



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع: علوم المالية والمحاسبة

التخصص: مالية مؤسسة

دورالتكامل بين سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة في تحسين الأداء

المالي للمؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة مؤسسة إسمنت الماء الأبيض - تبسة-

إشراف الأستاذ:

- د. عبد الكريم زرفاوي

إعداد:

- آية مبروك

- شيماء فيلاي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. عنان اسماعيل	أستاذ مساعد -أ-	رئيسا
د. زرفاوي عبد الكريم	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
د. يوسف رفيق	أستاذ محاضر -أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



# شكر وعرفان

قال الله تعالى: "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ... "سورة إبراهيم الآية ﴿٧﴾

الحمد لله كثيرا على نعمة العلم ونشكر الله الذي أعاننا ووفقنا

على إنجاز هذا العمل المتواضع.

نتقدم بجزيل الشكر ووافر العرفان إلى الأستاذ الدكتور القدير زرفاوي عبد الكريم لقبوله الإشراف على مذكرتنا والمساعدة التي قدمها لنا والتوجيهات الجليلة التي أنارت دربنا في إنجاز هذه الدراسة.

ونتجوه بالشكر الإمتنان للأستاذة القديرة الدكتورة سارة حليمي التي قدمت لنا بعض التوجيهات والملاحظات المهمة التي أنارت طريقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

وفي الأخير نتوجه بالشكر والعرفان إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد.



# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

و صلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم،  
و على آله و صحبه الميامين ، و من تبعهم لإحسان إلى يوم الدين

و بعد :

إلى من لم تدخر نفسها في تربيّتي – أمي الحنون

إلى من تشققت يداه في سبيل رعايتي – أبي الصبور

إلى من لم يبخل علي ولو بأنموله – أستاذي الكريم

إلى من هم إنطلاقة الماضي و عون الحاضر و سندي المستقبلي العضد و الساعد أخي و أخواتي

إلى إخوتي و رفقاء دربي الذين أثبتوا أن الأخوة ليست فقط في الرحم و زملاء الدراسة أذف لكم إهدائي  
حبا و رفعا و كرامة و إلى من كان لهم أثر على حياتي، و إلى كل من أحبهم قلبي و نسيهم قلمي .

أرجوا أن يكون بحثنا هذا خالصا لوجه الله و أن تكون فيه الفائدة،

و أن يغفر لنا زلاتنا فيه و يثبتنا على ما وفقنا إليه و يعلمنا

و يكتبنا مع طلبة العلم اتباعا لسنة نبيه الكريم عليه أفضل الصلاة و السلام .



# الفهرس العام

الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
/	شكر وعرافان
/	إهداء
I	الفهرس العام
II	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
VII	فهرس الملاحق
IX	فهرس الاختصارات
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: التكامل بين سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة
3	المطلب الأول: التأصيل النظري للتكلفة المستهدفة
11	المطلب الثاني: التأصيل النظري لسلسلة القيمة
25	المطلب الثالث: العلاقة بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة
28	المبحث الثاني: مدخل نظري للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
29	المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء المالي
37	المطلب الثاني: مؤشرات الأداء المالي
42	المطلب الثالث: علاقة سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة بالأداء المالي
44	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
44	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
47	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
48	المطلب الثالث: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
52	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
54	تمهيد

55	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الاسمنت - تبسة-
55	المطلب الأول: التعريف بشركة اسمنت- تبسة-
59	المطلب الثاني: أهمية المؤسسة وأهدافها
61	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمصنع الاسمنت بالماء الأبيض _ تبسة_
63	المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة
63	المطلب الأول: منهجية الدراسة
64	المطلب الثاني: عينة الدراسة
66	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة
67	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
68	المطلب الأول: تطبيق أسلوب سلسلة القيمة في مصنع اسمنت الماء الأبيض - تبسة-
98	المطلب الثاني: تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في مصنع اسمنت الماء الأبيض - تبسة-
105	المطلب الثالث: تطبيق مؤشرات الأداء المالي في مؤسسة اسمنت الماء الأبيض- تبسة-
112	المطلب الرابع: أثر التكامل بين أسلوب سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة على الأداء المالي لمؤسسة اسمنت- تبسة-
114	خلاصة
116	خاتمة
121	قائمة المراجع
/	الملاحق
/	الملخص

# فهرس الجداول

الجدول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	أثر التكامل بين أسلوبى سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة على الأداء المالى للمؤسسة	43
02	الدراسات السابقة باللغة العربية	47_45
03	الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	48_47
04	المقارنة بين الدراسات العربية السابقة و الدراسة الحالية	50_49
05	المقارنة بين الدراسات الاجنبية السابقة و الدراسة الحالية	51_50
06	التكاليف المرحلية لسلسة الأنشطة الأولية (جانفي 2021)	71
07	حالة المخزون من المواد الأولية لشهر جانفي 2021	72
08	التكاليف المرحلية لسلسلة الأنشطة الأولية بعد التخفيض (جانفي 2021)	74
09	التكاليف المرحلية لسلسلة الأنشطة الرئيسية (شهر جانفي 2021)	75
10	المرحلة 1: طحن المواد الأولية	76
11	تقدير الكميات المكسرة والكميات المستهلكة من المواد الأولية	77
12	المرحلة 1: التكاليف المرحلية للمرحلة الاولى بعد التخفيض	80
13	المرحلة 2: تكوين الدقيق الإسمنتي(طحن المواد الخام)	81
14	الكميات المنتجة والمستهلكة والمخزون من الدقيق الخام لشهر جانفي 2021	81
15	المرحلة 2: تكاليف تكوين الدقيق الإسمنتي" طحن المواد الخام بعد التخفيض	83
16	المرحلة 3: الطهي" طهي الدقيق الخام وإضافة الجبس"	84
17	المرحلة 4: طحن الاسمنت" الكلانكير"	84
18	الكميات المنتجة والمستهلكة والمخزون من الكلانكر لشهر جانفي 2021	85
19	المرحلة 4: تكاليف طحن الاسمنت" الكلانكير" بعد التخفيض	86
20	المرحلة 5: التعليب و الارسال	87
21	الكميات المنتجة والكميات المباعة من الاسمنت لشهر جانفي 2021	88
22	التكاليف المرحلية للمرحلة الخامسة بعد التخفيض	89
23	التكاليف المرحلية لسلسلة الأنشطة المساندة ( شهر جانفي 2021)	90
24	تكاليف الأنشطة المساندة بعد التخفيض	91

