

جامعة 8 ماي 1945

قائمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية

تخصص: مالية المؤسسة

تحت عنوان:

إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بالمركب الوطني للدراجات والدراجات النارية – قائمة –

تحت إشراف الأستاذ:

بن جدو عبد السلام

من إعداد:

● مخلوف يسرى

● بملول منال

السنة الدراسية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سنة ١٤٢٠ هـ

شكر و عرفان

نتقدم بالشكر لله أولا وأخيرا، ونحمد الله حمدا كثيرا وجليلا على توفيقه لإتمام هذا العمل وعلى كل النعم التي أنعم بها علينا، ونصلي ونسلم على الرسول الكريم عليه أفضل الصلاة وأزكى السلام.

يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان والعرفان للأستاذ الفاضل : **بن**

جدو عبد السلام ، الذي تكرم بقبول الإشراف على هذا العمل، والذي

ساعدنا بتوجيهاته ونصائحه، والذي نرى فيه صورة مجسمة للخير والفضل ومثالا

للبذل والعطاء، كما نتقدم بشكر إلى كل الأساتذة الذين ساعدونا في تقديم

نصائحهم ومساعدتهم، كما نتوجه بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة وهذا لتفضلهم

بقبول مناقشة هذه المذكرة، وعلى ما قدموه من جهد للاطلاع على هذا

العمل وتحسينه.

وفي الأخير نشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

إهداء

بكل حب وخضوع، أهدي ثمرة جهدي

إلى اللذين كللهما الله بالهيبة

والوقار..... إلى من علماني العطاء

بدون انتظار..... إلى من أحمل دمهما

بافتخار..... إلى اللذين علماني

ومنحاني زاد التقوى والصمود والتحدي

..... إلى من كان دعاؤهما سر نجاحي

وحنانهما بلسم جراحي..... إلى

اللذين ألبساني خصال العفة والشجاعة

والكرامة.

أطال الله في عمرهما

أمي وأبي

إلى من به أكبر وعليه أعتمد.....

إلى من كان عوناً لي ومزاًل..... إلى

من رافقني منذ بداية عملي وتحمل معي

عبء كل شيء

أخي..... حفظه الله

إلى الذين أناروا بصيرتي بنور
العلم..... أساتذتي الأعزاء بكلية
سوداني بوجمعة .

الطالبة: مخلوفه يسرى

إهداء

إلى والدي الكريمة التي جعلت الجنة
تحت أقدامها التي غمرتني
عطفها وكانت لي الصدر الحنون
والقلب العطوف أمي العزيزة أطال الله
في عمرها .

وإلى أبي الذي رباني على الفضيلة
والأخلاق والذي وفر لي متطلبات
لنجاح ووجهني إلى طريق الخير
أبي العزيز أطال الله في عمره .

وإلى إخوتي نهاد وعماد وسهام
وجميع الأهل والأحباب وأيضا من
ساعدني على إتمام هذا العمل .

الطالبة: بهلول منال

فهرس المحتويات:

| الصفحة | العنوان |
|--------|---|
| - | الشكر |
| - | الإهداء |
| I | فهرس المحتويات |
| III | قائمة الجداول |
| IV | قائمة الأشكال |
| أ-ث | المقدمة العامة |
| 19-2 | الفصل الأول: المخاطر التشغيلية وأدوات قياسها |
| 2 | مقدمة الفصل |
| 3 | المبحث الأول: المخاطر التشغيلية (مخاطر الأعمال). |
| 3 | المطلب الأول: ماهية المخاطرة وعلاقتها بالأعمال |
| 10 | المطلب الثاني: مفهوم المخاطر التشغيلية والعوامل المؤثرة فيها |
| 14 | المبحث الثاني: أدوات قياس المخاطر التشغيلية في المؤسسة |
| 14 | المطلب الأول: قياس المخاطر التشغيلية من خلال المؤشرات الإحصائية |
| 16 | المطلب الثاني: قياس المخاطر التشغيلية من خلال معامل الرافعة التشغيلية |
| 21 | خلاصة الفصل |
| 44-22 | الفصل الثاني: السيطرة على المخاطر التشغيلية |
| 23 | مقدمة الفصل |
| 24 | المبحث الأول: تشخيص المخاطر التشغيلية |
| 24 | المطلب الأول: منهج إدارة المخاطر التشغيلية |

| | |
|-------|---|
| 27 | المطلب الثاني: الأدوات التحليلية المساعدة في تشخيص المخاطر التشغيلية |
| 35 | المبحث الثاني: تدابير تقليل المخاطر التشغيلية |
| 35 | المطلب الأول: تدابير تستهدف العوامل المؤثرة في قلب عوائد التشغيل |
| 37 | المطلب الثاني: تدابير تستهدف تخفيض الرفع التشغيلي لتقليل المخاطر التشغيلية |
| 44 | خلاصة الفصل |
| 70-46 | الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الوطني للدراجات والدراجات النارية - قالمة - |
| 46 | مقدمة الفصل |
| 47 | المبحث الأول: تقديم مؤسسة CYCMA وقياس المخاطر التشغيلية فيها |
| 47 | المطلب الأول: تقديم المركب الوطني للدراجات والدراجات النارية CYCMA |
| 51 | المطلب الثاني: قياس المخاطر التشغيلية. |
| 59 | المبحث الثاني: تحليل هيكل تكاليف مؤسسة سيكما واقتراح بعض الاستراتيجيات لتقليل من أثر الرفع التشغيلي |
| 59 | المطلب الأول: تحليل هيكل تكاليف المؤسسة |
| 67 | المطلب الثاني: اقتراح استراتيجيات لتقليل من المخاطر التشغيلية في مؤسسة سيكما |
| 69 | خلاصة الفصل |
| 70 | الخاتمة العامة |
| 74 | قائمة المراجع |
| | الملاحق |

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان |
|--------|---|
| 12 | الجدول رقم (1-1): أنواع المخاطر التشغيلية وأسباب حدوثها |
| 31 | الجدول رقم (1-2): كيف يساعد تصنيف التكاليف إلى مباشرة وغير مباشرة في التمييز بين التكاليف الثابتة والمتغيرة |
| 32 | الجدول رقم (2-2): الكيفية التي تحدث بها الرافعة التشغيلية أثرها |
| 51 | الجدول رقم (1-3): تطور نتيجة الاستغلال |
| 52 | الجدول رقم (2-3): تغير نتيجة الاستغلال في مؤسسة سيكما |
| 54 | الجدول رقم (3-3): المردودية الاقتصادية لمؤسسة سيكما. |
| 55 | الجدول رقم (3-4): تغير المردودية الاقتصادية لمؤسسة سيكما |
| 56 | الجدول رقم (3-5): حساب درجة الرفع التشغيلي باستخدام الهامش على التكلفة المتغيرة ونتيجة استغلال |
| 58 | الجدول رقم (3-6): حساب درجة الرافعة التشغيلية باستخدام النقط الميئة للاستغلال |
| 59 | الجدول رقم (3-7): جدول حسابات النتائج لخمس سنوات |
| 61 | الجدول رقم (3-8): تطور رقم الأعمال |
| 62 | الجدول رقم (3-9): تطور التكاليف المتغيرة |
| 63 | الجدول رقم (3-10): تطور التكاليف الثابتة |
| 64 | الجدول رقم (3-11): تطور التكاليف الكلية |
| 66 | الجدول رقم (3-12): نسبة التكاليف الثابتة والمتغيرة إلى إجمالي تكاليف |

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| 6 | الشكل رقم (1-1): التمييز بين المخاطر على أساس التصنيف |
| 17 | الشكل رقم (2-1): الفرق بين الرافعة التشغيلية والرافعة المالية |
| 29 | الشكل رقم (1-2): التمثيل البياني للتكاليف المتغيرة |
| 30 | الشكل رقم (2-2): التمثيل البياني للتكاليف الثابتة |
| 30 | الشكل رقم (2-3): |
| 33 | الشكل رقم (2-4): التمثيل البياني لنقطة التعادل بدلالة إجمالي التكاليف وإجمالي الإيرادات |
| 35 | الشكل رقم (2-5): التمثيل البياني لنقطة التعادل بدلالة الهامش على التكاليف المتغيرة والتكاليف |
| 35 | الشكل رقم (2-6): خوارزمي يوضح منهجية التعامل مع الرفع التشغيلي بصفة عامة |
| 50 | الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي للمركب |
| 52 | الشكل رقم (2-3): تطور نتيجة الاستغلال |
| 54 | الشكل رقم (3-3): المردودية الاقتصادية لمؤسسة سيقما |
| 59 | الشكل رقم (3-4): نتائج حساب درجة الرافعة التشغيلية باستخدام النقطة الميتة للاستغلال |
| 61 | الشكل رقم (3-5): تطور رقم الأعمال |
| 65 | الشكل رقم (3-6): تطور التكاليف الكلية |
| 67 | الشكل رقم (3-7): تطور التكاليف الثابتة والمتغيرة |

قائمة الملاحق

| رقم الملحق | عنوان الملحق |
|---------------|--------------------------|
| الملحق رقم 1 | ميزانية الأصول 2017 |
| الملحق رقم 2 | ميزانية الأصول 2018 |
| الملحق رقم 3 | ميزانية الأصول 2019 |
| الملحق رقم 4 | ميزانية الأصول 2020 |
| الملحق رقم 5 | ميزانية الخصوم 2017 |
| الملحق رقم 6 | ميزانية الخصوم 2018 |
| الملحق رقم 7 | ميزانية الخصوم 2019 |
| الملحق رقم 8 | ميزانية الخصوم 2020 |
| الملحق رقم 9 | جدول حسابات النتائج 2017 |
| الملحق رقم 10 | جدول حسابات النتائج 2018 |
| الملحق رقم 11 | جدول حسابات النتائج 2019 |
| الملحق رقم 12 | جدول حسابات النتائج 2020 |

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

تتعرض مختلف المؤسسات لمخاطر عديدة عند ممارسة أعمالها، مما يؤدي إلى تعرض هذه الأعمال إلى العديد من الأزمات، تتمثل عموماً في حالة عدم التأكد ولعل التحدي الأساسي الذي يواجه الإدارة هو تحديد مقدار حجم التأكد الذي تقبل به لتستطيع بموجبه بلوغ أهدافها الاستراتيجية المسطرة مسبقاً، حالة عدم التأكد بالأساس تمثل حالتين هما الفرص المتاحة والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة باحتمالية تؤدي لنجاح أو فشل المؤسسة، لذلك على المؤسسات التي ترغب بالبقاء في دنيا الأعمال والتنافس بكفاءة أن تبحث عن وسائل تمكنها من البقاء، وبالتالي فإن اعتماد المدخل الاستراتيجي لإدارة المخاطر يمثل أحد الوسائل التي تعمل على تقليل تعرض المؤسسات لمثل هذه المخاطر.

ومن بين أهم المخاطر هي المخاطر التشغيلية المتعلقة بتغيير العشوائي في رقم الأعمال خارج الرسم التي تكتسي أهمية بالغة للمؤسسة وفي هذا السياق قمنا في دراستنا بدراسة حالة مؤسسة سيكما لإنتاج الدرجات والدرجات النارية، لاعتبار المؤسسة الاقتصادية ركيزة الاقتصاد الوطني لما لعبته من أدوار في تحقيق التنمية والرفاهية للمجتمع عبر مختلف المحطات، لذلك كانت محل جملة من الإصلاحات الهادفة إلى إخراجها من الصعوبات التي واجهتها، حيث تقوم بممارسة نشاطها الدوري والمتمثل في استغلال مختلف عوامل الإنتاج المتوفرة لديها من أجل الحصول على منتجات لتلبية حاجات الإنسان المادية والمعنوية، لتضمن حينئذ هدفها الأسمى وهو الاستمرارية والربحية، ولكن أي نوع من المخاطر والمخاطر التشغيلية خاصة تهدد كيانها وتؤثر على وجودها ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

1. الإشكالية الرئيسية:

كيف تتم إدارة المخاطر التشغيلية في المركب الوطني للدرجات؟

2. التساؤلات الفرعية:

- ما مفهوم المخاطر التشغيلية؟ وما هي أهم العوامل المؤثرة فيها؟ وكيف نقيس حدتها؟
- ما هي المنهجية الملائمة للسيطرة على مستوى المخاطر التشغيلية؟ وما هي الأدوات المساعدة في ذلك؟
- ما هو مستوى المخاطر التشغيلية الذي تتعرض له مؤسسة سيكما، وكيف تتم إدارتها؟

3. الفرضيات:

لغرض الإجابة على الأسئلة السابقة المطروحة في الإشكالية الدراسة نعتد الفرضيات التالية:

- ✓ يقصد بالمخاطر التشغيلية التغير العشوائي في رقم الأعمال خارج الرسم والذي يحدث تأثيراً سلبياً على مختلف معايير المردودية والتسيير، المتمثلة في نتيجة الاستغلال والمردودية الاقتصادية.
- ✓ يوجد مجموعة من الأدوات المستعملة في قياس المخاطر التشغيلية، حيث تقوم المؤسسة بتقييم الأساليب التي استعملتها لتجنب المخاطر التشغيلية وتطرح بدائل لتخفيف من أثرها.
- ✓ تعتبر مسألة المخاطر التشغيلية أمر جوهري في سبيل بقاء واستمرارية مؤسسة سيكما، وتفادي تحقق خسائر وخيمة قد تؤدي بها لحد الإفلاس.

4. أسباب اختيار الموضوع:

تتلخص الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار الموضوع فيما يلي:

- ميولنا للتعرف على كيفية إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية.
- حيوية الموضوع في حد ذاته باعتباره موضوع جديد والأبحاث فيه قليلة حسب معلوماتنا.
- إثراء الثقافة الشخصية والمكتبة الجامعية.
- حداثة موضوع إدارة المخاطر في الوقت الراهن وتزايد أهمية الأبحاث حوله في معظم بلدان العالم وفي المؤتمرات الدولية والمؤتمرات العلمية.

5. أهمية الدراسة:

للموضوع الذي سيتم معالجته أهمية بالغة لدى المسيرين الماليين الذين يتعاملون مع وضعيات مالية مختلفة ويتوجب عليهم اتخاذ قرارات متعلقة بهذه الوضعيات، وحتى تكون هذه القرارات مناسبة يتوجب عليهم إجراء تشخيص شامل لوضعية المؤسسة، حيث من النقاط التي يركز عليها المسيرون الماليون هي مواجهة مختلف المخاطر التي تواجه المؤسسة والتحكم فيها، فمنها ما يتعلق بتمويل أصول المؤسسة ومنها ما يتعلق بالاستغلال والنشاط العادي للمؤسسة.

6. أهداف الدراسة:

تتجلى أهداف الدراسة في الجانبين العملي والنظري كما يلي:

ما هو مستوى المخاطر التشغيلية الذي تتعرض له مؤسسة سيكما، وكيف تتم إدارتها؟

✓ الجانب النظري:

— التعرف على المخاطر التشغيلية وأهم العوامل المؤثرة فيها وكيفية قياس درجتها.

— معرفة المنهجية الملائمة للتحكم في المخاطر التشغيلية، وتبسيط الضوء على مختلف الأدوات التحليلية المساعدة في تشخيص هذه المخاطر وصولاً إلى اقتراح تدابير للتخفيف منها.

✓ الجانب التطبيقي:

— قياس مستوى المخاطر التشغيلية الذي تتعرض له مؤسسة سيكما، ومعاينة مدى وجود مصلحة متخصصة في إدارة المخاطر التشغيلية على مستوى هذه المؤسسة، وكيف تتعامل مع هذه المخاطر.

7. الإطار المكاني والزمني:

بالنسبة للإطار المكاني فلقد وقع اختيارنا في هذه الدراسة على المركب الوطني للدراجات والدراجات النارية _Cycma_ قامة، ذلك أن المؤسسة تتميز برفع تشغيلي كبير ومن ثم فهي عرضة للمخاطر التشغيلية خاصة وأن نشاط المؤسسة يشهد تراجعاً ليس فقط بسبب الجائحة الحالية، وإنما بفعل المنافسة الشديدة التي تتعرض لها منذ سنوات. أما بالنسبة للحدود الزمنية فلقد تمثلت في أربع سنوات من 2017 إلى 2020.

8. المنهج المتبع وأدوات الدراسة:

بغية الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده والإجابة على الإشكالية المطروحة كان من الضروري إتباع المنهج الوصفي والتحليلي فيما يخص الجانب النظري الذي قمنا فيه بتعريف مختلف المصطلحات، المفاهيم والتقنيات للإحاطة بمختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع والتي سوف يتم استخدامها في تطبيقنا العملي. أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم استخدام الأدوات الأولية في جمع البيانات وأهمها المقابلة والملاحظة، وكذا الأدوات الثانوية من خلال الاطلاع على الوثائق والقوائم المالية.

9. صعوبات الدراسة:

- واجهتنا أثناء البحث عدة صعوبات نذكر منها:
- صعوبة إيجاد المراجع التي تعالج الموضوع بدقة.
 - عدم وجود إدارة متخصصة في إدارة المخاطر التشغيلية داخل المؤسسة، الشيء الذي صعب علينا المهمة خاصة في فهم كيفية تعامل المؤسسة مع المخاطر التشغيلية التي تحيط بها.
 - صعوبة الحصول على معلومات دقيقة من طرف المؤسسة.
 - هذا دون أن ننسى ذكر الصعوبات المتعلقة بالظروف الخاصة بالطلبة.

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات المطروحة، ولاختبار الفرضيات ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اقتضت الضرورة لتقسيم هذا الموضوع إلى ثلاث فصول رئيسية وهي:

الفصل الأول: يتمثل عنوانه في المخاطر التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية حيث يتضمن مبحثين، المبحث الأول حول المخاطر التشغيلية، وذلك بالتطرق إلى مفهوم المخاطر، أنواعها وعلاقتها بالأعمال وكذلك مفهوم المخاطر التشغيلية والعوامل المؤثرة فيها، أما المبحث الثاني فكان حول ادوات قياس التشغيلية في المؤسسة من خلال طرق الإحصائية، ورفع التشغيلي.

الفصل الثاني: بعنوان السيطرة على المخاطر التشغيلية، خصص له مبحثين أيضا، الأول لتشخيص المخاطر التشغيلية، والثاني لاقتراح تدابير ووصفات لتقليل المخاطر التشغيلية.

الفصل الثالث: وقد خصص لدراسة حالة المركب الوطني للدراجات والدراجات النارية _Cycma_ قامة، فتكون من مبحثين، المبحث الأول خصص بتعريف المؤسسة محل وقياس المخاطر التشغيلية فيها في حين المبحث الثاني تحليل هيكل التكاليف في مؤسسة سيكما، واقتراح استراتيجيات لتقليل من أثر رفع التشغيلي.

الفصل الأول:

المخاطر التشغيلية وأدوات

مقدمة الفصل:

الأعمال تنطوي على قدر كبير من المخاطر. من المهم لرجال الأعمال تحديد وفهم المخاطر المختلفة التي ينطوي عليها إقامة الأعمال التجارية حتى يتمكنوا من تكييف استراتيجيات أعمالهم للتعامل مع هذه المخاطر بطريقة أفضل فنجد أن أهم خطر يواجه المؤسسة هو الخطر المرتبط باستغلال أو الخطر التشغيلي، ويقصد به ذلك الخطر الناجم عن الدورة التشغيلية للمؤسسة، المتمثلة أساساً في عمليات الشراء التخزين، الإنتاج، البيع، بالنسبة للمؤسسة الإنتاجية، أما بالنسبة للمؤسسة التجارية فينحصر في عمليتي الشراء والبيع، كما يرتبط هذا الخطر برقم أعمال الذي يعتبر منبع إيرادات المؤسسة فتغيره العشوائي يحدث تأثيراً سلبياً على مختلف معايير المردودية والتسيير. لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى مخاطرة الأعمال وأدوات قياسها من خلال مبحثين:

- المبحث الأول: مخاطرة الأعمال

- المبحث الثاني: أدوات قياس المخاطر التشغيلية في المؤسسة

المبحث الأول: المخاطر التشغيلية (مخاطر الأعمال).

تواجه المؤسسة الاقتصادية مخاطر متعددة مرتبطة بنشاطها، وبترتب على هذه المخاطر أثار سلبية بداية من تناقص المردودية حتى الإفلاس وزوال المؤسسة، فمن هنا تبرز أهمية تسيير المخاطر والتقليل من أثارها حيث نجد من أهم المخاطر التي تواجه المؤسسة: الخطر المرتبط بالاستغلال أو الخطر التشغيلي.

المطلب الأول: ماهية المخاطرة وعلاقتها بالأعمال

يعتبر الخطر من أهم الظواهر والأحداث التي تهدد إنجاز الأهداف، وتؤثر سلباً على استمرارية المؤسسة الهادفة في تحقيق رسالتها.

أولاً: مفهوم المخاطرة (Risk)

وذلك خلال ما يلي:

1- المعنى اللغوي للمخاطرة

(الْخَطْرُ) بِفَتْحَتَيْنِ الْإِشْرَافُ عَلَى الْهَلَاكِ¹.

و"خَاطَرَ بِنَفْسِهِ": عَرَّضَ نَفْسَهُ لِلْخَطَرِ، عرضها للهلاك. [خَاطَرَ] بالشيء: جَازَفَ به وعرضه للخطر². ومنه تكون المخاطرة بالمال أو الجهد أو الوقت هي تعريض لهذه الأشياء للخطر.

أما كلمة: المخاطرة على وزن: الْمُفَاعَلَة، فتعني التعرض للخطر والإشراف على الهلاك بسببه³، وما زيادة الأحرف (الميم في الأول والتاء في النهاية) إلا من قبيل زيادة المعنى، أو بتعبير آخر هي للتأكيد على أن الخطر أخص من المخاطرة⁴، يبدو أن كلمة المخاطرة Risk أتت إلى اللغة الإنجليزية من اللغة الإسبانية، أو اللغة البرتغالية، وأنها كانت تستعمل للتعبير عن الإبحار في مياه لم يبحر فيها أحد من قبل. وبعبارة أخرى، لقد كانت هذه الكلمة في الأصل ذات علاقة بالمكان Space ثم تحولت بعد ذلك إلى التعبير عن الزمان Time، كما تستعمل الآن في الأعمال المصرفية والاستثمارية للتعبير عن حساب العواقب المحتملة للقرارات الاستثمارية⁵.

¹ مختار الصحاح محمد بن أبي بكر الرازي، معجم لغة العربية من باب الهمزة إلى باب الياء، المكتبة العصرية، لبنان، الطبعة الخامسة، 1999، ص 17.

² الكامل متاح، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، القاهرة، 1960، ص 20.

³ عبد العزيز بن محمد التميمي، "تحليل المخاطر"، الاجتماع العاشر للحماية المدنية، جامعة الملك سعود، كلية الهندسة، الرياض، ص 3،

www.isdm.gov.sa/document

⁴ أنيس الرحمن منظور الحق، قاعدة الخراج بالضمان وتطبيقاتها في المعاملات المالية، دار ابن الجوزي، الدمام، 2009، ص 220.

⁵ أنتوني جيدنز، عالم جامح، ترجمة: عباس كاظم وحسن ناظم، المركز الثقافي العربي، بيروت، 2003، ص 44-45.

2- المعنى الاصطلاحي

ليس هناك تعريف وحيد للخطر، حيث اختلف علماء الاقتصاد والمالية والإحصاء في تعريفهم للخطر، ولكل منهم تعريفه الخاص يتفق ومجال تخصصه وفيما يلي بعض التعاريف للخطر:

عرفه Emmetts Vaughn وآخرون: "الخطر هو الانحراف في النتائج التي يمكن أن تحدث خلال فترة محددة في وقت معين، ويعد خطراً الانحراف غير المرغوب فيه أو الانحراف العكسي عن النتائج المتوقعة أو التي يأمل في تحقيقها، بينما الانحراف المرغوب فيه لا يمثل خطراً"¹.

كما عرف كل من وليامز وهابنز (Wilyamz & Heins) الخطر بأنه: "الشك الموضوعي فيما يتعلق بنتيجة موقف معين". أي أن الخطر هو حالة من عدم التأكد"².

وثمة فرق هام بين المخاطرة - التي هي قابلة للقياس الكمي - وعدم التأكد - الذي هو ليس كذلك.³

المخاطرة هي النتيجة المحتملة، الناتجة من الخطر (أي شدة الخطر وقدرته الكامنة على إحداث الضرر).⁴

والمخاطرة حسب قاموس إكسفورد الإنجليزي هي فرصة أو إمكانية للخطر، الخسارة، الضرر، أو العواقب السلبية الأخرى.

وهناك من يعرف المخاطر باختصار على أنها "درجة التقلب في العائد".⁵ كما تعرفها وزارة المالية بالمملكة المتحدة بأنها "عدم التأكد من النتيجة". في حين عرفت منظمة الأيزو (ISO) في دليل - 73 عن اللغة الاصطلاحية لإدارة المخاطر "تأثير عدم التأكد على الأهداف"⁶.

إن مصطلح المخاطرة كما تستخدم في الاقتصاد لا يعني مجرد احتمال الخسارة. فالاقتصاديون يستخدمون هذا المصطلح ليشمل كل من احتمال المكسب واحتمال الخسارة. أي بعبارة أخرى البعد أو الانحراف عن اليقين في أي من الاتجاهين.⁷

¹ عبيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 27.

² حربي محمد عريقات وسعيد جمعة عقل، التأمين وإدارة الخطر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 11.

³ جوناثان روفيد، إدارة مخاطر الأعمال: دليل عملي لحماية أعمالك، ترجمة: علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص 248.

⁴ عبد العزيز بن محمد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 3.

⁵ منير ابراهيم هندي، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1998، ص 127.

⁶ نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة المشروعات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 247.

⁷ توماس ماير وآخرون، النقود والبنوك والاقتصاد، ترجمة: السيد أحمد عبد الخالق، دار المريخ، الرياض، 2002، ص 70.

لهذا فإن المخاطرة احتمالية وغير مؤكدة، وإن التأكد في المخاطرة لا يمكن قبوله لأنه يدخل ضمن استهداف الخطر وهذا ليس من منطق الأعمال في شيء، كما أن المخاطرة دائما تقع في المستقبل أما في الماضي فلا يوجد إلا العبر والدروس والبيانات التاريخية التي تساعد على التنبؤ بالمخاطر المحتملة القادمة¹.

واستنادا للتعريف السابقة تعرف المخاطر على أنها احتمال الخسارة في الموارد المالية أو الشخصية نتيجة عوامل غير منظورة في الأجل الطويل أو القصير. ويمكن أن نلاحظ ما يأتي:

- أن المخاطرة تمثل انحرافا عن المتوقع سواء كان إيجابيا أو سلبيا؛
- إن المخاطرة تتعلق بالحوادث المحتملة وعواقبها أو مزيج منهما؛
- أن المخاطرة تتعلق بعدم التأكد، وعدم التأكد حالة نقص المعلومات (ولو جزئية) المرتبطة بفهم أو معرفة الحادثة أو عواقبها أو احتمالها؛

- لا مخاطرة مع التأكد ولا أعمال بدون مخاطرة؛

- إن المخاطرة احتمالية عادة وتقترب بالتهديد، الضرر، الخسارة، والنتائج والعواقب غير المرغوبة؛

- إن مصادر ومجالات المخاطرة متنوعة وعديدة مما يصعب من إمكانية السيطرة عليها؛

- إن المخاطر الخارجية أصبحت أكثر أهمية من المخاطر الداخلية في المؤسسات؛

- إن التغيرات في البيئة وفي الصناعة هي الأكثر خطورة على أعمال المؤسسة الكلية.

ورغم كون المخاطرة ترتبط بالفرص (وتسمى أحيانا Upside risk) وأيضا بالتهديدات (أو Downside risk). إلا أنه للأسف يسيطر النوع الأخير على اهتمام مديري المخاطر ويسهم في حدوث رد فعل سلبي نوعا ما من جانب كثير من المؤسسات اتجاه العملية².

