



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



الموضوع :

## دراسة المردودية المالية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز"

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير  
تخصص : محاسبة وضرائب.

إشراف الأستاذ:

\* محمد الدينوري ساملي

إعداد الطلبة :

- آسيا ضيف

- إشراق هنيات

- عفاف فقيري

السنة الجامعية : 2013-2014

إن دراسة المؤسسة الاقتصادية تتطلب منا معرفة شاملة وكاملة بالمحيط الاقتصادي الذي نعيش فيه، وهذا باعتبار النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع ووصول المؤسسة لشكلها الحالي كان كنتيجة لعدة تغيرات وتطورات متواصلة مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار.

وانطلاقاً مما سبق يمكن تشبيه المؤسسة الاقتصادية بالكائن الحي كونها تمثل إطار منظماً للتقاء وتفاعل مجموعة من الوظائف المتأتمية من مجموعة من الوسائل المادية والجهود البشرية في سبيل تلبية الطلب. وهي تخضع في دورها إلى منطق التأثير و التأثير، والهدف الأساسي من الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية هو البقاء عن طريق الربح و النمو.

إن التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية وغيرها أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات، وإذا كان البقاء والاستمرار والربحية تمثل أهدافاً رئيسية لأي مؤسسة في مواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة، تمثل شروطاً ضرورية لتحقيق هذه الأهداف، وإذا كان البعض يرى أن معظم التهديدات التي تواجه المؤسسة عادة ما تأتي أو يكون مصدرها البيئة الخارجية، فإن البيئة الداخلية لا يقل تأثيرها على المنظمة نظيرتها الخارجية.

كما لا نغفل دور الإدارة المالية في هذا الأمر من خلال استراتيجية الاستثمار التي تنتهجها والواجب إتباعها من طرف المؤسسة، وكيف يمكن توفير النقدية اللازمة للاستثمارات المطلوبة وتقدير التدفقات المالية اللازمة للمؤسسة لسد احتياجاتها، كما يعتبر التنبؤ المالي ضرورة قصوى لأجل معرفة الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها مسبقاً ومعرفة المركز المالي في المستقبل.

إذ تعتبر المردودية عنصر هام في التسيير العقلاني للمؤسسة الاقتصادية، فمع مرور العالم بأزمات اقتصادية وجدت المؤسسة نفسها أمام تحديات ومخاطر تحيط بمركزها المالي، مما جعلها تفكر بجدية في ضرورة اتخاذ قرارات وإتباع سياسات اقتصادية لمواجهة هذه التحديات والمخاطر من أجل إثبات قدرتها على البقاء، ومن هنا كان التركيز على الأهداف بمنح الأولوية للجانب المالي للمؤسسة، و اعتماد المردودية كمؤشر أساسي يعبر على قدرة المؤسسة على الاستمرار، فمن خلالها نستطيع أن نحدد نقاط القوة ونقاط الضعف، كما يمكننا من تقييم الهيكل المالي للمؤسسة من جانب سيولتها، حتى نستطيع أن نحدد علاقتها بمحيطها المالي و المتعاملين معها ( البنك، المؤسسات المالية )

إن دراسة و تحليل المردودية المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية، هو عبارة عن عملية التنبؤ واكتشاف لنقاط القوة ولنقاط الضعف في المؤسسة، وبالتالي تبيان ما إذا كانت المؤسسة دائمة و مستمرة يسمح لها بمواجهة الاخطار في المستقبل كذلك قدرتها على تحقيق مستويات عالية من المردودية يؤشر بإمكانيات النمو الداخلي للمؤسسة والذي

يضمن لها البقاء والاستمرار وهو الهدف الأساسي لوجود أي مؤسسة اقتصادية ومن هنا تبرز لنا أهمية تحليل المردودية المحاسبية في المؤسسة.

✓ **الإشكالية:** بناء على هذا تم اختيار موضوع دراسة المردودية المالية للمؤسسة الاقتصادية في محاولة منا الإجابة على الإشكال التالي:

- الى أي مدى يمكن باستعمال المردودية المالية للحكم على الوضعية المالية للمؤسسة؟

وللإجابة على هذا الإشكال المطروح فإننا نقوم بتحليله على ضوء التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالإدارة المالية؟ وما هي أهم وظائفها؟

- ماهي المردودية؟ وأين تكمن المردودية المالية؟

- كيف يتم دراسة و تحليل المردودية المالية للمؤسسة الاقتصادية؟

- هل أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على خطة مالية فعالة كفيلا بالمساعدة على تحقيق مردودية مالية جيدة؟

- ماهي المردودية المالية في المؤسسة محل دراسة الحالة؟

✓ **الفرضيات:** من التساؤلات السابقة، يمكن وضع الفرضيات التالية حتى تتمكن من معالجة سليمة للموضوع وللإحاطة بمحيثيات هذا البحث، سمحت لنا التساؤلات المطروحة صياغة الفرضيات التالية:

- الإدارة المالية هي عملية اتخاذ القرارات المالية المتعلقة بالحصول على الأموال بشكل أمثل بحيث يكون المال المتدفق الداخل أكبر من المال المتدفق خارج المنظمة وهذا يؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي وهو البقاء والنمو والاستقرار، ومن أهم وظائفها: - التخطيط المالي. - المساعدة في القرارات الاستثمارية. - المساعدة في القرارات التمويلية. - المساعدة في الرقابة المالية. - المساعدة في تحديد معدلات توزيع الأرباح المناسبة. - معالجة بعض المشاكل الخاصة.

- إن أي مؤسسة هدفها الرئيسي تحقيق مردودية، حيث أنها تعبر عن الربح المحصل عليه بعد كل عملية بيع أو إنتاج أو تبادل، أما المردودية المالية فهي عبارة عن الربح المحصل عليه من خلال استثمار رؤوس الأموال الخاصة.

- دراسة المردودية تمكن من التنبؤ بالوضعية المالية المستقبلية للمؤسسة.

- المردودية المالية تمكننا من معرفة الوضعية المالية للمؤسسة دراسة الحالة.

✓ **أهمية وأهداف الدراسة:** انطلاقا من أهمية المردودية المالية وجودتها في المؤسسة الاقتصادية، فإن العمل على تحقيقها والأهداف المرسومة لنشاط المؤسسة من شأنه أن يساعد المسير على إتباع أنجع السبل وأحسن الطرق

للسير بالمؤسسة في أمان وتمكينها من تحقيق أهدافها المرجوة وجعلها مستقلة في اتخاذ قراراتها دون تعرضها لأي ضغط خارجي.

حتى تضمن أي مؤسسة بقائها في السوق عليها أن تحقق نتائج موجبة (أرباح) خلال مختلف دوراتها الاستغلالية وذلك بمراقبة مردوديتها ومتابعتها، فمن خلال المردودية تستطيع المؤسسة تحديد العلاقة بين النتائج المحققة وقيمة الوسائل المستعملة.

إن تحليلنا للمردودية المحاسبية أظهر أنها تعتبر الأساس والمنبع الرئيسي للمؤسسة في معرفة مكانتها الاقتصادية في السوق وتوجهاتها المستقبلية من خلال التعرف على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق مردود مالي واقتصادي من استخداماتها للأصول أو الأموال المستثمرة المتاحة لديها.

✓ أسباب اختيار الموضوع: ومن أهم أسباب اختيارنا لهذا الموضوع ما يلي:

- الأسباب الموضوعية: وهي تتعلق بالموضوع ذاته:

- تعتبر المردودية ترجمة لكفاءة مسيري المؤسسة.

- محاولة إضافة مرجع جديد في الموضوع للمكتبة الجامعية.

- يحظى هذا الموضوع باهتمام وعناية مختلفة الأطراف في الاقتصاد الوطني.

- الأسباب الذاتية: فيمكن تلخيصها فيما يلي:

- إعطاء فرصة لمتابعة وإتمام البحث في دراسة هذا الموضوع.

- رغبتنا في المساهمة والرفع من قيمة البحوث والدراسات التي تخص هذا الموضوع وإظهارها البارز في ضمان استمرارية المؤسسة.

✓ منهج الدراسة: بفرض الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات، نعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي في عرض المفاهيم والمعلومات الخاصة لمجال البحث مع الاعتماد على المنهج التحليلي في تفسير تلك المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج منها هذا في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي سنحاول الاعتماد على المنهج الخاص بدراسة الحال بغرض البحث المعمق والمفصل لحالة معينة على أرض الواقع وإسقاط نتائج الدراسة النظرية عليها.

✓ أدوات البحث: اعتمدنا في دراستنا هذه على:

\* الكتب المتخصصة في مجال البحث.

\* الرسائل الجامعية.

\* مواقع الإنترنت.

\* الاتصال بالمتخصصين في هذا المجال، الأكاديميين والميدانيين.

✓ صعوبات البحث: أثناء إعدادنا لهذه المذكرة واجهنا بعض الصعوبات أهمها:

\* قلة المراجع المتخصصة في مجال المردودية المالية.

\* صعوبة التحكم في الموضوع لشاسعته.

\* التكتم والغموض في المعلومات للمؤسسة محل الدراسة.

\* الفترة المحددة لتقديم هذا العمل تعتبر قصيرة جدا مقارنة بأهميته.

✓ هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة عن الإشكالية الرئيسة وعلى الأسئلة الفرعية ولإثبات صحة الفرضيات قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول وهي كالتالي:

- الفصل الأول: تحت عنوان "التأصيل النظري للمؤسسة الاقتصادية"، وجاءت ضمنه ثلاثة مباحث، فحاولنا في هذا الفصل إلقاء نظرة عامة حول المؤسسة الاقتصادية من خلال المبحث الأول، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى محيط المؤسسة الاقتصادية، أما المبحث الثالث تحت عنوان الإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية.
- أما الفصل الثاني بعنوان: "الإطار مفاهيمي للمردودية المالية"، فستتطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول المردودية، أما المبحث الثاني فسنقوم بدراسة عتبة المردودية وكيفية حسابها، وفي المبحث الثالث فتضمن تحليل المردودية باستخدام مؤشرات الأداء المالي، وأخيرا في المبحث الرابع سنتطرق إلى تحليل نسب المردودية وأثر الرافعة المالية عليها.
- أما الفصل الثالث بعنوان: "دراسة تحليلية للمردودية المالية لشركة "سونلغاز"، وقسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث فخصصنا المبحث الأول إلى تقديم عام لمؤسسة سونلغاز، ثم لتتطرق في المبحث الثاني إلى تقديم كشوفات المالية للمؤسسة سونلغاز، وأخيرا في المبحث الثالث تحت عنوان دراسة الوضعية المالية للمؤسسة سونلغاز.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للمؤسسة الاقتصادية

### تمهيد:

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية و لا تزال حيزا معتبرا في كتابات و أعمال الكثير من الاقتصاديين، بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية سواء من الشرق أو من الغرب، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع. و نظراً للتحويلات و التطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية إلى حدّ الساعة، فإن المؤسسة آنذاك لم تعد هي نفسها المؤسسة حالياً، فبالإضافة إلى تنوع و تعدد أشكالها و مجالات نشاطها فقد أصبحت أكثر تعقيدا و أصبح الأمر يستدعي اعتماد منهج جديد و ملائم للدراسة و التخلي عن المنهج التقليدي التحليلي، الذي يعالج النظام ككل، بدون معرفة أجزائه و العلاقات الرابطة بينها و محيط النظام.

سنتطرق في هذا الفصل (التأصيل النظري للمؤسسة الاقتصادية) إلى العناصر التالية: في المبحث الأول قمنا بنظرة عامة حول المؤسسة الاقتصادية، تعريفها، وظائفها، أهدافها وخصائصها، كما سنتطرق في المبحث الثاني إلى محيط المؤسسة وتصنيفاتها حسب المعيار القانوني، المعيار الاقتصادي، معيار الحجم، كما سنتطرق أيضا إلى الإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية، ماهية الإدارة المالية، أهداف ونشاطات الإدارة المالية، وظائف الإدارة المالية.

### المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة الاقتصادية.

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بمثابة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية لأن العملية الإنتاجية تتضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية كما يشمل تعاملها مع البيئة.

#### المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وأهميتها.

تطور مفهوم المؤسسة الاقتصادية منذ ثلاث قرون ففي الماضي كانت المؤسسات تتميز بعمليات السوق إذ عرفت كمنظمة تسويقية الإنتاج والسلع والخدمات وكانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة وتتميز بصغر حجمها وبقدرة تكنولوجية صغيرة وبعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة وعاملها وبالعلاقات ضيقة بين الدخل والمساهمات الشخصية.

وللمؤسسة عدة تعاريف نذكر منها:

**التعريف الأول:** المؤسسة هي القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم بعضهم مع بعض والمؤسسة جهاز عمل وأجهزة العمل تشمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع.<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا (إنتاج+ تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعاً لحجم و نوع نشاطه.<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** المؤسسة عبارة عن منشأة تلعب دوراً أساسياً في النشاط الاقتصادي وذلك حسب طبيعة مهامها من تصنيع منتج أو تقديم خدمات أو تسويق سلع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، بن عكنون، الجزائر، 2006، ص: 25.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 1998، ص: 11.

<sup>3</sup> ابراهيم الأعمش، أسس المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون سنة نشر، ص: 2.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للمؤسسة الاقتصادية

**التعريف الرابع:** يمكن أن تعرف المؤسسة على أنها: " منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زماني ومكاني".<sup>1</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي:

المؤسسة الاقتصادية هي: الوحدة الاقتصادية التي تجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

\* أهميتها:<sup>2</sup>

إن وجود المؤسسة الاقتصادية بداخل المجتمع في حيز مكاني وزماني يجعلها تؤثر وتتأثر من خلال هذا التأثير تظهر لنا أهمية المؤسسة الاقتصادية والمصنفة في ثلاثة أنواع أساسية:

### 1- الأهمية الاجتماعية:

\* **توفير الشغل:** إن إنشاء مؤسسات اقتصادية يعمل على توفير مناصب الشغل وهذا ما يسمح بامتصاص البطالة في المجتمع وتختلف نسبة توفير الشغل حسب حجمها ونوع نشاطها.

\* **التأثير على الأجور:** للمؤسسات دور هام في تحديد الأجور فبقوة استقطابها لليد العاملة للمناطق النائية أو قصد تحويل العمال نحو قطاع معين قصد تنميته وتطويره.

\* **دفع عجلة التغيير:** إن ظهور المؤسسات الاقتصادية في الجهات الريفية أو النائية تعمل على التغيير والتطوير في هذه المناطق.

### 2- الأهمية الاقتصادية:

\* **ظهور منشآت جديدة تجارية:** إن زيادة عدد السكان في منطقة يؤدي إلى ظهور مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات الجديدة وبالتالي ضرورة القيام بإعداد منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد ومرافق الحياة الضرورية.

\* **التأثير على الاستهلاك:** إن سياسات البيع التي تتبعها المؤسسة تؤثر على استهلاك المجتمع فزيادة المبيعات وتنوعها تؤدي إلى منافسة وبالتالي انخفاض الأسعار مع التنوع في السلع المعروضة.

<sup>1</sup> غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، ط1، الجزائر، 2008، ص: 8.

<sup>2</sup> <http://tougourt.Kalamfikalam.Com/t673-topic>.

### 3- الأهمية السياسية:

إن المؤسسة عمل ربط العلاقات بين الدول عن طريق الاستيراد والتصدير قد تكون المؤسسة عامل في توطيد العلاقات الدولية وجعلها تتميز بالمتاحة وهذا بطريقة غير مباشرة أو عن طريق التبادل بين التجار.

**المطلب الثاني: أهداف وخصائص المؤسسة الاقتصادية.**

**أولاً: أهدافها:**

تسعى أي مؤسسة إلى تحقيق عدة أهداف تختلف وتتعدد حسب أصحاب المؤسسة، طبيعة وميدان نشاطها، تصنف هذه الأهداف إلى الأصناف التالية:

#### أ- الأهداف الاقتصادية:<sup>1</sup>

\* **تحقيق الربح:** يعتبر الربح أهم معيار لصحة المؤسسة اقتصادياً لأن استمرار هذه الأخيرة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح الذي يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى، خاصة إذا كانت في طور النمو أو الحفاظ على مستوى معين من نشاطها أو التطور التكنولوجي، وقبل هذا استعمال الربح المحقق في تسديد الديون، توزيع الأرباح على الشركاء أو تكوين مؤونات لتغطية خسائر أو أرباح غير محتملة.

#### \* الاستجابة لمتطلبات المجتمع:

إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي أو تغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع ( الزبائن) الموجودة سواء على المستوى المحلي الوطني أو الدولي، فيمكن القول أن المؤسسة تحقق هدفين في نفس الوقت تغطية طلب المجتمع وتحقيق الأهداف.

\* **عقلنة الإنتاج:** يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج والتخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع الذي بواسطته ترفع من إنتاجيتها، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطة أو البرامج وبذلك فإن المؤسسة تسعى إلى الوقوع تحت المشاكل الاقتصادية والمالية لأصحابها من جهة وللمجتمع من جهة أخرى.

#### ب) الأهداف الاجتماعية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 19.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 20.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للمؤسسة الاقتصادية

\* ضمان مستوى مقبول من الأجور:

يعتبر العمال في المؤسسة من المستفيدين الأوائل في نشاطها، حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا وشرعا، إذ يعبر العمال عن العنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن المستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب:

- طبيعة المؤسسة.

- طبيعة النظام الاقتصادي في المجتمع.

- حركة سوق العمل.

وغيرها من العوامل الأخرى، المؤثرة على مستوى الأجور، فالدول عامة تحدد حد أدنى للأجور يسمح للعمال بتلبية حاجياتهم الأساسية.

\* تمكين العمال من تحسين مستوى معيشتهم:

نظرا للتطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي، أصبحت حاجة العمال إلى تلبية رغباتهم تزايد باستمرار، وهذا راجع إلى ظهور منتجات جديدة بالإضافة إلى التطور الحضري لهم ولتغيير أذواقهم وتحسنها وهذا ما يدعو إلى عقلانية الاستهلاك وتحسينه بتوفير الإمكانيات المالية والمادية أكثر فأكثر للعامل من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.

\* إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية العامة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع وذلك بتقديم منتجات جديدة أو التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار بمنتجات جديدة أو منتجات قديمة.

\* الدعوى إلى تنظيم وتماسك العمال: تتوفر داخل المؤسسات علاقات مهنية واجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أن دعوتهم إلى التماسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها وعادة تكون للمؤسسة أجهزة مختصة مثل مجال العمال.

\* توفير التأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسة على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، التأمين ضد الحوادث وكذا التقاعد وبعض المرافق الاجتماعية للعمال سواء كانت وظيفة عادية أو خاصة في المؤسسات

## الفصل الأول: التأصيل النظري للمؤسسة الاقتصادية

العمومية بالإضافة إلى المرافق الأخرى كالمطاعم والتعاونيات الاستهلاكية، فالهدف من ذلك هو توفير للعمال محيط عملي جديد بدفعه لإنجاز عمله بصفة جيدة.

ثانيا: خصائص المؤسسة الاقتصادية:<sup>1</sup>

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسات الاقتصادية:

**1- المؤسسة مركز لتحويل:** إن المؤسسة هي ذلك المكان التي يتم فيها تحويل الموارد (المدخلات) إلى منتجات تامة الصنع (سلع وخدمات)، وتمثل الموارد في المواد الأولية، رؤوس الأموال، المعلومات، الأفراد.

**2- المؤسسة مركز للتوزيع:** تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الاموال المتأتية من بيع السلع والخدمات، وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الانتاجية.

**3- المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية:** تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعين (رجال ونساء) من أجل الوصول الى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في اطار احترام القواعد وقيم المؤسسة، حيث يقضي أغلبية العمال (1\3) او اكثر من حياتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال، وعليه فإن المسير في المؤسسة يحاول التكيف مع الاختلافات في الاتجاهات العمال وأفكارهم وأيديولوجياتهم و أهداف تواجههم في المؤسسة، وذلك من أجل تحقق اهداف المؤسسة بأكبر فعالية.

**4- المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية:** تلعب المؤسسة دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية التي تخص: نوع المنتوجات، كمية المنتوجات، الأسعار، التوزيع، التصدير، الاتصال.... الخ

تمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة، ذلك لأن المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات وفي فترات مختلفة (قصيرة، متوسطة، طويلة) وحسب درجة أهميتها (استراتيجية، تكتيكية، عملية).

**5- المؤسسة شبكة للمعلومات:** إن اتخاذ القرارات الرشيد يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية عن المؤسسة)، وبالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات

<sup>1</sup>غول فرجات، مرجع سابق، ص- ص: 9، 10، 11.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للمؤسسة الاقتصادية

وتحويلها إلى المقررين (نظام اتصالات) من أجل إنجاز المهام المنوطة بهم على أكمل وجه، وتعتبر الشبكة المعلوماتية والاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة .

**6 المؤسسة مركز للمخاطر:** إن المؤسسة معرضة للخطر باستمرار حيث يمكن ان تخسر جزء أو كل تسبيقاتها المالية و المادية في حالة الفشل، وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن، ولهذا نجد بأن رأسمال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة ومن جهة ثانية تقليل المخاطر والخسائر في حالة الفشل.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية.

للمؤسسة مجموعة من الوظائف التي تكتسي أهمية بالغة للقيام بنشاطاتها، حيث تتلقى مدخلاتها من المحيط في شكل مواد أولية، طاقة، معلومات... الخ. تم تحويلها الى مخرجات في شكل منتجات مادية وخدمات موجهة إلى السوق، وستتطرق فيما يلي إلى أهم الوظائف داخل المؤسسة.

**أولاً: الوظيفة التقنية:** تهدف إلى القيام بالوظائف التالية:

- تحظير العمليات تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية.
- السهر على تنفيذها.
- ترتيبها.

**ثانياً: الوظيفة التجارية:** إن بقاء المؤسسة الصناعية يرتبط بكفاءة الوظيفة التجارية داخلها، لأن مثلاً عدم عقلنة توزيع المنتجات وبالتالي فشل توزيعها بشكل مستمر يؤدي حتماً إلى تدهور وزوال المؤسسة فالوظيفة التجارية تشمل كل من:

**أ) وظيفة التمويل:** وتهدف إلى البحث عن موردين، توجيهها لطلبات، تسيير المخزون وهي تتم من طرف أقسام خاصة للإنتاج و البيع.

**ب) وظيفة التوزيع:** تشمل مجموعة من المراحل تبدأ بترقب المبيعات (دراسة السوق) لتوجيه الشراء والإنتاج (دراسة المنتج)، ويتبعها الإشهار لترقية المبيعات وأخيراً تتبع مساريها حتى ما بعد البيع.

<sup>1</sup> غول فرحات ، المرجع السابق ،ص:12.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للمؤسسة الاقتصادية

ثالثا: الوظيفة الادارية: وهي تسعى لنجاح المؤسسة وذلك بتحديد الاهداف العامة للمؤسسة والربط بين الجهود، حيث تشارك في اختيار العناصر ذات الكفاءة والقادرة على تلبية حاجة المؤسسة عن طريق التوظيف سواء الداخلي او الخارجي واعداد برامج العمل، والقيام بوظائف اجتماعية تتمثل في التأمين، تحضير واعداد الاجور وغيرها من الوظائف. فتسيير نشاط المؤسسة يستند على تنظيم وتوزيع المهام لتحقيق الاهداف العامة للمؤسسة واهداف اعضائها وذلك يتم وفق اشراك الكل بتحديد الاطارات المسؤولة بالدرجة الاولى في توجيه موارد المؤسسة التي تعبر غالبا محدودة نحو المجالات الاكثر مردودية و بطريقة عقلانية تسمح بالاستغلال الامثل وبأدنى تكلفة ممكنة، كل ذلك يتم انطلاقا من مجموعة عمليات تتمثل في :

أ) التخطيط: تحديد الأهداف العامة وأهداف كل قسم أو مصلحة على المدى القصير: مخططات البيع.

المدى الطويل: برامج الاستثمار، تطوير الهياكل و السياسات، توجيه الوسائل الضرورية و المناسبة لذلك.

ب) التنظيم: إعداد الهيكله والوسائل الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة

ج) القيادة والتوجيه: والتي تهتم بتوجيه والأوامر الضرورية لتنفيذ المهام بشكل يسمح بتفادي العقابيل ومواجهة التهديدات الموجودة بالمحيط واستغلال بالمقابل الفرص المتاحة.

د) الاتصال: السهر على الربط بين مختلف الاقسام والمصالح ذلك انطلاقا من نظام معلوماتي فعال.

هـ) الرقابة: هي ضرورية في كل المجالات انشطة المؤسسة وتهدف إلى ضمان التنفيذ الفعلي ومقارنته بالأهداف المسطرة والبحث عن مصادر الفوارق الناجمة، والرقابة تتم من طرف مدير المؤسسة على كل الأقسام انطلاقا من نتائجها المحققة والمدونة مثلا في التقارير المقدمة، أو قد تتم من طرف مسؤول كل قسم على أعضاء التابعين مباشرة له.

رابعا: وظيفة ادارة الموارد البشرية: تتخصص بوظيفة جد أساسية داخل المؤسسة والمتمثلة أساسا في:

- تقييم الحاجيات المستقبلية فيما يخص الموارد البشرية.
- وضع الميكانيزمات والبنيات الهادفة الى تحقيق الحاجيات.
- تطبيق سياسة منسجمة فيما يخص التوظيف، التكوين، الترقيات، و الأجور... الخ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون - الجزائر، 2002، ص: 15.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للمؤسسة الاقتصادية

خامسا: الوظيفة المالية: تعبر عن أوجه النشاط الإداري للمؤسسات المتعلقة بتنظيم حركة الأموال إذ يقع على عاتق هذه الوظيفة توليد المعلومات المالية والتكلفة اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة بالنسبة لمختلف العمليات والانشطة وكذلك تلخيص المعاملات المالية والتجارية على اختلاف أنواعها، بكيفية تناسب المعنيين باستعمالها سواء كانوا من داخل المنشأة أو خارجها.<sup>1</sup>

وعلى عكس الوظائف الأخرى التي لا توجد صعوبات في مجالها، فإن تحديد الوظيفة المالية صعب للغاية، وذلك لأجل الأهداف والسياسات والقرارات والعمليات الانتاجية.

والتسويقية يستحيل النظر إليها بعيد عن الاعتبارات المالية وهو ما يعكس حقيقة مدى أهمية هذه الوظيفة داخل المؤسسة.

### المطلب الرابع: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية .

يمكن للمؤسسة أن تأخذ أشكالا متعددة ونظر للامتيازات التي تتمتع بها والالتزامات التي تخضع لها دون سواها، فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة نذكر أهمها:

#### أولا: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية .

#### 1- تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني:<sup>2</sup>

تصنف المؤسسات حسب المعيار القانوني الى صنفين أساسيين هما:

#### 1- مؤسسات فردية: هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته.

ولهذا النوع من المؤسسات مزايا أهمها :

أ- السهولة في التنظيم أو الانشاء.

أ- صاحب المؤسسة هو المسئول الأول و الأخير عن نتائج أعمال المؤسسة، وهذا يكون دافع له على العمل بكفاءة وجدو نشاط لتحقيق أكبر ربح ممكن.

<sup>1</sup> محمد رفيق طيب، مدخل لتسيير اساسيات ، وظائف - تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993، ص125.

<sup>2</sup> عمر صخري، مرجع السابق، ص-ص:26،27.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للمؤسسة الاقتصادية

ج- صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة وهذا يسهل العمل وإتخاذ القرار، كما يعد الكثير من المشاكل التي تنجم عن وجود شركاء.

أما عيوب المؤسسات الفردية فهي:

أ- قلة رأسمال و هذا ما دام صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإمداد مؤسسته بعنصر رأس المال.

ب- صعوبة الحصول على قروض من المؤسسات المالية.

ج- قصر وجهة النظر ضعف الخبرة لدى المالك الواحد مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية وإدارية.

د- مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة، فهو مسؤول عن كافة ديون المؤسسة.

2- شركات: تعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو من عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة .

و تنقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:

شركات الأشخاص: كشركات التضامن وشركات التوصية البسيطة وشركات ذات المسؤولية المحدودة... الخ

شركات الأموال: كشركات التوصية بالأسهم والشركات المساهمة .

ولشركات الأشخاص مزايا رئيسية هي:

1- سهولة التكوين فهي تحتاج فقط الى عقد شركائه.

2- نظرا لوجود عدة شركاء يمكن أن يختص كل منهم بمهمة معينة فيسهل بذلك تسيير المؤسسة.

3- من خصائص المسؤولية التضامنية أنها تجعل الشركاء يتفانون ويخلصون في أعمالهم أكثر من أجل تقدم المؤسسة وبالتالي تحقيق الربح .

4- زيادة القدرة المالية للمؤسسة بسبب تضامن الشركاء كما تسهل أكثر إمكانية الحصول على قروض.

أما مساوئ شركات الأشخاص فهي:

1- حياة الشركة معرض للخطر نتيجة انسحاب أو وفات أحد الشركاء.

2- مسؤولية غير محدودة لشركاء.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للمؤسسة الاقتصادية

3-وجود عدة شركاء قد يثير بعض المنازعات وسوء التفاهم وتناقص وتعارض بعض القرارات مما يعود بالسلب على المؤسسة .

4- في حالة حدوث منازعات أو سوء تفاهم تنشأ صعوبة بيع حصة أي منهم، كما تنشأ صعوبة التنازل عن حصة أي من الشركاء .

**ولشركات الأموال مزايا رئيسية هي:**

1\_مسؤولية المساهمون محدودة بقيمة أسهمهم أو سنداتهم .

2-إمكانية الحصول على القروض بشكل أسهل وأسرع .

3- حياة المؤسسة أكثر استقرارا.

4--امكانيات استخدام ذوي المهارات و الكفاءات العالية.

**أما مساوئ شركات الأموال فهي:**

1-ظهور البيروقراطية والمشاكل الإدارية الناجمة عن تعدد الرقابة بسبب كثرة المساهمين فيها .

2-تخضع إلى رقابة حكومة شديدة .

3-بسبب عدم وجود حافز الملكية قد ينتج عن ذلك عدم الاهتمام الفعال بشؤون الشركة من قبل مسيرتها غير المساهمين.<sup>1</sup>

**ثانيا: تصنيفات المؤسسة حسب الطابع الاقتصادي:<sup>2</sup>**

يمكن تصنيف المؤسسة تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه، وعليه نميز هذه الأنواع :

**1- المؤسسات الصناعية:** وتنقسم هذه المؤسسات بدورها، تبعا لتقسيم السائد في:

**أ- مؤسسات الصناعات الثقيلة، أو الاستخراجية:** كمؤسسة الحديد والصلب مؤسسات

الهيدروكربونات... الخ

<sup>1</sup>عمر صخري، مرجع سابق، ص-ص: 27، 28.

<sup>2</sup>عمر صخري، نفس مرجع اعلاه، ص-ص: 30، 31.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للمؤسسة الاقتصادية

وما يميز هذا النوع من المؤسسات هو احتياجاتها لرؤوس أموال كبيرة، كما تتطلب توفير مهارات وكفاءات عالية لتشغيلها.

- ب- مؤسسات الصناعة التحويلية، أو الخفيفة: كمؤسسات الغزل والنسيج، مؤسسات الجلود... الخ
- 2- المؤسسات الفلاحية: وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج وهو الإنتاج النباتي والإنتاج الحيواني والإنتاج السكاني.
- 3- المؤسسات التجارية: هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة ومؤسسات المفرق مثل مؤسسات الأروقة الجزائرية، مؤسسات أسواق الفلاح... الخ.
- 4- المؤسسات المالية: هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي... الخ.

5- مؤسسات الخدمات: هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة، كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد والمواصلات، المؤسسات الجماعية، مؤسسات الأبحاث العلمية... الخ

ثالثا: تصنيفات المؤسسة حسب طبيعة الملكية: تصنف إلى 3 أنواع أهمها:<sup>1</sup>

- 1- المؤسسات الخاصة: هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعات أفراد (شركات، أشخاص، شركات أموال...).
- 2- المؤسسات المختلطة: هي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام و القطاع الخاص.
- 3- المؤسسات العامة: هي المؤسسات التي تعود ملكيته للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. و الأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة. وتهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع وغيره وليس هناك أهمية كبيرة للربح (ربما تريح وربما تخسر أيضا) وإنما تعمل من أجل تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة بمعنى تحقيق أقصى إنتاج أو تحقيق نصيبها المحدد في الخطة الوطنية ومن خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح. فالربح، في المؤسسات العامة، لا يكون دائما هدفا بحد ذاته.