93	الأنشطة الرئيسية الخاصة بالخمس سنوات المذكورة	25
94	أنشطة التجهيز الفرعية	26
95	أنشطة الإنتاج الفرعية	27
96	أنشطة الإمدادات الخارجية الفرعية	28
97	الأنشطة المساندة الفرعية	29
101	حساب هامش الربح بعد الغاء عملية توزيع المنتج	30
105	جانب الأصول لميزانية	31
106	جانب الخصوم للميزانية	32
107	تطور رأس المال العامل FR لمؤسسة اسمنت -تبسة- خلال الفترة 2017-2021	33
108	رؤوس الأموال العاملة الأخرى	34
109	الاحتياجات في رأس المال العامل خلال الفترة (2017-2021)	35
110	الخزينة الصافية خلال الفترة (2017-2018)	36
111	نسب السيولة المالية خلال (2017-2021)	37
112	تطور نسبة المديونية لمؤسسة اسمنت تبسة خلال الفترة (2017-2021)	38

# فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
7	المراحل الأساسية للتكلفة المستهدفة.	01
17	نموذج سلسلة القيمة لبورتر:	02
27	نموذج التكامل بين سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة	03
36	يبين مراحل عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة:	04
57	موقع المصنع بالنسبة لمصادر المواد الأولية.	05
61	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت -تبسة-	06
68	سلسلة الأنشطة الأولية.	07
69	سلسلة الأنشطة الرئيسية.	08
69	سلسلة الأنشطة الداعمة.	09
70	الربط بين السلاسل السابقة:	10
92	سلسلة القيمة لأنشطة المؤسسة بعد تخفيض التكاليف	11
97	سلسلة أنشطة إنتاج المؤسسة التقليدية	12
99	مراحل إنتاج الاسمنت	13
104	نموذج انحرافات التكاليف الفعلية عن التكاليف المستهدفة لمراحل الإنتاج خلال شهر جانفي 2021	14

فهرس

الإختصارات

فهرس الاختصارات

الصفحة	العنوان	رقم الاختصارات
41	*EVA: Economic Value Added	01
41	* MVA: Market Value Added	02

مقدمة

إن معظم المؤسسات الاقتصادية تواجه الكثير من المنافسات وذلك يرجع إلى التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا الحديثة، حيث تسعى كل مؤسسة اقتصادية لفرض ذاتها وضمان استمراريتها في السوق من أجل تحقيق أهدافها وتحويل نقاط ضعفها إلى قوة، حيث أن بقاء الحصة السوقية للشركة كما هي في ظل المنافسات يستلزم منها سعيا دائما لاتباع أحدث الأساليب العلمية والاستراتيجيات المعاصرة في احتساب وتخفيض التكاليف، مما يحقق لها هدف الحفاظ على مكانتها في السوق.

وفي هذا السياق تعددت أساليب تخفيض التكاليف ومن بينها أسلوب التكلفة المستهدفة " Target Cost"، حيث يمكن من خلالها تخفيض تكلفة الإنتاج خلال مرحلة التخطيط والتصميم، مع الحفاظ على الجودة وتحقيق الربحية، وكذا إرضاء العملاء والاستمرارية في تحقيق الأفضل، وأيضا مراقبة التكاليف أثناء تطوير المنتج، بينما في الأساليب التقليدية تنتظر المؤسسة حتى آخر مرحلة في دورة حياة المنتج، حيث يصبح جزء كبير من التكاليف ثابت، ومنها لا تكون للمؤسسة قدرة كبيرة على تغيير التكاليف أو التحكم فيها، وفي المدخل التقليدي تكون التكاليف هي التي تحدد الأسعار، عكس التكلفة المستهدفة فالأسعار هي التي تحدد التكاليف.

يذكر كذلك أسلوب "سلسلة القيمة" كأحد الأساليب الحديثة لتخفيض التكلفة والتحكم فيها من خلال تقسيم أنشطة المؤسسة إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية، وبالتالي التمييز بين الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك التي لا تضيف قيمة، وبهذا يصبح بالإمكان وضع اليد على أماكن الخلل لمعالجتها، وأماكن التمييز لتعزيزها.

هذه الأساليب تلعب دورا كبيرا في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية، والذي يعتبر مقياسا هاما للحكم على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة، من خلال قياس بعض المؤشرات المالية التي تعطي صورة عن الأداء الفعلي للمؤسسة مقارنة بما هو مستهدف، وبهذا يتوجب على المؤسسة تحسين وتطوير أساليب التقييم والاهتمام بها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وضمان بقاءها واستمراريتها في السوق واكتساح أسواق جديدة.

مما سبق يمكن طرح الإشكالية الموالية:

## الإشكالية

- كيف يساهم التكامل بين أسلوب سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، وبالأخص في مؤسسة اسمنت - تبسة-؟

## الأسئلة الفرعية

للإجابة على الإشكالية المطروحة، هناك جملة من التساؤلات الفرعية:

1. هل يساهم تطبيق أسلوب سلسلة القيمة في تخفيض التكاليف لدى مؤسسة اسمنت الماء الأبيض -تبسة-؟
2. هل توجد قدرة لدى المؤسسة محل الدراسة على تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة؟
3. هل تعتمد مؤسسة اسمنت الماء الأبيض -تبسة- على حساب المؤشرات المالية في تقييم أدائها المالي؟
4. هل يؤدي المزج بين سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة إلى تطوير الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة؟

## الفرضيات

من أجل معالجة الإشكالية المذكورة سابقا، يتم وضع مجموعة من الفرضيات العامة كما يلي:

1. يساهم تطبيق أسلوب سلسلة القيمة في تخفيض التكاليف لدى مؤسسة اسمنت - تبسة - .
2. توجد قدرة لدى مؤسسة اسمنت - تبسة - على تبني أسلوب التكلفة المستهدفة.
3. تعتمد مؤسسة اسمنت - تبسة - على حساب مؤشرات الأداء المالي لتقييم أدائها المالي.
4. يؤدي المزج بين أسلوبي سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة إلى تطوير الأداء المالي لمؤسسة اسمنت - تبسة - .

