



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

## استخدام عتبة المردودية في زيادة إنتاجية المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة اقتصادية

الإشراف للأستاذ:

-ربيع بوصبيح العايش

من إعداد الطلبة:

-عائشة علية

-زكرياء قيطوبي

-زهر المدين النوي

أعضاء لجنة المناقشة

-مقرراً ومشرفاً	-جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	-ربيع بوصبيح العايش

السنة الجامعية: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

## استخدام عتبة المردودية في زيادة إنتاجية المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة اقتصادية

الإشراف للأستاذ:

-ربيع بوصبيح العايش

من إعداد الطلبة:

-عائشة علية

-زكرياء قيطوبي

-زهر المدين النوي

أعضاء لجنة المناقشة

-مقرراً ومشرفاً	-جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي	-ربيع بوصبيح العايش

السنة الجامعية: 2022/2021

## كلمة شكر

نحمد الله تعالى ونشكره على ما أعطاه لنا من القدرة والصحة والعافية لإتمام هذا العمل، والذي من خلاله أترجم كل معاني الاحترام والتقدير لكل من ساهم ولو بكلمة صغيرة في إنجاز هذه المذكرة.

وبكل معاني الإخلاص أتقدم بالشكر لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وعمالها على كل ما قدموه لنا من مساعدات وتسهيلات منذ دخولنا إلى جامعة الشهيد حمة لخضر إلى يوم تخرجنا، جزاهم الله علينا كل الخير.

عائشة عليّة

## ملخص البحث

**المقدمة:** يعتبر الربح هو الهدف الأساسي لكل المؤسسات الاقتصادية، والتزايد في الأرباح من السنة إلى أخرى هو النتيجة الآلية لزيادة الإنتاجية في هذه المؤسسات، إلا أن قياس زيادة الإنتاجية يكون إلا من خلال عتبة المردودية المخطط الوصول إليها؛ وهو موضوع هذا البحث المتواضع الذي نلخصه في الآتي:

**الكلمات المفتاحية:** المردودية، عتبة المردودية، الإنتاجية، المؤسسة الاقتصادية، التحليل المالي، النسب المالية، النتيجة الصافية، الاستراتيجيات المستقبلية، الأرباح.

**المؤسسة الاقتصادية:** هي كيان معنوي هدفه إحداث قيمة مضافة للفرد أو المجتمع، وذلك من خلال توفير كل ما يحتاجه الفاعلين فيها والمرتبطين بها، أي الوصول إلى درجة إشباع الرغبات المتزايدة والمتعددة لهم.

**الإنتاجية:** هي الجهد العملي أو الفكري أو التقني أو الإبداعي الذي يبذله الفرد أو المجموعة من أجل الحصول على مقابل المادي متمثل في الأجور أو الرواتب أو أرباح، ومقابل معنوي متمثل في الحوافز أو المكافآت أو الترقية، في حيز مكاني متمثل محدد في المؤسسة الاقتصادية بكل أنواعها وتسمياتها.

**التحليل المالي:** هو العلم الذي يدرس كل ما يخص العمليات المالية التي تخص المؤسسات الاقتصادية، حتى تتمكن هذه الأخيرة من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت والمكان المناسب، فهو يستفيد من كل التحركات المالية التي تتم داخل أو خارج هذه المؤسسات، في عملية تحليله للأحداث ووضعه للخطة التي تتمثل الاستراتيجيات المستقبلية والخطة التشغيلية والتي يجب تحقيقها في آجال معينة بما يتماشى مع رؤية ورسالة هذه المؤسسات.

**المردودية:** هي الهدف الذي تسعى المؤسسات للحصول عليه من خلال، مزاولتها لهذا النشاط الاقتصادي أو ذلك، وهي إحدى الأسباب المؤدية إلى الربح أو الخسارة في المؤسسة الاقتصادية، ومن أجل وضع قواعد تضبط المردودية، يتم وضع عتبة لهذه المردودية لتحديد إنتاجيتها ونجاحها، من خلال النتيجة الصافية الموجبة.

**الإنتاجية:** إذا كانت المردودية تهتم بالجانب المالي المحاسبي على العموم فهي تعتمد على الأرقام والإحصائيات، والجداول والميزانيات في عملياتها، فإن الإنتاجية تهتم بالقيمة المضافة في العمل والابداع والابتكار دخل المؤسسة الاقتصادية فهي تهتم بكل ما من شأنه تحسين الأداء الإنتاجي.

**الاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسات الاقتصادية:** تعتمد على محاولة وضع مقاربات آلية ولوضع نقطة تقاطع بين المردودية المالية والإنتاجية الاقتصادية من خلال وضع بعض النسب التي تحاول قياس مدى تأثير وضع عتبة للمردودية لتحفيز الزيادة في الإنتاجية ضمن ظروف داخلية وخارجية المتعددة ومتداخلة للمؤسسة الاقتصادية الهادفة في مبدأها إلى الربح المالي أولاً، ثم الاجتماعي والاقتصادي والسياسي وفي المحيط النقابي والبيئي... الخ.

## Research Summary

**Introduction:** Profit is the primary goal of all economic institutions, and the increase in profits from one year to another is the automatic result of increased productivity in these institutions. However, the measurement of increased productivity can only be through the threshold of returns that are planned to be reached. This is the subject of this modest research, which we summarize as follows:

**Keywords:** return, return threshold, productivity, economic institution, financial analysis, financial ratios, net result, future strategies, profits.

**Economic institution:** It is a moral entity whose goal is to create added value for the individual or society, by providing everything needed by its actors and those associated with it, that is, reaching the degree of satisfaction of their increasing and multiple desires.

**Productivity:** It is the practical, intellectual, technical, or creative effort made by an individual or group in order to obtain material compensation, represented by wages, salaries, or profits, and moral compensation, represented by incentives, rewards, or promotions, in a specific spatial space represented in the economic institution of all kinds. And its nomenclature.

**Financial analysis:** It is the science that studies everything related to the financial operations of economic institutions, so that the latter can make the appropriate decisions at the appropriate time and place. It benefits from all financial movements that take place inside or outside these institutions, in the process of analyzing events and developing plans. Which represent future strategies and operational plans that must be achieved within certain deadlines in line with the vision and mission of these institutions.

**Yield:** It is the goal that institutions seek to obtain through their practice of this or that economic activity, and it is one of the reasons leading to profit or loss in the economic institution. In order to establish rules that control the return, a threshold for this return is set to determine its productivity and success, through the result. Net positive.

**Productivity:** If productivity is concerned with the financial aspect of accounting in general, it depends on numbers, statistics, tables and budgets in its operations. Productivity is concerned with the value added in work, creativity and innovation entering the economic institution, as it is concerned with everything that improves productive performance.

**Future strategies for economic institutions:** depend on an attempt to develop automated approaches and to establish an intersection between financial returns and economic productivity by establishing some ratios that attempt to measure the extent of the impact of setting a threshold for returns to stimulate an increase in productivity within the multiple and overlapping internal and external conditions of the economic institution that aims, in principle, for financial profit. First, then the social, economic, political, trade union, environmental, etc.

## فهرس المحتويات

الموضوع.....	
كلمة شكر.....	
ملخص باللغة العربية.....	
ملخص باللغة الانجليزية.....	
الفهارس.....	I-III.
المقدمة.....	أ-ج

### مدخل: الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.....	13
المطلب الثاني: مفاهيم أساسية للإنتاجية الاقتصادية.....	15

### الفصل الأول: المردودية في المؤسسة الاقتصادية

توطئة.....	22
المبحث الأول: ماهية للتحليل المالي.....	23
المطلب الأول: مفهوم التحليل المالي.....	23
المطلب الثاني: الأطراف المستعملة والمستفيدة من التحليل المالي.....	25
المطلب الثالث: مصادر معلومات التحليل المالي.....	26
المبحث الثاني: نظرة حول المردودية وأهم مقاييسها.....	32
المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المردودية.....	32
المطلب الثاني: طرق قياس المردودية.....	33

36.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المردودية.....
41.....	المبحث الثالث: مكونات المردودية ومتطلباتها.....
41.....	المطلب الأول: مكونات المردودية.....
45.....	المطلب الثاني: متطلبات المردودية.....
49.....	المطلب الثالث: عتبة المردودية وزيادة الانتاجية.....
52.....	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: دراسة أثر استخدام عتبة المردودية لزيادة الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية
54.....	توطئة.....
55.....	المبحث الأول: تقديم المؤسسة قيد الدراسة.....
55.....	المطلب الأول: نشأة وتطور شركة المراعي السعودية.....
56.....	المطلب الثاني: نشاط شركة المراعي.....
60.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
61.....	المبحث الثاني: علاقة المردودية بزيادة الانتاجية داخل المؤسسة.....
61.....	المطلب الأول: تحليل النتائج المالية لزيادة الإنتاجية.....
63.....	المطلب الثاني: تحليل النتائج الاقتصادية لزيادة الانتاجية.....
67.....	خلاصة الفصل.....
68.....	الخاتمة.....
70.....	قائمة المصادر والمراجع.....

## فهرس الجداول

- 1-جدول الميزانية المحاسبية.....28
- 2-جدول تحليل النتائج.....30
- 3-جدول المؤشرات المالية خلال خمس سنوات لشركة المراعي.....62
- 4-جدول الموجودات المالية.....63
- 5-جدول الموجودات المادية.....65
- 6-جدول الموجودات الحيوانية.....66

## فهرس الاشكال

- 1-شكل أسباب ضعف المردودية.....37
- 2-شكل الفعالية (هدف المردودية) .....39
- 3-شكل العوامل المؤثرة في المردودية الاقتصادية.....40
- 4-شكل حصة شركة المراعي في السوق السعودية للألبان ديسمبر 2021.....57
- 5-شكل إجمال إيرادات الألبان بالمليون ريال سعودي.....57
- 6-شكل حصة شركة المراعي في السوق السعودية للعصائر ديسمبر 2021.....57
- 7-شكل إجمال إيرادات العصائر بالمليون ريال سعودي.....57
- 8-شكل إجمال إيرادات المخبوزات بالمليون ريال سعودي.....58
- 9-شكل حصة شركة المراعي في السوق السعودية للدواجن ديسمبر 2021.....58
- 10-شكل إجمال إيرادات الدواجن بالمليون ريال سعودي.....58
- 11-الشكل الجغرافي لمراكز التصنيع لشركة المراعي.....59
- 12-الشكل الجغرافي للمحاصيل والأعلاف.....59
- 13-شكل الهيكل التنظيمي لشركة المراعي.....60

## مقدمة

تعتبر المؤسسة هي الركيزة الأساسية لأي اقتصاد في العالم، الربح هو الهدف الأساسي لدى كل مؤسسة، والربح قد لا يكون مادي لأن الكثير من المؤسسات قد تكون غير ربحية، هذا لا يعني أنها لا تبحث عن ربح، فكلمة غير ربحية هنا تعني الربح المادي.

ولكن الربح في عصرنا الحالي تعددت أشكاله وتعريفاته، فهناك ربح مادي آليته المردودية؛ وهناك ربح تقني وفي آليته الإنتاجية، وهناك ربح تواصلية آليته التفاعلية مثلما يحدث في المؤسسات الخيرية، فمبدأ الربح موجود عند كل مؤسسة؛ ولكن كل مؤسسة تسعى إلى الربح الذي يتناسب مع توجهاتها التي تأسست من أجلها وبحسب رسالتها ورؤيتها المستقبلية.

وهناك مؤسسات تريد أن تحقق الاثنين أو الثلاثة معاً؛ وهو السائد في المؤسسات الاقتصادية المنتجة، والتي يهتما تحقيق تكامل بين المردودية والإنتاجية والتواصلية في حلقة كاملة هدفها تحقيق أكبر قدر من المكاسب الوجودية لها، ومن هنا اخترنا دراسة: استخدام عتبة المردودية في زيادة الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية، كعنوان للبحث بغية التعرف على الآليات التي تتبعها المردودية في التأثير على الإنتاجية والعكس، طارحين الإشكاليين التاليين:

-هل يمكن أن تؤثر المردودية على الانتاجية؟.

-وكيف يمكن الاستفادة من هذا التأثير في المؤسسة الاقتصادية بالزيادة؟.

وهناك أسئلة ستحاول الدراسة الإجابة عنها؛ وهي:

-ما هو العلم الذي يمكن أن ندرس من خلاله المردودية والانتاجية؟.

-متى تؤثر عتبة المردودية على الإنتاجية وكيفية توجيهها؟.

-ما هي صور علاقة المتبادلة الموجودة بين المردودية والإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية؟.

وللإجابة عن هذه التساؤلات إتبعنا "المنهج التحليلي الوصفي"، معتمدين على "الآلية الاستقصائية"، ويكمن سبب إختيارنا لهذه الآلية دون غيرها تعدد مواضيع وأشكال المردودية وتنوع أساليب الانتاجية؛ لدرجة أننا

نجد أن بعض المؤسسات الاقتصادية تتبع أساليب خاصة لقياس المردودية وزيادة الإنتاجية فيها، لا يمكن تطبيقها في مؤسسات أخرى، وقد دراست سابقة في الموضوع، من مثل:

1- رسالة: تحليل المردودية المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية، بوطغان حنان.

2- رسالة: أثر التكوين على مردودية المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، فاطمة بن ربعة، حادة بولسام.

وقد إعتمدنا عدّة مصادر ومراجع نذكر أهمها:

1- كتاب: التحليل المالي (مدخل صناعة القرارات)، منير شاکر مُجّد، إسمعیل إسماعیل، عبد الناصر نور.

2- كتاب: الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي (منهج علمي وعملي متكامل)، وليد ناجي الحياي.

3- كتاب: التحليل المالي والائتماني (الأساليب والادوات والاستخدامات العلمية)، مُجّد مطر.

4- كتاب: أساسيات التحليل المالي ودراسة الجدوى، عبد الغفار حنفي.

ولأنّ العنوان البحثي هو الذي يحدد الطريقة والخطة التي سيدرس بها، رأينا أن يكون البحث مقسما على التحو التالي:

**المقدمة:** يتم فيها تقديم موضوع البحث، وطرح الإشكاليات التي ينتظر محاولة الإجابة عنها من خلال هذه الدراسة، مع ذكر أهم أسباب إختيار موضوع البحث، وأهم الصّعوبات.

**المدخل:** خصّص للتعريف ب: "الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية"، وأهم التّنظيرات العلمية التي ميزتها منذ نشأتها وأثناء تطوّرها، مما جعلها تتألق وتظهر بقوة في المؤسسات الاقتصادية، والأعمال المالية والتجارية الاقتصادية العالمية المعاصرة بوجه الخصوص.

**أما الفصل الأوّل:** فقد عنوته ب: المردودية في المؤسسة الاقتصادية سنسلط فيه الضّوء على مفهوم المردودية في المؤسسات الاقتصادية، وحتى يكون المفهوم واضح فقد بدأنا الدرس بالتحليل المالي؛ وصولاً إلى العلاقة المتبادلة بين المردودية والإنتاجية.

**أما الفصل الثّاني:** فأخذ عنوان: دراسة أثر استخدام عتبة المردودية لزيادة انتاجية في مؤسسة

الاقتصادية"، سنحاول من خلاله كشف الخصوصية المكانية والزمانية؛ لنسب عتبة المردودية في زيادة الإنتاجية، من خلال دراسة حالة مؤسسة اقتصادية؛ كانت رائدة في استغلال كل مواردها المالية والمادية؛ وكذا التقنية والابداعية من أجل زيادة مردوديتها وإنتاجيتها في نفس الوقت.

وفي الأخير توّجنا بحثنا **بمخاتمة**؛ عرضنا فيها النتائج التي توصلنا إليها، وبعض النتائج التي تحتاج إلى المزيد من الدراسة في دراسات أخرى.

وتكمن الصّعوبات التي واجهت الباحثين؛ في تطبيق موضوع البحث مؤسسة اقتصادية محلية نظراً لتحفظ الشديد حول الوثائق والقوائم المالية لتلك المؤسسات، والثقافة المحلية السائدة في هذا الشأن.

كما لا يفوتنا أن نشكر مشرفنا: **الدكتور ربيع العايش بوصبيح**، الذي منحنا هذه الفرصة لدراسة الموضوع، وكذا الشكر إلى كل أساتذتنا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الذين حرصوا على أن يزودونا بما يضعنا على طريق البحث والعمل العلمي الصّحيح، ولم يخلوا علينا بالنّصح والتّوجيه.

# مدخل

الإنتاجية المؤسسة الاقتصادية

## الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة النواة الأساسية؛ والمحور الأساسي الذي يدور حوله اقتصاد أي بلد، حيث تعمل هذه المؤسسات من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة، وتعتبر الزيادة في الإنتاجية إحدى أهم الاهداف التي تسعى إليها من خلال نشاطها المهادف الربح أولاً؛ ومن هنا ارتأينا التطرق لمفهوم المؤسسة الاقتصادية والإنتاجية فيها كمدخل للدراسة والبحث.

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

إن التطرق لمفهوم المؤسسة الاقتصادية يقودنا إلى العديد من النقاط أهمها:

**أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية:** إن وضع تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمر بالغ الصعوبة، وذلك بسبب الخليلفات المعرفية والايديولوجية لخرء الاقتصاد وتباين آرائهم حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية، فنظرة الاشتراكيين للمؤسسة الاقتصادية تختلف جذرياً عن نظرة الرأسماليين لها، وهناك جملة من الأسباب التي أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية؛ نذكر منها:

-التطور الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وأشكالها القانونية منذ ظهورها إلى اليوم.

-تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية، سواء الخدماتية مانه أو الصناعية، وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أماكن مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات<sup>1</sup>.

ومن هنا جاءت تعاريف شاملة تشمل مختلف أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف. وفيما يلي ندرج بعضاً من هذه التعاريف:

تُعرّف على أنّها: «اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي واقتصادي اجتماعي معين، ضمن شروط معينة تختلف تبعاً لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به؛ وحاجة المجتمعات لها ولخدماتها المقدمة له»<sup>2</sup>.

وتعرف كذلك على أنّها: «شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي؛ لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج؛ وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي والأعراف السائدة في مجال العمل الاقتصادي، بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة؛ بهدف الربح وخلق الثروة»<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- ينظر: ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ط2، ص: 08.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص: 10.

<sup>3</sup>- صمويل عبود: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ط2، ص: 58.

كما تعرف: «أنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مادية أو معنوية أو غيرها)، والتي تشتغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة؛ قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع»<sup>1</sup>.

ثانيًا: أهداف المؤسسة الاقتصادية: للمؤسسة الاقتصادية عدة أهداف نذكر منها:

**1-1-1- الأهداف الاقتصادية:** تتمثل الأهداف الاقتصادية للمؤسسات فيما يلي:

**1-1-1- تحقيق الربح:** يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة الاقتصادية؛ لأنه يسمح لها بخلق الثروة وبلك تعزيز طاقتها التمويلية، التي تستعملها في توسيع قدرتها الإنتاجية وتطويرها، واستمرارها<sup>2</sup>.

**1-1-2- عقلنة الإنتاج وتسييره:** أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها؛ من خلال التخطيط المحكم والدقيق لعملية الإنتاج، ثم مراقبة سير الخطط وتفادي الوقوع في المشاكل ومعالجة الانحرافات في العمل<sup>3</sup>.

**1-1-3- تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع:** يجب أن تحقق المؤسسات الاقتصادية ما يلي:

- «مستوى عالي من المرونة في كل المجالات الإنتاجية حتى تضمن كل المتطلبات الاجتماعي المتزايدة.

- أن يتم الإنتاج في وقته دون تقديم ولا تأخير، وأن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد»<sup>4</sup>.

**1-2- الأهداف الاجتماعية:** من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى لها المؤسسة الاقتصادية:

**1-2-1- ضمان مستوى مقبول من الأجور:** يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم بها، وهذه الأجور هي التي تعدد مستواهم الاجتماعي ومعيشتهم العامة<sup>5</sup>.

**1-2-2- تأهيل العمال:** «حيث يتم تدريب وتطوير العاملين؛ والرفع من مستوياتهم ومهاراتهم المهنية، وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوينية وتدريبية المستمرة، مما يزيد من كفاءة اليد العاملة في المجتمع وثقافتها»<sup>6</sup>.

**1-3- الأهداف التكنولوجية:** من الأهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة الاقتصادية:

**1-3-1- البحث والتنمية:** حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميًا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، إذ تتنافس

<sup>1</sup>- أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، دط، ص: 15.

<sup>2</sup>- ينظر: ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، المرجع السابق، ص: 17-18.

<sup>3</sup>- ينظر: المرجع نفسه، ص: 18.

<sup>4</sup>- عمار زيتوني مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي (مقال)، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، مارس 2009، ع9، ص: 43.

<sup>5</sup>- ينظر: ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، المرجع السابق، ص: 19.

<sup>6</sup>- ابراهيم بختي: دور الانترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق - دراسة حالة الجزائر (أطروحة)، جامعة الجزائر، 2002/2003، ص: 05.

المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة، تؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة<sup>1</sup>.

ثالثاً: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية: للمؤسسة الاقتصادية عدة تصنيفات نذكر منها:

1- تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعاً لمعيار الحجم: يتم تقسيم المؤسسات الاقتصادية ووضع الحدود الفاصلة بينها استناداً لحجم المؤسسة حيث تأخذ المؤسسة وفق هذا المعيار عدة أشكال منها: مؤسسات مصغرة، ومؤسسات صغيرة، مؤسسات متوسطة، ومؤسسات كبيرة، ومؤسسات كبرى في شكل مجمعات إنتاجية<sup>2</sup>.

2- تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعاً للمعيار القانوني: وهنا يتم تصنيف المؤسسات تبعاً للمالك القانوني لها، فهي: مؤسسات عمومية، مؤسسات خاصة، ومؤسسات مختلطة أي ملكيتها مشتركة عمومية وخاصة<sup>3</sup>.

