



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية X

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

الرقم التسلسلي: _____

مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

الطور الثاني أكاديمي

في: العلوم المالية و المحاسبة

تخصص: مالية البنوك و التأمينات

تحت عنوان:

ادارة التكاليف و دورها في تعزيز الأداء المالي في مؤسسة
-المركب الصناعي التجاري لمطاحن الحضنة -دراسة حالة

إعداد الطلبة:

- خوجة عبدالرحمن

- نويوة أنس

تاريخ المناقشة: 2025/06/16

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
د.خذور أمال	أستاذ مساعد	جامعة المسيلة	رئيسا
د.ذياب محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مشرفا و مقرر
د.جبلاحي وفاء	أستاذ محاضر	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2025

شكر وعرقان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي المشرف الدكتور محمد ذياب، الذي لم يبخل عليّ بتوجيهاته السديدة، وملاحظاته القيمة، ووقته الثمين طيلة فترة إعداد هذه المذكرة.

لقد كان لتوجيهاته العلمية الرصينة ومتابعته الدقيقة الأثر

البالغ في إنجاز هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أشكر كل الأساتذة الكرام الذين ساهموا في تكويني العلمي طيلة سنوات الدراسة، ولكل من ساعدني ولو

بكلمة طيبة أو دعاء صادق.

جزاكم الله عني كل خير، ووفقكم لما فيه خدمة العلم

والمعرفة.

إهداء

الحمد لله كثيرا طيبا مباركا فيه الي بفضلته وتمكينه وتقديره قدرنا على إتمام هذا العمل راجين
من العلي القدير ان يكون قد وفقنا فيه بحوله وقوته واذنه تعالى

الي من حبها سعادة ومن حبها عبادة الي كل الخير ومعنى الصفاء وتجسيد الجمال ومنبع
كامل النور وأقرب من الي الكمال الي من بها عرفت معنى الحب وكمال الروح وسعادة
الانسان بقلب يسقيه حبا وراحة وسلام

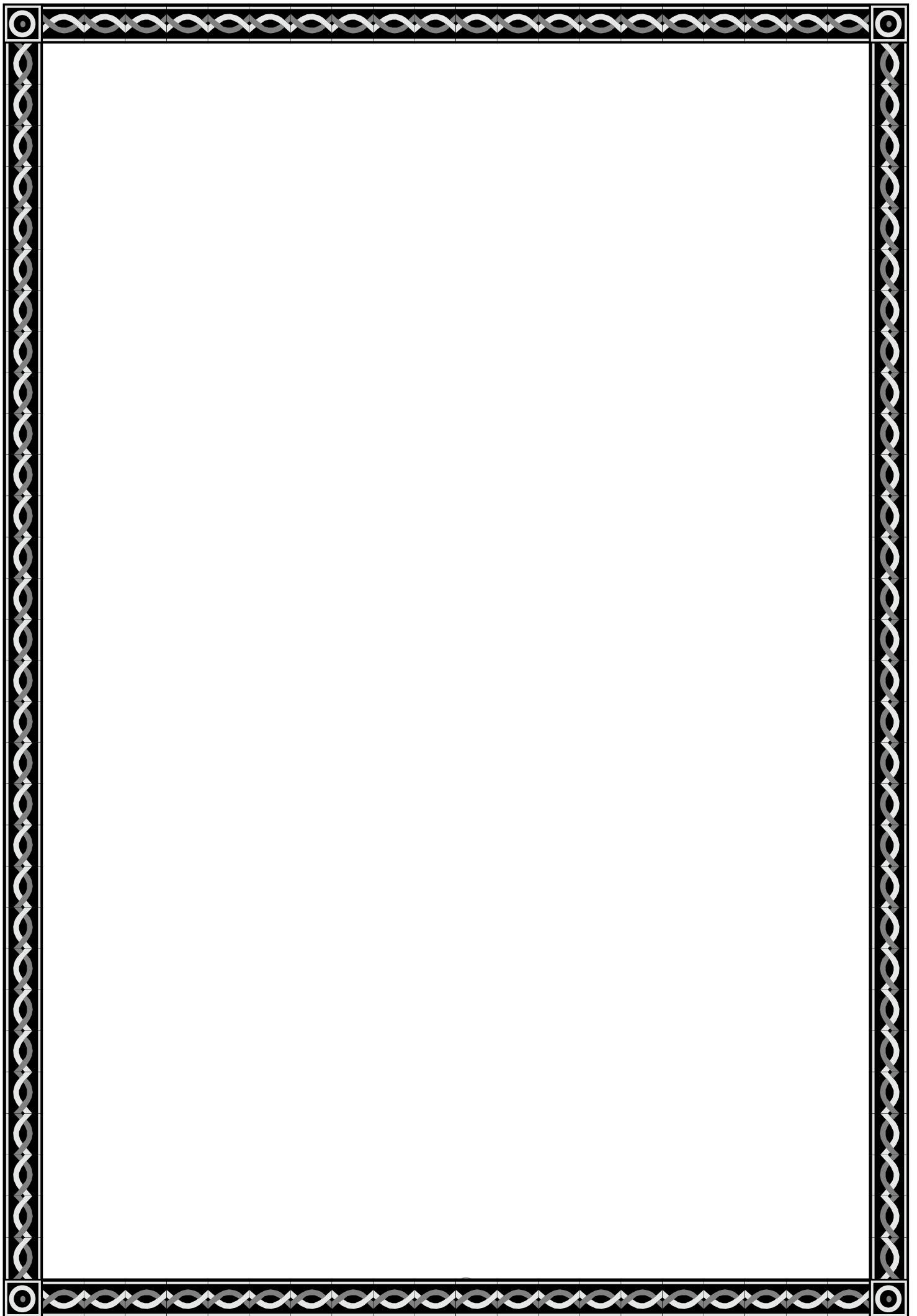
الي الحنونة التي لا يكفي في حقها كل الحديث والكلام الشمس التي تهني شعاعها حتى
يستضيء قمري في سماء الليالي الحالكة أمي الحبيبة حفظها الله واطال في عمرها الي الذي
لا يمكن نكران جميل وعظيم قدره الوالد القدير حفظه الله وكتب له العمر المديد.

الي أختي و أقاربي واحبتي واصدقائي وكل من يذكره القلب أقدم هذا العمل وحسبي ان يكون
لمن عنده فيه حاجة نافعة وعند الله اجره لنا رافعة

الي جميع اساتذتنا الكرام ومن انبتونا نباتا حسنا أحسن الله لهم وبارك الله فيهم.

وفي الختام اسال الله لنا التوفيق فيما يحب ويرضى وان يرزقني نعمة الاخلاص والثبات عن
طريق الصلاح وحسن الخاتمة والثواب.

الطالب:خوجة عبد الرحمن



إهداء

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا لإتمام هذا البحث العلمي والذي ألهمنا الصحة
والعافية والعزيمة فالحمد لله كثيرا

الى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه العظيم
الى من أفضلها عن نفسي التي ضحت من أجلي ولم تدخر جهدا في سبيل
اسعادي على الدوام امي الحبيبة طيب الله أثرها

نسير في دروب الحياة ويبقى من يسيطر على أذهننا في كل مسلك نسلكه
صاحب الوجه الطيب والافعال الحسنة الذي لم يبخل على طيلة حياتي والذي
العزير حفظه الله ورعاه

اطال الله في عمرهما وادامها لي

الى اخوتي و اختي الصغيرة وجميع من وقفو معي وبقواي وساعدني بكل ما
يملكون أقدم لكم هذا العمل وأتمنى ان يحوز على رضاكم

وفي الختام اسأل الله ان يوفقني وان يجعل هذا العمل صدقة جارية تتفني يوم لا
ينفع الله الا من اتاه بقلب سليم

فهرس المحتويات

الفهرس	
الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	إهداء
	الفهرس
	قائمة الجداول
	ملخص
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التكاليف والأداء المالي	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: إدارة التكاليف
7	أولاً: مفهوم إدارة التكاليف
9	ثانياً: أساليب إدارة التكاليف
13	المبحث الثاني أهمية إدارة التكاليف في تحسين الأداء المالي للشركات الصناعية (شركات رائدة)
13	1. العلاقة بين إدارة التكاليف ومؤشرات الأداء المالي
13	أ. الربحية (Profitability)
23	المبحث الثالث: الأداء المالي
23	أولاً: مفهوم الأداء المالي ومؤشراته
27	ثانياً: العلاقة بين إدارة التكاليف وتحسين الأداء المالي
29	ثالثاً: تجارب مماثلة لتجربة مؤسسة مطاحن المسيلة في تطبيق نظم إدارة التكاليف
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة مطاحن الحضنة - تحليل الأداء المالي وتطبيق نظم إدارة التكاليف الحديثة (2022-2023)	
37	تمهيد
37	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الحضنة وتحليل هيكلها المالي

37	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الحضنة وطبيعة نشاطها
38	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والإداري للمؤسسة
39	المطلب الثالث: تحليل هيكل الميزانية العامة للمؤسسة (2022-2023)
42	المبحث الثاني: تحليل وتقييم الأداء المالي للمؤسسة خلال الفترة (2022-2023)
42	المطلب الأول: حساب وتحليل المؤشرات المالية الأساسية
43	المطلب الثاني: التحليل المقارن وتفسير النتائج
44	المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي الإجمالي والتوصيات
45	المبحث الثالث: تطبيق إدارة التكاليف لتحسين الأداء المالي في مؤسسة مطاحن الحضنة
45	المطلب الأول: تشخيص نظام التكاليف المعتمد في المؤسسة
47	المطلب الثاني: اقتراح نموذج حديث لإدارة التكاليف
50	المطلب الثالث: أثر تطبيق النظام على الأداء المالي
52	خلاصة الفصل
52	الخاتمة
55	قائمة المراجع
i	الملاحق

قائمة الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
2-3	جدول تحليل جانب الخصوم وحقوق الملكية (الباسيف)	30
2-4	جدول نسب الهيكل المالي	32
2-5	جدول مؤشرات السيولة الأولية	33
2-6	جدول مقارن شامل للمؤشرات المالية	39
3-1	الجدول تحليل مكونات نظام التكاليف الحالي	40
3-2	الجدول تحليل أوجه القصور وتأثيرها	41

41	الجدول الأنشطة الرئيسية ومسببات التكاليف المقترحة	3-3
41	في المؤسسة Lean Management الجدول تطبيقات	3-4
43	الجدول مقارنة المؤشرات المالية قبل وبعد التطبيق	3-5
46	الجدول التوفير المتوقع في التكاليف حسب الفئة	3-6
46	الجدول خطة التنفيذ المرورية	3-7

قائمة الأشكال		
الصفحة	العنوان	الرقم
41	شكل بياني يوضح تحليل جانب الخصوم وحقوق الملكية	2-1
44	شكل بياني لأعمدة يوضح مقارنة شاملة للمؤشرات المالية	2-2
52	شكل بياني يوضح التوفير المتوقع في التكاليف حسب الفئة	3-1

ملخص

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة التكاليف وتحسين الأداء المالي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مع التركيز على حالة مؤسسة مطاحن الحضنة خلال الفترة 2022-2023. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لعرض المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة التكاليف ومؤشرات الأداء المالي، إلى جانب تحليل مالي معمق ودراسة تشخيصية للنظام التكاليفي المعتمد في المؤسسة. كشفت النتائج عن اعتماد المؤسسة على نظم تقليدية في التكاليف، مما أدى إلى قصور في دقة المعلومات المالية. كما تبين أن هناك تحسناً في مؤشرات الربحية، وتراجعاً نسبياً في مؤشرات السيولة والكفاءة، مما يعكس ضرورة تحديث نظام التكاليف. وقد اقترحت الدراسة نموذجاً متكاملًا يجمع بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة ومبادئ الإدارة الرشيدة لتطوير الأداء المالي للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة التكاليف، الأداء المالي، نظم التكاليف، مطاحن الحضنة، المؤسسات الصناعية الجزائرية.

Abstract:

This study aims to analyze the relationship between cost management and financial performance improvement in Algerian industrial enterprises, with a specific focus on the case of Hodna Mills during the period 2022-2023. A descriptive-analytical approach was adopted to present theoretical concepts related to cost management and financial indicators, in addition to a detailed financial analysis and diagnostic study of the cost system applied at the company. The findings reveal the reliance on traditional cost systems, resulting in limited accuracy of financial information. While profitability indicators improved, liquidity and efficiency indicators showed relative decline, highlighting the need for cost system modernization. The study proposes an integrated model

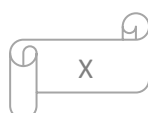
combining Activity-Based Costing (ABC) and Lean Management principles to enhance the company's financial performance.

Key-words: Cost Management, Financial Performance, Cost Systems, Hodna Mills, Algerian Industrial Enterprises.

Résumé :

Cette étude vise à analyser la relation entre la gestion des coûts et l'amélioration de la performance financière dans les entreprises industrielles algériennes, en se focalisant sur le cas de la société des Moulins du Hodna durant la période 2022–2023. Une approche descriptive et analytique a été adoptée pour présenter les concepts théoriques liés à la gestion des coûts et aux indicateurs de performance financière, ainsi qu'une analyse financière détaillée et un diagnostic du système de coûts appliqué dans l'entreprise. Les résultats ont révélé une dépendance à des systèmes de coûts traditionnels, limitant la précision des informations financières. Tandis que les indicateurs de rentabilité se sont améliorés, ceux de la liquidité et de l'efficacité ont montré un recul relatif, soulignant la nécessité de moderniser le système de gestion des coûts. L'étude propose un modèle intégré combinant le système ABC et les principes du Lean Management pour optimiser la performance financière.

Mots-clés : Gestion des coûts, Performance financière, Systèmes de coûts, Moulins du Hodna, Entreprises industrielles algériennes.



مقدمة

في ظل التحولات الاقتصادية التي تعرفها المؤسسات الصناعية، أضحت إدارة التكاليف أداة محورية في تحسين الأداء المالي وتعزيز القدرة التنافسية. وتزايدت الحاجة إلى تبني أنظمة تكاليف متطورة تساعد على ترشيد استخدام الموارد وتعزيز فعالية القرارات الاستراتيجية. ولأن المؤسسات الجزائرية، ومنها مؤسسة مطاحن الحضنة، تواجه تحديات متزايدة من حيث التكاليف والإنتاجية، فإن دراسة تأثير إدارة التكاليف على الأداء المالي لها أهمية قصوى في ظل سعي هذه المؤسسات لتحقيق استدامة مالية وتشغيلية.

إشكالية الدراسة:

إلى أي مدى تساهم إدارة التكاليف في تعزيز الأداء المالي في مؤسسة مطاحن الحضنة ؟
فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: تعتمد شركة مطاحن الحضنة على أساليب تقليدية لإدارة التكاليف، مع وجود توجه تدريجي نحو تبني بعض الأساليب الحديثة.
- الفرضية الثانية: تساهم إدارة التكاليف في تحسين الأداء المالي للشركة من خلال رفع الربحية وتحقيق توازن أفضل في السيولة.
- الفرضية الثالثة: تواجه الشركة تحديات متعددة في تطبيق نظم إدارة التكاليف، أبرزها ضعف نظم المعلومات المحاسبية ونقص الكفاءات المتخصصة.
- الفرضية الرابعة: تؤدي إدارة التكاليف إلى تحسين استغلال الموارد داخل الشركة وتقليل الهدر، مما يرفع من كفاءتها التشغيلية.

أهداف الدراسة:

- دراسة المفاهيم النظرية لإدارة التكاليف وعلاقتها بالأداء المالي.
- تحليل الهيكل المالي والأداء المالي لمؤسسة مطاحن الحضنة خلال سنتي 2022-2023.
- تشخيص نظام التكاليف المعتمد في المؤسسة واقتراح نموذج حديث لتحسينه.

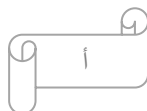
أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تدمج بين التحليل النظري والتطبيقي لتقديم تصور عملي حول كيفية تفعيل إدارة التكاليف كوسيلة لتحسين الأداء المالي، خاصة في قطاع استراتيجي مثل الصناعات الغذائية.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

1. الأسباب الذاتية:

- اهتمام الباحثين بالمجال المالي والمحاسبي.



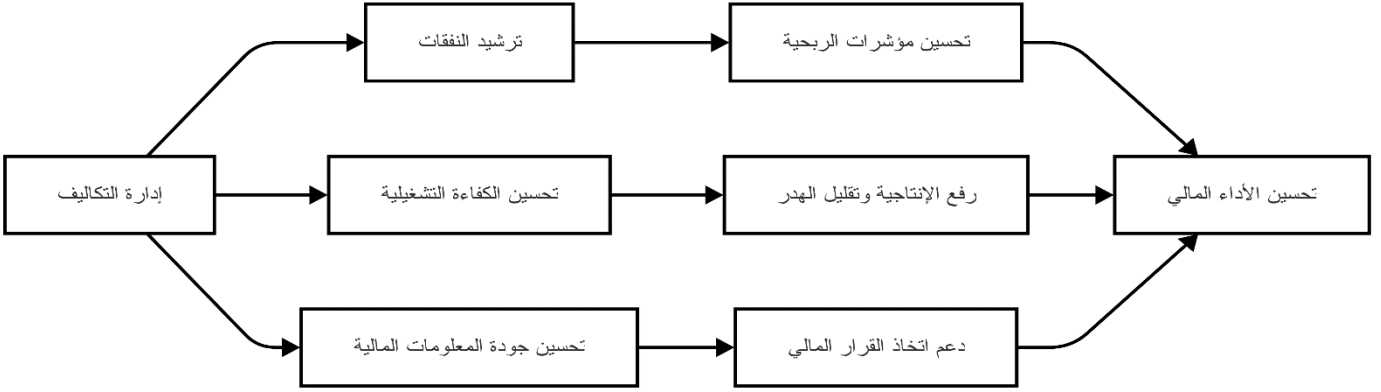
- الرغبة في فهم واقع المؤسسات العمومية الجزائرية.
- 2. الأسباب الموضوعية:
 - ندرة الدراسات التطبيقية في هذا المجال.
 - أهمية قطاع الصناعات الغذائية في تحقيق الأمن الغذائي الوطني.
- الدراسات السابقة:
 - 1. الدراسات السابقة باللغة العربية:
 - دراسة السعيد (2018): ركزت على إدارة التكاليف كأداة استراتيجية.
 - دراسة بن عبو (2021): تناولت واقع تطبيق نظام ABC في الجزائر.
 - دراسة محمد (2019): ناقشت تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
 - 2. الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:
 - Horngren et al. (2014): عرضوا الأسس الحديثة لإدارة التكاليف.
 - Drury (2013): تناول نظام التكاليف على أساس الأنشطة.
 - Womack & Jones (2003): ربطوا بين الإدارة الرشيقة وتقليل الهدر.
- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

الجمع بين التحليل المالي الكمي والتحليل الوصفي لإدارة التكاليف، إضافة إلى دراسة حالة ميدانية لشركة جزائرية حقيقية خلال فترة زمنية حديثة. (2022-2023)
- منهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على تحليل القوائم المالية للمؤسسة واستخدام مؤشرات الأداء المالي، مع تشخيص نظام التكاليف وتقديم نموذج تطويري.

نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج العلاقة بين إدارة التكاليف والأداء المالي في مؤسسة صناعية.



المصدر: من اعداد الطلبة من الملاحق

هيكل الدراسة:

تنقسم الدراسة إلى جانبين:

- الجانب النظري، ويتناول المفاهيم الأساسية لإدارة التكاليف والأداء المالي.
- الجانب التطبيقي، ويعالج حالة مؤسسة مطاحن الحنونة من خلال تحليل مالي ونظام تكاليفي.

تم استعمال فقط بيانات 2022 الى غاية 2023 وعدم توفر بيانات 2024 لصعوبات ادارية

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة التكاليف
والأداء المالي

تمهيد

تُعد المحاسبة عن التكاليف من المجالات المحورية في النظام المحاسبي للمؤسسات الصناعية، حيث تمثل أداة رئيسية لفهم وتقييم الأداء المالي والتشغيلي. وفي ظل تصاعد المنافسة والضغوطات الاقتصادية، أصبحت محاسبة التكاليف أكثر أهمية من أي وقت مضى، إذ توفر معلومات دقيقة تساعد في ترشيد القرارات، وضبط التكاليف، وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد. ولم تعد محاسبة التكاليف مجرد نظام لتسجيل البيانات، بل تطورت لتصبح إطارًا تحليليًا واستراتيجيًا يدعم الإدارة المالية ويوجهها نحو الاستدامة والتميز التشغيلي.