## أهداف الدراسة

الغرض من هذا البحث هو التوصل إلى مجموعة من الأهداف يمكن توضيح أهمها فيما يلي:

## الهدف الرئيسي

1. تحديد مدى تأثير التكامل بين سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة على تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

أهداف فرعية: بناء على الهدف الرئيسي لهذه الدراسة، يمكن ادراج الأهداف الفرعية التالية:

1. التعريف بالتكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة.
2. ابراز العلاقة بين سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة والأداء المالي.
3. بيان إمكانية المؤسسة في تحقيق نتائج أفضل في حالة تبنيها للأسلوبين.
4. قياس الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على بعض المؤشرات القديمة والحديثة.

## أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في:

1. معالجة الأساليب الحديثة في نظم التكاليف؛
2. ابراز قدرة أسلوب التكلفة المستهدفة في التحكم في سعر المنتج بالمؤسسة؛
3. تسليط الضوء على سلسلة القيمة وابرار دورها الفعال في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة؛
4. ابراز مدى أهمية تحديد التكاليف والعمل على تخفيضها.

## أسباب اختيار الموضوع

برجع اختيار الموضوع الى عدة أسباب منها أسباب شخصية وأسباب موضوعية:

### 1. أسباب شخصية

- الرغبة الشخصية في الاطلاع على الموضوع ومدى امكانية تطبيقه على ارض الواقع في المؤسسات الاقتصادية.

- الرغبة الشخصية في التعرف أكثر على مفهومي التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة نظرا لحدثة الأسلوبين ودورهما الفعال في التحكم بالتكاليف في المؤسسة الاقتصادية.
- ارتباط الموضوع بالتخصص المدروس والبعد المستقبلي في الحياة العملية.

## 2. أسباب موضوعية

- حداثة الموضوع، حيث أصبح التحكم بالتكاليف وتخفيضها من أولويات المؤسسات الاقتصادية.
- قلة البحوث والدراسات في هذا المجال
- أهمية تطبيق الموضوع على أرض الواقع بعد ظهور أساليب حديثة لإدارة التكلفة.

## حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** اقتصر المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية في شركة اسمنت \_ تبسة \_ بالتحديد في مصنع الاسمنت بالماء الأبيض \_ تبسة \_
- **الحدود الزمنية:** تمتد الفترة الزمنية من 2022/01/30 الى 2022/02/28

## منهج الدراسة

بهدف الإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث والتأكد من صحة الفرضيات من عدمها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يسعى الى جمع البيانات والحقائق استنادا على مجموعة من الكتب وبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كذلك تم اعتماد منهج دراسة حالة الذي يقوم على التعمق في موضوع الدراسة ودراسة جميع المراحل التي مرت بها، اعتمادا على جمع البيانات والمعلومات الشاملة والمفصلة عن الوضع القائم، وكذلك ماضيه وعلاقاته وتأثيراته، من ثم تشخيصها وتحليلها للتوصل إلى نتائج وتعميمات قابلة للتطبيق.

## هيكل الدراسة

بغية الوصول للأهداف الرامية من جراء قيام هذه الدراسة وحيثياتها، وانطلاقا من الإشكالية المطروحة وأسئلتها لاختبار مدى مصداقيتها والتأكيد عليها أو رفضها، فان الطالبين قد حاولتا أن تقسما

محاور دراسة الموضوع بما يتوافق مع متغيراتها والعلاقة القائمة بينهما والغرض منها إلى فصلين، الأول تضمن فصل نظري للتعريف بالمتغيرات وعلاقتها، والفصل الثاني تطبيقي تمثل في دراسة حالة، حيث تضمن كما يلي:

**الفصل الأول:** جاء في هذا الفصل إبراز ما يتطلب إبرازه وفقا للمنهج البحثي المستخدم وهو منهجية امراد IMRAD، كتوطئة تعريفية لمتغيرات الدراسة بعنوان: "الإطار النظري والدراسات السابقة" متفرع إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- التكامل بين سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة؛
- مدخل نظري للأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؛
- الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** تضمن هذا الفصل دراسة حالة لمؤسسة اسمنت\_ تبسة\_ وعلى العموم فان المحاور الأساسية لهذا الفصل تكمن في:

- تقديم شركة اسمنت الماء الأبيض\_ تبسة\_
- طريقة وأدوات الدراسة؛
- عرض وتحليل نتائج الدراسة.

### صعوبات الدراسة

من الصعوبات التي واجهت الطالبتين:

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات في الجانب التطبيقي بسبب تحجج الأفراد في المصلحة بالسر المهني وخوفهم من المسؤول؛
- كون أسلوب التكلفة المستهدفة غير مستخدم في المؤسسات الاقتصادية الوطنية، واعتمادها على نظام محاسبة التكاليف التقليدي؛
- قلة المصادر والمراجع في الجانب النظري للدراسة، خاصة فيما يتعلق بسلسلة القيمة نظرا لقلة الاهتمام بتطبيقها على أرض الواقع.

الفصل الأول:  
الأدبيات النظرية والدراسات  
السابقة

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

## تمهيد

تسعى المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها وأحجامها وعلى اختلاف نشاطاتها الى تعظيم أرباحها بالدرجة الأولى، وذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة بأسعار تنافسية وبأقل التكاليف، للحفاظ على مكانتها وحصتها السوقية، هذا ما أدى الى فرض سياسة جديدة تحتم على المؤسسة الاهتمام برغبات المستهلكين ومحاولة إرضائهم وكسب ثقتهم، حيث أن السعر لوحده لم يعد العامل المحرك لسلوك المستهلك، وفي ظل هذا أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية تطوير أساليب البيع والإنتاج مع ضرورة تخفيض التكاليف وتحسين الأداء المالي والحفاظ على الجودة في المقابل.

وتعد سلسلة القيمة أحد أهم مداخل المؤسسة لتحقيق ذلك، حيث تسمح هذه الأخيرة للمؤسسة بالتحكم التام في أنشطتها التي بدورها تضيف وتحقق القيمة للمؤسسة، كما يساعد استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في خفض التكاليف وضبطها والتحكم فيها في المراحل المبكرة من دورة حياة المنتج، ويولد التكامل بين هذين الأسلوبين انعكاسا ايجابيا على أهم جانب من جوانب الأداء الكلي للمؤسسة وهو "جانب الأداء المالي" والذي بدوره يعتبر مقياسا هاما للحكم على مدى نجاح أو فشل المؤسسة الاقتصادية في تحقيق أهدافها.

