

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



العنوان :

نماذج تحليل دورة الاستغلال بين الفرضية و التطبيق  
دراسة حالة مؤسسة SOTRAMA TEBESSA

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: ادارة مالية

تحت إشراف الأستاذ (ة):

- ديبون ساهل بوجمعة

من إعداد :

- غويلة أميرة

- ديبون نسرين

لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	الرتبة	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر أ	خلخال منال
مشرفا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ مساعد أ	ديبون ساهل بوجمعة
ممتحنا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ مساعد أ	عثمان شهيرة

السنة الجامعية 2023/2022



# إهداء

الحمد لله الذي وفقني الى انجاز هذا العمل المتواضع و الذي اهديه الى  
أمي و أبي الكريمين حفظهم الله و اطال الله في عمرهما و قدرني على  
رد جزء من جميلهما.

الى اخوتي و اخواتي و كل افراد العائلة و الى جميع من ساعدني في  
دربي الدراسي و كل من ساهم في وصولي الى ما وصلت إليه

غويلة أميرة

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من وهبوني الحياة والأمل ، ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة و صبر برا وإحسانا لهما والذي العزيز و والدتي العزيزة وأخيرا إلى كل من ساعدني ، وكان له دور من قريب أو من بعيد لإتمام الدراسة

دييون نسرين

# الشكر

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على رسول الله  
عملا بقوله تعالى و بعد بسم الله الرحمن الرحيم " وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم  
لأزيدنكم ....." سورة ابراهيم، 7 ، أشكر الله على نعمه التي لا تعد و لاتحصى و  
منها توفيقه و تعالى على إتمام هذا العمل  
أتقدم بجزيل الشكر و خالص العرفان و التقدير إلى الأستاذ الدكتور ديبون الساهل  
بوجمعة و الذي شرفنا  
بقبوله الإشراف على هذه المذكرة و لم يبخل علينا بتوجيهاته و إرشاداته الصادقة  
فجزاه الله خير الجزاء.  
وإلى كل من ساهم في إنجاز المذكرة ولو بالقليل

## ملخص البحث :

حاولنا من خلال هذا البحث الموسوم بعنوان نماذج تحليل دورة الإستغلال بين الفرضية و التطبيق ،الإجابة على إشكال جوهري و هو مدى تحقيق الفرضيات التي تقوم عليها نتائج تحليل الإستغلال في الواقع . و للإجابة على هذا السؤال الرئيسي إنطلقنا من فرضية أن الإدارة المالية تستطيع تحقيق فرضيات تحليل الإستغلال من خلال مراكز الأعباء التي تقوم بمعالجة و توزيع العبء في المنبع أي عند نشوئه و قد إفترضنا أن معالجة الأعباء الوظيفية يعتمد على مقارنة المصب و المنبع أما التفاضلي فيعتمد مدخل الحجم أما توزيع الأعباء الثابتة على مختلف المنتجات، و لإختبار هذه الفرضية إعتدنا على جملة من المناهج منها الوصفي لإستعراض مختلف النماذج النظرية لتحليل الإستغلال و المنهج التحليلي من أجل الدراسة النقدية لمختلف الفروض التي تقوم عليها نماذج تحليل الإستغلال و منهج دراسة الحالة للوقوف على واقع شركة أشغال الطرقات و نقل البضائع و المحروقات SOTRAMA تبسة و قد تم ضمنا إثبات فرضيات البحث حيث وجدنا أن مشكلة تطبيق نماذج الإستغلال تنظيمية قبل التقنية ، أي أنها تصطدم في الواقع بمشاكل تنظيمية كعدم وجود تصميم منتجات ،هيكل تنظيمي تقليدي ، و إفتقاد الإجارة المالية لوظيفة تحصيل الأعباء التي تعتبر أهم وظيفة تسمح بتبني محاسبة أدارية و مراقبة التسيير .

**الكلمات المفتاحية :** نماذج تحليل الإستغلال، نشاط الإستغلال، الأعباء، الإيرادات، حجم النشاط، الأعباء الوظيفية، الأعباء التفاضلية.

## Résumé de la recherche :

Nous avons essayé, à travers cette recherche intitulée Modèles d'analyse du cycle d'exploitation entre hypothèse et application, de répondre à un problème fondamental, qui est le degré de réalisation des hypothèses. En fait, les résultats de l'analyse d'exploitation se basent sur elle, et pour répondre à cette question principale, nous sommes partis de l'hypothèse que la gestion financière peut réaliser les hypothèses de l'analyse d'exploitation à travers des centres de charge qui traitent et répartissent la charge à la source , c'est-à-dire quand il se pose, et nous avons supposé que le traitement des charges fonctionnelles dépendait de la comparaison de l'aval Et la source, quant au différentiel, dépendait de l'entrée de la taille, tandis que la répartition des charges fixes sur les différents des produits Pour choisir cette hypothèse, nous nous sommes appuyés sur un certain nombre d'approches, dont l'approche descriptive, pour passer en revue les différents modèles théoriques d'analyse de l'indépendance, l'approche analytique pour l'étude critique des différentes hypothèses sur lesquelles reposent les modèles d'analyse d'exploitation, et l'approche d'étude de cas pour se tenir sur la réalité de l'entreprise de travaux routiers et de transport de marchandises et de carburant SOTRAMA Tébessa et Les hypothèses de recherche ont été implicitement prouvées, car nous avons constaté que le problème de l'application des modèles d'exploitation est organisationnel avant la technologie, c'est-à-dire qu'il se heurte en fait à des problèmes organisationnels tels que le manque de conception de produits d'une structure organisationnelle traditionnelle et le manque de crédit-bail pour la fonction de collecte de la fatigue, qui est la fonction la plus importante permettant l'adoption de la comptabilité et du contrôle de gestion.

**Mots clé :** Modèles d'analyse d'exploitation, Activité d'exploitation, Fardeaux, Revenus, Volume d'activité, Charges de travail, Charges différentielles.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
/	الاهداء
/	الاهداء
/	الشكر
/	ملخص
/	قائمة المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
/	قائمة الملاحق
/	قائمة المختصرات و الرموز
أ - ج	مقدمة
71-7	الفصل الأول : اطار النظري لنماذج تحليل الإستغلال
8	مبحث الأول : مدخل الى دورة تحليل الاستغلال
8	مطلب الاول : ماهي دورة الاستغلال
8	الفرع الاول : تعريف دورة الاستغلال
12	الفرع الثاني , مراحل دورة الاستغلال
16	مطلب الثاني : تحليل رأس مال العامل
16	الفرع الأول : ماهي تحليل راس مال العامل
18	الفرع الثاني : الإحتياج في رأس مال العامل
19	الفرع الثالث : متوسط دورة الإستغلال
20	المبحث الثاني : نماذج تحليل الإستغلال
20	المطلب الأول : نماذج تقليدية لتحليل الإستغلال
22	الفرع الأول :جدول حسابات النتائج و نموذج تحليل الإستغلال الوظيفي
36	الفرع الثاني : نموذج تحليل الإستغلال التفاضلي و تحليل الإستغلال المزدوج
42	الفرع الثالث: عتبة المردودية و التكلفة الهامشية
56	المطلب الثاني : الأساليب الحديثة لتحليل الإستغلال
57	الفرع الأول : التكاليف على أساس الأنشطة ABC
61	الفرع الثاني : التكلفة المستهدفة
63	الفرع الثالث : الموازنة الصفرية

69	المبحث الثالث :الدراسات السابقة و القيم المضافة
69	المطلب الأول : دراسات السابقة
70	المطلب الثاني : القيمة المضافة
71	خلاصة الفصل الأول
103-72	الفصل الثاني : الجانب التطبيقي للدراسة
72	تمهيد
73	المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و هيكلها
73	المطلب الاول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و وظائفها
73	الفرع الأول : التعريف بالمؤسسة
74	الفرع الثاني : وظائف المؤسسة
74	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
77	المبحث الثاني: تطبيق نماذج تحليل الإستغلال محل الدراسة
77	المطلب الاول : تحليل الميزانية و النتائج
77	الفرع الأول : تحليل الميزانية
78	الفرع الثاني : تحليل النتائج
79	الفرع الثالث : تطور الأعباء و الفصل بين التكاليف
84	الفرع الرابع : جدول تحليل الإستغلال التفاضلي
87	الفرع الخامس : تحليل رأس مال العامل ومتوسط دوران مدة دورة الإستغلال
95	الفرع السادس : تحليل العتبة
103	خلاصة الفصل الثاني
108-104	خاتمة
111-109	قائمة المراجع
113	ملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
27	حسابات النتائج حسب الطبيعة	1
31	حسابات النتائج حسب الوظيفة	2
34	ترتيب الاعباء حسب الوظائف لنموذج الوظيفي	3
35	تحليل الاستغلال الوظيفي للمؤسسة التجارية	4
35	تحليل الاستغلال الوظيفي للمؤسسة الصناعية	5
37	اعادة ترتيب الاعباء حسب طبيعتها للنموذج التفاضلي	6
41	التحليل المزدوج للمؤسسة التجارية	7
41	التحليل المزدوج للمؤسسة الصناعية	8
79	السلسلة الزمنية لتطور الاعباء بثلاثيات سنوات الدراسة	9
81	توزيع رع ص السنوي على الثلاثيات لسنوات الدراسة	10
81	تراكم رع ص و الاعباء خلال الدورة	11
82	السلسلة الزمنية لتطور الاعباء حسب سنوات الدراسة	12
83	الفصل بين التكاليف	13
84	تحليل الاستغلال التفاضلي دورة 2019	14
84	تحليل الاستغلال التفاضلي دورة 2020	15
85	تحليل الاستغلال التفاضلي دورة 2021	16
86	تحليل الاستغلال التفاضلي دورة 2022	17
86	المقارنة بين م ه / ت م و معدل النتيجة العملية	18
87	حساب رأس المال العامل الصافي FRNG	19
87	حساب الخزينة الصافية TN	20
88	احتياجات رأس المال العامل BFR	21
89	احتياجات رأس المال العامل للاستغلال BFRH <sub>E</sub>	22
91	حساب تكلفة انتاج المنتجات المباعة	23
92	حساب متوسط دوران المنتجات	24
92	حساب متوسط مدة دوران العملاء	25
93	حساب متوسط مدة دوران الموردين	26
94	حساب متوسط مدة دورة الاستغلال	27

95	حساب متوسط التكاليف الثابتة	28
95	حساب عتبة المردودية	29
96	تمثيل العتبة بدلالة Y1 و Y2	30
96	جدول مساعد لتمثيل عتبة المردودية	31
99	حساب المعادلة الزمنية له ت م	32
99	جدول مساعد لتمثيل زمن تحقيق العتبة	33

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	مراحل دورة الاستغلال	1
11	ربط دورة الاستغلال بباقي الأنشطة الداعمة	2
15	الخريطة المفاهيمية لدورة الاستغلال	3
21	نماذج تحليل دورة الاستغلال	4
24	منتوجات و اعباء جدول حسابات النتائج	5
26	النتائج الوسيطة لجدول حسابات النتائج	6
39	تمثيل بياني لتغيرات العبء النصف متغير بدلالة الزمن	7
48	تمثيل بياني لعلاقة اجمالي التكاليف	8
49	تمثيل بياني لعلاقة ه / ت م = ثأ	9
51	تمثيل بياني لعلاقة النتيجة	10
52	تمثيل بياني لهامش الامان	11
75	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	12
97	التمثيل البياني لعتبة المردودية لسنة 2019	13
97	التمثيل البياني لعتبة المردودية لسنة 2020	14
98	التمثيل البياني لعتبة المردودية لسنة 2021	15
98	التمثيل البياني لعتبة المردودية لسنة 2022	16
100	التمثيل البياني لزمن تحقيق العتبة 2019	17
100	التمثيل البياني لزمن تحقيق العتبة 2020	18
101	التمثيل البياني لزمن تحقيق العتبة 2021	19
101	التمثيل البياني لزمن تحقيق العتبة 2022	20

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
111	الميزانية المالية جانب الاصول و الخصوم 2019	1
113	حسابات النتائج 2019	2
115	الميزانية المالية جانب الاصول و الخصوم 2020	3
117	حسابات النتائج 2020	4
119	الميزانية المالية جانب الاصول و الخصوم 2021	5
121	حسابات النتائج 2021	6
123	الميزانية المالية جانب الاصول و الخصوم 2022	7
125	حسابات النتائج 2022	8
127	تطورات الاعباء حسب الثلاثيات للسنوات الاربعة	9

قائمة المختصرات والرموز

الرمز	المعنى بالعربية
FRNG	رأس المال العامل الصافي
BFR	الاحتياج في رأس المال العامل
TN	الخزينة الصافية
BFR <sub>HE</sub>	الإحتياج في رأس المال خارج الاستغلال
BFR <sub>ex</sub>	الإحتياج في رأس المال للإستغلال
SR	عتبة المردودية

# المقدمة

باعتبار النشاط الإستغلالي ( العملياتي ) هو النشاط الأساسي المعتمد عليه في تحقيق النتائج و خلق الثروة أما باقي الأنشطة الإستثمارية وأنشطة التمويل هي مجرد أنشطة داعمة الهدف من وجودها هو توفير الموارد المالية والهيكل الضرورية لنجاح دورة الإستغلال .

لكن يبقى معيار نجاح النشاط ونموه هو نجاح دورة الإستغلال من خلال الفوائض والعوائد التي تحققها لأنها تمثل مصدر الدخل الأساسي نظرا لهذه الأسباب تكسى عملية تحليل نشاط الإستغلال أهمية قصوى للوقوف على فعالية النشاط ومردوديته ، وحتى يكون التحليل شامل ومفصل يتم تناول دورة الإستغلال من عدة زوايا فمن زاوية تحليل الإيرادات والأعباء حسب طبيعتها يتم تحليل نموذج جدول الدخل حسب تحليل الإيرادات والأعباء حسب طبيعتها ، كما يمكن تحليل الأعباء والإيرادات من زاوية التطبيق الوظيفي حيث يقسم نشاط المؤسسة إلى وظائف أساسية توزع عليها الأعباء الكلية ، ويتم حساب النتيجة كهوامش ( نتائج جزئية ) لتدرج الوظائف ( شراء ، إنتاج ، توزيع ، إدارة ومالية ) ، ويستمد هذا النموذج مصداقيته من دقة التحليل و توزيع حسب طبيعتها على الوظائف ومن فوائد هذا التحليل أنه يحدد مردودية كل وظيفة على حدى و تحميل مسؤولية نجاح وفشل المؤسسة إلى الوظائف حسب مساهمتها في تكوين كتلة الأعباء الإجمالية.

و هناك نموذج آخر له أهمية قصوى في تحليل الإستغلال ألا و هو نموذج التحليل التفاضلي للأعباء ويقوم على فكرة تقسيم الأعباء الكلية إلى أعباء ثابتة و متغيرة ثم تحسب النتيجة على شكل هوامش لتدرج هذه الأعباء ومن المزايا الإضافية لهذا النموذج التي يساهم بها في تحليل الإستغلال هو ممارسة الرقابة على التكاليف الثابتة ومن خلالها تخفيض التكلفة الثابتة الوحيدة إلى أدنى مستوى ممكن لأنها مرتبطة بظروف داخلية ، أي الرفع من مستوى فعالية النشاط والوصول بالطاقة الإنتاجية ( عدد الوحدات ) إلى مستوى طاقة إنتاجية نظرية فعلية ، كما يمكندمج النموذجين السابقين معا ويطلق عليه نموذج التحليل المزدوج ، أين يتم توزيع التكاليف إلى ثابتة ومتغيرة ، ومن ثم يعاد توزيع الأعباء المتغيرة على الوظائف ثم يتم حساب النتيجة كهوامش لتدرج الوظائف التفاضلية ، ثم يتم تحليل هتبة المردودية كأسلوب رقابي على النشاط لتحليل ربحية المؤسسة وربطها بتغيرات شروط الإستغلال الأساسية ( كمية ، سعر البيع ، تكلفة متغيرة وحدوية ، إجمالي التكاليف ) ، ويحدد مجال الربحية بعدد الوحدات المنتجة والمباعة كما يتم تحديده أيضا زمنيا.

أما نموذج التكلفة الهامشية فيعتمد على مقارنة المقارنة المستمرة بين تكلفة إنتاج آخر وحدة منتجة وسعر بيعها المحتمل في السوق لأن أسعار السوق خاضعة لتفاعل عوامل العرض و الطلب وطبعا تكثيف الإنتاج تؤدي إلى إنخفاض الأسعار وعليه تعمل المؤسسة على الإستمرار في الإنتاج والبيع إلى مستوى الذي تتساوى فيه تكلفة آخر

وحدة منتجة مع سعر بيعها المحتمل وعند هذا المستوى يصبح الإستمرار في الإنتاج غير مجدي ، كما تفيد هذه الطريقة أيضا في تحديد مجال الإنتاج الأمثل الذي يكون محصورا بين الكمية المحققة لأقصى ربح وحدي والكمية المحققة لأكبر ربح إجمالي ، هذا فيما يخص نماذج التقليدية لتحليل الإستغلال إلا أنه هناك النماذج الحديثة ( ABC ، التكلفة المستهدفة ، الموازنة الصفرية ) التي جاءت بدرجة الأولى لحل الإشكالات المطروحة في محاسبة التكاليف ، كإشكال إهمال الوظائف الفرعية الساندة للنشاط ( الداعمة له ) و التي لها دور أساسي في تحقيق التكاليف والخروج من مقارنة

إستهلاك المنتج للنشاط و في مرحلة ثانية إستهلاك النشاط للتكلفة ( موارد الإقتصادية ) في مرحلة أولى و في خطوة ثابتة ، إستهلاك المنتج للنشاط .

و من هذا المنطلق يمكننا طرح الإشكالية التالية :

ما مدى تحقيق إمكانية تطبيق فرضيات تحليل الإستغلال على أرض الواقع ؟

### 1- التساؤلات الفرعية :

- ما مدى واقعية تحديد الأعباء الوظيفية لنموذج تحليل الإستغلال ؟
- ما مدى واقعية الفصل بين التكاليف الثابتة والمتغيرة في نموذج تحليل الإستغلال التفاضلي ؟
- هل يمكن توزيع الأعباء على عدة منتجات بشكل موضوعي ودقيق ؟

### 2- الفرضيات :

**الفرضية الرئيسية :** تستطيع الإدارة المالية تحقيق فرضيات نماذج تحليل الإستغلال من خلال مراكز تحليل الأعباء الذي يقوم بمعالجتها و توزيع العبء في المنشأ .

### الفرضيات الفرعية :

- نعتد على مقارنة تحديد المنبع والمصب في معالجة الأعباء الوظيفية .
- كل مداخل توزيع الأعباء التفاضلية تعتمد على مقارنة حجم النشاط بجميع أشكاله .
- من أجل توزيع الأعباء الثابتة على عدة منتجات تعتمد المؤسسة على مدخل تصميم النشاط و إقتراح هيكل تنظيمي على أساس المنتجات .

### 3- مبررات إختيار البحث :

- مبررات ذاتية : الرغبة في البحث في هذا الموضوع وعلاقته بسوق العمل .

- مبررات موضوعية : إدراج الموضوع في صميم الإدارة المالية ودراسته نستعمل مسار التكوين وتطبيق المعارف النظرية التي تلقيناها في طور التكوين ، في الميدان العلمي على واقع المؤسسة محل التبرص .

#### 4- أهداف البحث و أهميته :

أهداف الدراسة : هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تطبيق نماذج تحليل الإستغلال في أرض الواقع في مؤسسة سوتراما SOTRAMA

و ذلك من خلال إعادة معالجة المعطيات المحاسبية و تكيفها مع ما تتطلبه متغيرات الدراسة لاسيما فيما يخص الأعباء الوظيفية والتفاضلي .

أهمية البحث : توفر لنا هذه الدراسة نظرة تحليلية نقدية ، لتحليل نشاط الإستغلال للمؤسسة و الوقوف على عوامل القوة والضعف في نشاط المؤسسة ، و إمكانية إستخدام نتائج الدراسة في التبوؤ بنتائج الدورات السابقة وتلخص أهمية الدراسة في تحليل شروط الإستغلال الأساسية

#### 5- حدود البحث :

الحدود المكانية : المكان التي تمت فيه الدراسة الميدانية هي ش ذ م م أشغال الطرقات و نقل البضائع بتبسة SOTRAMA

الحدود الزمنية : شملت هذه الدراسة فترة نشاط المؤسسة بين 2019 و 2022 ، رغم أن فترة التبرص كانت قصيرة حيث إمتدت لحوالي شهر

6- منهج البحث : لمعالجة الموضوع محل الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

#### 7- صعوبات البحث :

- غياب المعطيات و المعلومات .
- إقتصار المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة على القوائم المالية الأساسية مما جعل مسألة تحديد بعض الكتل و من الصعب تحديد بعض الحسابات و أبسط المعطيات التي إفتقدناها في بحثنا هي الكميات المنتجة والمباعة ، مما صعب علينا تطبيق النماذج و حساب الكثير من المؤشرات .
- غياب التراكم التفصيلي لبعض الأعباء ولحجم النشاط مما جعل النتائج تفتقد للدقة .

- تغيير مؤسسة التريص عدة مرات نظرا لعدم إستعداد المؤسسة على تقديم مجمل المعطيات اللازمة للدراسة والتحليل .

#### 8- هيكل البحث :

لقد قمنا بتقسيم البحث لفصلين الفصل الأول يتضمن الجانب النظري و الآخر الجانب التطبيقي .

الفصل الأول : تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث و لكل مبحث مطالب ، المبحث الأول تطرقنا فيه لمفاهيم المتعلقة بدورة الإستغلال ، أما المبحث الثاني تضمن تحليل لنماذج دورة الإستغلال ، واخيرا المبحث الثالث الذي إشمئ على الدراسات السابقة و القيمة المضافة .

الفصل الثاني : يشمل الجانب التطبيقي ل ش.ذ.م.م أشغال الطرقات و نقل البضائع و المحروقات بتبسة ( SOTRAMA ) على مبحثين ، حيث يتضمن المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة و المبحث الثاني يتضمن التطبيق على المؤسسة و تحليل ما أمكن .

الفصل الأول

الإطار النظري لنماذج تحليل

دورة الإستغلال

## تمهيد :

تعرض النتائج المحاسبية في صميم قائمة الدخل حيث تتضمن هذه الأخيرة أرصدة جميع حسابات التسيير للمجموعة 6 و 7 المستخرجة من ميزان المراجعة بعد الجرد ، فجدول الدخل يعتمد شكلين الأول حسب الطبيعة والآخر حسب الوظائف ، اذا كان خط إنتاج المؤسسة يتضمن عدة منتجات و عدة أنشطة فإن جدول الدخل يقف عند حد تقديم النتائج الصافية لمجمل النشاط بعد خصم الضريبة لكن إذا كان خط إنتاج المؤسسة يتضمن عدة منتجات و عدة أنشطة فإن جدول الدخل يعرض النتائج بشكل عام و مجمل ، فقد يكون نشاط معين أو منتج معين يحقق نتيجة سالبة ، لكن جدول الدخل لا يمكنه الوقوف عند هذه التفاصيل و لأخذ نظرة أكثر وضوح ودقة نحاول تحليل نتائج المؤسسة أي تحليل الإيرادات والمصاريف المحققة من مداخل أخرى و بالنظر إليها من زاوية أخرى .

وفي هذا الصدد هناك عدة نماذج لتحليل دورة الإستغلال ، فهناك التحليل الوظيفي الذي يوزع أعباء المؤسسة على عدة وظائف وحساب النتيجة كهوامش وظيفية من أجل الوقوف على مسؤولية كل وظيفة و مساهمتها في تحقيق نتائج المؤسسة ، يأخذ بمقاربة الحجم .

وهناك نموذج التحليل التفاضلي الذي يميز بين 3 أنواع من الأعباء : ثابتة ، متغيرة ، نصف متغيرة ويمكن دمج النموذجين التفاضلي و الوظيفي لإستخراج نموذج أشمل الذي يطلق عليه بإسم النموذج المزدوج وفيما بعد لدينا كل من نموذج العتبة و نموذج التكلفة الهامشية بالإضافة إلى النماذج الحديثة لتحليل الإستغلال

ولدراسة أكثر تفصيل و دقة لكل ما سبق سنتناول في هذا الفصل معظم الجوانب النظرية للوحة القيادة و القرارات المالية ، إذ تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث :

- المبحث الأول : مدخل إلى تحليل دورة الإستغلال
- المبحث الثاني : نماذج تحليل دورة الإستغلال
- المبحث الثالث : الدراسات السابقة و القيمة المضافة

### المبحث الأول : مدخل إلى تحليل دورة الإستغلال

إن دورة الإستغلال تعتبر ركيزة أساسية لتحليل الوظيفة المالية للمؤسسة ، حيث تعبر عن النشاط الرئيسي لها و تحدد طبيعة المؤسسة ( صناعية ، تجارية ، خدمية ..إلخ )

#### المطلب الأول : ماهية دورة الإستغلال

تعد دورة الإستغلال ذات أهمية بالغة من ناحية الأنشطة المتعلقة بالمؤسسة ، و هذا ما سوف نتطرق إليه من خلال التعريف بدورة الإستغلال ، و تحديد مراحلها

#### الفرع الأول : تعريف دورة الإستغلال

تتميز دورة الإستغلال بوجود عدة تعريفات وهذا راجع لإختلاف زاوية النظر إليها من طرف المختصين و نذكر أهم التعاريف المتداولة

**التعريف الأول :** يعرف كونصو "p.conso" دورة الإستغلال بأنها مجموع من العمليات ( تموين ، إنتاج تسويق ) المنجزة من طرف المؤسسة للحصول على سلع و خدمات ليتم عرضها على السوق<sup>1</sup>.

حيث مرحلة الإنتاج تعتبر المرحلة الحاسمة في دورة الإستغلال حيث يتم من خلالها مزج عناصر الإنتاج ، للحصول على مخرجات العملية الإنتاجية فضاء إستمرارية هذه العملية يضمن لنا مردودية أحسن لوسائل الإنتاج المستعملة ، بحيث تغطي لنا التكاليف ويقابلها الحصول على أرباح معقولة

**التعريف الثاني :** تعتبر دورة الإستغلال المنشأ الأساسي لثروة المؤسسة وهي المسؤولة عن تحقيق النتائج المتعلقة بالنشاط وهذا ما يظهر من خلال عناصر الإستغلال المتمثلة في :

- تكوين الثروة والمتمثلة في عمليات المبيعات والإنتاج المباع
- تآكل الثروة من خلال عمليات المواد المستهلكة ، اليد العاملة المتعددة ، الخدمات الخارجية<sup>2</sup>

**التعريف الثالث :** تعرف دورة الإستغلال أيضا بالدورة التشغيلية حيث دورة التشغيل هي متوسط الفترة الزمنية بين إقتناء المخزون و إستلام النقد من بيع المخزون ، وبعبارة أخرى هي متوسط الفترة التي تفصل لحظة توفير المواد الأولية في المخازن إلى مرحلة تحصيل المبيعات<sup>3</sup>

-1 P.CONSO: La gestion financière de l'entreprise; t.1, 7 eme édition, Dunod, Paris, P: 18.

<sup>2</sup>- أحمد بوعافة ، عبط اللطيف، تحليل دورة الإستغلال حسب الإحتياج في رأس مال مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الوادي ،ص4

<sup>3</sup> إلياس بن ساسي ، يوسف القريشي ، التسيير المالي ، طبعة 2 ، دار وائل للنشر و الطباعة الجزائر 2011 ص14

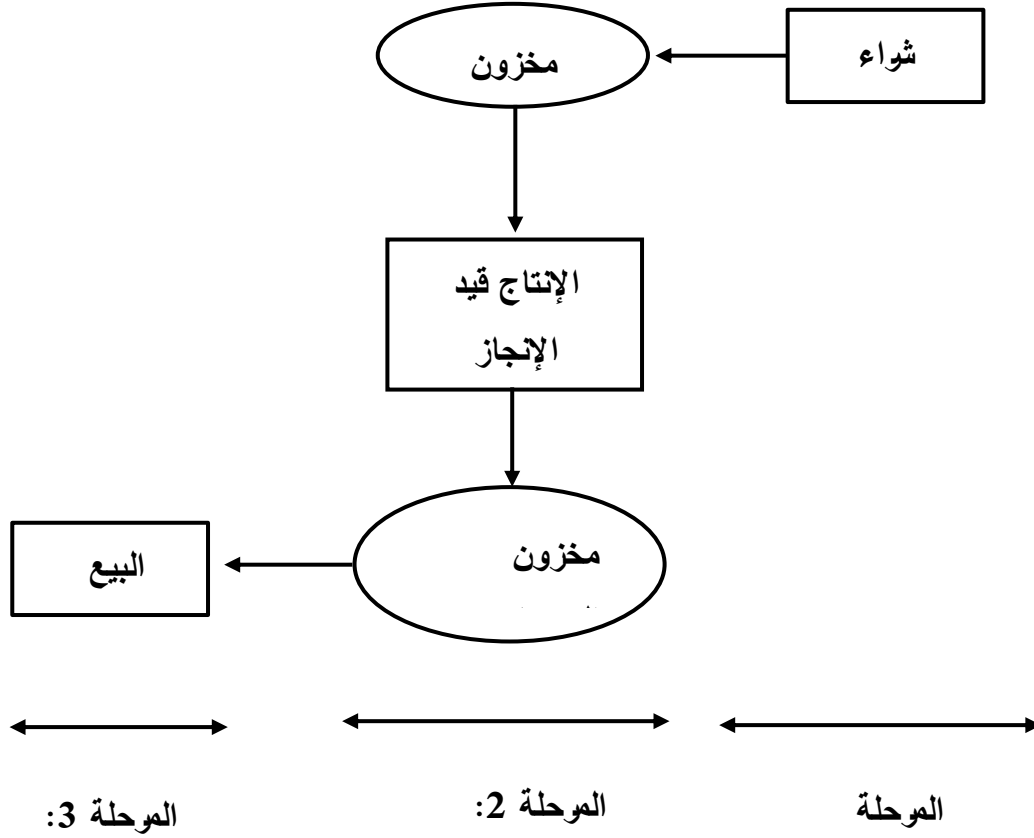
**التعريف الرابع :** من الناحية المالية تعبر دورة الإستغلال عن شبكة من التدفقات المالية التي تضمن سيرورة العمليات التبادلية بين المؤسسة والأعوان الإقتصاديون الأخرى<sup>1</sup>

حيث يمكن تمثيل هذه الدورة من خلال : التدفقات المادية الداخلية ، (المشتريات ) ، والتدفقات المادية الخارجية (المبيعات ) وهذه التدفقات تقابلها تدفقات مالية على شكل مديونية و دائنة ، مما يؤدي ذلك إلى تغيير في هيكله المخزونات لميزانية المؤسسة و التي يمكن أن تشمل على (03) أصناف من المخزونات :

- المواد الأولية
  - منتجات قيد التنفيذ ( نصف مصنعة )
  - منتجات تامة الصنع
- وفيما يلي لدينا شكل توضيحي لما تم ذكره :

1- إلياس بن ساسي ، يوسف قريشي ، التسير المالي ، مرجع سبق ذكره

الشكل 1: مراحل دورة الإستغلال



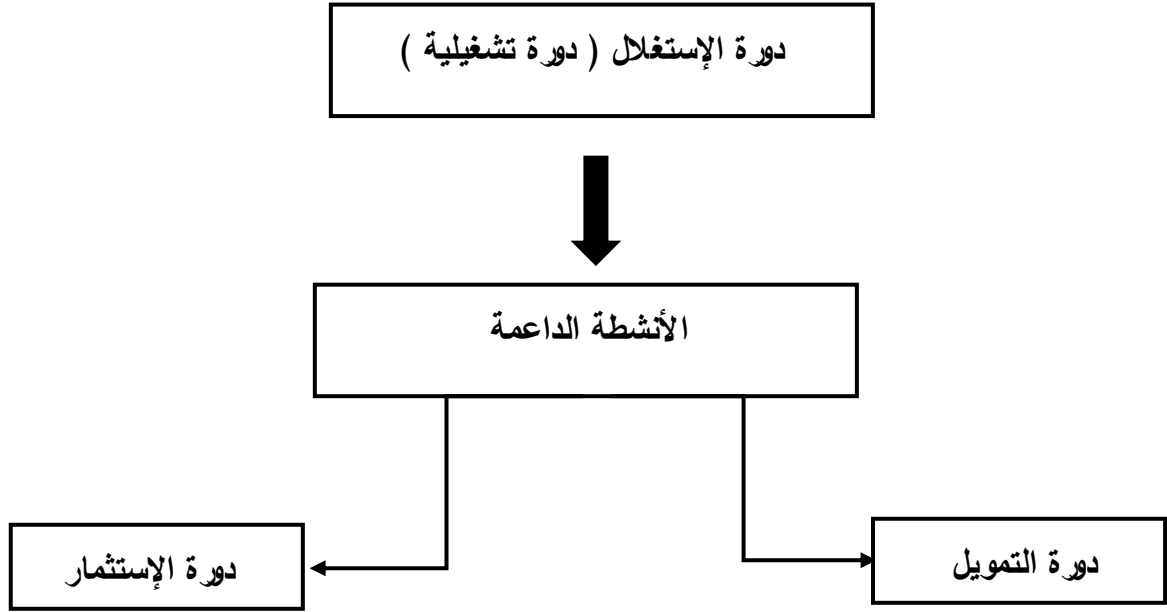
المصدر : عبد الناصر رواجي " تحليل دورة الإستغلال ( مدخل أساسي لمعالجة مشكلات التمويل في المؤسسة الإنتاجية : حالة المؤسسة الوطنية للأجهزة القياس و المراقبة A.M.C العلية- سطيف ) " بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير ، تخصص، تدبير مؤسسات ، معهد العلوم الإقتصادية ، جامعة فحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، 1993-1994 ص :

08

وبما أن دورة الإستغلال تعتبر من الأنشطة الأساسية في المؤسسة إلا أنه من الجدير بالذكر أن هناك أنشطة أخرى

داعمة لها نقوم بتوضيحها بالشكل الآتي :

الشكل رقم 2 : ربط دورة الإستغلال بباقي الأنشطة الداعمة له



المصدر : من إعداد الطالبتين إعتامادا كتاب ناصر داداي عون المحاسبة التحليلية I

يتميز لنا الشكل السابق ثلاث دورات مهمة والتي ينجم عنها تدفقات مالية خلال فترة زمنية معينة حيث :  
تعتبر دورة الإستغلال النشاط الإعتيادي المعتمد عليه في تحقيق النتائج ، ويضم مجموعة من العمليات المتتابعة التي تقوم بها المؤسسة من أجل إنتاج السلع والخدمات ، أما دورة الإستثمار فتشمل عمليات الحيازة و التنازل على الوسائل الضرورية لنشاط المؤسسة ، حيث تبدأ هذه الدورة عند تاريخ إنشاء المؤسسة بحيازة الإستثمارات ( معدات و أراضي ، مباني ... إلخ ) ، وتنتهي بتصفيتها ( التنازل عليها ) وذلك إما لسبب الإفلاس أو تغيير نشاط المؤسسة ، وتعتبر دورة طويلة الأجل لأنها مرتبطة بالعمر الإنتاجي للإستثمارات .

ونظرا لإتباع المؤسسات مبدأ الإستمرارية و التوسع فإنها تحتاج و بشكل مستمر إلى رؤوس الأموال لإستثمارها في شكل أصول مختلفة ، و تعتبر دورة التمويل الداعم الأساسي لهذه الأخيرة ويقصد به تشكيلة الأموال التي حصلت عليها المؤسسة بهدف تمويل إستثماراتها و توفير الإحتياجات المالية اللازمة لأداء أنشطة المؤسسة المختلفة .