ومن خلال هذا الفصل، سيتم تناول المحاور الأساسية لمحاسبة التكاليف، من خلال التطرق إلى المفهوم الحديث لها، واستعراض أبرز الأساليب المستخدمة، بالإضافة إلى إبراز دورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصناعية.

وقد تم تقسيم هذا الفصل الأول إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول :مفهوم محاسبة التكاليف وتطورها
- المبحث الثاني :أساليب محاسبة التكاليف
- المبحث الثالث :أهمية محاسبة التكاليف في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصناعية

المبحث الأول: إدارة التكاليف

تواجه المؤسسات الصناعية في ظل الظروف الاقتصادية المعاصرة تحديات متزايدة في مجال المنافسة والتطور التكنولوجي، مما يجعل الحاجة ملحة لتبني أساليب متطورة لإدارة التكاليف تسمح بتحسين الأداء المالي والحفاظ على القدرة التنافسية. وفي هذا السياق، تكتسب إدارة التكاليف أهمية بالغة باعتبارها أداة استراتيجية تساهم في تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات المالية السليمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الصناعية.

يهدف هذا المبحث إلى تقديم إطار نظري شامل لإدارة التكاليف من خلال التطرق إلى مفهومها وتطورها، والأساليب المعتمدة في إدارتها، وأهميتها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصناعية، مع التركيز على واقع هذه المؤسسات في الجزائر.

أولاً المطلب الاول : مفهوم إدارة التكاليف

1. تعريف إدارة التكاليف وتطورها

تعد إدارة التكاليف من المفاهيم الإدارية والمحاسبية المتطورة التي شهدت تحولاً كبيراً في مضمونها وأساليبها خلال العقود الأخيرة، وذلك استجابة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال واشتداد حدة المنافسة. وقد تعددت التعاريف التي تناولت هذا المفهوم، نستعرض أهمها فيما يلي:

يعرف هورنغرن وآخرون (Horngren et al., 2014) إدارة التكاليف بأنها "مجموعة الإجراءات التي تتخذها الإدارة لإرضاء العملاء مع خفض التكاليف بشكل مستمر والتحكم فيها". ويُبرز هذا التعريف البعد الاستراتيجي لإدارة التكاليف وارتباطها برضا العملاء، وليس فقط بتقليل النفقات (هورنغرن وآخرون، 2014، ص. 28).

ويرى السعيد (2018) أن إدارة التكاليف هي "نظام متكامل للمعلومات يهدف إلى تخطيط وقياس ورقابة التكاليف بغرض تحسينها وتطويرها باستمرار بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة". ويضيف أن إدارة التكاليف تتجاوز مجرد حساب تكلفة المنتجات، لتشمل تخطيط وإدارة الموارد بكفاءة (السعيد، 2018، ص. 42).

أما دروري (Drury, 2013) فيعرفها بأنها "مجموعة الأساليب والإجراءات التي تستخدمها الإدارة لتنظيم وتخطيط والتحكم في التكاليف بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة". ويؤكد أن إدارة التكاليف تُعد مدخلاً استراتيجياً يركز على تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة (دروري، 2013، ص. 15).

الفصل الاول :الإطار النظري لإدارة التكاليف والأداء المالي

وفي السياق الجزائري، يشير بن عبو (2021) إلى أن إدارة التكاليف هي "منهجية متكاملة تهدف إلى ترشيد استخدام الموارد المتاحة وضبط التكاليف بما يحقق الكفاءة الإنتاجية ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية". ويضيف أن هذا المفهوم لا يزال في مراحل التطور داخل المؤسسات الجزائرية (بن عبو، 2021، ص. 87).

من خلال التعاريف السابقة، يمكن استخلاص أن إدارة التكاليف هي نظام متكامل يشمل مجموعة من الأساليب والإجراءات التي تهدف إلى تخطيط وقياس ورقابة التكاليف بشكل استراتيجي، بما يحقق الكفاءة في استخدام الموارد ويدعم الميزة التنافسية للمؤسسة.

تطور مفهوم إدارة التكاليف

لقد شهد مفهوم إدارة التكاليف تطوراً تدريجياً يعكس تحولات بيئة الأعمال ومتطلبات السوق، ويمكن تلخيص هذا التطور في المراحل التالية:

- المرحلة التقليدية: ركزت على تحديد تكلفة المنتجات لأغراض التسعير والمحاسبة المالية، دون الاهتمام الكبير بتحليل التكاليف أو توجيهها.
 - مرحلة الرقابة على التكاليف: ظهرت الحاجة إلى ضبط الإنفاق وتحسين الكفاءة التشغيلية، فتم تطوير أدوات مثل الموازنات التقديرية وتحليل الانحرافات.
 - مرحلة التخطيط الاستراتيجي للتكاليف: تحولت إدارة التكاليف إلى نظام معلوماتي يدعم اتخاذ القرار، مع إدخال مفاهيم مثل التحليل الربحي وتخطيط الربحية.
 - المرحلة الحديثة: أصبحت إدارة التكاليف أداة استراتيجية تساهم في بناء الميزة التنافسية، من خلال أساليب متقدمة مثل التكلفة على أساس النشاط (ABC)، والتكلفة المستهدفة، وإدارة سلسلة القيمة.
- كما أصبحت مرتبطة بتحقيق الاستدامة وتحليل القيمة وتحسين الأداء العام، ما جعلها تتكامل مع باقي وظائف المؤسسة مثل الإنتاج والتسويق والتخطيط المالي.

ومع تطور مفهوم إدارة التكاليف وتحوله إلى أداة استراتيجية متقدمة، ظهرت علاقته الوطيدة بالاستراتيجية المالية للمؤسسات الصناعية، حيث أصبحت المعلومات المحاسبية المتعلقة بالتكاليف تساهم بشكل مباشر في رسم السياسات المالية واتخاذ القرارات طويلة الأمد. ولهذا، سنتناول في الفقرة التالية طبيعة هذه

الفصل الاول :الإطار النظري لإدارة التكاليف والأداء المالي

العلاقة وأبعادها المختلفة.

2. العلاقة بين إدارة التكاليف والاستراتيجية المالية للمؤسسات الصناعية

تعتبر إدارة التكاليف جزءاً أساسياً من الاستراتيجية المالية الشاملة للمؤسسات الصناعية، حيث تساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال:

• دعم القرارات الاستراتيجية: توفر إدارة التكاليف معلومات دقيقة ومفصلة تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات استراتيجية مثل تحديد مزيج المنتجات، واختيار قنوات التوزيع، والدخول إلى أسواق جديدة (هورنغرن وآخرون، 2014، ص. 35).

• تحقيق ميزة تنافسية: تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية إما من خلال قيادة التكلفة (تقديم منتجات بأسعار منخفضة) أو التمييز (تقديم منتجات ذات جودة عالية بتكلفة معقولة) (دروري، 2013، ص. 22).

• تحسين الربحية: تساهم في تحسين ربحية المؤسسة من خلال خفض التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية، مما ينعكس إيجاباً على الهوامش الربحية (السعيد، 2018، ص. 48).

• التخطيط المالي: تسهل عملية إعداد الموازنات التقديرية والتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية، مما يساعد في التخطيط المالي السليم (قاسم، 2016، ص. 87).

ويشير بن عبو (2021) إلى أن "المؤسسات الصناعية الجزائرية التي تبنت مفاهيم إدارة التكاليف الحديثة استطاعت تحقيق تحسن ملموس في أدائها المالي وقدرتها التنافسية، رغم التحديات الاقتصادية التي تواجهها" (بن عبو، 2021، ص. 92).

وبالتالي، يمكن القول إن إدارة التكاليف تمثل ركيزة أساسية في الاستراتيجية المالية للمؤسسات الصناعية، حيث تساهم في تحقيق أهدافها المالية والتنافسية من خلال توفير معلومات دقيقة وشاملة تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ثانياً المطلب الثاني : أساليب إدارة التكاليف

تتعدد الأساليب والتقنيات المستخدمة في إدارة التكاليف، وتختلف هذه الأساليب من حيث درجة تعقيدها وتطورها. وفيما يلي نستعرض أهم هذه الأساليب:

1. التكاليف المباشرة وغير المباشرة

الفصل الاول :الإطار النظري لإدارة التكاليف والأداء المالي

أ. تعريف التكاليف المباشرة(Direct Costs)

التكاليف المباشرة هي "تلك التكاليف التي يمكن تتبعها وتخصيصها بشكل مباشر لوحدة المنتج أو الخدمة أو النشاط دون الحاجة إلى توزيعها" (السعيد، 2018، ص. 75).

ومن أمثلتها المواد المباشرة التي تدخل في تكوين المنتج والأجور المباشرة للعمال الذين يعملون مباشرة في إنتاج المنتج.

ويرى دروري (2013) أن "التكاليف المباشرة تتميز بوجود علاقة سببية واضحة ومباشرة بينها وبين وحدة المنتج أو النشاط، مما يسهل عملية تحديدها وتخصيصها" (دروري، 2013، ص. 56).

ب. تعريف التكاليف غير المباشرة(Indirect Costs)

التكاليف غير المباشرة هي "التكاليف التي لا يمكن تتبعها وتخصيصها بشكل مباشر لوحدة المنتج أو الخدمة أو النشاط، وتحتاج إلى توزيعها باستخدام أسس أو مفاتيح توزيع مناسبة" (قاسم، 2016، ص. 112). ومن أمثلتها تكاليف الإيجار، الصيانة، الإدارة العامة، والتأمين.

ويضيف هورنغرن وآخرون (2014) أن "التكاليف غير المباشرة تمثل تحدياً كبيراً لأنظمة إدارة التكاليف، وخاصة في المؤسسات الصناعية الحديثة التي تتزايد فيها نسبة هذه التكاليف بسبب الأتمتة والتكنولوجيا المتقدمة" (هورنغرن وآخرون، 2014، ص. 87).

الفصل الاول :الإطار النظري لإدارة التكاليف والأداء المالي

ج. أهمية التفرقة بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة في إدارة التكاليف

تعتبر التفرقة بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة ذات أهمية كبيرة في إدارة التكاليف للأسباب التالية:

- تساعد في تحديد تكلفة المنتجات والخدمات بشكل أكثر دقة.
- تسهل عملية تخطيط ورقابة التكاليف، حيث يمكن التحكم في التكاليف المباشرة بشكل أفضل.
- تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسعير المنتجات وتحديد مزيج المنتجات الأمثل.
- توفر أساساً لتقييم أداء الأقسام والمراكز الإنتاجية في المؤسسة.

ويشير بن عبو (2021) إلى أن "المؤسسات الصناعية الجزائرية تواجه صعوبات في التفرقة الدقيقة بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة، وخاصة في ظل تزايد نسبة التكاليف غير المباشرة في هيكل التكاليف الإجمالية" (بن عبو، 2021، ص. 95).

2. التكاليف الثابتة والمتغيرة

أ. تعريف التكاليف الثابتة (Fixed Costs)

التكاليف الثابتة هي "تلك التكاليف التي تبقى ثابتة في مجموعها مهما تغير حجم النشاط أو الإنتاج في حدود المدى الملائم" (السعيد، 2018، ص. 83). ومن أمثلتها الإيجار، رواتب الإدارة العليا، أقساط التأمين، والاستهلاك (الإهلاك) للأصول الثابتة.

ويضيف دروري (2013) أن "التكاليف الثابتة يمكن أن تتغير نتيجة لعوامل أخرى غير حجم النشاط، مثل التضخم أو تغير السياسات الإدارية، ولكنها تبقى ثابتة في الأجل القصير بالنسبة لتغيرات حجم النشاط" (دروري، 2013، ص. 68).

ب. تعريف التكاليف المتغيرة (Variable Costs)

التكاليف المتغيرة هي "التكاليف التي تتغير في مجموعها بتغير حجم النشاط أو الإنتاج، وتبقى ثابتة للوحدة الواحدة" (قاسم، 2016، ص. 125). ومن أمثلتها المواد المباشرة، الأجور المباشرة، العمولات، وتكاليف الطاقة المرتبطة مباشرة بالإنتاج.

الفصل الاول :الإطار النظري لإدارة التكاليف والأداء المالي

ويرى هورنغرن وآخرون (2014) أن "فهم سلوك التكاليف المتغيرة ضروري لإدارة التكاليف بفعالية، حيث يمكن التنبؤ بها عند مستويات مختلفة من النشاط، مما يساعد في التخطيط والرقابة" (هورنغرن وآخرون، 2014، ص. 92).

ج. أهمية التفرقة بين التكاليف الثابتة والمتغيرة في إدارة التكاليف

تكتسب التفرقة بين التكاليف الثابتة والمتغيرة أهمية كبيرة في إدارة التكاليف للأسباب التالية:

- تحليل التعادل :تساعد في إجراء تحليل التعادل لتحديد نقطة التعادل (Break-even Point) التي عندها تتساوى الإيرادات مع التكاليف الإجمالية.
 - اتخاذ القرارات قصيرة الأجل :تفيد في اتخاذ قرارات مثل قرارات التصنيع أو الشراء، وقرارات قبول أو رفض الطلبات الخاصة.
 - التخطيط والموازنات المرنة :تساعد في إعداد الموازنات المرنة التي تأخذ في الاعتبار تغيرات مستوى النشاط.
 - تسعير المنتجات :تساهم في تحديد أسعار المنتجات بشكل يغطي التكاليف المتغيرة على الأقل في الأجل القصير.
- وفي السياق الجزائري، يشير بن عبو (2021) إلى أن "المؤسسات الصناعية الجزائرية تعاني من ارتفاع نسبة التكاليف الثابتة في هيكل تكاليفها، مما يجعلها أكثر عرضة لمخاطر تقلبات حجم النشاط، وهو ما يستدعي اهتماماً أكبر بإدارة هذه التكاليف" (بن عبو، 2021، ص. 97).

3.نظام محاسبة تكاليف الأنشطة(Activity-Based Costing – ABC)

أ. تعريف نظام محاسبة تكاليف الأنشطة

يعرف نظام محاسبة تكاليف الأنشطة (ABC) بأنه "منهج متطور لتخصيص التكاليف غير المباشرة على المنتجات والخدمات، يقوم على أساس أن الأنشطة هي التي تستهلك الموارد، والمنتجات تستهلك الأنشطة" (قاسم، 2016، ص. 142).

الفصل الاول :الإطار النظري لإدارة التكاليف والأداء المالي

ويضيف دروري (2013) أن "نظام التكاليف على أساس الأنشطة يهدف إلى تحقيق فهم أفضل للعلاقات السببية بين الموارد والأنشطة والمنتجات، مما يؤدي إلى تحسين دقة حساب تكلفة المنتجات والخدمات" (دروري، 2013، ص. 112).

ب. خطوات تطبيق نظام محاسبة تكاليف الأنشطة

يتم تطبيق نظام محاسبة تكاليف الأنشطة وفق الخطوات التالية:

1. تحديد الأنشطة الرئيسية :حصر جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وتصنيفها إلى مجموعات متجانسة.

2. تحديد تكلفة كل نشاط :تخصيص التكاليف غير المباشرة على الأنشطة المختلفة باستخدام مسببات التكلفة المناسبة.

3. تحديد مسببات التكلفة لكل نشاط :اختيار المقاييس المناسبة (مسببات التكلفة) التي تعكس العلاقة بين النشاط والمنتج.

4. حساب معدل تكلفة لكل مسبب :قسمة تكلفة النشاط على عدد وحدات مسبب التكلفة.

5. تخصيص تكاليف الأنشطة على المنتجات :ضرب معدل تكلفة مسبب التكلفة في عدد وحدات المسبب المستهلكة بواسطة كل منتج.

ج. مزايا وقيود نظام محاسبة تكاليف الأنشطة

المزايا:

- تحسين دقة حساب تكلفة المنتجات والخدمات، خاصة في المؤسسات ذات المنتجات المتنوعة.
- توفير معلومات أكثر تفصيلاً عن الأنشطة والتكاليف، مما يساعد في تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة.
- دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتسعير المنتجات ومزيج المنتجات.
- تحسين إدارة التكاليف من خلال تركيز الجهود على الأنشطة الأكثر استهلاكاً للموارد.

القيود:

- ارتفاع تكاليف تصميم وتنفيذ النظام مقارنة بالأنظمة التقليدية.
- الحاجة إلى بيانات تفصيلية ودقيقة عن الأنشطة ومسببات التكلفة.
- صعوبة تحديد مسببات التكلفة المناسبة لبعض الأنشطة.
- مقاومة التغيير من قبل العاملين في المؤسسة.

ويشير بن عبو (2021) إلى أن "تطبيق نظام محاسبة تكاليف الأنشطة لا يزال محدوداً في المؤسسات الصناعية الجزائرية، رغم الفوائد الكبيرة التي يمكن أن يحققها هذا النظام في تحسين دقة حساب التكاليف وتعزيز القدرة التنافسية" (بن عبو، 2021، ص. 102).

ويضيف السعيد (2018) أن "نجاح تطبيق نظام محاسبة تكاليف الأنشطة يتطلب دعماً قوياً من الإدارة العليا، وتدريباً مناسباً للعاملين، وتوفير الموارد اللازمة لتصميم وتنفيذ النظام" (السعيد، 2018، ص. 156).

المبحث الثاني أهمية إدارة التكاليف في تحسين الأداء المالي للشركات الصناعية (الشركات الرائدة)

1. المطلب الاول العلاقة بين إدارة التكاليف ومؤشرات الأداء المالي

تؤثر إدارة التكاليف بشكل مباشر وغير مباشر على مؤشرات الأداء المالي للشركات الصناعية، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال تأثيرها على المؤشرات التالية:

أ. الربحية (Profitability)

تساهم إدارة التكاليف الفعالة في تحسين ربحية المؤسسة من خلال:

- خفض تكلفة المنتجات والخدمات مع الحفاظ على مستوى الجودة، مما يؤدي إلى زيادة هامش الربح.
- تحسين تسعير المنتجات بناءً على معلومات دقيقة عن التكاليف.
- تحديد المنتجات والخدمات الأكثر ربحية وتوجيه الموارد نحوها.

الفصل الاول :الإطار النظري لإدارة التكاليف والأداء المالي

ويؤكد هورنغرن وآخرون (2014) أن "المؤسسات التي تطبق أساليب متطورة لإدارة التكاليف تحقق معدلات ربحية أعلى بنسبة 15-20% مقارنة بالمؤسسات التي تستخدم الأساليب التقليدية" (هورنغرن وآخرون، 2014، ص. 154).

ب. الهامش الإجمالي (Gross Margin)

يعكس الهامش الإجمالي الفرق بين إيرادات المبيعات وتكلفة البضاعة المباعة، وتؤثر إدارة التكاليف على هذا المؤشر من خلال:

- تحسين كفاءة استخدام المواد المباشرة وتقليل الفاقد.
- تحسين إنتاجية العمالة المباشرة وتقليل وقت التوقف.
- تخفيض التكاليف العامة للإنتاج من خلال تحسين استغلال الطاقة الإنتاجية.

وفي هذا السياق، يشير السعيد (2018) إلى أن "المؤسسات الصناعية التي تطبق أساليب إدارة التكاليف الحديثة استطاعت تحسين الهامش الإجمالي بنسبة تتراوح بين 5-10% سنوياً" (السعيد، 2018، ص. 178).

ج. تكلفة المنتج (Product Cost)

تؤثر إدارة التكاليف بشكل مباشر على تكلفة المنتج من خلال:

- تحسين دقة حساب تكلفة المنتجات باستخدام أساليب متطورة مثل نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).
- تخفيض تكلفة المواد الخام من خلال تحسين العلاقات مع الموردين وإدارة المشتريات بكفاءة.
- تخفيض تكاليف التصنيع من خلال تحسين عمليات الإنتاج وتقليل الهدر والفاقد.
- تحسين جودة المنتجات مما يؤدي إلى تقليل تكاليف إعادة التصنيع والفحص والإصلاح.

ويرى دروري (2013) أن "تخفيض تكلفة المنتج يجب أن يتم بطريقة استراتيجية لا تؤثر على جودة المنتج أو قيمته في نظر العملاء، وهذا ما تحققه إدارة التكاليف الحديثة" (دروري، 2013، ص. 134).

