جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم التسيير

تخصص:تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان :

أهمية نقطة التعادل في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة شركة ليند غاز - ورقلة -

من إعداد الطالب: خرفي محمد شريف

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 11/ 11 / 2013

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ/ بلخير بكاري.....رئيسا.

الأستاذ/ محمد الصغير قريشي..... .....مقررا و مشرفا.

الأستاذ/ حجاج.....مناقشا.

السنة الجامعية : 2013 / 2014

العنوان	الصفحة
ملخص الدراسة	II
المحتويات	V
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	IX
المقدمة	أ
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لدور نقطة التعادل في تقييم الأداء المالي	2
تمهيد	2
المبحث الأول : المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول نقطة التعادل وتقييم الأداء المالي	3
المطلب الأول : مفهوم نقطة التعادل وكيفية تحديدها واستخداماتها	3
المطلب الثاني : مفهوم وأهمية تقييم الأداء المالي	9
المطلب الثالث : علاقة نقطة التعادل بتقييم الأداء المالي	12
المبحث الثاني : أدبيات تطبيقية	16
المطلب الأول : المذكرات	16
المطلب الثاني : المقالات	17
خلاصة الفصل	20
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية "مؤسسة لينـد غاز"	22
تمهيد	22
المبحث الأول : المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية (الطريقة والأدوات)	23
المطلب الأول : الأول:الطريقة المنهجية المتبعة	23
المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة	25
المبحث الثاني : النتائج والمناقشة	27
المطلب الأول : النتائج	27
المطلب الثاني : تحديد قيمة هامش الأمان للمؤسسة	29
المطلب الثالث : مناقشة الفرضيات والنتائج	36
خلاصة الفصل	40

الخاتمة	42
قائمة المراجع	46
الملاحق	47
الفهرس	62

العنوان	الصفحة
ملخص الدراسة	II
المحتويات	IV
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال	VIII
المقدمة	أ
الفصل الأول:الأدبيات النظرية و التطبيقية لدور نقطة التعادل في تقييم الأداء المالي	2
المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول نقطة التعادل وتقييم الأداء المالي	3
المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية	16
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية "مؤسسة لبند غاز"	22
المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية (الطريقة والأدوات)	23
المبحث الثاني : النتائج والمناقشة	27
الخاتمة	42
قائمة المراجع	46
الملاحق	47
الفهرس	62

تمهيد:

إن متابعة أداء المؤسسة الاقتصادية يعتبر أحد أهم المواضيع التي تشغل بال المسيرين، فلقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن المنصرم حدوث تغيرات متلاحقة في البيئة المحيطة بالمؤسسة من حيث وسائل و سياسات و نظم الإنتاج، إذ لم تعد الأنظمة التقليدية التي كانت تقتصر على الجانب المحاسبي فقط **(لتحديد النتيجة)** مسايرة لها مما أدى إلى بزوغ نظم حديثة و متطورة لتقييم أداء المؤسسة الذي أصبح يشمل كل المعايير و المقاييس و الأدوات المحاسبية و غير المحاسبية التي من شانها تدعيم عملية التسيير داخل المؤسسة و التي لها القدرة على تقييم الأداء بمختلف أنواعه وأدواته المالي و غير المالي.

ولهذا تعتبر نقطة التعادل من أكثر الأساليب المهمة من بين الأدوات التحليلية المتاحة للمحاسبة الإدارية

والمستخدمة من قبل الإدارة، فهي أداة تخطيطية تسمح للإدارة بتخطيط الأرباح عن طريق فحص الآثار والعوامل المؤثرة على الأرباح نتيجة التغيرات التي تحصل في حجم الإنتاج، حجم المبيعات وعوامل الإنتاج المختلفة، لذلك يمكن تطوير وتوسيع مدى التحليل التقليدي للتعادل بنماذج معدلة ومكملة للنموذج الأساسي التقليدي بهدف تقليل أوجه القصور الموجودة فيه، وكما لاحظنا أن النموذج التقليدي للتعادل لا يأخذ في الاعتبار تأثير القرارات الإستراتيجية على ثروة المنشأة ولا يأخذ في الاعتبار أيضا تأثير تلك القرارات على حجم الأموال المستثمرة في هيكل الأصول ومستوى المخاطر بها .وهذه الاعتبارات مهمة جداً لأنها تعبر عن الواقع العملي، لذا فإن المدراء يجب أن يتعاملوا معها عند اتخاذ قراراتهم الإستراتيجية، حيث إن تكلفة رأس المال وحجم الأموال المستثمرة ومستويات المخاطر لها اثر كبير على دقة نتائج أعمال المنشأة، كما أن هذه الاعتبارات سيكون لها تأثير متبادل على كل من تكلفة رأس المال ومستويات المخاطر واتجاه هذا القرارات.

ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالأتي :

- **المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول نقطة التعادل وتقييم الأداء المالي**
- **المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية**

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول نقطة التعادل وتقييم الأداء المالي

سنقوم في هذا المبحث بالتعريف وتقديم مفاهيم لنقطة التعادل ثم كيفية حسابها وتحديدها، وذكر لاستخداماتها في المؤسسة وكذا العراقيل التي تقف عائقا في حسابها، وهذا إلى ثلاثة مطالب حيث كل جزء يخص مطلب محدد.

المطلب الأول: مفهوم نقطة التعادل وكيفية تحديدها واستخداماتها

مفهوم نقطة التعادل:

قبل التطرق إلى التعريفات التي قدمت لنقطة التعادل يمكننا القول بأنه لديها عدة أسماء تطلق عليها :

عتبة المردودية – نقطة الصفر – النقطة الميتة – نقطة التوازن.

تمثل نقطة التعادل النقطة التي عند تجاوزها تبدأ المؤسسة في تحقيق عوائد وأرباح – مرد ودية – وعليه اختصار

تمثل نقطة التعادل النقطة الصفرية التي يحقق عندها رقم الأعمال التعادل لا ربح ولا خسارة.

وتعرف نقطة التعادل على أنها:

" مستوى النشاط الذي يكون فيه مجموع الإيرادات يغطي مجموع التكاليف، وعندها تكون النتيجة حيادية، أي وضعية لا ربح ولا خسارة، كما تعرف على أنها رقم الأعمال الذي تكون عنده التكاليف الثابتة تعادل الهامش على التكاليف المتغيرة الممثلة في الفرق بين رقم الأعمال والتكاليف المتغيرة "[1].

" عبارة عن رقم الأعمال الذي من خلاله لا تحقق المؤسسة لا ربح ولا خسارة وتسمح عتبة الربحية بمعرفة مستوى النشاط الضروري الذي من خلاله تحقق المؤسسة نتيجة معدومة وقبل بلوغ هذا المستوى تكون المؤسسة في حالة خسارة، وبعد تخطيه تدخل المؤسسة في منطقة الأرباح"[2].

نلاحظ أن التعريفين متقاربين وكذا أكثر التعريفات المقدمة لنقطة التعادل فاقتصرنا على ذكر اثنين فقط، وتتقارب التعريفات لأن مبدأ العتبة معروف وتكون صياغة التعريف عليه، ونرى بأن التعريفات المقدمة تذكر رقم الأعمال الذي وتعتبر نقطة التعادل رقم الأعمال الذي يحقق التعادل وهذا ربما ليس صحيحا، لأنه قد يعبر عن نقطة التعادل بالزمن وكذلك بالكميات، لكن لتعددها يذكر عند تعريفها رقم الأعمال فقط.

[1]- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، (2006)،التسيير المالي دروس وتطبيقات ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، ص186.

2 - درحمون هلال، (2005/2004)، **المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة**، أطروحة دوكتوراه جامعة الجزائر، ص207،

ولعتبة المر دودية ثلاثة أقسام، وتستخدم الأقسام في تفسير التغيرات في النتيجة إلى[1] :

- **النقطة الميتة للاستغلال :** وتتضمن تكاليف الاستغلال الثابتة والتكاليف المتغيرة الإنتاج، وتستخدم في قياس استقرار نتيجة الاستغلال؛
- **النقطة الميتة المالية:** ويدخل في حسابها المصاريف المالية، وتستخدم في قياس استقرار النتيجة الجارية؛
- **النقطة الميتة الإجمالية:** ويدخل في حسابها كل الاقتطاعات الممنوحة لمختلف المتعاملين بما فيهم مكافأة رأس المال.

والجدول الآتي يوضح أقسام المر دودية وكيفية حسابها :

جدول رقم 1 أقسام المر دودية وكيفية حسابها

البيان	العلاقة
رقم الأعمال	Ca
تكاليف الاستغلال الثابتة	Cf
التكاليف المالية الثابتة	Cfi
التكاليف المتغيرة	Cv
الهامش على التكاليف المتغيرة	m= (Ca-Cv)/Ca
النقطة الميتة للاستغلال	Ca op
وضعية المؤسسة مقارنة بالنقطة الميتة للاستغلال	(Ca/Caop)-1
النقطة الميتة المالية	Caof =(Cf+Cfi)/ m
وضعية المؤسسة مقارنة بالنقطة الميتة المالية	(Ca/Caof)-1
النقطة الميتة الإجمالية	Caot= Cf+Cfi+Kcp xCp/(1-Is)/m
وضعية المؤسسة مقارنة بالنقطة الميتة الإجمالية	(Ca/Caot)-1

المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص189

[1]-إلياس بن ساسي،يوسف قريشي،مرجع سابق،ص 188

تحديد نقطة التعادل:

- لتحديد وحساب نقطة التعادل يجب التعرف على العناصر المكونة لها وهي التكاليف الثابتة و التكاليف المتغيرة ورقم الأعمال المحقق، و لتحديد نقطة التعادل نقسم طريقة الحساب إلى الطريقة العددية الحسابية والطريقة البيانية:

1. الطريقة العددية الحسابية : تعبر نقطة التعادل عن النتيجة في حالة الصفر أي :

رقم الأعمال – (التكاليف المتغيرة + التكاليف الثابتة) = 0، والفرق بين رقم الأعمال والتكلفة المتغيرة هو الهامش على التكلفة المتغيرة وعليه تصبح المعادلة كالآتي :

الهامش على التكلفة المتغيرة – التكلفة الثابتة = 0

أي : **الهامش على التكلفة المتغيرة = التكلفة الثابتة .**

نرمز للعناصر السابقة بـ :

Ca : رقم الأعمال؛

CV : التكلفة المتغيرة؛

CF : التكلفة الثابتة؛

MCV : الهامش على التكلفة المتغيرة؛

SR : عتبة المر دودية.

حسب المعادلات السابقة نكتب : **Ca –(Cv + Cf)= 0**

بما أن رقم الأعمال متغير معادلته هي y1=x، التكلفة الثابتة يعبر عنها بـ y2 = B ، التكلفة المتغيرة y3=ax، ومنه تصبح المعادلة السابقة على الشكل الآتي:

X –(aX+ B) =0
X – aX = B
X (1- a) =B

SR=B/1-a

ويضرب البسط والمقام في رقم الأعمال تصبح علاقة عتبة المر دودية كالآتي :

حيث:

a تمثل التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة.

1-a : تمثل نسبة أو معدل الهامش على التكلفة المتغيرة ونرمز لها m

SR= B x Ca/m x Ca**……1**

حيث:m= Mcv/Ca

وعند تعويض قيمة m في المعادلة 1، نجد: SR=B x Ca/Mcv

2. الطريقة البيانية : تحدد نقطة التعادل بالطريقة البيانية على ثلاث طرق :

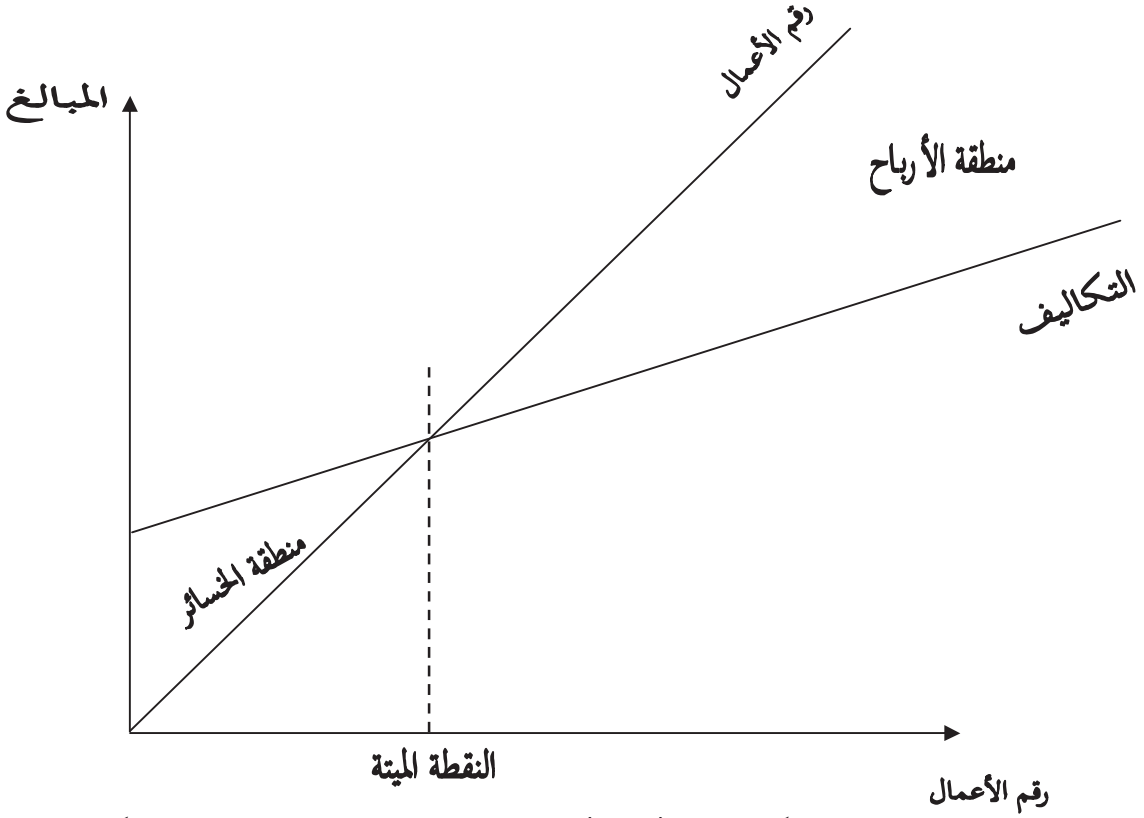
1-2 الطريقة الأولى: تتم عن طريق معادلة رقم الأعمال ومعادلة التكاليف الإجمالية، يتم تمثيل كل معادلة في المعلم البياني وعند التقاء المستقيمين فنقطة التقاطع تسقط على محور الفواصل والموافقة لتلك النقطة يمثل رقم أعمال نقطة التعادل، وتتم الطريقة كالآتي :

$Y_{1=} X$ معادلة رقم الأعمال.

