفاع مستمر حيث ارتفعت من سنة 2011 الى سنة 2012 من 4.15% الى 4.63% كما ارتفعت بين السنتين 2012 و 2013 من 4.63% الى 5.39% وهذا راجع الى ارتفاع النتيجة الصافية مع بقاء الأموال الخاصة ثابتة خلال الثلاث سنوات مما يدل على أن هامش الربح المحقق يجعل مالكي المؤسسة عن كفاءة الإدارة في إستغلال أموالهم .

### الفرع الثالث : المردودية الاقتصادية :

يساعدنا تحليل المردودية الاقتصادية في معرفة درجة الفعالية في إستخدام أصول المؤسسة حيث تمكننا من معرفة مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح ومن خلال هذا الجدول سنحاول ان نبين ذلك. الجدول رقم (5) : نسبة المردودية الاقتصادية في الوحدة الإنتاجية التجارية - فرجيوه-

السنوات			البيان
2013	2012	2011	
170167746	146107652	131015396	النتيجة الإجمالية
773176207	878035287	942806298	مجموع الأصول
%22	% 16.64	%13.89	<u>النتيجة الإجمالية</u> <u>مجموع الأصول</u>

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على معطيات المؤسسة

تقيس المردودية الاقتصادية درجة الفعالية في إستخدام الأصول ومدى قدرتها على تحقيق أرباح كافية لمزاولة نشاطها وبقائها حيث من خلال الجدول نلاحظ ارتفاع مستمر لمعدل المردودية الاقتصادية من سنة إلى أخرى فنجدها ارتفعت من سنة 2011 إلى سنة 2012 من النسبة 13.89% إلى 16.64% كما ارتفعت من 16.64% إلى 22% وهذا يعني أن المؤسسة لها القدرة على تحقيق الأرباح بشكل مستمر وهذا الإرتفاع راجع إلى ارتفاع الإنتاج المباع إضافة إلى زيادة الإستثمارات وتوظيف عمال جدد ومنه نستنتج أن هناك فعالية في الإنتاج الأمر الذي أدى الى تعظيم ربحية المؤسسة والوصول إلى نتائج المسطرة.

### المطلب الثالث : تحليل المخاطر في الوحدة الإنتاجية التجارية فرجيوه بإستخدام عتبة المردودية .

نتناول في هذا المطلب تحليل المخاطر المالية في الوحدة الإنتاجية التجارية فرجيوه بإستخدام عتبة المردودية وهذا من أجل معرفة إمكانية المؤسسة من تقادي هذه المخاطر حيث سنقوم بتحديد عتبة المردودية وهامش الأمان ومن النتائج المتحصل عليها يمكننا تحليل المخاطر.

### الفرع الأول : حساب عتبة المردودية :

من خلال حساب عتبة المردودية يمكننا معرفة ما إذا كان هناك الخطر يهدد مردودية المؤسسة محل التربص أم لا وهذا من خلال تحديد نقطة التعادل ويتم تحليل الخطر بإستخدام عتبة المردودية كالاتي :

رقم الأعمال x التكاليف الثابتة

= عتبة المردودية

الهامش على التكلفة المتغيرة

ولدينا الهامش على التكلفة المتغيرة = رقم الأعمال - التكاليف المتغيرة  
إنطلاقا من معطيات المؤسسة محل التربص لدينا :

رقم الأعمال = 1998621098

التكلفة المتغيرة = 177650941

التكلفة الثابتة = 1776126173

ومنه فإن الهامش على التكلفة المتغيرة =  $1820970157 = 177650941 - 1998621098$  $1776126173 \times 1998621098$ إن فعبة المردودية =  $\frac{1949402207}{1776126173}$ 

1820970157

تعبر هذه القيمة (عتبة المردودية) عن أقل مستوى من المبيعات يمكن للمشروع العمل عنده حيث يتساوى عند هذه النقطة الإيراد الكلي للمشروع مع التكاليف الكلية أي لا يوجد ربح ولا خسارة. ومنه يمكننا القول أنه إذا انخفض مستوى المبيعات عن هذا المستوى تصبح المؤسسة في حالة خسارة وكلما ارتفع أدى ذلك إلى زيادة مردود المؤسسة.