3- تصنيف المؤسسات تبعاً للمعيار الاقتصادي: حيث نجد: مؤسسات فلاحية، ومؤسسات الصيد البحري، ومؤسسات صناعية، ومؤسسات خدماتية، ومؤسسات تجارية... غيرها<sup>4</sup>.

### المطلب الثاني: الإطار النظري للإنتاجية.

الإنتاجية مفهوم اقتصادي ذو قيمة علمية وعملية بالغة الأهمية، إذ أنها تعتبر مؤشر عام من مؤشرات التقدم الاقتصادي والاجتماعي عمومًا، والتقدم الصناعي على الخصوص<sup>5</sup>.

أولاً: تطور مفهوم الإنتاجية: يعد مفهوم الإنتاجية من المفاهيم التي تعد إشكال عند خبراء الاقتصاد، وهو ما جعل تحديد مفهومها أمرًا صعبًا سنحاول تلخيص بعض الآراء فيه، وفق الترتيب الآتي:

1- تعريف الإنتاجية: لقد ظلت الإنتاجية واحدة من المفاهيم الاقتصادية التي عثر وضع تعريف واضح لها، هذه الصعوبة جعلت مفهوم الإنتاجية يشوبه كثير من اللبس والغموض منذ الحرب العالمية الثانية، فالجهود المبذولة والدراسات المتخصصة حول مفهوم الإنتاجية منذ ذلك الحين إلى يومنا هذا أدت إلى ظهور تعاريف عديدة، وأضحى للإنتاجية معانٍ مختلفة، فهي عند بعضهم مقياس للعمل، وتعني عند بعضهم الآخر المخرجات التي حققتها مجموعة معينة من المواد، ونجدها عند الفريق الثالث بمعنى الرفاهية<sup>6</sup>، ومن بين تعريفات الإنتاجية نذكر:

<sup>1</sup>- ينظر: ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، المرجع السابق، ص: 21.

<sup>2</sup>- ينظر: صفوت عبد السلام عوض الله: اقتصاديات الصناعات الصغيرة، دار النهضة العربية، مصر، 1993، دط، ص: 15.

<sup>3</sup>- ينظر: المرجع نفسه، ص: 24.

<sup>4</sup>- ينظر: المرجع نفسه، ص: 31.

<sup>5</sup>- ينظر: صائب ابراهيم جواد: الإنتاجية والحوافز والكلفة في القطاع الصناعي الاشتراكي، بحث مقدم إلى اتحاد الاقتصاديين العراقيين، نيسان 1983، ص: 01.

<sup>6</sup>- ينظر: نادر أبو شيحة: الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1982، دط، ص: 33.

-«هي استغلال الموارد التي في متناولنا بطريقة معينة، أو أنها التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلفة، فإذا كان هدفنا هو زيادة الإنتاجية فإن هذا لا يأتي إلا باستخدام مواردنا بأحسن الوسائل الممكنة، حتى يتحقق لنا أكبر كمية من السلع والخدمات بأقل تكاليف ممكنة؛ وبأقل مجهود ممكن»<sup>1</sup>.

-«تمثل الإنتاجية تلك النسبة الموجودة بين إنتاج ما، هذا من جهة ومن جهة أخرى العناصر التي ساهمت في الحصول على هذا الإنتاج من عمل، وأسمال، استهلاكات وسيطية... تشكل الإنتاجية أحد المقاييس التي تسمح بقياس مدى النتائج التي تحصلت عليها المؤسسة أو تحصل عليها الاقتصاد، إن ارتفاع في مستوى الإنتاجية هو أحد محركات النمو الاقتصادي في أي دولة»<sup>2</sup>.

**2-أسباب الخلاف حول ماهية الإنتاجية:** مهما يكن من أمر الاختلاف وعدم الاتفاق القائم بشأن مفهوم الإنتاجية، فإنه بالإمكان حصره في إطار النقطتين التاليتين<sup>3</sup>:

-عدم الاتفاق بشأن العناصر الاقتصادية التي تكو مفهوم الإنتاجية، بتعبير آخر عدم الاتفاق حول المحتوى الاقتصادي للإنتاجية.

-عدم الاتفاق بشأن التعبير الكمي لتلك العناصر.

«وفي الواقع، أن عدم الاتفاق في تحديد المحتوى الاقتصادي يقود إلى عدم الاتفاق في التعبير الكمي، وحتى في الحالات التي يكون عندها اتفاق حول المحتوى الاقتصادي يمكن أن يحدث عدم اتفاق في طريقة القياس، ذلك أن العناصر الاقتصادية التي تشكل الإنتاجية يمكن التعبير عنها بأكثر من طريقة، وكما يلاحظ أن عدم الاتفاق حول النقطة الأولى هو نظري، في حين أن عدم الاتفاق حول النقطة الثانية هو منهجي».

**ثانياً: عناصر الإنتاجية الاقتصادية وطرق قياسها.**

**1-عناصر الإنتاجية الاقتصادية:** «رأينا أن الإنتاجية هي العلاقة بين المدخلات وحجم معين من المخرجات، ولكن هذه المدخلات تختلف في أنواعها كما تختلف في أهميتها النسبية، ولأن زيادة الإنتاجية هو الهدف الرئيسي من النشأ الإنتاجي فلا بد من معرفة عناصر الإنتاجية، والأهمية النسبية لكل عنصر فيها وكيف يمكن التأثير فيه لتحسين الإنتاجية»<sup>4</sup>، إن العناصر الأساسية للإنتاجية هي:

<sup>1</sup>-صلاح الشنواي: إدارة الإنتاج (مدخل تاريخي: التطور التكنولوجي، مدخل إنشائي: المنشأة الاقتصادية)، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2000، دط، ص: 352.

<sup>2</sup>-شوام أبو شامة: مدخل في الاقتصاد العام، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2000، ط3، ج1، ص: 144.

<sup>3</sup>-ينظر: وجيه عبد الرسول العلي: الإنتاجية (مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها)، دار الطلعة للطباعة والنشر، لبنان، 1983، ط1، ص ص: 15-16.

<sup>4</sup>-علي الشرقاوي: إدارة النشاط الانساني (مدخل التحليل الكمي)، الدار الجامعية مصر، 2000، دط، ص: 24.

**1-1- القوة العاملة:** إن القوة العاملة بأشكالها المختلفة تعد من أهم العاصر على الاطلاق، وتلك القوة العاملة هي العنصر المتحرك الذي يقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والتنفيذ، وهو الذي يقوم بتشغيل الانتاج، ويكفي أن نقول أنه لو توافرت كل مقومات النجاح لمنظمة معينة دون أن تتوفر على الكفاءة الإدارية والتنفيذية والتشغيلية الجيدة، فإن إنتاجيتها ستكون في أدنى مستوياتها<sup>1</sup>.

**1-2- التجهيزات الرأسمالية:** يعتبر هذا العنصر من العناصر المؤثرة في إنتاجية المنظمات التي تحتاج إلى تجهيزات رأسمالية كبيرة (مباني، مخازن، آلات، أجهزة، والمعدات الضرورية لتنفيذ العملية الصناعية، بالإضافة للتجهيزات اللازمة للخدمات المساعدة)، وهناك اتجاه متزايد نحو تعميم استخدام الآلات الميكانيكية والآلية وهون افرازات الثورة الصناعية الرابعة، مما يساعد على تخفيض الأسعار وزيادة المبيعات، وبالتالي زيادة الإنتاجية<sup>2</sup>.

**1-3- المواد الأولية:** «يعتبر عنصر المواد الأولية من العناصر الهامة التي تسهم في زيادة الإنتاجية خاصة في الصناعة التحويلية حيث تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية، وترجع أهمية رفع إنتاجية هذا العنصر بسبب أثره المباشر على حجم وجودة السلع النهائية، وتتأثر إنتاجية ها العنصر بسلامة اختيار مصادر التوريد، التوصيف الدقيق للمواد، وسرعة التوريد، وشروط الشراء، وتكاليف النقل والتخزين، والخصومات التي يمكن الحصول عليها وغيرها»<sup>3</sup>.

## 2- طرق قياس الإنتاجية الاقتصادية: للإنتاجية مقاييس مختلفة نذكر منها:

**1-2- مقياس الإنتاجية اعتماداً على القيمة المضافة:** تعرف القيمة المضافة بأنها الفرق بين الإيراد الاجمالي المتحصل عليه من بيع خدمة أو سلعة معينة، بين إجمالي ما دفع للموردين الخارجيين نظير مواد أو خدمات أخرى متطلباتها عملية الإنتاج، أي أن القيمة المضافة هي المكافأة الإجمالية لجميع الجهود المبذولة في إنتاج سلعة أو خدمة معينة، فإذا كانت القيمة المضافة هي وسيلتنا لقياس الإنتاجية، فإنه يمكن أن تزيد هذه الإنتاجية بطريقتين<sup>4</sup>:

«بشراء المواد والخدمات المختلفة من الموردين بأقل تكاليف وأحسن شروط ممكنة.

«باستخدام الموارد الداخلية بأعلى درجة من الكفاءة».

**2-2- مقياس الإنتاجية الكلية:** «تتعدد مداخل ونظم قياس الإنتاجية وذلك على حسب الأهداف المطلوبة من عملية القياس، فإذا كان المطلوب هو معرفة الإنتاجية الكلية وتطورها خلال فترة زمنية معينة، فإنه يتم استخدام

<sup>1</sup>- ينظر: المرجع السابق، ص ص: 26-27.

<sup>2</sup>- ينظر: على الشرقاوي: إدارة النشاط الانساني (مدخل التحليل الكمي)، المرجع السابق، ص: 25.

<sup>3</sup>- عادل جودة وغسان فلعوي: الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الإنتاجية، دار الفكر، لبنان، 1972، دط، ص: 51.

<sup>4</sup>- صلاح الشوناني: إدارة الإنتاج (مدخل تاريخي: التطور التكنولوجي، مدخل إنشائي: المنشأة الاقتصادية)، المرجع السابق، ص: 353.

مقياس الإنتاجية الكلية، وتصبح الإنتاجية الكلية هي العلاقة بين المنتج النهائي ككل وبين عناصر الإنتاج المستخدمة في عملية الإنتاج<sup>1</sup>.

ويرى الدكتور "عمر صخري": «أن الإنتاجية الكلية تمثل العلاقة بين الإنتاج الكلي وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة للحصول على هذا الإنتاج»، وفق العلاقة التالية<sup>2</sup>:

#### الإنتاج الكلي

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{الكمية المستخدمة من جميع عناصر الإنتاج}}{\text{الإنتاج الكلي}}$$

**2-3- مقياس الإنتاجية الجزئية:** «يقصد بالإنتاجية الجزئية العلاقة الكمية بين الإنتاج وعنصر واحد من عناصر الإنتاج<sup>3</sup>»، وفق العلاقة التالية:

#### الإنتاج الكلي

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{الوحدات المستعملة من العنصر الإنتاجي المعين}}{\text{الإنتاج الكلي}}$$

«يقصد بالمقياس الجزئي قياس كل عنصر من العناصر الأربعة في المدخلات (العمل، رأس المال، المواد، الخدمات)، كل منها على حدى، ويفيد ذلك القياس في تفسير التغير الذي حدث للإنتاجية الكلية للمنظمة، حتى يمكن تشخيص المشاكل بأكثر دقة. فإن كان هناك انخفاض أكثر في المقياس الإجمالي لإنتاجية المنظمة فيكون من المرغوب في هذه الحالة معرفة في إذا ما كان ذلك يرجع إلى انخفاض في إنتاجية العمل أم إنتاجية المواد أم إنتاجية رأس المال، فهذا التحديد سوف يفيد في عمل خطة للعلاج والتحسين»<sup>4</sup>.

### ثالثاً: العوامل المحددة والمؤثرة على الإنتاجية الاقتصادية.

**1-العوامل المحددة للإنتاجية الاقتصادية:** حاولت العديد من الدراسات التي انصبت على الإنتاجية؛ التوصل إلى إطار محدد يحكم الإنتاجية بهدف زيادتها، وقد عملت هذه الدراسات على الربط المنطقي بين الإنتاجية وعوامل عديدة ذات تأثير عليها مثل التطور التقني والأسلوب الإداري، وكفاءة العمالة ومهاراتها، والسياسات العامة المتبعة في الدولة (بيئة العمل)<sup>5</sup>، وبالتالي نجد أن محددات الإنتاجية تم جمعها في ثلاث مجموعات رئيسية هي:

**1-1-محددات مباشرة:** وهي المحددات التي تؤثر بشكل مباشر على العلاقة؛ التي تحكم مدخلات العملية الإنتاجية بمخرجاتها.

<sup>1</sup>- محمد محروس اسماعيل: اقتصاديات الصناعة والتصنيع (مع اهتمام خاص بدراسات الجدوى الاقتصادية)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1997، دط، ص: 182.

<sup>2</sup>- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ط3، ص: 133.

<sup>3</sup>- محمد محروس اسماعيل: اقتصاديات الصناعة والتصنيع، المرجع السابق، ص: 134.

<sup>4</sup>- محمد توفيق ماضي: إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، مصر، 1999، دط، ص: 63.

<sup>5</sup>- ينظر: عمر شعبان اسماعيل: الإنتاجية (أهميتها، ووسائل قياسها، وسبل تطويرها)(مقالة)،

**1-2- محددات غير مباشرة:** وهي المحددات التي تؤثر بشكل غير مرئي على العلاقة التي تحكم المدخلات بالمرجات.

**1-3- محددات استراتيجية:** ويقصد بها المؤسسات والقوانين والبيئة المؤسساتية التي تؤثر على الإنتاجية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

إن تقسيم المحددات إلى ثلاث مجموعات لا يعني أنها منفصلة عن بعضها بل هي ذات تأثير متداخل على بعضها، مثلاً إذا كان التطور التقني في الإنتاج يرفع من الإنتاجية فإن التطور التقني قد يكون نتاجاً لسياسات وقوانين حكومية مشجعة للبحث العلمي والابداع الصناعي، أما فيما يتعلق بالمنافسة فهي حافزاً هامة لإدارات العليا والتشغيلية من أجل تطوير نفسها وزيادة إنتاجيتها<sup>1</sup>.

**2- العوامل المؤثرة على الإنتاجية الاقتصادية:** يرى الدكتور "محمد محروس اسماعيل" أنه يوجد عدد من العوامل التي تؤثر في الإنتاجية أهمها:

**2-1- الإدارة:** تعتبر الإدارة على قائمة العوامل المؤثرة في الإنتاجية، فقد تتوفر الآلات الحديثة، واليد العاملة الماهرة، ومع ذلك يحقق المصنع خسائر وإنتاجية متدهورة، يرجع السبب في ذلك للإدارة السيئة للمصنع.

**2-2- التقدم التكنولوجي:** تميل إنتاجية العمل إلى الارتفاع في الاقتصاديات، التي تأخذ بشكل مستمر بكل أسباب التطور التكنولوجي الذي لا يعرف حدود، فالذي يمتلك التكنولوجيا يمتلك الإنتاجية العالية والمنافسة.

**2-3- كثافة رأس المال:** إن الأخذ المستمر بالتقدم التكنولوجي يتطلب استخدام رأس المال بصورة مكثفة، من أجل مواكبة كل ما هو جديد ومبتكر في مجال التكنولوجيا، والقدرة على البقاء وفتح أسواق جديدة.

**2-4- نوعية اليد العاملة:** من المعروف أن إنتاجية العامل الماهر أكثر من إنتاجية العامل غير الماهر، ويلاحظ أن المجتمعات الصناعية تتميز بوجود نسبة عالية من اليد العاملة الماهرة فيها، وهو ما لا نجده في المجتمعات النامية.

**2-5- المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية:** إن نجاح المجتمع في تحقيق مستوى مرتفع من التقدم الاقتصادي، ومن ثم مستوى إنتاجية مرتفع يتطلب توفير مؤسسات ونظم اقتصادية واجتماعية سياسية متطورة، فالعامل الماهر لا يأتي من فراغ لكنه ينشأ في إطار اقتصادي وسياسي واجتماعي معين<sup>2</sup>.

أما الدكتور "علي السلمي" فقد صنف العوامل المؤثرة على الإنتاجية، إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية على النحو التالي:

<sup>1</sup>- ينظر: عبد الحليم أوقارة: دراسة قياس الإنتاجية على المستوى الكلي حالة الجزائر 1969-2002 (رسالة)، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص ص: 22-23.

<sup>2</sup>- ينظر: محمد محروس اسماعيل: اقتصاديات الصناعة والتصنيع، المرجع السابق، ص ص: 195-196.

## 2-6-العوامل الداخلية للمنظمات: تتأثر الإنتاجية داخل المؤسسات بعدة عوامل منها:

- العوامل القياسية (نوع المنتج، الدقة ومواصفات الجودة، والتخصص في منتج واحد أو تعدد المنتجات).
  - العوامل المادية (حسن اختيار المعدات اللوازم التي يتم بها الإنتاج، بحث تكون ملائمة لمهارات العمال وقدراتهم).
  - العوامل التكنولوجية (توفر التكنولوجيا خيارات متعددة في وسائل الإنتاج، اختيار النسب يكون هو الأفضل).
  - العوامل الإنسانية (الاهتمام بالعاملين ظروفهم أثناء العمل وبعده من شأنه أن يزيد من الإنتاجية).
  - العوامل التحفيزية (تقدير العاملين والاهتمام بمواهبهم وآرائهم يعزز شعورهم بالانتماء لمنظماتهم يزيد إنتاجيتهم).
- ## 2-7-العوامل الخارجية للمنظمات: تتأثر الإنتاجية خارج المؤسسات بعدة عوامل منها:
- عوامل هيكلية (النظام الاقتصادي والاجتماعي، البنى التحتية ومدى توفرها وقربها من المصانع والمنظمات).
  - عوامل طبيعية ( مثل الجبال فمدى سهولة الوصول والخروج من المصانع من شأنه أن يزيد من عدد العملاء).
  - عوامل قانونية ( فكلما كانت الدول داعمة للاستثمار والمنظمات كلما كانت إنتاجيتها أكثر).<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-ينظر: علي السلمي: إدارة الإنتاجية، دار غريب، مصر، 1991، دط، ص ص: 17-18.

# الفصل الأول

المردودية في المؤسسة الاقتصادية

## الفصل الأول: المردودية في المؤسسة الاقتصادية

### توطئة

يعتبر التحليل المالي بمفهومه الحديث؛ وليد للظروف الاقتصادية العالمية التي نشأت في مطلع الثلاثينيات من القرن الماضي، وهي الفترة التي تميزت بالكساد الكبير الذي ساد الولايات المتحدة الأمريكية، والذي أدت ظروفه إلى كشف عن عمليات غش مارسها إدارات بعض الشركات ذات الملكية العامة، الأمر الذي أضر بالمقرضين والمساهمين على حد سواء، وحدا بالمشرع الأمريكي إلى التدخل؛ وفرض نشر المعلومات المالية عن مثل هذه الشركات.

وقد أدى نشر هذه المعلومات إلى ظهور وظيفة جديدة للإدارة المالية في تلك الفترة، وهي وظيفة التحليل المالي؛ ومنذ ذلك التاريخ والتحليل المالي يكتسب مزيداً من الأهمية لدى الكثير من مستعمليه؛ لما يقدمه لهم من معلومات ذات دلالة هامة في ترشيد قراراتهم الإدارية.

وهو ما سنحاول التعرف عليه في هذا الفصل، من خلال محاولة الإمام بمتطلبات التحليل المالي الحديث وطرق عمله وخفاياه، مع التركيز على تأثير عتبة المردودية في زيادة الإنتاجية داخل المؤسسات الاقتصادية.

## المبحث الأول: ماهية للتحليل المالي

يرتبط التحليل المالي ارتباطاً وثيقاً بحاجة الأطراف المختلفة، التي لها علاقة بمشروع معين. لمعرفة المتغيرات الاقتصادية التي حدثت في مسار أعماله خلال فترة معينة، واتجاهات تطورها مستقبلاً، ولمعرفة المتغيرات التاريخية والتنبؤات بالمستقبل، يستعان بالتحليل المالي من أجل دراسة الماضي؛ ومقارنته بالحاضر لاستشفاف المستقبل. فهو بما المعنى علم يختص بصناعة المعلومة المالية لمساعدة ذوي الصلة باتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع.

### المطلب الأول: مفهوم التحليل المالي

**أولاً: تعريف التحليل المالي:** يعتبر التحليل المالي بمفهومه الحديث وليد للظروف التي نشأت في مطلع الثلاثينيات من القرن العشرين، وهي الفترة التي تميزت بالكساد الكبير الذي ساد الولايات المتحدة الأمريكية، الذي أدت ظروفه إلى الكشف عن عمليات الغش التي كانت تمارسها إدارات الشركات ذات الملكية العامة، الأمر الذي أضر بالمساهمين والمقرضين على حد سواء، وحدا بالمشروع الأمريكي إلى التدخل وفرض نشر المعلومات المالية عن مثل هذه الشركات، وقد أدى نشر هذه المعلومات إلى ظهور وظيفة جديدة للإدارة المالية في تلك الفترة، وهي وظيفة التحليل المالي، ومنذ ذلك التاريخ والتحليل المالي يكتسب مزيداً من الأهمية لدى الكثير من مستعمليه، لما يقدمه لهم من معلومات ذات دلالة هامة في ترشيد قراراتهم الإدارية<sup>1</sup>.

وتأسيساً على ما تقدم ورت تعاريف كثيرة للتحليل المالي تختلف باختلاف المنهج العملي المتبع، ولقد أشار الدكتور "وليد ناجي الجبالي" إلى البعض منها يمكن اختصارها فيما يلي<sup>2</sup>:

- التحليل المالي عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المالية المتاحة في المنظمات وهدفه الحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار، وتقييم أداء المنظمات في الماضي والحاضر، وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل.

- إن التحليل المالي يتضمن عملية تفسير القوائم المالية المنشورة وفهمها لأجل اتخاذ قرارات مستقبلية.