الفرع الثاني : مراحل دورة الإستغلال<sup>1</sup>

تختلف دورة الإستغلال من مؤسسة تجارية عن مؤسسة صناعية وذلك من خلال التالي :

## 1- دورة الإستغلال في المؤسسة الصناعية : تحتوى دورة الإستغلال في المؤسسة الصناعية على مجموعة من

المراحل نذكرها فيما يلي :

**مرحلة التمويل :** تتم في هذه المرحلة عمليات شراء المواد الأولية ، والتي يتم إستهلاكها في عملية التصنيع

**مرحلة الإنتاج :** تقوم هذه المرحلة بإضافة مجموعة من المعارف العلمية والتقنية والبشرية والإقتصادية بتحويل

المواد الأولية إلى منتجات نهائية

**مرحلة التخزين :** يتم في هذه المرحلة عملية تخزين المواد النصف المصنعة و كذلك المنتجات النهائية

**مرحلة البيع :** هذه المرحلة يتم فيها عمليات بيع للمنتجات النهائية

**مرحلة التحصيل :** يتم في هذه المرحلة تحصيل حقوق العملاء وتعتبر آخر مرحلة في دورة الإستغلال لمؤسسة

الصناعية

## 2- دورة الإستغلال في المؤسسة التجارية :

هي عبارة عن دورة مركزية تتم من خلال بيع الخدمات والسلع للعملاء ، وتعد من الأنشطة الأساسية في المؤسسة

تتم دورة الإستغلال من خلال تتالي العمليات حيث تبدأ بطلبات من المورد وتنتهى بتحصيلات من العملاء .

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي ، يوسف قويسي ، التسيير المالي ، مرجع سبق ذكره

مراحل دورة الإستغلال في المؤسسة :<sup>1</sup>

تتكون دورة الإستغلال من عدة مراحل تتمثل في مرحلة التخزين ، مرحلة الإنتاج ، مرحلة تخوين المنتجات ( منتجات النصف المصنعة و منجات تامة التصنيع ) ، و من ثم مرحلة التسويق تليها تحصيل المبيعات

وهذه الأخيرة نذكرها بالتفصيل كالآتي :

## مرحلة التموين :

في هذه المرحلة تتم الإمداد بالمواد الأولية ومستلزمات النشاط حيث تقوم بتزويد المؤسسة بالمدخلات المادية الضرورية وتختلف طبيعة هذه المرحلة حسب طبيعة النشاط الخاص بكل مؤسسة بناء على مردوديتها وقدرتها التفاوضية فإذا كان نشاطها تابع في إطار الأحجام الكبيرة تكون قدرتها التفاوضية كبيرة ، ويكون لها القدرة على التحكم بشكل كبير في أسعار المواد والبضائع ومختلف المدخلات

## مرحلة التخزين الأولى :

وتعرف أيضا بمرحلة التخزين القبلي ، هذه المرحلة تأتي بعد عملية الشراء وقبل مرورها إلى ورشة التصنيع أو البيع حيث أنها تعتبر ضرورية إقتصادية وذلك لعدة عوامل المتمثلة في :

- تلبية الطلبات الكبيرة من طرف العملاء

-التخزين يعتبر صمام امان للوقاية من مخاطر المحتملة من المحيط

تتجه المؤسسة أحيانا إلى الشراء بكميات كبيرة وذلك من أجل الضغط أجل المورد من أجل تخفيض أسعار الشراء ، ولن تستطيع المؤسسة تحقيق ذلك إلى بإمتلاكها قدرات تخزين مهمة .

ولكن المعضلة المالية الكبرى للتخزين ، تتمثل في مقابل التخلي عن أجزاء من أهداف مالية أخرى من بينها :

- تجميد السيولة المالية في شكل تدفقات مالية تؤثر على خزينة المؤسسة ، ومن ثم على أهداف التوازن المالي

- إرتفاع التكاليف الثابتة ( تكاليف التخزين وملحقاتها )

وعليه مستويات التخوين تؤثر على الخزينة ( من خلال إستهلاك السيولة ) تأثيرا مباشرا وغير مباشر ، ومن

جهة أخرى تؤثر على النتيجة ككل أي من خلال إرتفاع التكاليف

<sup>1</sup>بوخطة أمال ، أثر قروض الإستغلال على سير فعالية تسيير دورة الإستغلال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة صيدلية عساوي الزهر بمدينة ورقلة ، مذكرة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و والتسيير وعلوم التجارية ، تخصص مالية وبنوك جامعة قاصدي بورقلة

### مرحلة الإنتاج ( التصنيع ) : <sup>1</sup>

هذه المرحلة تعتبر محور وظيفة الإستغلال داخل المؤسسة الصناعية ، ولها دور كبير في تطويرها و توسيعها .

حيث يتكون لدى المؤسسة خلال عملية التصنيع أنواع كثيرة من المنتجات يتم تقسيمها حسب تكلفة إنتاجها

- تتضمن هذه المرحلة أهم الأنشطة الضرورية و الرئيسية من بينها عملية تحويل المدخلات المالية إلى منتجات ذات قيمة إستعمالية ( تتمثل في المنتجات النصف مصنعة أو المنتجات تامة التصنيع الموجهة للبيع ) خلال هذه المرحلة تقوم المؤسسة بإستعمال أساليب وتقنيات إنتاجية و إدارية مناسبة ، وذلك من أجل الضبط و التحكم في العملية الإنتاجية لتفادي الأخطاء التي تؤثر بالسلب على المؤسسة ومردوديتها .

### مرحلة تخزين المنتجات ( النصف مصنعة و تامة التصنيع وغيرهما ) :

عند الإنتهاء من عملية التمويل والتصنيع والتحويل يتم نقل المنتجات إلى مراكز التخزين ، وذلك حسب طريقة التخزين المعتمدة في كل مؤسسة أو عرضها في السوق ، إن عملية التخزين الأولي ضرورية إقتصادية وذلك لعدة عوامل نذكر منها :

- تلبية إحتياجات العملاء و ذلك من أجل علاقات دائمة مع مختلف المتعاملين في السوق
- تفادي المخاطر المتعلقة بتوقف الإنتاج لأسباب داخلية أو خارجية
- التصدي لتهديدات سوق الموردين في حالة ما إذا كانت هناك أزمات أو إرتفاع في الأسعار أو إنقطاعات التزويد
- تستخدم المؤسسة إستراتيجية حرب الأسعار وذلك من خلال إستغلالها للمخزون من أجل التحكم في الأسعار

### مرحلة التسويق ( التوزيع والبيع ) :

هذه المرحلة من أهم المراحل و ذلك لأن نجاح المراحل السابقة مرهون على نجاح هذه المرحلة ، إذ أنها تضم مختلف النشاطات التسويقية ( عملية البيع وتوزيع ، نقل ، تسليم ، ترويج ، الإشهار ، خدمات ما بعد البيع ... و غيرها )

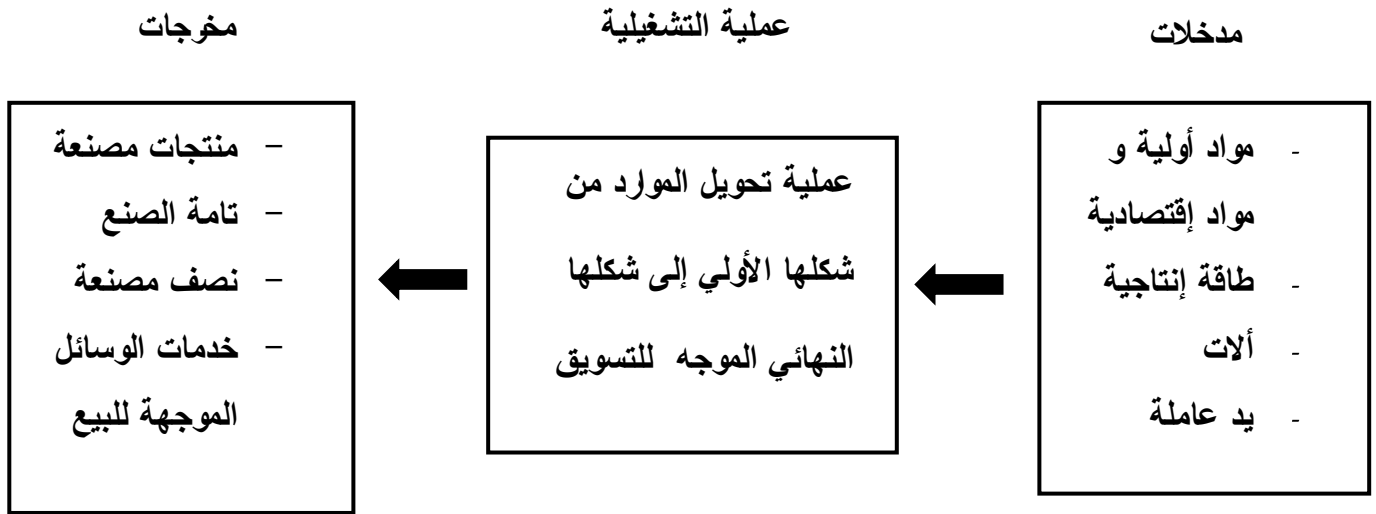
1- بوخطة أمال ، أثر قروض الإستغلال على سير فعالية تسيير دورة الإستغلال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة صيدلية عساوي الزهر بمدينة ورقلة ، مرجع سبق ذكره ص 03

مرحلة تحصيل المبيعات :

في بعض الأحيان تقوم المؤسسة بمنح عملائها الدائمين والأوفياء اجال لدفع مستحقاتهم يتم الإتفاق عليها فيما بينهم و بعدها تمر على المؤسسة فترة تتجمد فيها السيولة المالية إلى حد إنتهاء أجل التسديد وعليه فإن الإحتياج في التمويل مرتبط ب :

- إن طول دورة الإستغلال ترتبط بمدة كل من دوران المخزون والعمليات الإنتاجية والإعتماد المسموح للعملاء
  - الفترة الزمنية للقرض الممنوح من طرف الموردين
  - تطور العناصر المتعلقة بالإستغلال كالأعباء الجبائية والأعباء الإجتماعية والأجور
- و يمكن تلخيص دورة الإستغلال و جميع التدفقات الناتجة عنها بالشكل الآتي :

الشكل 3 : الخريطة المفاهيمية لدورة الإستغلال



المصدر : من إعداد الطالبتين إعتمادا كتاب ناصر دادي عنون المحاسبة التحليلية 1

من الملاحظ من الشكل ( 1-3 ) أنه يبرز صورة واضحة لكل حركات دورة الإستغلال فالمؤسسة تقوم بتكوين مدخلات عن طريق شراء المواد اللازمة لإستعمالها في العملية الإنتاجية بمساعدة العوامل الخاصة بتلك العملية ، ثم تقوم بعملية إستهلاك الموارد بغية تحويلها إلى الشكل المراد تسويقه ، وفي الأخير تخرج تلك المواد على شكل منتجات مصنعة و نصف مصنعة و مايقابل ذلك .

## المطلب الثاني : تحليل الإحتياج في رأس المال العامل

يتميز تحليل الإستغلال بوجود عدة مؤشرات تختلف باختلاف نوع المؤسسة ومن بين أهم المؤشرات الأساسية لتحليل دورة الإستغلال مؤشرات تحليل رأسمال عامل

## الفرع الأول : ماهية رأس المال العامل الصافي

حيث سنتطرق لمكونات هذه المؤشرات كالآتي :

1. تعريف رأس المال العامل : <sup>1</sup>

يعرف رأس المال العامل على أنه جزء من الأموال الدائمة الموجهة لتمويل دورة الإستغلال ، وبالتالي فهو يبين قدرة المؤسسة على تمويل الأصول المتداولة عن طريق الأموال الدائمة . ع

ويتم حساب رأس المال العامل بطريقتين إما عن طريق أعلى الميزانية ( الأجل الطويل ) ، أ عن طريق أدنى مستوى ( الأجل القصير )

- رأس المال العامل حسب طريقة الأجل الطويل : يتم تمويل الأصول بمراد تتناسب مع مدة إستحقاقها وتعطى بالعلاقة التالية :

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

- رأس المال العامل حسب طريقة الأجل القصير : يمكن حساب رأس المال العامل الصافي بطريقة أخرى منطقية تتشأ من مبدأ تساوي مجموع أصول الميزانية مع مجموع خصومها وتعطى بالعلاقة التالية :

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الخصوم}$$

و توجد عدة عوامل تؤثر في رأس مال العامل من بينها :

- دورة الإستغلال : حيث أن حجم رأس المال يتغير حسب تغير دورة الإستغلال فكلما طالت دورة الإستغلال يلزم وجود حجم كبير من الأموال الدائمة لتغطيتها و العكس .

- التغيرات الموسمية : حيث أن هناك بعض المؤسسات تتميز بشاط موسمي فيتأثر نشاطها بالتغيرات الموسمية كأن يرتفع سعر المواد الأولية الازمة ، لذا يجب أخذ الحيطه عن طريق توفير المخزونات الازمة .

- حجم نشاط المؤسسة : حيث أنه كلما كان الشاط كبير يكون الإحتياج إلى حجم أكبر من رأس المال العامل والعكس صحيح .

- طبيعة نشاط المؤسسة : أي رأس المال العامل هنا يرتبط بنوعية وطبيعة حجم الإنتاج و كيفية تصريف المنتجات .

رأس المال العامل الصافي ( FRNG ) : ويعبر عن الفرق بين الأصول المتداولة و الديون قصيرة الأجل ، و قليلا ما يعطي نتيجة سالبة ففي أغلب الأحيان هو رقم موجب و يعتبر مقياسا للسيولة و يعطى بالعلاقة :

$$\text{رأس المال العامل الصافي ( الدائم )} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الديون}$$

## 2. العوامل المؤثرة على رأسمال العامل :<sup>1</sup>

و هناك عدة عوامل تؤثر على رأس المال العامل نذكرها كالآتي :

- طبيعة الإنتاج : كلما كانت دورة الإنتاج طويلة كلما إزدادت الحاجة إلى رأس المال عامل أكبر ، فالوحدات الصناعية تحتاج إلى رأس المال العامل أكبر مما تحتاجه الوحدات الإنتاجية .

- طبيعة المواد الأولية المستعملة : حسب نوعية وجودة المواد الضرورية في الإنتاج وتواجدها في السوق .

- طبيعة العمليات التسويقية : بمعنى هل يتم تسويق المنتجات بسرعة أي إرتفاع معدل دوران المبيعات يقابله إنخفاض في رأس المال العامل والعكس .

- طبيعة الإئتمان : ما إذا كانت الوحدة تحصل على فترة إئتمان من الدائنين و ما إذا كانت تعطي لمدينها فترة إئتمان للسداد ، و كلما كانت فترة الإئتمان الممنوحة للمدينين أقل من فترة التحصيل كلما كانت الحاجة لحجم رأس المال العامل أقل

و يمكن تلخيص أسباب النقص والزيادة في حجم رأس المال العامل فيمايلي :

### • أسباب الزيادة في رأس المال العامل الصافي :

- الزيادة في الأموال الدائمة

- التخلي على بعض الأصول الثابتة بالبيع

- الأرباح المحققة والغير موزعة

<sup>1</sup> مبارك لسوس، التسيير المالي ، ديوان مطبوعات جامعية ، سنة 1996 ص39

• أسباب النقصان في رأس المال العامل الصافي :

- النقص في الأموال الدائمة
- الإستثمار في أصول ثابتة جديدة غير ممولة من الأموال الدائمة الجديدة
- الخسائر المتحققة التي تؤدي إلى نقص الأموال الخاصة وبالتالي تناقص الأموال الدائمة

الفرع الثاني : الإحتياج في رأس المال العام ( BFR )<sup>1</sup>

هو إجمالي الأموال التي تحتاجها المؤسسة خلال دورة الإستغلال و هي عبارة عن الفرق بين إجمالي المخزونات و القيم القابلة للتحقيق من جهة والإلتزامات قصيرة المدى بعد إستثناء السلفات المصرفية من جهة ثانية و يحسب بالعلاقة التالية :

الإحتياج في رأس المال العامل = ( الأصول الجارية - النقدية ) - ( ديون قصيرة الأجل - سلفات مصرفية )

و ينقسم الإحتياج في رأس المال العامل إلى قسمين كالآتي :

1. الإحتياج في رأس المال العامل للإستغلال BFR<sub>ex</sub> :

يمثل الفرق بين إستخدامات الإستغلال E<sub>ex</sub> و موارد تمويل الإستغلال R<sub>ex</sub> أي :

$$BFR_{ex} = E_{ex} - R_{ex}$$

2. الإحتياج في رأس المال العامل خارج الإستغلال BFR<sub>hex</sub> :

يمثل الفرق بين إحتياجات الإستغلال E<sub>hex</sub> و موارد تمويل خارج الإستغلال R<sub>hex</sub> أي :

$$BFR_{hex} = E_{hex} - R_{hex}$$

3. الخزينة الصافية ( TN )

يمكن تعريف الخزينة الصافية للمؤسسة على أنها مجموعة الأموال التي في حوزتها لمدة دورة إستغلالية ، وتشمل صافي القيم الجاهزة وتحسب بالعلاقة :

الخزينة الصافية = رأس المال العامل - الإحتياج في رأس المال العامل

أي : الخزينة الصافية = خزينة الأصول - خزينة الخصوم

1- خميسي فتيحة، التسيير و مالية التسيير المالي في المؤسسة ، دار هومه للنشر و التوزيع الجزائر 2010 ص 72 - 73

الفرع الثالث : متوسط مدة دورة الإستغلال<sup>1</sup>

يتم حسابه عن طريق مؤشرات كمية تهدف إلى تحليل دورة الإستغلال ، و تحدد بواسطتها الأموال المجمدة في شكل مخزونات و أجال للعملاء ويمكن توضيحها فيما يلي :

$$\text{متوسط مدة دوران المنتجات} = \frac{360 \text{ يوم}}{\text{سرعة دوران المنتجات}} \\ \text{سرعة دوران المنتجات} = \frac{\text{تكلفة إنتاج المنتجات المباعة}}{\text{متوسط مخزون}}$$

$$\text{متوسط مخزون المنتجات} = \frac{\text{مخ} + 2 \text{مخ}}{2}$$

متوسط مدة دوران العملاء : يقيس الفترة المتوسطة للقروض التي تربط المؤسسة بعملائها وتحسب كالأتي :

$$\text{متوسط مدة دوران العملاء} = \frac{\text{العملاء} + \text{أوراق القبض}}{\text{مبيعات السنة}} \times 360 \text{ يوم}$$

متوسط مدة دوران الموردين : يقيس المدة المتوسطة للقروض التي تربط المؤسسة بالمورد ، أي الأجال التي تمنحها المؤسسة للمورد من أجل تسديد المستحقات المالية المتعلقة بالتموين والخدمات و يتم حسابها كالأتي :

$$\text{متوسط مدة دوران الموردين} = \frac{\text{الموردين} + \text{أوراق}}{\text{مشتريات السنة}} \times 360 \text{ يوم}$$

و في الأخير يحسب متوسط مدة دورة الإستغلال كالأتي :

$$\text{متوسط مدة دورة الإستغلال} = \text{متوسط مدة دوران المخزون} + \text{متوسط مدة دوران العملاء} - \text{متوسط مدة دوران الموردين}$$

<sup>1</sup> بن مالك عمار ، منهج الحديث للتحليل المالي في تقييم الاداء ، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة مالية كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري بمنطقة الجزائر 2014 ص 83

### المبحث الثاني : نماذج تحليل دورة الإستغلال

إن تحليل دورة الإستغلال يعتبر وسيلة من وسائل التحليل المالي ، تنصب على تحليل نشاط الإستغلال أي تحليل نشاط الدورة الواحدة ( السنة المالية الواحدة ) .

حيث أن التحليل المالي يقسم إلى قسمين :

أ - تحليل الميزانية : و يفيد في تحليل الهيكل المالي و إعادة التوازن للميزانية فرغم أن الميزانية الختامية تعطي فكرة عن النتيجة ( الأصول مطروح منها الخصوم ) إلا أن هذه النتيجة تبقى شاملة ( عامة ) ومبهما ، وهي بحاجة إلى تحليل حسابات التسيير الخاصة بها

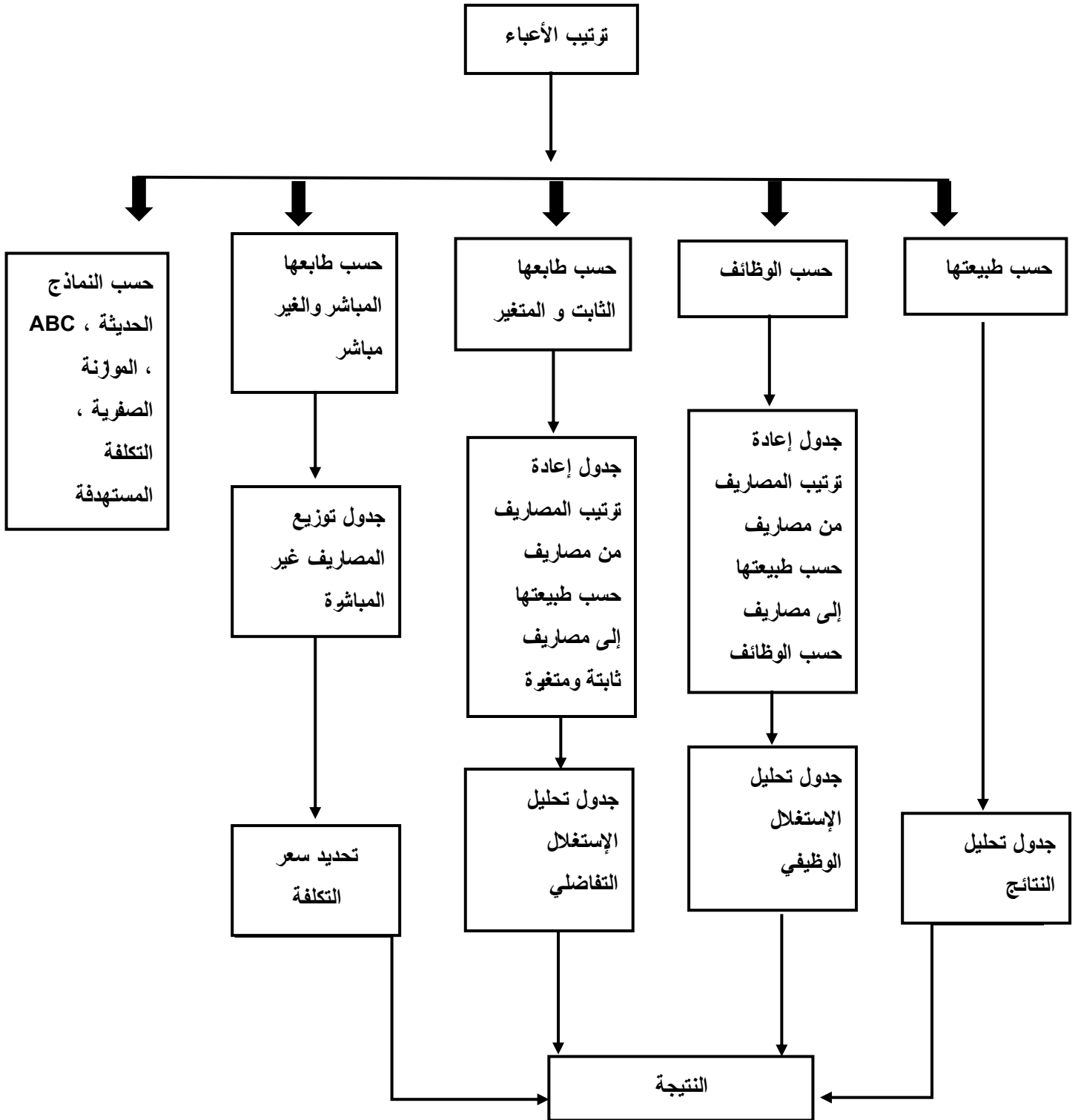
ب - تحليل الإستغلال : هو تحليل التكاليف و الإيرادات للدورة بالنظر إليها من عدة جوانب وهذا بإسخدام عدة نماذج لتحليل الإستغلال سوف نتطرق إليها بالتفصيل لاحقا في هذا المبحث .

### المطب الأول : النماذج التقليدية لتحليل دورة الإستغلال

لدى دورة الإستغلال عدة نماذج التي تساعد على تحليلها ، منها التقليدية و منها نماذج حديثة و سنتطرق في الشكل القادم تفصيل لنماذج تحليل الإستغلال و توزيعها حيث :

يفيدنا تحليل التكاليف والإيرادات حسب طبيعتها في الحصول على عدة مستويات للنتيجة حسب طبيعة التكاليف والإيرادات وهذا عن طريق جدول تحليل النتائج ، أما تحليل التكاليف حسب الوظائف يقوم على تقسيم نشاط إلى عدة وظائف ( وظيفة الشراء ، وظيفة الإنتاج ، وظيفة التوزيع ) ، و يفيد هذا التحليل في الحصول على النتيجة على شكل هوامش للوظائف المختلفة وهذا عن طريق جدول تحليل الإستغلال الوظيفي ، أما بالنسبة لتحليل التكاليف حسب الثبات والتغير فهنا يتم تقسيم تكاليف المؤسسة إلى تكاليف ثابتة و أخرى متغيرة ونتحصل على التكاليف على شكل هوامش على هذه التكاليف و يتم ذلك عن طريق جدول تحليل الإستغلال التفاضلي و معيار التفرقة بين التكاليف الثابتة والمتغيرة ، حيث أن التكاليف المتغيرة تتغير بالزيادة أو بالنقصان تبعا لتغير حجم النشاط أما التكاليف الثابتة فهي تلك التي لا تتغير بتغير حجم النشاط ، أما فيما بعد لدينا نموذج تحليل الإستغلال المزدوج الذي يحلل التكاليف حسب الوظائف و حسب الثبات والتغير ، كما نقيدها عتبة المردودية في تحليل فعالية النشاط الإستغلالي حيث تختبر هذه الأخيرة قدرة رقم الأعمال على تغطية إجمالي التكاليف بالبحث على مستوى التعادل وتاريخ تحقيقه ، و قد تم إستعمال أساليب حديثة أخرى لتحليل الإستغلال كالموازنة الصفرية والتكلفة المستهدفة و ABC ، و فيما يلي نعرض الشكل التفصيلي الذي يوضح جميع تصنيفات نماذج دورة الإستغلال كالاتي :

الشكل 4 : نماذج تحليل دورة الإستغلال



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على كتاب التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي

## الفرع الأول : جدول حسابات النتائج و نموذج التحليل الوظيفي

### أولاً : جدول حسابات النتائج ( قائمة الدخل )<sup>1</sup>

من المعتبر أن جدول حسابات النتائج أصبح من القوائم المالية التي تبدأ بالنظر إليها باهتمام متزايد ، خاصة من قبل الأطراف التي تعنى باتخاذ القرارات التي تخص الربحية و الإستثمار بالأخص فهو يعبر عن أداء المؤسسة ، وذلك بتزويد مستخدمى القوائم المالية بالمعلومات التي تساعد على عملية التنبؤ و تحديد مقدار الضريبة المستحقة على المؤسسة ، بالإضافة إلى معلومات أخرى مفيدة لإتخاذ القرارات الإقتصادية الرشيدة وسنتطرق فيما يلي إلى جل المعلومات المتعلقة بجدول حسابات النتائج كالآتي :

#### 1.1 مفهوم جدول حسابات النتائج :

لدى جدول حسابات النتائج عدة مسميات خلافا على هذا المسمى فهي تعرف "بقائمة الدخل" حسب المعايير المحاسبية الدولية مثل المعيار رقم "1" الخاص بعرض القوائم المالية والمعيار رقم "8" الخاص بصافي الربح.

أما على الصعيد الدولي لها مسميات أخرى شائعة على سبيل المثال ففي المملكة المتحدة وبعض الدول النامية أطلقوا عليها "حساب الأرباح والخسائر" وفي الولايات المتحدة وبعض الدول النامية يطلق عليها قائمة " الدخل الشامل " أو " قائمة العمليات " .

أما فرنسا فتعرف بقائمة جدول حسابات النتائج و هي التسمية المعتمدة في الجزائر وذلك بموجب النظام المحاسبى المالى الجديد "SCF" بداية من سنة 2010

#### 1. 2 تعريف جدول حسابات النتائج :

يوجد عدة تعاريف لجدول حسابات النتائج تتمثل أهمها في :

#### التعريف الأول :

يعرف حسب النظام المحاسبى المالى على أنه بيان ملخص للأعباء والمنهجات المنجزة من الكيان خلال السنة المالية و لا يتم أخذه في الحساب تاريخ التحصيل أو تاريخ السحب ويبرز بالتمييز النتيجة الصافية للسنة المالية ( الربح / الخسارة )

<sup>1</sup> كروش عاشور ، المحاسبة العامة و مبادئ و آليات تسير الحسابات وفقا للنظام المحاسبى المالى ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 2013 ،

- كما تعرف قائمة حساب النتائج حسب المعيار 1 من المعايير الدولية على نص البنود الواجب عرضها كحد أدنى في قائمة الدخل :
- أ- الإيراد
- ب- نتائج الأنشطة التشغيلية
- ج- تكاليف التمويل
- د- حصة الشركات الزميلة والمشاريع المشتركة في الأرباح والخسائر التي تمت محاسبتها بإستخدام طريقة الحقوق الملكية
- هـ- المصروف الضريبي
- و- الربح أو الخسارة من الأنشطة العادية
- ز- البنود غير عادية
- ح- حصة الأقلية
- ط- صافي الربح أو الخسارة للفترة

### التعريف الثاني<sup>1</sup>:

يستخدم جدول حسابات النتائج في التحليل المالي كمتعم للميزانية المحاسبية والغرض منه تحليل نتيجة السنة فهو يقوم على تحليل أنشطة المؤسسة للوصول إلى القرارات التقويمية ويبين الجدول مصادر الأموال و إستخداماتها

### 3.1 أهمية و أهداف جدول حسابات النتائج :

تتمثل في

#### أهمية جدول حسابات النتائج :

أصبح جدول حسابات النتائج يعتبر الأكثر أهمية من بين القوائم المالية فهو يقيس نجاح عمليات المؤسسة لفترة محددة من الزمن وبالتالي تكمن أهميته في :

- يساعد بالتنبؤ بشكل دقيق لدخل مؤسسة في المستقبل

<sup>1</sup> شعيب شنوف ، محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية IFRS و IAFS ، مكتبة الشركة التجارية بوداود ، الجزائر 2019 ص 17 .

- يساعد في التقييم الأفضل لإمكانية إستلام المشروع لمبالغ نقدية تساعد في التأكد من أن المصادر الإقتصادية قد تم إستخدامها على أفضل وجه

#### أهداف جدول حسابات النتائج : نلخصها كالآتي

- تزويد مستخدمى القوائم المالية بمعلومات تساعد في عملية التنبؤ ومقارنة و تقييم القوة الإرادية للمشروع
- تحقيق الهدف الأساسي للمشروع ( تعظيم ثروة الملاك )
- توفير المعلومات الحقيقية والتفسيرية بالنسبة للعمليات التشغيلية والأحداث الإقتصادية الأخرى والتي قد تكون مفيدة في عمليات التنبؤ والمقارنة و تقييم القوة الإرادية
- الإعلام عن أنشطة المشروع التي تؤثر على المجتمع والتي يمكن تحديدها و وضعها أو قياسها والتي تكون ذات أهمية بالنسبة للأهداف المحددة و الموضوعة مسبقا
- تحديد مقدار الضريبة المستحقة على المؤسسة
- معرفة الملاك لنتائج إستثماراتهم في المؤسسة
- وفيمايلي لدينا شكل يوضح منتوجات و أعباء جدول حسابات النتائج :

شكل رقم 5 : منتوجات و أعباء جدول حسابات النتائج

المنتجات	الأعباء
المنتجات العملية	نتيجة عملياتية
المنتجات المالية	نتيجة مالية
المنتجات الإستثنائية	نتيجة إستثنائية
مجموع المنتجات	نتيجة الدورة

SOURCE : ElienCOHEN.Analysefinanciere.E.dèconomeca ,6edition.2006.p

#### 4.1 عرض جدول حسابات النتائج :

لقد حدد النظام المالي " S C f " طريقتين لإعداد و عرض لإعداد و عرض جدول حسابات النتائج :

- حسابات النتائج حسب الطبيعة
- حسابات النتائج حسب الوظيفة

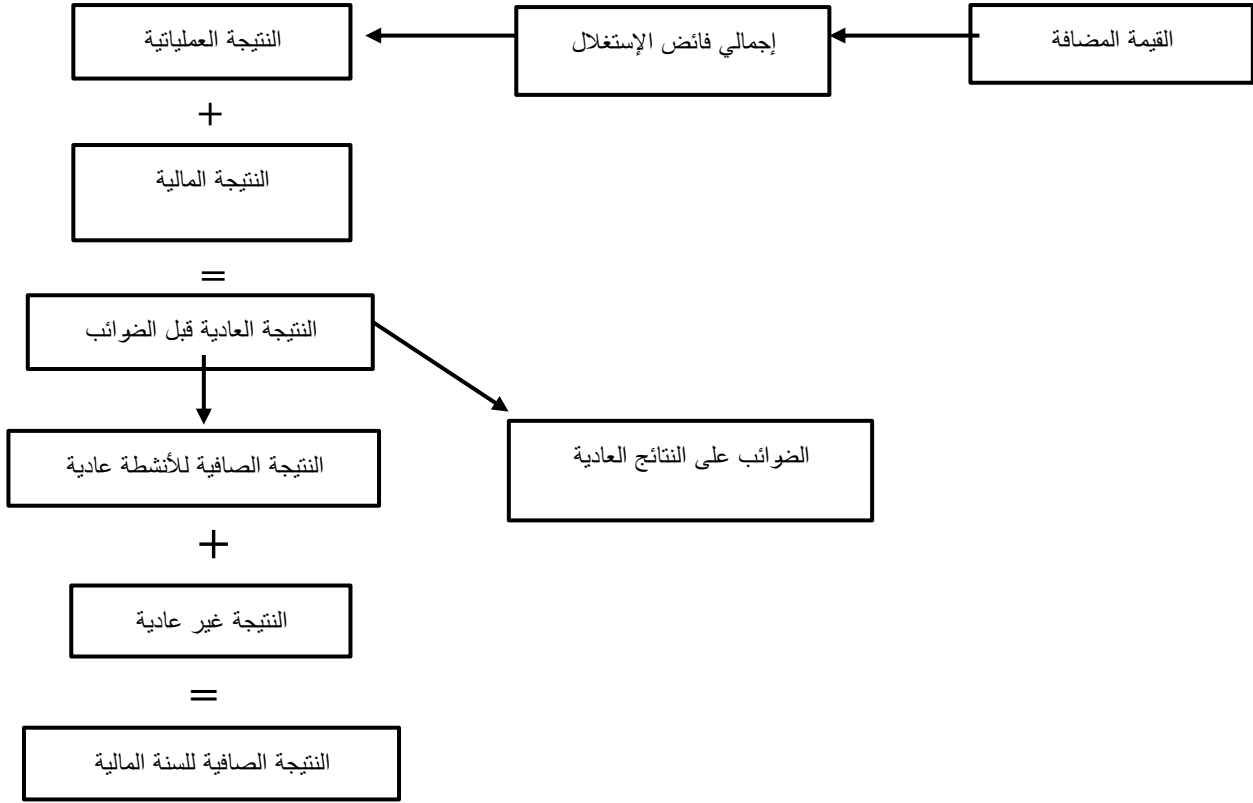
وما يميز جدول النتائج حسب ال SCF أنه :

- تصنيف الأعباء في النظام المحاسبي المالي حسب طبيعتها و حسب وظيفتها و توضع مباشرة ضمن حسابات الأموال و بهذا المنظور المزدوج للنتائج "حسب الطبيعة و حسب الوظيفة " يمنح المؤسسة نتيجة عامة ونتيجة تحليلية
- بعض النفقات و الإيرادات والأرباح والخسائر لا تمر على صنف النفقات و صنف الإيرادات بل تسجل مباشرة في الأموال الخاصة كزيادات أو نقصان
- تظهر نتيجة الدورة في حساب 12
- عناصر النتائج الأساسية هي عناصر الإستغلال ، تضاف العناصر الإستثنائية على سبيل البيان في قائمة النتائج
- تحسب الضريبة على الأرباح و على أساس نتيجة الدورة وتصحح بعناصر الضرائب المؤجلة