$Y_2 = Ax + B$ معادلة التكاليف الإجمالية تتضمن جمع التكاليف المتغيرة و الثابتة.

وبما إن كل معادلة هي خط مستقيم فنقوم برسم المنحنى كالآتي :

الشكل 1 : تمثيل نقطة التعادل وفق معادلة رقم الأعمال وإجمالي التكاليف

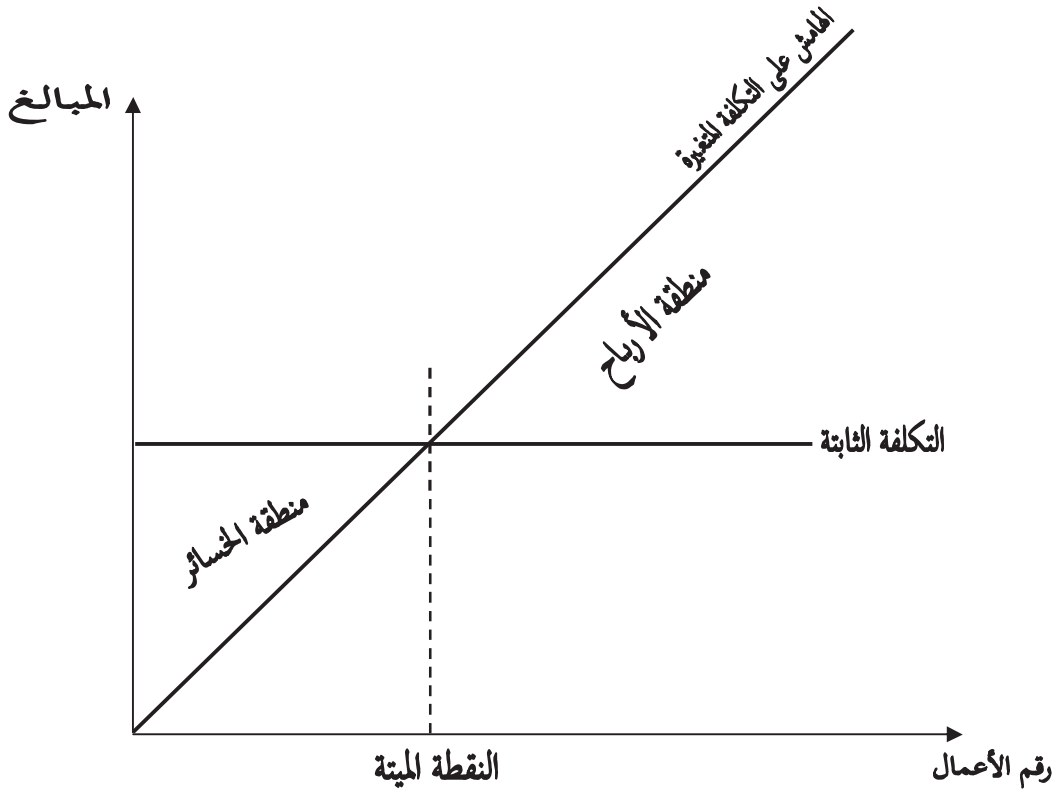


المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على عبد الكريم بويعقوب،(2004)، المحاسبة التحليلية، ط3،ديوان المطبوعات الجامعية،بن عكنون الجزائر، ص 162.

2-2 الطريقة الثانية : تتم من خلال معادلتي التكلفة الثابتة والهامش على التكلفة المتغيرة، حيث في عملية الحساب يجب تحديد معادلة الهامش على التكلفة المتغيرة،وبما أن التكلفة الثابتة هي قيمة محددة فمعادلتها: $Y_1=B$

ومعادلة الهامش على التكلفة المتغيرة كما سبق ذكرها من الشكل: $Y_1=mX$ وعليه نرسم المنحنى الآتي ونقطة تقاطع المستقيمين تسقط على محور الفواصل لتعطي رقم أعمال نقطة التعادل:

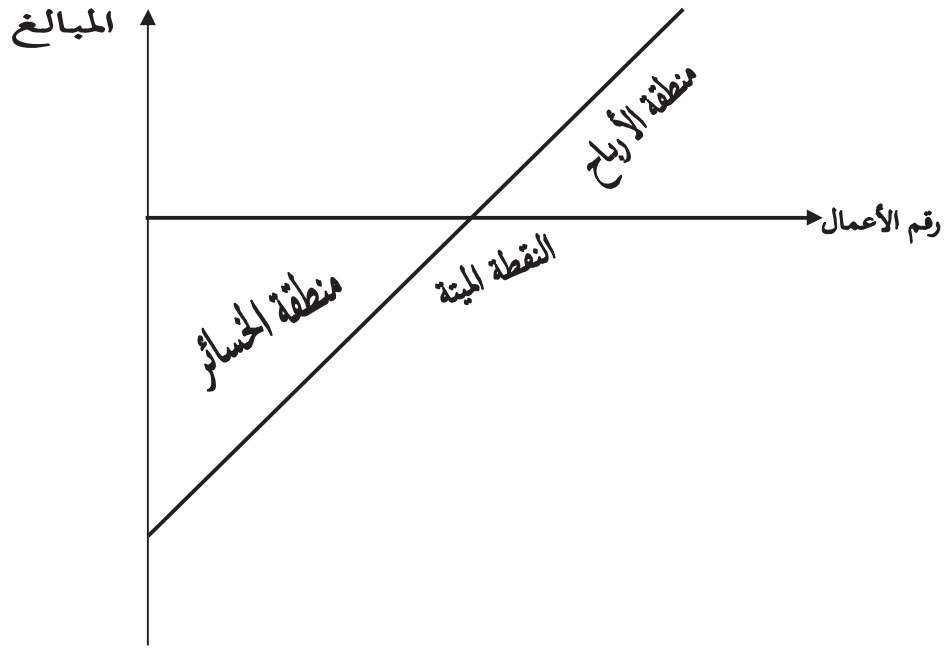
الشكل2 : تمثيل نقطة التعادل وفق معادلة التكلفة الثابتة والهامش على التكلفة المتغيرة



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نفس المرجع السابق، ص 160.

3-2 الطريقة الثالثة : تقوم هذه الطريقة بجعل معادلتي الطريقة الثانية في معادلة واحدة، والطرف الثاني للمعادلة هو الصفر والذي يعبر عن محور الفواصل،ونحصل على رقم أعمال نقطة التعادل من خلال تقاطع المستقيم مع محور الفواصل،والمعادلة هي :$Mcv - Cf = 0$ وتصبح : $Mx - B = 0$ ،ونرسم المعادلة في المنحنى كالآتي :

الشكل3 : تمثيل نقطة التعادل وفق معادلة النتيجة = 0



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نفس المرجع السابق، ص 161.

استخدامات نقطة التعادل:

- دراسة مرد ودية المنتجات وترتيبها على حسب مساهمتها في النتيجة،لتقييم أدائها وإتخاد القرارات المناسبة فيما يخص كل منتوج ،أي تشجيع المنتجات ذات المر دودية الجيدة في حين تقوم بتحسين أداء المنتوجات ذات المرد ودية الضعيفة أو اتخاذ قرار التوقف على إنتاجها أو استبدالها بمنتوجات أخرى أكثر مرد ودية.
- اتخاذ بعض القرارات الاستثمارية عند تغيير هيكلة المؤسسة: يمكن استعمال نموذج نقطة التعادل لاختيار الهيكل المناسب لنشاط المؤسسة وذلك عن طريق مقارنة كل من زمن الوصول إلى نقطة التوازن وكذا النتائج المحتملة من أجل كل توليفة اختيار.
- تحليل الفرو قات بين التقديرات و الانجازات،وهذا أحد أهم الوظائف العملية التسييرية، وذلك بمراقبة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال مقارنة ما تم التخطيط له. بما تم إنجازه[1]،حيث تقوم المؤسسة بالتعرف بصورة دقيقة على سبب هذه الانحرافات،أو الجهة المسؤولة عن حدوثها ومن هناك يقيم الأداء وتتخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

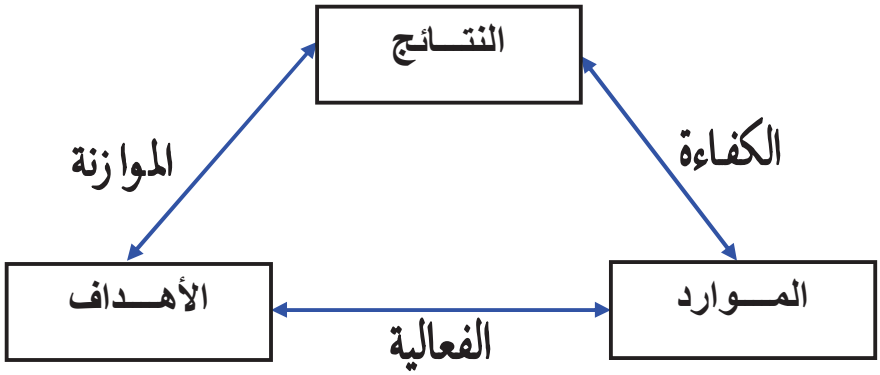
[1]- نفس المرجع السابق،ص 189.

- تحديد هامش الأمان وهو عبارة عن الفرق بين رقم الأعمال الفعلي ورقم الأعمال نقطة الصفر ، ويمثل مقدار ما يمكن أن ينخفض به رقم الأعمال دون خروج المؤسسة من منطقة المرد ودية ويحسب وفق العلاقة التالية :هامش الأمان = رقم الأعمال(الفعلي) – رقم أعمال نقطة التعادل.
- قياس كل من القدرة الربحية الحقيقية للمؤسسة ومدى استقرار الربح،وذلك من خلال:معرفة عدد الوحدات أو حجم المبيعات الواجب الوصول إليها لتحقيق حجم معين من الأرباح[1] ، وعليه فإن نقطة التعادل تعتبر منطقة التقلب،فكلما قربت النتيجة من نقطة التعادل دل ذلك على عدم استقرار ربحية المؤسسة،فقد تحقق خسارة أو ربح أو عدم تحقق كلاهما،أما بالنسبة للمقدرة الربحية فهي تتعلق بالزمن الذي تستطيع فيه المؤسسة تغطية جميع تكاليفها، وكلما قلت مدة تغطية المؤسسة لتكاليفها فذلك يعني أن للمؤسسة قدرة ربحية عالية.

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية تقييم الأداء المالي

تقييم الأداء هو عبارة عن عملية جزئية في نطاق نشاط إداري واسع، وسوف نحاول التطرق إلى مفهومه، وخطواته ومجالاته العامة.

شكل رقم (4) : مثلث الأداء



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نفس المرجع السابق، ص 170

[1]- مفلح محمد عقل،(2004)،**مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي**،ط3،دار المستقبل للطباعة والنشر عمان،الأردن،ص 363.

أي بعد الكفاءة بعد الفعالية بعد الموازنة فهده العناصر ليس لها صدى بمعزل عن بعضها إلا ادا تم التوفيق بينها و أن أخد كل منها بمعزل عن بعضها من شانه أن يسمح بالوقوع في مخاطر و انزلاقات لا يتم التحكم فيها أو تتبعها.

" إذا يعرف الأداء بصفة عامة في التسيير على انه الجمع بين الفعالية و الكفاءة "

أولا ـ مفهوم الأداء المالي

تهتم الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة بالحالة المالية لها ، لذا فإنها تسعى إلى البحث في طبيعة الموارد المالية لها و طبيعة استخدامات تلك الموارد ، بما يسمح بتوفير معلومات مهمة لها تستغلها في اتخاذ قراراتها ، و هذا ما يتم ربطه بتقييم الأداء المالي الذي تُقدم له عدة تعار يف.

1. **تعريف تقييم الأداء المالي** : هناك العديد من التعاريف نذكر منها:

تقييم الأداء المالي هو" الحكم على النشاط الذي يتعلق بالحصول على الأموال و استخداماتها بشكل فعال بقصد تحقيق الأهداف المالية التي تحددها المؤسسة1.

يعبر تقييم الأداء المالي عن"تقديم حكم ذو قيمة على إدارة الموارد الطبيعية و المادية و المالية المتاحة لإدارة المؤسسة و على طريقة الاستجابة لرغبات أطرافها المختلفة2. و بمعنى حرفي يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة مقياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفا. ومن ثم فهي تكشف عن أهميتها للإدارة و ذلك للأسباب التالية 3:

تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس و مقارنة النتائج مما يسمح بالحكم على الفعالية .

تحديد الأهمية النسبية بين النتائج و الموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة.

[1]- توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سابق ، ص:42.

[2]- السعيد فرحات جمعة ، الأداء المالي لمنظمات الأعمال(و التحديات الراهنة) ، دار المريخ للنشر الرياض ، السعودية ،2000، ص:38.