وفي هذا الفصل من الدراسة سيتم الالمام بكل الجوانب النظرية لما سبق، وعرض بعض الدراسات السابقة التي تعالج مواضيع مشابهة، كما سيتم عرض العلاقة بينها وبين الدراسة الحالية، وقد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كما يلي:

**المبحث الأول: التكامل بين سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة؛**

**المبحث الثاني: مدخل نظري للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؛**

**المبحث الثالث: الدراسات السابقة.**

**المبحث الأول: التكامل بين سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة**

يشهد القرن الحالي تحديا واسع النطاق في إطار العولمة التي تفترض على المؤسسات الاقتصادية التحسين المستمر لجودة عملياتها ومنتجاتها، الأمر الذي يتطلب تبني تقنيات وأساليب التكلفة والإدارة الحديثة، ومن أبرز هذه التقنيات أسلوب التكلفة المستهدفة والتي تعتبر نظام شامل لتحقيق الأرباح المخطط لها.

ويعتبر نموذج سلسلة القيمة التي تعد من أدوات التحليل الداخلي لأنشطة المؤسسة عن طريق توفير المعلومات المالية عن كافة الأنشطة داخل المؤسسة من بداية تصميم المنتج إلى غاية تقديم الخدمات ما بعد البيع، حيث أن التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة يحتلان في الوقت الحاضر نطاقا واسعا من اهتمام الإداريين والمحاسبين، وبناء على ذلك سيتم التطرق في هذا المبحث إلى المفاهيم الأساسية من خلال ما يلي:

**المطلب الأول: التأصيل النظري للتكلفة المستهدفة؛**

**المطلب الثاني: التأصيل النظري لسلسلة القيمة؛**

**المطلب الثالث: العلاقة بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة.**

## المطلب الأول: التأصيل النظري للتكلفة المستهدفة.

تعتبر التكلفة المستهدفة أداة حديثة في محاسبة التكاليف، حيث أن 80% من الصناعات الكبرى تعتمد عليها كونها عملية بسيطة الفهم والتطبيق نسبيا، وبالرغم من ذلك فإنها تؤثر تأثيرا كبيرا على ربحية المنظمة، وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى:

- ماهية التكلفة المستهدفة؛
- مراحل وخطوات تطبيقها؛
- مبادئها وطرق حسابها وكذلك مزاياها وعيوبها.

## الفرع الأول: ماهية التكلفة المستهدفة

سيتم التطرق في هذا الجانب الى مفهوم التكلفة المستهدفة من خلال تعريفها، مبادئها، مراحل تطبيقها.

## 1. تعريف التكلفة المستهدفة

تعددت التعريفات والمفاهيم للتكلفة المستهدفة حيث اختلف الباحثين في تعريفها حيث نجد مجموعة من التعريفات أهمها:

- تعريف المجلس الاستشاري للتصنيع الدولي المتقدم: يعرفها على أنها نظام لتخطيط الأرباح، وإدارة التكلفة يعتمد على سعر البيع ويركز على الزبون، ويتمحور حول تصميم المنتج ويعمل بوجود فريق عمل متكامل ملزم بتطبيق النظام، ويتيح نظام التكاليف المستهدفة ممارسة إدارة التكلفة في المراحل المبكرة لتطوير المنتج وتستمر تلك الممارسة خلال دورة حياة المنتج وذلك من خلال التعامل النشط مع سلسلة القيمة الكلية<sup>1</sup>
- تعريف Kawa Yosbi: يعرفها على أنها: "عملية تتم لتحقيق ودعم الوصول إلى مستويات التكلفة بتخطيط المنتج لإرضاء مواصفات الزبائن المرغوبة وتوليد الأرباح للمؤسسة في ظل متطلبات السوق."<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-Hussein Hamoud et alASIA, **al,Target costing Implementation and organization capabilities**,Research Framwork Pacific Management Accounting Journal ; Vol08,N°02,2013,p:48.

<sup>2</sup>-Yoshikawa.t et al, **Applying Functional Cost Analysis in a Manufacturing Environment**، International Journal of Production Economics، Vol36,N°01,1994,p:53-64.

- **تعريف Sakaurai:** يعرفها أنها "أداة تهدف لإدارة التكلفة يستخدمها القائمون على عملية الإنتاج والهندسة والتطوير والتصميم والتسويق، والمحاسبة بهدف تخفيض تكاليف الإنتاج الكلية على مدار دورة حياة المنتج."<sup>1</sup>

ومن خلال التعريف السابقة نستنتج أن التكلفة المستهدفة هي أداة تستخدم من طرف المؤسسة في تخفيض التكاليف بالاعتماد على سعر البيع من أجل المحافظة على تنافسية المؤسسة.

وهناك عدة مفاهيم مرتبطة بمفهوم التكلفة المستهدفة بصورة أساسية وهي:<sup>2</sup>

أ. **سعر البيع المستهدف:** هو الركن الأساسي الأول في هذا الأسلوب الذي بموجبه تحدد المؤسسة

ما هو سعر البيع الذي يحدده السوق للمنتج، من خلال ثلاث عوامل أساسية:

- **الزبون:** ينبغي أن يكون لدى المؤسسة القدرة على فهم مدى استعداد الزبائن على الدفع

في ضوء الوضع التنافسي وقدرة المنتج على تلبية رغباته واحتياجاته.

- **المنافسة:** معرفة قدرة المنافسة على طرح المنتجات البديلة وكيف أن الزبائن يبحثون

على المنتجات ذات الوظائف التي تتلاءم على متطلباتهم وفي نفس الوقت الحصول

على أفضل الأسعار.

ب. **استراتيجية المؤسسة:** أي أن تتصرف المؤسسة بحكمة لتحقيق أهدافها للاحتفاظ بحصة سوقية

مناسبة.

ج. **هامش الربح المستهدف:** يعرف على أنه مقدار ذلك الربح الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه من

منتج معين، والذي يتم تحديده على أساس خطة الربح الطويل أو المتوسط المجال التي تعكس

التخطيط الاستراتيجي وهناك عاملين أساسيين يؤثران على الربح المستهدف هما:

<sup>1</sup>- زوادي مهدي، **مدخل التكلفة المستهدفة كأداة للإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودورها في تحقيق المركز التنافسي**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، عدد 09، 2009، ص ص: 209-210.

<sup>2</sup>- ناجي شايب الركابي، **أهمية التكلفة المستهدفة في تحسين الوضع التنافسي للشركة الصناعية الالكترونية**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية التقنية، بغداد، 2010، ص: 04.

- المستثمرين.
- إدارة المؤسسة.