### الفرع الثاني : تحديد هامش الأمان :

إنطلاقاً من حساب عتبة المردودية يمكننا تحديد هامش الأمان، يساعدنا هذا الأخير في معرفة درجة المخاطرة التي قد تتعرض لها المؤسسة حيث أنه عندما تكون قيمة هامش الأمان موجبة فإن ذلك يعني أن المؤسسة تستطيع أن تبيع كميات من السلعة وتحقق أرباح قبل أن تصل إلى أقصى طاقة إنتاجية. أما إذا كان هامش الأمان سالب فهذا يعني أن المؤسسة لا تستطيع الوصول إلى إنتاج الكمية التي تبدأ بعدها في تحقيق الربح، ويمكننا القول أنه كلما ازدادت قيمة هامش الأمان كلما انخفضت درجة المخاطرة ومن خلال المعطيات السابقة نستطيع تحليل هامش الأمان وفق العلاقة التالية :

هامش الأمان = رقم الأعمال – عتبة المردودية

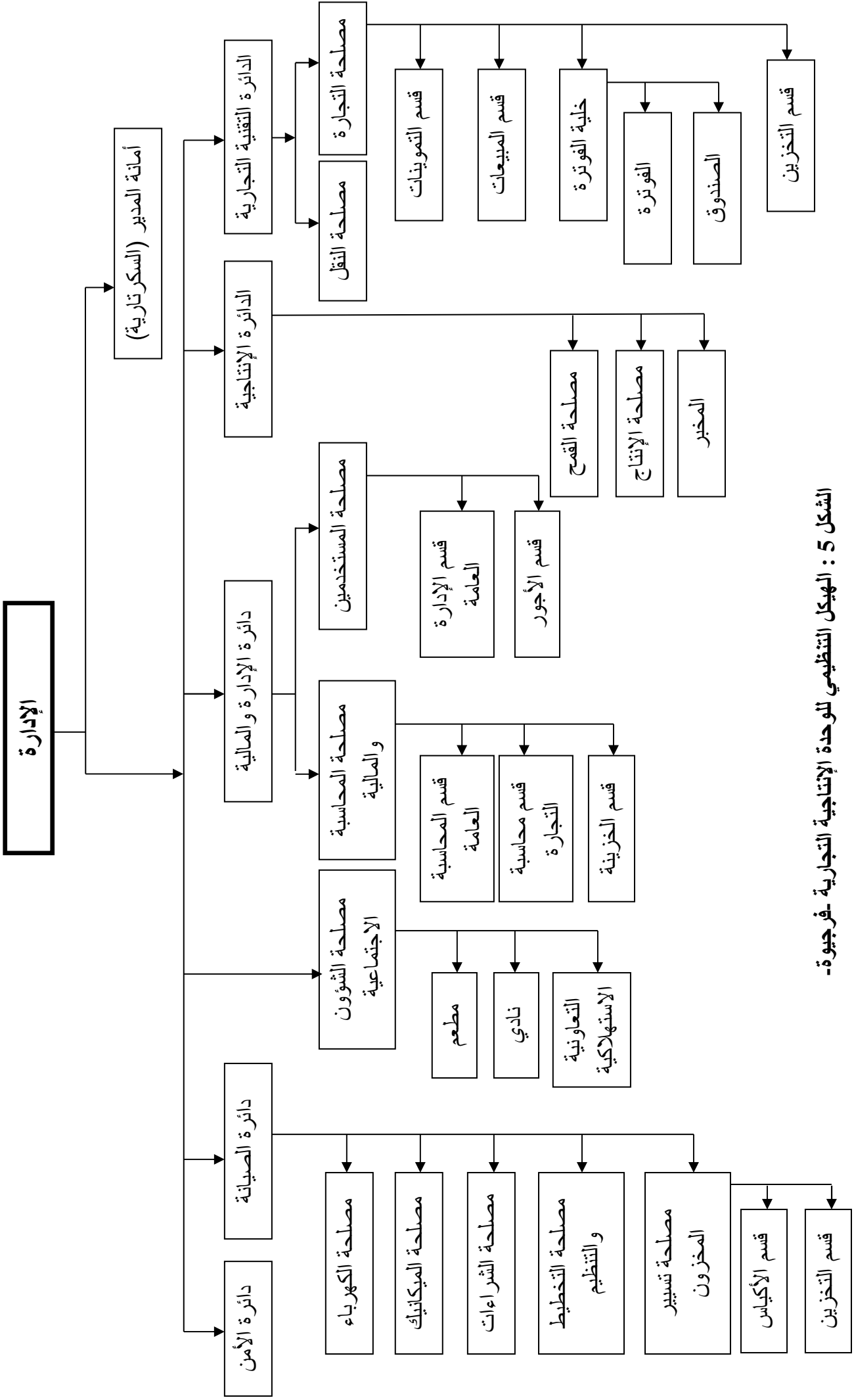
ومنه : هامش الأمان =  $49218891 = 1949402207 - 1998621098$ 