[3]- نفس المرجع السابق،نفس الصفحة

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن تقييم الأداء المالي يعبر على طرق تحليل الكشوفات المحاسبية للمؤسسة قصد الوقوف على نقاط القوة و الضعف في الحالة المالية للمؤسسة ، و تلك الطرق علمية تقوم على أساس مؤشرات و نسب وفق منهج علمي مدروس.

ثانيا ـ أهمية تقييم الأداء المالي:

تكمن أهمية تقييم الأداء فيما يلي: [1]

- يساعد على توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الأشراف ؛
- يقوم على ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة في المستقبل، حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها؛
- مساعدة مدراء الأقسام على إتخاد القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو المجالات التي تخضع للقياس و الحكم؛
- تساعد مؤشرات تقييم الأداء المستويات الإدارية على التعرف على أسباب الانحرافات التي تم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلاقيها،كما يساعد تقييم الأداء في إظهار جوانب القوة والضعف في المؤسسة وهذا يؤدي بالمسؤولين على تقوية جوانب القوة ويعملون على تقليل جوانب الضعف[2].

وعموما لا يمكن إيجاد مؤسسة تمارس نشاطها دون صعوبات طوال مدة حياتها، وهو ما يدفع بالمتعاملين مع المؤسسة بالبحث عن مصادر هذه الصعوبات وهو ما يهدف إليه عموما التقييم.

[1]- منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج،مرجع سبق ذكره،ص 78-79.

[2]- سعد صادق البحيري إدارة توازن الأداء، دار الجامعية، مصر،2004،ص 189.

ثالثا ـ خطوات تقييم الأداء المالي:

1. رسم سياسة التقييم وإعلانها على كافة الأفراد الذين يتأثرون بها.
2. اختيار الطريقة التي تتبع في التقييم.
3. تدريب المقومين.
4. تحليل السياسة وتحليل النتائج.

المطلب الثالث: علاقة نقطة التعادل بتقييم الأداء المالي

إن نقطة التعادل أداة مفيدة في توفير المعلومات التي تساعد على إجابة على مجموعة التساؤلات التي يطمح المدراء للحصول على إجابة لها بشكل موضوعي لهذا تعتبر نقطة التعادل مؤشر لتقييم الأداء و اختيار المشاريع ،من حيث قدرتها على تحديد زمن تساوي الإيرادات مع التكاليف فتسمح للمؤسسة بقبول أو رفض بعض المشاريع وتحسب نقطة التعادل بناء على ذلك على المبيعات أي كمية التي ستحقق نقطة التعادل وبناء على الوحدات النقدية وسعر البيع كما يهدف حساب نقطة التعادل إلى تحديد هامش الأمان.

كل هذه المعطيات تبين أن هناك علاقة بين نقطة التعادل وتقييم الأداء فكلما توفرت لدينا بيانات ومعلومات متحصلة من نقطة التعادل استطاعت المؤسسة تقييم أدائها و اتخاذ قراراتها المناسبة وتكمن هذه العلاقات في : [1]

أولا: التحديد الزمني لنقطة التعادل

تتمثل هذه الطريقة في تحديد زمن بلوغ رقم الأعمال نقطة التعادل،وعليه ففي هذه الطريقة يجب تحديد رقم أعمال المؤسسة وهناك طريقتين لحسابها:

- الطريقة الأولى:

Ca ⟶ 360يوم ⟸ SR/Ca x 360=

SR ⟶ T_{SR}

حيث :T_{SR} تمثل زمن بلوغ رقم أعمال لنقطة التعادل.

ويحسب بالشهور كذلك وفق العلاقة التالية :

Ca ⟶ 12شهر ⟸ $SR/Ca \times 12 = T_{SR}$

[1] المرجع السابق، ص 223.

T_{SR} ⟶ SR

- الطريقة الثانية:

360يوم ⟶ Mcv

$B/ Mcv \times 360 = T_{SR}$ ⟺

T_{SR} ⟶ B

حيث: **MCV :** الهامش على التكلفة المتغيرة

B: التكاليف الثابتة

وتحسب بالشهور كالآتي:

12شهر ⟶ Mcv

$T_{SR} = 12B/ Mcv \times$ ⟸

T_{SR} ⟶ B

ثانيا: تحديد نقطة التعادل بالوحدات

يعتبر هذا التحليل متعلق بالعلاقة بين الأعباء والإيرادات وحجم النشاط وذلك لكل وحدة،يمكن احتساب نقطة التعادل بعدد الوحدات باستعمال معادلة قائمة الدخل وتوافر المعلومات الأخرى المتعلقة بعدد الوحدات والتكلفة الثابتة والمتغيرة للوحدة الواحدة.

$$Q=F/P-CV$$

عدد الوحدات المباعة لآجل التعادل = التكلفة الثابتة / سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة

أما إذا كنا نتطلع إلى عدد الوحدات الواجب بيعها لتحقيق مستوى معين من الربح ،فكل ما نحتاج إليه في هذه الحالة هو إضافة قيمة الربح المستهدف إلى بسط المعادلة بحيث تصبح كما يأتي[1]

عدد الوحدات المستهدفة لتحقيق ربح معين = (التكاليف الثابتة + الربح المستهدف) / سعر بيع الوحدة- التكلفة المتغيرة للوحدة

[1]- مفلح محمد عقل ،مرجع سابق،ص.ص 373،374

ثالثا: تحديد نقطة التعادل بالمبيعات

ترغب أطراف خارجية لمعرفة معلومات دقيقة حول عناصر نقطة التعادل وذلك لحسابها تقريبا، فيظطرون لاستعمال القوائم المالية والمعلومات الواردة فيها.

وينطلق المحللون باحتسابهم هذا من العلاقة بين بين التكلفة المتغيرة للمبيعات وحجم المبيعات، وذلك باعتبار أن التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة ثابتة،وتتزايد هذه التكلفة بتزايد حجم الوحدات المباعة،المبيعات هي محصلة طبيعة لحجم الوحدات المباعة.

ونوضح ذلك في المعادلة التالية :

$$SR= CF/1-CV/S$$

رابعا: تحديد سعر البيع [1]

النتيجة =الهامش على التكلفة المتغيرة ـ التكلفة الثابتة

= الهامش على التكلفة المتغيرة للوحدة × عدد الوحدات المباعة ـ التكلفة الثابتة

=(سعر بيع الوحدة ـ التكلفة المتغيرة للوحدة) × عدد الوحدات المباعة ـ التكلفة الثابتة وعندما تكون النتيجة = 0، تتحقق نقطة التعادل.

(سعر بيع الوحدة ـ التكلفة المتغيرة للوحدة) × عدد الوحدات المباعة ـ التكلفة الثابتة = 0....(1)

- تحديد أدنى سعر بيع للوحدة : نعوض في المعادلة (1) كل القيم التي تحقق النتيجة صفر ماعدا سعر بيع الحدة يبقى مجهول، وتصبح المعادلة:

$$\text{سعر بيع الوحدة} = \frac{\text{التكلفة الثابتة ـ (عدد الوحدات المباعة × التكلفة المتغيرة للوحدة)}}{\text{عدد الوحدات المباعة}}$$

وعند معرفة سعر البيع للوحدة، تقوم المؤسسة بعملية التحليل كما يمكنها تحديد سعر المنتوج، حيث إذا قامت المؤسسة ببيع المنتوج بأقل من السعر الذي وجد فستحقق خسارة، ولو باعت بسعر أكبر فستحقق ربح.

- تحديد أقصى تكلفة متغيرة للوحدة: في هذه الحالة نخرج التكلفة المتغيرة للوحدة كمجهول من المعادلة(1) وعند الحصول على النتيجة، نستنتج أن التكلفة المتغيرة عندما تزيد عن تلك القيمة تحقق المؤسسة خسارة وعند العكس تحقق المؤسسة ربحا.

[1]- سعد صادق البحيري، مرجع سابق، ص 245

- تحديد أدنى كمية للمبيعات: إذا باعت المؤسسة كمية أدنى من الكمية التي حسبت فستحقق المؤسسة خسارة وعند العكس تحقق المؤسسة ربحا.
- تحديد أقصى تكلفة ثابتة : لو زادت التكلفة الثابتة عن القيمة المحسوبة من المعادلة (1) تحقق المؤسسة خسارة وفي الحالة العكسية تحقق المؤسسة ربحا.

خامسا: نقطة التعادل و هامش الأمان

«عندما تحدد المؤسسة نقطة التعادل فإنها تضعه كنقطة قياس يجب عليها أن تصل إليه في اقرب مدة في السنة و على الأقل أن تصل إليه في السنة نفسها أي على الأقل تحقق نتيجة معدومة في السنة» [1]

$$MS = CA - CA_0$$

حيث:

MS = هامش الأمان، CA = رقم الأعمال، CA_0 = رقم أعمال نقطة التعادل

فإذا كان هامش الأمان < 0 تحقق خسارة

فإذا كان هامش الأمان > 0 تحقق إرباحا

فإذا كان هامش الأمان $= 0$ المؤسسة لا تحقق لا ربح و لا خسارة

ويحسب بالكميات وفق العملية : **هامش الأمان بالكمية = عدد الوحدات التقديرية ـ عدد وحدات نقطة التعادل.**

- معدل الأمان : ويسمى مؤشر الأمان أو هامش الأمان أو مؤشر الأمان النسبي، وهي النسبة التي تربط هامش الأمان إلى رقم الأعمال ، وتحسب بالعلاقة[2]:

معدل الأمان = هامش الأمان/ رقم الأعمال × 100

و الفائدة من حساب هذا المؤشر هو من أجل معرفة ما هو الهامش المسموح للمؤسسة ؟ و ما هو المستوى الذي يجب أن لا ينزل تحته نشاط المؤسسة ؟ و بالتالي تتمكن المؤسسة من تقييم نشاطها و مدى بعدها عن منطقة الخطر

[1]- تقنيات مراقبة التسيير – ناصر دادي عدون –ج01 – 1990 ص 115

[2]- درحمون هلال ص 211.

المبحث الثاني: أدبيات تطبيقية

لم نتمكن من الحصول على دراسات سابقة فيما يخص مذكرات الماجستير أو أطروحة الدكتوراه في صلب الموضوع، وهذه بعض الدراسات التي وجدناها:

المطلب الأول: المذكرات

الفرع الأول: دراسة بعنوان (قياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية)**,**
مذكرة ماجستير في علوم التسيير من إعداد أحمد بن سعيد، جامعة محمد بوضياف . المسيلة سنة 2008
يتمثل هدف الدراسة في:

- توضيح أهمية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة متمثلة في أدوات قياس أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية كوسيلة لاكتساب القدرات التنافسية.
- تعتبر نتائج الدراسة وتوصياتها مساهمة فكرية وبحثية تضاف للباحثين في مجال تقييم الأداء وآلياته الحديثة في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية.
- وصف لأدوات تقييم الأداء التقليدية و الحديثة بالإضافة إلى ذلك شرح وتحليل الخطوات المنهجية لكل أداة .

المنهج المتبع وأدوات الدراسة:

تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي الذي استعمل في وصف بعض جوانب الدراسة(التعاريف والمفاهيم...) بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين مختلف جوانب الدراسة، خصوصا في الفصل التطبيقي بالاعتماد على أسلوب دراسة حالة مؤسسة ***ALFAPIPE*** للتوصل في نهاية الأمر إلى تحليل عام و إلى نتائج تجيب عن إشكالية البحث.

النقد:

من خلال معاينتنا للدراسة رأينا أن الطالب عالج موضوعه من الجانب النظري فقط، أي انه لم تكن هناك دراسة ميدانية ليقيم بها وخاصة أن المذكرة لم تتعرض بالتفصيل إلى أهمية نقطة التعادل في تقييم الأداء.

الفرع الثاني: دراسة بعنوان (دور عتبة المردودية في تحلبل خطر الأستغلال و الخطر المالي)
مذكرة الماستر في علوم التسيير من إعداد زكريا لشهب,جامعة قاصدي مرباح . ورقلة . سنة 2011.
يتمثل هدف الدراسة في:

- محاولة دراسة عتبة المردودية للمؤسسة المدروسة، ودراسة للمدة التي يمكن للمؤسسة فيها تغطية تكاليفها وتحليل النتائج المستخلصة من ذلك.
- الربط بين كل من عتبة المردودية وخطر الاستغلال من خلال دراسة مقارنة بين نتائج كل منهما و تحديد درجة العلاقة المرتبطة بينهما .

المنهج المتبع وأدوات الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي وهذا يخص الجانب النظري ،ويرجع هذا إلى ملاءمته لمكونات الموضوع ولفهمه وإخضاعه للدراسة الجيدة، وتم الإعتماد على منهج دراسة الحالة في الجانب الميداني وذلك من اجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

النقد:

من خلال معاينتنا للدراسة رأينا أن الطالب تم التعرض إلى عتبة المردودية دون ربطها بخطر الإستغلال كما لم يتم التطرق إلى كيفية تقييم الأداء وإتخاد القرارات في المؤسسة من خلال عتبة المردودية وخطر الاستغلال.

المطلب الثاني : المقالات

الفرع الاول: دراسة بعنوان(الأدوات التتقليدية لتحليل المالي"نقطة التعادل" من إعداد أحمد السيد كردي

نشرت فى 28 سبتمبر 2010 بواسطة ahmedkordy

تهدف الدراسة إلى:التعرف على الواقع الذي تلعبه نقطة التعادل بين التكلفة الثابتة والتكلفة المتغيرة و في تحديد عدد الوحدات أو حجم الإنتاج التي تؤدي إلى الربح قبل الفائدة والضريبة.

أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على مصادر ثانوية (كتب دراسات علمية، مواقع انترنت من اجل الجانب النظري).