أ- **التكلفة المسموح بها:** ويقصد بها أقصى تكلفة يمكن بها إنتاج المنتج، تتجدد بطرح الربح المستهدف من سعر البيع المستهدف، ويمكن التعبير عنها وفقاً للعلاقة التالية:

ويمكن توضيح ذلك من خلال الأشكال التالية:

$$\text{التكلفة المسموح بها} = \text{سعر البيع المستهدف} - \text{هامش الربح المستهدف}$$

## 2. خصائص التكلفة المستهدفة

- من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستخلص الخصائص التالية للتكلفة المستهدفة:<sup>1</sup>
- أنها تطبق في مرحلة التطوير والتصميم وهي تختلف عن نظم مراقبة التكاليف المعيارية التي تم تطبيقها في مرحلة الإنتاج؛
  - أنها ليست أسلوب إداري لمراقبة التكاليف بالمعنى التقليدي ولكنها أسلوب يهدف إلى تخفيض التكاليف؛
  - تطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة يتطلب تعاون العديد من الإدارات داخل المنشأة؛
  - يشرح ويصف هيكل خطة التطوير مع الأخذ في الاعتبار ديناميكية التسعير وتعتقد مكونات المنتج والعلاقة مع الموردين؛
  - يتطلب التطبيق الناجح للتكلفة المستهدفة استخدام أسلوب هندسة القيمة وبعض الأساليب الأخرى؛
  - يعتمد في تخطيط وتصميم وإنتاج المنتج في البيئتين الداخلية والخارجية.

## 3. أهداف التكلفة المستهدفة

تتمثل أهداف التكلفة المستهدفة فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>محمد عبد الفتاح العشماوي، محاسبة التكاليف: المنظور التقليدي والحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص:33.

<sup>2</sup>حبشي أسماء، استخدام التكلفة المستهدفة للتحكم في تسعير الخدمات الصحية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص محاسبة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم العلوم المالية والمحاسبة، 2020، ص:31-32.

- خفض تكاليف الإنتاج أثناء مرحلة تخطيط وتصميم المنتج أو الخدمة، باعتبارها المرحلة التي تشمل تكلفتها النسبة الكبرى من إجمالي تكلفة الإنتاج، وذلك سعياً لتحقيق الربح المستهدف في ظل ظروف السوق؛
- السيطرة على مواصفات التصميم وتقنيات الإنتاج؛
- تحديد سعر البيع الذي يحقق للمؤسسة الحصة السوقية؛
- تحديد هامش الربح الذي تسعى المؤسسة له قبل طرح المنتج في السوق؛
- تحقيق أهداف الإدارة من خلال الأرباح والمنافسة على المدى الطويل؛
- خفض تكاليف المنتج إلى الحد الذي يضمن تحقيق الربح المستهدف والسعر المنشود؛
- مراقبة دورة حياة المنتج من البداية حتى البيع وخدمات ما بعد البيع.

#### الفرع الثاني: مراحل وخطوات تطبيق التكاليف المستهدفة.

سيتم من خلال هذا الفرع التطرق إلى مراحل وخطوات تطبيق التكلفة المستهدفة:

##### 1. مراحل تطبيق التكلفة المستهدفة

يتم تطبيق التكلفة المستهدفة حسب على ثلاث مستويات أساسية هي:<sup>1</sup>

- مستوى السوق؛
- مستوى المنتج؛
- مستوى المكونات.

كما هو موضح في الشكل الموالي:

<sup>1</sup>صالح سميرة شهرزاد، التكلفة المستهدفة وإمكانية تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الابتكار والتسويق، عدد 03، جامعة سعيدة، 2016، ص: 263-265.

الشكل رقم (01): المراحل الأساسية للتكلفة المستهدفة.



Source : hergeth helmut ; **targetcosting in the textile complex** ; Journal of textile and apparel technologyand (JTATM) ; VOLUME2 ;issueIV ;2002 ; P :03

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن:

**1-1- على مستوى السوق:** في هذه المرحلة نأخذ في الحسبان متطلبات العملاء وحالة السوق وفقا لوضع أهداف المبيعات والأرباح طويلة الأجل وتحديد سعر البيع المستهدف والذي يعتبر جوهر التكلفة المستهدفة، وأيضا تحديد هامش الربح المستهدف.

**1-2- على مستوى المنتج:** في هذه المرحلة يتم تقدير تكلفة المنتج التي يمكن تحملها مع مراعاة مؤهلات المؤسسة التكنولوجية لأن التكلفة المسموح بها التي تتم احتسابها في المرحلة الأولى (على مستوى السوق) ثم تأخذ بالحسبان إمكانيات المؤسسة أو الموردين، إذ تركز المؤسسة في هذه المرحلة على إيجاد الطرق المناسبة لخفض التكلفة إلى المستوى المسموح به، وذلك بتحديد فجوة التكلفة بالمعادلة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{فجوة التكلفة} = \text{التكلفة الحالية} - \text{التكلفة المسموح بها}$$

**1-3- على مستوى المكونات:** وهي المرحلة الأخيرة حيث يتم ضغط المنافسة للموردين من خلال تحديد التكلفة المستهدفة لكل مكون من مكونات المنتج، والتي يتم تحديدها من خلال الخطوات الآتية:

- تحديد مستوى الوظائف الرئيسية للمنتج؛
- للمكونات التي توردها من قبل الموردين؛
- إدارة الموردين.

<sup>1</sup> - محمد منصور شبل موسى، مرجع سابق، ص: 10-11.

## 2. خطوات تطبيق التكلفة المستهدفة

يمكن تقسيم خطوات التكلفة المستهدفة إلى ما يلي:<sup>1</sup>

**2-1- تخطيط المنتج وتصميمه:** تبدأ هذه الخطة عند القيام بإعداد مشروع المنتج وذلك في مرحلة التخطيط، بعد ذلك يتم التقدير المبدئي لتكلفة التصميم حيث يقوم المحاسب بمراجعة تقديرات تكلفة هذه التصميمات للمنتج الجديد بعرضه على اللجنة التي تستطيع من واقع المعلومات المستسقة من دراسة السوق وبيانات التكلفة المقدرة، تحديد مدى جدوى إنتاج المنتج الجديد، وإذا اتضح أن هناك جدوى من إنتاجه وتسويقه تبدأ الإدارة الهندسية في إعداد خطة لإنتاج المنتج تتضمن تحديد الأجزاء التي سينكون منها ومعايير الجودة المتعلقة بالمنتج الجديد.