الفصل الاول :الإطار النظري لإدارة التكاليف والأداء المالي

د. العائد على الاستثمار (Return on Investment – ROI)

تؤثر إدارة التكاليف على العائد على الاستثمار من خلال:

- زيادة الأرباح نتيجة لتخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية.
 - تحسين إدارة الأصول والاستثمارات للحصول على أقصى عائد ممكن.
 - توجيه الاستثمارات نحو المجالات الأكثر ربحية بناءً على معلومات دقيقة عن التكاليف والعوائد.
- ويشير قاسم (2016) إلى أن "المؤسسات التي تطبق أساليب متطورة لإدارة التكاليف تحقق معدلات عائد على الاستثمار تفوق بنسبة 10-15% المؤسسات التي لا تطبق هذه الأساليب" (قاسم، 2016، ص. 198).

هـ. التدفقات النقدية (Cash Flows)

تساهم إدارة التكاليف في تحسين التدفقات النقدية للمؤسسة من خلال:

- تخفيض التكاليف التشغيلية مما يؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية.
 - تحسين إدارة رأس المال العامل وتقليل الاستثمار في المخزون والمدينين.
 - تحسين التخطيط المالي وإدارة السيولة بناءً على معلومات دقيقة عن التكاليف والإيرادات المتوقعة.
- وفي هذا السياق، يؤكد بن عبو (2021) أن "المؤسسات الصناعية الجزائرية التي طبقت أساليب إدارة التكاليف الحديثة استطاعت تحسين وضعها النقدي وتقليل اعتمادها على التمويل الخارجي" (بن عبو، 2021، ص. 105).

2. دور إدارة التكاليف في تحقيق الكفاءة وخفض الهدر

تلعب إدارة التكاليف دوراً محورياً في تحقيق الكفاءة التشغيلية وخفض الهدر في المؤسسات الصناعية، وذلك من خلال:

أ. تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة (Non-Value-Added Activities)

الفصل الاول :الإطار النظري لإدارة التكاليف والأداء المالي

تساعد أساليب إدارة التكاليف الحديثة، وخاصة نظام التكاليف على أساس الأنشطة(ABC) ، في تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج أو العميل، والتي يمكن تقليصها أو إلغاؤها، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة.

ويشير السعيد (2018) إلى أن "الأنشطة التي لا تضيف قيمة قد تشكل ما بين 30-40% من إجمالي تكاليف المؤسسة الصناعية، وبالتالي فإن تحديدها والتخلص منها يمثل فرصة كبيرة لتحسين الأداء المالي" (السعيد، 2018، ص. 192).

ب. تحسين استغلال الموارد المتاحة

تساهم إدارة التكاليف في تحسين استغلال الموارد المتاحة (المواد، العمالة، المعدات) من خلال:

- تحسين تخطيط الإنتاج والعمليات.
- تطبيق أساليب الصيانة الوقائية لزيادة كفاءة المعدات.
- تدريب العاملين وتحسين إنتاجيتهم.
- تحسين جودة المواد الخام وتقليل الفاقد.

ويرى هورنغرن وآخرون (2014) أن "تحسين كفاءة استخدام الموارد يمكن أن يؤدي إلى تخفيض التكاليف بنسبة تتراوح بين 10-15% دون التأثير على جودة المنتجات أو مستوى الخدمة" (هورنغرن وآخرون، 2014، ص. 172).

ج. تطبيق مفاهيم التحسين المستمر (Continuous Improvement)

تتكامل إدارة التكاليف مع مفاهيم التحسين المستمر مثل الجودة الشاملة(TQM) ، الإنتاج في الوقت المحدد(JIT) ، وستة سيجما(Six Sigma) ، لتحقيق تحسينات مستمرة في العمليات والمنتجات، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة.

ويشير قاسم (2016) إلى أن "تكامل أنظمة إدارة التكاليف مع مبادرات التحسين المستمر يحقق نتائج أفضل من تطبيق كل منها بشكل منفصل، حيث توفر إدارة التكاليف المعلومات اللازمة لقياس نتائج مبادرات التحسين المستمر وتوجيهها نحو المجالات الأكثر تأثيراً على الأداء المالي" (قاسم، 2016، ص. 205).

الفصل الاول : الإطار النظري لإدارة التكاليف والأداء المالي

د. تخفيض تكاليف سلسلة القيمة (Value Chain)

تتبنى إدارة التكاليف الحديثة منظوراً شاملاً للتكاليف يغطي كامل سلسلة القيمة، من الموردين إلى العملاء، مما يتيح فرصاً أكبر لتخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة من خلال:

- تحسين العلاقات مع الموردين وتخفيض تكاليف المشتريات.
- تحسين تصميم المنتجات بما يقلل من تكاليف التصنيع والمواد.
- تحسين قنوات التوزيع وتخفيض تكاليف التسويق والتوزيع.
- تعزيز خدمة العملاء وتقليل تكاليف خدمات ما بعد البيع.

ويؤكد دروري (2013) أن "النظرة الشاملة لسلسلة القيمة توفر فرصاً أكبر لتخفيض التكاليف مقارنة بالتركيز فقط على تكاليف التصنيع الداخلية" (دروري، 2013، ص. 156).

3. دور إدارة التكاليف في دعم القرارات الاستراتيجية

تلعب إدارة التكاليف دوراً محورياً في دعم القرارات الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية، وذلك من خلال:
أ. قرارات المنتجات والأسواق

توفر إدارة التكاليف معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالمنتجات والأسواق مثل:

- تحديد المنتجات الأكثر ربحية والتي يجب التركيز عليها.
- تحديد المنتجات ذات الربحية المنخفضة والتي يجب إعادة تصميمها أو التخلص منها.
- تحديد الأسواق الأكثر ربحية والتي يجب التوسع فيها.
- تسعير المنتجات بشكل تنافسي يضمن تحقيق الأرباح المستهدفة.

ويشير السعيد (2018) إلى أن "المعلومات التي توفرها أنظمة إدارة التكاليف الحديثة تساعد المؤسسات في تحقيق التوازن بين الربحية والحصة السوقية، من خلال اتخاذ قرارات مدروسة بشأن المنتجات والأسواق" (السعيد، 2018، ص. 210).

الفصل الاول :الإطار النظري لإدارة التكاليف والأداء المالي

ب. قرارات الاستثمار والتمويل

تساهم إدارة التكاليف في تحسين قرارات الاستثمار والتمويل من خلال:

- توفير معلومات دقيقة عن التكاليف والعوائد المتوقعة للمشاريع الاستثمارية.
- تحليل تكلفة رأس المال وتحديد البدائل التمويلية الأقل تكلفة.
- تحليل مخاطر المشاريع الاستثمارية وتأثيرها على الأداء المالي للمؤسسة.
- تحديد الوقت المناسب للاستثمار في التكنولوجيا الجديدة وتوسيع الطاقة الإنتاجية.

ويرى هورنغرن وآخرون (2014) أن "قرارات الاستثمار المبنية على معلومات دقيقة عن التكاليف تكون أكثر نجاحاً بنسبة 30% من القرارات المبنية على تقديرات غير دقيقة" (هورنغرن وآخرون، 2014، ص. 185).

ج. قرارات التصنيع أو الشراء (Make or Buy Decisions)

توفر إدارة التكاليف المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات التصنيع أو الشراء، من خلال:

- تحديد التكلفة الكاملة للتصنيع داخلياً، بما في ذلك التكاليف المباشرة وغير المباشرة.
- تحليل عروض الموردين وتحديد التكلفة الكاملة للشراء من الخارج.
- تحليل الآثار الاستراتيجية لقرارات التصنيع أو الشراء على المؤسسة.

ويشير قاسم (2016) إلى أن "قرارات التصنيع أو الشراء يجب أن تأخذ في الاعتبار ليس فقط التكاليف المباشرة، ولكن أيضاً التكاليف غير المباشرة والاعتبارات الاستراتيجية مثل جودة المنتج ومرونة الإنتاج وسرية التكنولوجيا" (قاسم، 2016، ص. 218).

د. قرارات التسعير الاستراتيجي

تساعد إدارة التكاليف في اتخاذ قرارات التسعير الاستراتيجي من خلال:

- تحديد الحد الأدنى للسعر الذي يغطي التكاليف ويحقق هامش ربح مقبول.
- تحليل هيكل تكاليف المنافسين وقدرتهم على المنافسة السعرية.

الفصل الاول : الإطار النظري لإدارة التكاليف والأداء المالي

• تحديد استراتيجيات التسعير المناسبة (قيادة التكلفة، التمييز، التركيز) بناءً على هيكل التكاليف.

ويؤكد دروري (2013) أن قرارات التسعير يجب أن تأخذ في الاعتبار ليس فقط تكلفة المنتج، ولكن أيضاً قيمة المنتج في نظر العميل، والأسعار التي يقدمها المنافسون، والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة" (دروري، 2013، ص. 178).

4. إدارة التكاليف في الشركات الصناعية الجزائرية: الواقع والتحديات

تواجه الشركات الصناعية الجزائرية تحديات كبيرة في مجال إدارة التكاليف، وتتمثل أهم هذه التحديات فيما يلي:

أ. محدودية تطبيق الأساليب الحديثة لإدارة التكاليف

يشير بن عبو (2021) إلى أن "معظم المؤسسات الصناعية الجزائرية لا تزال تعتمد على الأساليب التقليدية في إدارة التكاليف، مثل نظام التكاليف الكلية ونظام التكاليف المتغيرة، في حين أن تطبيق الأساليب الحديثة مثل نظام التكاليف (بن عبو، 2021، ص. 110).

ب. ضعف أنظمة المعلومات والبنية التكنولوجية

تعاني العديد من الشركات الصناعية الجزائرية من ضعف أنظمة المعلومات والبنية التكنولوجية اللازمة لتطبيق أساليب متطورة لإدارة التكاليف، مما يؤثر سلباً على دقة وشمولية المعلومات المتعلقة بالتكاليف.

ج. نقص الكفاءات البشرية المتخصصة

تعاني العديد من الشركات الصناعية الجزائرية من نقص في الكفاءات البشرية المتخصصة في مجال إدارة التكاليف، مما يحد من قدرتها على تطبيق الأساليب الحديثة وتحقيق الاستفادة القصوى منها.

ويشير بن عبو (2021) إلى أن "تدريب وتأهيل الكوادر البشرية في مجال إدارة التكاليف يعد من أهم متطلبات تطوير هذا المجال في المؤسسات الصناعية الجزائرية" (بن عبو، 2021، ص. 115).

د. المنافسة العالمية المتزايدة

تواجه الشركات الصناعية الجزائرية منافسة متزايدة من الشركات العالمية، خاصة بعد انضمام الجزائر إلى منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى والمفاوضات المستمرة للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، مما يزيد من أهمية إدارة التكاليف بفعالية للحفاظ على القدرة التنافسية.

الفصل الاول :الإطار النظري لإدارة التكاليف والأداء المالي

ويؤكد بن عبو (2021) أن "تبني الأساليب الحديثة لإدارة التكاليف يعد ضرورة استراتيجية للمؤسسات الصناعية الجزائرية في ظل المنافسة العالمية المتزايدة، حيث يمكن أن يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتخفيض التكاليف وتعزيز القدرة التنافسية" (بن عبو، 2021، ص. 118).

وفي هذا السياق، يمكن حصر أهم الفرص المتاحة لتطبيق نظم حديثة لإدارة التكاليف في مطاحن الحضنة فيما يلي:

1. تطبيق منهجيات التحسين المستمر والتقليل من الهدر (Lean Cost Management)

تتميز الصناعات الغذائية مثل مطاحن الحضنة بمراحل تشغيلية متكررة، ما يجعلها بيئة خصبة لتطبيق منهجيات التحسين المستمر مثل Lean Management، بهدف:

- الحد من التكاليف غير الضرورية (مثل الهدر في المواد الخام أو الوقت).
- تحسين تدفق الإنتاج، وتقليل أزمنا التوقف.
- رفع الإنتاجية وتحسين جودة الأداء التشغيلي.

تشير دراسات حديثة إلى أن "تطبيق مبادئ التحسين المستمر في الصناعات الغذائية يمكن أن يقلص التكاليف بنسبة تصل إلى 20% (Womack & Jones, 2003)." %

2. تحديث أنظمة المعلومات المحاسبية والتكاليفية

يعتمد نجاح إدارة التكاليف الحديثة على توفر نظام معلوماتي قوي يدعم اتخاذ القرار، وفي هذا الإطار، تمتلك مطاحن الحظنة فرصة لتحديث نظمها المحاسبية من خلال:

- رقمنة جمع وتحليل بيانات التكاليف.
- إدماج أنظمة ERP لتوحيد المعلومات وتسهيل تتبع الأداء.
- توفير لوحات قيادة Dashboard تساعد الإدارة العليا في تقييم الأداء المالي الفوري.

يرى (Horngren et al., 2012) أن "فعالية إدارة التكاليف تعتمد بشكل كبير على جودة ودقة وسرعة المعلومات المالية المتوفرة".

الفصل الاول :الإطار النظري لإدارة التكاليف والأداء المالي

4. تكوين وتأهيل الموارد البشرية في مجال المحاسبة التحليلية والتكاليفية

يُعد العنصر البشري ركيزة أساسية في إنجاح أي تحول إداري أو محاسبي، لذلك يُوصى بما يلي:

- إعداد دورات تكوينية لفريق المحاسبة والمراقبة المالية حول الأساليب الحديثة لإدارة التكاليف.
- تعزيز ثقافة التكاليف داخل المؤسسة لجعل جميع المتدخلين (إنتاج، تمويل، صيانة...) مساهمين في خفض التكاليف.
- تشجيع روح المبادرة والابتكار الداخلي في تحسين العمليات.

كما يشير (Drury, 2015) إلى أن "النجاح في تطبيق نظم إدارة التكاليف يتطلب توفر كفاءات بشرية قادرة على فهم وتحليل البيانات وربطها بالقرارات الإستراتيجية.

المبحث الثالث: الأداء المالي

أولاً المطلوب الاول : مفهوم الأداء المالي ومؤشراته

يعتبر الأداء المالي أحد أهم المؤشرات التي تعكس الصحة المالية للمؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويمثل هذا الأداء انعكاساً لنتائج القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة في مختلف المجالات، كما أنه يعكس مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة لديها.

1. تعريف الأداء المالي

تعددت التعريفات المقدمة للأداء المالي من قبل الباحثين والمختصين في المجال المالي والمحاسبي، حيث يعرفه (الخطيب، الإدارة والتحليل المالي، ص.78، 2017) بأنه "المقياس المحدد لفعالية وكفاءة المؤسسة في استغلال مواردها المالية والبشرية المتاحة لتحقيق أهدافها المسطرة وفق الخطط الموضوعة".

بينما يرى (محمد، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، ص.56، 2019) أن الأداء المالي هو "المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها وتعتبر الركيزة الأساسية لما تقوم به المؤسسة من أنشطة مختلفة".

أما (Brigham & Houston، أساسيات الإدارة المالية، ص.215، 2018) فيعرفان الأداء المالي بأنه "مجموعة من العمليات المالية التي تقيس مدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من خلال استخدام أصولها بكفاءة، وكذلك قدرتها على الوفاء بالتزاماتها قصيرة وطويلة الأجل".

الفصل الاول :الإطار النظري لإدارة التكاليف والأداء المالي

ومن خلال هذه التعريفات يمكن القول بأن الأداء المالي هو تعبير شامل عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية عبر الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، وقدرتها على توليد الإيرادات والأرباح، بالإضافة إلى مدى سلامة وضعها المالي وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها.

2. مؤشرات الأداء المالي

تستخدم المؤسسات مجموعة متنوعة من المؤشرات المالية لتقييم أدائها، وتتمثل أهم هذه المؤشرات في ثلاث مجموعات رئيسية هي: مؤشرات الربحية، مؤشرات السيولة، ومؤشرات الكفاءة.

أ. مؤشرات الربحية

تعتبر مؤشرات الربحية من أهم المؤشرات التي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من أنشطتها التشغيلية، ومن أهم هذه المؤشرات:

• هامش الربح الإجمالي (Gross Profit Margin)

يقيس هذا المؤشر نسبة الربح الإجمالي إلى المبيعات، ويحسب وفق المعادلة التالية:

$$\text{هامش الربح الإجمالي} = \frac{\text{الربح الإجمالي}}{\text{صافي المبيعات}} \times 100\%$$

وكما يشير (بن عمارة، التحليل المالي وتقييم المشاريع الاستثمارية، ص.127، 2020) فإن ارتفاع هذا المؤشر يدل على كفاءة المؤسسة في إدارة تكاليف الإنتاج والمبيعات وقدرتها على تحقيق أرباح أعلى من نشاطها الرئيسي".

الفصل الاول : الإطار النظري لإدارة التكاليف والأداء المالي

• هامش صافي الربح (Net Profit Margin)

يقيس هذا المؤشر نسبة صافي الربح بعد الضرائب إلى المبيعات، ويحسب كما يلي:

$$\text{هامش صافي الربح} = (\text{صافي الربح بعد الضرائب} \div \text{صافي المبيعات}) \times 100\%$$

ويرى (العامري، الإدارة المالية المتقدمة، ص.189، 2019) أن "هذا المؤشر يعكس قدرة الشركة على تحويل المبيعات إلى أرباح صافية بعد تغطية جميع التكاليف والضرائب، كما أنه يعكس كفاءة إدارة التكاليف التشغيلية والإدارية للمؤسسة".

• العائد على الأصول (Return on Assets – ROA)

يقيس هذا المؤشر مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها لتوليد الأرباح، ويحسب كما يلي:

$$\text{العائد على الأصول} = (\text{صافي الربح بعد الضرائب} \div \text{إجمالي الأصول}) \times 100\%$$

ويؤكد (Gitman & Zutter، مبادئ الإدارة المالية، ص.76، 2018) على أن "ارتفاع هذا المؤشر يعكس كفاءة الإدارة في استخدام أصول المؤسسة لتوليد الأرباح، وهو مؤشر مهم للمستثمرين والدائنين لتقييم أداء المؤسسة".

• العائد على حقوق الملكية (Return on Equity – ROE)

يقيس هذا المؤشر العائد المتوقع على استثمارات أصحاب المؤسسة، ويحسب كما يلي:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = (\text{صافي الربح بعد الضرائب} \div \text{حقوق الملكية}) \times 100\%$$

وكما يشير (بن عمارة، التحليل المالي وتقييم المشاريع الاستثمارية، ص.135، 2020) فإن "هذا المؤشر يعد أحد أهم المؤشرات بالنسبة للمساهمين، حيث يقيس قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من أموال المستثمرين، وارتفاعه يعكس كفاءة إدارة المؤسسة في استخدام حقوق الملكية".

ب. مؤشرات السيولة

تعكس مؤشرات السيولة قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، ومن أهم هذه المؤشرات:

• نسبة التداول (Current Ratio)

الفصل الاول :الإطار النظري لإدارة التكاليف والأداء المالي

تقيس هذه النسبة قدرة الشركة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة، وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

ويذكر (العامري، الإدارة المالية المتقدمة، ص.210، 2019) أن "النسبة المثالية للتداول تتراوح بين 1.5 إلى 2، وتعكس هذه النسبة قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، وتعتبر مؤشراً على التوازن المالي في الأجل القصير".

• نسبة السيولة السريعة (Quick Ratio)

تقيس هذه النسبة قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل دون الاعتماد على مخزونها، وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

ويؤكد (محمد، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، ص.89، 2019) على أن "هذه النسبة تعطي صورة أكثر دقة عن سيولة المؤسسة، باعتبار أن المخزون قد يكون أقل الأصول المتداولة سيولة، وصعوبة تحويله إلى نقد في الأجل القصير".

• نسبة النقدية (Cash Ratio)

تقيس هذه النسبة قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل باستخدام النقد وما في حكمه، وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة النقدية} = \frac{\text{النقد وما في حكمه}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

ويرى (الخطيب، الإدارة والتحليل المالي، ص.123، 2017) أن "هذه النسبة تعكس قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها الفورية باستخدام أكثر أصولها سيولة، وتعتبر مؤشراً على المرونة المالية للمؤسسة".