بما أن هامش الأمان موجب فهذا دليل على أن المؤسسة لها قدرة في الإستغلال الجيد لمواردها مما مكنها من تحقيق أرباح جعلتها في وضعية جيدة تجنبت من خلالها المخاطر التي قد تصيبها.

### خاتمة :

حولنا من خلال دراستنا التطبيقية التعرف على مؤسسة إقتصادية جزائرية وهي مؤسسة "مجمع سميد" حيث كانت الدراسة في أحد فروعها وهي الوحدة الإنتاجية -فرجيوه- والتي تنتج السميد بمختلف أنواعه وقد قمنا بتقديم الوحدة من خلال عرض عام لهذه المؤسسة كما قمنا بتحليل المردودية والمخاطر في هذه الأخيرة بإستخدام كل من مؤشرات الأداء المالي وعتبة المردودية وهذا بالاعتماد على مختلف المعلومات التي تحصلنا عليها من المؤسسة ،وقد تمكنا من الحكم على الوضعية المالية و الإقتصادية لهذه المؤسسة إذ إستنتجنا أنها تعتبر جيدة على العموم ومقبولة ، وهذا راجع إلى حسن التسيير وحسن المنهجية التي تتبعها إدارة الوحدة الإنتاجية التجارية \_ فرجيوه ، مما إنعكس إيجابا على نسبة تحكمها في المخاطر و الحد من آثارها و إنعكاساتها على مردوديتها.





الشكل 5 : الهيكل التنظيمي للوحدة الإنتاجية التجارية -فرجيوه-



**الخاتمة:**

حاولنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع التوصل إلى معرفة مدى تأثير المخاطر المالية على المردودية داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث تعتبر المخاطر من أكبر العوامل التي تؤثر على هذه المردودية، و بما أنّ الهدف الرئيسي لكل مؤسسة اقتصادية هو تحقيق الربح لكافة الملاك ممّا يعني تحقيق مردودية كافية، فإنّ لدراسة المخاطر المالية و تحليلها أهميّة بالغة في هذه المؤسسة، و من خلال التساؤلات المطروحة في الإشكالية و التربص الذي قمنا به في الوحدة الإنتاجية التجارية بفرجيوة، تمكّننا من معرفة العلاقة الموجودة بين هذه المخاطر و المردودية.