- التحليل المالي في جوهره لا يخرج عن الدراسة التفصيلية للبيانات المالية والارتباط فيما بينها، وإثارة الأسئلة حول مدلولها في محاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه البيانات بالكيفيات التي هي عليها، مما يساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف في السياسات المالية المختلفة التي تعمل المؤسسة على إظهارها.

- التحليل المالي عملية يتم من خلالها اكتشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المؤسسة، تساهم تحديد أهمية خواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمؤسسة، وذلك من خلال معلومات

<sup>1</sup>- ينظر: منير شاكر مجد، إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر نور: التحليل المالي (مدخل صناعة القرارات)، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ط1، ص: 08.

<sup>2</sup>- وليد ناجي الجبالي: الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي (منهج علمي وعملي متكامل)، مؤسسة الوراق، الأردن، 2004، ط1، ص: 21-22.

تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى، لكي يتم استخدام هذه المؤشرات في تقييم أداء المؤسسة بقصد اتخاذ القرار المناسب.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التحليل المالي ما هو إلا دراية للقوائم المالية بعد تبويبها الملائم، وذلك باستخدام أدوات معينة من أجل الوصول إلى نتائج تساعد على تقييم الأداء واتخاذ القرارات المناسبة.

**ثانياً: أهداف التحليل المالي:** يهدف التحليل المالي بشكل عام إلى تقييم أداء المنظمات من زوايا متعددة وبكيفية تحقق أهداف مستخدمي المعلومات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة، وذلك بقصد تحديد مواطن القوة والضعف، ومن ثم الاستفادة من المعلومات التي يوفرها التحليل المالية لهم في ترشيد قراراتهم المالية ذات العلاقة بالمنظمة<sup>1</sup>، ويمكن بشكل عام حصر أهداف التحليل المالي في الجوانب التالية<sup>2</sup>:

- التعرف على الوضع المالي الحقيقي للمنظمة.

- معرفة قدرة المنظمة على خدمة ديونها وقدرتها على الاقتراض.

- تقييم السياسات المالية التشغيلية المتبعة.

- الحكم على كفاءة الإدارة، وتقييم جدوى الاستثمار في المنظمة.

- الاستفادة من المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتقييم.

هذه الأهداف المرجوة من التحليل قد تختلف باختلاف الغاية من التحليل، ولكن في كل الحالات ينتظر من المحلل المالي الإجابة على السؤال التالي:

- هل الهياكل المالية للمنظمة متوازنة؟<sup>3</sup>.

**ثالثاً: مجالات التحليل المالي:** للتحليل المالي عدة مجالات تتميز بتعدد واختلاف، نذكر أهمها<sup>4</sup>:

- **التخطيط المالي:** وهي العملية الأساسية للتحليل المالي، تستند إلى منظومة المعلومات المالية الدقيقة في المنظمة.

- **تحليل تقييم الأداء:** تعتبر أدوات التحليل المالية مثالية لتقييم أداء المنظمات لما لها من قدرة على تقييم ربحيتها.

<sup>1</sup> - وليد ناجي الحياي: الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي (منهج علمي وعملي متكامل)، المرجع السابق، ص: 25.

<sup>2</sup> - عبد الحليم كراجه وآخرون: الإدارة والتحليل المالي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2000، ط1، ص: 143.

<sup>3</sup> - باديس بن عيشة: تحليل الاختلال المالي من منظور ديناميكي نحو نمو متوازن (رسالة)، جامعة الجزائر، 1997/1996، ص: 07.

<sup>4</sup> - هيثم محمد الرغبي: الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر، الاردن، 2000، ط1، ص: 159-160.

-التحليل الائتماني: يقوم بهذا التحليل المقرضون، بهدف التعرف على الأخطار المتوقع أن تواجهها المنظمة.

-التحليل الاستثماري: وهو من أفضل التطبيقات العملية للتحليل المالية بحيث يقوم بتقييم الاستثمار.

-تحليل بعض الحالات الخاصة: من المشاكل التي تواجه المنظمات والتي لا تتكرر في حياتها، التصفية والانضمام والاندماج والبراء والإفلاس، والتقسيم أحياناً في حالات الميراث أو فض الشركات.

### المطلب الثاني: الأطراف المستعملة والمستفيدة من التحليل المالي.

تتعدد الأطراف المستفيدة من التحليل المالي، كما تنوع أغراض استخدامهم لتلك المعلومات ولك وفقاً لتنوع علاقتهم بالمؤسسة من جهة ولتنوع قراراتهم المبنية على هذه المعلومات من جهة أخرى، ومن الأطراف المستعملة والمستفيدة من معلومات التحليل المالي نجد<sup>1</sup>:

1-المستثمرون: يهتم المساهم أو صاحب المؤسسة الفردية بالعائد على المال المستثمر، والقيمة المضافة، والمخاطر التي تنطوي عليها الاستثمارات بالمؤسسة، لآك فهو يبحث عما إذا كان من الأفضل الاحتفاظ بالأسهم وتقييم هذه الجوانب<sup>2</sup>.

2-إدارة المؤسسة: يعتبر التحليل المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها تحليل الأعمال، وعرضها على المالكين أو الهيئة العامة في شركات المساهمة أو الإدارة المشرفة على المؤسسات في القطاع العام، بحيث يظهر التحليل المالي مدى كفاءة الإدارة في أداء وظيفتها<sup>3</sup>.

3-الدائنون: يقصد بالدائن الشخص الذي اكتتب في السندات الخاصة للشركة أو المحتمل شراؤه للسندات الصادرة أو الاكتتاب في القرض الجديد أو أقرض أو بصدد إقراض الأموال للمنظمة، وقد يكون الدائن بنكاً أو مؤسسة مالية، فالدائنون تختلف وجهة نظرهم للتحليل المالي تبعاً لنوع الدين<sup>4</sup>.

4-الموردون: يهتم الموردون بالتأكد من سلامة المركز المالي لعملائه، واستقرار الأوضاع المالية لهم فالعمل من الناحية العملية مدين للمورد، ويعني هذا دراسة وتحليل العميل في دفاتر المورد وتطور هذه المديونية التي على ضوءها يقرر الاستمرار في معه أو يخفض من هذا التعامل<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>-نجد مطر: التحليل المالي والائتماني (الساليب والادوات والاستخدامات العلمية)، دار وائل للنشر، الاردن، 2000، ط1، ص: 07-11.

<sup>2</sup>-عبد الغفار حنفي: أساسيات التحليل المالي ودراسة الجدوي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، دط، ص: 53.

<sup>3</sup>-ينظر: منير شاكر نجد، إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر نور: التحليل المالي (مدخل صناعة القرارات)، المرجع السابق، ص: 18.

<sup>4</sup>-عبد الغفار حنفي: أساسيات التحليل المالي ودراسة الجدوي، المرجع السابق، ص: 59.

<sup>5</sup>-نظر: منير شاكر نجد، إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر نور: التحليل المالي (مدخل صناعة القرارات)، المرجع السابق، ص: 19.

5-**العملاء:** باستخدام البيانات التي تنشرها المنظمات وكذلك منافسيها، يمكن للعملاء معرفة ما إذا كانت الشروط التي يحصل عليها خاصة فترة الائتمان مماثلة لما تمنح لغيره، وتتطابق مع فترة الائتمان التي يمنحها هو لعملائه، وتتم هذه المقارنات باستخدام القوائم المالية بحساب متوسط فترة الائتمان<sup>1</sup>.

6-**العاملون في المؤسسة:** يمكن القول بصفة عامة أن أهم عنصر ذا مصلحة بالتحليل المالي هم العاملون فيها، حيث أن ثبات الإنتاجية وتوزيع الأرباح على الملاك والمساهمين فقط، قد يؤدي إلى ثبات الأجور أو خفضها، ومعرفة العاملين بالقوائم المالية فإنهم يزيدون في الإنتاجية حتى تزيد أجورهم ويتحصلون على حصة من الأرباح<sup>2</sup>.

7-**الهيئات الحكومية:** يعود اهتمام الهيئات الحكومية بتحليل أداء المؤسسات لأسباب رقابية بالدرجة الأولى، ولأسباب ضريبية بالدرجة الثانية، بالإضافة إلى الأسباب الاجتماعية والبيئية<sup>3</sup>.

8-**الأفراد والجهات المتعاملة بالأوراق المالية:** مثل البورصة، العملاء والموردون، السماسرة والمنافسون والحلفاء الاقتصاديون والخبراء<sup>4</sup>.

9-**المؤسسات التي تعمل في مجال التحليل المالي:** تستعمل المؤسسات المتخصصة التحليل المالي لغرض مساعدة المؤسسات في الوقوف على وضعها ومركزها المالي ومكانتها في السوق وهي مؤسسات دولية ومحلية معتمدة<sup>5</sup>.

### المطلب الثالث: مصادر معلومات التحليل المالي.

تتعدد مصادر المعلومات التي يعتم عليها التحليل المالي، باختلاف المقاصد والأهداف المراد الوصول إليها، وتنقسم هذه المصادر إلى مصادر داخلية تتمثل أساساً في البيانات والكشوف المحاسبية للمؤسسات، ومصادر خارجية تتمثل في المؤشرات والمعطيات المستخلصة من محيط المؤسسة الاقتصادي والمالي<sup>6</sup>، ومن بين هذه المصادر نجد الميزانية المحاسبية وجدول حسابات النتائج

أولاً: **الميزانية المحاسبية:** تعرف على أنها "مرآة تعكس الوضع المالي للمؤسسة في لحظة معينة من خلال ما تحويه من أصول وخصوم، وتعبير آخر فإن الميزانية العامة ما هي إلا صورة فوتوغرافية الأوضاع المالية للمؤسسة في لحظة زمنية معينة"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup>-إيمن الشنطي، عامر شقر: الإدارة التحليل المالي، دار البداية، الأردن، 2004، دط، ص: 170-171.

<sup>2</sup>-عبد الغفار حنفي: أساسيات التحليل المالي ودراسة الجدوي، المرجع السابق، ص: 72.

<sup>3</sup>-إيمن الشنطي، عامر شقر: الإدارة التحليل المالي، المرجع السابق، ص: 172-173.

<sup>4</sup>-هيثم مجد الزغبوي: الإدارة والتحليل المالي، المرجع السابق، ص: 164.

<sup>5</sup>-إيمن الشنطي، عامر شقر: الإدارة التحليل المالي، المرجع السابق، ص: 174.

<sup>6</sup>-مبارك لسلسوس: التسيير المالي، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، دط، ص: 17.

<sup>7</sup>-حمزة محمود الزبيدي: الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2004، دط، ص: 174.

"بعبارة مختصرة الميزانية هي جرد لعناصر ذمة المؤسسة"<sup>1</sup>.

وتتكون الميزانية المحاسبية من جزئين: الجزء المدين ويتمثل في الأصول، والجزء الدائن ويتمثل في الخصوم:

**1-الأصول وترتيبها:** تتمثل الأصول في موجودات المؤسسة وتسجل في الميزانية حسب درجة سيولتها أي حسب المدة التي تستغرقها للوصول إلى نقود في حالة النشاط العادي للمؤسسة<sup>2</sup>، وحسب الدليل الوطني للمحاسبة فإن جانب الأصول يشمل المجموعات التالية:

**1-1- الاستثمارات:** وتتمثل في الممتلكات والقيم الدائمة التي اشترتها المؤسسة أو انشأتها لغرض العملية الإنتاجية، ومن عناصر هذه المجموعة نجد: القيم المعنوية، الأراضي، تجهيزات الإنتاج... إلخ، وهي في العادة أصول تستعمل لأكثر من سنة.

**1-2- المخزونات:** وهي في العادة الأصول التي اشترتها المؤسسة أو أنتجتها بهدف بيعها أو استهلاكها في عملية التصنيع أو الاستغلال، وهي تضم: المواد الأولية، البضائع، منتجات نصف مصنعة، منتجات قيد التنفيذ، منتجات تامة الصنع، فضلات ومهملات... إلخ.

**1-3- المدينون:** وتتمثل في جميع الحقوق التي اكتسبتها المؤسسة بمقتضى علاقتها مع الغير.

وبالتالي يتم تصنيف الأصول حسب درجة سيولتها على التوالي كما يلي: الاستثمارات، قيم الاستغلال، قيم جاهزة.

**2-الخصوم وترتيبها:** تتمثل الخصوم في الأموال التي على المؤسسة سواء كانت لصيقة بالمؤسسة كالأموال الخاصة أو في شكل ديون طويلة الأجل أو ديون قصيرة الأجل، وترتيب الخصوم تبعاً لدرجة استحقاقها أي بدلالة الزمن الذي تبقى فيه هذه الأموال تحت تصرف المؤسسة، حيث تنعدم الاستحقاقية لرأس مال المؤسسة ومجموع احتياجاتها وعلاوات الإصدار، وتكون هذه الاستحقاقية في شروط معينة بالنسبة للمؤنونات على الأعباء والخسائر<sup>3</sup>.

وتكون مدة استحقاق الديون بالتدرج من الطويلة إلى المتوسطة ثم القصيرة الأجل، والتالي فالخصوم يتم ترتيبها كما يلي: الأموال الخاصة، الديون الطويلة الأجل، الديون القصيرة الأجل.

والشكل الموالي يوضح شكل الميزانية المحاسبية:

<sup>1</sup>-ABDELLAH BOGHABA: Comptabilité générale approfondie, Berti Editions, Algerie, 1998,p: 15.

<sup>2</sup>- BERNARD COLSSE: Gestion financière de l'entreprise, 3éme Edition, P. U. F, 1993, p: 63.

<sup>3</sup>-BERNARD COLSSE, Gestion financière de l'entreprise, 3éme Edition, P. U. F, 1993, p. 64.

الفصل الأول: المردودية في المؤسسة الاقتصادية

رقم الحساب	الوصف	رقم الحساب	الوصف	الوصف	الوصف	رقم الحساب	الوصف
2	الاستثمارات	1	الأموال الخاصة				
20	مصاريف إعدادية	11 و 10	صندوق الشركة أو الصندوق الشخصي				
21	القيم المعنوية	12	علاوات المساهمات				
22	الأراضي	13	احتياطات				
24	تجهيزات الإنتاج	18	نتائج قيد				
25	تجهيزات اجتماعية	19	التخصيص				
28	تجهيزات قيد التنفيذ		مؤونات الخسائر و التكاليف				
	مجموع 2		مجموع 1				
3	المخزونات	5	الديون				
30	البضائع	52	ديون الاستثمار				
31	مواد ولوازم	53	ديون المخزونات				
33	منفوجات نصف مصنوعة	54	مبالغ محتفظ بها في الحساب				
34	منتجات وأشغال قيد التنفيذ	55	ديون اتجاه الشركات الحليفة				
35	منتجات منجزة	56	ديون الاستغلال				
36	فضلات ومهملات	57	سلفات تجارية				
37	المخزونات الموجودة في الخارج	58	ديون مالية				
	مجموع 3	50	حسابات الأصول الدائنة				
		مجموع 5					
4	حسابات مدينة						
42	مدينو الاستثمار						
43	مدينو المخزونات						
44	ديون الشركاء والشركات الحليفة						
45	سلفات على الحساب						
46	تسبيقات الاستغلال						
47	ديون على الزبائن						
48	أموال جاهزة						
50	حسابات الخصوم المدينة						
	مجموع 4	88	نتيجة السنة المالية				
	مجموع عام		مجموع عام				

المصدر: اليمين سعادة: استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها (رسالة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008، ص: 20

**ثانياً: جدول حسابات النتائج:** يعرّف على أنه كشف محاسبي يستخدم في التحليل المالي كمتعم للميزانية المحاسبية، الغرض منه تحليل نتيجة السنة، فهو يحلل أنشطة المؤسسة للحكم على نجاح أو فشل القرارات المتخذة من طرف المؤسسة للوصول إلى القرارات التقويمية، فجدول حسابات النتائج يترجم نشاط المؤسسة خلال دورة معينة، هذا النشاط ينتج ويستهلك رؤوس أموال، فالإنتاج تطرح منه استهلاكاته (أعباؤه)، وفي الأخير نتحصل على نتيجة الدورة التي تكون ربحاً أو خسارة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-BERNARD COLSSE: Gestion financière de l'entreprise, 3ème Edition, P. U. F, 1993, p: 72.

1- العناصر المكونة لجدول حسابات النتائج: يمكن تلخيصها كما يلي<sup>1</sup>:

1-1- أعباء الدورة: وتتكون من:

- كل المصاريف المتعلقة بالنشاط العادي واليومي للمؤسسة: أي استهلاك البضائع والمواد الأولية والسلع والخدمات المستعملة في دورة الإنتاج، وكذلك مختلف المصاريف المرتبطة بهذا النشاط م ضرائب ورسوم ومصاريف العاملين والمصاريف المالية...إلخ.

- كل المصاريف المتعلقة بالاستغلال غير العادي للمؤسسة: مثل الحقوق على الزبائن غير القابلة للتحصيل أو الأعباء على الدورات السابقة أو المؤونات الاستثنائية...إلخ.

1-2- نواتج الدورة: وتشمل كلاً من:

- نواتج الاستغلال: وتتمثل في مبيعات البضائع في المؤسسة التجارية أو المختلة والإنتاج المباع في المؤسسات الصناعية والمختلطة، وكذلك الإنتاج المخزون بالإضافة إلى الأداءات المتممة وتحويل أعباء الاستغلال والمنتجات الأخرى.

- نواتج خارج الاستغلال: وهي كل النواتج الخاصة بالدورات السابقة، وكذلك نواتج بيع عناصر الأصول.

2- تحليل النتائج: وتشمل مجموع النتائج الوسيطة التي يعطيها الجدول وكيفية توزيعها، إلى غاية الوصول إلى النتيجة السنوية الصافية وهي على التوالي:

2-1- الهامش الإجمالي: هو الفرق بين المبيعات من البضاعة وتكاليف شرائها، حيث يتم تقييم المبيعات من البضائع على أساس سعر البيع بعد طرح التخفيضات التي تمنح للزبائن، أما تكلفة البضاعة المباعة فتحسب على أساس ثمن شراء البضاعة المباعة بالإضافة إلى مجموع المصارف التي تتعلق بها، يعد الهامش التجاري مفهومًا ذا أهمية كبيرة في تسيير المؤسسة لأنه يعبر عن المصدر الحقيقي لأرباح المؤسسة، كما يمثل أول مؤشر لتقييم نشاطها، فإذا كان رقم الأعمال مؤشر لحجم النشاط فإن الهامش التجاري يعد مؤشرًا هامًا في التحليل المالي<sup>2</sup>.

2-2- القيمة المضافة: تمثل الثروة الحقيقية التي أضافتها المؤسسة مهما كان نوعها بفعل عمليات استغلالها، فالقيمة المضافة تترجم ما أضافته المؤسسة ضمن نشاطها، وتعكس الفعالية التي تم بها دمج عناصر الإنتاج من رأس مال ويد عاملة وغيرها، فهي تقيس الوزن الاقتصادي للمؤسسة وتشكل أحسن معيار لقياس حجمها ونموها تكامل هياكلها الإنتاجية، فالقيمة المضافة تبين إنتاج المؤسسة واستخداماتها الوسيطة من السلع والخدمات التي

<sup>1</sup> BERNARD COLSSE: Gestion financière de l'entreprise, 3ème Edition, P. U. F, 1993, p: 74.

<sup>2</sup> -مبارك لسوس، المرجع السابق، ص: 27.

تحصلت عليها من الغير، وتعتبر قياساً نقدياً لما أضافته المؤسسة بوسائلها الإنتاجية الخاصة، لأن الاعتماد على رقم الأعمال في المؤسسة أو حجم الأصول أو حجم العمالة قد يكون مضللاً<sup>1</sup>.

**3-3-نتيجة الاستغلال والنتيجة خارج الاستغلال:** تقيس نتيجة الاستغلال الفعالية الاقتصادية للمؤسسة في الظروف العادية، وتخص العناصر التي ترتبط بالعمليات الخاصة بالاستغلال العادي اليومي للمؤسسة، أما النتيجة خارج الاستغلال فهي نتيجة استثنائية تتحدد النشاط الاستثنائي للمؤسسة.

**3-4-نتيجة السنة المالية الإجمالية والصافية:** بجمع النتيجتين السابقتين نحصل على مستوى ما قبل النهائي من النتائج، وهي النتيجة الإجمالية للسنة المالية، أو للدورة الاستغلالية، وبعد طرح الضريبة على الأرباح نحصل على النتيجة المالية الصافية للدورة الاستغلالية، وتعتبر كمؤشر لقياس مردودية رأس المال الخاص داخل المؤسسة.

والجدول التالي يبين شكل جدول حسابات النتائج:

رقم الحساب	اسم الحساب	مدين	دائن
70	مبيعات البضائع	×	×
60	بضائع مستهلكة		
80	الهامش الإجمالي	-	+
80	الهامش الإجمالي	-	+
71	إنتاج مباع		×
72	إنتاج مخزون		×
73	إنتاج المؤسسة لحاجتها الخاصة		×
74	أدعاءت متممة		×
75	تحويل تكاليف الإنتاج		×
61	مواد ولوازم مستهلكة	×	
62	خدمات	×	
81	القيمة المضافة	-	+
81	القيمة المضافة	-	+
77	منتجات مختلفة		×
78	تحويل تكاليف الاستغلال		×
63	مصاريف العاملين	×	
64	ضرائب و رسوم	×	
65	مصاريف مالية	×	
66	مصاريف مختلفة	×	
68	مخصصات الاهلاكات و المؤونات	×	
83	نتيجة الاستغلال	-	+
79	منتجات خارج الاستغلال		×
69	تكاليف خارج الاستغلال	×	
84	نتيجة خرج الاستغلال	-	+
83	نتيجة الاستغلال	-	+
84	نتيجة خرج الاستغلال	-	+
880	النتيجة الإجمالية للسنة المالية	-	+
889	ضرائب على الأرباح	×	
88	النتيجة الصافية للسنة المالية	-	+

المصدر: اليمين سعادة: استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها(رسالة)، المرجع السابق، ص: 21

<sup>1</sup> -نجد مطر، المرجع السابق، ص ص: 16- 17

ثالثًا: نواحي القصور في البيانات المحاسبية: على الرغم من أهمية البيانات المحاسبية كمصدر من مصادر البيانات المستعملة في التحليل المالي، إلا أن هناك حدودًا معينة للاستفادة من هذه البيانات يمكن حصرها فيما يلي<sup>1</sup>:

1- الطبيعة التحكمية لعملية القياس المحاسبي: ذلك على اعتبار أن الأرقام التي تحويها البيانات المحاسبية المنشورة هي محصلة لعمليات قياس تخضع مخرجاتها إلى حد كبير لنوع طبيعة الأسس التي تتبعها المؤسسة بشأن الاعتراف بكل الإيرادات والمصروفات، كذلك لنوع الطرق والسياسات المحاسبية المتبعة في قياسها.