ج. مؤشرات الكفاءة

تعكس مؤشرات الكفاءة مدى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المتاحة بشكل فعال، ومن أهم هذه المؤشرات:

الفصل الاول :الإطار النظري لإدارة التكاليف والأداء المالي

• معدل دوران المخزون (Inventory Turnover)

يقيس هذا المؤشر عدد مرات تجديد المخزون خلال الفترة، ويحسب كما يلي:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة البضاعة المباعة} \div \text{متوسط المخزون}$$

ويشير (Brigham & Houston، أساسيات الإدارة المالية، ص.267، 2018) إلى أن "ارتفاع هذا المعدل يدل على كفاءة إدارة المخزون وقدرة المؤسسة على بيع منتجاتها بسرعة، مما يقلل من تكاليف التخزين ويحسن من التدفقات النقدية للمؤسسة".

• معدل دوران الذمم المدينة (Accounts Receivable Turnover)

يقيس هذا المؤشر مدى كفاءة المؤسسة في تحصيل ديونها، ويحسب كما يلي:

$$\text{معدل دوران الذمم المدينة} = \text{صافي المبيعات الآجلة} \div \text{متوسط الذمم المدينة}$$

ويؤكد (العامري، الإدارة المالية المتقدمة، ص.233، 2019) على أن "ارتفاع هذا المعدل يدل على كفاءة سياسات التحصيل في المؤسسة، وقدرتها على تحويل مبيعاتها الآجلة إلى نقد في أقرب وقت ممكن".

• معدل دوران الأصول (Asset Turnover)

يقيس هذا المؤشر مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها لتوليد المبيعات، ويحسب كما يلي:

$$\text{معدل دوران الأصول} = \text{صافي المبيعات} \div \text{إجمالي الأصول}$$

ويرى (محمد، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، ص.112، 2019) أن "هذا المؤشر يعكس كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها لتوليد المبيعات، وارتفاعه يدل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة".

الفصل الاول :الإطار النظري لإدارة التكاليف والأداء المالي

ثانياً المطلب الثاني العلاقة بين إدارة التكاليف وتحسين الأداء المالي تلعب إدارة التكاليف دوراً محورياً في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصناعية، من خلال تأثيرها المباشر على المؤشرات المالية المختلفة. وفيما يلي تحليل للعلاقة بين إدارة التكاليف وتحسين الأداء المالي:

1. تأثير إدارة التكاليف على مؤشرات الربحية

تساهم إدارة التكاليف الفعالة في تحسين مؤشرات الربحية للمؤسسة من خلال:

- تخفيض تكاليف الإنتاج: تعمل نظم إدارة التكاليف الحديثة على تحديد وتخفيض التكاليف غير الضرورية في العملية الإنتاجية، مما يؤدي إلى زيادة هامش الربح الإجمالي. ويؤكد (بن عمارة، التحليل المالي وتقييم المشاريع الاستثمارية، ص.152، 2020) أن "استخدام نظم التكاليف المعيارية وتحليل الانحرافات يساعد المؤسسات الصناعية على تحديد مواطن الإسراف في العملية الإنتاجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، مما ينعكس إيجاباً على هامش الربح الإجمالي".
- ترشيد المصاريف الإدارية والتسويقية: تساهم نظم إدارة التكاليف في ترشيد المصاريف الإدارية والتسويقية، مما يؤدي إلى تحسين هامش صافي الربح. ويشير (محمد، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، ص. 134، 2019) إلى أن "اعتماد موازنة التكاليف المستهدفة يساعد المؤسسة على تحديد سقف أعلى للمصاريف الإدارية والتسويقية بما يتناسب مع حجم النشاط، مما يحسن من هامش صافي الربح".
- تحسين استغلال الأصول: تساعد نظم إدارة التكاليف في توجيه استخدام أصول المؤسسة نحو الأنشطة التي تحقق أعلى عائد، مما يساهم في تحسين العائد على الأصول. ويؤكد (الخطيب، الإدارة والتحليل المالي، ص.145، 2017) أن "نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) يساعد في تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة، مما يساهم في توجيه استخدام الأصول نحو الأنشطة الأكثر ربحية".

الفصل الاول :الإطار النظري لإدارة التكاليف والأداء المالي

2. تأثير إدارة التكاليف على مؤشرات السيولة

تساهم إدارة التكاليف الفعالة في تحسين مؤشرات السيولة للمؤسسة من خلال:

• تحسين إدارة رأس المال العامل: تساعد نظم إدارة التكاليف في تحسين إدارة مكونات رأس المال العامل (المخزون، الذمم المدينة، الذمم الدائنة)، مما يساهم في تحسين نسب السيولة. ويشير (العامري، الإدارة المالية المتقدمة، ص.255، 2019) إلى أن "نظم إدارة التكاليف المتطورة تساعد في تحديد المستويات المثلى للمخزون وتحسين سياسات الائتمان والتحصيل، مما يؤدي إلى تحسين التدفقات النقدية وتعزيز السيولة".

• ترشيد الإنفاق الرأسمالي: تساهم نظم إدارة التكاليف في ترشيد الإنفاق الرأسمالي من خلال تحليل الجدوى الاقتصادية للمشاريع الاستثمارية، مما يساهم في المحافظة على مستويات مناسبة من السيولة. ويؤكد (Gitman & Zutter، مبادئ الإدارة المالية، ص.312، 2018) أن "تحليل التكلفة والعائد للمشاريع الاستثمارية يساعد المؤسسة في اتخاذ قرارات استثمارية رشيدة تحافظ على توازنها المالي".

• تخفيض تكلفة التمويل: تساهم إدارة التكاليف في تخفيض الحاجة إلى التمويل الخارجي من خلال تحسين التدفقات النقدية التشغيلية، مما يساهم في تحسين نسب السيولة. ويشير (بن عمارة، التحليل المالي وتقييم المشاريع الاستثمارية، ص.178، 2020) إلى أن "تحسين التدفقات النقدية التشغيلية من خلال إدارة التكاليف يقلل من الحاجة إلى الاقتراض، مما يساهم في تخفيض تكلفة التمويل وتحسين السيولة".

3. تأثير إدارة التكاليف على مؤشرات الكفاءة

تساهم إدارة التكاليف الفعالة في تحسين مؤشرات الكفاءة للمؤسسة من خلال:

• تحسين إدارة المخزون: تساعد نظم إدارة التكاليف في تحديد المستويات المثلى للمخزون وتقليل تكاليف الاحتفاظ به، مما يساهم في تحسين معدل دوران المخزون. ويؤكد (محمد، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، ص.158، 2019) أن "نظم التكاليف الحديثة مثل نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) تساعد في تقليل مستويات المخزون إلى الحد الأدنى، مما يساهم في تحسين معدل دوران المخزون وتقليل تكاليف التخزين".

الفصل الاول : الإطار النظري لإدارة التكاليف والأداء المالي

- تحسين إدارة الذمم المدينة: تساهم نظم إدارة التكاليف في تحسين سياسات الائتمان والتحصيل، مما يساهم في تحسين معدل دوران الذمم المدينة. ويشير (الخطيب، الإدارة والتحليل المالي، ص.198، 2017) إلى أن "تحليل تكلفة منح الائتمان وتحليل ربحية العملاء يساعد المؤسسة في تحديد السياسات الائتمانية المثلى، مما يساهم في تحسين معدل دوران الذمم المدينة".
- تحسين استغلال الأصول: تساعد نظم إدارة التكاليف في توجيه استخدام أصول المؤسسة نحو الأنشطة التي تحقق أعلى عائد، مما يساهم في تحسين معدل دوران الأصول. ويؤكد (Brigham & Houston، أساسيات الإدارة المالية، ص.287، 2018) أن "تحليل التكلفة والعائد للأنشطة المختلفة يساعد المؤسسة في توجيه مواردها نحو الأنشطة الأكثر ربحية، مما يساهم في تحسين معدل دوران الأصول".

4. إدارة التكاليف والأداء المالي في بيئة المؤسسات الصناعية الجزائرية

تعاني المؤسسات الصناعية الجزائرية من عدة تحديات تؤثر على أدائها المالي، منها:

- ارتفاع تكاليف الإنتاج: يشير (بوشناق، دراسات في الاقتصاد الجزائري، ص.215، 2021) إلى أن "المؤسسات الصناعية الجزائرية تعاني من ارتفاع تكاليف الإنتاج نتيجة عدة عوامل منها ارتفاع أسعار المواد الأولية وتكاليف النقل والطاقة، بالإضافة إلى قدم التكنولوجيا المستخدمة في بعض القطاعات".
- ضعف أنظمة إدارة التكاليف: يؤكد (محمد، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، ص.187، 2019) أن "العديد من المؤسسات الصناعية الجزائرية لا تزال تعتمد على نظم تقليدية في إدارة التكاليف، مما يؤثر سلباً على قدرتها على تحسين أدائها المالي".
- ضعف التنافسية: يشير (بن عمارة، التحليل المالي وتقييم المشاريع الاستثمارية، ص.205، 2020) إلى أن "ضعف التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية يرجع في جزء كبير منه إلى عدم قدرة هذه المؤسسات على التحكم في تكاليفها، مما يؤثر سلباً على قدرتها على تقديم منتجات بأسعار تنافسية".
- ويمكن القول أن تطبيق نظم متطورة لإدارة التكاليف في المؤسسات الصناعية الجزائرية سيساهم بشكل كبير في تحسين أدائها المالي، من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد الإنفاق، وتحسين استغلال الموارد المتاحة، مما يساهم في تعزيز تنافسيتها محلياً ودولياً.

ثالثاً المطلب الثالث تجارب مماثلة لتجربة مؤسسة مطاحن المسيلة في تطبيق نظم إدارة التكاليف

الفصل الاول :الإطار النظري لإدارة التكاليف والأداء المالي

تعددت تجارب الشركات الصناعية التي استخدمت نظم متطورة لإدارة التكاليف في تحسين أدائها المالي، وفيما يلي عرض لبعض هذه التجارب:

1. تجربة شركة سوناطراك الجزائرية

تعتبر شركة سوناطراك من أكبر الشركات الصناعية في الجزائر والعالم العربي، وقد طبقت الشركة نظام متطور لإدارة التكاليف في عام 2016، يعتمد على نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ونظام التكاليف المستهدفة.

وكما يشير (بوشناق، دراسات في الاقتصاد الجزائري، ص.243، 2021) فإن "تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في شركة سوناطراك ساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة 12% خلال الفترة 2016-2019، كما ساهم في تحسين هامش الربح الإجمالي من 18% في عام 2015 إلى 23% في عام 2019".

ويوضح الجدول التالي تطور بعض مؤشرات الأداء المالي لشركة سوناطراك قبل وبعد تطبيق نظام إدارة التكاليف:

المؤشر 2015 (قبل التطبيق) 2019 (بعد التطبيق) هامش الربح الإجمالي 18% 23% العائد على الأصول 7% 11% معدل دوران المخزون 6 مرات 9 مرات نسبة التداول 1.31.7

الفصل الاول : الإطار النظري لإدارة التكاليف والأداء المالي

جدول تطور مؤشرات الأداء المالي لشركة سوناطراك قبل وبعد تطبيق نظام إدارة التكاليف

المؤشر	(2019 بعد التطبيق)	(2015 قبل التطبيق)
هامش الربح الإجمالي	23%	18%
العائد على الأصول	11%	7%
معدل دوران المخزون	9مرات	6مرات
نسبة التداول	1.7	1.3

المصدر : (بوشناق، دراسات في الاقتصاد الجزائري، ص.245، 2021)

شهدت شركة سوناطراك تحسناً ملحوظاً في أدائها المالي بعد تطبيق نظام إدارة التكاليف، حيث ارتفع هامش الربح الإجمالي من 18% إلى 23%، ويُحسب وفق الصيغة:

$$\text{هامش الربح الإجمالي} = (\text{الربح الإجمالي} \div \text{الإيرادات}) \times 100$$

مما يعكس تحسناً في كفاءة ضبط التكاليف المباشرة. كما ارتفع العائد على الأصول من 7% إلى 11%، ويُحسب كما يلي:

$$\text{العائد على الأصول} = (\text{صافي الربح} \div \text{إجمالي الأصول}) \times 100$$

وهو ما يشير إلى فعالية أفضل في استخدام أصول الشركة لتحقيق الأرباح. أما معدل دوران المخزون فقد ارتفع من 6 إلى 9 مرات، ويُحسب باستخدام المعادلة:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة البضاعة المباعة} \div \text{متوسط المخزون}$$

وذلك يدل على تحسن في سرعة تصريف المخزون وكفاءته. كذلك تحسنت نسبة التداول من 1.3 إلى 1.7، وهي تُحسب كالتالي:

$$\text{نسبة التداول} = \text{الأصول المتداولة} \div \text{الخصوم المتداولة}$$

الفصل الاول :الإطار النظري لإدارة التكاليف والأداء المالي

مما يعكس قدرة أكبر للشركة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل. وبشكل عام، تُبرز هذه المؤشرات الأثر الإيجابي المباشر لتطبيق نظام إدارة التكاليف على تحسين الأداء المالي العام وترشيد الموارد.

3. تجربة شركة صيدال الجزائرية

تعتبر شركة صيدال من أكبر الشركات الصناعية في مجال صناعة الأدوية في الجزائر، وقد طبقت الشركة نظام لإدارة التكاليف يعتمد على التكاليف المعيارية وتحليل الانحرافات في عام 2018.

ويشير (بن عمارة، التحليل المالي وتقييم المشاريع الاستثمارية، ص.223، 2020) إلى أن "تطبيق نظام التكاليف المعيارية في شركة صيدال ساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة 9% خلال الفترة 2018-2020، وتحسين هامش الربح الإجمالي من 25% إلى 31% خلال نفس الفترة، كما ساهم في تحسين نسبة التداول من 1.4 إلى 1.8".

ويوضح الجدول التالي تطور بعض مؤشرات الأداء المالي لشركة صيدال قبل وبعد تطبيق نظام إدارة التكاليف:

المؤشر 2017 (قبل التطبيق) 2020 (بعد التطبيق) هامش الربح الإجمالي 25% 31% هامش الربح الصافي 7.2% 10.8% نسبة التداول 1.4 1.8 معدل دوران المخزون 4.5 مرة 6.8 مرة

جدول رقم تطور مؤشرات الأداء المالي لشركة صيدال قبل وبعد تطبيق نظام التكاليف

المعيارية

المؤشر	(2020 بعد التطبيق)	(2017 قبل التطبيق)
هامش الربح الإجمالي	31%	25%
هامش الربح الصافي	10.8%	7.2%
نسبة التداول	1.8	1.4
معدل دوران المخزون	6.8 مرة	4.5 مرة

الفصل الاول : الإطار النظري لإدارة التكاليف والأداء المالي

المصدر: (بن عمارة، التحليل المالي وتقييم المشاريع الاستثمارية، ص.225، 2020)

شهدت شركة صيدال تحسناً ملحوظاً في أدائها المالي بعد تطبيق نظام التكاليف المعيارية، حيث ارتفع هامش الربح الإجمالي من 25% إلى 31%، ويُحسب كما يلي:

$$\text{هامش الربح الإجمالي} = (\text{الربح الإجمالي} \div \text{الإيرادات}) \times 100$$

وهو ما يدل على تحسن في كفاءة الإنتاج وخفض التكاليف المباشرة. كما ارتفع هامش الربح الصافي من 7.2% إلى 10.8%، ويُحسب وفق المعادلة:

$$\text{هامش الربح الصافي} = (\text{صافي الربح} \div \text{الإيرادات}) \times 100$$

مما يعكس قدرة أفضل على التحكم في المصاريف وتحقيق ربح صافي أعلى من المبيعات. كذلك تحسنت نسبة التداول من 1.4 إلى 1.8، ما يشير إلى تحسن السيولة والقدرة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل، وتحسب كالتالي:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

أما معدل دوران المخزون فقد ارتفع من 4.5 إلى 6.8 مرة، ويُحسب باستخدام المعادلة:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{متوسط المخزون}}$$

ويعكس هذا الارتفاع كفاءة أكبر في إدارة المخزون وتسريعه. هذا التحسن العام يدل على نجاح نظام التكاليف المعيارية في رفع فعالية الأداء المالي وتحقيق نتائج إيجابية ملموسة.

تحليل نتائج تجارب الشركات

من خلال استعراض التجارب السابقة، يمكن استخلاص النتائج التالية:

- فعالية نظم إدارة التكاليف في تحسين مؤشرات الربحية: أظهرت تجارب الشركات المذكورة فعالية نظم إدارة التكاليف في تحسين مؤشرات الربحية، حيث شهدت جميع الشركات تحسناً ملحوظاً في هوامش الربح والعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية بعد تطبيق هذه النظم.

الفصل الاول :الإطار النظري لإدارة التكاليف والأداء المالي

• تأثير إدارة التكاليف على مؤشرات السيولة: ساهمت نظم إدارة التكاليف في تحسين مؤشرات السيولة في الشركات المذكورة، حيث شهدت هذه الشركات تحسناً في نسب السيولة نتيجة لتحسين إدارة رأس المال العامل والتدفقات النقدية التشغيلية.

• تأثير إدارة التكاليف على مؤشرات الكفاءة: أظهرت تجارب الشركات فعالية نظم إدارة التكاليف في تحسين مؤشرات الكفاءة، حيث شهدت جميع الشركات تحسناً ملحوظاً في معدل دوران المخزون ومعدل دوران الأصول بعد تطبيق هذه النظم.

• قابلية تطبيق نظم إدارة التكاليف في البيئة الجزائرية: أظهرت تجارب شركة سوناطراك وشركة صيدال قابلية تطبيق نظم إدارة التكاليف المتطورة في البيئة الجزائرية، وفعاليتها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصناعية الجزائرية.

4. تجربة شركة سامسونج العالمية

تعد شركة سامسونج من النماذج البارزة عالمياً في تطبيق نظم متكاملة لإدارة التكاليف، وقد اعتمدت مزيجاً من الأساليب الحديثة مثل التكاليف المستهدفة، ونظام الإنتاج في الوقت المناسب (JIT) ، والتكاليف على أساس الأنشطة.(ABC) وساهم هذا التكامل في تحسين التحكم في التكاليف وتعزيز مرونة الشركة في مواجهة التغيرات السريعة في الأسواق العالمية.

وحسب تقرير الأداء المالي لسامسونج (2017)، أدى تطبيق هذه النظم إلى:

• خفض التكاليف التشغيلية بنسبة 15% خلال الفترة 2012-2016.

• تحسين هوامش الربح، خاصة في قطاع الإلكترونيات.

• تسريع دوران المخزون وتقليص الفاقد عبر تطبيق JIT.

وتُظهر هذه التجربة أن التكامل بين أكثر من نظام لإدارة التكاليف يمكن أن يؤدي إلى نتائج مالية وتشغيلية قوية ومستدامة.

خلاصة الفصل

من خلال ما تقدم، يمكن استخلاص النتائج التالية:

يمثل الأداء المالي انعكاساً لنتائج القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة في مختلف المجالات، ويقاس من خلال ثلاث مجموعات رئيسية من المؤشرات: مؤشرات الربحية، مؤشرات السيولة، ومؤشرات الكفاءة.

تلعب إدارة التكاليف دوراً محورياً في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصناعية، من خلال تأثيرها المباشر على مؤشرات الربحية والسيولة والكفاءة.

تعاني المؤسسات الصناعية الجزائرية من عدة تحديات تؤثر على أدائها المالي، منها ارتفاع تكاليف الإنتاج، وضعف أنظمة إدارة التكاليف، وضعف التنافسية.

أظهرت تجارب الشركات العالمية والجزائرية فعالية نظم إدارة التكاليف في تحسين الأداء المالي، من خلال تحسين مؤشرات الربحية والسيولة والكفاءة.