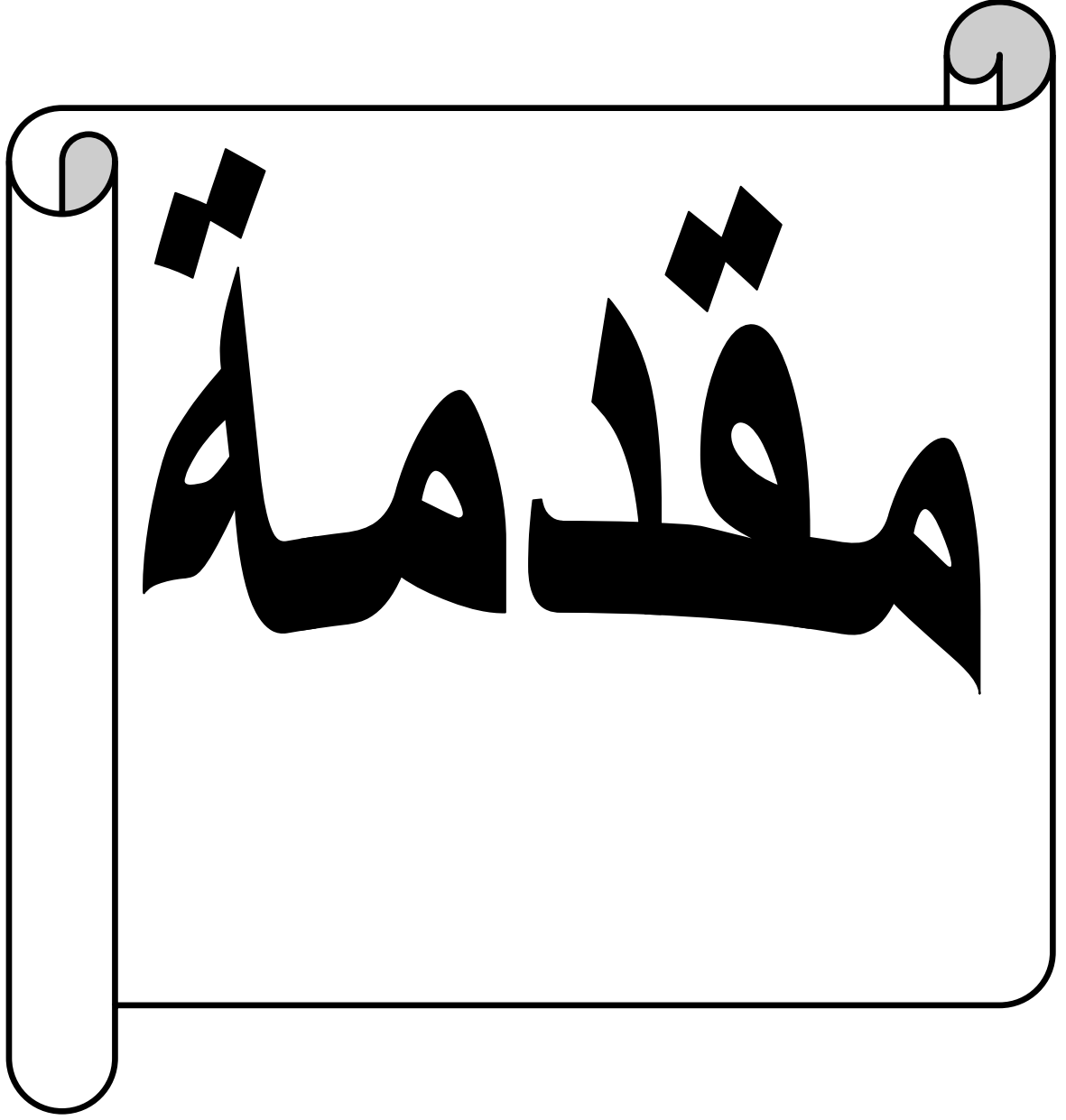
فيما يخص المخاطر نجد أنّه يجب على المؤسسة أن تعتمد على بعض الأدوات و الإستراتيجيات لتحديد هذه المخاطر إضافة إلى إمكانية مواجهتها من أجل الحدّ منها و تقليل تأثيرها على مردودية هذه المؤسسة ولقد لاحظنا من خلال دراستنا في مؤسسة "مجمع سميد" أنّ الوحدة الإنتاجية التجارية بفرجيوة لها قدرة نوعا ما على مواجهة هذه المخاطر بسبب تدخل الدولة في مختلف عملياتهاة المؤسسة.

