



جامعة بغداد
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

تخصص: مالية

بغنوان:

تحليل عتبة المردودية ودورها في اتخاذ قرار التمويل
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ببغداد

تحت إشراف الدكتور:
- قطيب عبد القادر

إعداد الطالبتين:
- أولاد منصور هالة
- كرايم خديجة

السنة الجامعية: 2024 - 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

تخصص: مالية المؤسسة

بغنوان:

تحليل عتبة المردودية ودورها في اتخاذ قرار التمويل

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بغرداية

تحت إشراف الدكتور:

- قطيب عبد القادر

إعداد الطالبتين:

- أولاد منصور هالة

- كرايم خديجة

السنة الجامعية: 2024-2025

الإهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في كل خطوة وحلقة إليهما...

إلى عائلتي الغالية،

أهديكم هذا الإنجاز، فأنتم الدافع، والدعاء، والملاذ.

شكراً لحبكم غير المشروط، ولصبركم الذي لا ينفد.

وإلى صديقتي العزيزة،

أنتم النور في طريقي، والضحكة في تعب الأيام، والسند في كل لحظة ضعفة.

تخرجت اليوم ومع كل لحظة فرح، أتذكركم وأشكر الله لأنكم في حياتي.

هذا التخرج ليس لي وحدي

بل هو لكم، وكم، ومعكم يكتمل المعنى

"كرايم خديجة"

الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة، رحمه الله وجعل قبره روضة من رياض الجنة،
وإلى أمي الحبيبة، نبع الحب والدعاء، أطال الله في عمرها وبارك في صحتها،
وإلى أخواتي وعائلتي الكريمة، سندي بعد الله في دروب الحياة،
وإلى أخي العزيز محمد، رفيق الدرب وصاحب القلب الطيب،
جزاك الله عني خير الجزاء، على دعمك الدائم وتشجيعك الذي كان نوراً في طريقي،
وإلى عماتي وخالتي العزيزات، بسمة القلب ودفء الروح،
وإلى عمتي الغالية "عمدة"، التي لها في قلبي مكانة لا تشبها مكانة،
أهديكم هذا العمل، وفاءً وعرفاناً، وأسأل الله أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم، نافعا لي ولكم.

﴿ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴾

"أولاد منصور هالة"

الشكر

بكل فخر وامتنان، نتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير لكل من ساهم في إنجاح هذه المذكرة، ووقف إلى جانبي خلال مراحل إنجازها.

نخص بالشكر أستاذنا الفاضل "عبد القادر قطيب" على دعمه المتواصل وإشرافه على عملنا هذا، وتوجيهاته السديدة التي كان لها الأثر البالغ في جودة هذا العمل.

ولا يفوتنا أن نتوجه بجزيل الشكر إلى مؤسسة سونغاز، التي فتحت لنا أبوابها، ومنحتنا فرصة ثمينة للاطلاع على الجانب التطبيقي، وساهمت بكرمها وتعاون طاقمها في إثراء هذا البحث بالمعلومات والخبرة الميدانية.

كما نوجه بالغ امتناننا لعائلتي، الذين كانوا الداعم الأول لنا في كل خطوة، ونشكر من شجعنا أو ساندنا بكلمة طيبة أو دعاء صادق.

لكم منا كل المحبة والتقدير، ودمتم سندًا وفخرًا.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تحليل عتبة المردودية في اتخاذ القرار التمويلي داخل المؤسسات الاقتصادية، وقد تم اختيار مؤسسة سونلغاز بولاية غرداية كحالة تطبيقية لدراسة هذا الدور بشكل عملي، اعتمدنا في الجانب المفاهيمي على المنهج الوصفي لتقديم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتمويل وعتبة المردودية، بينما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة من خلال تحليل بيانات المؤسسة محل الدراسة، وقد تم جمع المعلومات من الوثائق المحاسبية والتقارير الرسمية، وتحليلها بهدف معرفة كيف يساعد هذا النوع من التحليل في اتخاذ قرارات تمويلية دقيقة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها:

- يساعد تحليل عتبة المردودية في معرفة الحد الأدنى من النشاط الذي يسمح بتغطية التكاليف دون تحقيق خسائر.
- يعتبر أداة فعالة لدعم القرار التمويلي، من خلال توفير معلومات تساعد على اختيار المصدر الأنسب للتمويل.
- كلما كان التحليل أكثر دقة، زادت قدرة المؤسسة على تقليل المخاطر وتعزيز ربحيتها.
- يمثل تحليل عتبة المردودية وسيلة مهمة لتقييم قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي أو الحاجة للتمويل الخارجي.

الكلمات المفتاحية: عتبة المردودية، القرار التمويلي، التكاليف الثابتة، التكاليف المتغيرة، مؤسسة سونلغاز.

Abstract:

This study aims to identify the importance of break-even analysis in making financial decisions within economic institutions. The Sonelgaz company in the province of Ghardaïa was selected as a case study to practically examine this role. In the theoretical part, the descriptive method was used to present the basic concepts related to financing and break-even analysis, while the case study method was employed in the practical part through the analysis of the company's data.

Information was collected from accounting documents and official reports and analyzed to understand how this type of analysis supports accurate financial decision-making.

- The study reached several findings, the most notable of which are:
- Break-even analysis helps determine the minimum level of activity required to cover costs without incurring losses.
- It is considered an effective tool to support financial decision-making by providing information that helps in selecting the most appropriate source of financing.
- The more accurate the analysis, the greater the institution's ability to reduce risks and enhance profitability.
- Break-even analysis serves as an important means to assess the institution's ability for self-financing or the need for external financing.

Keywords: Break-even analysis, financial decision, fixed costs, variable costs, Sonelgaz company.

قائمة المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
الإهداء	I
الشكر	III
الملخص	IV
قائمة المحتويات	V
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	V
قائمة الملاحق	V
المقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل عتبة المردودية واتخاذ قرار التمويل	07
المبحث الأول: عموميات حول التمويل	07
المطلب الأول: مفهوم التمويل	07
المطلب الثاني: أسس التمويل	09
المطلب الثالث: العوامل المحددة لنوع التمويل وخاطره وضماناته	12
المبحث الثاني: ماهية عتبة المردودية	21
المطلب الأول: مفهوم عتبة المردودية	21
المطلب الثاني: أهمية عتبة المردودية في إدارة الأعمال	24
المطلب الثالث: طرق حساب عتبة المردودية وتحليلها	26
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	29
المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية	29
المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية	31
المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة	34
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية غرداية	36
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز	37
المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة سونالغاز	37
المطلب الثاني: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ودراسة هيكلها التنظيمي	38
المطلب الثالث: أهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية	45
المبحث الثاني: دراسة الوضعية المالية للمؤسسة	46
المطلب الأول: عرض جدول حسابات النتائج	46

49	المطلب الثاني: تحليل جدول حسابات النتائج لتقييم الوضعية المالية
51	المطلب الثالث: التحليل بواسطة القوائم المالية
58	المبحث الثالث: مقارنة وتفسير نتائج الدراسة
58	المطلب الاول: المقارنة بين نتائج السنوات 2021-2020-2019
59	المطلب الثاني: تفسير النتائج
61	الخاتمة
64	قائمة المراجع
68	الملاحق

قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	طرق حساب عتبة المردودية وتحليلها	26
02	جدول حسابات النتائج لسنة 2019	47
03	جدول حسابات النتائج لسنة 2020	48
04	جدول حسابات النتائج لسنة 2021	49
05	الجدول التفاضلي لسنة 2019	50
06	الجدول التفاضلي لسنة 2020	51
07	الجدول التفاضلي لسنة 2021	52
08	مقارنة بين النتائج المالية خلال السنوات 2021-2020-2019	60

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية -	40

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
01	الملحق الأول	68
02	الملحق الثاني	69
03	الملحق الثالث	70
04	الملحق الرابع	71
05	الملحق الخامس	71
06	الملحق السادس	71
07	الملحق السابع	72
08	الملحق الثامن	72

مقدمة

أ. توطئة:

تشهد البيئة الاقتصادية تغيرات وتطورات تتزايد باستمرار إذ أصبحت المؤسسات بمختلف أنواعها وطبيعة نشاطها مطالبة أكثر من أي وقت سبق بالاعتماد على أدوات تحليلية دقيقة تساهم في اتخاذ قرارات سليمة ورشيدة خاصة فيما يتعلق بعملية التمويل والاستثمار، ومن بين هذه الأدوات نجد تحليل عتبة المردودية التي تحتل مكانة أساسية وتتميز بأهمية كبيرة، حيث تمثل مؤشرا حاسما في قياس قدرة المؤسسة على تغطية التكاليف باعتبارها أداة محاسبية كمية تهدف إلى تحديد نقطة التعادل التي تتساوى عندها الإيرادات مع التكاليف وبهذا تحقق المؤسسة توازنا مالي دون تسجيل خسائر أو أرباح، ويظهر دور تحليل عتبة المردودية بشكل خاص عند اتخاذ قرار التمويل الذي يعتبر من بين أهم القرارات المالية التي تتخذها المؤسسات، فتهتم الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية بدراسة واتخاذ القرارات المالية التي من شأنها تعظيم ثروة المؤسسة، ويعتبر قرار التمويل من أهم وأصعب القرارات التي تواجه الإدارة المالية والمتعلقة بالسياسة التمويلية الملائمة التي تضمن التوازن بين مصادر التمويل الداخلية والخارجية، فضمن الوظيفة المالية يتخذ قرار التمويل الذي يعتبر قرار استراتيجي في المؤسسة فهو المحدد لكفاءة متخذي القرارات المالية من خلال بحثهم عن مصادر التمويل اللازمة لطبيعية المشروع واختيار أحسنها واستخدامها استخداما أمثل بما يتوافق مع تحقيق أكبر عائد بأقل خطر وتكلفة ممكنة.

ب. الإشكالية:

تتميز عملية التمويل بأهمية بالغة في كل مؤسسة ومن أجل اتخاذ قرار المناسب والسليم تحتاج المؤسسة إلى أدوات تحليلية دقيقة تمكنها من تقييم مردودية مشاريعها، ومن بين هذه الأدوات نجد تحليل عتبة المردودية الذي يعتبر من أهم الآليات التي تساهم وتساعد المسؤولين على اتخاذ قرار التمويل في تحديد الحد الأدنى

من النشاط الضروري لتحقيق التوازن المالي وبعدها دعم قرار التمويل، ولقد جاء هذا البحث لمعالجة مدى مساهمة تحليل عتبة المردودية في عملية اتخاذ قرار التمويل، وذلك من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي:

فيما يتمثل دور تحليل عتبة المردودية في عملية اتخاذ قرار التمويل بمؤسسة سونلغاز؟

وتتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماهي عتبة المردودية وكيفية حسابها ؟
2. كيف يساعد تحليل عتبة المردودية في تقييم جدوى المشاريع الاستثمارية ؟
3. إلى أي حد تؤثر نتائج عتبة المردودية على قرار المؤسسة بخصوص التمويل ؟

ت. فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: يساهم تحليل عتبة المردودية في تحديد حجم التمويل اللازمة لتغطية التكاليف وتحقيق التعادل

الفرضية الثانية: اعتماد المؤسسة على تحليل عتبة المردودية لأنها تحصل على أرقام دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات التمويلية.

الفرضية الثالثة: كلما زادت دقة تحليل عتبة المردودية زادت فعالية التمويل من حيث تقليل مخاطر وتعظيم العوائد.

ث. أهداف الدراسة: تهدف دراسة هذا الموضوع بالتحديد إلى:

- التعرف على دور تحليل عتبة المردودية في اتخاذ قرار التمويل
- التعريف بمفهوم عتبة المردودية وأهميتها وطرق حسابها وتحليلها
- التعريف بمفهوم التمويل وتحديد أسسه ومخاطره وضماناته.

- دراسة العوامل المحددة لنوع التمويل في المؤسسات.

ج. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية دراسة هذا الموضوع في:

- تعتبر عتبة المردودية أداة عملية تساعد المنظمة في اتخاذ قرارات تمويلية صحيحة، خاصة في ظل محدودية الموارد وارتفاع مستوى المنافسة
- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بتحليل الأداء المالي واتخاذ القرار التمويل، من خلال الربط بين عتبة المردودية وقرار التمويل.
- يوفر تحليل عتبة المردودية رؤية أوضح للمخاطر والعوائد المرتبطة بالمشاريع أو المنتجات.
- تحليل عتبة المردودية يساعد المسؤولين على اتخاذ قرار التمويل على تقييم مدى كفاية الموارد الذاتية أو الحاجة إلى تمويل خارجي من خلال دراسة مؤشرات كمية دقيقة.

ح. أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الدوافع التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- الأهمية التي يتميز بها قرار التمويل بنسبة لكل مؤسسة
- الاهتمام الكبير الذي حظي به موضوع الدراسة من قبل الباحثين.
- إبراز دور تحليل عتبة المردودية ومساهمتها في عملية اتخاذ القرار ومدى أهمية ذلك.
- الرغبة الشخصية والميول نحو تناول هذا الموضوع.

خ. حدود الدراسة:

1/ الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة في مؤسسة سونلغاز بولاية غرداية

2/ الحدود الزمانية: امتدت الدراسة من شهر فيفري 2025 إلى شهر ماي 2025.

د. منهج الدراسة وأداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي في الدراسة النظرية، وفي الدراسة التطبيقية تم اتباع منهج دراسة حالة، وتم الاعتماد على تحليل القوائم المالية للمؤسسة كأداة للدراسة.

ذ. صعوبات الدراسة

من خلال إنجازنا لهذه المذكرة اعترضتنا بعض الصعوبات من أهمها ما يلي:

- نقص المراجع الخاصة عتبة المردودية.
- ضيق الوقت بالنسبة للجانب التطبيقي وصعوبة الحصول على البيانات المالية.

ر. هيكل البحث:

قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين، الأول للجانب النظري والفصل الثاني للجانب التطبيقي، مسبوقين بمقدمة تليهما خاتمة عامة متبوعة بمجموعة من الاقتراحات المهمة، ويمكن تقديم هيكل البحث كما يلي:

الفصل الأول والذي جاء تحت عنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية لتحليل عتبة المردودية واتخاذ قرار التمويل، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم فيه التطرق لعموميات حول التمويل وذلك بإعطاء لمحة عنه بتقديم مفهومه و أسسه ومختلف العوامل المحددة لنوع التمويل ومخاطره و ضماناته، في حين خصصنا المبحث الثاني والذي يحمل عنوان مفهوم عتبة المردودية، بحيث قدما فيه تعريف عتبة المردودية وأهميتها وكذلك طرق حسابها وتحليلها، أما المبحث الثالث فخصناه للدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع فتم عرض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية خاصة التي تناولت موضوع دراستنا بشكل مباشر.

أما فيما يخص الفصل الثاني والمعنون دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بغرداية، فقد خُصص لدراسة الحالة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث هو الآخر، الأول تم فيه تقديم حول شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية

غرداية، وفي المبحث الثاني تمت دراسة الوضعية المالية للمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثالث فخصصناه لمقارنة النتائج وتفسيرها.

الفصل الأول: الإطار النظري

لتحليل عتبة المردودية

واتخاذ قرار التمويل

الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل عتبة المردودية واتخاذ قرار التمويل

المبحث الأول: عموميات حول التمويل

يُعتبر التمويل من الركائز الأساسية لأي نشاط اقتصادي، سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات أو حتى الدول، فهو الأداة التي تُمكن من تعبئة الموارد المالية وتوجيهها نحو الاستخدامات الأكثر كفاءة، بما يساهم في تحقيق النمو والاستقرار الاقتصادي

في هذا المبحث، سنسلط الضوء على أهم المفاهيم العامة المرتبطة بالتمويل، من حيث تعريفه، أسسه، وأهم وكذلك سنشير إلى العوامل المحددة لنوع التمويل ومخاطره وضماناته.