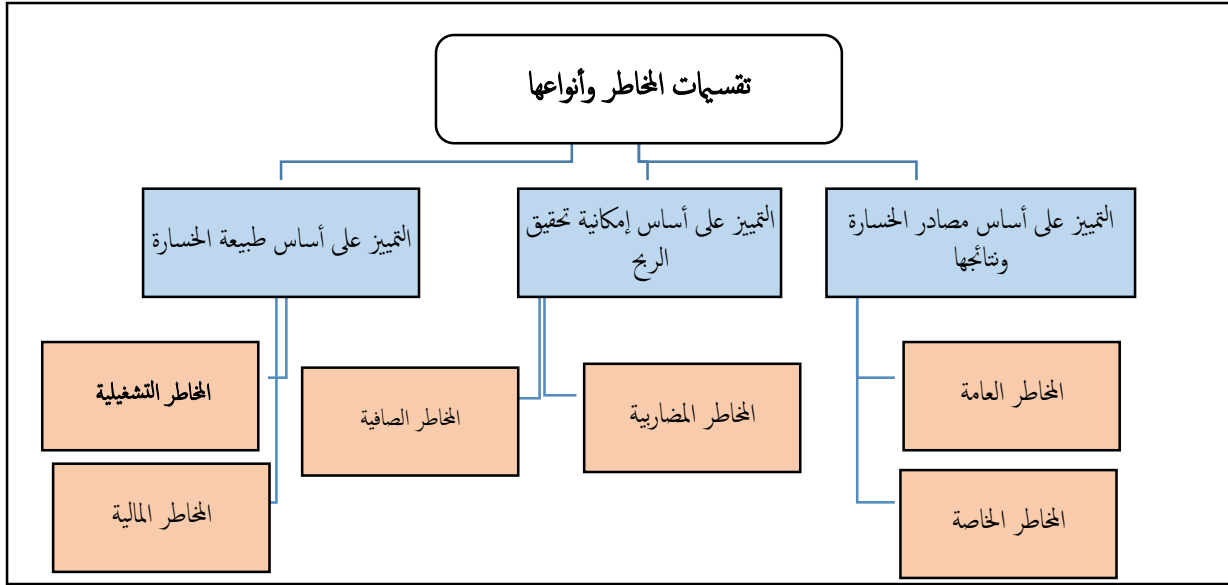
ثانيا: أنواع المخاطر

تعرض المؤسسة دائما لاحتمال الوقوع في المخاطر التي تشكل تهديدا لنجاحها، وقد تؤدي إلى تدميرها وهناك أنواع مختلفة منها يمكن تصنيفها وفق المخطط التالي:

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 24

² جوناثان روفيد، مرجع سبق ذكره، ص 82.

الشكل رقم (1-1): التمييز بين المخاطر على أساس التصنيف



المصدر: حمداني زهرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الاقتصاد تحت عنوان: "إشكالية تدويل الخطر المالي وأثره على الأسواق المالية"، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، الجزائر، دفعة 2012، ص 14.
وحسب المخطط أعلاه يمكن تلخيص أنواع المخاطر فيما يلي:

1- المخاطر العامة والمخاطر الخاصة:

وهذا هو التصنيف الذي تعتمد عليه النماذج الحديثة في النظرية المالية، حيث يتم تقسيم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة إلى مجموعتين هما¹:

1-1- المخاطر العامة (المنتظمة):

وهي تلك المخاطر التي تؤثر على اقتصاد البلد بشكل عام أو على مجموعة كبيرة من الأشخاص في المجتمع، فمعدلات التضخم المرتفعة أو معدلات البطالة العالية تؤثر على المجتمع بأكمله، كما أن الكوارث الطبيعية كالزلازل والفيضانات تعتبر من المخاطر العامة لأنه في حال حدوثها فإنه ينتج عنها خسائر كبيرة، تؤثر على اقتصاد البلاد وعلى مجموعة كبيرة من الأشخاص في المجتمع.

1-2- المخاطر الخاصة (غير المنتظمة):

¹ حشاشي سليمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تحت عنوان: "نحو نموذج مقترح لتقييم الأصول المالية في الأسواق المالية العربية -دراسة قياسية-"، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس/سطنبول، الجزائر، دفعة 2018، ص 5، 6.

وهي تلك المخاطر التي تواجه منشأة معينة، نتيجة لخصائص وظروف تلك المؤسسة. ويمكن تخفيض أو تجنب تلك المخاطر بالاعتماد على استراتيجية التنويع.

2- المخاطر المالية والتشغيلية:

حيث سنتطرق إليها من خلال فيما يلي:

2-1- المخاطر المالية:

وهي تمثل معدل التقلب المتوقع في دخل المؤسسة بعد الفوائد والضرائب، وذلك نتيجة للتقلب في تكاليف التمويل الممتلك والمقترض، ويتم قياسها بمعدل التغير في الأرباح بعد الفائدة والضريبة، وارتفاعها الشديد قد يؤدي إلى الإفلاس نتيجة لعدم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل¹.

2-2- المخاطر التشغيلية:

يقصد بها درجة التذبذب في ربحية المؤسسة، التي ترتبط بالعديد من المتغيرات التي تنشأ عنها هذه المخاطر، منها التغير في حجم المبيعات الذي يتعلق بظروف السوق (المنتجات والعملاء) أو التغير في تكاليف العمليات لأسباب تتعلق بطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة². وإذا كان جزء كبير من مخاطر الأعمال يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمؤسسة أو بالصناعة التي تنتمي إليها، وهو ما يطلق عليه بالمخاطر غير المنتظمة، فإن جزءاً آخر من تلك المخاطر يرجع إلى أسباب تتعلق بالظروف العامة في الدولة التي تعمل فيها وهو ما يطلق عليه بالمخاطر المنتظمة³.

وسوف نتطرق لهذا النوع بالتفصيل في المبحث الثاني.

ثالثاً: علاقة المخاطرة بالأعمال وأهمية إدارتها

من خلال ما يلي سنقوم بالتعرف على علاقة المخاطرة بالأعمال وكذلك أهمية إدارتها.

1- المخاطر ملازمة للأعمال

كما يتوجب على المخارين تحمل مخاطرة أن يقتلوا كي يصلوا إلى النصر، كذلك الأعمال، فمن أجل الوصول إلى الربح الأعلى لا بد من تحمل المخاطرة الأعلى.

¹ فيصل محمود الشوارة، "مبادئ الإدارة المالية (إطار نظري ومحتوى عملي، التمويل-الاستثمار-التخطيط-التحليل المالي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 234.

² حمداني زهرة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

³ منير ابراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

إن المخاطرة هي من طبيعة الأعمال وإن عالم الأعمال اليوم مشبع بالمخاطر الداخلية (كالمخاطرة التشغيلية) والخارجية (كمخاطرة السوق والائتمان...). ولهذا لا يمكن أن نجد نمطا من الأعمال بدون مخاطرة. لأن الأعمال حسب تعريفها هي كل نشاط اقتصادي بهدف الربح يتحمل المخاطرة¹.

تتحمل جميع المؤسسات المخاطرة في سبيل تحقيق أهدافها، وبدون مخاطرة، لن يكون هناك مكافأة. في الوقت نفسه، يجب أن تدار تلك المخاطر بطريقة منضبطة ومنهجية ومنظمة².

إن العلاقة بين الخطر والعائد علاقة طردية ومؤكدة فكلما زاد العائد المتوقع Expected return من استثمار معين زادت درجة المخاطر المصاحبة له، ومن الحقائق المعروفة والمسلم بها في النشاط الاقتصادي بكافة صورته وأنواعه أن تنفيذ أي استثمارات يكون مصحوبا دائما بدرجة معينة من المخاطر من حيث تحقيق هذه الاستثمارات لخسائر وباحتمالات معينة³.

2- أهمية إدارة المخاطر

إذا كانت المؤسسات المحافظة في الماضي تقلل المخاطرة من خلال العمل في مجالات بلا منافسة أو في بيئة مستقرة راكدة، فإن هذا الخيار أصبح أكثر مخاطرة لأن المنافسة في كل مجال ومن منافسين يأتون بكل الأساليب ومن كل البيئات في ظل العولمة، لهذا فإن كل المؤسسات بما فيها المؤسسات الحكومية أصبحت مهتمة بالمخاطرة وإدارة المخاطرة⁴.

ولا تعمل إدارة المخاطر فقط على حماية المؤسسة من الخسارة، بل تسمح تقنيات إدارة المخاطر الملائمة أيضا للمؤسسة بتحمل المخاطر الضرورية لتحقيق أهداف أعمالها⁵.

إدارة المخاطر ليست رؤية متشائمة للأعمال التي تقوم بها المؤسسة، كما أنها ليست من عوامل التخويف من المبادرات، وإنما هي أولا وقبل كل شيء عملا إداريا واعيا. فما دام التخطيط هو من وظائف الإدارة، فإن من متطلبات هذا التخطيط رؤية المستقبل والتعامل مع ظروفه المواتية (الحوادث الملائمة والفرص) وغير المواتية (الحوادث غير المواتية والتهديدات) التي تحدث في المستقبل. ولأن المخاطر هي جزء من الأعمال حيث لا عائد أعلى بدون مخاطرة، فإن الإدارة عموما منهكة بهذه المخاطر بقدر اهتمامها بالعوائد وهامش الأرباح فيها. ومما يزيد من أهمية إدارة المخاطر هو طبيعة الأعمال. خاصة عندما تتسم بالجدة والسمة الفريدة مما يجعل الكثير منها تواجه الفشل باحتمالية عالية ومعها تضييع الموارد وتهدر الفرص⁶.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 246.

² جوناثان روفيد، مرجع سبق ذكره، ص 39.

³ أحمد عبد لعزیز الألفي، الإئتمان المصرفي والتحليل الائتماني، دون دار نشر، الاسكندرية، 1997، ص 16.

⁴ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 246.

⁵ جوناثان روفيد، مرجع سبق ذكره، ص 39.

⁶ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 245.

يجب على كل المؤسسات أن تتحمل المخاطرة لكي تنجح. وتسمح إدارة المخاطر - في حال تطبيقها بصورة ملائمة - للمؤسسة بتحمل تلك المخاطر الضرورية لقيمتها الكلية وتعزيز الفرص النابعة من القدرة على تحمل المخاطر وإدارتها¹.

ويؤكد تقرير البنك الدولي عن التنمية في العالم (2014) أن العجز عن إدارة المخاطر بالشكل الملائم يؤدي إلى الأزمات وإلى ضياع الفرص. وأن إحداث نقلة في الثقافة المؤسسية المتعلقة بإدارة المخاطر، بحيث تتحول من ثقافة تفادي المخاطر الجسيمة إلى ثقافة تحمّل المخاطر بشكل متبصّر. ويحذر التقرير من أن "أعظم المخاطر ربما تكون ألا تخاطر على الإطلاق"².

وتتضمن إدارة المخاطر عملية تخطيط وتنظيم وقيادة والتحكم في أنشطة المؤسسة للوصول بالتأثيرات المحتملة على الإيرادات والأصول ورأس المال إلى المستوى الأمثل. ويؤكد خبراء إدارة المخاطر على أن العملية ترتقي بالمخاطرة إلى المستوى الأمثل ولا تسعى إلى خنق الابتكار أو الإبداع، فلما كان تحمل المخاطرة التي تنطوي على فرصة هو العملية التي تحرك الابتكار والسعي وراء خلق أسواق جديدة، فإن المنهج الذي يسلم بأن تحمل المخاطرة مع تقديم تقنيات لإبقاء درجة التعرض للمخاطر المحتملة معقولة في ذات الوقت هو الذي يحتمل على الأرجح أن يلقى قبولا لدى أصحاب المشروعات وليس الحصر الشكلي لجميع العقبات³.

المطلب الثاني: مفهوم المخاطر التشغيلية والعوامل المؤثرة فيها

تعتبر المخاطر التشغيلية من أهم المخاطر التي تتعرض إليها المؤسسة وتؤثر على ربحيتها وعلى مركزها المالي.

أولاً: مفهوم المخاطر التشغيلية

1- تعريف المخاطر التشغيلية (مخاطر الأعمال)

لقد تعددت تعاريف المخاطر التشغيلية نذكر منها:

1-1- "يقصد بالمخاطر التشغيلية (مخاطر الأعمال) تذبذب ربح العمليات، لأسباب تتعلق بطبيعة أو ظروف

النشاط الذي تمارسه المؤسسة"⁴.

¹ جوناثان روفيد، مرجع سبق ذكره، ص 40.

² البنك الدولي، عرض عام لتقرير عن التنمية في العالم 2014، المخاطر والفرص: إدارة المخاطر من أجل التنمية، الصفحة الأولى من مقدمة العرض.

³ جوناثان روفيد، مرجع سبق ذكره، ص 82.

⁴ منير ابراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، 1998، ص 117.

1-2- تمثل المخاطر التشغيلية أثر تقلب في حجم الطلب والعرض على الربح قبل الفائدة والضريبة جراء التقلب في السعر وكمية البيع¹.

1-3- تشير المخاطر التشغيلية عادة إلى عدم اليقين في نتائج المؤسسات وخاصة أرباح التشغيل².

1-4- نقصد بمخاطر التشغيل، ما يحدثه التقلب العشوائي في رقم الأعمال من تأثير سلبي على مختلف معايير المردودية في المؤسسة، المتمثلة في نتيجة الاستغلال أو المردودية الاقتصادية³.

1-5- مخاطر التشغيل احتمال اختلاف بين نتيجة التشغيل المتوقعة ونتيجة التشغيل المحققة إذا كان رقم الأعمال المحقق دون المتوقع⁴.

2- العائد المعني بالتقلب في المخاطر التشغيلية ومن يتحملها

وذلك من خلال ما يلي:

2-1- العائد المعني بالتقلب في المخاطر التشغيلية

تشير كل التعاريف السابقة إلى أن المخاطر التشغيلية تتمثل في التقلب في ربح العمليات (ربح التشغيل = الربح قبل الفائدة والضريبة) استجابة للتقلب في المبيعات (رقم الأعمال) سواء جاء التقلب من السعر أو من الكمية. ولكن هناك تشكيلة من العناصر التي عندما نتوقع تقلبها فيها نكون أمام مخاطر تشغيلية هي:

- ربح التشغيل وهو يمثل الفرق بين رقم الأعمال وتكاليف التشغيل.
- هامش الربح الذي يمثل نسبة ربح التشغيل إلى رقم الأعمال (قيمة المبيعات).
- عائد راس المال المستثمر (أو ما يسمى بالمردودية الاقتصادية) وهو يمثل نسبة ربح التشغيل إلى رأس المال المستثمر (= الأصول الاقتصادية).

ترتبط هذه المخاطر بدرجة عدم التأكد التي تشوب التدفقات النقدية المستقبلية للمؤسسة. يتعذر علينا الآن معرفة مستوى الربح التشغيلي المستقبلي وكذلك المبالغ الواجب استثمارها على وجه الدقة. ولأن العائد على رأس المال المستثمر يشتمل على العنصرين السابقين (ربح التشغيلي والمتطلبات الرأسمالية) يمكننا الاعتماد عليه لإيجاد مقياس المخاطر الأعمال من وجهة منعزلة⁵.

¹ فيصل محمود، "مبادئ الإدارة المالية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص 234.

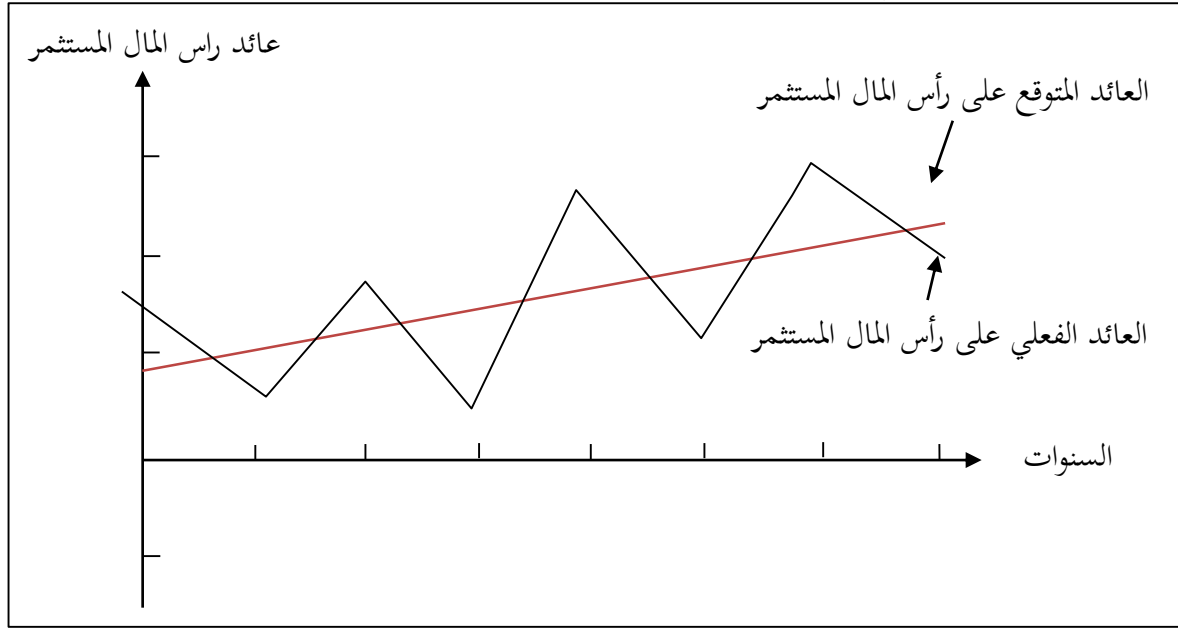
² Lee chy hwa, **the determinants of systematic risk exposures of airline industry**, university sains Malaysia, 2011, p24. Depuis le site : <https://www.sciencedirect.com>.

³ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 455.

⁴ Michèle Mollet et autres, **Finance d'entreprise** (Manuel et application), 2015, p160.

⁵ أجين برغام، الإدارة المالية (2)، ترجمة: محمود فتوح، شعاع للنشر والعلوم، حلب، 2010، ص 502.

الشكل رقم (1-2): تقلبات العائد على رأس المال المستثمر بين فترتين زمنيتين



المصدر: من اعداد الطالبتان.

يعطي هذا الرسم للمحللين ولإدارة المؤسسة فكرة عن تقلبات العائد على رأس المال المستثمر في الماضي التي تعد مؤشرا عن التقلبات المتوقعة له في المستقبل. وتتفاوت مخاطر الأعمال من صناعة إلى أخرى بل ومن مؤسسة إلى أخرى في نفس الصناعة¹. أما من الناحية الزمنية فإن مخاطر الأعمال تتفاوت من فترة لأخرى في نفس المؤسسة وذلك تبعا لتقلب مستوى نشاطها بين رواج وكساد. والجدول الموالي يوضح اختلاف المعنى بالتقلب باختلاف نوع المخاطرة:

الجدول رقم (1-1): أنواع المخاطر التشغيلية وأسباب حدوثها

| أنواع المخاطر | المخاطر التشغيلية | المخاطر المالية | مخاطر الإفلاس |
|---------------|---|---|---|
| أسباب حدوثها | ناجمة عن تقلب العائد على رأس المال المستثمر (المردودية الاقتصادية) بفعل تغير مستوى النشاط | ناجمة عن تقلب العائد على الأموال الخاصة (المردودية المالية) تحت تأثير مستوى الاستدانة | ناجمة عن انخفاض مستوى السيولة أدى المؤسسة |

المصدر : من اعداد الطالبتان .

¹ منير ابراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

2-2- من يتحمل المخاطر التشغيلية؟

يرى برغام أن المخاطر التشغيلية هي أهم متغير يحدد التشكيلة التي يتكون منها هيكل رأس المال. ولذلك تدرس هذه المخاطر في مؤلفات الإدارة المالية ضمن الفصول أو المباحث التي تعالج هيكل رأس المال. ولما كان جانبا من ربح التشغيل يمثل عائدا لمصادر التمويل، فإن التقلبات التي يتعرض لها لا بد أن تمثل مخاطر إضافية تتعرض لها تلك المصادر. فجميع مقدمي رأس المال للمؤسسة (سواء ملاكا أو مقرضون) يتحملون مخاطر التشغيل، ذلك أن هذا النوع من المخاطر يجعل عوائد هؤلاء الممولين غير مؤكدة. من وجهة نظر المقرضين، تمثل المخاطر احتمال أن الأرباح الناتجة عن العملية لن تكون كافية للوفاء بالتزامات المالية التعاقدية (دفع الفائدة وسداد أصل القرض). بالنسبة للمساهمين، سيؤثر تباين الربحية التشغيلية على سعر الأسهم ومقدار الأرباح الموزعة. وهنا يظهر بوضوح أثر مخاطر التشغيل على هيكل رأس المال. فكلما كانت درجتها مرتفعة، كلما زادت مخاطر الإفلاس وأصبح من الأفضل تخفيض حجم الاقتراض في هيكل رأس المال، حتى تضمن المؤسسة قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه المقرضين، إذا ما حدث انخفاض في المبيعات أو حدث ارتفاع في التكاليف دون أن تعوضها زيادة في سعر بيع الوحدة¹.

ثانيا: أهم العوامل التي تؤثر على المخاطر التشغيلية

يمكن حصر أهم العوامل التي تؤثر على المخاطر التشغيلية فيما يلي:

1- التغير في حجم الطلب على منتجات المؤسسة

تزداد المخاطر التشغيلية كلما اتسم الطلب على منتجات المؤسسة بالتقلب، ويرجع هذا التقلب في حجم الطلب إلى عدة أسباب منها²:

- إدخال المؤسسة لمنتجات جديدة تساهم في زيادة حجم الطلب على منتجاتها؛
- نجاح المنافسين في تقديم منتجات بديلة من شأنها أن تضعف الطلب على منتجات المؤسسة؛
- الرواج أو الكساد الذي تتعرض له الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة أو يتعرض له الاقتصاد الوطني ككل.

2- التغير في أسعار بيع منتجات المؤسسة

تؤثر حركة الأسعار في السوق على المخاطر التشغيلية فإذا كانت أسعار البيع لمؤسسة معينة تتصف بنوع من الاستقرار فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض درجة المخاطرة، عكس حالة التي تكون فيها أسعار البيع في السوق غير مستقرة ففي هذه الحالة سوف تزداد المخاطر.

¹ منير ابراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص 127-128.

² المرجع نفسه، ص 118.

3- التغير في أسعار المدخلات

عندما تتعرض أسعار مدخلات الإنتاج إلى تقلبات وعدم الثبات فإن المخاطر التشغيلية تزداد في المؤسسات الأخرى التي تتسم أسعار مدخلاتها بنوع من الثبات.

4- مرونة الطلب على منتجات

تؤثر مرونة الطلب على منتجات في درجة المخاطر، فإذا كانت قدرة إدارة المؤسسة في تغير أسعارها بالزيادة مستويات الطلب في السوق فإن هذه القدرة سوف تضمن انخفاض في درجة المخاطرة¹.

5- الرفع التشغيلي (مدى استخدام المؤسسة للتكاليف الثابتة)

لا ترتبط التكاليف الثابتة بحجم الطلب على منتجات المؤسسة أو بحجم إنتاجها، وهذا يعني أنها لا تنخفض في حالة إذا انخفض الطلب على منتجات المؤسسة، لذلك كلما كانت حصة التكاليف الثابتة من إجمالي التكاليف أكبر كلما كانت مخاطر الأعمال أكبر²، أي كلما زاد الرفع التشغيلي كلما زادت المخاطر التشغيلية.

6- التقدم التكنولوجي وعدم قدرة المؤسسة على مجارته

يعتمد مستوى الرفع التشغيلي بدرجة كبيرة على التكنولوجيا، فشرركات الكهرباء والهاتف وخطوط الطيران والصناعات الكيميائية يتوجب عليها إنفاق مبالغ كبيرة في شكل تكاليف ثابتة، وهذا ما يعني ارتفاع مستوى الرفع التشغيلي لديها. وبشكل مماثل يتوجب على شركات الأدوية والسيارات والحواسب إنفاق مبالغ كبيرة لتطوير منتجات جديدة، وتكاليف التطوير هذه تزيد مستوى الرفع التشغيلي³.

¹ حمزة محمود الزبيدي، "الإدارة المالية المتقدمة"، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 374، 375.

² أجين برغام، الإدارة المالية (2)، ترجمة: محمود فتوح، شعاع للنشر والعلوم، حلب، 2010، ص 504.

³ أجين برغام، مرجع سبق ذكره، ص 508.

المبحث الثاني: أدوات قياس المخاطر التشغيلية في المؤسسة

تعتبر المخاطر التشغيلية من أهم المخاطر التي تواجهها المؤسسة، فهي تلك المخاطر المرتبطة بالنشاط الرئيسي للمؤسسة والذي يرتبط بشكل مباشر مع رقم الأعمال الذي يعتبر مصدر ثروة المؤسسة. وفي هذا المبحث سوف يتم تناول أهم طرق تقييمها.

المطلب الأول: قياس المخاطر التشغيلية من خلال المؤشرات الاحصائية:

يتم قياس المخاطر التشغيلية اعتماداً على مايلي :

أولاً: باستخدام الانحراف المعياري:

يمكن قياس المخاطر التشغيلية من خلال تشتت مردودية الاستغلال، وكلما كان تشتت مردودية الاستغلال، كبيراً كلما أدى ذلك إلى ارتفاع المخاطر التشغيلية. ومقياس التشتت الكلاسيكي الذي يستخدم في المالية كمقياس كمي للمخاطر هو الانحراف المعياري، وكلما زاد هذا الانحراف زاد التشتت وبالتالي زادت المخاطر التشغيلية¹. والانحراف المعياري عبارة عن إحصائية تشير إلى تشتت حول متوسط أو رقم متوقع، ويمكن حسابه من التنبؤات أو البيانات التاريخية كما هو موضح في العلاقات الجبرية التالية:

| الانحراف المعياري المحسوب انطلاقاً من بيانات تاريخية | الانحراف المعياري المحسوب انطلاقاً من توقعات |
|--|---|
| $s_x = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{t=1}^n (X_t - \bar{X})^2}$ $\bar{X} = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n X_t$ | $\sigma_x = \sqrt{\sum_{i=1}^i p_i (X_i - E(x))}$ $E(X) = \sum_{i=1}^i p_i \cdot X_i$ |

¹ Jean BARREAU et Autres, **Gestion Financière (Manuel et Applications)**, DUNOD, Paris, 2006, p294.

حيث: X_t (أو X_i) تمثل أحد مؤشرات مردودية الاستغلال للزمن t (أو الحوادث i)، X و $E(X)$ تمثل على التوالي الوسط الحسابي والتوقع لمؤشر مردودية الاستغلال المعني، n تمثل عدد الفترات الزمنية، j عدد الحوادث، P_i احتمال الوقوع للحدث i .

تجدر الإشارة إلى أن الانحراف المعياري هو مقياس جيد للمخاطر بشرط أن يتم توزيع مردودية الاستغلال توزيعاً طبيعياً.

ثانياً: باستخدام معامل الاختلاف Coefficient de variation

ومع ذلك، يجب الحذر عند المقارنات بين المؤسسات. يقيس الانحراف المعياري المخاطر حول المردودية المتوقعة. إذا قارنا المؤسسات ذات العوائد المتوقعة المختلفة، فقد يكون من المجازفة استخدام الانحراف المعياري في القيمة الإجمالية كما فعلنا سابقاً. يمكن أن يؤدي تأثير الحجم إلى تحيز تفسيرنا. على سبيل المثال، المؤسسة التي يبلغ متوسط مردوديتها 10% وانحراف معياري 1.5% ليست بالضرورة أقل خطورة من مؤسسة بمردودية 20% وانحراف معياري بنسبة 2%. لتجنب هذا التحيز، يفضل التعبير عن الانحراف المعياري كنسبة من المردودية المتوقعة. يسمى هذا المقياس معامل الاختلاف في المردودية. وكلما زاد هذا المعامل، زادت عدم اليقين بشأن النتيجة المستقبلية، وبالتالي زادت المخاطر.