<sup>1</sup> عمر صخري، مرجع سابق، ص: 26.

### المبحث الثاني: محيط المؤسسة الاقتصادية.

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متنوعة ومعقدة سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، وعليه فإن معرفة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة من المهام الأساسية للاستراتيجيين من خلال جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث فيها ومدى تأثيرها على المؤسسة، وذلك بما تتيح من فرص أو تفرضه من تهديدات، لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدة تكيفها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص وتزيد من قدرتها على مواجهة التهديدات البيئية.

### المطلب الأول: تعريف محيط المؤسسة وأهميتها.

#### أولاً: تعريف المحيط.

تعرف البيئة بأنها " ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة وهو يتكون من خمسة مجموعات من المتعاملين هم الزبائن الموردون و العاملين بالمؤسسات المنافسة إضافة إلى الجماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحاديات العمال وغيرها"<sup>1</sup>.

من خلال هذا التعريف نستنتج أن محيط المؤسسة يشمل المتعاملين الأساسيين من جهات وأشخاص دون أن يشمل كل المتعاملين مثل أسواق المالية و النقدية عامة، البنوك، المؤسسات غير المنافسة أو الموردو لعوامل الإنتاج و على رأسها مؤسسات التكوين و البحث إلا انه لم يشير إلى التفاعلات أو المتغيرات التي تؤثر في مكوناته البيئية الخاصة للمؤسسات .

كما أنها " مجموعة عناصر مؤثرة وغير متحركة فيها من قبل المؤسسة فهي تؤثر على خدمات هذه الأخيرة إما إيجابيا أي فرص نجاح أو سلبيا كتهديد مباشر"<sup>2</sup>.

وفق هذا التعريف يظهر انه يمكن تقسيم البيئة إلى صنفين هما:

**1- الماكروبيئة Macro-enivement:** ويقصد بها الإطار الكلي الذي يجمع اتجاهات الكبرى لتطور مجتمع معين.

**2. الميكروبيئة Micro-enivement :** الإطار الجزئي الذي ينطوي على عناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص36

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب، نفس المرجع اعلاه، ص37

ثانيا: أهمية اهتمام المؤسسة بالمحيط:<sup>1</sup>

تتجسد أهمية اهتمام المؤسسة بالمحيط من خلال النقاط التالية:

- 1- المؤسسة غير معزولة: أي أنها لا تنشط في فراغ بل مرتبطة بشبكات من المتعاملين من أسواق وهيئات وأفراد مما يحتم عليها مسايرة التطورات الخارجية الحاصلة من خلال التأقلم في عملية التعامل معها.
- 2- أثر الأفراد و الهيئات عليها: تفرض الأفراد و الهيئات و المؤسسات الأخرى قيودا وترسم للمؤسسة حدودا لها طبائع مختلفة ( ثقافية ، اجتماعية ، اقتصادية ، بيئية ).
- 3- المؤسسة مكونة من شبكة: وتشمل الأفراد و الجماعات لكل منها أهدافها واتجاهاتها ، قد تختلف أو تلتقي نسبيا وهؤلاء هم أطراف في محيطها أو بعبارة أخرى مصدر مهم منه ، بكل ما يجوي من عوامل اقتصادية و سياسية و اجتماعية ... إلخ .
- 4- استعمال المؤسسة لموارد المحيط: تستخدم المؤسسة موارد المحيط وتقدم له مخرجات فهي إذن تهتم بمكان وجودها وأسعارها ونوعيتها وتهتم في نفس الوقت بمتطلبات المحيط من كمية مطلوبة ونوعية مرغوبة .
- 6- مدى قراراتها: تتخذ المؤسسة اختيارات لها أثر ليس فقط على عملها اليومي ونتيجة الدورة التي تحققتها بل على وجودها الكلي ودورة حياتها ، فمثلا إذا كانت تقلبات الأسعار (أسعار الموارد أو أسعار منتجات منافسها ) تهمها في تحقيق نتائجها في دورة معينة ، فهي أيضا لها أثر على حياتها في المستقبل فنتيجة اليوم تؤثر على تطورات المؤسسة في المستقبل القريب و البعيد . كما يزداد تأثيرها على عناصر المرتبطة باستغلال طويل الأجل مثل القيام بأنجاز فرع جيد أو توسيع فيها أو تغير التكنولوجيا أو حتى استبدال المنتج، فليس من أسهل تغطية أعباء مصنع جديد لم ينجح في الإنتاج نظر لظروف السوق أو نظر للاختيار الخاطئ لمقره الاجتماعي أو بظهور منافس جديد أكتسح السوق الذي تراهن المؤسسة عليه ، تزداد درجة خطورة هذا إذا كان الموارد المستعملة فيه ذات مصدر خارجي أو من متعاملين لهم حق استرداد أموالهم.
- 7- تطورات السوق العنيفة: يستشهد السوق تطور عنيف في مختلف العناصر المحددة للعرض والطلب كتغير الأذواق الناتجة عن تحسن الثقافي و الحضاري للأفراد للتفاعل و الاحتكاك بمجتمعات وثقافات أخرى أو التغير المستمر في التكنولوجيا التي تعمل على تلبية رغبات وحاجات الأفراد في المجتمع التي تتأثر بشكل سريع من وقت إلى آخر ، كما أن عملية البحث و التطوير تلعب اليوم دورا هاما في المؤسسات ليس فقط من خلال توجيه الطلب و الاستهلاك بل أيضا لتوجيه عرض المؤسسات المؤثرة و المتأثرة فيما بينها.
- 8- عامل الوقت: أصبح الوقت عاملا مهما في الإدارة و الإنتاج فإذا فاتتها الفرصة اليوم فلا يمكنها أن تنتظر فرصة مقبلة في نفس السنة أو في سنوات مقبلة بل عليها اغتنامها أو العمل على خلق فرص جديدة،

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 78، 79.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للمؤسسة الاقتصادية

خاصة تلك التي تمتاز منتجاتها بالتغيير المستمر في مواصفاتها كالحاضعة لتكنولوجيا تطور بسرعة كالمنتجات الالكترونية كما أن المنتجات المتميزة بسرعة التلف أو الاستهلاك المستمر تتطلب متابعة مستمرة وسباق مع الزمن.

### المطلب الثاني: مكونات المحيط:<sup>1</sup>

يتكون محيط المؤسسة من مجموعة من العناصر يمكن تقسيمها إلى:

#### 1- البيئة الخارجية: وتشمل كل العوامل خارج المؤسسة ( البيئة الوسيطة والبيئة الكلية).

1.2- البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية: من مصلحة المؤسسة رصد ما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات ايجابية أو سلبية ( الفرص والتحديات)، فالبيئة الخارجية للمؤسسة تتكون من مختلف القوى التي تقع خارج حدود المؤسسة وتتفاعل مع بعضها لتؤثر على المؤسسات بطرق مختلفة، وتتكون من مستويين ( البيئة الكلية، البيئة الوسيطة أو الصناعية).

#### 1.1.2- البيئة الاقتصادية: تتمثل في الوضع الاقتصادي العام السائد ومؤشراته المختلفة التي قد تتأثر بها

المؤسسات على المستويين المحلي والعالمي، ومن بين أهم هذه المؤشرات:

- معدل الفائدة.
- الميل للإنفاق.
- الميل للادخار.
- معدل التضخم.
- إمكانية الاقتراض.
- الضرائب والرسوم.
- متوسط الدخل الفردي.
- ميزان المدفوعات.
- السياسات الاقتصادية والمالية.
- قيمة العملات الأجنبية.
- الدورة الاقتصادية التي يمر بها البلد.

من الواجب على المؤسسة تقييم هذه العناصر وغيرها من اجل أخذ فكرة عن الفرص المتاحة والتحديات الموجودة في السوق أو في البلد التي ترغب العمل فيه.

#### 2.1.2- البيئة الاجتماعية والثقافية: تتعلق بالقيم الاجتماعية السائدة والعادات والتقاليد والتصرفات التي

تحكم سلوك الأفراد والمجموعات، وكيفية تعاملهم مع الحقوق الإنسانية والتطورات الثقافية، والخصائص السكانية

<sup>1</sup> غول فرحات، مرجع سابق، ص - ص: 43، 44.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للمؤسسة الاقتصادية

والمكانية والحضارية السائدة في المجتمع أو الدولة التي ترغب المؤسسة أن تنشط فيه، والتي قد تخلق فرصاً أمام المؤسسة أو تضع أمامها تهديدات لا بد من تفاديها بذكاء وإلا فمصير المؤسسة هو الانسحاب من السوق، ومن أهم العناصر المكونة للبيئة الاجتماعية ما يلي:

- عدد المواليدين. - مستوى الثقافة والتعليم. - الولاء للوطن. - أهمية الصحة والنظافة. - طرق قضاء وقت الفراغ. - عدد المنتمين إلى الديانات المختلفة. - عدد النساء العاملات. - الجماعات المؤثرة اجتماعياً. - القيم الدينية السائدة. - عادات الشراء والتسوق. - هيكل السكان ( السن / الجنس). - أهمية الجودة والدقة.<sup>1</sup>

**3.1.2- البيئة السياسية والقانونية:** تتمثل في القوانين والتشريعات الحكومية التي تحدد علاقات المؤسسات بالدولة إضافة إلى الفلسفة السائدة والأهداف التي تؤمن بها الأحزاب والقوى السياسية المشاركة في الحكم، والتي قد تكون مصدراً للفرص أو مصدراً للتهديدات بالنسبة للمؤسسات، فهي بمثابة قواعد اللعبة بالنسبة للمؤسسات، ومن أهم العناصر المشكّلة للبيئة السياسية والقانونية، ما يلي:

- الضرائب والرسوم. - الإعفاءات الجمركية. - العلاقات الدولية. - القرارات السياسية. - الاستقرار السياسي. - التحالفات الاقتصادية والعسكرية. - تحديد الأسعار. - قوانين حماية البيئة. - قوانين حماية المستهلك. - المواصفات القياسية للجودة. - قوانين العمالة المحلية والأجنبية. - الديمقراطية...<sup>2</sup>

**4.1.2- البيئة التكنولوجية:** تتمثل في الظروف العامة لتطور التكنولوجيا وتوافرها لدى المؤسسات الراغبة في الحصول عليها، إضافة إلى تطور مجالات المعرفة والعلم، وقدرة كل منها على اكتشاف شتى الأنواع والأشكال التكنولوجية التي تستفيد منها المؤسسات وابتكارها واختراعها وخاصة فيما يعود إلى استخدامها في عملياتها الإنتاجية والتسويقية<sup>3</sup>، وتعتبر التغيرات التكنولوجية بدورها بمثابة مصدر من مصادر الفرص والتهديدات بالنسبة لأن المؤسسات التي لا تستطيع مواكبة التغيرات التكنولوجية المتطورة لا يمكنها أن تتنافس وتعمّر طويلاً في السوق، ومن أهم العناصر المشكّلة للبيئة التكنولوجية، ما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> غول فرحات، مرجع سابق، ص-ص: 45، 46.

<sup>2</sup> حسين إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص131.

<sup>3</sup> حسين إبراهيم بلوط، نفس المرجع اعلاه، ص 131.

<sup>4</sup> محمد احمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الاصول والاسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص104.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للمؤسسة الاقتصادية

- التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسون. - التكنولوجيا الحديثة في التدريب. - طرق الحصول على التكنولوجيا. - التكنولوجيا الحديثة في التخزين. - المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا. - التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج. - الاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج.

**5.1.2- المنافسون:** تتمثل في المؤسسات التي تعرض أو تباع المنتجات نفسها المنافسة لمنتجات مؤسستنا للزبائن أنفسهم، وتشكل المنافسة التي تواجهها المؤسسة في السوق تهديدا كبيرا في حالة تفوق المنافسين وقوتهم مقارنة بالمؤسسة المعنية، بينما ضعف المنافسين يسمح بظهور فرص أمام المؤسسة يمكن أن تقتنصها في حالة معرفة استغلالها، أو بعبارة أخرى كلما كانت للمؤسسات المنافسة نقاط قوة فإنها تشكل تهديدا على المؤسسة والعكس صحيح وتزداد حدة المنافسة كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع وتساوت القوة النسبية بينهم.<sup>1</sup>

**6.1.2- الزبائن:** إن الزبائن هم ركيزة تواجد المؤسسة، وعليه فلا بد من إشباع حاجياتهم ورغباتهم بطريقة أفضل عن المنافسين، ومن أجل الوصول إلى ذلك لا بد من معرفة توجهاتهم وأذواقهم وأنماط استهلاكهم ومختلف الخصائص التي يتميزون بها ( الدخل، الحساسية للسعر، الولاء للعلامات التجارية، الحساسية للجودة...) لأن الزبائن يشكلون مصدرا للفرص التي يمكن أن تستغلها المؤسسة ومصدرا للتهديد التي يمكن أن تعيق المؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها، ومن أجل حسن التواصل معهم استخدمت المؤسسات تقنيات مهمة ومسهلة لذلك، من بينها: " تكوين قوائم بيانات شخصية عنهم وعن ميولهم، وفتح خطوط وقنوات اتصالية مجانية، والبقاء هاتفيا والكترونيا معهم ليلا ونهارا وعلى مدار كامل السنة".<sup>2</sup>

**7.1.2- الموردون:** إن الموردون باعتبارهم مصدر لجلب المواد الاولية ولوازم العمل للمؤسسة يمكن اعتبارهم من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات، بفعل الفرص الكثيرة التي يتيحونها للمؤسسات من جهة، ومن جهة اخرى بفعل التهديدات الكثيرة التي قد تواجهها المؤسسات في حالة سوء التعامل معهم أو اختيارهم، إنه من مصلحة المؤسسة بناء علاقات متميزة مع مورديها وتنويع الموردين من أجل الحصول على المزايا الكثيرة

( السعر، الجودة، مواعيد التسليم، شروط الدفع، قبول المردودات...)، وعكس ذلك يحدث للمؤسسة في حالة اعتمادها على مورد واحد، فقد لا تتوفر فيه الصفات المناسبة أو أنه يفرض شروطه على المؤسسة، وهو ما يشكل تهديدا للمؤسسة (سوء الجودة، ارتفاع السعر، انقطاع في التموين...).

<sup>1</sup> غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>2</sup> غول فرحات، نفس المرجع اعلاه، ص- ص 47، 48.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للمؤسسة الاقتصادية

**8.1.2- القوى العاملة:** يمثل العاملون وسوق العمل احد القوى الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية (البيئة الصناعية)، والتي ينبغي تقييمها دوريا من اجل التعرف على ما تخلفه من تهديدات وفرص للمؤسسة، حيث أن غياب العمالة المدربة في السوق يمكن اعتباره تهديدا للمؤسسات المتنافسة عالميا، كذلك بالنسبة لمعدل دوران العمالة المرتفع، بينما زيادة العرض في اليد العاملة قد يعطي فرصة للمؤسسات للحصول على يد عاملة رخيصة وبأقل تكلفة.<sup>1</sup>

**9.1.2- السلع البديلة:** تتمثل في تلك السلع التي يمكن ان يلجأ إليها الزبون في حالة وجود مشاكل في منتجات المؤسسة، فهي السلع والخدمات البديلة للسلع التي تقدمها مؤسسة ما، علما أن وجود سلع بديلة يحد من قدرة المؤسسة على رفع الأسعار خوفا من تحول الزبائن بالافتقار للسلع البديلة، وهو ما يمثل تهديدا للمؤسسة، ويفرض على المؤسسة تخفيض الاسعار ورفع الجودة....، بينما في حالة غياب السلع البديلة فإنه يمكن اعتبارها فرصة للمؤسسة قد تستغلها

**2- البيئة الداخلية:** تشمل كل العوامل داخل المؤسسة، أو كما يسميها البعض البيئة الجزئية ( المؤسسة نفسها).

**2.2- البيئة الداخلية للمؤسسة:** تمثل البيئة الداخلية للمؤسسة احد المتغيرات الرئيسية في فشل أو نجاح المؤسسة، وتلعب دورا أساسيا في إمكانية استغلال الفرص من عدمه، ومنه ينبغي على المؤسسة التعرف على مواردها وإمكانياتها الداخلية من أجل تكوين فكرة شاملة عن قدراتها في التعامل مع البيئة الخارجية، وعليه عادة ما يتم تحليل أهم وظائف المؤسسة وتنظيمها ( التسويق، الإنتاج، التمويل، التمويل، الموارد البشرية، البحوث والتطوير).<sup>2</sup>

**1.2.2- وظيفة التسويق:** علما أن التسويق يتضمن تلك الأنشطة المتعلقة بضمان انسياب السلع والخدمات من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك، فضلا عن دراسة الأسواق ومنح الضمانات والخدمات ما بعد البيع، وعادة ما يتم الحكم على نجاح أو فشل الوظيفة التسويقية بمدى قوة أو ضعف النقاط التالية.

- القدرة على التحكم في تكلفة التسويق.

- القدرة على التنبؤ.

- وجود ميزانية كافية للإعلانات والجهود البيعة.

<sup>1</sup> غول فرحات، نفس المرجع السابق، ص ص 48،49.

<sup>2</sup> غول فرحات، نفس المرجع اعلاه، ص 49.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للمؤسسة الاقتصادية

- إقناع الزبائن بعدالة أسعار المؤسسة ( السعر/ الجودة).
  - القدرة على جمع المعلومات عن الأسواق والزبائن والاستفادة منها.
  - وجود منافذ توزيع تحتل مواقع ممتازة.
  - وجود رجال بيع على درجة عالية من الكفاءة.
  - وجود تنظيم جيد لإدارة التسويق.
  - ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة.
  - مرونة الأسعار بحيث يمكن تخفيضها إذا تغيرت ظروف السعر.
  - وجود خدمات ما بعد البيع.<sup>1</sup>
- 2.2.2- وظيفة الإنتاج:** تتكفل هذه الوظيفة بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (المواد الأولية ولوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعة)، ويتحدد نجاحها بقوة أو ضعف العناصر المكونة لها، والتي نذكر من أهمها:<sup>2</sup>
- وجود تشكيلة متكاملة من المنتجات بالسعر والجودة المناسبة.
  - القدرة على صيانة الآلات وضمان التشغيل.
  - القدرة على تخفيض تكلفة الإنتاج وتقديم منتج منخفض السعر.
  - القدرة على تخفيض وزيادة حجم الإنتاج.
  - الاعتماد على مستوى تكنولوجيا مناسبة.
  - القدرة على تحقيق وفورات الحجم الكبير.
  - وجود آلات وتجهيزات يمكن استخدامها لإنتاج أكثر من منتج ( نظام الصنع المرن).

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 154.

<sup>2</sup> محمد أحمد عوض، نفس المرجع اعلاه، ص 155 .

## الفصل الأول: التأصيل النظري للمؤسسة الاقتصادية

3.2.2-وظيفة التموين (الامداد): تتضمن الانشطة المساعدة على توفير المواد الخام ومستلزمات الانتاج وتخزينها بطريقة مناسبة، فضلا عن تخزين المواد التامة الصنع الى حين بيعها، ومن اهم عوامل نجاح أو فشل هذه الوظيفة مدى قوة أو ضعف العناصر التالية:<sup>1</sup>

- وجود علاقة طيبة مع الموردين.
- القدرة على الشراء بكميات كبيرة.
- تعدد مصادر التوريد.
- توافر فريق تفاوض قادر على الحصول على أحسن شروط الشراء.
- القدرة على توفير ( تقليل) نفقات التخزين.
- القدرة على الوفاء باحتياجات التصنيع بالحد الأدنى من المخزون.

4.2.2- وظيفة الموارد البشرية: تتمثل الأدوار الرئيسية لهذه الوظيفة في توفير اليد العاملة المؤهلة والمحفزة لتحقيق أهداف المؤسسة، ويتحدد نجاحها أو فشلها بقوة أو ضعف النقاط التالية:<sup>2</sup>

- وجود سياسات اختيار وتعيين وترقية جيدة.
- توافر العمالة المدربة والماهرة والمحفزة.
- انخفاض تكلفة العمالة مقارنة بالمنافسين.
- وجود علاقات قوية بالنقابات ومراكز التدريب.
- استقرار العمالة وولائهم للمؤسسة.
- سهولة الحصول على العمالة المطلوبة.

<sup>1</sup>محمد احمد عوض، مرجع سابق، ص156.

<sup>2</sup>محمد احمد عوض، نفس مرجع اعلاه، ص 157.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للمؤسسة الاقتصادية

5.2.2- وظيفة التمويل: تتضمن الأنشطة الهادفة إلى تسيير أموال المؤسسة بطريقة عقلانية تسمح بتوفير السيولة من جهة، والوصول إلى تحقيق الربح من جهة أخرى، ويتم الحكم على نجاحها أو فشلها بقوة أو ضعف العناصر التالية:<sup>1</sup>

- وجود نظام جيد للتكاليف والمحاسبة.
- القدرة على الحصول على قروض طويلة الأجل.
- القدرة على الحصول على قروض قصيرة الأجل.
- وجود علاقات طيبة مع المقرضين.
- تحقيق معدل ربح معتبر مع المحافظة على القدر المناسب من السيولة.
- وجود هيكل تمويل مرن.

6.2.2- وظيفة البحوث والتطوير: تتضمن كل الأنشطة التي تساعد على الاستفادة من الدراسات والبحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات و سلع، ويتحدد فشل ونجاح الوظيفة بمدى قوة أو ضعف العناصر التالية:

- وجود وحدة تنظيمية قادرة على إجراء البحوث السلعية وتطويرها.
- توافر القدرة المالية لإجراء البحوث والتطوير.
- وجود إدارة راغبة على تحمل المخاطرة وراغبة في التغيير.

وعموما يوجد أربع حالات للمحيط:

- \*محيط مستقر: ويتميز بدرجة تغيير نادرة وغالبا ما تكون مهملة.
- \*محيط انتقالي: وتغييراته أيضا نادرة ولكن إذا ما حدثت فإنها قد تؤدي إلى انتشار النشاط ، وعندما تتكيف المؤسسة فيه تجد نفسها في محيط مستقر.
- \*المحيط غير المستقر: وتغييرات هذا المحيط تفرض على المؤسسة عملية تكيف مستمر.

<sup>1</sup> غول فرحات، نفس مرجع سابق، ص 52.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للمؤسسة الاقتصادية

\*المحيط العاصف: وأهمية ودرجة التغيير فيه تفرض على المؤسسة المعنية ضرورة التطور الدائم عن طريق تفعيل دور الأبحاث العلمية و الإعلام الآلي بصفة مستمرة به.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: دراسة محيط المؤسسة

#### أولاً: تأثير المحيط في المؤسسة:<sup>2</sup>

يعتبر المحيط المصدر الوحيد لعوامل الإنتاج التي تستهلك المؤسسة لتقديم مخرجاتها، فهذه البيئة هي التي تشمل على الأشخاص الذين يقدمون جهدهم العضلي في صورة عما أو جهدهم الفكري من أجل تسيير هذه المؤسسة بالإضافة إلى تعاملهم معها في صورة مستهلكين.

كما يشكل المحيط الجغرافي مصدراً لمواردها الأولية وهي أيضاً في تكوين وسائل الإنتاج المستعملة وكل هذا يلعب دوراً مهماً في حياة المؤسسة.

أ- أثر تكوين الإنسان: يعتبر الإنسان المخلوق الوحيد الذي يستطيع التصرف بمنطق وحكمة وتتحدد نتائج هذه التصرف بكيفية انخازه للمهام المنوطة به، وهذه الكيفية ترتبط بدورها بنوعية تكوين أفرادها تكويناً يسمح لها بالتطور المتوازن والمستمر لتوفير حياة تمتاز بالرفاهية. ويمكن لأفراد المجتمع أن يؤثروا في المجتمع بثلاثة طرق:

**1- بواسطة العامل:** يرتبط العامل بالمؤسسة ارتباطاً وثيقاً لمشاركته المباشرة في إنتاج منتجاتها وتتوقف كمية ونوعية هذه المشاركة على نوعية قوة العمل المنفقة والتي تتشكل من مجموعة من العوامل فيزيولوجية ومعنوية وهذه الأخيرة تعد رصيذاً مخزناً مما يتلقاه الفرد من تربية وتعليم والتكوين ومحتواها ذات مستوى جيد كان المتحصل ذا كفاءة تساهم في رفع المستوى الإنتاجي للمؤسسة.

**2- بواسطة المسير:** يعد مسير العضو الأساسي في تنظيم وإدارة نشاط المؤسسة، ففي حالة ما إذا كان هذا العضو يتمتع بكفاءة ونزاهة كفاية بالإضافة إلى توفر روح المبادرة فإن المؤسسة سوف تتمكن من الحصول على أحسن النتائج إذا ما توفرت لها العناصر الأساسية الأخرى وبالعكس فإن النقص في مستوى تكوينه أو كفاءتها ستؤدي إلى نتائج سيئة أو عدم استمرارها طويلاً.

**3- بواسطة المستهلك:** يتلقى المستهلك منتجات المؤسسة في الأسواق التي تطرحها فيها فإذا كان هذا المستهلك على مستوى كاف من التكوين والتعليم فإنه لا يجد صعوبة في اقتناء ما يحتاجه من سلع وخدمات

<sup>1</sup> غول فرحات، مرجع السابق، ص 52.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 85، 83.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للمؤسسة الاقتصادية

وفهم طرق استعمالها وإدراك الدعاية و الإشهار لها مما يزيد من مبيعاتها ، وهذا هو الأثر الايجابي الذي يقدمه المستهلك على منتجاتها ، أما في حالة نقص التكوين أو انعدام وانخفاض مستوى التعليم في المجتمع فسيكون له أثر سلبي على مبيعاتها ورقم أعمالها.

**ب- أثر المواد الأولية:** وهي إحدى العناصر التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة فتوفرها بشكل كافي ومستمر وبنوعية مقبولة يبعد المؤسسة على التوقف في الإنتاج، إلا أن المواد الأولية يلعب فيها العنصر البشري دورا هاما فنوعية وكمية المواد تتعلق بكفاءة أفراد المجتمع و المؤسسات التي تحضرها وبمدى تطورها التكنولوجي.

**ج- أثر التطور التكنولوجي:** تستعمل المؤسسة ضمن عوامل الإنتاج آلات ومعدات مختلفة تكون قد أنتجت في مؤسسات أخرى، ويتوقف مستوى إنتاج المؤسسة المستعملة لها بمستوى تطورها ومدى كفاءة استعمالها أي بمدى جودة وملائمة التقنيات التكوينية التي تحصل عليها العمال وهنا أيضا يظهر الدور الذي يلعبه العنصر البشري في الاختراع و إنتاج الآلات .

### ثانيا: تأثير المؤسسة في المحيط.<sup>1</sup>

أن وجود المؤسسة الاقتصادية داخل المجتمع وفي حيز مكاني معين يجعلها تتفاعل معه وتؤثر فيه كما تتأثر به، ذلك بواسطة إنتاجها وتصرفاتها التي قد تفرضها عليه في حالة قوتها وضخامتها .

ويمكن أن نفرق نوعين من آثار المؤسسة على المجتمع :

**أ- الآثار الاجتماعية:** ويمكن حصر الآثار الاجتماعية التي تمس المحيط في آثار ايجابية وأخرى سلبية تختلف درجة تأثيرها طبقا لاختلاف نوع النظام الاقتصادي الذي تواجه به المؤسسة وباختلاف حجم المؤسسة ووزنها الاقتصادي و المالي في المجتمع .ويمكن تلخيص آثار الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية فيما يلي :

**1. توفير العمل:** إن إنشاء مؤسسات اقتصادية جيدة يسمح بتوفير مناصب شغل يزيد عددها أو ينقص تبعاً لحجمها فهي تعمل على امتصاص البطالة من المجتمع إلا أن التكنولوجيا المستعملة في هذه المنشآت لها دور في تحديد العمالة، فالتكنولوجيا المستعملة لليد العاملة تتبع في المجتمعات التي تتوفر على يد عاملة كثيرة مما يفيدنا أيضا في انخفاض التكاليف فهي تستعمل في المجتمعات التي تقل فيها الفئة الشابة أي في المجتمعات المتطورة صناعيا.

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص: 156.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للمؤسسة الاقتصادية

**2. التأثير على الأجور:** للمؤسسات الهامة دور أساسي في تحديد الأجور، فبقوة المؤسسة ووزنها المالي تقوم برفع أجورها خاصة عند محاولة استقطابها لليد العاملة إلى مكان تقل فيه فبذلك يكون لها أثر غير مباشر على الأجور في المؤسسات في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي، كما تنجح أغلب هذه المؤسسات بجلب العمال من قطاعات أخرى لتحسين مستواه المعيشي.

**3. تغير نمط معيشة السكان:** يساهم ظهور المؤسسات في جهات معينة بتغيير نمط الحياة السابق للسكان فقد تفرض عليهم هذه المؤسسات نظم معينة من وقت العمل ووقت الراحة وكذلك تغيير في عادات اليومية .

**4. التأثير على الاستهلاك:** تؤثر سياسات البيع و الديون التي تتبعها المؤسسات على استهلاك المجتمع كما نوعا فزيادة المبيعات وتنوعها يؤدي إلى المنافسة وبالتالي انخفاض الأسعار مع رفايتها كما أن الإشهار يعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة ناتجة عن غزو منتجات جديدة وصناعية وتلعب وسائل الإعلام خصوصا التلفزيون دورا أساسيا في هذا الموضوع لما توفره من معلومات واتصال مباشر بالمستهلك.

**5. التأثير على البطالة:** هذه الحالة تكون عند تصفية المؤسسة التي تتم في حالة إفلاسها يؤدي إلى تسريح العمال مما يزيد في نسبة البطالة، كما أن التطور التقني باستمرار يؤدي في غالب الأحيان إلى تسريحهم نظرا لأخذ الآلة المتطورة مكان عدد منهم وتظهر هذه المشكلة أكثر حدة في حالة الاتجاه العام إلى تخفيض العمال بالمؤسسات في حالات الكساد.

**ب- الآثار الاقتصادية العامة:** تساهم المؤسسة في تغيير وجه النشاط الاقتصادي لكون تغيير جزءا من أعوانه، ومن بين الآثار الاقتصادية للمؤسسة على المجتمع:

**1. دفع عجلة التعمير:** وينتج عن ظهور مؤسسات اقتصادية في جهات ريفية أو في أمكنة تتميز بتأخر العمران فيها حيث تقوم هذه المؤسسات بإنشاء سكنات لعمالها وإعدادها للطرق ومرافق العامة وبذلك يتم إنشاء المدارس و المستشفيات وقد يؤدي إلى ظهور تجمعات سكنية أو مدن جديدة وهي بذلك تساهم في سياسات التنمية و التطوير.

**2. ظهور منشآت تجارية:** إن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة وهو ما ينتجه ظهور مؤسسة أو مؤسسات اقتصادية جديدة يجعل من الضروري القيام بإعداد منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد ويتبعها مختلف مرافق الحياة الاقتصادية.

**3. التأثير على التكامل الاقتصادي:** تحتاج الصناعة الثقيلة، خاصة الميكانيكية منها إلى عدة منتجات وسيطة، أو نصف مصنعة ومكاملة بعضها البعض لهذا فإنه غالبا ما يتم تصنيع هذه المنتجات في مؤسسات مختلفة وكلها يخدم المؤسسة التي تقوم باستعمال هذا القواد في إنتاج منتجات تنتقل بتسويقها فيما بعد.

4. التأثير على الأسعار: بنفس الطريقة التي تؤثر بها المؤسسات على الأجور فإنها تقوم بالتأثير على أسعار المنتجات ويظهر هذا الأثر خاصة في المنتجات المتكاملة وينتج من هذا عدة مزايا اقتصادية واجتماعية.

### المبحث الثالث: الإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية.

تطورت وظيفة الإدارة المالية واتسعت أهدافها باتساع النشاط الاقتصادي والتكنولوجي والتقت هذه الوظيفة مع باقي الوظائف الإدارية الأخرى بحيث أصبحت إحدى الوظائف الأساسية للمنشأة حالها حال إدارة الإنتاج وإدارة الأفراد وإدارة التسويق.