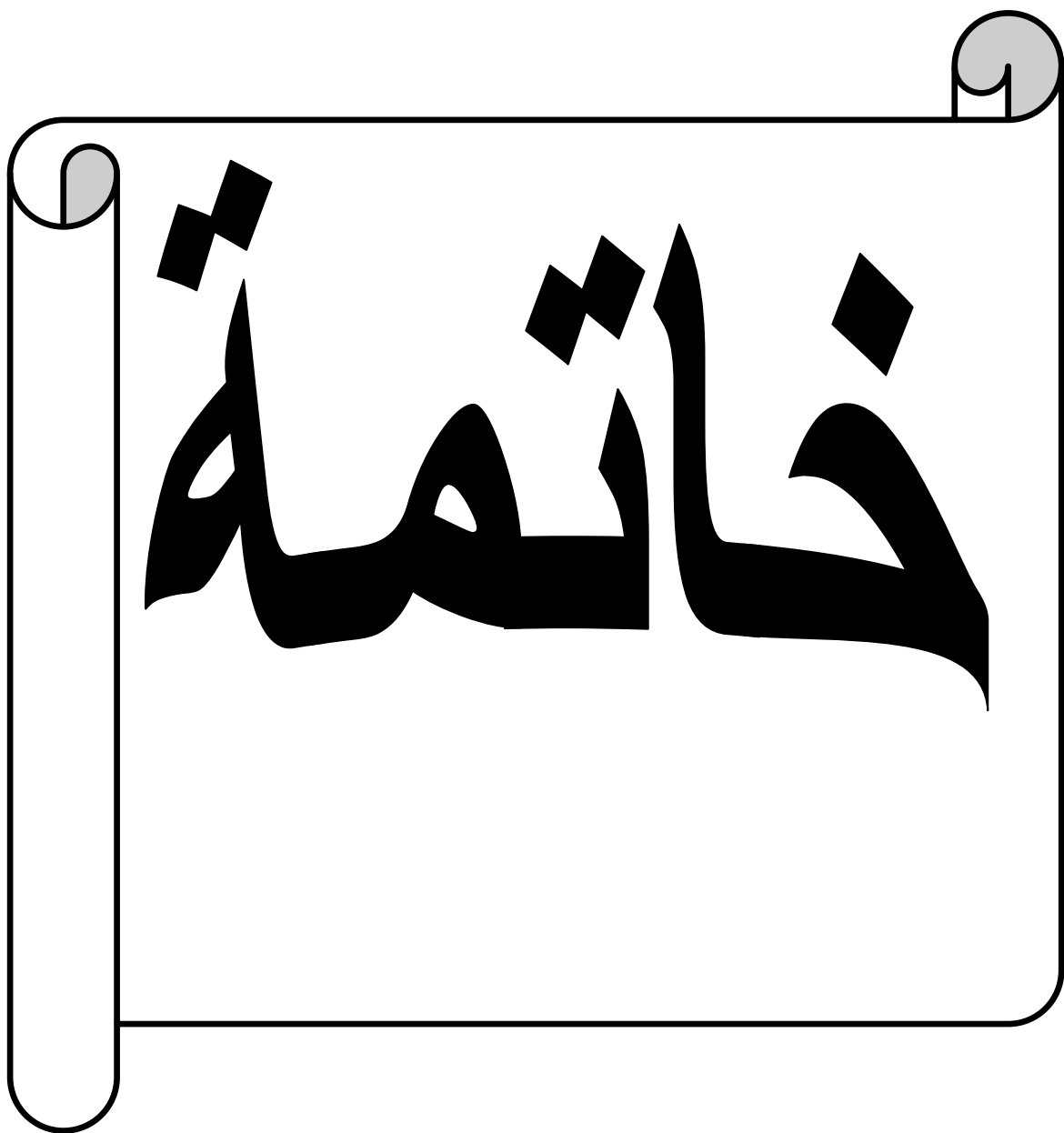
أمّا فيما يخص المردودية فإنّها تتأثر بالدرجة الأولى بنشاط المؤسسة و قدرتها على الاستغلال العقلاني و الجيد لمواردها و لقد استنتجنا أنّه كلما كان هناك استغلال أمثل للفرص المتاحة كلما أدى ذلك إلى زيادة المردودية، كما لاحظنا أنّ هذه الأخيرة تتأثر بمختلف المخاطر التي تواجه المؤسسة الاقتصادية، فبارتفاع درجة الخطر في المؤسسة ينخفض مستوى المردودية، أما إذا تمّ الحدّ من هذا الخطر و تمّ تقليله ومواجهته فإنّ ذلك حتما يؤثر إيجابا على مستوى هذه المردودية، وفي الأخير يمكننا القول أنّه يبقى على كل مؤسسة أن تتبع مختلف الاستراتيجيات لتحوّط من المخاطر و إمكانية مواجهتها في الوقت المناسب من أجل الحفاظ على استمرارها و بقاءها و المحافظة على تحقيق الربح و زيادة مردوديتها.