2- تعدد البيانات المحاسبية في ظل مجموعة من الفروض: منها القوة الشرائية للنقود، وما يترتب على ذلك من أن قيمة الأصول بالميزانية المحاسبية يتم التعبير عنها بقوة شرائية مختلفة عن القيمة الحقيقية الآنية، كما نتيجة النشاط تتم على أساس وحدات النقد السائدة دون الأخذ في الحسبان التغيرات في قيمة النقود.

3- تعتبر البيانات المالية المنشورة ذات طبيعة كمية: ومع أن لهذه البيانات دور هام في اتخاذ القرارات، إلا أن البيانات الوصفية خاصة في مجال التحليل المالي لأغراض الائتمان لا تقل أهمية، لذا يجب على متخذي القرار في المؤسسة تديم البيانات الكمية بالبيانات الوصفية قصد الوصول إلى قرار سليم.

---

<sup>1</sup> - MICHEL GERVAIS, Contrôle de gestion, Paris: Edition Economica, 1997, p. 104.

## المبحث الثاني: نظرة حول المردودية وأهم مقاييسها

إن الهدف الأساسي لأي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها تجارية أو صناعية أو خدمية أو غيرها، هو أن تحقق الربح وأن تلعب دوراً هاماً في المحافظة على مكانتها في السوق، وهو ما يجعلها تعمل باستمرار وبأقل التكاليف الذي يولد أقل أسعار مما يؤدي إلى مردودية جيدة وإنتاجية أكثر.

والتحدث عن المردودية موضوع هام، حيث من هذه الأخيرة تستطيع المؤسسة التحكم في قدرتها وسيطرتها؛ على الاستغلال العقلاني لكافة مواردها المادية والمالية والبشرية وزيادة الخيارات الإنتاجية.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المردودية

**أولاً: تعريف المردودية:** في اللغة: المردودية هي الشيء الذي يمكن أن ينتج لنا نتيجة فالنتيجة هي المردودية سواء كانت سلبية أو إيجابية، وسأخذ من التعاريف اللغوية ما له علاقة بالاقتصاد، ومنه "المردودية هي مردود أو عائد يمكن قياسه أو ملاحظته، والمؤسسة يكون لها مردودية إذا كانت نسبة الأموال المتحصل عليها أكبر من نسبة الأموال المستثمرة أو المستعملة في عملية الانتاج".

وهناك تعريف عديدة يمكن تلخيصها في<sup>1</sup>:

**1-تعريف كل من "فورغيت و جيمبري":** المردودية هي العلاقة الموجودة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل التي استخدمت للحصول على هذه النتائج.

**2-تعريف "بلافيزال و تيلور":** المردودية هي الفرق الناتج بين العمليات الخارجية والداخلية التي تقوم بها المؤسسة.

**3-تعريف "بوخزار و كونصو":** المردودية هي قاعدة تطبق على كل المراحل الاقتصادية وهذا يوضح الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة والتي تعبر عنها العلاقة التالية:

$$\frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{المردودية}} = \text{الإمكانيات المتاحة}$$

أما في الاصطلاح: لقد ثار خلاف بين المحللين الماليين والاقتصاديين حول التعريف الشامل للمردودية ولكن بالرغم من الخلافات السابقة إلا أنهم يكادون يتفقون في النهاية على أن المردودية هي العلاقة التي توجد بين النتيجة المحققة والوسائل المستعملة في تحقيقها.

<sup>1</sup>-فتحة شابي وآخرون: التدقيق الحاسبي وأثره على مردودية المؤسسة(رسالة)، المركز الجامعي يحي فارس، المدينة، 2006/2005، ص: 39.

ويمكن إعطاء مفهوم علمي دقيق للمردودية بعيداً عن تضارب آراء الاقتصاديين والماليين: "المردودية تقيس مدى تحقيق مشروع الفرق بين المشتريات المتعلقة بأداء الأنشطة وهيكل التكلفة، كما أنها تعبر عن حصيللة النتائج السياسات والقرارات التي اتخذها مسير المشروع فيما يخص بالسيولة والوضع المالي"<sup>1</sup>.

وانطلاقاً من المفاهيم السابقة؛ يمكن نستخلص أن المردودية تعالج النشاط المالي؛ خلال الفترة الزمنية المحددة للنشاط الاقتصادي عمومًا، وتتم برحمة المؤسسة ويمكن حساب معدل المردودية وفق العلاقة التالية:

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

إلا أنه يجب معرفة نوع من الأنواع المردودية فعند مقارنة الربع مع الأموال الخاصة نحصل على المردودية تجارية، وعند مقارنة أصول المؤسسة مع الربع فهذا يبين المردودية الاقتصادية أما المردودية الاجتماعية والسياسية فهي أهداف عامة للمؤسسة بغرض إمتصاص البطالة وتحسين مستوى العمال.

كما يجب أن نفرق بين المردودية والربحية فالمردودية هي العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والإمكانات المستخدمة سواء كانت مادي أو بشرية أو مالية، أما الربحية فلها علاقة مباشرة بالسعر حيث أنها الفرق بين البيع وسعر التكلفة<sup>2</sup>.

ومن خلال ذلك يتضح لنا مدى تطور مفهوم المردودية الذي كان في الأول يرتبط بعمليات البيع والشراء ليشمل بعد ذلك كل العمليات المالية داخل المؤسسات الاقتصادية، كما يمكننا القول أن المردودية عبارة عن الربح المحصل عليه بعد كل عملية بيع أو إنتاج أو تبادل بعد طرح النفقات والتكاليف شريطة أن تكون الإمكانيات ضرورية مثل الأموال والقوى البشرية متوفرة<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: طرق قياس المردودية

التحليل المالي من خلال وظيفة المحلل المالي داخل المؤسسة يهتم بدراسة تفصيلية ومعقدة لمقياس المردودية على مستويات النتيجة والعلاقة التسلسلية التي تربط كل عنصر بآخر، وفق الترتيب التالي:

أولاً: مقاييس المردودية على مستويات النتيجة: تصنف حسب الأولويات كما يلي:

<sup>1</sup>- صالح محمد الحناوي: أدوات التحليل والتخطيط في الإدارة، دار النهضة العربية، مصر، دط، ص: 65.

<sup>2</sup>- نصر دادي عدون: تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1990، دط، ج1، ص: 75.

<sup>3</sup>- فاطمة بن ربيعة، حادة بولسام: أثر التكوين على مردودية المؤسسة الاقتصادية في الجزائر (رسالة)، جامعة البليدة، 2004/2005، ص: 48.

**1-الهامش الإجمالي:** يعني الفرق بين المبيعات من البضاعة وتكاليف شرائها حيث يكون البيع لهذه المواد أو البضاعة على حالتها أي بدون إجراء تغيير عليها ويكون الهامش الاجمالي في المؤسسة التجارية أو القسم التجاري في حالة ما إذا كانت المؤسسة مزدوجة النشاط.

ويتم تقييم المبيعات من البضائع على أساس سعر بيع البضاعة بعد طرح التخفيضات التي قد تمنح للزبائن، وكما الحال كذلك عند تقييم تكلفة البضاعة المباعة فإنها تحسب بمجموع ثمن شراء البضاعة وذلك مضاف إليها المصاريف التي تتعلق بها وهذا في حالة استعمال الجرد المستمر.

إذن الهامش الإجمال ذو أهمية بالنسبة للمؤسسة التجارية في حالة دورة النشاط العادية، حيث يعبر عن تسييرها أي عن المصدر الحقيقي لأرباحها، كما أنه يستعمل في درجة مردودية المؤسسة التجارية ومقارنتها بالمؤسسات الأخرى<sup>1</sup>، من نفس النشاط ومن قاعات أخرى وذلك بالنظر إلى النسب النموذجية المحددة ومن هذه

$$\text{النسب:} \quad \frac{\text{الهامش الاجمالي}}{\text{مبيعات البضاعة}} \quad \frac{\text{الهامش الإجمالي}}{\text{تكلفة البضاعة المستهلكة}}$$

**2-القيمة المضافة:** تعني الفرق بين الإنتاج من جهة؛ والاستخدامات الوسيطة من سلع وخدمات والمتحصل عليها من الغير والمستعملة من هذا الانتاج من جهة ثانية. وحسب المخطط الوطني للمحاسبة فإن القيمة المضافة في الوحدات التجارية تعبر عن الفرق بين الهامش الإجمالي واللوازم والخدمات المستهلكة، أما في الوحدات الإنتاجية فتساوي إلى الفرق بين الإنتاج المخزون وإنتاج المؤسسة لحاجاتها الخاصة<sup>2</sup>.

وتعني كذلك الثروة الإضافية المنشأة في المؤسسة بالاستعمال خدمات ومواد الغير، بالإضافة إلى وسائلها الخاصة وتحسب كما يلي:

-القيمة المضافة= قيمة الإنتاج (مستلزمات الإنتاج من السلع والخدمات).

ويكمن دور القيمة المضافة في مساهمتها بالنهوض بالاقتصاد الوطني (الدخل الوطني)، وكذلك كمقياس ودرجة التكامل العمودي أو الداخلي للمؤسسة، وكمقياس لتطوير قدرة المؤسسة وذلك باستعمال النسبة التالية:

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{إنتاج السنوات المتتالية}}$$

**3-نتيجة الاستغلال:** وهي تعبر عن نتيجة الاستغلال العادي لدورة معينة وتتمثل في الفرق بين مصاريف المؤسسة والنواتج، وتخص العناصر المرتبطة بالانتاج والاستغلال وهي نتيجة تظهر في جدول حسابات النتائج<sup>3</sup>،

<sup>1</sup>-بن شليف محمد أمين، بوساحة فاروق: المرجع السابق، ص: 26.

<sup>2</sup>-ناصر دادي عدون: تقنيات مراقبة التسيير، المرجع السابق، ص: 78.

<sup>3</sup>-فتيحة شابي وآخرون: المرجع السابق، ص: 78.

ويعبر عنها بالمعنى الحقيقي لمصلحة الأعمال التي تنجزها المؤسسة خلال فترة النشاط العادية وتأخذ كل الإجراءات اللازمة لتفادي الوقوع في أي انحراف.

وهذا إذا توفر عنصر الاستقلالية التامة في الوسائل المؤدية إلى تحقيق الهدف المنشود وخاصة الأهداف التسويقية والمتمثلة في سياسة تحيد الأسعار وهو أهم مشكل تعاني منه معظم المؤسسات الاقتصادية، فأسعار السلع والبضائع ضرورية التي تحدد من طرف الحكومة وذلك بمراعاة دخل المواطنين ودراساتها.

وهكذا فإن المؤسسات أو الفروع التابعة لها التي تعمل بمثل هذه السلع قد تحقق خسارة في نتيجة الاستغلال وهذا راجع لأن إيراداتها لا تغطي كل تكاليفها ونتيجة خسارة مثل هذه المؤسسات ترجع إلى أسباب سياسي واجتماعية معينة<sup>1</sup>

**4- النتيجة الصافية:** تعتبر هذه النتيجة مؤشر مهم لقياس مردودية الأموال الخاصة المستعملة في المؤسسة، وكذا لحساب مردودية عناصر الأصول الثابتة وهي النتيجة التي تظهر بعد خصم الضرائب على أرباح الشركات<sup>2</sup>.

ثانياً: مقاييس أخرى للمردودية: وهي كالآتي:

**1- الفائض النقدي:** إن اعتبار النتيجة وحدها مصدر لتمويل المؤسسة ذاتيها أو مقياس المردودية لا يمكن ان يكون كاملاً وصحيحاً نظراً لأن المؤسسة تستعمل الإهلاكات وهذه الأخيرة تؤثر على تحديد النتيجة النهائية للمؤسسة والتي تعبر عن إيراداتها، وينقسم الفائض النقدي إلى قسمين هما:

- الفائض النقدي الإجمالي = النتيجة الإجمالية + الإهلاكات + المؤونات.

- الفائض النقدي الصافي = النتيجة الصافية + الإهلاكات + المؤونات.

**2- التمويل الذاتي:** يعني إمكانية المؤسسة من تمويل نفسها وذلك من خلال نشاطها، وهذا بعد الحصول على نتيجة الدورة مضافاً إليها عنصرين هامين داخل المؤسسة وهما الإهلاكات والمؤونات وقبل الوصول إلى قدرة التمويل الذاتي، تمر على ما يسمى بالفائض النقدي الذي سبق التطرق إليه.

- التمويل الذاتي = الفائض النقدي الصافي - الأرباح الموزعة.

ويمكن تقديم التمويل الذاتي على أنه مجموعة المواد المالية الموجودة تحت تصرف المؤسسة لغرض تطوير نشاطها والإستقلالية من التمويل الخارجي ويستعمل التمويل الذاتي في المجالات التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون: تقنيات مراقبة التسيير، المرجع السابق، ص: 83.

<sup>2</sup>- فتيحة شابي وآخرون: المرجع السابق، ص: 47.

<sup>3</sup>- فتيحة شابي وآخرون: المرجع السابق، ص: 47-48.

-إمكانية تمويل الاستثمارات وبالتالي يُأخذ بعين الإعتبار في البرامج الاستثمارية للمؤسسة.

-إمكانية دفع السندات والأسهم.

-إمكانية تعديل أو تصحيح عدم كفاية رأس المال العامل الصافي أي تحقيق التوازن الدائم.

**3-النتيجة المالية:** لقياس مردودية المؤسسة يمكن مقارنة النتيجة المتحصل عليها في نهاية السنة بالإمكانات

المتوفرة ويعبر عنها بالنسبة التالية:

$$\text{نسبة النتيجة المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مجموع الأصول}}$$

تقيس هذه النسبة مردودية رؤوس الأموال المستعملة في استغلال أو مردودية النشاط تدل هذه النسبة على

درجة المديونية وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{مجموع الأصول}}{\text{الأموال الخاصة}} + 1 = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

والعلاقة الأخيرة نحصل عليها عن طريق تطبيق العلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$1 = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الأصول} + \text{الديون}}$$

$$1 + \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{الأموال الخاصة}} = \frac{\text{مجموع الأصول}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

ومنه نستخلص أن مردودية الأموال الخاصة ترتبط بمردودية الاستغلال وبدرجة الاستدانة وفي ظل دراسة

المردودية على أساس المعطيات المحاسبية يطلع لنا عدة مشاكل من ناحية القيمة الحقيقية للمبالغ النقدية وكذلك

التضخم في المردودية وفق العلاقة التالية:

$$\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

فالنتيجة مقيمة بأسعار مالية عكس الأصول المقيمة بمبالغ ذات قدرة شرائية تختلف عن القدرة الشرائية

للمبالغ المكونة للنتيجة الصافية<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المردودية

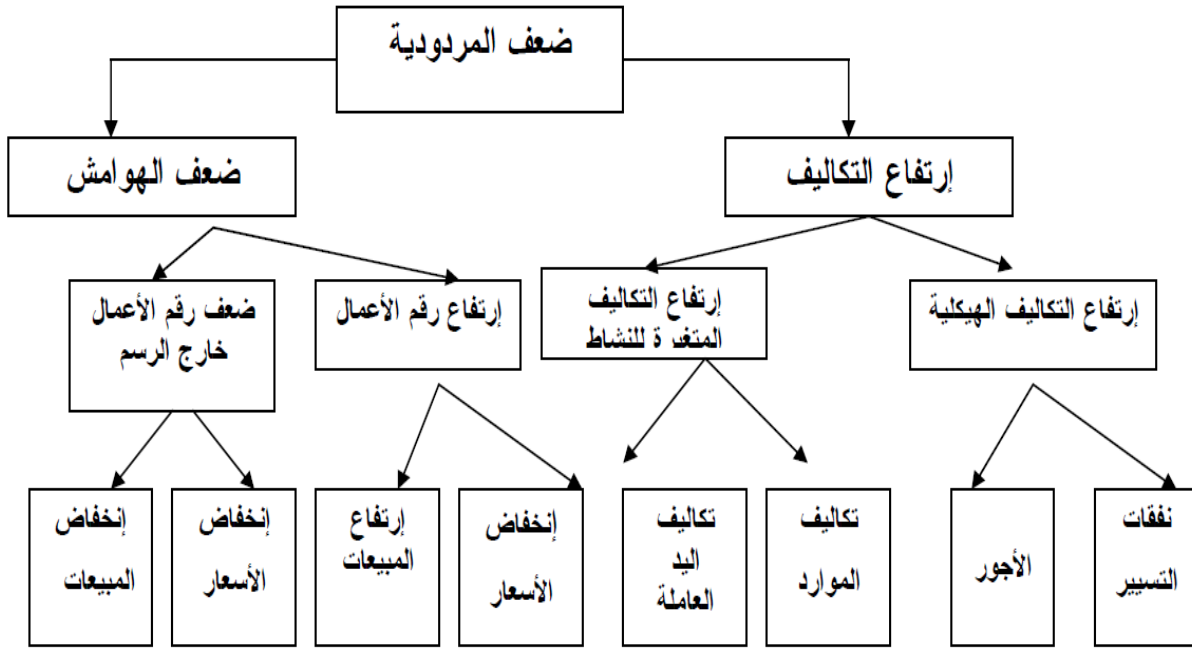
أولاً: عامل ضعف المردودية: إنطلاقاً من الشكل الموالي نشخص أسباب ضعف المردودية في نوعين:

-إنخفاض هامش ربح نتيجة ارتفاع التكاليف أو نتيجة انخفاض رأس المال.

-تباطؤ معدل دوران الأموال (الأصول) وهو مرتبط بهيكل الإنتاج.

<sup>1</sup>-Vizza voma tome "pratique de gestion" édition BERTC, 1991 page 79.

<sup>2</sup>-بوطغان حنان: تحليل المردودية المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية (رسالة)، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008/2007، ص: 76.



المصدر: Kamal Hamdi: **comment diagnostique et redresser une entreprise**, collection entreprise Alger, 1995, P13

### 1-ارتفاع التكاليف: يمكن ارجاعه لعدة عوامل نذكر منها<sup>1</sup>:

**1-1-تكاليف التمويل:** وهي كل ما يخص المواد الأولية واليد العاملة والطاقة، وسهولة وتوفير سلاسل التوريد، حيث تشكل هذه التكاليف من 50% إلى 70% من سعر التكلفة الإجمالي للمنتجات في أغلب الصناعات.

**1-2-ارتفاع تكاليف البيع والتسويق:** يمكن ارجاعه إلى عدة عوامل مثل تقلص سلسلة المنتجات، عدم الوفاء بالطلبات، عدم احترام آجال التسليم، الجهل باحتياجات الزبائن، والجهل بالسوق المستهدفة وسياسة المنافسين، وانعدام الكفاءة لدى رجال البيع، ضعف خدمات ما بعد البيع... الخ.

**1-3-ارتفاع تكاليف الإنتاج:** بسبب العجز في تخطيط الإنتاج (عدم وجود برجة خطية لتعظيم الإنتاج)، إمتلاك معدات متطورة وغير متحكم فيها، ووجود ضياع للوقت عند تغيير الإنتاج (الانتقال من صنع منتج إلى منتج آخر)، فضلات ومهملات معتبرة بسبب نوعية المواد المستعملة؛ وضياع تكنولوجيا في ضعف الرقابة على تكاليف الإنتاج وسعر التكلفة.

**1-4-ارتفاع تكاليف الهيكلية (الثابتة):** ينتج عن عدة عوامل منها أن هياكل المؤسسة غير ملائمة للسياق مع انعدام التنسيق والانسجام داخل هذه الهياكل، كثرة عدد الرؤساء مقارنة بالمرؤوسين (ضيق نطاق الإشراف)، ضعف مستوى التأهيل لدى الأفراد، النظام المحاسبي لا يتناسب مع خصوصيات المؤسسة، عدم أتمتة وسائل معالجة المعلومات، ارتفاع الفوائد والعمولات نظرًا لغياب التسيير العقلاني للمصالح المالية، سياسة التمويل غير الملائمة... الخ.

<sup>1</sup>-Moukhtar Belaiboud: **de la survie à la croissance de l'entreprise**, o.p.u, Alger, 1995, P-P: 33-34.

2-ضعف رقم الأعمال: ينعكس في انخفاض حجم المبيعات، أو في سعر البيع للمنتوجات<sup>1</sup>.

2-1-انخفاض حجم المبيعات: يعود إلى أسباب عديدة من بينها: ضعف حصة المؤسسة الاقتصادية من السوق؟، ضعف قدرتها التنافسية (العلامة التجارية)، أسعار بيع غير مناسبة مقارنة بالمنافسين، منتجات لا تتمتع بنوعية الجيدة، قنوات توزيع غير ملائمة، ضعف الترويج للمبيعات، إنعدام خدمات ما بعد البيع، نجاح المنافسين في تقديم منتجات بديلة...إلخ.

2-2-انخفاض سعر البيع: تتحدد أسعار البيع في المؤسسة وفقاً لعوامل داخلية، (أسعار التكلفة وهامش الربح المخطط له)، ووفقاً لعوامل خارجية (سلوك المنافسين وموقف الزبائن الدائمين...).

وبالتالي فظروف السوق واشتداد شدة المنافسة، قد يفرضان على المؤسسة البيع بأسعار غير ملائمة وقد تلجأ المؤسسة إلى تخفيض سعر البيع لزيادة الطلب على المنتجات، كما يضاف على ذلك التدخل الحكومي من وقت لآخر لتحكم في الأسعار.