معامل الاختلاف هو مقياس نسبي (أو معياري) لدرجة التشتت. حيث يربط بين الخطر (مقاساً بالانحراف المعياري) وبين العائد (مقاساً بالقيمة المتوقعة)، ولذلك يصبح معامل الاختلاف أكثر دقة وتفضيلاً عن الانحراف المعياري عند المقارنة بين عدة أصول مستقلة ومختلفة فيما بينها من حيث العائد والخطر. إن معامل الاختلاف يعبر عن درجة الخطر لكل وحدة من المردودية، وكلما ارتفعت قيمته دل ذلك على ارتفاع مستوى الخطر¹

| معامل الاختلاف المحسوب انطلاقاً من توقعات | معامل الاختلاف المحسوب انطلاقاً من بيانات تاريخية |
|---|---|
| $Cv = \frac{\sigma_X}{E(X)}$ | $Cv = \frac{S_X}{\bar{X}}$ |

النتائج المتوصل إليها بواسطة معامل الاختلاف لقياس مخاطر التشغيل قد تأتي عكس تلك المتوصل إليها باستخدام الانحراف المعياري. معامل الاختلاف هو أداة ممتازة لقياس مخاطر تشغيل الأعمال التجارية. يقيس التأثير

¹ عامر عبد الله، العلاقة بين الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي، من موقع: <https://m.marefa.org>، يوم 23 ماي، على ساعة 15:00.

الإجمالي لتغير مردودية أو هامش ربح الوحدة والأهمية النسبية للتكاليف الثابتة على عدم اليقين المحيط بهامش التشغيل. كما أنه يتيح مقارنة مخاطر التشغيل للمؤسسة مع نظيرتها للمؤسسات الأخرى.

تجدر الإشارة إلى أن المردودية المعنية عند دراسة المخاطر التشغيلية هي المردودية الاقتصادية أو ما تسمى أيضا بمعدل العائد على الأصول، وهي تقيس مدى كفاءة الإدارة في استثمار الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من جميع مصادر التمويل الخارجية وداخلية المملوكة والمقترضة على حد سواء. وتحسب بمقارنة ما استثمرت المؤسسة من أموالها بالنتيجة المرجوة من ذلك الاستثمار، أي بنسبة نتيجة الاستغلال من جدول حسابات النتائج إلى الأصول الاقتصادية (رأس مال المستثمر) من الميزانية، وتعني مدى مساهمة كل وحدة نقدية من رأس مال المستثمر في توليد نتيجة استغلال.

إذا كانت المتطلبات الرأسمالية (رأس مال المستثمر) للمؤسسة مستقرة، يمكننا استخدام الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لربح التشغيل أو لهامش الربح (نسبة ربح التشغيل إلى المبيعات) لقياس مخاطر الأعمال¹.

المطلب الثاني: قياس المخاطر التشغيلية من خلال معامل الرافعة التشغيلية

نظرًا لأنه يتم حساب المقاييس الاحصائية لتقييم مخاطر التشغيل من سلسلة تاريخية من القيم المأخوذة لمؤشر مردودية الاستغلال، فإن هذه المقاييس تجعل من الصعب مراقبة التطور الزمني لمخاطر التشغيل. من هنا تأتي أهمية معامل الرافعة التشغيلية كمقياس بديل لمخاطر التشغيل.

أولاً: الرافعة التشغيلية وقياس درجتها بطريقة مباشرة

سنقوم بالتطرق إليها من خلال ما يلي:

1- مفهوم الرافعة التشغيلية:

إن مفهوم الرافعة مأخوذ من الفيزياء، ويعني امكانية رفع كتلة ثقيلة بتطبيق قوة صغيرة نسبياً، وذلك باستخدام الرافعة. في مجال الإدارة المالية هناك رافعتين رافعة مالية financial leverage والرافعة التشغيلية operating leverage².

رافعة التشغيل يقصد بها الدرجة التي توجد فيها تكاليف ثابتة في هيكل تكاليف المؤسسة، إذا كانت نسبة التكاليف الثابتة إلى إجمالي التكاليف مرتفعة، فإن هذا يعني أن المؤسسة تتميز برافعة تشغيل عالية (% التكاليف الثابتة / إجمالي التكاليف).

¹ أجين برغام، مرجع سبق ذكره، ص 503.

² محمد علي العامري، "الإدارة المالية"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 196.

رافعة تشغيل عالية تعني أن تغييراً صغيراً في المبيعات ينتج عنه تغيير كبير في أرباح التشغيل (الأرباح قبل الفائدة والضريبة). أي أن زيادة صغيرة في المبيعات ينتج عنها زيادة كبيرة في أرباح التشغيل. وتحدث الرافعة التشغيلية عند استخدام المؤسسة لأصول تتحمل بناءً عليها تكاليف ثابتة، وتعتبر شركات الطيران من أوضح الأمثلة على فكرة الرافعة التشغيلية وذلك لما تتميز به تكاليف هذه الصناعة من ثبات¹.

الشكل رقم (1-2): الفرق بين الرافعة التشغيلية والرافعة المالية

| نوع الرافعة | المتغيرات |
|-------------------|--|
| الرافعة التشغيلية | رقم الأعمال - تكلفة متغيرة |
| | = الهامش على التكلفة المتغيرة - تكلفة ثابتة للاستغلال |
| الرافعة المالية | = نتيجة الاستغلال - تكلفة ثابتة مالية (فوائد القروض) |
| | - الضريبة على الأرباح |
| | = النتيجة الصافية |

المصدر: فايز سليم حداد، الإدارة المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط: 2، عمان، 2009، ص 263.

2- درجة رافعة التشغيل

تعرف درجة رافعة التشغيل Degree of operating leverage (DOL) بأنها الدرجة التي يستجيب بها ربح التشغيل نتيجة للتغير في المبيعات، وتقيس نسبة التغير في ربح التشغيل الذي ينتج عن نسبة تغير صغيرة في المبيعات (1%). وبالتالي فهي تمثل مؤشراً يقيس أثر تقلبات المبيعات على الربح التشغيلي. تقيس درجة رافعة التشغيل حساسية نتيجة الاستغلال اتجاه التغير في رقم الأعمال، حيث كلما ارتفعت الرافعة كلما زاد الخطر.

ويمكن أن نحصل على درجة رافعة التشغيل باستخدام الوحدات العينية بقسمة التغير النسبي في ربح التشغيل EBIT على التغير النسبي في حجم المبيعات Q، وهو ما توضحه العلاقة التالية:

¹ علي عباس، "الإدارة المالية"، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 235.

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

هذه العلاقة تعبر عن مرونة نتيجة الاستغلال (ربح التشغيل) بدلالة حجم المبيعات، حيث كلما ارتفع مستوى الرافعة التشغيلية أشار ذلك إلى ارتفاع المخاطر التشغيلية والعكس صحيح، أي أن تغير في حجم المبيعات بوحدة واحدة (1%) يؤدي إلى تغيير مستوى نتيجة الاستغلال بمقدار الرافعة التشغيلية¹ وهي بالضرورة أكبر من 1% إذا كان هناك رفع تشغيلي.

العلاقة السابقة تقيس درجة رافعة التشغيل في مؤسسة تنتج وتبيع منتجا واحدا، أما في حالة مؤسسة تنتج وتبيع عدة منتجات، فيمكن قياسها بدلالة قيمة المبيعات (رقم الأعمال S) كما يلي²:

$$DOL = \frac{\frac{\Delta EBIT}{EBIT}}{\frac{\Delta S}{S}}$$

هذه الدرجة لا علاقة لها باتجاه تغير المبيعات حيث تبقى كما هي في حالة انخفاض أو زيادة المبيعات، وإنما لها علاقة بوجود تكاليف ثابتة ضمن هيكل تكاليف التشغيل.

حساب درجة الرفع التشغيلي باستخدام العلاقة السابقة يتطلب توافر معطيات تسمح باستخراج التغير النسبي في ربح التشغيل والتغير النسبي في رقم الأعمال فيما بين دورتين متعاقبتين، وهو ما يتطلب توافر جدولين لحسابات النتائج يحتويان على رقمي أعمال ونتيجتي استغلال.

وهذا ما يستوجب البحث عن طرق أخرى بديلة يوفر فيها جدول واحد لحسابات النتائج المعطيات اللازمة لحساب درجة الرفع التشغيلي وذلك عند أي مستوى من مستويات المبيعات. وهناك طريقتين بديلتين:

ثانيا: درجة رافعة التشغيل بطرق غير مباشرة

وسيتم التطرق إليها من خلال العناصر التالية:

1- باستخدام مساهمة الهامش على التكلفة المتغيرة في تغطية التكاليف الثابتة

ليكن v : التكلفة المتغيرة للوحدة، FC : تكاليف التشغيل الثابتة، TC الهامش على التكلفة المتغيرة أو ما يسمى أيضا بالمساهمة الكلية Total Contribution.

انطلاقا من معادلة ربح التشغيل (الربح قبل الفائدة والضريبة $EBIT$):

¹ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 459.

² مفلح محمد عقل، "مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي"، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2009، ص 396، 397.

$$EBIT = Q(P - v) - FC$$

و بتطبيق صيغة التغيرات على طرفي المعادلة نصل إلى:

$$\Delta EBIT = \Delta Q(P - v) - 0$$

وبالتعويض عن قيمة $\Delta EBIT$ و $EBIT$ في علاقة درجة رافعة التشغيل بالطريقة المباشرة، كالاتي:

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

$$DOL = \frac{\Delta Q(P - v)}{Q(P - v) - FC} \cdot \frac{Q}{\Delta Q} = \frac{Q(P - v)}{Q(P - v) - FC} = \frac{TC}{EBIT}$$

ومنه نتوصل إلى علاقة أخرى للرافعة التشغيلية:

$$DOL = \frac{TC}{EBIT}$$

2- باستخدام نقطة التعادل (عتبة المردودية)

يفترض تحليل التعادل أن التكاليف الثابتة تبقى ثابتة ضمن مدى من النشاط بصرف النظر عن حجم المبيعات، وأن التكاليف المتغيرة تتغير طرديا بتغير حجم المبيعات و بنفس النسبة، وبذلك فإن التكاليف المتغيرة الكلية تساوي التكلفة المتغيرة للوحدة (وهي ثابتة) مضروبة في حجم المبيعات.

أي أن رقم الأعمال عند نقطة التعادل (عتبة المردودية S_e) هو ذلك الذي ينتج عنه هامش على التكلفة المتغيرة يغطي التكاليف الثابتة التشغيلية، وبذلك يكون ربح التشغيل صفر¹.

$$EBIT = Q(P - v) - FC = 0$$

$$Q(P - v) = FC$$

ومنه كمية التعادل:

$$Q_e = \frac{FC}{P - v}$$

فلما كان التغير في التكاليف المتغيرة مساوي أو قريب من التغير في المبيعات (أو سعر البيع) فإن التكاليف الثابتة هي الدالة الرئيسية لنقطة التعادل².

وبالعودة إلى علاقة درجة رافعة التشغيل السابقة:

¹ عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص 402-403.

² منير ابراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص 116.

$$DOL = \frac{Q(P - v)}{Q(P - v) - FC} = \frac{Q}{Q - \frac{FC}{P - v}}$$

وحيث أن $\frac{Q}{P - v}$ التي تظهر في المقام هي كمية التعادل Q_e ، تصبح علاقة درجة رافعة التشغيل كما يلي:

$$DOL = \frac{Q}{Q - \frac{FC}{P - v}} = \frac{Q}{Q - Q_e}$$

درجة رافعة التشغيل في العلاقة الأخيرة محسوبة بالوحدات العينية وهذا يلائم مؤسسة تنتج وتبيع منتجاً واحداً، أما في حالة مؤسسة تنتج وتبيع عدة منتجات، فينبغي تطبيق العلاقة التالية:

$$DOL = \frac{S}{S - S_e}$$

إذا كان المقصود بالمخاطرة احتمالية خسارة المؤسسة، فكلما كانت نقطة التعادل مرتفعة فهذا يعني أن المؤسسة تحتاج لبيع كميات كبيرة حتى تحقق التعادل وتواجه صعوبة للتمكن من الإفلات من الخسارة وهذا يعبر عنه بنسبة مخاطر عالية، أما إذا انخفضت نقطة التعادل فيدل ذلك على انخفاض مستوى مبيعات التعادل جراء بيع كميات قليلة والإفلات من الخسارة ويعبر عن ذلك بنسبة مخاطرة ضئيلة.

خلاصة الفصل:

تنشط المؤسسة الاقتصادية في محيط داخلي وخارجي وتتعرض لشتى المخاطر التي تؤثر على كافة معايير الاداء بالنسبة للمؤسسة كما تهدد كيانها وتؤثر على وجودها وبقائها. وان التحدي الذي يوجهه المسير المالي هو مواجهة المخاطر وتدنية احتمال وقوعها الى ادنى المستويات قبل ذلك لبد من إيجاد وسيلة التي تمكن من قياس المخاطر ومراقبة تطوره فقمنا في هذا الفصل بتعريف بالمخاطر وعلاقتها بالأعمال وكذلك تطرق بتفصيل الى احد أنواع هذه المخاطر إلا وهي المخاطر التشغيلية فقمنا بتعريفها وذكر اهم العوامل التي تؤثر فيها وتعرفنا على كيفية قياسها.

الفصل الثاني:

السيطرة على المخاطر التشغيلية

تمهيد

تتوقف مخاطر الأعمال على عدد من العوامل التي تؤثر في تقلب عوائد التشغيل بها، أهمها: مدى استقرار الطلب، تقلبات سعر البيع، تقلبات تكاليف المدخلات، القدرة على تكييف أسعار المخرجات مع تقلبات تكاليف المدخلات، القدرة على تطوير منتجات جديدة في الوقت المناسب وبكفاءة من حيث التكلفة. وأهم هذه العوامل هو نسبة التكاليف الثابتة إلى إجمالي التكاليف أو ما يسمى بالرفع التشغيلي، ذلك أن التكاليف الثابتة لا ترتبط بحجم الطلب على المنتج أو بحجم الإنتاج يعني أنها لا تتأثر لا بالرواج ولا بالكساد. لذلك كلما كانت التكاليف الثابتة ضمن هيكل التكاليف أكبر كلما كانت مخاطر الأعمال أكبر. كذلك كلما كانت قدرة المؤسسة على مواجهة التقلبات في هذه العوامل وتحقيق الاستقرار ضعيفة - وهذا هو الواقع لأن معظم هذه العوامل خارج عن السيطرة - كلما كانت مخاطر الأعمال أكبر.

على الرغم من أن الرفع التشغيلي العالي يمكن أن يفيد المؤسسات في كثير من الأحيان، إلا أن المؤسسات ذات الرفع التشغيلي العالي معرضة أيضًا لتقلبات حادة في نتائج الأعمال. ففي الأوقات الجيدة، (الرواج) يمكن للرفع التشغيلي العالي أن يزيد أرباح التشغيل. لكن المؤسسات التي لديها الكثير من التكاليف المرتبطة بالآلات والمصانع والعقارات وشبكات التوزيع لا يمكنها بسهولة خفض النفقات للتكيف مع التغيير في الطلب. ولحسن الحظ أنه على خلاف العوامل الأخرى يمكن لإدارة المؤسسة السيطرة على مستوى لرفع التشغيلي.

✓ تشخيص المخاطر التشغيلية

✓ تدابير ووصفات تقليل المخاطر التشغيلية

المبحث الأول: تشخيص المخاطر التشغيلية

الرغم أن المؤسسة قد لا تكون قادرة على حماية نفسها كلياً من المخاطر، إلا أن هناك وسائل ناجعة يمكن أن تساعد في حماية كيانها من آثار مخاطر التشغيل، وذلك من خلال تبني استراتيجية لإدارة المخاطر المحتملة.

المطلب الأول: منهج إدارة المخاطر التشغيلية

قبل التطرق للأدوات التحليلية والتقنيات المساعدة في تشخيص المخاطر التشغيلية، سوف نتناول في فرع أول أساليب واستراتيجيات إدارة المخاطر بصفة عامة.

أولاً: أساليب واستراتيجيات إدارة المخاطر بصفة عامة

1- أساليب إدارة المخاطر

تحديد الأسلوب المناسب لإدارة المخاطر يتوقف على درجة تعقيدها ومدى إلمام مدير المخاطر بتلك الأساليب.

1-1- تجنب المخاطر:

يرفض الفرد أو المؤسسة أحياناً قبول خطر معين، وينشأ ذلك نتيجة عدم الرغبة في مواجهة خسارة معينة، ورغم أن تجنب الخطر هو أحد أساليب مواجهة الخطر، إلا أنه يعد أسلوباً سلبياً وليس إيجابياً في التعامل مع الأخطار، لأن التقدم الشخصي والتقدم الاقتصادي كلاهما يتطلب التعامل مع الأخطار بطريقة إيجابية، فإن هذا الأسلوب يعد أسلوباً غير مناسب في التعامل مع كثير من الأخطار¹.

1-2- تقليل المخاطر:

يمكن تقليل المخاطر من خلال منعها، والتحكم فيها وفق برامج السلامة وتدابير منع الخسارة².

1-3- نقل المخاطر:

هو عملية تحويل الخطر من طرف إلى آخر، ومن الوسائل الشائعة في نقل الخطر: التأمين³. ويصلح التأمين في التعامل مع المخاطر المالية المتوقعة والتي يمكن تقديرها بدرجة عالية من التأكد. غير أن معظم المخاطر المالية لا يمكن

¹ مختار بونقاب، مريم بالأطرش، "مبدأ إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية"، مجلة الأوراق الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، المجلد 03/العدد 01 جوان 2019، ص ص 48، 49.

² طارق عبد العال حماد، دليل المستثمر إلى بورصة الأوراق المالية، المكتب العربي، القاهرة، 2000، ص ص 32-33.

³ خالد وهيب الراوي، "إدارة المخاطر المالية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 21.

توقعها والتأمين ضدها، وبالتالي يكون من المناسب استخدام أسلوبين آخرين معها، وهما : إدارة أصول وخصوم المؤسسة بشكل استباقي، والتحوط الذي هو عبارة عن اتخاذ وضع مؤقت لمحاولة تجنب المخاطر المالية مثل استخدام العقود المستقبلية والخيارات.

1-4- الاحتفاظ بالمخاطر (تحمل المخاطر)

هو الأسلوب الأكثر شيوعاً للتعامل مع المخاطر، فالمؤسسات تواجه عدداً غير محدود تقريباً من المخاطر، وغالباً لا يتم القيام بشيء تجاهها، فتحتفظ باحتمال الخسارة الذي تنطوي عليه تلك المخاطر. لا يتعلق جوهر إدارة مخاطرة بالضرورة بتخفيض المخاطرة إلى الحد الأدنى، فالمؤسسات تجني ربحاً من تحمل المخاطر، واستراتيجية "عدم تحمل المخاطرة" ليست فعالة التكاليف أو سليمة. وتحمل المخاطرة يعادل في الأهمية خفض المخاطرة¹.

1-5- اقتسام المخاطرة

هو صورة من صور الاحتفاظ، فباقتسام المخاطرة يتم تحويلها من فرد إلى مجموعة من الأفراد وتفتيتها بينهم، ومن أمثلتها البارزة شركات رأس المال المخاطر أين يتم تجميع استثمارات عدد كبير من الأشخاص، ويجوز لعدد من المستثمرين أن يجمعوا رأس مالمهم بحيث يتحمل كل منهم جزءاً من مخاطر فشل المشروع².

2- استراتيجيات إدارة المخاطر

يمكن تحديد ثلاثة استراتيجيات رئيسية لإدارة المخاطر بصفة عامة وهي³:

2-1- استراتيجية تغطية كل الخطر

ويقصد بذلك تبيد مصدر الخطر بالنسبة للمؤسسة، أي تدنية الخطر إلى الصفر، ويندرج تحت هذه الإستراتيجية سياسات تحويل الخطر مثل التغطية الكاملة أو التأمين ضد الخطر باستخدام أدوات الهندسة المالية، تحويل (نقل) الخطر المالي إلى طرف ثالث بواسطة عقود التأمين.

2-2- إستراتيجية ترك الموقف مفتوح

ويقصد بذلك الاحتفاظ بمستوى الخطر على ما هو عليه، ويمكن أن تعتمد المؤسسة على هذه الإستراتيجية حينما يكون مستوى الخطر منخفض بشكل لا يبرر التكلفة المتوقعة لإدارته، وتندرج تحت هذه الإستراتيجية سياسة قبول الخطر.

¹ جونانان روفيد، مرجع سبق ذكره، ص 321.

² طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 34.

³ لينا زهاوي ، ادارة المخاطر المالية عن موقع <https://m.marefa.org> يوم الاطلاع 2021/05/09، على ساعة 8:52.

2-3- إستراتيجية تحمل مخاطر محسوبة

ويقصد بذلك تحديد مستويات الخطر التي يمكن تحملها بالمؤسسة - والتي لا ترغب المؤسسة في تحمل أكثر منها - ثم اتخاذ كافة التدابير المناسبة لتدنيه المخاطر بالمؤسسة حتى هذا المستوى المقبول. ويندرج تحت هذه الإستراتيجية سياسات تخفيض الخطر مثل التنوع، والتغيير في مستوى الرافعة التشغيلية والمالية.

ثانيا: تطور منهجية إدارة المخاطر

سيتم التطرق لها من خلال العناصر التالية:

1- توسيع مفهوم إدارة المخاطر

لم يكن للثقافات التقليدية مفهوم للمخاطرة لانعدام حاجتها إليه. إن مفهوم المخاطرة Risk يختلف عن مفهوم الخطر Danger أو Hazard، فهو يشير إلى الخطر المقدر بوعي فيما يتعلق بالاحتمالات المستقبلية. وهو واسع الاستعمال في المجتمعات ذات التوجه المستقبلي، أي تلك التي تنظر إلى المستقبل وكأنه منطقة يجب احتلالها أو استعمارها. إن المخاطرة تتطلب مجتمعا يسعى بشكل فعال للتخلص من ماضيه. وهذه هي، في الحقيقة، الميزة الرئيسة لحضارة المجتمعات الصناعية الحديثة¹.

يعد التمسك الإيجابي بالمخاطرة المصدر الأساسي لتكوين الثروة في أي اقتصاد حديث. يعود أثر جانبي المخاطرة كليهما، السليبي والإيجابي، إلى الأيام الأولى للمجتمع الصناعي الحديث، فالمخاطرة هي المحرك المنشط لمجتمع بني على التغيير، وصمم على أن يقرر مستقبله بدلا من أن يتركه للعادات والتقاليد، أو الأهواء الفطرية، لأن الأنظمة الاقتصادية الحديثة تختلف عن جميع الأنظمة الاقتصادية التي سبقتها فيما يتعلق بمواقفها تجاه المستقبل. لقد كانت أنظمة السوق السابقة جزئية وغير منتظمة. فعلى سبيل المثال، لم تحدث أعمال التجار أي تغيير يذكر في البناء الأساسي للحضارات التقليدية التي ظلت جميعها زراعية وريفية.

إن إدارة الأعمال الحديثة تتغلغل في كيان المستقبل عن طريق حساب الربح والخسارة، وبالتالي عن طريق المخاطرة كعملية مستمرة. ولم يكن ذلك ممكنا حتى وقت استحداث نظام القيد المزدوج في المحاسبة بأوروبا في القرن 15، وهو الأمر الذي وفر إمكانية الاقتفاء الدقيق لأثر الأموال المستثمرة من أجل الحصول على مزيد من المال².

2- التمييز بين متى يتم الحرض على ركوب المخاطرة ومتى يتم توفير الأمان

¹ أنتوني جيدنز، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² أنتوني جيدنز، عالم جامع، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 47.

ويتسم الاقتصاد الدينامي بدرجة عالية من تكوين الأعمال وتحللها. ولا يتوافق هذا التحول المستمر مع المجتمع الذي تسوده العادات المسلم بها، بما في ذلك تلك العادات الناجمة عن أنظمة الرفاهية، وينبغي على الداعين لمثل هذه الأنظمة أن يغيروا من طبيعة العلاقة بين المخاطرة والأمان التي تنطوي عليها دولة الرفاهية، وذلك بهدف تكوين مجتمع من راكبي المخاطر المسؤولين ليس في مجال مشروعات الأعمال فحسب، وإنما في مجالات العمل الحكومي، وفي أسواق العمل. فالناس يحتاجون إلى الحماية عندما تسوء الأوضاع، ولكنهم يحتاجون أيضا إلى طاقات مادية ومعنوية تمكنهم من عبور محطات التحول الرئيسية في حياتهم¹.

إن الإدارة الفعالة للمخاطر (الفردية أو الجماعية) لا تعني مجرد خفض درجة التعرض للمخاطر أو الحماية منها، ولكنها تعني أيضا رعاية الجوانب الإيجابية والخلاقة للمخاطرة وتوفير الموارد اللازمة لمواجهة المخاطرة. فركوب المخاطر بشكل فعال يعد جزءا أساسيا من الأنشطة الاستثمارية، وينطبق الأمر ذاته على قوة العمل. فقرار الذهاب إلى العمل والتخلي عن المساعدات، أو العمل في وظيفة في صناعة بعينها، هي أنشطة مشحونة بالمخاطرة، ولكن مثل هذه المخاطرة عادة ما تعود بالفائدة على الفرد وعلى المجتمع بصفة عامة².

المطلب الثاني: الأدوات التحليلية المساعدة في تشخيص المخاطر التشغيلية

تبين لنا أن المخاطر تمثل عدم اليقين بشأن العوائد المستقبلية. ويمكن قياسها باستخدام معاملات إحصائية للتقلب ومعامل (درجة) الرافعة. تكمن ميزة معاملات التقلب (الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) في حقيقة أنها تسمح بإجراء مقارنات ممتازة بين المؤسسات. ومع ذلك، فهي لا تسمح بالقاء نظرة بشأن التطور الزمني للمخاطر. الميزة الرئيسية لمعامل الرافعة هي أنها تسمح لنا بمراقبة تطور المخاطر بمرور الوقت. من ناحية أخرى، غالبًا ما يصعب حساب معامل الرافعة التشغيلية لأنه يتطلب أن نكون قادرين على التمييز بين التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة، وهو أمر ليس من السهل غالبًا القيام به.

1- التمييز بين التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة

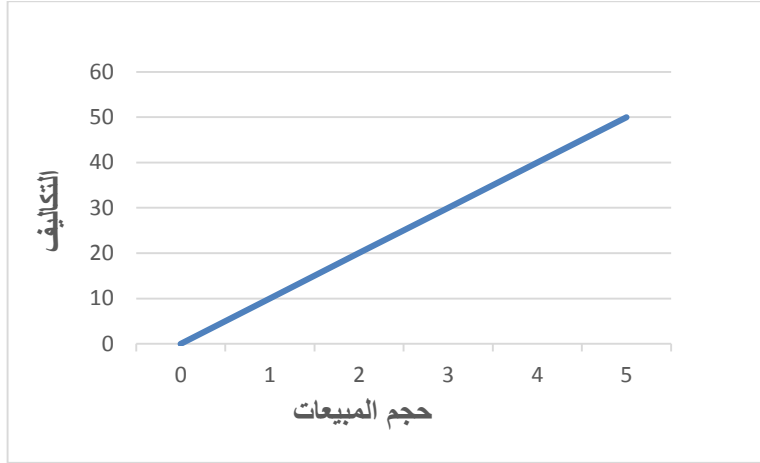
تتعدد تصنيفات التكاليف ليخدم كل تصنيف غابة أو أكثر تنشدها الإدارة وهناك تصنيفات عدة للتكاليف وما يهم بحثنا هو تصنيف التكاليف حسب سلوكها من التغير في حجم النشاط، حيث تنقسم إلى:

¹ أنتوني جينز، الطريق الثالث: تجديد الديمقراطية الاجتماعية، ترجمة: أحمد زايد ومحمد محي الدين، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2010، ص 140.

² المرجع نفسه، 158.

1-1- تكاليف متغيرة: وهي التكاليف التي تتغير في حجم النشاط، أي أن لمجموع التكاليف المتغيرة علاقة مع حجم الإنتاج، وعليه فإن التكلفة المتغيرة الواحدة الواحد ستكون ثابتة¹.