نتائج الدراسة:

إن نقطة التعادل وسيلة مفيدة لدراسة العلاقة بين التكلفة الثابتة والتكلفة المتغيرة والعائد وتعتبر أداة رئيسية في توفير المعلومات للإدارة في الأجل القصير بهدف تخطيط الأرباح وفي توضيح الآثار الربحية التي تنتجها التغيرات في العوامل التالية:

- التغيرات في أسعار بيع المنتجات.
- التغيرات في حجم النشاط ضمن المدى الملائم.

الفرع الثاني : دراسة بعنوان(منظمات الأعمال ,إدارة الأعمال ,تقييم الأداء ,المهارات الإدارية) من إعداد د. عمر الجهماني نشرت فى 7 سبتمبر 2011 بواسطة ahmedkordy

تهدف الدراسة إلى: استخدام مقاييس الأداء المالية التي تعتمد على المعلومات المالية والمحاسبية، ومنها على سبيل المثال العائد على الاستثمار، والقيمة الاقتصادية المضافة ، وتعتبر مقاييس الأداء المالية ترجمة لنتائج القياس التشغيلي والتي تستخدم في تحديد مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة .ومن أهم فوائد استخدام المقاييس المالية لتقييم أداء الشركات الآتي:

- إنها تصور تأثير القرارات بوحدة قياس قابلة للمقارنة وهي النقود التي تسمح بتجميع النتائج عبر وحدات الشركة.
- إنها توضح تكاليف المبادلات بين الموارد، ومن ثم يبقى الأداء المالي مؤشراً ضرورياً لقياس الأداء.

أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على مصادر ثانوية (كتب دراسات علمية، مواقع انترنت من اجل الجانب النظري).

نتائج الدراسة:

نظرا إلى اهتمام إدارة الشركات بزيادة ثروة المساهمين وتقييم الأداء الاقتصادي للوحدات الفرعية في الشركة فقد انتشر استخدام مقاييس الأداء المالية التي تعتمد على المعلومات المالية والمحاسبية، ومنها على سبيل المثال العائد على الاستثمار، والقيمة الاقتصادية المضافة ، وتعتبر مقاييس الأداء المالية ترجمة لنتائج القياس التشغيلي والتي تستخدم في تحديد مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة .ومن أهم فوائد استخدام المقاييس المالية لتقييم أداء الشركات الآتي:

إنها تصور تأثير القرارات بوحدة قياس قابلة للمقارنة وهي النقود التي تسمح بتجميع النتائج عبر وحدات الشركة.
إنها توضح تكاليف المبادلات بين الموارد، ومن ثم يبقى الأداء المالي مؤشراً ضرورياً لقياس الأداء.

مايميز دراستنا على الدراسات السابقة:

- بالنسبة للدراسة الأولى تتميز دراستنا بأنها موجهة بتخصص في دراسة الأداء المالي وكذلك تم قياس الأداء المالي مع ربطه بعتبة المردودية بمعنى دراسة علاقات التأثير والتأثر مما يوضح الدور الفعلي لعتبة المردودية.
- بالنسبة للدراسة الثانية تتميز دراستنا بأنها تربط عتبة المردودية بالأداء المالي وبالتالي أثرها يكون شامل بمعنى إنها تشمل جميع المخاطر المالية (مخاطر استغلال، مخاطر السيولة، مخاطر الاستغلال، مخاطر الخزينة).

بالنسبة للدراسة الثالثة تتميز دراستنا بأنها تربط نقطة التعادل بالأداء المالي مما يعطي صورة شاملة على اثر هذه الأداة ودورها.

وبالتالي ما يميز دراستنا:

- أنها جد متخصصة في ربط العلاقة بين الأداء المالي وعتبة المردودية.
- إن نتائجها شاملة بحيث تبرز علاقات التأثر والتأثير بين الأداء المالي وعتبة المردودية وأثرها على المخاطر المالية جميعها والحالة المالية للمؤسسة.

ملخص الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل استخلصنا إلى أنه من الرغم الانتقادات الموجهة لنقطة تحليل التعادل إلا أنها لا تزال شائعة الاستخدام في مختلف نواحي الحياة، فهي بمثابة أداة تساهم في توفير البيانات الملائمة والمفيدة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات السليمة في الأمد القصير نظرا لكونها تستند على تتبع تطور العلاقات المتشابكة والمتبادلة لعناصر التكلفة والحجم والربح، وتأثير هذه العلاقة على أرباح الوحدة الاقتصادية، كما يمكن تفادي عيوب التحليل التقليدي بالإعتراف بهذه الانتقادات وأخذها بنظر الاعتبار من خلال تطوير هذا النموذج وجعله أداة أكثر فاعلية في توفير البيانات والمعلومات التي تنسجم مع الواقع العملي للظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالوحدة الاقتصادية، مما لا شك فيه إن البيانات والمعلومات التي تتولد من تحليل التعادل في حدود القيود المفروضة هي أفضل بكثير من عدم توفرها، كما أن استخدام الحاسوب و البرامج كالبرمجية الخطية كجزء مكمل لنظام محاسبة التكلفة والمحاسبة الإدارية سوف يقوم بتبسيط وتأجيل الحصول على البيانات والمعلومات التي تساعد على توضيح وتفسير هذه العلاقات المتشابكة لعناصر تحليل التعادل، بالتالي إدراك وتصوير النتائج الاقتصادية للأنشطة المختلفة والعمل على تخطيطها والرقابة عليها حسب الواقع العملي والموضوعي. إن تحليل التعادل أداة يسهل مهمة الإدارة في التخطيط والرقابة وفي اتخاذ القرارات السليمة وفي إعداد الموازنات التخطيطية المرنة وفي تقييم الأداء، إن تحليل التعادل يفيد في توفير البيانات والمعلومات التي

تساعد على الإجابة على مجموعة التساؤلات التي يطمح المدراء الحصول على إجابة لها بشكل موضوعي، والتي يكون لها تأثير بشكل مباشر أو غير مباشر على تطوير ونمو الوحدة الاقتصادية ومدى إمكانية إستمرارها في السوق التنافسية.

تمهيد:

تطرقنا في الفصل النظري إلى تقييم الأداء المالي، من خلال مفاهيم حول تقييم الأداء المالي وخطواته وأساليبه ، وكذلك تعرضنا لعتبة المردودية، وبينا دورها كأداة مالية ومحاسبية في تقييم الأداء المالي وتحسينه، محاولة للإجابة على السؤال المطروح وبعض الأسئلة الفرعية، في بداية بحثنا هذا وتدعيما للجانب النظري الذي تطرقنا إليه، نتناول دراسة حالة تطبيقية في هذا الفصل تتعلق بإحدى المؤسسات الجزائرية، وهي المؤسسة ليندي غاز خلال سنوات 2007 إلى غاية سنة 2011 ، التي نحاول من خلالها تدعيم ما تم التطرق له في الجانب النظري من خلال التعرض لعتبة المردودية ومدى الاعتماد عليها كأسلوب فعال في تقيم الأداء المالي.

- **المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية (الطريقة والأدوات)**
- **المبحث الثاني : النتائج والمناقشة**

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية (الطريقة والأدوات)

المطلب الأول:الطريقة المنهجية المتبعة

أولا :المؤسسة محل الدراسة

1- المؤسسة محل الدراسة :تمثل في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة تتميز هذه المؤسسة بالقدم فهي تغطي الطلب على الغازات في منطقة الجنوب وتشمل كل من:غرداية ـ الوادي ـ أدرار ـ الأغواط ـ تمنراست ـ إليزي، وتشرف على مركزين للتوزيع: مركز تقرت ومركز غرداية.

خدمات الوحدة: تشرف الوحدة على إنتاج وبيع الغازات الصناعية ولواحق استعمالاتها،كما تقوم بتمويل الشركات البترولية والقطاعات الصحية والفلاحية والتربوية،وكل ما يتعلق بالصناعات الكيمياوية.

في2004/03/19 فقد حققت المؤسسة نتائج جيدة وأصبحت تحتلISO 9001 تحصلت المؤسسة على مكانة في السوق وخاصة قربها من المنطقة الصناعية والتي تتميز بنشاط كبير وهي منطقة حاسي مسعود.

المنتوجات: تنتج الوحدة ثلاث أنواع من المنتوجات الغازية:

1. الحالة السائلة : تنتج ازوت سائل ـ أكسجين سائل ـ ثاني أكسيد الفحم السائل؛
2. الحالة الغازية: أكسجين ـ ازوت ـ أرغون ـ بروتوكسيد ازوت ـ هيدروجين غاز مختلط ؛
3. الحالة المذابة: الأستيلين.

الورشات: تملك وحدة ورقلة ورشات انتاج هي:

- ورشة انتاج الأستيلين على حالة قارورات الأستيلين وتعمل هذه الورشة منذ1985؛
- ورشة تكييف ثاني أكسيد الكربون وتعمل الورشة منذ1984؛
- ورشة تكييف غاز الأرغون المختلط وهي منذ 1999.

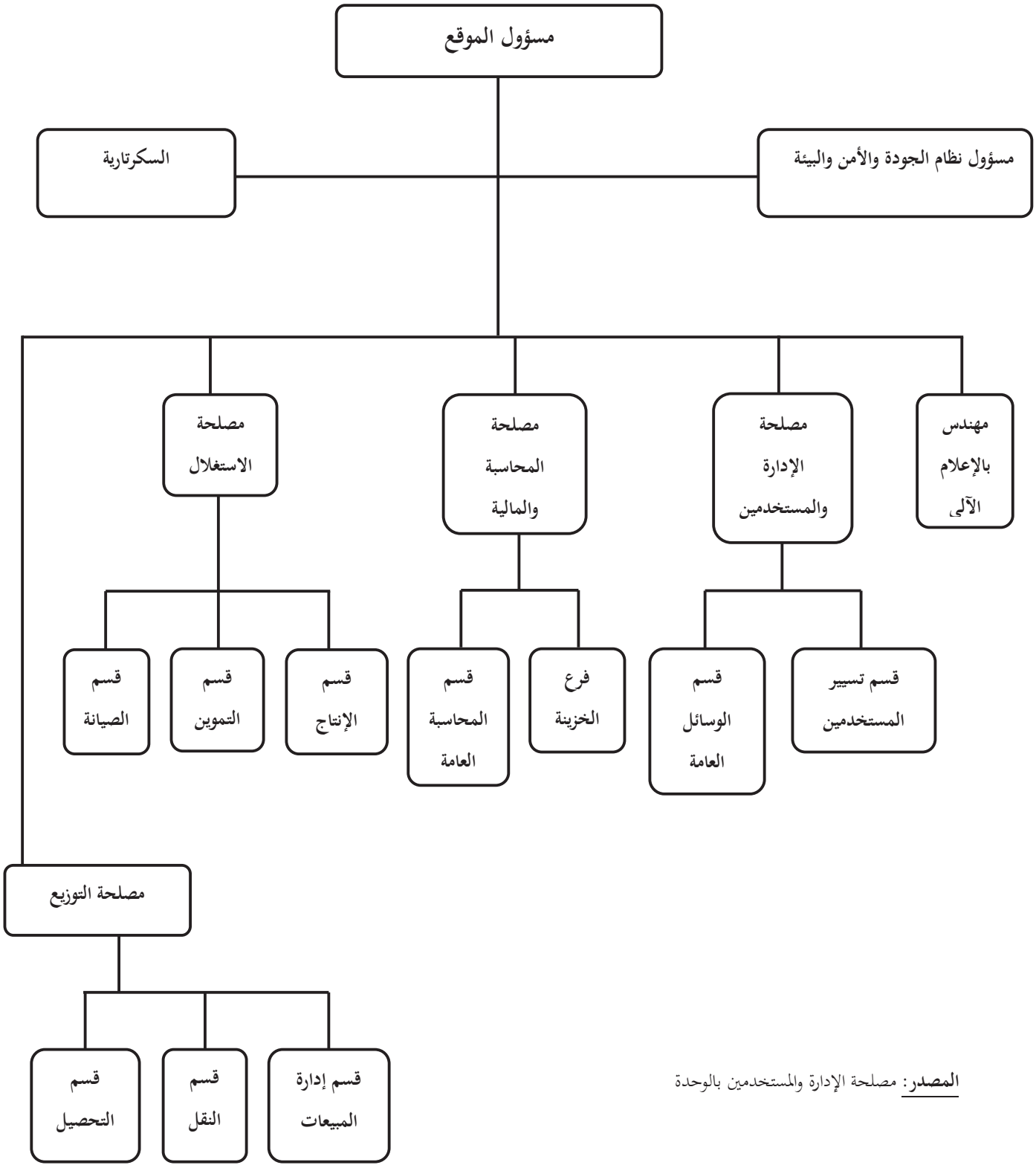
خدمات الوحدة: تسعى الوحدة لإرضاء الزبون وذلك بتوفير الغازات الضرورية للزبائن وكذلك الاهتمام بإرضاء العملاء من حيث خدمات ما بعد البيع، وأهم زبائن المؤسسة:

- كوسيدار؛
- المستشفيات والقطاعات التربوية؛
- ENTB- ENAFOR- ANADARCO

ثانيا : هيكل الوحدة وفروعه

قدمها في شكل مختصر فقط

الشكل 4 : هيكل الوحدة وفروعه



المصدر: مصلحة الإدارة والمستخدمين بالوحدة

ثالثا : طبيعة المتغيرات: يتضمن موضوع الدراسة و المتمثل في دور عتبة المردودية في تقييم الأداء المالي، من متغيرين كميين أساسيين، يتمثل المتغير الأول في عتبة المردودية، وذلك لما تتضمنه من تجميع لمعلومات محاسبية وتجميعها ضمن علاقات رياضية، يتطلب هذا المتغير بيانات و معلومات حسابية رقمية تساعد في حساب العلاقة بين التكاليف والإيرادات و تمثيلها بيانيا لتحليلها بشكل منهجي و منطقي، أما المتغير الثاني فيتمثل في الأداء المالي الذي يتمثل في مجموعة من المؤشرات المالية التي تعتمدها المؤسسة بعد تحليلها وتفسيرها من اجل تقييم وتحسين أدائها المالي، هذه الأخيرة تعتمد عليها المؤسسة من خلال معرفتها لأسباب الانحرافات في عتبة المردودية سواء كانت انحرافات إيجابية أو سلبية، وبالتالي تقييم أدائها المالي بفعالية والعمل على تحسينه و التحكم الفعال في تسيير المؤسسة.