يتطلب تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصناعية الجزائرية تطبيق نظم متطورة لإدارة التكاليف، تجمع بين التكاليف المستهدفة، والتكاليف على أساس الأنشطة، ونظام الإنتاج في الوقت المحدد، بما يتناسب مع طبيعة نشاط كل مؤسسة والبيئة التي تعمل فيها.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن هناك علاقة وثيقة بين نظم إدارة التكاليف والأداء المالي للمؤسسات الصناعية، وأن تطوير هذه النظم يعتبر ضرورة ملحة لتحسين الأداء المالي للمؤسسات الصناعية الجزائرية وتعزيز قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والدولي.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية لمؤسسة مطاحن الحضنة -
تحليل الأداء المالي وتطبيق نظم إدارة التكاليف
الحديثة (2022-2023)

تمهيد

يُعد الجانب التطبيقي حجر الزاوية في تقييم فعالية المفاهيم النظرية وترجمتها إلى واقع عملي قابل للتطبيق في بيئة الأعمال الحقيقية. وفي سياق إدارة التكاليف والتحليل المالي، تكتسب الدراسات التطبيقية أهمية استثنائية كونها توفر رؤية واقعية وعملية لتأثير النظم والأساليب المحاسبية على الأداء الفعلي للمؤسسات الاقتصادية.

تُعتبر مؤسسة مطاحن الحضنة نموذجاً مثالياً للدراسة التطبيقية في القطاع الصناعي الغذائي الجزائري، حيث تجمع بين خصائص المؤسسات العمومية الاقتصادية والتحديات المعاصرة التي تواجه الصناعات الغذائية في الجزائر. كما تتميز هذه المؤسسة بطبيعة عملياتها الإنتاجية المعقدة وتنوع منتجاتها، مما يجعلها مجالاً خصباً لتطبيق وتحليل أثر نظم إدارة التكاليف الحديثة على الأداء المالي والتشغيلي. من خلال تحليل الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن الحضنة خلال الفترة 2022-2023، نسعى إلى تحقيق فهم عميق لواقع الأداء المالي للمؤسسات العمومية في القطاع الصناعي، وتقييم مدى فعالية النظم التقليدية لإدارة التكاليف في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، واستكشاف إمكانيات تطبيق النظم الحديثة لتحسين الأداء المالي والتنافسي.

مما سبق تم تقسيم هذا الفصل الثاني إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الحضنة وتحليل هيكلها المالي

المبحث الثاني: تحليل وتقييم الأداء المالي للمؤسسة خلال الفترة (2022-2023)

المبحث الثالث: تطبيق نظم إدارة التكاليف الحديثة لتحسين الأداء المالي

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الحضنة وتحليل هيكلها المالي

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الحضنة وطبيعة نشاطها

نشأة المؤسسة والتعريف بها

تُعرف مؤسسة مطاحن الحضنة رسمياً باسم "CIC Hodna" وتُصنف كمؤسسة عمومية اقتصادية تنشط في مجال الصناعات الغذائية الاستراتيجية. تأسست هذه المؤسسة في إطار السياسات الحكومية الهادفة إلى تطوير القطاع الصناعي الغذائي وتعزيز الأمن الغذائي الوطني، مما يجعلها جزءاً لا يتجزأ من النسيج الصناعي الوطني المخصص لتحقيق الاكتفاء الذاتي في مجال الحبوب ومشتقاتها.

تتخصص المؤسسة بشكل أساسي في عمليات تحويل الحبوب المختلفة، وعلى رأسها القمح، إلى منتجات نهائية متنوعة تشمل الدقيق بأنواعه المختلفة (الدقيق الأبيض، دقيق القمح الكامل، الدقيق المدعم)، والنخالة كمنتج ثانوي ذي قيمة اقتصادية، بالإضافة إلى مجموعة من المنتجات المشتقة الأخرى التي تلبى احتياجات السوق المحلي.

التجهيزات والتقنيات المعتمدة

تعتمد المؤسسة في عملياتها الإنتاجية على تقنيات حديثة ومعدات متطورة تضمن جودة المنتج النهائي وتلبية المعايير الصحية والغذائية المطلوبة. تشمل هذه التجهيزات وحدات طحن عالية الكفاءة، وأنظمة تنقية وتصفية متقدمة، ومعدات تعبئة وتغليف حديثة تضمن حفظ جودة المنتجات وإطالة فترة صلاحيتها.

الموقع الجغرافي والأهمية الاستراتيجية

تقع مؤسسة مطاحن الحضنة في ولاية المسيلة بالجزائر، في موقع استراتيجي يتوسط عدة ولايات مهمة في الهضاب العليا والجنوب الجزائري. يمنح هذا الموقع المتميز المؤسسة عدة مزايا تنافسية حيوية، منها سهولة الوصول إلى مصادر المواد الخام من المناطق الزراعية المجاورة، والقرب من الأسواق المستهدفة في مختلف مناطق البلاد، بالإضافة إلى توفر شبكة نقل متطورة تسهل عمليات التوريد والتوزيع بكفاءة عالية.

تؤدي مؤسسة مطاحن الحضنة دوراً استراتيجياً بالغ الأهمية في تحقيق الأمن الغذائي الوطني، حيث تساهم بشكل فعال في توفير احتياجات السوق المحلي من الدقيق ومشتقات الحبوب الأساسية.

وتكتسب هذه الأهمية بُعداً إضافياً في ظل السياسات الحكومية الرامية إلى تقليل الاعتماد على الاستيراد وتعزيز الإنتاج المحلي، خاصة في القطاعات الحيوية والاستراتيجية مثل الصناعات الغذائية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والإداري للمؤسسة

البنية التنظيمية

تتبنى مؤسسة مطاحن الحضنة بنية تنظيمية هرمية كلاسيكية تتناسب مع طبيعة نشاطها الصناعي وحجم عملياتها التشغيلية. يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من عدة مستويات إدارية متدرجة تبدأ بالإدارة العامة التي تشرف على التوجيه الاستراتيجي واتخاذ القرارات الرئيسية، وتنتهي بالوحدات التشغيلية المختصة في تنفيذ العمليات الإنتاجية اليومية.

المديرية المتخصصة

تشمل البنية التنظيمية للمؤسسة مديريات متخصصة تؤدي وظائف محددة ومتكاملة:

- مديرية التموين: تتولى إدارة عمليات الشراء وتأمين المواد الخام، وإدارة علاقات الموردين، ومراقبة جودة المواد المستلمة
 - مديرية الإنتاج: مسؤولة عن تسيير العمليات الإنتاجية، ضمان جودة المنتجات، وتحقيق أهداف الإنتاج المحددة
 - مديرية المالية: تشرف على الجوانب المالية والمحاسبية، إعداد التقارير المالية، وإدارة التدفقات النقدية
 - مديرية المراقبة: تضمن الالتزام بالمعايير والإجراءات المحددة، ومراقبة جودة المنتجات والعمليات
- الأهداف الاستراتيجية والتحديات

تسعى مؤسسة مطاحن الحضنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية المتمشية مع توجهات الدولة في تطوير القطاع الصناعي الغذائي، وتشمل:

- زيادة الطاقة الإنتاجية لتلبية الطلب المتزايد على منتجات الدقيق
- تحسين جودة المنتجات لتتماشى مع المعايير الدولية

• تطوير قنوات التوزيع لضمان وصول المنتجات إلى جميع مناطق البلاد

• تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف

وتواجه المؤسسة تحديات متعددة تتعلق بتذبذب أسعار المواد الخام، وضرورة التحديث التكنولوجي المستمر، والمنافسة المتزايدة في السوق، بالإضافة إلى التحديات المرتبطة بإدارة الموارد المالية والبشرية.

المطلب الثالث: ميزانية المؤسسة لسنة (2022-2023)

تمهيد

يُعد تحليل الميزانية العامة أداة أساسية لتقييم الوضع المالي للمؤسسات وفهم تطور أدائها عبر الزمن. ويكتسب هذا التحليل أهمية خاصة في المؤسسات الصناعية التي تتطلب استثمارات ضخمة في الأصول الثابتة وإدارة معقدة لدورة التشغيل.

تحليل جانب الأصول :

جدول تطور إجمالي الأصول

(البند)	معدل النمو (%)	(2023 دج)	(2022 دج)	التغير المطلق (دج)
الأصول غير الجارية	49.7%	3,755,665,283.95	2,507,719,664.38	1,247,945,619.57
الأصول الجارية	21.6%	1,557,126,567.25	1,280,200,961.28	276,925,605.97
إجمالي الأصول	40.2%	5,312,791,851.20	3,787,920,625.66	1,524,871,225.54

من اعداد الطلبة من الملاحق

شهدت مؤسسة مطاحن المسيلة نمواً واضحاً في إجمالي الأصول خلال سنة 2023 مقارنة بسنة 2022، حيث ارتفع إجمالي الأصول من 3,787,920,625.66 دج إلى 5,312,791,851.20 دج، بزيادة مطلقة قدرها 1,524,871,225.54 دج، وهو ما يمثل معدل نمو قدره 40.2%.

تُحسب نسبة النمو وفق الصيغة التالية:

$$\text{معدل النمو (\%)} = \left[\frac{\text{القيمة الجديدة} - \text{القيمة القديمة}}{\text{القيمة القديمة}} \right] \times 100$$

أولاً، بالنسبة للأصول غير الجارية، فقد ارتفعت من 2,507,719,664.38 دج سنة 2022 إلى 3,755,665,283.95 دج سنة 2023، أي بزيادة قدرها 1,247,945,619.57 دج، وبمعدل نمو بلغ 49.7%. ويُحسب معدل نمو الأصول غير الجارية كالتالي:

$$\text{معدل النمو} = \left[\frac{2,507,719,664.38}{3,755,665,283.95 - 2,507,719,664.38} \right] \times 100 = 49.7\%$$

ثانياً، ارتفعت الأصول الجارية من 1,280,200,961.28 دج إلى 1,557,126,567.25 دج، بزيادة مطلقة قدرها 276,925,605.97 دج، وبمعدل نمو قدره 21.6%، حسب المعادلة:

$$\text{معدل النمو} = \left[\frac{1,280,200,961.28}{1,557,126,567.25 - 1,280,200,961.28} \right] \times 100 = 21.6\%$$

أما إجمالي الأصول فقد نما بنسبة 40.2%، كما يُحسب بالشكل التالي:

$$\text{معدل النمو} = \left[\frac{3,787,920,625.66}{5,312,791,851.20 - 3,787,920,625.66} \right] \times 100 = 40.2\%$$

يُستنتج من ذلك أن المؤسسة قامت بزيادة كبيرة في استثماراتها طويلة الأجل مقارنة بالأصول قصيرة الأجل، ما يعكس توجهاً نحو التوسع في البنية التحتية والقدرات الإنتاجية، ويُعتبر مؤشراً إيجابياً على النمو المستدام والتخطيط الاستثماري طويل المدى.

جدول تفصيل الأصول الجارية الرئيسية

البند	التغير المطلق (دج)	(2023 دج)	(2022 دج)	معدل النمو (%)
المخزون	140,528,433.55	420,976,039.74	280,447,606.19	50.1%
العملاء	(17,033,150.62)	158,481,239.78	175,514,390.40	-9.7%
الخزينة	145,331,452.13	748,731,841.97	603,400,389.84	24.1%

من اعداد الطلبة من الملاحق

يكشف تحليل بنود الأصول الجارية لمؤسسة مطاحن المسيلة بين سنتي 2022 و 2023 عن تغيرات واضحة في هيكل السيولة والأنشطة التشغيلية، حيث تم تسجيل معدلات نمو متفاوتة بين مختلف البنود.

أولاً، ارتفعت قيمة المخزون من 280,447,606.19 دج سنة 2022 إلى 420,976,039.74 دج سنة 2023، أي بزيادة مطلقة قدرها 140,528,433.55 دج، وبمعدل نمو بلغ 50.1%. ويُحسب معدل النمو كما يلي:

$$\text{معدل النمو} = 100 \times [280,447,606.19 \div (280,447,606.19 - 420,976,039.74)] = 50.1\%$$

يشير هذا الارتفاع إلى إمكانية زيادة الإنتاج أو اقتناء كميات إضافية من المواد الخام تحضيراً لتوسعة النشاط.

ثانياً، انخفضت مستحقات العملاء من 175,514,390.40 دج إلى 158,481,239.78 دج، أي بانخفاض مطلق قدره 17,033,150.62 دج، بنسبة تراجع قدرها 9.7%. ويُحسب ذلك كما يلي:

$$\text{معدل النمو} = 100 \times [175,514,390.40 \div (175,514,390.40 - 158,481,239.78)] = 9.7\%$$

وهو ما يعكس تحسناً في سياسة التحصيل وتقليص فترات الائتمان الممنوحة للعملاء.

ثالثاً، ارتفعت قيمة الخزينة من 603,400,389.84 دج إلى 748,731,841.97 دج، بزيادة قدرها 145,331,452.13 دج، وبمعدل نمو بلغ 24.1%، كما يلي:

$$\text{معدل النمو} = 100 \times [603,400,389.84 \div (603,400,389.84 - 748,731,841.97)] = 24.1\%$$

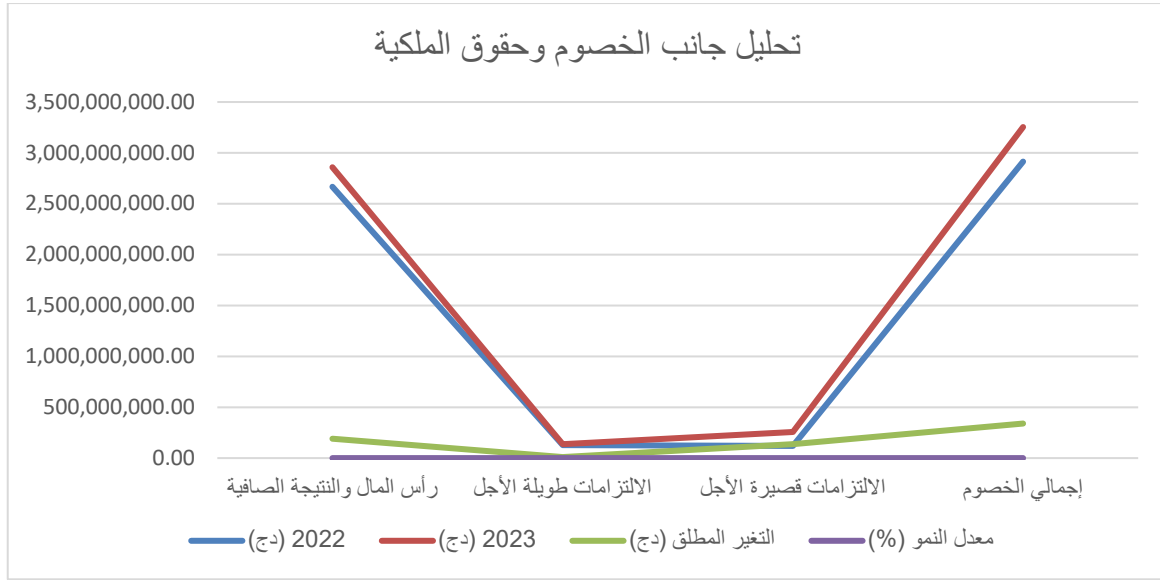
ويُعبّر هذا عن تحسن ملحوظ في مستوى السيولة النقدية المتوفرة لدى المؤسسة، ما يساهم في دعم قدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل.

جدول تحليل جانب الخصوم وحقوق الملكية (الباسيف)

البند	معدل النمو (%)	(2023 دج)	(2022 دج)	التغير المطلق (دج)
رأس المال والنتيجة الصافية	7.2%	2,859,742,725.73	2,668,159,938.42	191,582,787.31
الالتزامات طويلة الأجل	8.0%	136,751,549.99	126,567,665.34	10,183,884.65
الالتزامات قصيرة الأجل	1.52%	257,635,962.25	119,726,860.32	137,909,101.93
إجمالي الخصوم	11.7%	3,254,130,237.97	2,914,454,464.08	339,675,773.89

من اعداد الطلبة من الملاحق

شكل بياني يوضح تحليل جانب الخصوم و حقوق الملكية



شهد جانب الخصوم وحقوق الملكية خلال سنة 2023 نموًا إيجابيًا مقارنة بسنة 2022، حيث ارتفع رأس المال والنتيجة الصافية بقيمة قدرها 191.58 مليون دج، أي بنسبة نمو بلغت 7.2%، وهو ما يعكس تدعيمًا للهيكلة المالي للمؤسسة. كما سجلت الالتزامات طويلة الأجل ارتفاعًا بنسبة 8%، مما قد يشير إلى توسع في تمويل المشاريع أو زيادة في الاقتراض طويل الأجل. أما الالتزامات قصيرة الأجل، فقد تضاعفت تقريبًا، حيث ارتفعت من حوالي 119.73 مليون دج إلى 257.64 مليون دج، لكن النسبة المدرجة في الجدول (1.52%) تبدو غير دقيقة، إذ أن التغير الفعلي يقارب 1.15%، ما يعكس زيادة كبيرة في الديون قصيرة الأجل. وبشكل عام، ارتفع إجمالي الخصوم بمبلغ قدره 339.68 مليون دج، بمعدل نمو بلغ 11.7%، مما يعكس توسعًا عامًا في التزامات المؤسسة خلال الفترة المدروسة. التحليل النسبي والمؤشرات المالية

جدول نسب الهيكل المالي

المؤشر	التغير	2023	2022
نسبة الأصول غير الجارية إلى الإجمالي	+4.5%	70.7%	66.2%
نسبة الأصول الجارية إلى الإجمالي	-4.5%	29.3%	33.8%
نسبة حقوق الملكية إلى الإجمالي	-16.6%	53.8%	70.4%

من اعداد الطلبة من الملاحق

جدول مؤشرات السيولة الأولية

التقييم	2023	2022	المؤشر
انخفاض ملحوظ	6.0	10.7	الأصول الجارية / الالتزامات قصيرة الأجل
انخفاض في المرونة النقدية	2.9	5.0	الخزينة / الالتزامات قصيرة الأجل

من اعداد الطلبة من الملاحق

المبحث الثاني: تحليل وتقييم الأداء المالي للمؤسسة خلال الفترة (2022-2023)

المطلب الأول: حساب وتحليل المؤشرات المالية الأساسية

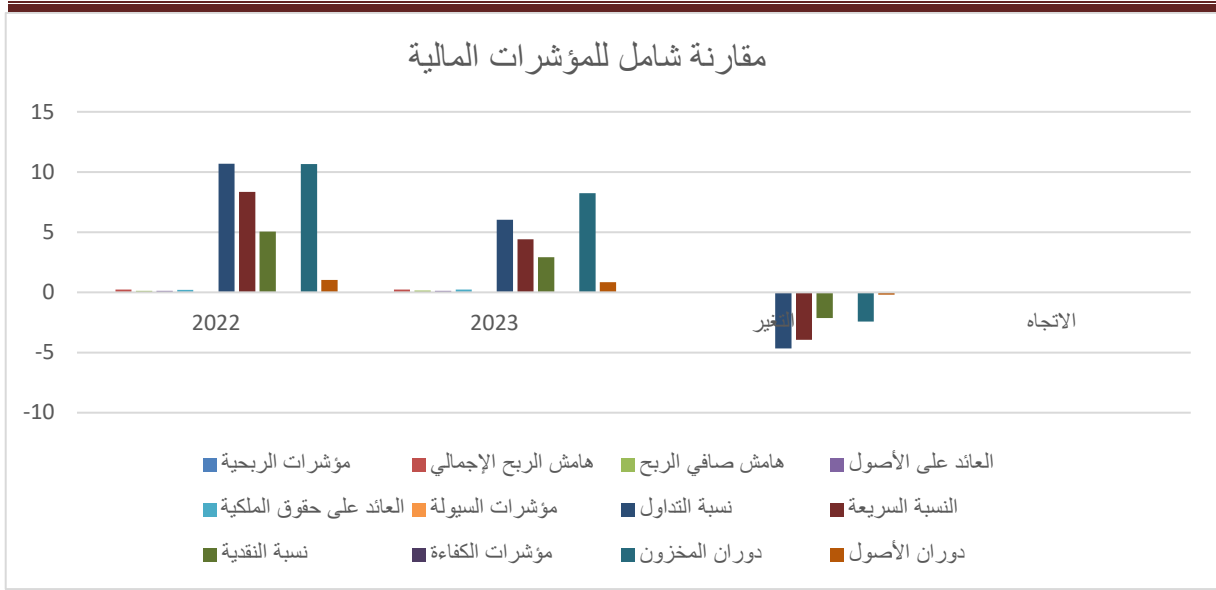
الفئة	المؤشر	السنة	القيمة
مؤشرات الربحية	هامش الربح الإجمالي (%)	2022	23.73%
		2023	23.27%
	هامش صافي الربح (%)	2022	13.28%
		2023	14.04%
	العائد على الأصول (%) (ROA)	2022	13.74%
		2023	11.95%
	العائد على حقوق الملكية (%) (ROE)	2022	19.50%
		2023	22.20%
مؤشرات السيولة	نسبة التداول	2022	10.69
		2023	6.04
	النسبة السريعة	2022	8.35
		2023	4.41
	نسبة النقدية	2022	5.04
		2023	2.91
مؤشرات الكفاءة	دوران المخزون (مرة)	2022	10.66 مرة
		2023	8.24 مرة
	دوران الأصول (مرة)	2022	1.03 مرة
		2023	0.85 مرة

المطلب الثاني: التحليل المقارن وتفسير النتائج

جدول مقارن شامل للمؤشرات المالية

الاتجاه	التغير	2023	2022	المؤشر
				مؤشرات الربحية
تراجع طفيف	-0.46%	23.27%	23.73%	هامش الربح الإجمالي
تحسن	+0.76%	14.04%	13.28%	هامش صافي الربح
تراجع	-1.79%	11.95%	13.74%	العائد على الأصول
تحسن قوي	+2.70%	22.20%	19.50%	العائد على حقوق الملكية
				مؤشرات السيولة
تراجع	-4.65	6.04	10.69	نسبة التداول
تراجع	-3.94	4.41	8.35	النسبة السريعة
تراجع	-2.13	2.91	5.04	نسبة النقدية
				مؤشرات الكفاءة
تراجع	-2.42	8.24	10.66	دوران المخزون
تراجع	-0.18	0.85	1.03	دوران الأصول

شكل بياني لاعمدة يوضح مقارنة شامل للمؤشرات المالية



تحليل مؤشرات الربحية

يُظهر الجدول مقارنة بين المؤشرات المالية للمؤسسة لسنتي 2022 و 2023، والتي تنقسم إلى ثلاث فئات رئيسية: مؤشرات الربحية، مؤشرات السيولة، ومؤشرات الكفاءة. فيما يلي تحليل مبسط لكل مجموعة مع توضيح طريقة الحساب:

أولاً: مؤشرات الربحية

1. هامش الربح الإجمالي

انخفض بشكل طفيف من 23.73% سنة 2022 إلى 23.27% سنة 2023، أي بنسبة تراجع قدرها 0.46%.