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة المالية وأنواعها.

#### أولاً: نشأة وتطور الإدارة المالية.

منذ أن انفصلت الإدارة المالية عن علم الاقتصاد في مطلع القرن الحالي وأصبحت علماً مستقلاً بذاته وهي تخضع للكثير من التطورات السريعة، فعند ما بدأت الإدارة المالية علماً بذاته كانت مقتصرة على الموضوعات المتعلقة بالأدوات والمؤسسات المالية، والمظاهر الإجرائية لسوق رأس المال، أما التطورات التي استحدثت على هذه الموضوع، فيما بعد، فقد كانت في معظمها استجابة للتطورات والتغيرات التي أملتتها الظروف التي كانت تمر بها المؤسسات الصناعية والتجارية وفي مطلع القرن العشرين، والذي تميز بظهور الشركات النفطية العملاقة وشركات السيارات الضخمة نتيجة لإدماج شركتين أو أكثر، ركزت الإدارة المالية على القضايا المتعلقة بالاندماج، وعلى الأمور التنظيمية العامة لمثل هذه المؤسسات بالإضافة إلى الإصدارات الرأسمالية\* وأسهم واسناد\* اللازمة لتمويل هذه العمليات، وعندما تطورت التكنولوجيا الحديثة في مطلع عام 1920، ورغبت المؤسسات في الحصول عليها، ظهرت حاجة ملحة لتوفير التمويل في مثل هذه الاستثمارات، وقد كانت ضخمة الاستثمارات إحدى الأسباب التي أدت بالإدارة المالية إلى لعب دور جديد يتلخص في تدبير التمويل اللازم وذلك من المصادر الخارجية بالدرجة الأولى وفي وقت كانت في السوق المالية تتصف بالبدائية، كما كانت عملية إقناع الجمهور لاستعمال مدخراته من أجل المساهمة في تمويل الصناعة أمراً في غاية الصعوبة لعدم كفاية المعلومات المحاسبية المتاحة، وعدم الثقة في دقة ما توفره منها.

وخلال الفترة ما بين 1940 إلى 1950 ساد الإدارة المالية الفكر التقليدي الذي تطور من خلال العشرينيات و الثلاثينيات، وهو المفهوم الذي ركز على الإدارة المالية من منظور خارجي، أي منظور المقرضين والمساهمين دون الاهتمام بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وقبل نهاية الخمسينيات حدث تطور جوهري تمثل في البعد عن المسائل الوصفية التي صاحبت الإدارة المالية منذ نشأتها وبدأ التركيز على المسائل الكمية كالتحليل المالي والتخطيط لاستخدام الموارد المالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، ط2، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص- ص: 13، 14.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للمؤسسة الاقتصادية

وإلى جانب ذلك تزايد الاهتمام بالإدارة السيولة والتدفقات النقدية. وفي منتصف الخمسينيات وبعد الحرب العالمية الثانية، وبسبب التوسع في النشاط الاقتصادي بشكله العام وضرورة التوسع والتنوع في النشاط المالي، فقد انتقلت الإدارة المالية من الشكل الوصفي إلى النمط التحليلي، بسبب الاهتمام بتحليل الفرص الاستثمارية وكفاءة استخدام الموجودات مثل المخزون السلعي (GUP.1983.P4) إضافة إلى أن التطورات التي حدثت نتيجة استخدام النماذج الرياضية في عملية اتخاذ القرارات عموماً، قد أحدثت تطورات مهمة في الوظيفة المالية، الأمر الذي جعل اهتمامات الإدارة المالية خلال هذه الفترة بالتركيز حول موضوعات مهمة رئيسية (توفيق 1985، ص 10) مثل:

أ- الموازنات التقديرية وقرارات الاستثمارات.

ب- استخدام النماذج الرياضية في عملية اتخاذ القرارات.

ج - البحث عن نظرية شاملة في التمويل.

مما يعني أن الربحية قد برزت كعامل مهم في نشاط الإدارة المالية في الوحدات الاقتصادية المختلفة.

وفي فترة الستينيات والسبعينيات ومطلع الثمانينات، شهدت الإدارة المالية تطورات أعمق حيث زاد الاهتمام بالحسابات الالكترونية واستخدامها في تطوير النماذج الرياضية بسبب قدرتها الفائقة على حل المشاكل الرياضية المعقدة في النظرية اتخاذ القرارات.

كما برزت 3 مسائل أساسية جديدة (الشماع، 1991، ص 14) غيرت من محتويات الإدارة المالية وشمولها هي:

أ- تحديد المنشآت المالية من القيود الحكومة والانتقال من المنشآت المالية المتخصصة إلى المنشآت ذات التوزيع العالي في التعامل المالي.

ب- التزايد الكبير في استخدام الوسائل التكنولوجية المعاصرة في الاتصالات، وهل المعلومات بين الأسواق المالية في إطار تكامل الأسواق المالية المحلية و الدولية.

ج- تزايد مدة التضخم، وأثر أسعار الفائدة في اتخاذ القرارات المالية.

ومن الجدير بالذكر هنا أن نبين بأنه في الوقت الحاضر تطورات النظرة إلى الإدارة المالية بصفتها مجموعة من القرارات المالية المتفاعلة فيما بينها والمؤثرة والمتأثرة بشكل الأدوات التحليلية و الكمية المستخدمة في حل المشاكل المالية و لهذا يقول ستيفنسون: إن الإدارة اليوم هي إجراءات تحليلية متزايدة. نلخص مما تقدم، أن

## الفصل الأول: التأصيل النظري للمؤسسة الاقتصادية

الإدارة المالية كمفهوم عام حقل متخصص قد تعرضت إلى تغيرات جوهرية لحقت بمفهومها ومضمونها منذ بداية القرن العشرين حتى الوقت الحاضر.<sup>1</sup>

ثانيا: مفهوم الإدارة المالية.

الإدارة المالية حقل شاسع تمارس فيه كل القطاعات الاقتصادية، يستعملها الأفراد في إدارة الأموال كما أنها جزء من الإدارة بصفة عامة.

اختلفت الباحثون في تعريف الإدارة ففي حين يعرفها البعض على أنها وظيفة أداء الأعمال عن طريق الآخرين و يعرفها البعض الآخر ويعرفها البعض الآخر بأنها الوظيفة التي يدخل في نطاقها جميع الأعمال والمسؤوليات اللازمة لإنشاء المشروع، وتمويله، ووضع سياسته، مدة بالآلات والمعدات في تنسيق تام. كما يعرفها فريق آخر من الباحثين بأنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل و بأقل التكاليف في الحدود الإمكانيات المتاحة وباستخدامها الاستخدام الأمثل. والتالي يمكن أن نلخص تعريفها شاملا وهو أن " الإدارة عبارة عن توجيه و تنسيق جهود جميع الأفراد العاملين للوصول إلى هدف عام بأعلى كفاءة ممكنة و أقل تكلفة في حدود الإمكانيات المتاحة".<sup>2</sup>

ولقد وردت تعاريف متعددة للإدارة المالية ونذكر منها:

**تعريف 1:** الإدارة المالية هي إحدى الوظائف المؤسسة التي تشمل تنظيم مجرى الأموال فيها و تخطيطه والرقابة عليه و تكوين المدراء الماليين و التحفيز المالي للأفراد في المؤسسة.<sup>3</sup>

**تعريف 2:** الإدارة المالية هي عبارة عن مجموعة الوظائف الإدارة الهادفة إدارة مجرى النقد لتمكين المشروع من تنفيذ أهدافه و مواجهة ما يستحق عليه من التزامات في الوقت المحدد.<sup>4</sup>

ومن تعاريف سابقة نستخلص التعريف التالي للإدارة المالية هي عبارة عن تجميع للأموال ومعالجة مشكلات واستخدام هذه الأموال والمبادئ والمفاهيم التي تتعلق بالقرارات المالية.

<sup>1</sup> حمزة الشمخي، إبراهيم الجزراوي، الإدارة المالية الحديثة "منهج اتخاذ القرارات"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص - ص : 13،12.

<sup>2</sup> سيد عليوة، الهندسة الإدارية، مكتبة جزيرة الورد، مصر، ط1، 2002، ص: 5.

<sup>3</sup> عبد الستار مصطفى الصباح، سعود جايد مشكور العامري، الإدارة المالية، دار الوائل للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص: 14.

<sup>4</sup> دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار الميسر للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص: 30.

### ثالثاً: أنواع الإدارة المالية.<sup>1</sup>

تنقسم الإدارة المالية إلى حقلين رئيسين، هما حقل الإدارة المالية العامة وحقل الإدارة المالية الخاصة.

أ- **الإدارة المالية العامة:** وهي النشاط الذي يهتم بعملية حصول الدولة على الأموال اللازمة لتسيير المرافق العامة وضمان استخدام هذه الأموال بكفاية وفاعلية وفقاً لما اعتمدت له بموجب القانون، ويشمل مجال المالي العامة ضمن هذا المفهوم ما يلي:

1- كفاءة الحصول الدولة على الأموال اللازمة لها ومجالات اتفاقها و توزيعها.

2- ممارسة الرقابة على الموارد والنفقات.

3- تأثير السياسات المالية في الاستهلاك والإنفاق والدخل القومي.

ب- **الإدارة المالية الخاصة:** وتختص الإدارة المالية الخاصة بالقرارات المتعلقة بجيازة الأصول والأنشطة التي ستقوم المؤسسة بممارستها كما تختص بإدارة النقد وتوفير التمويل اللازم لتمكين المؤسسة من القيام بأنشطتها. (أي أنها تهتم بالتخطيط المالي ودراسة مصادر الأموال واستخداماتها ولكن في مؤسسات القطاع الخاص).

ج- **الإدارة المالية الشخصية:** وتبحث في النواحي المالية للأسر والأفراد أي أنها تدرس مصادر الأموال وكيفية إنفاق هذه الأموال واستثمارها بما يحقق مصلحة الأفراد والأسر كما أنها تبحث مواضيع الضرائب والتأمين الصحي والتأمين الممتلكات والتقاعد وغيرها من الأمور المالية التي تهم الأسر والأفراد.

**المطلب الثاني: أهداف ونشاطات الإدارة المالية.**

### أولاً: أهداف الإدارة المالية.<sup>2</sup>

تسعى الإدارة المالية إلى تحقيق أهداف متعددة نابعة من الأهداف الاستراتيجية للإدارة العليا في المؤسسة، وهو الحصول على أكبر عائد ممكن بأقل درجة خطر.

أ- **هدف الربحية:** هو مقدار العائد المتحقق والذي يحصل عليه المشروع نتيجة تشغيل الأموال في مجال الاستثمار و يعد إحدى المؤشرات المهمة للحكم على كفاءة المشروع وقدرته على الاستمرار.

<sup>1</sup> مفلح محمد عقل، مرجع سابق، ص- ص: 15، 16.

<sup>2</sup> دريد كامل آل شبيب، مرجع سابق، ص: 37.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للمؤسسة الاقتصادية

ب- تحقيق سيولة الملائمة: السيولة تعني قدرة المشروع على توفير النقد لتسديد الالتزامات قصيرة الأجل المتوقعة وغير المتوقعة في مواعيدها بكلفة مناسبة بدون خسائر ومواجهة الظروف من خلال الحصول على الإيرادات نتيجة للنشاط الطبيعي للمشروع.

ج- هدف تعظيم الثروة: والمقصود به هو تعظيم القيمة الحالية للمشروع وقيمهته في السوق المالي، وهي استراتيجية بعيدة أجل تعمل على تعظيم القيمة الحالية للمشروع وديمومة نشاطه ويعد معيار للأداء ومقياس لكفاءة الإدارة، كما أن هذا الهدف يكمل هدف تعظيم أرباح لأنه يأخذ بنظر الاعتبار التدفقات النقدية ودقة تقديراتها والفترة الزمنية لهذه التدفقات.

د- تقليل الخطر المالي والإداري: إن هدف تخفيض الخطر يعد مرافق للحصول على الأرباح للعلاقة بين الربحية والخطر، لغرض تعزيز مسيرة المشروع واستقراره لا بد من أن تعمل الإدارة المالية على تخفيض الخطر الذي يتعرض له المشروع سواء كان الخطر خارجي أي خطر السوق أو خطر داخلي يتعلق بكفاءة استخدام الأصول وإدارة مديونية المشروع أو بكفاءة عملية التشغيل.<sup>1</sup>

### ثانيا: نشاطات الإدارة المالية.<sup>2</sup>

يمكن تقسيم نشاط الإدارة المالية وفقا للجهات التي تمارسها إلى ما يلي:

أ- الإدارة المالية الحكومية: وهي الإدارة المعنية بإدارة الأموال العامة للدولة من إيرادات ونفقات خلال الفترة المالية التي تعد بها الموازنة العامة للدولة، ويلاحظ ازدياد الاهتمام بتطوير إدارة مالية للدولة بعد التطورات الحاصلة في الثقافة الاجتماعية والتكنولوجية والحرص على الشفافية في عرض الدولة وكيفية التصرف بها إضافة إلى انتشار ظاهرة الفساد الإداري والمالي في استخدام أموال الدولة مما حفز الإدارة المالية لدراسة كيفية تطوير إدارة مالية الدولة لمواكبة هذه التطورات.

ويأتي الاهتمام بإدارة مالية الدولة بسبب قلة الموارد المالية للحكومة وعدم التوزيع العادل للدخل والثروة والعجز المستمر في الموازنة العامة للدولة وعدم وجود أجهزة وأساليب متابعة ومراقبة فعالة.

ب- الإدارة المالية لمشاريع القطاع الخاص: وهي الإدارة المالية التي جميع ما يتعلق بإيرادات المشاريع ونفقاتها القصيرة والطويلة الأجل وضبط الأموال نتيجة التوسع في انفصال الملكية عن الإدارة وتوسع دور هذه الإدارة متأثرا بالتطورات التكنولوجية وانتشار مظاهر العولمة والانفتاح الاقتصادي الذي أدى إلى ارتفاع حدة المنافسة بين

<sup>1</sup> دريد كامل آل شبيب، المرجع سابق ، ص- ص: 38,39,40.

<sup>2</sup> دريد كامل آل شبيب، نفس المرجع أعلاه، ص- ص: 32، 33.

المشاريع وانتشار الأسواق المالية وانفتاحها على الخارج نتيجة لزيادة حرية التعامل بالعملات الأجنبية في الأسواق المحلية.

**ج- الإدارة المالية الشخصية:** وهي الإدارة المعنية بالأموال الشخصية للفرد والمتمثلة بإيرادات ونفقات الفرد واستثماراتها وهي أيضا لا تقل أهمية عند أكثر الأشخاص نظرا لتنوع مصادر التمويل الشخصية وارتفاع حجمها وتوفر الفرص للاستثمار بمبالغ قليلة وخاصة في الأسواق المالية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: وظائف الإدارة المالية:

تعتبر الإدارة المالية جزءا من الإدارة الشاملة للمؤسسة وبالتالي فهي مسؤولة عن الإدارة المالية بالتنسيق مع الوظائف الإدارية الأخرى وبشكل عام يمكن تحديد الوظائف التالية.

#### 1- التخطيط المالي (إعداد الموازنات التقديرية سواء النقدية أو التقديرية):

يعتبر التخطيط من أهم وظائف المدير المالي ونظرا لأنه يشترك في رسم السياسات طويلة المدير الأمد الخاصة بالشركة لذلك ينبغي عليه أن يبدأ بالحصول على تصور شامل لعمليات المنشأة التي يعمل فيها فهو يتهم أولا بخطط طويلة الأجل الخاصة بالتوسع في الأصول الرأسمالية (آلات، مباني، معدات....) وهذه الأصول تستخدم استثمارات ضخمة ولفترات طويلة لذلك وعلى أساس معرفته بهذه الخطط وتقديراته لمبيعات الشركة في المستقبل. ينبغي عليه عمل تقديرات عن التدفقات النقدية الداخلية والخارجية خلال الفترات الزمنية المقبلة أي أن المدير المالي للمنشأة سواء القصيرة أو طويلة الأجل (الميزانيات التقديرية) وعند وضع هذه الميزانيات يجب على المدير المالي أن يأخذ صعوبة التنبؤ بالمستقبل و بالتالي احتمال انقلاب الخطط تماما بسبب ظروف خارجية لم تكن متوقعة ليس له سلطان عليها (حالة عدم التأكد) فمثلا قد تعتمد الشركة على أجهزة حاسوب معينة في الإنتاج ولكن مع التطور الهائل في هذه الأجهزة أصبح هناك أنواع حديثة منها تساعد على الإنتاج بتكلفة أقل وبجودة أعلى مما يجتم على الشركة استثمار مبالغ ضخمة وبشكل عام نجد أن التحليل المالي والتخطيط المالي يمثلان الحدود المشتركة بين قرارات الاستثمارات وقرارات التمويل، التحليل المالي هو عملية ضبط وتنظيم الاستثمارات تستطيع الإدارة المالية أن تكشف وتقوم المشاكل المالي الرئيسية داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

**2- المساعدة في اتخاذ القرارات الاستثمارية:** تشمل هذه الوظيفة جميع القرارات الخاصة باستثمار الأموال في أوجه الاستثمار المختلفة (الموجودات المختلفة) ويتم ذلك بعد أن تقوم الإدارة المالية بتحديد الاحتياجات

<sup>1</sup> دريد كامل آل شبيب، مرجع سابق، ص: 33.

<sup>2</sup> رشاد العصار وآخرون، الإدارة مالية والتحليل المالي، ط1، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص- ص: 20، 21.

المالية المتوقع وصولها على الأموال اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات وبالتالي يجب عليها التأكد من أن المواد المتاحة قد وجهت لأفضل استخدام اقتصادي لتحقيق أكبر عائد ممكن ولذلك تعتبر القرارات الاستثمارية من أهم قرارات الإدارة المالية والغالب في هذه القرارات أن الإدارة المالية تسعى لاستخدام أموالها الاستثمارية أما في خلق أصول مالية جديدة مثل: (النقدية/ الاستثمارات قصيرة الأجل "الأوراق المالية" الذمم المدنية) في خلق استثمارات عينية مثل: (المخزون السلعي/ الآلات والمعدات / الأبنية.... إلخ) وهذا يعني أن قرارات الاستثمارات سوف تنحصر في اختيار نوع الأصول التي يجب أن تستخدم من قبل إدارة المؤسسة لتحقيق أكبر عوائد مصاحبة للاستثمار وبصفة عامة ولكون عوائد المستقبل غير معروفة بدرجة من الدقة والضمان لذلك فإن قرارات الاستثمار لا بد أن تتضمن درجة من المخاطرة لأن العائد المتوقع مرتبط مع درجة المخاطرة وبصورة طردية لذلك كلما زادت الرغبة في تحقيق عائد أكبر زادت المخاطرة لذلك يجب تقييم قرارات الاستثمارات في ضوء المتغيرين العائد والمخاطرة وعلى ذلك يجب أن يكون هناك معيار محدد يمثل حدا فاصلا بين قبول أو عدم قبول الفرص الاستثمارية المقترحة وعادة ما يكون هذا المعيار قريبا أو مساويا لتكلفة تمويل هذا الاستثمار من هنا نجد أن تكلفة التمويل تشكل عنصرا مهما في القرارات الاستثمارية بالإضافة إلى أهميتها في القرارات التمويل ويمكن تصنيف قرارات الاستثمار في ضوء البعد الزمني للعوائد المتوقعة إلى:

\*القرارات الاستثمارية قصيرة الأجل (إدارة رأس المال العامل).

\*القرارات الاستثمارية طويلة الأجل.

\*القرارات الاستثمارية الاستراتيجية.<sup>1</sup>

**3- القرارات التمويلية:** تشمل هذه الوظيفة القرارات التمويلية المتعلقة بتقسيم أثر استعمال كل بديل من بدائل التمويل المتاحة سواء كان طويل الأجل أو قصير الأجل على قيمة المؤسسة وعلى ربحيتها، إذا تكون قد تعرفت على احتياجاتها من التمويل تبدأ بالبحث عن مصادر التمويل المناسبة لهذه الاحتياجات المالية لذلك يجب أن تراعي الملائمة بين مصادر التمويل وبين استخدام هذه الأموال وان تهتم أيضا بتكلفة التمويل وتركيبته والزمن المناسب له وذلك من أجل تحقيق الهدف العام للإدارة المالية وهو تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة للديون من خلال تعظيم الربحية وبالتالي اختيار المزيج المثالي للتمويل.

وعلى المدير المالي أن يركز على كيفية الحصول على الأموال لتمويل الاستثمارات ويجب عليه أيضا قبل أن يتخذ القرار التمويلي التأكد من الأموال المطلوبة يمكن توفيرها:

<sup>1</sup> رشاد العصار وآخرون، مرجع سابق، ص - ص: 22، 23، 24.

\* في الوقت المناسب.

\* خلال فترة زمنية مناسبة.

\* استثمارها في المجالات الأكثر ربحا وعائدا.

**4- الرقابة المالية:** يقصد بالرقابة المالية تقييم القرارات المالية التي اتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد المعايير التي يمكن استخدامها لمقارنة ما أُنجز فعلا بما هو مخطط، أي اكتشاف الانحرافات وتصحيحها ومتابعة هذا التصحيح ولكي تكون الرقابة فعالة يجب أن تتوفر لها العناصر التالية:

1- وجود خطة.

2- وجود معايير يتم بواسطتها الحكم على الإنجاز.

3- المقارنة بين الخطة والإنجاز.

4- اكتشاف الانحرافات فور حدوثها ومعرفة اتجاهاتها.

5- اكتشاف السبب الحقيقي للانحرافات.

6- اقتراح الإجراء اللازم لتصحيح الانحراف.

7- متابعة تنفيذ الإجراء اللازم لتقرير مدى فعاليتها.

8- يجب أن يتوفر نظام اتصالات فعال لنقل المعلومات وتعني متابعة السياسات والخطة المرسومة والعمل على تقييمها وإصلاحها من أجل التغلب على الصعوبات التي تعترض عملية التنفيذ.<sup>1</sup>

**5- المساعدة في تحديد معادلات وتوزيع الأرباح المناسبة (رسم سياسة توزيع الأرباح):** تتضمن سياسة توزيع الأرباح تحديد النسبة التي سيتم دفعها للمساهمين من جملة الأسهم العادية والأسهم الممتازة وزمن توزيع هذه الأرباح وكذلك الأرباح التي سيتم توزيعها على شكل أسهم مجانية كما تتضمن العمل على استقرار معدلات التوزيع على مدى الزماني الطويل ويرتبط التوزيع ارتباطا قويا بالقرارات التمويلية، لأن الأرباح غير الموزعة تعتبر من بين أهم مصادر التمويل بالإضافة الى ميزتها في قدرة المؤسسة على الاقتراض.

<sup>1</sup> رشاد العصار وآخرون، نفس المرجع، ص - ص: 24، 25، 26.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للمؤسسة الاقتصادية

والمشكلة التي تواجه المدير المالي هنا هي محاولة التوفيق بين الرغبات المتعارضة بين المستثمرين الذين يرغبون بزيادة مكاسبهم النقدية السريعة من خلال توزيع نسبة أكبر من الأرباح وبين الإدارة بزيادة الجزء المحتجزة من الأرباح لأغراض التوسع الاستثماري داخل المؤسسة وهكذا كله بدوره سيؤثر على سعر السهم السوقى في المدى القصير.

**6- معالجة بعض المشكلات الخاصة:** وهذا الوظيفة تعني القيام أي الإدارة المالية بمواجهة بعض المشاكل الطبيعية الخاصة والتي لا تتكرر كثيرا مثل: (عمليات التصفية، الاندماج، الانضمام، التعديلات المالية لتصحيح أوضاع المؤسسة).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رشاد العصار وآخرون، مرجع سابق، ص - ص: 26، 27.

### خلاصة:

مما سبق يتضح بأن المؤسسة الاقتصادية شغلت حيزا هاما في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية باعتبارها تمثل وبشكل عام منظمة اقتصادية اجتماعية ذات استقلالية نسبية وفيها تتخذ القرارات البشرية والمادية لإنشاء قيم مضافة. غير أن هذه المؤسسة تختلف من حيث معيار التصنيف المتبع.

كما يتضح لنا حجم التداخل بين المؤسسة والمحيط من خلال الأثر المتبادل بينهما وسعي المؤسسة لأن تكون في تواصل دائم ومستمر مع المحيط والمتغيرات التي تحدث فيه حتى تواكبها وتلبي حاجيات المجتمع المتزايدة وتبقى لنفسها مكانة مرموقة في السوق.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للمردودية المالية

### تمهيد.

يعتبر هدف تحقيق المردودية من أهم الأهداف الرئيسة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، والمردودية ماهي الإنتاج تفاعل جملة من القرارات والسياسات والموارد المختلفة. وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيقها فإنه يجدر بها تسخير مختلف الموارد المالية، المادية والبشرية، وتوفير إدارة تتميز بالكفاءة والفعالية في تسيير هذه الموارد، بغية تحقيق نتيجة موجبة، تساهم في مكافأة جميع الأطراف المساهمة في الحصول عليها ، والتي من ضمنها أصحاب رؤوس الأموال المستثمرة في المؤسسة. هؤلاء الآخريين يتحصلون على عائد لقاء كل واحد نقدية يستثمرونها في المؤسسة، وهذا ما يسمى في الأدبيات المالية بالمردودية المالية.

و من هذا المنطلق سيتم تقسيم الفصل إلى:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المردودية.

المبحث الثاني: دراسة عتبة المردودية.

المبحث الثالث: تحليل المردودية باستخدام مؤشرات النشاط.

المبحث الرابع: تحليل المردودية وأثر الرافعة المالية عليها.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المردودية:

من خلال هذا المبحث سنحاول معرفة المفاهيم المرتبطة بالمردودية وأنواعها، ودراسة المردودية المالية التي هي محور دراستنا في هذا الفصل أي التطرق إليها من الجانب النظري البحت، ثم نتطرق في المطلب الثالث والرابع من هذا المبحث إلى مكونات المردودية والعوامل المؤثرة عليها.

### المطلب الأول: مفهوم المردودية.

#### أولاً: مفهوم المردودية:

يعد مصطلح المردودية من المصطلحات الأكثر استعمالاً في الميدان المالي ولقد تباينت وجهات النظر في تفسير مدلوله، ذلك لاختلاف الأنظمة الاقتصادية من جهة، واختلاف العناصر المأخوذة بعين الاعتبار في حساب المردودية من جهة أخرى كما أن هذا المصطلح يختلف عن مصطلح الربحية الذي يعتقد بأنه يصب في نفس معنى مصطلح المردودية. فيما يلي استعراض لبعض التعاريف للمردودية.

**تعريف Bernard culasse:** هي قدرة المؤسسة على تحقيق الوفرة النقدية بمعنى تحقيق وفرة في أرباح.<sup>1</sup>

**تعريف Pierre conso:** يعرف المردودية بأنها مفهوم يطبق على كل نشاط اقتصادي عند استخدام الإمكانيات المالية والبشرية والمالية والتي تعبر عنها بالعلاقة التالية:<sup>2</sup>

$$\text{المردودية} = \text{النتيجة} / \text{الوسائل}$$

**تعريف G. Grymberg et G. Forget:** عرفها كما يلي "هي علاقة موجودة بين النتائج المتحصل عليها، والوسائل المستخدمة للحصول على هذه النتائج."<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف للمردودية على أنها نسبة الربح الصافي المحقق خلال الدورة المحاسبية إلى إمكانيات المتاحة لنفس الدورة.

<sup>1</sup> يوسف مامش، ناصر دادي عدون، اثر التشريع الجبائي على المردودية المالية و هيكلها المالي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008، ط1، ص: 14.

<sup>2</sup> Conso pierre et hemeci farouk; gestion financier de l'entreprise; 8<sup>ème</sup> edition; dunod; paris; 1996; p-p;57;58.

<sup>3</sup> شيخي عائشة، التحفيز والمردودية في المؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2001، ص: 80.

### 2- أهمية المردودية المالية:

يعتبر تعظيم المردودية هدف كل مؤسسة مهما كان نوعها تجارية كانت أو صناعية إذ أنه تحقيق المردودية المتبقيات يعبر عن سلامة المركز المالي للمؤسسة وعن صحة الأسلوب التسيير المنتج، زيادة على أنها هدف المؤسسة فهي وسيلة لتحقيق الاستراتيجية المستقبلية كما أن تحقيق المردودية يضمن المحافظة على رأسمال المؤسسة كما أنها تساهم في تبرئة الفوائد الملزمة بها أما المقرضين، وضمان تسديد القروض، وكذا المساهمة في زيادة رأس المال وبعث التعويضات لرأس المال المستثمر من قبل المساهمين، وبذلك التخفيض من حدة مشكل التمويل والمخاطر المالية الخارجية، بالإضافة إلى ذلك نجد أنه:<sup>1</sup>

- مراقبة المردودية تساعد على تصحيح الانحرافات من خلال التنبؤات المستقبلية للنتائج الاقتصادية والمالية وبذلك اتخاذ الإجراءات التي من خلالها يمكن التخفيض من حدة هذه الانحرافات .

- المردودية تساعد على تحديد حجم النشاط المريح ومعرفة وضعية المؤسسة في القطاع الناشطة فيه.

- المردودية تسمح بإيجاد تدفق نقدي في نهاية كل دورة مالية يضمن نمو المؤسسة.

- تسمح بتحديد نقاط القوة للمؤسسة والاستفادة منها، وتحديد نقاط الضعف ومحاولة معالجتها وتفاديها مستقبلا، فالمردودية لها دور تكميلي للحفاظ على توازن المؤسسة.

أضف إلى ذلك أن أهمية المردودية تتجلى في مدى مساهمتها في تحديد أداء هذه المؤسسات، وذلك حسب الطرق المهتم بهذه الدراسة كأن تكون الدولة أو مسيري المؤسسة، أو المساهمون فيها:

**الدولة:** من وجهة النظرية الاقتصادية الكلية، حيث تهتم الدولة بالدرجة الأولى وقبل كل شيء بإنشاء الثروة عن طريق المؤسسات، و هذه الثروة مقاسة بالقيمة المضافة التي تدخل في تركيب الناتج الداخلي الخام وما قدمته المؤسسة للاقتصاد الوطني.

**المسيرون:** حيث يهتم المسير في المؤسسة بالتدفق النقدي الخام، والقدرة على التمويل الذاتي أي بالفائض النقدي الذي يضمن للمساهمين عائدا وللمؤسسة تمويلا داخليا متاحا من اجل استرجاع رأس مال بالموازاة مع تنميته.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، دون سنة نشر، ص - ص: 47، 49.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للمردودية المالية

**المساهمون:** (الربح الصافي وتوزيع الأرباح ) وذلك باعتبار أن المؤسسة منظمة والمشاركين فيها يهتمون بالدرجة الأولى بتعظيم ثروتهم، فتعظيم هذه الثروة يتم قياسها من خلال الربح الصافي، فجزء من الأرباح يقسم على المساهمين، والذي يسمى عائد رأس مال المساهمة.

ومما سبق يتضح أن لدراسة المردودية أهمية بالغة بدءا من المستوى الاقتصادي الجزئي إلى المستوى الاقتصادي الكلي، باعتبار أن كل مستوى هو بناء ومكمل للآخر.

### المطلب الثاني: خصائص المردودية ومكوناتها.

#### أولا: خصائص المردودية:

للمردودية عدة خصائص نذكر منها:<sup>1</sup>

- يمثل تحليلها محاولة رشيدة في مقابلة النتائج بالموارد المستخدمة مما يسمح بإصدار حكم على مستوى دخولها أي كفاءتها حتى يمكن تعظيم مكافأة كافة الأطراف المشاركة .
- لا تستشعر المنظمة الحاجة الملحة إليها في كل لحظة من حياتها.
- تمثل ظاهريا هدف متعارضا مع السير والسيولة المالية في الأجل القصير، بينما في الواقع هما هدفان متكاملان لأن تأمين الحد الأدنى من السيولة لا يتأتى إلا بمردودية مناسبة.
- لا يتدخل مقياسها بطريقة دائمة، وليس له معنى إلا بنسبته إلى فترة محددة أو عملية معينة، بمعنى عن فترة محددة ومستقلة كاملة عن تغيرات النقدية المسجلة، محاسبا خلال نفس الفترة .
- يمثل قياسها مفهوما تشغيليا لأنها خاضعة لمجال الحدث الاقتصادي ولكن تخطيطها يمثل مفهوما استراتيجيا لأنه يغطي نطاقا مؤسسيا.
- يرتبط مفهوما بالمنظمة فلا يمكن إسناد تحقيقها لشخص بعينه إلا انه يمكن أن تكون نسبية وجزئية وتقسيمية.
- تبعا لتشخيصها يؤثر عليها السياسات المختلفة كثيرة أو قليلة مثل سياسات الاستثمار (الاهتلاك، المخصصات) سياسات المالية (المديونية، الدائنين) والسياسات الضريبية (المعدل الضريبي).