**2-2 تحديد السعر المستهدف:** يقصد به السعر المقدر للسلعة أو الخدمة والذي يرغبه الزبون ويكون قادرا على دفعه؛ وبذلك فهو السعر الذي يمثل أدنى هامش ربح تهدف المؤسسة لتحقيقه ولا يمكنها التنازل عنه.

**2-3- تحديد هامش الربح المستهدف:** هو الهامش الذي يجب أن تحققه المؤسسة من المنتج لتحقيق أهداف الربح طويلة الأجل، وهذا الهامش يتم تحديده بناء على عوامل كثيرة مثل الربح المتوقع والنتائج التاريخية وتحليل المنافسة، وينبغي أن يكون هامش الربح واقعي وكافي لتعويض تكاليف دورة حياة المنتج

**2-4- تحديد التكلفة المستهدفة:** يمكن حسابها عن طريق الفرق بين السعر المستهدف وهامش الربح المستهدف، ويطلق عليها أحيانا طريقة **الخص** لأنه يمكن تحديدها عن طريق الطرح، كذلك يمكن الحصول على التكلفة المستهدفة عن طريق الإضافة وهو أن يتم تقرير التكلفة لكل جزء أو نشاط بدأ بمستوى التكلفة الحالي مع الأخذ بعين الاعتبار التخفيضات المحتملة في التكلفة ويتم تجميع هذه التكلفة لكل منتج طبقا للوظائف التي يحققها المنتج حتى يتم التوصل للتكلفة المستهدفة للمنتج الجديد.

<sup>1</sup> -مهنى بوريش، أهمية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات تسعير المنتج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الاقتصادية، مجلد 13، عدد 03، جامعة مسيلة، 2020، ص:20.

2-5- تصميم المنتج بشكل يحقق التكلفة المستهدفة: تتمثل في القيام بالدراسات اللازمة والتي تتم في الغالب من قبل المهندسين للوصول إلى الأجزاء والعناصر وأسلوب الإنتاج المناسب الذي يضمن تصنيع المنتجات بقيمة التكلفة المستهدفة التي يتم تحديدها، وتتطلب هذه الخطوة عناية خاصة بتحديد مراحل وخطوات الإنتاج التي لا تتضمن إضافة أي قيمة المنتج لتوفير تكلفة الأنشطة عديمة القيمة<sup>1</sup>.

2-6- إعداد التصميم النهائي للمنتج: يتم في هذه المرحلة ترجمة التكاليف المستهدفة إلى معايير أداء للأنشطة ومعايير تكاليف لكل نشاط، وتحليل تلك المعايير حسب العمليات والعناصر باعتبارها معايير ملزمة للأطراف المشاركة في التصميم والإنتاج لا يمكن تجاوزها، وفي تحقيقها يتم تحقيق التكلفة المستهدفة. وتعد تلك المعايير بمنزلة أهداف إستراتيجية تحقق الملائمة والقدرة التنافسية والتخفيض الايجابي الحقيقي للتكلفة. ويتم ذلك وضع نموذج تجريبي للمنتج طبقاً للتكاليف المستهدفة، حيث يكشف النموذج التجريبي عن مدى الالتزام بتحقيق تلك التكلفة أو محاولة إعادة هندسة القيمة مرة أخرى.

### الفرع الثالث: مبادئ التكلفة المستهدفة:

تتمثل فيما يلي: <sup>2</sup>

1. السعر يؤدي إلى التكلفة: تحديد السعر السوقي مهمة موظفي التسويق لمعرفة طلب الزبون وتفضيلاته، يحسم منه هامش الربح لنجد التكلفة المستهدفة، هذه التكلفة التي يصنع على أساسها المنتج، في هذا الأسلوب السعر يحدد أولاً ومن ثم يتم تحديد التكلفة المستهدفة بمعنى أن السعر هو القائد.

2. التركيز على الزبون: حتى تكون المؤسسة ناجحة في تحديد التكلفة المستهدفة، تحتاج الإدارة إلى السعي بقوة للبحث في ملاحظات الزبائن من أَل تصميم المنتجات التي تلبي طلب الزبون وبيعها بسعر يكونون على استعداد لدفعه، لذا يمكن وصف أسلوب التكلفة المستهدفة بأنه موجه من قبل السوق.

<sup>1</sup> مهني بوريش، مرجع سابق، ص: 21

<sup>2</sup> حبشي أسماء، مرجع سابق، ص. 32-33.

3. التركيز على تصميم المنتج: إذ ينبغي على المهندسين تصميم المنتج من البداية لكي يكون بالإمكان تصنيعه بالتكلفة المستهدفة، ويشمل تصميم المنتج تحديد نوع المواد الخام والمكونات التي سوف تستعمل، ويهتم هذا المبدأ على أن التغيير يجب أن يكون في مرحلة التصميم لتخفيض تكلفة المنتج وكذلك وقت وصولها إلى السوق.
4. التركيز على تصميم العملية: يكون تصميم العملية من خلال اختيار التكنولوجيا والموارد العالمية في المشتريات.
5. فرق العمل متعددة الوظائف: يكون تصميم المنتج في حدود التكلفة المستهدفة باستخدام فريق عمل متنوع الاختصاصات ومن مختلف إدارات المؤسسة من المختصين في بحوث التسويق، هندسة التصميم، التجهيز، إدارة التكاليف.
6. تخفيض تكلفة دورة الحياة: يتم تخفيض تكلفة دورة الحياة جميعها للمنتجين والزبائن معاً، حيث تشمل تكلفة دورة الحياة سعر الشراء، تكلفة التشغيل وتكاليف الصيانة والتوزيع، أغلب المنتجات اليوم مطلوبة بدورة حياة أقصر لكي تبقى تنافسية.
7. الاتجاه نحو سلسلة القيمة: يعتبر أعضاء سلسلة القيمة (الموردون، العملاء، الموزعون، القائمون على خدمات الصيانة.) جزء لا يتجزأ من أسلوب التكاليف المستهدفة، حيث أن هذا الأسلوب يعتمد على وجود علاقات تعاون نشطة طويلة الأجل تعتمد على المنافع المتبادلة بين أعضاء سلسلة القيمة.

#### الفرع الرابع: مزايا وعيوب نظام التكلفة المستهدفة

تتمثل مزايا وعيوب التكلفة المستهدفة في:

##### 1. مزايا التكلفة المستهدفة:

تتمثل هذه المزايا في:<sup>1</sup>

- تؤدي التكلفة المستهدفة إلى تحسين جودة المنتج؛

<sup>1</sup> -مجيد بنووامحمد بن الدين، مدخل التكلفة المستهدفة كأداة لترشيد قرارات التسعير في المؤسسة الخدمية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، مجلد08، عدد05، 2019، ص:471.