**الفصل الأول =  
عموميات حول المخاطر المالية  
في المؤسسة الإقتصادية**

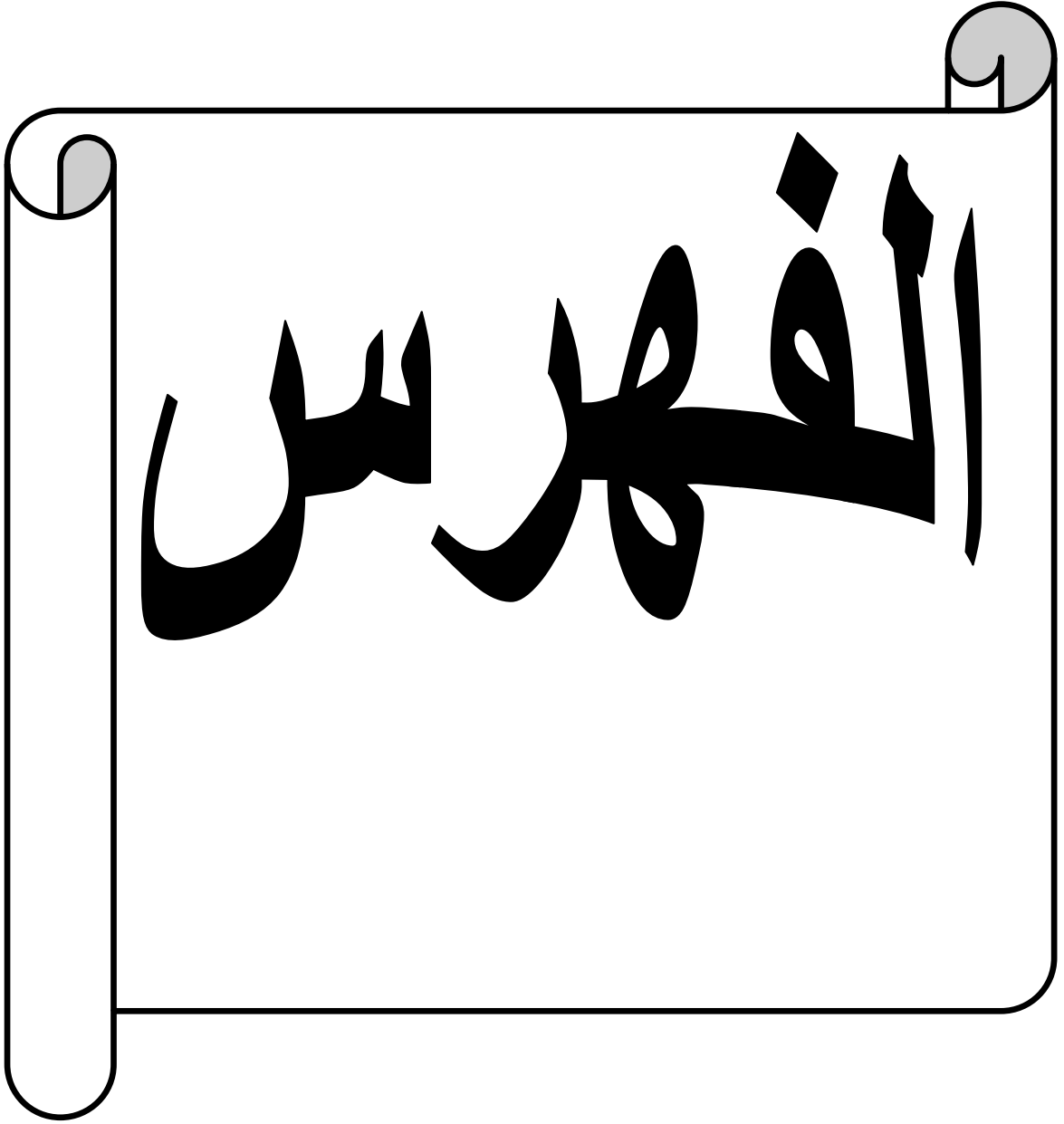
الفصل الثاني =  
نظرة عن المردودية  
في المؤسسة الاقتصادية