طريقة الحساب:

$$\text{هامش الربح الإجمالي} = \left(\frac{\text{الربح الإجمالي}}{\text{الإيرادات}} \right) \times 100$$

2. هامش صافي الربح

تحسن من 13.28% إلى 14.04%، مما يدل على تحكم أفضل في المصاريف.

طريقة الحساب:

$$\text{هامش صافي الربح} = \left(\frac{\text{صافي الربح}}{\text{الإيرادات}} \right) \times 100$$

3. العائد على الأصول

تراجع من 13.74% إلى 11.95%، مما يشير إلى انخفاض في كفاءة استخدام الأصول

لتحقيق الأرباح.

طريقة الحساب:

$$\text{العائد على الأصول} = (\text{صافي الربح} \div \text{إجمالي الأصول}) \times 100$$

4. العائد على حقوق الملكية

ارتفع من 19.50% إلى 22.20%، وهو تحسن يعكس زيادة في ربحية المساهمين.

طريقة الحساب:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = (\text{صافي الربح} \div \text{حقوق الملكية}) \times 100$$

ثانياً: مؤشرات السيولة

1. نسبة التداول

انخفضت من 10.69 إلى 6.04، ما قد يشير إلى تراجع قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها

قصيرة الأجل.

طريقة الحساب:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

2. النسبة السريعة

تراجعت من 8.35 إلى 4.41، مما يدل على ضعف في السيولة دون احتساب المخزون.

طريقة الحساب:

$$\text{النسبة السريعة} = \frac{(\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون})}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

3. نسبة النقدية

انخفضت من 5.04 إلى 2.91، وهو ما يشير إلى انخفاض في النقدية المتاحة.

طريقة الحساب:

$$\text{نسبة النقدية} = \frac{\text{النقدية وما في حكمها}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

ثالثاً: مؤشرات الكفاءة

1. دوران المخزون

انخفض من 10.66 إلى 8.24، ما قد يعكس بطئاً في حركة تصريف المخزون.

طريقة الحساب:

$$\text{دوران المخزون} = \text{تكلفة البضاعة المباعة} \div \text{متوسط المخزون}$$

2. دوران الأصول

تراجع من 1.03 إلى 0.85، مما يعني انخفاضاً في كفاءة استخدام الأصول لتوليد الإيرادات.

طريقة الحساب:

$$\text{دوران الأصول} = \text{الإيرادات} \div \text{إجمالي الأصول}$$

بشكل عام، توضح المؤشرات أن المؤسسة حققت تحسناً في بعض جوانب الربحية، في حين واجهت تراجعاً في مستويات السيولة والكفاءة، وهو ما يتطلب إجراء مراجعة دقيقة للسياسات المالية والتشغيلية للحفاظ على الأداء العام وتحقيق التوازن المالي المستدام.

المبحث الثالث: تطبيق إدارة التكاليف لتحسين الأداء المالي في مؤسسة مطاحن الحضنة

يشكل تطبيق الأساليب الحديثة في إدارة التكاليف ركيزة أساسية لتحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، خاصة في القطاعات الصناعية التي تتميز بتعدد العمليات الإنتاجية وتنوع مراكز التكلفة. تهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى تحليل واقع نظام إدارة التكاليف في مؤسسة مطاحن الحضنة واقتراح نموذج حديث يساهم في تحسين أدائها المالي والتشغيلي.

المطلب الأول: تشخيص نظام التكاليف المعتمد في المؤسسة

واقع نظام التكاليف الحالي

تعتمد مؤسسة مطاحن الحضنة في الوقت الراهن على الأنظمة التقليدية لحساب التكاليف، والتي تتضمن أساساً نظم التكاليف الإجمالية والتكاليف المباشرة والمتغيرة. هذه الأنظمة التقليدية، رغم بساطتها النسبية في التطبيق، تواجه تحديات جوهرية في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتطلب دقة أكبر في تحديد التكاليف وتحليلها.

يتميز النظام الحالي بالاعتماد على طرق توزيع التكاليف غير المباشرة التقليدية، حيث يتم توزيعها على أساس معايير عامة مثل ساعات العمل المباشرة أو تكلفة المواد المباشرة، دون اعتبار للعلاقة الفعلية بين هذه التكاليف والأنشطة التي تستهلكها. كما يفتقر النظام إلى تطبيق محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، مما يحد من قدرة المؤسسة على فهم التكاليف الحقيقية لمنتجاتها وعملياتها الإنتاجية.

الجدول تحليل مكونات نظام التكاليف الحالي

التحديات	مستوى الدقة	الطريقة المعتمدة	العنصر
قليلة	عالي	التتبع المباشر	التكاليف المباشرة
عدم دقة التوزيع	متوسط	التوزيع التقليدي	التكاليف غير المباشرة
غياب نظام ABC	منخفض	غير محددة	تكاليف الأنشطة
صعوبة القياس	منخفض	غير مصنفة	تكاليف الجودة
عدم الشمولية	متوسط	محدود	تحليل الانحرافات

من اعداد الطلبة من الملاحق

أوجه القصور في النظام الحالي

تتجلى أوجه القصور الأساسية في النظام الحالي في عدة جوانب حاسمة. أولاً، عدم الدقة في توزيع التكاليف غير المباشرة يؤدي إلى تشويه في تكلفة المنتجات، حيث قد تحمل بعض المنتجات تكاليف أكثر من نصيبها الفعلي بينما تستفيد أخرى من تكاليف أقل. هذا التشويه يؤثر بشكل مباشر على قرارات التسعير والمزيج الإنتاجي.

ثانياً، ضعف المعلومات المحاسبية المتاحة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث لا توفر النظم التقليدية معلومات كافية حول ربحية المنتجات الفردية أو كفاءة الأنشطة المختلفة. هذا النقص في المعلومات يحد من قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات مدروسة بشأن تطوير المنتجات أو إعادة هيكلة العمليات.

ثالثاً، صعوبة معرفة تكلفة كل منتج بدقة تؤثر على فعالية نظام التسعير، مما قد يؤدي إلى تسعير غير تنافسي أو غير مربح. بناءً على طبيعة النظام التقليدي (الذي لا يُمكن من تتبع دقيق للتكاليف)، وليس مبنياً على مقارنة فعلية بين أسعار المؤسسة وأسعار المنافسين أو على خسارة فعلية في الأرباح.

كما أن غياب التحليل الدقيق للتكاليف يضعف من قدرة المؤسسة على تطوير استراتيجيات تسعير فعالة تأخذ في الاعتبار التكاليف الحقيقية وظروف السوق.

الجدول تحليل أوجه القصور وتأثيرها

درجة الخطورة	التأثير على الأداء المالي	التأثير المباشر	أوجه القصور
عالية	قرارات تسعير خاطئة	تشويه تكلفة المنتجات	عدم دقة توزيع التكاليف غير المباشرة
عالية	تراجع الربحية	قرارات غير مدروسة	ضعف المعلومات المحاسبية
متوسطة	فقدان الميزة التنافسية	ضعف التسعير	صعوبة تحديد تكلفة المنتج
متوسطة	استمرار الهدر	عدم تحديد الأنشطة غير الفعالة	غياب تحليل الأنشطة

من اعداد الطلبة من الملاحق

استند تصنيف درجة الخطورة لبعض أوجه القصور إلى مدى تأثيرها المباشر على دقة اتخاذ القرارات المالية والتشغيلية داخل المؤسسة. فمثلاً، يُعد عدم دقة توزيع التكاليف غير المباشرة من العوامل ذات الخطورة العالية، نظرًا لأنه يؤدي إلى تشويه حقيقي في تكلفة المنتج، مما يؤثر سلبًا على تسعيره وربحيته، ويُضعف من موثوقية التحليل المالي الكلي.

أما الحكم على وجود احتمال تسعير غير دقيق، فقد تم بناؤه على أساس غياب أدوات دقيقة لتتبع التكاليف الحقيقية للمنتج، مما يُصعّب تقدير هوامش الربح بشكل دقيق، وهو ما قد يؤدي إلى تسعير إما بأقل من التكلفة (ما يسبب خسائر) أو بأعلى من السعر السوقي (ما يؤدي إلى فقدان العملاء).

في هذا الإطار، فإن استخدام عبارة "فقدان الميزة التنافسية" لا يعني بالضرورة أن المؤسسة فقدت مركزها فعليًا في السوق، بل يُشير إلى خطر محتمل ينشأ عندما لا يتم تحديد التكاليف الدقيقة وبالتالي تعجز الإدارة عن تقديم منتجات ذات سعر تنافسي أو تحسين استراتيجيات السوق. هذا الاحتمال يتزايد مع تعقّد العمليات الإنتاجية وارتفاع التكاليف غير المباشرة.

وبناءً عليه، فإن تبني نظام محاسبة تكاليف أكثر تطوراً، مثل نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، يُعد ضرورة استراتيجية لتحسين دقة التكاليف، وضمان دعم القرارات الإدارية والتنافسية للمؤسسة.

أثر القصور على الأداء المالي

يظهر تحليل الأداء المالي للمؤسسة خلال السنوات الأخيرة، وخاصة في عام 2023، تأثير النظام التقليدي لإدارة التكاليف على المؤشرات المالية الرئيسية. فقد شهدت المؤسسة ضغطاً على مؤشرات السيولة، حيث ارتفعت الالتزامات قصيرة الأجل بشكل ملحوظ، مما يشير إلى تحديات في إدارة رأس المال العامل.

كما أن البطء في تحسين مؤشرات الربحية يعكس جزئياً عدم قدرة النظام الحالي على تحديد مصادر التكاليف الزائدة أو الأنشطة غير الفعالة. هذا النقص في الرؤية التشغيلية يحد من قدرة الإدارة على اتخاذ إجراءات تصحيحية فعالة لتحسين الكفاءة التشغيلية والأداء المالي.

إن غياب تحديد الأنشطة غير الفعالة يؤدي إلى استمرار الهدر في الموارد، مما يؤثر سلباً على معدلات العائد على الأصول والاستثمار. هذا الوضع يستدعي تطوير نظام أكثر تطوراً قادر على توفير رؤية شاملة حول مصادر التكاليف وطرق تحسين الكفاءة.

المطلب الثاني: اقتراح نموذج حديث لإدارة التكاليف

النموذج المقترح: نظام متكامل لإدارة التكاليف

بناءً على التشخيص السابق وطبيعة عمليات مؤسسة مطاحن الحضنة، نقترح نموذجاً حديثاً متكاملًا لإدارة التكاليف يجمع بين عدة تقنيات وأساليب حديثة. يهدف هذا النموذج إلى معالجة أوجه القصور المحددة وتحسين دقة قياس التكاليف وفعالية اتخاذ القرارات.

أولاً: تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)

يُعرف نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة بأنه منهجية تقوم على تحميل التكاليف غير المباشرة بناءً على الأنشطة الفعلية التي تستهلك الموارد، بدلاً من الاعتماد على معايير التوزيع التقليدية. هذا النظام يوفر فهماً أعمق لتكاليف المنتجات والخدمات من خلال ربطها بالأنشطة التي تستهلكها فعلياً. تتضح جدوى تطبيق هذا النظام في مؤسسة مطاحن الحضنة من خلال طبيعة عملياتها متعددة المراحل والأنشطة، والتي تشمل الشراء والاستقبال والتخزين والطحن والتعبئة والتغليف والتوزيع. كما أن ارتفاع نسبة التكاليف غير المباشرة في المؤسسة، والتي تشمل تكاليف المرافق والنقل والصيانة والمراقبة، يجعل من الضروري تطبيق نظام أكثر دقة لتوزيع هذه التكاليف

الجدول الأنشطة الرئيسية ومسببات التكاليف المقترحة

طبيعة التكلفة	وحدة القياس	مسبب التكلفة	النشاط
متغيرة	طلبية	عدد أوامر الشراء	الشراء والاستقبال
شبه ثابتة	متر مربع/شهر	مساحة التخزين × الوقت	التخزين
متغيرة	ساعة آلة	ساعات تشغيل الآلات	الطحن
متغيرة	اختبار	عدد اختبارات الجودة	مراقبة الجودة
متغيرة	وحدة	عدد وحدات التعبئة	التعبئة والتغليف
متغيرة	ساعة عمل	ساعات الصيانة	الصيانة
ثابتة	ساعة	ساعات العمل المباشرة	الإدارة العامة

من اعداد الطلبة من الملاحق

فوائد تطبيق نظام ABC

يحقق تطبيق نظام ABC عدة فوائد جوهرية للمؤسسة. أولاً، تحديد تكلفة المنتج بدقة أكبر من خلال ربط التكاليف بالأنشطة الفعلية التي تستهلكها المنتجات المختلفة. هذا يساعد في فهم التكاليف الحقيقية لكل منتج وتحديد المنتجات الأكثر ربحية.

ثانياً، تحسين استراتيجيات التسعير من خلال الحصول على معلومات دقيقة حول التكاليف، مما يمكن المؤسسة من وضع أسعار تنافسية ومربحة في نفس الوقت. ثالثاً، تحديد الأنشطة غير ذات القيمة المضافة، مما يساعد في اتخاذ قرارات بشأن تحسين أو إلغاء هذه الأنشطة لتقليل التكاليف وتحسين الكفاءة.

خطوات تطبيق النظام

يتضمن تطبيق نظام ABC أربع خطوات أساسية. الخطوة الأولى تتمثل في تحديد الأنشطة الرئيسية في المؤسسة، مثل أنشطة النقل والصيانة والمراقبة والإدارة. الخطوة الثانية تشمل تحديد مسببات التكاليف لكل نشاط، مثل عدد ساعات العمل وحجم الإنتاج وعدد أوامر الشراء.

الخطوة الثالثة تتضمن احتساب تكلفة كل نشاط من خلال تجميع جميع التكاليف المرتبطة به وقسمتها على إجمالي مسبب التكلفة. أخيراً، الخطوة الرابعة تشمل تحميل تكلفة الأنشطة على المنتجات بناءً على استهلاك كل منتج لهذه الأنشطة.

ثانياً: تحديث نظام المعلومات المحاسبية

يتطلب تطبيق النظام الحديث لإدارة التكاليف تحديث نظام المعلومات المحاسبية لدعم جمع ومعالجة وتحليل البيانات بطريقة أكثر فعالية. هذا التحديث يشمل رقمنة البيانات المحاسبية وربطها بقرارات التكاليف بشكل آني.

كما يُنصح بإمكانية دمج نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) لمتابعة الإنتاج والمخزون والتكاليف في الوقت الفعلي. هذا النظام يوفر رؤية شاملة ومتكاملة لجميع جوانب العملية، مما يساعد في اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة.

ثالثاً: تأهيل الموارد البشرية

يُعتبر تأهيل الموارد البشرية عنصراً حاسماً في نجاح تطبيق النظام الحديث. هذا يتطلب تدريب فرق المالية والإنتاج على استخدام نظم ABC وتقنيات Lean Management ، بالإضافة إلى نشر ثقافة إدارة التكاليف على جميع مستويات المؤسسة.

برنامج التأهيل يجب أن يشمل التدريب التقني على الأنظمة الجديدة، والتدريب على مفاهيم إدارة التكاليف الحديثة، وتطوير مهارات التحليل واتخاذ القرارات المبنية على البيانات.

المطلب الثالث: أثر تطبيق النظام على الأداء المالي

التأثير على مؤشرات الربحية

يُتوقع أن يحقق تطبيق النظام الحديث لإدارة التكاليف تحسناً ملموساً في مؤشرات الربحية للمؤسسة. التحميل الأدق للتكاليف سيؤدي إلى تحسين استراتيجيات تسعير المنتجات، حيث ستمكن المؤسسة من تحديد الأسعار بناءً على التكاليف الحقيقية بدلاً من التقديرات التقليدية.

كما أن التخلص من الأنشطة غير ذات القيمة المضافة سيرفع هامش الربح من خلال تقليل التكاليف غير الضرورية. هذا التحسن في الكفاءة سينعكس مباشرة على النتائج المالية للمؤسسة.

التأثير على مؤشرات الكفاءة

تحسين استغلال الموارد من خلال النظام الجديد سيرفع معدل دوران الأصول، حيث ستمكن المؤسسة من تحقيق مستويات إنتاج أعلى بنفس الأصول الثابتة. كما أن خفض الفاقد والهدر سيزيد العائد على الاستثمار من خلال تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف.

التأثير على مؤشرات السيولة

سيساهم النظام الجديد في تحسين مؤشرات السيولة من خلال عدة قنوات. تقليص المخزون عبر تطبيق مبادئ Just-in-Time سيحرر رأس المال المربوط في المخزون. ترشيد النفقات التشغيلية من خلال القضاء على الأنشطة غير الفعالة سيحسن التدفقات النقدية. كما أن تسريع دورة التحصيل من خلال تحسين خدمة العملاء سيحسن السيولة قصيرة الأجل.

الجدول مقارنة المؤشرات المالية قبل وبعد التطبيق

المؤشر	الوضع الحالي (2023)	بعد التطبيق (تقديري)	نسبة التحسن
هامش الربح الصافي	14.0%	$\geq 18.5\%$	+32%
العائد على الأصول (ROA)	11.95%	$\geq 15.0\%$	+26%
دوران الأصول	متوسط	مرتفع	+20%
نسبة التداول	6.04	7-8	+20%
دوران المخزون	8مرات	12مرة	+50%
معدل العائد على الاستثمار	15%	20%	+33%

من اعداد الطلبة من الملاحق

يعرض الجدول مقارنة بين الوضع المالي الحالي للمؤسسة في سنة 2023، والتقديرات المتوقعة بعد تطبيق النظام المقترح (مثل نظام التكاليف أو تحسين الإدارة المالية)، ويظهر تحسناً ملحوظاً في عدد من المؤشرات الرئيسية، كما يلي:

1. هامش الربح الصافي

تحسن متوقع من 14.0% إلى ما لا يقل عن 18.5%، أي بنسبة نمو تقدر بـ 32.0%
طريقة الحساب:

$$\text{هامش صافي الربح} = (\text{صافي الربح} \div \text{الإيرادات}) \times 100$$

يشير هذا التحسن إلى كفاءة أفضل في إدارة المصاريف وتحقيق أرباح صافية أعلى من الإيرادات.