#### أ - حساب النتائج حسب الطبيعة :

يقوم على تصنيف الأعباء حسب طبيعتها ( حصص الإهلاكات ، مستويات البضائع .... ) مما يسمح بتحديد مستويات من مجاميع التسيير الرئيسية ( الأرصد الوسيطة للتسيير والتي على أساسها يمكن تحليل طرق تكوين نتيجة المؤسسة و إن النتائج الوسيطة التي يظهرها هذا الحساب موضحة في الشكل الآتي :

شكل رقم 6: النتائج الوسيطة لجدول حسابات النتائج



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء كتاب لتحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية  
للابلاغ المالي شعيب شنوف

وفيما يلي جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة حسب "scf"<sup>1</sup> :

- جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة : يصنف حسب الطبيعة كالآتي

جدول رقم 1 : جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة

رقم الحساب	البيان	ملاحظة	N	N-1
70	رقم الأعمال			
72	تغير مخزونات المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع			
73	الإنتاج المثبت			
74	إعانات الإستغلال			
60	1- إنتاج السنة المالية المشتريات المستهلكة			
61 و 62	الخدمات الخارجة والإستهلاكات الأخرى			
	2- إستهلاك السنة المالية			
63	3- القيمة المضافة للإستغلال ( 2-1 ) أعباء المستخدمين			
64	الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة			
75	4- الفائض الإجمالي من الإستغلال المنتجات العملية الأخرى			
65	الأعباء العملية الأخرى			
68	المخصصات للإهتلاكات والمؤونات			
78	إستئناف عن خسائر القيمة و المؤونات			
76	5- النتيجة العملية المنتجات المالية			
66	الأعباء المالية			
	6- النتيجة المالية			
	7- النتيجة العادية قبل الضرائب ( 6+5 )			

			الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية	698-695
			الضرائب المؤجلة عن النتائج العادية	693-692
			مجموع منتجات الأنشطة العادية	
			مجموع أعباء الأنشطة العادية	
			8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية	
			العناصر غير عادية (منتجات يطلب بيانها)	77
			العناصر غير عادية (الأعباء يطلب بيانها)	67
			9- النتيجة الغير عادية	
			10- النتيجة الصافية للسنة المالية	
			حصة الشركات الموضوعه موضع المعادلة في النتيجة الصافية	
			11- النتيجة الصافية للمجموع المدمج 1 منها حصة الأقلية وحصة مجمع 1	

المصدر : كتوش عمار المحاسبة العامة ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر طبعة الثانية ص 243

ويمكن شرح عناصر جدول حساب النتائج حسب الطبيعة كالآتي<sup>1</sup> :

1- إنتاج السنة المالية : نجد هذا المؤشر في حسابات النتائج للمؤسسات الصناعية و يغيب في القطاعات التجارية و تتمثل في إجمالي المنتجات المصنعة بإختلاف إستخداماتها ، حيث يتضمن كل من المبيعات و المنتجات الملحقة ، تغير المخزون والمنتجات المصنعة و قيد الصنع ، الإنتاج المثبت و إعانات الإستغلال ويمكن حسابه كما يلي :

$$\text{إنتاج السنة المالية} = \text{مبيعات المنتجات} + /- \text{الإنتاج المخزن} + \text{إعانات الإستغلال}$$

2- إستهلاك السنة المالية : يمثل هذا المؤشر مجموع إستهلاكات المؤسسة خلال السنة المالية من مشتريات السلع والخدمات بالإضافة إلى الخدمات الخارجية والإستهلاكات الأخرى

<sup>1</sup> بنية محمد، مطبوعة محاضرات في التحليل المالي ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم التجارية جامعة قلمة الجزائر

3- القيمة المضافة : تعبر عن الثروة التي تخلقها المؤسسة باستخدام وسائل الإنتاج كما تعبر عن القيمة الإضافية التي قدمتها المؤسسة من خلال نشاطها الأساسي وهي تمثل الفرق بين إنتاج السنة المالية و إستهلاك السنة المالية ، تستخدم لقياس معدل نمو المؤسسة

4- الفائض الإجمالي للإستغلال : يعبر هذا الرصيد عن إمكانية المؤسسة على تحقيق الأرباح من خلال دورة الإستغلال بغض النظر عن سياسات التمويل ، الإهلاك ، التوزيع و يضم هذا الرصيد معلومات مفصلة عن دورة الإستغلال أي الفرق بين الإيرادات المحصلة أو التي تتحصل في الأجل القريب أي أنه يقاس الثروة المالية المحققة عن طريق النشاط الأساسي للمؤسسة ويمكن حساب الفائض الإجمالي للإستغلال كما يلي<sup>1</sup>:

$$\text{الفائض الإجمالي للإستغلال} = \text{القيمة المضافة} - (\text{أعباء المستخدمين} + \text{الضرائب و الرسوم المماثلة})$$

5- النتيجة العملياتية : يمثل هذا الرصيد الناتج الصافي عن عمليات الإستغلال من خلال ممارسة الأنشطة الأساسية للمؤسسة أي الفرق بين إيرادات الإستغلال و مصاريف الإستغلال حيث يمكن حسابه اعتمادا على الفائض الإجمالي للإستغلال كما يلي :

$$\text{النتيجة العملياتية} = \text{الفائض الإجمالي للإستغلال} + \text{المنتجات العملياتية الأخرى} - \text{مخصصات الإهلاكات والمؤونات و خسائر القيمة}$$

6- النتيجة المالية : تعبر عن قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من عملياتها المالية ويمكن حساب النتيجة المالية كما يلي :

$$\text{النتيجة المالية} = \text{المنتوجات (الإيرادات المالية)} - \text{الأعباء المالية}$$

• الإيرادات المالية : تتضمن

- الإيرادات الناتجة عن الإستثمارات المالية ومختلف التوظيفات المالية
- الفوائد والإيرادات المماثلة ومنها المداخيل الخاصة بالحقوق التجارية و مختلف التوظيفات
- الإيرادات الناتجة عن عملية التنازل عن الأصول المالية
- الفرق الإيجابي في الصرف

• الأعباء المالية : تتضمن

- الفوائد والإقتطاعات المماثلة عنها
- الفارق السلبي للصرف

<sup>1</sup> بنية محمد ، مطبوعة محاضر التحليل المالي مرجع سبق ذكره ص 142 - 147

- المصاريف الناتجة عن التنازل عن الأصول المالية
- خسائر عن حسابات الدائنة المرتبطة بمساهمات

وفي الأخير تساعد النتيجة المالية عن مراقبة أداء المؤسسة من النواحي المالية ، أي يمكن مراقبة الحدود القصوى لعمليات الإستدانة بناء على مؤشر النتيجة المالية و بالتالي فالنتيجة المالية تساهم في إتخاذ القرارات التمويلة بشكل فعال

7- النتيجة العادية قبل الضرائب : تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من مختلف الأنشطة العادية ولكن قبل العمليات الإستثنائية وتحسب كمايلي :

$$\text{النتيجة العادية قبل الضرائب} = \text{النتيجة العملياتية} + \text{النتيجة المالية}$$

• النتيجة الإستثنائية : تعبر عن العمليات الإستثنائية داخل المؤسسة أي العمليات خارج الإستغلال و تمثل الفرق بين الإيرادات والمصاريف ذات الطابع الإستثنائي

10- النتيجة الصافية للسنة المالية : يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح بواسطة جميع العمليات

( إستغلال ، إهلاك ، تمويل ، توزيع ) ، حيث يتم حسابها إنطلاقا من النتيجة العادية قبل الضرائب ، إذ تطرح منها الضرائب على الأرباح والضرائب المؤجلة وتضاف إليها النتائج الإستثنائية ، وهي مجموع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بعد خصم الضرائب على الأرباح واجبة الدفع و تحسب كمايلي :

$$\text{النتيجة الصافية للسنة المالية} = \text{النتيجة الصافية للأنشطة العادية} + \text{النتيجة الغير عادية}$$

ب - جدول حسابات النتائج حسب الوظيفة : يتم من خلاله التميز بين تكاليف الشراء و تكاليف التوزيع والبيع والتكاليف الإدارية ، أي ترتب الأعباء حسب وظائف المؤسسة ( وظيفة تجارية ، مالية ، إدارية )

ويكمن توضيح تصنيف جدول حسابات النتائج حسب الوظيفة كمايلي :

جدول رقم 2: جدول حسابات النتائج حسب الوظيفة

N-1	N	ملاحظة	البيان
			<p>رقم الأعمال</p> <p>كلفة المبيعات</p> <p><b>هامش الربح الإجمالي</b></p> <p>منتجات أخرى عملياتية</p> <p>التكاليف التجارية</p> <p>الأعباء الإدارية</p> <p>أعباء أخرى عملياتية</p> <p><b>النتيجة العملياتية</b></p> <p>تقديم تفاصيل الأعباء حسب الطبيعة</p> <p>( مصاريف المستخدمين مخصصات الإهلاكات )</p> <p>منتجات مالية</p> <p>الأعباء المالية</p> <p><b>النتيجة العادية قبل الضريبة</b></p> <p>الضرائب الواجبة على النتائج العادية</p> <p>الضرائب المؤجلة على النتائج العادية (التغيرات )</p> <p><b>النتيجة الصافية للأنشطة العادية</b></p> <p>الأعباء الغير عادية</p> <p>المنتجات الغير عادية</p> <p><b>النتيجة الصافية للسنة المالية</b></p> <p>حصة الشركات الموضوعه موضع المعادلة في النتائج الصافية</p> <p>(1)</p> <p>النتيجة الصافية للمجموع المدمج (1)</p> <p>منها حصة ذوي الأقلية (1)</p> <p>حصة المجمع (1)</p>

المصدر : كتوش عمار المحاسبة العامة ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر طبعة الثانية ص 244

- يمكن شرح عناصر الجدول من خلال مايلي :

هامش الربح الإجمالي : هو مؤشر يقيس العلاقة التجارية بين المؤسسة والعملاء من جهة و المؤسسة والموردون من جهة أخرى فهو رصيد يعكس قدرة المؤسسة على خلق الأرباح في إطار النشاط التجاري ويمكن حسابه كالتالي

$$\text{هامش الربح الإجمالي} = \text{رقم الأعمال} - \text{تكلفة المبيعات}$$

- رقم الأعمال : هو الإيرادات المتولدة عن الأنشطة الأساسية للمؤسسة ويتحدد حسب الحصة السوقية وتبعاً لمدى سيطرة المؤسسة على الأسواق كما أن مكوناته تختلف باختلاف النشاط حيث يتفرع إلى :
  - رقم أعمال تجاري : يمثل الإيراد الناتج عن الأنشطة التجارية للمؤسسة حيث نجده خاصة في المؤسسات التجارية التي تقوم بشراء وبيع السلع دون تصنيعها أو تحويلها
  - رقم الأعمال الإنتاجي : نجده خاصة في المؤسسات الصناعية التي تقوم ببيع المنتجات التي قامت هي بتصنيعها اعتماداً على قدرتها الإنتاجية
  - رقم الأعمال الخدمي : يمثل الإيراد المتحصل عليه على الخدمات المقدمة للزبائن كالنقل ، الفنادق ، الاتصالات .. الخ

- تكلفة المبيعات : تمثل التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل توفير البضاعة المباعة للزبائن أو الخدمات المقدمة للعملاء حيث تحسب في المؤسسة التجارية من خلال المعادلة التالية :

$$\text{تكلفة المبيعات} = \text{صافي مشتريات البضائع} + \text{المصاريف المدفوعة على المشتريات} + \text{مخزون أول مدة} - \text{مخزون بضائع نهاية المدة}$$

$$\text{النتيجة التشغيلية} = \text{هامش الربح الإجمالي} + \text{المنتجات التشغيلية الأخرى} - (\text{التكاليف التجارية} + \text{الأعباء الإدارية} + \text{الأعباء التشغيلية الأخرى})$$

## ثانيا : نموذج التحليل الوظيفي<sup>1</sup>

تقوم المؤسسة الإقتصادية بعدة وظائف حيث تساهم هذه الأخيرة في تحقيق الأرباح ، و تختلف هذه الوظائف من حيث طبيعتها و من حيث الأعباء التي تتحملها المؤسسة، و من أفضل الطرق للتعرف على هذه الوظائف الفصل بينها من أجل تحليل النتائج التي تتكون تدريجيا مع تسلسل وظائف المؤسسة

و يمكن تلخيص الوظائف الأساسية للمؤسسة وفقا لما يلي :

- وظيفة الشراء :تحتل وظيفة الشراء أهمية كبيرة في مؤسسات الأعمال التجارية نظيرا للأهمية التي تحتلها وظيفة الإنتاج في منشآت الأعمال الصناعية ، و هي العملية المسؤولة عن تلبية إحتياجات المؤسسة من مواد أولية و بضاعة من أجل تحقيق نشاطات المؤسسة ،و تتمثل وظيفة الشراء في دورة المواد إبتداء من الوقت التي يتم تقديم الطلب عليها حتى الوقت الذي يتم فيه تسليمها
- وظيفة الإنتاج : تعد من أحد الوظائف الرئيسية للمؤسسة عامة و الإنتاجية خاصة ، فهي تشكل النقل الأكبر التي يركز عليها المدير و التي تستوعب أكبر عدد من العمال و موجودات المؤسسة ، فهي تتحكم في مصادر المواد الأولية ، القرب من الأسواق ، توفير اليد العاملة ،القرب من مصادر القوى المحركة ، بهدف تحقيق الأهداف المسطرة
- وظيفة التوزيع : و تتمثل في كل النشاطات التي يتم من خلالها إيصال السلع و الخدمات من المصدر إلى المستهلك عن طريق نقل ، توزيع ، تسليم المنتوجات بين الوحدات الإنتاجية و الزبائن و الترويج لها
- وظيفة الإدارة و المالية :تشمل كل النشاطات التي تضمن التسيير الحسن للمؤسسة فهي تتضمن جانبين :الجانب التمويلي و الجانب الإداري ، حيث يهتم الجانب التمويلي بتوفير الأموال اللازمة لإقامة و تشغيل المؤسسة ، أما الجانب الإداري فيختص بإدارة الأموال ،الإيرادات،الإتفاقات و هي مسؤولة تتحملها الوظيفة المالية إتجاه مختلف الوظائف

لذلك نميز نوعين من المؤسسات الاقتصادية و هي :

- المؤسسة الإنتاجية أو الصناعية :تكون لديها كل من الوظيفة :الشراء ، الإنتاج ،التوزيع و الإدارة المالية
- المؤسسة التجارية : تشمل الوظائف التالية :الشراء ، التوزيع ، الإدارة و المالية

أ- مبادئ نموذج التحليل الوظيفي : يعتمد هذا النموذج على أساس تصنيف مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة حسب الوظائف وحسب الطبيعة ،و منه البحث عن أثر دورة الإستثمار على الهيكل المالي

خطوات تطبيق النموذج : كما سبق الذكر لدينا طريقتين أولهما :

تصنيف الأعباء حسب الوظائف :فالمحاسبة العامة تسجل الأعباء حسب طبيعتها من الحساب 60 إلى الحساب 69 بالتدرج و إنطلاقا من تصنيف نشاط المؤسسة إلى عدة وظائف بإستعمال جدول ترتيب الأعباء حسب الوظائف

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001. ص 12

جدول رقم 3 : ترتيب الأعباء حسب الوظائف

الرقم	البيان	مبلغ موزع	الشراء	الإنتاج	التوزيع	الإدارة و المالية
60	مشتريات مستهلكة	-----	-----			
61	خدمات خارجية	-----	-----			
62	خدمات خارجية أخرى	-----	-----			
63	أعباء مستخدمين	-----	-----			
64	ضرائب و رسوم	-----	-----			
65	أعباء عملياتية أخرى	-----	-----			
66	أعباء مالية	-----	-----			
67	متاح	-----	-----			
68	إهلاكات و مؤونات	-----	-----			
69	ضرائب عن نتائج	-----	-----			
	مجموع	-----	-----			

المصدر : ناصر دادي عدون ، تقنيات مراقبة التسيير ، ص 19

ملاحظات :

في جميع نماذج تحليل الإستغلال يعترف بالحساب 70 فقط كإيراد أساسي أو كرقم الأعمال أما بلقي الإيرادات بما أنها غير متضمنة في رقم الأعمال فهي تحسب بطريقة غير مباشرة وتطرح من كتلة الأعباء المشابهة لها في الطبيعة

ب- جداول تحليل الإستغلال الوظيفي :

و هي جداول تفيدنا في حساب النتيجة حسب تدرج وظائف المؤسسة ، فتظهر لنا النتيجة في عدة مستويات و هي قسم الشراء ، قسم الإنتاج ، قسم التوزيع والنتيجة

و من هنا نحصل على ثلاث مستويات للنتيجة نعبر عنها بثلاث هوامش مهما كان نشاط المؤسسة و هذا حسب ترتيب الأعباء في المؤسسات

- المؤسسة التجارية : نجد فيها الهوامش التالية :

- هامش تكلفة الشراء = رقم الأعمال الصافي - تكلفة شراء البضائع المباعة

هامش تكلفة التوزيع = هامش تكلفة الشراء - مصاريف التوزيع

نتيجة الإستغلال = هامش تكلفة التوزيع - مصاريف الإدارة المالية

الجدول رقم 4 : تحليل الإستغلال الوظيفي للمؤسسة التجارية

الرقم	البيان	مبلغ كلي	مبلغ وسيط	نسبة مئوية
1	رقم الأعمال الصافي	.....	.....	.....
2	تكلفة شراء السلع المباعة	.....	.....	.....
	بضائع مستهلكة	.....	.....	.....
	مصاريف الشراء	.....	.....	.....
	-نواتج مختلفة	.....	.....	.....
3	هامش تكلفة شراء البضاعة المباعة	.....	.....	.....
4	مصاريف التوزيع	.....	.....	.....
5	هامش مصاريف التوزيع	.....	.....	.....
6	مصاريف الإدارة و المالية	.....	.....	.....
	الإيرادات المختلفة	.....	.....	.....
7	نتيجة الإستغلال	.....	.....	.....

المصدر : ناصر دادي عدون التحليل المالي دار المحمدية العامة الجزائر ص 20

المؤسسة الإنتاجية: نجد التسلسل التالي في الهوامش

هامش تكلفة الإنتاج = رقم الأعمال الصافي - تكلفة الإنتاج المباع

هامش تكلفة التوزيع = هامش تكلفة الإنتاج - مصاريف التوزيع

نتيجة الإستغلال = هامش تكلفة التوزيع - مصاريف الإدارة و المالية

الجدول رقم 5 : جدول تحليل الإستغلال الوظيفي لمؤسسة صناعية

الرقم	البيان	مبلغ كلي	مبلغ وسيط	نسبة مئوية
1	رقم الأعمال الصافي	.....	.....	.....
2	تكلفة إنتاج المنتجات المباعة	.....	.....	.....
	مواد و لوازم مستخدمة	.....	.....	.....
	مصاريف الشراء	.....	.....	.....
	مصاريف الإنتاج	.....	.....	.....

		.....	نواتج مختلفة	
		.....	أيرادات مختلفة	
.....	.....		هامش تكلفة الإنتاج	3
.....	.....	.....	مصاريف التوزيع	4
.....	.....		هامش مصاريف التوزيع	5
	.....	.....	مصاريف الإدارة و المالية	6
.....	.....		نتيجة الإستغلال	7

المصدر : ناصر دادي عدون مرجع سبق ذكره

### ج - مزايا نموذج التحليل الوظيفي :

- تحديد المسؤوليات حسب الوظائف و خاصة إذا كانت المؤسسة توزع المسؤولين على الوظائف
- تحديد نسبة مساهمة الوظائف في تحقيق النتيجة و ذلك بمقارنة التكاليف
- تحديد السياسات الإستغلالية في كل وظيفة على حدى و تقييمها

### الفرع الثاني : نموذج التحليل التفاضلي و نموذج التحليل المزدوج

#### أولاً : نموذج التحليل التفاضلي

هو شكل من الأشكال الذي يتخذها تحليل الإستغلال من أجل معالجة مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة

#### أ- تعريف نموذج التحليل التفاضلي

هو نموذج من نماذج تحليل الإستغلال و يقوم بتوزيع التكاليف حسب طبيعتها إلى ثابت و متغير و نميز هنا بين ثلاث أنواع من التكاليف هي ثابتة ، متغيرة و نصف متغيرة.

و يرتبط التحليل التفاضلي بحجم نشاط المؤسسة ، فمن المتوقع زيادة التكاليف عند إرتفاع النشاط الإقتصادي وعند إنخفاض النشاط تنقلص التكاليف و بين هذه الحالة و تلك تسعى المؤسسة لتحقيق العائد

و نستطيع تمييز ثلاثة أنواع من التكاليف التي يعالجها هذا النموذج تتمثل في :

- الأعباء المتغيرة : هي جميع التكاليف التي لها علاقة بحجم النشاط فتتغير بتغيره ، تزيد عند زيادته و تتناقص عند نقصانه مما يخلق علاقة تناسبية بينهما، و يمكن تحديد مستوى النشاط ب :حجم المبيعات أو

رقم الأعمال في المؤسسة التجارية

كمية الإنتاج أو ساعات العمل في المؤسسة الصناعية

و من الأمثلة عن الأعباء المتغيرة : البضائع المستهلكة، المواد الأولية ، إستهلاك الطاقات ، أجور العمال

- الأعباء الثابتة :و هي تلك الأعباء التي لا تتأثر بتقلبات حجم النشاط و لا تتعلق به بل لها علاقة مباشرة

بوجود المؤسسة و هيكلها المادي و المعنوي

مثل :الضرائب ، الرسوم ، الإهلاكات ، التأمينات ، مصاريف الإيجار

- الأعباء نصف المتغيرة :والمقصود بها أنها أعباء تحتوي جزءا متغير و جزء ثابت و تستجيب إستجابة جزئية لتغير النشاط غالبا ما نجد أن النصف المتغير يتأثر بحجم النشاط على عكس الجزء الثابت  
مثل :الخدمات المتضمنة للنقل و الشحن و التفريغ ...  
إستهلاك الطاقة

ب - مبادئ نموذج التحليل التفاضلي:

يقوم هذا النموذج على الفصل بين التكاليف حسب الطبيعة بين ثابت و متغير

ج- طرق معالجة الأعباء حسب النموذج التفاضلي :

تتم معالجة الأعباء حسب هذا النموذج إبتداء من الحساب 60 إلى الحساب 68 كالتالي :

جدول رقم 6 : إعادة ترتيب الأعباء حسب طبيعتها للنموذج تفاضلي

الرقم	الأعباء	أعباء متغيرة	أعباء ثابتة	أعباء نصف متغيرة
60/ح	المشتريات المستهلكة			
61/ح	الخدمات الخارجية			
62/ح	الخدمات الخارجية الأخرى			
63/ح	أعباء المستخدمين			
64/ح	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة			
65/ح	الأعباء العملياتية الأخرى			
66/ح	الأعباء المالية			
67/ح	العناصر غير العادية			
68/ح	المخصصات للإهلاك و المؤونات			
مجموع	-			

المصدر : ناصر دادي عدون مرجع سبق ذكره

و حسب هذا الجدول نعالج الأعباء حسب الطبيعة كالتالي :

- الحساب 601: المواد و اللوازم المستهلكة :يشمل جانبين فالمواد المستهلكة في الإنتاج متغيرة بنسبة % 95 و % 5 الباقي منها المستخدمة في الوظائف تكون ثابتة أو نصف متغيرة
- الحساب 63 : أعباء المستخدمين يتمثل في الأجور و رواتب ورشات الإنتاج و غالبا ما يكون متغير أما أجور الوظائف الإدارية فتكون ثابتة

د- طرق الفصل بين التكاليف الثابتة و المتغيرة<sup>1</sup> :

لدينا ثلاث طرق للفصل بين مختلف طرق الفصل بين التكاليف تتمثل في :

- 1- الطريقة المحاسبية: في هذه الطريقة نحسب نسبة تغير الجزء المتغير هي نسبة تغير رقم الأعمال حيث كلما زادت رقم الأعمال بوحدة يزيد الجزء المتغير بنسبة معينة إذا يمكن كتابة العبء نصف المتغير كمعادلة لحجم النشاط حسب الوحدات المنتجة و المباعه

$$Y = ax + b$$

حيث نعرف هذه المتغيرات :

- Y: العبء

- a: التكلفة المتغيرة للوحدة

- X: حجم النشاط

- b: التكاليف الثابتة

نعوض في معادلة أعلى و أدنى حجم النشاط و نطرح معادلة الأدنى من الأعلى

- 2- الطريقة الإحصائية : و تشمل هذه الأخيرة طريقتين فرعيتين

- كتابة مجموع التكاليف كمعادلة زمنية :

$$Y = ax + b$$

حيث تمثل المتغيرات القيم التالية :

a: التكلفة المتغيرة / وحدة الزمن

b: التكاليف الثابتة

X: وحدات الزمن

ax: التكلفة المتغيرة

- معادلة الإنحدار لتغيرات التكاليف بتغير الحجم :حيث يتمثل المتغير المستقل في الحجم و نعبر عنه

بعدد الوحدات المنتجة أو الكميات المباعه و المتغير التابع هو التكاليف

و معادلته هي

$$Y = ax + b$$

حيث تمثل المتغيرات القيم التالية :

a: التكلفة المتغيرة

b: التكاليف الثابتة

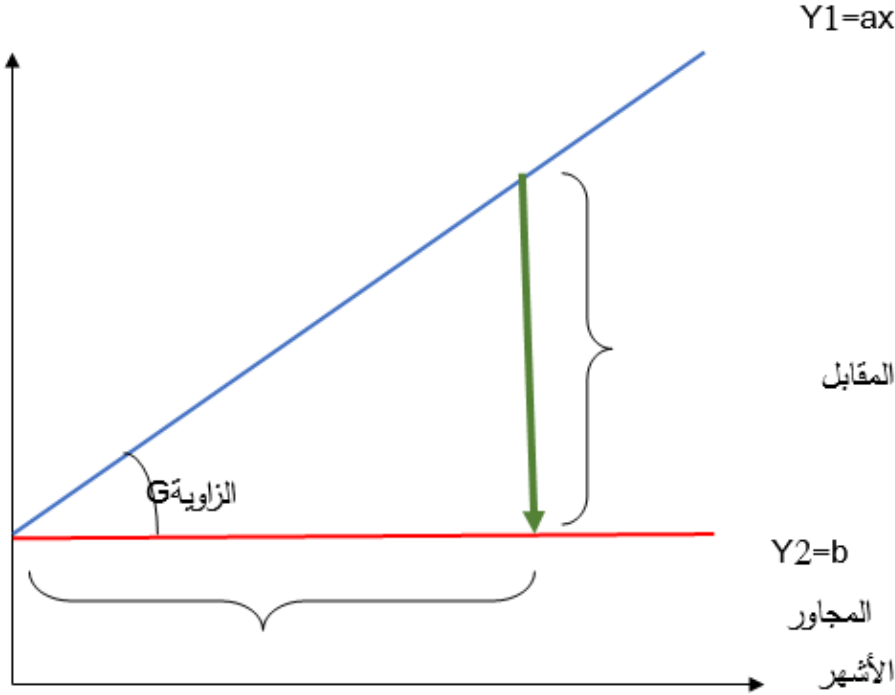
X: الحجم

<sup>1</sup> ناصر داداي عدون ، تحليل مالي المحاسبة التحليلية ، دار المحمدية العامة الجزائر 1999 ص 9

ax: التكلفة المتغيرة

3- الطريقة البيانية : نمثل في معلم متعامد و العبء نصف المتغير بدلالة الزمن  
الشكل رقم 7 : تمثيل بياني لتغيرات العبء النصف متغير بدلالة زمن

الحساب 63



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على تعليمات المشرف

- حيث أن الجزء الثابت هو نقطة تقاطع التمثيل البياني مع محور الترتيب

هـ- مزايا نموذج التحليل التفاضلي<sup>1</sup>:

يتميز بعدة مزايا أهمها:

- عملية الفصل بين التكاليف في المؤسسة تختلف باختلاف الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة

- طريقة التكاليف المتغيرة المهمة بالتكاليف تعتبر عنصر مهم في تحديد النتيجة

- طريقة التحميل العقلاني للتكاليف الثابتة على أساس حجم النشاط

- يفيد هذا النموذج في تحديد الميزانيات بالطريقة التقليدية

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق ذكره

### ثانيا : نموذج التحليل المزدوج<sup>1</sup>

رأينا إلى حد الآن شكلين لتحليل الإستغلال ،الشكل الأول يحلل التكاليف حسب مختلف الوظائف أما الثاني فهو يحللها حسب الطبيعة من حيث التغير و الثبات

#### أ- تعريف نموذج التحليل المزدوج:

نموذج التحليل المزدوج هو شكل من أشكال تحليل التكاليف و تسميته توضح أنه يشمل فرعين ،فهو يحلل الأعباء حسب الثبات و التغير و حسب الوظائف بالإضافة إلى تطرقه إلى التغيرات التي تطرأ على المخزون.

#### ب-مبدأ نموذج التحليل المزدوج:

يقوم هذا النموذج على مبدأ الفصل بين مختلف التكاليف الثابتة و المتغيرة ،ثم إعادة توزيع الجزء المتغير منها على الوظائف بنفس طريقة نموذج التحليل الإستغلال الوظيفي

#### ج- مراحل تطبيق النموذج :

عند توزيع إجمالي التكاليف المتغيرة على الوظائف نحصل على العناصر المكونة لها و تتمثل في :

-تكلفة شراء السلع المباعة و هي متغيرة بطبيعتها ، في حالة المؤسسة التجارية.

- تكلفة الإنتاج المباع و هي كذلك متغيرة بطبيعتها ، في حالة المؤسسة الصناعية.

و إنطلاقا من هذا التصنيف نتحصل على الهوامش التالية:

#### حالة المؤسسة التجارية :

- هامش تكلفة شراء السلع المباعة = رقم الأعمال الصافي - تكلفة شراء السلع المباعة

- هامش تكاليف التوزيع المتغيرة = هامش تكلفة شراء السلع المباعة- مصاريف التوزيع

- النتيجة العملية : هامش تكاليف التوزيع المتغيرة - التكاليف الثابتة

#### حالة المؤسسة الصناعية :

-هامش تكلفة شراء السلع المباعة = رقم الأعمال الصافي - تكلفة شراء السلع المباعة

- هامش تكاليف التوزيع المتغيرة = هامش تكلفة شراء السلع المباعة- مصاريف التوزيع

- نتيجة الإستغلال = هامش تكاليف التوزيع المتغيرة- تكاليف ثابتة

<sup>1</sup> دادي عدون ناصر، المحاسبة التحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر بتصرف

جدول رقم 7 : التحليل المزدوج للمؤسسة التجارية

البيان	مبلغ كلي	مبلغ وسيط	نسبة مئوية	الرقم
رقم الأعمال الصافي	.....		.....	1
تكلفة شراء السلع المباعة	.....			2
بضاعة مستهلكة		.....		
مخزون 1		.....		
+المشتريات		.....		
- مخزون 2		.....		
+ مصاريف الشراء المتغيرة		.....		
- الإيرادات المتغيرة ح/75		.....		
هامش تكلفة شراء السلع المباعة	.....		.....	3
تكاليف ثابتة صافية	.....			4
تكاليف ثابتة إجمالية		.....		
- الإيرادات		.....		
ح/78 و ح/76		.....		
النتيجة العملية	.....		.....	5

المصدر : ناصر دادي عدون بتصريف

جدول رقم 8 : التحليل المزدوج للمؤسسة صناعية

البيان	مبلغ كلي	مبلغ وسيط	نسبة مئوية	الرقم
رقم الأعمال الصافي	.....		.....	1
رقم أعمال إجمالي		.....		
- تخفيضات و حسومات		.....		
تكلفة إنتاج المنتجات المباعة	.....			2
مخزون 1		.....		
تكلفة إنتاج المنتجات المصنعة		.....		
تكلفة شراء مواد		.....		

	.....		+مصاريف الشراء الوظيفية +مصاريف الإنتاج الوظيفية -إيرادات الإنتاج	
3	.....	.....	هامش تكلفة الإنتاج المباع	
4	.....		مصاريف التوزيع المتغيرة	
5	.....	.....	هامش تكاليف التوزيع	
6	.....	.....	تكاليف ثابتة تكاليف ثابتة إجمالية - مصاريف الإيرادات المالية	
7	.....	.....	النتيجة العملية	

المصدر : ناصر دادي عدون بتصريف

### الفرع الثالث : نموذج عتبة المردودية Sr و التكلفة الهامشية

#### أولا : نموذج عتبة المردودية Sr

سننتظر من خلال هذا الجزء إلى معظم النقاط المهمة المتعلقة بعتبة المردودية و التي نلخصها فيمايلي :

#### أ- مفهوم عتبة المردودية:

بصفة عامة مفهوم العتبة لغة تُعرف العتبة أنها مدخل الشيء أما المردودية فهي إستغلال لفائض معقول كالربح في ظل إفتراض عدم وجود مديونية للموارد المستخدمة ، ذلك لتحقيق هدف معين أيضا تسمح هذه الأخيرة ببلورة فعالية و رشد المؤسسة.<sup>1</sup>

يطلق على عتبة المردودية عدة أسماء ( نقطة الصفر ، نقطة التعادل ، النقطة الميتة و أيضا نقطة التوازن ) ، وهي تقوم على تحليل العلاقة بين الربح و الإيرادات والتكاليف و بذلك تعد أسلوب لتحقيق الربحية ، فهي تعرف على أنها نقطة الإنتاج بالوحدات أو حجم المبيعات التي تؤدي إلى ربح قبل الفائدة و الضريبة مساو للصفر ، لهذا تعتبر المشاريع التي لا تصل إلى نقطة التعادل ، مشاريع مرفوضة ، أما تلك التي تكون فوق مستوى التعادل ، فهي مجال للمنافسة بين المستثمرين للحصول على الجدوى المالية للمشروع

<sup>1</sup> خميسي شيخة كتاب التسيير المالي للمؤسسة دار هومة للطباعة و النشر ص 114

### ب- تعريف العتبة :

هي النقطة التي تصل فيها المؤسسة إلى تغطية مجموع تكاليفها برقم أعمالها ، أي تحقق فيه نتيجة معدومة و إنطلاقاً من هذه النقطة تبدأ المؤسسة في تحقيق الأرباح<sup>1</sup> ، و قبل هذه النقطة تكون قد حققت الخسارة ، أي رقم الأعمال الذي من خلاله لا تحقق المؤسسة لا ربح ولا خسارة و نقصد بالربحية هنا قدرة المؤسسة على تحقيق مستوى من النتيجة بالنسبة إلى حجم رقم أعمال معين ، وقد إستعمل هذا التعريف في التحليل خاصة بعد الحرب العالمية الأولى نظراً لسهولة ، و قد وضعت عتبة المردودية كنقطة إنطلاق كل سياسات المؤسسة .