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة

أولا :طريقة جمع المعلومات :تستدعي طبيعة موضوع الدراسة استخدام مناهج متعددة تفي بأغراض الموضوع الذي يدخل ضمن الدراسات الاقتصادية، لهذا يكون المنهج وصفيا في بعض الأجزاء المرتبطة بالمدخل العلمي لمفهوم عتبة المردودية وتقييم الأداء المالي، كما يكون تحليليا في الجوانب المتعلقة بالربط المباشر بين عتبة المردودية وعملية تقييم الأداء المالي من خلال العلاقة السببية القائمة بينهما، كما تم المزج بين المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية للغاز **ليند غاز**، أين تمت الاستعانة كذلك بمنهج دراسة الحالة، لنكشف من خلاله الأبعاد الميدانية لعتبة المردودية، والتطرق أيضا لتوجهات المؤسسة الجزائرية نحو تطبيق فعال لهذه الأداة ، وكذلك تحليل وتفسير مدى اعتماد المؤسسة الجزائرية عليها كأداة في تحسين الأداء المالي.

ثانيا :الأدوات المستخدمة في الجمع :

- **الملاحظة** :من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة في قسم المالية والمحاسبة، حيث لاحظنا اعتماد المؤسسة على المحاسبة التحليلية والتحليل المالي في عملية تحليل النتائج الخاصة بعتبة المردودية وكيفية احتسابها وكيفية اكتشاف الانحرافات.
- **المقابلة الشخصية:** استكملا للدراسة وأكثر دقة في البيانات والمعلومات، وللإحاطة الشاملة بكل ما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة، تم الاعتماد في جمعها والتأكد منها على المقابلات الشخصية، هذه الأخيرة و التي كانت مع مدير مصلحة قسم المالية والمحاسبة .

هذا واستعمل الباحث لتلخيص المعلومات المجمعة برنامجي :

- **EXCEL 2010**
- **WORD 2010**

المبحث الثاني : النتائج والمناقشة

المطلب الأول: النتائج

أولا : عتبة المر دودية للمؤسسة في مؤسسة ليند غاز

تعتبر عتبة المردودية أداة لتقييم الأداء المالي لمؤسسة ليند غاز إذ تعد هذه الأداة من ابرز الأدوات التحليلية و تستعمل عتبة المردودية في تحليل العلاقة بين التكلفة و الحجم و الربح و تخطيط الوضعيات المستقبلية في المدى القصير للمؤسسة حيث تستعمل للتعرف والحكم على مستوى أداء المؤسسة واتخاذ القرارات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتقوم بهذه العملية مصلحة محاسبة والمالية ويتم القيام بها في كل ثلاثة أشهر، و كل سنة ميزانية نشاط الوحدة للمديرية المالية.

وعند إعدادها يجب توفر ما يلي:

جميع البيانات المتعلقة بتكاليف المؤسسة،

جدول حسابات النتائج والميزانية المالية،

وكذا تحليل ودراسة البيانات والمعلومات المتعلقة بالنشاط ،

حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الإستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

ومن خلال حساب عتبة المردودية تقوم مؤسسة ليند غاز:

تحديد عتبة المردودية بالزمن.

تحديد هامش الأمان و معدل الأمان و استعمالهما في المراقبة .

دراسة الشروط المتغيرة للاستغلال و تحديد أحسنها مع مراعاة عامل المردودية كعنصر أساسي تسعى إليه مؤسسة ليند غاز.

دراسة شروط الاستغلال حسب المنتوجات أو أقسام المؤسسة التي يمكن أن تحسب لها المردودية كل على حدة.

تحديد قيمة:

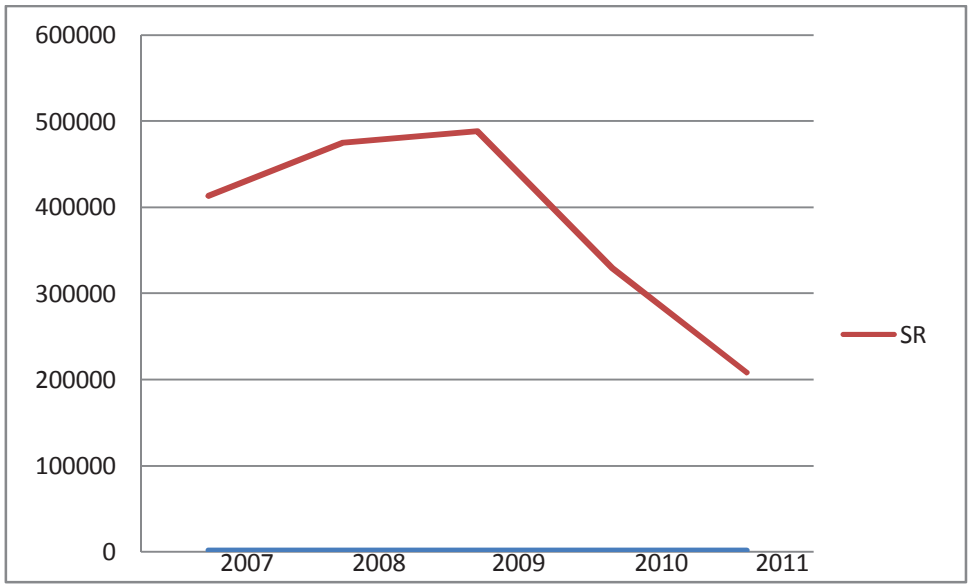
يجب قبل البدء في حساب عتبة المر دودية القيام بالتمييز بين التكاليف الثابتة عن المتغيرة ، وتقسم تكاليف المؤسسة إلى: حساب60+61+62 هي تكاليف متغيرة ، وحساب 63+64+65+66+68 هي ثابتة الجدول ،تقسيم التكاليف وحساب عتبة المردودية الوحدة: 10^3

الجدول رقم2 : تحديد القيمة

السنوات	2007	2008	2009	2010	2011
CF	99641	111561	121270	118474	123921
CA	555586	664052	837457	704508	886711
MCV	133907	156035	207906	253191	526771
SR	413415	474780	488482	329656	208596

المصدر: إعداد الطالب بناء على الملاحق

الشكل 5 : التمثيل البياني لعتبة المردودية



المصدر: إعداد الطالب بناء على الجدول السابق

Ca: رقم الأعمال؛

CF: التكلفة الثابتة؛

MCV: الهامش على التكلفة المتغيرة؛

SR: عتبة المردودية؛

SR=CF X CA/MCV

نلاحظ من المنحنى أن قيمة عتبة المردودية تكون مرتفعة في كل من سنة 2007-2008-2009 وقد كانت أكبر قيمة سنة 2009 حيث بلغت 488482ألف دج أي أن المؤسسة في هذه السنة قد حققت إيرادات مرتفعة ويعود ذلك إلى إنخفاض في تكاليفها وهذا بالطبع يؤثر على رقم الأعمال بالإيجاب.

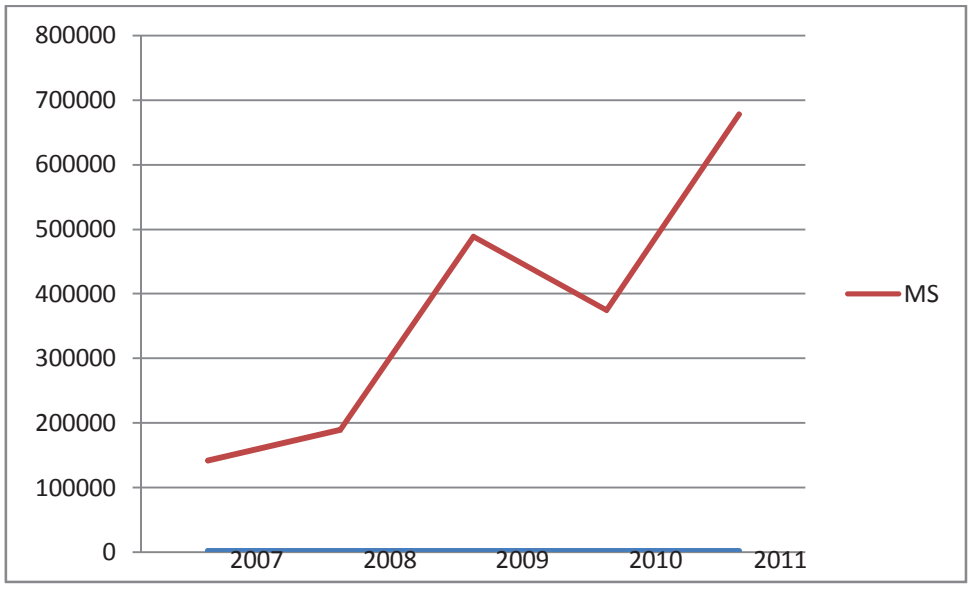
المطلب الثاني : تحديد قيمة هامش الأمان للمؤسسة

جدول رقم 3 : تحديد قيمة هامش الأمان للمؤسسة

السنوات	2007	2008	2009	2010	2011
CA	555586	664052	837457	704508	886711
SR	413415	474780	488482	329656	208596
MS	142171	189272	348975	374852	678115

المصدر: إعداد الطالب بناء على الملاحق

الشكل 6 : التمثيل البياني لهامش الأمان



المصدر: إعداد الطالب بناء على الجدول السابق

Ca: رقم الأعمال؛

SR: عتبة المردودية؛

MS: هامش الأمان؛

MS=CA-SR

نلاحظ من أن قيمة هامش الأمان تكون منخفضة في كل من سنة 2007 و2008 وقد كانت أقل قيمة في سنة 2007 حيث بلغت 142171ألف دج أي أن المؤسسة في هذه السنة قد تعرضت لأخطار أو إنخفاض في قيمة المبيعات وهذا أيضا سيؤثر على رقم الأعمال ويعود إنخفاض قيمة هامش الأمان لسنة 2007 إلى كبر حجم التكاليف المتغيرة والاعتماد على التكاليف ثابتة.

وقد كانت هنالك زيادة في هامش الأمان لسنة 2008 ناتجة عن زيادة في رقم الأعمال وكذلك للسنوات الباقية رغم زيادة تكاليف الثابتة و المتغيرة إلا أن رقم الأعمال المحقق يغطي إجمالي التكاليف.

فمن خلال مؤشر الأمان تتمكن المؤسسة من تقييم ومراقبة نشاطاتها وتقديراتها المختلفة وهذا لمساعدة المسيرين والمديرين في تقييم أداء المؤسسة وإتخاد قرارات مناسبة، والاهم من ذلك نستطيع تحديد المدة الأزمة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وإذا ما كانت كافية للتفادي الدخول في وضع مادي سيئ.

التحديد الزمني لعتبة المردودية:

بناء على المعطيات السابقة واعتبار أن رقم الأعمال يأخذ حالة التوزيع المنتظم نحسب زمن حدوث عتبة المردودية ،ويحسب الزمن وفق طريقة :

$$TSR=SR/CA^{*}12$$

Ca: رقم الأعمال؛

SR: عتبة المردودية؛

TSR: زمن بلوغ عتبة المردودية

جدول رقم 4 : التحديد الزمني لعتبة المردودية

السنوات	2007	2008	2009	2010	2011
CA	555586	664052	837457	704508	886711
SR	413415	474780	488482	329656	208596
TSR	8,9	8,5	7	5,6	3

المصدر: إعداد الطالب بناء على الملاحق

نلاحظ من الجدول أن زمن تحقق عتبة المردودية في تناقص مستمر وهذا ما يعني إن المؤسسة لا تملك الوقت الكافي لاتخاذ قرارات المالية طويلة أو متوسطة الأجل، وبالتالي تقوم المؤسسة باتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تنعكس في اتخاذ قرارات قصيرة المدى.

ثانيا :تقييم الأداء المالي في مؤسسة ليندي غاز:

تعد عملية تقييم الأداء المالي في مؤسسة **ليند غاز** ركيزة يعتمد عليها في اتخاذ بعض القرارات وهذا من خلال الطرق التي يوفرها التحليل المالي في تحديد مراكز القوة أو بيان نقاط الضعف في موقف المؤسسة، و فعالية الأداء في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة ، و هي أيضا تساعد بذلك في إمكانية التنبؤ بالموقف الذي ستكون عليه في المستقبل ، و ذلك إذا ما أحسن المحلل المالي استخدام البيانات المحاسبية وفق منهج خاص في التحليل، ورغم مصداقية الأدوات المالية المستخدمة من طرف مؤسسة **ليند غاز** (نظام التكلفة "عتبة المردودية") إلا أنها غير كافية لتقييم أداء المؤسسة حيث تعتبر أساليب آنية فقط ليست ذات بعد إستراتيجي.

تتم عملية تقييم الأداء المالي من طرف مصلحة المالية والمحاسبة والتي هي تحت سلطة مدير الوحدة

إذ تقوم المصلحة بدراسة وتحليل ومتابعة كل البيانات المالية المتعلقة بالمؤسسة وهذا قصد تقديم تقرير مفصل لمدير الوحدة وتقوم مصلحة المالية والمحاسبة بهذه العملية في كل ثلاثة أشهر.