الشكل رقم (1-2): التمثيل البياني للتكاليف المتغيرة



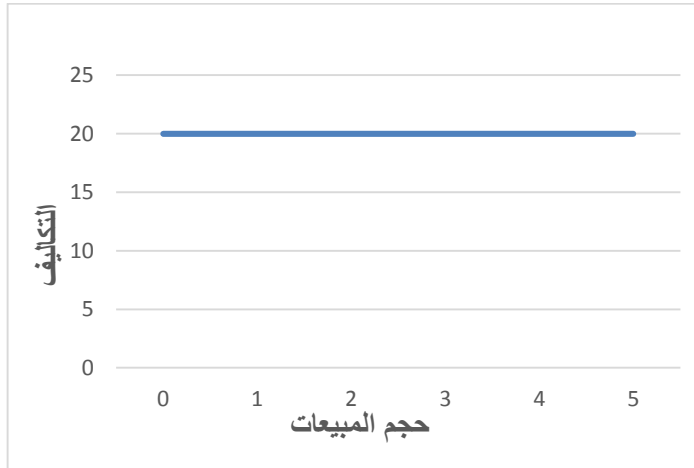
المصدر: من إعداد الطالبان

1-2- تكاليف ثابتة: وهي التكاليف التي تبقى في مجموعها ثابتة بغض النظر عن التغير في حجم النشاط، ضمن مدى ملائم Relevant Range، وعليه توجد علاقة عكسية ما بين التكلفة الثابتة للوحدة وحجم الإنتاج، فالتكلفة الثابتة للوحدة تزداد بتناقص حجم الإنتاج وتنقص بازدياد حجم الإنتاج. ومن أمثلة على التكاليف الثابتة: اهتلاك المباني والآلات والمعدات، الإيجارات والتأمين ورواتب الإداريين، إجمالي التكاليف الثابتة تبقى ثابتة، بينما التكلفة الثابتة للوحدة تتناسب عكسيا مع حجم الإنتاج².

¹ محمد أبو نصار، "محاسبة إدارية، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 11.

² طلعت عبد القادر أبو دغيم، "استخدام نموذج العلاقة بين التكلفة والحجم والربح في حل المنازعات المالية في القطاع التجاري في فلسطين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة لدراسات العليا، غزة، فلسطين، دفعة 2015، ص 14.

الشكل رقم (2-2): التمثيل البياني للتكاليف الثابتة



المصدر: من إعداد الطالبان

3-1- تكاليف شبه ثابتة وشبه متغيرة: وهي التكاليف التي تتميز بمرونة حيث يكون جزء منها ثابت والجزء الآخر يكون متغيراً يتغير تبعاً لحجم النشاط¹.

الشكل رقم (2-3): التمثيل البياني للتكاليف شبه الثابتة أو شبه المتغيرة



المصدر: من إعداد الطالبان

وبالرغم من حقيقة وجود ما يحمل الصفتين (المتغيرة والثابتة) ضمن هيكل تكاليف المؤسسة، إلا أن هناك حاجة إلى تصنيف تحكيمي لهذا النوع من التكاليف إلى جزء متغير وآخر ثابت حتى يمكن إجراء تحليل التعادل². ومع ذلك، غالباً ما يكون من الصعب إجراء هذا التحليل في الممارسة العملية، لأنه ليس من السهل دائماً التمييز بين التكاليف الثابتة والمتغيرة.

¹ Charles T. Horngren and others, Cost accounting= A managerial emphasis, 13thE, Edition Pearson, 2009, p 57.

² منير ابراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص 110.

وتسهل العملية بعض الشيء إذا ما وفرت المحاسبة التحليلية معلومات حول تصنيف التكاليف إلى مباشرة وغير مباشرة، حيث في ضوء ذلك يمكن التمييز بين التكاليف الثابتة والمتغيرة كما يلي:

الجدول رقم (1-2): كيف يساعد تصنيف التكاليف إلى مباشرة وغير مباشرة في التمييز بين التكاليف الثابتة والمتغيرة

| التكاليف الثابتة | التكاليف المتغيرة | |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| أجور عمال الورشات | تكلفة المواد الأولية | التكاليف المباشرة |
| اهتلاك الآلات والمعدات | أجور العمل بالقطعة | |
| تكلفة الايجار | تكاليف الطاقة المحركة | |
| | | |
| أجور الاداريين ورجال البيع | | التكاليف غير المباشرة |
| | | |

المصدر: مارك بلايني، فن إدارة الشركات بنجاح، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق، الجزيرة، 2008، ص 140.

2- فهم علاقة هيكل التكاليف بالمخاطر التشغيلية

وسيتم التطرق لها من خلال العناصر التالية:

2-1- هيكل التكاليف والرافعة التشغيلية

ويمثل هيكل التكاليف العلاقة بين التكاليف الثابتة والمتغيرة لدى المؤسسة، ويؤثر هيكل التكاليف على حساسية صافي الربح للمؤسسة، والمقصود بها هنا الرافعة التشغيلية، فالرافعة التشغيلية ليست سوى عنصراً واحداً من عناصر المخاطر التجارية، ويصبح تأثيرها قويا عند وجود تقلبات في المبيعات، والإنتاج، والكلفة، وهكذا فإن ذلك يعظم من درجة الأرباح التشغيلية، وبالتالي المخاطر التشغيلية. وتزداد بارتفاع نسبة التكاليف الثابتة إلى إجمالي التكاليف الكلية، إذا كلما زادت نسبة التكاليف الثابتة في هيكل التكاليف، ترتب على التغير في قيمة المبيعات تغير أكبر في صافي ربح العمليات التشغيلية والعكس صحيح¹.

يعتبر استخدام الرافعة التشغيلية من الأمور التي تزيد من مخاطر المؤسسة، لأنه يزيد درجة حساسية الأرباح للتغير في المبيعات، حيث يتضمن الاعتماد بكثرة على التكاليف الثابتة من الاعتماد على التكاليف المتغيرة، فكلما زادت نسبة هذه التكاليف الثابتة في هيكل تكاليف المؤسسة، كلما أدى ذلك لزيادة حساسية الأرباح للتغير في

¹ محمد طلال ناصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 12.

المبيعات، حيث أن ارتفاع المبيعات سيزيد الأرباح بشكل كبير وانخفاضها سيقبل الأرباح بشكل كبير، وبالتالي فإن استخدام الرافعة التشغيلية سيزيد من مخاطر المؤسسة لأن من شأنه تضخيم أثر التغير في المبيعات على الأرباح¹.

الجدول رقم (2-2): الكيفية التي تحدث بها الرافعة التشغيلية أثرها

| المتغيرات | نوع الرافعة |
|---------------------------------|-------------|
| رقم الأعمال | الرافعة |
| - تكلفة متغيرة | |
| = الهامش على التكلفة المتغيرة | التشغيلية |
| - تكلفة ثابتة للاستغلال | |
| = نتيجة الاستغلال (ربح التشغيل) | |

المصدر: فايز سليم حداد، الإدارة المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009، 263.

من الجدول السابق، يمكننا أن نرى أنه إذا لم تتطور الأسعار والتكاليف في نفس الاتجاه وبنفس النسب، فإن الربحية تتأثر. وبالتالي فإن تقلب أسعار البيع والتكاليف المتغيرة يمثل مصدرًا للمخاطر فقط إذا لم يكن لدى المؤسسة القدرة على التحكم في هامش ربح وحدتها. في الواقع، بالنسبة لمؤسسة لا تتكبد تكاليف ثابتة، فلن يكون هناك تقلب في الربح التشغيلي وبالتالي لا يوجد مخاطر تشغيلية.

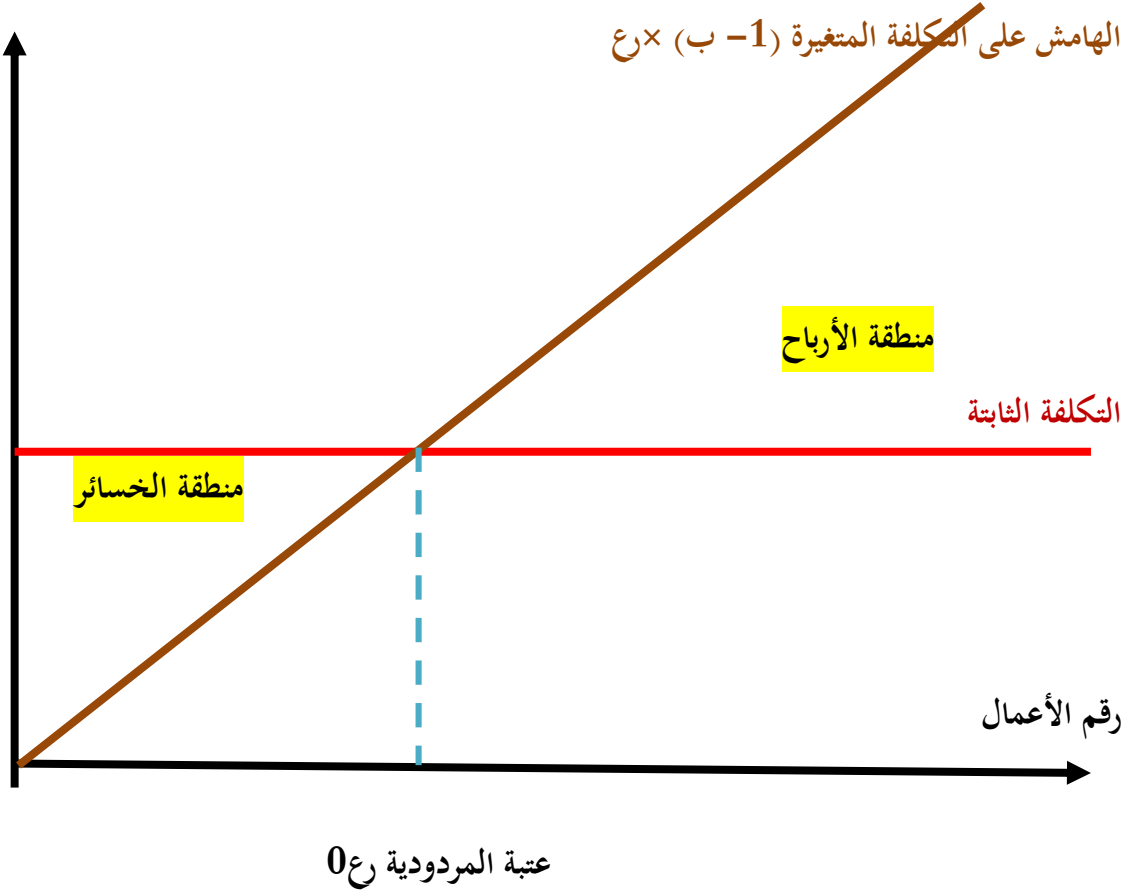
2-2- نقطة التعادل ومخاطر التشغيل

تمثل نقطة التعادل (عتبة المردودية) مستوى المبيعات الذي تكون عنده المؤسسة قادرة على تغطية تكاليفها التشغيلية تماما. أي عند هذه النقطة يكون الربح التشغيلي صفرا.

¹ خالد الزعبي وآخرون، "الرفع التشغيلي والمالي"، (2019/5/17)، من الموقع: <https://almerja.com>، يوم 2021/5/30، على الساعة: 11.51.

الشكل رقم (2-4): التمثيل البياني لنقطة التعادل بدلالة إجمالي التكاليف وإجمالي الإيرادات

تكاليف التشغيل

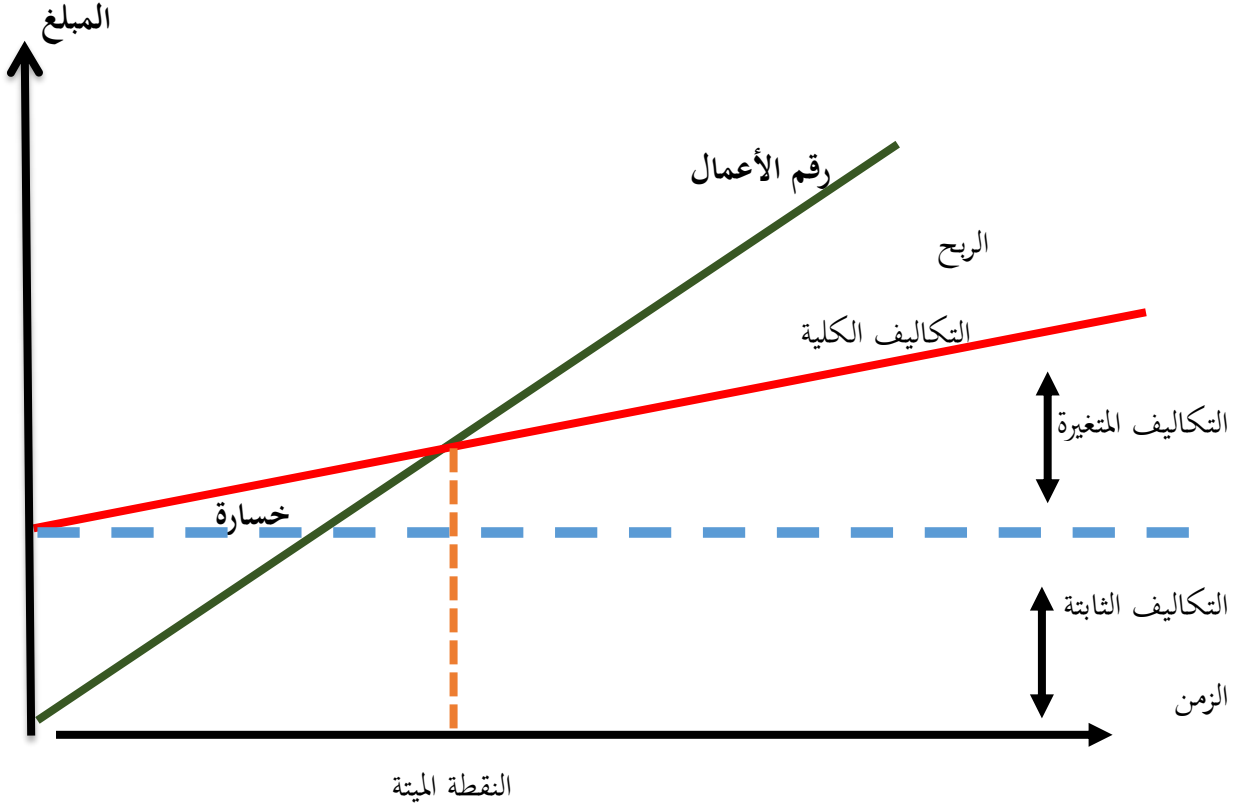


المصدر: من إعداد الطالبتان

يوضح تحليل التعادل هذا أن المخاطر التشغيلية لمؤسسة معينة سوف تكون أكبر ما يمكن كلما اقترب رقم الأعمال من عتبة المردودية، أي كلما قل هامش الأمان الذي يمثل الفرق بين رقم الأعمال وعتبة المردودية.

الشكل رقم (2-5): التمثيل البياني لنقطة التعادل بدلالة الهامش على التكاليف المتغيرة والتكاليف

الثابت



المصدر: من إعداد الطالبتان

من الشكل السابق يظهر جليا وجود علاقة طردية بين نقطة التعادل والتكاليف الثابتة، وهذا أمر منطقي، فمع بقاء العوامل الأخرى على حالها يترتب على ارتفاع التكاليف الثابتة ارتفاع حجم المبيعات اللازمة لتغطية تلك التكاليف¹. مما تقدم نستنتج أن الرفع التشغيلي شيء جيد عندما تتجاوز المؤسسة نقطة التعادل الخاصة بها (أي عندما يساهم الهامش على التكلفة المتغيرة في تغطية التكلفة الثابتة)، لكنه يمكن أن يؤدي إلى خسائر كبيرة إذا لم تصل المؤسسة إلى نقطة التعادل، أي إن عامل المخاطرة فيها كبير. وهذا ما يدعو المديرين لأن يعطوا مجالا واسعا للتفكير في إيجاد التوازن الصحيح بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة².

3- صلة الرفع التشغيلي بالتقدم التكنولوجي وبالاستثمار في الأصول الثابتة

¹ منير ابراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، 1998، ص 115.

² صاموئيل هيز، المفاهيم المالية الأساسية للمديرين، تعريب: أيمن الطباع، شركة الحوار الثقافي، بيروت، 2004، ص 200.

يعتمد مستوى الرفع التشغيلي بدرجة كبيرة على التكنولوجيا، فشركات الكهرباء والهاتف وخطوط الطيران والصناعات الكيميائية يتوجب عليها إنفاق مبالغ كبيرة في شكل تكاليف ثابتة، وهذا ما يعني ارتفاع مستوى الرفع التشغيلي لديها. وبشكل مماثل يتوجب على شركات الأدوية والسيارات والحواسب إنفاق مبالغ كبيرة لتطوير منتجات جديدة، وتكاليف التطوير هذه تزيد مستوى الرفع التشغيلي¹. من جهته يؤدي توسيع الاستثمار في الأصول الثابتة إلى زيادة مصاريف الإهلاك والصيانة، وهي مصاريف تدخل ضمن التكاليف الثابتة، وتخصم من المبيعات لغرض حساب نتيجة الاستغلال بغض النظر عن مستوى المبيعات الذي تحققه المؤسسة، لذلك قد تسبب هذه التكاليف في وقوع خسارة إذا كانت المبيعات منخفضة.

فتوسيع الطاقة الإنتاجية يزيد من نسبة التكاليف الثابتة إلى إجمالي التكاليف (زيادة درجة رافعة التشغيل) ويرفع بالتالي من مخاطر أعمال المؤسسة (يرفع من كمية إنتاج التعادل)، هذا يعني أن احتمال عدم مقدرة المؤسسة على الوصول إلى نقطة التعادل في حالة الركود الاقتصادي يزداد.

لا يفهم من ذلك أن تمتنع المؤسسة عن التوسع والنمو بالاستثمار في الأصول الثابتة، وإنما المطلوب هو تحقيق قدر من التوازن في الاستثمار. ذلك أن عدم التوازن في مستوى الاستثمار في الأصول الثابتة سوف يترتب عنه تحمل مخاطر إضافية. فإذا كان هناك استثمار فائض عن الحاجة في الأصول الرأسمالية فإن ذلك سيؤدي إلى طاقة إنتاجية فائضة، مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج واضطرار المؤسسة إلى البيع بأسعار مرتفعة (غير تنافسية)، فتنخفض مبيعاتها وأرباحها. أما إذا لم تكن هناك طاقة إنتاجية كافية لسد حاجة الطلب على منتجات المؤسسة، فإن المؤسسة سوف تخسر مبيعات وأرباح محتملة.

¹ أجين برغام، مرجع سبق ذكره، ص 508.

المبحث الثاني: تدابير تقليل المخاطر التشغيلية

لأن المخاطر هي جزء من الأعمال حيث لا عائد أعلى بدون مخاطرة، فلا بد على الإدارة أن تهتم بالسيطرة على مخاطر الأعمال التي تتعرض لها المؤسسة بقدر اهتمامها بالعوائد وهامش الأرباح فيها. ومما يزيد من أهمية إدارة المخاطر هو طبيعة الأعمال. خاصة عندما تتسم بالنزعة إلى الابتكار وارتفاع الاستثمار في الأصول الرأسمالية مما يجعل الكثير منها تواجه الفشل باحتمالية عالية ومعها تضيع الموارد وتهدر الفرص. ويجب على كل المؤسسات أن تتحمل المخاطرة لكي تنجح. وتسمح إدارة المخاطر - في حال تطبيقها بصورة ملائمة - للمؤسسة بتحمل تلك المخاطر الضرورية لتعزيز الفرص النابعة من القدرة على تحمل المخاطر وإدارتها.

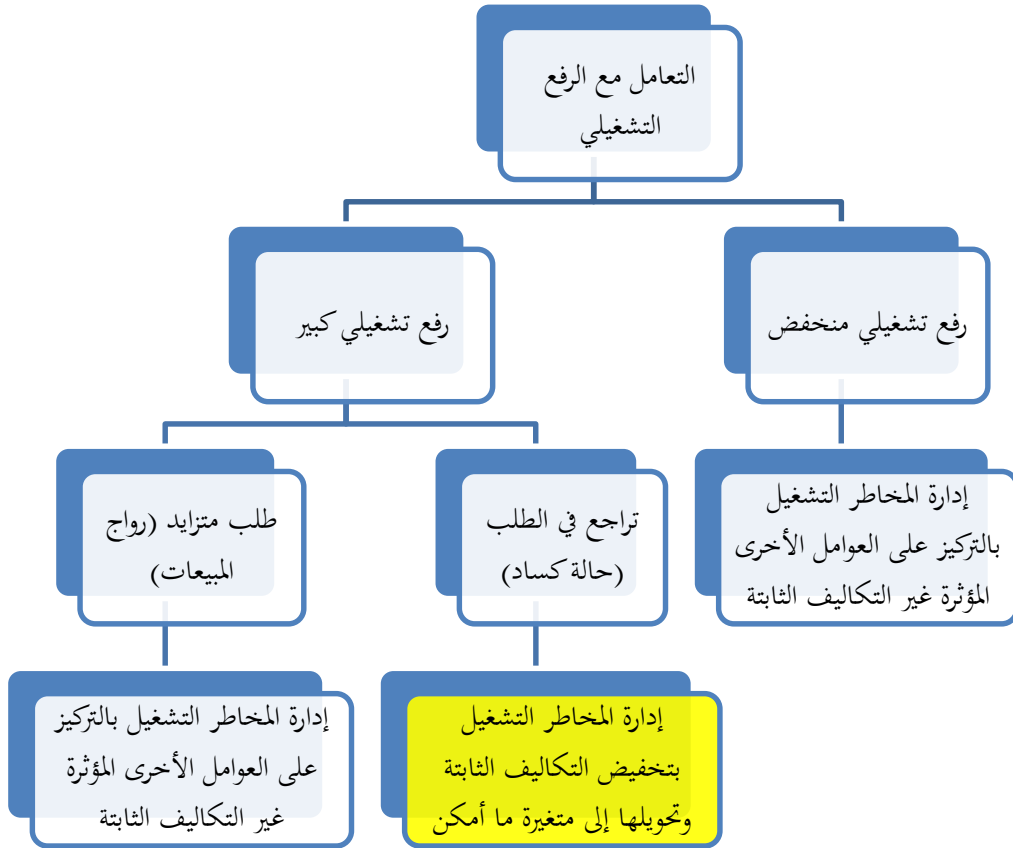
المطلب الأول: تدابير تستهدف العوامل المؤثرة في تقلب عوائد التشغيل

سنقوم من خلال هذا المطلب بالتطرق إلى ما يلي:

1- منهجية التعامل مع الرفع التشغيلي بصفة عامة

تمثل مخاطر التشغيل عدم اليقين بشأن عائد التشغيل المستقبلي. تنشأ مخاطر التشغيل من تقلب هامش ربح الوحدة (عندما لا يكون هناك رفع تشغيلي) وأهمية التكاليف الثابتة في هيكل تكلفة المؤسسة (عندما يكون هناك رفع تشغيلي كبير). وهذا ما يوضح الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-6): خوارزمي يوضح منهجية التعامل مع الرفع التشغيلي بصفة عامة



المصدر: من إعداد الطالبين

2- أمثلة على بعض التدابير بخلاف تلك التي تستهدف تخفيض التكاليف الثابتة

وذلك من خلال ما يلي:

2-1- زيادة قدرة المؤسسة على استيعاب التكاليف الثابتة

لا تعتمد مخاطر التشغيل على مستوى التكاليف الثابتة فحسب، بل تعتمد أيضاً على قدرة المؤسسة على استيعابها، فالتغيير في الأسعار أو التكاليف المتغيرة يغير هامش ربح الوحدة ومن ثم يؤدي إلى إحداث تغيير في القدرة على استيعاب التكاليف الثابتة للمؤسسة.

فإذا كان الجزء من مخاطر الأعمال الذي تمثله المخاطر غير المنتظمة (الخاصة) يرجع لأسباب ترتبط بالصناعة ذاتها، فإن المؤسسة قد تستطيع التحكم ولو جزئياً في حجم تلك المخاطر. فقد تستطيع من خلال سياسة التنوع أن تحقق الاستقرار لصافي ربح العمليات، كما قد يمكنها التحكم في أسعار المدخلات من خلال عقود طويلة الأجل لتوريد ما تحتاجه من مواد أولية أو لتحديد مستوى الأجور¹.

¹ منير ابراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

2-2- التأثير على مخاطر الأعمال من خلال التخصيص الرأسمالي

سبق وأن بينا أن الرفع التشغيلي يتصل بدرجة كبيرة على اعتماد المؤسسة التقدم التكنولوجي وبالاستثمار في الأصول الثابتة، لكن على الرغم من أن طبيعة الصناعة تلعب الدور الأكبر فإن لجميع المؤسسات بعض السيطرة على الرفع التشغيلي. إذ يمكن لمؤسسات الكهرباء توسيع طاقتها التوليدية من خلال بناء محطة حرارية تعمل على الغاز أو على الفحم. تتطلب المحطة العاملة على الفحم استثمارات أوسع وتكاليف ثابتة أكبر ولكنها تتطلب تكاليف متغيرة أقل نسبياً. في المقابل تتطلب المحطة العاملة على الغاز استثمارات وتكاليف ثابتة أقل مقارنة بسابقتها ولكنها تتطلب تكاليف متغيرة أعلى نسبياً. وبالتالي يمكن لتلك المؤسسات التأثير على مستوى الرفع التشغيلي وبالتالي مخاطر الأعمال من خلال التخصيص الرأسمالي¹.

2-3- المرونة في التحول بين نوعي التكلفة

يؤثر التغيير الذي يطرأ على التكاليف الثابتة في درجة الرفع التشغيلي. ولهذه الظاهرة أهميتها، خاصة إذا كان يمكن للمؤسسة في بعض الفترات - خاصة فترات الرواج - أن تستبدل التكاليف المتغيرة بتكاليف ثابتة، وإذا كان يمكنها في فترات أخرى - خاصة فترات الكساد - أن تستبدل التكاليف الثابتة بالتكاليف المتغيرة. وإذا ما حدث ذلك فإنها تستطيع أن تعظم العائد على رأس المال المستثمر في الحالة الأولى، كما تستطيع أن تحد من التأثير السلبي على العائد على رأس المال المستثمر في الحالة الثانية. ومن الأمثلة عن التكاليف التي تسمح بتلك المرونة عقود استئجار الآلات، التي يمكن أن يكون فيها قسط الايجار ثابتاً، كما يمكن أن يكون في صورة نسبة من قيمة المبيعات. ومن الأمثلة الأخرى مكافآت رجال البيع، التي يمكن أن تكون في صورة مكافأة إلى جانب مرتب ثابت، كما يمكن أن تكون في صورة عمولة تتحدد بنسبة من المبيعات².

¹ أجن برغام، مرجع سبق ذكره، ص 508.

² منير ابراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص 125.

المطلب الثاني: تدابير تستهدف تخفيض الرفع التشغيلي لتقليل المخاطر التشغيلية

للمخاطر التشغيلية علاقة كبيرة مع الرفع التشغيلي أي بزيادة وزن التكاليف الثابتة في هيكل تكاليف المؤسسة، لذلك لتقليل من هذه المخاطر علينا التقليل من هذه التكاليف وذلك وفق مجموعة من التدابير سنتناولها في هذا المبحث.

أولاً: تقليل المخاطر التشغيلية من خلال الاستئجار التشغيلي

وذلك من خلال ما يلي:

1- مفهوم الاستئجار التشغيلي **operating lease**

الاستئجار التشغيلي هو نظام تجاري يحقق استفادة ممكنة الأصل الرأسمالي وبالتالي يتم استئجار الأصل لفترة زمنية قصيرة¹، فهو عبارة عن عقد استئجار بسيط يعتمد على مدى تحمل المستأجر أو المؤجر للمخاطر والمنافع المتعلقة بملكية الأصل²، وبموجب هذا العقد يقوم المؤجر (مالك المنقولات) بتأجير منقولات معينة كأدوات ومعدات وأجهزة إنتاج للمستأجر لاستعمالها لفترة زمنية محددة مقابل أجر معين متفق عليه، ويبقى المؤجر مالكا لهذه المنقولات ولا تنتقل ملكيتها بانتهاء مدة العقد، ويلجأ المستأجر لمثل هذا النوع من العقود للحصول على المعدات والأدوات التي لا يستطيع الحصول عليها إما بعدم قدرته المالية أو بسبب ارتفاع أسعارها أو لمواجهة الطلب المتزايد على منتجاته ولا تكون كافية لتغطية هذه الزيادة، و يعتمد على هذا من العقود من أجل الفصل بين المنفعة والملكية، لهذا النوع من العقود يسمح المشارع بالحصول على المعدات اللازمة لمباشرة نشاطها عن طريق الإيجار دون الملكية وهذا النوع من العقود ينتشر بكثرة بين أصحابي المقاولات والتجار وحتى أنه هنالك متاجر تتولى تأجير المعدات والآلات والأجهزة لمن يحتاجها³.