### ج - الفرضيات المتعلقة بعتبة المردودية :

إن سهولة إستعمال عتبة المردودية تنطلق من فرضيات مختلفة نذكر منها<sup>2</sup> مايلي :

- 1- نموذج تحليل العتبة يتعامل مع التكاليف الثابتة ككتلة واحدة وبالتالي فهو يفترض وجود منتج وحيد ، وإذا كانت هناك عدة منتجات هنا يطرح إشكال موضوعي في كيفية توزيع الأعباء الثابتة على عدة منتجات فهناك من يوزعها على أساس كمية منتجة ، رقم الأعمال صافي ، حجم النسبي لإجمالي التكاليف لكن تبقى هذه الطرق تقريبية ، غير دقيقة لأنه هناك في المؤسسة هياكل " إستثمارات " مرتبطة بمنتج معين وبالتالي هذا المنتج يتحمل نصيب أكبر من الأعباء الثابتة
  - 2- تؤخذ التكاليف والإيرادات أو النواتج بطريقة إجمالية ، بالتالي نتمكن من تحديد التكاليف الثابتة الإجمالية بخط موازي لمحور الفواصل عند تمثيلها بيانياً ، أي تدرس آلية توزيع التكاليف الثابتة بتواجد عدة منتجات
  - 3- نكتفى بإستعمالها في مدة قصيرة ( رغم أن هناك بعض مستعمليها لا ينقيدون كثيراً بالمدة ) ، و ينتج عن ذلك عدم تغير بعض العناصر :
- قدرة الإنتاج و الوضعية التقنية للمؤسسة تبقى بدون تغيير
  - سعر بيع الوحدة يبقى ثابت مع تغير الكميات المباعة و في حالة وجود عدة منتجات فإن التوزيع بينهما يبقى ثابتاً
  - أسعار عوامل الإنتاج تبقى دون تغيير ولا تتأثر بالكميات المنتجة

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ، تحليل مالي جزء 1 دار المحمدية الجزائر 2004 ص 105  
<sup>2</sup> ناصر دادي عدون ، تحليل مالي مرجع سبق ذكره ص 105-106

- ونستنتج من النقطتين السابقتين : أن التكاليف المتغيرة تكون متشابهة تناسبا كاملا مع حجم النشاط أو رقم الأعمال

4- التوزيع المنتظم للأعباء والإيرادات

5- إهمال تغير المخزون أى نعتبر أن حجم إنتاج المنتج هو نفسه الحجم المباع دون تغيير فى المخزون

د- إستعمالات عتبة المردودية فى التسيير :

تستعمل عتبة المردودية فى تحسين أداء المؤسسة ومن بين هذه الإستعمالات مايلى :

1- حساب مختلف أشكال العتبة :

يتم حساب رقم الأعمال نقطة الصفر (رع ن) ، إما نقديا ، زمنيا ، أو عن طريق الكمية كالأتى :

- رع ن نقديا :

هى حاصل قسمة التكاليف الثابتة (ت ثا) ، و معدل هامش على التكلفة المتغيرة (م ه/ت م)

و تعطى بالعلاقة :

$$\text{رع ن} = \frac{\text{ت ثا}}{\text{م ه/ت م}} \leftarrow \boxed{\frac{\text{رع ص} - \text{ت م}}{\text{رع ص}}}$$

حيث م ه/ت م : هو حاصل قسمة هامش على التكلفة المتغيرة (ه/ت م) ، و رقم الأعمال الصافى (رم ص) و يعطى بالعلاقة :

$$\text{م ه/ت م} = \frac{\text{ه/ت م}}{\text{رع ص}} \leftarrow \frac{\text{رع ص} - \text{ت م}}{\text{رع ص}}$$

- رع ن زمنيا :

يتم ذلك عن طريق المدة المعبر عليها إما بالأيام (تضرب في 360 يوم) أو بالأشهر (تضرب في 12 شهر)، و من خلالها يتم حساب نقطة الصفر، و التي تعنى التاريخ الذي يبين بأن عتبة المردودية قد تم بلوغها من طرف المؤسسة و يتم بلوغ هذه النقطة بالعلاقة التالية :

$$\text{رع ن} = \text{رع ن} \times \frac{12 \text{ شهر}}{\text{رع ص}} \quad \text{أو} \quad \text{رع ن} \times \frac{360 \text{ يوم}}{\text{رع ص}}$$

• رع ن بالكمية :  $\frac{\text{ت ثا}}{\text{هـ / ت م و}}$

عن طريق تحديد كمية المنتوجات المباعة ليتم التوصل إلى عدد الوحدات الذي سيسمح ببلوغ عتبة المردودية حسب كل منتج وتعطى بالعلاقة :

رع ن بالوحدات = هامش على التكلفة متغيرة للوحدة ( هـ / ت م و ) = سعر البيع - تكلفة متغيرة للوحدة  
هـ - حساب حدود العتبة :

من شروط الإستغلال القسوى التي يمكن أن تتحملها المؤسسة دون الإخلال بتحقيق العتبة :

1- أدنى كمية منتجة ومباعة محققة للعتبة

2- أدنى سعر بيع محقق للعتبة

3- أقصى تكلفة ثابتة إجمالية محققة للعتبة

4- أقصى تكلفة متغيرة وحدوية محققة للعتبة

• حساب النتيجة ( ن ) : تحسب بالمعادلة الآتية :

$$\text{النتيجة} = \text{هـ} / \text{ت م} - \text{ت ثا}$$

$$\text{هـ} / \text{ت م} = \text{رع ص} - \text{ت م}$$

$$\text{ن} = \text{رع ص} - \text{ت م} - \text{ت ثا}$$

- نقوم بتحليل رع ص و ت م إلى كمية ( ك ) و سعر :

$$\text{ن} = \text{كمية} \times \text{سعر} - \text{كمية} \times \text{ت م} - \text{ت ثا}$$

$$ن = ك (سعر - ت م و) - ت ثا$$

$$ن = 0 \iff ك (سعر - ت م و) - ت ثا$$

1- أدنى كمية منتجة و مباعة محققة للعتبة :

$$ك (سعر - ت م و) - ت ثا = 0$$

$$\iff ك = \frac{ت ثا}{(سعر - ت م و)}$$

وهي أدنى كمية منتجة و مباعة محققة للعتبة لا تسمح المؤسسة بإنخفاض الكمية المنتجة و المباعة تحت هذا المستوى لأن إنخفاض الكمية تحت هذا المستوى لا يسمح للمؤسسة بتحقيق العتبة

1- أدنى سعر بيع محقق للعتبة :

$$ن = 0 \iff ك (سعر - ت م و) - ت ثا = 0$$

$$\iff \text{السعر} = \frac{ت ثا}{ك} + ت م و$$

و هو أدنى سعر بيع محقق للعتبة ، و لا تسمح المؤسسة لسعر البيع بالإنخفاض دونه

2- أقصى تكلفة ثابتة إجمالية :

$$ن = 0 \iff ك (سعر - ت م و) - ت ثا = 0$$

$$\iff ت ثا = ك (سعر - ت م و)$$

وهي أقصى تكلفة ثابتة إجمالية يمكن أن تتحملها المؤسسة

3- أقصى تكلفة متغيرة وحدوية محققة للعتبة :

$$0 = ن \longleftrightarrow ك (سعر - ت م و) - ت ثا = 0$$

$$\leftarrow \frac{ت ثا}{ك} = سعر - ت م و$$

$$\leftarrow ت م و = \frac{ت ثا}{ك} - سعر$$

وهي أقصى تكلفة متغيرة للوحدة يمكن أن تتحملها المؤسسة

و- العلاقات المحددة لعتبة المردودية و تمثيلها بيانيا :

هناك ثلاثة علاقات تسمح لنا بتحديد عتبة المردودية حسابيا وبيانيا مستمدة من مفهومها كالتالي :

- علاقة إجمالي التكاليف :  $Y = ax + b$  (رع ص)  $y = ax$

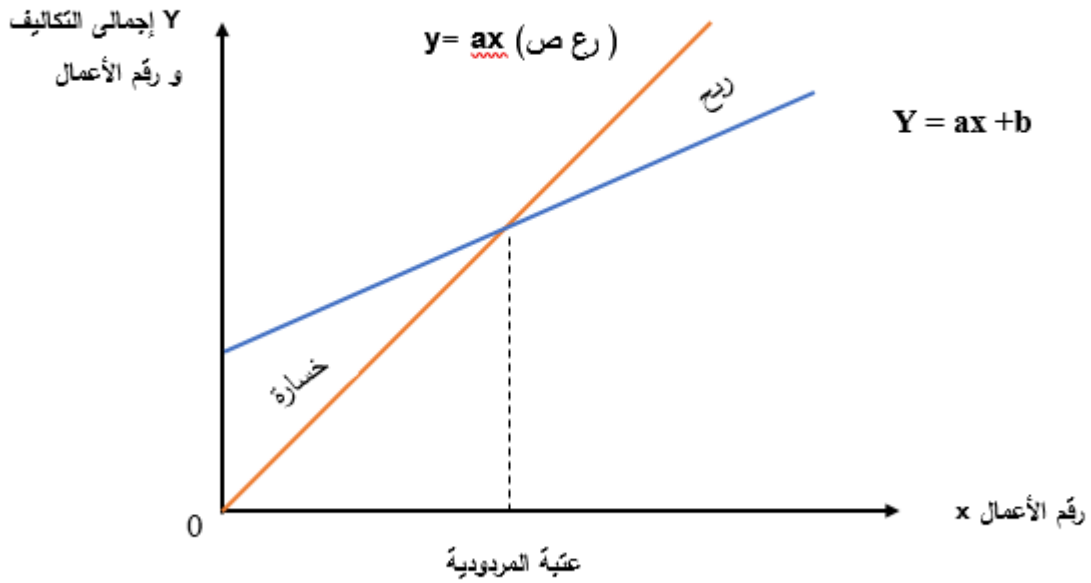
حيث :  $b = ت ثا$  و  $ax = ت م$

{	$x =$ الكمية	$\longrightarrow$	$a =$	$\frac{ت ثا}{ك}$	$=$	تكلفة متغيرة وحدوية (ت م و)
	$x =$ رع ص	$\longrightarrow$	$a =$	$\frac{ت ثا}{رع ص}$	$=$	معدل التكلفة متغيرة (م ت م)

إنن :  $م ت م = 1 - م هـ / ت م \longleftrightarrow م ت م + م هـ / ت م = 1$

التمثيل البياني لعلاقة إجمالي التكاليف :

الشكل رقم : التمثيل البياني لعلاقة إجمالي التكاليف :



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على تعليمات المشرف

التعليق :

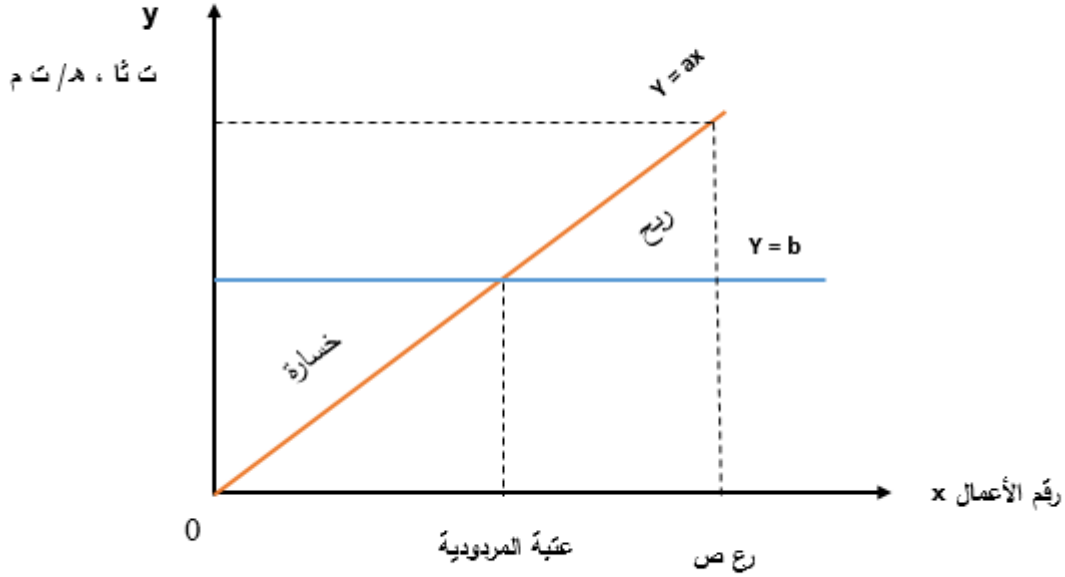
يبين البيان أعلاه تقاطع مستقيم رقم الأعمال مع مستقيم التكاليف الإجمالية ينتج عن هذا التقاطع نقطة تتناسب مع عتبة المردودية ، وبالتالي إن المنطقة التي تأتي بعد هذه النقطة هي منطقة الأرباح ، و أما المنطقة المحددة بالمستقيمين قبل هذه النقطة هي منطقة الخسائر

علاقة الهامش على التكلفة المتغيرة (ه / ت م) = ت ثا :  $y = ax$

<div style="font-size: 4em; line-height: 1; padding: 0 10px;">{</div>	$x =$ الكمية $\longrightarrow$	$a = \frac{\text{ه / ت م}}{\text{ك}} =$ الهامش على التكلفة المتغيرة وحدوى (ه / ت م)
<div style="font-size: 4em; line-height: 1; padding: 0 10px;">{</div>	$x =$ رع ص $\longrightarrow$	$a = \frac{\text{ه / ت م}}{\text{رع ص}} =$ معدل الهامش على التكلفة المتغيرة (ه / ت م)

الهامش على التكلفة المتغيرة الوحدوى (ه / ت م و) = السعر - التكلفة المتغيرة الوحدوية

التمثيل البياني لعلاقة هـ / ت م = ت ثا :



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على تعليمات المشرف

التعليق :

يبين لنا هذا البيان انه عند تقاطع مستقيم الهامش على التكلفة المتغيرة (  $y = ax$  ) مع مستقيم التكاليف الثابتة (  $y = b$  ) و في نقطة تقاطعها نتحصل المؤسسة على نتيجة معدومة و بالتالي تبلغ عتبة المردودية ومن ثم بعد هذه النقطة تدخل في منطقة الربح

علاقة النتيجة ( ن ) :

$$y = ax - b$$

حيث :  $ax =$  هـ / ت م  $b =$  ت ثا

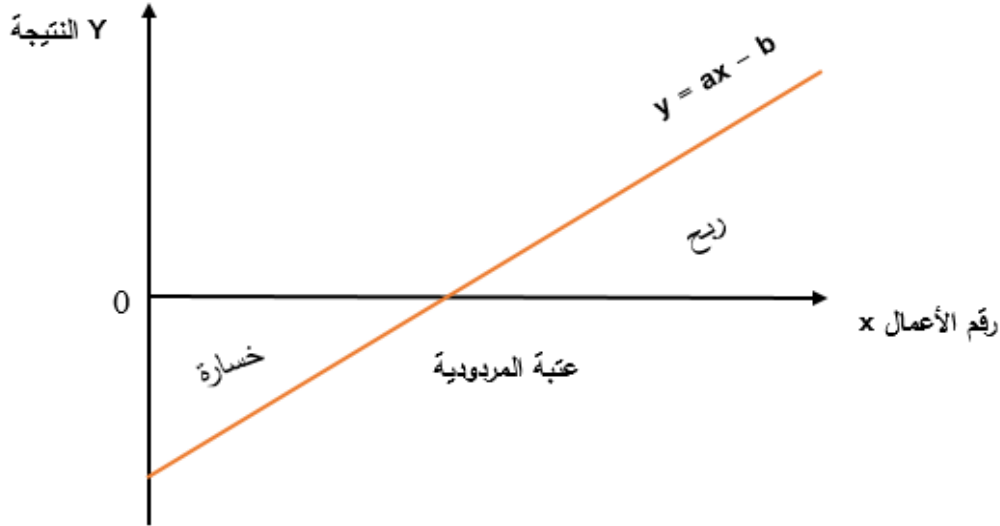
$$x = \text{الكمية} \longrightarrow a = \frac{\text{هـ / ت م}}{\text{ك}}$$

الهامش على التكلفة المتغيرة وحدوى  
( هـ / ت م )

$$x = \text{رع ص} \longrightarrow a = \frac{\text{هـ / ت م}}{\text{رع ص}}$$

معدل الهامش على التكلفة المتغيرة  
( هـ / ت م )

التمثيل البياني لعلاقة النتيجة (ن=0) :



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على تعليمات المشرف

**التعليق :** يبين لنا هذا البيان عتبة المردودية التي من خلالها يتم تحديد رقم الأعمال الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق نتيجة تساوي الصفر (  $0 = ن$  ) و يتم بلوغ العتبة عندما يقطع مستقيم النتيجة مستقيم رقم الأعمال

• ومن خلال عتبة المردودية يمكن حساب مؤشرات تسيير أخرى ، يمكن للمسيرين الإعتماد عليها في إتخاذ قرارات نذكرهما كالآتي:

- هامش الأمان : هو مجال البعد عن الخسارة و يعبر هامش الأمان على مبلغ رقم الأعمال الذي يتجاوز عتبة المردودية حيث يقاس بالفرق بين  $رع ص$  و  $رع ن$  ، يمكن تحديده بالمعادلة التالية :

هامش الأمان = رقم الأعمال المحقق (  $رع ص$  ) - رقم الأعمال نقطة الصفر (  $رع ن$  )

و يسمح لنا هذا الهامش بقياس درجة خطر المؤسسة تجاه الركود الإقتصادي المحتمل ، فإذا كانت نتيجة هامش الأمان وفق هذه العلاقة سالبة هذا يعني أن نشاط المؤسسة خلال الدورة المحاسبية لا يرقى لتحقيق العتبة وتبقى المؤسسة تعمل في مجال الخسارة ، في هذه الحالة على المؤسسة إعادة نظر شاملة لجميع ظروف النشاط لأن إستمرار هذه الوضعية يؤدي إلى إفلاس المؤسسة إذا كانت موجبة حقق هامش أمان يعني مجال بعيد عن الخطر

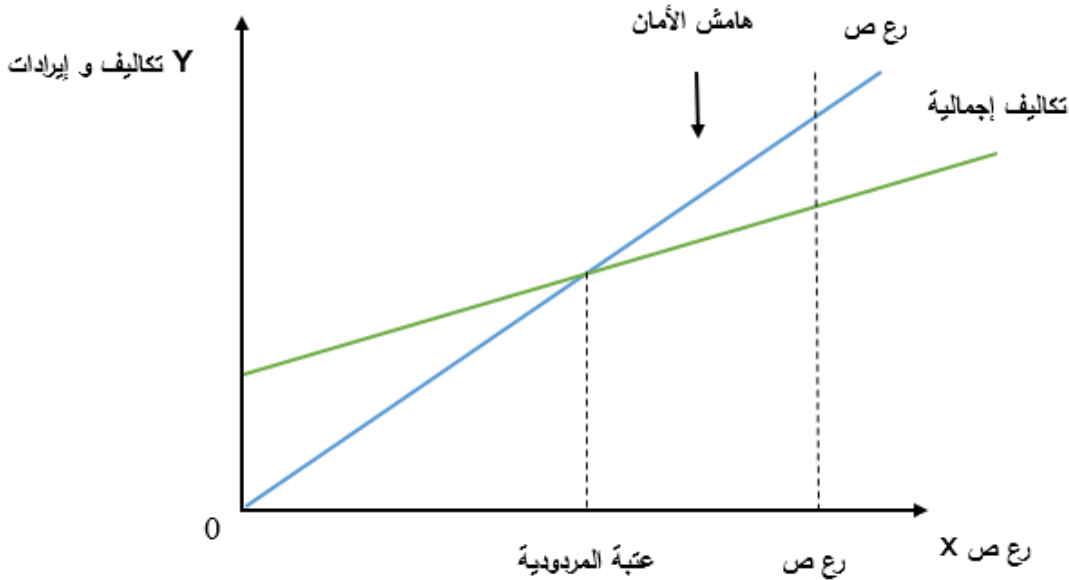
معدل الأمان : و هو المعدل الذى يربط هامش الأمان إلى رقم الأعمال حيث يتم حسابه بالعلاقة التالية :

$$\frac{\text{رع ص} - \text{رع ن}}{\text{رع ص}} = \frac{\text{هامش الأمان}}{\text{رع ص}} = \text{معدل الأمان}$$

$$\text{معدل الأمان} = 1 - \frac{\text{رع ن}}{\text{رع ص}}$$

معدل الأمان يمثل هامش الأمان المحققة في الدينار الواحد من رقم الأعمال الصافى كلما كان هذا المعدل مرتفع دل على تحسن مردودية المؤسسة مع زيادة إمكانية تأثيرها على أسعار البيع

التمثيل البياني لهامش الأمان :



المصدر : كمال أبو زيد، كمال الدين الدهراوى، محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة، مصر، الجامعة، 2002، ص39

و- استعمال عتبة المردودية في التنبؤ :

يتم ذلك عن طريق إختبار تغير شروط الإستغلال مثلا : البحث عن معدل الهامش على التكلفة المتغيرة الذى يحقق نتيجة معينة لدينا :

$$ن = هـ / ت م - ت ك$$

$$ن = م هـ / ت م \times ر ع ص - ت ثا$$

$$\begin{array}{ccc} \leftarrow & \frac{ن - ت ثا}{ر ع ص} = م هـ / ت م & \leftrightarrow \\ \text{النتيجة المختبرة أو المقترحة} & & \end{array}$$

- إختبار التكلفة المتغيرة للوحدة المحققة لنتيجة معينة :

$$ن = (سعر - ت م و) ك - ت ثا$$

$$ت م و = \frac{ن + ت ثا}{ك} - سعر$$

ي - أهمية العتبة في تحليل الإستغلال :

تؤخذ العتبة بجميع أبعادها كمؤشر لتحليل و مراقبة التسيير من خلال ما تقدمه من إختبار لتغير شروط الإستغلال حين يمكن تحديد شروط الإستغلال القصوى التى تحكم النشاط الإستغلالى للمؤسسة ، والتي تلتزم بها المؤسسة كخطوط حمراء لاتسمح بتدنى مستوى النشاط حتى تبقى المؤ خارج مجال الخطر لذلك نعتبر تحليل العتبة بطاقة أداء لجميع نماذج تحليل الاستغلال دون الإخلال يتوازن المردودية حيث أنها تعمل على تقويم ضعف المؤسسة ، ذلك عن طريق تحديد هامش الأمان خاصة في حالة الإنخفاض الظرفى لمستوى النشاط<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مجلة الحقوق و العلوم الانتاجية ، دراسات اقتصادية ، عتبة المردودية وعلاقتها ب المحاسبة الادارية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ص 35-45

## ثانيا : التكلفة الهامشية

عرفت المدرسة الهامشية كأحدى روافد الفكر الإقتصادي الرأسمالي في النصف الأول من مطلع القرن 50 ، وبما أن هذه المدرسة جاءت في ظرف إقتصادي عالمي يتميز وتوسع نطاق النشاط و الأسواق ، بسبب تطور التكنولوجي والإستقرار السياسي العالمي فكان التحدي المطروح على المؤسسة هو تحقيق أقصى ربح ممكن من خلال تسويق أكبر كمية ممكنة ، إلا أنها واجهت إشكال العرض والطلب على السعر ، وعلى هذا الأساس جاءت مدرسة الهامشية للمقارنة بين تكلفة آخر وحدة منتجة مع سعر بيعها المفترض

### أ- التعريف :

هي التغير المتحصل عليه في التكلفة الإجمالية نظرا للتغير الحاصل في الكمية المنتجة بالوحدة من وحدات الإنتاج ، و بعبارة أخرى تعبر عن الزيادة في التكاليف الكلية على أثر الزيادة في كمية الإنتاج بوحدة واحدة ، أو هي عبارة عن النقصان في التكاليف الكلية أثر إنخفاض كمية الإنتاج<sup>1</sup> و تحسب التكلفة الهامشية بما يلي :

التكلفة الهامشية = متوسط التكلفة X عدد الوحدات

### ب - حدود إستعمال التكلفة الهامشية :

1. مفهوم التكلفة الهامشية هو مفهوم إقتصادي نادرا ما يستعمل في المؤسسات
2. يوجد عدد قليل من المؤسسات التي تعرف بدقة دالتهل الإنتاجية لأن المعطيات لا تكومن دائما ثابتة
3. يصعب من الناحية التطبيقية التمييز بين التكلفة المتغيرة و التكلفة الهامشية إلى درجة أنه يقع الغلط بينهما في غالب الأحيان

### ج- الصياغة الرياضية للتكاليف الهامشية :

من أجل الحصول على كمية معينة من الإنتاج تتحمل المؤسسة عدة تكاليف منها الثابتة و منها المتغيرة ، حيث تستفيد المؤسسة من التكاليف المتغيرة في التسيير و لأن التكاليف الثابتة الإجمالية لا تتغير إلا عند مستوى حجم مهين من الإنتاج فالتكلفة الوحودية قد تشمل التكاليف المتغيرة فقط و هذا عند ثبات التكاليف الثابتة و من هنا يمكن إستخلاص العلاقات التالية :

- التكلفة الإجمالية = التكاليف المتغيرة + التكاليف الثابتة
- التكلفة المتوسطة الثابتة = التكلفة الإجمالية الثابتة / الكمية المنتجة
- التكلفة المتوسطة المتغيرة = التكلفة الإجمالية المتغيرة / الكمية المنتجة
- التكلفة المتوسطة الإجمالية = التكلفة الإجمالية / الكمية المنتجة

### د- أنواع التكلفة الهامشية و ترتيبها :

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، تقنية مراقبة التسيير ، مرجع سبق ذكره ص 181

نلاحظ أن المنتجات المباعة تتجسد في عدة عناصر: فقد تكون سلعا مادية أو خدمات وهذه العناصر قد تستلزم عدة أنواع من التكاليف مثل تكلفة الإنتاج، تكلفة التوزيع، أو مجموعهما و هو سعر التكلفة و فيما يلي نذكر أنواع التكلفة الهامشية<sup>1</sup>

- التكلفة الهامشية الإجمالية: أو سعر التكلفة الهامشية و التي غالبا ما توزع إلى تكاليف ثابتة و متغيرة للإستعمال في التحليل

- تكلفة الإنتاج الهامشية : و تمثل التكاليف الإضافية للإنتاج التي إستلزمها إنتاج وحدة إضافية

- تكلفة التوزيع الهامشية : و هي تمثل التكاليف الإضافية للتوزيع عند البيع لوحدة إضافية و غالبا ما تكون في المؤسسات التجارية

هـ - **مبدأ التكلفة الهامشية** : يمكن إعتبار التكاليف الهامشية تكاليف إقتصادية بطريقة لا تظهرها في القوائم المالية و إنما تحسب من أجل دراسة النتائج المتوقعة لكل تغير في النشاط الخاص بالموقتة كما أنها تساعد في إتخاذ قرارات التسيير المتعلقة بتحديد الأسعار في حالة تخفيض أو زيادة الإنتاج و قبول أو رفض الطلبات العامة المقدمة من طرف العملاء و يتم دراسة المردودية المتوقعة حسب الحجم ، الإنتاج ، و التكلفة لمختلف الوضعيات من حيث الكميات المنتجة و ما يقابلها من تكاليف متغيرة و ثابتة لكل كمية و هذا بالزيادة أو النقصان في الوحدات مقارنة بالإنتاج الجاري لذا يكون لدينا

$$\text{التكلفة الهامشية الإجمالية} = \text{التكلفة الإجمالية للإنتاج} 2 - \text{التكلفة الإجمالية للإنتاج} 1$$

و- **إستعمال التكلفة الهامشية في التسيير**<sup>2</sup> :

لدينا الرموز التالية

س: عدد الوحدات ، ت : التكلفة الإجمالية، ت و : = التكلفة الوحودية

حساب حجم الإنتاج الذي يعطي أكبر ربح للوحدة : تعطى تكلفة الوحدة بالعلاقة :

ت و :ت/س أي إجمالي التكاليف / عدد الوحدات

و لدينا مشتقة تكلفة الوحدة كما يلي :

ت' و = ت'س - ت/س و تكون تكلفة الوحدة عند أقل حد لها عندما تنقسم مشتقتها

أي ت' و = 0 أي أن التكلفة المتوسطة للوحدة تبلغ أقل حد عندما تتساوى مع التكلفة الهامشية أي عند تقاطع منحنى التكلفة المتوسطة للوحدة مع منحنى التكاليف الهامشية

ي- **مزايا و عيوب التكلفة الهامشية** :

نذكرها كالآتي<sup>3</sup> :

<sup>1</sup> هانفي خالد ، دور المحاسبة في تحديد سياسة التسعير المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسات، مذكرة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير ، كلية

العلوم الإقتصادية و والتسيير و علوم التجارية ، 2015/2016 ، الجزائر ص 64-65

<sup>2</sup> ناصر داداي عدون، مراقبة التسيير، مرجع سبق ذكره ص 216

<sup>3</sup> ناصر داداي عدون، المحاسبة التحليلية جزء الأول ، مرجع سبق ذكره

– المزايا :

- تمكن من تحديد مستوى النشاط الأكثر مردودية
- تساهم في توجيه إتخاذ القرارات بخصوص برنامج الإنتاج و المبيعات
- توفر فرصة للتعاقد مع أطراف أخرى للإنتاج و المبيعات و توفير ما تحتاجه بدل القيام بذلك
- تفيد في قبول أو رفض طلبات الزبائن و ترتيبهم حسب الطلبات
- تمكن من تحديد أسعار بيع مختلفة حسب مستويات النشاط التي تحققها المؤسسة و حسب علاقتها مع الزبائن العيوب

- مفهوم التكلفة الهامشية هو مفهوم إقتصادي نادرا ما يستعمل في المؤسسات
- عدم الدقة و التذبذب في حساب التكلفة الهامشية لأنها تشمل التكاليف المتغيرة فقط أحيانا عند الوصول لمجال معين من مستويات الإنتاج و تشمل أحيانا أخرى الأعباء المتغيرة و الثابتة عند الانتقال إلى مجال آخر

- الصعوبة في تحديد المعدلات الخاصة بالتكلفة الإجمالية و التكلفة المتوسطة و رسم المنحنيات الخاصة بها نظرا لصعوبة الفصل بين التكاليف الثابتة و المتغيرة و عدم التوفر الدائم للمعطيات
- صعوبة التمييز بين التكلفة المتغيرة و الهامشية لدرجة الخلط بين مفهومهما

**المطلب الثاني :** الأساليب الحديثة لتحليل الإستغلال

يمكن القول أن أساليب محاسبة التكاليف الحديثة ما هي في الحقيقة إلا حلول و اقتراحات للنقائص و الإشكالات المطروحة في الأساليب التقليدية

طريقة التكاليف الكاملة بتقسيمها للإستغلال إلى ثلاثة مراحل أساسية و التي تتمثل في

التموين والإنتاج و التوزيع فهي تهمل تلك الأنشطة الداعمة و التي لها دور أساسي في تحديد قيمة المنتج و لتجاوز التحميل المباشر للأعباء على المنتجات حيث سنتطرق إليها كالتالي

**الفرع الأول :** طريقة التكاليف على أساس الأنشطة\_ ABC :

**أ – التعريف :**

تتمثل أهمها في

**التعريف الأول :** هي طريقة لحساب التكاليف بحيث تعتمد على توزيع التكاليف على أنشطة المؤسسة و من هناك تحميلها للمنتجات أو الخدمات إنطلاقا من على ما تستخدمه هذه المنتجات و الخدمات من أنشطة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Francois pottier . analyses des comptes .economie .paris .2005.p 87

**التعريف الثاني :** تتمثل على الخصوص في الطريقة التي تربط بفضلها المؤسسة مواردها بالإنتاج (و الأدوات ) المحصل عليها و التي تسعى إلى أن يدفع الزبائن ثمنها .فهي تقوم على فكرة مفادها أن كل نتيجة (الأجل, التكلفة, المنتج المعروف, قابلية رد الفعل )

ناجمة عن تسلسل الأعمال و الأنشطة و تتولد هذه الأخيرة عن محثات النشاط المتسببة فيها

**التعريف الثالث :** إن نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC هو أحد التطورات الحديثة في أساليب المحاسبة الإدارية و قد ظهرت كوسيلة لمواجهة الاحتياجات المتزايدة و المتغيرة من المعلومات في بيئة الأعمال و هو نظام يسعى لتحقيق مستوى متميز من الدقة في حساب بيانات التكلفة من خلال تحليل الأنشطة داخل المؤسسة

و من خلال هاته التعاريف نستنتج تعريفا عاما لنظام التكاليف على أساس الأنشطة : هو نظام يهدف لتحقيق مستوى متميز من الدقة في حساب التكاليف باعتماد تحليل الأنشطة داخل المؤسسة و تجميع و تشغيل ما يرتبط بها من تكاليف و نجد أن هذا النظام يستخدم

الأنشطة كأساس لحساب التكلفة حيث أن الأنشطة تستهلك الموارد المتاحة و الوحدات المنتجة تستهلك تلك الأنشطة<sup>1</sup>

#### ب- مبادئ طريقة محاسبة التكاليف حسب الأنشطة ABC:

يرتكز نظام تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة على عدة أسس لتحميل الأعباء غير المباشر كي تتلاءم مع طبيعة الأنشطة و هي :

\_ المسارات الحديثة للإنتاج تمثل ميزة غير مستقرة بسبب التطورات التكنولوجية و التنظيمية و التنافسية أكثر مما كانت عليه في السابق

\_ عمليات تقييم المنتجات مسبقا بما فيها : تمويل تصميم تطوير و بعد ذلك : توزيع مراقبة خدمات ما بعد البيع . تمثل أهمية متزايدة و تحفض التكاليف

\_ حساب التكاليف يعتمد على مبدئين أساسيين : النشاطات تستهلك الموارد و المنتجات تستهلك النشاطات

\_ حساب تكلفة كل منتج على حدة أصبح غير مجدي

\_ اشتداد المنافسة على المؤسسة ألزمها حساب المردودية حسب كل من : العملاء و الحصص و قنوات التوزيع و المناطق الجغرافية

<sup>1</sup> إسماعيل يحيى التكريتي، محاسبة التكاليف بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 85

ج- خطوات تطبيق طريقة التكاليف على أساس الأنشطة ABC :

تكاليف البنية الثابتة تشكل موردا للمؤسسة حيث أن توضيح استهلاك تكاليف البنية يعني النظر إليها على أنها تكاليف متغيرة و طريقة معالجة التكاليف غير المباشرة المجمعة في مراكز التحليل تمر بخمسة خطوات هي<sup>1</sup> :

- 1- يتم تجميع كل التكاليف المتعلقة بنفس النشاط في حساب واحد للنشاط
- 2- يجب البحث عن العوامل المفسرة لتغير التكاليف بالنسبة لكل نشاط
- 3- كل النشاطات التي لديها نفس مفسر التكلفة تجمع معا في 'مركز التجميع' و يتم الانتقال من المركز الثاني الى المركز الثالث بتقاطع النشاطات مع مفسرات التكلفة
- 4- مجموع تكاليف مركز التجميع قسمة عدد مفسرات التكلفة المتعلقة بنفس المركز يعطي لنا التكلفة الوحودية
- 5- تكلفة المنتج هي مجموع قيمة استهلاكات المنتج من التكاليف القادمة من مراكز التجميع و الضرورية لانتاج المنتج

د- أهداف طريقة التكاليف على أساس الأنشطة ABC :

كونه نظاما معاصرا فهو يسعى لتحقيق الأهداف التالية

- تحقيق العدالة في توزيع التكاليف غير المباشرة بين مختلف المنتجات
- تقديم المعلومات المفيدة للإدارة لاتخاذ القرارات الصحيحة
- التخلص من العشوائية في توزيع التكاليف
- إعطاء صورة واضحة و دقيقة عن الأنشطة المسببة للتكاليف للمؤسسة و منه معرفة نصيب كل منتج من كل نشاط
- التخفيض في التكاليف من خلال تحديد الأنشطة التي لا تضيف فيه تكلفة و العمل على تقليل هاته التكاليف
- إدماج التكاليف المرتبطة بالتطور التكنولوجي في المنتجات و توسيع الأنظمة الآلية للإنتاج
- الربط بين التكاليف و النشاطات و مراكز المسؤولية

و- أهمية نظام طريقة التكاليف على أساس الأنشطة ABC<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005/2006 ص 78.