- تؤدي إلى تخفيض تكلفة المنتج بشكل ملحوظ؛
- تمكن من نقل الاهتمام بعوامل التكلفة والأداء ليكون عاملا مشتركا بين المهندسين للتصميم وأطراف خارجية مثل الموردين والعملاء؛
- تعمل على ترابط الأقسام الداخلية والعمل كفريق واحد يؤخذ على عاتقه مسؤولية التسويق والتخطيط وتطوير المنتج.

## 2. عيوب نظام التكاليف المستهدفة

تتمثل في:<sup>1</sup>

- يحتاج تطبيق هذا الأسلوب إلى تكاليف تطوير وتجربة المنتج، وهي تكاليف اختيارية؛
- من غير السهل التنبؤ بسعر السوق المستقبلي لمنتج معين والذي يعتبر نقطة البداية لحساب التكلفة المستهدفة؛
- تتمثل أهم نقطة ضعف لنظام التكلفة المستهدفة في فرضه لضغط كبير على العمال، حيث أن بلوغ التكلفة المستهدفة مع تقليص الجدول الزمني يصبح شبه مستحيل.

خلاصة القول أن التكلفة المستهدفة هي أداة تستخدم من طرف المؤسسة في تخفيض التكاليف من خلال سعر البيع، حيث أنها تطبق في مرحلة تصميم وتطوير المنتج، تهدف الى تحديد هامش الربح الذي تسعى إليه المؤسسة، يتم تطبيقها خلال ثلاثة مستويات وعبر ستة مراحل تمتاز كونها تؤدي الى تحسين جودة المنتج وتخفيض تكاليفه.

## المطلب الثاني: التأصيل النظري لسلسلة القيمة

كان أول ظهور لفكرة تحليل القيمة سنة 1985، حيث جاءت كطريقة لعرض بناء القيم للمستهلك النهائي اعتمادا على سلسلة الأنشطة المسؤولة عن إنتاج السلع والخدمات، وقد تم وصف سلسلة القيمة حينها على أنها الأنشطة الداخلية التي تتعلق بتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم المنتج؛

<sup>1</sup>محمد الصديق الفضيل، أسلوب التكلفة المستهدفة كبديل متقدم لتحليل وتخفيض التكلفة، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، مجلد 05، عدد 01، 2021، ص:269.

ومع اتساع نطاق مفهوم العمليات التي تتناولها سلسلة القيمة، أصبحت تشتمل على مجموعة الأنشطة المترابطة المسؤولة عن خلق القيمة بدءاً من مصادر الحصول على المواد الخام من الموردين وانتهاءً بتسليم المنتجات للمستخدم النهائي؛

وفي هذا المطلب سيتم عرض مختلف الجوانب النظرية لسلسلة القيمة انطلاقاً من:

- نشأتها وتعريفها؛
- خصائصها وأهدافها، مكوناتها؛
- مراحل تشخيص الأنشطة والعمليات بداخلها الى تحليلاتها.

### الفرع الأول: ماهية سلسلة القيمة

سيتم في هذا الجانب التطرق إلى ماهية سلسلة القيمة من خلال ما يلي:

#### 1. نشأة مصطلح سلسلة القيمة:

إن مصطلح "سلسلة القيمة" يعتبر من المصطلحات المستخدمة للتعبير عن سلسلة النشاطات التي يمكن أن تساهم في تحسين قيمة المنتجات النهائية.

وقد ظهر مصطلح "سلسلة القيمة" في الخمسينيات على يد لورانس ميل (Lawrence Mile) ليقوم بعدها "مايكل بورتر" بتطويره من خلال كتاباته التي تمحورت حول البحث عن مصادر الميزة التنافسية وأصولها من خلال التركيز على سيرورة الأنشطة المختلفة على مستوى المؤسسة.<sup>1</sup>

#### 2. تعريف سلسلة القيمة:

بغرض تقديم مفهوم لسلسلة القيمة يمكن الاعتماد على التعاريف التالية:

عرف **Michael Porter** "سلسلة القيمة على أنها عمليات داخلية أو أنشطة داخلية لتصميم وإنتاج وتسويق وتوصيل المنتج،

<sup>1</sup>- خليل نبيل محمد مرسي، تحليل هيكلية التكاليف لأغراض الإدارة الإستراتيجية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد 02، جامعة الإسكندرية، 1997، ص: 306.

كما عرفها أيضا بأنها: إعادة تجميع المنشأة إلى أنشطتها الملائمة استراتيجيا بالأسلوب الذي يؤدي إلى فهم سلوك التكاليف والمصادر الكامنة للتميز.<sup>1</sup>

وكما يراها **جودة زغلول**: "أداة فعالة للاستخدام الأمثل للموارد المحدودة من خلال العرض التفصيلي لعمليات التنظيم على شكل أنشطة ملائمة استراتيجيا تساعد على فهم كل من سلوك التكلفة والمصادر المحتملة لتمييز المنتج".<sup>2</sup>

في حين عرفها ذكر **Dekker** بأنها: "أدارة تكامل الأنشطة المترابطة والتي قد تعبر الحدود التنظيمية".<sup>3</sup>

وفي تعريف آخر ل **د. حسن عيسى**: هي مجموعة من الأنشطة المترابطة المولدة للقيمة على مستوى المنتج ككل، من مصادر الحصول على المواد الأولية إلى من موردي المكونات وحتى تسليم المنتج النهائي، إذ يشير هذا التعريف إلى أن جوهر سلسلة القيمة هوفكرة توليد القيمة عند كل مرحلة من مراحل الإنتاج.<sup>4</sup>

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن: سلسلة القيمة هي عبارة عن مجموعة الأنشطة والعمليات الإنتاجية المترابطة فيما بينها والتي تمثل دورة حياة المنتج منذ بداية تصنيعه إلى غاية الانتهاء منه، والتي تتضمن فهم سلوك التكاليف وإدارتها بشكل فعال مما يتيح توليد القيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج وبذلك إضافة القيمة على مستوى المنتج ككل.

1- أقاسم عمر، آلية تطبيق مفهوم سلسلة القيمة في إدارة تكاليف سلسلة الإمداد، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 05، العدد 05، جامعة سيدي بلعباس، 2010، ص: 04.