المطلب الأول: مفهوم التمويل

التعريف 1: التمويل هو مختلف الإجراءات والوسائل التي تمكن الفرد أو المؤسسة أو الدولة من الحصول على الأموال اللازمة لتمويل نشاطاتها الإنتاجية وغير الإنتاجية سواء كان ذلك من مصادر داخلية أو خارجية.¹

التعريف 2: التمويل هو كافة الأعمال الإدارية التي يترتب عليها الحصول على النقدية من الجهات المختلفة، واستثمارها في عمليات تساعد على تعظيم قيمة النقدية المتوقعة الحصول عليها مستقبلا في ضوء النقدية المتاحة للاستثمار، والعائد المتوقع تحقيقه والمخاطر المحيطة به واتجاهات السوق المالي.²

¹ - مايج شبيب الشمري وحسن كريم حمزة، التمويل الدولي أسس نظرية وأساليب تحليلية، ط1، دار الضياء للطباعة والنشر، النجف، العراق، 2015، ص 20.

² - ضيف سعيدة، إدارة مخاطر صيغ التمويل الإسلامية، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019، ص 31.

التعريف 3: التمويل هو مجموعة من العمليات التي تعمل من خلالها على إبقاء المؤسسة قادرة على تلبية كل احتياجاتها من رؤوس الأموال، سواء تعلق الأمر بالتخصص البدائي من الأموال والزيادات اللاحقة لعقود القروض بصفة عامة، أو بالهياكل المالية أو المساهمات الممنوحة من طرف الدولة، الخزينة العمومية، الجماعات والخواص.¹

التعريف 4: يعبر التمويل عن كافة الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأفراد والمشروعات للحصول على الموال اللازمة برأس المال أو بالاقتراض واستثمارها في عمليات مختلفة تساعد على تعطي القيمة النقدية المتوقع الحصول عليها مستقبلا في ضوء القيمة المتاحة حاليا للاستثمار والعائد المتوقع من هذا الاستثمار والمخاطر المحيطة به.²

ويتميز التمويل بالخصائص التالية:

الاستحقاق: وهو يعني أن الأموال التي تتحصل عليها المؤسسة لها فترة زمنية وموعد محدد ينبغي سدادها فيه، حيث يتم الاتفاق دائما على هذا الموعد مسبقا بين الدائن والمدين.

الحق على الدخل: ويقصد به أن الأموال التي تم الحصول عليها ترتب على أساس الأولوية في الحصول على الفوائد والعوائد قبل توزيع المؤسسة لأرباحها

الحق على الأصول: فإذا عجزت المؤسسة عن التسديد فإن مصادر التمويل يكون لها الحق الأول في وضع اليد على أصول المؤسسة.

¹ - بلقلة براهيم، محاضرا في مقياس تمويل المؤسسة، مطبوعة جامعية في تخصص الاقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، 2022، ص 03.

² - زنائرة ريمة والعيد شريفة، مصادر التمويل في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه، مجلة المالية والأسواق، المجلد 10، العدد 02، جامعة جيجل، الجزائر، 2023، ص 328.

الملائمة: وتعني أن تعدد مصادر التمويل يمنح المؤسسة فرصة اختيار مسار النمو بما يتناسب مع التوقيت والكمية والشروط والامتيازات.¹

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التمويل هو أحد أهم الوظائف الإدارية التي تقوم بها كل مؤسسة ويعني توفير الأموال ومحاولة الحصول عليها من خلال مصادر مختلفة وذلك من أجل توفير الاحتياجات المالية للمؤسسة لتتمكن من الاستمرار في نشاطها وتحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الثاني: أسس التمويل

تتمثل أسس التمويل في طرق التمويل وخطواته وسنتطرق لها فيما يلي:

أولاً: طرق التمويل

تتمثل طرق التمويل في التمويل المباشر والتمويل غير المباشر:

1/ التمويل المباشر: ويعبر عن العلاقة بين المقرض والمستثمر دون أي تدخل من وسيط مالي مصرفي

أو غير مصرفي ويتخذ هذا التمويل صور متعددة كما يختلف باختلاف المقترضين، كما يلي:

• **بالنسبة للمؤسسات:** في هذه الحالة تستطيع أن تحصل على قروض وتسهيلات ائتمانية من

مورديها أو من مؤسسات أخرى إلا أنها يمكن أن تخاطب القطاع العريض من المدخرين الذين

يرغبون في توظيف أموالهم دون أن يرتبط نشاطهم مباشرة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة.

• **بالنسبة للأفراد:** قد يحصل الفرد على قرض مباشر من فرد آخر، كما يمكن أن تتم هذه العملية بين

الأفراد والمؤسسات التي تكون العلاقة بينهما على شكل سندات وكمبيالات وذلك لتمويل احتياجاته.

¹ - مواعي بحرية، تمويل المؤسسة، مطبوعة جامعية في اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2023، ص 18-19.

2/ التمويل غير المباشر: وهو يعبر عن الصورة الأخيرة للتمويل عن طريق الأسواق بواسطة مؤسسات الوساطة المالية بمختلف أنواعها (مصرفية، غير مصرفية) فتقوم هذه المؤسسات بجمع المدخرات النقدية من الوحدات ذات الفائض (أفراد أو مؤسسات) ثم توزع هذا الادخار على الوحدات التي تحتاجها، فمؤسسات الوساطة المالية تحاول أن توفق بين متطلبات مصادر الادخار ومتطلبات مصادر التمويل إذ أن أكثر المصادر الادخارية توظف للمخاطر أو نتيجة عدم نقدها في الاستثمارات المقدمة وعندئذ تقوم هذه المؤسسات المالية بمخاطبتهم سندات جديدة ذات جاذبية معينة كأن تقدم لهم خدمات وتشبع رغباتهم في السيولة والمضاربة من هذه الوسيلة في التمويل ويمكن استخلاص ما يلي:

● قدرة المؤسسات الوسيطة على تحويل الاكتناز الادخاري إلى توظيف ادخاري.

● قدرة بعض المؤسسات المالية الوسيطة المصرفية على مضاعفة حجم القوة الشرائية المقدمة

للتوظيف الاستثماري اعتمادا على نسبة معينة من الادخار المتبقية.¹

ثانيا: خطوات التمويل:

1/ التعرف على الاحتياجات المالية للمؤسسة: يجب على المؤسسة أن تعرف احتياجاتها المالية في الفترة الحالية والفترة المستقبلية، وبعد ذلك تعمل على ترتيب هذه الاحتياجات وفق أولويتها وأهميتها، وهذا الأمر يتطلب من المخطط المالي أن يضع خطة مالية تتسم بالمرونة وإمكانية التفسير؛ والتعرف على الاحتياجات التمويلية يكون بصفة مستمرة، فلا يتم فقط عند تأسيس المنشأة بل يستمر خلال مراحل نموها؛

2/ تحديد حجم الأموال المطلوبة: بعد أن يتم التعرف على الاحتياجات المالية تبدأ عملية تحديد كمية الأموال المطلوبة لتغطية هذه الاحتياجات، هذه المرحلة ليست سهلة لأنه من الصعب تقدير كمية الأموال

¹ - حاروش مدينة، مخاطر التمويل بالاستدانة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في تخصص الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2021 ص 7-8.

بشكل دقيق، لهذا لابد من تحديد الحد الأعلى والحد الأدنى لتمويل أي صفقة، ومحاولة الالتزام بهاذين

الحدين بالاستناد إلى حساب تكلفة الأصول الرأسمالية و تحديد رأس مالها العامل والنفقات الأخرى الفردية؛

3/ تحديد شكل التمويل المرغوب: قد تلجأ المؤسسة إلى الاعتماد على القروض لإصدار بعض الأسهم

والسندات، وعادة ما يتم تحويل الأنشطة الموسمية بقروض موسمية ذات دفعات موسمية، حيث من

الضروري أن تتناسب مدة التمويل وأسلوب التمويل.¹

4/ وضع برنامج زمني للاحتياجات المالية: بعد أن يتم تحديد الاحتياجات ومقدارها وشكل التمويل فإنه من

المفضل أن يتم وضع خطة أو جدول زمني، وأثناء وضع الجدول الزمني لابد من الأخذ بعين الاعتبار المدة

التي يحتاجها الممول لكي يلبي طلبات التمويل المقدمة من طرف المؤسسة.

5/ وضع وتطوير الخطة التمويلية: تتضمن الخطة التمويلية النشاطات التي ستحقق بها الأموال والعائدات

المتوقعة منها، بالإضافة إلى ال ضمانات التي تساعد في الحصول على الأموال اللازمة وتجنب المشاكل

المتعلقة بالسداد وأن هذه الخطة تبين أيضا مقدار التدفقات الداخلة والخارجة، الشيء الذي يطمئن المقرضين

على منح أموالهم عندما يعلمون مواعيد استردادها.

6/ تنفيذ الخطة التمويلية والرقابة عليها وتقييمها:

إن تنفيذ الخطة يتطلب أن تكون موضوعة بشكل جيد قابل للتطبيق كما يتطلب المتابعة المستمرة وتصحيح

الانحرافات الناجمة عن التنفيذ الخاطئ أو أسباب أخرى، ولا شك أن الخطة التمويلية يمكن أن تتقادم، لهذا

لابد من العمل على تحديثها وتعديلها وفق المتطلبات الحديثة.²

¹ - زليخة علال كميلية ليمان، دور التمويل الذاتي في دعم الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالم، الجزائر، 2015، ص 10.

² - بوعزارة أحلام، مبادئ تمويل المؤسسات، مطبوعة جامعية في الاقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022 ص 20.

المطلب الثالث: العوامل المحددة لنوع التمويل ومخاطره وضماناته.

أولاً: العوامل المحددة لنوع التمويل

سنشير إلى أهم العوامل المحددة للتمويل فيما يلي:

1/ الملائمة بين طبيعة المصدر وطبيعة الاستخدام : القاعدة العامة في التمويل هي أن يتم تمويل الموجودات الثابتة من مصادر طويلة الأجل، كأموال الملكية أو القروض طويلة الأجل، أما المصادر القصيرة الأجل فهي ملائمة لتمويل الاستخدامات القصيرة الأجل، وتعتبر عملية الملائمة بين طبيعة المصادر وطبيعة الاستخدامات عملية ضرورية لإيجاد ارتباط بين التدفقات النقدية المتوقعة الحصول عليها من الأصول الممولة وتسديد الالتزامات الناشئة عن اقتناء هذه الأصول.¹

2/ حجم المؤسسة: تتخذ المؤسسة عدة أحجام صغيرة، متوسطة أو كبيرة، وللحجم أثر كبير في اختيار مصادر التمويل، فكلما زاد حجم المؤسسة كلما وسع ذلك من إمكانية تنويع مصادر التمويل، وكلما قل حجمها كلما قلص من إمكانية ذلك، فالمؤسسات الكبيرة بحاجة إلى كل مصادر التمويل تقريباً على عكس المؤسسات الصغيرة التي تعتمد في حد كبير في تمويلها على أموال أصحاب المشروع، فنجد نسبة الاقتراض في المؤسسات الكبيرة وذلك لأن احتمالات الإفلاس تنخفض في المؤسسات الكبيرة لأن لديها القدرة أكبر على خفض الديون.²

3/ الإدارة والسيطرة: إن بقاء سيطرة المالكين الحاليين على المؤسسة من العوامل البارزة في اختيار مصادر التمويل، لهذا السبب كثيراً ما نجد المالكين يفضلون التمويل عن طريق الاقتراض وإصدار الأسهم الممتازة

¹ - جعدي رائدة ويزيد كريمة، آليات تمويل المشاريع الاستثمارية في الجزائر، مذكرة ماستر في مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2019، ص 33.

² - بوعزارة أحلام، مرجع سابق، ص 21.

بدلاً من إصدار الأسهم العادية، لأن الدائنين العاديين أو الممتازين لا يملكون حق التدخل والسيطرة في الإدارة.

4/ المرونة: تعني قدرة المؤسسة على زيادة أو تخفيض الأموال المقترضة تبعاً للتغيرات الرئيسية في الحاجة إلى التمويل، كما تعني تعدد الخيارات المستقبلية المتاحة أمامها إذا ما تعددت مصادر التمويل المتاحة بشأن الحصول على الأموال، ويتيح توفر المرونة للمؤسسة.¹

5/ تكلفة مصادر التمويل وسهولة الحصول عليها: إن التكلفة عامل مؤثر في اختيار التمويل المناسب، لأنه كلما كانت الفوائد على القروض أقل شجع ذلك المؤسسة على الاقتراض، كما أنه كلما كانت الوضعية المالية السائدة مضطربة أو هناك صعوبة نسبية في الحصول على هذه الأموال، زادت صعوبة الاعتماد على القروض طويلة الأجل سواء من البنوك أو المؤسسات المالية الأخرى.²

5/ التوقيت: يشبر هذا العامل إلى أهمية حصول المؤسسة على مصادر الأموال اللازمة لها في توقيت يناسبها من حيث التكلفة وشروط الاقتراض، حيث يعتبر سعر الفائدة والذي يمثل تكلفة الحصول على الأموال والذي سيحدد بتلاقي قوى العرض والطلب على النقود وهنا يشير عامل التوقيت إلى ضرورة الحصول على الأموال اللازمة في أوقات انخفاض سعر الفائدة في السوق وتوفير نوعيات الأموال المطلوبة في الأسواق المالية النقدية، حيث الهدف الأساسي الذي تسعى الإدارة المالية لتحقيقه من عملية الاقتراض هو تقليل تكلفة الأموال المقترضة، والتوقيت يعتبر أحد العوامل الأساسية في تحقيق هذا الهدف.³

6/ الدخل: إن المدير المالي يستطيع تحسين العائد المتحقق عن أموال أصحاب المؤسسة عن طريق الاقتراض بكلفة أقل من العائد المحقق على الموجودات حيث يطلق على هذه العملية "المتاجرة بالملكية" أو

¹ - زليخة علال كميلية ليمان، مرجع سابق، ص 15.

² - علي عشاوي، 2020، تمويل المؤسسات الاقتصادية، مطبوعة جامعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 18.

³ - معاشي سفيان، محاضرات في إدارة مصادر التمويل، مطبوعة جامعية في الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، الجزائر، 2023، ص 30.

"الرفع المالي" فالمتاجرة بالملكية هي الاستعانة برؤوس أموال الغير لمساعدة رؤوس أموال أصحاب المؤسسة في تمويل الاحتياطات اللازمة.

7/ المخطر: إن المقصود بالمخطر هنا هو المخطر الذي يلحق بأصحاب المؤسسة نتيجة لزيادة الالتزامات على المؤسسة وكثرة عدد المساهمين الذين لهم الأولوية على الدخل وعلى الموجودات عند التصفية.¹

8/ نمط التدفق النقدي: المقصود به الفترة الزمنية التي تنقضي على الاستثمار حتى يبدأ بتحقيق العائد من عملياته، فالفترة الطويلة التي تنقضي حتى تبدأ المؤسسة بتحقيق العوائد لها آثار سلبية على السيولة، ويمكن تفادي هذا الأثر السلبي باختيار مصادر تمويل يتزامن وقت سدادها مع مواعيد توفر السيولة في المؤسسة، ومن أفضل مصادر التمويل من منظور السيولة هو رأس المال ثم الاقتراض.²

9/ معايير المديونية: هناك مستويات محددة لنسبة إجمالي الديون إلى إجمالي صافي حقوق المساهمين لمختلف أنواع الصناعات ويجب أن لا تشد المؤسسة في حجم مديونيتها عن هذا النمط، لأن ذلك يجعل الدائنين يشكون في سلامة الموقف المالي للمقرض.³

وهناك من أشار للعوامل المحددة لنوع التمويل في العناصر التالية:

- حجم الأموال التي تحتاجها المؤسسة والفترة الزمنية التي سيتم توظيف الأموال خلالها؛
- توافق مصادر الأموال لأوجه استخدامات توظيف هذه الأموال؛
- تكلفة التمويل مقارنة مع معدل التكلفة السائد ومع عائد الاستثمار المتوقع؛
- أجال التسديد وتزامنه مع التدفقات النقدية المتوقعة تحقيقها من تشغيل الموجودات الممولة.