<sup>2</sup> هانزي بوكان، محاسبة التسيير، ترجمة أحمد سقرن، دار الافاق الجزائر 2003. ص 86

إن لطريقة التكاليف على أساس الأنشطة أهمية كبيرة على تحديد تكلفة المنتجات بدقة و تبرز أهميتها في :

- تحديد الأنشطة و الموارد اللازمة لتحقيق الأنشطة و تحديدمسببات التكلفة التي تؤثر على حجم و مقدار إستغلال كل مورد داخل كل نشاط لتحقيق خطة أو موازنة معينة
- قياس تكلفة المنتج بأكثر طريقة دقيقة ممكنة عن طريق قياس تكاليف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة و تحميل التكاليف على المنتجات مستخدمين مقاييس تعبر عن إحتياجات تلك المنتجات من الأنشطة المختلفة
- توفير المعلومات اللازمة بدرجة عالية من الدقة و الموضوعية
- تمكين الإدارة من إتخاذ قرارات أصح متعلقة بالإنتاج و باقي الأنشطة مثل قرارات التسعير و قرارات تقديم منتج أو خدمات جديدة.تحديد مستويات الإنتاج و إختيار فترات التسويق و التوزيع أو القرارات المتعلقة بكيفية أداء الأنشطة بطرق أكثر كفاءة أو إعادة تصميم عمليات المؤسسة و ذلك بإلغاء او دمج او إعادة تنظيم أنشطة معينة و إعادة تصميم المنتج النهائي

يتيح هذا النظام للإدارة معرفة حجم التغيرات التي تطرأ على خدمات نشاط معين نتيجة لاتخاذ قرارات معينة مثل إدخال تحسينات على العمليات الإنتاجية و إجراء تعديل في تصميم المنتج و إتباع أساليب تكنولوجية حديثة

### ي- مزايا و عيوب تطبيق طريقة التكاليف على أساس الأنشطة<sup>1</sup> ABC :

إن إستخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة يعد ضرورة لكونه يضمن تحقيق المزايا التالية :

- التوصل إلى التكاليف الدقيقة للمنتجات و نستطيع القول أن تكاليف المنتجات الناتجة عن نظام التكاليف على أساس الأنشطة هي الأكثر دقة مقارنة بالنظام التقليدي
- إستمرارية عملية التحسين و تجاوز المشاكل المرتبطة بالأسلوب التقليدي بتخصيص و توزيع التكاليف الصناعية غير المباشرة و ذلك من خلال إلغاء جميع الفعاليات غير الضرورية و التي لا تضيف أي قيمة للسلعة أو الخدمة
- يستفاد من نظام التكاليف على أساس الأنشطة في المؤسسات التي تكون التكاليف الصناعية غير المباشرة عالية و تنوع المنتجات
- يشجع هذا النظام المؤسسات على تقييم الأنشطة لتحديد أي الأنشطة ليست ذات قيمة و يمكن أن تهمل في العملية الإستغلالية و التركيز على الأنشطة ذات القيمة
- يساهم إستخدام هذا النظام في تحقيق ميزة إستراتيجية في قيادة التكلفة التي تهدف

<sup>1</sup> هانري بوكان، محاسبة التسيير مرجع سبق ذكره

إلى تقليل تكاليف المؤسسة الصناعية في القطاع و لتحقيق هذه الميزة الإستراتيجية يجب إتباع أربعة خطوات هي :

- تخفيض النشاط
- حذف النشاط
- إختيار النشاط الأكفأ
- مشاركة النشاطات مع بعضها
- تدعيم آليات الرقابة و الإدارة من خلال الأحداث و الأنشطة المسببة للتكلفة
- أداة إدارية مهمة لجمعها الأنشطة و الإفصاح عنها في المؤسسة
- تحقيق العدالة و الموضوعية في تخصيص التكاليف
- تعظيم الربحية من خلال توفير معلومات دقيقة و موثوقة حول التكاليف
- توفير جميع المعلومات المالية و غير المالية
- توضيح الفروق بين المصادر المستخدمة و المتوفرة
- زيادة أهمية و دور المحاسبين لأن نظام تكاليف الأنشطة يوفر بيانات دقيقة و واقعية
- أما عيوب تطبيق نظام تكاليف الأنشطة ABC نستطيع استخلاصها في :
- الإعتماد بصفة رئيسية على الإختيار السليم لمسببات التكلفة و في الواقع العملي نجد صعوبة إختيار هذا الأخير
- يتطلب النظام سجلات محاسبية تفصيلية
- صعوبة تطبيق النظام في المنشآت الخدمية
- عدم توفر الخبرة الكافية لهذا النظام
- الإعتماد على أسلوب التحميل الشامل للتكاليف
- عدم قدرته على حل جميع المشكلات المتعلقة بالتخطيط المستقبلي لأنه يعتمد على البيانات التاريخية

### الفرع الثاني : نموذج التكلفة المستهدفة

#### أ- التعريف بنظام التكلفة المستهدفة :

في بعض الأحيان يجب على المؤسسة تعديل طرق تسييرها .لذلك تعتمد عدة أساليب و من هذه الأساليب نذكر نموذج التكلفة المستهدفة و يمكننا تعريفها كالتالي<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> أيمن الشنطي وعامر الأشقر، المحاسبة الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص12.

**التعريف الأول:** هي التكلفة التقديرية للوحدة في المدى الطويل على المنتج أو الخدمة التي تساعد المؤسسة على الحصول على الدخل التشغيلي المستهدف للوحدة عند بيعها بسعر محدد

**التعريف الثاني:** هي تكاليف تصنيع و تسويق المنتج المتضمنة للوصول إلى السعر المستهدف و تحقيق العائد المطلوب و يتم الوصول إلى تكلفة الوحدة المستهدفة حسب المعادلة

**ت و م = سعر الوحدة المستهدف - ربح الوحدة المستهدف**

و منه هذا النموذج يقوم على فكرة بسيطة جدا و هي أن :

**التكلفة المستهدفة = سعر البيع المتوقع - العائد**

**ب- مبادئ نظام التكلفة المستهدفة:** حيث تقوم على بعض المبادئ التي تهتم بالقرارات المأخوذة أو العمل لأن تخفيض التكاليف في مرحلة الإنتاج أمر صعب لهذا على هذه المؤسسة معرفة كل من المنتج .

المواد.المواصفات.التصميمات<sup>1</sup>

و تتمثل هذه المبادئ في :

- السعر يؤدي إلى التكلفة: إستنادا لهذا المبدأ يضع نظام التكلفة المستهدفة أهداف التكلفة و هذا بطرح هامش الربح المرغوب من سعر السوق التنافسي
- التركيز على العمل: أي التركيز على متطلبات العملاء المتعلقة بالجودة . التكلفة.الوقت.و المأخوذة بعين الإعتبار في قرارات المنتج و العمليات في نفس الوقت توجه تحاليل التكلفة بحيث يجب أن تكون قيمة أي خاصية يؤديها المنتج أكبر من تكلفتها
- التركيز على مرحلة التصميم : هنا يتم التأكيد على مراقبة التكاليف في مرحلة تصميم المنتج و لذلك تتم التغييرات الهندسية قبل بداية الإنتاج للتخفيض من التكاليف و زمن الإطلاق في السوق
- إختلاف وظائف أعضاء الفريق : و هذا راجع لأن الفريق متعدد الوظائف يكون مسؤولا عن كل العملية و هذا بتفاعل عدة أقسام مثلا تفاعل المحلل المالي الذي يطلب الإمدادات مع المصممين العاملين بالمؤسسة
- تخفيض تكلفة دورة الحياة: يتم تخفيض تكلفة كامل دورة الحياة بالنسبة لكل من المنتجين و العملاء و تتضمن هذه الدورة كل من سعر الشراء .تكلفة التشغيل .تكلفة الصيانةو التوزيع .
- إدماج سلسلة القيمة : و يعني إدماج كل أعضاء سلسلة القيمة حيث يتم إدراج كل الأعضاء المعنيين بالتزويد، التوزيع، و تقديم الخدمات للعملاء في أسلوب التكلفة المستهدفة

<sup>1</sup> عمرو عباس العتر وآخرون، محاسبة التكاليف- مدخل إداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر،

ج- الخطوات المتبعة في نظام التكلفة المستهدفة: يتم تحديد التكلفة المستهدفة إنطلاقاً من سعر البيع المستهدف و الذي يتم تحديده إنطلاقاً من دراسة السوق و قيمة المنتج و الزبائن على الدفع<sup>1</sup>

#### د- تقييم نظام التكلفة المستهدفة :

كما هو الحال بالنسبة لأي أسلوب فإن أسلوب التكلفة المستهدفة له نقاط قوة و ضعف تتمثل في<sup>2</sup> :

**نقاط القوة:** تتحدد المكاسب التي يمكن جنيها من تطبيق هذا الأسلوب في :

- تساعد التكلفة المستهدفة على تحسين العلاقات مع الموردين
- تسهل العمل الجماعي بإيجاد لغة مشتركة و هدف مشترك يكتمل في التكلفة المستهدفة حيث يعمل كل أعضاء الفريق على تحقيقه
- يساهم في التحسينات الداخلية و ذلك من خلال دعم عمل الفريق و إدارة الإمداد و إدماج الموردين في تطوير منتجات و خدمات جديدة
- يصبح السعر مسبباً لعملية تطوير المنتج بدلاً من أن يكون ناتجاً عنها مما يجعل عملية تطوير المنتج موجهة نحو السوق و الربح
- يتجنب المشاكل الأخرى للتكلفة حيث تصبح التكلفة أداءً لتصميم منتج ناجح بدلاً من توثيق بيانات تاريخية
- تتجه التكلفة المستهدفة إلى توفير بيانات ملائمة للقرارات بينما تتجه الطرق التقليدية لتسجيل كل التكاليف بالغرض عن ملائمتها

#### نقاط الضعف:

بالرغم من أهمية و مزايا هذا النظام إلا أنه يملك بعض العيوب نستطيع إدراجها تحت :

- تتمثل أهم نقطة ضعف في ضغطه الكبير على العمال من حيث زيادة عدد ساعات العمل و الجهود المبذولة
- زيادة العناصر المتغيرة في القياس تزيد من درجة التعقيد مما يجعل فهم النموذج أصعب

<sup>1</sup> راضية عطوي، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخصيص التكاليف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007/2008، ص 37-38.

<sup>2</sup> سالمى ياسين، الطرق الحديثة لحساب التكاليف و إتخاذ القرار في المؤسسة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. جامعة الجزائر. 2010/2009.

- صعوبة التحديد الفعلي للتكلفة المستهدفة ناتج عن تغيرات سعر السوق المستقبلي لمنتج معين حيث يعتبر نقطة البداية لحساب التكلفة المستهدفة
- إدارة التكلفة المستهدفة تؤدي إلى استخدام تحليل القيمة و تحرير إبداع كل المعنيين
- عند تقارب أرباح المؤسسة من المستويات العادية يصبح ربط التكلفة المستهدفة بالأرباح معقولا على العكس عند تدني مستوى الأرباح عن المتوسط لا يصبح النموذج فعالا

### الفرع الثالث : الموازنة الصفرية

تعتبر الموازنة الصفرية فلسفة متكاملة تتميز بانها تستند الى فكر علمي منطقي متقدم يساعد على توفير افضل الظروف للابداع والابتكار بالاضافة الى انها اداة رقابية تنتهج اسلوبا متميزا في المراجعة والتقييم المستمر و فيمايلي سنقوم بالتعرف على اهم مفاهيم ومقومات الموازنة الصفرية .

#### أ- التعريف بالموازنة الصفرية :

ظهر أول تعريف لها بأنه نظام يفرض عدم وجود أية خدمة أو إنفاق ثم فرض الحد الأدنى للتكلفة و أكثر الطرق فعالية للحصول على مجموعة من المخرجات ثم وضع إطار موازنة مبنى عن فعالية مستويات الإنفاق المطلوب اعتماداً في ضوء الموارد التامة وهي تعتمد على إعادة تقييم المنشآت في بداية كل فترة وذلك وفق اهميتها النسبية في ضوء أهداف الوحدة الاقتصادية والموارد المتاحة وقد إكتسبت هذه الموازنة تسميتها من خلال الرجوع إلى مستوى الصفر<sup>1</sup> .

وقد اختلف كل من المفكرين والكتاب المهتمين بهذه الموازنة حول إعطاء تعريف واحد حيث أن كل واحد منهم نعرفه حسب زاوية نظره الخاصة ونتمكن بعرض بعض هذه التعريفات كمايلي :

**التعريف الأول :** عرفها بيتر بيهر أنها عملية تخطيط و موازنة تتطلب من كل مدير إداري أن يبرر جميع محتويات موازنته بالتفصيل بداية من نقطة الصفر مع تقديم التبرير انتقالا من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى في تبين مدى إحتياجه الفعلي للأموال بالإضافة الى التقييم والترتيب والمراجعة وفق معيار التكلفة والعائد , والتكلفة والفعالية

<sup>1</sup> سنة محمد خان، الموازنة الصفرية و مقومات نجاحها في العراق ، مجلة العلوم القانونية ، كلية القانون ، جامعة بغداد 2011 ص 254

**التعريف الثانى :** عرفها ألن شيك هى نظام يركز المراجعة والتقييم والتحليل على جميع أوجه الإنفاق المقترحة وليس فقط على الزيادات الحاصلة على معدلات الإنفاق المقترحة وليس أيضا على المعدلات الحالية .

**التعريف الثالث:** عرفها مؤتمر الأمم المتحدة لدراسة مشاكل الإدارة والموازنة فى الدول النامية والذى عقد فى الدنمارك عام 1967 بأن الأساس الصفرى يفترض عدم وجود أية خدمة أو نفقات فى البداية و الأخذ فى الإعتبار الحد الأدنى للتكلفة أو أكثر الطرق فعالية للحصول على مجموعة من المخرجات ووضع الإطار الذى يمكن بموجبه تقييم فعالية مستويات النفقات الجارية المعتمدة وفق لهذه الإعتبارات .

### ب-فوائد تطبيق نظام الموازنة الصفرية:

لنظام الموازنة الصفرية العديد من الفوائد و من أهم هذه الميزات مايلى<sup>1</sup>:

- التنسيق بين القرارات الأنية والأهداف بعيدة المدى من خلال الربط بين الموازنة السنوية والتخطيط طول الأجل
- منح الإدارة العليا مرونة تمكنها من إعادة تخصيص مواردها من تحويلات فى الموازنة فيما بين الإدارات حسب أولوية النشاطات المرتبة
- يساعد على الربط بين التكلفة والعائد لكل نشاط و تحقيق الفعالية فى تخصيص الموارد عن طريق فحص كل الأنشطة على أساس البداية من الصفر
- الإعتماد على التخطيط كمرحلة أساسية فى إعداد الموازنة مما يمكن من تحديد بشكل أسرع لأى نقص فى فعالية التخطيط أو التنسيق الضعيف بين الأنشطة المتشابهة فى الوحدات التنظيمية المختلفة وبالتالي إمكانية تصحيح الإختلالات فى الوقت المناسب

<sup>1</sup> احمد بيرش . حميدة مختار الموازنة الصفرية كمقاربة للترشيد و الانفاق العام فى الجزائر مجلة العاوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية العدد 2 2019

- يعمل نظام الأساس الصفرى على تدفق المعلومات الإدارية من المستوى الأدنى إلى الأعلى مزودة الإدارة بالصورة عما يتم أو ما يمكن إتمامه على جميع المستويات و يمكنها من تحقيق أفضل الأهداف.

### ج- خصائص الموازنة الصفرية :

- تتميز الموازنة الصفرية بعدد من الخصائص التي تنفرد وتتميز بها ومن أهمها<sup>1</sup> :
- أنها أداة تخطيطية و رقابية فى ذات الوقت تعمل على الربط بين أهداف المشروع وبين مختلف الأنشطة عن طريق بلورة هذه الأهداف فى شكل خطط و برامج حيث تعمل على تحليل التكاليف والمنافع المرتبطة بهذه الأنشطة بما يكفل التخصيص الأمثل للموارد
- إعداد الموازنة من قاعدة الصفر و يعنى إفتراض عدم وجود أ خدمات فى البداية ويعمل للحصول على مجموعة من النتائج أو المخرجات مع الأخذ بعين الإعتبار الحد الأدنى للتكلفة و تقييم مدى فعالية الموازنة
- تنظيم وترتيب المرافق حسب طبيعتها و أولوياتها من حجم المشروع ونوع النشاط وأهميته للأفراد وطبيعة الخدمة التى يؤديها والمفاصلة بين هذه المرافق والتي تختلف حسب ظروف كل دولة .

### د- الخطوات الإجرائية لتطبيق الموازنة الصفرية:

تمرالموازنة الصفرية بعمليات نذكرها<sup>2</sup> :

#### 1- تحديد الوحدات الإدارية (وحدات القرارات):

يحدد المدراء الإداريون فى كل منظمة وحدات القرارات التى تتطلب إعداد موازنة لها ولا بد من توفر شروط تتمثل فى:

- يجب أن تكون وحدة تنظيمية سواء كانت فرد أو مجموعة من الأفراد
- تؤدى أنشطة متجانسة أو متكاملة لتقديم خدمة أو سلعة معينة

<sup>1</sup> سنة محمد ، الموازنة الصفرية و مقويات نجاحها فى العراق مرجع سبق ذكره ص 263

<sup>2</sup> مجلة المنهل الاقتصادي المجلد 2 العدد 2 ديسمبر 2019 ص 207-208

- تتميز بقدر كبير من الإستغلال والتميز عن الوحدات الأخرى
- تتميز بقدر كافي من السلطة أو الرقابة على حيازة أو استخدام أو التصرف في الموارد الإقتصادية
- تعكس الوحدة التنظيمية مفهوم مركز المسؤولية عند حساب التكلفة أو النشاط أو عند الربحية أو عند استثمار موارد الإقتصادية

## 2- وضع مجموعات قرارات لكل وحدة قرار :

يتم في هذه الخطوة إعداد وصف وتحليل لكل نشاط من نشاطات الوحدات الإدارية حيث يوضع مجموعة قرار كل نشاط وتقييم هذه القرارات وتحديد الأولويات فيما بينها وعند تحديد وحدة القرار لابد من القيام بمايلي :

- دراسة النشاط , أهدافه , دراسة الفائدة من إستمراريته
- دراسة تكاليف هذا النشاط والعائد منه والموارد المحددة لتنفيذه
- دراسة عقبات تنفيذ النشاط و مقياس الأداء مع وضع معايير أداء لها
- تحديد و تقييم الوسائل البديلة لتحقيق الأهداف ووحدة القرار

## 3- تقييم وترتيب مجموعات القرارات (البدائل):

- يتم في هذه الخطوة تقييم مجموعة القرارات و من ثم ترتيبها حسب أهميتها النسبية وتتمثل هذه القرارات فيمايلي :
- إلغاء مشروع البرنامج وعدم تخصيص إعتمادات مالية في ميزانية السنة القادمة ويكون في حالة عدم الموافقة على البرنامج ويكون ذلك في حال تبين عدم جدوى مشروع البرنامج
  - تخفيض الإعتمادات المخصصة لمشروع البرنامج في مشروع ميزانية السنة القادمة في حالة الموافقة عن مجموعة القرارات عند المستوى أدنى
  - الموافقة على المشروع أو البرنامج وتخصيص الإعتمادات له كما هي مقترحة في حالة تبين مشروع البرنامج

- زيادة الإعتمادات المخططة لمشروع البرنامج فى مشروع مزانىة السنة القادمة فى حالة الموافقة على البديل الذى يمثى المستوى الأعلى لإرتفاع العائد منه

4- إعداد الموازنات التفضيلية:

ترجع مشاريع البرامج التى تم إختبارها والموافقة عليها إلى الوحدات الإدارية وتدرج فى موازنتها التفضيلية وهكذا يتم إعداد موازنة كل الوحدات الإدارية المكونة للمنظمة وكل المنظمات الأخرى التى تتكون منها الإدارات .

هـ- المبادئ الأساسية لإعداد موازنة صفرية<sup>1</sup>:

1- قاعدة وحدة الموازنة : وتعنى هذه القاعدة ضرورة تحديد جميع النفقات و الإيرادات العامة المقدره فى وثيقة

واحدة أى تجمعها موازنة واحدة ويتم تقديمها إلى البرلمان بإعتبارها السلطة المختصة

2- قاعدة السنوية: تقضى هذه أن تكون فترة عمل الموازنة لمدة عام وتحديد هذه الموازنة ضرورى لإكتسابها

صفة دورية حتى يتحقق الإشراف البرلمانى على أعمال الحكومة كى يتسنى للممثلى الإطلاع على الخطة

التي سوف تنتجها الحكومة فى السنة التالية قبل التنفيذ و من أهم الأسباب و الإعتبارات التى تبنى عليها

قاعدة السنوية ضمان الدقة فى وضع التقديرات وفعالية التخطيط

3- قاعدة العمومية (شمولية) الموازنة :

تعنى أن تشمل الموازنة النفقات و الإيرادات كافة مهما إختلفت أنواعها و تعددت مصادرها و تتضمن جميع

الإيرادات بالإسم والمبلغ ويوجد طريقتين لتقدير النفقات و الإيرادات

- طريقة موازنة الصافية : يتم عمل مقاصة بين الإيرادات والمصروفات على بند معين و ثم ادراج المبلغ الصافى

فقط

<sup>1</sup> أحمد محمد حمزة الجبورى ، إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية للحد من الفساد المالى والإدارى ، مجلة العلوم الإقتصادية والتجارية والتسيير ، جامعة الجزائر المجلد 12 العدد02 ص553 ص554

- طريقة الموازنة الإجمالية : بحيث يتم رصد كافة المصروفات و ما يقابلها من إيرادات دون عمل المقاصة

4- قاعدة عدم التخصيص (مبدأ الشيوخ) :

يقصد بها عدم تخصيص أى موارد مقيدة فى الموازنة لأوجه محددة الإنفاق ويتم تجميع الموارد العامة فى

جانب والإستخدامات فى جانب آخر للسنة المالية وتعمل هذه القاعدة على تحقيق شمولية الموازنة

5- قاعدة توازن الموازنة :

تعبر على مفهوم التوازن الإقتصادى الموضعى دون الإهتمام بتوازن النفقات العامة مع الإيرادات العامة حيث

بدأ الأخذ بفكرة تدخل الدولة لتحقيق الإستقرارو تقبل وجود عجز فى الموازنة

و- إيجابيات وسلبيات الموازنة الصفرية :

1- الإيجابيات: نذكر منها<sup>1</sup>

- التعرف على البرامج المخفضة الكفاءة والفعالية وقليلة الجدوى من أجل تخفيض الإعتمادات وحتى إلغائها

نهائيا

- الحد من الزيادات فى النفقات و فة عدد الموظفين فى الوحدات الإدارية ومراقبتها و العمل فى مستوى مقبول

- توزيع أفضل للموارد المالية من خلال إجراء الدراسات التفصيلية لمشاريع البرنامج وإختيار الأكثر جدوى و

فعالية

1- تبناني محمد ، مسعودي على ، الموازنة الصفرية ، جامعة حمه اللخضر بالوادي ، الجزائر ص209 ، ص210

- تحقيق التكامل الأفقى والرأسى بالنسبة لكافة المستويات الإدارية مما يزيد من فعالية الأداء وتحقيق أهداف مرموقة
- 2- السلبيات: نذكر منها
- الحساسية من اسم الموازنة الصفرية الذى تسبب فى تخويف كثير من معدى الموازنة ومدراء البرامج وإعتبروها لا تخدم مصالحهم
- عدم توفر اليد العاملة المؤهلة لتطبيقها حيث يجب توفر مختصين فى محاسبة التكاليف وقياس الأداء وتحليل المشاريع
- تحتاج وقت طويل للإنجاز وساعات عمل كثيرة مقارنة مع الموازنة التقليدية
- صعوبة الترتيب والمفاصلة بين مجموعة القرارات لكثرتها
- عدم توافر الخبرات والإمكانيات اللازمة للتطبيق

### المبحث الثالث : الدراسات السابقة و القيمة المضافة

في هذا المبحث سنعرض الدراسات السابقة التي تشترك في بعض العناصر مع موضوع البحث محل الدراسة و التي إعتدنا على نتائجها في الدراسة و كذلك القيمة المضافة لبحثنا  
المطلب الأول الدراسات السابقة :

لقد تم الإعتماد في هذا البحث على دراسات جامعية تم إعدادها من طرف طلبة الماجستير و الدكتوراه ، و من بينها ما يلي :

#### - أطروحات الدكتوراه :

1. درحمون هلال :المحاسبة التحليلية نظام المعلومات للتسيير و مساعدة على إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ،أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر ،دفعة (2005-2004)، و قد تناولت هذه الدراسة المفاهيم العامة للتنظيم ،المؤسسة ،التكاليف ،القرارات ،و تم التعرض فيها إلى محاولة تصميم نظام معلومات محاسبي للمحاسبة التحليلية ، و تم دراسة مختلف الطرق التقليدية لحساب التكاليف ،أما في دراسة الأنظمة الحديثة فقد تم الإعتماد على نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة بنوع من التفصيل ،بينما الحديث عن الأنظمة الحديثة الأخرى فقد تم بإيجاز بسيط . ثم دراسة واقع المحاسبة التحليلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و آفاق إستخدامها

#### - رسائل الماجستير :

1. زرواطي محمد :الإتجاه الحديث في المحاسبة الإدارية و إمكانية تطبيقه في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، دفعة (2009)، و قد تناولت الدراسة الإطار النظري للمحاسبة الإدارية والمفاهيم المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية للتكاليف، وتطرق أيضا لأوجه التركيز الحديثة للمحاسبة الإدارية، نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ABC ، نظام الإدارة على أساس الأنشطة ABM ، نظام التكلفة المستهدفة، نظام إدارة الجودة الشاملة ونظام الإنتاج في الموعد بالضبط، لكنه لم يتطرق في دراسته إلى الطرق التقليدية وأسعار التنازل فيما بين الوحدات .

2.راضية عطوي: دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، دفعة (-2007 2008)، و قد تناولت هذه الدراسة مدخل لمحاسبة التكاليف وتطورها، كما تم التركيز على التكلفة المستهدفة كأساس لتخفيض التكاليف، وتم أيضا القيام بدراسة حالة تطبيقية كمحاولة المقدمة العامة ه لإسقاط هذا النظام على أرض الواقع، وقد تطرقت إلى مختلف الطرق الحديثة، لكنها غضت النظر عن الطرق التقليدية، وأسعار التنازل

3.سالمي ياسين ، الطرق الحديثة لحساب التكاليف و اتخاذ القرار في المؤسسة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،جامعة الجزائر ، (2010/2009). (تطرق الباحث إلى دراسة مختلف طرق المحاسبة التحليلية التقليدية منها و التركيز على الطرق الحديثة مبينا دورها في مساعدة المسيرين على اتخاذ القرارات المختلفة في المؤسسة ، و قد قام الباحث بمحاولة وضع طريقة لحساب التكاليف حسب الأنشطة .

باللغة الأجنبية :

دراسة **szychta anna** بعنوان **time-driven activity-based costing in service industries** وهي مقال منشور بمجلة العلوم الإجتماعية (social sciences , NR 1.(67) سنة 2010 حاولت من خلاله الباحثة توضيح بإنجاز دور نظام التكاليف على أساس الأنشطة (abc) في المؤسسة الخدمائية ، كما قدمت عرضاً عن مبادئ و آليات تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة الموجه بالوقت (td- abc) المصمم لتقليل الصعوبات و التعقيدات في قياس و توزيع التكاليف التي تميز بينها هذا النظام التقليدي في المؤسسات الصناعية الكبرى ، إستناداً إلى النموذج الأصلي لـ abc ، كما هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهم المفاهيم المتعلقة بالتكاليف على أساس الأنشطة و مبادئها و إجراءات المتعلقة بها .

**المطلب الثاني : القيمة المضافة المستهدفة**

بالنظر إلى الدراسات السابقة، إستهدفتنا في هذا البحث التركيز على الجانب التقني في عرض وتحليل نماذج تحليل الإستغلال، حيث إعتدنا عدة مداخل وعدة طرق في الفصل بين التكاليف بطرق محاسبية و إحصائية وتحليلية كما إستهدفت هذه الدراسة العمل بعدة قيم متوقعة لمتغيرات الإستغلال من أجل أخذ نظرة شاملة، فمثلاً التكاليف الثابتة المتحصل عليها من كل طريقة يتم مقارنتها بأهم حساب في كتلة الأعباء الثابتة بطبيعتها .

كما قمنا بترجيح التكاليف الثابتة بتغيير حساب الإهلاكات لأن له وزن نسبي مهم جداً في تكوين كتلة الأعباء الثابتة لذلك رأينا أنه من الضروري ترجيح كتلة الأعباء الثابتة المقدره بالطرق الإحصائية والمحاسبية بتغيرات حساب الإهلاكات.

## خلاصة الفصل الأول :

من خلال ما قدم يمكننا القول أن دورة الإستغلال من الدورات الأساسية ذات الأهمية في المؤسسة و قد تم التطرق إلى جميع الجوانب النظرية لموضوع البحث إبتداء ب تحليل جدول حسابات النتائج مرورا بالنماذج التقليدية وصولا إلي النماذج الحديثة ، و قد تم محاولة معرفة مدى مساهمة هذه النماذج في تحسين الأداء المالي للمؤسسة وزيادة فعاليتها وهذا ما سنحاول إثباته في الجانب التطبيقي في الفصل الثاني.

## الفصل الثاني

الإطار التطبيقي لنماذج تحليل الإستغلال في مؤسسة

'SRAL SOTRAMA' تبسة '

## تمهيد :

بعد إنتهاء الدراسة النظرية لنماذج دورة تحليل الإستغلال وحتى تكون دراستنا واقعية رأينا أن نقوم بدعمها بدراسة حالة فإخترنا شركة أشغال الطرقات و نقل البضائع والمحروقات سطرما تبسة محاولين بذلك إبراز الجوانب المتعلقة ببحثنا و المتمثل في نماذج تحليل الإستغلال بين الفرضية والتطبيق ، وذلك عن طريق مبحثين المتناولين في هذا الجانب :

المبحث 1 :التعريف بالمؤسسة و هيكلها

المبحث 2 : تطبيق نماذج تحليل الإستغلال على المؤسسة محل الدراسة

**المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي**

سننتظر في هذا المبحث الى تعريف شكلي للمؤسسة محل الدراسة و تمثيل هيكلها التنظيمي

**المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و وظائفها**

قبل إعطاء نظرة وجيزة عن المؤسسة محل الدراسة ، نشير إلى سبب إختيارنا للمؤسسة SOTRAMA ألا وهي : كونها مؤسسة تقوم بالتصنيع مما يناسب جانب من دراسة موضوع المذكرة

**الفرع الأول : التعريف بشركة أشغال الطرقات و نقل البضائع و المحروقات SOTRAMA تبسة**

هي شركة من إحدى الشركات الجزائرية الخاصة التي تعمل في مجال الأشغال العمومية و نقل البضائع و المحروقات ، المباني، الأعمال الهيدروليكية ، و المحاجر و الخرسانة المسلحة تقع بطريق قسنطينة ولاية تبسة .

كان بداية نشاطها في 4 ماي ، 1992 ، مؤسسة خاصة من نوع SARL . يقدر رأس مالها ب

"00.000000000404660000 د ، يترأسها السيد المدير بوحدة عاشور

التأهيل المهني الفئة الثامنة من الأشغال العامة و الفئة التاسعة من الأعمال الهيدرولوجية و المباني

تحصلت على معيار : ISO 9001 V 2015 معتمد منذ مارس 2020 BCI فرنسا

قامت بعدة مشاريع على مستوى الولايات: تبسة و أم البواقي و تم إختيارها لبناء طريق HAUTS

PLATEAUX السريع ، القوى العاملة إعتبارا من 30-04-2023 : 239 جميع الملفات الشخصية مجتمعة

**الممتلكات :**

- 02 محاجر مجمعة للعمل، 01 معمل خرسانة بطاقة إنتاجية 80 طن في الساعة من الخرسانة المسلحة جاهز

للإستعمال، 01 معمل لتصنيع الدعامات الخرسانية لنقل الكهرباء 01. معمل إسفلت بطاقة إنتاجية تراكمية 1280

طن ، الشاحنات : 48، جرارات الطرق : 12 شاحنات الصهاريج : 10 المقطورات : 12، اللوادر : 14، الضواغط

: 20، الممهدات : 10، شاحنات الخلط : 08، شاحنات الإمداد : 7، نصف المقطورات : 7، ناقلات اللآلات :

4، الحفارات : 5، قلاب البناء : 1، قلاب المحاجر : 6، المنبهات على الطرق : 3، الجرافات : 3، الشاحنة مضخة

الخرسانة : 2، موزعات الموثق : 3، حفارات المحاجر : 2، خلاطات الإسمنت الآلية : 2، آلات طحن الطرق :

1، الحفار : 1، الرافعات الشوكية : 2، اللودر الخلفي : 1، الرافعة التلسكوبية : 1، شاحنات السحب

: 2، الإسعاف : 1، الميكروباص : 2، الجرار الزراعي : 1، المركبات الخفيفة : 32

**الفرع الثاني : وظائف المؤسسة**

إن مؤسسة SOTRAMA ، هي مؤسسة خاصة ذات جانب صناعي إنتاجي ، إنجازي تحتوي على مخازن لتخزين ما تم تصنيعه وكذلك مخازن لتخزين المواد الأولية واللوازم والمعدات ونذكر أهم وظائفها كالآتي :

- إعداد مواد البناء في أشغال الطرقات و ما يوازي ذلك
- تصنيع مواد بناء كخرسانة الإسمنتية و الزفتية ، أعمدة الإسمنتية ، زفت الطرقات
- إنجاز الطرقات و المشاريع

**المطلب الثاني : تقديم مؤسسة SOTRAMA من الناحية التنظيمية**

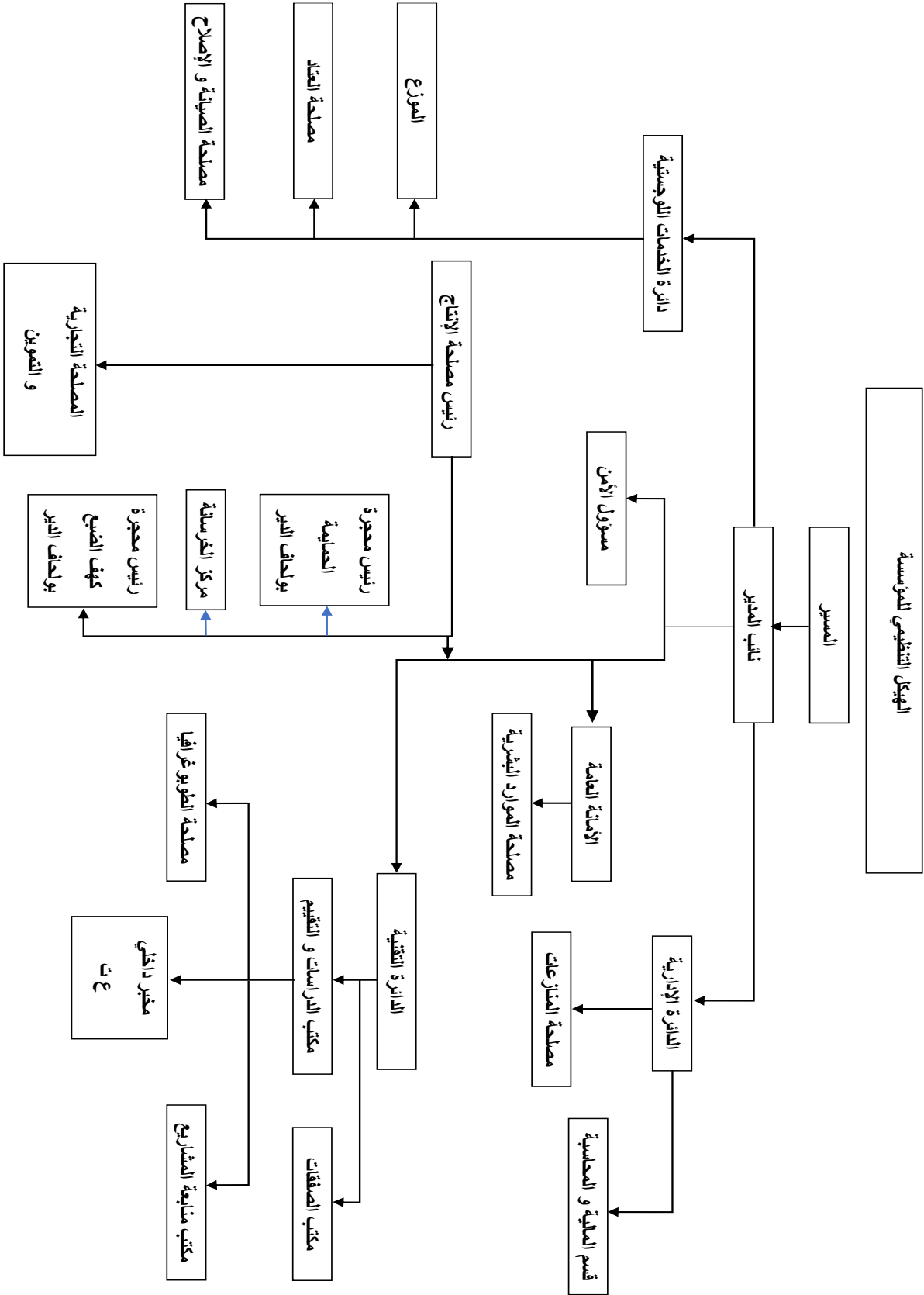
إن كل مؤسسة لها تنظيم خاص بها ، حيث يعتبر الأساس الفعال بمختلف الوظائف المتعلقة بالمؤسسة

**الفرع الأول : الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة SOTRAMA تبسة**

يؤثر هيكل المؤسسة على تنظيم و تنسيق المؤسسة بالكامل ولهذا يعطى له أهمية بالغة ، فوجود هيكل تنظيمي جيد داخل المؤسسة يضمن السير الفعال ، ومنه تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة ، بحيث يقوم على تقييم الأعمال وتحديد المسؤوليات ، ويتحقق ذلك عن طريق 3 دوائر للمؤسسة تعمل كل واحدة منها تحت إشراف وتوجيهات و متابعة المدير ونائبه .