ثانياً: طرق تحسين المردودية: كما نعلم أن هدف المردودية يعتبر شرط ضروري للتوازن المالي للمؤسسة في المدى الطويل والحفاظ على ملائمتها المالية المستقبلية، كما أنه وسيلة إستراتيجية لتمكين المؤسسة من التكيف مع تقلبات المحيط الداخلي والخارجي التنافسي.

وينطوي تحسين المردودية على إتباع مجموعة من الإجراءات، تهدف إلى تحقيق توازن الإستغلال وجعل المؤسسة قادرة على تحقيق موارد كافية لمواجهة الإستدامات الضرورية كتلبية الإحتياجات المرتبطة بالنشاط، مثل: سداد الديون، المساهمة في تمويل الإستثمارات الضرورية...<sup>2</sup>.

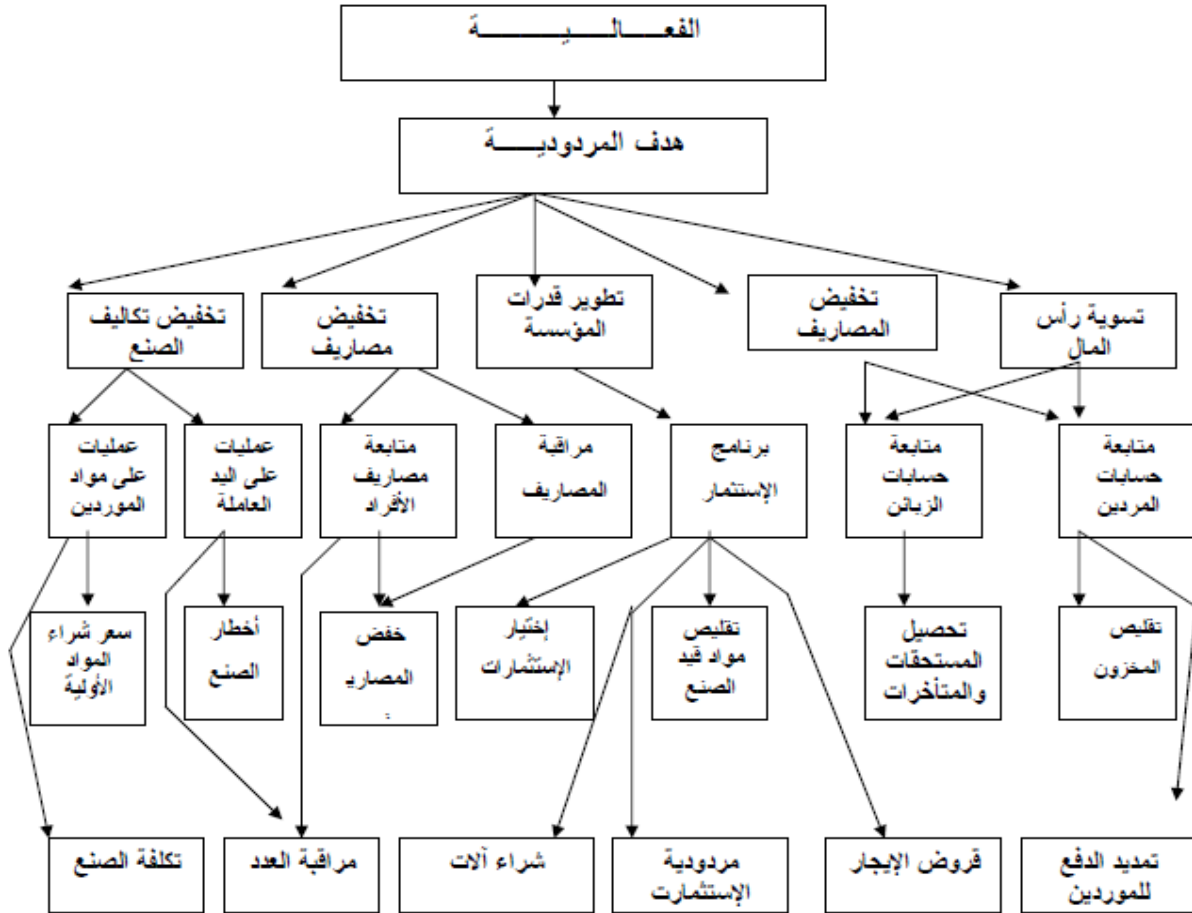
كما أن ضعف إلى ارتفاع التكاليف وانخفاض النواتج، فكذاك تحسين المردودية، يجب أن يتم عبر هاتين الآليتين، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

1-خفض التكاليف: يمكن تحقيق الهدف العام للمردودية من خلال الشروع في تنفيذ سلسلة من الأهداف المشتقة منه، تبدأ من توسيع طاقة وقدرات المؤسسة إلى تخفيض التكاليف، ومصاريف التسيير إلى مراقبة مجمل المصاريف التي تظهر على مستوى حساب الإستغلال والميزانية<sup>3</sup>، نلخص هذه العمليات في الشكل الموالي:

<sup>1</sup>-Paul Jubin: **le pilotage economique de l'entreprise**, entreprise moderne, d'Edition, paris, 1974,P:94.

<sup>2</sup>-دريد درغام: أساسيات الإدارة المالية الحديثة، دار النشر الرياض، السعودية، 1999، ط1، ج1، ص: 41.

<sup>3</sup>-سعيد فرحات جمعة: الأداء المالي لمنظمات الأعمال "التحديات الراهنة"، دار النشر الرياض، السعودية، 2000، دط، ص: 63.



المصدر: نجاد بولحية: العجز المالي ومشاكل التمويل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية(رسالة)، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2001/2000، ص: 112.

إنطلاقاً من الشكل السابق يتم تحسين المردودية أولاً عن طريق تخفيض تكاليف الصنع، وأهمها تكاليف المواد الأولية واليد العاملة ويتم ذلك بإتخاذ بعض الإجراءات<sup>1</sup>، مثل:

-وقف التشغيل وتجميد الأجور عند مستوى معين، غلق الفروع التي لا تحقق مردودية.

-تقليص فترة العمل والتوقف عن صنع المنتجات التي لا تحقق هامش ربح.

-تحقيق وفر في تكاليف المواد الأولية بإختيار موردين يتمتعن بأسعار تنافسية، وكذلك تقليص المخزونات عن طريق بيع خاصة.

-خفض مصاريف التسيير بشكل الهدف الثاني للإنتاجية، ويتعلق الأمر على وجه الخصوص بتقليص المصاريف والإدارية والمصاريف العامة عن طريق تجميع الوظائف التي تعتبر حيوية.

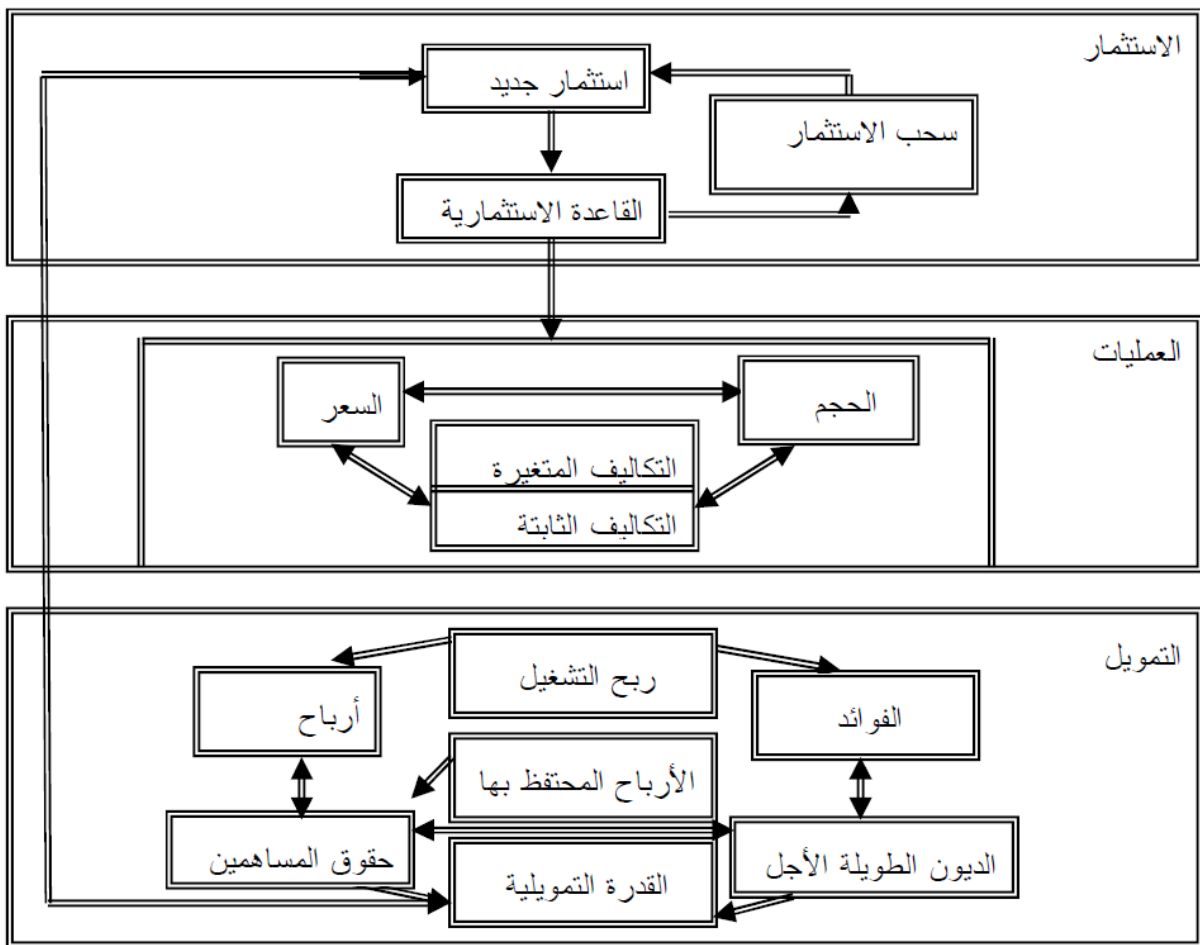
-تطوير إمكانيات المؤسسة يتركز حول اختيار الاستثمارات ودراسة مردوديتها والطرق الملائمة لتمويلها (اللجوء إلى قروض الإيجار بدلا من الشراء).

<sup>1</sup>- نجاد بولحية: العجز المالي ومشاكل التمويل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية(رسالة)، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2001/2000، ص: 112-113.

أما تخفيض المصاريف المالية وتسوية الإختلالات في رأس المال العامل، فهو يترتب بمتطلب المتابعة والحفاظ عند مستوى معقول على حساب الزبائن والموردين، لما يترتب عنها من إنعكاسات تظهر في المدى القصير، كذلك متابعة القروض المتخصصة لغرض الإستثمار والتي تنعكس آثارها على المصاريف المالية الطويلة.

**2-زيادة النواتج:** تتحقق الزيادة في النواتج بزيادة رقم الأعمال وهذا بزيادة حجم الإنتاج، من خلال تحسين الإنتاجية، واستخدام المكننة وبعث منتوجات جديدة أو دخول أسواق جديدة...، ويمكن أن يتم ذلك أيضًا برفع أسعار البيع، أو بأستعمال الطريقتين معًا<sup>1</sup>.

والشكل التالي يبين جميع العوامل المؤثرة في المردودية الاقتصادية:



المصدر: منير شاكر محمد، إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر نور: التحليل المالي "مدخل صناعة القرارات"، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ط2، ص: 30.

<sup>1</sup>-- سعيد فرحات جمعة: الأداء المالي لمنظمات الأعمال "التحديات الراهنة"، المرجع السابق، ص: 109.

## المبحث الثالث: مكونات المردودية ومتطلباتها

بعد تطرقنا لمفهوم التحليل المالي في المبحث الأول، وتعرفنا على المردودية وأهم مقاييسها في المبحث الثاني؛ سنتطرق الآن لمكونات المردودية ومتطلباتها ودورها في زيادة إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

### المطلب الأول: مكونات المردودية

تتمثل هذه المكونات م مكونين إثنين هما: المكونات الاقتصادية والمالية.

أولاً: المكونات الاقتصادية: تتكون من عنصرين هامين هما:

**1- الإنتاجية:** بعد أن عرفنا الإنتاجية كمفهوم عام في مدخل هذه الدراسة، سنتطرق لها الآن بمفهوم كمي عددي بحت، حيث يعرف "بول مالي" الإنتاجية: "من منطلق كونها مؤشراً للكفاية وبأنها ترتبط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاية في حسن استخدام الموارد والمعنصر الإنتاجية المتاحة بغية بلوغ الهدف"<sup>1</sup>.

وتتمثل أهميتها ف مستويات عدة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة والمجتمع المستهلك ككل فبالنسبة للمؤسسة فإنها تعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والإمكانيات للحصول على أحسن نتيجة ممكنة.

والإنتاجية مؤشر على حسن السير، والفائدة تعود على المؤسسة على السيطرة لارتفاع الإنتاجية بالنسبة للتكاليف وتتمثل في زيادة الربح الإنتاج والعائد الناتج عن زيادة قيمة المبيعات الناتجة عن زيادة الإنتاج وخفض التكاليف ولا شك أن زيادة المردودية والأرباح تعتبر من الآثار التي تؤدي بدورها إلى المزيد من الكفاية في الإنتاج، وذلك من خلال ما يخص بتطوير الإنتاج، الدراسات والبحث، إضافة أنها تؤدي إلى مزيد من الاستثمارات واستغلال المواد المتاحة وفرص العمل<sup>2</sup>.

وقد ذكر كل من "آل إلبون" وزميله "ج سداصون" بأن التغيرات التي تطرأ على مستويات الإنتاجية يمكن أن تكون لها آثار جد عميقة على عدد القضايا ذات الأهمية الاقتصادية والاجتماعية مثل معدل التنمية أو ارتفاع مستوى المعيشة، وتحسين ميزان المدفوعات والسيطرة على التضخم.

الإنتاجية عبارة عن مؤشر ليتمكن من خلاله معرفة إمكانية دالة الإنتاج والتموين، حيث تقاس الإنتاجية

$$\text{بالعلاقة التالية:} \quad \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{الأصول الثابتة}} = \text{الإنتاجية}$$

<sup>1</sup>- محمد الأمين بن شليف، بوسماحة فاروق: المرجع السابق، ص: 24.

<sup>2</sup>-- بوطغان حنان: تحليل المردودية المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية (رسالة)، المرجع السابق ص: 81.

والمفهوم العام للإنتاجية يوحي على أنها غالبًا ما تستخدم العلاقة النسبية بين كمية الإنتاج من المنتجات والخدمات (المخرجات) وكمية الموارد التي استخدمت في تحقيق هذه الكمية الإنتاج (المدخلات) ويمكن قياس الإنتاجية كالآتي<sup>1</sup>:

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{الأصول الثابتة}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

الإنتاج

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

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

أما، الإنتاجية الجزئية، تتمثل في:

$$\text{مستوى إنتاجية العمل} = \frac{\text{وقت العمل}}{\text{كمية الإنتاج}} = \frac{T}{Q} = (\text{مقياس زمني})$$

$$\text{مستوى إنتاجية الإنتاج} = \frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{وقت العمل}} = \frac{Q}{T} = (\text{مقياس كمي})$$

مدخلات رأس المال

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

مدخلات المواد الأولية

$$\text{إنتاجية المواد الأولية} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{مدخلات المواد الأولية}}$$

إن تمكنت المؤسسة من تحقيق إنتاجية جديدة من العناصر المكونة لنظامها، فإن المردودية عندئذ سوف تتحقق وبصفة جيدة، ويقصد بالإنتاجية بأنها المؤشر لقياس إمكانيات منحى الإنتاج والتموين، ويمكن استنتاجها من العلاقة الموجودة بين العوامل المنتجة وحجم استهلاك العوامل نعبر عنها بالنسبة التالية:

القيمة المضافة

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{الأصول الثابتة بالقيمة الإجمالية}}$$

ولكي تعبر عن العلاقة الموجودة بين مصاريف العاملين والأصول الثابتة للاستغلال وهذا فيما يتعلق بالإنتاجية فلا يمكننا إهمال رأس المال المنتج وشروط استعماله إلى هنا يمكن أن نقول الإنتاجية تحدد لنا تكاليف المؤسسة من جهة وتؤثر من جهة ثانية مباشرة على المردودية الاقتصادية للمؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-فتيحة شيباني وآخرون: المرجع السابق، ص: 43.

<sup>2</sup>-بيار كولاس: التسيير المالي للمؤسسة، تر: سميرة حاروزي، الوطنية للكتاب، الجزائر، 1989، دط، ص: 237.

**2-الفعالية:** إن مقياس فعالية رأس المال هو معدل دوران رأس المال المستخدم، أي كلما كانت سرعة الدوران أسرع كلما كانت الفعالية أكثر، والفعالية هي مدى إنتاجية العامل أو الآلة مقارنة بالإمكانات المتاحة، إن سرعة الدوران تستطيع تطبيقها على كل عناصر الموجودات الأصول، أو الأموال الخاصة وذلك بتطبيق العلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{رقم الأعمال} \quad \text{ومن الجانب المالي تظهر بالعلاقة التالية:} \quad \text{مجموع الأصول} \\ \text{إجمالي الأصول} \quad \text{الأموال الخاصة}$$

إن هذه النسبة تعبر على مدى فعالية استعمال رأس المال من طرف المؤسسة كما تعبر عن الشروط التي تستعمل الوسائل في ظلها وذلك ضمان لنجاح الإنتاج فإن:

$$\text{سرعة دوران الأصول} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{مجموع الأصول}}$$

غير أنه من الناحية المالية يفضل استعمال دوران رأس المال المستثمر أي العلاقة:  $\text{رقم الأعمال} / \text{الأموال الخاصة}$

$$\text{رقم الأعمال} \quad \text{رقم الأعمال} \quad \text{رقم الأعمال} \\ \text{أموال خاصة} \quad \text{أصول ثابتة} \quad \text{أصول ثابتة} \\ \text{حيث أن العلاقة مستخلصة من العلاقة السابقة:} \quad \text{أموال خاصة} = \text{أصول ثابتة} + \text{أموال خاصة}$$

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

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

-زاوية زيادة رقم الأعمال.

-زاوية زيادة المديونية للمؤسسة.

ونستطيع ضم الفعالية من بين المكونات الأخرى للمردودية؛ وتقيس لنا هذه الأخيرة معدل فعالية رأس المال المستعمل الاقتصادي. وذلك بواسطة معدل دوران رأس المال؛ وهناك عدة تغيرات تؤثر مباشرة على قياسات رأس المال المستعمل، ونذكر منها:

-الأصول الثابتة الاجتماعية والأصول الثابتة الصافية.

-الأصول الإجمالية.

-الأصول الثابتة للاستغلال (إجمالية وصفية)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-فتيحة شيباني وآخرون: المرجع السابق، ص: 44.

<sup>2</sup>-بيار كولاس: التسيير المالي للمؤسسة، المرجع السابق، ص: 256.

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

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

$$\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{مجموع الأصول}}$$

إن النسبة المذكورة سابقاً تقيس لنا مدى فعالية رأس المال المستعمل داخل المؤسسة مرهون باستعمال تقنيات حديثة لهدف تحقيق إنتاجية أكثر وكذا ضمان التبادل.

عادة ما تستعمل سرعة رأس المال المستمر والمعبر عنه بالعلاقة التالية:

رقم الأعمال على مجموع الأموال الخاصة، وهذا طبقاً من الناحية المالية، إن هذه النسبة مستنتجة من العلاقة السابقة الذكر وهي:  $\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{مجموع الأصول}}$

يمكن ضرب هذه الأخيرة بالعلاقة التالية: مجموع الأصول على الأموال الخاصة، وتعتبر على مستوى مديونية المؤسسة، مما سبق يمكن كتابة العلاقة كما يلي<sup>1</sup>:

$$\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{مجموع الأصول}} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{مجموع الأصول}} + \text{أموال خاصة}$$

**ثانياً: المكونات المالية:** إن التسيير الجيد والفعال في استخدام رأس المال يؤديان حتماً إلى إيجابية تتعلق بالفائض الإجمالي للاستغلال، إن المردودية المالية للأموال الخاصة تتأثر مباشرة بالافتراض والاستدانة من الغير أي مدى مديونية المؤسسة وقدرتها على تسديد دينها غير أن الفوائد تطرح من الضريبة المدفوعة مع الأخذ بعين الاعتبار التدفق النقدي.

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

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

الجزء الأول من العلاقة يمثل الهامش الإجمالي الصافي وتقيس هذه النسبة درجة استعمال موجودات المؤسسة وتعتبر أيضاً على فعالية رقم الأعمال المحقق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- بيار كولاس: التسيير المالي للمؤسسة، المرجع السابق، ص: 256.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص: 267.

أما الجزء الثاني فهو يعبر على درجة استعمال المؤسسة لجميع أصولها، وتسمح أيضًا بتقييم فعالية التسيير داخل المؤسسة وتتأثر بظروف السوق والمنافسة في انخفاض أسعار البيع مثلاً؛ أو ارتفاع في تكاليف الإنتاج والتوزيع<sup>1</sup>.

إن الاستعمال الجيد والحسن لرأس مال المؤسسة ومستوى تطويعها وها الاستعمال الحسن يؤدي على تحسين نتيجة جديدة ذات طابع اقتصادي وهذا طبقاً عن تعريف منتاتها السنوية وهذا يقاس بالفائض الإجمالي للاستغلال، ومنه نستطيع القول أن تأثير المردودية المالية للأموال الخاصة بالمديونية، غالباً يعود إلى أن الفوائد عبئاً على المؤسسة أي أنها تكلفة إضافية وهي طبعاً تؤثر على النتيجة.