<sup>1</sup> السعيد فرحات جمعة ، الأداء المالي لمنظمات الاعمال ، دار المريخ للنشر، دون سنة نشر، الرياض، ص: 59.

ثانيا: مكونات المردودية.

لا يمكن للمؤسسة تحقيق مردودية إيجابية دون الاعتناء بمكوناتها، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب، حيث لها مكونات تقنية، واقتصادية، ومالية، تتمثل هاته المكونات في:

**أولا: الإنتاجية:** تعد الإنتاجية إحدى المفاهيم العامة التي تعرضت لها كتابات متعددة وبالرغم من ذلك فإنها لا تزال تفتقر إلى وصف دقيق و موحد.

**1- تعريف:** تعرف الإنتاجية على أنها قياس الاقتصاد "الوسائل" فالوسائل المعنية بهذا التعريف هي بشكل عام كافة السلع والأموال المتاحة لدى الإنسان لكي يتصرف بها لينتج ويستهلك ويعيش، أما الاقتصاد تلك الوسائل فيفرض عدة اختيارات خاصة منها:

\* الترتيب المتوفر منها حاليا ومستقبليا حسب منفعتها وطبق لأولية الاستعمالات المراد بها.

\* استعمالها بأمثل الطرق الممكنة بهدف إنجاز أقصى حد من التنبؤات.<sup>1</sup>

**2-أهمية الإنتاجية:**<sup>2</sup>

تلعب الإنتاجية بزيادتها دورا هاما في تقدم المجتمع، وتحسين مستوى المعيشة فيه، حيث أن رفع الإنتاجية يؤدي إلى:

\* تقليص مقدار وقت العمل المبذول في إنتاج المنتجات، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض سعر التكلفة لتصبح هذا المنتجات في متناول المواطنين.

\* زيادة الفائض الاقتصادي المحقق في المؤسسات الاقتصادية نتيجة انخفاض أسعار التكلفة مما يؤدي إلى تطور منتجاتها ونموها باستمرار و توفير إمكانيات تستعمل في تحديث وسائل الإنتاج وتحسين ظروف العمل.

\* تؤدي إلى التمتع بقدرة كبيرة على المنافسة في الأسواق الخارجية.

<sup>1</sup> مصباح دبار وآخرون، الضريبة على ارباح الشركات وتأثيرها على المردودية المالية للمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن الحصول على شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع محاسبة، الوادي، 2006، ص: 26.

<sup>2</sup> مصباح دبار وآخرون، نفس المرجع أعلاه، ص: 28.

### 3- قياس الإنتاجية:

تقاس الإنتاجية مبدئياً ومهما كان تعريفها بالعلاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج التي ساهمت في الحصول عليه أي:

#### الإنتاجية - الإنتاج

#### عوامل الإنتاج

ومنه فإن تطور الإنتاجية يعني الحصول على المزيد من المنتجات بواسطة نفس المقدار اقل من عوامل الإنتاج أو الحصول على نفس المقدار من المنتجات بواسطة مقدار اقل من الإنتاج.<sup>1</sup>

ونقيس هذه العلاقة إنتاجية كل عوامل الإنتاج مجتمعة أو ما يسمى الإنتاجية الكلية ففي واقع الأمر هناك عوامل عديدة تساهم في إنجاز هذا الإنتاج أو لا يمكن حصرها بل منها ما يستحيل تقديره وبالتالي الاستغناء عنه مثل العوامل المعنوية كأساليب وتقنيات الصنع والحالة النفسية للعمال... الخ، ويأخذ بعين الاعتبار العمل و الوسائل البشرية التي تساهم بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الإنتاج، رأس المال، الوسائل التقنية و الاستهلاكية الوسيطة وفي بعض الأحيان تكون العناصر المكونة للإنتاج وعوامل الإنتاج غير متجانسة فيما بينها.

إن الصعوبات التي يتميز بها حساب نسب للعلاقة السابقة

#### الإنتاج

#### عوامل الإنتاج

وتعذر تفسيرها بشكل دقيق، تشجع على اللجوء إلى حساب مجموعة من النسب لكل إنتاجي على حدى (إنتاجية العمل، إنتاجية رأس المال... الخ) أو ما يسمى بالإنتاجية الجزئية والفائدة من هذه النسب هي سهولة حساب وإمكانية مقارنتها ببعضها البعض بهدف استخلاص تفسير أدق للإنتاجية، كما تكشف على مرونة الإنتاج وحساسيته اتجاه كل عامل إنتاجي بمفرده، مما يتيح بالتالي اختيار إمكانيات الإحلال بين مختلف العوامل، ومن بين هذه النسب نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصباح دبار وآخرون، مرجع سابق، ص: 28.

<sup>2</sup> مصباح دبار وآخرون، نفس مرجع أعلاه، ص: 29.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للمردودية المالية

أ\_ نسب إنتاجية العامل:

هي النسب التي تقيس مدى مساهمة كل عامل واحد في الحصول على الإنتاج أو القيمة المضافة، أي:<sup>1</sup>

$$\frac{\text{عدد عمال الإنتاج}}{\text{أو}} \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد العمال}}$$

كما لدينا نسب أخرى تقيس لنا مدى مساهمة كل دينار واحد من تكلفة عنصر العمل في الحصول على الإنتاج أو القيمة المضافة، أي:

$$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{الأجور و التكاليف الأخرى}} \text{ أو } \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{الأجور و التكاليف الأخرى}}$$

ب\_ نسب إنتاجية رأس المال:

لدينا مجموعة من النسب وهي:<sup>2</sup>

$$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{مخصصات الإهلاك}} \text{ أو } \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{مخصصات الإهلاك}}$$

والتي تقيس مدى مساهمة كل دينار واحد من تكلفة استعمال رأس المال في الحصول على الإنتاج أو القيمة المضافة خلال الدورة المحاسبية الواحدة.

$$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{عدد الآلات المتحاسة}} \text{ أو } \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{القيمة المضافة لأصول الاستغلال الثابتة}}$$

وهي تقيس مدى مساهمة كل دينار واحد من القيمة المضافة الإجمالية للأصول الثابت المنتجة في خلق القيم المضافة.

تجدر الإشارة إلى أن الإنتاج ليتحدد بعامل إنتاجي واحد، بل بدلا له كل العوامل الإنتاجية ممزوجة في بعضها البعض.

<sup>1</sup> مصباح دبار وآخرون، مرجع سابق، ص: 29.

<sup>2</sup> مصباح دبار وآخرون، نفس المرجع أعلاه، ص: 30.

### ثانيا: الفعالية:1

1\_ **تعريف الفعالية:** تعرف الفعالية أنها مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في فترة معينة من النشاط عن طريق الوسائل المستعملة، ويمكن تقييم الفعالية عن طريق قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالنتائج التقديرية واستخراج الانحرافات ثم تحليلها وتفسيرها واتخاذ التدابير و الإجراءات اللازمة وتعتمد مفهوم الفعالية على استخدام الموارد المتاحة ويخص فقط الجوانب الكمية للنشاط، ويهمل العديد من الجوانب الأخرى للنشاط كالنوعية.

كما تعرف الفعالية بأنها سرعة دوران رأس المال المستعمل في نشاط المؤسسة وتساوي:

رقم الأعمال

مجموع الأصول

وكلما كانت النسبة أكبر كلما كانت سرعة الدوران كبيرة مما يدل على فعالية المؤسسة وتتأثر الفعالية بعدة عوامل منها الداخلية والخارجية.

أ- **العوامل الداخلية:** هي التي تحول دون توظيف كامل الإمكانيات المتاحة للطاقة الإنتاجية ومنه على فعالية المؤسسة، ومن أمثلتها سوء التنظيم، احتلال التسيير وعدم كفاءة المتقدمين.

ب- **العوامل الخارجية:** وهي العوامل التي ترتبط بالمؤسسة سواء كانت طبيعية أو اقتصادية، سياسية أو اجتماعية وتؤثر على سير المؤسسة لمواردها تسيير عقلانيا، ومن أمثلتها الموقع، التكنولوجيا المستعملة، الظروف الاقتصادية... إلخ.<sup>2</sup>

2- **القياس:** تقاس فعالية رأس المال عن طريق نسبة وسرعة دوران رأس المال المستعمل، هذه الفعالية يمكن قياسها بصورة مختلفة بسبب وجود عدد كبير من قياسات رأس المال المستعملة.

مجموع الأصول.

الأصول الثابتة الإجمالية أو الصافية.

استثمارات الأشغال الإجمالية أو الصافية.

<sup>1</sup> مصباح دبار وآخرون، المرجع السابق، ص: 30

<sup>2</sup> مصباح دبار وآخرون، نفس المرجع أعلاه، ص: 31.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للمردودية المالية

$$\text{تعتبر النسبة سرعة الدوران} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{مجموع الأصول}}$$

أكثر استعمالا فهي تعبر عن فعالية المؤسسة في استخدامها لرأس مالها.

وانطلاقا من وجهة نظر مالية تفضل عادة سرعة دوران رأس المال المستثمر أي :

(رقم الأعمال / الأصول الخاصة )، هذه النسبة يمكن استنتاجها من النسبة السابقة التي ضريت في النسبة (مجموع الأصول / الأصول الخاصة )، التي تعبر عن نسبة مديونية المؤسسة .

$$\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{الأصول الخاصة}} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{مجموع الأصول}} \times \frac{\text{مجموع الأصول}}{\text{الأصول الخاصة}}$$

أي: سرعة دوران رأس المال المستثمر = سرعة دوران المخزون × معامل الاستدانة .

إن تفسير النسبة الأخيرة يعني إذا كانت النسبة عالية نتيجة ارتفاع سرعة دوران الأصول يمكن أن تعبر عن وضعية مرجعية للمؤسسة إلا أنه يمكن أن تكون النسبة العالية معبرة عن وضعية مالية غير مستقرة، وذلك بسبب ارتفاع عامل الاستدانة.<sup>1</sup>

### ثالثا: المكونات المالية:

مستوى الإنتاجية الذي تحققه المؤسسة، وفعاليتها في استخدام رأس مالها، يؤديان إلى نتيجة اقتصادية تظهر عندما يباع منتج المؤسسة، تقاس هذه النتيجة عن طريق الفائض الخام للاستغلال وعادة يتكون هذا الرأس المال من التمويل الذاتي، ونرى أن المردودية المالية للأصول الخاصة تتأثر بدرجة المديونية ويكون تأثيرها مباشر، أي كلما كانت الأموال الأجنبية أكبر من الأموال الخاصة كانت المردودية أقل ما يمكن، وهذا راجع أساسا إلى خدمة الديون المتمثلة في القواعد، هذه الأخيرة تعتبر من الناحية المحاسبية عبء وبالتالي تؤدي إلى زيادة الأعباء العامة للمؤسسة مما يؤدي إلى تخفيض النتيجة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصباح دبار وآخرون، مرجع سابق، ص31.

<sup>2</sup> مصباح دبار وآخرون، نفس المرجع اعلاه، ص: 32.

المطلب الثالث: أنواع المردودية.

تتعدد أنواع المردودية وتنقسم إلى عدة أنواع يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

أولاً: مردودية الاستغلال (أو معدل الهامش): مردودية الاستغلال على أنها العلاقة بين نتيجة الاستغلال ومستوى النشاط، و بالتالي يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:<sup>1</sup>

مردودية الاستغلال = نتيجة الاستغلال / مستوى النشاط .

كما يمكن أن تعبر بالعلاقة التالية:

مردودية الاستغلال = (نتيجة الاستغلال / المبيعات) × (المبيعات / مجموع الأصول)

= الهامش الصافي للاستغلال × دوران الأصول.

ثانياً: المردودية الاقتصادية:

تتم المردودية الاقتصادية بالنشاط الرئيسي، وتستبعد النشاطات الثانوية وذات الطابع الاستثنائي، حيث تحمل في مكوناتها عناصر دورة الاستغلال ممثلة بنتيجة الاستغلال من جدول حسابات النتائج والأصول الاقتصادية من الميزانية .

تقاس المردودية بمعدل المردودية الاقتصادية :

$$\text{معدل المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{نتيجة الإستغلال بعد الضريبة}}{\text{الأصول الاقتصادية}}$$

أي تقيس مساهمة الأصول الاقتصادية في تكوين نتيجة الاستغلال، أي حساب مساهمة وحدة نقدية مستثمرة كأصول في تكوين نتيجة الاستغلال.<sup>2</sup>

ثالثاً: المردودية المالية:

تعريف: تتم المردودية المالية بإجمالي أنشطة المؤسسة وتدخّل في مكوناتها كافة العناصر والحركات المالية، حيث نأخذ النتيجة الصافية من جدول حسابات النتائج والأموال الخاصة من الميزانية .

<sup>1</sup> يوسف مامش ، ناصر داداي عدون ، مرجع سابق ، ص: 17 .

<sup>2</sup> الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الإدارة المالية، ط1 عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص: 267.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للمردودية المالية

ويمكن حساب مردودية الأموال الخاصة بالعلاقات التالية :

$$\text{مردودية الأموال الخاصة} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} = R_{cp}$$

حيث تحدد العلاقة أعلاه، مستوى مشاركة الأموال الخاصة في تحقيق نتائج صافية تمكن المؤسسة من استعادة

ورفع حجم الأموال الخاصة، على أنها معدل المردودية الاقتصادية عند مستوى استنادة معدوم.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على المردودية

إن كل مؤسسة تعيش في محيط اقتصادي مملوء بالعوامل المؤثرة عليها وكذا على الأهداف المسطرة، ومن بين هذه الأهداف تحسين مردوديتها التي تعد المقياس الأول للحكم على أي مؤسسة ، وهذه العوامل تؤثرها يكون بالسلب أو الإيجاب، كما انه من بين الظروف ما هو خارجي يصعب التحكم فيه ، وداخلي يرجع للسياسة التسعيرية المتبعة من طرف المؤسسة، و تتمثل هذه العوامل في:<sup>2</sup>

#### أولاً: العوامل الخارجية:

**السوق:** حيث أن السوق عامل جد مؤثر على مردودية المؤسسة إذ يجب على المؤسسة أن توليه اهتماما وذلك عن طريق القيام بدراسات عن السوق لتفسير المعلومات المتعلقة بالتعرف على رغبات العملاء، ورصد حاجاتهم من اجل تلبيتها ، كما أن هذه المعلومات تمكن من مراقبة مصادر التوريد من حيث التكلفة والجودة وبذلك المحافظة على مركزها التنافسي في السوق.

**المنافسة:** إن عامل المنافسة كذلك يجب على المؤسسة أن تكون على دراية به فهو يشكل خطر على مردوديتها في حالة عدم الاهتمام به، إذ أن الجودة والسعر هما العاملان الأساسيان في سوق المنافسة، ومعرفة كل الأمور المتعلقة بالمؤسسة المنافسة هو أمر ضروري للمحافظة على حصتها في السوق.

**السياسة الضريبية:** إن لهذه السياسة دور في التأثير على مردودية المؤسسة وهي تمثل صورة التدخل الحكومي من خلال فرض عدة أنواع من الضرائب والمتمثلة في:

**ضرائب مباشرة:** وهي تفرض على الدخل وعلى رأس المال.

<sup>1</sup> الياس بن ساسي، يوسف قريشي ، مرجع سابق، ص: 268.

<sup>2</sup> شيخي عائشة، مرجع سابق، ص- ص: 75، 77 .

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للمردودية المالية

ضرائب غير مباشرة: وهي تفرض بصورة غير مباشرة على استعمال عناصر الثروة، حيث كلما زادت قيمة هذه الضرائب على سلعة ما ، كلما نقص الطلب عليها نتيجة ارتفاع الأسعار.

الضرائب على أرباح الشركات: إن تأثير الضريبة على أرباح الشركات وعلى المالية يكون بصفة مباشرة من خلال التأثير على النتيجة الصافية للمؤسسة وأموالها الخاصة.

### ثانيا: العوامل الداخلية.

إلى جانب العوامل السابقة الذكر هناك عوامل داخلية أخرى تؤثر وتعرقل بدورها تحسين المردودية للمؤسسة ونذكر منها:

**تسيير الموارد البشرية:** إن العامل البشري عنصر هام في تسيير المؤسسة ورئيسي لنشاطها ، ومشكلة تسيير

الموارد البشرية مشكلة تعاني منها المؤسسات ، وهي عموما مشكلة إنسانية اجتماعية قبل أن تكون مشكلة مالية فالمؤسسة غير القادرة على التحكم في تسيير مواردها البشرية قد يؤثر بالسلب على مردوديتها مما يستلزم اتخاذ سياسة واضحة للتسيير الحسن لها، ومن بين المصاعب التي تعاني منها المؤسسة في هذا المجال:

- استياء في العلاقات الوظيفية بظهور خلافات بين مختلف العاملين .

- عدم الاهتمام بتطوير العاملين ، ومشكل الأجور و ارتفاع حوادث العمل .

**سياسة الإنتاج:** إن عدم التحكم في الإنتاج هو أيضا مؤثر على المردودية وذلك لأنه من أولى مسؤوليات مدير إدارة الإنتاج والعمليات هو الوصول إلى جدولة الإنتاج التي تمكن من تدنية التكاليف (تكاليف الإنتاج) والتحكم فيها .

**التسيير:** إن تحقق مردودية موجبة يتطلب من المؤسسة انتهاز سياسة تسييره محكمة من شأنها أن تسمح بالاستغلال الأمثل لمواردها من أجل تحقيق أهدافها المسطرة التي يترأسها تحقيق المردودية كما ذكرنا وأخيرا فالتحكم في التسيير أمر ضروري يجب أن تولي له المؤسسات اهتماما كبيرا.

### المبحث الثاني: دراسة عتبة المردودية.

نتطرق بالذكر في هذا المبحث إلى نظرة عامة حول عتبة المردودية وطريقة حسابها ومناقشة حدودها .

#### المطلب الأول: تعريف عتبة المردودية.

عتبة المردودية هي تلك النقطة التي تعبر عن رقم الأعمال (CA) أو تاريخ تبلغ فيه المؤسسة تحقيق نتيجة معدومة، أي تكون قد غطت إجمالي تكاليفها برقم أعمالها المحقق لتلك النقطة.<sup>1</sup> ويمكن القول أيضا بأنها تلك النقطة التي تكمن فيها الهامش على التكلفة المتغيرة (CM) من تغطية التكاليف الثابتة (CF) .

ومن خلال هذا التعريف نلخص إلى أن هناك ثلاث قوانين نستخرج بها عتبة المردودية:

#### 1- العلاقة الأولى:

تفترض هذه العلاقة بأن عتبة المردودية هي النقطة التي تتعادل فيها الإيرادات الكلية (RT) ( رقم الأعمال المحقق عند هذه النقطة ) مع التكاليف الكلية (CT) .

#### 2- العلاقة الثانية:

تفترض أن تلك النقطة التي يسمح فيها رقم الأعمال (CA) للمؤسسة بتغطية تكاليفها بدون خسارة أو ربح  $R_n=0$ .

#### 3- العلاقة الثالثة:

تفترض أن الهامش على التكلفة المتغيرة (M) يتمكن من تغطية التكاليف الثابتة (CF)  $M= CF$ .

<sup>1</sup> ناصر داداي عدون ونواصر فتحي، دراسة الحالة المالية، دار الآفاق، الجزائر، دون سنة نشر، ص: 148.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للمردودية المالية

المطلب الثاني: حساب عتبة المردودية وتمثيلها البياني.

ويتم حساب عتبة المردودية بطريقتين هما: التحديد المحاسبي، التحديد الاقتصادي.

أولاً: التحديد المحاسبي.

ويتم تحديد عتبة المردودية محاسبياً بثلاث طرق وهي التحديد بالقيمة والتحديد بالكمية، والتحديد بالزمن. ويتم تحديد القيمة جبرياً وبيانياً لكل طريقة من الطرق الثلاثة:<sup>1</sup>

### 1- التحديد بالقيمة:

أ- جبرياً:

انطلاقاً من تساوي الإيرادات الإجمالية (RT) مع التكاليف الإجمالية (CT) حسب التعريف السابق لعتبة المردودية فإنه يمكن استخلاص ما يلي:<sup>2</sup>

$$CM + CF > CA - CV = CF > CA = CV + CF > CA = CT$$

نعلم بأن التكاليف المتغيرة تتناسب مع رقم الأعمال (CA) تتناسب كاملاً وهذا ما يحقق القيمة:  $CM / CA$  ثابتة في المدة القصيرة.

ويأخذ مستوى العتبة ورقم الأعمال السنوي نستطيع كتابة:

$$MC / CA = M' / SR$$

$M'$ : يمثل الهامش على التكلفة المتغيرة على مستوى العتبة.

$MC$ : يمثل الهامش على التكلفة المتغيرة.

$CA$ : رقم الأعمال.

$SR$ : عتبة المردودية.

ولدينا عند مستوى العتبة  $CM = CF$

<sup>1</sup> أحمد نور، المحاسبة الإدارية وبحوث العمليات، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1985، ص: 155.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص- ص: 106، 108.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للمردودية المالية

وبالتالي الحصول على المعادلة التالية:

$$CF / SR = CF / CR$$

ويمكن حساب العتبة بالعلاقة التالية:

$$SR_V = CF \cdot CR / MC$$

ب- بيانياً:

$$M = CF^1 \quad * \text{ التمثيل البياني بواسطة العلاقة:}$$

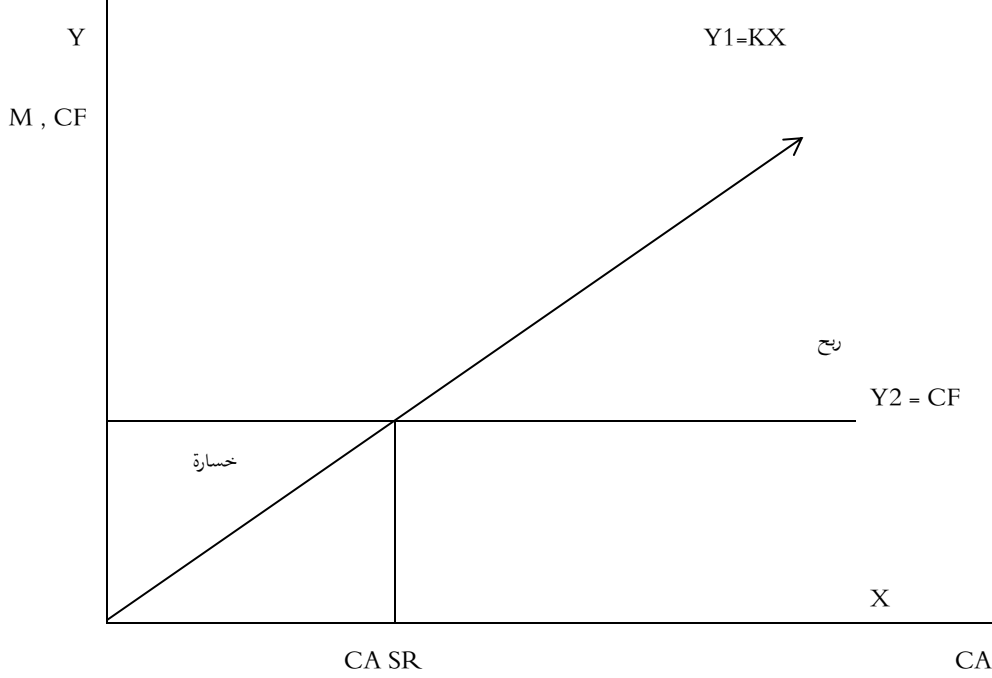
ليكن  $Y_1$  يرمز إلى الهامش على التكاليف المتغيرة ( $M$ ) التابع لرقم الأعمال ( $CA$ ) المعين بالرمز  $X$ .

$$Y_1 = KX_1 \quad \text{هذا التابع يعرف كما يلي:}$$

ليكن  $Y_2$  يرمز إلى التكاليف الثابتة ( $CF$ ) يعرف كما يلي:  $Y_2 = CF$

<sup>1</sup> عبد الكريم دحو، الواضح في تحليل الاستغلال، دار هومة، 1999، ص: 53.

الشكل (1-2): يوضح تمثيل عتبة المردودية عن طريق  $M = CF$



CASR: يمثل رقم الأعمال عند نقطة التعادل.

المصدر: عبد الكريم دحو، الواضح في تحليل الاستغلال، دار هومة، الجزائر، 1999، ص: 53.

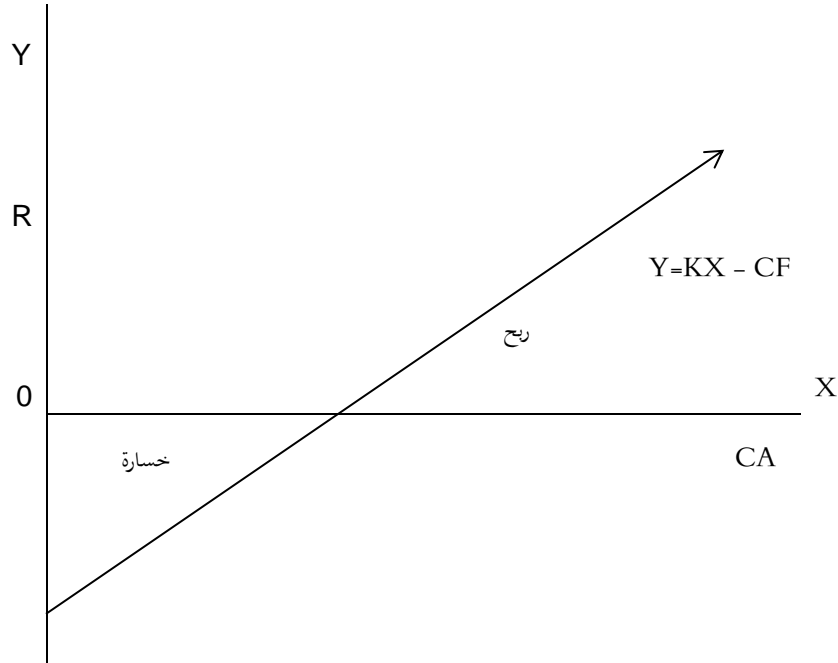
\* التمثيل البياني بواسطة علاقة:  $R = M - CF$ <sup>1</sup>

ليكن  $Y$  متغير يرمز إلى النتيجة ( $R$ ) التابع لرقم الأعمال ( $CA$ ) المعين بالرمز  $X$  هذا التابع يعرف كما يلي:  

$$Y = KX - CF$$

<sup>1</sup> عبد الكريم دحو، مرجع سابق، ص: 53.

الشكل (2-2): يوضح تمثيل عتبة المردودية عن طريق:  $R = M - CF$



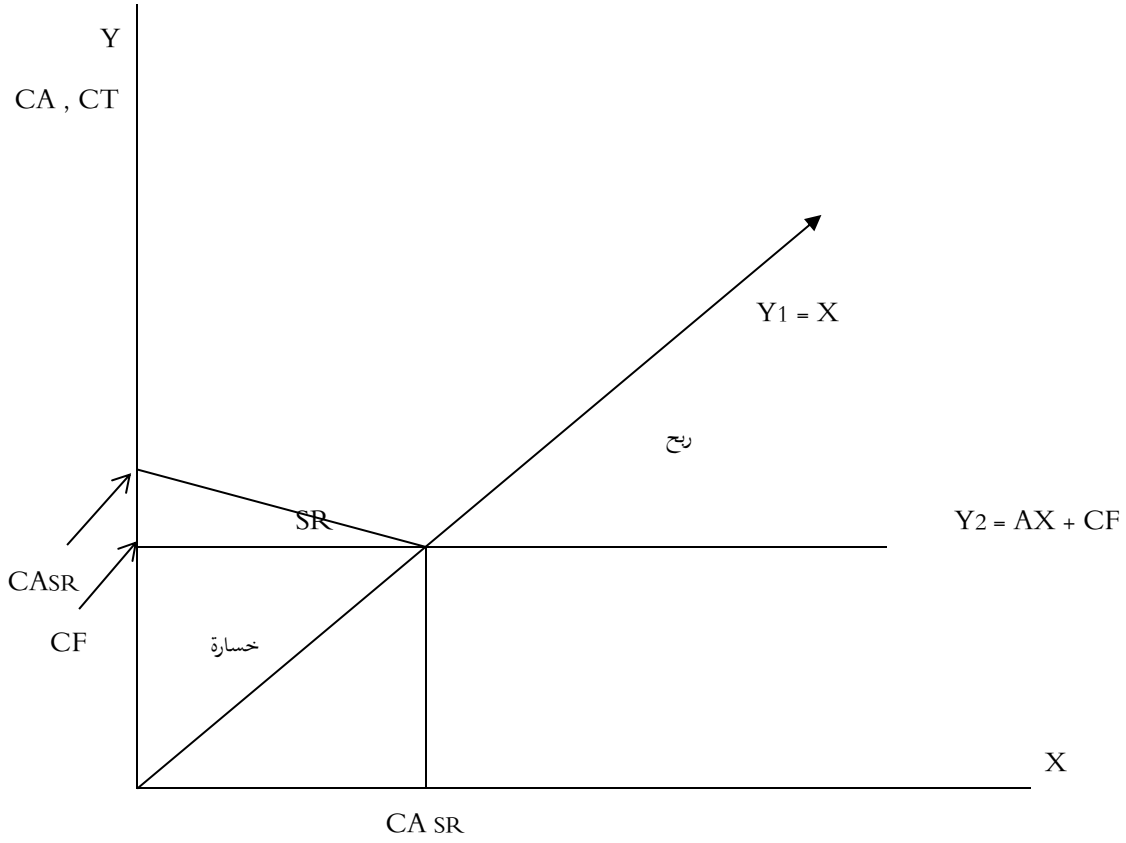
المصدر: عبد الكريم دحو، الواضح في تحليل الاستغلال، دار هومة، الجزائر، 1999، ص: 54.

\* التمثيل البياني بواسطة العلاقة:  $CA = CT$

ليكن  $Y_1$  متغير يرمز الى رقم الاعمال  $CA$  التابع لرقم الاعمال المعين بالرمز  $X$  هذا التابع يعرف كما يلي:

$$Y_2 = AX + CF$$

الشكل رقم (2-3): يوضح تمثيل عتبة المردودية عن طريق  $CA = CT$



المصدر: عبد الكريم دحو، الواضح في تحليل الاستغلال، دار هومة، الجزائر، 1999، ص: 54.

## 2- التحديد بالكمية:

أ- جبرياً:

باستعمال معادلة التكاليف الكلية (CT) ومعادلة رقم الأعمال للعتبة (CASF)

يكون لدينا:<sup>1</sup>

$$V.Q + CF = P.Q > CT = CASR$$

حيث:

V: التكلفة المتغيرة للوحدة.

Q: عدد الوحدات المنتجة والمباعة.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص- ص: 106، 108.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للمردودية المالية

CF: تمثل التكاليف الثابتة الكلية.