¹ - الجوزي غنية، أهمية اعتماد البورصة كوسيلة تقييم مردودية المؤسسة وتمويل تطورها، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012، ص 05.

² - زليخة علال كميلية ليمان، مرجع سابق، 2015، ص 16.

³ - معروف هشام، المفاضلة بين مصادر التمويل في المؤسسة، مذكرة ماستر في المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2013، ص 26.

– القيود التي يفرضها الممولون على المؤسسات المقترضة كشروط عدم الاقتراض الإضافي، عدم

توزيع الأرباح المحافظة على معدلات محددة من النسب المالية طوال فترة الاقتراض.¹

ثانيا: مخاطر التمويل: قبل ان نتطرق إلى أنواع مخاطر التمويل سنحاول تقديم مفهوم المخاطر أولا:

مفهوم مخاطر التمويل: يمكن تعريف المخاطر على أنها الانحراف عن ما هو متوقع، فالمخاطر هي مرادف لعدم التأكد من الحدوث، والمخاطرة هي فرصة تأكيد أذى، تلف، ضرر، خسارة، أيضا المخاطر هي الخسارة التي تنتج عن حدوث حادث مفاجئ، أي غير معلوم تاريخ تحققه وليس لمتخذ القرار إرادة في حدوثه من عدمه.²

والمخاطرة في المفهوم المالي تعبر عن ضرر مباشر متوقع للنشاط المرتبط بالوحدة الاقتصادية، بسبب وقوع أحداث اقتصادية، أو طبيعية أو سياسية، أو بفعل بشري، وفي حالة حدوثه ينتج عنه خسائر مؤثرة، قد تؤدي إلى عدم استمرارية الوحدة الاقتصادية في النشاط الممارس، وخروجها من السوق.³

وتتمثل مخاطر التمويل فيما يلي:

1/ مخاطر الائتمان: ومن المخاطر الرئيسية التي تواجهها المصارف هي المخاطر الائتمانية والتي يقصد بها: المخاطر التي تنشأ بسبب عدم السداد بالكامل وفي الوقت المحدد مما ينتج عنها خسارة مالية، وتعرف مخاطر الائتمان في احتمال عدم مقدرة العميل المقترض من سداد القرض وأعبائه وفقا للشروط المتفق عليها عند منح الائتمان.

¹ – زنانرة ريمة والعيد شريفة، مصادر التمويل في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه، مجلة المالية والأسواق، المجلد 10، العدد 02، جامعة جيجل، الجزائر، 2023، ص 336-337.

² – باحمد ياسمين، إدارة المخاطر التمويل في المصارف الإسلامية، مذكرة ماستر في المالية والبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، الجزائر، 2017، ص 39.

³ – تريش بسمة، علاقة مخاطر التمويل بفشل المؤسسات الاقتصادية ماليا وكيفية معالجتها، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد 07، العدد 01، جامعة الجلفة، الجزائر، 2023، ص 32.

ومخاطر الائتمان ترتبط بالطرف الآخر (الزبون) والوفاء بالتزاماته في موعدها وقد يكون عدم الوفاء الزبون (المدين) بالتزاماته تجاه البنك في موعدها عائداً إلى عدم قدرته على الوفاء أو عدم رغبته بالوفاء، ويتولد عن ذلك خسارة كلية أو جزئية لأي مبلغ مُقرض إلى الطرف المقابل، وللمخاطرة الائتمانية أهمية قصوى من حيث أهمية الخسائر المحتملة.¹

2/ مخاطر السيولة: هي المخاطر الناشئة عن عدم قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته عندما تستحق الأداء، من خلال توفير الأموال اللازمة لذلك، دون تحمل الخسائر غير مقبولة بمعنى آخر عدم كفاية السيولة لمتطلبات التشغيل العادية وقد تكون نتيجة الصعوبة في الحصول على السيولة بتكلفة معقولة عن طريق الاقتراض أو عدم القدرة على تسيل الأصول.²

3/الخطر التسويقي: مرتبط بالإدارة الخاصة بتصرف المنتجات والمحيط الخارجي للمؤسسة، لذلك يجب مراعاة السياسة الإعلامية التي يحظى بها المنتج، حيث يجب أن تكون فعالة وكذا توفر الخبرة والحيوية للقائمين بعمليات المبيعات وذلك للوصول إلى الأهداف المرجوة.³

4/الخطر المالي: تعتبر هذه المخاطر من أهم ما تواجهه البنوك التجارية والمؤسسات المالية، ذلك أن معظم تعاملاتها مع المؤسسات الاقتصادية تتم بالنقد والأسهم والسندات، ومن أهم صورها نجد مخاطر القرض، ومخاطر السيولة ومخاطر عدم الملاءة ومخاطر السوق، وعموماً هذه المخاطر ناجمة عن إخلال المؤسسات الاقتصادية بتنفيذ التزاماتها التعاقدية تجاه البنك، إما لسبب يرجع إلى عدم قدرتها على الوفاء (الاعسار) أو امتناعها عن التنفيذ عمداً.⁴

¹ - ضيف سعيدة، مرجع سابق، ص 29.

² - باحمد ياسمين، مرجع سابق، ص 43.

³ - معروف هشام، مرجع سابق، ص 29.

⁴ - تريش بسمة، مرجع سابق، ص 33.

5/المخاطر المادية: وهي تلك المخاطر التي قد تتلف السلع و المواد الأولية الموجودة في المخازن بسبب طول مدة تخزينها و عدم طلبها من الزبائن أو بسبب وقوع حريق داخل المخزن ...كل هذا يلحق خسائر بالمؤسسة (تكاليف إضافية)، مما يؤدي ذلك إلى التأثير بشكل كبير على الإجراءات المالية حيث تنخفض جراء هذه المخاطر.

6/المخاطر الفنية: وهي تلك المخاطر التي تتبع من حقيقة أن مهارة المنتج قد لا تتناسب مع طموح خطته، أي أن التسيير الجيد للمؤسسات يسمح بتحقيق الأهداف المتوقعة مستقبلا أو حتى الوصول إلى نتائج أفضل، ومن ثم فإن سوء التسيير من طرف مسيري المشروع يتسبب في تعطيل مدة إنجازه وبالتالي تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية غير مرغوب فيها.¹

7/الخطر القانوني: يرتبط هذا الخطر أساسا بعدم معرفة الوضعية القانونية للمؤسسة، وكذا نوع النشاط الذي تمارسه، فالبנק متى م ول مؤسسة اقتصادية، فإنه عليه مراعاة هذه الجوانب الهامة وإلا عر ض أمواله للخطر، التي هي أموال المودعين.²

8/الخطر البشري: يتمثل هذا الخطر في عدم كفاءة الموارد البشرية المكرسة لإنجاز المشروع وعدم أهليتهم، مما يترتب عليه عدم استغلال الأموال المقترضة بكفاءة، أو استغلالها بصفة سيئة، أو خطر سوء تسيير المشروع من طرف مسيري المؤسسة، وهي مخاطر مرتبطة مباشرة بالقرارات المتخذة من طرف المسؤولين الذين تسند إليهم مهمة توجيه السياسة الفعلية للمؤسسة، وتحديد الاستراتيجية المثلى لتنميتها واستمرارها.³

¹ - زليخة علال وكميلة، مرجع سابق، ص 16.

² - خالدي ثامر، الضمانات من مخاطر تمويل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في القانون الخاص، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2018، ص 38.

³ - خالدي ثامر، نفس المرجع السابق، ص 43.

9/الخطر الاقتصادي: وينقسم إلى نوعين أساسيين هما:

- خطر عدم كفاية الموارد اللازمة لإتمام المشروع والتي تتسبب في توقف العمل، وفي نفس الوقت ارتفاع تكاليف الإنجاز، ويمكن أن نذكر على سبيل المثال تسديد أجور العمال المتوقفين عن العمل.
- خطر تدهور حجم الطلب على المنتج النهائي أي انخفاض رقم الطلبات على الإنتاج التام الصنع للمؤسسة.¹

10/الخطر الاستراتيجي: قبل القيام بتنفيذ أي مشروع استثماري يجب دراسة كل الجوانب المتعلقة به، سواء من طرف المؤسسة الاقتصادية القائمة على المشروع، أو من طرف البنك الممول لها، وهذا حتى يمكن التقليل من احتمالات عدم التأكد، وبالتالي التقليل من المخاطر الناجمة عن الاستثمار وتأثيراتها على وضع المؤسسة والبنك الممول للعملية، والتأثير على المتعاملين مع المؤسسة، وهذا الخطر قد يترجم في شكل سوء تحديد للأهداف، أو لعدم تماشيها ومتطلبات الزبائن، أو المنافسة الشديدة، أو تأثير السوق المحلي أو الخارجي على المؤسسة، سواء بالنسبة للسلعة المنتجة من طرفها، أو السعر، أو تصريف السلع.²

11/خطر عدم التسديد: أول ما يواجه المصرفي هو عدم التزام المتعاقد معه بتنفيذ العقد، إما ما لعدم القدرة على الوفاء، أو للإعسار، أي بصفة غير عمدية، أو بسبب الامتناع عن التنفيذ أي بصفة عمدية، بحيث قد لا يدفع أصل الدين وفوائده كلها أو جزء منها، أو أن يتأخر في الدفع، وقد عرفه المشع على أنه الخطر الذي يمكن التعرض له في حالة عجز طرف مقابل أو أطراف مقابلة.³

¹ - تريش بسمه، مرجع سابق، ص 33.

² - خالدي ثامر، نفس المرجع السابق، ص 50.

³ - خالد ثامري، نفس المرجع السابق، ص 52-53.

ثالثاً: ضمانات التمويل

قبل أن نتطرق إلى مختلف الضمانات سنشير إلى مفهومها أولاً:

مفهوم الضمانات: الضمانات عبارة عن عقد يلتزم بمقتضاه شخص ويتعهد للدائن بأن يفي بهذا الالتزام في حالة ما إذا لم يف به المدين نفسه، فالضمان آلية قانونية وضعها المشرع بين يدي الدائن يستعملها هذا الأخير من أجل الحصول على أمواله في حال عجز المدين عن الوفاء بديونه.¹ وسنتطرق إلى مختلف ضمانات التمويل فيما يلي:

1/ الضمانات الشخصية: هذه الضمانات عبارة عن تعهد يُقدّم من شخص أو من عدة أشخاص للوفاء بمبلغ الدين إذا عجز المدين الأصلي وهو هنا المؤسسة الاقتصادية عن الوفاء إذا حل أجل الاستحقاق، فهي ضمانات توفرها ذمة الغير التي تتطلب انضمام مدين أو أكثر إلى المدين الأصلي، فهي تقتضي توزيع خطر عدم السداد عن طريق تضامن المدينين، وهذا النوع من الضمانات يقسم إلى نظام الكفالة، ونظام الضمان الاحتياطي.²

1/ الكفالة: هي نوع من الضمانات الشخصية التي يلتزم بموجبها شخص معين بتنفيذ الالتزامات المدين إذ لم يكن يستطع الوفاء بهذه الالتزامات عند حلول أجل الاستحقاق ونظراً لأهمية الكفالة كضمان شخصي ينبغي أن يعطى له اهتمام كبير ويتطلب أن يكون ذلك مكتوب ومنظم طبيعة الالتزام بدقة ووضوح ومن جهة أخرى الأنظمة المختلفة البنوك على ضرورة إعلام المدين بمبلغ الدين محل الالتزام وأجله وذلك خلال فترة معينة وهذا لتقادي الكثير من المنازعات الناجمة عن سوء التفاهم بين البنوك و العملاء.³

¹ - خالدي ثامر، مرجع سابق، ص 79.

² - خالدي ثامر، نفس المرجع السابق، ص 103.

³ - حاروش مدينة، مرجع سابق، ص 09.

2/الضمان الاحتياطي: يعرف الضمان الاحتياطي بأنه التزام مكتوب من طرف شخص معين يتعهد بموجبه على تسديد مبلغ ورقة أو جزء منه في حالة عدم قدرة احد الموقعين عليها على التسديد، أو هو عبارة عن كفالة للالتزام المصرفي الثابت في الكمبيالة،¹ ويختلف عن الكفالة كونه يطبق فقط في حالة الديون المرتبطة بالأوراق التجارية والأوراق التجارية التي يسري عليها هذا النوع من الضمان :السند لأمر، السفتجة والشيكات والهدف من هذه العملية هو ضمان تحصيل الورقة في تاريخ الاستحقاق كما يختلف الضمان الاحتياطي عن الكفالة في كون الأول هو التزام تجاري بالدرجة الأولى حتى ولو كان منح المبلغ غير تاجر لأن العمليات التي تهدف الأوراق محل الضمان إلى إثباتها هي عمليات تجارية.²

II/ الضمانات الحقيقية: ترتكز هذه الضمانات على موضوع الشيء المقدم للضمان، وتتمثل في قائمة واسعة من السلع والتجهيزات والعقارات وتعطى هذه الأشياء على سبيل الرهن وليس على سبيل تحويل الملكية لأجل ضمان استرداد القرض من طرف البنك، ويأخذ هذا النوع من الضمانات شكلين هما:

1/الرهن الحيازي: يسري على الأدوات والمعدات الخاصة بالتجهيز والبضائع، كما يسري على المحل التجاري وعناصره المتمثلة في الاسم التجاري، العنوان، الأثاث التجاري، براءة الاختراع والعلامة التجارية...
2/الرهن العقاري: هو عبارة عن عقد يكتسب بموجبه الدائن حقا عينيا على العقار للوفاء بدينه ويمكن له أن يستوفي دينه من ثمن ذلك العقار.³

¹ جبار فضيلة وعمارة سمية، ضمانات القروض البنكية، مذكرة ماستر في القانون الخاص، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة البويرة، الجزائر، 2017، ص 18.

² - بوعزارة أحلام، مرجع سابق، ص 22.

³ - زليخة علال وكميلة ليमान، مرجع سابق، ص 18.

المبحث الثاني: ماهية عتبة المردودية

تُعد عتبة المردودية مؤشراً حاسماً في عملية اتخاذ القرار، سواء عند إطلاق مشروع جديد، أو تقييم مشروع قائم، أو حتى عند دراسة مدى تأثير التغيرات في الأسعار أو التكاليف على الأداء المالي للمؤسسة. في هذا المبحث، سنتناول ماهية عتبة المردودية من حيث تعريفها، أهميتها، وطرق حسابها وتحليلها، وذلك لفهم دورها في توجيه القرارات الاستراتيجية والإدارية.

المطلب الأول: مفهوم عتبة المردودية

قبل أن نتطرق إلى عتبة المردودية سنشير أولاً إلى مفهوم المردودية:

تعريف المردودية: يشير مفهوم المردودية إلى قدرة المؤسسة على تحقيق نتيجة إيجابية من خلال الوسائل المستخدمة أي هي ذلك الارتباط بين الوسائل التي تساعد في تحقيق النتائج في المؤسسة.¹

تعريف عتبة المردودية:

التعريف 1: عتبة المردودية هي وسيلة تحليلية تسمح بدراسة العلاقة الموجودة بين التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة والأرباح، وهي النقطة التي عندها لا تتحقق المؤسسة لا ربح ولا خسارة حيث أن الأرباح تبدأ عند تجاوز هذه النقطة،² وتسمى عتبة المردودية كذلك بنقطة التوازن، نقطة التعادل، نقطة الصفر، النقطة الميتة،³ النقطة الحرجة، خريطة نقطة التعادل، وهي تمثل الحالة التي تصل فيها المؤسسة إلى تعادل

¹ - ودان سهام وبختي زوليفة، سياسة الرفع المالي وأثره على مردودية المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 19، العدد 01، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2024، ص 28.

² - بادي عبد المجيد، أدوات مراقبة التسيير، مطبوعة بيداغوجية في التدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2021، ص 18.

³ - عرابية الحاج، مراقبة التسيير، مطبوعة بيداغوجية في مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015، ص 50.