¹ سمير محمد عبد العزيز، التأجير التمويلي ومدخله المالية- المحاسبية- الاقتصادية- التشريعية- التطبيقية، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، 2001، ص 82.

² ميمون إيمان، "أهمية تعديل المعالجة المحاسبية لعقود الإيجار عند المستأجر للنظام المحاسبي (دراسة مقارنة IAS7, SCF, IFRS)", عن الموقع <http://www.asjp.cerist.dz>، يوم 2021/6/4، على الساعة: 12:51.

³ يحيى محمود المعاينة، النظام القانوني للمخاطر التي يتعرض لها المأجور في عقد التأجير التمويلي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القانون الخاص، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، دفعة 2012، ص ص 42-43.

2- خصائص الاستئجار التشغيلي

تتمثل فيما يلي¹:

- إمكانية إلغاء العقد من قبل أطرافه في أي وقت، فالمستأجر له حرية إلغاء العقد في حال انتهاء الغاية المقصودة من الاستئجار أو في حالة تقادم المأجور مثلا، وهذه الميزة تسمح للمؤسسة المستأجرة مواكبة كل ما هو جديد في عالم التطور والتكنولوجيا، وعدم البقاء حبيس آلة أو جهاز غير متطور، كما أن المؤجر يحق له إنهاء أو إلغاء العقد في حال عدم التزام المستأجر بتسديد الأقساط في مواعيدها، أو في حال مخالفة المستأجر لأي شرط من شروط العقد؛
- مدة عقد الاستئجار التشغيلي قصيرة نوعا ما، فهي لا تمتد إلى نهاية العمر الافتراضي للأصل المستأجر، خاصة وأنها ترتبط بحاجة المؤسسة المستأجرة للأصل المستأجر لأداء غرض معين أو مهمة معينة؛
- إن عقد الاستئجار التشغيلي لا ينتهي بالتملك، وإنما يتم استئجار المأجور لهدف معين، وعند الانتهاء من تحقيق هذا الهدف يتم إعادة المأجور إلى المؤجر، الذي يقوم بدوره بإعادة تأجيره إلى مستأجر آخر؛
- بما أن عقد الاستئجار التشغيلي لا يهدف إلى التملك، حيث أن ملكية المأجور تكون دائما للمؤجر، إذا فإن كافة مصاريف ونفقات الصيانة والتأمين والنفقات الأخرى يتحملها المؤجر؛
- بما أن الاستئجار التشغيلي لا يدخل في موجودات أو حسابات العميل المستأجر، إذا فهو يكون خارج بنود الميزانية وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين البيانات المالية للمستأجر؛
- فيما يتعلق بالضريبة فإن كافة أقساط الاستئجار التشغيلي تعتبر مصروفا مما يتيح للعميل أن يخصمه من الدخل الخاضع للضريبة.

وأیضا²:

- يتحمل المؤجر مسؤولية عدم صلاحية الأصل سواء بالهلاك أو التقادم؛
- العلاقة بين المؤجر والمستأجر تتسم بالسهولة ولا تثير مشاكل قانونية وذلك لقصر فترة التأجير.

كذلك³:

- يقوم المستأجر باختيار ممول الأصل باستثناء إذا كان الأصل مملوكا لتوه للمؤجر؛

¹ محمد أحمد الشافعي، "المفاهيم الأساسية للتأجير التمويلي"، الطبعة الأولى، دار أجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 82-83.

² بسام هلال مسلم القلاب، "التأجير التمويلي"، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 43.

³ بسام أحمد عثمان، "التأجير التمويلي ودوره في تفعيل مشروعات بالسكك الحديدية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية اقتصاد، جامعة دمشق، العدد الثالث، 2011، ص 611.

- هدف المستأجر هو استعمال الأصل المؤجر مدة مؤقتة ولذلك فإن عقد الاستئجار التشغيلي يغطي فقط المدة القصيرة التي يستخدم فيها الأصل، وأبعد من ذلك فإن مدة الاستئجار التشغيلي عادة ما تكون أقصر من العمر الإنتاجي للأصل؛
- يعد المستأجر إجمالي الدفعات الإيجارية نفقة في حين بعدها المؤجر دخلا.

3- تقليل المخاطر التشغيلية من خلال الاستئجار التشغيلي

يمكن للمؤسسة أن تستخدم الاستئجار التشغيلي كآلية لتقليل من المخاطر التشغيلية من خلال التخفيض في نسبة التكاليف الثابتة المتمثلة في مخصصات اهتلاكات والمؤونات للأصل المستأجر فهو لا يدخل في أصول أو حسابات المؤسسة، حيث يكون خارج عناصر الميزانية وهذا ما يؤدي إلى تحسين نتائج مؤسسة خاصة نتيجة استغلالها مما يؤدي إلى تحسين مركزها المالي. كما يعمل أيضا على تحسين مردوديتها الاقتصادية، وذلك بتخفيض الأصول الثابتة من الميزانية كما ذكرنا سابقا.

ثانيا: تقليل المخاطر التشغيلية من خلال المقاوله من الباطن

1- مفهوم المقاوله من الباطن

هناك دواعي عدة تدفع المؤسسات للدخول في المقاوله حيث تستعين هذه المؤسسات بمصادر خارجية للاستفادة من الفوارق الوطنية أو الإقليمية أو الدولية في تكاليف الإنتاج، بما في ذلك انخفاض الأجور أو المواد الخام. فبنسبة للبلدان الصناعية فإن الإنتاج أو الشراء في الخارج أرخص من الإنتاج المحلي أو الشراء المحلي، وهو ما يجعل المؤسسات في هذه البلدان تنتج بتكلفة أرخص وبالتالي تقدم أسعار تنافسية المنتج النهائي فعلى سبيل المثال ووفقا لدراسة قام بها فان اينينام (1998) Van Enemnam ، كانت الإيجابيات متعلقة بالتكاليف هي السبب الرئيسي لدفع المؤسسات الهولندية التي شملها الاستطلاع لاستخدام مرافق التصنيع الدولية، كما أن الأسباب الأخرى هي: زيادة المرونة، الحد من المخاطر، السياسات البيئية، تحسين الجودة، والحصول على التكنولوجيا الجديدة¹.

وهناك عدة أسباب تدفع إلى عقد شراكات تعاقدية من الباطن لأجل خفض تكاليف الإنتاج منها²:

- أن المقاولين من الباطن يكونون على درجة عالية من التخصص وأكثر كفاءة في العمليات الإنتاجية، بالإضافة إلى الأداء بسعر أقل مقارنة بالمقاولين الرئيسيين.

¹ بن الدين امحمد، "المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية (دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، دفعة 2013، ص 137.

² المرجع نفسه، ص 137.

- المقاولين من الباطن يكونون على درجة عالية من المرونة حيث بإمكانهم اتخاذ القرارات بشكل أسرع، كما يمكنهم تغيير الجداول الزمنية الإنتاج أو تعديلها بسهولة أكبر.
- من خلال الاعتماد على المقاول من الباطن فإن المصاريف العامة وتكاليف إدارة أقل.
- المقاولين من الباطن عموماً يستعملون معدات والآلات أقل فضلاً على ورش عمل أبسط من المؤسسات الكبيرة.

1. تحقيق أفضل جودة

إن البحث عن المنتجات ذات الجودة العالية والموثوقة العالية في بيئة متغيرة ومتطورة يدفع المؤسسات إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية، حيث لا يمكن للمتخصصين الداخليين تلبية المعايير المطلوبة وبالتالي يتم الأجوء إلى المستوى العالي من المهارات والخبرات المتخصصة والمتوفرة لدى المقاولين، واللجوء إلى تدريب وتحسين مؤهلات القوى العاملة داخلياً أو الحصول على الآلات والمعدات المناسبة، قد يتطلب وقتها وموارد مالية كبيرة وفي هذا الإطار يكون البديل هو الاستعانة بالمصادر الخارجية لاستكمال الأنشطة الأساسية للمؤسسة وتوفير قطع الغيار و المكونات ذات الجودة العالية¹.

2. مرونة النفقات:

بدلاً من استغلال الأشخاص والمعدات التي تعد تكاليف ثابتة في العملية الاستثمارية، يمكن للمؤسسة الرغبة في العمل أن تدفع رسوم الخدمات، التي تعد تكاليف متغيرة- وبالتالي سيجنبها ذلك ربط مواردها المالية بمجموعتين كبيرتين من المخاطر الاستثمارية وتحويلها للمنفيذ. وهي مخاطر تكاليف الإفراط في الاستثماري ومخاطر الإنتاج تحت الطاقة المرتبطة بالنقص في الاستثمار، كما أن تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة ينطوي عليه تحقيق وفورات ضريبية كبيرة².

3. الحصول على خدمات لا تدخل ضمن نشاطات المؤسسة:

بالنسبة للمؤسسات العاملة في قطاع الخدمات يمكنها الاستفادة من سلسلة خدمات لا تعد أساسية بالنسبة لطبيعة نشاطها الأصلي ولكنها ضرورية لاستقطاب الزبائن كخدمات ثانوية مثل الاستقبال، الترميم، النظافة....³ الخ.

¹ المرجع نفسه، ص 138.

² بن الدين امحمد، مرجع سبق ذكره، ص 138.

³ بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 218.

4. آلية فعالة لاستجابة لتغيرات السوق:

عندما تواجه المؤسسة الآمرة بالأعمال زيادة مؤقتة في الطلب على مستوى السوق أو اتجاهها تصاعديا في الطلبات الموسمية، في هذه الحالة إن توكيلها العمل إلى أحد المقاولين من الباطن، سيكون القرار أكثر فعالية من الناحية المالية، من أجل الاستفادة لتقلبات في الطلب التصاعدي للسوق وتجنب الطاقة الفائضة¹.

5. زيادة الإنتاجية والمردودية:

يحدث ذلك عندما يتم التركيز على النشاطات الأساسية والاستراتيجية داخل المؤسسة المرتبطة بالمراحل النهائية لعملية إنتاجية، كما أن المؤسسة ليست مضطرة في حالة توجيهها إلى مقاوله في بعض الأنشطة، إلى تحمل تكاليف فهي لا تستثمر من جديد ولا توظيف عمالة إضافية، وبالتالي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وكذا المردودية².

2- تقليل المخاطر التشغيلية من خلال المقاوله من الباطن

الاستعانة بمصادر خارجية أو التعاقد من الباطن لتوريد الخامات والخدمات من قبل المؤسسات المتخصصة يحول تكاليف الثابتة ونفقاتها الرأسمالية، إلى نفقات وتكاليف تشغيل. وبالتالي، تزيد المؤسسة من قدرة مساهمة الهامش على التكلفة الخاص بها في تغطية تكاليفها الثابتة وتقلل من مستوى بلوغ عتبة المردودية، وهو ما يمكن أن يكون مهماً في أوقات الأزمات وفترات تراجع النشاط.

تعتبر المقاوله من الباطن الية من اليات التي يمكن للمؤسسة أن تستخدمها في تقليل من مخاطرها التشغيلية فكما عرفنا سابقا أن هذه المخاطر مرتبطة بنسبة التكاليف الثابتة المتمثلة في الأشخاص والآلات التي عندما تزداد معها هذه المخاطر، فالمقاوله من الباطن تعمل على خفض نسبة هذه التكاليف، و المؤسسة تلجأ لمقاولين من الباطن للاستفادة من انخفاض في تكاليف عوامل الإنتاج، تكاليف الإدارة، انخفاض الأجور، المواد الخام والمصاريف العامة، فهم يكونون على درجة عالية من التخصص، الكفاءات، المهارات، والخبرات في العمليات الإنتاجية فيوفرون للمؤسسة منتوجات ذو جودة عالية وفي وقت قصير وبموارد مالية ضئيلة، كذلك بسعر أداء أقل مقارنة بالمقاولين الرئيسيين الداخليين في المؤسسة، فتصبح هذه الأخيرة عند الاستعانة بهم غير مضطرة لتحمل تكاليف كبيرة في أنشطتها، فهي لا تستثمر من جديد ولا توظف عمالة إضافية، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تخفيض من نسبة التكاليف الثابتة في هيكل تكاليفها الذي ينجم عنه التقليل من المخاطر التشغيلية وزيادة إنتاجية ومردودية المؤسسة الاقتصادية.

¹سمية بن علي، التعاقد من الباطن، استراتيجية عقلانية دائمة لتنافسية المؤسسات (تحليل لبعض التجارب الرائدة)، مجلة التواصل في الاقتصاد والقانون، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، العدد 45 مارس 2016، ص 219.

² المرجع نفسه، ص 219.

ومن خلال التعاقد من الباطن أو الاستعانة بمصادر خارجية لمهام معينة يمكن للمؤسسة الاستفادة من أحدث المعدات والموظفين الأكفاء دون الحاجة إلى تحمل التكلفة. في الواقع، فعلى سبيل المثال يتطلب نقل الامدادات بالموارد الخاصة، الاستثمار في عدد معين من معدات النقل وما يترتب عنه من تحمل عبء الإهلاك، وتحمل تكاليف الرواتب ومكافآت السائقين التي قد تكون في معظمها ثابتة، بينما كان بالإمكان الاستفادة من خدمة توصيل ممتازة يقدمها متعاقد من الباطن بتكلفة متغيرة منخفضة.

ثالثاً: تقليل المخاطر التشغيلية من خلال تخفيض التكلفة الثابتة للعمالة

تستفيد المؤسسة من استخدام عنصر العمل وما يبذل من جهد طوال ساعات العمل في العملية الإنتاجية لإنتاج السلع والخدمات القادرة على سد وإشباع حاجات المستهلكين، ولكن قسماً هاماً من تعويضات العمالة تشكل عبأً ثابتاً على المؤسسة مما يزيد من مخاطرها التشغيلية وعليها التخفيض منها.

1- مفهوم وأنواع العمالة

العمالة والتوظيف والتشغيل والاستخدام هي من المترادفات، وتعني مفهومًا واحدًا. وهذه المصطلحات تدور حول معنى واحد هو: ((كون الشخص مستخدمًا في عمل منتظم يتلقى عنه أجرًا)).

والشائع من هذه المصطلحات هي مصطلحات العمالة والتوظيف والتشغيل، أما مصطلح الاستخدام فهو نادر الشيوع¹. ويمكن تقسيم العمالة حسب ارتباط عقودهم بالزمن ومن ثم ارتباط تعويضاتهم بحجم النشاط، إلى ما يلي²:

العمالة الرئيسية: وهم العاملون الذين يمتلكون وظائف دائمة في المؤسسة، ويقومون بالأعمال أو المهام الرئيسية فيها. وتحصل تلك النوعية من العاملين عادة على غالبية المزايا الوظيفية وفرص النمو والترقية.

العمالة العارضة: وتشمل فئة العمالة لعرضيه كافة الذين يتم استقطابهم لفترات قصيرة من الوقت. وهم يقومون بأداء مهام محددة تتطلب عادة مهارات خاصة كما يتم الحصول عليهم في الأوقات التي يعاني فيها التنظيم من انحرافات أو ضغوط في تدفق العمل، ويتم الاستغناء عنهم بعد انتهاء المهمة التي تم استقطابهم من أجلها.

¹ أسامة حمد، "مفهوم العمالة في اقتصاد الوضعي"، عن موقع: www.thanyan.blogspot.com، يوم الاطلاع: 2021/8/10، على الساعة 15:25.

² محمد محمد إبراهيم، "الإدارة الاستراتيجية البات ومرجعيات خارطة الطرق لإدارة إعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 2016، ص ص 16-17.

العمالة لبعض الوقت: وتشمل هذه الفئة العاملين الذين يعملون الاقل من أربعين ساعة أسبوعيا، ونادرا ما يحصلون على المزايا وظيفيه بخلاف المرتب، ويتم الاستعانة بهم للتغلب على أوقات ضغط العمل.

العمالة المؤقتة: مثل العمالة لبعض الوقت، يتم استقطابهم في فترات زيادة الانتاج او المواسم كما يتم استخدامهم لإحلال محل بعض عناصر العمل الدائمة التي تقتضي الظروف ابتعادهم عن العمل لفترات طويلة نسبيا.

العمالة التعاقدية: وتشمل فئات المهنيين والمستشارين الذين يتم الاستعانة بخدماتهم في مشروعات محددة، مثل هذه الفئة عادة ما تتميز بامتلاك مهارات متخصصة وتسند إليهم مهام خاصة. وتقدم هذه الفئة خدماتها في صورة تعاقدية تحدد فيها نوعيه الخدمات وشروط تقييدها وكذلك قيم أو مقابل هذه الخدمات.

2- تقليل المخاطر التشغيلية من خلال تخفيض العمالة

يمكن للمؤسسة التقليل من المخاطر التشغيلية عن طريق ادارة الموارد البشرية خاصة العمالة فيمكنها تخفيض منها واستبدالها بإحدى أنواع الأخرى منها المؤقتة أو العارضة حسب طريقة العمل التي تناسب المؤسسة مما يؤدي إلى تحويل التكاليف الثابتة المتمثلة في الأجور إلى التكاليف المتغيرة، وفي نفس الوقت تحافظ المؤسسة على نفس القدرة الإنتاجية في حالة زيادة الطلب على منتجاتها بإمكانها استخدام العمالة المؤقتة أو أي نوع آخر أما في حالة الركود تتحمل تكلفة ثابتة أقل وبتالي مخاطر تشغيلية أقل.

كما يمكن تقليل المخاطر التشغيلية المترتبة عن تقاضي العمال أجور ثابتة مهما كان حجم نشاط المؤسسة من خلال اشراك العمال في المخاطرة (وليس في الأرباح) مثلما هو الحال في عقود المضاربة الاسلامية.

خلاصة الفصل:

تعرض المؤسسة الى الخطر التشغيلي الذي يعد موضوع بحثنا ،حيث يؤثر على كافة معايير أدائها ويؤثر على وجودها وبقائها ،لذا تطرقنا في هذا الفصل الى كيفية تحليله وقياسه باختيار انسب الأدوات و التي تتمثل في تشتت نتيجة الاستغلال ، تشتت المردودية الاقتصادية وتشتت الرافعة التشغيلية التي تلعب دورا كبيرا في قياس الخطر التشغيلي حيث يعتبر استخدامها من الأمور التي تزيد هذا الخطر لأنه يزيد درجة حساسية الأرباح للتغير في المبيعات حيث يتضمن الاعتماد على تكاليف ثابتة كبيرة في هيكل تكاليف الشركة ،مما يزيد حساسية الأرباح للتغير في المبيعات وبالتالي زيادة الخطر التشغيلي .

كما على المؤسسة إدارة هذا الخطر بالحد منه من خلال التقليل من الخسائر المتوقعة عن طريق استراتيجية متبعة لذلك الصدد من أبرزها: الاستئجار التشغيلي، المقاوله من الباطن والعمالة.

الفصل الثالث: دراسة حالة
المركب الوطني للدراجات

مقدمة الفصل:

بعد التعرض في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالمخاطر والمخاطر التشغيلية، وأهم الأدوات المستخدمة لقياس المخاطر وتعرفنا كذلك على الاستراتيجيات الممكن استخدامها للتقليل من هذه المخاطر سنحاول في هذا الفصل أن نطبق بعض الأدوات والاستراتيجيات التي تطرقنا لها في الجانب النظري على المركب الوطني لصناعة الدراجات والدراجات النارية Cycma __ قالمة، وسنحاول اقتراح حلول لإدارة المخاطر التشغيلية، ولذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة CYCMA وقياس المخاطر التشغيلية فيها.
- المبحث الثاني: تحليل تكاليف المؤسسة واقتراح بعض الاستراتيجيات للتقليل من المخاطر التشغيلية.

المبحث الاول: تقديم مؤسسة CYCMA وقياس المخاطر التشغيلية فيها

إن المؤسسة العامة للدراجات والدراجات النارية هي المؤسسة الوطنية الوحيدة التي تمثل المنتج المحلي في السوق الجزائري، ويعد المركب الوطني للدراجات والدراجات النارية فرعها الإنتاجي الوحيد، ويتعرض هذا الأخير للكثير من المخاطر ومن بينها المخاطر التشغيلية التي يتم قياسها بالعديد من الطرق.

المطلب الاول : تقديم المركب الوطني للدراجات والدراجات النارية CYCMA

سيتم التعرف على المركب الوطني للدراجات والدراجات النارية من خلال ما يلي:

أولاً: نشأة المركب

قامت الشركة الوطنية للبناء الميكانيكي (cycma) المنشأة عام 1957 بالاتفاق مع الشركة الألمانية (RFA) على إنشاء المركب الصناعي في 1970/01/24 برأس مال قدره 2.609.500.00 دج عن طريق الإنتاج اليدوي، وتجدر الإشارة إلى أن الإنتاج بدأ سنة 1974 وكان مقره آنذاك بوهران والمديرية العامة بأرزويو.

وفي جانفي عام 1984 قامت الحكومة بتقسيم الشركة سيكما إلى 11 مؤسسة، تختص كل مؤسسة في إنتاج خاص بها، أما مركب الدرجات النارية أصبح تابعا لمؤسسة إنتاج وسائل النقل الخاصة (ENPNP) والموجودة بولاية تيبازة تحت إشراف المديرية العامة بئر خادم، كل هذه العمليات تم الشروع في تطبيقها بعدما تمت المصادقة عليها من طرف الحكومة.

أما في 1987/01/22 أصبح مقر مؤسسة الدرجات النارية وتطبيقاتها بولاية قالمة طبقا للمرسوم الحكومي 282-67 حيث أدخلت تعديلات في منتجها (cycma) وقد قام به عدة مهندسين وتقنيين بمختلف الدراسات مما زاد في نشاطها وأصبحت تقوم بعمليات الإنتاج، التجارة، التصدير، الاستيراد والبيع، وما بعد البيع لمختلف السلع. تتكون الطاقة الصناعية والتجارية لمؤسسة سيكما من المركب الصناعي الكائن بقالمة على بعد 60 كلم من مدينة عنابة وثلاث وحدات تجارية.

ثانيا: نشاط المركب ووحداته وأهدافه

يقوم مركب سيغما بالعديد من الأنشطة التشغيلية وهذه الأنشطة يتم انتاجها عبر مجموعة من الوحدات، ولهذا المركب العديد من الأهداف ومن خلال ما يلي سنقوم بتفصيل في كل عنصر من هذه العناصر.

1. طبيعة نشاط المركب:

تعتبر سيكما المركب الوحيد على مستوى التراب الوطني والتي تتكفل بعملية الانتاج أو صناعة الدرجات والدراجات النارية وتطبيقاتها، وبالتالي فإن نشاطها ينصب خاصة في هذا الميدان، ومن أهم منتجاتها: الدرجات العادية (Cycles)، الدرجات النارية (Cyclemoteu)، المحركات (Moteur stationnaire)، الدرجات المنزلية الرياضية (Vélo à maison)، أرائك متحركة (Fauteuil Roulant)، دراجات المعوقين (V.H.P) الحمالات (Chariot tractabediabile)، وبما ان مؤسسه سيكما هي مؤسسة صناعية معناها انها سوف تكون اكثر عرضة لمخاطر التشغيل.

2. وحدات المركب:

يمكن حصرها فيما يلي:

- **لمديرية العامة:** متواجدة بولاية قالمة وهي عبارة عن مباني تم تمويلها من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) عن طريق قرض طويل الأجل، ومن أهم المهام المرتبطة بهذه الوحدة دون غيرها: التخطيط، التنمية، المراقبة، الاستثمار، التمويل، ويسهر على هذه الوظائف 75 عامل مؤهل، أما في فترة الدراسة أصبح 30 عامل فقط. وهذا يدل على ان المؤسسة تحاول تخفيض تكاليف الثابتة من خلال تقليل في العاملة.
- **المركب الإنتاجي:** ويمثل وحدة إنتاجية كبرى على مستوى التراب الوطني ثبتت في ولاية قالمة، وأخذت على عاتقها إنتاج الدرجات والدراجات النارية، وبدأت عملية الإنتاج سنة 1974 إلا أنه لم يعرف تطورا رغم الأهمية الاقتصادية في مجال النقل والترقية، وباعتباره قائم على الإنتاج فإنه أخذ أكبر قسط من اليد العاملة (900 عامل) أي ما يقدر ب 82% من اجمالي العمال من بينهم 49 اطار، أما في فترة الدراسة أصبح 74 عامل، ويحتوي المركب على 400 آلة مباشرة النشاط الإنتاجي حيث يتم إنتاج سنويا ما يعادل 50000 دراجة نارية، 55000 دراجة عادية، 8500 محرك وحوالي 16000 من قطع الغيار. بمأن المؤسسة تحتوي على عدد كبير جدا من الات يعني لديها اهتلاكات مرتفعة وهذا ما يزد من تكاليف الثابتة

وبتالي يزيد مخاطر التشغيل ومن جهة اخرى نلاحظ ان المؤسسة تخفض في العمالة لديها بهدف تقليل من هذه التكاليف

- **الوحدات التجارية (التوزيع):** وهي وحدات مستقلة ذات طابع جهوي توزع على ثلاث مناطق: الشرق الغرب، الوسط وهي على التوالي: وحدة قسنطينة (U.C.C) وحدة وهران (U.C.O) وحدة الجزائر (U.C.A) تعتمد هذه الوحدات في عملية التوزيع بالدرجة الأولى على 786 وكيل بيع معتمد موزعون على كامل التراب الوطني، كذلك على معارض تقام على عدة فترات من أجل إشهار المنتج وبيعه.
- **الوحدة التجارية للجزائر العاصمة:** تتربع على مساحة 4000 متر مربع يعمل بها 55 عامل يمثلون 5... من المجموع الإجمالي منهم 4 إطارات من أجل عملية التسويق للمنتجات، تعتمد الوحدة على نقطة بيع تقع في ولاية ورقلة وعلى 261 وكيل معتمد. لا أظن أن المؤسسة بحاجة الى كل هؤلاء العمال لعملية التسويق خاصة وانه يوجد العديد من طرق تسويق غير المكلفة مثل تسويق عبر الانترنت هذا سوف يخفض المؤسسة تكاليف الثابتة متمثلة في اجور العاملين.