P: سعر بيع الوحدة.

$$Q = CF / P - V$$

هذه الكمية التي نحصل عليها تمثل عتبة المردودية بالكمية أي عدد الوحدات التي تحقق فيها المؤسسة التعادل

$$SR_Q = CF / P - V \quad \text{ونرمز لها بالرمز:}$$

ب- بيانيا:

إن التمثيل البياني لعتبة المردودية له ثلاث طرق كما في الأسلوب السابق ( التحديد بالقيمة) لكن الاختلاف يكمن في محور السينات الممثل برقم الأعمال (CA) يمثل حجم النشاط (Q).

$$M = CF \quad \text{* التمثيل البياني بواسطة العلاقة:}^1$$

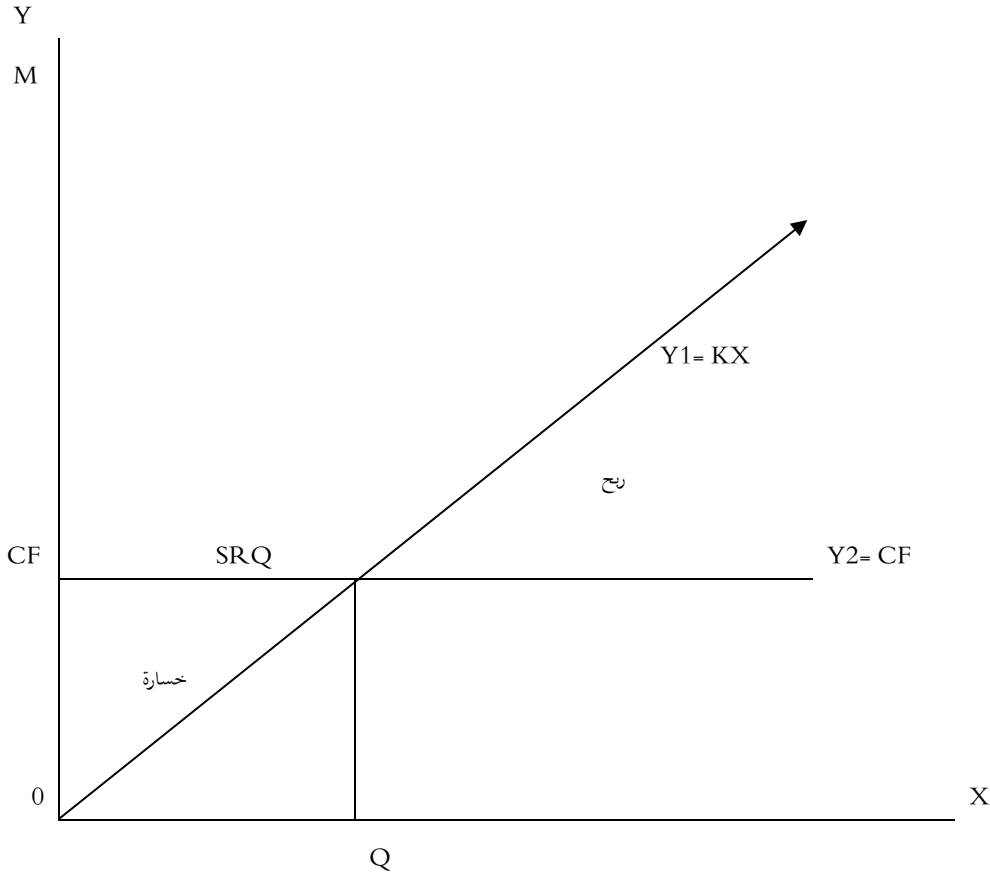
ليكن  $Y_1$  متغير يرمز إلى الهامش على التكلفة المتغيرة (M) التابع لحجم المبيعات (Q) المعين بالرمز X هذا

$$Y_1 = CF \quad \text{التابع يعرف كما يلي:}$$

ليكن  $Y_2$  متغير يرمز إلى التكاليف الثابتة (CF) ويعرف كما يلي:  $Y_2 = CF$

<sup>1</sup> عبد الكريم دحو، مرجع سابق، ص: 58.

الشكل رقم (2-4): يوضح تمثيل عتبة المردودية عن طريق العلاقة:  $M = CF$



المصدر: عبد الكريم دحو، الواضح في تحليل الاستغلال، دار هومة، الجزائر، 1999، ص: 58.

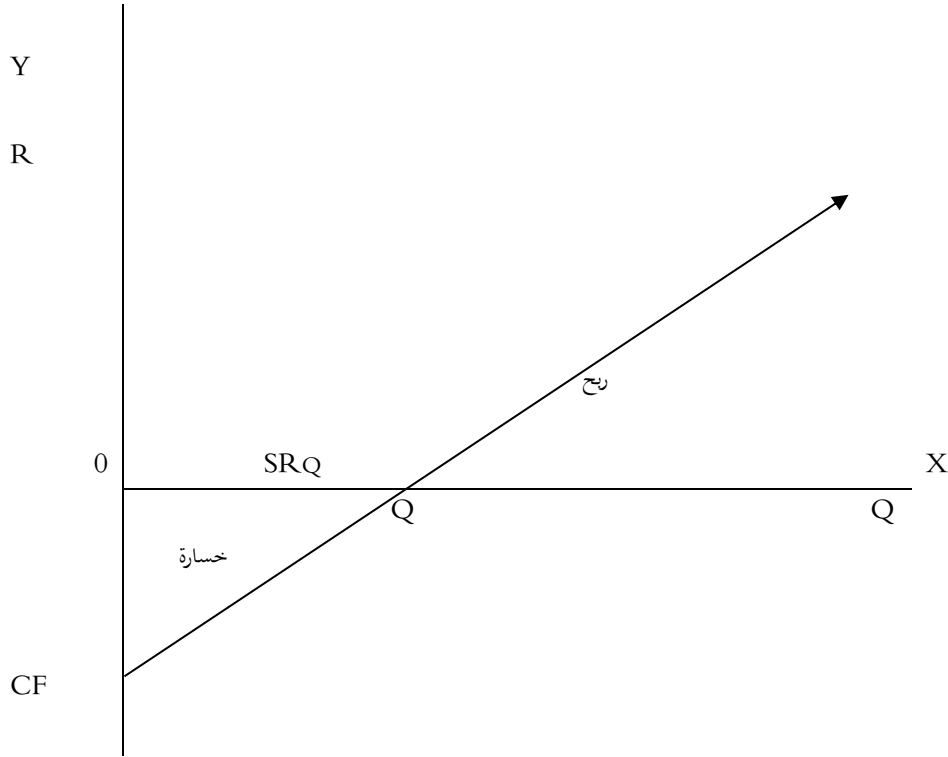
\* التمثيل البياني بواسطة العلاقة:  $R = M - CF$ <sup>1</sup>

ليكن Y تابع متغير الى النتيجة (R) التابع لحجم المبيعات (Q) المعين بالرمز X هذا التابع يعرف كما يلي:

$$R = M - CF$$

<sup>1</sup> عبد الكريم دحو، مرجع سابق، ص: 58.

الشكل رقم (2-5): يوضح تمثيل عتبة المردودية عن طريق العلاقة:  $R=M - CF$



المصدر: عبد الكريم دحو، الواضح في تحليل الاستغلال، دار هومة، الجزائر، 1999، ص: 59.

\* التمثيل البياني بواسطة العلاقة:  $CA = CT$

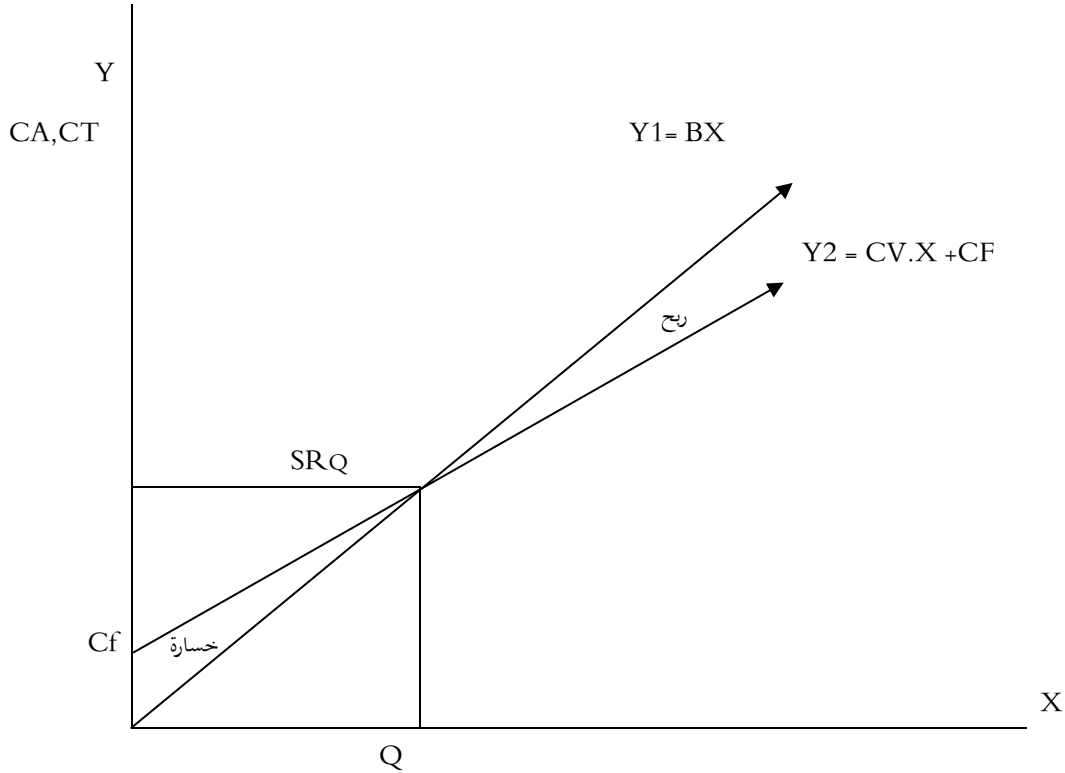
ليكن  $Y_1$  متغير يرمز الى رقم الأعمال (CA) التابع لحجم المبيعات (Q) المعين بالرمز وهذا التابع يعرف كما

$$Y_1 = BX \quad \text{يلي:}$$

ليكن  $Y_2$  متغير يرمز الى مجموع التكاليف التابع لحجم المبيعات المعين بالرمز  $X$  هذا التابع يعرف كما يلي:

$$Y_2 = CV.X + CF$$

الشكل رقم(2-6): يوضح تمثيل عتبة المردودية عن طريق العلاقة:  $CA = CT$



المصدر: عبد الكريم دحو، الواضح في تحليل الاستغلال، دار هومة، الجزائر، 1999، ص: 59.

### 3- التحديد بالزمن:

أ- جبرياً:

إن تاريخ تحقيق العتبة يعد هاماً للغاية خاصة إذا علمنا أن ربط حركة النشاط بعمل الزمن يسمح بتجاوز كثير من الفرضيات الصعبة.<sup>1</sup>

وبما أن نسبة العتبة إلى رقم الأعمال (CA) تساوي نسبة مدة رقم الأعمال أي:

$$\frac{SR}{CA} = \frac{SRT}{CAT}$$

$SRT$ : مدة العتبة.

$CAT$ : مدة رقم الأعمال.

<sup>1</sup> عيسى جرادى، محاسبة التكاليف، دار الشهاب، الجزائر، ص - ص: 148، 149.

ولدينا:

$$\frac{SR}{CA} = \frac{CF}{M} \rightarrow \frac{SRT}{CAT} = \frac{CF}{M} \rightarrow SRT = \frac{CF \cdot CAT}{M}$$

بيانيا:

وبنفس الطريقة التي تتم بها تمثيل العتبة في الطريقتين السابقتين ( بالقيمة والكمية) إلا أنه يتم تمثيل الزمن على محور الفواصل الذي يعوض رقم الأعمال أو حجم النشاط أما محور الترتيب فيمثل

الهامش على التكلفة المتغيرة عندما نستعمل العلاقة:<sup>1</sup>

$$M = CF$$

كما يمثل محور الترتيب رقم الأعمال ومحور التكاليف.

عند استعمال العلاقة:  $CA = CT$

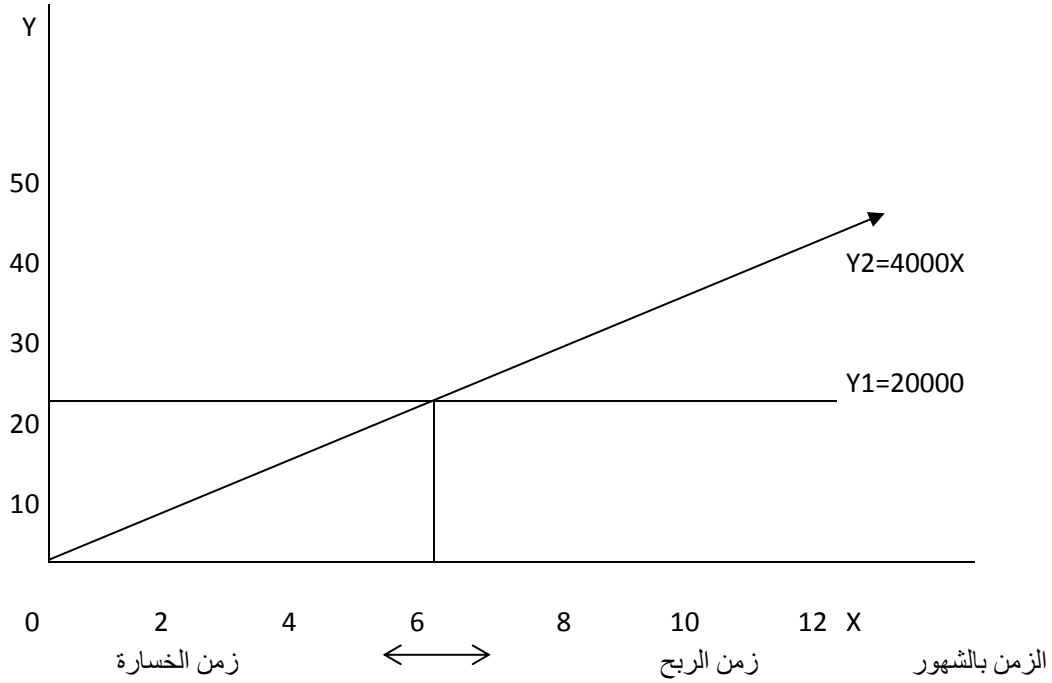
لنفترض أن:  $Y_1 = 4000X$  ،  $Y_1 = 2000$

الجدول المساعد:

<b>X</b>	0	12
<b>Y<sub>1</sub></b>	20000	20000
<b>Y<sub>2</sub></b>	0	48000

<sup>1</sup> ضياء محمد الموسوي، النظرية الاقتصادية الجزئية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص- ص: 199، 200.

الشكل رقم (07): يوضح تمثيل عتبة المردودية زمنيا



المصدر: ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير: التحليل المالي، دار المحمدية العامة، الجزائر، ج1، 1990، ص 113.

### ثانيا: التحديد الاقتصادي:

وهناك طريقتين للتحديد الاقتصادي لعتبة المردودية وهما:<sup>1</sup>

#### 1- الطريقة الكلية:

تستعمل هذه الطريقة الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية لتحديد عتبة المردودية ويتم تحديدها وفقا لهذا الأسلوب كالاتي:

$$RT = P - Q \dots \dots \dots (1).$$

$$CT = CV + CF \dots \dots \dots (2).$$

$$R = RT - CT \dots \dots \dots (3).$$

يحدث التعادل عندما:  $R = 0$  أي  $RT = CT$

<sup>1</sup> ضياء محمد الموسوي، مرجع سابق، ص- ص: 199، 200.

2- الطريقة الحديثة:

لتحديد تعتبر هذه الطريقة هي الأفضل من حيث التحليل وتستخدم الإيرادات الحدية والتكاليف الكلية المتوسطة ( $CT_A$ ) عتبة المردودية حيث السعر الفردي يساوي الإيراد الحدي أي:

الطريقة كالاتي:  $RM=P$ ، بما أن في سوق المنافسة الكاملة ويتم تحديد العتبة وفقا لهذه

عندما  $CT_A = RM$  حيث منحني التكاليف الكلية المتوسطة ( $CT_A$ ) يكون في حالة تزايد

أي:  $CM_A > CM$

المطلب الثالث: مناقشة حدود العتبة.

• النتيجة = الإيرادات - التكاليف.

$$CF - Q(CVu - Pu) = Rn$$

حيث أن:

$P_u$ : سعر بيع الوحدة.

$CV_u$ : التكلفة المتغيرة للوحدة.

$Q$ : الكمية.

$CF$ : التكاليف الثابتة.

عند حدوث العتبة يجب أن تكون تساوي الصفر، أي:  $CF - Q(CVu - Pu) = 0$

لدراسة حدود هذه العتبة نفرض ثبات أحد العناصر وتغير بقية العناصر.

$$\cancel{CF} - \cancel{Q}(\cancel{CV_u} - \cancel{P_u}) = 0$$

$P_u$ : سعر بيع الوحدة الأدنى.

$CV_u$ : التكلفة المتغيرة للوحدة القصوى.

$Q$ : الكمية الأدنى.

$CF$ : التكاليف الثابتة القصوى.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للمردودية المالية

ولتوضيح أكثر ندعم الدراسة بالمثال الموالي :

مثال : عدد الوحدات المباعة والمنتجة  $Q = 12000$  وحدة.

رقم الأعمال الصافي 240000

تكاليف الثابتة الإجمالية 40000 دج

التكاليف المتغيرة 180000 دج

المطلوب : تحديد شروط الاستغلال المثلى باستعمال معادلة نقطة التعادل؟

أولاً : حساب العتبة.

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{معدل الهامش على المتغيرة}} = \text{العتبة}$$

$$160000 = \frac{4000}{0.25} = \text{العتبة}$$

جدول رقم (2-1) : يوضح العتبة:

النسبة	المبالغ	البيان
100%	160000	SR العتبة
75%	120000	CV التكاليف المتغيرة
25%	40000	Mcv هامش على التكلفة المتغيرة
≠	40000	CF التكاليف الثابتة
≠	0	Rn النتيجة

المصدر : من إعداد الطالبات.

\* سعر بيع الوحدة الأدنى :

$$CF - Q(CVu - Pu) = 0$$

$$40000 - 1200(15 - X) = 0$$

$$40000 - (180000 - 12000X) = 0$$

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للمردودية المالية

$$40000 - 180000 = 12000X$$

$$140000 = 12000X$$

$$11.66 \text{ دج} = \frac{70}{60} = \frac{14000}{12000} = X$$

\* التكلفة المتغيرة للوحدة القصوى:

$$20 \text{ دج} = \frac{240000}{12000} = 20$$

$$40000 = 12000 (X - 20) = 0$$

$$40000 - 12000X - 240000 = 0$$

$$200000 = 12000X$$

$$16.66 = \frac{200000}{12000} = X$$

\* الكمية الأدنى.

$$40000 - X (15 - 20) = 0$$

$$40000 - 5X = 0$$

$$40000 = 5X$$

$$8000 \text{ وحدة} = \frac{40000}{5} = X$$

\* التكاليف الثابتة القصوى:

$$X - 12000 (15 - 20) = 0$$

$$X - 12000 \times 5 = 0$$

$$X = 12000 \times 5$$

$$X = 60000$$

من خلال هذه النتائج:

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للمردودية المالية

- 1- أدنى سعر يمكن تحقيقه دون خسارة هو 11.66 دج.
  - 2- أدنى حجم مبيعات يمكن للمؤسسة أن تبيعه دون خسارة هو 8000 وحدة.
  - 3- أقصى تكلفة متغيرة للوحدة يمكن أن تتحملها هي 16.66 دج.
  - 4- أقصى تكاليف ثابتة إجمالية يمكن أن تتحملها المؤسسة دون خسارة هي 60000.
- جدول رقم (2-2): يوضح دراسة المردودية حسب المثال.

النسبة	السنة N	البيان
100%	240000	رقم الأعمال الصافي
75%	180000	تكاليف المتغيرة
25%	60000	هامش على التكلفة المتغيرة
≠	40000	التكاليف الثابتة
≠	20000	النتيجة

المصدر: من إعداد الطالبات.

في السنة  $N+1$  قامت المؤسسة بما يلي:

زيادة في سعر بيع الوحدة ب 10%، وزيادة في تكلفة المتغيرة للوحدة ب 5%، وزيادة كمية المبيعة ب 10%، وزيادة في تكاليف الثابتة ب 10000 دج.

وفي السنة  $N+2$  قامت المؤسسة بما يلي:

زيادة في سعر بيع الوحدة ب 5%، وزيادة في التكلفة المتغيرة للوحدة ب 10%، وزيادة في الكمية المبيعة ب 20%، وأنقصت في التكاليف الثابتة ب 5%.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للمردودية المالية

جدول رقم (2-3): يوضح حساب التكاليف حسب المثال.

دراسة N+2	دراسة N+1	البيان
$.302400=1.2 \times 1.05 \times 240000$	$290400=1.1 \times 1.1 \times 240000$	رقم الأعمال
$.237600=1.2 \times 1.1 \times 180000$	$.207900=1.1 \times 1.05 \times 180000$	التكلفة المتغيرة
$= (0.05 \times 40000) - 40000$ 38000	$50000=10000+40000$	التكلفة الثابتة

جدول رقم (2-4): يوضح حساب النسب للتكاليف حسب المثال.

النسبة	N+2	النسبة	N+1	النسبة	N	البيان
100	302400	100	290400	100	240000	رقم الأعمال
78.57	237600	71,59	207900	75	180000	التكلفة المتغيرة
21.42	64800	39,39	82500	25	60000	هامش على التكلفة المتغيرة
≠	38000	≠	50000	≠	40000	التكلفة الثابتة
≠	26800	≠	32500	≠	20000	النتيجة
58.66	177404.29	43.71	126935,8	66.66	160000	العبء المردودية
41.33	124995.71	56.28	163464.2	33,33	80000	هامش الأمان MS=CA-SRV

المصدر: من إعداد الطالبات.

تعليق: N+1 أفضل من N و N+2.

\* النتيجة: وقع تطور في النتيجة حيث انتقلت من 20000 دج إلى 32500 دج و في السنة الثالثة انخفضت النتيجة إلى 26800 دج.

\* هامش الأمان: في السنة الثانية أفضل لأنه حققت هامش أمان قيمته 163464.2 دج بدلا من 80000 دج في السنة الأولى و 124995.71 دج في السنة الثالثة.

\* كما أن معدل الأمان في السنة الثانية أفضل من السنتين حيث ارتفع في السنة الثانية إلى 56.28% بدلا من 33.33% في السنة الثانية وفي السنة الثالثة انخفض إلى 41.33%.

وعليه فإن الكيان سوف يختار الوضعية الثانية إذا ارادت أن تحقق مردودية أعلى.

### المبحث الثالث: تحليل المردودية باستخدام مؤشرات الأداء المالي.

يعتمد تحليل المردودية بمختلف أنواعها على مختلف مؤشرات الأداء المالي والمتمثلة في مؤشرات النشاط، مؤشرات النتيجة، وكذلك المؤشرات النسبية للمردودية.

#### المطلب الأول: تحليل المردودية باستخدام مؤشرات النشاط.

يرتكز تحليل المردودية باستخدام مؤشرات النشاط على ما يلي:

#### أولاً: تحليل رقم الأعمال.<sup>1</sup>

يجب تحليل المبيعات من خلال الحجم والسعر، يسمح التحليل على أساس الحجم رغم صعوبته بمعرفة النمو الحقيقي للمؤسسة ويختلف التحليل المالي ويتأقلم بحسب الطور الذي تمر به المؤسسة ( نمو كثيف، بطيء، سكون، تراجع ) تهتم في طور النمو السريع بدراسة طرق السيطرة على تزايد نفقات التشغيل وحاجات التمويل، بينما في طور السكون تهتم بإدارة تخفيض النفقات السابقة، ويجب الانتباه إلى اختلاف مرونة هذه العوامل عند النمو عنها عند التراجع ونذكر أيضا بأنه في حالة المنتج الوحيد يمكن استنتاج النمو الحقيقي ( الحجم ) من خلال النمو الظاهري الذي يتضمن الأسعار ومستوى الأسعار أما التحليل على أساس السعر فيسمح بمعرفة مساهمة التضخم في الزيادة الظاهرية للمبيعات، ويتم ذلك بمقارنة أسعار المؤسسة مع مستوى الأسعار العام، مع مستوى أسعار المنافسين في نفس القطاع، ويسمح هذا بالعرف على استراتيجية تسعير المؤسسة أما أسعار منخفضة بشكل مدروس مما يحسن من تنافسية المؤسسة، مما سبق ذكره يمكن القول بأن رقم الأعمال يعبر عن ديناميكية النشاط التجاري للمؤسسة وتقييم مركزها التنافسي، وهو أداة أساسية في قياس المردودية والتنبؤ بحجمها في المستقبل والعمل بذلك على تحسينها.

#### ثانياً: تحليل الهامش التجاري.

يعبر عن الفرق بين مبيعات المنتجات الجاهزة وتكلفة شراء هذه المبيعات أي الفرق بين رقم الأعمال وسعر التكلفة للبضاعة المباعة بالنسبة لمؤسسة تجارية، فإن المشتريات التي تضاعف حجم المخزون تتطلب تحديد التكلفة أو الأعباء الحقيقية للبيع انطلاقاً من الفرق بين المشتريات والتغيير في المخزون، أما بالنسبة لمؤسسة تمارس في الوقت ذاته الوظيفة التجارية والصناعية فإن الهامش التجاري يحسب كالاتي:<sup>2</sup>

$$\text{الهامش التجاري} = \text{رقم الأعمال} + \text{التغيير في المخزون} - \text{الشراء} + \text{التغيير في المشتريات}$$

<sup>1</sup> دريد درغام ، أساسيات الإدارة المالية الحديثة، ج 1، ط 1، دار الرضا للنشر، ص: 68.

<sup>2</sup> Vizzavona patrice, pratique de gestion , toure 1, ed berti, 1999, p 36 .

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للمردودية المالية

الهامش التجاري هو من بين أهم المؤشرات التي تدل على انتشار توسع ثروة المؤسسة، ومؤشرا أيضا للأداء من الجانب التجاري للمؤسسة ويعبر عن فائض القيمة الذي تحققه المؤسسة والناتج عن بضاعتها المباعه وبالتالي فهو مؤشر جديد لتحديد مردودية المؤسسة وقياسها وحتى يكون هذا الهامش ذا دلالة يجب أن يقارن على عدة سنوات مثل 3 سنوات أو مع مؤسسات متعددة خاصة المؤسسات التجارية، وللتبيان فان الفرق بين الهامش التجاري والهامش الخام هو أن هذا الأخير لا يأخذ بعين الاعتبار مصاريف الشراء.

### ثالثا : تحليل إنتاج النشاط.

يعرف الإنتاج كما يلي: الإنتاج المباع + الإنتاج المخزن + الإنتاج المتبقي غير الموجه للبيع.

إن هذا الرصيد مهم جدا حيث انه ليس إلى أي مدى تطابق قرارات المؤسسة فيما يتعلق بالإنتاج مع تطور السوق وان أي ارتفاع في إنتاج الدورة لابد أن يصاحبه ارتفاع موازيا في رقم الأعمال.

هذا الهامش يسمح بمقارنة الاستهلاكات بالنشاطات المتعلقة بها، كما انه يتضمن عناصر مختلفة ليست مقيمة بطريقة متجانسة فالإنتاج المباع مثلا يقيم بسعر البيع بينما يقيم الإنتاج المخزن والإنتاج المجدد أو إنتاج المؤسسة لذاتها بسعر التكلفة هذا إذا افترضنا مسبقا توحيد طريقة تقييم المخزونات، وهذا لا يمثل إلا حقيقة مالية يمكن الاعتماد عليها في التحليل المالي، أما انه لا يمثل حقيقة اقتصادية لأنه إذا تعلق المبيعات حتمي فان المخزونات لن تباع بالضرورة بسعر التكلفة كما أن إنتاج المؤسسة لذاتها ليس مرتبطا بأسواق المؤسسة إن إنتاج المؤسسة يمكن أن يزيد وهذين السببين هما: إما ارتفاع رقم الأعمال المرتبط بتغيير السياسة التجارية، وزيادة الحصة السوقية، دخول أو اختراق أسواق جديدة أو بزيادة الإنتاج المخزن، (عدم بيعه، أو استراتيجية سيئة سياسة تجارية غير فعالة، عدم التطابق بين (الإنتاج والطلب).

إذا تزايد الإنتاج أكثر من المبيعات، فهذا دليل على ظواهر خطيرة قد يكون بسبب الإنتاج الزائد والذي سيؤدي إلى تخفيض وتيرة العمل لاحقا، ريثما يتم التخلص منه وقد يكون السبب في مبالغة المؤسسة في مخزونها مما سيضعف أيضا من هوامش ربحها المستقبلية.

إن إنتاج الدورة يهم خاصة المؤسسات الصناعية التي تعمل على تحويل المواد الآتية إلى منتجات تامة الصنع أو خدمات ويسمح هذا الرصيد بقياس نشاط المؤسسة خلال دورة الاستغلال ويتم حسابها

كالتالي:<sup>1</sup>  
إنتاج الدورة = إنتاج مباع + إنتاج مخزن + إنتاج المؤسسة لذاتها + خدمات مقدمة.

<sup>1</sup> Eric STEPHANE, gestion financiere, ed economica, 1999, p 74 .

### رابعاً: تحليل القيمة المضافة.

إن مفهوم القيمة المضافة أكثر تعبيراً من مفهوم الإنتاج لأنها تقيس الثروة الحقيقية للمؤسسة على نشاطها الإنتاجي وتعرف القيمة المضافة في الاقتصاد على أنها الإضافة التي ساهمت بها المؤسسة في زيادة قيمة سلعتها وخدماتها التي اشترتها من الآخرين وذلك من خلال التحويلات التي قامت بها خلال نشاطها الإنتاجي بمعنى آخر تعبر القيمة المضافة عن الفرق بين ما قدمته المؤسسة للاقتصاد مقابل ما تلقت من بيئتها ومحيطها، وهذا الفرق ليس الثروة التي تمكنت المؤسسة من خلقها بفضل توظيفها لعوامل الإنتاج

(عامل رأس المال الثابت والتقني... الخ) المتوفرة لديها.

فالقيمة المضافة تستفيد من حيث المبدأ على الفائض الإجمالي للاستغلال وبالتالي تأمين النفقات المذكورة سابقاً وكذلك تعويض الرواتب التي تدفع للموظفين والعمال كما أنها تساعد في حساب الناتج المحلي الإجمالي، ولكن المستوى الشمولي يتم الحديث عن القيمة المضافة الوسيطة لقطاع معين مقارنة مع آخرين عندما تمارس المؤسسة نشاطاً إنتاجياً فإن القيمة المضافة تمثل زيادة القيمة التي تقدمها المؤسسة لملاك وخدمات الغير، وتسمح القيمة المضافة بتمويل العمال في المؤسسة لتسوية الضرائب والرسوم وإنتاج نتيجة يطلق عليها بالفائض الإجمالي للاستغلال وتحسب القيمة المضافة بالنسبة للمؤسسة الإنتاجية كالتالي:<sup>1</sup>

$$\text{القيمة المضافة} = \text{الهامش التجاري} + \text{إنتاج الفترة} - \text{المشتريات} + \text{التغير في المخزون} - \text{مشتريات أخرى وأعباء خارجية}$$

القيمة المضافة هي قياس الفائض الاقتصادي للمؤسسة وهي تساوي الفرق بين الإنتاج الكلي للاستغلال والاستهلاك الوسيط للاستغلال.

القيمة المضافة مفهوم أصله الاقتصاد الكلي وهي تسمح كذلك بمعرفة إذا كانت المؤسسة في حالة ما فوق الاستهلاك الوسيط نخرج من إنتاجها توزيعات اقتصادية كافية لتغطية عوامل إنتاجها وتكون بشكل غير مباشر أداة قياس لفاعلية أو لإنتاجية مختلف عوامل الإنتاج.

<sup>1</sup> دريد درغام، مرجع سابق، ص- ص: 75، 78.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للمردودية المالية

إن القيمة المضافة تسمح بقياس الثروة في المؤسسة والمتولدة عن الموارد البشرية التقنية والمالية خلال الدورة، وتمثل مؤشر لمردودية المؤسسة والنمو الاقتصادي للمؤسسة، وتسمح أيضا بتركيب المؤسسة حسب: حجمها - قياس أهمية النشاطات وتقييم تطور أو تدهور المؤسسة.

من جهة أخرى تسمح بتأجير مختلف عوامل الإنتاج وتحدد توزيع هذه الثروة من خلال الدورة بين مختلف مكونات المؤسسة.

**معدل القيمة المضافة:** يسمح بقياس درجة التكامل الاقتصادي للمؤسسة المحددة على القدرة على تأمين بعض مراحل دورة الاستغلال.

هذا المؤشر يحدد لنا الإنتاجية الإجمالية المحققة على بعض مستويات النشاط، من خلال الشكل السابق الخاص بتخصيص القيمة المضافة تطرقنا إلى عدة معدلات الخاصة بالقيمة المضافة ويمكن إبراز أهم معدلات القيمة المضافة التي تتعلق مباشرة بطبيعة ودورة الاستغلال.

$$\text{المعدل} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}} \quad \text{أو} \quad \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{الإنتاجية}}$$

معدل القيمة المضافة يكون مرتفعا في مجال الصناعة، ويكون جد منخفض أو جد ضعيف في التوزيعات الكبيرة، وهناك معدلات أخرى للقيمة المضافة.