الشكل رقم 12: الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOTRAMA تبسة

SARL SOTRAMA TEBESSA



ش.م.م. أشغال الطرقات و نقل البضائع و المحروقات تبسة

### الفرع الثاني : شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOTRAMA تبسة

إن هذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات تتضمن على هيكل تعمل من خلاله على توزيع المهام والمسؤوليات للدوائر الخاصة لكل تنظيم و نعرض شرح للهيكل فيمايلي :

- **المسيرير ونائبه** : يشاركون في تحديد الإستراتيجية العامة للمؤسسة و التوجيه التنفيذي لها ، يقومون بالإدارة والتنسيق والتحكم في جميع أنشطة المؤسسة عن طريق الهياكل التي تشغلها
- **الدائرة الإدارية** : تضم هذه الدائرة قسم المالية والمحاسبة ومصالحة المنازعات حيث :
  - أ- **قسم المالية والمحاسبة - محل التريص** - : يعتبر قسم المالية والمحاسبة عنصر فعال وذو حساسية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، لكون هذه الأخيرة متعلقة بالجانب المالي والمحاسبي ، فالوظيفة المالية للمؤسسة تحتل حيزا كبيرا وشامل لإعتباره المحرك الأساسي لسير النشاط والعمل .
  - فيحرص هذا القسم على التسيير المالي والمحاسبي الجيد حسب المخطط المحاسبي الوطني و المتابعة الأنشطة الخاصة بالمؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة ، كما تقوم بالتسجيل مختلف العمليات المالية ومتابعة حسابات العملاء والموردين، مسك الدفاتر المحاسبية ، تحصيل الإيرادات و تسديد النفقات والقيام بمختلف عمليات الجرد لإعداد ميزانية النتائج ، ويهدف هذا القسم إلى تحقيق التوازن المالي للمؤسسة .
  - ب- **مصالحة المنازعات** : تختص بدراسة وتنفيذ العقود والصفقات ، حسب مايناسب المؤسسة و المتعاقد معه
- **مسؤول الأمن والأمانة العامة** : وظيفة مسؤول الأمن هو الحفاظ على سلامة المؤسسة و تجنب المخاطر أما الأمانة العامة مسؤولة عن تلقي و إرسال وتوزيع وتسجيل البريد الخارجي ، تنظيم الإجتماعات ، الزيارات الترحيبية و تنسيق جدول مواعيد المدير العام ، أما بالنسبة إلى مصالحة الموارد البشرية فتتضمن المسيرين الخواصو العملاء .
- **الدائرة التقنية** :
  - أ- **مكتب الصفقات** : يقوم على تقديم الصفقات سواء العروض المتعاقد بها من طرف المؤسسة ، مع الخواص أو الهيئات الإدارية لإنجاز مشاريع مختلفة سواء في الطرقات أو البناء أو الري
  - ب- **مكتب الدراسات والتقييم** : لدراسة وتحديد الأسعار لأي منتج وأي عرض مقدم
  - ت- **رئيس مصالحة الإنتاج** : تختص بالإشراف على إنتاج منتجات المؤسسة مع ضرورة إحترام المعايير التقنية لها

- **الدائرة الوجيستسة** : هي دائرة تتحكم في تنظيم الإمدادات وتنظيم مهام تنقل العتاد والألات حسب تنظيم وتوزيع المهام على العمال ، أثناء إنجاز المشاريع ومدى تطابقها مع رزنامة إنجاز المنتجات أو الأشغال للمشاريع المتعاقد بها مع المصالح الإدارية أو الخواص التي تم التعاقد معها ويشمل عتاها حوالي 223 آلة وشاحنة متنوعة

**المبحث الثاني : تطبيق نماذج تحليل الإستغلال في مؤسسة محل الدراسة**

**المطلب الأول: تحليل الميزانة و جدول النتائج**

**الفرع الأول: تحليل الميزانية**

باستعراض الميزانية كقائمة مالية أساسية نستنتج أن المؤسسة تعتمد على هيكل تمويلي تقليدي ،يعتمد بالدرجة الأولى على الأموال الخاصة بنسبة مرتفعة بحدود 75% من حدود الميزانية ، أما نسبة الديون الطويلة فهي جد ضئيلة لا تكاد تذكر، كما نلاحظ أن معدل خسائر المرحلة التي تسوى من رأس المال كبيرة نسبيا تتراوح بين 7.36 لدورة 2022، و 14.03 لدورة 2019 من مجموع الميزانية.

كما لاحظنا تسجيل خزينة خصوم بمبالغ ضخمة تتراوح بين 134 مليون و 449 مليون، وهي ديون سائلة تحت الطلب و هذا ما أثر سلبا على وضعية الخزينة التي يأتي تحليلها في باقي القوائم المالية، حيث تصل نسبة الخزينة السالبة إلى حدود 10% من مجموع الميزانية وهذا يطرح إشكال كبير في آلية تسيير الخزينة ، فتراكم الديون السائلة له تفسير وحيد وهو عجز المؤسسة عن الوفاء بالتزاماتها الآنية .

أما فيما يخص الأصول نجد أن طبيعة نشاط المؤسسة تجعلها تعتمد بدرجة أكبر على الأصول الثابتة بمعدل يقدر ب 79% و 186% ، و تمثل التثبيات المادية أهم عنصر على الإطلاق في كتلة الأصول المادية، حيث أن قيمة التثبيات المالية والمعنوية ضئيلة جدا لا تتجاوز مجتمعة نسبة 0.5% من مجموع الأصول الثابتة، كما نلاحظ الأهمية النسبية لعنصر المخزون فهو يمثل 46% من كتلة الأصول المتداولة لعام 2022 وهذه نسبة مبررة حسب نشاط المؤسسة أما حساب العملاء يمثل 41 % في 2022 ويصل لنسبة 46% في 2020 وهذا الرقم مبالغ فيه لأن المؤسسة تبالغ في منح الإئتمان التجاري لزيائنها فمدة دوران العملاء تصل الى 208 يوم وهذا يعني أن تراكم المبيعات الأجلة تصل إلى 208 يوم من السنة بدون تسديد

## الفرع الثاني : تحليل النتائج لقائمة النتائج

الملاحظة العامة التي يمكن الخروج بها عند إستعراض قائمة النتائج في هذه الدراسة هي ضخامة كتلة التكاليف وإستقرار نسبة الإيرادات فبأخذ دورة 2022 كمرجع نجد أن كتلة ثلاثة الأعباء الأولى مرتبة حسب أهميتها النسبية حيث مثلت إستهلاكات المادة الأولية والخامات معدل 87.19 % من رقم الأعمال الصافي، بعدها في الدرجة الثانية حساب الاهتلاكات تمثل 22.5 % من رقم الأعمال الصافي و في المرتبة الثالثة حساب أعباء المستخدمين بمعدل 21.48 % لتصبح كتلة الأعباء تمثل 131 % من رقم الأعمال الصافي، و هذا يفترض نتيجة عملياتية سالبة وبمبلغ ضخم لكن المؤسسة سجلت نتيجة عملياتية موجبة 16 مليون بسبب تسجيل إيراد دخل في الحساب 75 هو الإيرادات العملياتية الأخرى بقيمة 287 مليون و معدل 42.58 من رقم الأعمال الصافي و نحن نعلم أن الحساب 75 وهمي صوري يسجل محاسبيا ولا يحصل نقدا ولأنه يكون ناتجا عن فوائض قيمة مسجلة إما بالتنازل عن الأصول المادية أو تنازل عن الأصول المالية أو فوائد إعادة تقييم الأصول المادية أو المالية وعلى هذا الأساس لو إطلعنا على قائمة التدفقات النقدية لوجدنا صافي التدفقات التشغيلية قد سجل قيمة سلبية كبيرة لأنه لا يتأثر بالإيرادات الوهمية أو الصورية المحصلة.

ويعزى هذا التدهور في معدل النتيجة إلى إستقرار رقم الأعمال الصافي من جهة والتزايد الحاد لتكاليف المتغيرة على إفتراض ثبات التكاليف الثابتة ، التي أخذت كمتوسط للسنوات الأربعة ويمكن تفسير هذا الإرتفاع بزيادة أسعار المواد الأولية حيث لاحظنا من خلال جدول الدخل إرتفاع قيمة المواد الأولية والخامات المستهلكة التي تمثل العنصر الأساسي في كتلة الأعباء المتغيرة .

كما يعزى إستقرار رقم الأعمال إلى إستقرار الأسعار

بتتبع تطور حساب 68 الخاص بالإهتلاكات والمؤونات كعنصر أساسي وجوهري في الأعباء الثابتة نلاحظ إرتفاع كبيرا من دورة 2019 إلى دورة 2020 ، حيث إرتفعت قيمته من 111 مليون إلى 172 مليون ، وهذا يفسر بإقتناء أو حيازة تثبيتات معنوية و مادية جديدة فبرجوع للميزانية نجد إرتفاع حصص الإهتلاكات و المخصصات المتراكمة بين دورتي 2019 و 2020 بما قيمته 166 مليون .

إذا أدرجنا الزيادة في الحساب 68 في التكاليف الثابتة فإننا نجد إرتفاع بين دورتي 2019 و 2020 يقدر ب 50 مليون و بين 2020 و 2021 تتراجع قيمة التكاليف بقيمة 17 مليون ، و بين 2020 و 2021 تتراجع بقيمة 2 مليون ، ويفسر هذا التراجع إلى تنازل المؤسسة عن جزء من تثبيتاتها المادية أو المعنوية أو بيعها ، أو أن جزءا مهما من التثبيتات القابلة للإهلاك قد إستنفذت عمرها الإنتاجي .

## الفرع الثالث : تطور الأعباء والفصل بين التكاليف

الجدول رقم (9) : السلسلة الزمنية لتطور الأعباء بثلاثيات سنوات الدراسة

x.y	X <sup>2</sup>	الأعباء $y \times 10^7$	وحدة الزمن x	(t) الثلاثيات للسنوات
20.3026	1	20.3026	1	T <sub>1</sub> 19
38.8524	4	19.4262	2	T <sub>2</sub> 19
68.6649	9	22.8883	3	T <sub>3</sub> 19
78.4972	16	19.6243	4	T <sub>4</sub> 19
100.4595	25	20.0919	5	T <sub>1</sub> 20
126.9642	36	21.1607	6	T <sub>2</sub> 20
151.8958	49	21.6994	7	T <sub>3</sub> 20
231.5048	64	28.9381	8	T <sub>4</sub> 20
241.506	81	26.834	9	T <sub>1</sub> 21
282.491	100	28.2491	10	T <sub>2</sub> 21
309.9437	121	28.1767	11	T <sub>3</sub> 21
172.1556	144	14.3463	12	T <sub>4</sub> 21
459.5318	169	35.3486	13	T <sub>1</sub> 22
365.428	196	26.1020	14	T <sub>2</sub> 22
183.936	225	12.2624	15	T <sub>3</sub> 22
410.3070	256	25.6442	16	T <sub>4</sub> 22
3242.4405	1496	349.9341	136	Σ

المصدر : من إعداد الطالبتين إستنادا إلى وثائق المؤسسة

ت ثا b =

نرمز هت م a =

$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n} \text{ و}$$

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n} \text{ حيث}$$

$$a = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{n}$$

$$\bar{y} = \frac{349.9341}{16} = 21.87 \quad \bar{x} = \frac{136}{16} = 8.5 \quad \text{ومنه :}$$

$$a = \frac{324204405 - 16(8.5)(21.87)}{1496 - 16(8.5)^2} \quad \text{بالتعويض نجد :}$$

$$a = \frac{268.085}{340} = 0.788485254$$

بالتعويض في معادلة b لدينا  $b = \bar{y} - a\bar{x}$

$$b = 21.87 - 0.788485254 (8.5) \quad \longrightarrow \quad b = 15.1669875$$

التكاليف الثابتة لمتوسط 4 سنوات :

$$y = 0.78x + 15.1665875 \quad \text{معادلة إجمالي التكاليف بدلالة الزمن}$$

بما أن رقم الأعمال الصافي السنوي ( ر ع ص ) غير موزع نقوم بتوزيعه بالتناسب مع مجموع التكاليف ( ت  $\Sigma$  ) حيث :

$$\frac{\text{ر ع ص } x \text{ ت } 1}{\Sigma \text{ ت}} = \text{ر ع ص } \text{ ت}$$

وفيما يلي نعرض جدول يمثل توزيع ر ع ص السنوي على الثلاثيات للسنوات الدراسية الأربع :

الجدول رقم (10) : توزيع رع ص السنوي على الثلاثيات للسنوات الدراسية

رع ص لثلاثي 4	رع ص لثلاثي 3	رع ص لثلاثي 2	رع ص لثلاثي 1	
126139662	147119596.00	124866210.6	130499377.3	2019
211007511.6	158225422.2	154297126.2	1465044097.9	2020
18646977.19	36623430.63	36717523.02	34878256.68	2021
174157746.3	83277889.37	177266983	240063536.3	2022

المصدر : من إعداد الطالبتين إستنادا إلى وثائق المؤسسة

و فيما يلي لدينا جدول تراكم رع ص والأعباء خلال دورة 2019 :  
الجدول رقم (11) : تراكم رع ص والأعباء خلال دورة 2019

التراكم	رع ص التراكمي	الثلاثيات
203026553.91	130499377.3	ث1
397289216.1	225365587.9	ث2
626172960.5	402485183.9	ث3
822416827.51	528624861	ث4

المصدر : من إعداد الطالبتين إستنادا إلى وثائق المؤسسة

إنطلاقا مما سبق نقوم بحساب كل من معادلتى أعلى وأدنى مستوى ، حيث b تكلفة ثابتة و a معدل التكلفة المتغيرة إذن :

$$y = a (528624861) + b = 822416827.51 \text{ : معادلة أعلى مستوى ..... (1)}$$

$$y = a (130499377.3) + b = 822416827.51 \text{ : معادلة أدنى مستوى .....(2)}$$

بالجمع 1 و 2 نجد :

$$a ( 398125483.7) = 619390273.6$$

بقسمة طرف الثاني عن الطرف الأول :

$$a = \frac{619390273.6}{398125483.7} = 1.555$$

و منه هامش التكلفة المتغيرة  $< 1$  أي عندما يزيد ربح ص ب 1 دج تزيد التكاليف الثابتة ب 1.555 دج

الآن نقوم بالتعويض في معادلة أعلى مستوى بقيمة a

$$y = 1.55 (528624861) + b = 822416827.51$$

$$B = y - ax \quad \text{أي} \quad b = 822416827.51 - 1.55 (528624.861)$$

ومنه  $b = 3048292.96$  بأخذ ح/68 كمرجع للتكاليف الثابتة نجدها صغيرة جدا لا نعتبره مرجع للحساب

في هذه الحالة نلجأ إلى إعادة إعداد سلسلة زمنية لتطور الأعباء تبعا للسنوات الأربع كمايلي :

الجدول رقم (12) : السلسلة الزمنية لتطور الأعباء

x.y	X <sup>2</sup>	Y(10 <sup>7</sup> )	x	السنوات
82.24168	1	82.241682751	1	2019
183.780541	4	91.890271494	2	2020
292.8188872	9	97.606295726	3	2021
397.4296754	16	99.35741886	4	2022
956270788	30	371.073992	10	Σ

المصدر : من إعداد الطالبتين إستنادا إلى وثائق المؤسسة

لدينا :

$$\bar{X} = 2.5$$

$$\bar{y} = 92.768498$$

نقوم بحساب a :

$$a = \frac{956270788 - 4(2.5).(92.768498)}{30 - 4(2.5)^2} \quad a = 27.98$$

وفي الاخير نعوض في المعادلة الزمنية لتطور التكاليف السنوية  $\leq 30 - 4(2.5)^2$

$$Y = 27.x a + 22.814459$$

$$b = 228144598.5$$

حيث يعبر  $b$  عن متوسط التكاليف الثابتة السنوية خلال سنوات الدراسة و كما سبق و ذكرنا أنه تم ترجيح هذا الرقم طبقا بتغيرات ح /68 تابع لحصص الإهتلاكات بإعتباره الجزء الأساسي أو المحوري في التكاليف الثابتة

### التعليق عن النتائج :

يعبر لنا الرمز  $b$  قيمة التكاليف الثابتة المستخرجة من معادلة إنحدار للسلسلة الزمنية للتكاليف الثابتة المأخوذة بالثلاثيات ، وبما أن قيم السلسلة تمثل تكاليف ثلاثية فإن  $b = 151.669$  مليون تمثل متوسط التكاليف الثابتة للثلاثي وبضربها في 4 تصبح التكلفة الثابتة السنوية 606 مليون و هو رقم ضخم جدا يعادل مجموع التكاليف لذلك قمنا بإستخراج قيمة أخرى للتكاليف الثابتة من المعادلة الزمنية لتطور التكاليف السنوية وجدنا قيمة التكاليف الثابتة مقدرة ب  $228144598.5$  و هو رقم منطقي و معقول أخذناه كقيمة للتكاليف الثابتة في حساباتنا

وكإضافة قمنا بتعديل هذا الرقم حسب تغيرات الحساب 68 بإعتباره أهم عنصر في كتلة الأعباء الثابتة بوزن نسبي يعادل 80% خاصة في وضعية المؤسسة محل الدراسة التي هي مؤسسة إنجاز الطرقات تصنف ضمن الصناعات الثقيلة التي يكون فيها معدل الأصول الثابتة كبير والذي تتراوح نسبته بين 79% و 76% من مجموع أصول المؤسسة محل الدراسة

### الجدول رقم (13) : الفصل بين التكاليف

2022	2021	2020	2019	
993574188.6	1144690292	918902714.94	822416827.51	∑ التكاليف السنوية
228144598.5	228144598.5	22814598.5	228144598.5	(-) تكاليف ثابتة
765429590.1	916545693.5	690758116.4	594272229	تكاليف متغيرة إجمالية
(35148248)	(721572)	2925764	(228266312)	(-) الإيراد ح/72
(287180638)	(289294359)	(295398865)	(68067580)	ح /75
443100704.1	457902427.7	434285015.4	297938337	تكلفة متغيرة عملياتية (صافية)

المصدر : من إعداد الطالبتين إستنادا إلى وثائق المؤسسة

الفرع الرابع : جداول تحليل الإستغلال التفاضلي

الجدول رقم (14) : تحليل الاسغلال التفاضلي دورة 2019

الرقم	البيان	م/جزئي	م/كلي	%
1	رقم الأعمال الصافي		528624861	100
2	ت م الصافية ت م الاجمالية - ح/72 - ح/75	594272229 (228266312) (68067580)	(297938337)	56.36
3	هات م		230686524	43.63
4	ت ثا الصافية ت ثا الاجمالية الأعباء المالية الضرائب المؤجلة	228144598.5 (34263656) (474135)	(193406807.5)	
5			37279716.5	7.05

المصدر : من إعداد الطالبتين إستنادا إلى وثائق المؤسسة

ملاحظة: الأعباء المالية و الضرائب المؤجلة تسترجع من التكاليف الثابتة لأنها أعباء خارج الدورة العملياتية

الجدول رقم (15) : تحليل الإستغلال التفاضلي دورة 2020

الرقم	البيان	م/جزئي	م/كلي	%
1	رقم الأعمال الصافي		670034158	100
2	ت م الصافية ت م الاجمالية - ح/72 - ح/75	690758116.4 2925764 (295398865)	434285015.4	64.82
3	هامش ت م		235749142.6	35.18
4	ت ثا الصافية		213858858.5	

		228144598.5 (12934187) (1351553)	ت ثا الاجمالية الأعباء المالية الضرائب المؤجلة	
3.26	21890284.4			5

المصدر : من إعداد الطالبتين إستنادا إلى وثائق المؤسسة

الجدول رقم (16) تحليل الإستغلال التفاضلي دورة 2021

الرقم	البيان	م/جزئي	م/كلي	%
1	رقم الأعمال الصافي		861203751	100
2	ت م الصافية ت م الاجمالية - ح/72 - ح/75	916545693.5 (721578) (289294359)	626529762.5	72.75
3	هامش ت م		234673988.5	46.83
4	ت ثا الصافية ت ثا الاجمالية الأعباء المالية الضرائب المؤجلة	228144598.5 (14077077) (1143038)	212924483.5	
5	ن العملياتية		21749505	2.52

المصدر : من إعداد الطالبتين إستنادا إلى وثائق المؤسسة

## الجدول رقم (17) : تحليل الاسغلال التفاضلي دورة 2022

الرقم	البيان	م/جزئي	م/كلي	%
1	رقم الأعمال الصافي		674766155	100
2	ت م الصافية ت م الاجمالية - ح/72 - ح/75	765429590.1 (35148248) (287180638)	443100704.1	65.66
3	هامش ت م		231665450.1	34.43
4	ت ثا الصافية ت ثا الاجمالية الأعباء المالية الضرائب المؤجلة	(11887611) (616362)	228144598.5	
5			16024824.6	0.23

المصدر : من إعداد الطالبتين إستنادا إلى وثائق المؤسسة

## الجدول رقم (18) : جدول المقارنة بين م ه / ت م و معدل النتيجة العملياتية

2022	2021	2020	2019	
%34.43	%46.83	%35.18	%43.63	م ه / ت م
%2.37	%2.52	%3.26	%7.05	م ن العملياتية

المصدر : من إعداد الطالبتين إستنادا إلى وثائق المؤسسة

## التعليق على النتائج :

الملاحظة العامة التي يمكن استنتاجها من تحليل جدول الإستغلال التفاضلي للسنوات الأربعة أن معدل النتيجة العملياتية ضعيف جدا ، يتراوح بين 2% و 7% من رص أن رغم معدل الهامش على التكلفة المتغيرة مرتفع نوعا ما يتراوح بين 34% و 46% من رص و بتتبع الإتجاه العام لتطور النتائج نلاحظ وجود لإنخفاض حاد

في معدل النتيجة الذي سجل تدهورا من دورة 2019 الى دورة 2022 بمعدل 66.38 % وإن استمر هذا التدهور على هذا النسق فإن المؤسسة ستحقق نتائج سلبية بعد سنة أو سنتين من النشاط

**الفرع الخامس : تحليل رأس المال العامل و متوسط فترة دورة الإستغلال**

لدينا العلاقات التالية :

$$\text{رم ع ص} = \text{FRNG} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الديون القصيرة}$$

$$\text{BFR} = \text{إحتياجات ر ع ص} = (\text{الأصول المتداولة} - \text{خزينة الأصول}) - (\text{الديون القصيرة} - \text{خزينة الخصوم})$$

$$\text{الخزينة الصافية TN} = \text{خزينة الأصول} - \text{خزينة الخصوم}$$

$$\text{إحتياج رأس المال العامل للإستغلال} = \text{BFR}_E = \text{إستخدامات القصيرة للإستغلال} - \text{الموارد القصيرة للإستغلال}$$

$$\text{إحتياج رأس المال العامل خارج الإستغلال} = \text{BFR}_H = \text{الإستخدامات القصيرة خارج الإستغلال} - \text{الموارد القصيرة خارج الإستغلال}$$

وفيما بعد من خلال العلاقات السابقة نتحصل على الجداول الآتية :

**الجدول رقم (19) : حساب رأس المال العامل الصافي (frng)**

2022	2021	2020	2019	البيان
902582310	836868433	598191159	728657373	الأصول المتداولة
41353874	468462079	348276445	820669871	الديون القصيرة
489051436	368406354	249914714	-92012498	FRNG

المصدر : من إعداد الطالبتين إستنادا إلى وثائق المؤسسة

**الجدول رقم (20) : حساب الخزينة الصافية (TN)**

62186531	9438057	2785714	19941987	خزينة الأصول
274685188	295127310	134984020	449248877	خزينة الخصوم
-212498657	-285689253	-132198306	-429306890	الخزينة الصافية

المصدر : من إعداد الطالبتين إستنادا إلى وثائق المؤسسة

## التعليق على جدول خزينة الصافية :

سجل حساب صافي الخزينة قيم سالبة كبيرة جدا تتراوح بين -489 مليون دينار و -132 مليون دينار ، ويعزى هذا إلى ضخامة مبلغ خزين الخصوم وهذا يعني أن للمؤسسة ديون سائلة تحت الطلب واجبة الدفع في الحين حيث تمثل نسبة الديون السائلة تحت الطلب معدلات معتبرة من مجموع الميزانية فمثلا : دورة 2019 فكانت 9.53 %

من مجموع الأصول أما دورة 2020 كانت 3.07 % وفي 2021 كانت 6.63 % ولدورة 2022 كانت 6.34 % وهي نسب معقولة إلى حد ما ، أما بقرينة خزينة الخصوم بكتلة الديون القصيرة فنجدها مرتفعة جدا ، ففي دورة 2019 سجلت 54.74 % و في دورة 2020 نجد 38.5 % وبالنسبة إلى 2021 كانت 63.03 % و لسنة 2022 سجلت 66.34 حيث نلاحظ أن التزامات الديون السائلة فتمثل 2/3 من كتلة الديون قصيرة وهذا يرهق دورة الإستغلال وذلك لأن 2/3 من الموارد القصيرة لا يمكن الإعتماد عليها في تمويل الأصول المتداولة لأنها مخصصة لتسديد ديون تحت الطلب إلى حين موعد

## الجدول رقم (21) : إحتياجات رأس المال العام

2022	2021	2020	2019	
89051436	368406354	249914714	92012498-	FRNG
-212498657	-285689253	-132198306	-429306890	TN
701550093	65409560	382113020	337294.392	BFR

المصدر : من إعداد الطالبتين إستنادا إلى وثائق المؤسسة

الجدول رقم (22) : إحتياج رأس المال العامل للإستغلال BFRH<sub>E</sub>

2022	2021	2020	2019	البيان
				الإستخدامات المتداولة للإستغلال
414924367	424807832	31536390	314619605	المخزونات
372120316	34297451	275038534	365075213	العملاء
				الموارد المتداولة للإستغلال
(45305654)	( 65821606)	(130984847)	(212744255)	الموردين
741739	393283707	459417635	4669505663	BFRE
40188936	260811900	77304615	( 129656171)	BFRE-BFR =BFRHE

المصدر : من إعداد الطالبتين إستنادا إلى وثائق المؤسسة

التعليق على النتائج : سجلت إحتياج رأسمال العامل قيم موجبة ومعتبرة تتراوح بين 337 مليون أي بنسبة 108 % هذا يعبر نظريا عن توسع النشاط الإستغلالي ، و يعزى هذا الإرتفاع في الإحتياج في رأس المال العامل إلى إستئناف نشاط المؤسسة لسنوات 2019-2020 عرفت ذروة جائحة الكورونا التي أدت إلى توقيف أنشطة معظم مؤسسات الإقتصاد الوطني ، و عند توزيع إحتياج رم ع للإستفادة نجد إحتياجات رأس المال العامل للإستغلال قد سجلت قيم إيجابية مرتفعة تراوحت بين 466 مليون و 741 مليون ، و يعبر هذا التزايد بنسبة 59 %

إلا أن إحتياجات الإستغلال سجلت نتائج سلبية لكل الدورات ماعدا دورة 2021 و هذا يدل على وجود

فوائض في دورة خارج الإستغلال ، و هذا يعني أن موارد الدورة خارج الإستغلال أكبر من الإستخدامات القصيرة خارج الإستغلال .

حساب متوسط مدة دورة الإستغلال المؤسسة لسنوات الدراسة :

لدينا :

متوسط مدة دورة الإستغلال = متوسط مدة دوران المخزون + متوسط مدة دوران العملاء - متوسط مدة دوران الموردين

حيث :

360 يوم

متوسط مدة دوران المنتجات =  $\frac{360}{\text{سرعة دوران المنتجات}}$

متوسط مدة دوران العملاء =  $360 \times \frac{\text{العملاء + أوراق القبض}}{\text{مبيعات السنة}}$

متوسط مدة دوران الموردين =  $360 \times \frac{\text{الموردين + أوراق}}{\text{مشتريات السنة}}$

1. حساب متوسط مدة دوران المنتجات : حيث

360 يوم

متوسط مدة دوران المنتجات =  $\frac{360}{\text{تكلفة إنتاج المنتجات المباعة}}$   
سرعة دوران المنتجات =  $\frac{\text{متوسط مخزون}}$

$$\frac{\text{مخ} + 1 \text{مخ}}{2} = \text{متوسط مخزون المنتجات}$$

يشمل متوسط المخزون جميع أصناف المخزون و بما أن المؤسسة صناعية ونظرا لعدم توفر المعلومة نعتبر 1/2 من متوسط المخزون هو متوسط مخزون المنتجات

حيث : **تكلفة إنتاج المنتجات المباعة = مخ 1 + تكلفة الإنتاج المصنع - مخ 2**

أي تكلفة الإنتاج المباع تستنتج من خلال رقم الأعمال الصافي

**ت إنتاج المباع = ( رع ص x معدل التكلفة المتغيرة ) - مصاريف التوزيع المتغيرة**

( على إفتراض مصاريف التوزيع المتغيرة تمثل 8 % من رع ص )

**تكلفة الإنتاج المصنعة = كمية الإنتاج المصنع x تكلفة إنتاج الوحدة**

ونلخص حسابتنا في الجداول الآتية :

**الجدول رقم (23) : حساب تكلفة إنتاج المنتجات المباعة**

البيان	2019	2020	2021	2022
رع ص	528624861	670034158	861203751	674766155
م ت م - م م التوزيع -56.36% %8=48.36%	0.4836X	0.4836X	0.4836X	0.4836X
تكلفة إنتاج المنتجات المباعة	255642982.8	380713408.6	557629428.8	389070165

المصدر : من إعداد الطالبتين إستنادا إلى وثائق المؤسسة

الجدول رقم (24) : حساب متوسط دوران المنتجات

2022	2021	2020	2019	البيان
1.85	6.02	2.41	3.04	سرعة دوران المخزون ÷ 360
194.59	59	149.37	118.42	متوسط دوران المنتجات

المصدر : من إعداد الطالبتين إستنادا إلى وثائق المؤسسة

**التعليق :** من خلال الجدول نلاحظ أن في سنة 2019 مخزون المنتجات يتجدد في المتوسط حوالي كل 118 يوم ، ثم في سنة 2020 حددت بحوالي 149 يوم أما سنة 2021 حوالي 59 و في الأخير بلغت سنة 2022 حوالي 194 يوم .

الجدول رقم (25) : حساب متوسط مدة دوران العملاء

2022	2021	2020	2019	البيان
372120316	342907481	275038534	365075213	العملاء وأوراق القبض /
802971724.5	1024832464	797340648	629063584.6	مبيعات السنة ttc 360X يوم
166.834	120.455	124.180	208.924	مدة دوران العملاء

المصدر : من إعداد الطالبتين إستنادا إلى وثائق المؤسسة

**التعليق :** بالنظر إلى مؤشر مدة دوران العملاء نجد أن هذا المؤشر تتراوح قيمته بين 166.8 و 208.9 وهذا يعني أن حقوق المؤسسة على العملاء تتجدد خلال هذه الفترة ، و بعبارة أخرى تمثل هذه الفترة مدة الإئتمان التجاري التي تمنحها المؤسسة لعملائها إلا أن هذا المؤشر في تحسن ملحوظ لأن هذه الفترة في تناقص مستمر وهي وضعية ملائمة للمؤسسة .

الجدول رقم (26): حساب متوسط مدة دوران الموردين

2022	2021	2020	2019	البيان
376791203	535415734	304352437	259662171	ح/ 60 بضاعة مستهلكة
207462183.5	212403916	157681974	157309802.5	+ مخ 2 المواد
212403916	157681974	157309802.5	210743463	-مخ 1 المواد
371849470.5	590137676	304724608.5	206228510.5	المشتريات خارج الرسم
442500869.9	702263834.4	362622284.1	245411927.5	(1)المشتريات متضمنة الرسم
45305654	65821606	130984847	212744255	(2)الموردين
36.81	33.74	130.03	312.07	معدل دوران الموردين 360x(2/1) يوم

المصدر : من إعداد الطالبتين إستنادا إلى وثائق المؤسسة

**التعليق :** بالنظر إلى مدة دوران الموردين التي تمثل الأجل المتوسط لتسديد ديون الموردين كما تمثل متوسط فترة الإلتئمان التجاري الذي يمنحه الموردون للمؤسسة ، نلاحظ أن هذه المدة كانت كبيرة جدا في 2019 وتقدر بأكثر من 10 أشهر ثم إنخفضت إلى 130 يوم في 2020 ما يقارب أربعة أشهر ، ثم إنخفضت إلى 33 يوم في 2021 و من ثم إرتفعت قليلا ب 36 يوم سنة 2022 و منه التعليق العام هو أن منحى تطور مدة دوران الموردين سلبي جدا أي أنها تقصر كل سنة مما يرتب إلتزامات عاجلة على المؤسسة لتسوية ديون المخزون.

**المقارنة بين متوسط مدة دوران العملاء مع متوسط مدة دوران الزبائن :**

رغم تحسن مؤشر مدة دوران العملاء إلا أنه يبقى لمدة كبيرة جدا مقارنة مع مدة دوران الموردين لاسيما في الدورتين 2021 و 2022 فمثلا في دورة 2021 ديون الموردين تستحق كل 33 يوم ، بينما بالمقابل حقوق المؤسسة على الزبائن تستحق كل 21 يوم وهذا يؤثر على صافي التدفقات التشغيلية والقدرة على التسديد وعلى ملاءة المؤسسة أما دورة 2022 ديون الموردين على المؤسسة تتجدد كل 36 يوم أما حقوق المؤسسة على العملاء تجدد كل 166 يوم.

الجدول رقم (27): حساب متوسط مدة دورة الإستغلال

2022	2021	2020	2019	البيان
194.59	59	149.37	118.42	متوسط مدة دوران المخزون
166.83	120.45	124.180	208.924	+ متوسط مدة دوران العملاء
36.81	33.74	130.03	312.07	-متوسط مدة دوران الموردين
324.614	145.715	143.52	15.274	متوسط مدة دورة الإستغلال

المصدر : من إعداد الطالبتين إستنادا إلى وثائق المؤسسة

#### التعليق على متوسط دورة الإستغلال :

سجلت نتيجة مدة دوران الإستغلال رقم قياسي جيد جدا لدورة 2019 لتسجيلها 15.27 يوم ، أي أن النشاط التشغيلي المرتبط بتجديد دورة الإنتاج يتجدد كل 15.27 يوم وهذا مؤشر جيد جدا ، ويفسر هذا الرقم بالزيادة الكبيرة في متوسط دوران الموردين و متوسط دوران العملاء و متوسط دوران المخزون .

لكن هذا المؤشر أخذ في التدهور خلال 2020 حيث إرتفع إلى متوسط 143.52 يوم فهذا يعني تباطؤ كبير في دورة الإستغلال وإستمر هذا التباطؤ حتى 2021 حيث سجل متوسط الدورة الإستغلال 145.71 يوم ، ثم إرتفعت مدة دوران الإستغلال في 2022 إلى 324.61 يوم وهي نتيجة كارثية بالمقارنة مع نتيجة دورة 2019 ، حيث تباطئت دورة الإستغلال بمعدل 20 مرة و أصبحت دورة الإستغلال تستغرق ما يقارب سنة مالية كاملة ، و يعزى هذا إلى تباطؤ سرعة دوران مخزون المنتجات أي زيادة مدة دوران مخزون المنتجات وتباطؤ سرعة دوران العملاء ، أي زيادة متوسط مدة دوران الموردين من جهة و تناقص مدة دوران الموردين من جهة أخرى .