3. أهداف المركب الوطني للدراجات والدراجات النارية:

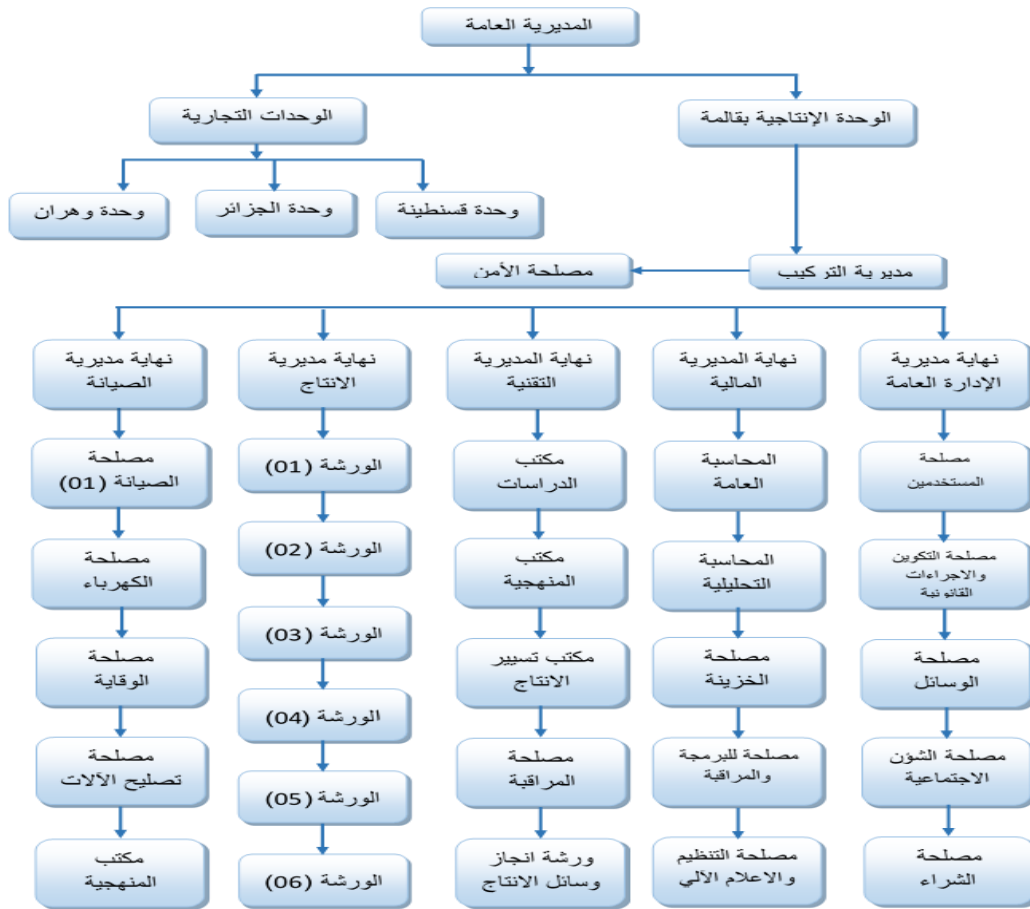
سيكما كغيرها من المؤسسات في الجزائر تسعى لمسايرة التطورات التي يشهدها الاقتصاد الوطني وبالتالي الدخول في اقتصاد السوق، والأهداف التي يسعى المسؤولون في سيكما بلوغها هي فرض تواجدها في داخل هذا السوق، ولهذا قامت بتسطير أهم الأهداف المستقبلية وهي:

- تحسين مردودية المؤسسة بالتعامل مع شركات عالمية كشركات هولندا ويااماها اليابانية، وشركة بيجو الفرنسية، حيث تقوم بتزويدها بالعناصر التي تدخل في العملية الإنتاجية؛
- تحسين موقع المؤسسة بالسوق الجزائرية؛
- الوصول إلى أسواق خارجية لتوزيع منتجاتها ذات الجودة والنوعية العالية؛
- تخفيض إنتاج بعض منتجاتها كالمحركات والحملات اللذان لو تعرف عملية توزيعهما أي تطورات وأدى إلى تخفيض رقم أعمالها. يمكن المؤسسة ان تقوم بعملية المقاوله من الباطن لهذه المنتجات؛
- التحكم في تكنولوجيا التصنيع. ويمكن المؤسسة تحكم فيها عن طريق القيام بالإجار التشغيلي.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمركب.

من أهم سمات المؤسسة الناجحة هي قوة جهازها التسييري فحسن تسيير موارد المؤسسة يتوقف على نجاعة هيكلها التنظيمي، حيث يكون الهيكل التنظيمي لمركب سيكما كما يلي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمركب



المصدر: من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثاني: قياس المخاطر التشغيلية.

يمكن قياس المخاطر التشغيلية من خلال تشتت نتيجة الإستغلال وتشتت عتبة المردودية، وذلك من خلال حساب الانحراف المعياري وأيضا من خلال درجة الرفع التشغيلي.

أولا: قياس المخاطر التشغيلية من خلال الطرق الإحصائية (تغير نتيجة الاستغلال – تغير المردودية الاقتصادية).

يتم حساب هذا التغير من خلال الانحراف المعياري و معامل الاختلاف

1. قياس المخاطر التشغيلية من خلال تغير نتيجة الاستغلال:

وذلك من خلال ما يلي:

1.1. تطور نتيجة الاستغلال:

والتي سيتم توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): تطور نتيجة الاستغلال

| RE% | التغير في القيمة | قيمة نتيجة استغلال | البيان السنوات |
|----------|------------------|--------------------|-------------------|
| - | - | -40 090 123,21 | 2017 |
| -132.37% | 53 067 773,45 | 12 977 650,24 | 2018 |
| -319.07% | -41 408 210,10 | -28 430 559,86 | 2019 |
| -1,53% | 436 224,24 | -27 994 335,62 | 2020 |

المصدر: من إعداد الطالبان باعتماد على وثائق من طرف المؤسسة

التعليق:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نتيجة الاستغلال سالبة في سنوات ثلاث (2017،2019،2020)، حيث في سنة 2017 سجلت أدنى قيمه لها مقدرة بـ **-40090123.21** ، وهذا يعني أن إيرادات الإستغلال لا تساهم في اعطاء نتيجة الاستغلال اي ان تكاليف الاستغلال تستهلك 100% من رقم الاعمال وهذه نسبة تستدعي اعادة النظر في هيكل التكاليف وخاصة تكاليف الثابتة بمأن المؤسسة تعاني من حالة كساد في نشاطها

لكنها حققت سنة 2018، قيمة موجبة قدرت ب (12977650,24) وهذا راجع لزيادة في رقم الأعمال بسبب استلام المؤسسة طلبية تلك السنة، مما يؤكد لنا ان مشكلة المؤسسة في هيكل تكاليفها فيجب عليها ترشيد التكاليف خاصة وان انخفاض النشاط في استمرار بسبب الازمة العالمية متعلقة لفيروس كوفيد19.

الشكل رقم (3-2): تطور نتيجة الاستغلال



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة

تحليل المنحني: من خلال المنحني نلاحظ أنه هناك تذبذب في نتيجة الاستغلال خلال فترة الدراسة، حيث كانت سالبة سنة 2017، ثم ارتفعت لتصل إلى أعلى قيمة لها سنة 2018، ولكنها انخفضت مجددا سنة 2019 و2020.

2.1. حساب الانحراف المعياري لنتيجة الاستغلال و معامل الاختلاف

من المعطيات السابقة التي ذكرناها في الجانب النظري، يمكن قياس المخاطر التشغيلية من خلال تغير نتيجة الاستغلال اعتمادا على العلاقات التالية:

$$\begin{aligned} \text{■} \quad \overline{RE} &= \frac{\sum_{i=1}^n RE_i}{n} \\ \text{■} \quad VAR(RE) &= \frac{\sum_{i=1}^n (RE - \overline{RE})^2}{n} \end{aligned}$$

$$\sigma_{RE} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x-\bar{x})^2}{n}} = \sqrt{VAR}$$

الجدول رقم (3-2): تغير نتيجة الاستغلال في مؤسسة سيكما

| نتيجة الاستغلال | السنوات |
|-----------------|-------------------|
| -40 090 123,21 | 2017 |
| 12 977 650,24 | 2018 |
| -28 430 559,86 | 2019 |
| -27 994 335,62 | 2020 |
| -20 884 342,11 | المتوسط الحسابي |
| 4,05748E+14 | التباين |
| 20143199,62 | الانحراف المعياري |
| -96,45120498 | معامل الاختلاف |

المصدر: من إعداد الطالبان باعتماد على وثائق من طرف المؤسسة

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود انحراف كبير لنتيجة الاستغلال حيث قدر هذا الانحراف ب (20143199.62)، وتعتبر هذه القيمة مرتفعة عن وسطها الحسابي الذي قدر ب (-20884342.12)

ويدل هذا على تغير كبير لنتيجة الاستغلال وبالتالي وجود مخاطر تشغيلية.

أما بنسبة لمعامل الاختلاف فهو كبير نوعا ما مما يدل على عدم قدرة المؤسسة في تحكّم في تكليفيها الثابتة.

2. قياس المخاطر التشغيلية من خلال تغير المردودية الاقتصادية: يمكن فيها من خلال الانحراف المعياري

1.2. حساب المردودية الاقتصادية:

من المعطيات السابقة المذكورة في الجانب النظري يمكن حساب المردودية الاقتصادية وذلك اعتماداً على

العلاقة التالية:

$$R_e = \frac{R_E}{Cp + D}$$

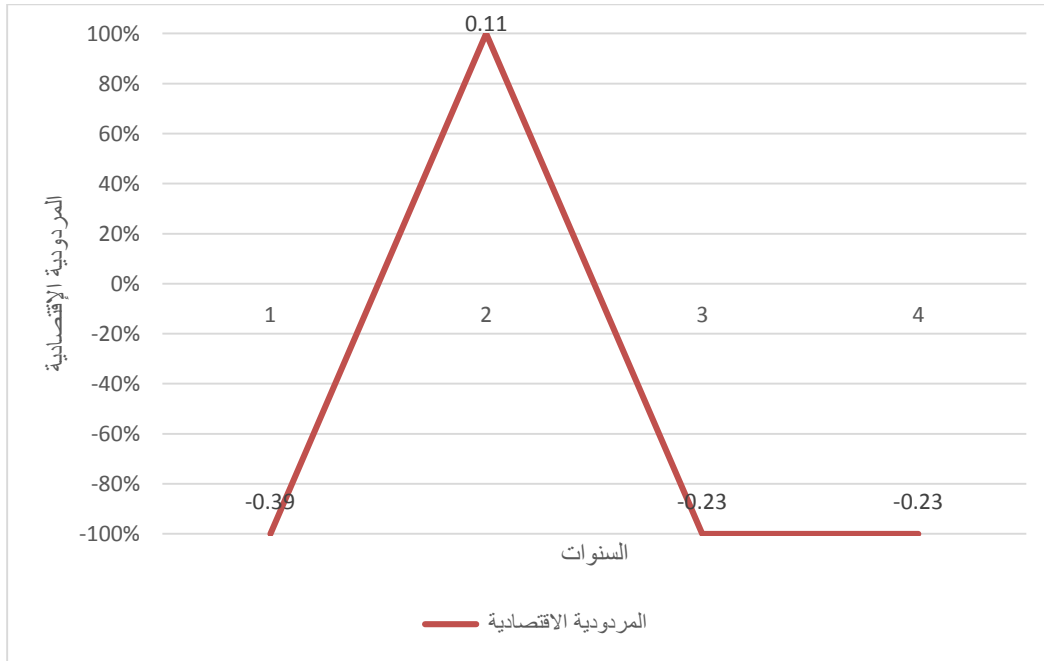
الجدول رقم (3-3): المردودية الاقتصادية لمؤسسة سقما.

| السنوات | نتيجة الاستغلال RE | Cp+D | المردودية الاقتصادية |
|---------|--------------------|----------------|----------------------|
| 2017 | -40 090 123,21 | 103 228 921,79 | -39% |
| 2018 | 12977650,24 | 123 224 988,60 | 10,53% |
| 2019 | -28430559,86 | 121 916 598,92 | -23,32% |
| 2020 | -27994335,62 | 124 219 532,77 | -22,54% |
| | | المجموع | |
| | | 472 590 042,08 | |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق من طرف المؤسسة.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المردودية الاقتصادية للمؤسسة سالبة في ثلاث سنوات (2017، 2019، 2020)، حيث سجلت أدنى نسبة لها سنة 2017 بنسبة 39%-، أما سنة 2018 حققت المؤسسة نسبة مردودية موجبة قدرت ب 10,53%، وهي تدل على الأداء الجيد في تلك سنة عكس السنوات الأخرى.

الشكل رقم (3-3): المردودية الاقتصادية لمؤسسة سيكما



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسسة

تحليل المنحنى: من خلال المنحنى نلاحظ أن نسبة المردودية الاقتصادية كانت منخفضة جدا سنة 2017 ثم ارتفاع لتصل الى أعلى قيمة لها سنة 2018 بعدها انخفضت انخفاض حاد سنة 2019 و2020.

2.2. حساب الانحراف المعياري للمردودية الاقتصادية

يحسب بنفس طريقة التي تم حساب بيها انحراف المعياري لنتيجة الاستغلال

الجدول رقم (3-4): تغير المردودية الاقتصادية لمؤسسة سيكما

| السنوات | نتيجة الإستغلال |
|-------------------|-----------------|
| 2017 | -0.39 |
| 2018 | 0.1053 |
| 2019 | -0.2332 |
| 2020 | -0.2254 |
| المتوسط الحسابي | -0.069225 |
| التباين | 0.06230177 |
| الانحراف المعياري | 0.249603229 |

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان انحراف المردودية الاقتصادية بل 0.25 بتقريب وهي نسبة مرتفعة بجدا بنسبة لمتوسط الذي بلغ 0.069220 وتعتبر المردودية الاقتصادية غير مستقرة، مما يجعل المؤسسة في خطر تشغيلي كبير جدا ويعود ذلك غالبا الى زيادة تكاليف المؤسسة في هيكل تكاليف وايضا الي تذبذب رقم اعمال المؤسسة.

ثانيا: حساب المخاطر التشغيلية باستخدام الطرق المحاسبة.

وفق هذه الطريقة يتم حساب المخاطر التشغيلية من خلال درجة الرفع التشغيلي كما ذكرنا سابقا انها تحسب بعدة طرق.

1. باستخدام مساهمة الهامش على التكلفة المتغيرة في تغطية التكاليف الثابتة

من خلال المعطيات السابقة المذكورة في الجانب النظري، يمكن حساب درجة رفع التشغيلي كما يلي:

$$DOL=TC/EBIT$$

الجدول رقم (3-5): حساب درجة الرفع التشغيلي باستخدام الهامش على التكلفة المتغيرة ونتيجة استغلال

| البيان | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| رقم الأعمال | 44594449.92 | 215447407.32 | 45764965.65 | 35127637.53 |
| التكاليف المتغيرة | 38319235.62 | 111916253.61 | 29901193.74 | 23987556.48 |
| الهامش على تكلفة المتغيرة | 6275214.30 | 103531153.71 | 15863771.91 | 11140081.05 |
| التكاليف الثابتة | 46365337.51 | 90553503.47 | .44294331.77 | 39134416.67 |
| النتيجة العمالية | -40090123.21 | 12977650.24 | -28430559.86 | -27994335.62 |
| نسبة الهامش على تكلفة المتغيرة | 0.140717383 | 0.480540263 | 0.346635722 | 0.317131519 |
| درجة الرفع التشغيلي | -0.156527688 | 7.977650175 | -0.557983099 | -0.397940541 |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

التعليق: من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أنه في سنة 2017 قدرت درجة الرفع التشغيلية ب 0,15 أي كل تغير في رقم الأعمال ب 0.01 يقابله تغير في نتيجة الاستغلال ب 0.15 وهي نسبة مرتفعة.

أما بنسبة لسنة 2018 نلاحظ أن درجة الرفع التشغيلي قدرت ب 7.9 وهذا يعني أن كل زيادة في رقم الاعمال ب 0.01 تقابلها زيادة في نتيجة الاستغلال ب 7.9.

أما فيما يخص سنة 2019 قدرت درجة الرفع التشغيلي ب 0.55 ثم انخفضت سنة 2020 فقدرت ب 0.39.

عموما تتدل النتائج على وجود رافعة تشغيلية مرتفعة، وبالتالي يوجد خطر تشغيلي مرتفع جدا خاصة في سنة 2019 حيث شهدت المؤسسة حالة انكماش لنشاطها مما زاد تأثير الرفع التشغيلي وأيضا شهدت المؤسسة حالة رواج سنة 2018 مما أدى ذلك إلى استفادتها من درجة رفع تشغيلي مرتفعة، أي أن الرافعة تعظم الربح في النتيجة في حالة وجود ارتفاع في رقم الأعمال، وتعظم الخسارة في حالة وجود انخفاض في رقم الأعمال، حيث كلما ارتفع رقم أعمال المؤسسة فإن ذلك يقلل من مخاطر التشغيلية لأنه سوف يتم توزيع التكاليف الثابتة على أكبر عدد ممكن من الوحدات، لذلك على المؤسسة أن تسعى لإيجاد رفع تشغيلي يتناسب مع حجم نشاطها، وذلك لتقليل من الخطر التشغيلي المرتفع.

2. باستخدام نقطة التعادل (عتبة المردودية)

يمكن حساب الرافعة التشغيلية من خلال نقطة الميئة من خلال العلاقة التالية:

$$DOL=S/(S- S_e)$$

الجدول رقم(3-6) : حساب درجة الرافعة التشغيلية باستخدام النقطة الميئة للاستغلال

| 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | السنوات البيان |
|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------------------------------|
| 35 127 637,53 | 45 764 965,65 | 215 447 407,32 | 44 594 449,92 | رقم الأعمال |
| 23 987 556,48 | 29 901 193,74 | 111 916 253,61 | 38 319 235,62 | التكاليف المتغيرة |
| 11 140 081,05 | 15 863 771,91 | 103 531 153,71 | 6 275 214,30 | الهامش على التكاليف المتغيرة |
| -39 134 416,67 | -44 294 331,77 | -90 553 503,47 | -46 365 337,51 | التكاليف الثابتة |
| 0,317131519 | 0,346635722 | 0,480540263 | 0,140717383 | معدل الهامش على التكاليف المتغيرة |
| 123 401 221 | 127 783 517,3 | 188 441 032,9 | 329 492 607,4 | النقطة الميئة |
| -0.397940541 | -0.557983099 | 7.97765017 | -0.156527688 | درجة الرافعة التشغيلية |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود تذبذب في النقطة الميئة خلال سنوات الدراسة، وهو ما يجعل وضعية الربحية للمؤسسة في حاله تغير مستمر، مما يدل على أن المؤسسة تعاني من حالة عدم استقرار في تغطية

تكاليفها، الشيء الذي يجعلها في حالة عدم تأكد فيما يخص ربحيتها. خاصة وأن النقطة الميتة في سنوات (2017، 2019، 2020) تفوق رقم أعمالها وهذا يدل على أن المؤسسة لا تستطيع التحكم في تكاليفها الثابتة وبتالي وجود خطر تشغيلي كبير، كما أن الرافعة التشغيلية دلت أيضا على وجود خطر تشغيلي كبير جدا.

الشكل رقم (3-4): نتائج حساب درجة الرافعة التشغيلية باستخدام النقطة الميتة للاستغلال



المصدر: من إعداد الطالبان باستخدام وثائق المؤسسة

تحليل المنحنى: نلاحظ من خلال المنحنى أن النقطة الميتة للاستغلال كانت مرتفعة بقيمة قصوى سنة 2017، ثم بدأت بانخفاض تدريجيا على طول فترة الدراسة لتصل إلى أدنى قيمة لها سنة 2020.

المبحث الثاني: تحليل هيكل تكاليف مؤسسة سيكما واقتراح بعض الاستراتيجيات لتقليل من أثر الرفع التشغيلي

هيكل التكاليف يكون نتيجة الأنشطة والموارد أي جميع تكاليف الناتجة عن التشغيل وقد تكون هذه تكاليف ثابتة أو متغيرة ويجب على أي مؤسسة مراقبة تطورها وتحليل تأثيرها على نتائجها.

المطلب الأول: تحليل هيكل تكاليف المؤسسة

سنقوم بتحليل جدول التكاليف من خلال مايلي:

أولا إعداد جدول حسابات النتائج لخمس سنوات:

جدول حسابات النتائج هو عبارة عن ملخص لأعمال الشركة خلال السنة المالية، تظهر في آخره النتيجة المحاسبية، يسمح بمعرفة مدى فعالية المؤسسة خلال السنة (ربح أو خسارة) ومن خلال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة يمكننا عرض الجدول كما يلي:

الجدول رقم (3-7): جدول حسابات النتائج لخمس سنوات

| 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | البيان |
|----------------|----------------|-----------------|----------------|---|
| 36 027 963,23 | 31 274 608,17 | 200 966 313,01 | 43 608 683,23 | رقم الأعمال |
| -900 325,70 | 14 490 357,48 | 14 481 094,31 | 985 766,69 | تغير المخزونات والمنتجات المصنعة وقيد التصنيع |
| - | - | - | - | الإنتاج المثبت |
| - | - | - | - | إعانات استغلال |
| 35 127 637,53 | 45 764 965,65 | 215 447 407,32 | 44 594 449,92 | 1. إنتاج السنة المالية |
| -20 049 075,38 | -21 846 049,52 | -103 304 664,11 | -29 474 267,98 | المشتريات المستهلكة |
| -3 938 481,10 | -8 055 144,22 | -8 611 589,50 | -8 844 967,64 | الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى |
| -23 987 556,48 | -29 901 193,74 | -111 916 253,61 | -38 319 235,62 | 2. إستهلاك السنة المالية |
| 11 140 081,05 | 15 863 771,91 | 103 531 153,71 | 6 275 214,30 | 3. القيمة المضافة للاستغلال (1-2) |
| -36 095 395,00 | -52 446 000,97 | -52 081 771,03 | -41 138 957,63 | أعباء المستخدمين |

الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الوطني للدراجات والدراجات النارية - قلمة -

| | | | | |
|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|---|
| -564 206,20 | -466 815,49 | -2 740 753,66 | -767 403,62 | الضرائب والرسوم المدفوعة المشابهة |
| -25 519 520,15 | -37 049 044,55 | 48 708 623,02 | -35 631 146,95 | 4. الفائض الإجمالي للاستغلال |
| 882 447,69 | 2 487 731,00 | 1 917 548,99 | 796 603,37 | المنتجات التشغيلية الأخرى |
| -954,95 | -2 327 204,46 | -5 660 961,94 | -967 227,54 | الأعباء التشغيلية الأخرى |
| -3 956 018,86 | -4 708 327,94 | -36 351 229,62 | -9 272 397,82 | المخصصات للاهتلاكات والمؤونات |
| 599 210,55 | 13 166 286,09 | 4 363 669,85 | 4 984 045,73 | استئناف عن خسائر القيمة والمؤونات |
| -27 994 335,62 | -28 430 559,86 | 12 977 650,24 | -40 090 123,21 | 5. النتيجة التشغيلية |
| - | 342,03 | - | 666,44 | المنتجات المالية |
| -1,06 | -77 051 494,04 | -70 751 047,08 | -68 964 327,58 | الأعباء المالية |
| -1,06 | -77 051 152,01 | -70 751 047,08 | -68 963 661,14 | 6. النتيجة المالية |
| -27 994 336,68 | -105 481 711,87 | -57 773 396,84 | -109 053 784,35 | 7. النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6) |
| - | - | - | - | الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية |
| - | - | - | - | الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتائج العادية |
| 36 609 795,87 | 61 419 324,77 | 221 728 626,16 | 50 375 765,46 | مجموع منتجات الأنشطة العادية |
| -64 604 132,55 | -166 901 036,64 | -279 502 023,00 | -159 429 549,81 | 8. النتيجة الصافية للأنشطة العادية |
| -27 994 336,68 | -105 481 711,87 | -57 773 396,84 | -109 053 784,35 | العناصر غير العادية -المنتجات- |
| - | - | - | - | العناصر غير العادية -الأعباء- |
| - | - | - | - | 9. النتيجة غير العادية |
| -27 994 336,68 | -105 481 711,87 | -57 773 396,84 | -109 053 784,35 | 10. النتيجة الصافية للسنة المالية |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق مؤسسة

1. تطور رقم الأعمال:

يعتبر رقم الأعمال أهم ناتج في حسابات النتائج حيث أنه يعطي صورة هامة عن الحالة الصحية للمؤسسة.

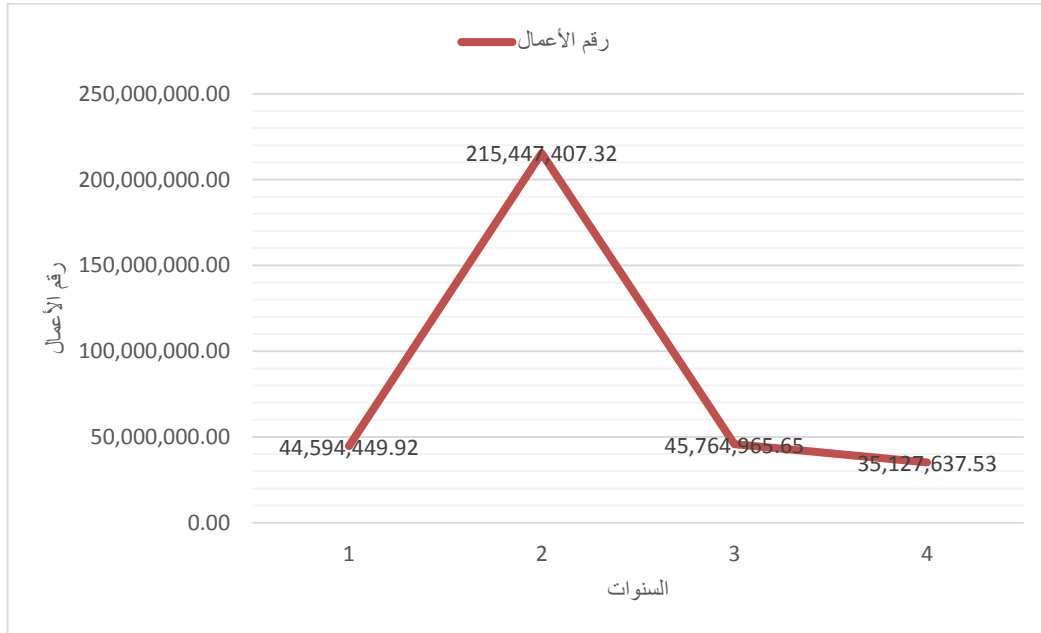
الجدول رقم (3-8): تطور رقم الأعمال

| CA% | التغير في القيمة | قيمة رقم الأعمال | البيان السنوات |
|---------|------------------|------------------|-------------------|
| - | - | 44 594 449,92 | 2017 |
| 383,13% | 170 852 957,40 | 215 447 407,32 | 2018 |
| -78,76% | -169 682 441,67 | 45 764 965,65 | 2019 |
| -23,24% | -10 637 328,12 | 35 127 637,53 | 2020 |

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن رقم الأعمال في انخفاض مستمر، حيث وصل إلى أدنى قيمة له سنة 2020 (35127637,53). أما بالنسبة لمعدل النمو فهو كذلك في انخفاض مستمر يعود ذلك إلى وجود مشكلة في المبيعات بسبب انخفاض درجه المنافسة.

الشكل رقم (3-5): تطور رقم الأعمال



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة

تحليل المنحنى: من خلال المنحنى نلاحظ أن رقم الأعمال بدأ بارتفاع من سنة 2017 حتى وصوله إلى الذروة القصوى سنة 2018، ثم انخفض انخفاض حاد ليصل إلى أدنى قيمة له سنة 2020

ثانيا: حساب تطور التكاليف في مؤسسة سيكما لفترة 2018_2020

نقوم بحساب التكاليف في مؤسسة سيكما لفترة 2018-2020 من خلال ما يلي:

1. حساب تطور التكاليف المتغيرة :

تعتبر التكاليف المتغيرة مصاريف المؤسسة التي تتغير وفقا لمخرجاتها، فهي تزيد أو تنقص حسب حجم الإنتاج.

الجدول رقم (3-9): تطور التكاليف المتغيرة

| البيان السنوات | قيمة التكاليف المتغيرة | التغير في القيمة | CV% |
|-------------------|------------------------|------------------|---------|
| 2017 | 38 319 235,62 | - | - |
| 2018 | 111 916 253,61 | 73 597 017,99 | 192.06% |
| 2019 | 29 901 193,74 | -82 015 059,87 | -73.28% |
| 2020 | 23 987 556,48 | -5 913 637,26 | -19.78% |

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن التكاليف المتغيرة في تذبذب مستمر فقد وصلت سنة 2018 إلى أعلى قيمة لها مقدرة ب (111916235,61) وسبب يرجع إلى زيادة في مواد مستهلكة خاصة سنة 2018 وتعتبر هذه زيادة مبرره لان هناك زياده تقابلها في رقم الاعمال اي ان المؤسسة في تلك السنه قامت بإنتاج أكثر وهذا ما عليها تستهلك المواد بقيمه أكثر من السنوات الاخرى حيث بلغت اقل قيم لها سنة 2020 بسب تراجع نشاط في ظل ظروف الحالية الذي يعانها العالم بسب الفيروس.