هذا كله من الناحية الاقتصادية أما الناحية المالية بمفهوم التدفقات فإن مردودية الأصول المستعملة في رأس مال المؤسسة تعتمد على حصة الفائض المالي الموزع على الشركات بصفة عامة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: متطلبات المردودية

تمكن متطلبات المردودية في المراقبة وهي عملية هامة تقوم بمعالجة الانحرافات بسرعة وفي وقت قصير، وكذلك قياس المردودية، وسنستعرض كل منهما على حدى:

**أولاً: مراقبة المردودية:** إن مراقبة المردودية عملية جد هامة وبالنسبة للمؤسسة حيث تتمكن من خلالها من تصحيح الانحرافات بسرعة وفي وقت قصير وهذا المراقبة تستلزم إجراءات منها<sup>3</sup>:

1- وضع تقديرات مفصلة على النتائج المالية والاقتصادية في إمكانية حدود المؤسسة.

2- تحديد فوري للانحرافات وهذا بمقارنة النتائج المحققة بالنتائج المقدرة وتحليل مصادر الخلل وأسبابه سواء داخلية أو خارجية.

3- اتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تنقص من حدة هذه الانحرافات بحيث تكون هذه الإجراءات مدروسة ومناقشة من أجل الاقتراب إلى مسار الأهداف الموضوعية، أو تحديد أهداف أخرى.

<sup>1</sup>- ييار كولاس: التسيير المالي للمؤسسة، المرجع السابق، ص: 257.

<sup>2</sup>- روبرت ميجز وآخرون: أصول المحاسبة أساس لقرارات الأعمال، تر: مكرم عبد المسيح باسيلي وآخرون، دار المزيخ للنشر، السعودية، 2006، دط، ص: 85.

<sup>3</sup>- السيد أمين، لطفى أحمد: التحليل المالي لغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، دط، ص: 26.

ومراقبة المردودية عملية مستمرة تكون على أساس الوثائق والمعلومات المحاسبية ولا تقع هذه العملية كلياً على المسؤول المالي بل يتحمل مراقب التسيير الجزء الأول من المردودية فقد يتعدى اهتمامه إليها أي المردودية المالية والاقتصادية وذلك باستخدام التقنيات التقديرية:

- نظام نقدي للمعلوماتية كوضع الميزانية التقديرية.

- مصلحة الدراسات الاقتصادية.

- تحليل النتائج عن طريق المحاسبة التحليلية.

وهنا يمكن القول أن مراقبة المردودية تقع على عاتق المسؤول المالي بالدرجة الأولى وكذا مراقب التسيير فهما مطالباً بالتجاوز مع أهداف المؤسسة وذلك بإتخاذ التدابير الفعالة وتوفير كل المعلومات والبيانات التي من شأنها أن تساعد على مراقبة المردودية بأحسن وجه وتمكن من الحفاظ على نتائج المؤسسة<sup>1</sup>.

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

1- إجزاء تنبؤات مفصلة ومدققة عن النتائج المالية والاقتصادية.

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

3- إتخاذ إجراءات والتي من شأنها تقليص من حدة الانحرافات والمتعلقة بالمتغيرات الاقتصادية والمالية.

من الملاحظ أنه في المؤسسة تقع المراقبة للمردودية بالدرجة الأولى على عاتق المسؤول المالي لهذه المؤسسة وكذا مراقب التسيير داخل المؤسسة.

إن المردودية تكون دائماً في المؤسسة الخاصة بإحدى الأهداف الموكلة للمسؤول المالي حيث أن هذا الأخير مسندة إليه مهمة التجارب مع متطلبات المساهمين هذا من جهة ومن جهة ثانية مراقبة المردودية لتنفيذها فيما على أساس إمداد بكافة البيانات والمعلومات والمستندات والوثائق المحاسبية التي يحتاج إليها المسؤول المالي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- ناجي حياي وليد: الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي "منهج علمي وعملي متكامل"، مؤسسة الوراق، الأردن، 2004، دط، ص: 118.

<sup>2</sup>- السيد أمين، لطفي أحمد: التحليل المالي لغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، المرجع السابق، ص: 37.

وذلك قصد مهامه يتضح أن المحاسب المالي لا يتحمل كلياً مراقبة المردودية على الوجه المحدد بصفة عامة مراقبة التسيير لا يهتم فقط بالمردودية المالية بل يتعدى إلى الاهتمام بالمردودية الاقتصادية للمؤسسة وهذا الأخير يستعمل عادة تقنيات الإنتاج للمسؤول المالي ومن بين هذه التقنيات نذكر ما يلي:

- المحاسبة التحليلية.

- مصلحة الدراسات الاقتصادية.

وبصفة عامة هذا ما يمكنه من ضبط مراقبة المردودية بصورة مستمرة أي المسؤولية الملقاة على كاهل كل من المراقب المالي ومراقب التسيير حيث يجب أن تكون خالية من الغموض في الميدان العملي مما يتضح أن هذه التفرقة بعيدة عن التطبيق في بعض البلدان مثل الولايات المتحدة الأمريكية نجد أن المراقب المالي يقوم بمراقبة المردودية المتعلقة بالأموال الخاصة أما مراقب التسيير يهتم بالمراقبة للمردودية من خلال دراسة للميزانية<sup>1</sup>.

**ثانياً: قياس المردودية:** من بين متطلبات المردودية قياسها حيث هذه الأخيرة تعتبر العنصر الثاني بعد مراقبة المردودية فإن قياس المردودية شيء مهم جداً لا بد منه قصد إكتشاف ومعرفة نقاط الضعف والقوة وذلك لهدف تصحيح الانحرافات أي العجز والنهوض بالمردودية نحو الاتجاه السليم وفي جميع المؤسسات الوطنية جد أن التسيير المالي ومراقبة التسيير يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بالمحاسبة.

إن التحاليل التميز وخاصة على مستوى دراسات المردودية المعينة ففي المرحلة الحالية تضم هذين الفرعين المتكاملين هما:

- المحاسبة العامة.

- المحاسبة التحليلية.

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

لذا نجد المحاسبة العامة "تهتم بنشاطات المؤسسة والعمليات الاقتصادية في شكل تدفقات بين المؤسسة ومختلف عملائها وكذا عملها في تسجيل تدفقات المؤسسة مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين مقيمة بالوحدات النقدية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- السيد أمين، لطفي أحمد: التحليل المالي لغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، المرجع السابق، ص: 42.

<sup>2</sup>-Copt-Analytique:outil de gestio Aide Décision Gausset et Marge Rin- page: 26.

عكس المحاسبة التحليلية التي هي "تقنية لمعالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة ومصادر أخرى وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيروا المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية وقياسها وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة وكذا مراقبة المسؤوليات سواء كانت على مستوى التنفيذ أو الإدارة وهي ضرورية لتسيير المؤسسات"<sup>1</sup>.

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

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

- ومن جهة أخرى يخصان مجموع نشاطات المؤسسة ومن خلال هذين الصفتين نستطيع المعرفة في مرحلة معينة المردودية الإجمالية للمردودية ومن أجل غاية المراقبة القياس المطلق للمردودية يجب أن يكمل بالقياس النسبي والذي نعبر عنه في صيغة معدلات والنسبة هي النتيجة مقسومة على مجموع الأصول<sup>2</sup>.

وبالصيغة الرياضية كالتالي: النتيجة الصافية  
مجموع الأصول

إن هذه النسبة تقيس لنا المردودية رؤوس الأموال لمستثمر في المؤسسة أو بعبارة أخرى مردودية الاستغلال والتي تدرس عن طريق التحليل التقليدي أي تحليل التكاليف والحجم الربح والنسبة<sup>3</sup> هي:

مجموع الأصول مقسومة على الأموال الخاصة وبشكل رياضي كالتالي: مجموع الأصول  
الأموال الخاصة

وهذه النسبة تدل بصفة غير مباشرة على درجة الإستدانة للمؤسسة ونستطيع كتابتها بشكل آخر؛ إلى

نسبة الديون على الأموال الخاصة زائد واحد وبشكل رياضي كالتالي: مجموع الأصول = الديون / الأموال الخاصة + 1

نلاحظ ظهور معدل الاستدانة، وتحويل هذا المعدل نحصل على عملية آلية تسمى بتأثير الرفع، وأخيراً نستطيع القول بأنه هناك علاقة رب بين مردودية الأموال الخاصة في المؤسسة ومردودية الاستغلال وكذلك بدرجة الاستدانة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- ناجي حياي وليد: الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي "منهج علمي وعملي متكامل"، المرجع السابق، ص: 131.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص: 139.

<sup>3</sup>- السيد أمين، لطفي أحمد: التحليل المالي لغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، المرجع السابق، ص: 63.

<sup>4</sup>- ناجي حياي وليد: الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي "منهج علمي وعملي متكامل"، المرجع السابق، ص: 147..

### المطلب الثالث: عتبة المردودية وزيادة الإنتاجية

تنقسم عتبة المردودية إلى ثلاث أنواع أساسية هي:

أولاً: عتبة المردودية التجارية (الاستغلالية): وهي عتبة مردودية من وجهة نظر الاستغلال العادي الذي تمارسه المؤسسة، وهي عبارة عن مقدار الأرباح التي حققت مقابل كل وحدة من صافي المبيعات، مما يسمح لإدارة المؤسسة على تحديد سعر البيع الواجب للوحدة، كما يمكن مقارنة النسبة بنسبة مجمل الربح إلى صافي المبيعات (هامش الربح الإجمالي) للحكم على كفاءة إدارة المؤسسة في الرقابة على المبيعات، وتحسب عتبة المردودية التجارية بطريقتين هما كالآتي:

$$\frac{\text{نتيجة الدورة الصافية حـ} / 88}{\text{المبيعات السنوية الصافية}} = \text{المردودية التجارية}$$

$$\frac{\text{نتيجة الدورة الصافية حـ} / 88}{\text{رقم الأعمال السنوي الصافي (رقم الأعمال خارج الضريبة)}} = \text{أو}$$

هذه النسبة تبين كم من دينار واحد من رقم الأعمال يؤدي إلى نتيجة السنة النهائية، حيث كلما كانت هذه النسبة مرتفعة كلما كان هذا المؤشر على وضعية حسنة للمؤسسة وبالتالي في تعيين مدى مساهمة رقم الأعمال في تحقيق النتيجة<sup>1</sup>.

كما يستخدم هذا المعدل في تركيبة المردودية المالية والتي سوف نتناولها في العناصر اللاحقة.

ثانياً: عتبة المردودية المالية: النظرة المالية للمردودية تعطي صورة عن السياسة التمويلية للمؤسسة، وهي شرط لكل نمو وتطور واستدامة، فالمؤسسة لكي تتطور عليها أن تستثمر والاستثمارات يجب أن تمول من الأرباح، وضمن هذه الحلقة لا بد من تدعيم الأموال الخاصة.

هذا التدعيم الذي يعني اللجوء إلى المساهمين القدامى أو المستثمرين الجدد، وطبعاً فهذا لا يمكن أن يتم إذا لم يكن هناك دليل على قدرة المؤسسة على مكافأة هذه الأموال، زد على هذا فوجود مردودية مالية يطمئن المقرضين لأن الربح المخصص للشركاء؛ هو بمثابة الضمان لهامش الأمان عند تغير شروط المردودية<sup>2</sup>، والمردودية المالية هي المردودية من وجهة نظر رأس المال المالي (الأموال الخاصة).

<sup>1</sup>-- دريد درغام: أساسيات الإدارة المالية الحديثة، المرجع السابق، ص: 92.

<sup>2</sup>-Pierre conso: **Lagestion financière de l'entreprise, cas et commentaires**, tome 1 Dunod, paris, 1976, P: 156.

وتعتبر عتبة المردودية المالية بمثابة المحدد للمردودية العامة في المؤسسة، حيث أنها تقيس قدرة الأموال الخاصة أو المملوكة على تحقيق أرباح صافية وبالتالي فهي تقدم لنا صورة حقيقية عن مدى إستخدام الأموال سواء من الناحية الإنتاجية أو ناحية توظيف الأموال.

كما تمكن معرفة منابع التمويل الدائم للمؤسسة؛ وإمكانية إعادة التمويل بدون تكلفة إضافية<sup>1</sup>، و عتبة المردودية المالية مفهوم يهم أساسًا المساهمين لأنهم بصفتهم أصحاب المؤسسة يريدون أو يهدفون إلى الربح الذي يؤجرهم مساهمتهم في رأس مال المؤسسة، على المستوى التقني وتكوين هذه العلاقة أو التشكيلة يدعو إلى عدة تعليقات وموازنات، وتحسب عتبة المردودية المالية كمايلي:

$$\frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} = \text{المردودية المالية RF}$$

$$\frac{\text{الفائض النقدي مقيمة حاليا}}{\text{الأموال الخاصة}} = \text{المردودية المالية RF}$$

وإذا كانت النسبة الأولى تعبر عن المردود المالي للأموال الخاصة (أي عتبة المردودية التجارية)، من وجهة نظر صاحب المؤسسة، فإن النسبة الثانية (أي عتبة المردودية المالية)، تسمح بالحكم على قدرة المؤسسة على إفراز مصادر التمويل المحتملة المتولدة من الأموال الخاصة.

رغم أن عتبة المردودية لا تعبر بصدق كبير عن نشاط المؤسسة لأنها ترتبط بقواعد المحاسبة والجباية وسياسة المؤسسة، إلا أنها تبقى عنصرًا مهمًا لتقييم المؤسسة من قبل المحيط الخارجي ومؤشر مهمًا لقياس وتقدير فعالية استخدام الموارد المالية، وضرورة مالية لضمان الإستمرارية والتطور والمحافضة على الإستقلالية<sup>2</sup>.

**ثالثًا: عتبة المردودية الاقتصادية:** وهي عتبة مردودية تقيس الفعالية في استخدام الموجودات الموضوعة تحت تصرف المؤسسة، لأنه إذا أزدردت هذه الأخيرة البقاء يجب أن تكون فعالة تقنيًا بمعنى تكون قيمة المدخلات أقل من كمية المخرجات وهذه النسبة تتوافق مع مفهوم تقني هو "الإنتاجية"<sup>3</sup>.

وعتبة المردودية الاقتصادية هي عتبة المردودية من وجهة نظر رأس المال الاقتصادي (مجموع الموجودات المستعملة من طرف المؤسسة)، أي أن عتبة المردودية الاقتصادية هي قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح ملائمة وكافية مقارنة برأس المال المستثمر.

<sup>1</sup>-Pierre conso: **Lagestion financière de l'entreprise, cas et commentaires**, op.cit, P: 156.

<sup>2</sup>-ناجي حياي وليد: **الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي "منهج علمي وعملي متكامل"**، المرجع السابق، ص: 151.

<sup>3</sup>-Hubert de la brusletie: **analyse financier et risque de crédit**, Dunod, paris, 1999, P:163.

يرجع العائد الاقتصادي لعتبة المردودية إلى قيمة الأصول الاقتصادية أي الاستثمارات اللازمة للنشاط حيث نوع التمويل (أموال خاصة، ديون)، له الاستثمارات لا يفترض أن يعنى فعاليتها، إذن فهي مقارنة رأس المال المستثمر مع نتيجة الاستغلال المحققة.

يمتاز تحليل هذا النوع من عتبة المردودية بدراسة الفعالية في تخصيص مجموع الموارد المستثمرة، فهي تعبر عن مردود الأموال الخاصة والديون المتوسطة والويلة الأجل، وإن دراسة هذا النوع من المردودية هو أمر ضروري لأنه يؤدي إلى تقليص الأموال المستثمرة إلى الحد الذي يتماشى مع إحتياجات الإنتاج، وذلك على سبيل المثال بالاستعمال الجيد للمعدات، التخلي عن المعدات غير المستعملة بالتعجيل بدورة المخزون<sup>1</sup>.

أما معدل عتبة المردودية الاقتصادية فيكتب كالتالي<sup>2</sup>:

$$\text{معدل المردودية الاقتصادية RE} = \frac{\text{النتيجة الصافية للدورة}}{\text{الأصول الاقتصادية}}$$

إذا كانت النسبة أكبر من واحد 1 فهذا يدل على الوضع الجيد للمؤسسة، أما إذا كان أقل من واحد 1 فيجب إعادة النظر في طرق التسيير فهذا يدل إما أن التكاليف مرتفعة مما يؤدي إلى انخفاض في قيمة النتيجة الصافية أو حجم المبيعات، وإما حجم الأصول لا يتماشى مع وضعية المؤسسة.

<sup>1</sup> -دريد درغام: أساسيات الإدارة المالية الحديثة، المرجع السابق، ص: 92.

<sup>2</sup>-Bernard colosse: la rentabilité de l'entreprise "Analyse prévision et contrôle", troisième édition, Dunod, paris, 1982,P:31.

## خلاصة الفصل

من خلال دراستنا موضوع المردودية لهذا الفصل؛ وفي ضوء ما تقدم من تحليلات وتفسيرات، نستخلص بأن مردودية الموارد المستخدمة تظهر كهدف رئيسي للمؤسسة؛ لمساهمتها في تعظيم الاستخدام الرشيد للموارد المحددة، كما أن الرشد الاقتصادي يقود إلى تعظيم ثروة المؤسسة بطريقة تشبع كافة ممثليها والمحيطين بها بمنافع متنوعة ومتعارضة.

وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- إعطاء مفاهيم عامة لتحليل المالي والمردودية وكيفية حسابها.
- قمنا بتحليل المردودية من الجانب التجازي والمالي والاقتصادي.
- تهدف المردودية إلى تحقيق الربح والبقاء والذي يعتبر عاملاً للرفع من الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة.
- وأخيراً تعتبر المردودية ذات أهمية بالغة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتطوير المؤسسة وتنميتها والزيادة في إنتاجيتها.

# الفصل الثاني

دراسة أثر استخدام

عتبة المردودية لزيادة الإنتاجية

في المؤسسة الاقتصادية

## دراسة أثر استخدام عتبة المردودية لزيادة الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

### توطئة

بعد تعرفنا على المفاهيم الأساسية للإنتاجية والمردودية؛ كآلية للتحليل المالية والعلاقة الموجودة بينهما في محيط المؤسسة الاقتصادية، كان لا بد لنا من طرح نموذج تطبيقي لهذا البحث؛ حتى يتسنى لنا شرح هذه العلاقة، وتبيين مدى تأثير تحديد عتبة مردودية على زيادة الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية بشكل واضح.

وقد اخترت شركة المراعي السعودية لما لها من شفافية في طرح قوائمها المالية والمحاسبية، ومردوديتها العالية وفعاليتها الإنتاجية الكبيرة؛ وخططها المستقبلية الطموحة والجريئة، وهو ما يجعل عملية الدراسة تكون دقيقة وموثوقة، ولما لدى هذه الشركة من خطط وإنجازات إنتاجية كبيرة تستحق البحث والاستقصاء بغية وضعها كمثال ونموذج اقتصادي يحتذى به في كل العالم.

حيث يتمثل الغرض الأولي (الرسالة) من وجود شركة المراعي؛ في تقديم حليب وألبان ذات قيمة وجودة عالية تثري حياة المستهلكين كل يوم، بينما ينعكس التوجه المستقبلي لها (الرؤية) في السعي لتكون منتجاتها الخيار المفضل للمستهلك؛ من خلال ريادتها في الأسواق المستهدفة وتقديمها لمشروبات وأطعمة مميزة.

تحت شعار "جودة تستحق الثقة" والمبدأ الذي تقوم عليه شركة المراعي، هو ليس مجرد وعد قطعتة الشركة على نفسها، إنما التزام تعيش لتحقيقه كل يوم.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة قيد الدراسة

ولأن التحليل المالي يهتم بدراسة القوائم المالية السابقة؛ من أجل تقديم تصحيحات وتنبؤات وخطط مستقبلية، كان يجب علينا قبل البحث عن المردودية والإنتاجية في شركة المراعي السعودية، أن نستعرض تاريخها الإنتاجي منذ تأسيسها إلى يومنا هذا؛ هذا حتى تكون الرؤية واضحة فيما يخص مردوديتها المالية وإنتاجيتها الاقتصادية، وخططها المستقبلية في إطار رؤيتها ورسالتها الاجتماعية.

### المطلب الأول: نشأة وتطور شركة المراعي السعودية



بدأت شركة المراعي نشاطها الاقتصادي سنة 1977م كشركة لإنتاج الألبان، عندما استشرع سمو الأمير سلطان بن محمد بن سعود الكبير؛ الفرصة لتطوير صناعة الألبان التقليدية في المملكة العربية السعودية، لتلبية احتياجات السوق المحلية التي تشهد نموًا متزايدًا وتوسعًا سريعًا.

وقد تم إطلاق العديد من المشاريع الزراعية والرعية لتحقيق رؤيته، بدءًا من إنتاج الحليب ومعالجة اللبن، وسرعان ما توسع نطاق هذه المبادرات لتشمل مزارع الألبان الحديثة وأحدث مصانع المعالجة مشتقات الحليب المختلفة، والدهون الحيوانية (زبدة حيوانية).

في أوائل التسعينيات من القرن العشرين؛ دخلت شركة المراعي فترة إعادة هيكلة وإعادة استثمار، فتحولت من الهيكل المركزي إلى الهيكل اللامركزي؛ بهدف توفير منتجات بأسعار في متناول الجميع ما يمكن المستهلكين من التمتع بمنتجات ذات جودة عالية، وفق استراتيجية النمو المتكونة من ثلاثة أضلع هي: التنوع من خلال الابتكار، والتوسع الجغرافي، والنمو العضوي.

إلا أنها توسعت في أعمالها لاحقًا لتشمل عصائر الفاكهة، والمخبوزات وقطاع الدواجن، وتغذية الأطفال، تحولت في سنة 2005م إلى شركة مساهمة؛ تقوم بتسويق منتجاتها من خلال مراكز التوزيع وبواسطة اتفاقيات وكالات التوزيع، إلى كل دول عديدة<sup>1</sup>.