مجموع التكاليف مع رقم الأعمال، حيث تكون النتيجة فيها معدومة وانطلاقا منها تبدأ المؤسسة في تحقيق الربح.¹

التعريف 2: يمكن القول أن عتبة المردودية هي النقطة التي يتساوى عندها رقم الأعمال المحقق مع مجموع التكاليف المتغيرة والثابتة، وقبل الوصول لهذه النقطة تكون مجموع التكاليف أكبر من رقم الأعمال وبالتالي النتيجة خسارة، وعند هذه النقطة تحديدا تكون النتيجة مساوية للصفر لأن رقم الأعمال مساوي لمجموع التكاليف، وبعد تجاوز هذه النقطة يصبح مجموع التكاليف أقل من رقم الأعمال وبالتالي فإن النتيجة هي ربح،² وهي الأدنى من النشاط " رقم الأعمال " الذي يجب تحقيقه من أجل تغطية التكاليف.³

التعريف 3: يقصد بعتبة المردودية مستوى النشاط الذي يحقق نتيجة معدومة، وبعبارة أخرى هي النقطة التي يتساوى فيها الإيراد الكلي مع التكاليف الكلية، كذلك في نقطة التعادل يتساوى الهامش/التكاليف المتغيرة مع التكاليف الثابتة.⁴

التعريف 4: عتبة المردودية هي أداة محاسبية تعبر عن مستوى النشاط الذي يتعادل عنده العائد مع الكلفة، عند هذه النقطة تتساوى التكاليف الثابتة مع التكاليف المتغيرة. تستخدم من أجل معرفة مستوى النشاط الذي تبدأ عنده أرباح الاستغلال، وعند تجاوزها يمكن تحديد هامش الأمان.⁵

¹ - بلكرشة رابح، عتبة المردودية وعلاقتها بالمحاسبة الإدارية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 31، العدد 1، جامعة الجلفة، الجزائر، ص 239.

² - نادية مغني، محاضرات في مقياس المحاسبة التحليلية، مطبوعة بيداغوجية، ج 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019، ص 35.

³ - مسنور حياة، الأداء المتميز في إدارة المخاطر المالية، مذكرة ماستر في العلوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، الجزائر، 2015، ص 35.

⁴ - رحراحي إيمان وصبارة شريفة، استخدام أسلوب تحليل التعادل في اتخاذ القرارات التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، الجزائر، 2024، ص 09.

⁵ - ساجي فاطمة، محاضرات وتمارين في مقياس مراقبة التسيير، مطبوعة بيداغوجية في تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، الجزائر، 2021، ص 34.

وتنطلق عتبة المردودية من عدة فرضيات نذكر منها:

- تؤخذ التكاليف والإيرادات أو النواتج بطريقة إجمالية.
 - تستعمل في المدة القصيرة.
 - توافق تحمل الأعباء وإنفاق المصاريف زمنيا.
 - توافق الحصول على نواتج ودخول الإيرادات زمنيا.
 - الاعتبار دائما أن حجم الإنتاج المنتج هو نفس الحجم أي دون تغير المخزون.¹
- ويمكن استخدام عتبة المردودية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة وذلك من خلال ما يلي:
- تحديد المنتجات ذات المردودية وغير ذات المردودية واتخاذ القرار إما بإنتاجها أو التوقف عن انتاجها أو استبدالها بمنتج آخر؛
 - استعمال عتبة المردودية في التقدير عن طريق تحديد النتيجة الموافقة لرقم أعمال معين أو رقم أعمال الموافق لنتيجة معينة؛
 - تستطيع الإدارة بواسطة عتبة المردودية معرفة هامش الأمان الذي لا يمكن تجاوزه دون أن تدخل المؤسسة في منطقة الخسائر؛
 - اتخاذ بعض قرارات الاستثمار أي عند تغير هيكل المؤسسة والرفع من طاقتها الإنتاجية ودراسة أثر ذلك على المردودية؛
 - يمكن استعمال عتبة المردودية في المحاكاة؛
 - تسمح عتبة المردودية في اتخاذ قرار اختيار أسلوب الإنتاج البديل وذلك عن طريق المفاضلة بين إنتاج السلعة يدويا أو ميكانيكيا؛

¹ - الجوزي غنية، أهمية اعتماد البورصة كوسيلة تقييم مردودية المؤسسة وتمويل تطورها ، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 101.

– تساهم عتبة المردودية في قرارات التسعير.¹

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن أغلب تعاريف عتبة المردودية أجمعت على أن عتبة المردودية هي النقطة التي تتعادل فيها التكاليف الثابتة مع التكاليف المتغيرة والتي عندها لا تتحقق المؤسسة لا ربح ولا خسارة، بحيث تبدأ المؤسسة في تحقيق الربح بعد تجاوز عتبة المردودية.

المطلب الثاني: أهمية عتبة المردودية في إدارة الأعمال

تتجلى أهمية عتبة المردودية فيما يلي:

1/ مساعدة الإدارة في التخطيط: يعتبر تحليل التعادل أداة لإدارة المؤسسات الاقتصادية في وضع الخطط

ووسيلتها في صنع القرارات الإدارية، ويتم ذلك عن طريق:

– تحديد كمية المبيعات اللازمة لتحقيق الربح المخطط في حالة ثبات السعر؛

– تحديد مزيج البيع في حالة بيع أصناف ذات هوامش ربح مختلفة بحيث تحقق المؤسسة أكبر ربح

ممکن في ضوء تشكيلة المنتجات وتشكيلة المبيعات المثلى؛

– اتخاذ قرارات سليمة بالنسبة للسلع التي يغطي سعرها في السوق تكاليفها الكلية، أما بالاستمرار في

إنتاجها أو بالتوقف عن الإنتاج وكذلك تحديد إمكانية دخول أسواق جديدة تحديد أنسب سعر بالنسبة

لمنتج جديد، في ضوء ظروف السوق والمؤسسة، مع وضع سياسة تسعيرة مرنة تتلاءم مع مختلف

ظروف المؤسسة والسوق؛

– إعداد الموازنات التقديرية، بالرغم من كون تحليل التعادل مبني على تحليل تاريخي لبيانات الماضي،

فإنه يعد أساساً لتحديد بيانات المستقبل أو التنبؤ بالمبيعات ومستويات الطاقة الإنتاجية لتحديد أفضل

مستوى للاستثمار في تحقيق أهداف المؤسسة.¹

¹ – عرقابي عادل، دروس في المحاسبة التحليلية، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة

باتنة، الجزائر، 2018، ص 94.

2/ مساعدة الإدارة في الرقابة: تعتبر وظيفة التخطيط والرقابة مكملتين لبعضهما البعض ومتممتين لوظيفة صنع القرار الإداري، حيث لا بد من وضع خطة مسبقة مثل الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة كما أن متابعة الأداء تتم للتأكد من سلامة الإجراءات المؤدية لتحقيق الهدف المحدد، لذا تعتبر الخطط معايير مستهدفة يمكن استخدامها في القياس والتقييم لتحليل التعادل يسمح بإجراء مقارنات عمودية أو أفقية لتحديد التغيرات الفعلية على الأسعار والتكاليف لتحديد الانحرافات ومعالجتها، ومنه فإن عملية الرقابة تتم من خلال تحليل التعادل في حالات متعددة منها:

المؤسسات التي تتعامل في سلعة واحدة وليس لديها نظام تكاليف معيارية أو الموازنات التقديرية، فإن خريطة التعادل تساعد في الرقابة على التكاليف عن طريق رسم خطط تكاليف الهدف بناء على التحليل المالي لبيانات الماضي، فإذا زاد خط التكاليف الفعلي للسنوات التالية عن ذلك، تطلب الأمر دراسته إداريا واتخاذ الإجراءات التصحيحية، للمقارنة بين الوحدات الاقتصادية التي تعمل في نفس القطاع، وأثر التغيرات في التكاليف والأسعار على كل منها.²

3/ تحليل النفقات الاستثمارية: حيث يمكن بواسطة تحليل نقطة التعادل تحديد حجم المبيعات المطلوبة التي تجعل الاقتراح الاستثماري أكثر ربحية اقتصاديا بالنسبة للمؤسسة.

4/ سياسة التسعير: تلجأ الإدارة المالية عادة لتحديد السعر الجديد إما من أجل تحقيق ربحية للمنتج أو من أجل إغراق السوق بالمنتج الجديد حيث تحديد السعر في الأول يكون وفقا للأغراض المسطرة إليها من طرف المؤسسة أما بالنسبة للثاني فإنه يتطلب مراعاة التكاليف المتغيرة والثابتة للإنتاج، أي سعر هذا المنتج يضمن تغطية كلية التكاليف المتغيرة وجزئية للتكاليف الثابتة.

¹ - بوتدارة خديجة وبوتدارة حليلة، تقييم الأداء باستخدام تحليل التعادل، مذكرة ماستر في مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، الجزائر، 2016، ص 24.

² - بوتدارة خديجة وبوتدارة حليلة، المرجع السابق، ص 24.

5/ **هيكل التكاليف:** إن فرصة تخفيض التكاليف المتغيرة مقابل زيادة في التكاليف الثابتة من أجل هذا يجب

أن تخضع للتقييم، حيث على الإدارة أن تقرر إن كان مبلغ إنجاز المشاريع باعتمادها على الآلات أكثر من

اعتمادها على العمل أي الرفع من التكاليف الثابتة (الآلات) مقابل خفض من التكاليف المتغيرة (العمال)

6/ **قرارات التمويل:** إن تحليل هيكل التكلفة سوف يظهر حجم التكلفة الثابتة التي تتحملها المبيعات فإن

كانت هذه التكاليف عالية فإن المؤسسة سوف تتحاشى إضافة أي تكاليف تمويلية ثابتة أخرى.¹

المطلب الثالث: طرق حساب عتبة المردودية وتحليلها.

الجدول رقم (1) : يوضح طرق حساب عتبة المردودية وتحليلها

البيان	كيفية الحساب	تحليل نتائج عتبة المردودية
رقم أعمال التعادل (SR)	$\frac{\text{التكاليف الثابتة (CF)} \times \text{رقم الأعمال (CA)}}{\text{الهامش على التكاليف المتغيرة (MCV)}}$	إذا كان رقم أعمال التعادل أقل من رقم الأعمال الصافي خارج الرسم فإن المؤسسة تحقق أرباحاً، أما إذا كان رقم الأعمال الصافي خارج الرسم لا يغطي رقم أعمال التعادل فالمؤسسة تواجه خسائر ولا تحقق هامش الأمان.
كمية التعادل (Q*)	$\frac{\text{رقم أعمال التعادل (SR)}}{\text{سعر بيع الوحدة خارج الرسم (PU_{HT})}}$	إذا كانت الكميات المباعة أكبر من كميات التعادل هذا يعني أن المؤسسة تحقق أرباحاً، أما إذا كانت كميات التعادل أكبر من الكميات المباعة هذا يعني أن المؤسسة لا تحقق هامش الأمان وتحقق خسائر.
النقطة الميئة	$\frac{\text{رقم أعمال التعادل (SR)}}{12 \times \text{رقم الأعمال الصافي خارج الرسم (CA_{HT})}}$	إذا كانت النقطة الميئة أقل من 12 شهر فالمؤسسة تحقق أرباحاً، أما إذا كانت أكبر من سنة فيعني أن المؤسسة تحقق خسائر ورقم

¹ - بن سعد وسيلة وشريفي ابراهيم، أهمية قياس عتبة المردودية في تحديد هامش الأمان بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة شعاع

للدراستات الاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2024، ص 98.

الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل عتبة المردودية واتخاذ قرار التمويل

الأعمال الصافي خارج الرسم لا يغطي مجموع التكاليف وبالتالي المؤسسة تحقق خسائر.		(PM)
إذا كان رقم الأعمال الصافي خارج الرسم يغطي رقم أعمال التعادل (SR) هذا يعني المؤسسة تحقق هامش الأمان، أما إذا كان رقم أعمال التعادل يفوق رقم الأعمال الصافي خارج الرسم فإن المؤسسة لا تحقق هامش الأمان موجب، ففي هذه الحالة تتحمل المؤسسة خسائر.	رقم الأعمال (CA) - رقم أعمال التعادل (SR)	هامش الأمان (SM)
	رقم الأعمال (CA) أو يمكن حسابه كما يلي: النتيجة الصافية للسنة المالية (R_N) معدل الهامش على التكلفة المتغيرة (TMCV)	
إذا كانت الكميات المباعة أكبر من كميات التعادل فإن كمية هامش الأمان تكون موجبة.	الكميات المباعة (Q_v) - كمية التعادل (Q^*)	كمية هامش الأمان (Q_{SM})
	أو يمكن حسابها كما يلي: رقم الأعمال (CA) - رقم أعمال التعادل (SR) سعر بيع الوحدة خارج الرسم (PU_{HT})	

المصدر: عثمانى أحسن وتقرارت بيزيد، استخدام أسلوب تحليل التعادل المتقدم في اتخاذ القرارات التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2017، ص 07.

افتراضات تحليل عتبة المردودية:

- يقوم تحليل عتبة المردودية على مجموعة من الافتراضات نذكر منها ما يلي:
- أن النواتج هي حصيلة بيع منتج واحد أو خدمة معينة أو مزيج من المنتجات والخدمات أو نسبة نواتج المنتج أو الخدمة فيه تبقى ثابتة ولا تتغير في الأجل القصير.
 - ثبات جميع المتغيرات خلال فترة التخطيط، وذلك مثل الكفاية الإنتاجية، تعدد المنتجات، التكاليف، الأسعار ومستويات المخزون.

- كلما ارتفعت نسبة التكاليف الثابتة في هيكل التكاليف كلما ارتفعت حساسية الأرباح للتغير في المبيعات، كما تعتبر حجم المبيعات هو المؤثر الوحيد في إجمالي التكاليف المتغيرة فتزداد هذه التكاليف بنفس نسبة الزيادة في المبيعات، والعكس صحيح عند نقص المبيعات.
- لا يوجد مخزون أول المدة أو آخر المدة، حتى لا يحدث تغير في حجم المخزون، بمعنى آخر الكميات المنتجة يتم بيعها بالكامل.
- تصنف التكاليف إلى تكاليف تتغير بتغير حجم النشاط، وأخرى لا تتغير بتغير حجم النشاط.
- لا يأخذ النموذج بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود مع ثبات هامش الربح بين قنوات التوزيع حتى لا يؤدي إلى تغير في دالة الإيراد.¹
- أن العلاقة بين التكاليف المتغيرة وحجم النشاط هي علاقة خطية أي يفترض أن تكون التكاليف المتغيرة في اتجاه طردي مع حجم النشاط وهو ما يسانده المحاسبون، أما الاقتصاديون لا يتفقون بهذا الافتراض إذ أن ظروف الإنتاج والبيع تؤدي في اعتقادهم إلى انخفاض التكلفة الحدية عند زيادة حجم الإنتاج بسبب وفورات الإنتاج الكبير ويتناقص معدل الانخفاض في التكلفة الحدية حتى يصبح إلى الحد الأدنى ثم يبدأ في الارتفاع بسبب عوامل الكفاية عند تخطي الطاقة المثلى، إلا أن البحوث العلمية باستخدام أرقام حقيقية لعدة مؤسسات أثبتت أن تقلبات النشاط للمؤسسات عادة ما تكون في حدود ضيقة، أضيق من تلك التي يفترضها الاقتصاديون مما يجعل افتراض الخط المستقيم غير بعيد عن الحقيقة.²

¹ - شلابي عمار، تحليل التعادل كأداة إدارية لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 04، العدد 02، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2020، ص 153.