الفرع 6 : حساب عتبة مردودية المؤسسة :

أولا : لحساب متوسط التكاليف الثابتة نعتمد على تغيرات الحساب 68 كالتالي :

الجدول رقم (28): حساب متوسط التكاليف الثابتة

البيان	2019	2020	2021	2022
تكاليف ثابتة متوسطة	228144598.5	228144598.5	228144598.5	228144598.5
التغيرات	-	60574318	(17394031)	(2944826)
تكاليف ثابتة بعد التغيير	228144598.5	288718916.5	210750567.5	225199772.5

المصدر : من إعداد الطالبتين إستنادا إلى وثائق المؤسسة

ثانيا نحسب رقم الأعمال لنقطة التعادل

- رقم الأعمال ن 2019 =  $0.4363/228144598.5 = 522907628.9$

- رقم الأعمال ن 2020 =  $0.32518/288718916.5 = 820690496$

- رقم الأعمال ن 2021 =  $0.4683/210750567.5 = 44939262706$

- رقم الأعمال ن 2022 =  $0.3443/225199772.5 = 654080082.8$

و منه ينتج لدينا الجدول الخاص بحساب عتبة المردودية لسنوات الدراسة

الجدول رقم (29): حساب عتبة المردودية

البيان	2019	2020	2021	2022
تكاليف ثابتة صافية	228144598.5	288718916.5	210750567.5	225199772.5
معدل الهامش على تكلفة متغيرة	0.4363	0.32518	0.4683	0.3443
رقم الأعمال نقطة الصفر	522907628.9	650139046.3	450033242.6	654080082.8
رقم الأعمال الصافي	528624861	670034158	861203751	674766155
هامش الأمان	5717232.1	19895111.7	411170508.4	17686072.2
معدل الأمان	1.08 %	2.96 %	47.74 %	2.62 %
زمن تحقيق العتبة	356.106 يوم	349.31 يوم	188.12 يوم	348.96 يوم
الهامش على التكلفة	230686524	235749142.6	234673988.5	231665450.1

المصدر : من إعداد الطالبتين إستنادا إلى وثائق المؤسسة

و من الجدول تنتج لدينا معادلتين نعبر بها عن التكاليف و تتمثل في

- معادلة التكاليف الثابتة :  $Y=b$

- معادلة الهامش على التكاليف المتغيرة : و هي  $Y=ax+b$

حيث أن  $a$  هو معدل الهامش على التكلفة المتغيرة أما  $b$  فهو رقم الأعمال الصافي

ولتمثيل العتبة بدلالة العلاقتين السابقتين لدينا :

الجدول رقم (30):تمثيل العتبة بدلالة  $y1$  و  $y2$

المعادلات	2019	2020	2021	2022
م ت ث $y1$	228144598.5	288718916.5	210750567.5	225199772.5
م ه ت م $y2$	0.4363x	0.3518x	0.4683x	0.3443x

المصدر : من إعداد الطالبتين إستنادا إلى وثائق المؤسسة

و بأخذ القيم المساعدة ينتج لدينا :

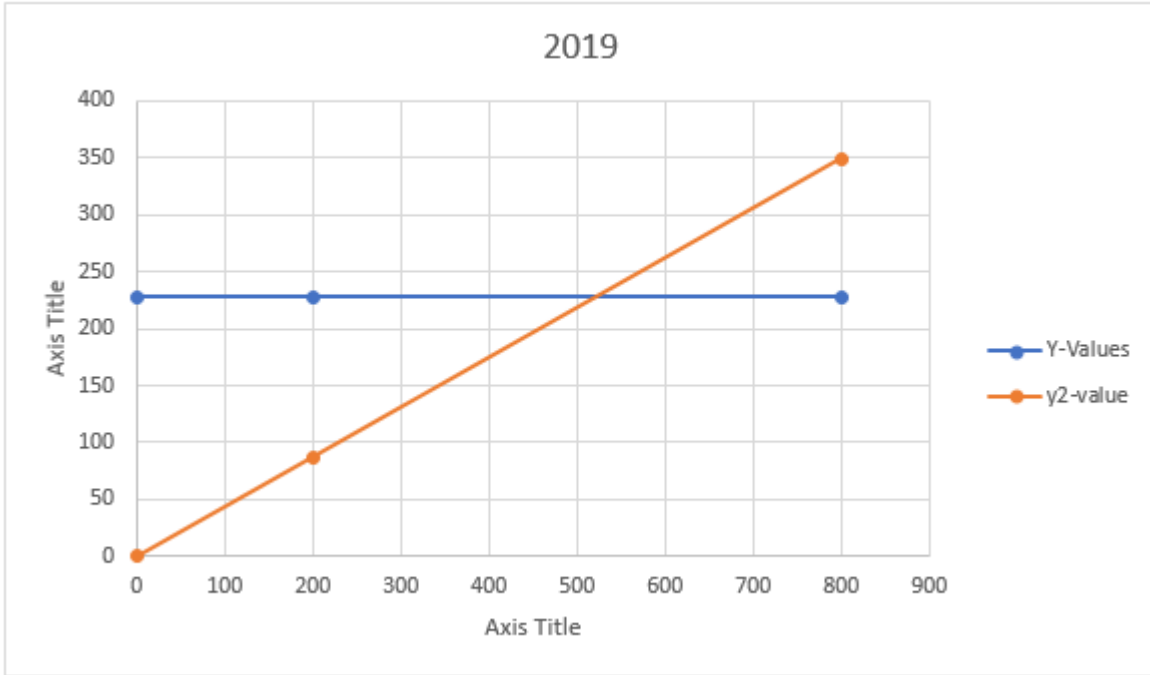
الجدول رقم (31): الجدول مساعد لتمثيل عتبة المردودية

البيان	0	200.000	800.000
2019	$y1$	228144598.5	228144598.5
	$y2$	0	349040
2020	$y1$	288718916.5	288718916.5
	$y2$	0	281440
2021	$y1$	210750567.5	210750567.5
	$y2$	0	374640
2022	$y1$	225199772.5	225199772.5
	$y2$	0	275440

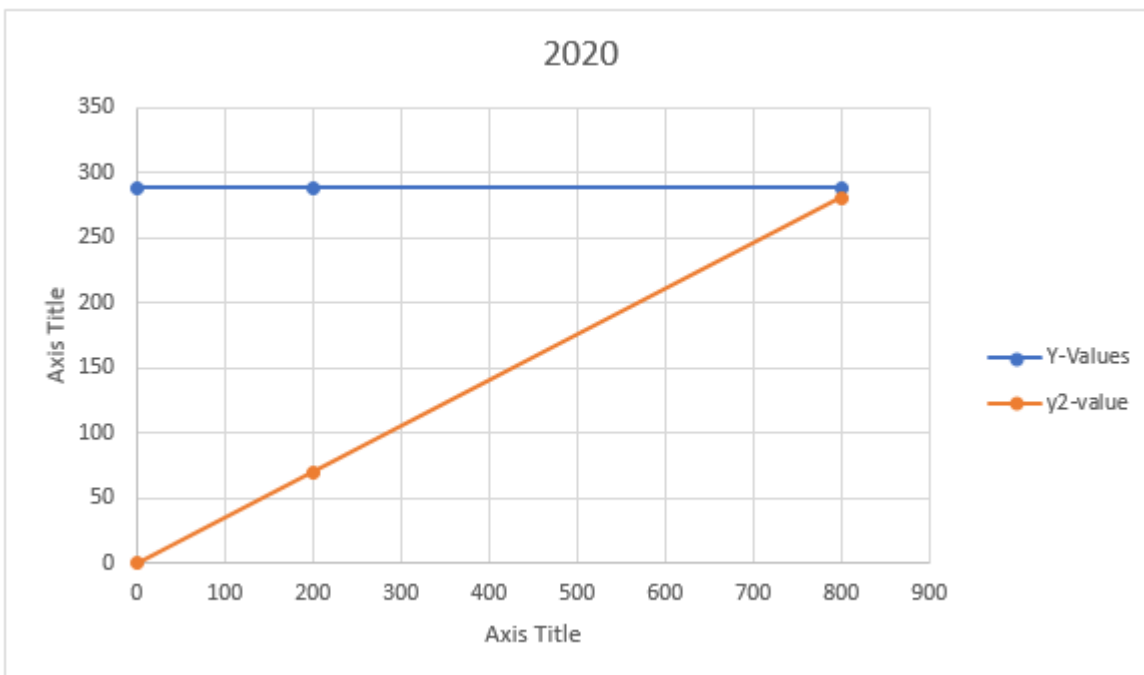
المصدر : من إعداد الطالبتين إستنادا إلى وثائق المؤسسة

أما التمثيل البياني فقد قمنا بتمثيل كل سنة على حدى كالآتى :

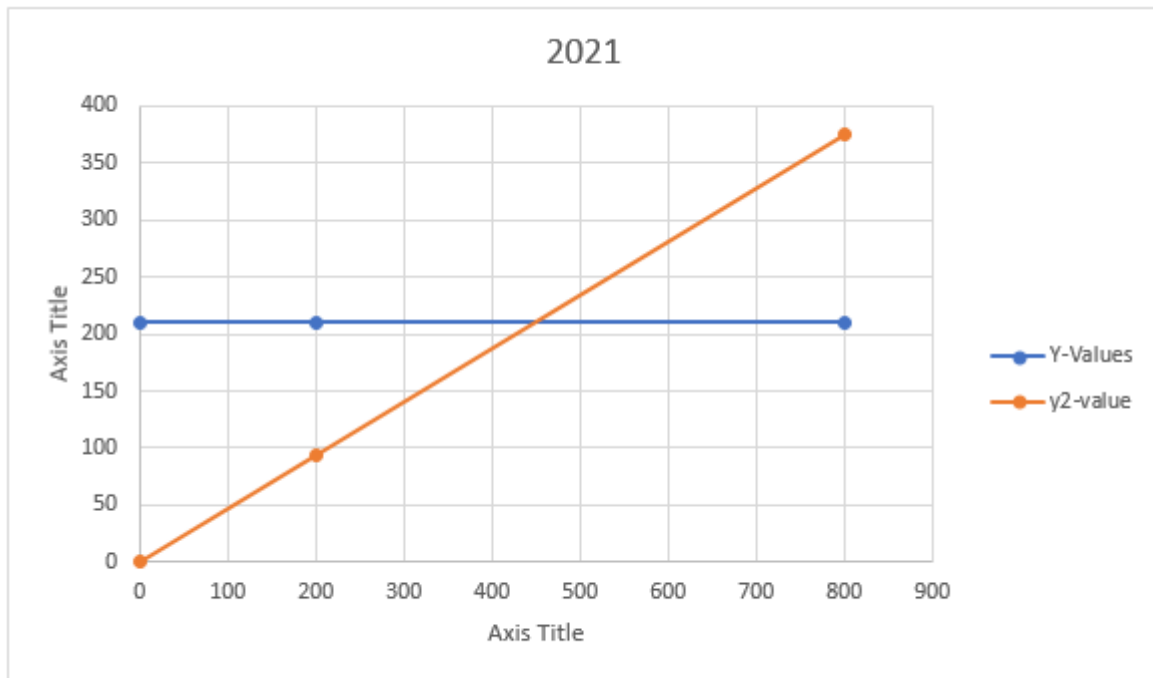
تمثيل بياني لعتبة المردودية لدورة 2019



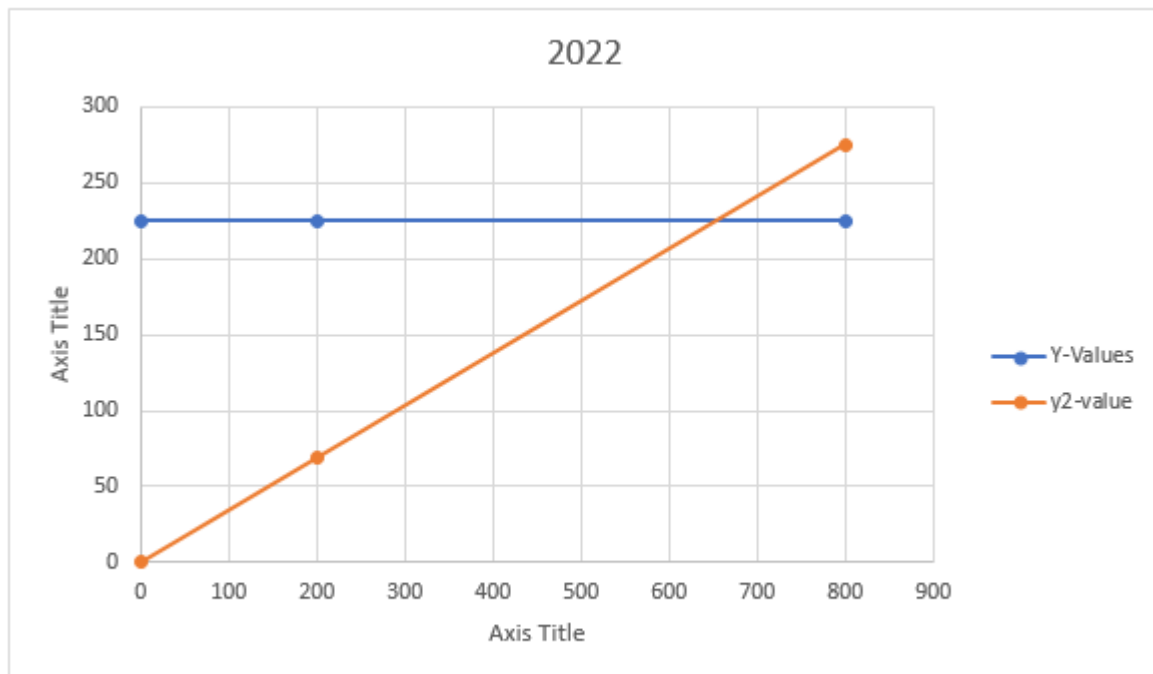
تمثيل بياني لعتبة المردودية لدورة 2020



تمثيل بياني لعتبة المردودية لدورة 2021



تمثيل بياني لعتبة المردودية لدورة 2022



و بالنسبة للتمثيل البياني لزمان تحقيق العتبة :

يحسب بدلالة العلاقة

$$- \text{ه ت م} = \text{ت ثا}$$

ف نكتب المعادلة الزمنية ل ه ت م كالتالي :

$$\text{معادلة التكاليف الثابتة : } Y=b$$

$$\text{معادلة الهامش على التكلفة المتغيرة : } Y=x$$

و X يعبر عنه بالايام أو الأشهر أي أن  $a = \text{ه ت م} / 12$  أو  $\text{ه ت م} / 360$

و نحسب المعادلات الخاصة بكل سنة

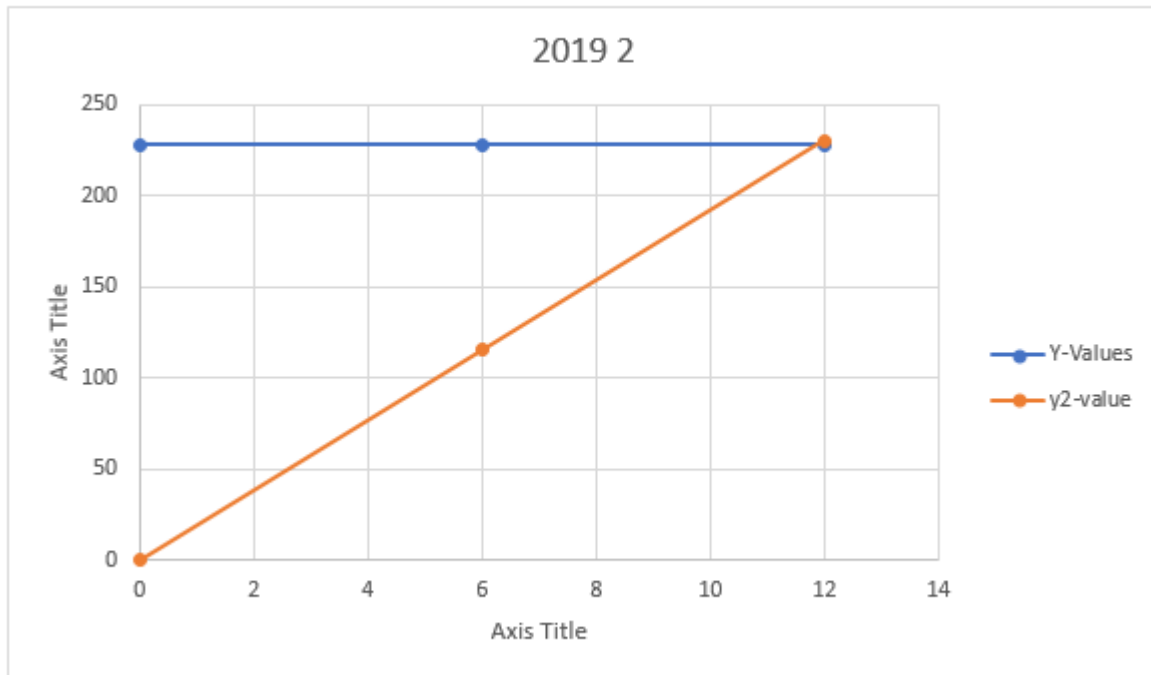
المعادلات	2019	2020	2021	2022
م ت ث y1	228144598.5	288718916.5	210750567.5	225199772.5
م ه ت م y2	19223877 x	19645761.9 x	19556165.7 x	19305454.2 x

و بإستعمال الجدول المساعد و القيم المساعدة

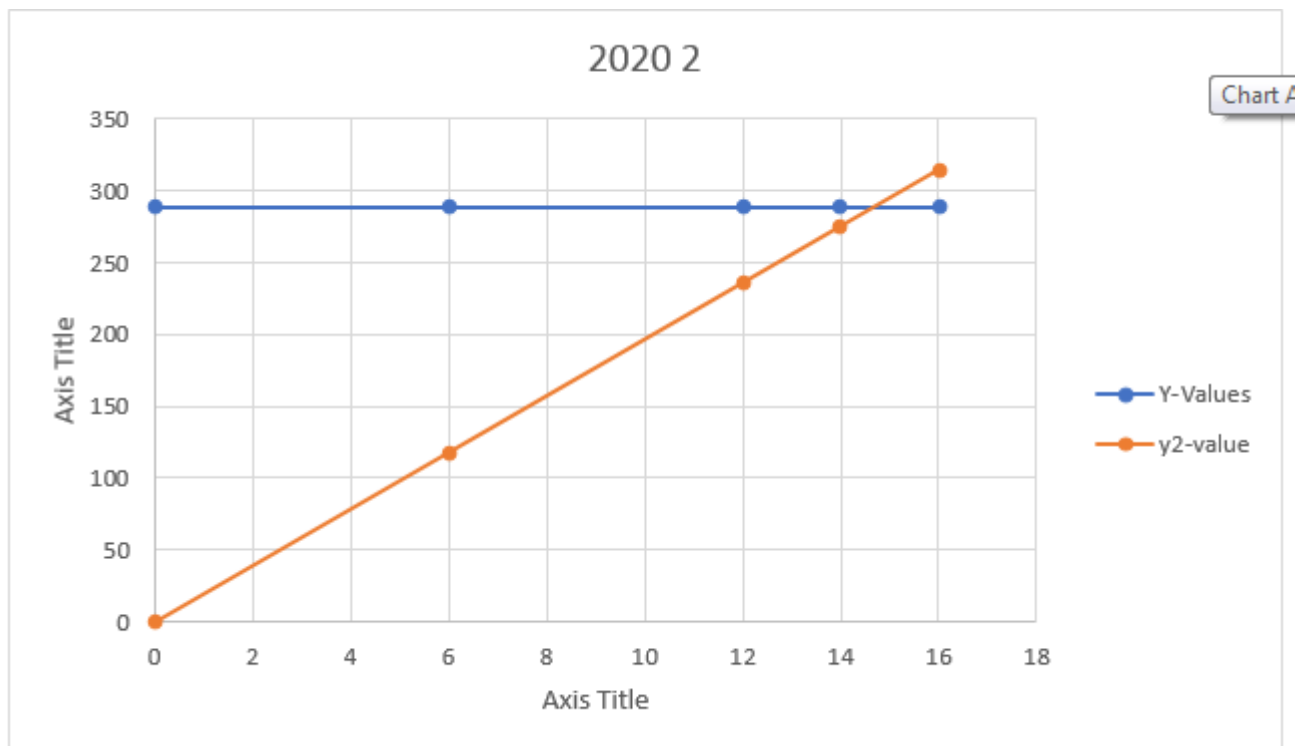
البيان	0	6	12
2019	y1	228144598.5	228144598.5
	y2	0	230686524
2020	y1	288718916.5	288718916.5
	y2	0	235749142.6
2021	y1	210750567.5	210750567.5
	y2	0	234673988.5
2022	y1	225199772.5	225199772.5
	y2	0	231665450.1

ونمثل هذه القيم بيانيا كالاتي :

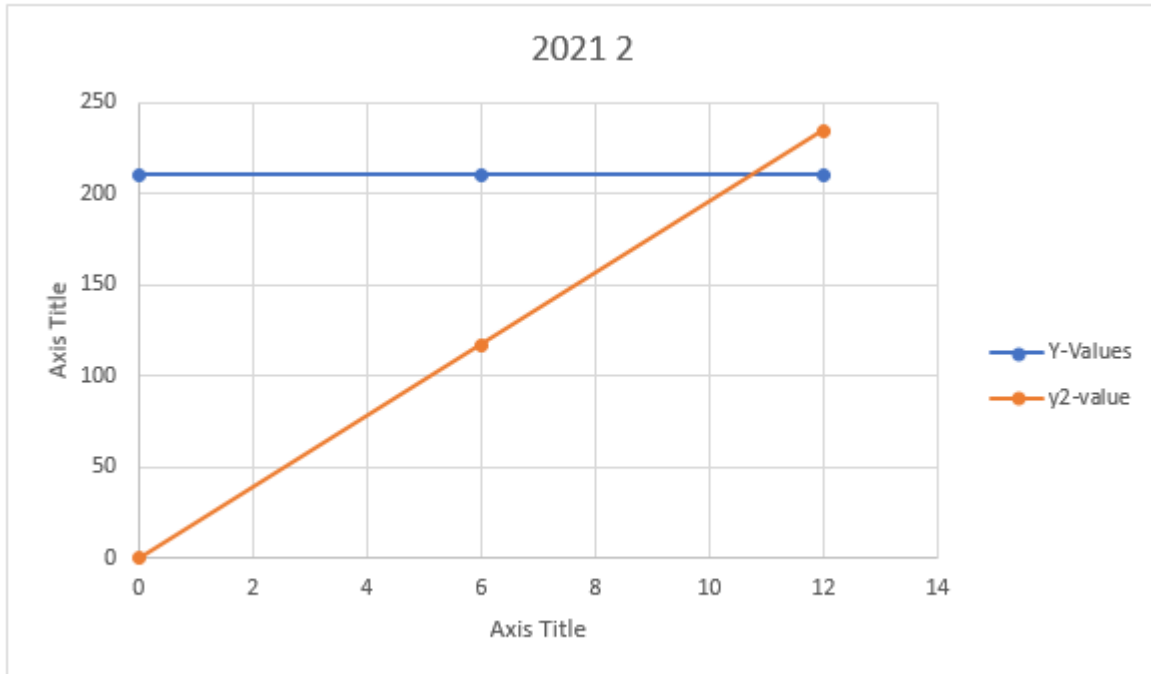
التمثيل البياني لزمن تحقيق العتبة 2019



التمثيل البياني لزمن تحقيق العتبة 2020

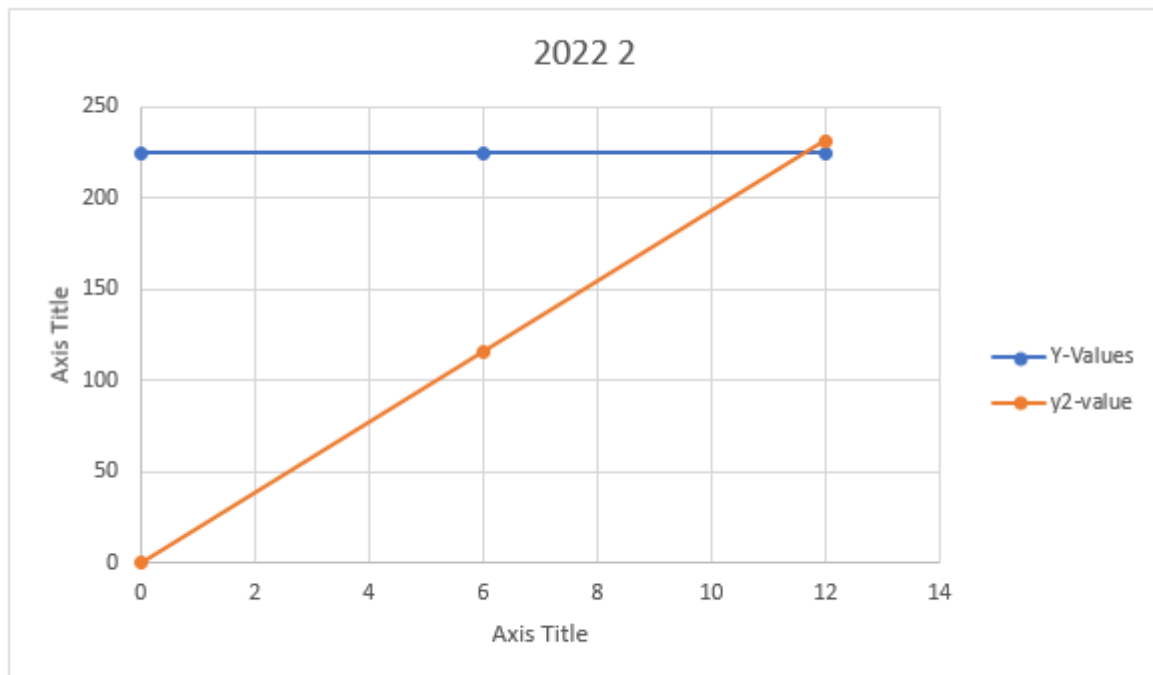


التمثيل البياني لزمان تحقيق العتبة 2021



التمثيل البياني لزمان تحقيق العتبة 2022

|



## التعليق على النتائج :

بتحليل نتائج العتبة نجد أنه خلال سنوات الدراسة سجلت دورة 2021 أحسن النتائج من حيث عدة مقاييس ، حيث سجلت أحسن معدل هامش على التكلفة المتغيرة وهو 0.46% وأخفض رقم أعمال نقطه التعادل قدرت ب 450 مليون دينار، وأكبر هامش أمان و أكبر معدل أمان كذلك وأخفض زمن لتحقيق العتبة بما يقدر ب 188 يوم .أي أنه إذا افترضنا التوزيع المنتظم لمبيعات السنة على الأيام في اليوم 188 تصل المؤسسة برقم أعمالها المتراكم إلى تغطية مجموع تكاليفها ،وبالتالي الخروج من حيز الخسارة والدخول في حيز الربح. أما معدل الأمان 0.47 فهو يعني أنه في كل واحد دينار من رقم الأعمال المكتسب يتحقق هامش أمان قدره 0.47 دينار .

وبتحليل النتائج نجد أن هذه المؤشرات الإيجابية تعود إلى سببين رئيسيين،الأول هو إرتفاع رقم الأعمال الصافي الذي يقدر ب 861 مليون ،حيث سجل هذا الإرتفاع معدل قياسي في دورة 2019 بنسبة 62.91%، والسبب الثاني هو الإنخفاض النسبي لصافي التكاليف الثابتة وهذا يعود لإنخفاض عبء إهتلاكات دورة 2021 .

وقد سجلت أسوء نتيجة في دورة 2019،فرغم تحقيق معدل هامش على التكلفة المتغيرة مقبول وهو 0.43.إلا أن عتبة المردودية سجلت قيمة مرتفعة جدا بالمقارنة مع رقم الأعمال الصافي، وهو 522 مليون مقارنة مع 528 مليون، وبالتالي تسجيل أخفض هامش أمان وأخفض معدل أمان وهو 1.08. أي أن هامش الأمان المحقق من كل واحد دينار من رقم الأعمال هو 0.01 دينار، كما سجلت هذه الدورة أعلى زمن لتحقيق العتبة وهو 365 يوم، أي أنها قاربت عدد أيام السنة. أي أنه خلال 365 يوم من السنة والمؤسسة تعمل في مجال الخسارة، وتعزى هذه النتائج السلبية بالدرجة الاولى الى الإنخفاض في رقم الأعمال الذي سجل أدنى قيمة خلال سنوات الدراسة، قابله من جهة أخرى إرتفاع مستوى التكاليف الثابتة و إستقرار في التكاليف المتغيرة ،أما دورتي 2020 و 2022 فقط سجلت نتائج سلبية بدرجات متقاربة، حيث كان رقم أعمال نقطة الصفر بين 650 مليون و 622 مليون على التوالي، وهامش أمان 19 مليون و 17 مليون على التوالي أما معدل الأمان فكان 2.99% و 2.62% على التوالي .معدل أمان ضعيف جدا وفيه تمكنت المؤسسة من تحقيق العتبة خلال 349 يوم و 348 يوم على التوالي.

إلا أن دورة 20 تعتبر الأسوء وهذا راجع لإنخفاض التكاليف الثابتة لهذه الدورة الذي كان يفترض أن يؤثر إيجابيا على قيمة العتبة.

إذا أمكننا ترتيب السنوات من حيث مؤشرات العتبة ستكون أحسن سنة هي 2021 ،تليها سنة 2020 ثم 2022 ثم اخيرا 2019 ،غير أن الحكم العام يبقي دورة 2021 هي الوحيدة التي حققت نتائج إيجابية تضمن للمؤسسة تحقيق المردودية والإستمرار وتحقيق المردود المالي، وباقي السنوات فهي تمثل الإنهيار شبه تام للنشاط .

## خلاصة الفصل الثاني :

لقد خصصنا هذا الفصل الجانب التطبيقي من دراسة الموضوع المعنون ب نماذج تحليل الإستغلال بين الفرضية و التطبيق . و قد كان الهدف من عملية تطبيق مختلف نماذج الإستغلال المتطرق إليها في النموذج النظري على المعطيات من أجل إختبار مدى فعالية هاته النماذج و تطابقها مع الواقع العلمي و للإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية قد تمت الدراسة في مؤسسة شركة أشغال الطرقات و البناء خلال المدة الممتدة من 2019 إلى 2022 حيث قمنا بتقديم تعريف عن المؤسسة وهيكلها ، ثم حساب و تحليل مؤشرات و نماذج بالإعتماد على الوثائق المثالية الممنوحة من طرف المؤسسة و لخصنا أهم النتائج المتمثلة في ضخامة حسابات التكاليف و قصور الإدارة المالية من أجل الوصول لأحد أهم أهداف الدراسة ألا و هو تطبيق النماذج و مقارنة النتائج و المحقق من قدرة تطبيق فرضيات الدراسة في الميدان.

الخاتمة

تعتبر المحاسبة الإدارية و مراقبة التسيير من أهم الأسس التي تقوم عليها التسيير المالي لمختلف المؤسسات الاقتصادية ، و تحليل الإستغلال جزء لا يتجزأ منها بإعتباره يعنى بقياس و تحليل النشاط الإستغلالي (العملياتي) الذي يعتبر الهدف الأساسي الذي أنشأت المؤسسة من أجله و المعتمد عليه في تحقيق المداخيل و الفوائض . و يتضمن هذا الأخير عدة نماذج منها التقليدية و منها الحديثة، و تختلف حسب المبادئ و الفرضيات التي تمثل الركيزة الأساسية لكل نموذج ، و قد تم التطرق إليها كل على حدى و تقييمها و كذلك مقارنة الأهداف المتوقعة مع النتائج المتوصل إليها في الجزء التطبيقي

و يتمثل الهدف من إجراء هذه الدراسة في هذا المجال هو تبيان إختلاف النماذج المعتمدة في تحليل الإستغلال و الفروقات الموجودة و كذلك أثرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية ، و إختبار مدى تحقيق الفرضيات التي تقوم عليها هذه النماذج في الواقع

تضمنت الخاتمة أهم النتائج المتوصل إليها و التي على أساسها يتم إختبار صحة الفرضيات و من ثم عرض التوصيات و آفاق الدراسة

**النتائج :** بعد إتمام الدراسة التطبيقية نتقدم بأهم النتائج التي نستطيع الوصول إليها :

- سجلت المؤسسة رأس مال عامل صافي ايجابي لجميع سنوات الدراسة، ما عدا دورة 2019 التي سجلت رأس مال عامل صافي سلبي بسبب إرتفاع كبير للديون القصيرة، كما سجلت المؤسسة في جميع سنوات الدراسة خزينة سالبة بقيم معتبرة بسبب إرتفاع قيمة الديون السائلة واجبة الدفع. و عموما حول النتيجة العملياتية فهي ضعيفة وفي تناقص مستمر مع مرور السنوات

-ضعف أداء دورة الإستغلال بجميع المقاييس، فأحتياجات دورة الإستغلال كبيرة تقارب قيمة الأصول المتداولة مع وجود نتيجة عملياتية ضعيفة وفي تناقص تتراوح بين 7% و 2.37% من رقم الأعمال الصافي، كما وقفنا على تباطؤ دورة الإستغلال، أي متوسط مدة دورة الإستغلال وصل الى حد 325 يوم، معناه أن دورة الإستغلال الواحدة اصبحت تستغرق تقريبا كل أيام السنة. فيما كانت في حلول 15 يوما في 2019 أول سنوات الدراسة، وهي مؤشر سلبي جدا يعبر عن فشل جميع مناحي النشاط الإستغلالي وهذا رغم تسجيل معدل هامش التكلفة المتغيرة الإيجابي

- بالنظر إلى مؤشر عتبة المردودية هناك تأخر كبير في تحقيق العتبة حيث أن رقم الأعمال نقطة التعادل قاربت قيمة رقم الأعمال الصافي، وزمن تحقيق العتبة قارب عدد أيام السنة وإذا إستمر النشاط على هذا المنحى لن تتحقق العتبة خلال السنوات القادمة

- ضخامة حسابات بعض التكاليف وإستقرار الايرادات ولا سيما حساب الإهلاكات والمخصصات

- فشل السياسة التجارية أو سياسة التسويق المتبعة من طرف المؤسسة، و كماأشر على هذا الفشل توسع المؤسسة في منح الإئتمان التجاري لزيائنها مقابل العجز عن الحصول على الإئتمان التجاري بنفس المستوى الممنوح للزبائن من طرف ، وهذا ما أدى إلى تسارع دوران الموردين وتباطؤ دوران العملاء مما أثر سلبا على دوران الإستغلال حيث أدى إلى تباطؤ دورة الإستغلال وبالتالي تباطؤ التدفقات النقدية التشغيلية التي تعتبر أهم مؤشر في الحكم في تحليل فعالية الإستغلال

- مازالت المؤسسة تعتمد على هيكل تنظيمي تقليدي لا يراعي جملة من الوظائف التي لها دور كبير في تكوين كتلة تكاليف المنتجات ، و عذا الهيكل لا يستجيب لمتطلبات الإدارة المالية الحديثة القائمة على الدقة و التخصص

- ضخامة الأعباء بالمقارنة مع رقم الأعمال المحققة حيث نلاحظ أن ثلاث حسابات للأعباء وحدها قاربت قيمة رقم الأعمال الصافي، مما يطرح إشكال عدم قدرة المؤسسة بالضغط على أعبائها لا سيما أعباء العاملين والإهتلاكات.