والمراعي شركة مختصة في المواد الغذائية الاستهلاكية مقرها الرياض بالسعودية، وتمارس أعمالها في مجلس التعاون الخليجي ومصر والأردن، ويوجد لديها مزارع في الولايات المتحدة وأوكرانيا والأرجنتين وبولندا، احتلت الرقم 33 في قائمة فوربس لأكثر 100 شركة ابتكار في سنة 2017م، يقدر عدد مستهلكي منتجات المراعي بحوال 42 مليون مستهلك<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- شركة المراعي: التقرير السنوي 2021، موقع المراعي: www: almarai.com، ص: 04.

<sup>2</sup>- شركة المراعي: تقرير الاستدامة 2021، موقع المراعي: www: almarai.com، ص: 27.

أصبحت المراعي أكبر شركة متكاملة رأسياً في العالم، كما تتبع شركة المراعي نهجاً فريداً لتوفير المستهلكين لمنتجات الأغذية والمشروبات وفق أعلى معايير الجودة عبر سلسلة قيمة تتألف من خمسة مراحل أساسية، وهي: انتاج واختيار المحاصيل الزراعية خارج المملكة، رعاية استثنائية لقطيع المزارع، عمليات تصنيع ومعالجة وفق أعلى المعايير، إمكانيات استثنائية للنقل والامداد، آراء المستهلكين وتطوير متميز للعلامات التجارية<sup>1</sup>.

تملك شركة المراعي قطيع أبقار هولندية يتكون من 190.444 بقرة حلوب، تتم رعايتها في مزارع موجودة في السعودية والأردن، وأكثر من 157.3 مليون دجاجة تتم تربيتها في مزارع المراعي بالمملكة العربية السعودية، وأزيد من 32.154 هكتار من الأراضي المزروعة في الأرجنتين والولايات المتحدة الأمريكية لإنتاج الأعلاف.

وتملك 12 منشأة تصنيع في جميع أنحاء المملكة السعودية والأردن ومصر؛ لإنتاج وتعبئة مجموعة كبيرة من منتجاتها من: الألبان والعصائر والمخبوزات والدواجن وأغذية الأطفال وأعلاف مواشي... وغيرها، لدى المراعي ما يزيد عن 650 منتجاً تباع بواسطة 58.000 عميل في خمس دول من دول مجلس التعاون الخليجي.

يعمل موظفو شركة المراعي البالغ عددهم 42.971 موظف على تحقيق الإنجازات من خلال التزامهم القوي بعملهم، أما فيما يخص المبيعات والدعم والإمداد لدى المراعي 1.400 مركبة تنقل المنتجات (شاحنات) على الطرق في أي وقت إلى 83 مخزن كبير في خمسة دول من مجلس التعاون الخليجي<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: نشاط شركة المراعي

عملت شركة المراعي على تنويع منتجاتها، فبالإضافة إلى منتجات الألبان عالية الجودة أصبحت تتضمن الألبان، والعصائر والمخبوزات والدواجن وتغذية الرضع وأعلاف المواشي وزيت الزيتون والمحاصيل الزراعية المختلفة، كلا تحت تسمية معينة تميز كل منتج عن الآخر، وهي كالتالي:

**1-الألبان:** يعتبر هذا القطاع هو حجر الأساس في شركة المراعي حيث بدأ به منذ سنة 1977م، ويتضمن الحليب الطازج والحليب طويل الأجل ومنتجات الألبان، وتحافظ المراعي على مكانتها في طليعة الأسواق في منتجات: الحليب الطازج واللبن والحليب ذي النكهة والقشدة والزبادي والأجبان المطبوخة والطبيعة والزبدة والسمن.

كما أنها رائد في إنتاج الألبان المعبأة في كل من دول مجلس التعاون الخليجي والأردن ومصر، من خلال شركة المشروع المشترك **بيبيسيكو "IDJ"**، هذا وتعتزم تقديم نكهات جديدة للحليب ذي النكهة والزبادي في سنة 2022م<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-شركة المراعي: التقرير السنوي 2021، المرجع السابق، ص: 04.

<sup>2</sup>-شركة المراعي: تقرير الاستدامة 2021، المرجع السابق، ص: 27.

<sup>3</sup>-شركة المراعي: التقرير السنوي 2021، المرجع السابق، ص ص: 38-39.

## الحصة في السوق السعودية (ديسمبر 2021 MAT)

المركز السوقي	الحصة السوقية
1	اللبن: 64.6%
1	الحليب الطازج: 64.9%
1	الزبادي: 61.2%
2	الحليب طويل الأجل: 21.4%

المصدر: شركة المراعي: التقرير السنوي 2021، موقع المراعي: [www.almarai.com](http://www.almarai.com)، ص: 40.

## إجمالي إيرادات منتجات الألبان (مليون ريال سعودي)



المصدر: شركة المراعي: التقرير السنوي 2021، موقع المراعي: [www.almarai.com](http://www.almarai.com)، ص: 40.

2-العصائر: في المراعي شركة رائدة في دول مجلس التعاون الخليجي في منتجات العصائر الطازجة، وتقدم للمستهلكين؛ مجموعة كبيرة من منتجات العصائر والنكتار والمشروبات، والمنتجات المخصصة للأطفال، وبحلول سنة 2017م دخلت المراعي قطاع منتجات العصائر طويلة الأجل، بالعلامة التجارية "جوسي لايف"، أما الإطلاق الأخير بداية 2022م كان عبارة عن مجموعة من العصائر غير المركزة، بالعلامة التجارية الفرعية لعصائر الفاكهة "سوبر" التي اشتهرت بعصير الرمان<sup>1</sup>.

الحصة السوقية من حيث حجم مبيعات قطاع العصائر	الحصة السوقية
45.2%	نسبة الانتشار لدى المستهلكين
45.4%	نسبة تكرار الشراء لدى المستهلكين
79.2%	
13.7%	

المصدر: شركة المراعي: التقرير السنوي 2021، موقع المراعي: [www.almarai.com](http://www.almarai.com)، ص: 42.

## إجمالي إيرادات منتجات العصائر (مليون ريال سعودي)



المصدر: شركة المراعي: التقرير السنوي 2021، موقع المراعي: [www.almarai.com](http://www.almarai.com)، ص: 42.

<sup>1</sup>- شركة المراعي: التقرير السنوي 2021، المرجع السابق، ص: 41.

## الفصل الثاني: دراسة أثر استخدام عتبة المردودية لزيادة الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

3-المخبوزات: تقدم المراعي مجموعة متنوعة من المخبوزات للمستهلكين في دول مجلس التعاون الخليجي، ويتم تسويقها بالعلامتين التجاريتين "لوزين" و"سفن دايز"، وأطلقت في سنة 2018م مجموعة "بيك رولز" من الوجبات الخفيفة التي تتوفر بنكهات مثل: الفلفل الحار، والزعتر، والبيتزا، والملح، وكان زغب الخبز والمفن الصغير من المنتجات التي أطلقت خلال سنة 2018م<sup>1</sup>.

### إجمالي إيرادات قطاع المخبوزات (مليون ريال سعودي)



المصدر: شركة المراعي: التقرير السنوي 2021، موقع المراعي: [www.almarai.com](http://www.almarai.com)، ص: 48.

4-الدواجن: وهو مجال دخلته المراعي مؤخرًا في سنة 2015م، حيث تعد العلامة التجارية "اليوم" ضمانًا للإبتكار والجودة داخل السوق، ولذلك تعتبر الخيار الأول لما يزيد عن 30% من مستهلكي الدواجن الطازجة في المملكة العربية السعودية، وتجدر الإشارة أنه لا وجود لأي مضادات حيوية في منتجات العلامة التجارية "اليوم"، وقد أطلقت حديثًا في سنة 2022م العلامة التجارية المميزة "البشائر"<sup>2</sup>.



المصدر: شركة المراعي: التقرير السنوي 2021، موقع المراعي: [www.almarai.com](http://www.almarai.com)، ص: 44.

### إجمالي إيرادات الدواجن (مليون ريال سعودي)



المصدر: شركة المراعي: التقرير السنوي 2021، موقع المراعي: [www.almarai.com](http://www.almarai.com)، ص: 44.

<sup>1</sup>-شركة المراعي: التقرير السنوي 2021، المرجع السابق، ص: 48.

<sup>2</sup>-المرجع نفسه، ص: 44.

## الفصل الثاني: دراسة أثر استخدام عتبة المردودية لزيادة الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

5-تغذية الرضع: جميع منتجات أغذية الأطفال الرضع متاحة في كامل المملكة العربية السعودية، وتتضمن العلامات التجارية لشركة المراعي كلا من "نيورالاك"، و"نيورالاك بلص"، و"نيورايببي" لحبوب الأطفال، والممل الغذائي "نيورالاك بلص شورجزو" للأطفال، وأنتجت شركة المراعي منذ سنة 2017م، تركيبة مبتكرة وجاهزة للإستهلاك وخالية من المواد الحافظة<sup>1</sup>.

6-الأعلاف والمحاصيل الزراعية ومنتجات التمور وزيت الزيتون: تعتبر هذه المنتجات أنشطة فرعية مكمل لنشاط الشركة الأساسي<sup>2</sup>.

الشكل الموالي يبين المدى الجغرافي لمراكز التصنيع في شركة المراعي:



المصدر: شركة المراعي: التقرير السنوي 2021، موقع المراعي: [www.almarai.com](http://www.almarai.com)، ص: 06.

أما الشكل التالي يبين مزارع المحاصيل والأعلاف لشركة المراعي:



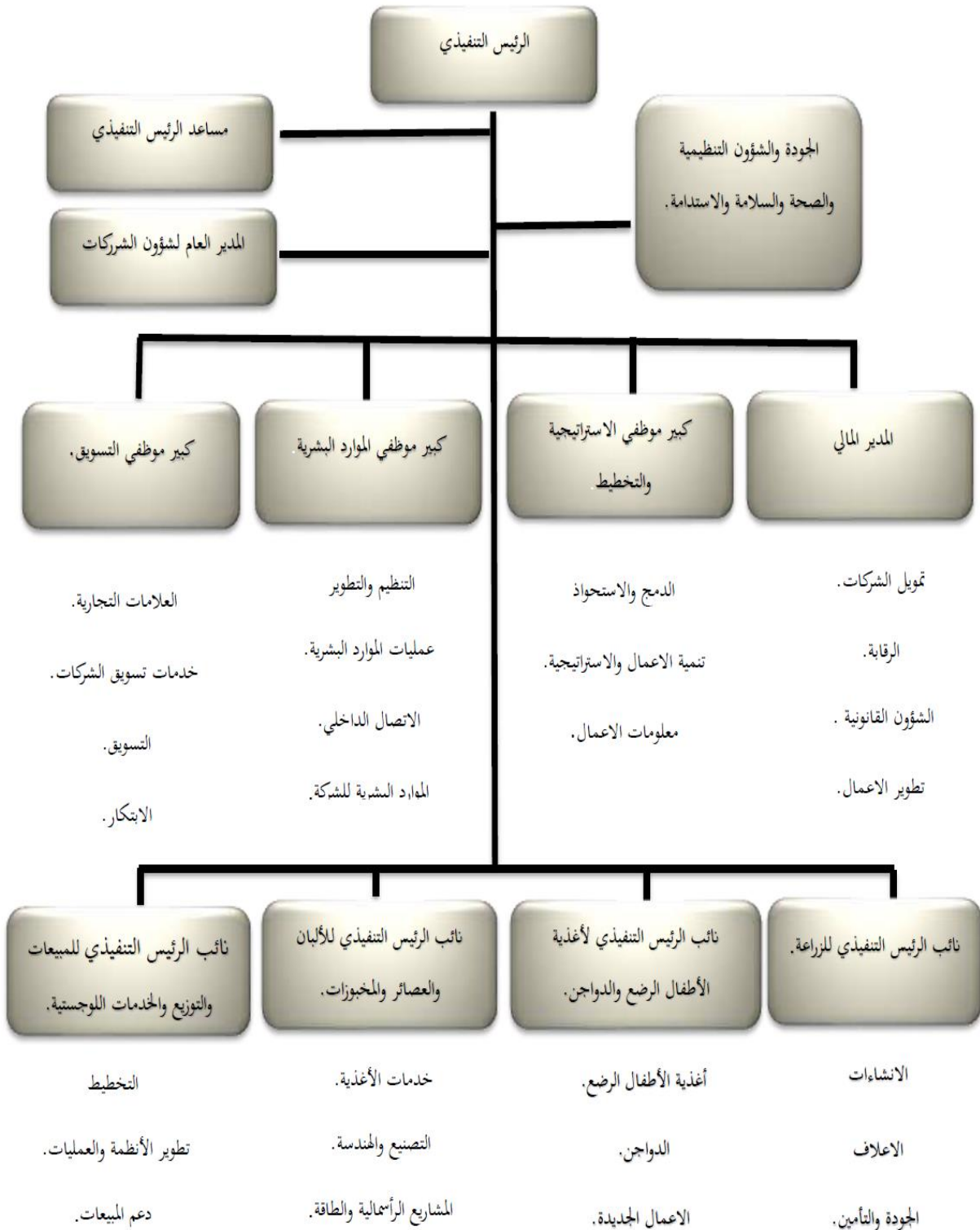
المصدر شركة المراعي: التقرير السنوي 2021، موقع المراعي: [www.almarai.com](http://www.almarai.com)، ص: 06.

<sup>1</sup>- شركة المراعي: التقرير السنوي 2021، المرجع السابق، ص: 49.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص: 50.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل الموالي يبين الطريقة الهيكلية التي يتم تسيير شركة المراعي من خلالها:



المصدر: شركة المراعي: التقرير السنوي 2021، موقع المراعي: [www.almarai.com](http://www.almarai.com)، ص: 74.

يبين الشكل السابق أنه بالرغم من رأسية الهيكل التنظيمي، إلا أنه يتمتع باللامركزية في الإدارة فهو يعتمد على العلاقات الأفقية في العمل والتواصل المباشر بين الأقسام، مع وجود علاقة مباشرة مع الإدارة العليا من أجل التوصيات والمصادقات الواجب اتخاذها، ابتعاداً عن البيروقراطية التي يمكن أن تحدث في حالة الهيكل الهرمي.

المبحث الثاني: علاقة المردودية بزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة

إن كل من المردودية المالية والإنتاجية الاقتصادية، هو الهدف الذي تسعى إليه كل المؤسسات الاقتصادية من أجل ضمان وجودها واستمراريتها، في ظل منافسة شرسة وواقع اقتصادي متغير ومتجدد يعيش بألية البقاء للأحسن، مع تسجيل معدلات جيدة من الحصة السوقية والأرباح.

المطلب الأول: تحليل النتائج المالية لزيادة الإنتاجية.

بالرغم من التباطؤ الاقتصادي الكلي في دول مجلس التعاون الخليجي، والانخفاض في حجم الاستهلاك العام في كافة الأسواق تقريباً، والإصلاحات الاقتصادية الهيكلية التي تجري في المملكة العربية السعودية في نهاية 2016م إلا أن أداء المراعي كان جيداً حيث بلغت مبيعات الشركة 13.936 مليون ريال سعودي، إلا أنه في سنة 2017م حدث انخفاض في حجم المبيعات بحجم 2.8% عن السنة السابقة أي 2016م.

ومع التباين الواضح في انخفاض المبيعات، إلا أن هامش الأرباح قد حقق نمواً بنسبة 1.1% ليبلغ 5.584 مليون ريال سعودي 2017م، مقابل 5.522 مليون ريال سعودي في سنة 2016م، ويرجع هذا إلى التطبيق الصارم لبرنامج ترشيد التكاليف في الشركة، إضافة إلى ضبط التكاليف المباشرة، كما انخفضت نفقات البيع والتوزيع بنسبة 3.6%، وصاحب ذلك انخفاض بنسبة 8.2%، في المصروفات العامة والإدارية، ويعود ذلك إلى التركيز المستمر على ضبط التكاليف بصفة عامة.

نمت أرباح شركة المراعي عن الربع الثاني من سنة 2020م بنسبة 10.5%، محققة صافي ربح قدره 643.9 مليون ريال مقارنة بـ 582.5 مليون ريال خلال الربع الثاني من السنة السابقة 2019م، فيما نمت إيرادات الربع الثاني بنسبة 8.3% مسجلة 4.081.8 مليون ريال سعودي مقارنة بإيرادات قدرها 3.767.4 مليون ريال خلال الربع الثاني من سنة 2019م.

وقد سجلت أرباح الشركة عن النصف الأول من 2020م نمواً نسبته 11.78% لتبلغ 1.026.9 مليون ريال، بإجمالي قدره 7.674.3 مليون ريال عن النصف الأول من 2020م مقارنة بـ 7.074.1 مليون ريال إجمالي عن نفس الفترة من السنة السابقة 2019م، ونمت أرباح سنة 2021م ما قيمته 15.850 مليون ريال سعودي، بارتفاع نسبته 3% مقارنة بأرباح سنة 2020م البالغة 15.357 مليون ريال سعودي.

هذا وتتوقع شركة المراعي زيادة في الأرباح بقيمة 3.5% سنة 2022م، وتبرر الشركة هذا التراجع في معدل الأرباح؛ إلى الأزمة التي طالت اقتصاديات مجلس التعاون الخليجي، وجائحة كوفيد-19 (كورونا) وما سببته من خسائر اقتصادية على العالم بأسره، وأن التعافي من هذا سيحتاج إلى بعض الوقت<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> شركة المراعي: التقرير السنوي 2021، المرجع السابق، ص ص: 34-35.

## الفصل الثاني: دراسة أثر استخدام عتبة المردودية لزيادة الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

كملخص لما سبق فإن نسبة تحقيق شركة المراعي لأهدافها المالية جيد جدًا مما يعني أن هناك أداء جيد للشركة في الشق المالي، وهو ما يبينه الجدول التالي:

أبرز المؤشرات المالية خلال السنوات الخمس الماضية					
2017** (مليون ريال سعودي)	2018 (مليون ريال سعودي)	2019 (مليون ريال سعودي)	2020 (مليون ريال سعودي)	2021 (مليون ريال سعودي)	
<b>الأداء التشغيلي</b>					
13,936	13,558	14,351	15,357	15,850	الإيرادات
5,584	5,327	5,367	5,536	5,059	إجمالي الربح
2,583	2,521	2,473	2,522	2,015	الأرباح التشغيلية
2,182	2,012	1,812	1,984	1,564	الربح المنسوب للمساهمين
<b>قائمة المركز المالي</b>					
1,429	2,988	3,048	3,623	3,043	صافي رأس المال العامل
22,402	21,978	21,951	21,113	20,873	الممتلكات والآلات والمعدات
-	548	461	470	465	الأصول مع حق الانتفاع/حق الاستخدام
1,283	1,367	1,381	1,392	1,469	الأصول الحوية - غير متداولة
1,047	1,038	1,129	1,218	1,129	الأصول غير الملموسة والشهرة التجارية
129	-	88	90	89	الاستثمارات في الشركات المرتبطة والمشاريع المشتركة
10,910	12,743	11,955	10,749	9,201	صافي الدين
14,881	14,463	15,259	16,234	16,618	مجموع حقوق الملكية
31,896	32,783	33,148	32,344	31,754	مجموع الأصول
17,015	18,320	17,889	16,111	15,136	مجموع الإلتزامات
<b>التدفق النقدي</b>					
4,614	3,669	4,732	4,203	4,915	التدفق النقدي المتولد من الأنشطة التشغيلية
(2,797)	(1,919)	(1,517)	(824)	(1,364)	التدفقات الرأسمالية
1,304	1,332	2,602	2,830	3,101	التدفقات النقدية الحرة*
<b>المؤشرات الرئيسية</b>					
%18.5	%18.6	%17.2	%16.4	%12.7	الأرباح قبل خصم الضرائب إلى المبيعات
%10.5	%9.4	%8.9	%9.1	%7.4	العائد على صافي الأصول التشغيلية
%73.3	%88.1	%78.3	%66.2	%55.4	صافي الدين إلى نسبة الملكية
2.13	1.98	1.83	2.02	1.59	ربحية السهم - الأساسي
0.75	0.85	0.85	1.0	1.0	التوزيعات لكل سهم

المصدر: شركة المراعي: التقرير السنوي 2021، موقع المراعي: [www.almarai.com](http://www.almarai.com)، ص: 74.

## الفصل الثاني: دراسة أثر استخدام عتبة المردودية لزيادة الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

### جدول الموجودات المالية:

31 ديسمبر 2020م بالآلاف الريالات السعودية	31 ديسمبر 2021م بالآلاف الريالات السعودية	إيضاح	
<b>الموجودات</b>			
<b>الموجودات غير المتداولة</b>			
21,112,904	20,873,448	7	ممتلكات وألات ومعدات
606,939	579,677	8	مصاريف مدفوعة مقدماً طويلة الأجل
470,269	464,704	9	موجودات حق الاستخدام
1,217,642	1,129,105	10	موجودات غير ملموسة وشهرة
1,392,079	1,469,084	11	موجودات حيوية
89,623	88,749	12	استثمارات في شركة زميلة ومشروع مشترك
129,734	-	12	استثمار في أدوات حقوق ملكية
142	2,011	36	أدوات مالية مشتقة
35,517	45,339	22	موجودات ضريبية مؤجلة
25,054,849	24,652,117		
<b>الموجودات المتداولة</b>			
4,705,364	4,353,596	13	مخزون
90,195	117,980	11	موجودات حيوية
1,936,341	1,991,205	14	ذمم مدينة تجارية ومصاريف مدفوعة مقدماً وذمم مدينة أخرى
54,047	11,597	36	أدوات مالية مشتقة
-	46,894	12	استثمار في أدوات حقوق ملكية
503,510	580,913	15	النقد وما في حكمه
7,289,457	7,102,185		
32,344,306	31,754,302		
<b>إجمالي الموجودات</b>			
<b>حقوق الملكية والمطلوبات</b>			
10,000,000	10,000,000	16	رأس المال
2,428,915	2,585,270		احتياطي نظامي
(906,594)	(875,157)	17	أسهم خزينة
(443,871)	(622,389)	18	احتياطيات أخرى
4,608,458	5,031,770		أرباح مبقاة
15,686,908	16,119,494		<b>حقوق الملكية العائدة للمساهمين في الشركة</b>
546,771	498,919	19	حقوق الملكية غير المسيطرة
16,233,679	16,618,413		<b>إجمالي حقوق الملكية</b>
<b>المطلوبات غير المتداولة</b>			
10,088,955	7,072,240	20	قروض وتسهيلات
330,980	360,434	9	مطلوبات عقود الإيجار
909,353	951,827	21	مزايا نهاية الخدمة للموظفين
3,757	10,041	36	أدوات مالية مشتقة
102,139	117,302	22	مطلوبات ضريبية مؤجلة
11,435,184	8,511,844		
<b>المطلوبات المتداولة</b>			
137,512	78,395	32	سحب على المكشوف
1,026,013	2,631,598	20	قروض وتسهيلات
94,509	80,710	9	مطلوبات عقود الإيجار
371,993	429,988	23	زكاة
26,311	17,264	23	ضريبة دخل مستحقة
3,014,834	3,339,496	24	ذمم دائنة تجارية وذمم دائنة أخرى
4,271	46,594	36	أدوات مالية مشتقة
4,675,443	6,624,045		
16,110,627	15,135,889		
32,344,306	31,754,302		
<b>إجمالي المطلوبات</b>			
<b>إجمالي حقوق الملكية والمطلوبات</b>			

المصدر: شركة المراجعة: التقرير السنوي 2021، موقع المراجعة: [www.almarai.com](http://www.almarai.com)، ص: 115.