وإن أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء المالي في مؤسسة **ليند غاز** تتمثل في:

1. مؤشر الإنتاج:

من خلال التقارير المالية لمؤسسة لينذ غاز نلاحظ أن الإنتاج للمؤسسة في تزايد مستمر خلال سنتي2009و 2010، حيث قدر في السنة الأولى 97044412.10 دج، ليرتفع في السنة الموالية إلى 102595996.70 دج ، على غرار سنة 2011 التي نلاحظ فيها أن الإنتاج قد ارتفع بشكل واضح حيث قدر بـ : 795171104.86دج و يعود سبب هذا الارتفاع إلى زيادة الطلب على المنتجات و كذلك التحسين من التجهيزات الموجودة في المؤسسة خلال هذه السنة.

2. مؤشر للمشتريات:

المشتريات = بضاعة مستهلكة – مخ1 + مخ2

نلاحظ أن مشتريات المؤسسة في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى حيث قدرت في السنة الأولى بـ : 25863856.51دج ، لتزداد لترتفع في السنة الموالية إلى قيمة 27860087.75 : دج ، حيث قدرت الزيادة بحوالي % 08 : ، وقدرت في سنة 2011 بحوالي 39471514.04 : دج حيث نلاحظ الفارق بين السنة الحالية و التي قبلها ، حيث قدرت هذه الزيادة ب % 42 : و هذا إلى زيادة نشاط المؤسسة وتوسيعه في هذه السنة.

3. رقم الأعمال:

من خلال المعلومات و الوثائق نلاحظ أن رقم أعمال المؤسسة جيد حيث قدر في سنة 2009 بحوالي 173629103.89دج: ، أما السنة الموالية نلاحظ أن رقم الأعمال قد سجل إنخفاض بقيمة 23% : مقارنة بالسنة السابقة حيث قدر ب 141010853.46 :دج ، ليعاود الإرتفاع في السنة الأخيرة بقيمة : 182203403.11دج حيث قدر بـ الزيادة بنسبة % 29.4 : ، وتعتبر هذه الزيادة جيدة لصالح المؤسسة.

4. الخزينة:

الخزينة = رأس المال العامل – احتياجات رأس المال العامل

من خلال التقارير المالية نلاحظ أن رصيد الخزينة للمؤسسة موجب و في تزايد مستمر من سنة لأخرى هذا هذا يعني أن رأس المال العامل يفوق احتياج رأس المال العامل أي أن هناك توازن مالي، أي رأس المال لعامل قادر على تمويل احتياجات الدورة و هناك فائض يضم إلى الخزينة ينبغي أن تستغله في استثمارات جديدة حتى لا تؤثر سلبا على مردوديتها، حيث قدر في السنة الأولى بحوالي 24918637.61 : دج ، ليرتفع إلى 38198405.87 دج، كذلك نلاحظ الزيادة الواضحة في السنة الأخيرة حيث قدرت نسبة الزيادة ب % 450 : ، أي أنها بحوالي 173944606.10 : دج.

كما تبين مؤشر الخزينة قدرة المؤسسة على تسيير شروط الاستغلال المتمثلة في تسيير عناصر دورة الاستغلال للحفاظ على مستوى أمثلي من الاحتياج في رأسمال العامل من خلال التسيير الفعال لمكوناته:[1]

- **المخزونات** : يكمن التسيير الحسن لها في محاولة التقليل من مخاطر انقطاع المخزونات وذلك للمحافظة على مخزون الأمان وفي نفس الوقت التقليل من مستوى دورانها؛
- **العملاء** : تعتبر القروض الممنوحة للعملاء ضرورية للمؤسسة للمحافظة على حصتها في السوق،لكن يبقى على المؤسسة ترشيد هذه القروض من خلال تقليص الآجال الممنوحة للعملاء أو منح خصم تعجيل الدفع الذي يؤدي إلى تقليص الأموال المجمدة المخصصة لتغطية قروض الزبائن؛
- **المورد** : تعتبر القروض المقدمة من طرف الموردين من موارد دورة الإستغلال لذلك لابد من أن تكون للمؤسسة قدرات تفاوضية مع مورديها من أجل منح آجال طويلة لتسديد إلتزاماتها.

[1]– زغود تبرر، «**محددات سياسة التمويل للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية** » ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص 14

مؤشر التمويل الذاتي:

نسبة التمويل الذاتي = الأموال الخاصة / الأصول الثابتة

من خلال هذا المؤشر نلاحظ أن قدرة التمويل الذاتي للمؤسسة متذبذب وغير مستقر حيث أنه في تراجع مستمر من سنة إلى أخرى حتى سنة 2011 حيث نلاحظ أن مؤشر القدرة على التمويل الذاتي زادت بقيمة كبيرة تقدر ب 64.24 % ، و هذا راجع إلى الزيادة الكبيرة في قيمة النتيجة الصافية بقيمة كبيرة و نسبة هذه الأخيرة مقارنة بالسنة السابقة بحوالي 45 % : بالإضافة إلى الزيادة الطفيفة في قيمة مخصصات الإهتلاك ، و هذه النتيجة تدل على أن المؤسسة قادرة على تمويل ذاتها دون اللجوء إلى المصادر الخارجية.

5. أثر الرافعة المالية للمؤسسة:

أثر الرافعة المالية = المردودية المالية – المردودية الاقتصادية

نقوم بحساب أثر الرافعة المالية بالفرق بين المردودية المالية و المردودية الإقتصادية، وقيمها في الجدول:

المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

المردودية المالية : تهتم بتحقيق مردودية عالية للمساهمين و مقارنة هذه المردودية برأس المال المستثمر، لأنها تمثل الربح المتحصل عليه مقابل كل وحدة نقدية من الأموال الخاصة المستعملة، و تسمى بعائد أو مردودية الأموال الخاصة.

المردودية الاقتصادية = النتيجة الصافية /مجموع الأصول

المردودية الاقتصادية : هي العلاقة بين النتيجة الاقتصادية المحققة و مجموع الأموال المستعملة.

جدول رقم 5 : أثر الرافعة المالية للمؤسسة

البيان	2007	2008	2009	2010	2011
المردودية الإقتصادية	2.49	2.48	3.17	0.02	0.41
المردودية المالية	2.69	2.58	3.28	1	1.050
أثر الرافعة المالية	0.2	0.097	0.114	0.98	0.64

المصدر: إعداد الطالب بناء على الملاحق

نلاحظ من الجدول أن أثر الرافعة المالية كان موجبا وهذا يدل على أن المردودية الإقتصادية أكبر من تكلفة الإستدانة وعليه توضح كفاءة إدارة المؤسسة في تحقيق الأرباح، و في قدرتها على التوفيق في اختيار هيكل مالي مناسب من خلال الاعتماد على الأموال الخاصة أكثر من الاستدانة لتخفيض التكاليف المتغيرة.

ثالثا :تحليل وتفسير مساهمة عتبة المردودية في مؤسسة ليندي غاز في تقييم الأداء المالي:

لاحظنا من خلال الجدول رقم (5) ان عتبة المردودية كانت متزايدة من سنة إلى أخرى مما يدل إن المؤسسة كانت قادرة على تغطية التكاليف الثابتة والمتغيرة من خلال اتخاذ القرارات المالية المناسبة المثلة في الإجراءات التصحيحية التالية :

1. زيادة وتنشيط المبيعات خاصة ابتداء من ستة 2009 إلى غاية 2010 وهذا ما يؤكده مؤشر رقم الأعمال الذي كان متزايدا وكذلك مؤشر الإنتاج ومؤشر المبيعات.
2. تقييم ومراقبة نشاطاتها ومحاولة التخفيض من التكاليف الثابتة وذلك من خلال محاولة المؤسسة التقليل من تكلفة الاستدانة والاعتماد أكثر على الأموال الخاصة وهذا ما يوضحه مؤشر الاستدانة ومؤشر الرافعة المالية وكذلك مؤشر التمويل الذاتي حيث لاحظنا زيادة معتبرة في 2011 تقدر بـ 64 %مما يدل اعتماد المؤسسة على أموالها الذاتية (سواء رأسمال الخاص، الاهتلاكات، الاحتياطات، ...الخ)
3. يتضح من خلال أداة عتبة المرودية وجود فوائض مالية في حزينة المؤسسة حيث كان تصحيح الانحرافات من خلال دعم قرار التمويل بقرار توزيع الإرباح بضمه للتمويل الذاتي وتمويل احتياجات أخرى أو الحصول على إستثمارات إضافية، أو اتخاذ قرارات تتعلق بالأصول المتداولة من خلال رفع المخزون وإتخاذ قرارات تمويل من خلال زيادة حقوق العملاء وتقليص فترة سداد الموردين للإستغلال وهذا ما يؤكده مؤشر الخزينة.
4. تساعد عتبة المردودية في تخطيط الأرباح من خلال زيادة الأرباح المحققة كل سنة التي تظهر في النتيجة الصافية والتي يترجمها مؤشر المردودية الاقتصادية والمردودية المالية، وما يدعمها أكثر مؤشر التمويل الذاتي حيث توجه المؤسسة أرباحها نحو التمويل الذاتي لتخفيض التكاليف وبالتالي لاحظنا ان عتبة المردودية في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى
5. كذلك من خلال الجدول رقم (5) الذي يحدد الزمن اللازم للوصول إلى عتبة المردودية (التكاليف = الإيرادات) أين قد تصل المؤسسة إلى منطقة حرجة، والتي لاحظنا أنها متناقصة بالاستمرار وهذا ما يعني إن المؤسسة لا تملك الوقت الكافي لاتخاذ قرارات المالية طويلة او متوسطة الأجل، وبالتالي تقوم

المؤسسة باتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تنعكس في اتخاذ فقرارات قصيرة المدى، وهذا ما يؤكد القرارات السابقة التي اتخذتها المؤسسة لتحسين الحالة المالية وبالتالي تحسين الأداء.

- وبالتالي من خلال ما سبق : **نستنتج إن مؤسسة ليندي غاز تعتمد على أداة عتبة المردودية كأداة فعلية وليست شكلية فقط في تصحيح الانحرافات والتي تنعكس على الأداء المالي للمؤسسة وتعمل على تحسينه.**
- **نلاحظ أن هناك ارتباط قوي جدا بين أداة عتبة المردودية و تحسين الأداء المالي، فمن خلال التصحيحات التي تقوم بها المؤسسة للانحرافات الملاحظة في عتبة المردودية ينعكس على حجم التكاليف الثابتة والمتغيرة، رقم الأعمال، الأرباح، المردودية ، وهذا ما يؤثر مباشرة على الحالة المالية للمؤسسة وعلى الأداء المالي ويؤدي إلى تحسينه.**
- كما لاحظنا كذلك إن المؤسسة من خلال مؤشرات الأداء المالي تعمل على تحسين وتعديل الانحرافات في عتبة المردودية حيث تعطي فكرة شاملة على الأداء المالي ومن خلال تعديله وتصحيحه يدعم التصحيحات الانحرافات المتخذة من خلال أداة عتبة المردودية وبالتالي نستنتج أن التأثير متبادل ومتكامل بين أداة عتبة المردودية وتحسين الأداء المالي.

حيث تصحيح الانحرافات في عتبة المردودية يؤدي مباشرة إلى اتخاذ قرارات مالية تتعلق مباشرة بالأرباح، الخزينة ، الموردين، المستهلكين، المبيعات، والتي يؤدي مباشرة إلى تحسين الحالة المالية للمؤسسة وتحسين الأداء المالي.

وكذلك مؤشرات الأداء المالي تعطي فكرة على الحالة المالية وتؤكد ما إذا كانت القرارات المالية المتخذة بناءا على تصحيح الانحرافات في عتبة المردودية صحيحة أم لا، وبالتالي تقوم بتعديلها وتصحيحها وبالتالي تؤكد على فعالية أداة عتبة المردودية في المؤسسة.

وعليه نستنتج أن عتبة المردودية تساهم فعلا في تحسين الأداء المالي لمؤسسة ليندي غاز.

المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات والنتائج

أولا :مناقشة الفرضيات : من خلالها توصلنا إلى النتائج والتي سبق ذكرها في المطلب السابق سنتطرق في هذا المطلب إلى مناقشة هذه النتائج من خلال الفرضيات المطروحة والتي سنوجزها فيما يلي

تتمثل **الفرضية الأولى** في تعد هذه الأداة من أبرز الأدوات التحليلية الكاشفة للوضعيات التفصيلية للمؤسسة الاقتصادية لما توفره من معلومات بحيث تستعمل في التحليل العلاقة بين التكلفة، الحجم، الربح وتخطيط الوضعيات المستقبلية وهذا ما يؤهلها إلى أن تكون أداة فعالة لتقييم الأداء المالي، وهذا ما يثبت **صحة الفرضية الأولى**.

تتمثل **الفرضية الثانية** نعم تستخدم مؤسسة ليندي غاز أداة نقطة التعادل كأداة فعلية في تقييم الأداء المالي، وهذا ما تم إثباته من خلال مساعدتها في زيادة وتنشيط المبيعات، تقييم ومراقبة نشاطاتها ومحاولة التخفيض من التكاليف الثابتة، تصحيح الانحرافات من خلال دعم قرار التمويل بقرار توزيع الإرباح بضمه للتمويل الذاتي وتمويل احتياجات أخرى أو الحصول على إستثمارات إضافية، تخطيط الأرباح من خلال زيادة الأرباح المحققة كل سنة التي تظهر في النتيجة الصافية، وهذا ما يثبت **صحة الفرضية الثانية**.

تتمثل **الفرضية الثالثة** تساهم نقطة التعادل في مؤسسة ليندي في تقييم الأداء المالي من خلال تصحيح الانحرافات وذلك باتخاذ القرارات المالية المناسبة في الوقت المناسب، حيث لاحظنا مساهمتها فعلا من خلال وجود ارتباط قوي جدا بين أداة عتبة المردودية و تحسين الأداء المالي، فمن خلال التصحيحات التي تقوم بها المؤسسة للانحرافات الملاحظة في عتبة المردودية ينعكس على حجم التكاليف الثابتة والمتغيرة، رقم الأعمال، الأرباح، المردودية ، وهذا ما يؤثر مباشرة على الحالة المالية للمؤسسة وعلى الأداء المالي ويؤدي إلى تحسينه تترجم في اتخاذ قرارات ولكن لاحظنا إن هذه القرارات تتمثل في القرارات القصيرة الأجل فقط وهذا ما يتلاءم مع طبيعة الأداة نقطة التعادل وهذا ما يثبت **صحة الفرضية الثالثة**.