² - عثمانى أحسن وتقرارت يزيد، استخدام أسلوب تحليل التعادل المتقدم في اتخاذ القرارات التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2017، ص 07-08.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بعدما تم التطرق للإطار النظري لموضوع دراستنا، وُجب علينا إعطاء نظرة على أهم الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، قصد مقارنتها مع دراستنا الحالية، من خلال إبراز أوجه التشابه والاختلاف فيما بينهم، حيث لقي موضوع تحليل عتبة المردودية واتخاذ قرار التمويل باهتمام كبير من الباحثين في مجال الإدارة المالية، وفي هذا الإطار قمنا بتقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب، ضم الأول الدراسات العربية، بينما خُصص الثاني للدراسات الأجنبية، أما المطلب الثالث والأخير أبرزنا فيه ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات العربية

1/ رحاحي إيمان وصبارة شريفة (2024)، بعنوان: استخدام أسلوب تحليل التعادل في اتخاذ القرارات التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في المحاسبة والجباية المعمقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور أسلوب تحليل التعادل في اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في مؤسسة **Sarl Safi Plac** لتحويل المواد البلاستيكية الفترة 2019-2022، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أسلوب تحليل التعادل هو وسيلة تحليلية تسمح بدراسة العلاقة الموجودة بين التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة والأرباح، وهي النقطة التي عندها لا تتحقق المؤسسة لا ربح ولا خسارة حيث أن الأرباح تبدأ عند تجاوز هذه النقطة؛
- عملية اتخاذ القرارات هي عملية اختيار حل معين من بين حلين، وأكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل، وبالتالي فهي عملية تفضيل حل أو بديل مناسب من بين عدد البدائل، أو الحلول المتاحة، وبعد ذلك يقوم المدير متخذ القرار بتحديد المشكلة وتحديد بدائلها وحلها؛

- تحليل التعادل مزال شائع الاستخدام، لما يوفره من معلومات مفيدة لغرض واتخاذ القرارات في الأمد القصير، نظرا لأنه يستند على تتبع العلاقة المتشابكة والمتبادلة لعناصر الحجم والتكلفة والربح.

2/ دراسة حليس مريم وحراتي مريم، (2016)، بعنوان: دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في تخصص المحاسبة والإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية التحليل المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، والتعرف على مختلف الوسائل المستخدمة في ذلك، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة، وبلغت عينة الدراسة فتمثلت في مؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط للفترة الممتدة من 2012 - 2013 - 2014، أما فيما يخص أدوات البحث فقد تم الاعتماد على مختلف الكتب المتعلقة بموضوع الدراسة، فضلا عن الاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي تناولت إحدى جوانب هذا الموضوع، بالإضافة إلى الملتقيات والوثائق الرسمية، وكذا القوائم المالية المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن التحليل المالي أداة فعالة لاتخاذ القرارات المالية وترشيدها، إذ يساعد المسير المالي على تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، والكشف عن نقاط الضعف لتفاديها ونقاط القوة لتعزيزها.

3/ دراسة خرفي محمد شريف (2014)، بعنوان: أهمية نقطة التعادل في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر.

الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل عتبة المردودية واتخاذ قرار التمويل

هدفت الدراسة إلى معرفة دور ومدى أهمية نقطة التعادل في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة، وتمثلت عينة الدراسة في شركة ليند غاز بورقلة، وتم الاعتماد على الملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 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، الحزينة، الموردين، المستهلكين، المبيعات، والتي يؤدي مباشرة الى تحسين الحالة المالية للمؤسسة وتحسين الأداء المالي.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1/ دراسة ADEDEJI, Elijah Adeyinka and ITUMA, Nneoma Kristen (2020)،

بعنوان: تحليل نقطة التعادل كأداة إدارية لاتخاذ القرار.

هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كان تحليل نقطة التعادل أداة إدارية فعالة لاتخاذ القرار السليم، واعتمدت الدراسة على منهج البحث المسحي وبلغت عينة الدراسة 48 موظف بمؤسسة مياه جامعة بابكوك، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم الاعتماد على SPSS كبرنامج للتحليل الإحصائي من أجل تحليل البيانات والمعلومات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

علاقة بين تحليل نقطة التعادل ومستوى الربح المحدد مسبقاً:

أظهرت الدراسة وجود علاقة معنوية بين تحليل التعادل (Break-even in sales) ومستوى الربح المحدد مسبقاً.

هذا يعني أنه يمكن استخدام تحليل نقطة التعادل كوسيلة فعّالة للتخطيط الربحي وصنع قرارات مستقبلية داخل المؤسسات.

تم التأكيد على أن الربح يعد مؤشراً مهماً لنجاح الأعمال.

غياب الأرباح أو سوء التخطيط المالي قد يؤدي إلى زوال المنشأة.

بناءً عليه، أوصت الدراسة باعتبار قرارات الربح جزءاً أساسياً من قرارات الإدارة المالية الأساسية، مثل:

(قرارات الاستثمار، التمويل، السيولة، التوزيع والاحتفاظ بالأرباح، والربح).

أي تغيير في نقطة التعادل يؤدي إلى تغيير مباشر في مستوى الإيرادات أو المبيعات المطلوبة لتحقيق التعادل.

التغيرات في أحد عناصر نقطة التعادل (مثل: التكاليف، حجم الإنتاج) تؤدي إلى تغييرات في بقية العناصر مثل: المبيعات، مستوى الربح، وهامش الأمان.

2/ دراسة Nabil Alnasser All others (2014): بعنوان: تأثير استخدام معادلة نقطة التعادل في

التخطيط والرقابة وصناعة القرار في المؤسسات الإنتاجية الأردنية، الأردن.

دفت الدراسة إلى معرفة تأثير استخدام معادلة نقطة التعادل في التخطيط والرقابة وصناعة القرار في المؤسسات الإنتاجية الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 54 موظف في قسم المحاسبة في المؤسسات الإنتاجية الأردنية، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن معظم هذه المؤسسات تستخدم أسلوب نقطة التعادل في صناعة القرار وتعتمد عليه، أوصت الدراسة بضرورة استخدام هذه أسلوب تحليل نقطة التعادل في صنع القرار باعتبار كفاءتها ودقتها العقلانية.

3/ دراسة SATHIADHAS وآخرون، (2009) بعنوان: تحليل نقطة التعادل وربحية ممارسات الاستزراع

المائي في الهند.

هدفت الدراسة إلى تحليل الجدوى الاقتصادية لمختلف أنظمة الاستزراع وكذلك حساب نقطة التعادل لكل نظام، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الاعتماد على التحليل الاقتصادي الكمي كأداة لجمع البيانات، وبعد تحليل البيانات والمعلومات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج التحليل الاقتصادي أن تربية الجمبري (باستخدام النظام شبه المكثف تحقق صافي ربح سنوي قدره 8.36 لآك روبية/هكتار، مع نقطة تعادل 161 روبية/كجم، وسعر سوقي يتجاوز 350 روبية/كجم.
- تفوق النظام الواسع المحسن على النظام شبه المكثف في كفاءة العائد، حيث سجل معدل عائد بنسبة 165-169% مع انخفاض في تكاليف الإنتاج ونقطة تعادل أقل (126 روبية/كجم للجمبري النمرى و88 روبية/كجم للجمبري الأبيض).
- حقق نظام الاستزراع المتكامل (أرز + جمبري) في حقول "بوكالي" في كيرالا صافي ربح سنوي قدره 49,060 روبية/هكتار، مما يدل على كفاءته البيئية والاقتصادية.
- سجل تسمين السرطان (الكابوريا) أعلى صافي ربح سنوي بين جميع الأنظمة المدروسة، حيث بلغ 14.99 لآك روبية/هكتار، بمعدل عائد وصل إلى 244%، رغم أن نقطة التعادل كانت الأعلى (173 روبية/كجم).

المطلب الثالث: التعقيب الدراسات السابقة

اتفقت الدراسات السابقة في تناولها لموضوع تحليل التعادل كأداة لاتخاذ القرار الإداري، فبعضها تناول موضوع تحليل التعادل كمتغير مستقل وتناول معه متغير الربحية أو اتخاذ القرار الإداري كمتغير تابع، مثل

دراسة Adedeji و (2020) Ituma، وهذا ما اتفقت فيه دراستنا مع هذه الدراسات السابقة، حيث هدفت إلى قياس العلاقة بين تحليل التعادل ومستوى الربح المتوقع ومدى تأثيره على قرارات الإدارة.

وتناولت بعض الدراسات متغيرًا تابعًا مختلفًا، مثل دراسة (2010) Isiaka & Abdurashed، "An Appraisal of Break-even Analysis to Business Managers in Decision Making"، والتي ركزت على فاعلية التحليل في التنبؤ بالمخاطر وتقليلها من خلال الفهم الأفضل للتكاليف، وهو ما يختلف عن تركيز دراستنا الأساسي على العلاقة بين نقطة التعادل والربح المستهدف.

وهناك دراسات تناولت التحليل الإداري كمتغير وحيد مثل دراسة (1994) Hilton التي تناولت تحليل التعادل من منظور شمولي كأداة تحليلية مستقلة تؤثر في اتخاذ قرارات إدارية متعددة كالتسعير والمزيج البيعي، دون الربط الصريح بالربحية.

أما موضوع الربحية كناتج لاتخاذ قرارات قائمة على أدوات تحليلية، فمن حيث متغيرات الدراسة، اتفقت دراستنا مع بعض الدراسات التي تناولت تحليل الربحية على المدى القصير مثل دراسة (2005) Drury، واختلفت مع بقية الدراسات التي وسعت الأفق الزمني إلى تحليلات طويلة المدى لم تعد تناسب طبيعة تحليل التعادل.

ومن ناحية الأدوات المستخدمة في جمع البيانات فلقد اختلفت دراستنا مع الدراسات السابقة في ذلك ففي دراستنا تم استخدام المقابلة والملاحظة وتحليل القوائم المالية للمؤسسة كأدوات لجمع البيانات في حين أن الدراسات الأخرى اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

أما فيما يخص عينة الدراسة فقد اختلفت الدراسات في ذلك، فكل دراسة تناولت عينة مختلفة، بما في ذلك دراستنا التي ركزت على مؤسسة سونلغاز بغرداية، في حين أن دراسات أخرى تناولت عينات من شركات صناعية أو خدمية متنوعة، أو لم تحدد طبيعة العينة بشكل دقيق.

وقد استفدنا من هذه الدراسات في إعداد هذه الدراسة وتهيئتها من الناحية المنهجية، والاسترشاد بما استخدمته من أدوات واستبيانات، كما مكنتنا نتائج هذه الدراسات من تأكيد ومقارنة النتائج المتوصل إليها.

الفصل الثاني: دراسة حالة

مؤسسة سونلغاز بغرداية

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بغرداية

تمهيد:

بعد ما تطرقت في الجزء النظري إلى المفاهيم المتعلقة بعتبة المردودية ودورها في اتخاذ القرار التمويلي، جاء هذا الجزء التطبيقي من المذكرة كمحاولة لتطبيق تلك المفاهيم على أرض الواقع، من خلال دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية، الهدف من هذا الجانب هو معرفة كيف يمكن لتحليل عتبة المردودية أن يساعد في اتخاذ قرارات تمويلية سليمة داخل المؤسسة، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين التكاليف، حجم النشاط، والمداخل. تم اختيار شركة توزيع الكهرباء والغاز لتكون نموذجًا تطبيقيًا للدراسة، وسأقوم من خلال هذا الجزء بتحليل المعطيات المالية الخاصة بها، مثل التكاليف الثابتة والمتغيرة، والمبيعات، بهدف حساب عتبة المردودية وفهم مدى اعتماد المؤسسة عليها في قراراتها التمويلية.

المبحث الأول : تقديم عام لشركة توزيع الكهرباء والغاز

المطلب الاول : نشأة وتعريف مؤسسة سونلغاز

قبل التطرق للتعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية لابد من إعطاء نظرة عن الشركة الام (المجمع)، هذه الشركة مرت بالعديد من المراحل نذكر منها باختصار:

سنة 1947: تم انشاء المؤسسة العمومية كهرباء وغاز الجزائر EGA

سنة 1969: تحولت الى سونلغاز

سنة 1983: تزودت الشركة بستة شركات فرعية متخصصة وهي:

*كهريف للإتارة وإيصال الكهرباء

*كهركيب للتركيبات والمنشآت الكهربائية

*كناغاز لإنجاز شبكات نقل الغاز

اينرغا للهندسة المدنية التركيب للتركيب الصناعي* المؤسسة الوطنية لصنع العدادات وأجهزة القياس.

في سنة 1991: تحولت شركة سونلغاز الى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

في سنة 2002: أصبحت شركة مساهمة SPA.

في سنة 2004: أصبحت شركة قابضة قامت بإعادة هيكلة نفسها في شكل 03 شركات:

*سونلغاز لإنتاج الكهرباء

*مسير شبكة نقل الكهرباء

*مسير شبكة نقل الغاز

في سنة 2006: تم هيكلة عملية التوزيع في 04 شركات فرعية:

*الجزائر العاصمة

*منطقة الشرق

*منطقة الغرب

*منطقة الوسط.

بعد صدور قانون الكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، أصبحت سونلغاز شركة قابضة تتكفل بإدارة مجمّع متعدّد الشركات والمهن وقد لعب مجمّع سونلغاز دورًا رئيسيًا في مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، تتوافق سياسته مع السياسة الطاقوية الوطنية خاصة فيما يتعلّق بمجال كهربة الأرياف وتوزيع الغاز، حيث بلغت نسبة التغطية بالكهرباء إلى غاية سنة 2022، 99% بما يعادل تغطية 11.461.721 زبون بالكهرباء، فيما بلغت نسبة التغطية بالغاز 65% حيث يستفيد 7.308.462 زبون من التغطية بالغاز

ويتكوّن مجمّع سونلغاز اليوم من 12 شركة فرعية، يتم تسييرها مباشرة من قبل الشركة القابضة وكذا 13 شركة بالمساهمة بصفة مباشرة وغير مباشرة.

وتعتبر سونلغاز شركة محتكرة لعملية انتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز على مستوى التراب الوطني، وهي شركة مواطنة (تقريب الإدارة من المواطن) مما اوجب عليها ان تنشأ مديريات على مستوى كل ولاية ووكالة تجارية على مستوى كل دائرة او بلدية ومنه سنتطرق الى تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية.

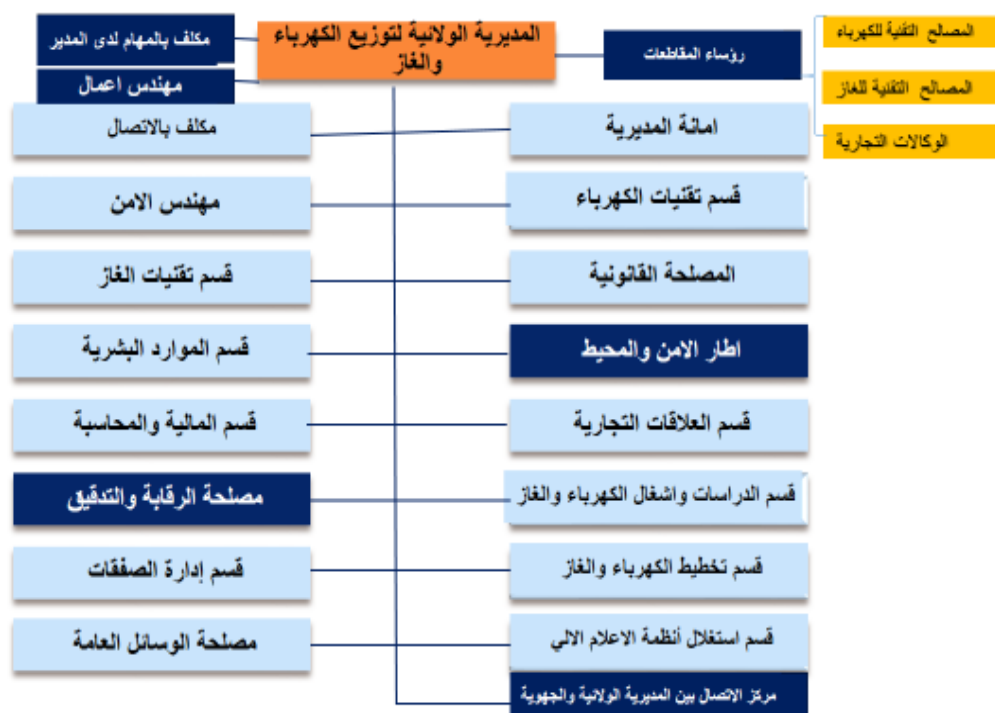
المطلب الثاني: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية ودراسة هيكلها التنظيمي

في 16 ماي 2007 تم تأسيس المديرية الولائية للتوزيع بغرداية بمقتضى القرار رقم 478 من طرف المديرية العامة والمتضمن إنشاء مديريات ولائية للتوزيع التابعة لفروع التوزيع وهي تابعة حاليا للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة، ويتلخص هدفها الأساسي في تزويد تراب الولاية بالطاقة الكهربائية والغازية يبلغ عدد عمالها 587 عامل منها 152 اطار 219 عون تحكم 216 عون تنفيذ.