## المطلب الثاني: تحليل النتائج الاقتصادية لزيادة الإنتاجية

تتميز شركة المراعي بقدرتها الفائقة على تقديم الأفكار الجديدة بصفة مستمرة؛ استباقاً للمتغيرات في الأسواق لتزويد المستهلك بمنتجات إضافية جديدة وجاذبة، تثري سلة السوق وتستلهم المراعي هذه الميزة من شعارها المعروف "جودة تستحق الثقة".

وتعتمد عمليات الابتكار الدقيقة في المراعي على جهود فريق العمل المكون من 250 باحثاً، في الأسواق ومطوري المنتجات خلال 2017م كما قاموا بإدارة 187 مشروعاً للابتكار في كافة قاعات منتجات المراعي، وقد رفعت شعار الابتكار جوهر هويتنا؛ ما للابتكار من دور هام في ترشيد التكاليف ورفع معدلات كفاءة الأداء.

ولشركة المراعي سجل حافلا من النجاح في هذا المجال، فبرنامج (Ttiple A) والذي يعني الاتقان والبراعة في خفة الحركة والمساءلة والفعل فيما يلامس كافة مجالات أعمال الشركة، ويملي على كافة المديرين السبل الكفيلة لتخفيض التكاليف أو رفع الكفاءة الإنتاجية أو الاثنين معاً، وقد تمكن البرنامج من توفير مبلغ 300 مليون ريال سعودي؛ وقد كان بمثابة أداة قوية ترفع من مستوى كفاءة الاعمال عبر تشجيع ودعم مشاركة الموظفين.

أطلقت خلال سنة 2018م أكثر من 60 منتجاً جديداً ضمن فئات المنتجات المختلفة، كما أنها تعد أكبر شركة متكاملة رأسياً للألبان في العالم هذا يمكنها من تقليص التكاليف مما يعد ميزة جد إيجابية للشركة.

وفي بداية سنة 2022م ومع بداية التعافي من جائحة كوفيد-19 (كورونا)، أطلقت شركة المراعي حزمة من المنتجات الجديدة تشمل كل مجالات التي تعمل فيها سابقاً، ودخول صناعة العسل الطبيعي والصناعي، التي تعتمز طرح منتجاتها في النصف الثاني من سنة 2022.

مع وضع خطط مستقبلية ضمن خطة رؤية المراعي 2025م، والرؤية الشاملة للمملكة العربية السعودية 2030م، والتي تضم دخول مجال منتجات صناعات غذائية جديدة لم تعمل فيها الشركة من قبل مثل: تربية الحيوان المائية من أسماك وقشريات والكافيار (بيض سمك الخفش)، مع تزايد الطلب عليها في السوق السعودي والخليجي عموماً.

بالإضافة إلى زراعة وتوطين أنواع من المكسرات مثل الجوز واللوز والبقول السوداني والصويا... وغيرها، وصناعة بعض الزيوت الغذائية المستخلصة منها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- شركة المراعي: التقرير السنوي 2021، المرجع السابق، ص ص: 62-63.

الفصل الثاني: دراسة أثر استخدام عتبة المردودية لزيادة الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

جدول الموجودات المادية:

أراضي ومباني		آلات ومكائن ومعدات		سيارات		أعمال رأسمالية تحت التنفيذ*		أشجار مثمرة		أشجار غير مثمرة		الإجمالي	
بآلاف الريالات السعودية		بآلاف الريالات السعودية		بآلاف الريالات السعودية		بآلاف الريالات السعودية		بآلاف الريالات السعودية		بآلاف الريالات السعودية		بآلاف الريالات السعودية	
													<b>التكلفة</b>
14,541,352		15,995,588		2,884,542		472,216		232,080		24,290		34,150,068	
-		-		-		1,070,351		-		29,813		1,100,164	
159,977		59,207		185		-		-		-		219,369	
76,675		297,268		144,489		(439,095)		25,335		(25,335)		79,337	
(2,899)		(130,963)		(119,775)		-		(34,910)		-		(288,547)	
2,112		3,096		545		197		43		15		6,008	
<b>14,777,217</b>		<b>16,224,196</b>		<b>2,909,986</b>		<b>1,103,669</b>		<b>222,548</b>		<b>28,783</b>		<b>35,266,399</b>	
													<b>الاستهلاك المتراكم</b>
3,005,479		8,180,796		1,664,133		-		186,756		-		13,037,164	
391,244		1,005,047		179,402		-		32,876		-		1,608,569	
(2,033)		(120,200)		(97,321)		-		(34,910)		-		(254,464)	
281		1,037		344		-		20		-		1,682	
<b>3,394,971</b>		<b>9,066,680</b>		<b>1,746,558</b>		<b>-</b>		<b>184,742</b>		<b>-</b>		<b>14,392,951</b>	
													<b>صافي القيمة الدفترية:</b>
<b>11,382,246</b>		<b>7,157,516</b>		<b>1,163,428</b>		<b>1,103,669</b>		<b>37,806</b>		<b>28,783</b>		<b>20,873,448</b>	

المصدر: شركة المراعي: التقرير السنوي 2021، موقع المراعي: [www.almarai.com](http://www.almarai.com)، ص: 118.

## الفصل الثاني: دراسة أثر استخدام عتبة المردودية لزيادة الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

جدول الموجودات الحيوانية:

الإجمالي	المتجات الدواجن الأخرى	أمهات الصيغان	قطيع الأبقار	المحاصيل	الإجمالي
بآلاف الريالات السعودية	بآلاف الريالات السعودية	بآلاف الريالات السعودية	بآلاف الريالات السعودية	بآلاف الريالات السعودية	بآلاف الريالات السعودية
<b>التكلفة:</b>					
2,112,066	-	67,871	159,281	-	1,884,914
في 1 يناير 2021م					
2,174,883	-	1,352,788	134,396	-	687,699
إضافات خلال السنة *					
(1,325,836)	-	(1,325,836)	-	-	-
تحويلات إلى مخزون					
(706,535)	-	(1,680)	(90,541)	-	(614,314)
استيعادات خلال السنة					
18	-	-	-	-	18
فروق ترجمة عملات أجنبية					
<b>2,254,596</b>	<b>-</b>	<b>93,143</b>	<b>203,136</b>	<b>-</b>	<b>1,958,317</b>
<b>في 31 ديسمبر 2021م</b>					
<b>الاستهلاك المتراكم:</b>					
652,116	-	-	96,384	-	555,732
في 1 يناير 2021م					
360,241	-	-	89,461	-	270,780
استهلاك محمل للسنة					
(319,995)	-	-	(78,747)	-	(241,248)
استيعادات خلال السنة					
7	-	-	-	-	7
فروق ترجمة عملات أجنبية					
<b>692,369</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>107,098</b>	<b>-</b>	<b>585,271</b>
<b>في 31 ديسمبر 2021م</b>					
<b>صافي القيمة الدفترية:</b>					
<b>1,562,227</b>	<b>-</b>	<b>93,143</b>	<b>96,038</b>	<b>-</b>	<b>1,373,046</b>
<b>في 31 ديسمبر 2021م</b>					
<b>القياس على أساس القيمة العادلة:</b>					
22,324	22,324	-	-	-	-
في 1 يناير 2021م					
626,197	626,197	-	-	-	-
إضافات خلال السنة					
(624,844)	(624,844)	-	-	-	-
تحويلات إلى مخزون					
1,142	1,142	-	-	-	-
أرباح ناتجة من التغيرات في القيمة العادلة ناقصاً تكلفة البيع					
18	18	-	-	-	-
فروق ترجمة عملات أجنبية					
<b>24,837</b>	<b>24,837</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>في 31 ديسمبر 2021م</b>					
<b>القيمة الدفترية</b>					
<b>24,837</b>	<b>24,837</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>في 31 ديسمبر 2021م</b>					
<b>تصنيف الموجودات الحيوية:</b>					
<b>في 31 ديسمبر 2021م</b>					
1,469,084	-	-	96,038	-	1,373,046
موجودات حيوية مصنفة كموجودات غير متداولة					
117,980	24,837	93,143	-	-	-
موجودات حيوية مصنفة كموجودات متداولة					
<b>1,587,064</b>	<b>24,837</b>	<b>93,143</b>	<b>96,038</b>	<b>-</b>	<b>1,373,046</b>

المصدر: شركة المراعي: التقرير السنوي 2021، موقع المراعي: [www.almarai.com](http://www.almarai.com)، ص: 74.

### خلاصة الفصل

بعد دراستنا للمردودية والإنتاجية في شركة المراعي، تبين ما للمردودية من تأثير كبير على الإنتاجية بحيث كلما زادت المردودية زادت الإنتاجية معها، وكلما زادت الإنتاجية زادت المردودية في علاقة طردية.

إن كل من المردودية والإنتاجية، هدفها الأساسي هو زيادة الربح والحفاظ على قدرة المؤسسة التنافسية والاستمرارية في الوجود.

## الخاتمة

وفي ختام هذا البحث المتواضع الذي عمالنا فيه على البحث والتقصي؛ في أثر استخدام عتبة المردودية في زيادة الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية، وما لهما من فوائد عملية على هذه المؤسسة التي تحمل على عاتقها مهمة الإنتاج والتصنيع، وهي تعتبر أكثر المؤسسات تعقيد بسبب طبيعتها الإنتاجية.

فقد بدأنا بحثنا بمدخل لشرح المفاهيم الأساسية للبحث؛ حتى يتسنى لنا العمل في إطار واضح ومفهوم، وذلك من خلال تعريف المؤسسة الاقتصادية والإنتاجية بمفهومها العام.

ولقد درسنا في الفصل الأول الجانب النظري من علاقة التأثير والتأثر بين المردودية والإنتاجية؛ في إطار التحليل المالي الحديث الذي منح لهما مساحة واسعة من مجاله بالعمل والاهتمام، لما لهما من تنوع في طرق القياس والتقييس، وتعدد في النسب والمؤشرات وما لهما من علاقة مباشرة مع رقم الأعمال النتيجة النهائية الصافية والأرباح الموزعة والاحتياطات، وخطط المؤسسة المستقبلية.

أما في الجانب التطبيقي فقد اخترنا دراسة شركة المراعي السعودية للصناعات الغذائية، من أجل تطبيق كل ما تفرنا له في الجانب النظري من تعاريف ونظريات؛ ولقد وجدنا الكثير من العملية والعلمية في العلاقة بين المردودية المالية والإنتاجية الاقتصادية في هذه الشركة؛ من خلال العمل المتوازي بينهما.

فالمردودية بطبيعتها المالية نظام قياسي عددي كمي؛ لا يهتم إلا بالأرقام والحسابات والنتائج المالية والمحاسبية؛ لذلك نجدها مرتبطة بالقوائم المالية وما يتبعها من سياسات الإنفاق واستراتيجيات مالية مستقبلية.

أما الإنتاجية فهي بطبيعتها الاقتصادية نظام تقديري كمي؛ لا يهتم بالأرقام ولكن يهتم بطرق الإنتاج والأنواع المنتجة؛ من المنتجات والحصص السوقية لها والطلب عليها وكيفية تطويعها وإيجاد بدائل مناسبة لها.

ونقطة التقاطع التي تجمع بين المردودية والإنتاجية هي: العتبة، التي يمكن أن تكون في المردودية "عتبة المردودية"؛ وهي النقطة التي يصبح هناك فائض مالي يغطي النفقات ويعود بالإيرادات، كما أن تكون في الإنتاجية "عتبة الإنتاجية" أو "الزيادة في الإنتاجية"؛ التي تكون نسبة الإنتاجية أكبر من الإمكانيات المتوفرة سواء كانت مالية أو مادية أو تقنية.

ومع دراستنا لشركة المراعي السعودية لاحظنا أن المردودية المالية؛ فاقت التوقعات الخطط والاستراتيجيات المالية، وهذه النتائج جاءت لما للشركة من ذكاء مالي ويقظة استراتيجية، ورؤية مستقبلية واضحة وقابلة للتحقيق في ظل التسهيلات التي توفرها المملكة السعودية؛ من خلال أهدافها الاقتصادية المحلية الدولية.

أما الإنتاجية فهي نتيجة التنافسية الكبيرة المبنية على مبدأ الجودة والالتزام وخدمة المستهلك، مع الرغبة في التفوق والرقى إلى الأحسن مع توفير كل الإمكانيات للعمل الجيد والمثمر.

إن شركة المراعي تعد مثال يحتذى به وتجربة اقتصادية رائدة، يمكن تطبيقها في كل مكان من العالم إذا توفرت الإرادة والطموح والابتكار والتطور الذاتي.

## قائمة المصادر والمراجع

- 1- أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، دط.
- 2- السيد أمين، لطفي أحمد: التحليل المالي لغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، دط.
- 3- ايمن الشنطي، عامر شقر: الادارة التحليل المالي، دار البداية، الأردن، 2004، دط.
- 4- بيار كولاس: التسيير المالي للمؤسسة، تر: سميرة حاروزلي، الوطنية للكتاب، الجزائر، 1989، دط.
- 5- حمزة محمود الزبيدي: الادارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2004، دط.
- 6- دريد درغام: أساسيات الإدارة المالية الحديثة، دار النشر الرياض، السعودية، 1999، ط1، ج1.
- 7- روبرت ميجز وآخرون: أصول المحاسبة أساس لقرارات الأعمال، تر: مكرم عبد المسيح باسيل وآخرون، دار المزيخ للنشر، السعودية، 2006، دط.
- 8- صالح مُجَّد الحناوي: أدوات التحليل والتخطيط في الادارة، دار النهضة العربية، مصر، دط.
- 9- صفوت عبد السلام عوض الله: اقتصاديات الصناعات الصغيرة، دار النهضة العربية، مصر، 1993، دط.
- 10- صلاح الشنواني: إدارة الإنتاج (مدخل تاريخي: التطور التكنولوجي، مدخل إنشائي: المنشأة الاقتصادية)، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2000، دط.
- 11- صمويل عبود: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ط2.
- 12- سعيد فرحات جمعة: الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار النشر الرياض، السعودية، 2000، دط.
- 13- شوام أبو شامة: مدخل في الاقتصاد العام، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2000، ط3، ج1.
- 14- عبد الحليم كراجه وآخرون: الإدارة والتحليل المالي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2000، ط1.
- 15- عبد الغفار حنفي: أساسيات التحليل المالي ودراسة الجدوي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، دط.
- 16- على الشرقاوي: إدارة النشاط الانساني (مدخل التحليل الكمي)، الدار الجامعية مصر، 2000، دط.
- 17- علي السلمي: إدارة الإنتاجية، دار غريب، مصر، 1991، دط.
- 18- عادل جودة وغسان قلعاعوي: الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الإنتاجية، دار الفكر، لبنان، 1972، دط.
- 19- مبارك لسوس: التسيير المالي، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، دط.

- 20- مُجَّد محروس اسماعيل: اقتصاديات الصناعة والتصنيع (مع اهتمام خاص بدراسات الجدوى الاقتصادية)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1997، دط.
- 21- مُجَّد مطر: التحليل المالي والائتماني، دار وائل للنشر، الاردن، 2000، ط1.
- 22- منير شاکر مُجَّد ، إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر نور: التحليل المالي (مدخل صناعة القرارات)، دار وائل للنشر، الاردن، 2005، ط1.
- 23- نادر أبو شيحة: الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1982، دط.
- 24- ناصر داداي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ط2.
- 25- نصر داداي عدون: تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1990، دط، ج1.
- 26- هيثم مُجَّد الزغبني: الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر، الاردن، 2000، ط1.
- 27- وجيه عبد الرسول العلي: الإنتاجية (مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها)، دار الطليعة للطباعة والنشر، لبنان، 1983، ط1.
- 28- وليد ناجي الحياي: الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي (منهج علمي وعملي متكامل)، مؤسسة الوراق، الاردن، 2004، دط.
- 29- ABDELLAH BOGHABA: **Comptabilité générale approfondie**, Berti Editions, Algerie, 1998.
- 30- BERNARD COLSSE: **Gestion financière de l'entreprise**, 3<sup>ème</sup> Edition, P. U. F, 1993.
- 31- MICHEL GERVAIS, *Contrôle de gestion*, Paris: Edition Economica, 1997.
- 32- Vizza voma tome "**pratique de gestion**" édition BERTC, 1991.
- 33- Moukhtar Belaiboud: **de la survie à la croissance de l'entreprise**, o.p.u, Alger, 1995.
- 34- Paul Jubin: le pilotage économique de l'entreprise, entreprise moderne, d'Edition, paris, 1974.
- 35- Pierre conso: **Lagestion financière de l'entreprise**, cas et commentaires, tome 1 Dunod, paris, 1976.

36-Hubert de la brusletie: **analyse financier et risque de crédit**, Dunod, paris, 1999.

37-Bernard colosse: **la rentabilité de l'entreprise "Analyse prévision et contrôle"**, troisième édition, Dunod, paris, 1982.

38-ابراهيم بختي: دور الانترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق- دراسة حالة الجزائر (أطروحة)، جامعة الجزائر، 2003/2002.

39-باديس بن عيشة: تحليل الاختلال المالي من منظور ديناميكي نحو نمو متوازن(رسالة)، جامعة الجزائر، 1997/1996.

40-عبد الحليم أوقارة: دراسة قياس الإنتاجية على المستوى الكلي حالة الجزائر1969-2002(رسالة)، جامعة الجزائر، 2006-2005.

41-عمار زيتوني مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي (مقال)، مجلة العلوم الانسانية، جامعة مجد خيضر بسكرة، مارس 2009، ع9.

42-صائب ابراهيم جواد: الإنتاجية والحوافز والكلفة في القطاع الصناعي الاشتراكي، بحث مقدم إلى اتحاد الاقتصاديين العراقيين، نيسان 1983.

43-عمر شعبان اسماعيل: الإنتاجية (أهميتها، ووسائل قياسها، وسبل تطويرها)(مقالة).

44-فتيحة شابي وآخرون: التدقيق المحاسبي وأثره على مردودية المؤسسة(رسالة)، المركز الجامعي يحي فارس، المدية، 2006/2005.

45-فاطمة بن ربة، حادة بولسام: أثر التكوين على مردودية المؤسسة الاقتصادية في الجزائر(رسالة)، جامعة البلدية، 2005/2004.

46-بوطغان حنان: تحليل المردودية المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية(رسالة)، جامعة 20 أوت1955، سكيكدة، 2008/2007.

47-مُجد بولحية: العجز المالي ومشاكل التمويل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية(رسالة)، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2001/2000.

48-شركة المراعي: التقرير السنوي 2021، موقع المراعي: [www: almarai.com](http://www: almarai.com).

49-شركة المراعي: تقرير الاستدامة 2021، موقع المراعي: [www: almarai.com](http://www: almarai.com).

## Research Summary

**Introduction:** Profit is the primary goal of all economic institutions, and the increase in profits from one year to another is the automatic result of increased productivity in these institutions. However, the measurement of increased productivity can only be through the threshold of returns that are planned to be reached. This is the subject of this modest research, which we summarize as follows:

**Keywords:** return, return threshold, productivity, economic institution, financial analysis, financial ratios, net result, future strategies, profits.

**Economic institution:** It is a moral entity whose goal is to create added value for the individual or society, by providing everything needed by its actors and those associated with it, that is, reaching the degree of satisfaction of their increasing and multiple desires.

**Productivity:** It is the practical, intellectual, technical, or creative effort made by an individual or group in order to obtain material compensation, represented by wages, salaries, or profits, and moral compensation, represented by incentives, rewards, or promotions, in a specific spatial space represented in the economic institution of all kinds. And its nomenclature.

**Financial analysis:** It is the science that studies everything related to the financial operations of economic institutions, so that the latter can make the appropriate decisions at the appropriate time and place. It benefits from all financial movements that take place inside or outside these institutions, in the process of analyzing events and developing plans. Which represent future strategies and operational plans that must be achieved within certain deadlines in line with the vision and mission of these institutions.

**Yield:** It is the goal that institutions seek to obtain through their practice of this or that economic activity, and it is one of the reasons leading to profit or loss in the economic institution. In order to establish rules that control the return, a threshold for this return is set to determine its productivity and success, through the result. Net positive.

**Productivity:** If productivity is concerned with the financial aspect of accounting in general, it depends on numbers, statistics, tables and budgets in its operations. Productivity is concerned with the value added in work, creativity and innovation entering the economic institution, as it is concerned with everything that improves productive performance.

**Future strategies for economic institutions:** depend on an attempt to develop automated approaches and to establish an intersection between financial returns and economic productivity by establishing some ratios that attempt to measure the extent of the impact of setting a threshold for returns to stimulate an increase in productivity within the multiple and overlapping internal and external conditions of the economic institution that aims, in principle, for financial profit. First, then the social, economic, political, trade union, environmental, etc.