ثانيا :نتائج الدراسة :

- طويلة أو متوسطة الأجل، وبالتالي تقوم المؤسسة باتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تنعكس في اتخاذ فقرارات قصيرة المدى، وهذا ما يبرر القرارات التي اتخذتها المؤسسة لتحسين الحالة المالية وبالتالي تحسين الأداء.

- هناك ارتباط قوي جدا بين أداة عتبة المردودية وتحسين الأداء المالي، فمن خلال التصحيحات التي تقوم بها المؤسسة للانحرافات الملاحظة في عتبة المردودية ينعكس على حجم التكاليف الثابتة والمتغيرة، رقم الأعمال، الأرباح، المردودية، وهذا ما يؤثر مباشرة على الحالة المالية للمؤسسة وعلى الأداء المالي ويؤدي إلى تحسينه.
- تصحيح الانحرافات في عتبة المردودية يؤدي مباشرة إلى اتخاذ قرارات مالية تتعلق مباشرة بالأرباح، الخزينة، الموردين، المستهلكين، المبيعات، والتي يؤدي مباشرة إلى تحسين الحالة المالية للمؤسسة وتحسين الأداء المالي.

- أهم القرارات المالية المتخذة بناءا على تصحيح الانحرافات في أداة عتبة المردودية تمثلت في:

- دعم قرار التمويل بقرار توزيع الإرباح بضمه للتمويل الذاتي وتمويل احتياجات أخرى أو الحصول على إستثمارات إضافية،
- اتخاذ قرارات تتعلق بالأصول المتداولة من خلال رفع المخزون وإتخاذ قرارات تمويل من خلال زيادة حقوق العملاء وتقليص فترة سداد الموردين للإستغلال،
- زيادة المشتريات ورفع الإنتاج وتنشيط المبيعات خاصة ابتداء من ستة 2009 إلى غاية 2010.
- تقييم ومراقبة نشاطاتها ومحاولة التخفيض من التكاليف الثابتة وذلك من خلال محاولة المؤسسة التقليل من تكلفة الاستدانة والاعتماد أكثر على الأموال الخاصة (سواء رأسمال الخاص، الاهتلاكات، الاحتياطات، ...الخ).
- تخطيط الأرباح من خلال زيادة الأرباح المحققة كل سنة التي تظهر في النتيجة الصافية، حيث توجه المؤسسة إرباحها نحو التمويل الذاتي لتخفيض التكاليف.

- مؤشرات الأداء المالي تعطي فكرة على الحالة المالية وتؤكد ما إذا كانت القرارات المالية المتخذة بناءا على تصحيح الانحرافات في عتبة المردودية صحيحة أم لا، وبالتالي تقوم بتعديلها وتصحيحها وبالتالي تؤكد على فعالية أداة عتبة المردودية في المؤسسة.

وعليه نستنتج إن عتبة المردودية تساهم فعلا في تحسين الأداء المالي لمؤسسة ليندي غاز

و عليه نستنتج من خلال النتائج السابقة الذكر أن المؤسسة ليندي غاز، وكذلك مسئولو هذه المؤسسة واعين كفاية بدور وأهمية عتبة المردودية كأداة محاسبية فعالة وأثرها على الأداء المالي، والتنبيه المبكر بضرورة التعديل في الانحرافات وبالتالي المساهمة في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسة ولهما تأثير مباشر ومتكامل في تحسين الوضعية المالية والعامة للمؤسسة.

من خلال دراستنا لفاعلية عتبة المردودية ودورها في تقييم الأداء المالي ، وبمعالجة جوانب وحيثيات هذا الموضوع، مع التعريج لواقع هذا الحال على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في المؤسسة الوطنية ليندي غاز، وبعد ربط النتائج بالفرضيات ، وذلك بهدف الإجابة على إشكالية المطروحة سابقا والمتمثلة في "**ما مدى مساهمة عتبة المردودية في تقييم الأداء المالي لمؤسسة ليندي غاز ؟** "وكذلك للإجابة عل التساؤلات الفرعية، توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعتمد مؤسسة ليندي غاز على أداة عتبة المردودية كأداة فعلية وليست شكلية فقط.
- تعمل مؤسسة ليندي غاز على استغلال أداة عتبة المردودية في تصحيح الانحرافات واتخاذ القرارات المالية المناسبة سواء على مستوى تخطيط الأرباح، المبيعات، المشتريات، الموردون، المستهلكين.
- تعتمد مؤسسة ليندي غاز على مؤشرات مالية مرتبطة مباشرة بأداة عتبة المردودية كمؤشر رقم الأعمال، مؤشر الإنتاج، مؤشر المشتريات، مؤشر الاستدانة، مؤشر التمويل الذاتي.
- القرارات المتخذة بناءا على تصحيح الانحرافات من عتبة المردودية تنعكس على الأداء المالي للمؤسسة وتعمل على تحسينه.

لا تملك المؤسسة الوقت الكافي لاتخاذ قرارات المالية

مناقشة الدراسات السابقة :

ومن خلال هذه الدراسة نغتنم الفرصة للتعريج على أبرز نقاط الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة والتي تم التطرق إليها في الفصل الأول وذلك من خلال :

الدراسة الأولى : مذكرة ماجستير في علوم التسيير من إعداد أحمد بن سعيد، جامعة محمد بوضياف .

المسيلة سنة 2008 ، دراسة بعنوان قياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية .

حيث تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى:

- إن موضوع تقييم الاداء يعتبر من أكثر المواضيع التي يجب دراستها و التعمق فيها و في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية تبين بأنها لا تتمتع بمستوى الاداء الذي يجعلها في موضع يسمح لها بمنافسة المؤسسات الأخرى الخاصة منها و الأجنبية رغم أنها تعمل بالمقاييس غير المالية مثل مؤسسة ALFAPIPE إلا انه لا يلعب الدور المنوط به.
- إن المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية حالة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE لا تتمتع بميزة تنافسية عالية و السبب في ذلك راجع إلى أن هذه المؤسسات لا تتمتع باستقلالية في اتخاذ القرار لأنها غالبا ما تتبع سياسة الاقتصاد الكلي من جهة و نظرا لعدم قدرتها على التحكم في تخفيض

التكاليف من جهة ثانية لأنها تستورد المواد الأولية الأساسية في الإنتاج من الخارج التي تبقى عرضة لتقلبات أسعارها في الأسواق العالمية و سعر الصرف.

هذا يختلف عن دراستنا حيث أن دراستنا ركزت على كيفية تقييم الأداء المالي بواسطة نقطة التعادل وهذا بالإعتماد على بيانات مالية ومؤشرات وهذا بغية تحليل ودراسة الإنحرافات.

الدراسة الثانية : دراسة بعنوان (دور عتبة المردودية في تحليل خطر الأستغلال و الخطر المالي)

مذكرة الماستر في علوم التسيير من إعداد زكريا لشهب، جامعة قاصدي مرباح . ورقلة . سنة 2011.

حيث تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى:

- تحقق المؤسسة أرباحا خلال الدورات المدروسة، لكن لا يوجد تحكم جيد في التكاليف، والمؤسسة لا تستعمل المحاسبة التحليلية ولا تقوم بالدراسة المعمقة للتكاليف من حيث تصنيفها بل تأخذ المبالغ الإجمالية فقط، وهذا ما جعل المؤسسة تخسر حصة من رقم أعمالها كانت ستوجه للنتيجة لأن التكاليف غطت تلك الزيادة،ومنه فقد انخفض هامش الأمان للمؤسسة.
- تعاني المؤسسة من ضعف في المردودية الإقتصادية بحيث لا تساهم الوحدات النقدية من الأصول في مؤسسة تمويل نتيجة الإستغلال.

لكن هذا ما يختلف مع النتائج المتوصل لها حيث لاحظنا اهتمام مؤسسة ليندي غاز بتحسين الأداء المالي من خلال استخدام نقطة التعادل من خلال محاولة تصحيح الانحرافات وذلك في المدى القصير فقط.

ملخص الفصل الثاني:

لقد حاولنا في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة ليند غاز، وذلك للوقوف على واقع عتبة المردودية ودورها في عملية التقييم الأداء المالي في مؤسسة ليند غاز.

إن نظام نقطة التعادل المتبع في مؤسسة ليند غاز فهو يتناسب مع هيكلها التنظيمي، وهذا بعرض لأهم نتائج الدراسة من خلال عرض طريقة عتبة المردودية في المؤسسة ليندي غاز، وكذا أهم الانحرافات وكيفية تصحيحها وأثرها على تقييم الأداء المالي، وكذلك مناقشة هذه النتائج من خلال الفرضيات و الدراسات السابقة.

إن أهم ما يمكن الوصول إليه هو أن نقطة التعادل أداة مساعدة للمسؤولين في عملية تقييم الأداء المالي وهذا لأنها قامت بتجميع المعلومات (التكاليف وإيرادات) وهذا من أجل اكتشاف انحرافات وتبسيطها للمسؤول و تصحيحها وأثارها على التقيم الأداء المالي، وهذا مما يساعد المسئولون في تحقيق أهداف المؤسسة.

المقدمة :

يشهد العالم اليوم تغيرات سريعة و عميقة في جميع المجالات خاصة في المؤسسات الاقتصادية ونتيجة لهذه الوضعية أصبحت تعيش في محيط شديد التغير، المنافسة الشديدة هي الصفة الغالبة عليه، لهذا أصبحت المؤسسات تعمل على تنمية قدرتها التنافسية، من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة عن منافسيها، ولأجل ذلك تقوم بتبني استراتيجيات معينة تساعدها على التفوق و التموقع الجيد في السوق.

في ظل هذه الظروف أصبح لزاما على مسيري المؤسسات الجزائرية وضع نظام فعال للرقابة وهذا الأخير لا يتحقق إلا باستحداث تقنيات وطرق تسييرية لها دور في بعث أداء قرارات التسيير سواء على المستوى الكلي أو الجزئي إضافة إلى تحديد المسؤوليات من أجل عقلنتها وترشيدها وليس الاعتماد على العملة الصعبة ورؤوس الأموال والتجهيزات الجديدة ومن بين هذه التقنيات والطرق نجد طريقة نقطة التعادل هذه الأخيرة تقوم على إعطاء صورة لمختلف التكاليف كما تمكننا من فحص العلاقة بين الإيرادات وتكاليف لتقدير حجم الإنتاج من أجل الوصول إلى النتيجة و التي بفضلها تسهل للمسير تقييم النتائج الخاصة بالمنتجات وتقييم الأداء المتعلق بنشاط المؤسسة و بذلك فإنها تسمح بدراسة المردودية التي تعتبر العنصر الأساسي لإنعاش الاقتصاد الوطني .

على ضوء ما تقدم يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي :

ما مدى مساهمة نقطة التعادل في تقييم أداء المالي في مؤسسة لبند غاز؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي إلى أسئلة الفرعية التالية :

- كيف تساهم نقطة التعادل في تقييم الأداء المالي ؟
- هل تعتمد فعلا مؤسسة ليندي غاز على أداة نقطة التعادل كأسلوب لتحسين الأداء؟

- كيف تساهم أداة نقطة التعادل في تحسين الأداء المالي لمؤسسة ليندي غاز؟

الفرضيات :

- تعد هذه الأداة من أبرز الأدوات التحليلية الكاشفة للوضعيات التفصيلية للمؤسسة الاقتصادية لما توفره من معلومات بحيث تستعمل في التحليل العلاقة بين التكلفة، الحجم، الربح وتخطيط الوضعيات المستقبلية وهذا ما يؤهلها إلى أن تكون أداة فعالة لتقييم الأداء المالي.
- تستخدم مؤسسة ليندي غاز أداة نقطة التعادل كأداة فعلية في تقييم الأداء المالي.
- تساهم نقطة التعادل في مؤسسة ليندي في تقييم الأداء المالي من خلال تصحيح الانحرافات وذلك باتخاذ القرارات المالية المناسبة في الوقت المناسب.

مبررات اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب جاءت نتيجة لاختيارنا هذا الموضوع منها:

- لأنه ضمن اختصاصنا تدقيق و مراقبة التسيير؛
- الرغبة الشخصية في التعرف على كيفية مساهمة نقطة التعادل كأداة لتحسين الأداء المالي؛
- دعم وإثراء المكتبة الجامعية بمواضيع جديدة، ومن هنا كان اختيارنا لهذا الموضوع لتسليط الضوء قدر المستطاع على أدوات مراقبة التسيير.

أهمية الموضوع :

- تتمثل أهمية هذه الدراسة في كون طريقة نقطة التعادل من أهم الأساليب المهمة من بين الأدوات التحليلية المتاحة للمحاسبة الإدارية والمستخدمة من قبل الإدارة، فهي أداة تخطيطه تسمح للإدارة بتخطيط الأرباح عن طريق فحص الآثار والعوامل المؤثرة على الأرباح نتيجة التغيرات التي تحصل في حجم الإنتاج، حجم المبيعات وعوامل الإنتاج المختلفة، لذلك يمكن تطوير وتوسيع مدى التحليل التقليدي للتعادل بنماذج معدلة ومكملة للنموذج الأساسي التقليدي بهدف تقليل أوجه القصور الموجودة فيه.