تتكون المديرية من عدة أقسام ومصالح، بالإضافة إلى الإطارات الملحقة مباشرة بالمدير، حسب النشاط،

وفق ما هو مبين في الهيكل التنظيمي التالي :

الشكل رقم(1):الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز -غرداية-



المصدر: من إعداد الطالبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير

مدير التوزيع:

تتمثل مهمته الأساسية في توزيع المهام والمسؤوليات على أعضاء الفريق، وإعطاء بعض التعليمات لهم بالإضافة الى بعض القرارات باعتباره المسؤول الأول في الشركة ويعمل على اصدار بعض التعليمات التي تحدد الاجراءات اللازمة للحفاظ على لمصالح المالية للشركة .

المصالح والاعوان المتصلون مباشرة بمكتب مدير التوزيع: ويشمل

سكرتيرة المديرية: تتمثل مهامها الأساسية في

تسيير المكالمات الهاتفية والفاكس الصادر والوارد من وإلى المديرية

تسيير البريد الصادر والوارد من وإلى المديرية وذلك بتسجيله وارساله الى الجهة المعنية

المصلحة المكلفة بالمنازعات .

يتمثل دور الملحق القانوني في المؤسسة في تقديم الاستشارات القانونية في الاتفاقيات والعقود التي تبرمها المؤسسة مع غيرها ومراجعتها، الحفاظ على حقوق المؤسسة لدى الغير ورفع الدعاوى القضائية على الذين حاولوا - أو الحقوا ضررا بالمؤسسة إضافة الى حماية المؤسسة من الوقوع في مخالفات قانونية، يختص في القوانين التي تحكم تصرفات الشركة.

العون المكلف بالأمن.

يعمل على تسير مصلحة الأمن الداخلي للشركة وحماية الشركة من أي فعل قد يسبب لها ضررا، كما يقوم بمراقبة الأفراد والمؤسسات التي تأتي للشركة.

-**العون المكلف بالاتصال على مستوى المديرية:** حيث يتمثل دوره في الاتصال بوسائل الإعلام لتقديم كافة المعلومات حول كل اجراء او خدمة جديدة بالإضافة الى الارشادات الوقائية التي تخص استعمال الطاقة تحتوي المديرية على تسعة أقسام رئيسية لكل منها دور معين وبضم كل قسم منها مصالح وهي على النحو التالي:

1-**قسم استغلال الكهرباء:** يضم هذا القسم عدة مصالح وهي كالتالي: المصلحة التقنية للكهرباء، مصلحة تطوير الشبكة، مصلحة الصيانة، مصلحة مراقبة واستغلال الكهرباء، مصلحة التحكم في الشبكة عن طريق وسائل الاتصال المختلفة ويهتم هذا القسم:

- إعداد برامج ومقاسات التوتر المنخفض والمتوسط ومتابعتها.
- إعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية ومتابعتها.
- تحليل المعطيات الإحصائية وتحديث الخرائط الخاصة بالشبكة.
- ضمان تسيير المحولات.
- إعداد برنامج التجهيز السنوي وعلى المدى القصير.

- التدخل في حالة وجود عطب أو خطر في الشبكة وإصلاحه.
- متابعة المصالح التقنية للكهرباء التابعة لهل مثل: غرداية، متليلي، بنورة، القرارة وبريان.
- تسيير العدادات وإصلاحها.
- استقبال تدخلات المواطنين في حالة وجود عطب ما و اتخاذ الإجراءات اللازمة.

2-قسم استغلال الغاز:

ويضم هذا القسم المصالح التالية: المصلحة التقنية للغاز، مصلحة صيانة الغاز، مصلحة مراقبة واستغلال الغاز، مصلحة تطوير الشبكة ويهتم هذا القسم:

- ضمان تسيير الشبكة الغازية ومراقبتها وتطويرها وإعداد برامج الصيانة.
- متابعة المقاسات دوريا وتحليل الأخطار.
- تسيير العتاد الغازي على مستوى المديرية.
- إعداد وتحليل المعطيات الإحصائية اللازمة ووضع مخططات الحماية العامة وتحليل النتائج.

- إعداد مخططات قنوات الغاز وتحديثها.
- إعداد برنامج عملية البحث عن الأعطاب وتفعيلها.
- ضمان إصلاح كل الأعطاب سواء الناتجة عن عملية البحث أو إبلاغ المواطنين عنها.
- ضمان صيانة كل العدادات والعتاد خاصة عتاد البحث عن التسربات الغازية.

3-قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:

- ويضم هذا القسم المصالح التالية: مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات وأشغال الغاز، شعبة تسيير الاستثمارات، شعبة الصفقات، مصلحة تسيير برامج الدولة ويقوم هذا القسم بما يلي:
- وضع برنامج إنجاز الأشغال والتحكم فيها.

- دراسة طلبات الزبائن سواء ضمن برنامج توصيل الزبائن الجدد RCN أو الكهرياء الريفية أو التوزيع العمومي للغاز.

- جمع الملفات التقنية للأشغال المبرمجة للإنجاز.
- تنظيم فتح الورشات للمؤسسات المنجزة ومراقبتها من حيث النوعية والآجال طبقا لمخطط الإنجاز.

- المصادقة على الكشف الكمية وإنجاز تقارير الأشغال.
- تسيير الاعتمادات المالية الموجهة للمديرية من الجانب التقني.
- استقبال وتقييد كل فواتير المؤسسات.
- وضع برامج الاستثمار على المدى القصير والمتوسط طبقا لتوجيهات المديرية المركزية وبالتنسيق مع المصالح التقنية.

- الحرص على استعمال التقنيات والعتاد الحديث في الإنجاز.
- الإعلان عن المناقصات والاتفاقيات وإنجازها.
- اقتراح اعتمادات مالية إضافية.

4-قسم الموارد البشرية: ويضم المصالح التالية: مصلحة تسيير الموارد البشرية، مصلحة تنمية الموارد البشرية والتكوين، ويقوم هذا القسم بما يلي:

- إعداد وتوجيه ومراقبة المديرية لمختلف خطط المستخدمين من حيث التوظيف والتكوين والترقية.
- ضمان وتنسيق وترقية النشاطات الإدارية وتسيير المستخدمين.
- إعداد ومتابعة الأجور.
- إعداد احتياجات المديرية فيما يخص تكوين العمال حسب برامج التكوين.

5-قسم المالية والمحاسبة: ويضم هذا القسم المصالح التالية: مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير،

مصلحة الاستغلال المحاسبي، مصلحة المالية، ويهتم هذا القسم بما يلي:

- ضمان مراقبة التسجيلات المحاسبية لكل العمليات.
- ضمان مراقبة القيود المحاسبية الخاصة ب P40 و SGC.
- ضمان متابعة وثيقة الأجور
- استخراج النتيجة المحاسبية للمديرية.
- مقارنة وتبرير وتصفية الحسابات.
- ضمان النشاط الضريبي المركزي.
- مسك ملف الموجودات.
- ضمان الربط بين مختلف الفروع والمراكز المحاسبية والمديرية المركزية.
- استخراج فروق الجرد.
- متابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية والبريدية.
- إعداد توقعات الخزينة على المدى القصير.
- إجراء المقاربات البنكية.
- إعداد الموازنة السنوية للمديرية.
- إعداد جدول المراقبة وميزانية نشاط المؤسسة.

6- قسم الوسائل العامة:

ويضم هذا القسم: التوثيق والأرشفات، موقف السيار، التموين، الوسائل العقارات، تتمثل مهام

المصلحة فيما يلي:

- ضمنن سير الوسائل والأجهزة والأدوات والبنية التحتية للمديرية.
- متابعة برنامج الحراسة.
- إيصال وتوزيع طرود المؤسسة.
- ضمان تسيير الممتلكات المنقولة وغير المنقولة.

• تسيير الصندوق ومختلف المشتريات.

• تسيير الوقود والقيام بعمليات تصليح السيارات وحفظ المرآب.

• إدارة مكتبة المديرية وتنظيم الأرشيف.

7- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: يضم برامج التسيير (SGC .GDO.SIG...) تسيير برامج

الإعلام الآلي ويهتم هذا القسم بما يلي

• مكلفة بتسيير مركز المعالجة المعلوماتية وترقية البرامج على مستوى المديرية الجهوية.

• ضمان تسيير مركز معالجة المعلوماتية وصيانة البرامج.

• صيانة جميع عتاد الإعلام الآلي دوريا الموجه للمديرية الجهوية.

• تقدير ومراقبة اللوازم المستهلكة.

• ترقية وتطوير التطبيقات الخاصة بالإعلام الآلي للمديرية.

• 8- قسم الإدارة والصفقات: يتكون القسم من المصالح التالية (مصلحة الاستثمار وتسيير

المنشآت، مصلحة الاستثمار وتسيير برنامج الذاتي والزبائن، مصلحة الاستثمار وتسيير برنامج

الدولة) ومن بين مهامه:

• طرح الصفقات المتعلقة ببرامج الاستثمار الخاصة بالشركة، أو ببرامج الدولة؛

• إعداد الصفقات ((Comande /Marche، وتحرير الأمر بتحصيل الفواتير للمؤسسات؛

• تنسيق بين قسم الدراسات التنفيذية للكهرباء والغاز، وقسم المالية والمحاسبة؛

• استقبال فواتير المؤسسات المنجزة للأشغال.

المطلب الثالث: أهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية

إن مديرية التوزيع على مستوى ولاية غرداية هي وحدة تعمل من أجل تقديم خدمة عمومية وتتمثل هذه الخدمة في تقديم منتجات الطاقة الكهرباء والغاز للمجتمع في أحسن الظروف، ومن بين أهداف المؤسسة والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تقديم خدمة عمومية تتمثل في توزيع الطاقة الكهربائية والغازية للزبائن في أحسن الظروف.
- تسهر على تحسين نوعية الخدمات المقدمة إلى مجموع الزبائن الأفراد، المؤسسات، إدارات إلخ.
- تعمل على المحافظة على ديمومتها عن طريق تحديث وسائل الإنتاج عصرتها.
- وتكوين العمال في مجال الطاقة لاكتساب الخبرة المهنية المرجوة.
- تسهر على إحداث توازنها المالي عن طريق التحكم في النفقات وزيادة الإيرادات (رقم الأعمال).
- ترشيد وتحسيس المستهلكين للطاقة (الزبائن) عن كيفية استهلاك الطاقة بأمان دون مخاطر (أخطار الغاز والكهرباء).
- المساهمة في بناء اقتصاد وطني قوي عن طريق تزويد المستثمرين للطاقة التي يحتاجون إليها.
- المساهمة في امتصاص البطالة عن طريق تكوين وتوظيف عمال يسهرون على تقديم الخدمة العمومية.

المبحث الثاني: دراسة الوضعية المالية للمؤسسة

المطلب الأول: عرض جدول حسابات النتائج

1/ عرض جدول حسابات النتائج لسنة 2019

الجدول رقم (2): يوضح جدول حسابات النتائج لسنة 2019

البيان	القيمة (د.ج)
المبيعات والمنتجات الملحقة	4.252.744.191,63
الإنتاج المخزن	- 1.011.083,61
الإنتاج المثبت (غير متداول)	0,00
إعانات الاستغلال	0,00
منتجات استغلال أخرى	758.582.733,92
المشتريات المستهلكة	- 2.794.115.766,13
تكاليف الأجور	- 1.554.311.635,65
الأعباء الخارجية	- 618.755.197,51
الضرائب والرسوم	- 32.914.113,33
مخصصات الاهتلاكات	- 55.284.668,45
مخصصات المؤونات	0,00
استرجاع المؤونات ومنتجات أخرى	2.043.156,88
النتيجة الخام للاستغلال	- 41.019.582,25
الأعباء المالية	- 5.964.294,28
المنتجات المالية	0,00
النتيجة المالية	- 5.964.294,28
النتيجة العادية قبل الضرائب	- 52.544.170,83
ضرائب على النتائج	0,00
إجمالي منتجات الأنشطة العادية	5.013.370.082,43
إجمالي أعباء الأنشطة العادية	5.065.914.253,26
النتيجة الصافية للأنشطة العادية	- 52.544.170,83
النتيجة الصافية للسنة المالية	- 52.544.170,83

2/ عرض جدول حسابات النتائج لسنة 2020

الجدول رقم (3) يوضح جدول حسابات النتائج لسنة 2020

البيان	القيمة (د.ج)
المبيعات والمنتجات الملحقة	4.226.369.168,51
الإنتاج المخزن	- 7.420.190,52
الإنتاج المثبت (غير متداول)	0,00
إعانات الاستغلال	0,00
منتجات استغلال أخرى	997.987.506,90
المشتريات المستهلكة	- 2.720.799.369,25
تكاليف الأجور	- 1.547.947.668,03
الأعباء الخارجية	- 568.125.324,36
الضرائب والرسوم	- 33.205.370,29
مخصصات الاهتلاكات	- 55.768.276,92
مخصصات المؤونات	0,00
استرجاع المؤونات ومنتجات أخرى	2.024.579,21
القيمة المضافة للاستغلال	341.291.752,97
الفائض الخام للاستغلال	285.523.476,05
النتيجة التشغيلية	262.318.141,97
النتيجة المالية	- 5.964.294,28
النتيجة العادية قبل الضرائب	256.353.847,69
ضرائب على النتائج	0,00
إجمالي منتجات الأنشطة العادية	5.224.381.255,62
إجمالي أعباء الأنشطة العادية	4.968.027.407,93
النتيجة الصافية للأنشطة العادية	256.353.847,69
النتيجة الصافية للسنة المالية	256.353.847,69

3/ عرض جدول حسابات النتائج لسنة 2021

الجدول رقم (4) يوضح جدول حسابات النتائج لسنة 2021

البيان	القيمة (د.ج)
المبيعات والمنتجات الملحقة	5.111.449.416,52
الإنتاج المخزن	1.007.600,55
الإنتاج المثبت (غير متداول)	0,00
إعانات الاستغلال	0,00
منتجات استغلال أخرى	970.278.313,96
المشتريات المستهلكة	- 2.912.725.698,44
تكاليف الأجور	- 1.564.385.873,98
الأعباء الخارجية	- 621.404.594,15
الضرائب والرسوم	- 33.221.644,13
مخصصات الاهتلاكات	- 57.703.511,35
مخصصات المؤونات	0,00
استرجاع المؤونات ومنتجات أخرى	2.746.760,53
القيمة المضافة للاستغلال	470.899.587,31
الفائض الخام للاستغلال	415.942.836,49
النتيجة التشغيلية	392.734.381,74
النتيجة المالية	- 5.900.000,00
النتيجة العادية قبل الضرائب	386.834.381,74
ضرائب على النتائج	0,00
إجمالي منتجات الأنشطة العادية	6.085.482.091,56
إجمالي أعباء الأنشطة العادية	5.698.647.709,82
النتيجة الصافية للأنشطة العادية	386.834.381,74
النتيجة الصافية للسنة المالية	386.834.381,74

المطلب الثاني: تحليل جدول حسابات النتائج لتقييم الوضعية المالية

1/ عرض الجدول التفاضلي لسنة 2019

الجدول رقم (5) يوضح الجدول التفاضلي لسنة 2019

المبلغ الإجمالي (دج)	البيان
4357754482	رقم الأعمال
496442454,9	التكاليف المتغيرة
3861312027	الهامش على التكاليف المتغيرة
1947888038	التكاليف الثابتة
-5234332386	النتيجة
88,61%	معامل هامش المساهمة (TMCV)
2198983324	عتبة المردودية
2158771158	هامش الأمان
49,54%	نسبة هامش الأمان
حوالي 182 يوم	نقطة التعادل (بالأيام)