**الفصل الثالث :**  
**دراسة تطبيقية حول مؤسسة "مجمع سميد"**  
**الوحدة الإنتاجية التجارية-فرجيوه-**

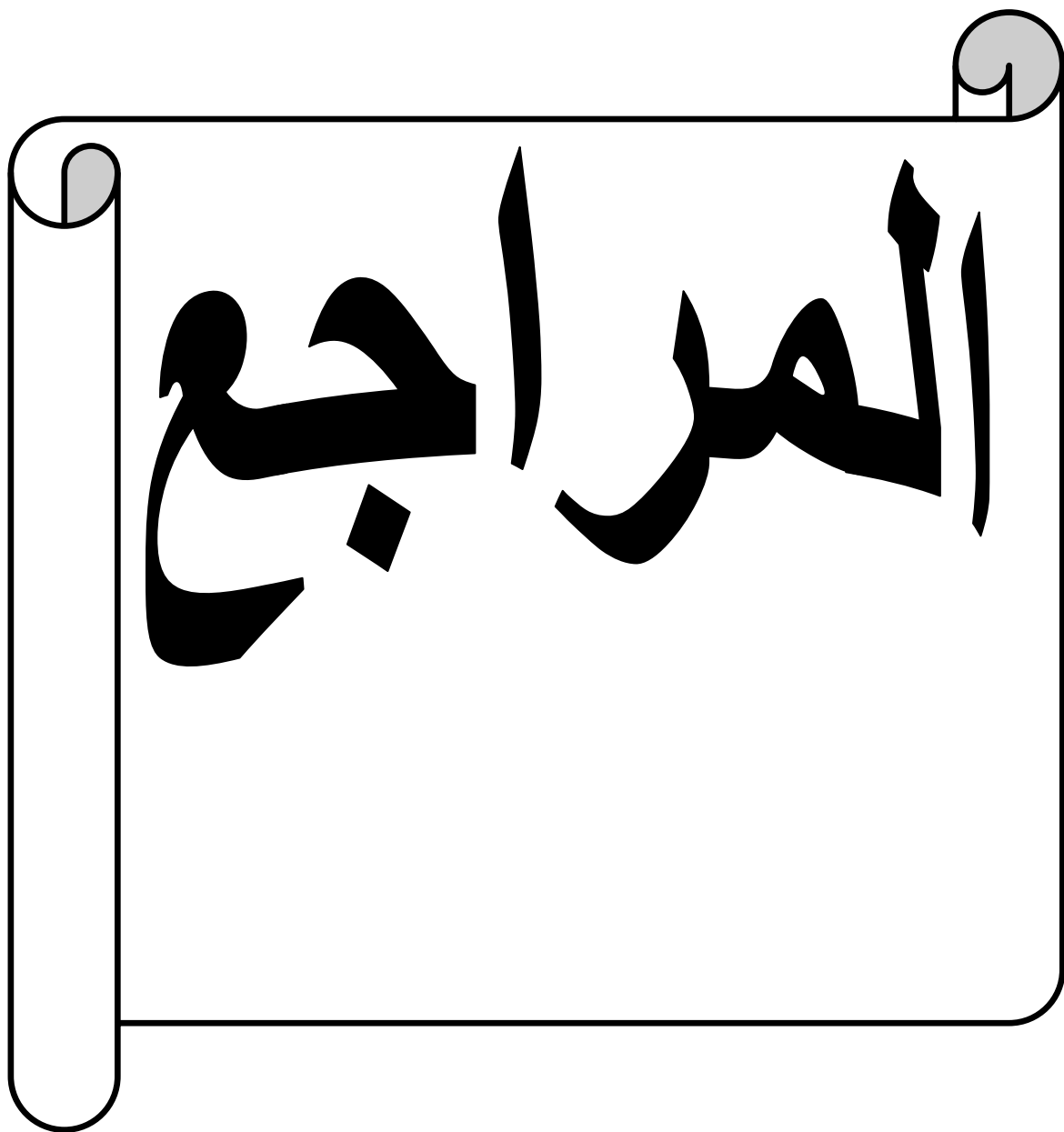




الملاحق







الفصل الثالث :  
دراسة تطبيقية حول مؤسسة  
"مجمع سميد"

## قائمة المراجع باللغة العربية:

### الكتب:

1. بلخوس كهينة، المردودية المالية و الإقتصادية في المؤسسة الإقتصادية، الجزائر، ط1، 2003.
2. بهاء الدين، دراسة الجدوي الإقتصادية، دار الزهران لنشر و التوزيع، ط2،
3. بوشاشي بوعلام، المنير في المحاسبة التحليلية، دار هومة لطباعة و النشر، الجزائر، ط1، 1997.
4. بويعقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، بن عكنون، الجزائر، 1991.
5. بيار كولاس، التسيير المالي للمؤسسة.
6. جميل أحمد توفيق، مذكرات في المحاسبة التحليلية، دار الجامعات الإسكندرية.
7. خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، ط1، 2009.
8. سعيد توفيق، أساسيات التمويل و الإدارة المالية، مكتبة جامعة عين الشمس، ط1، 1997.
9. صالح الحناوي، أدوات التحليل و التخطيط في الإدارة، دار النهضة العربية.
10. عبد الحكيم كراجة، محاسبة التكاليف.
10. عبد الغفار حنيفين، الإدارة المالية و التمويل، كلية التجارة، الإسكندرية، مصر، 1998.
11. كراجة و آخرون، الإدارة و التحليل المالي، دار الصفاء للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، ط1، 2000.
12. محمد فيومي محمد، أصول المحاسبة و التكاليف، دار النهضة العربية للنشر و الطباعة.
13. محمود إبراهيم نور و آخرون، إدارة المخاطر، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، ط1، 2012.

### المجلات العلمية:

1. محمد عثمان إسماعيل حميد - أثر التمويل عن طريق الديون على اختلال هيكل التمويل في شركات الأعمال - مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين، العدد 31، سنة 1984.