2. حساب تطور التكاليف الثابتة:

تعتبر التكاليف الثابتة مصاريف المؤسسة التي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج، سواء كانت المؤسسة تحقق مبيعات أم لا، ويجب أن تسدد هذه التكاليف لأنها مستقلة عن الإنتاج.

الجدول رقم (3-10): تطور التكاليف الثابتة

| CF% | التغير في القيمة | قيمة التكاليف الثابتة | البيانات السنوات |
|---------|------------------|-----------------------|---------------------|
| - | - | 46 365 337,51 | 2017 |
| 95,30% | 44 188 166 | 90 553 503,47 | 2018 |
| -51.08% | -46 259 171,7 | 44 294 331,77 | 2019 |
| -11.65% | -5 159 915,1 | 39 134 416,67 | 2020 |

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه هنالك تذبذب مستمر في التكاليف الثابتة، رغم أنه ليس لها علاقة بكمية الانتاج. ويرجع ذلك إلى الزيادة في أعباء المستخدمين خاصة سنة 2018 وسنة 2019، ويعتبر هذا الارتفاع لا مبرر له خاصة وان المؤسسة لم تتوسع في نشاطها مما يدل على انها غير قادرة على تحكم في تكاليفها الثابتة.

3. حساب تطور التكاليف الكلية ونسبة كل من تكاليف الثابتة والمتغيرة فيها:

من خلال ما يلي سنقوم بحساب تطور التكاليف الكلية وكذلك التعرف على نسبة كل التكاليف الثابتة والمتغيرة فيها.

● حساب تطور التكاليف الكلية:

تعتبر التكاليف الكلية مجموع التكاليف المتغيرة والثابتة لمؤسسة ما، في سبيل إنتاج السلع.

الجدول رقم (3-11): تطور التكاليف الكلية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

| Tc% | التغير في القيمة | قيمة التكاليف الكلية | البيان السنوات |
|----------|------------------|----------------------|-------------------|
| - | - | 84684573,13 | 2017 |
| 58,17% | 117 785 183,95 | 202 469 757,08 | 2018 |
| -172,89% | -128 274 231,57 | 74195525,51 | 2019 |
| -17,54% | -11073552,36 | 63121973,15 | 2020 |

التعليق: بما أنه هنالك تذبذب في التكاليف المتغيرة، وكذلك تذبذب في التكاليف الثابتة، فإنه بالضرورة سوف يكون هنالك تذبذب في التكاليف الكلية

الشكل (3-6): تطور التكاليف الكلية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

تحليل المنحنى: من خلال المنحنى نلاحظ أن التكاليف الكلية بدأت بارتفاع من سنة 2017 حتى وصولها إلى الذروة القصوى سنة 2018، ثم انخفضت انخفاض حاد لتصل إلى أدنى قيمة لها سنة 2020.

• حساب نسبة كل من تكاليف المتغيرة وتكاليف الثابتة إلى تكاليف الكلية:

والجدول التالي يبين ذلك:

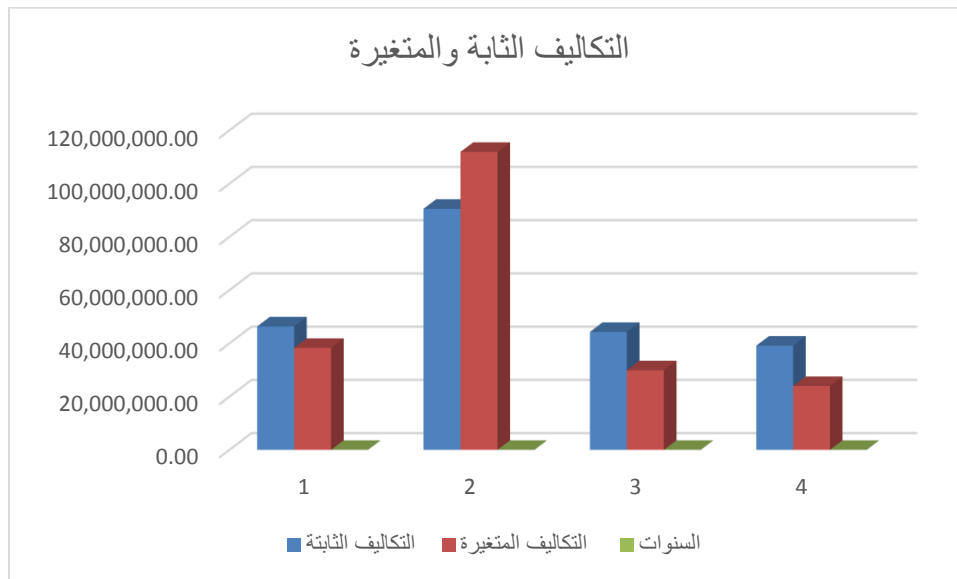
الجدول رقم (3-12): نسبة التكاليف الثابتة والمتغيرة إلى إجمالي تكاليف.

| البيان | التكاليف الكلية | نسبة التكاليف الثابتة لتكاليف الكلية | نسبة التكاليف المتغيرة لتكاليف الكلية |
|--------|-----------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| 2017 | 84684573,13 | 54,75% | 45,25% |
| 2018 | 202 469 757,08 | 44,72% | 55,28% |
| 2019 | 74195525,51 | 59,70% | 40,30% |
| 2020 | 63121973,15 | 62,00% | 38,00% |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة التكاليف الثابتة سنة 2017 هي 54.75% بينما الباقي هو تكاليف متغيرة وتعتبر. المؤسسة في هذه سنة لديها رفع تشغيلي مرتفع نوعا ما عليها ان تتداركه ام في سنة 2018 نسبة تكاليف المتغيرة تفوق تكاليف الثابتة ، وهذا يرجع إلى ان المؤسسة شاهدت ارتفاع في رقم اعمالها ، مما جعلها تستفاد من مزايا الرفع التشغيلي ام في سنة 2019 و 2020 نسبة تكاليف الثابتة اصبحت اكثر من المتغيرة بكثير وهذا بسبب حالة الكساد الذي تعانیه ، مما يجعل لديها مخاطر تشغيلية لذلك يجب عليها اعادة نظر في هيكل تكاليف لديها و محاولة ايجاد طرق لتقليص من تكاليف ثابتة وتحويلها الى تكاليف متغيرة لكي تتناسب مع حالة الانكماش في ناشط التي تعانیه المؤسسة خاصة سنة 2020 بسبب الازمة الحالية لفيروس كوفيد19 .

الشكل رقم (3-7): تطور كل من تكاليف الثابتة والمتغيرة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

تحليل المنحنى: من خلال الشكل نلاحظ ان قيمة التكاليف الثابتة أعلى من قيمة تكاليف متغيرة في معظم سنوات الدراسة ماعدا سنة 2018.

المطلب الثاني: اقتراح استراتيجيات لتقليل من المخاطر التشغيلية في مؤسسة سيكما

من خلال قياسنا للمخاطر التشغيلية لمؤسسة سيكما في الفترة (2017-2020)، لاحظنا أنها مرتفعة ويعود ذلك غالبا الى الارتفاع في التكاليف الثابتة، وعدم قدرة المؤسسة على السيطرة عليها مما يخفض في مردوديتها لذلك نقترح عليها بعض الاستراتيجيات لمحاولة تقليل من هذه المخاطر.

أولا: استخدام التأجير التشغيلي لتقليل المخاطر التشغيلية:

نلاحظ أن المؤسسة سيكما لديها اهتلاكات كبيرة جدا حيث بلغت سنة 2018 قيمة 36351229.62 كما أنه يوجد لديها العديد من الآلات التي تستخدمها بشكل ضئيل خاصة وأن كمية الطلبات لديها قليلة وأيضا يوجد العديد من الآلات الغير مستعملة، بالإضافة إلى المنافسين الخارجين يتمتعون بخصص سوقية كبيرة وتطور تكنولوجيا عالي، لذلك على المؤسسة النظر في كمية ونوعية الآلات الموجودة لديها ومحاولة استبدالها بالآلات جديدة، ولكي لا تتحمل المؤسسة تكاليف كبيرة، وأيضا لتفادي مشكلة التقادم التكنولوجي عليها أن تقوم بعملية الاستحجار التشغيلي، وذلك يخفض لها من مبالغ التكاليف الثابتة المتمثلة في الإهتلاكات وأيضا مبالغ الصيانة وغيرها وحتى تقوم بهذه العملية عليها مقارنة مبالغ الإهتلاكات مع مبلغ الإيجار التشغيلي، وتمكن هذه الآلية المؤسسة من تخفيض في مخاطرها التشغيلية، وذلك يحسن مركزها المالي ومردوديتها.

ثانيا: استخدام المقاوله من الباطن لتقليل لمخاطر التشغيلية.:

بما أن مؤسسة سيكما هي مؤسسة مختصة في انتاج المركبات، فهي تحتاج إلى خبراء في هذا المجال لمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم، ولكي تتمكن من الحصول على منتجاتها بسرعة وبتكلفة أقل تخفض لها في تكاليف الإنتاج وتجنبها من المخاطر التشغيلية، عليها أن تقوم بالمقاوله من الباطن لكي توفر لها خبراء ويساعدها على مواجهه كل التغيرات الطارئة التي تحدث في السوق، وهذا يحقق لها هدف من اهدافها المسطرة.

ثالثا: التخفيض من المخاطر التشغيلية من خلال التقليل في العمل:

خلال فتره الدراسة لاحظنا أن المؤسسة لديها تكاليف عمالة كبيرة تراوحت ما بين [36095395] إلى [5244600,97]، خاصة أنها لا تنشط إلا في حالة وجود طلبات. وهي قليلة جدا مما يجعل العديد من العمال يتقاضون أجرا شهريا رغم أن عملهم لفترة معينة فقط، وهذا ما يزيد التكاليف الثابتة للمؤسسة ويعرضها لمخاطر

تشغيلية مرتفعة، لذلك يجب عليها محاولة تخفيض من هذه التكاليف عن طريق استبدال العمال الدائمين بعمال عارضين يتمتعون بمهارات عالية، وفي نفس الوقت حين الانتهاء من مهامهم تتخلص منهم المؤسسة، وأيضا يمكنها الاستعانة بعمالين لبعض الوقت في حالة وجود طلبات كثيرة وبهذه طريقة تتمكن من تحويل تكلفتها الثابتة إلى تكاليف متغيرة وبالتالي تخفض المخاطر التشغيلية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا قياس المخاطر التشغيلية في مؤسسة سيكما للفترة من 2017 إلى 2020، وذلك من خلال محاولتنا ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي، فقمنا بقياس تلك المخاطر بالاعتماد على تغير نتيجة الاستغلال وتغير المردودية الاقتصادية، وأيضا على الرفع التشغيلي. حيث تبين أن المؤسسة تعاني من خطر مرتفع وذلك لعدم قدرتها على التحكم في تكاليفها الثابتة. لذلك اقترحنا بعض الاستراتيجيات لتخفيض منها وتحسين مردوديتها.

الخاتمة العامة

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة تتميز بتغيرات مستمر وسريعة وهو ما زاد من درجة الغموض وعدم التأكد التي جعلت التخطيط للمستقبل من الأمور العسيرة هذا بدوره جعل المؤسسة تواجه أخطار متعددة وكثيرة قد تكون سببا في فشلها أو ضعف أدائها ، هذا ما يهدد استقرارها و يجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد انجاز أهدافها، وقد تؤثر سلبا على استمرارية المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رسالتها و لهذا فإن المؤسسة مطالبة بدراسة مختلف الظواهر والمتغيرات المحيطة بها لمعرفة سلوكها في الماضي و الحاضر من أجل التنبؤ بسلوكها في المستقبل، وأخذ كافة التدابير والإجراءات الضرورية لمواجهة هذه التحديات والتعقيدات المتزايدة من خلال البحث والتفتيش عن أفضل الطرق التي توصل تلك المنظمات إلى بر الأمان وتجعلها قادرة على التكيف والبقاء والنمو وتحقيق التميز. ومن ثم رسم رؤية مستقبلية للمؤسسة تمكنها من تفادي المخاطر وضمان تحقيق عنصر الأمان في ظل الظروف المضطربة.

لهذا حولنا التعريف بنوع من أنواع هذه المخاطر الا وهو المخاطر التشغيلية، التي تعتبر ذات اهمية كبيرة بنسبة لمؤسسة كونها تؤثر على ناشط الرئيسي. فقد تعرفنا في الجانب نظري على مفهومها ومصدرها والعوامل المثيرة فيها، الادوات المستخدمة في قياسها، وكذلك اقترحنا بعض الاستراتيجيات لمحاولة تقليل منها، وقمنا بتطبيق كل ما تم تعرف عليه في الجانب النظري على مؤسسة سيكما لفترة 2017-2020 فتوصلنا الى ما يلي:

الإجابة على الفرضيات:

الفرضية الأولى: التي نصت على أنه يقصد بالمخاطر التشغيلية التغير العشوائي في رقم الأعمال خارج الرسم، والذي يحدث تأثيرا سلبيا على مختلف معايير المردودية والتسيير، المتمثلة نتيجة الاستغلال والمردودية الاقتصادية فقد تم إثبات صحتها من خلال التعرف على مفهوم المخاطر التشغيلية في الفصل الأول.

الفرضية الثانية: يوجد مجموعة من الأدوات المستعملة في قياس المخاطر التشغيلية، حيث تقوم المؤسسة بتقييم الأساليب التي استعملتها لتجنب المخاطر التشغيلية وتطرح بدائل لتخفيف من أثرها. هي فرضية صحيحة وتم إثبات ذلك من خلال الفصل الثاني، فقد تم التعرف على مختلف أدوات القياس وأيضا قمنا بتطبيق هذه الأدوات على مؤسس سيكما.

الفرضية الثالثة: تعتبر إدارة المخاطر التشغيلية أمر جوهري في سبيل بقاء واستمرارية مؤسسة سيكما وتفادي تحقيق خسائر وخيمة قد تؤدي بها إلى حد الإفلاس، وتعتبر هذه الفرضية صحيحة وتم إثبات صحتها من خلال الفصل التطبيقي خاصة وأن المؤسسة في وضع حرج بسبب سوء إدارة هذه المخاطر.

نتائج الدراسة:

- إن تغير في مستوى النشاط المؤسسة يؤدي الى تغير في نتيحتها سواء الاقتصادية أو النتيجة الاستغلال مام سيؤثر على مردوديتها الاقتصادية، هذا تغير يمثل حساسية النتيجة لمستوى النشاط حيث كل ماكنت هذه الحساسية كبيرة كل مكان الخطر التشغيلي الذي تتعرض له المؤسسة كبيرا.
- عدم قدرة المؤسسة على تحكم في تكاليفها الثابتة يزيد من خطرها التشغيلي خاصة في فترة قلة النشاط.
- توصلنا من خلال دراستنا التطبيقية أن نشاط مؤسسة سيكما في تذبذب مستمر وذلك واضح من خلال تغير في رقم اعمالها، ونتيجة استغلالها طول فترة الدراسة؛
- تبين لنا ان المؤسسة تعاني من سوء تسيير تكاليفها وخاصة الثابتة؛
- المردودية الاقتصادية المؤسسة سالبة في معظم سنوات الدراسة؛
- مؤسسة سيكما تعاني من خطر تشغيلي مرتفع جدا وتم أثبات ذلك من خلال حساب وتحليل الانحراف المعياري لنتيجة الاستغلال وكذلك انحراف المردودية الاقتصادية بالإضافة إلى تحليل أثر رافعة التشغيلية؛
- فاقت عتبة المردودية رقم اعمال المؤسسة في معظم سنوات الدراسة، وهذا يدل على عدم وجود هامش أمان في المؤسسة ووجود خطر كبير.

التوصيات:

- من خلال دراستنا لجوانب متعددة في هذا الموضوع تم توصل الى جملة من التوصيات التي نرى انها ضرورية من اجل تحسين وتطوير إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الاقتصادية وهي:
- وجب على المؤسسة تخصيص قسم الإدارة المخاطر التشغيلية؛
 - يجب على المؤسسة تحكم في تكاليفها الثابتة؛
 - يجب على المؤسسة محاولة تجديد وتطوير منتجاتها لإيجاد على اقل سوق مصغر لها من ثم منافسة المؤسسات الأخرى؛
 - على المؤسسة توفير الوثائق الازمة ذات المصدقية لتمكين من دراسة وضعيتها بشكل أسهل ومحاول إيجاد حلول لها؛
 - على مؤسسة محاولة تتطبق بعض الاستراتيجيات الخاصة بتقليل من المخاطر التشغيلية.

آفاق الدراسة:

وفي الختام لا يزال موضوع إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الاقتصادية شاسع ويحتاج إلى الكثير من البحث والعمل، لذلك نتمنى أن تكون هذه الدراسة نقطة بداية في سبيل إثراء أكثر للموضوع، وأن يفتح هذا الموضوع آفاقاً لدراسة مواضيع أخرى:

- دور إدارة المخاطر التشغيلية في تحسين أداء المؤسسة؛
- أثر المخاطر التشغيلية على تنافسية المؤسسات؛
- أهمية تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: المعاجم:

- 1- مختار الصحاح محمد بن أبي بكر الرازي، معجم للغة العربية من باب الهمزة إلى باب الياء، المكتبة العصرية، لبنان، الطبعة الخامسة، 1999.
 - 2- الكامل متاح، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، القاهرة، 1960.
- ثانياً: الكتب

- 1- أجين برغام، الإدارة المالية (2)، ترجمة: محمود فتوح، شعاع للنشر والعلوم، حلب، 2010.
- 2- أحمد عبد لعزیز الألفي، الإئتمان المصرفي والتحليل الائتماني، دون دار نشر، الاسكندرية، 1997.
- 3- أنتوني جيدنز، الطريق الثالث: تجديد الديمقراطية الاجتماعية، ترجمة: أحمد زايد وآخرون، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2010.
- 4- أنتوني جيدنز، عالم جامع، ترجمة: عباس كاظم وحسن ناظم، المركز الثقافي العربي، بيروت، 2003.
- 5- أنيس الرحمن منظور الحق، قاعدة الخراج بالضمان وتطبيقاتها في المعاملات المالية.
- 6- بسام هلال مسلم القلاب، "التأجير التمويلي"، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 7- البنك الدولي، عرض عام لتقرير عن التنمية في العالم 2014، المخاطر والفرص: إدارة المخاطر من أجل التنمية، الصفحة الأولى من مقدمة العرض.
- 8- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 9- بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 10- توماس ماير وآخرون، النقود والبنوك والاقتصاد، ترجمة: السيد أحمد عبد الخالق، دار المريخ، الرياض، 2002.
- 11- جوناثان روفيد، إدارة مخاطر الأعمال: دليل عملي لحماية أعمالك، ترجمة: علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
- 12- حربي محمد عريقات وسعيد جمعة عقل، التأمين وإدارة الخطر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

- 13- حمزة محمود الزبيدي، "الإدارة المالية المتقدمة"، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 14- خالد وهيب الراوي، "إدارة المخاطر المالية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 15- سمير محمد عبد العزيز، التأجير التمويلي ومدخله المالية- المحاسبية- الاقتصادية- التشريعية- التطبيقية، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، 2001.
- 16- صاموئيل هيز، المفاهيم المالية الأساسية للمديرين، تعريب: أيمن الطباع، شركة الحوار الثقافي، بيروت، 2004.
- 17- طارق عبد العال حماد، دليل المستثمر إلى بورصة الأوراق المالية، المكتب العربي، القاهرة، 2000.
- 18- علي عباس، "الإدارة المالية"، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 19- عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 20- فيصل محمود الشوارة، "مبادئ الإدارة المالية (إطار نظري ومحتوى عملي، التمويل-الاستثمار-التخطيط-التحليل المالي)"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
- 21- محمد أبو نصار، "محاسبة إدارية، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- 22- محمد أحمد الشافعي، "المفاهيم الأساسية للتأجير التمويلي"، الطبعة الأولى، دار أجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 23- محمد علي العامري، "الإدارة المالية"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 24- محمد محمد إبراهيم، "الإدارة الاستراتيجية ليات ومرجعيات خارطة الطرق لإدارة إعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 2016.
- 25- مفلح محمد عقل، "مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي"، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2009.
- 26- منير ابراهيم هندي، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1998.
- 27- نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة المشروعات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

ثالثا: مذكرات التخرج:

- 1- بن الدين امحمد، "المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية (دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، دفعة 2013.
- 2- حشايشي سليمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تحت عنوان: "نحو نموذج مقترح لتقييم الأصول المالية في الأسواق المالية العربية -دراسة قياسية-"، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس/سطيف 1، الجزائر، دفعة 2018.
- 3- يحيى محمود المعايطه، النظام القانوني للمخاطر التي يتعرض لها المأجور في عقد التأجير التمويلي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القانون الخاص، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، دفعة 2012.

رابعا: المجلات العلمية

- 1- بسام أحمد عثمان، "التأجير التمويلي ودوره في تفعيل مشروعات بالسكك الحديدية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية اقتصاد، جامعة دمشق، العدد الثالث، 2011.
- 2- مختار بونقاب، مريم بالأطرش، "مبدأ إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية"، مجلة الأوراق الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، المجلد 03/العدد 01 جوان 2019.
- 3- سمية بن علي، التعاقد من الباطن، استراتيجية عقلانية دائمة لتنافسية المؤسسات (تحليل لبعض التجارب الرائدة)، مجلة التواصل في الاقتصاد والقانون، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، العدد 45 مارس 2016.

خامسا: المواقع الإلكترونية:

- 1- عبد العزيز بن محمد التميمي، "تحليل المخاطر"، الاجتماع العاشر للحماية المدنية، جامعة الملك سعود، كلية الهندسة، الرياض. www.isdm.gov.sa/document.
- 2- ميمون إيمان، "أهمية تعديل المعالجة المحاسبية لعقود الإيجار عند المستأجر للنظام المحاسبي (دراسة مقارنة)" (IFRS, SCF, IAS7)، عن الموقع <http://www.asjp.cerist.dz>.
- 3- خالد الزعبي وأخرون، "الرفع التشغيلي والمالي، (17/5/2019)، من الموقع: <https://almerja.com>.
- 4- أسامة حمد، "مفهوم العمالة في اقتصاد الوضعي"، عن موقع: www.tthanyan.blogspot.com.

- 5- www.hm.treasury.gov.uk
- 6- <https://m.marefa.org>

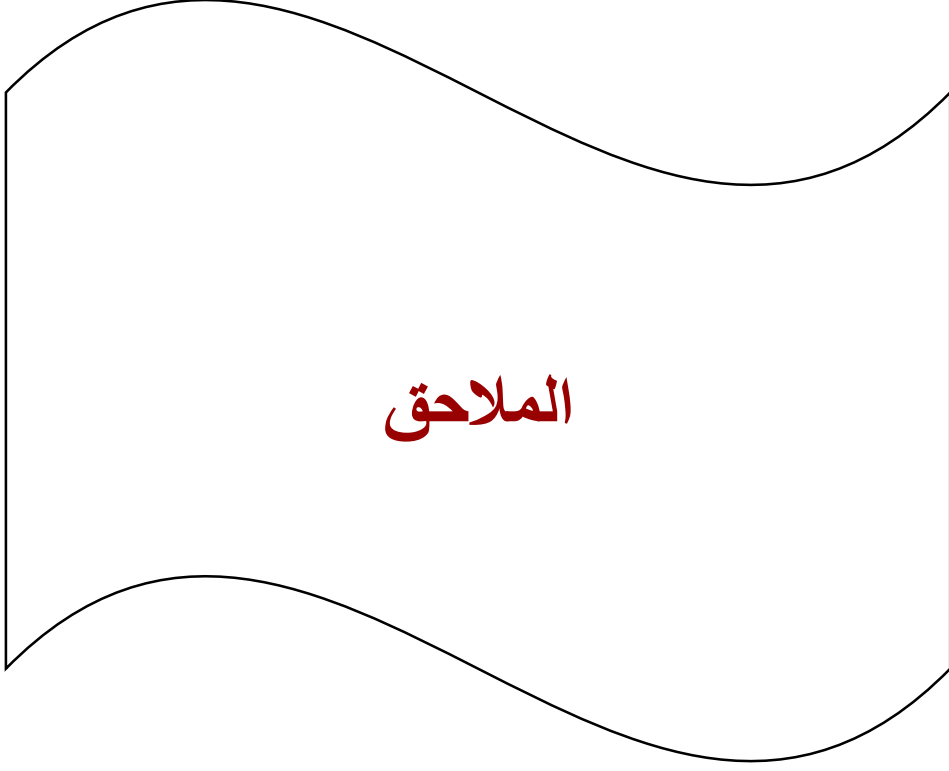
المراجع باللغة الأجنبية:

أولاً: الكتب

- 1- Jean BARREAU et Autres, **Gestion Financière (Manuel et Applications)**, DUNOD, Paris, 2006.
- 2- Michèle Mollet et autres, **Finance d'entreprise** (Manuel et application), 2015.
- 3- Charles T. Horngren and others, **Cost accounting= A managerial emphasis**, 13thE, Edition Pearson, 2009

ثانياً: المواقع باللغة الأجنبية

- 1- Lee chy hwa, **the determinants of systematic risk exposures of airline industry**, university sains Malaysia, 2011. Depuis le site : <https://www.sciencedirect.com>



الملحق رقم (1): ميزانية الاصول سنة 2017

C.C.MIGUELMA
ROUTE DE BELKHEIR GUELMA
N° D'IDENTIFICATION: 099824038202396

EDITION DU: 13/07/2021 9:28
EXERCICE: 01/01/17 AU 31/12/17

BILAN (ACTIF)

| ACTIF | NOTE | 2017 | | 2016 | |
|---|------|-------------------------|--|-----------------------|-----------------------|
| | | Montants Bruts | Amortissements Provisions et pertes de valeurs | Net | Net |
| ACTIFS NON COURANTS | | | | | |
| Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif | | | | | |
| Immobilisations incorporelles | | 4 493 535,55 | 4 209 247,25 | 284 288,30 | 327 808,30 |
| Immobilisations corporelles | | | | | |
| Terains | | 1 491 717,86 | | 1 491 717,86 | 1 491 717,86 |
| Bâtiments | | 736 124 014,76 | 734 605 015,00 | 1 518 999,76 | 1 611 999,76 |
| Autres immobilisations corporelles | | 1 812 797 699,72 | 1 765 875 419,72 | 25 922 280,00 | 28 403 045,32 |
| Immobilisations en concession | | | | | |
| Immobilisations encours | | | | | |
| Immobilisations financières | | | | | |
| Titres mis en équivalence | | | | | |
| Autres participations et créances rattachées | | | | | |
| Autres titres immobilisés | | | | | |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | | 1 537 338,84 | | 1 537 338,84 | 562 500,00 |
| Impôts différés actif | | 4 731 115,68 | | 4 731 115,68 | 5 078 810,30 |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | | 2 561 175 422,41 | 2 625 629 631,97 | 35 485 740,44 | 37 475 881,54 |
| ACTIF COURANT | | | | | |
| Stocks et encours | | 150 549 249,19 | 95 096 349,16 | 54 452 900,03 | 59 785 687,49 |
| Créances et emplois assimilés | | | | | |
| Clients | | 38 755 012,03 | 11 277 231,93 | 27 477 780,10 | 85 695 525,85 |
| Autres débiteurs | | 7 522 379,29 | 6 837 062,96 | 685 296,33 | -31 983,69 |
| Impôts et assimilés | | 120 246 848,94 | | 120 246 848,94 | 122 166 087,24 |
| Autres créances et emplois assimilés | | | | | |
| Disponibilités et assimilés | | | | | |
| Rachats et autres actifs financiers courants | | | | | |
| Trésorerie | | 414 902,52 | | 414 902,52 | 43 784,46 |
| TOTAL ACTIF COURANT | | 317 488 391,97 | 114 210 664,05 | 203 277 727,92 | 267 659 101,35 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | 2 878 663 814,38 | 2 639 800 346,02 | 238 763 468,36 | 305 134 982,89 |

الملحق رقم 02 ميزانية الأصول سنة 2018

C.C.MGUELMA
ROUTE DE BELKHEIR GUELMA
N° D'IDENTIFICATION:099824038202396

EDITION DU:13/07/2021 9:29
EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