يسمح هذا المعدل بإعطاء القيمة المضافة على قدرة العاملين. المعدل =  $\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{الفعالية}}$  الاقتصادية الثابتة.

يسمح هذا المعدل بإعطاء القيمة المضافة على الوحدة المعدل =  $\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{الثابت}}$

هذه المعدلات تقدم لنا إنتاجية النشاط ورأس المال التقني المستغل المؤشرات الثلاث للقيمة المضافة:

أعباء العاملين	القيمة المضافة	القيمة المضافة
القيمة المضافة	عدد العاملين	الأصول الثابتة الإجمالية
	إنتاجية إجمالية	إنتاجية رأس المال

النسبة الثانية والثالثة تحدد إنتاجية كل عامل مشغول وإنتاجية رأس مال الاستغلال للمؤسسة.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للمردودية المالية

النسبة الأولى تبين الوزن الأجرى للعمال في القيمة المضافة إذا كانت قيمتها مهمة. كانت في نفس الوقت القيمة المضافة عن طريق الأصول الثابتة مرتفعة في حين تكون متوسطة أو ضعيفة لكل عامل مشغول، يمكننا التساؤل إذا كانت المؤسسة لا تجد بعض الصعوبات يجعل عامل العمل ذو مردودية.

ومما سبق نستخلص أن رصيد القيمة المضافة مؤشر مهم ومعتبر لا يجب إهماله خصوصا وأنه يفيد كثيرا في تحليل مردودية المؤسسة، وأن قيمتها تساهم في تأجير المقترضين أو توجه إلى التمويل الذاتي أي إلى المساهمين، وعلى هذا الأساس تعمل المؤسسات على رفع قيمة هذا الرصيد إلى أعلى حد ممكن.

**المطلب الثاني: تحليل المردودية باستخدام مؤشرات النتيجة.**

**أولا : تحليل فائض الاستغلال الإجمالي:  $EBE^1$**

بعد اقتطاع من القيمة المضافة الضرائب والرسوم وأعباء العاملين والأعباء الأخرى يبقى رصيد يسمى الفائض الإجمالي للاستغلال ( $EBE$ ) والذي يمكن أن يكون سلبيا كما نلاحظ في الفائض الإجمالي للاستغلال مساوي للنتيجة الإجمالية للاستغلال قبل اقتطاع مخصصات الاهتلاك والمؤونات على الاهتلاكات والمؤونات.

الفائض الخام للاستغلال يمثل الفائض الاقتصادي الصادر من عمليات الاستغلال، يحدد المورد الحقيقي الناشئ عن الاستغلال.

في هذا المعنى هو أكبر تحديدا من النتيجة الإجمالية للاستغلال لأنه يشمل مخصصات الاهتلاكات والمؤونات، والتي تعتبر غير مدفوعة واحتسابها يرجع إلى أسباب ضريبية بحتة في هذا الموضوع.

( $EBE$ ) مستعمل في عدة نسب والتي تبحث عن إعادة بناء فكرة نسب الهامش أو نسب الفائدة.

**النسبة الأولى:** يبين الهامش الإجمالي للاستغلال مقاسة بالنظر إلى رقم الأعمال وإلى الإنتاج إذ هذه النسبة يمكن أن تخفي حقائق من الممكن أن يكون  $EBE$  إيجابيا ناتج عن الإنتاج المخزن أو بعبارة أخرى إلى تغير مقبول عن المخزونات الحالية والمنتجات النهائية في هذه الحالة

حيث:  $\frac{EBE}{الإنتاج}$  أو  $\frac{EBE}{رقم الأعمال}$  ← الفائض الإجمالي للاستغلال.

**النسبة الثانية:** تترجم مفهوم عائد نسبي أي القدرة على تسيير الموارد بالنظر إلى رأس المال المستثمر حيث:

$\frac{EBE}{الأصول الثابتة الإجمالية}$

<sup>1</sup> Alain MARIO, analyse financiere concepts et méthodes, duned, paris, 1998, p 75.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للمردودية المالية

وبالتمويل ستكون على حساب خزيرتها ومردوديتها، ولهذا يعتبر الفائض الإجمالي للاستغلال من أهم الأدوات المستعملة في تحليل مردودية المؤسسة.

يرتبط الفائض الإجمالي الخام أو الإجمالي للاستغلال ارتباطا شديدا بأهمية وحجم الجهاز الإنتاجي، حيث انه كلما كبر حجم الاستثمارات والتجهيزات المتعلقة بالاستغلال لمسنا أهمية وكبر هذا الرصيد في جدول حسابات النتائج معبرا بذلك عن مردودية النشاط العادي للمؤسسة وفي حسابه وإذا توفرت لدينا المعلومات الكافية والدقيقة نستطلع تحديده بدقة فإذا استطلعنا مثلا أن نحصل على تفصيل لحساب تحويل تكاليف الإنتاج، نستطيع أن نلحق لحسابي مصاريف العمال والضرائب والرسوم الجزء الذي يخصها بالضبط من هذا الحساب، يتم إضافة إلى القيمة المضافة وإعانات الاستغلال وعموما يحسب الفائض الإجمالي للاستغلال بالطريقة التالية:

$$EBE = \text{القيمة المضافة} + \text{إعانات الاستغلال} + \text{تحويل تكاليف العمال} + \text{تحويل ضرائب ورسوم}$$

$$- \text{مصاريف العمال} - \text{ضرائب ورسوم.}$$

إن ايجابية هذا الرصيد تمكن من التحكم في المردودية النهائية، وبالتالي في بقاء المؤسسة وقدرتها وإمكانيتها، وبتحديد الاستثمارات بواسطة الاهتلاكات مواجهة الأخطار بواسطة المؤونات، ضمان التمويل والتطور لنشاط المؤسسة بواسطة القدرة على تمويل الأعباء المالية أما يبقى من هذا الرصيد فيوجه إلى المساهمين أو يتم الاحتفاظ به من طرف المؤسسة.

إذن EBE هو أحسن مؤشر لقياس الأداء الإنتاجي والتجاري للمؤسسة وبالتالي قياس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المردودية.

(EBE) هو أيضا قياس للتحويل الذاتي على مستوى الاستغلال المستقل عن السياسات المتبعة من طرف المؤسسة فيما يخص الاهتلاك، التمويل (متمثل بالأعباء المالية)، الاستثمار المالي محدد (بالمنتجات المالية).

(EBE) هو قدرة خاصة للتمويل الذاتي على مستوى الاستغلال وهو المكون الرئيسي لتدفق العائدات للمؤسسة لتكوين المردودية كمشروع استثماري، أما عن حسابه فتحسب هذه النتيجة قبل المصاريف المالية وتمثل فائض المال الناتج عن رأس المال الاقتصادي ويتم ضمه إدماج إعانات الاستغلال التي تحصل عليها المؤسسة من الدولة وكذلك حذف أعباء الاستغلال كالأجور والمصاريف الاجتماعية ومختلف الضرائب والرسوم ليشكل رصيد يعبر عن مردودية الاستغلال المستقلة تماما عن:

- سياسة التمويل والسياسة المالية (إذ أنه لا يأخذ بعين الاعتبار لا النواتج ولا الأعباء المالية).

- سياسة الاستثمار إذ أنه لا يتضمن الاهتلاكات.

- السياسة الجبائية فيما يخص SBI.

- سياسة التوزيعات.

- تأثير النتائج الاستثنائية.

- سياسة الاستدانة.

إن الفائض الإجمالي للاستغلال يمثل أيضا تدفقا نقديا للاستغلال، ويعتبر أداة للتحليل والتنبؤ هامة إذا ما قورن عبر الزمن وقد يكون موجبا في المؤسسة، كما يمكن أن يظهر بإشارة سالبة ونتكلم هنا عن العجز الخام للاستغلال والذي إن وجدت المؤسسة نفسها متخبطة فيه بشكل خطير هذا يعني إذن أن أمامها أعباء كثيرة يجب عليها أن تغطيها وهي أعباء متعلقة بالاستثمارات والتمويل.

### ثانيا: تحليل نتيجة الاستغلال: <sup>1</sup>Re

تسمح نتيجة الاستغلال بالتعبير عن زيادة ثروة المؤسسة الناتجة عن نتيجة عمليات التشغيل والاستثمار كما تسمح بقياس النتيجة الصناعية والتجارية لمؤسسة بشكل مستقل عن سياسة الاستدانة والسياسة الجبائية، وتسمح بمقارنة المؤسسات التي تنتمي إلى قطاع واحد للنشاط وتقديم صورة عن النتيجة المتولدة عن الاستغلال الأمثل أو الأسوأ لوسائل وأدوات الإنتاج وبنفس الطريقة وإذا استطعنا الحصول على تفصيل لحساب تحويل تكاليف الاستغلال فإنه يمكننا أن نضيف الجزء المتعلق بالحسابات التي تدمج في حساب نتيجة الاستغلال ونخص بالذكر تحويل أقساط الاهتلاكات والمؤونات وتحسب نتيجة الاستغلال على التوالي:

نتيجة الاستغلال = الفائض الإجمالي للاستغلال + تحويل أقساط الاهتلاكات والمؤونات - أقساط الاهتلاكات والمؤونات - أقساط اهتلاكات الاستثمارات الممولة بالتمويل التأجيري.

### ثالثا: تحليل النتيجة الجارية قبل الضريبة: IACR

تفيد النتيجة الجارية في تقدير مردودية الفاعلية الطبيعية الجارية في المؤسسة ولكن قد يسبب الاكتفاء بما في تشويه الحقائق خصوصا عندما تتزايد التدفقات الاستثمارية وهذا ما دفع المختصين بالإدارة المالية إلى وضع

<sup>1</sup> Meunier BEATRICE ROCHEV, le Diagnost financier, ed d'organisation, 2eme edition ,paris, 2000, p150.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للمردودية المالية

الحساب الخاص بالنفقات والإيرادات الاستثنائية كما يقدم هذا الرصيد نتيجة الاستغلال المتأتمية من العمليات العادية للمؤسسة ويستبعد هذا الرصيد العمليات التي تقوم بها المؤسسة بشكل استثنائي وهو مؤشر أداء جيد يأتي بعد اخذ بعين الاعتبار العناصر المالية ، ويسمح بتقييم المردودية المالية للمؤسسة وسياسة تمويلها المختارة وتحسب كالتالي:

**النتيجة الجارية قبل الضريبة = نتيجة الاستغلال + نواتج مالية + تحويل مختلف الفوائد - أعباء مالية**

### رابعاً: تحليل النتيجة الاستثنائية.<sup>1</sup>

قد يكون من الأفضل عند دراسة النتيجة الاستثنائية التمييز بين تلك النفقات والإيرادات الناجمة عن عناصر استثنائية، ولكن متعلقة بالتشغيل (كتلف مؤونات على المخزونات، أو أثر أسعار القطع...) وتلك الناجمة عن عناصر فوق عادية، مثل أخطار التأمين في نتيجته الاستثنائية الوحيدة (سهولة التحضير وتجاوز مشاكل الفصل بين النوعين) إلا أن هذا التمييز يفيد في تقدير أكثر موضوعية لمردودية المؤسسة.

كما يسمح هذا الرصد بقياس وزن النتيجة الاستثنائية بالمقارنة مع النتائج الأخرى في تكوين النتيجة الإجمالية للمؤسسة، أما إذا اتخذ شكل فوري فإنه يسمح بقياس أداء المؤسسة الجيدة وبحسب بالطريقة التالية:

**النتيجة الاستثنائية = نواتج استثنائية - أعباء استثنائية**

لا تكفي النتيجة الاستثنائية لوحدها للتعبير عن مستوى أداء المؤسسة بالنسبة للعمليات غير العادية للمؤسسة، لا بد من التطرق أيضاً لرصد نتيجة الدورة الصافية حتى نكون قد استوفينا مجمل حسابات النتيجة.

### خامساً: تحليل النتيجة الصافية للنشاط: ENR<sup>2</sup>

يمثل رصيد جدول حسابات النتائج للدورة وهو النتيجة النهائية للنشاط بعد تأجير جميع عواملها، ويمثل قاعدة حساب توزيع الأرباح بين المساهمين وتحسب بالطريقة التالية:

**النتيجة الصافية للنشاط = النتيجة الجارية قبل الضريبة + النتيجة الاستثنائية - مساهمات العمل - الضريبة على الأرباح**

يعتمد تحليل نتائج المؤسسة على طبيعة الخيارات المحاسبية التي بينت على أساسها هذه النتائج، وقد تتمكن بعض المؤسسات من إخفاء فشلها في تحقيق نتائج جيدة خلال التلاعب في خياراتها، ولكن على الأمد المتوسط

<sup>1</sup> دريد درغام ، مرجع سابق ، ص 78.

<sup>2</sup> دريد درغام، نفس المرجع أعلاه، ص - ص: 79، 82.

والبعيد ستظهر هذه النتائج على حقيقتها وهنا نذكر بأنه غالبا ما يتم إهمال وجهة النظر الاستراتيجية في تحليل فعالية المؤسسة.

وهنا يبرز دور المحلل المالي في استباق الأمور وتوقع النتائج قبل حدوثها واقتراح ما هو ملائم لتحسينها.

يمكن من خلال تحليل المؤشرات الوسيطة للنتيجة معرفة أسباب تحقيق أرباح أكبر (أو أقل) من خلال تحليل حساب المؤشرات الوسيطة للنتيجة، معرفة أسباب تحقيق أرباح أكبر (أو أقل) من وسطي قطاع عمل المؤسسة ومعرفة طريقة تكوين نتائجها بالنسبة للآخرين.

نستطيع من خلال التحليل معرفة ما إذا كان السبب في تقدم نتائج المؤسسة على الوسط المعروف عائدا إلى سبب تقني أو تسويقي، ومعرفة فترة ديمومة هذا الأمر لا يمكن اعتبار العامل الاستراتيجي كافيا لشرح تقدم نتائج المؤسسة يؤدي ارتفاع المردودية العائد الاستراتيجي إلى ازدياد دخول المنافسين في نفس المجال مما يدفع بهذا السبب إلى التلاشي لاحقا لذلك ننصح المحلل المالي بعدم الانخداع بالهوامش العالية لأن وضع المؤسسة الاستراتيجي إن لم يجدد لن يدوم طويلا.

بناء على ما سبق قد تعتمد مردودية وهوامش المؤسسة على وضعها الاستراتيجي وذلك ما يضعف تدريجيا هذا العامل حيث تتناقض أهمية هوامش الربح عاجلا أم أجلا بسبب تزايد المنافسين، وبقدر تجدد العامل الاستراتيجي تتحسن النتائج مقارنة مع "المقلدين" في نفس القطاع

### المطلب الثالث: تحليل المردودية باستخدام المؤشرات النسبية للمردودية.<sup>1</sup>

يعرف الربح من وجهة النظر الاقتصادية بأنه مكافأة عنصر التنظيم لقاء قيامه بمزج عناصر الإنتاج الأخرى

(العمل، رأس المال، الأرض، والمواد الأولية) بهدف إنتاج السلع أو الخدمات، وتختلف قدرات المنظمين في إمكانية ضمان امثل لاستخدام تلك العناصر، نتيجة لعدة اعتبارات هذه الاعتبارات قد يكون جزء منها يتعلق بالظروف السائدة في المؤسسة، لكن غالبا ما تكون الظروف الذاتية المحيطة بالمنظم والعامل الأساسي في ذلك.

ولو نظرنا إلى الحياة الواقعية في مجتمعنا لوجدنا أن الربح مازال هو المقياس الذي يستخدم على نطاق واسع للحكم على كفاءة المشروع ، يضاف إلى ذلك أن هذا المعيار يستخدم كأساس للاختيار بين البدائل من المشروعات الجديدة أو التوسعات المزمع القيام بها، والربح المقصود هنا الربح المحاسبي.

<sup>1</sup> ناجب وليد الجبالي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي منهج علمي وعملي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2004، ص- ص: 146، 147.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للمردودية المالية

الربح المحاسبي بشكله الحالي لا يمكن اعتباره مقياسا موضوعيا سليما للحكم على كفاءة المشروع، فلذلك فإننا عندما نتعامل مع الربح الذي يحققه المشروع، فإننا نتعامل مع الربح الذي تظهره القوائم المالية، إلا انه يهمننا في هذا الربح أو المردد ذلك الجزء الذي يتحقق نتيجة تطبيق الابتكارات أو الاختراعات أو التعديلات المختلفة والتي تؤدي إلى تخفيض التكلفة الحقيقية للوحدة من السلع أو الخدمات المنتجة والمباعة (أي يهمننا الربح الابتكاري).

وبالتالي فإن حجم المردودية المطلقة لا تتعلق فقط بنتيجة الأعمال التي يمارسها المشروع، ولكن أيضا تتعلق بحجم الأنشطة الاقتصادية الأخرى، وكلما يزداد حجم مبيعات المشروع كلما يزداد الحجم المطلق للأرباح أو المردودية.

ولأجل تقييم الأنشطة المختلفة يستخدم المؤشر النسبي المردودية والذي يتحدد على أساس علاقة بين متغيرين معبرا عنها بنسبة مئوية.

ويعتبر مؤشر المردودية أحد المؤشرات الاقتصادية المهمة لتحديد مستوى كفاءة الأداء، ومن مؤشرات المردودية، نسبة المردودية التجارية، نسبة المردودية المالية، نسبة المردودية الاقتصادية.

$$\frac{\text{الفائض الإجمالي للاستغلال}}{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}} = \text{المردودية التجارية}$$

$$\frac{\text{النتيجة الصافية} \times 100}{\text{الأموال الخاصة}} = \text{المردودية المالية}$$

$$\frac{\text{الربح الصافي} + \text{الأعباء المالية}}{\text{الأصول الاقتصادية الإجمالية}} = \text{المردودية الاقتصادية}$$

### المبحث الرابع: تحليل المردودية وأثر الرافعة المالية عليها.

إن التحليل بواسطة النسب يعد أهم الطرق التي تسمح بتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، كما يقصد بتحليل الرفع أن تستخدم المؤسسة نقطة ارتكاز معينة لتضخم حجم الأرباح، حيث تقوم بعض المؤسسات بالاعتماد على التكاليف الثابتة حيث تحقق أرباحا أكبر، وبعضها يقوم بالاعتماد على التسهيلات البنكية، وهناك من يجمع بين الاثنين معا غير أن الرافعة المالية له علاقة بالمردودية المالية وذلك بدلالة المردودية الاقتصادية كما هو موضح في هذا المبحث.

### المطلب الأول: دراسة وتحليل النسب المالية والمردودية المالية.

تعتبر النسب المالية من المؤشرات والوسائل المستخدمة في دراسة المركز المالي للمؤسسة وهي أداة مفيدة إذ استخدمت بدقة لأنها العلاقات القائمة بين الأرقام التي تتضمنها القوائم المالية بدقة، حيث تكمن في أنها تعطي إرشادات ودلالات خاصة يمكن أن يستعمل فيها المحلل كفاءته وتجربته.

### أولاً: تعريف النسب المالية.

هي العلاقة بين رقمين ذات معنى على الهيكل المالي أو الاستغلالي، وهذه القيم تؤخذ من الميزانية أو من جداول تحليل الاستغلال أو منها معا، وهي تسمح بإعطاء تفسير لنتائج السياسات المتخذة من طرف المؤسسة وبصفة موضوعية وفي إطار الظروف الخارجية المفروضة على المؤسسة، وتكون عملية الحكم على نتائج النسب غالبا في شكل مقارنة داخلية وخارجية بين عدة مؤسسات.<sup>1</sup>

### ثانيا: أهم النسب المالية.

**1- نسب الهيكلية:** تقوم المؤسسة بواسطة النسب الهيكلية بتحليل الكتل المالية الموجودة في الميزانية وقياس مدى مساهمة الأموال بأنواعها في تمويل المؤسسة ومن أهم هذه النسب ما يلي:

أ - **نسب التمويل الدائم:** وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:<sup>2</sup>

$$\frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

<sup>1</sup> بوشاشي بوعلام، المنير في التحليل المالي وتحليل الاستغلال، دار هومة، الجزائر، ط3، 1997، ص: 112.

<sup>2</sup> بوشاشي بوعلام، نفس المرجع أعلاه، ص: 110.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للمردودية المالية

ب- نسب التمويل الذاتي: وتحسب هذه النسبة من العلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

ج- نسبة الاستقرار المالي: هذه تبين نسبة الأموال الدائمة في تمويل الإجمالي للمؤسسة، وتحسب بالعلاقة

التالية:<sup>2</sup>

$$\frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

2- نسبة السيولة: يقيس هذا النوع من النسب المالية نقدية المؤسسة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها في الآجال القصيرة، ومن هذه النسب ما يلي:

أ- نسبة سيولة الأصول: وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:<sup>3</sup>

$$\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{مجموع الأصول}}$$

ب- نسبة السيولة العامة:

تفيد هذه النسبة على معرفة أساليب التمويل السليمة لها علاقة برأس المال العامل الصافي، وتحسب بالعلاقة

التالية:<sup>4</sup>

$$\frac{\text{مجموع الأصول المتداولة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

ج- نسبة السيولة المختصة: وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{القيم الجاهزة} + \text{القيم المحققة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

د- نسبة السيولة الحالية: وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

3- نسب المديونية: ومن أهمها:

أ- نسبة الاستقلالية المالية: وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الديون}}$$

ب- نسبة قابلية السداد: وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{مجموع الأصول}}{\text{مجموع الديون}}$$

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 51.

<sup>2</sup> زينب هويدي وآخرون، أثر التخطيط المالي على المردودية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، جامعة الوادي، 2008، ص: 85.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 56.

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون، نفس المرجع أعلاه، ص: 54.

### 4- نسب المردودية:

وهي العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة لتحقيق هذه النتائج وتمثل في النسب في شكلها العام

$$\text{كما يلي: } \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الوسائل المستعملة}}$$

ومن أهم نسب المردودية نذكر ما يلي:

#### أ- نسبة المردودية المالية:

وتسمى أيضا بنسبة الأموال الخاصة يتم من خلالها مقارنة رؤوس الأموال الموظفة من طرف المؤسسة بالنتائج

$$\text{التي حققتها، وتحسب بالعلاقة التالية: } 1 \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رأس المال}}$$

$$\text{ب- نسبة المردودية الاقتصادية: وتحسب بالعلاقة التالية: } 2 \frac{\text{الربح الصافي}}{\text{مجموع الأصول}}$$

#### ج- نسبة مردودية الاستغلال:

هذه النسبة تبين مدى مقدرة المؤسسة على التحكم في العناصر التي لها علاقة بتكاليف المبيعات وتحسب

$$\text{بالعلاقة التالية: } \frac{\text{نتيجة الاستغلال}}{\text{رقم الأعمال بدون رسوم}}$$

### 5- نسبة الدوران:

تهتم المؤسسة بسرعة دوران عناصر أصولها المتداولة حتى تحقق أعلى ربح من ورائها لأن كل دورة تؤدي إلى تحقيق فوائد، ولهذا فعليها المراقبة الجيدة لحركة أصولها ومن أهمها:

#### أ- دراسة دوران عنصر المخزونات:

وتبين هذه النسبة مدى سرعة أو بطئ دوران المخزونات ومن خلالها نحكم على النشاط الاستغلالي للمؤسسة وأهمها:

<sup>1</sup> بوبكر بن موسى وآخرون، مرجع سابق، ص: 52.

<sup>2</sup> زيب هويدي وآخرون، مرجع سابق، ص: 87.

\* سرعة دوران المخزون:

$$- \text{ في المؤسسة التجارية: البضاعة} = \frac{\text{تكلفة شراء البضاعة}}{\text{متوسط المخزون}}$$

$$- \text{ في المؤسسة الصناعية: المنتجة التامة} = \frac{\text{تكلفة صنع المنتجة المباعة}}{\text{متوسط المخزون}}$$

هذه النسب تبين متوسط دوران المخزون في المخازن في السنة.

$$* \text{ مدة دوران المخزون: } \frac{360 \text{ يوم}}{\text{سرعة دوران المخزون}}$$

وهي تبين متوسط مدة بقاء المخزون في المخازن أي المدة الفاصلة بين مخزون وآخر.

ب- دراسة دوران عنصر العملاء:<sup>1</sup>

\* مدة دوران العملاء:

$$[ \text{ ( العملاء + أوراق القبض) / مبيعات السنة} ] \times 360 \text{ يوم.}$$

أو:

$$[ \text{ ( العملاء + أوراق القبض) / مبيعات الثلاثي الأخير} ] \times 90 \text{ يوم.}$$

وهي تبين المدة الممنوحة للعملاء من أجل تسديد ديونهم اتجاه المؤسسة، ويجب أن لا تتعدى هذه المدة الممنوحة 90 يوم.

\* سرعة دوران العملاء:

$$[ \text{ ( المبيعات) / ( العملاء + أوراق القبض) } ] = 360 \text{ يوم / مدة دوران العملاء.}$$

وهي تبين عدد مرات إقبال الزبائن خلال السنة.

<sup>1</sup> بوشاشي بوعلام ، مرجع سابق، ص- ص: 113، 114.

ج- دراسة دوران عنصر الموردین:

\* مدة دوران الموردین: [ ( الموردین + أوراق الدفع ) / المشتريات السنوية ]  $\times 360$  يوم.

أو: [ ( الموردین + أوراق الدفع ) / مشتريات الفصل الأخير ]  $\times 90$  يوم.

وهي تمتد المدة الممنوحة من قبل الموردین للمؤسسة من أجل تسديد ديونها وهي تقترب من 90 يوم.

\* سرعة دوران الموردین: [ المشتريات / ( الموردین + أوراق الدفع ) ]  $= 360$  يوم / مدة دوران الموردین.

ثانيا: تحليل نسب المردودية المالية.

تعتبر المردودية المالية الشغل الشاغل للمستثمر فهي المؤشر الذي من خلاله يمكن للمساهمين الذين وضعوا أموالهم تحت تصرف المؤسسة للاطمئنان لهذا القرار، كما يعتبر تحقيقها شرطا ضروريا لنمو أي مؤسسة.

حتى تضمن أي مؤسسة نموها لا بد عليها أن تستثمر، وتمويل استثماراتها في هذه الحالة يجب رفع الأموال الخاصة والزيادة في مبلغها، لذا فإنها تلجأ إلى المساهمين الجدد مع ضمان تحقي مكافأة رؤوس أموالهم المستثمرة فيها بصفة معقولة كما أن وجود المردودية المالية يعتبر ضمانا للمحيط المالي خاصة بالنسبة للبنوك أو الدائنين، لأن نصيب الربح الموزع على الشركاء يعني ضمانا لوجود هامش أمان من أجل استعادة أموالهم.

وتحدد المردودية المالية أساسا بالنسبة للأموال الخاصة للمؤسسة الموضوعة من طرف شركائها، وكذلك بالنسبة لرقم الأعمال خارج الرسم، وتشكل نسبة المردودية المالية في:<sup>1</sup>

$$\text{أ - } \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}$$

وتمثل هذه النسبة معدل الهامش الصافي بالنسبة للمؤسسة.

$$\text{ب - } \frac{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}{\text{الأصول}}$$

وتمثل هذه النسبة معدل دوران الأصول بالنسبة لرقم الأعمال خارج الرسم للمؤسسة.

<sup>1</sup> زينب هويدي وآخرون، مرجع سابق، ص: 90.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للمردودية المالية

الأصول

رؤوس الأموال الخاصة

ج-

وتمثل هذه النسبة تأثير الهيكل المالي للمؤسسة.

ويمكن التعبير أيضا عن نسبة المردودية المالية عن طريق النسبة التي تعطينا الربح حسب السهم وهو كالتالي:

الربح الصافي

عدد الأسهم

هذه النسبة تحظى باهتمام المساهمين بالأغلبية المهتمين بشراء المؤسسة، في حين يهتم المساهمون بالأقلية بالنسبة

التالية: الربح الموزع  
الأموال الخاصة

ذلك لأنهم يبحثون عن مدخول لتوظيفاتهم المالية، ويمكننا تجزئة المردودية المالية إلى ما يلي:

$$\text{المردودية المالية} = \frac{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}{\text{الأصول}} \times \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}} \times \frac{\text{الأصول}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

أي:

$$\text{المردودية المالية} = \text{معدل دوران الأصول} \times \text{الهامش الصافي} \times \text{معدل المديونية.}$$

وتظهر هذه العلاقة الدور الذي تلعبه المديونية في عملية المرور من المردودية الاقتصادية الى المردودية المالية.

عندما ترتفع الحصة النسبية للمديونية فإن مقام معدل المردودية المالية ينخفض، لكن المردودية المالية تبقى نفسها وذلك إذا انخفض الربح الصافي بنفس القدر على افتراض سرعة الدوران الثابتة.

ومن أجل إبراز هذه العلاقة يجب اللجوء إلى النتيجة الخام، قبل احتساب المصاريف المالية وذلك لأنها تقتطع جبائيا، واللجوء إلى معامل تآكل الأرباح عن طريق التكاليف المالية أي:

$$\text{معامل المصاريف المالية} = 1 - \frac{\text{المصاريف المالية}}{\text{النواتج}}$$

نستعمل أيضا نتيجة الاستغلال قبل المصاريف المالية وقبل احتساب الضرائب، لكن بعد الاهتلاك وعليه تصبح عبارة المردودية المالية كالتالي:

المردودية المالية =

$$\frac{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}{\text{الأصول}} \times \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}} \times \frac{\text{الأصول}}{\text{الأموال الخاصة}} \times \frac{1 - \text{المصاريف المالية} \times (is-1)}{\text{النواتج}}$$

المردودية المالية = معدل دوران الأصول × الهامش الصافي × معامل المديونية × معامل المصاريف المالية × معدل الضريبة.

تقيس هذه العلاقة إثر المديونية على المردودية المالية عندما يرتفع الأصل الإجمالي حسب المديونية.

المطلب الثاني: دراسة الروافع.

إن بعض المؤسسات الصناعية تجمع ما بين الاعتماد على التكاليف الثابتة وكذلك على التسهيلات البنكية في تضخم حجم الأرباح لديها ولهذا نجد أن الروافع في حقل التحليل المالي تنقسم إلى الرفع التشغيلي والرفع المالي والرفع المشترك، وهذا ما سيتم دراسته في هذا المطلب.

أولاً- تعريف الروافع المالية.<sup>1</sup>

في الفيزياء تعرف الرافعة بأنها قوة صغيرة يمكن بها رفع الأحجام الكبيرة حيث تتكون من قوة ومقاومة ونقطة المقاومة ونقطة ارتكاز وتتساوى القوة والمقاومة عندما تضرب بذراعيهما و المقصود بالذراع الطول أو المسافة بين نقطة الارتكاز و القوة أو المقاومة.

أما إذا تم تطوير مفهوم الرافعة الفيزيائية و إدخالها في مجال الادارة المالية فإننا نعبر عن القوة بالمبيعات التي حققتها المؤسسات و المقاومة هي الأرباح التشغيلية أو الصافية الناتجة من حجم المبيعات و يعبر عن ذراع القوة مدى بعد مبيعات المؤسسة عن نقطة التعادل بالوحدات ويعبر عن الذراع المقاومة مدى بعد الأرباح عن نقطة التعادل التي يكون عندها الربح صفر.

و إدخال هذا المفهوم في الإدارة المالية يهدف إلى زيادة وتعظيم أرباح المؤسسة بناء على نقاط ارتكاز ثلاث تحدد نوع الروافع المالية وهي:

- التكاليف الثابتة: وهي نقطة الارتكاز في الرافعة التشغيلية.
- الفوائد وأرباح الأسهم الممتازة: وهي نقطة الارتكاز في الرافعة المالية.
- التكاليف الثابتة و الفوائد وأرباح الأسهم الممتازة: وهي نقطة ارتكاز الرافعة الكلية أي المشتركة

<sup>1</sup> خلدون إبراهيم الشديقات، الإدارة و التحليل المالي، دار البركة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2001، ص: 161.

ثانيا- أنواع الروافع المالية وقياسها .

### 1- الرافعة التشغيلية:<sup>1</sup>

تتعلق الرافعة التشغيلية بموضوع نسبة التكاليف الثابتة بهيكل التكاليف في المؤسسة فإذا كانت التكاليف الثابتة نسبتها عالية فإن الوضع يعني أن المؤسسة تعتمد على الأصول الرأسمالية بشكل كبير ( الأصول الثابتة )، ويقود إلى درجة عالية من الرفع التشغيلي ويسود هذا الوضع في المؤسسات الطيران ومصانع الاسمنت والفوسفات، ومصانع البترول ويقصد بالرافعة التشغيلية التغيير النسبي في صافي الأرباح قبل الفائدة و الضريبة نتيجة التغيير النسبي في المبيعات.