### الدراسات السابقة (المذكرات):

1. بعليش هجيرة- التحليل المالي على ضوء التوازن و المردودية المالية في المؤسسة الإقتصادية-مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير.
2. بن شليف محمد أمين- أهمية المحاسبة التحليلية في تحسين مردودية المبيعات-مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير.
3. فاطمة بن ربيعة- أثر التكوين على مردودية المؤسسة الإقتصادية في الجزائر-مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة البليدة 2004.
4. فتيحة شابي و آخرون- التدقيق المحاسبي و أثره على مردودية المؤسسة-مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، المركز الجامعي يحي فارس، المدينة، 2005.
5. محمد أحمد- الأخطار المالية و أثرها على التسويق الدولي-مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة دمشق، 2009.

### المراجع باللغة الفرنسية:

1. bou khazar Omar-la gestion de l'entreprise-édition n 83405/81 opu.
2. comte analytique- outil de gestion, aide décision gauss et marge rine.
3. damodarn, applied corporate finance(n y john wiley.sons 1999).
4. jaque marjerine-gestion budgétaire-édition coureaux.
5. gastineau, gl, kiritzman, mp, the dictionary of financial risk management(ny: frank j.fabozzi associates, 1996)

6. nc name. d op cit.

7. parice- vizza vona-gestion financière de l'entreprise, 9ème édition.

8. peters, p, op.cit.

9. petty, j et basic, financial management(n, j prentice-hall 1982).

10. p foose gation "gestion financière de l'entreprise" 1998.

11. watsham, tj, futures and options in risk management(london 1998).

12. williams c. a smith m. l, young pc. op.cit.