- محاولة إظهار ضرورة اللجوء إلى هذه التقنية وذلك من خلال إيضاح مدى أهميتها في توفير المعلومات والبيانات الهامة واللازمة في تقييم الأداء وإتخاد القرارات التسييرية، التي تعتبر المؤسسة بحاجة إليها من أجل ضمان البقاء والاستمرار في ظل التطورات والتحديات الاقتصادية الحالية.
- تسمح هذه الطريقة بمراقبة فاعلية التسيير الداخلي للمؤسسة وتمكن من متابعة تطور التكاليف التي لها علاقة مباشرة بسياسة المؤسسة.
- الرغبة والميول الشخصي في البحث في هذا الموضوع لأنه يندرج ضمن التخصص.

أهداف الدراسة :

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى :
محاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة والتأكد من الفرضيات المقدمة.

- محاولة إبراز أهمية نقطة التعادل في المؤسسة ليندي غاز.
- تفسير وتحليل كيفية مساهمة نقطة التعادل في تحسين الأداء المالي.
- معرفة مدى وعي مؤسسة ليندي غاز بأهمية نقطة التعادل في تحسين الأداء المالي.

حدود الدراسة :

تمثلت مساهمة حدود الدراسة النظرية في دور وأهمية نقطة التعادل في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، أما الدراسة التطبيقية فتمثلت حدود الدراسة في دور وأهمية نقطة التعادل في تقييم الأداء المالي حالة مؤسسة ليند غاز في الفترة الممتدة من 2007 إلى 2011 .

المنهج المتبع و الأدوات المستخدمة:

تستدعي طبيعة موضوع الدراسة استخدام مناهج متعددة تفي بأغراض الموضوع ،الذي يدخل ضمن الدراسات الاقتصادية، لهذا يكون المنهج وصفيا في بعض الأجزاء المرتبطة بالمدخل العلمي لنقطة التعادل و للكيفية التي يساهم بها في تحسين الأداء المالي، كما يكون تحليليا في الجوانب المتعلقة بالربط المباشر بين الأداء المالي وأداة نقطة التعادل من خلال العلاقة السببية القائمة بينهما، كما تم المزج بين المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة

الميدانية للمؤسسة ليندي غاز أين تمت الاستعانة كذلك بمنهج دراسة الحالة، لنكشف من خلاله الأبعاد الميدانية لنقطة التعادل كأداة لمراقبة التسيير، والتطرق أيضا لتوجهات المؤسسة ليندي غاز نحو تطبيق فعال لهذه الأداة ، والولوج أكثر لمدى الاستفادة منها كأداة لتحسين الأداء المالي، بالنسبة لأدوات الدراسة تمثلت في:

- **المقابلة الشخصية**: استكمالا للدراسة وأكثر دقة في البيانات والمعلومات، وللإحاطة الشاملة بكل ما يتعلق بالمؤسسات محل الدراسة، من محيطها وبيئة داخلية تم الاعتماد في جمعها والتأكد منها على المقابلات الشخصية، هذه الأخيرة التي تعددت بين مسير المؤسسة والمديرين الماليين ورؤساء المصالح التجارية ومصالح المستخدمين؛
- **الملاحظة**: من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسات محل الدراسة للمديريات والأقسام والمصالح.

ومن بين أدوات البحث المستعملة كذلك المسح المكتبي بهدف التعرف على مختلف المراجع والبحوث المتناولة لموضوع الدراسة إضافة إلى المجلات والنشرات الإلكترونية والأقراص المضغوطة، وكذا الاعتماد على الإنترنيت كأداة بحث هي الأخرى.

هيكل البحث :

لإنجاز هذا البحث وبهدف الإجابة على الإشكالية قمنا بتقسيمه إلى فصلين تبدأ بمقدمة وتنته بخاتمة تتضمن تلخيص عام واختبار للفرضيات التي جاءت في مقدمة البحث ثم عرض النتائج التي توصلنا إليها، وهذي الفصول كالتالي:

- **الفصل الأول** بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر نقطة التعادل في تحسين الأداء المالي، والذي يتضمن مبحثين يتمثلان في:
- المبحث الأول بعنوان الأدبيات النظرية لتفسير وتحليل مساهمة نقطة التعادل في تحسين الأداء المالي، المبحث الثاني بعنوان الدراسات السابقة لتحليل وتفسير العلاقة بين نقطة التعادل في تحسين الأداء المالي، الذي يبرز أهم الدراسات السابقة والتي تخص نفس الموضوع محل الدراسة
- **الفصل الثاني** بعنوان الدراسة الميدانية لأثر نقطة التعادل في تحسين الأداء المالي في المؤسسة ليندي غاز، الذي يتضمن مبحثين يتمثلان في:
- المبحث الأول بعنوان الطريقة والأدوات، وتضمن مطلبين وتمثل المطلب الأول في الطريقة، أما المطلب الثاني فتمثل في الأدوات
- المبحث الثاني بعنوان النتائج والمناقشة، وتضمن مطلبين وتمثل المطلب الأول النتائج، أما المطلب الثاني فتمثل في المناقشة

- وأخيرا الخروج بخاتمة تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة إضافة إلى التوصيات والاقتراحات وأخيرا أفاق الدراسة.

صعوبات البحث :

- عدم توفر مراجع متخصصة وذات صلة مباشرة بالموضوع، مع ندرتها باللغة العربية؛
- قلة الدراسات الميدانية حول موضوع نقطة التعادل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
1	تمثيل نقطة التعادل وفق معادلة رقم الأعمال وإجمالي التكاليف	6
2	تمثيل نقطة التعادل وفق معادلة التكلفة الثابتة والهامش على التكلفة المتغيرة	7
3	تمثيل نقطة التعادل وفق معادلة النتيجة = 0	8
4	هيكل الوحدة وفروعه	24
5	التمثيل البياني لعتبة المردودية	28
6	التمثيل البياني لهامش الأمان	29

قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	أقسام المردودية وكيفية حسابها	04
2	تحديد القيمة	28
3	تحديد قيمة هامش الأمان للمؤسسة	29
4	التحديد الزمني لعتبة المردودية	30
5	أثر الرافعة المالية للمؤسسة	33

الخاتمة :

يعتبر تحليل التعادل من أكثر الأساليب المهمة من بين الأدوات التحليلية المتاحة للمحاسبة الإدارية والمستخدمة من قبل الإدارة، فهو أداة تخطيطه تسمح للإدارة بتخطيط الأرباح عن طريق فحص الآثار والعوامل المؤثرة على الأرباح نتيجة التغيرات التي تحصل في حجم الإنتاج، حجم المبيعات وعوامل الإنتاج المختلفة، لذلك يمكن تطوير وتوسيع مدى التحليل التقليدي للتعادل بنماذج معدلة ومكملة للنموذج الأساسي التقليدي بهدف تقليل أوجه القصور الموجودة فيه، وكما لاحظنا أن النموذج التقليدي للتعادل لا يأخذ في الاعتبار تأثير القرارات الإستراتيجية على ثروة المنشأة ولا يأخذ في الاعتبار أيضا تأثير تلك القرارات على حجم الأموال المستثمرة في هيكل الأصول ومستوى المخاطر بها، وهذه الإعتبارات مهمة جداً لأنها تعبر عن الواقع العملي، لذا فإن المدراء يجب أن يتعاملوا معها عند اتخاذ قراراتهم الإستراتيجية و لتقييم أدائهم المالي.

يمكن التذكير بالإشكالية الدراسة:

ما مدى مساهمة نقطة التعادل في تقييم أداء المالي في مؤسسة ليند غاز؟

وكانت الفرضيات كالتالي:

- تعد هذه الأداة من أبرز الأدوات التحليلية الكاشفة للوضعيات التفصيلية للمؤسسة الاقتصادية.
- تساهم نقطة التعادل في مؤسسة ليندي في تقييم الاداء المالي من خلال تصحيح الانحرافات وذلك باتخاذ القرارات المالية المناسبة في الوقت المناسب.

أولا : نتائج البحث وإختبار الفرضيات

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية توصلنا من خلال اختبار الفرضيات إلى النتائج التالية:

- بالنسبة للفرضية الأولى والمرتبطة بالدور الذي تلعبه هذه الأداة التي تعد من أبرز الأدوات التحليلية الكاشفة للوضعيات التفصيلية للمؤسسة الاقتصادية وهذا لما توفره من معلومات بحيث تستعمل في التحليل العلاقة بين التكلفة، الحجم، الربح وتخطيط الوضعيات المستقبلية وهذا ما يؤهلها إلى أن تكون أداة فعالة لتقييم الأداء المالي.

- بالنسبة للفرضية الثانية والمتعلقة في مساهمة نقطة التعادل في مؤسسة ليندي في تقييم الاداء المالي من خلال تصحيح الانحرافات وذلك باتخاذ القرارات المالية المناسبة في الوقت المناسب، وهذا ما تم إثباته من خلال مساعدتها في زيادة وتنشيط المبيعات، تقييم ومراقبة نشاطاتها ومحاولة التخفيض من التكاليف الثابتة، تصحيح الانحرافات من خلال دعم قرار التمويل بقرار توزيع الإرباح بضمه للتمويل الذاتي وتمويل احتياجات أخرى أو الحصول على إستثمارات إضافية.

نتائج الدراسة:

- هناك ارتباط قوي جدا بين أداة عتبة المردودية وتحسين الأداء المالي، فمن خلال التصحيحات التي تقوم بها المؤسسة للانحرافات الملاحظة في عتبة المردودية ينعكس على حجم التكاليف الثابتة والمتغيرة، رقم الأعمال، الأرباح، المردودية، وهذا ما يؤثر مباشرة على الحالة المالية للمؤسسة وعلى الاداء المالي ويؤدي الى تحسينه؛
- تصحيح الانحرافات في عتبة المردودية يؤدي مباشرة إلى اتخاذ قرارات مالية تتعلق مباشرة بالأرباح، الخزينة، الموردين، المستهلكين، المبيعات، والتي يؤدي مباشرة الى تحسين الحالة المالية للمؤسسة وتحسين الاداء المالي؛
- اهم القرارات المالية المتخذة بناءا على تصحيح الانحرافات في أداة عتبة المردودية تمثلت في:

- دعم قرار التمويل بقرار توزيع الإرباح بضمه للتمويل الذاتي وتمويل احتياجات أخرى أو الحصول على إستثمارات إضافية،
- اتخاذ قرارات تتعلق بالأصول المتداولة من خلال رفع المخزون وإتخاذ قرارات تمويل من خلال زيادة حقوق العملاء وتقليص فترة سداد الموردين للإستغلال؛
- زيادة المشتريات ورفع الإنتاج وتنشيط المبيعات خاصة ابتداء من ستة 2009 الى غاية 2010؛
- تقييم ومراقبة نشاطاتها ومحاولة التخفيض من التكاليف الثابتة وذلك من خلال محاولة المؤسسة التقليل من تكلفة الاستدانة والاعتماد اكثر على الأموال الخاصة (سواء رأسمال الخاص، الاهتلاكات، الاحتياطات، ...الخ)؛
- تخطيط الأرباح من خلال زيادة الارباح المحققة كل سنة التي تظهر في النتيجة الصافية، حيث توجه المؤسسة ارباحها نحو التمويل الذاتي لتخفيض التكاليف.

مؤشرات الاداء المالي تعطي فكرة على الحالة المالية وتؤكد ما إذا كانت القرارات المالية المتخذة بناءا على تصحيح الانحرافات في عتبة المردودية صحيحة أم لا، وبالتالي تقوم بتعديلها وتصحيحها وبالتالي تؤكد على فعالية أداة عتبة المردودية في المؤسسة.

التوصيات:

- زيادة اعتماد الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ضمن نظام المعلومات الإدارية لزيادة سرعة ودقة وكفاءة القرارات التي تبنى على نتائجها ؛
- الاهتمام بالأفراد وتكوينهم وتوحيد الثقافة بينهم؛
- استخدام النماذج الرياضية المعدلة لتحليل العلاقة بين الحجم – التكلفة – الربح، يساعد على توفير معلومات مهمة للإدارة في تحديد أفضل تركيبة للأموال المستثمرة في الأصول التي تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
- العمل على مبدأ أن تحقيق التعادل لا يتم عن طريق تغطية تكاليف الإنتاج فقط بل يجب أن يغطي تكلفة رأس المال المتمثل بالأموال المستثمرة لغرض تغطية تكلفة الفرصة البديلة أو الضائعة بالإضافة إلى تعويض خسائر انخفاض القيمة للأموال المستثمرة نتيجة التضخم.

أفاق البحث:

في الأخير نشير إلى أن بحثنا هذا تناول بعض الجوانب المهمة من الموضوع، لكن نرى أننا لم نحط بكل جوانبه، خصوصا بالنظر إلى حداثة الموضوع وقلة البحوث التي تناولته بالدراسة الدقيقة، ومن هنا فان هذه الدراسة تشكل نواة ومنطلقا لبحوث ومواضيع دراسات أخرى نصوغها كما يلي :

- مساهمة نقطة التعادل في تقييم أداء المؤسسات ؛
- واقع نقطة التعادل في القطاعات الأخرى ؛
- أثر أنظمة المعلومات الذكية في تفعيل نقطة التعادل.

I. قائمة المراجع العربية

1. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، 2006، التسيير المالي دروس وتطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
2. درحمون هلال، 2004-2005، المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه الجزائر
3. مفلح محمد عقل،2004، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، ط3، دار المستقبل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
4. عايدة خطاب ، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1989.
5. عداي الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000 .
6. شوقي قبطان، دراسة العلاقة بين سياسات تسيير الموارد البشرية و أداء المؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006.
7. عبد المحسن توفيق محمد،تقييم الأداء دار النهضة العربية مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، مصر، 1998.
8. سعد صادق البحيري، إدارة توازن الأداء، دار الجامعية، مصر،2004.
9. الكتاب المدرسي ثالثة ثانوي .
10. تقنيات مراقبة التسيير، ناصر دادي عدون، ج01 ، 1990.

II. قائمة المراجع الأجنبية

11. A S Hornby,oxford advanced learner's dictionary , sixth edition, Oxford university press, Oxford