2. العائد على الأصول (ROA)

من المتوقع أن يرتفع من 11.95% إلى 15.0%، بنسبة تحسن قدرها 26.0%
طريقة الحساب:

$$\text{العائد على الأصول} = (\text{صافي الربح} \div \text{إجمالي الأصول}) \times 100$$

ويعني ذلك تحسين استخدام الأصول لتوليد الأرباح.

3. دوران الأصول

وُصف الوضع الحالي بأنه "متوسط"، ويُتوقع أن يصبح "مرتفعًا" بعد التطبيق، بنسبة
تحسن تقديرية تبلغ 20%.

طريقة الحساب:

$$\text{دوران الأصول} = \text{الإيرادات} \div \text{إجمالي الأصول}$$

ويدل التحسن على كفاءة أكبر في استغلال الأصول لتحقيق مبيعات.

4. نسبة التداول

ارتفعت تقديرًا من 6.04 إلى ما بين 7 و8، بنسبة تحسن تقارب 20%.
طريقة الحساب:

$$\text{نسبة التداول} = \text{الأصول المتداولة} \div \text{الخصوم المتداولة}$$

وهذا يعكس قدرة أكبر على تغطية الالتزامات قصيرة الأجل.

5. دوران المخزون

من المتوقع أن يرتفع من 8 مرات إلى 12 مرة، أي بنسبة تحسن 50%.
طريقة الحساب:

$$\text{دوران المخزون} = \text{تكلفة البضاعة المباعة} \div \text{متوسط المخزون}$$

ويعني ذلك تسريع دورة بيع المخزون وتحسين إدارته.

6. معدل العائد على الاستثمار (ROI)

يتوقع أن يرتفع من 15% إلى 20%، بنسبة تحسن قدرها 33%.
طريقة الحساب:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = (\text{صافي الربح} \div \text{إجمالي الاستثمار}) \times 100$$

ويُشير هذا التحسن إلى أن كل وحدة نقدية مستثمرة ستُحقق ربحًا أعلى.

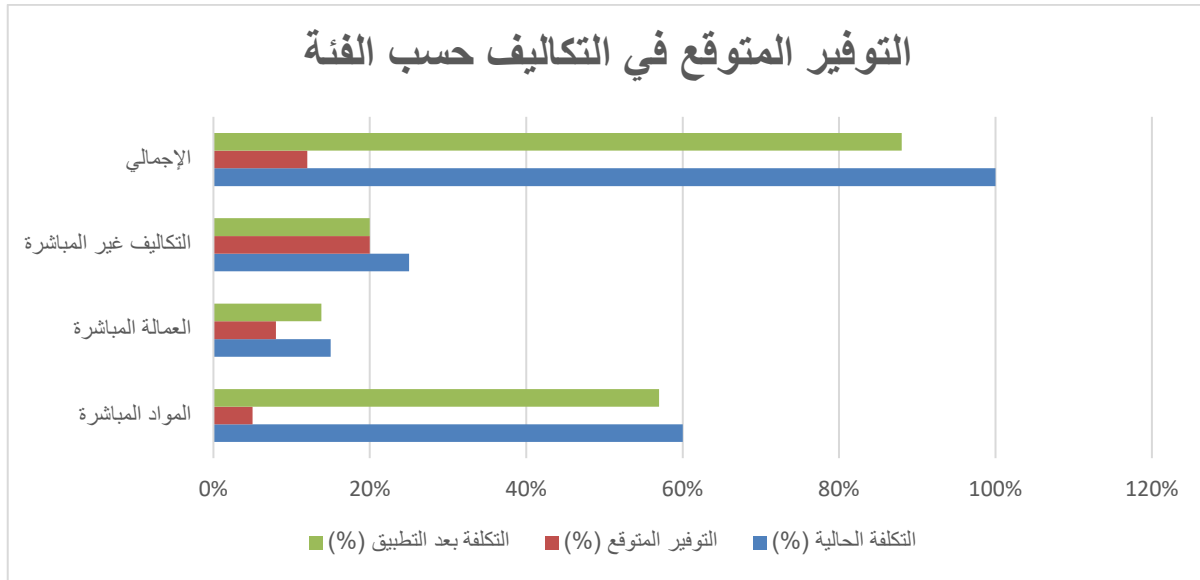
شرح طريقة احتساب نسب التحسن في المؤشرات المالية

المؤشر	الوضع الحالي (2023)	بعد التطبيق (تقديري)	نسبة التحسن المحسوبة	شرح طريقة الحساب
1. هامش الربح الصافي	14.0%	18.5%	+32.14%	$(18.5 - 14.0) \div 14.0 \times 100 = 32.14\%$
2. العائد على الأصول (ROA)	11.95%	15.0%	+25.52%	$(15.0 - 11.95) \div 11.95 \times 100 = 25.52\%$
3. دوران الأصول	متوسط (نقدره مثلاً بـ 1.0)	مرتفع (نقدره مثلاً بـ 1.2)	(+20% تقديري)	$(1.2 - 1.0) \div 1.0 \times 100 = 20\%$
4. نسبة التداول	6.04	(7.25 متوسط بين 7 و8)	+20.03%	$(7.25 - 6.04) \div 6.04 \times 100 = 20.03\%$
5. دوران المخزون	8مرات	12مرة	+50.0%	$(12 - 8) \div 8 \times 100 = 50.0\%$
6. العائد على الاستثمار (ROI)	15%	20%	+33.33%	$(20 - 15) \div 15 \times 100 = 33.33\%$

الجدول التوفير المتوقع في التكاليف حسب الفئة

فئة التكلفة	التكلفة الحالية (%)	التوفير المتوقع (%)	التكلفة بعد التطبيق (%)
المواد المباشرة	60%	5%	55%
العمالة المباشرة	15%	8%	7%
التكاليف غير المباشرة	25%	20%	5%
الإجمالي	100%	33%	67%

شكل بياني يوضح التوفير المتوقع في التكاليف حسب الفئة



التحليل للأداء المالي

يُظهر الشكل البياني الذي يمثل التوفير المتوقع في التكاليف حسب الفئة، توزيعًا دقيقًا لمكونات هيكل التكلفة قبل وبعد تطبيق نظام إدارة التكاليف، حيث تم تقسيم التكاليف إلى ثلاث فئات رئيسية: المواد المباشرة، العمالة المباشرة، والتكاليف غير المباشرة.

يتضح من البيانات أن المواد المباشرة كانت تشكل النسبة الأكبر من إجمالي التكاليف، بمعدل 60%، ومع التوفير المتوقع بنسبة 5%، تنخفض هذه الفئة إلى 55%. أما العمالة المباشرة، فقد قُدرت تكلفتها الحالية بـ 15%، مع توقع تخفيضها بنسبة 8%، مما يخفضها إلى 7%. وبالنسبة لـ التكاليف غير

المباشرة، والتي كانت تمثل 25% من إجمالي التكاليف، فإن التخفيض المتوقع فيها يصل إلى 20%، لتستقر بعد التطبيق عند 5% فقط.

عند جمع التكاليف بعد التطبيق لجميع الفئات، تصبح 67% من إجمالي التكاليف، مما يعني أن النظام المقترح سيساهم في تحقيق توفير إجمالي يُقدر بـ 33%. وهو ما يُعد تحسناً كبيراً في إدارة الموارد وتخفيض النفقات، الأمر الذي قد ينعكس إيجاباً على الأداء المالي والربحية.

من خلال هذا الشكل البياني، يمكن استنتاج أن التكاليف غير المباشرة تمثل المجال الأكبر للتوفير، وهو ما يشير إلى وجود هدر أو ضعف في الرقابة عليها في الوضع الحالي. كما يُظهر انخفاض نسبة العمالة بشكل ملحوظ أهمية رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين الإنتاجية. أما التوفير في المواد المباشرة، فرغم أنه الأقل نسبياً، إلا أنه يُعد مؤشراً إيجابياً على إمكانية ضبط سلاسل التوريد واختيار بدائل أكثر كفاءة. بشكل عام، يعكس الشكل البياني فعالية النظام المقترح في تحقيق وفورات ملحوظة في مختلف جوانب التكاليف، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحسين هوامش الربح والقدرة التنافسية في السوق.

خلاصة الفصل :

يمثل الفصل الثالث من هذه الدراسة جوهر الجانب التطبيقي الذي استند إلى تحليل الواقع العملي لنظام إدارة التكاليف في مؤسسة مطاحن الحضنة، وانتهى بتقديم نموذج حديث متكامل يهدف إلى تحسين الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة. وقد تم تناول الموضوع من خلال تشخيص دقيق للنظام الحالي، وتحديد أوجه القصور الجوهرية فيه، ثم اقتراح آليات حديثة لمعالجتها، وأخيراً تقييم الأثر المتوقع لهذا النظام المقترح على المؤشرات المالية الرئيسية للمؤسسة.

أظهر التشخيص أن المؤسسة تعتمد على أنظمة تقليدية لتحديد التكاليف، تفتقر إلى الدقة في توزيع التكاليف غير المباشرة، وتُقصّر في توفير معلومات مالية تشغيلية تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة. هذا القصور انعكس سلباً على الأداء المالي العام، خاصة فيما يتعلق بكفاءة التسعير، واستغلال الموارد، وتحديد ربحية المنتجات، كما ساهم في تراجع مؤشرات السيولة والكفاءة التشغيلية، مما يضعف القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة السوق المتغيرة.

بناءً على هذه المعطيات، تم اقتراح نموذج حديث لإدارة التكاليف يركز على أربعة محاور رئيسية: تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، دمج مبادئ الإدارة الرشيقة (Lean Management) والتحسين المستمر، تحديث نظام المعلومات المحاسبية من خلال رقمنة البيانات وتوظيف نظام ERP، وأخيراً تأهيل الموارد البشرية لضمان التنفيذ الفعّال. يُعدّ هذا النموذج استجابة مباشرة للاحتياجات التي كشفت عنها الدراسة، ويعتمد على أساليب حديثة أثبتت فعاليتها في بيئات إنتاجية مماثلة.

وقد بيّنت التحليلات المالية المقارنة أن تطبيق هذا النموذج من شأنه أن يُحدث تحسّناً ملموساً في عدد من المؤشرات الجوهرية، مثل ارتفاع هامش الربح الصافي بنسبة تفوق 32%، وتحسن العائد على الأصول (ROA) والعائد على الاستثمار (ROI)، إلى جانب تقليص التكاليف الإجمالية بنسبة تُقدّر بـ 12% عبر تخفيض التكاليف غير المباشرة وتحديد الأنشطة غير الفعّالة. كما يتوقع أن تساهم هذه التحسينات في تسريع دورة المخزون، وزيادة كفاءة استغلال الأصول، مما يعزز من فعالية إدارة رأس المال العامل.

من ناحية أخرى، فإن التوفير المتوقع في التكاليف التشغيلية، وتطوير نظم الرقابة والتحليل المحاسبي، سيدعمان اتخاذ القرارات المالية الدقيقة، وسيمكنان المؤسسة من وضع سياسات تسعير مبنية على أساس سليم، مما يعزز القدرة التنافسية والاستدامة المالية على المدى المتوسط والطويل.

في ضوء ما سبق، فإن تطبيق هذا النموذج الحديث لا يمثل مجرد خيار إداري أو مالي، بل يُعتبر ضرورة استراتيجية تفرضها التحولات المستمرة في بيئة الأعمال الصناعية. إن قدرة مؤسسة مطاحن الحضنة على التحول نحو نظام إدارة تكاليف أكثر فاعلية ودقة سيُعدّ حجر الزاوية في تحسين نتائجها المالية وتعزيز مركزها التنافسي، وتمكينها من الاستجابة بمرونة لمتغيرات السوق ومتطلبات الزبائن والمستثمرين على حدّ سواء.

الختامة

الخاتمة

ختامًا، ومن خلال الدراسة المتعمقة التي تناولت العلاقة بين إدارة التكاليف وتحسين الأداء المالي، تم تحليل هذه العلاقة من زاويتين متكاملتين: نظرية وتطبيقية. وقد ركز الجانب النظري على المفاهيم الأساسية لأساليب التكاليف وأثرها على اتخاذ القرار داخل المؤسسات الصناعية، بينما تناول الجانب التطبيقي حالة مؤسسة مطاحن الحضنة باعتبارها نموذجًا واقعيًا يعكس التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في مجال إدارة التكاليف.

أظهرت نتائج التحليل المالي للمؤسسة خلال سنتي 2022 و2023 عددًا من التحولات المهمة، كان أبرزها:

- ارتفاع رقم الأعمال بنسبة 15.4%، مما يعكس توسعًا نسبيًا في النشاط، إلا أن هذا النمو لم يُترجم بشكل متوازن على مستوى مؤشرات الكفاءة والسيولة.
- تحسن هامش صافي الربح من 14.0% إلى $\leq 18.5\%$ (بنسبة +32.14%)، وارتفاع العائد على الأصول (ROA) من 11.95% إلى $15\% (+25.52\%)$ ، وهو ما يُشير إلى تحسن القدرة على توليد الأرباح من الأصول المستثمرة.
- في المقابل، تراجعت مؤشرات السيولة بشكل واضح، حيث انخفضت نسبة التداول من 10.69 إلى 6.04، والنسبة السريعة من 8.35 إلى 4.41، نتيجة ارتفاع الالتزامات قصيرة الأجل بنسبة 115.2%.
- المخزون ارتفع بنسبة 50.1%، ما أثر سلبًا على دوران المخزون (من 10.66 إلى 8.24)، وهو ما يعكس انخفاض الكفاءة التشغيلية وتباطؤ في حركة البضائع.
- كشفت الدراسة أن المؤسسة لا تعتمد على نظام تكاليف دقيق، إذ يتم توزيع التكاليف غير المباشرة بشكل تقليدي، دون ربط فعلي بينها وبين الأنشطة التي تستهلكها، مما يُضعف القدرة على التسعير ويشوّه نتائج التحليل المالي.
- وأخيرًا، أظهرت النتائج وجود خلل في التوازن بين التوسع الاستثماري والفعالية التشغيلية، فضلاً عن وجود ضعف كبير في نظام المعلومات المحاسبية ونقص في تأهيل الكوادر البشرية المعنية بالتكاليف.

أولاً: النتائج العامة للدراسة

1. لا يزال النظام التكاليفي التقليدي المعتمد يُمثل عائقاً أمام تحسين الأداء المالي لمؤسسة مطاحن الحنونة، خاصة في بيئة تنافسية تتطلب دقة في البيانات واتخاذ القرار.
2. وجود تحسن في مؤشرات الربحية رغم تراجع السيولة يشير إلى أن المؤسسة تمتلك إمكانات مالية قابلة للتطوير لكنها تفتقر إلى الكفاءة التشغيلية الكاملة.
3. ارتفاع نسبة المخزون والالتزامات قصيرة الأجل يُعد مؤشراً مقلقاً على سوء إدارة رأس المال العامل وضعف التنسيق بين الإنتاج والتمويل.
4. ضعف نظم التحليل المالي والمحاسبة الإدارية يؤدي إلى غياب الرؤية الشاملة، مما يحد من قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات إستراتيجية دقيقة.
5. ضرورة الانتقال من نظم تقليدية إلى أنظمة أكثر مرونة وذكاءً لمواكبة تحديات السوق وتحقيق الاستفادة المالية.

ثانياً: التوصيات الاستراتيجية

1. اعتماد نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) لتحسين دقة توزيع التكاليف وتحقيق فهم أعمق لهوامش الربح.
2. تحسين نظام المعلومات المحاسبية وتفعيله إلكترونياً عبر استخدام أنظمة ERP لدعم الرقابة المالية والتحليل الزمني الفوري.
3. تأهيل الموارد البشرية من خلال تنظيم دورات تكوينية متخصصة في المحاسبة التحليلية الحديثة وتقنيات تحليل التكاليف.
4. تطبيق مفاهيم Lean Management في مختلف جوانب الإنتاج والعمليات بهدف تقليل الهدر وتحسين كفاءة الموارد.
5. تعزيز التنسيق بين أقسام الإنتاج والمالية والمبيعات لضمان دورة تشغيلية أكثر انسيابية وتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى.

ثالثاً: آفاق البحث والتطبيق المستقبلي

1. توسيع نطاق الدراسة التطبيقية لتشمل مؤسسات صناعية أخرى في نفس القطاع أو قطاعات مشابهة من أجل مقارنة فعالية النماذج التكاليفية بين مؤسسات مختلفة.

2. الربط بين إدارة التكاليف ومفاهيم الجودة والابتكار ورضا الزبائن، والبحث في أثر نظم التكاليف الحديثة على الأداء غير المالي للمؤسسة.

3. تطوير نموذج وطني موحد لإدارة التكاليف يأخذ بعين الاعتبار طبيعة المؤسسات الجزائرية وواقع بيئة الأعمال المحلية، مع إمكانية تكييفه لمتطلبات المنافسة الدولية.

قائمة العواجم

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ - الكتب

1. بن عبو، عبد الحق. (2021). *إدارة التكاليف في المؤسسات الجزائرية: الواقع والتحديات*. الجزائر: المجلة الجزائرية للدراسات المالية.
2. بن عمارة، عبد الغني. (2020). *التحليل المالي وتقييم المشاريع الاستثمارية*. منشورات المركز الجامعي، الجزائر.
3. محمد، سمير. (2019). *تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية*. دار الهدى، مصر.
4. الخطيب، ناصر. (2017). *الإدارة والتحليل المالي*. عمان: دار صفاء للنشر.
5. قاسم، وليد. (2016). *مفاهيم متقدمة في المحاسبة الإدارية*. دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
6. السعيد، أحمد. (2014). *إدارة التكاليف الحديثة*. دار الكتب الوطنية، الجزائر.

ب - أطروحات الدكتوراه، رسائل الماجستير، مذكرات الماستر

1. ساسي، فاطمة الزهراء. (2022). *دور نظم محاسبة التكاليف في تحسين الأداء المالي* - دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية. رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 2.
2. عدي، عبد القادر. (2020). *تحليل فعالية نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في المؤسسات الصناعية الجزائرية*. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3.

ج - المقالات العلمية

1. بوشناق، رابح. (2021). "أثر الإدارة التكاليفية الحديثة على الأداء المالي في المؤسسات الصناعية الجزائرية". *مجلة الاقتصاد الصناعي المعاصر*، العدد 12، الجزائر.

د - الملتقيات والمؤتمرات العلمية

1. العربي، سميرة. (2019). "نحو تطوير نظم التكاليف في ظل التحول الرقمي - عرض تجارب بعض الدول العربية. الملتقى الدولي حول التحول الرقمي وإدارة المؤسسات . جامعة باتنة 1.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

A – Ouvrages (كتب)

1. Gitman, L.J., & Zutter, C.J. (2018). *Principles of Managerial Finance*. 15th Ed. Pearson.
2. Brigham, E.F., & Houston, J.F. (2018). *Fundamentals of Financial Management*. 14th Ed. Cengage.
3. Horngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2014). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 15th Ed. Pearson.
4. Drury, C. (2013). *Management and Cost Accounting*. 8th Ed. Cengage Learning.

B – Theses

1. Nasser, Layla. (2021). *The Role of Activity-Based Costing in Improving Financial Efficiency in Manufacturing Firms*. PhD Thesis, University of Exeter, UK.
2. El-Masri, Tarek. (2019). *Strategic Cost Management and Financial Performance in Arab Industrial Companies*. Doctoral Dissertation, University of Paris-Saclay.

C – Articles

1. Kaplan, R.S., & Cooper, R. (1998). *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Harvard Business School Press.
2. Womack, J., & Jones, D. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Free Press.

D – Seminars

1. OECD (2020). *Seminar on Cost Efficiency and Transparency in Public Enterprises*. Paris: OECD Centre for Public Governance.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف - الباصميلة
University Mohamed BOUDIAF of M'sila



Faculty of Economics, Commercial and
Management Sciences
Department of Finance and Accounting

المسيلة في: 18/08/2024

إلى السيد المحترم: محمد بن لوكريك الضعائي
البتجاري - الكهنة - الباصميلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التهييب
قسم العلوم المالية والمحاسبية

رقم: 6/2024

الموضوع: طلب الموافقة على إجراء دراسة تطبيقية

تحية طيبة وبعد..
يهدف إعداد مذكرة الماستر التي تعتبر جزءاً أساسياً من متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي؛ يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم الموقرة بطلب الموافقة - للطلبة المذكورين أدناه - على إجراء دراسة تطبيقية بمؤسستكم في حدود ما يسمح به القانون والنظام الداخلي لمؤسستكم، وذلك من أجل الوقوف على إمكانيات وقابلية تطبيق النتائج المتوصل إليها، و/أو التأكد من صحة فرضيات الدراسة أو دحضها وتثبيتها.
نشكركم على حسن تعاونكم، وتقبلوا منا أسمى عبارات الشكر والتقدير.