BILAN (ACTIF)

| ACTIF | NOTE | 2018 | | 2017 | |
|---|------|-------------------------|---|-----------------------|-----------------------|
| | | Montants Bruts | Amortissements Provisions et pertes de valeurs | Net | Net |
| ACTIFS NON COURANTS | | | | | |
| Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif | | | | | |
| Immobilisations incorporelles | | 4 493 535,55 | 4 252 767,25 | 240 768,30 | 284 288,30 |
| Immobilisations corporelles | | | | | |
| Terrains | | 1 491 717,86 | | 1 491 717,86 | 1 491 717,86 |
| Bâtiments | | 736 124 014,76 | 734 668 015,00 | 1 425 999,76 | 1 518 999,76 |
| Autres immobilisations corporelles | | 1 813 463 875,74 | 1 790 990 060,42 | 22 473 825,32 | 25 922 280,00 |
| Immobilisations en concession | | | | | |
| Immobilisations encours | | | | | |
| Immobilisations financières | | | | | |
| Titres mis en équivalence | | | | | |
| Autres participations et créances rattachées | | | | | |
| Autres titres immobilisés | | | | | |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | | 1 537 338,84 | | 1 537 338,84 | 1 537 338,84 |
| Impôts différés actif | | 8 644 692,98 | | 8 644 692,98 | 4 731 115,68 |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | | 2 565 755 175,73 | 2 629 940 832,67 | 35 814 343,06 | 35 485 740,44 |
| ACTIF COURANT | | | | | |
| Stocks et encours | | 158 272 876,65 | 96 538 611,79 | 61 734 264,86 | 54 452 900,03 |
| Créances et emplois assimilés | | | | | |
| Clients | | 132 321 021,14 | 21 689 731,93 | 110 631 289,21 | 27 477 780,10 |
| Autres débiteurs | | 7 557 493,05 | 6 837 082,96 | 720 410,09 | 482 846,33 |
| Impôts et assimilés | | 101 665 842,12 | | 101 665 842,12 | 120 246 848,94 |
| Autres créances et emplois assimilés | | | | | |
| Disponibilités et assimilés | | | | | |
| Placements et autres actifs financiers courants | | | | | |
| Trésorerie | | 2 474 237,57 | | 2 474 237,57 | 414 902,52 |
| TOTAL ACTIF COURANT | | 402 291 470,53 | 125 065 426,68 | 277 226 043,85 | 203 075 277,92 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | 2 968 046 646,26 | 2 655 006 259,35 | 313 040 386,91 | 238 551 018,36 |

الملحق رقم 03 ميزانية الأصول سنة 2019

C.C.M GUELMA

ROUTE DE BELKHEIR GUELMA

N° D'IDENTIFICATION:099824038202396

EDITION_DU:13/07/2021 9:30

EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

BILAN (ACTIF)

| ACTIF | NOTE | 2019 | | | 2018 |
|---|------|-------------------------|--|-------------------------|-----------------------|
| | | Montants Bruts | Amortissements Provisions et pertes de valeurs | Net | Net |
| ACTIFS NON COURANTS | | | | | |
| Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif | | | | | |
| Immobilisations incorporelles | | 4 493 535,55 | 4 296 287,25 | 197 248,30 | 240 768,30 |
| Immobilisations corporelles | | | | | |
| Terrains | | 2 763 020 000,00 | | 2 763 020 000,00 | 1 491 717,86 |
| Bâtiments | | 736 124 014,76 | 734 791 015,00 | 1 332 999,76 | 1 425 999,76 |
| Autres immobilisations corporelles | | 1 816 521 175,74 | 1 794 716 471,43 | 21 804 704,31 | 22 473 825,32 |
| Immobilisations en concession | | | | | |
| Immobilisations encours | | | | | |
| Immobilisations financières | | | | | |
| Titres mis en équivalence | | | | | |
| Autres participations et créances rattachées | | | | | |
| Autres titres immobilisés | | | | | |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | | 562 500,00 | | 562 500,00 | 1 537 338,84 |
| Impôts différés actif | | 6 265 969,66 | | 6 265 969,66 | 8 644 692,98 |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | | 5 326 987 195,71 | 2 533 803 773,68 | 2 793 183 422,03 | 35 814 343,06 |
| ACTIF COURANT | | | | | |
| Stocks et encours | | 153 245 381,01 | 95 857 690,54 | 57 387 690,47 | 61 734 264,86 |
| Créances et emplois assimilés | | | | | |
| Clients | | 62 084 873,15 | 21 689 731,93 | 40 395 141,22 | 110 631 289,21 |
| Autres débiteurs | | 7 310 795,33 | 6 837 082,96 | 473 712,37 | 720 410,09 |
| Impôts et assimilés | | 98 785 520,42 | | 98 785 520,42 | 101 665 842,12 |
| Autres créances et emplois assimilés | | | | | |
| Disponibilités et assimilés | | | | | |
| Placements et autres actifs financiers courants | | | | | |
| Trésorerie | | 661 952,41 | | 661 952,41 | 2 474 237,57 |
| TOTAL ACTIF COURANT | | 322 088 522,32 | 124 384 505,43 | 197 704 016,89 | 277 226 043,85 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | 5 649 075 718,03 | 2 658 188 279,11 | 2 990 887 438,92 | 313 040 386,91 |

الملحق رقم 04: ميزانية الأصول سنة 2020

C.C.MGUELMA
ROUTE DE BELKHEIR GUELMA
N° D'IDENTIFICATION:099824038202396

EDITION_DU:13/07/2021 9:30
EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

| ACTIF | NOTE | 2020 | | | 2019 |
|---|------|-------------------------|---|-------------------------|-------------------------|
| | | Montants Bruts | Amortissements Provisions et pertes de valeurs | Net | Net |
| ACTIFS NON COURANTS | | | | | |
| Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif | | | | | |
| Immobilisations incorporelles | | 4 493 535,55 | 4 339 807,25 | 153 728,30 | 197 248,30 |
| Immobilisations corporelles | | | | | |
| Terrains | | 2 763 020 000,00 | | 2 763 020 000,00 | 2 763 020 000,00 |
| Bâtiments | | 736 124 014,76 | 734 884 015,00 | 1 239 999,76 | 1 332 999,76 |
| Autres immobilisations corporelles | | 1 818 764 175,74 | 1 798 636 970,29 | 20 228 205,45 | 21 804 704,31 |
| Immobilisations en concession | | | | | |
| Immobilisations encours | | | | | |
| Immobilisations financières | | | | | |
| Titres mis en équivalence | | | | | |
| Autres participations et créances rattachées | | | | | |
| Autres titres immobilisés | | | | | |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | | 562 500,00 | | 562 500,00 | 562 500,00 |
| Impôts différés actif | | 6 265 969,66 | | 6 265 969,66 | 6 265 969,66 |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | | 5 329 230 195,71 | 2 637 769 792,54 | 2 791 470 403,17 | 2 793 183 422,03 |
| ACTIF COURANT | | | | | |
| Stocks et encours | | 148 506 919,26 | 95 258 479,99 | 53 248 439,27 | 57 387 690,47 |
| Créances et emplois assimilés | | | | | |
| Clients | | 53 207 175,72 | 21 669 731,93 | 31 517 443,79 | 40 395 141,22 |
| Autres débiteurs | | 7 743 761,63 | 6 837 082,96 | 906 678,67 | 473 712,37 |
| Impôts et assimilés | | 96 286 070,66 | | 96 286 070,66 | 98 785 520,42 |
| Autres créances et emplois assimilés | | | | | |
| Disponibilités et assimilés | | | | | |
| Placements et autres actifs financiers courants | | | | | |
| Trésorerie | | 453 820,78 | | 453 820,78 | 661 952,41 |
| TOTAL ACTIF COURANT | | 306 197 748,05 | 123 785 294,88 | 182 412 453,17 | 197 704 016,89 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | 5 635 427 943,76 | 2 661 545 007,42 | 2 973 882 856,34 | 2 990 887 438,92 |

الملحق رقم 05: ميزانية الخصوم سنة 2017

C.C.M GUELMA

EDITION_DU:13/07/2021 9:28

ROUTE DE BELKHEIR GUELMA

EXERCICE:01/01/17 AU 31/12/17

N° D'IDENTIFICATION:099824038202396

BILAN (PASSIF)

| | NOTE | 2017 | 2016 |
|--|------|-----------------------|-----------------------|
| <u>CAPITAUX PROPRES</u> | | | |
| Capital émis | | | |
| Capital non appelé | | | |
| Primes et réserves - Réserves consolidés (1) | | | |
| Ecart de réévaluation | | | |
| Ecart d'équivalence (1) | | | |
| Résultat net - Résultat net du groupe (1) | | -109 053 784,35 | -15 942 879,80 |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau | | -42 074 481,98 | -42 074 481,98 |
| Comptes de liaison | | 264 662 812,90 | 237 262 784,76 |
| Part de la société consolidante (1) | | | |
| Part des minoritaires (1) | | | |
| TOTAL I | | 113 534 546,57 | 179 245 422,98 |
| <u>PASSIFS NON-COURANTS</u> | | | |
| Emprunts et dettes financières | | | |
| Impôts (différés et provisionnés) | | | |
| Autres dettes non courantes | | | |
| Provisions et produits constatés d'avance | | 24 900 608,89 | 26 730 580,57 |
| TOTAL II | | 24 900 608,89 | 26 730 580,57 |
| <u>PASSIFS COURANTS:</u> | | | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | | 64 176 062,05 | 61 798 572,63 |
| Impôts | | 14 575 717,16 | 14 662 839,95 |
| Autres dettes | | 21 576 533,69 | 22 697 566,76 |
| Trésorerie passif | | | |
| TOTAL III | | 100 328 312,90 | 99 158 979,34 |
| TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III) | | 238 763 468,36 | 305 134 982,89 |

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

الملحق رقم 06: ميزانية الخصوم سنة 2018

C.C.M GUELMA
ROUTE DE BELKHEIR GUELMA
N° D'IDENTIFICATION:099824038202396

EDITION_DU:13/07/2021 9:29
EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

BILAN (PASSIF)

| | NOTE | 2018 | 2017 |
|--|------|-----------------------|-----------------------|
| <u>CAPITAUX PROPRES</u> | | | |
| Capital émis | | | |
| Capital non appelé | | | |
| Primes et réserves - Réserves consolidés (1) | | | |
| Ecart de réévaluation | | | |
| Ecart d'équivalence (1) | | | |
| Résultat net - Résultat net du groupe (1) | | -57 773 396,84 | -109 053 784,35 |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau | | -42 074 481,98 | -42 074 481,98 |
| Comptes de liaison | | 289 663 277,13 | 264 662 812,90 |
| Part de la société consolidante (1) | | | |
| Part des minoritaires (1) | | | |
| TOTAL I | | 189 815 398,31 | 113 534 546,57 |
| <u>PASSIFS NON-COURANTS</u> | | | |
| Emprunts et dettes financières | | | |
| Impôts (différés et provisionnés) | | | |
| Autres dettes non courantes | | | |
| Provisions et produits constatés d'avance | | 47 018 014,17 | 24 900 608,89 |
| TOTAL II | | 47 018 014,17 | 24 900 608,89 |
| <u>PASSIFS COURANTS:</u> | | | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | | 45 990 927,94 | 64 176 062,05 |
| Impôts | | 13 698 345,81 | 13 781 811,02 |
| Autres dettes | | 16 517 700,68 | 22 167 989,83 |
| Trésorerie passif | | | |
| TOTAL III | | 76 206 974,43 | 100 125 862,90 |
| TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III) | | 313 040 386,91 | 238 561 018,36 |

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

الملحق رقم 07: ميزانية الخصوم سنة 2019

C.C.M GUELMA
ROUTE DE BELKHEIR GUELMA
N° D'IDENTIFICATION:099824038202396

EDITION_DU:13/07/2021 9:30
EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

BILAN (PASSIF)

| | NOTE | 2019 | 2018 |
|--|------|-------------------------|-----------------------|
| CAPITAUX PROPRES | | | |
| Capital émis | | | |
| Capital non appelé | | | |
| Primes et réserves - Réserves consolidés (1) | | | |
| Ecart de réévaluation | | 2 761 528 282,14 | |
| Ecart d'équivalence (1) | | | |
| Résultat net - Résultat net du groupe (1) | | -105 481 711,87 | -57 773 396,84 |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau | | -42 074 481,98 | -42 074 481,98 |
| Comptes de liaison | | 254 998 751,71 | 289 663 277,13 |
| Part de la société consolidante (1) | | | |
| Part des minoritaires (1) | | | |
| TOTAL I | | 2 868 970 840,00 | 189 815 398,31 |
| PASSIFS NON-COURANTS | | | |
| Emprunts et dettes financières | | | |
| Impôts (différés et provisionnés) | | | |
| Autres dettes non courantes | | | |
| Provisions et produits constatés d'avance | | 34 498 417,70 | 47 018 014,17 |
| TOTAL II | | 34 498 417,70 | 47 018 014,17 |
| PASSIFS COURANTS: | | | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | | 48 225 411,39 | 45 990 927,94 |
| Impôts | | 13 950 400,19 | 13 698 345,81 |
| Autres dettes | | 25 242 369,64 | 16 517 700,68 |
| Trésorerie passif | | | |
| TOTAL III | | 87 418 181,22 | 76 206 974,43 |
| TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III) | | 2 990 887 438,92 | 313 040 386,91 |

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

الملحق رقم 08: ميزانية الخصوم سنة 2020

C.C.M GUELMA

ROUTE DE BELKHEIR GUELMA

N° D'IDENTIFICATION:099824038202396

EDITION_DU:13/07/2021 9:31

EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

| | NOTE | 2020 | 2019 |
|--|------|-------------------------|-------------------------|
| CAPITAUX PROPRES | | | |
| Capital émis | | | |
| Capital non appelé | | | |
| Primes et réserves - Réserves consolidés (1) | | | |
| Ecart de réévaluation | | 2 761 528 282,14 | 2 761 528 282,14 |
| Ecart d'équivalence (1) | | | |
| Résultat net - Résultat net du groupe (1) | | -27 994 336,68 | -105 481 711,87 |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau | | -42 074 481,98 | -42 074 481,98 |
| Comptes de liaison | | 158 203 860,09 | 254 998 751,71 |
| Part de la société consolidante (1) | | | |
| Part des minoritaires (1) | | | |
| TOTAL I | | 2 849 663 323,57 | 2 868 970 840,00 |
| PASSIFS NON-COURANTS | | | |
| Emprunts et dettes financières | | | |
| Impôts (différés et provisionnés) | | | |
| Autres dettes non courantes | | | |
| Provisions et produits constatés d'avance | | 34 497 217,70 | 34 498 417,70 |
| TOTAL II | | 34 497 217,70 | 34 498 417,70 |
| PASSIFS COURANTS: | | | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | | 49 678 996,06 | 48 225 411,39 |
| Impôts | | 14 411 346,07 | 13 950 400,19 |
| Autres dettes | | 25 631 972,94 | 25 242 369,64 |
| Trésorerie passif | | | |
| TOTAL III | | 89 722 315,07 | 87 418 181,22 |
| TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III) | | 2 973 882 856,34 | 2 990 887 438,92 |

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

الملحق رقم 09: جدول حسابات النتائج سنة 2017

C.C.M GUELMA

ROUTE DE BELKHEIR GUELMA

N° D'IDENTIFICATION:099824038202396

EDITION_DU:13/07/2021 9:28

EXERCICE:01/01/17 AU 31/12/17

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

| | NOTE | 2017 | 2016 |
|---|------|------------------------|------------------------|
| Ventes et produits annexes | | 43 608 683,23 | 161 967 852,55 |
| Variation stocks produits finis et en cours | | 985 766,69 | -15 403 345,36 |
| Production immobilisée | | | |
| Subventions d'exploitation | | | |
| I-PRODUCTION DE L'EXERCICE | | 44 594 449,92 | 146 564 507,19 |
| Achats consommés | | -29 474 267,98 | -114 281 308,97 |
| Services extérieurs et autres consommations | | -8 844 967,64 | -8 947 445,89 |
| II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE | | -38 319 235,62 | -123 228 754,86 |
| III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II) | | 6 275 214,30 | 23 335 752,33 |
| Charges de personnel | | -41 138 957,63 | -63 468 345,38 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | | -767 403,62 | -1 674 967,30 |
| IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | | -35 631 146,95 | -41 807 560,35 |
| Autres produits opérationnels | | 796 603,37 | 3 021 885,02 |
| Autres charges opérationnelles | | -967 227,54 | -17 680 568,83 |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs | | -9 272 397,82 | -11 064 116,20 |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions | | 4 984 045,73 | 65 063 872,35 |
| ???? Comptes de charge non classés ???? | | | -3 448 740,75 |
| V- RESULTAT OPERATIONNEL | | -40 090 123,21 | -5 915 228,76 |
| Produits financiers | | 666,44 | |
| Charges financières | | -68 964 327,58 | -16 925 132,54 |
| VI-RESULTAT FINANCIER | | -68 963 661,14 | -16 925 132,54 |
| VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI) | | -109 053 784,35 | -22 840 361,30 |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires | | | |
| Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires | | | |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 50 375 765,46 | 214 650 264,56 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | | -159 429 549,81 | -230 593 144,36 |
| VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | | -109 053 784,35 | -15 942 879,80 |
| Eléments extraordinaires (produits) (à préciser) | | | |
| Eléments extraordinaires (charges) (à préciser) | | | |
| IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE | | | |
| X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE | | -109 053 784,35 | -15 942 879,80 |

الملحق رقم 10: جدول حسابات النتائج سنة 2018

C.C.M GUELMA

ROUTE DE BELKHEIR GUELMA

N° D'IDENTIFICATION:099824038202396

EDITION_DU:13/07/2021 9:29

EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

| | NOTE | 2018 | 2017 |
|---|------|------------------------|------------------------|
| Ventes et produits annexes | | 200 966 313,01 | 43 608 683,23 |
| Variation stocks produits finis et en cours | | 14 481 094,31 | 985 766,69 |
| Production immobilisée | | | |
| Subventions d'exploitation | | | |
| I-PRODUCTION DE L'EXERCICE | | 215 447 407,32 | 44 594 449,92 |
| Achats consommés | | -103 304 664,11 | -29 827 867,61 |
| Services extérieurs et autres consommations | | -8 611 589,50 | -8 491 368,01 |
| II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE | | -111 916 253,61 | -38 319 235,62 |
| III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II) | | 103 531 153,71 | 6 275 214,30 |
| Charges de personnel | | -52 081 771,03 | -41 138 957,63 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | | -2 740 759,66 | -767 403,62 |
| IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | | 48 708 623,02 | -35 631 146,95 |
| Autres produits opérationnels | | 1 917 548,99 | 796 603,37 |
| Autres charges opérationnelles | | -5 660 961,94 | -967 227,54 |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs | | -36 351 229,68 | -9 272 397,82 |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions | | 4 363 669,85 | 4 984 045,73 |
| V- RESULTAT OPERATIONNEL | | 12 977 650,24 | -40 090 123,21 |
| Produits financiers | | | 666,44 |
| Charges financières | | -70 751 047,08 | -68 964 327,58 |
| VI-RESULTAT FINANCIER | | -70 751 047,08 | -68 963 661,14 |
| VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI) | | -57 773 396,84 | -109 053 784,35 |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires | | | |
| Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires | | | |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 221 728 626,16 | 50 375 765,46 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | | -279 502 023,00 | -159 429 549,81 |
| VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | | -57 773 396,84 | -109 053 784,35 |
| Eléments extraordinaires (produits) (à préciser) | | | |
| Eléments extraordinaires (charges) (à préciser) | | | |
| IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE | | | |
| X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE | | -57 773 396,84 | -109 053 784,35 |

الملحق رقم 11: جدول حسابات النتائج سنة 2019

C.C.M GUELMA

ROUTE DE BELKHEIR GUELMA

N° D'IDENTIFICATION:099824038202396

EDITION_DU:13/07/2021 9:30

EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

| | NOTE | 2019 | 2018 |
|---|------|------------------------|------------------------|
| Ventes et produits annexes | | 31 274 608,17 | 200 966 313,01 |
| Variation stocks produits finis et en cours | | 14 490 357,48 | 14 481 094,31 |
| Production immobilisée | | | |
| Subventions d'exploitation | | | |
| I-PRODUCTION DE L'EXERCICE | | 45 764 965,65 | 215 447 407,32 |
| Achats consommés | | -21 846 049,52 | -103 304 664,11 |
| Services extérieurs et autres consommations | | -8 055 144,22 | -8 611 589,50 |
| II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE | | -29 901 193,74 | -111 916 253,61 |
| III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II) | | 15 863 771,91 | 103 531 153,71 |
| Charges de personnel | | -52 446 000,97 | -52 081 771,03 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | | -466 815,49 | -2 740 759,66 |
| IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | | -37 049 044,55 | 48 708 623,02 |
| Autres produits opérationnels | | 2 487 731,00 | 1 917 548,99 |
| Autres charges opérationnelles | | -2 327 204,46 | -5 660 961,94 |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs | | -4 708 327,94 | -36 351 229,68 |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions | | 13 166 286,09 | 4 363 669,85 |
| V- RESULTAT OPERATIONNEL | | -28 430 559,86 | 12 977 650,24 |
| Produits financiers | | 342,03 | |
| Charges financières | | -77 051 494,04 | -70 751 047,08 |
| VI-RESULTAT FINANCIER | | -77 051 152,01 | -70 751 047,08 |
| VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI) | | -105 481 711,87 | -57 773 396,84 |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires | | | |
| Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires | | | |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 61 419 324,77 | 221 728 626,16 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | | -166 901 036,64 | -279 502 023,00 |
| VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | | -105 481 711,87 | -57 773 396,84 |
| Eléments extraordinaires (produits) (à préciser) | | | |
| Eléments extraordinaires (charges) (à préciser) | | | |
| IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE | | | |
| X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE | | -105 481 711,87 | -57 773 396,84 |

الملحق رقم 12: جدول حسابات النتائج سنة 2020

C.C.M GUELMA

ROUTE DE BELKHEIR GUELMA

N° D'IDENTIFICATION:099824038202396

EDITION_DU:13/07/2021 9:31

EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

| | NOTE | 2020 | 2019 |
|---|------|-----------------------|------------------------|
| Ventes et produits annexes | | 36 027 963,23 | 31 274 608,17 |
| Variation stocks produits finis et en cours | | -900 325,70 | 14 490 357,48 |
| Production immobilisée | | | |
| Subventions d'exploitation | | | |
| I-PRODUCTION DE L'EXERCICE | | 35 127 637,53 | 45 764 965,65 |
| Achats consommés | | -20 049 075,38 | -21 846 049,52 |
| Services extérieurs et autres consommations | | -3 938 481,10 | -8 055 144,22 |
| II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE | | -23 987 556,48 | -29 901 193,74 |
| III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II) | | 11 140 081,05 | 15 863 771,91 |
| Charges de personnel | | -36 095 395,00 | -52 446 000,97 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | | -564 206,20 | -466 815,49 |
| IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | | -25 519 520,15 | -37 049 044,55 |
| Autres produits opérationnels | | 882 947,79 | 2 487 731,00 |
| Autres charges opérationnelles | | -954,95 | -2 327 204,46 |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs | | -3 956 018,86 | -4 708 327,94 |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions | | 599 210,55 | 13 166 286,09 |
| V- RESULTAT OPERATIONNEL | | -27 994 335,62 | -28 430 559,86 |
| Produits financiers | | | 342,03 |
| Charges financières | | -1,06 | -77 051 494,04 |
| VI-RESULTAT FINANCIER | | -1,06 | -77 051 152,01 |
| VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI) | | -27 994 336,68 | -105 481 711,87 |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires | | | |
| Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires | | | |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 36 609 795,87 | 61 419 324,77 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | | -64 604 132,55 | -166 901 036,64 |
| VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | | -27 994 336,68 | -105 481 711,87 |
| Eléments extraordinaires (produits) (à préciser) | | | |
| Eléments extraordinaires (charges) (à préciser) | | | |
| IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE | | | |
| X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE | | -27 994 336,68 | -105 481 711,87 |

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION

قسم علوم التسيير

Ref : D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....

الرقم: 19... ق.ع.ت./ك.ع.ت.ع.ت.ج.ق. / 20...
قالمة في : 2... 25/11/20...

Guelma le :

إلى السيد:

الموضوع : ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تربص

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب (ة):
الطالب (ة):
الطالب (ة):

مسجل (ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر. فرع: (علوم التسيير)/(علوم مالية)
تخصص:
بمؤسستكم.

موضوع الزيارة:
.....

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

ولكم منافائق التقدير و الاحترام

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف

عبد السلام بن حيدو
R. TABOUCHE



تأشيرة المؤسسة المستفيدة
Le Président
Directeur Général
R. TABOUCHE
20/11/20...
N° Buk: 0078

ملخص:

إن إدارة المخاطر ما هي إلا ممارسة لعملية اختيار فعالة لعدة بدائل وطرق قصد التقليل من أثر التهديدات التي تواجه المؤسسة، سواء ، وبالنظر لتزايد حدة هذه المخاطر وتنوعها، نجدها تكتسي طابعا اقتصاديا، ماليا، تنظيميا، قانونيا واجتماعيا، فإذا أخذنا بعين الاعتبار وجود عوائق وقيود تحول دون تجنب كل المخاطر بشكل كامل يصبح من الضروري وضع استراتيجيات لإدارة المخاطر في المؤسسة، ولا تكاد تخلو أي مؤسسة في وقتنا الحالي من إدارة مستقلة للمخاطر لضمان الاستمرار والنجاح في تحقيق أهدافها بالتحكم في المخاطر فمن المؤكد أن عدم الاعتماد على إدارة المخاطر بطريقة علمية صحيحة يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وباعتبار المخاطر التشغيلية من أهم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية حيث تمس نشاطها الاستغلالي وترتبط بشكل مباشر برقم الأعمال الذي يعتبر المؤشر الأول للحالة الصحية للمؤسسة ومصدر ثروتها، ويتسبب تقلبه في ظهورها، كما ترتبط بنسبة التكاليف الثابتة التي يؤدي ارتفاعها أيضا ضمن هيكل تكاليف المؤسسة في ظهورها، كما يترتب عليها آثار وخيمة في حالة تحققها، ونظرا لأهمية الموضوع جاء هذا البحث ليبين أهمية إدارة هذه المخاطر من خلال وضع أدوات لقياسها وتحليلها، بالإضافة إلى توضيح دور استراتيجية المؤسسة الاقتصادية الموضوعية من أجل إدارة المخاطر التشغيلية بالتطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية الخاصة بالموضوع، التي تم إسقاطها على واقع مؤسسة سيقما.

الكلمات المفتاحية: المردودية الاقتصادية، النقطة الميتة، المخاطر التشغيلية، الرافعة التشغيلية.

Résumé :

La gestion des risques n'est rien d'autre que la pratique d'un processus de sélection efficace de plusieurs alternatives et méthodes afin de réduire l'impact des menaces auxquelles l'institution est confrontée, et compte tenu de la gravité et de la diversité croissantes de ces risques, nous constatons qu'ils ont un impact économique , financier, organisationnel, juridique et social, si l'on prend en compte la présence d'obstacles et de restrictions Pour éviter que tous les risques soient totalement évités, il devient nécessaire de développer des stratégies de gestion des risques dans l'organisation, et presque aucune institution aujourd'hui n'est dépourvue de une gestion des risques indépendante pour assurer la continuité et le succès dans l'atteinte de ses objectifs en maîtrisant les risques.Pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise Étant donné que les risques opérationnels sont l'un des risques les plus importants auxquels une institution économique est exposée, car ils affectent son activité d'exploitation et sont directement liés au numéro d'entreprise, qui est le premier indicateur de l'état de santé de l'institution et la source de sa richesse, et sa volatilité provoque son apparition en plus de clarifier le rôle de la stratégie de l'institution économique définie afin de gérer les risques opérationnels en abordant les différents concepts théoriques liés au sujet, qui Il a été projeté sur la réalité de Sigma.

Mots-clés : reprise économique, point mort, cycle opérationnel, risque opérationnel, levier opérationnel.