### \* قياس الرافعة التشغيلية:<sup>2</sup>

تقاس الرافعة التشغيلية بدرجات الرافعة التشغيلية ويرمز لها بالرمز DOL،

(Degree of financial leverage) وحسب هذه الطريقة فإن التغيير النسبي في الأرباح قبل الفائدة والضريبة إلى التغيير النسبي في المبيعات، أي تقيس مرونة الأرباح إلى المبيعات ويقاس الرفع التشغيلي كما يلي:

$$DOL = \frac{\Delta\% EBIT}{\Delta\% Q}$$

حيث: DOL: درجات الرافعة التشغيلية.

$\Delta\% EBIT$ : التغيير النسبي في الأرباح قبل الفائدة و الضريبة.

Q: حجم المبيعات.

### 2- الرافعة المالية:<sup>3</sup>

ويقصد بالرافعة المالية هو اعتماد المؤسسة على الاقتراض من المؤسسة المالية والمصرفية في سد احتياجاتها المالية وبالتالي تكون التكاليف الثابتة لديها في هذه الحالة هي الفوائد المدينة أو المدفوعة، أما إذا كانت المؤسسة تطرح أسهمها ممتازة لسد هذه الاحتياجات فان التكاليف الثابتة هنا هي أرباح للأسهم الممتازة التي ستقوم المؤسسة بدفعها إلى المساهمين الممتازين وذلك لأن الأسهم الممتازة تتمتع بأرباح مضمونة ومحددة حسب ما نص عليه قانون المؤسسات.

<sup>1</sup> خلدون إبراهيم الشديقات، مرجع سابق، ص: 163.

<sup>2</sup> ن خلدون إبراهيم الشديقات، نفس مرجع اعلاه، ص: 163.

<sup>3</sup> رشاد العصار وآخرون، مرجع سابق، ص: 286 .

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للمردودية المالية

\* قياس الرافعة المالية:

يمكن قياس تأثير الزيادة في نسبة التمويل على الأرباح المتاحة للمساهمين من خلال الرفع المالي والذي نرسم له بالرمز DFL (Degree financial leverage)

تقيس درجات الرفع المالية التغير النسبي في نصيب السهم من الأرباح الناتجة عن التغير النسبي للأرباح قبل الفائدة و الضريبة ويقاس الرفع المالي كما يلي:

$$DFL = \frac{\Delta \%EPS}{\Delta \%EBIT}$$

حيث:  $\Delta \%EPS$  : التغير النسبي في نصيب السهم من الأرباح .

$\Delta \%EBIT$ : التغير النسبي في الأرباح قبل الفائدة والضريبة.

DFL: درجات الرافعة المالية.

ويمكن تعريف نصيب السهم من الأرباح، بالأرباح الصافية مقسومة على عدد الأسهم كما يلي:

EAT: الأرباح بعد الضريبة

$$EPS = \frac{EAT}{N}$$

N: عدد الأسهم

$$\Delta EPS = \frac{\Delta EBIT}{\Delta N}$$

وعندما ندخل التغير على الفائدة الثابتة فإن النتيجة تكون صفر ويصبح تغير نصيب السهم من الأرباح كما في المعادلة السابقة:

$$\Delta \%EPS = \frac{\Delta EPS}{EPS} = \frac{\frac{\Delta EBIT(1-T)}{N}}{\frac{(EBIT)(1-T)}{N}}$$

بعد الاختصار تصبح المعادلة:

$$\Delta \%EPS = \frac{\Delta EBIT}{EBIT - I}$$

وبتعويض هذه القيمة بتعريف درجات رافعة التمويل يتم الحصول على التالي:

$$DFL = \frac{\Delta \%EPS}{\Delta \%EBIT} = \frac{\frac{\Delta EBIT}{EBIT - I}}{\frac{\Delta EBIT}{EBIT}}$$

$$DFL = \frac{\Delta EBIT}{\Delta EBIT - I} \times \frac{EBIT}{\Delta EBIT}$$

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للمردودية المالية

أي أن درجات الرافعة المالية عند مستوى أرباح معين =  $\frac{\text{الأرباح قبل الفائدة و الضريبة}}{\text{الأرباح قبل الفائدة و الضريبة} - \text{مبلغ الفائدة}}$

وعند تعويض قيمة EBIT تصبح المعادلة كما يلي:

$$DFL/E = \frac{Q(P-CV)-CF}{Q(P-CV)-CF-I}$$

**3- الرافعة المشتركة:**<sup>1</sup> وتقيس هذه الرافعة درجة التغير النسبي في الأرباح بعد الضريبة نتيجة التغير في المبيعات، وبمعنى آخر هي محصلة الرافعة التشغيلية و الرافعة المالية.

\* **قياس الرافعة المشتركة:**<sup>2</sup> تقاس الرافعة المشتركة بدرجات الرافعة المشتركة ويرمز لها بالرمز DCL

(Degree combined leverage) ويحسب كما يلي:

$$DCL = DOL \times DFL$$

$$DCL = \frac{Q(P-cV)}{Q(P-cV)-cF} \times \frac{Q(P-cV)-CF}{Q(P-cV)-cF-I}$$

$$DCL = \frac{Q(P-cV)}{Q(P-cV)-cF-I}$$

وباختصار نجد:

**أهمية الرافعة المشتركة:**<sup>3</sup>

ترجع أهمية مفهوم الرافعة المشترك في الإدارة المالية إلى سببين: الأول أنه يمكننا من تحديد الأثر الدقيق للتغير في حجم المبيعات على الإيرادات المتوفرة للأسهم العادية، والثاني انه يسمح لنا بإظهار العلاقات المتداخلة بين الرفع التشغيلي والرفع المالي.

<sup>1</sup> خلدون إبراهيم الشديقات، مرجع سابق، ص: 183.

<sup>2</sup> عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، الناشر المكتب العربي الحديث، 2008، ص: 411.

<sup>3</sup> عبد العزيز النجار، مرجع سابق، ص: 412.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للمردودية المالية

المطلب الثالث: أهمية أثر الرافعة وعلاقته بالمردودية المالية:

### 1- تعريف أثر الرافعة:

يقوم أثر الرافعة بقياس وتقدير الأثر الإيجابي أو السلبي لسياسة المديونية في المؤسسة وقد عرفه Van horne بأنه يظهر عند استعمال الأموال المحصل عليها بتكلفة ثابتة بهدف الزيادة في دخل المساهمين الدائنين، حيث أن تأثير القروض يعتبر إيجابيا عندما تحقق المؤسسة عن طريق الأصول مشتريات بأموالها ربح أكثر من مبالغ التكلفة الثابتة المدفوعة مقابل استعمال هذه الأصول.<sup>1</sup>

إن مفهوم أثر الرافعة يوضع لنا كيف يمكن للاقتراض أن له تأثير في رفع المردودية المالية للمؤسسة إذا تم الاستغلال بصفة عادية، أما في حالة تغير ظروف الاستغلال إلى حالة أسوء فإن تأثير القروض يكون عكسي ويؤدي إلى خفض المردودية المالية.

### 2- حساب أثر الرافعة.

ومن أجل حساب أثر الرافعة والوصول إلى صيغتها النهائية تقوم بإشباع الخطوات الآتية.<sup>2</sup>

$$Re = \frac{RE}{CP+b}$$

حيث أن:

Re: المردودية الاقتصادية.

b: أموال مقترضة.

RE: نتيجة الاستغلال.

CP: أموال الخاصة.

$$\frac{RN}{CP} = RF$$

RF: المردودية المالية.

<sup>1</sup> بن سالم دواشي وآخرون، أثر التخطيط المالي على المردودية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لبليل شهادة ليسانس في المحاسبة، 2008، ص:95.

<sup>3</sup> بن سالم دواشي وآخرون، نفس المرجع اعلاه، ص:96.

$RN$ : النتيجة الصافية.

$CP$ : أموال الخاصة.

ولدينا:

$$RN = (RE \cdot ID - ID) (1 - T)$$

$$RF = \frac{RN}{CP} = \frac{RN \cdot RE - ID \cdot (1 - T)}{CP}$$

$$RF = \frac{\left(\frac{RE}{CP - D} - \frac{ID}{CP + D}\right)(1 - T)}{\frac{CP}{CP + D}} = \left( RE - \frac{ID}{CP + D} \right) (1 - T) \cdot \left( \frac{CP + D}{CP} \right)$$

$$RF = \left( RE \frac{CP}{CP} + RE \frac{D}{CP} - \frac{ID}{CP} \right) (1 - T) = \left( RE + RE \frac{D}{CP} - \frac{ID}{CP} \right) (1 - T)$$

$$RF = Re(1 - T) + (Re - I)(1 - T) \frac{D}{CP}$$

$$K = \frac{D}{CP}$$

ويأخذ :

$$RF = Re(1 - T) + (Re - I)(1 - T)K$$

$$RF = \frac{Re - ID}{CP} \dots (1)^1$$

ولدينا الشكل الرياضي التالي:

$$RE = \frac{Re}{CP + P} \dots (1)$$

وبالتعويض في 1 قيمة  $Re$  نجد:

$$RF = \frac{RE - CP}{CP} + \frac{RE \cdot D \cdot I \cdot D}{CP}$$

$$RF = RE + (R - I) \cdot \frac{D}{CP}$$

$$\frac{D}{CP} RF * RE = (R - I)$$

حيث:  $CP$ : أموال خاصة.

$RN$ : النتيجة الصافية.

$I$ : معدل الفائدة.

<sup>1</sup> بن سالم دواشي، وآخرون، مرجع سابق، ص 97.

Re : المردودية الاقتصادية.	D: الأموال المقترضة
RF: المردودية المالية.	ID: مصاريف مالية
RE: نتيجة الاستغلال .	T: معدل الضريبة على الأرباح

### 3- أهمية أثر الرافعة:<sup>1</sup>

وتمثل أهمية أثر الرافعة في أنه هو الذي يوضح للمحلل أصل مردودية الأموال الخاصة وهذا من خلال الاستراتيجية التي كانت سائدة في الستينيات حيث أنها ملائمة في ظل نمو قوي أي الاستثمارات كبيرة من أجل زيادة حجم الأداة الصناعية والحصول على هوامش ربح ضعيفة من أجل استحواذ على أجزاء من السوق، والواضح أن المردودية الاقتصادية ضعيفة ( استثمارات كبيرة ، هوامش ضعيفة)، لكن اللجوء الذي لا يمكن تفاديه يسمح بزيادة الأموال الخاصة عن طريق آلية الرافعة، هذا بالإضافة إلى التكلفة الحقيقية للدين كانت ضعيفة أو سالبة بسبب التضخم، غير أن المردودية المالية غير مستقرة بدرجة كبيرة ويمكن لها أن تنخفض أكثر عندما تنخفض وتيرة النمو. وهذا ما سبب بعض الصعوبات لعدة مؤسسات خاصة في بداية الثمانينات، مما يجعلها تعود إلى التكلفة الحقيقية للنقود، (معدل الفائدة الموجب) والأخذ في الاعتبار التضخم، وقد حاولت العديد من المؤسسات تحسين مردودية أموالها الخاصة وذلك بتخفيض ديونها أو بتخفيض أثر الرافعة وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بتحسين دورات الأموال الاقتصادية وتحسين الهوامش.

### 4- العلاقة بين أثر الرافعة والمردودية المالية:

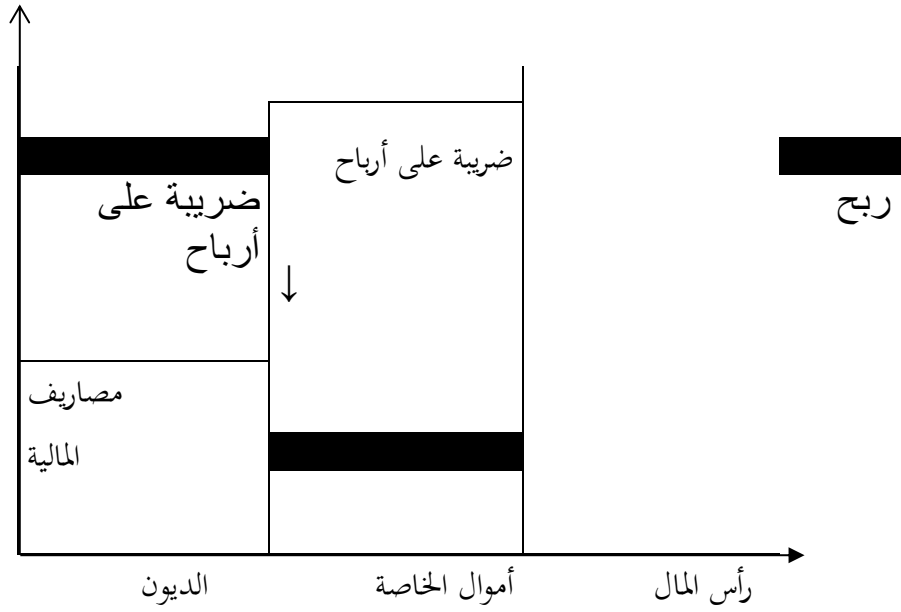
ويمكن تقييم حالات أثر الرافعة على أساس العلاقة بين المردودية الاقتصادية ومعدل الفائدة إلى:

$$1/ \text{أثر الرافعة إيجابي} \text{ } Re > I$$

عندما تكون المردودية الاقتصادية أعلى من معدل الفائدة فإن المردودية تتحسن كلما ارتفع معدل المديونية وتكون هنا في حالة أثر الإيجابي للرافعة المالية كما يوضح الشكل الموالي:

<sup>1</sup> بن سالم دواشي، وآخرون، مرجع سابق، ص: 101.

الشكل رقم (2-8): يوضح أثر الرفع الإيجابي.

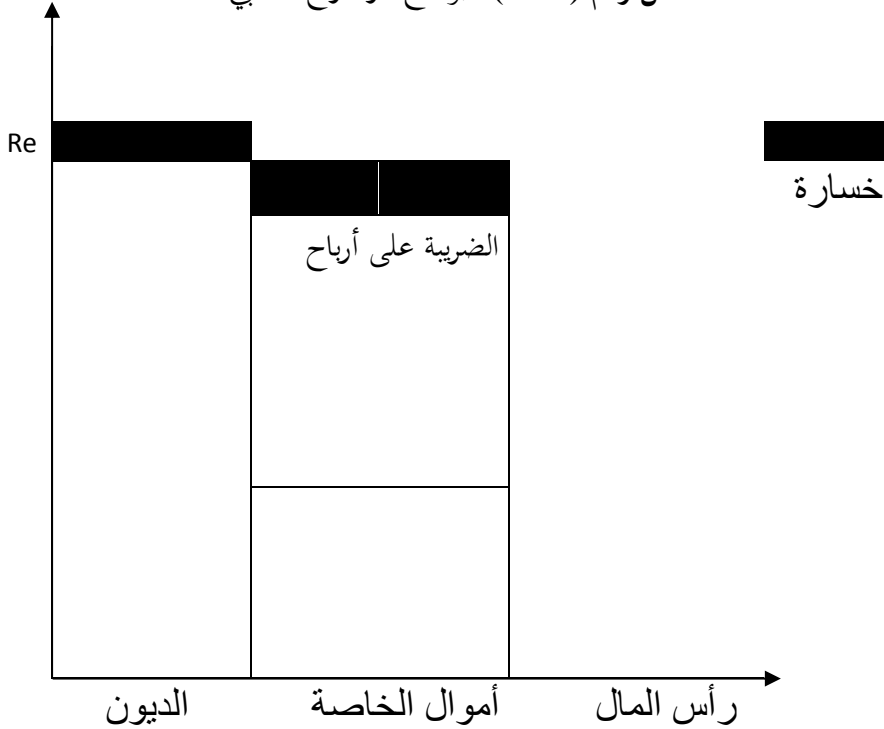


المصدر: بن سالم دوشي وآخرون، مرجع سابق، ص 99.

2/ أثر رافعة سلبي  $Re > I$  :

عندما تكون المردودية الاقتصادية أقل من معدل الفائدة فإن أثر الرافعة يكون سلبي وبالتالي فالمردودية المالية منخفضة والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (2-9): يوضح أثر الرفع السلبي.



المصدر: بن سالم دوشي وآخرون، مرجع سابق، ص 100.

3/ أثر رافعة معدوم  $Re = I$

عندما تكون المردودية الاقتصادية مساوية لمعدل الفائدة فإن في هذه الحالة يختفي أثر الرافعة وتصبح المردودية المالية تساوي المردودية الاقتصادية بعد الاقتطاع الضريبي مهما كان معدل المديونية.

### خلاصة

إن العمل على تحقيق المردودية والأهداف المرسومة لنشاط المؤسسة وكذا تحقيق الاستقرار والتجانس في النشاط من شأنه أن يساعد المسير على إتباع أجمع السبل وأحسن الطرق للسير بالمؤسسة في أمان وتمكينها من تحقيق أهدافها المرجوة وجعلها مستقلة في اتخاذ قراراتها دون تعرضها لأي ضغط خارجي.

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للمردودية المالية عن طريق دراسة المفاهيم الأساسية للمردودية المالية حيث تتضح أنها عبارة عن الربح المحصل عليه من خلال عملية استثمار رؤوس الأموال الخاصة وهذا يعد طرح النفقات والتكاليف، ومن خلالها تستطيع المؤسسة معرفة قوتها المالية.

وألقينا نظرة حول دراسة عتبة المردودية ثم قدمنا دراستنا إلى تحليل المردودية المالية وأثر الرافعة المالية عليها بالطرق العلمية المتبعة في التحليل المالي عن طريق دراسة النسب المالية، ودراسة الروافع المالية ولكي تكون دراستنا أكثر واقعية قمنا بإسقاطها على مديرية التوزيع للكهرباء والغاز في الفصل التطبيقي.

## الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

### تمهيد:

بعد أن تطرقنا إلى الجانب النظري في دراسة عامة حول المؤسسة الاقتصادية والمردودية المالية، ارتأينا أن يكون هذا الفصل دراسة تطبيقية لأحدى المؤسسات ألا وهي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز قصد إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وذلك من خلال معرفة أهم ما يشغل المؤسسة ألا وهي المردودية وتسعى جاهدة إلى تحقيقها بنسب عالية لما لها من أثر في ضمان التوازن المالي للمؤسسة وضمان استمراريتها، وهذا يكون موضوعا أكثر واقعية، حيث نتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

المبحث الثاني: تقديم الكشوف والوضعية المالية للمؤسسة.

المبحث الثالث: دراسة الوضعية المالية من خلال دراسة أهم النسب.

## الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

التصنيع هو أول مراحل التطور الاقتصادي للدول، ولا يمكن لأي دولة أن تتطور فعليا قبل الحصول على مصدر للطاقة ذو أهمية مثل الكهرباء والغاز، فقد أصبحت الحياة العصرية تعتمد كلياً عليهما، وهذا ما أدى بمؤسسة سونلغاز إلى توسيع شبكة توزيع الكهرباء والغاز عبر كامل التراب الوطني. لقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز.

- تعريف وهيكل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

- نشأة وهيكل مركز توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

- أهداف المؤسسة.

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز.

تأسست المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سنة 1947 تحت اسم الكهرباء وغاز الجزائر (EGA) وقد كلفت بتوليد ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز للتصنيع، ومن أهم إنجازاتها خط نقل الكهرباء ب: 150 ك ق الذي يربط بين الشرق والغرب مع مراكز التحويل.

- في سنة 1956: تم اكتشاف الأول للغاز الطبيعي بحاسي الرمل.

- في سنة 1961: أول استعمال للغاز الطبيعي بالجزائر ووهران، وفي نفس السنة بدأ التوقيف التدريجي لمصانع الغاز.

- من سنة 1961 إلى 1956: بدا تشغيل محطات توليد الطاقة الكهربائية لكل من الجزائر ووهران.

- في سنة 1969/ تم تأسيس المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (SONELGAZ) بقرار رقم 56 بتاريخ: 1969/7/28 الصادر بالجريدة الرسمية في: 1969/8/1، وهذا عوضاً عن (EGA) التي حلت بموجب هذا القرار.

- في سنة 1978: انطلاق البرنامج الوطني للكهرباء (PNE).

- في سنة 1983: تم إعادة هيكلة سونلغاز وقد أدى ذلك إلى ميلاد (06) شركات جديدة في مجال أشغال الكهرباء والغاز وهي: كهريف، كهراكيهف، كاناغاز، انيرغا، التركيب، AMC.

- سنة 1989: أصبحت سونلغاز أول مستثمرة في الوطن برقم أعمال بلغ 4.5 مليار دينار جزائري.

- في سنة 1995: وصلت نسبة التوصيل بالكهرباء إلى 95 %.

- ففي سنة 2002: بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02-195 بتاريخ: 2002/06/01 تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة ذات أسهم تتوفر على رأس مال يقدر بـ 150 مليار دينار جزائري موزعة على 150000 سهم تكتبها وتحررها الدولة دون سواها.

- في سنة 2003: تم إنشاء 04 فروع للتوزيع.

## الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

- في سنة 2004: تم إنشاء 04 مديريات عامة جهوية.

المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

أولاً: تعريف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

تأسست المديرية الوطنية للكهرباء والغاز في 1969/07/28 بأمر رقم: 59/69 حسب الجريدة الرسمية للمؤسسة، وتعتبر سونلغاز من المؤسسات الهامة في الدولة حيث كانت تسمى في عهد الاستعمار EGA أي كهرباء وغاز الجزائر وتمتد جذورها إلى عام 1947 وقد تم تأسيسها بعد الاستقلال.

كانت المؤسسة في الفترة التأسيسية تنقسم إلى 04 مديريات جهوية (الجزائر، وهران، قسنطينة، ورقلة) وفي سنة 1970 تم تعديل المديرية الجهوية حيث أصبحت مناطق التوزيع (الجزائر، الشلف، عنابة، سطيف، بشار، البليدة، وهران، ورقلة) مع العلم أن لديها 45 مركز توزيع تابعين لهذه المناطق وفي سنة 1991 تم تحويل اسم شركة من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، جاء بعد ذلك 2002/06/01 حسب القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة بسونلغاز شركة ذات أسهم لأن الدولة غير قادرة على تغطية التكاليف وفي سنة 2004 تم إنشاء سونلغاز النقل الغاز. وسونلغاز لنقل الكهرباء. وسونلغاز لإنتاج الكهرباء، أما في سنة 2006 فقد تحولت سونلغاز إلى مجمع وطني يضم أربعة شركات جهوية. وفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز.

ثانياً: النشأة.

في فترة سابقة كانت الوادي تزود بالطاقة الكهربائية وذلك عن طريق وكالة الوادي التابعة لمركز التوزيع ببسكرة ونظراً للكثافة السكانية تقرر إنشاء مركز توزيعي لمنطقة الوادي وذلك في أواخر الثمانينات بخلق مندوبية تسمى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

في عام 1992 تحولت المندوبية إلى مركز للتوزيع الذي هو عبارة عن مؤسسة تعمل على مستوى الولاية وينقسم هذا الأخير إلى ثلاثة مصالح تجارية (الوادي، المغير، الدبيلة) وقد أصبحت تسمى الآن بالمقاطعة وهي عبارة عن خاليا مصغرة للتوزيع كما أنها تعتبر وسيلة وطريقة مستعملة من أجل ضمان عدة وظائف أهمها:

1- وظائف خاصة بالزبائن (كشوفات التسديدات) .

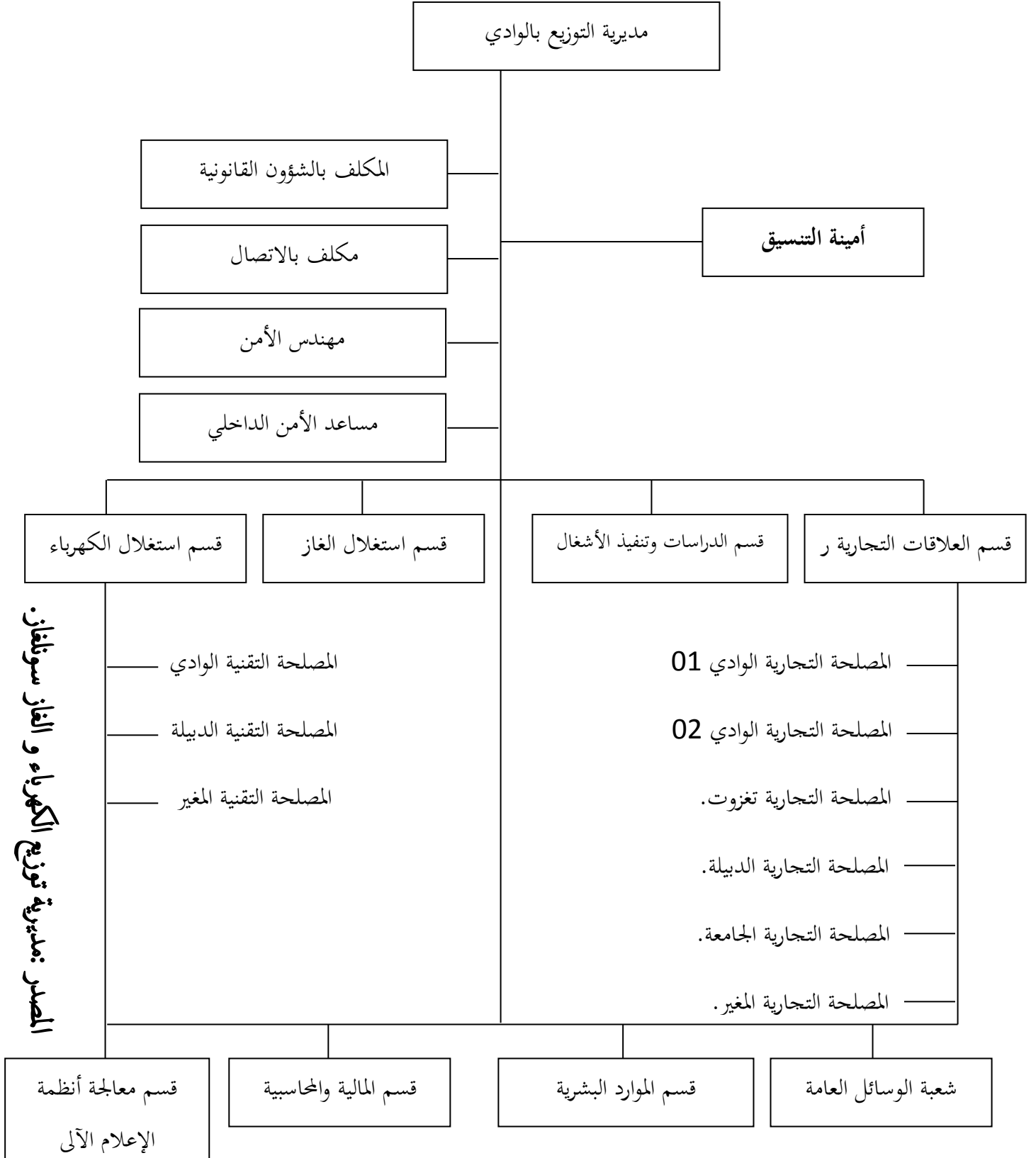
2- وظائف خاصة بالكهرباء ( شبكات كهربائية).

ثالثاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز الوادي.

يبين الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوادي.

## الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالوادي



المصدر: مديرية التوزيع سونلغاز

## الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

والذي يمكننا تحليله كما يلي:

**1- مديرية التوزيع:** ويتمثل دورها في العمل على التسيير الأمثل والحسن للمديرية وذلك من خلال القيام بعدة أعمال من بينها:

- تمثيل المديرية على مستوى الولاية.
- التنسيق بين المصالح.
- مراقبة الموظفين وتنظيم أعمالهم.
- المصادقة على كل القرارات والوثائق التي تصدرها المؤسسة وإمضاءها.

**2- أمانة المدير:** وهي الواسطة بين المدير ورؤساء الأقسام والموظفين والأطراف الخارجية.

**3- مصلحة الشؤون القانونية:** ويتمثل دورها في تنسيق وتسيير قضايا المديرية ومعالجة المنازعات وتقديم الاستشارات القانونية.

**4- المكلف بالاتصالات:** ومن مهامه ما يلي:

- المشاركة بالمديرية العامة الجهوية للتوزيع في إظهار العمليات التجارية.
- تقديم مواضيع الدعاية مع مراعاة المعلومات الخاصة بالزبائن على أساس الملاحظات المحلية.

**5- مهندس الأمن:** ومن مهامه ما يلي:

- المشاركة في تقدير الوسائل الأمنية.
- السماح بالعمل الجيد خلال البرنامج السنوي.
- مراقبة العينات (مثل: الكوابل).

**6- مساعد الأمن الداخلي:** ومن مهامه ما يلي:

- مراقبة مداخل ومخارج المؤسسة ومن أي تدخل خارجي.
- دراسة المسالك المتاحة للتنقل داخل الشركة.
- الحرص على نظافة المكان للتقليل من أخطار الانزلاق والإصابات.

**7- مصلحة الموارد البشرية:** ومن مهامه:

- رسم سياسة التوظيف وتسييرها.
- تسيير المسار المهني للموظفين.
- إعداد بطاقات التنقيط اليومي.
- إعداد الأجور.

## الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

### 8- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال: ويكمن مهامها فيما يلي:

- دراسة طلبات الزبائن الجدد.

- متابعة الأشغال وإنجاز المنشآت الكهربائية.

### 9- قسم المحاسبة المالية: ويتكفل ب:

-التسيير الأمثل لميزانية المؤسسة (الأصول والخصوم) و الدراسات الاقتصادية.

-تسيير قروض المركز سواء كانت طويلة، أو قصيرة أو متوسطة الأجل.

-تسيير الأشغال الكهربائية.

-تسيير المخزون (إعطاء تقارير شهرية خاصة بالمخزون ومتابعة عمليات الجرد).

### 10- مصلحة العلاقات التجارية: تلعب دور الوساطة بين المؤسسة والزبون ومهامها:

-ربط الزبائن الجدد وإنجاز عقود الاشتراك.

-متابعة طلبات الزبائن من وصولها إلى نهاية العملية (تشغيل المنشأة الكهربائية).

- إنجاز قوانين التمويل بالطاقة الكهربائية.

### 11- قسم استغلال الكهرباء: ومن مهامه ما يلي:

- مراقبة الشبكات الكهربائية.

- تركيب الشبكات الكهربائية.

### 12- قسم استغلال الغاز: من مهامها:

- استثمارية التمويل بالطاقة الغازية بصورة جيدة.

- المحافظة على نوعية الخدمة بالنظر إلى الأنظمة المعمول بها في دفتر الشروط.

### 13- شعبة الشؤون العامة: وتقوم بالمهام التالية:

- توفير وسائل النقل لأداء مهام المصالح.

- التكفل بتصليح الوسائل التالفة من مكاتب وأبواب ونوافذ....

- تسيير حظيرة السيارات ( سيارات، وقود، قطع غيار...)

- الحرص على توفير كل ما يلزم الموظفين من تجهيزات مكتبية كالأقلام، الأوراق، أظرفة بريدية، مآزر وغيرها.

### 14- فرع الإعلام الآلي: المعالجة الآلية:

-معالجة المعلومات ووضع القوانين الخاصة بالطاقة الكهربائية.

-إعداد البرامج والإحصائيات والمتابعة المستمرة لملفات المشتركين.

### 15- الوكالات التجارية: وتتمثل في:

- مقاطعة المغرب: وتشمل: وكالة المغرب، وكالة جامعة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

- مقاطعة الدبيلة: وتشمل: وكالة الدبيلة، وكالة تغزوت.

- مقاطعة الوادي: وتشمل: وكالة الوادي، وكالة 300 مسكن.

### المطلب الثالث: أهداف المؤسسة.

تهدف مؤسسة سونلغاز حاليا إلى ما يلي:

- ترقية المواطن وتوعيته عن طريق تنظيم أيام تحسيسية وإعلامية حول أسلوب الإدارة وتقديم الخدمة.
- خدمة الزبون لتسهيل وتسيير خدمة توزيع الكهرباء والغاز وتقديمها لهم بأرقى التوصيات وإحداثها.
- توسيع مساحة المقر وتجهيزها بأحدث الوسائل التقنية والمكتبية لراحة العامل من جهة والزبون من جهة أخرى.
- تزويد بمكتب طبي واستشاري نفسي.
- تطوير التكوين والتدريب الداخلي والخارجي الاعتماد على آليات ونماذج عالمية متجددة.
- توفير تقنيات جديدة للصحة والسلامة المهنية للعامل وذلك من أجل توفير الظروف الملائمة لتأدية المهام والوظائف في أحسن الظروف.

## الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

**المبحث الثاني: تقديم الكشوف والوضعية المالية للمؤسسة.**

سنقوم في هذا المبحث إلى تقديم الكشوفات والميزانيات المالية المختصرة و كذلك دراسة الوضعية المالية للمؤسسة من خلال مؤشرات التوازن المالي.

**المطلب الأول: تقديم الكشوف المالية للمؤسسة.**

سننظر في هذا المطلب إلى تقديم الكشوفات المالية للشركة بالنسبة للدورة المحاسبية 2012 والدورة المحاسبية 2013 كما يلي:

## الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

الجدول رقم (3-1): ميزانية (الأصول) المقللة في 2013/12/31

2012	2013			
	المبلغ الصافي	الإهلاكات والمؤونات	مبلغ الاجمالي	الأصول
				الأصول غير الجارية فارق الاقتناء - الايجابي أو السلبي
33,4348776	4348776,33		4348776,33	تثبيتات معنوية
7011455,52	6786922,75	3250071,31	10036994,06	تثبيتات عينية
145399828,02	137837020,24	110529890,72	248366910,96	أراضي
5795191539,17	7655344909,90	4563645159,39	12218990069,29	عمليات ترتيب وتهيئة الأراضي
1032673659,89	1102032063,97	314336319,15	1416368383,12	مباني
5860349468,96	6465778265,32		6465778265,32	معدات صناعية
29523819,84	0		0	تثبيتات معنوية أخرى
				تثبيتات جاري إنجازها
				ضرائب مؤجلة الأصل
12874498547,73	15372127958,51	4991761440,57	20363889399,08	مجموع الأصول غير جاري
				أصول الجارية
1073641346,14	1181769146,24	152174856,33	1333944002,57	زبائن
975403,43	188100		188100	مخزونات في الخارج
1165028656,43	846977275,35	397694,75	847374970,10	مدينون آخرون
244656135,15	461095009,51		461095009,51	ضرائب ومشابها
393824250,04	115115235,03		115115235,03	الموجودات المالية ومشابها
				الخزينة
2878125791,19	2605144766,13	152572551,08	2757717317,21	مجموع الأصول الجارية
15752624338,92	17977272724,64	5144333991,65	23121606716,29	مجموع العام للأصول

المصدر: من إعداد الطلبات بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

جدول رقم (3-2): الميزانية (الخصوم) المقفلة في 2013/12/31.

2012	2013	الخصوم
161622411,46	161622411,46	رؤوس أموال الخاصة رأس مال غير مستعان به علاوات واحتياطيات - احتياطيات مدججة إعادة التقييم
0	-688538635,12	النتيجة الصافية
-30670430,46	-52805288,77	رؤوس أموال خاصة أخرى - ترحيل من جديد
11261914606,42	13762016714,61	حساب الاتصال
11392866587,42	13182295202,18	مجموع رؤوس الأموال الخاصة
27644889,91	35532843,25	خصوم غير جارية
29916125,87	0	قروض وديون مالية
3007489833,97	3516785761,47	ضرائب ( مؤجلة ومرصود لها) مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا
3065050849,75	3552318604,72	مجموع الخصوم غير الجارية
1014898261,73	902093346,76	خصوم جارية
34382987,75	25524979,88	موردون وحسابات ملحقه
245425652,27	315040591,10	ضرائب ديون أخرى
1294706901,75	1242658917,74	مجموع الخصوم الجارية
15752624338,92	17977272724,64	مجموع العام للخصوم

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

جدول رقم (3-3): جدول حسابات النتائج ( حسب الوظيفة ).

2012	2013	اسم الحساب
4381043848,65 0	4755810764,45 0	مبيعات ومنتجات مصنعة تغيير مخزونات المنتجات المصنعة والمنتجات قيد الصنع
4381043848,65	4755810764,45	<b>1- إنتاج السنة المالية (1)</b>
-62110589,21 -235885098,83 -178848735,72 -875096907,91	-23220469,39 -3023264986,26 -182079796,74 -102775138,78	مشتريات مستهلكة خدمات إنتاج طاقة وعتاد خدمات خارجية واستهلاكات أخرى خدمات إنتاج
-3474907213,67	-4256316634,17	<b>2- استهلاكات السنة المالية (2)</b>
906136634,98	499494130,28	<b>3- القيمة المضافة (1-2)</b>
-440276501,89 -83873325	-545287431,73 -90545383,68	أعباء المستخدمين الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة
381336511,21	-136338685,13	<b>4- الفائض الإجمالي عن الاستغلال</b>
81908831,62 45000 422759972,47 0 0 0	-108600608,04 -1154059,57 -648544319 -161264984,73 -150194405,52 -40043601,66	المنتجات العملية الأخرى الأعباء العملية الأخرى المخصصات الإهلاكات والمؤونات تكاليف الإهلاك ومؤونات أخرى مستلمة استرجاع خسائر القيمة والمؤونات مخصصات إهلاك ومؤونات أخرى
40440370,36	-648463433,21	<b>5- النتيجة العملية</b>
-11488,43	-40043601,66 78441,81	تكاليف المالية الأعباء المالية
-11488,43	-40122043,47	<b>6- النتيجة المالية</b>
40428881,93	-688585476,68	<b>7- النتيجة العادية قبل الضريبة (5+6)</b>
29041487,44 4462952680,27 4393482310,90	-5014605778,01 -5703191254,69	الضرائب المؤجلة ( تغيرات حول النتائج العادية) مجموع منتجات الأنشطة العادية مجموع أعباء الأنشطة العادية
69470369,37	-688585476,68	<b>8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية</b>
0	-46841,56	
0	-121174541,5	<b>9- النتيجة غير عادية</b>
69470369,37	-688538635,12	<b>10- النتيجة الصافية للسنة المالية</b>

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الوثائق المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

الجدول رقم (3-4): أصول الميزانية المالية المختصرة.

النسبة %	2013	النسبة %	2012	البيان
85.50%	15372127958,51	81.72%	12874498547,73	أصول غير الجارية ( الثابتة )
14.49%	2605144766,13	18.27%	2878125791,19	أصول جارية ( متداولة )
0.01%	188100	0.01%	975403,43	قيم الاستغلال
13.84%	2489841431.10	15.76%	2483326137.72	قيم القابلة للتحقيق
0.64%	115115235,03	2.50%	393824250,04	قيم الجاهزة
100	17977272724,64	100	15752624338,92	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالبات وفق وثائق المؤسسة.

الجدول رقم (3-5): خصوم الميزانية المالية المختصرة للمؤسسة.

النسبة	2013	النسبة	2012	البيان
93.08%	16734613806,90	91.78%	14457917437,17	أموال الدائمة
73.32%	13182295202,18	72.32%	11392866587,42	أموال الخاصة
19.76%	3552318604,72	19.46%	3065050849,75	ديون طويلة الأجل
6.91%	1242658917,74	8.21%	1294706901,75	ديون قصيرة الأجل
100	17977272724,64	100	15752624338,92	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطالبات وفق وثائق المؤسسة.

من خلال الميزانية المالية المختصرة، يمكن ملاحظة ما يلي:

أولاً: من جانب الأصول.

الأصول الثابتة في تزايد مستمر حيث بلغت نسبتها سنة 2013 ب 85.50% بعدما كانت 81.72% سنة 2012 وهذا راجع للجوء المؤسسة إلى زيادة عتاها أي أن هناك عملية توسيع في النشاط.

الأصول المتداولة انخفضت سنة 2013 إلى 14.49% بعدما كانت سنة 2012 18.27% بسبب

الانخفاض الملحوظ فالقيم القابلة للتحقيق وكذلك الانخفاض في قيم الاستغلال.

## الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

ثانيا: من جانب الخصوم.

الأموال الخاصة تشكل نسبة كبيرة من مجموع الخصوم تفوق 70% على مدار السنتين وهذا من شأنه أن يدعم الاستقلالية المالية للمؤسسة وابتعادها عن الخطر الذي يمكن أن ينتج عن المديونية.

المطلب الثاني: تحليل الوضعية المالية من خلال مؤشرات التوازن المالي.

تتمثل مؤشرات التوازن المالي في رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل والخزينة، وتحسب كما يلي:

أولا: رأس المال العامل

يعتبر رأس مال العامل مؤشر هام للتوازن المالي للمؤسسة، ويحسب كما يلي:

$$FRI = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة.}$$

جدول رقم (3-6): يمثل حساب رأس مال العامل.

2013	2012	البيان
16734613806,90	14457917437,17	الأموال الدائمة 1
15372127958,51	12874498547,73	الأصول الثابتة 2
1362485848,39	1583418889,44	1-2= FRI

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على ميزانية المالية المختصرة.

نلاحظ أن رأس مال العامل موجب خلال السنتين، مما يعني أن الأصول الثابتة ممولة بالأموال الدائمة مع هامش أمان لتمويل وتغطية الأصول المتداولة.

ثانيا: احتياجات رأس المال العامل.

هذا الاحتياج مرتبط بدورة الاستغلال، ويحسب كما يلي:

$$BFR = \text{الاحتياجات الدورية} - \text{الموارد الدورية.}$$

$$BFR = (\text{القيم القابلة للتحقيق} + \text{قيم الاستغلال}) - (\text{الديون قصيرة الأجل} - \text{تسبيقات بنكية})$$

## الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

الجدول رقم (3-7): يمثل حساب الاحتياج في رأس المال العامل.

2013	2012	البيان
2490029531,10	2484301641,15	احتياجات الدورية 1
1242658917,74	1294706901,75	الموارد الدورية 2
1247370613,36	1189594739,40	<b>2-1=BFR</b>

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الميزانية المالية.

نلاحظ أن احتياجات رأس المال العامل موجب خلال السنتين، وهذا معناه وجود احتياجات دورية بدون موارد دورية نتيجة تطور نشاط المؤسسة، وينبغي على هذه الأخيرة إيجاد موارد لهذه الاحتياجات وذلك بالحصول على مزيد من التسهيلات من الموردين.

ثالثا: الخزينة.

الطريقة 1: وتحسب كما يلي: الخزينة = قيم الجاهزة - تسبيقات بنكية.

وضعية الخزينة خلال السنتين تظهر كما يلي:

الجدول رقم (3-8): يمثل وضعية الخزينة بالطريقة الأولى

2013	2012	البيان
115115235,03	393824250,04	القيم الجاهزة (1)
/	/	تسبيقات بنكية (2)
115115235,03	393824250,04	الخزينة <b>Tn = (1)-(2)</b>

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الميزانية المالية للمؤسسة.

الطريقة الثانية: وتحسب كما يلي.

الخزينة = رأس المال العامل - احتياج في رأس المال العامل

## الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

الجدول رقم (3-9): يمثل وضعية الخزينة بالطريقة الثانية.

2013	2012	البيان
1362485848,39	1583418889,44	رأس مال العامل FR1 (1)
1247370613,36	1189594739,40	احتياج رأس المال العامل BFR (2)
115115235,03	393824150,04	الخزينة $Tn = (1) - (2)$

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن الخزينة موجبة مما يدل على وجود فائض من الأموال بإمكان المؤسسة استعماله في مواجهتها لالتزاماتها القصيرة الأجل وللحصول على وضعية مثلى ينبغي على المؤسسة استثمار هذه الأموال في السوق المالية حتى لا تبقى جامدة.

وفي الأخير نستنتج بعد دراسة مؤشرات التوازن المالي أن المؤسسة في توازن مالي جيد.

## الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

المبحث الثالث: دراسة الوضعية المالية من خلال دراسة أهم النسب.

سنقوم في هذا المبحث بدراسة أهم النسب المالية وكذلك دراسة المردودية المالية للمؤسسة.

المطلب الأول: دراسة النسب المالية.

الجدول رقم (3-10): يمثل النسب المالية والاقتصادية للمؤسسة

النسب	طريقة الحساب	2012	2013
نسبة التمويل الدائم	$\frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}}$	1.12	1.08
نسبة التمويل الذاتي	$\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}}$	0.88	0.85
نسبة التمويل الخارجي	$\frac{\text{الديون}}{\text{الأصول الثابتة}}$	1.51	1.84
نسبة الاستقلالية المالية	$\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الديون}}$	2.61	2.74
نسبة السيولة العامة	$\frac{\text{مجموع أصول متداولة}}{\text{ديون قصير أجل}}$	2.22	2.09
نسبة السيولة المختصرة	$\frac{\text{قيم جاهزة + قيم قابلة للتحقيق}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$	1.91	0.20
نسبة السيولة الحالية	$\frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$	0.75	0.15
معدل دوران أصول	$\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{مجموع الأصول}}$	0.27	0.26
إنتاجية العمل	$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{مصاريف المستخدمين}}$	2.05	0.91
إنتاجية الاستثمارات	$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{مجموع الإهلاكات}}$	0.19	0.10

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

جدول رقم (3-11): يمثل قدرة التمويل الذاتي للمؤسسة.

2013	2012	البيان
-688538635,12	69470369,37	النتيجة الصافية
2605144766,13	4710072652,79	الإهتلاكات
1916606131,01	4779543022,16	الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

على الرغم من أن نسبة التمويل الذاتي أقل من الواحد فهي مقبولة وهي تتمثل في قدرة الأموال الخاصة على تغطية الأصول الثابتة وعلى الرغم من أنها أقل من الواحد فإن النقص يتم تداركه من خلال الديون طويلة الأجل.

أما السيولة فهي على العموم جيدة وأكبر من الواحد خلال السنتين مما يشير إلى قدرة المؤسسة على تغطية ديونها القصيرة بأصولها المتداولة وهذا يعني تحقيق رأس مال إيجابي.

نسبة السيولة الحالية هي أقل من الواحد خلال السنتين أي أن المؤسسة تستعمل أموالها من أجل تحقيق مردودية منها، ومن هنا نستنتج أنها في سنة (2013) في وضعية غير حسنة.

**المطلب الثاني: دراسة المردودية المالية.**

**1 - حساب المردودية المالية.**

نحصل على المردودية المالية بالمقارنة بين النتيجة المالية والأموال الخاصة للمؤسسة، وبلغت ما يلي:

جدول رقم (3-12): يمثل حساب المردودية المالية.

2013	2012	البيان
-688538635,12	69470369,37	نتيجة السنة المالية (1)
13182295202,18	11392866587,42	الأموال الخاصة (2)
-5.22%	0.60%	نسبة المردودية المالية $\frac{1}{2}$

المصدر: من إعداد الطالبات.

## الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

2- الأثر المزدوج للمردودية الاقتصادية والمديونية على المردودية المالية:

جدول رقم(3-13): يمثل تفكيك نسبة المردودية.

2013	2012	البيان
-0.14 %	0.02 %	معدل هامش الصافي للاستغلال = نتيجة السنة المالية (1) $\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{رقم الأعمال}}$
0.26 مرة	0.28 مرة	سرعة دوران الأصول = رقم الأعمال (2) $\frac{\text{مجموع الأصول}}{\text{رقم الأعمال}}$
1.57	1.19	درجة المديونية = مجموع الأصول (3) $\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الأصول}}$
-5.22 %	0.60 %	نسبة المردودية المالية = (1)×(2)×(3)

المصدر: من إعداد الطالبات.

من خلال جدول (12) نلاحظ أن نسبة المردودية المالية منخفضة خاصة في سنة 2013، وهذا من شأنه إنقاص ثقة المساهمين والشركاء في المؤسسة، حيث بلغ مردود كل دينار من الأموال الخاصة 0.006 دج سنة 2012 و -0.0522 دج سنة 2013، وهذا جزء ضئيل جدا.

ومن خلال الجدول (13) أن المردودية المالية كانت ضعيفة بسبب معدل الهامش الخام للاستغلال الذي بلغ 0.02 % في سنة 2012، أما في السنة 2013 بلغ -0.14 %.

### 3- المردودية المالية على شكل ربح:

كما رأينا في الجانب النظري، تتكون المردودية المالية على شكل ربح من ثلاث نسب وهي:

$$\text{مردودية مبيعات} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{المبيعات}} \times 100.$$

$$\text{مردودية الأموال الخاصة} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} \times 100.$$

## الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

$$\text{مردودية مجموع الأصول} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مجموع الأصول}} \times 100.$$

جدول رقم (3-14): المردودية المالية في شكل ربح.

2013	2012	البيان
% -0.14	%0.01	مردودية المبيعات
% -6.04	%0.52	مردودية الأموال الخاصة
% -3.83	%0.44	مردودية مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالبات.

ما يمكن ملاحظته من الجدول هو أن الانواع الثلاث للمردودية المالية على شكل ربح وهي في انخفاض مستمر من سنة 2012 إلى سنة 2013.

4- المردودية المالية على شكل تدفق نقدي: وتتكون كذلك من ثلاث نسب وهي:

$$\text{مردودية المبيعات} = \frac{\text{التدفق النقدي الصافي}}{\text{المبيعات}} \times 100$$

$$\text{مردودية الأموال الخاصة} = \frac{\text{التدفق النقدي الصافي}}{\text{الأموال الخاصة}} \times 100.$$

$$\text{مردودية مجموع الأصول} = \frac{\text{التدفق النقدي الصافي}}{\text{مجموع الأصول}} \times 100$$

جدول رقم (3-15): المردودية المالية في شكل تدفق نقدي.

2013	2012	البيان
%40,30	% 109,09	مردودية المبيعات
%14,53	% 41,95	مردودية الأموال الخاصة
%10,66	% 30,34	مردودية مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالبات.

## الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

من خلال الجدول نلاحظ أن مردودية المبيعات جيدة في السنة 2012، أما سنة 2013 فهي متوسطة وانخفضت بنسبة محسوسة نتيجة صغر حجم الإهلاكات.

أما بالنسبة لمردودية الأموال الخاصة و مجموع الأصول فهي وضعية معتبرة خاصة في سنة 2012 أين تم تحقيق أكثر من 30%، وهذا ما يبرز دور الإهلاكات في زيادة التمويل الذاتي.

المطلب الثالث: حساب عتبة المردودية و الهيكل التمويلي للمؤسسة.

أولاً: حساب عتبة المردودية المؤسسة.

1- حساب هامش على التكلفة المتغيرة. يحسب كما يلي:

هامش على التكلفة المتغيرة = رقم الأعمال - التكاليف المتغيرة.

جدول رقم (3-16): يوضح حساب هامش على التكلفة المتغيرة للسنتين.

2013	2012	البيان
4755810764,45	4381043848,65	رقم الأعمال
4083262049,68	3233680109,46	التكاليف المتغيرة
672548714,77	1147363739,19	هامش على التكلفة المتغيرة
1361087349,89	1077893369,19	التكاليف الثابتة
-688538635,12	69470369,37	النتيجة

المصدر: من إعداد الطالبات.

3- حساب عتبة المردودية للسنتين: وتحسب بالعلاقة التالية:

$$SR = \frac{CA}{M}$$

حيث أن:

SR: عتبة المردودية

CA: رقم الأعمال.

M: هامش على التكلفة المتغيرة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

جدول رقم (3-17): يمثل حساب عتبة مردودية.

السنوات	2012	2013
رقم الأعمال CA	4381043848,65	4755810764,45
هامش على التكلفة المتغيرة M	1147363739,19	672548714,77
عتبة المردودية $SR = \frac{CA}{M}$	3,81	7,07

المصدر من إعداد الطالبات.

بعد دراستنا للعتبة المردودية نرى أن كلما كان هامش على التكلفة المتغيرة أكبر كانت أرباح أكبر وانخفاض عتبة المردودية.

لذلك على المؤسسة أن تسعى لمحاولة القيام بدراسة تسمح لها بمدى امكانية الزيادة في حجم مبيعات المنتجة ذات الهامش الأكبر لمحاولة تغطية التكاليف في أقل مدة والحصول على أكبر أرباح.

ثانيا: حساب الهيكل التمويلي للمؤسسة.

جدول رقم (3-18): يمثل الهيكل التمويلي للمؤسسة:

البيان	2012	2013
الرفع المالي = مجموع الديون مجموع الميزانية	$\frac{4359757751.50}{15752624338,92}$ 0.27 =	$\frac{4794977522.46}{17977272724,64}$ 0.26 =
العائد على حق الملكية = النتيجة الصافية + الاهتلاكات الأموال الخاصة	$\frac{4779543022.16}{11392866587.42}$ 0.41 =	$\frac{1916606131.01}{13182295202.18}$ 0.14 =
العائد على القروض = المصاريف المالية مجموع الديون	$\frac{-11488.43}{4359757751.50}$ -0.00002 =	$\frac{-78441.81}{4794977522.46}$ -0.00001 =

المصدر: من إعداد الطالبات.

## الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

التعليق:

**1- نسبة الرفع المالي:** وهي تبين مدى مساهمة الديون في زيادة ربحية المؤسسة من خلال نسب هذه المؤسسة نجد أن النسب مقبولة على العموم والمؤسسة حققت نسب الرفع المالي وتتراوح ما بين 0.26 و 0.27.

**2- العائد على حق الملكية:** وتبين مدى مساهمة الأموال الخاصة في زيادة النتيجة ومن خلال هذه النسبة نجد أنها متناقصة في المؤسسة وهذا راجع أن المؤسسة غيرت في سياسة الإهلاكات مما أدى إلى ارتفاع الإهلاك.

**3- العائد على القروض:** وتمثل نسبة المصاريف المالية على مجموع الديون تمثل جميع الديون المالية لمجموع الديون وهي تتراوح بين -0.00001 و -0.00002 وتبين هذه النسب أن معظم الديون ليست ديون مالية.

## الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

### خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة موضوع الدراسة وهي مؤسسة سونلغاز من خلال مهامها وموقعها الجغرافي وإبراز الهيكل التنظيمي ومختلف وظائفه.

ثم قمنا بدراسة مختلف مؤشرات التوازن المالي للسنتين 2012-2013 حيث لاحظنا أن المؤسسة في وضع توازن مالي جيد.

وبعد دراستنا للمردودية المالية للمؤسسة لاحظنا أن مردوديتها في انخفاض مستمر.

وبعد حساب عتبة المردودية اتضح لنا أن عتبة المردودية كانت منخفضة في سنة 2012 وهذا ما يدل على وجود هامش أمان جيد وتحقيق أرباح في أقرب وقت، أما في سنة 2013 كانت مرتفعة وهذا ما يدل على أن هامش الأمان ضعيف ووقوع المؤسسة في خسارة.

## فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الإهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

المقدمة.....أ-ث.

### الفصل الأول: التأصيل النظري للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد.....6

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة الاقتصادية.....7

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وأهميتها.....7

المطلب الثاني: أهداف وخصائص المؤسسة الاقتصادية.....9

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية.....12

المطلب الرابع: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.....14

المبحث الثاني: محيط المؤسسة الاقتصادية.....14

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية.....18

المطلب الثاني: أهمية محيط المؤسسة ومكوناتها.....20

المطلب الثالث: دراسة محيط المؤسسة.....27

المبحث الثالث: الإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية.....31

المطلب الأول: ماهية الإدارة المالية.....31

34	المطلب الثاني: أهداف ونشاطات الإدارة المالية.....
36	المطلب الثالث: وظائف الإدارة المالية.....
40	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للمردودية المالية</b>	
42	تمهيد.....
43	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المردودية.....
43	المطلب الأول: مفهوم المردودية.....
45	المطلب الثاني: خصائص المردودية ومكوناتها.....
51	المطلب الثالث: أنواع المردودية.....
52	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على المردودية.....
54	المبحث الثاني: دراسة عتبة المردودية وكيفية حسابها.....
54	المطلب الأول: تعريف عتبة المردودية.....
55	المطلب الثاني: حساب عتبة المردودية وكيفية حسابها.....
66	المطلب الثالث: مناقشة حدود العتبة المردودية.....
71	المبحث الثالث: تحليل المردودية باستخدام مؤشرات الأداء المالي.....
72	المطلب الأول: تحليل المردودية باستخدام مؤشر النشاط.....
75	المطلب الثاني: تحليل المردودية باستخدام مؤشر النتيجة.....
79	المطلب الثالث: تحليل المردودية باستخدام المؤشرات النسبية للمردودية.....
81	المبحث الرابع: تحليل المردودية وأثر الرافعة المالية عليها.....
81	المطلب الأول: دراسة و تحليل النسب المالية ونسب المردودية المالية.....

87.....	المطلب الثاني: دراسة الروافع.....
91.....	المطلب الثالث: أهمية أثر الرافعة وعلاقتها بالمردودية المالية.....
96.....	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة توزيع كهرباء والغاز الوادي.</b>	
98.....	تمهيد.....
99.....	المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.....
99.....	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز.....
100.....	المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.....
104.....	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة.....
105.....	المبحث الثاني: تقديم الكشوف والوضعية المالية للمؤسسة.....
105.....	المطلب الأول: تقديم كشوف المالية للمؤسسة.....
110.....	المطلب الثاني: دراسة الوضعية المالية من خلال مؤشرات التوازن المالي.....
113.....	المبحث الثالث: دراسة الوضعية المالية من خلال دراسة أهم النسب.....
113.....	المطلب الأول: دراسة النسب المالية.....
114.....	المطلب الثاني: دراسة المرردودية المالية.....
117.....	المطلب الثالث: حساب عتبة المرردودية و الهيكل التمويلي للمؤسسة.....
120.....	خلاصة الفصل.....

**الخاتمة.**

من خلال الدراسة والبحث والنتائج المتحصل عليها من الميزانيات المدروسة لمؤسسة سونلغاز اتضح لنا أن للمردودية أهمية كبيرة في تطوير المؤسسة من جهة وتطوير المنطقة من جهة أخرى حيث أن هذه المردودية لو تمكنت المؤسسة من تقديرها وحساب مردوديتها لتمكنت من القضاء أو الحد من المشاكل إن لم نقل جميعها والتي تعيق تطورها ونجاحها وبالتالي تحقيق مردودية عالية لتحسين وضعيتها بالدرجة الأولى والتحكم الجيد في إنجاز المشاريع وتحسين ظروف العمل بدرجة ثانية.

إذا فدراسة المردودية بصفة جيدة تمكن من تقدير العجز والوقوف على نقاط الضعف من خلال معرفة الأصول التي تساهم في إيجاد المردودية والأصول الأخرى التي تعوق دون تحقيقها والتي هي عالية على عاتقها.

وأثبتنا أن الإدارة المالية هي عملية اتخاذ القرارات المالية المتعلقة بالحصول على الأموال بشكل أمثل بحيث يكون المال المتدفق الداخلك أكبر من المال المتدفق خارج المنظمة وهذا يؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي وهو البقاء والنمو والاستقرار، ومن أهم وظائفها: - التخطيط المالي. - المساعدة في القرارات الاستثمارية. - المساعدة في القرارات التمويلية. - المساعدة في الرقابة المالية. - المساعدة في تحديد معدلات توزيع الأرباح المناسبة. - معالجة بعض المشاكل الخاصة.

وإن أي مؤسسة هدفها الرئيسي تحقيق مردودية، حيث أنها تعبر عن الربح المحصل عليه بعد كل عملية بيع أو إنتاج أو تبادل، أما المردودية المالية فهي عبارة عن الربح المحصل عليه من خلال استثمار رؤوس الأموال الخاصة. والمردودية المالية تمكننا من معرفة الوضعية المالية للمؤسسة دراسة الحالة.

ونوصي بالتشجيع على المنتقيات والبحوث والدورات التكوينية والندوات والأيام الدراسية للتعرف أكثر على دراسة المردودية المالية.

وتعتبر المردودية المالية من أهم المؤشرات التي تقيس فعالية المؤسسة حيث تبنى على أساسها كثير من القرارات الهامة والاستراتيجية، كما تعتبر عنصر جذب لرؤوس الأموال والمستثمرين، وبالتالي وجب مراقبتها باستمرار وملاحظة تغيراتها عن كثب، وهذا لضمان استمرار نشاط المؤسسة وحماية مستقبلها. الجامعات، المعاهد والمدارس العليا يجب أن تلعب دورها لتكوين كفاءات في المجال، مثلا بعقد اتفاقيات تعاون وتبادل خبرات مع مكاتب المحاسبة الكبرى الموجودة في الجزائر.

المشاركة الفعالة للمنظمات المهنية والممارسين للمحاسبة في هذا التغيير لأن غيابهم قد يشكل عنصر مقاومة للإصلاح وإتمام المشروع.

بعد دراستنا للموضوع والتعرف على خباياه اكتشفنا أن المردودية المالية ذو أهمية قصوى لعملية التخطيط للمنشأة نجد العديد من النقاط التي تحتاج إلى بحث ودراسة بحوث لاحقة بإذن الله التي من بينها:

❖ التنبؤ بالتخطيط المالي المستقبلي للمؤسسة وعلاقتها بالمردودية المالية.

قائمة المراجع باللغة العربية:

❖ الكتب:

- 1- أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، دون سنة نشر.
- 2- أحمد نور، المحاسبة الإدارية وبحوث العمليات، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1985.
- 3- إبراهيم الأعمش، أسس المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 4- السعيد فرحات جمعة ، الاداء المالي لمنظمات الاعمال ، دار المريخ للنشر، دون سنة نشر، الرياض.
- 5- الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الادارة المالية، ط1 عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
- 6- حسين ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
- 7- حمزة الشمخي، إبراهيم الجزراوي، الإدارة المالية الحديثة "منهج اتخاذ القرارات"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
- 8- دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار الميسر للنشر والتوزيع، ط1 ، 2007.
- 9- دريد درغام، أساسيات الادارة المالية الحديثة، ج1، ط1، دار الرضا للنشر.
- 10- رشاد العصار وآخرون، الإدارة مالية والتحليل المالي، ط1، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 11- سيد عليوة، الهندسة الإدارية، مكتبة جزيرة الورد، مصر، ط1، 2002.
- 12- ضياء محمد الموسوي، النظرية الاقتصادية الجزئية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
- 13- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون - الجزائر، 2002.

- 14- عبد الستار مصطفى الصياح، سعود جايد مشكور العامري، الإدارة المالية، دار الوائل للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
- 15- عبد الكريم دحو، الواضح في تحليل الاستغلال، دار هومة، 1999.
- 16- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، بن عكنون، الجزائر، 2006.
- 17- عيسى جرادى، محاسبة التكاليف، دار الشهاب، الجزائر، دون سنة نشر.
- 18- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، ط1، الجزائر، 2008.
- 19- محمد رفيق طيب، مدخل لتسيير أساسيات، وظائف-تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- 20- محمد احمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الاصول والاسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001.
- 21- مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، ط2، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 22- ناجب وليد الجبالي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي منهج علمي وعملي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2004.
- 23- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 1998.
- 24- ناصر دادي عدون ونواصر فتحي، دراسة الحالة المالية، دار الآفاق، الجزائر، دون سنة نشر.
- 25- يوسف مامش، ناصر دادي عدون، اثر التشريع الجبائي على المردودية المالية و هيكلها المالي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008، ط1.
- ❖ الرسائل الجامعية:

- 1- بن سالم دواشي وآخرون، أثر التخطيط المالي على المردودية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في المحاسبة، 2008.

- 2- شيخي عائشة، التحفيز والمردودية في المؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2001.
- 3- زينب هويدي وآخرون، أثر التخطيط المالي على المردودية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، جامعة الوادي، 2008.
- 4- مصباح دبار وآخرون، الضريبة على ارباح الشركات وتأثيرها على المردودية المالية للمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن الحصول على شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع محاسبة، الوادي، 2006.

قائمة المراجع باللغة بالأجنبية:

❖ الكتب:

- 1- Alain Mario, Analyse financiere concepts et méthodes, duned, paris, 1998.
- 2- Conso pierre et hemeci farouk; Gestion financier de l'entreprise; 8<sup>ème</sup> edition; dunod; paris. 1996.
- 3- Eric Stephane, Gestion financiere, ed economica, 1999.
- 4- Meunier beatrice rochev; Le diagnost financier; ed d'organisation; 2<sup>ème</sup> edition; paris; 2000.
- 5- Vizzavona patrice, pratique de gestion , toure 1, ed berti, 1999.

❖ المواقع الالكترونية:

- 1- <http://tougourt.Kalamfikalam.Com/t673>- topic.