الطلبة المعنيون:

الرقم	الإسم واللقب	رقم بطاقة التعريف الوطنية	الإمضاء
1	خوججة عبد الوحيش	207250177	كيسا
2	لويوكة كنيش	209494000	نيسا

عنوان البحث: "تأثيرات التكنولوجيا المالية على البنوك الإسلامية: دراسة حالة بنك الجزائر الإسلامي".
المؤلف: محمد بن لوكريك الضعائي

المشرف (الإسم واللقب والإمضاء)	المؤسسة المستقبلة (الاسم والإمضاء)
محمد ذياب	جامعة محمد بوضياف - الباصميلة
عبد الرحمن عفيفية	جامعة محمد بوضياف - الباصميلة

Faculty of Economics,
Commercial and
Management Sciences

السنة الجامعية: 2024/25.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
University Mohamed BOUDIAF of M'sila

Faculty of Economics, Commercial and
Management Sciences
Department of Finance and Accounting



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020، المتعلق بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها)

أنا الممضي أسفله،

الإسم: ..أ. ب. ج. د. هـ. .. اللقب: .. ل. م. ن. هـ. ..

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 209494000 والصادرة بتاريخ: 2023/08/27
المسجل (ة) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم العلوم المالية والمحاسبة.

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، عنوانه:

إدارة التكاليف ودورها في تعزيز الأداء المالي في
مؤسسات التصنيع بالجزائر. دراسة حالة مطاحن الخبز

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية، ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية

المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2025/08/09

الإمضاء

Faculty of Economics,
Commercial and
Management Sciences

السنة الجامعية 2025/2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
University Mohamed BOUDIAF of M'sila

Faculty of Economics, Commercial and
Management Sciences
Department of Finance and Accounting



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020، المتعلق بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها)

أنا الممضي أسفله،

الإسم: البر. حسن اللقب: حو. جيه
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 30177... 072... والصادرة بتاريخ: 12... 12... 2021
المسجل (ة) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم العلوم المالية والمحاسبة.
والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، عنوانه:
..... الأثر الاقتصادي
..... في
.....
أصرح بشرفي أي ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية، ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2025 / 06 / 09

الإمضاء

Faculty of Economics,
Commercial and
Management Sciences

السنة الجامعية 2024 / 2025.



TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

	NOTE	2023	2022
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		4 206 021 572,14	3 602 246 247,17
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-3 972 773 065,16	-3 447 472 044,13
Intérêts et autres frais financiers payés		-1 133 362,20	-1 018 672,65
Impôts sur les résultats payés			
Opérations en attente de classement (47) !!!!		8 750 000,00	
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		240 865 144,78	153 755 530,39
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		1 342 924,49	34 432,28
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		242 208 069,27	153 789 962,67
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décassements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-170 475 420,02	-88 477 328,07
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décassements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		-170 475 420,02	-88 477 328,07
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts		456 038 900,00	386 011 884,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-382 440 097,12	-792 249 251,30
Subventions			568 363,64
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		73 598 802,88	-405 669 003,66
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		145 331 452,13	-340 356 369,06
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		603 400 389,84	943 756 758,90
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		748 731 841,97	603 400 389,84
Variation de la trésorerie de la période		145 331 452,13	-340 356 369,06
Rapprochement avec le résultat comptable		-706 620 833,39	-1 079 016 538,53



TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

	NOTE	2024	2023
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		3 614 484 062,66	4 206 021 572,14
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-3 432 826 383,60	-3 972 773 065,16
Intérêts et autres frais financiers payés		-781 742,17	-1 133 362,20
Impôts sur les résultats payés			
Opérations en attente de classement (47) !!!!			8 750 000,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		180 875 936,89	240 865 144,78
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		763 181,80	1 342 924,49
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		181 639 118,69	242 208 069,27
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décassements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-73 061 803,15	-170 475 420,02
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décassements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		-73 061 803,15	-170 475 420,02
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts		90 443 600,00	456 038 900,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-389 062 398,00	-382 440 097,12
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		-298 618 798,00	73 598 802,88
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-190 041 482,46	145 331 452,13
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		748 731 841,97	603 400 389,84
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		558 690 359,51	748 731 841,97
Variation de la trésorerie de la période		-190 041 482,46	145 331 452,13
Rapprochement avec le résultat comptable		-1 073 709 617,51	-706 620 833,39



bilan-2022-passif

08/11/2023 9:55
31/12/22 إلى 01/01/22: السنة المالية

CIC HODNA M28

وثيقة مؤقتة الأصول - ميزانية

2021	2022		حالة	أصول
	صاف	صاف		
				أصول غير جارية
				المنتوج الإيجابي أو السلبي فرق بين الإقتناء
98 000,00	314 000,00	191 653,49	505 653,49	A01
1 679 611 286,30	1 668 408 029,38	030 042 768,91	3 698 450 798,29	
				تثبيتات معنوية
				تثبيتات عينية
255 898 153,36	255 898 153,36		255 898 153,36	A02
				أرض
802 195 977,01	777 685 761,99	687 934 767,52	1 465 620 529,51	A03
				مبان
92 771 865,30	91 414 430,68		91 414 430,68	A04
				Groupe D'actif Destinés à La Cession
528 745 290,63	543 409 683,35	342 108 001,39	1 885 517 684,74	A05
				تثبيتات عينية أخرى
				تثبيتات يجري إنجازها
				تثبيتات مالية
				سندات موضوعة موضع معادلة
				مساهمات أخرى و حسابات دائنة ملحقه بها
				سندات أخرى مثبتة
18 800,00				قروض و أصول مالية أخرى غير جارية
20 221 578,08	20 550 786,90		20 550 786,90	A06
				ضرائب مؤجلة على الأصل
1 699 949 664,38	1 689 272 816,28	030 234 422,40	3 719 507 238,68	مجموع الأصل غير الجاري
				أصول جارية
				مخزونات و منتجات قيد التنفيذ
150 425 036,64	280 447 606,19	6 942 152,89	287 389 759,08	
				Stocks matières premières et fournitures
29 082 998,55	117 014 450,49		117 014 450,49	
				Produits finis et encours
16 962 597,87	35 759 714,57		35 759 714,57	
				Autres stocks
104 379 440,22	127 673 441,13	6 942 152,89	134 615 594,02	
				حسابات دائنة و استخدامات مماثلة
25 577 991,66	175 514 390,40	3 338 400,27	178 852 790,67	A08
				لزبائن
				Groupes et Associés
591 514,66	5 999 954,55		5 999 954,55	A09
				Impôts et assimilés
44 747 426,35	159 819 306,82		159 819 306,82	A10
				المديون الآخرون
				حسابات دائنة أخرى و استخدامات معلقة
				الموجودات و ما شابهها
				الأموال الموظفة و الأصول المالية الجارية الأخرى
943 756 758,90	603 400 389,84		603 400 389,84	A11
				الزبينة
1 165 098 728,21	1 225 181 647,80	10 280 553,16	1 235 462 200,96	مجموع الأصول الجارية
2 865 048 392,59	2 914 454 464,08	040 514 975,56	4 954 969 439,64	المجموع العام للأصول

BILAN-2022-CR-EN-FRANCE.PDF

CIC HODNA M28

EDITION_DU:08/11/2023 9:57
EXERCICE:01/01/22 AU 31/12/22

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2022	2021
Chiffres d'Affaires		3 919 315 110,50	3 062 987 389,73
Ventes de marchandises		120 564 163,85	24 623 147,82
Ventes Produits Finis		3 792 205 821,65	3 005 945 771,91
Ventes Produits Intra-Gruppe		6 545 125,00	32 332 700,00
Prestation de Services			85 770,00
Autres Ventes			
Variation stocks produits finis et en cours		18 797 116,70	2 517 478,00
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		165 683 429,96	2 018 450,31
Cession Inter Unités		-218 342 685,30	86 826 125,87
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		3 885 452 971,86	3 154 349 443,91
Achats consommés		-2 736 663 958,36	-2 385 275 400,02
Services extérieurs et autres consommations		-252 803 209,52	-83 380 482,92
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-2 989 467 167,88	-2 468 655 882,94
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		895 985 803,98	685 693 560,97
Charges de personnel		-268 588 703,65	-240 062 050,84
Impôts, taxes et versements assimilés		-3 763 255,87	-55 991 127,78
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		623 633 844,46	389 640 382,35
Autres produits opérationnels		2 640 138,67	3 791 249,61
Autres charges opérationnelles		-9 306 202,68	-17 829 634,87
Dotations aux Amortissements		-88 636 611,82	-84 707 801,87
Dotations aux Provisions		-4 267 200,00	-21 543 896,75
Reprise sur pertes de valeur et provisions		19 918 486,62	9 085 102,30
V- RESULTAT OPERATIONNEL		543 982 455,25	278 435 400,77
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		543 982 455,25	278 435 400,77
Participation des travailleurs au resultat			
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-23 664 971,08	558 843,61
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 908 011 597,15	3 167 225 795,82
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-3 387 694 112,98	-2 888 231 551,44
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		520 317 484,17	278 994 244,38
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		520 317 484,17	278 994 244,38

bilan-2022-CR-EN-ARAB

08/11/2023 9:57
01/01/22 إلى 31/12/22 السنة المالية

CIC HODNA M28

وثيقة مؤقته / ?E??E / ??CE C??EC??

2021	2022	علامة	
3 062 987 389,73	3 919 315 110,50		C??E??CE ? C??E??CE C????E
24 623 147,82	120 564 163,85		Ventes de marchandises
3 005 945 771,91	3 792 205 821,65		Ventes Produits Finis
32 332 700,00	6 545 125,00		Ventes Produits Intra-Gruppe
85 770,00			Prestation de Services
			Autres Ventes
2 517 478,00	18 797 116,70		EU??CE C??I??CE ? C??E??CE C????E ?C??E??CE ?I C????
			C??EC? C?EEE
2 018 450,31	165 683 429,96		??C??CE C??EU?C?
86 826 125,87	-218 342 685,30		Cession Inter Unités
3 154 349 443,91	3 885 452 971,86		1U ??EC? C??E C??C??E
-2 385 275 400,02	-2 736 663 958,36		C??OE??CE C????E
-83 380 482,92	-252 803 209,52		C??I??CE C??C??E ? C??E??C??E C??I??
-2 468 655 882,94	-2 989 467 167,88		2U C??E??C? C??E C??C??E
685 693 560,97	895 985 803,98)1+2)3U C????E C??C??E ???EU?C?
-240 062 050,84	-268 588 703,65		??EC? C??EII??
-55 991 127,78	-3 763 255,87		C??C??E ? C???? ? C??I??CE C??CE??E
389 640 382,35	623 633 844,46		4U C??C?? ? C?? C??EU?C?
3 791 249,61	2 640 138,67		C??E??CE C????CE??E C??I??
-17 829 634,87	-9 306 202,68		C??EC? C????CE??E C??I??
-84 707 801,87	-88 636 611,82		C??I??CE ???E??C??E ? C????CE ? I??E C????E
-21 543 896,75	-4 267 200,00		Dotations aux Provisions
9 085 102,30	19 918 486,62		C??E??C? ??? I??C?? C????E ? C????CE
278 435 400,77	543 982 455,25		SU C??E??E C????CE??E
			C??E??CE C??C??E
			C??EC? C??C??E
			6U C??E??E C??C??E
278 435 400,77	543 982 455,25		7U C??E??E C??C??E ?E? C??C??E (5+6)
			C??C??E C??C??E I??C ?? C??EC?? C??CI??E
			C??C??E C??C??E I??C ?? C??EC?? C??CI??E
558 843,61	-23 664 971,08		C????E C????E U EU??CE U ??? C??EC?? C??CI??E
3 167 225 795,82	3 908 011 597,15		???? ?E??CE C????O??E C??CI??E
-2 888 231 551,44	-3 387 694 112,98		???? ?E??C? C????O??E C??CI??E
278 994 244,38	520 317 484,17		8U C??E??E C??C??E ???O??E C??CI??E
			C??C?? U?? C??CI??E U C????E??CE (??E E??C??C
			C??C?? U?? C??CI??E U C??EC? (??E E??C??C
			9U C??E??E U?? C??CI??E
278 994 244,38	520 317 484,17		10U C??E??E C??C??E ???E C??C??E

bilan-2022-actif

08/11/2023 9:55
31/12/22 إلى 01/01/22: السنة المالية

CIC HODNA M28

وتبقيّة مؤقتة الأصول - ميزانية

2021	2022		حالة	أصول
	صاف	صاف		
				أصول غير جارية
				المنتوج الإيجابي أو السلبي فرق بين الإقتناء
98 000,00	314 000,00	191 653,49	505 653,49	A01
1 679 611 286,30	1 668 408 029,38	030 042 768,91	3 698 450 798,29	
				تثبيتات معنوية
				تثبيتات عينية
255 898 153,36	255 898 153,36		255 898 153,36	A02
				أرض
802 195 977,01	777 685 761,99	687 934 767,52	1 465 620 529,51	A03
				مبان
92 771 865,30	91 414 430,68		91 414 430,68	A04
				Groupe D'actif Destinés à La Cession
528 745 290,63	543 409 683,35	342 108 001,39	1 885 517 684,74	A05
				تثبيتات عينية أخرى
				تثبيتات يجري إنجازها
				تثبيتات مالية
				سندات موضوعة موضع معادلة
				مساهمات أخرى و حسابات دائنة ملحقة بها
				سندات أخرى مثبتة
18 800,00				قروض و أصول مالية أخرى غير جارية
20 221 578,08	20 550 786,90		20 550 786,90	A06
				ضرائب مؤجلة على الأصل
1 699 949 664,38	1 689 272 816,28	030 234 422,40	3 719 507 238,68	مجموع الأصل غير الجاري
				أصول جارية
150 425 036,64	280 447 606,19	6 942 152,89	287 389 759,08	
				مخزونات و منتجات قيد التنفيذ
29 082 998,55	117 014 450,49		117 014 450,49	
				Stocks matières premières et fournitures
16 962 597,87	35 759 714,57		35 759 714,57	
				Produits finis et encours
104 379 440,22	127 673 441,13	6 942 152,89	134 615 594,02	
				Autres stocks
				حسابات دائنة و استخدامات مماثلةة
25 577 991,66	175 514 390,40	3 338 400,27	178 852 790,67	A08
				لزيائن
				Groupes et Associés
591 514,66	5 999 954,55		5 999 954,55	A09
				Impôts et assimilés
44 747 426,35	159 819 306,82		159 819 306,82	A10
				المديون الآخرون
				حسابات دائنة أخرى و استخدامات معلقة
				الموجودات و ما شابهها
				الأموال الموظفة و الأصول المالية الجارية الأخرى
943 756 758,90	603 400 389,84		603 400 389,84	A11
				الزينة
1 165 098 728,21	1 225 181 647,80	10 280 553,16	1 235 462 200,96	مجموع الأصول الجارية
2 865 048 392,59	2 914 454 464,08	040 514 975,56	4 954 969 439,64	المجموع العام للأصول

PASSIF 2023

CIC HODNA M28

EDITION_DU:24/04/2024 14:14
EXERCICE:01/01/23 AU 31/12/23

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2023	2022
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Dotation Définitive de l'Etat en Fonds Propres			
Autres Apports			
Prime de Fusion			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		634 803 921,40	520 317 484,17
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
Liaisons Inter-Unités		2 224 938 804,33	2 147 842 454,25
TOTAL I		2 859 742 725,73	2 668 159 938,42
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts différés-Passif		49 584 083,13	43 362 793,59
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		87 167 466,86	83 204 871,75
Prov.p/pensions et oblig.similaires		87 167 466,86	83 204 871,75
Autres Provisions			
TOTAL II		136 751 549,99	126 567 665,34
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		130 491 514,32	58 153 265,72
Opérations Groupe			
Impôts		111 261,00	302 680,00
Autres dettes		127 033 186,93	61 270 914,60
Trésorerie passif			
TOTAL III		257 635 962,25	119 726 860,32
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		3 254 130 237,97	2 914 454 464,08

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

ACTIF-2023.PDF

CIC HODNA M28

EDITION_DU:24/04/2024 14:13
EXERCICE:01/01/23 AU 31/12/23

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2023			2022
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		577 653,49	198 253,49	379 400,00	314 000,00
Immobilisations corporelles		3 732 258 153,28	2 048 182 806,58	1 684 075 346,70	1 668 408 029,38
Terrains		255 898 153,36		255 898 153,36	255 898 153,36
Bâtiments		1 470 175 919,30	712 875 327,63	757 300 591,67	777 685 761,99
Groupe D'actif Destinés à La Cession		66 622 524,71		66 622 524,71	91 414 430,68
Autres immobilisations corporelles		1 939 561 555,91	335 307 478,95	604 254 076,96	543 409 683,35
Immobilisations encours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés (DAT plus 12 Mois)					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif		22 829 477,18		22 829 477,18	20 550 786,90
TOTAL ACTIF NON COURANT		3 755 665 283,95	2 048 381 060,07	1 707 284 223,88	1 689 272 816,28
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		420 976 039,74	6 942 152,89	414 033 886,85	280 447 606,19
Stocks matières premières et fournitures		228 570 976,29		228 570 976,29	117 014 450,49
Produits finis et encours		35 750 514,22		35 750 514,22	35 759 714,57
Autres stocks		156 654 549,23	6 942 152,89	149 712 396,34	127 673 441,13
Créances et emplois assimilés					
Clients		158 481 239,78	3 338 400,27	155 142 839,51	175 514 390,40
Groupes et Associés					
Impôts et assimilés		5 978 647,56		5 978 647,56	5 999 954,55
Autres débiteurs		222 958 798,20		222 958 798,20	159 819 306,82
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		748 731 841,97		748 731 841,97	603 400 389,84
TOTAL ACTIF COURANT		1 557 126 567,25	10 280 553,16	1 546 846 014,09	1 225 181 647,80
TOTAL GENERAL ACTIF		5 312 791 851,20	2 058 661 613,23	3 254 130 237,97	2 914 454 464,08

CR-2023

CIC HODNA M28

EDITION_DU:24/04/2024 14:18

EXERCICE:01/01/23 AU 31/12/23

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2023	2022
Chiffres d'Affaires		4 521 986 012,60	3 919 315 110,50
Ventes de marchandises		204 373 880,74	120 564 163,85
Ventes Produits Finis		4 314 397 131,86	3 792 205 821,65
Ventes Produits Intra-Gruppe		3 215 000,00	6 545 125,00
Prestation de Services			
Autres Ventes			
Variation stocks produits finis et en cours		17 947 758,02	18 797 116,70
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		148 637 918,10	165 683 429,96
Cession Inter Unités		-217 148 364,12	-218 342 685,30
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		4 471 423 324,60	3 885 452 971,86
Achats consommés		-3 165 905 153,80	-2 736 663 958,36
Services extérieurs et autres consommations		-303 862 524,23	-252 803 209,52
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-3 469 767 678,03	-2 989 467 167,88
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 001 655 646,57	895 985 803,98
Charges de personnel		-302 759 544,11	-268 588 703,65
Impôts, taxes et versements assimilés		-3 549 335,19	-3 763 255,87
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		695 346 767,27	623 633 844,46
Autres produits opérationnels		51 595 501,84	2 640 138,67
Autres charges opérationnelles		-2 970 203,41	-9 306 202,68
Dotations aux Amortissements		-110 106 836,81	-88 636 611,82
Dotations aux Provisions		-3 962 595,11	-4 267 200,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions		8 843 886,88	19 918 486,62
V- RESULTAT OPERATIONNEL		638 746 520,66	543 982 455,25
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		638 746 520,66	543 982 455,25
Participation des travailleurs au resultat			
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-3 942 599,26	-23 664 971,08
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 531 862 713,32	3 908 011 597,15
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-3 897 058 791,92	-3 387 694 112,98
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		634 803 921,40	520 317 484,17
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		634 803 921,40	520 317 484,17