- بالرغم من أن المؤسسة محل الدراسة تنشط في قطاع حيوي متصل بسوق عمل رائجة ورغم أن المؤسسة تمتلك 31 سنة خبرة وتجربة في هذا الميدان إلا أن النتائج الضعيفة التي تحققت تطرح إشكال في قدرة المؤسسة على الإستمرار، في الوقت الذي كان يفترض أن تطور المؤسسة من نشاطها وتفتح فروعا جديدة لها، نلاحظ تقزم وتراجع في نتائج المؤسسة و مؤشرات المردودية تطرح إشكال في قدرتها على الإستمرار

- لاحظنا كذلك قصور الإدارة المالية للشركة وهذا من خلال إستعراض عناصر التقرير المالي الذي لا تتعدى القوائم المالية الأساسية، فوظيفة الإدارة والمالية للشركة لا تتعدى حدود مسك الدفاتر المحاسبية الإلزامية، في حين كان يفترض أن تشمل الهياكل الادارة المالية فروعا مساعدة تهتم بتحليل وتخطيط النشاط على المستوى المتوسط والبعيد

- إختبار الفرضيات : من حلالة دراسة الموضوع في شقيه النظري و لا سيما دراسة حالة المؤسسة ،فإن فرضيات الدراسة يمكن قبولها و هي موجودة ضمنا في تحليل النتائج و يمكننا إستعراض هذه الفرضيات بالتفصيل

- الفرضية الرئيسية: نجد أن الفرضية الأساسية محققة حيث تستطيع الإدارة المالية تحقيق فرضيات نماذج تحليل الإستغلال من خلال مراكز تحليل الأعباء التي تقوم بمعالجة و توزيع العبء في المنبع . و يتم ذلك من خلال بناء هيكل تنظيمي يراعي مدخلات و مخرجات المؤسسة و تصميم النشاط بشكل يراعي خصوصية المنتجات أي أن مسألة توزيع الأعباء وظيفيا و تفضيليا هي مسألة تنظيمية قبل أن تكون تقنية

- الفرضية الأولى: تعتمد مقارنة المنبع و المصب في معالجة الأعباء الوظيفية حيث تتم معالجة الأعباء حسب طبيعتها في مصلحة خاصة في قسم المالية ، حيث تعالج فواتير الأعباء عند نشأتها و يتم تحديد الجهة أي الوظيفة أو القسم الذي إستخدم المورد المرتبط بالعبء

-الفرضية الثانية : إعتقاد جميع مداخل توزيع الأعباء حسب طبيعتها إلى أعباء تفاضلية ' ثابتة و متغيرة ' تعتمد على مقارنة الحجم و بما أن الحجم يتخذ عدة أشكال ' رقم أعمال ، عدد الوحدات ، حصص في السوق ، ساعات عمل ' فإنه من الأنسب أخذ عدة قيم مقدرة للتكاليف الثابتة و مقارنتها بمعاملات ترجيح حسب أهميتها النسبية

- الفرضية الثالثة: من أجل توزيع الأعباء الثابتة على عدة منتجات لا يكون هذا الأمر متاح بشكل موضوعي ما لم يكن هناك تصميم دقيق للنشاط ، و من أجل إعتقاد مقارنة ABC بحيث تستهلك الأنشطة الموارد ' ممثلة في الأعباء' و في مرحلة ثانية تستهلك المنتجات الأنشطة وفق مسببات تكلفة معينة ،فبتوزيع الأنشطة إلى ثابتة و متغيرة نكون قد دللنا بشكل فصل التكاليف و توزيعها على المنتجات

### التوصيات :

- من خلال دراسة موضوع البحث و من خلال النتائج المتوصل إليها يمكننا الخروج بالتوصيات التالية :
1. إعادة النظر في وظيفة الإدارة المالية بشكل عام و تفعيلها من أجل الوصول إلى قرارات مالية صحيحة مبنية على أسس علمية و ذلك لأن المؤسسة تتبع سياسة مالية عشوائية في تسيير مواردها المالية مما أدى إلى تفاقم العجز على جميع المستويات فرغم الموارد المالية المتاحة و رغم قطاع النشاط الحيوي فإن نتائج المؤسسة تبقى جد هزيلة
  2. إعادة النظر في السياسة التجارية للمؤسسة ، و محاولة تقليص الإئتمان التجاري الممنوح للعملاء و الإستفادة من الإئتمان التجاري من الموردين بنفس القدر و هذا من أجل تفعيل دورة الإستغلال و تحسين وضع الخزينة
  3. إيجاد حل للديون السائلة 'خزينة الخصوم' و الآخذة في التراكم و ذلك بمحاولة توريقها أو التفاوض على تمديد آجالها حتى تعطي المؤسسة أريحية للخزينة تسمح بإستئناف النشاط العادي
  4. محاولة الضغط على التكاليف و ممارسة الرقابة عليها خاصة الحسابين 60 و 61 إستهلاكات الدورة و الحساب 63 مصاريف العاملين و الحساب 68 حصص الإهتلاكات التي أصبحت تمثل لوحدها مرة و نصف رقم الأعمال
  5. معالجة مسألة ضعف الإيرادات لا سيما الإيراد الأساسي (رقم الأعمال ) الذي لا يتوافق مع حجم إستثمارات المؤسسة و ذلك من خلال مراجعة الأسعار و البحث عن مشاريع جديدة و إستحداث فروع نشاط جديدة كتأجير العتاد و المناولة و إلى غير ذلك
  6. الإهتمام بقائمة التدفقات النقدية كأداة فعالة في توجيه النتائج المحاسبية و الرقابة عليها،ذلك لأن النتائج المحاسبية المحققة مضلة لأنها مرتبطة بإيرادات وهمية (صورية) بأرقام كبيرة لا سيما الحساب 75 للإيرادات التشغيلية الأخرى
  7. تبني الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف و المحاسبة و الإدارة ،لأن المحاسبة المالية هي أسلوب تنظيم مالي له الطابع الإلزامي ،يتوقف دورها عند التسجيل المحاسبي و إصدار القوائم المالية لكنها إلى مستوى وظيفة التسيير المالي و إتخاذ القرارات بل تبقى بالنسبة للإدارة المالية كمصدر مهم للمعلومات المالية فقط بالإضافة إلى تلبيتها للإلتزامات القانونية

8. مراجعة الهيكل التنظيمي و صياغة تصميم جديد للنشاط كخطوة أولى في إتجاه ضبط التكاليف و تسهيل تطبيق النماذج الحديثة للإدارة المالية و مراقبة التسيير
9. تسوية المشاكل المحاسبية و المادية العالقة كتراكم الخسائر و الديون السائلة من أجل إعادة تطهير الميزانية و إظهار المركز المالي و الذمة المالية بشكل واضح
10. إعادة تأهيل الإطارات المحاسبية و المالية و تحضيرها لتطبيق النماذج الحديثة في المحاسبة و التسيير كمسألة تطبيق معايير المحاسبة الدولية و الأساليب الحديثة للإدارة المالية

### آفاق الدراسة

إن دراسة موضوع نماذج تحليل الإستغلال بين الفرضية و التطبيق أتاحت لنا الإطلاع بعمق على أهم نماذج تحليل دورة الإستغلال و الوقوف على الفروق الجوهرية بينها ، و صعوبة تحقيقها في أرض الواقع و كأفاق لهذه الدراسة لو أتاحت الفرصة سوف يكون العمل على إقتراح نموذج جديد شامل لأهم نماذج تحليل الإستغلال مع مراعاة تدليل الصعوبات المرتبطة بفرضيات تطبيق بعض النماذج كإقتراح حل عملي مثلا كيفية توزيع الأعباء الثابتة على عدة منتجات متباينة في شكلها و حجمها و قيمتها و أسلوب إنتاجها.

## قائمة المراجع

الكتب :

1. أيمن الشنطي وعامر الأشقر، المحاسبة الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006،
2. إسماعيل يحيى التكريتي . محاسبة التكاليف المتقدمة .دار الحامد . عمان .الأردن .2007.
3. إلياس بن ساسي ، يوسف القرشي ، التسيير المالي طبعة 2 ، دار وائل للنشر و الطباعة الجزائر 2011
4. خميسي شيخة كتاب التسيير المالي للمؤسسة دار هومة للطباعة و النشر
5. خميسي فتيحة التسيير و مالية التسيير المالي في المؤسسة ، دار هومه للنشر و التوزيع الجزائر 2010
6. شعيب شنوف ، محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية IFRS و IAFS ، مكتبة الشركة التجارية بوداود ، الجزائر 2019
7. عمرو عباس العتر وآخرون، محاسبة التكاليف - مدخل إداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002
8. كتوش عاشور ، المحاسبة العامة ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، الطبعة 2
9. ناصر دادي عدون ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
10. ناصر دادي عدون ،التحليل المالي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1988 .
11. ناصر دادي عدون ، المحاسبة التحليلية2، دار المحمدية العامة، الجزائر
12. ناصر دادي عدون ، مراقبة التسيير في المؤسسة ، دار المحمدية الجزائر 2004
13. مبارك لسوس، التسيير المالي ، ديوان مطبوعات جامعية ، سنة 1996
14. هانري بوكان، محاسبة التسيير،ترجمة أحمد سقرون ، دار الافاق الجزائر 2003

الأطروحات والمذكرات :

- أحمد بوعافة ، عبط اللطيف تحليل دورة الإستغلال حسب الإحتياج في رأس مال، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الوادي ، الجزائر
- بوخطة أمال ، أثر قروض الإستغلال على سير فعالية تسيير دورة الإستغلال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة صيدلية عساوي الزهر بمدينة ورقلة ، مذكرة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و والتسيير وعلوم التجارية ، تخصص مالية وبنوك جامعة قاصدي بورقلة الجزائر 2016/2015
- بن مالك عمار، منهج الحديث للتحليل المالي في تقييم الاداء ، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة مالية كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري بمنطقة الجزائر 2014
- راضية عطوي، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخصيص التكاليف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر .

- صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر 2006/2005

- محمد زرواطي، الإتجاه الحديث في المحاسبة الإدارية وإمكانية تطبيقه في المؤسسة الاقتصادية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2009/2010

- سالمى ياسين ، الطرق الحديثة لحساب التكاليف و إتخاذ القرار في المؤسسة.مذكرة ماجستير . جامعة الجزائر. 2009/2010

- هاتفي خالد مذكرة الماستر دور المحاسبة في تحديد سياسة التسعير المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسات

#### المجلات والدوريات :

- أحمد ببيرش حميدة مختار الموازنة الصفرية كمقاربة للترشيد و الانفاق العام في الجزائر مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية العدد 2 2019

- أحمد محمد حمزة الجبوري ، إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية للحد من الفساد المالي والإداري ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير ، دراسة وصفية تحليلية في جامعة الجزائر المجلد 12 العدد 02

- تبناني محمد ، مسعودي على ، الموازنة الصفرية ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة حمه للخضر بالوادي ، الجزائر

- سنة محمد خان الموازنة الصفرية و مقومات نجاحها في العراق ، مجلة العلوم القانونية ، كلية القانون ، جامعة بغداد 2011

- مجلة المنهل الاقتصادي المجلد 2 العدد 2 ديسمبر 2019

- مجلة الحقوق و العلوم الانتاجية ، دراسات اقتصادية ، عتبة المرودية وعلاقتها ب المحاسبة الادارية جامعة زيان عاشور بالجلفة

- بنية محمد مطبوعة محاضرات في التحليل المالي ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم التجارية جامعة قلمة الجزائر 2017/2018

#### المراجع بالأجنبية:

- Alain BURLAUD & Claude SIMON, Le contrôle de gestion, édition la Découvert, Paris, 1997

-ElienCOHEN.Analysefinanciere.E.dèconomeca ,6edition.2006

-Francois pottier . analyses des comptes .economie .paris .2005

- P.CONSO: **La gestion financière de l'entreprise**; t.1, 7 eme édition, Dunod, Paris,

-Patrick piv et la gestio finc.

الملاحق

**IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION** N.I.F 099212010121807437  
 Désignation de l'entreprise: SARL SOTRAMA+02CARRIERES  
 Activité: TRAVAUX ET TRANSPORT DE MARCHANDISES  
 Adresse: ROUTE DE CONSTANTINE TEBESSA

Exercice clos le 31/12/19

**BILAN (ACTIF)**

ACTIF	2019			2018
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecarts d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	164 000	132 437	31 562	56 162
Immobilisations corporelles				
Terrains	1 127 187 911		1 127 187 911	1 087 187 911
Bâtiments	202 625 155	12 642 791	189 982 364	190 897 364
Autres immobilisations corporelles	3 183 641 012	519 612 941	2 664 028 071	1 734 388 707
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	1 475 000		1 475 000	1 475 000
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	1 384 665		1 384 665	2 000 981
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>4 516 477 745</b>	<b>532 388 170</b>	<b>3 984 089 574</b>	<b>3 016 006 127</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	314 619 605		314 619 605	21 640 410
Créances et emplois assimilés				
Clients	365 075 213		365 075 213	421 486 926
Autres débiteurs	14 504 754		14 504 754	34 091 760
Impôts et assimilés	14 515 813		14 515 813	3 949 708
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	19 941 987		19 941 987	1 170 264
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>728 657 373</b>		<b>728 657 373</b>	<b>482 339 070</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>5 245 135 118</b>	<b>532 388 170</b>	<b>4 712 746 948</b>	<b>3 498 345 198</b>

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION | N.I.F 0|9|9|2|1|2|0|1|0|2|6|6|4|3|7| | | | |

Désignation de l'entreprise: SARL SOTRAMA+02CARRIERES

Activité: TRAVAUX ET TRANSPORT DE MARCHANDISES

Adresse: ROUTE DE CONSTANTINE TEBESSA

Exercice clos le 31/12/19

## BILAN (PASSIF)

	2019	2018
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	4 046 600 000	2 737 422 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	58 413 153	52 452 556
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)	2 708 407	5 960 597
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	(-568 020 705)	(-568 020 705)
Autres capitaux propres - Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>3 539 700 854</b>	<b>2 227 814 448</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	351 686 222	497 346 450
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	690 000	1 290 000
<b>TOTAL II</b>	<b>352 376 222</b>	<b>498 636 450</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	212 744 255	146 632 719
Impôts	127 076 529	111 320 800
Autres dettes	31 600 208	84 326 399
Trésorerie passif	449 248 877	429 614 381
<b>TOTAL III</b>	<b>820 669 871</b>	<b>771 894 300</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>4 712 746 948</b>	<b>3 498 345 198</b>

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

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 09 9 2 1 2 0 1 0 2 6 6 4 3 7

Désignation de l'entreprise: SARL SOTRAMA+02CARRIERES

Activité: TRAVAUX ET TRANSPORT DE MARCHANDISES  
 Adresse: ROUTE DE CONSTANTINE TEBESSA

Exercice du 01/01/19 au 31/12/19

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2019		2018	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				168 059 040
70/2 Production vendue		165 981 114		40 790 200
		10 779 000		479 541 118
		351 864 746		
Produits annexes		0		
Rabais, remises, ristournes accordés				688 390 350
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		528 624 861	29 800 937	
70/2 Production stockée ou déstockée		228 266 312		
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				658 589 421
I-Production de l'exercice		756 891 174		
Achats de marchandises vendues				240 214 552
Matières premières	259 662 171		170 356 601	
Autres approvisionnements	111 471 520			
Variations des stocks		45 000	4 631 436	
Achats d'études et de prestations de services		7 443 684	6 713 540	
Autres consommations		1 622	259	
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats		27 666 754	21 762 116	
Services extérieurs	Sous-traitance générale	13 800	320 300	
	Locations	3 071 316	2 732 067	
	Entretien, réparations et maintenance	13 934 276	13 828 699	
	Primes d'assurances			
	Personnel extérieur à l'entreprise	10 546 250	11 246 779	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	30 910	251 110	
Publicité	14 915 243	29 276 484		
Déplacements, missions et réceptions	47 415 949	38 465 965		
Autres services				
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				539 799 913
II-Consommations de l'exercice	496 218 497		539 799 913	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		260 672 676		118 789 501
Charges de personnel	154 730 980		105 347 432	
Impôts et taxes et versements assimilés	7 137 101		9 399 720	
IV-Excédent brut d'exploitation		98 804 594		4 042 351
Autres produits opérationnels		68 067 580		136 238 961
Autres charges opérationnelles	17 877 423		11 570 804	
Dotations aux amortissements	111 715 033		76 808 222	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel		37 279 718		51 902 291
Produits financiers		166 479		153 241
Charges financières	34 263 656		45 051 473	
VI-Résultat financier	34 097 176		44 898 232	

../. la suite sur la page suivant

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 099212010266437

Désignation de l'entreprise: SARL SOTRAMA+02CARRIERES

Activité: TRAVAUX ET TRANSPORT DE MARCHANDISES

Adresse: ROUTE DE CONSTANTINE TEBESSA

Exercice du 01/01/19 au 31/12/19

COMPTE DE RESULTAT .....

RUBRIQUES	2019		2018	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		3 182 542		7 004 000
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	474 135		1 043 465	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		2 708 407		5 960 535

(\*) A détailler sur état annexe à Joindre

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 099212010266437 (1)

Désignation de l'entreprise: SARL SOTRAMA+02 CARRIERES2020

Activité: TRAVAUX ET TRANSPORT DE MARCHANDISES

Adresse: ROUTE DE CONSTANTINE TEBESSA

N° 22  
00.13.04.2021

Exercice clos le 31/12/20

BILAN (ACTIF)

ACTIF	Montants Bruts	2020		2019
		Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	164 000	149 537	14 462	31 562
Immobilisations corporelles				
Terrains	1 127 187 911		1 127 187 911	1 127 187 911
Bâtiments	202 625 155	13 557 791	189 067 364	189 982 364
Autres immobilisations corporelles	3 160 652 681	685 031 310	2 475 621 370	2 664 028 071
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	250 000		250 000	1 475 000
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				1 384 665
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>4 490 879 748</b>	<b>698 738 639</b>	<b>3 792 141 108</b>	<b>3 984 089 574</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	315 363 948		315 363 948	314 619 605
Créances et emplois assimilés				
Clients	275 038 534		275 038 534	365 075 213
Autres débiteurs	3 139 206		3 139 206	14 504 754
Impôts et assimilés	1 863 756		1 863 756	14 515 813
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	2 785 714		2 785 714	19 941 987
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>598 191 159</b>		<b>598 191 159</b>	<b>728 657 373</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>5 089 070 907</b>	<b>698 738 639</b>	<b>4 390 332 268</b>	<b>4 712 746 948</b>

CHENIKHAR Youcef  
Commissaire Aux Comptes  
& Comptables



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION | N.I.F 099212010266437 | (2)

Désignation de l'entreprise: SARL SOTRAMA+02 CARRIERES2020

Activité: TRAVAUX ET TRANSPORT DE MARCHANDISES  
 Adresse: ROUTE DE CONSTANTINE TEBESSA

Exercice clos le 31/12/20

**BILAN (PASSIF)**

	2020	2019
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	4 046 600 000	4 046 600 000
Capital non appelé		58 413 153
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)	7 720 487	2 708 407
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	(-311 753 349)	(-568 020 705)
Autres capitaux propres - Report à nouveau		
<b>Part de la société consolidante (1)</b>		
<b>Part des minoritaires (1)</b>		
<b>TOTAL I</b>	<b>3 742 567 138</b>	<b>3 539 700 854</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	298 798 684	351 686 222
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes	690 000	690 000
Provisions et produits constatés d'avance	299 488 684	352 376 222
<b>TOTAL II</b>		
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
• Fournisseurs et comptes rattachés	130 984 847	212 744 255
• Impôts	57 848 450	127 076 529
• Autres dettes	24 459 127	31 600 208
Trésorerie passif	134 984 020	449 248 877
<b>TOTAL III</b>	<b>348 276 445</b>	<b>820 669 871</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>4 390 332 268</b>	<b>4 712 746 948</b>

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

CHENIKHAR Youcef  
 Commissaire Aux Comptes  
 & Comptable



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 099212010266437 (3)

Désignation de l'entreprise: SARL SOTRAMA+02 CARRIERES2020

Activité: TRAVAUX ET TRANSPORT DE MARCHANDISES

Adresse: ROUTE DE CONSTANTINE TEBESSA

Exercice du 01/01/20 au 31/12/20

## COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2020		2019	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
		172 795 908		165 981 114
Production vendue				10 779 000
Produits fabriqués				
Prestations de services		497 238 250		351 864 746
Vente de travaux				
Produits annexes				0
Rabais, remises, ristournes accordés				528 624 861
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		670 034 158		228 266 312
Production stockée ou déstockée	2 925 764			
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				756 891 174
<b>I-Production de l'exercice</b>		667 108 393		
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	304 352 437		259 662 171	
Autres approvisionnements	161 352 184		111 471 520	
Variations des stocks			45 000	
Achats d'études et de prestations de services	331 769			
Autres consommations	10 981 198		7 443 604	
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats	552 263		1 622	
Sous-traitance générale	11 720 161		27 666 754	
Locations			13 800	
Entretien, réparations et maintenance	4 156 714		3 071 316	
Primes d'assurances	7 152 929		13 934 276	
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	8 955 020		10 546 250	
Publicité	102 710		30 910	
Déplacements, missions et réceptions	11 710 259		14 915 241	
Autres services	28 232 477		47 415 949	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
<b>II-Consommations de l'exercice</b>	549 600 124		496 218 497	
<b>III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)</b>		117 508 269		260 672 676
Charges de personnel	159 097 476		154 730 980	
Impôts et taxes et versements assimilés	14 107 353		7 137 101	
<b>IV-Excédent brut d'exploitation</b>	55 696 560			98 804 594
Autres produits opérationnels		259 398 865		68 067 580
Autres charges opérationnelles	9 522 667		17 877 423	
Dotations aux amortissements	172 289 351		111 715 033	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
<b>V-Résultat opérationnel</b>		21 890 285		37 279 718
Produits financiers		115 943		166 479
Charges financières	12 934 187		34 263 656	
<b>VI-Résultat financier</b>	12 818 244		34 097 376	

CHENIKHAR Youcef  
Commissaire Aux Comptes  
& Comptable Agrégé

... la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F|0|9|9|2|1|2|0|1|0|2|6|6|4|3|7| | | | | (4)

Désignation de l'entreprise: SARL SOTRAMA+02 CARRIERES2020

Activité: TRAVAUX ET TRANSPORT DE MARCHANDISES  
Adresse: ROUTE DE CONSTANTINE TEBESSA

Exercice du 01/01/20 au 31/12/20

COMPTE DE RESULTAT ..../..

RUBRIQUES	2020		2019	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		9 072 040		3 182 542
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire	1 351 553		474 135	
Impôts exigibles sur résultats				
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire		7 720 487		2 708 407
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE				

(\*) A détailler sur état annexe à joindre

CHENIKHAR Youcef  
Commissaire Aux Comptes  
& Comptable Agréé



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 099212010266437

Désignation de l'entreprise: SARL SOTRAMA+02CARRIERES EX21

Activité:

TRAVAUX ET TRANSPORT DE MARCHANDISES

Adresse:

ROUTE DE CONSTANTINE TEBESSA

Exercice clos le

31/12/21

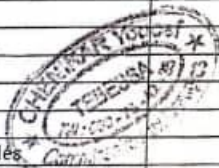
مركز الضرائب

ن: 531222

08 JUL 2022

## BILAN (ACTIF)

ACTIF	2021		2020	
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
<b>Immobilisations incorporelles</b>	164 000	162 887	1 112	14 462
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	1 127 187 911		1 127 187 911	1 127 187 911
Bâtiments	202 625 155	13 894 291	188 730 864	189 067 364
Autres immobilisations corporelles	3 100 018 187	807 546 311	2 292 471 876	2 475 621 370
Immobilisations en concession				
<b>Immobilisations encours</b>				
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	250 000		250 000	250 000
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	1 207 943		1 207 943	
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>4 431 453 197</b>	<b>821 603 490</b>	<b>3 609 849 707</b>	<b>3 792 141 108</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Stocks et encours</b>	424 807 832		424 807 832	315 363 948
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	342 907 481		342 907 481	275 038 534
Autres débiteurs	25 450 481		25 450 481	3 139 206
Impôts et assimilés	34 264 580		34 264 580	1 863 756
Autres créances et emplois assimilés				
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	9 438 057		9 438 057	2 785 714
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>836 868 433</b>		<b>836 868 433</b>	<b>598 191 159</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>5 268 321 631</b>	<b>821 603 490</b>	<b>4 446 718 141</b>	<b>4 390 332 268</b>



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 099212010266437

Désignation de l'entreprise: SARL SOTRAMA+02CARRIERES EX21

Activité: TRAVAUX ET TRANSPORT DE MARCHANDISES

Adresse: ROUTE DE CONSTANTINE TEBESSA

Exercice clos le 31/12/21

**BILAN (PASSIF)**

	2021	2020
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	4 046 600 000	4 046 600 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	7 720 487	
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	6 529 389	7 720 487
Autres capitaux propres - Report à nouveau	(-312 842 385)	(-311 753 349)
<b>Part de la société consolidante (1)</b>		
<b>Part des minoritaires (1)</b>		
<b>TOTAL I</b>	<b>3 748 007 490</b>	<b>3 742 567 138</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	229 558 570	298 798 684
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	690 000	690 000
<b>TOTAL II</b>	<b>230 248 570</b>	<b>299 488 684</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	65 821 606	130 984 847
Impôts	70 394 178	57 848 450
Autres dettes	37 118 984	24 459 127
Trésorerie passif	295 127 310	134 984 020
<b>TOTAL III</b>	<b>468 462 079</b>	<b>348 276 445</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>4 446 718 141</b>	<b>4 390 332 268</b>

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



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 099212010266437

Désignation de l'entreprise: SARL SOTRAMA+02CARRIERES EX21

Activité: TRAVAUX ET TRANSPORT DE MARCHANDISES  
Adresse: ROUTE DE CONSTANTINE TEBESSA

Exercice du 01/01/21 au 31/12/21

## COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2021		2020	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Produits fabriqués		374 386 779		172 795 908
Prestations de services				
Vente de travaux		486 816 972		497 238 250
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		861 203 751		670 034 158
Production stockée ou déstockée		721 572	2 925 764	
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		861 925 323		667 108 393
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	535 415 734		304 352 437	
Autres approvisionnements	192 192 664		161 352 184	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services	161 782		331 769	
Autres consommations	8 064 847		10 981 198	
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats	377 145		552 263	
Sous-traitance générale	5 660 972		11 720 161	
Locations	6 772 621			
Entretien, réparations et maintenance	4 516 816		4 156 714	
Primes d'assurances	3 434 920		7 152 929	
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	8 028 444		8 955 020	
Publicité	151 110		102 710	
Déplacements, missions et réceptions	12 181 385		11 710 259	
Autres services	19 750 492		28 232 477	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	796 708 939		549 600 124	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		65 216 384		117 508 269
Charges de personnel	155 601 182		159 097 476	
Impôts et taxes et versements assimilés	7 759 799		14 107 353	
IV-Excédent brut d'exploitation	98 144 596		55 696 560	
Autres produits opérationnels		289 294 350		259 398 865
Autres charges opérationnelles	14 504 937		9 522 667	
Dotations aux amortissements	154 895 320		172 289 351	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel		21 749 505		21 890 285
Produits financiers				115 943
Charges financières	14 077 077		12 934 182	
VI-Résultat financier	14 077 077		12 818 244	

.. la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION | N.I.F | 0 | 9 | 9 | 2 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 2 | 6 | 6 | 4 | 3 | 7 | | | |

Désignation de l'entreprise: SARL SOTRAMA+02CARRIERES EX21

Activité: TRAVAUX ET TRANSPORT DE MARCHANDISES  
 Adresse: ROUTE DE CONSTANTINE TEBESSA

Exercice du 01/01/21 au 31/12/21

COMPTE DE RESULTAT ..../..

RUBRIQUES	2021		2020	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		7 672 427		9 072 044
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire:			1 351 553	
Impôts exigibles sur résultats	1 143 038			
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		6 529 389		7 720 487

(\*) A détailler sur état annexe à joindre

*Signature*  
 YOUSSEF YOUSSEF



مركز الضريبة  
 المصلحة الوطنية  
 بوزيد الوادي

FORME DESTINEE A L'ADMINISTRATION N.I.F 09 921 201 026 643 7

Désignation de l'entreprise: SARL SOTRAMA+02 CARRIERES EX22

Activité: TRAVAUX ET TRANSPORT DE MARCHANDISES  
Adresse: ROUTE DE CONSTANTINE TEBESSA

Exercice clos le 31/12/22

**BILAN (ACTIF)**

ACTIF	Montants Bruts	2022		2021	
		Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					1 112
Immobilisations incorporelles	164 000	164 000			
Immobilisations corporelles					
Terrains	1 127 187 911		1 127 187 911	1 127 187 911	
Bâtiments	202 625 155	14 230 791	188 394 364	188 730 864	
Autres immobilisations corporelles	3 048 171 693	941 182 158	2 106 989 535	2 292 471 876	
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence			250 000	250 000	250 000
Autres participations et créances rattachées	250 000				
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants	1 221 185		1 221 185	1 207 943	
Impôts différés actif					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>4 379 619 946</b>	<b>955 576 949</b>	<b>3 424 042 996</b>	<b>3 609 849 707</b>	
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours	414 924 367		414 924 367	424 807 832	
Créances et emplois assimilés					
Clients	372 120 316		372 120 316	342 907 481	
Autres débiteurs	25 813 332		25 813 332	25 450 481	
Impôts et assimilés	27 537 762		27 537 762	34 264 580	
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie	62 186 531		62 186 531	9 438 057	
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>902 582 310</b>		<b>902 582 310</b>	<b>836 868 433</b>	
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>5 282 202 256</b>	<b>955 576 949</b>	<b>4 326 625 306</b>	<b>4 446 718 141</b>	



FORME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 099212010266437  
 Désignation de l'entreprise: SARL SOTRAMA+02 CARRIERES EX22  
 Activité: TRAVAUX ET TRANSPORT DE MARCHANDISES  
 Adresse: ROUTE DE CONSTANTINE TEBESSA

Exercice clos le 31/12/22

**BILAN (PASSIF)**

	2022	2021
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	4 046 600 000	4 046 600 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		7 720 487
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	3 520 853	6 529 389
Autres capitaux propres - Report à nouveau	(-298 592 509)	(-312 842 385)
<b>Part de la société consolidante (1)</b>		
<b>Part des minoritaires (1)</b>		
<b>TOTAL I</b>	<b>3 751 528 344</b>	<b>3 748 007 490</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	160 876 088	229 558 570
<b>Impôts (différés et provisionnés)</b>		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	690 000	690 000
<b>TOTAL II</b>	<b>161 566 088</b>	<b>230 248 570</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	45 305 654	65 821 606
Impôts	70 995 363	70 394 178
Autres dettes	22 544 667	37 118 984
Trésorerie passif	274 685 188	295 127 310
<b>TOTAL III</b>	<b>413 530 874</b>	<b>468 462 079</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>4 326 625 306</b>	<b>4 446 718 141</b>

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



FORME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 099212010266437  
 Désignation de l'entreprise: SARL SOTRAMA+02 CARRIERES EX22  
 Activité: TRAVAUX ET TRANSPORT DE MARCHANDISES  
 Adresse: ROUTE DE CONSTANTINE TEBESSA

Exercice du 01/01/22 au 31/12/22

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2022		2021	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Produits fabriqués		445 834 960		374 386 779
Production vendue				
Prestations de services				
Vente de travaux		228 931 194		486 816 972
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés		0		
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		674 766 155		861 203 751
Production stockée ou déstockée		35 148 248		721 572
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
<b>I-Production de l'exercice</b>		<b>709 914 403</b>		<b>861 925 323</b>
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	376 791 203		535 415 734	
Autres approvisionnements	211 553 830		192 192 664	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services	127 815		161 782	
Autres consommations	7 118 874		8 064 847	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats	9 105		377 145	
Sous-traitance générale	9 988 033		5 660 972	
Locations	2 400		6 772 621	
Services extérieurs				
Entretien, réparations et maintenance	7 243 675		4 516 816	
Primes d'assurances	9 533 395		3 434 920	
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	4 174 479		8 028 444	
Publicité	244 610		151 110	
Déplacements, missions et réceptions	10 165 541		12 181 385	
Autres services	21 230 495		19 750 492	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
<b>II-Consommations de l'exercice</b>	<b>658 183 459</b>		<b>796 708 939</b>	
<b>III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)</b>		<b>51 730 943</b>		<b>65 216 384</b>
Charges de personnel	144 948 594		155 601 182	
Impôts et taxes et versements assimilés	7 554 243		7 759 799	
<b>IV-Excédent brut d'exploitation</b>	<b>100 771 894</b>		<b>98 144 596</b>	
Autres produits opérationnels		1287 180 638		289 294 359
Autres charges opérationnelles	18 433 422		14 504 937	
Dotations aux amortissements	1 950 494		154 895 320	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
<b>V-Résultat opérationnel</b>		<b>16 024 827</b>		<b>21 749 505</b>
Produits financiers				
Charges financières	11 887 611		14 077 077	
<b>VI-Résultat financier</b>	<b>11 887 611</b>		<b>14 077 077</b>	

... la suite sur la page suivante

FORME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 09921201026643

Signature de l'entreprise: SARL SOTRAMA+02 CARRIERES EX22

Activité: TRAVAUX ET TRANSPORT DE MARCHANDISES  
 Adresse: ROUTE DE CONSTANTINE TEBESSA

Exercice du 01/01/22 au 31/12/22

COMPTE DE RESULTAT ..../..

RUBRIQUES	2022		2021	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		4 137 215		7 672 427
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire	616 362		1 143 038	
Impôts exigibles sur résultats				
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				6 529 389
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		3 520 853		

(\*) A détailler sur état annexe à joindre



V

SARL SOTRAMA \*\*\* TEBESSA\*\*\*  
ROUTE DE CONSTANTINE-TEBESSA

ETAT DE CONSOMMATION SARL SOTRMA TEBESSA 01/01/2019  
AU 31/12/2019

PERIODE	CONSOMMATION	CA
1 <sup>er</sup> TRIMESTRE (01/01/2019-31/03/2019)	203 026 553,91	130 499 377,3
2 <sup>ème</sup> TRIMESTRE (01/04/2019-30/06/2019)	194 262 662,29	124 866 210,6
3 <sup>ème</sup> TRIMESTRE (01/07/2019-30/09/2019)	228 883 744,49	147 118 596
4 <sup>ème</sup> TRIMESTRE (01/10/2019-31/12/2019)	196 243 866,82	126 139 662
TOTAL GENERAL	822 416 827,51	152 862 486

SARL SOTRAMA \*\*\* TEBESSA\*\*\*  
ROUTE DE CONSTANTINE-TEBESSA

ETAT DE CONSOMMATION SARL SOTRMA TEBESSA 01/01/2020  
AU 31/12/2020

PERIODE	CONSOMMATION
1 <sup>er</sup> TRIMESTRE (01/01/2020-31/03/2020)	200 919 627,39
2 <sup>ème</sup> TRIMESTRE (01/04/2020-30/06/2020)	211 607 194,17
3 <sup>ème</sup> TRIMESTRE (01/07/2020-30/09/2020)	216 994 564,15
4 <sup>ème</sup> TRIMESTRE (01/10/2020-31/12/2020)	289 381 329,23
TOTAL GENERAL	918 902 714,94

SOTRAMA \*\*\* TEBESSA

ROUTE DE CONSTANTINE -TEBESSA

## ETAT DE CONSOMMATION SARL SOTRMA TEBESSA

01/01/2021 AU 31/12/2021

PERIODE	CONSOMATION
1 <sup>er</sup> TRIMESTRE (01/01/2021-31/03/2021)	±46359298,57
2 <sup>eme</sup> TRIMESTRE (01/04/2021-30/06/2021)	±48804004,97
3 <sup>eme</sup> TRIMESTRE (01/07/2021-30/09/2021)	±48678939,74
4 <sup>eme</sup> TRIMESTRE (01/10/2021-31/12/2021)	±24785091,5
TOTAL GENERAL	±1144690292

SOTRAMA \*\*\* TEBESSA

ROUTE DE CONSTANTINE -TEBESSA

## ETAT DE CONSOMMATION SARL SOTRMA TEBESSA

01/01/2022 AU 31/12/2022

PERIODE	CONSOMATION
1 <sup>er</sup> TRIMESTRE (01/01/2022-31/03/2022)	353486806,60
2 <sup>eme</sup> TRIMESTRE (01/04/2022-30/06/2022)	261020647,70
3 <sup>eme</sup> TRIMESTRE (01/07/2022-30/09/2022)	122624350,30
4 <sup>eme</sup> TRIMESTRE (01/10/2022-31/12/2022)	256442384,00
TOTAL GENERAL	993574188,60