2/ عرض الجدول التفاضلي لسنة 2020

الجدول رقم (6) يوضح الجدول التفاضلي لسنة 2020

سنة 2020	
المبلغ الإجمالي	البيان
5 101 159 655,59	رقم الأعمال CA
3 015 152 315,30	التكاليف الثابتة CF
427 618 436,02	التكاليف المتغيرة CV
3 442 770 751,32	التكاليف الإجمالية CT
4 673 541 219,57	الهامش على التكاليف المتغيرة MCV
0,92%	معدل الهامش على التكلفة المتغيرة
1 658 388 904,27	النتيجة الإجمالية
3 291 031 922,83	رقم أعمال نقطة التعادل SR
232,26	زمن نقطة التعادل

يوم

	7,74	شهر
حجم نقطة التعادل	0,65	وحدة
هامش الأمان	1 810 127 732,76	
معدل هامش الأمان	0,35	

2/ عرض الجدول التفاضلي لسنة 2021

الجدول رقم (7) يوضح الجدول التفاضلي لسنة 2021

سنة 2021	
المبلغ الإجمالي	البيان
5 101 159 655,59	رقم الأعمال CA
2 884 762 405,79	التكاليف الثابتة CF
466 989 868,97	التكاليف المتغيرة CV
3 351 752 274,76	التكاليف الإجمالية CT
4 634 169 786,62	الهامش على التكاليف المتغيرة MCV
0,91%	معدل الهامش على التكلفة المتغيرة
1 749 407 380,83	النتيجة الإجمالية
3 175 462 764,20	رقم أعمال نقطة التعادل SR
224,10	زمن نقطة التعادل
7,47	
0,62	حجم نقطة التعادل
1 925 696 891,39	هامش الأمان
0,38	معدل هامش الأمان

يوم

شهر

وحدة

المطلب الثالث: التحليل بواسطة القوائم المالية

أولاً: تحليل عتبة المردودية ودورها في توجيه القرار التمويلي - دراسة حالة سونلغاز لسنة

2019

شهدت المؤسسة خلال سنة 2019 نشاطاً تجارياً معتبراً، حيث حققت رقم أعمال يقدر بحوالي 4.36 مليار دينار جزائري، مما يعكس حجماً كبيراً من العمليات والمبيعات. وعلى الرغم من هذا الرقم الإيجابي، إلا أن المؤسسة سجلت خسارة صافية هامة قدرها أكثر من 5.23 مليار دينار، وهو ما يتطلب وقفة تحليلية لفهم الأسباب الكامنة وراء هذه الوضعية.

يتضح من خلال المعطيات أن التكاليف المتغيرة تبقى منخفضة نسبياً مقارنة برقم الأعمال، حيث تمثل حوالي 11.4% فقط، مما مكن المؤسسة من تحقيق هامش مساهمة مرتفع قدره 88.61%. هذا المؤشر يعد إيجابياً لأنه يدل على أن كل وحدة مباعه تساهم بشكل كبير في تغطية التكاليف الثابتة وتوليد أرباح.

غير أن التكاليف الثابتة بدورها تعتبر مرتفعة جداً، حيث بلغت ما يقارب 1.95 مليار دج، وهو ما يشكل عبئاً كبيراً على الهيكل المالي للمؤسسة. ورغم تجاوز المؤسسة لعتبة المردودية) التي قدرت بحوالي 2.2 مليار دج)، إلا أن النتيجة النهائية كانت سلبية، وهو ما يدل على وجود تكاليف أخرى غير مباشرة أو استثنائية أثرت على الأداء المالي.

بالنسبة لهامش الأمان، فقد بلغ حوالي 2.15 مليار دج، أي ما يعادل 49.5% من رقم الأعمال، وهو مؤشر جيد من حيث تغطية العتبة، لكنه لا ينعكس على صافي الربح بسبب المشاكل السابقة الذكر. أما نقطة التعادل الزمنية، فقد قُدرت بحوالي 182 يوماً، أي أن المؤسسة تحتاج لنصف سنة لتحقيق التوازن المالي والانطلاق في تحقيق الأرباح.

بناءً على ما سبق، يمكن القول أن المؤسسة تواجه صعوبات داخلية تتعلق بارتفاع التكاليف الثابتة أو مصاريف غير تشغيلية، رغم توفرها على هامش مساهمة قوي. من الضروري إعادة تقييم بنية التكاليف وتحديد نقاط الهدر أو الخلل التي قد تؤثر على مردودية النشاط، والعمل على تحسين الأداء المالي والتشغيلي بشكل عام.

الحلول المقترحة لتحسين الوضع المالي للمؤسسة

بعد تحليل المعطيات المالية لسنة 2019، يتضح أن المؤسسة رغم تحقيقها لهامش مساهمة جيد، إلا أنها تعاني من مشاكل على مستوى التحكم في التكاليف وتوجيه الموارد. وعليه، نقترح جملة من الحلول العملية التي يمكن أن تساهم في تحسين وضعها المالي ورفع مردوديتها:

1/ تقليص التكاليف الثابتة:

- مراجعة الأجور والمصاريف الإدارية.
- ترشيد استهلاك الموارد والتفاوض على تخفيض الإيجارات.

2/ تعزيز الإنتاجية:

- تحسين استغلال الطاقات المتاحة.
- تدريب العمال وتحفيزهم.
- إدخال وسائل تقنية لتقليص الهدر وزيادة الكفاءة.

3/ تحسين هيكل التمويل:

- تقليص الاعتماد على القروض المكلفة

- البحث عن تمويلات بديلة كالشراكات أو التمويل الذاتي.

4/مراجعة سياسة الأسعار والبيع:

- دراسة الأسعار الحالية ومدى تنافسيتها.

- تحسين استراتيجيات البيع والترويج.

5/تقليص المصاريف غير التشغيلية:

- مراقبة النفقات غير الضرورية .

-تحسين الرقابة الداخلية لمحاربة التبذير وسوء التسيير.

6/ إعداد ميزانية تقديرية:

- وضع خطة مالية سنوية ومتابعتها دورياً

-التصرف بسرعة في حال وجود انحرافات عن الأهداف.

7/ الاستعانة بخبير مالي:

- اللجوء إلى خبير خارجي لتحليل الوضع بشكل مستقل.

- الاستفادة من توصيات مهنية تساعد في اتخاذ قرارات سليمة.

ثانياً: تحليل عتبة المردودية ودورها في توجيه القرار التمويلي - دراسة حالة سونلغاز لسنة

2020

تُعدّ عتبة المردودية من الأدوات الأساسية في التحليل المالي التشغيلي، لأنها تساعد المؤسسة على معرفة الحد الأدنى من رقم الأعمال الذي يجب تحقيقه لتغطية مجموع التكاليف، دون تسجيل أي خسائر أو أرباح. هذا المؤشر يُعتبر أساسياً في اتخاذ القرارات التمويلية، لأنه يوضح للمؤسسة متى تبدأ فعلياً في تحقيق الأرباح.

بالاعتماد على معطيات سنة 2020 الخاصة بمؤسسة سونلغاز، توصلنا إلى النتائج التالية:

-رقم الأعمال 5.101.159.655,59 :دج

-التكاليف الثابتة 3.015.152.315,30 :دج

-التكاليف المتغيرة 427.618.436,02 :دج

-التكاليف الإجمالية 3.442.770.751,32 :دج

-الهامش على التكاليف المتغيرة (ICV): 4.673.541.219,57 :دج

-معدل الهامش على التكاليف المتغيرة 0,92 :

-نقطة التعادل 3.291.031.922,83 (SR): :دج

-النتيجة الإجمالية الربح 1.658.388.904,27 (دج):

-هامش الأمان 1.810.127.732,76 :دج

-معدل هامش الأمان 35% :

من خلال هذه النتائج، نلاحظ أن المؤسسة قد تجاوزت عتبة المردودية بفارق مريح، ما يعني أنها حققت ربحاً معتبراً. كما أن هامش الأمان المرتفع (35%) يدل على قدرة المؤسسة على مواجهة تقلبات السوق دون أن تتعرض للخسارة بسرعة. هذا مؤشر على الاستقرار المالي.

من جهة أخرى، فإن ارتفاع معدل الهامش على التكاليف المتغيرة إلى 0.92 يُظهر أن نسبة كبيرة من رقم الأعمال تُستخدم لتغطية التكاليف الثابتة وتحقيق الربح، مما يدل على فعالية النشاط التجاري.

كل هذه المعطيات تؤكد أن مؤسسة سونلغاز تمتلك قاعدة مالية قوية، تسمح لها باتخاذ قرارات تمويلية مريحة. فهي قادرة على تمويل استثماراتها ذاتياً دون الحاجة المفرطة إلى القروض، أو يمكنها اللجوء إلى التمويل الخارجي بثقة في قدرتها على السداد. كما أن الهيكل المالي المستقر يتيح لها التفكير في استثمارات طويلة الأجل.

في الأخير، يمكن القول إن تحليل عتبة المردودية أظهر بوضوح أن المؤسسة في وضعية مالية صحية، وأن لديها هامش مناورة جيد فيما يخص التمويل والتوسع.

ثالثاً: تحليل عتبة المردودية ودورها في توجيه القرار التمويلي - دراسة حالة سونلغاز لسنة 2021

حليل حسابات النتائج لسنة 2021

قمت بدراسة وتحليل جدول النتائج المالية الخاص بسنة 2021، والذي يتضمن مجموعة من المؤشرات المحاسبية والمالية المتعلقة بالشركة، وسأعرض فيما يلي أهم الملاحظات والاستنتاجات التي توصلت إليها:

1/ رقم الأعمال (CA)

بلغ رقم الأعمال لهذه السنة ما يقارب 5.1 مليار، وهو يمثل مجموع الإيرادات التي حققتها الشركة من نشاطها الأساسي، هذا الرقم يعطي فكرة واضحة عن حجم الشركة ومدى نشاطها التجاري

2/ التكاليف

التكاليف تم تقسيمها إلى قسمين:

التكاليف الثابتة (CF): حوالي 2.88 مليار، وهي المصاريف التي لا تتغير مهما كان حجم الإنتاج مثل الإيجار والرواتب الثابتة.

التكاليف المتغيرة (CV): قدرها حوالي 466.9 مليون، وهي المصاريف التي تتغير حسب كمية الإنتاج مثل المواد الخام.

عند جمع التكاليف الثابتة والمتغيرة نحصل على التكاليف الإجمالية (CT) والتي بلغت 3.35 مليار.

3/ الهامش على التكاليف المتغيرة

قمت بحساب الفرق بين رقم الأعمال والتكاليف المتغيرة، ووجدت أن الهامش بلغ 4.63 مليار. هذا الرقم يدل على أن الشركة تحقق هامشًا كبيرًا بعد تغطية التكاليف المتغيرة، مما يساعد في تغطية التكاليف الثابتة بسهولة.

كما أن معدل الهامش على التكاليف المتغيرة كان 0.91 أو 91%، وهو مؤشر إيجابي جدًا لأنه يعني أن كل 1 دينار من المبيعات يغطي 91% زيادة على التكلفة المتغيرة.

4/ النتيجة الإجمالية (الربح)

بعد طرح التكاليف الثابتة من الهامش على التكاليف المتغيرة، تحصلت على ربح إجمالي قدره 1.75 مليار، هذا دليل على أن الشركة تحقق أرباحًا جيدة وتدير مواردها بشكل فعال.

5/ نقطة التعادل

من خلال الجدول، لاحظت أن رقم أعمال نقطة التعادل يساوي 3.17 مليار، أي أن الشركة تحتاج لهذا المبلغ من المبيعات لتغطي فقط التكاليف (بدون ربح أو خسارة).

أما زمن نقطة التعادل فكان 224.10 يومًا، أي ما يعادل حوالي 7 أشهر و 10 أيام لتحقيق نقطة التعادل.

وحجم نقطة التعادل يمثل 62% من المبيعات، ما يعني أن الشركة تحقق الأرباح بعد الوصول لهذا الحجم من النشاط.

6/ هامش الأمان

من خلال الفرق بين رقم الأعمال ورقم أعمال نقطة التعادل، حسبت هامش الأمان الذي كان قيمته 1.92 مليار، وهو هامش مريح.

ومعدل هامش الأمان بلغ 0.38 أو 38%، ما يدل على أن الشركة يمكن أن تتخفف مبيعاتها بهذه النسبة دون أن تدخل في الخسائر.

نلاحظ من خلال هذا التحليل أن الشركة تتمتع بوضع مالي جيد، حيث تحقق أرباحاً عالية وتتمتع بهامش أمان كبير، كما أن التكاليف المتغيرة منخفضة مقارنة بالمبيعات، وهذا يمنح الشركة مرونة مالية واستقراراً في نشاطها.

المبحث الثالث: مقارنة وتفسير نتائج الدراسة

المطلب الاول: المقارنة بين نتائج السنوات 2019-2020-2021

الجدول رقم (8) يوضح مقارنة بين النتائج المالية خلال ثلاث سنوات متتالية

المؤشر	السنة الأولى 2019 (خسارة)	السنة الثانية 2020 (ربح)	السنة الثالثة 2021 (ربح)
رقم الأعمال	حوالي 43.577 مليار دج	حوالي 5.101 مليار دج	نفس رقم السنة الثانية
التكاليف المتغيرة	قرابة 49.644 مليار دج	حوالي 2.885 مليار دج	تقريباً 3.015 مليار دج
هامش النشاط	في حدود 3.861 مليار دج	3.352 مليار دج	3.443 مليار دج
التكاليف الثابتة	تقريباً 1.948 مليار دج	حوالي 4.634 مليار دج	حوالي 4.674 مليار دج
النتيجة النهائية	خسارة تُقدّر بـ 5.234 مليار دج	ربح بـ 1.749 مليار دج	ربح بـ 1.658 مليار دج
معامل هامش الأمان	88.61%	0.91%	0.92%
هامش الأمان	حوالي 21.588 مليار دج	تقريباً 1.926 مليار دج	1.810 مليار دج

المطلب الثاني: تفسير النتائج

بعد مراجعة نتائج المؤسسة خلال ثلاث سنوات، يمكن ملاحظة أن هناك تبايناً واضحاً في الأداء المالي، حيث سُجلت خسارة في سنة واحدة، مقابل تحقيق أرباح خلال السنتين المتتاليتين. في السنة الأولى، وعلى الرغم من أن رقم الأعمال كان مرتفعاً، إلا أن التكاليف المتغيرة فاقت العائدات بشكل كبير، مما أدى إلى تسجيل خسارة تقدر بحوالي 5.2 مليار دينار جزائري. هذا الاختلال يعكس ضعفاً في التحكم في التكاليف التشغيلية، خصوصاً التكاليف المتغيرة التي أثقلت كاهل المؤسسة. أما في السنة الثانية، فقد ظهر تحسن ملحوظ في النتائج. فرقم الأعمال كان في مستوى جيد، إلا أن الفارق الأساسي كان في انخفاض التكاليف مقارنة بالسنة الأولى، وهو ما سمح بتحقيق ربح معتبر بلغ حوالي 1.7 مليار دينار. هذا التحسن يعود غالباً إلى مراجعة السياسة الإنتاجية أو تحسين الإدارة المالية.

في السنة الثالثة، استمر الأداء الجيد، وحققت المؤسسة ربحاً يقارب 1.65 مليار دينار. صحيح أن التكاليف كانت أعلى قليلاً من السنة الثانية، لكن الهامش بقي مقبولاً، وهو ما يدل على نوع من الاستقرار المالي والتحكم في المصاريف.

من خلال هذه المعطيات، يتضح أن المؤسسة قد استطاعت تدارك الخسارة المسجلة في البداية، من خلال تحسين استراتيجيتها وخفض نفقاتها، مما انعكس بشكل إيجابي على نتائجها في السنوات الأخيرة.

الخاتمة

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع "تحليل عتبة المردودية ودورها في اتخاذ قرار التمويل - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بغرداية"، تمكنا من خلال الجانبين النظري والتطبيقي من التوصل إلى أن تحليل عتبة المردودية يعتبر وسيلة فعالة تساعد المؤسسة على اتخاذ قرارات مالية مدروسة، خاصة فيما يخص تمويل نشاطها. حيث تبين أن هذه الأداة تساعد على تحديد نقطة التعادل بين التكاليف والإيرادات، مما يمنح رؤية أوضح للإدارة حول حجم النشاط المطلوب لتفادي الخسائر.

أولاً: النتائج العامة للدراسة

- أوضح تحليل عتبة المردودية حجم النشاط الذي يجب أن تحققه المؤسسة لتغطية تكاليفها دون خسارة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة سونلغاز تحقق توازنًا ماليًا جيدًا مما يسهل عليها اتخاذ قرارات تمويلية أفضل.
- وفّر التحليل بيانات كمية دقيقة ساعدت على فهم الوضع المالي الحالي وتحديد الاحتياجات التمويلية.
- بينت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين دقة التحليل المالي وجودة القرار التمويلي.

ثانيًا: اختبار الفرضيات

- الفرضية الأولى التي تقول إن تحليل عتبة المردودية يساهم في تحديد حجم التمويل اللازم، تم تأكيدها من خلال النتائج المحسوبة.
- الفرضية الثانية المتعلقة بالحصول على أرقام دقيقة تدعم اتخاذ القرار، تأكدت من خلال استعمال المؤسسة لمؤشرات التحليل المالي.
- الفرضية الثالثة حول أن دقة التحليل تؤثر على فعالية التمويل، تأكدت كذلك، حيث ساعد التحليل المؤسسة في تقليل المخاطر وتحقيق نتائج إيجابية.

ثالثًا: التوصيات

- نوصي المؤسسات باستخدام تحليل عتبة المردودية بشكل مستمر خاصة قبل اتخاذ قرارات تمويل أو استثمار جديدة.
- من المهم تكوين الإطار المالي داخل المؤسسات لفهم هذا النوع من التحليل وتطبيقه بشكل سليم.
- من الأفضل الجمع بين تحليل عتبة المردودية وأدوات تحليلية أخرى مثل التحليل بالنسب المالية للحصول على نتائج أدق.
- ربط نتائج التحليل المالي بشكل واضح مع قرارات التمويل داخل نظام التشغيل المالي للمؤسسة.

رابعاً: آفاق الدراسة المستقبلية

- يمكن مستقبلاً توسيع هذه الدراسة لتشمل مؤسسات من قطاعات مختلفة لمقارنة النتائج.
 - من المفيد دراسة العلاقة بين تحليل عتبة المردودية وقرارات أخرى مثل التسعير أو التوسع في الإنتاج.
 - كما يمكن استخدام أدوات إحصائية ومالية أكثر تطوراً لتحسين دقة التحليل وربط النتائج بشكل أعمق بالقرارات المالية.
- وفي الأخير، نأمل أن تكون هذه الدراسة قد ساهمت في توضيح أهمية تحليل عتبة المردودية كأداة تساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات تمويلية أكثر فاعلية، خاصة في ظل التحديات المالية التي تواجهها المؤسسات اليوم.

قائمة المراجع

1. مايح شبيب الشمري وحسن كريم حمزة، التمويل الدولي أسس نظرية وأساليب تحليلية، ط1، دار الضياء للطباعة والنشر، النجف، العراق، 2015.
- ثانياً: البحوث الجامعية:
1. باحمد ياسمينه، إدارة المخاطر التمويل في المصارف الإسلامية، مذكرة ماستر في المالية والبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، الجزائر، 2017.
2. بوتدارة خديجة وبوتدارة حليلة، تقييم الأداء باستخدام تحليل التعادل، مذكرة ماستر في مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، الجزائر، 2016.
3. جبار فضيلة وعماره سمية، ضمانات القروض البنكية، مذكرة ماستر في القانون الخاص، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة البويرة، الجزائر، 2017.
4. جعدي رائدة ويزيد كريمة، آليات تمويل المشاريع الاستثمارية في الجزائر، مذكرة ماستر في مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2019.
5. الجوزي غنية، أهمية اعتماد البورصة كوسيلة تقييم مردودية المؤسسة وتمويل تطورها، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.
6. حاروش مدينة، مخاطر التمويل بالاستدانة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في تخصص الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2021.
7. خالدي ثامر، الضمانات من مخاطر تمويل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في القانون الخاص، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2018.
8. رحراحي إيمان وصبارة شريفة، استخدام أسلوب تحليل التعادل في اتخاذ القرارات التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، الجزائر، 2024.
9. زليخة علال كميلية ليمان، دور التمويل الذاتي في دعم الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالم، الجزائر، 2015.
10. مستور حياة، الأداء المتميز في إدارة المخاطر المالية، مذكرة ماستر في العلوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، الجزائر، 2015.

11. معروف هشام، المفاضلة بين مصادر التمويل في المؤسسة، مذكرة ماستر في المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2013.

ثالثا: المقالات العلمية:

1. بلكرشة رابح، عتبة المردودية وعلاقتها بالمحاسبة الإدارية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 31، العدد 1، جامعة الجلفة، الجزائر.
2. بن سعد وسيلة وشريفي ابراهيم، أهمية قياس عتبة المردودية في تحديد هامش الأمان بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2024.
3. تريش بسمة، علاقة مخاطر التمويل بفشل المؤسسات الاقتصادية ماليا وكيفية معالجتها، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد 07، العدد 01، جامعة الجلفة، الجزائر، 2023، ص 32.
4. زنائرة ريمة والعبد شريفة، مصادر التمويل في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه، مجلة المالية والأسواق، المجلد 10، العدد 02، جامعة جيجل، الجزائر، 2023، ص 336-337.
5. زنائرة ريمة والعبد شريفة، مصادر التمويل في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه، مجلة المالية والأسواق، المجلد 10، العدد 02، جامعة جيجل، الجزائر، 2023، ص 328.
6. شلابي عمار، تحليل التعادل كأداة إدارية لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 04، العدد 02، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2020، ص 153.
7. ضيف سعيدة، إدارة مخاطر صيغ التمويل الإسلامية، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019، ص 31.
8. عثمانى أحسن وتقرارت يزيد، استخدام أسلوب تحليل التعادل المتقدم في اتخاذ القرارات التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2017.
9. ودان سهام وبختي زوليخة، سياسة الرفع المالي وأثره على مردودية المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 19، العدد 01، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2024.

رابعا: المطبوعات البيداغوجية:

1. بادي عبد المجيد، أدوات مراقبة التسيير، مطبوعة بيداغوجية في التدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2021.
2. بلقطة براهيم، محاضرات في مقياس تمويل المؤسسة، مطبوعة جامعية في تخصص الاقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، 2022.

3. بوعزارة أحلام، مبادئ تمويل المؤسسات، مطبوعة جامعية في الاقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022.
4. ساجي فاطمة، محاضرات وتمارين في مقياس مراقبة التسيير، مطبوعة بيداغوجية في تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، الجزائر، 2021.
5. عرابية الحاج، مراقبة التسيير، مطبوعة بيداغوجية في مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015.
6. عرقابي عادل، دروس في المحاسبة التحليلية، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2018.
7. علي عيشاوي، تمويل المؤسسات الاقتصادية، مطبوعة جامعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 202.
8. معاشي سفيان، محاضرات في إدارة مصادر التمويل، مطبوعة جامعية في الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، الجزائر، 2023.
9. مواعي بحرية، تمويل المؤسسة، مطبوعة جامعية في اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2023.
10. نادية مغني، محاضرات في مقياس المحاسبة التحليلية ، مطبوعة بيداغوجية، ج 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019.

المراجع الأجنبية

1. Sathiadhas, R., Najmudeen, T. M., & Prathapa, S. Break-even analysis and profitability of aquaculture practices in India. Asian Fisheries Science, 22, (2009).
2. Adedeji, E. A., & Ituma, N. K. Break even analysis as a management tool for decision making in Babcock University Water Corporation. European Journal of Business and Managementn, (2020).

الملاحق

الملحق رقم 01

	2019
Ventes et produits annexes	4 357 754 481,53
Production immobilisée	0,00
Subvention d'exploitation	0,00
I - Production de l'exercice	- 1 542 104 110,13
Achats consommés	- 91 813 535,51
Services extérieures et autres consommations	- 404 628 919,37
II - Consommation de l'exercice	- 2 016 791 649,40
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	- 3 558 895 759,53
Charges de personnel	- 912 517 739,58
Impôts, taxes et versements assimilés	- 84 467 010,32
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	- 4 555 880 509,43
Autres produits opérationnels	183 324 792,61
Autres charges opérationnelles	- 6 124 800,67
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	- 944 778 487,44
Reprise sur pertes de valeur et provisions	89 126 618,66
V - RESULTAT OPERATIONNEL	- 5 234 332 386,27
Charges financières	- 0,01
VI - RESULTAT FINANCIER	- 0,01
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	- 5 234 332 386,28
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	
Autres impôts sur les résultats	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	4 630 205 892,80
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	- 9 864 538 279,08
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	- 5 234 332 386,28
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	- 5 234 332 386,28

الملحق رقم 02

	2020
Ventes et produits annexes	4 258 296 168,81
Production immobilisée	0,00
Subvention d'exploitation	
I - Production de l'exercice	- 7 419 963,92
Achats consommés 600	- 99 827 807,97
Services extérieures et autres consommations 607	- 327 790 628,05
II - Consommation de l'exercice	- 1 065 736 576,50
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	- 1 073 156 540,42
Charges de personnel 63	- 974 266 969,34
Impôts, taxes et versements assimilés 64	- 88 203 267,92
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	- 2 135 626 777,68
Autres produits opérationnels +++	176 829 778,19
Autres charges opérationnelles ---	- 8 615 396,74
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	- 1 952 682 078,04
Reprise sur pertes de valeur et provisions	85 827 178,03
V - RESULTAT OPERATIONNEL	- 3 834 267 296,24
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	- 3 834 267 296,24
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	
Autres impôts sur les résultats	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	4 521 343 352,68
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	- 8 355 610 648,92
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	- 3 834 267 296,24
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	- 3 834 267 296,24

الملحق 03

	2021
Ventes et produits annexes	5 101 159 655,59
Production immobilisée	2 169 809,40
Subvention d'exploitation	0,00
I - Production de l'exercice	- 759 123 211,92
Achats consommés 600	- 87 172 292,09
Services extérieures et autres consommations 607	- 379 817 576,88
II - Consommation de l'exercice	- 1 739 962 572,76
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	- 2 499 085 784,68
Charges de personnel 63	- 1 136 849 643,03
Impôts, taxes et versements assimilés 64	- 102 713 416,18
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	- 3 738 648 843,89
Autres produits opérationnels +++	197 462 048,55
Autres charges opérationnelles ---	- 15 157 256,81
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	- 1 645 199 346,58
Reprise sur pertes de valeur et provisions	100 758 027,27
V - RESULTAT OPERATIONNEL	- 5 100 785 371,46
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	- 5 100 785 371,46
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	
Autres impôts sur les résultats	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	5 501 993 085,52
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	- 10 602 778 456,98
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	- 5 100 785 371,46
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	- 5 100 785 371,46

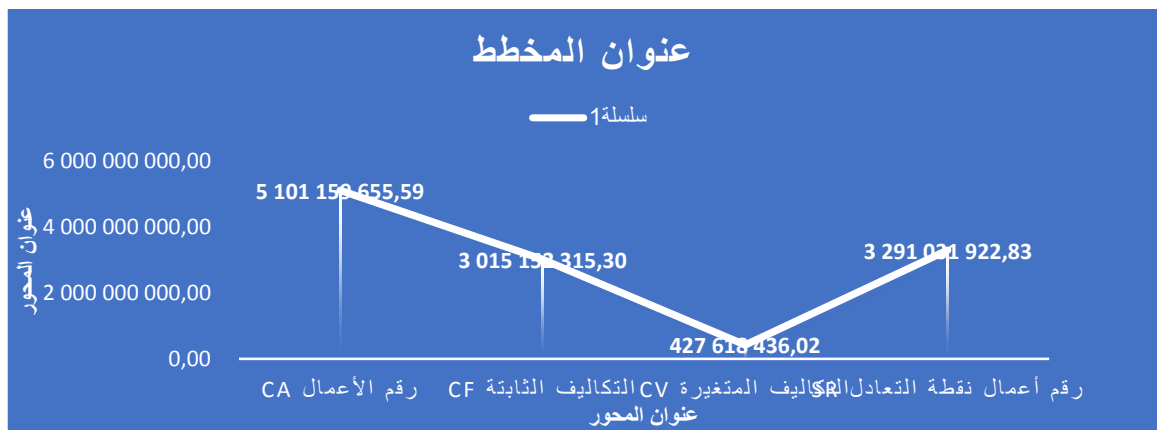
الملحق 04

سنة 2021			
التكاليف الثابتة CF		التكاليف المتغيرة CV	
الرواتب والأجور	1 136 849 643,03	مشتريات مستهلكة	87 172 292,09
ضرائب ورسوم	102 713 416,18	خدمات مستهلكة	379 817 576,88
إهلاكات	1 645 199 346,58	المجموع	466 989 868,97
المجموع	2 884 762 405,79		

الملحق رقم 05

سنة 2020			
التكاليف الثابتة CF		التكاليف المتغيرة CV	
الرواتب والأجور	974 266 969,34	مشتريات مستهلكة	99 827 807,97
ضرائب ورسوم	88 203 267,92	خدمات مستهلكة	327 790 628,05
إهلاكات	1 952 682 078,04	المجموع	427 618 436,02
المجموع	3 015 152 315,30		

الملحق رقم 06



الملحق رقم 07

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

مديرية التوزيع لغرداية
قسم الموارد البشرية
مصلحة تنمية الموارد البشرية والتكوين

الرقم: 2899
السنة: 2025

شهادة التربص التطبيقي

يشهد السيد: مدير مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بغرداية

بأن المتربص (ة): أولاد منصور هالة
قد أجرى (ة) تربص (ة) في التخصص: مالية
في الفترة الممتدة بين: 2025/04/17 إلى 2025/04/30

المولود (ة) في: 2004/08/01 ب: غرداية
بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - مديرية التوزيع

حزب: غرداية في: 11 MAI 2025
مدير التوزيع: شالو أحمد

DRH

* لا تسلم إلا نسخة واحدة من هذه الشهادة

سونلغاز التوزيع - شركة ذات أسهم برأسمال اجتماعي 64 000 000 000 دج
مديرية التوزيع لغرداية - س.ت رقم: 01/47 - 06 B 0805455
العنوان: الطريق الوطني رقم 1، بوهاوارة - ولاية غرداية / الهاتف: 029.25.93.23 - الفاكس: 029.25.93.24

الملحق رقم 08

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

مديرية التوزيع لغرداية
قسم الموارد البشرية
مصلحة تنمية الموارد البشرية والتكوين

الرقم: 2900
السنة: 2025

شهادة التربص التطبيقي

يشهد السيد: مدير مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بغرداية

بأن المتربص (ة): كرام خديجة
قد أجرى (ة) تربص (ة) في التخصص: مالية
في الفترة الممتدة بين: 2025/04/17 إلى 2025/04/30

المولود (ة) في: 2002/12/20 ب: زلفانة - غرداية
بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع - مديرية التوزيع

حزب: غرداية في: 11 MAI 2025
مدير التوزيع: شالو أحمد

DRH

* لا تسلم إلا نسخة واحدة من هذه الشهادة

سونلغاز التوزيع - شركة ذات أسهم برأسمال اجتماعي 64 000 000 000 دج
مديرية التوزيع لغرداية - س.ت رقم: 01/47 - 06 B 0805455
العنوان: الطريق الوطني رقم 1، بوهاوارة - ولاية غرداية / الهاتف: 029.25.93.23 - الفاكس: 029.25.93.24