2- جودة عبد القادر الرؤوف زغلول، منهج إرائي مقترح لزيادة فعالية أسلوب التكلفة المستهدفة كأداة لخفض تكلفة أنشطة ما قبل الإنتاج على سلسلة القيمة، المجلة العلمية التجارة والتمويل، جامعة طنطا، مصر، كلية التجارة، المجلد 23، العدد الأول، 2003، ص: 23.

3- أقاسم عمر، مرجع سابق، ص: 95.

4- نفس المرجع، ص: 95.

## 3. مفهوم القيمة في سلسلة القيمة

" القيمة " كما أشار إليها كلارك " Clarke " هي القيمة من نظر الشركة، هي إجمالي الإيرادات التي تحصل عليها من بيع منتجاتها التي تنتجها من خلال تحويل مدخلاتها إلى مخرجات. أما من وجهة نظر المستهلك فهي مقابل الأنشطة التي تضيف قيمة له، أما الأنشطة التي لا تضيف قيمة فلن يدفع المستهلك قيمة لأنه يعتبر هذا النشاط عبئاً يتحمله دون مبرر، فالقيمة التي تحصل عليها الشركة تلعب دوراً مهماً في تعزيز الموقع التنافسي. إذن كلما زادت القيمة عن التكلفة مقارنة مع المنافسين أدى ذلك لدعم القدرات التنافسية، وعليه فإن القيمة تتحدد وفقاً لأسواق المنافسة.<sup>1</sup>

## 4. خصائص سلسلة القيمة

تتميز سلسلة القيمة بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

- 4-1- سلسلة القيمة طريقة عملية تسمح بـ"القياس الكمي" لعناصر تكلفة المنتج للقيام بحساب عناصر قيمته، والاستعانة بأرقام لتقدير الجودة الاقتصادية للمنتج والتي تساعد متخذ القرار على اتخاذ القرارات الصحيحة.
- 4-2- سلسلة القيمة كآلية تهدف إلى تحسين قيمة المنتج: هذه الخاصية تعمل على تقدير قيمة المنتج للزبون والسعر الذي يدفعه مقابل الحصول عليه.
- 4-3- سلسلة القيمة كآلية موجهة نحو الأنشطة المتعلقة بالمنتج: أي تقوم على المنتج من خلال تحديد أنشطته وتقييمها، حيث يمر المنتج بمجموعة من الأنشطة التي تضيف له قيمة وبالتالي يتم التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

<sup>1</sup> - أقاسم عمر، المرجع السابق، ص: 96.

<sup>2</sup> - حسام أحمد محمد البياتي، أثر التكامل بين تحليل القيمة وسلسلة القيمة في تخفيض التكاليف، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، جامعة بغداد، العراق، العدد 37، 2016، ص: 283.

4-4- سلسلة القيمة كآلية لإيجاد علاقة بين عناصر قيمة المنتج وعناصر تكلفته: تعمل سلسلة القيمة على توفير رغبات واحتياجات الزبائن ورفع عناصر هذه القيمة دون أن يرفع ذلك من تكلفة المنتج ضمن هدف أن يكون المنتج بسعر أقل من أسعار المنافسين.

#### 5. أهمية سلسلة القيمة وأهدافها

##### 5-1- أهمية سلسلة القيمة

تساهم سلسلة القيمة في دعم إمكانية فهم الأنشطة في المؤسسة في إطار السعي إلى اكتساب مزايا تنافسية، وذلك من خلال الفهم الجيد والأفضل للعناصر الأساسية المؤثرة في التكلفة بشكل أساسي.

ويمكن توضيح أهمية سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسة من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

أ. **التحكم في التكلفة عبر كل أجزاء السلسلة:** يسمح استخدام سلسلة القيمة على مستوى المؤسسة بالتحكم الجيد في التكلفة على ضوء مجموعة الموارد والأنشطة اللازمة لإنتاج وتسليم المنتج أو الخدمة التي يرى العملاء أنها ذات قيمة، وفي هذا الإطار فإن كل الشركات تحاول دون شك تخفيض استهلاك الموارد عبر كل أجزاء السلسلة قصد توفير السلع والخدمات التي يرغبها العملاء بأسعار تنافسية.

ب. **فهم طبيعة الأنشطة ضمن السلسلة وتحليلها:** إن التحليل والمتابعة من خلال سلسلة القيمة يسمح للقائمين على إدارة المؤسسة على تحديد الأنشطة الهامة التي تضيف قيمة وتزيد من درجة تفضيل المنتج أو الخدمة من طرف العملاء مقارنة بالأنشطة التي لا تضيف أي قيمة وهذا ما قد يسمح بتخفيض التكاليف عبر الإلغاء أو الضبط للأنشطة التي تستهلك مواد دون أن تساهم في تغيير درجة تفضيل المنتج من طرف العملاء.

ج. **ممارسة الرقابة والتقييم للأداء عبر كافة الأنشطة ضمن أهداف التكلفة المستهدفة:** تسمح عملية تحديد التكلفة المستهدفة عبر أسلوب سلسلة القيمة بتطبيق سياسات الرقابة والتقييم لكل الأنشطة التي تحرك أو تخفض التكاليف للوصول إلى التكلفة التي يجب استهلاكها لإنتاج منتج

<sup>1</sup>-المهدي هجالة صارة، درحمون هلال، نموذج سلسلة القيمة كاستراتيجية لدعم إدارة تكاليف الجودة، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 13، العدد 1، 2018، ص: 356

معين يمكن بيعه بالسعر المستهدف وبالجودة المطلوبة عبر كافة مراحل العملية الإنتاجية بشكل متزامن عبر كافة أجزاء سلسلة القيمة.

### 5-2- أهداف سلسلة القيمة

- تسعى المؤسسة عند تطبيق أسلوب سلسلة القيمة إلى تحقيق العديد من الأهداف الأساسية منها:<sup>1</sup>
- تجزئة الشركة أو الشركات التي تشترك في إنتاج المنتج إلى مجموعة من الأنشطة المتتابعة والمترابطة منطقياً ووظيفياً؛
  - التمييز بين الأنشطة المضيئة للقيمة والأنشطة الغير مضيئة للقيمة؛
  - تعزيز المركز التنافسي؛
  - تحسين الاستغلال الأمثل للموارد؛
  - تكامل وتناسق الجهود لكل وظائف تنظيم الأعمال وتطوير القدرات لكل وظيفة.
  - تحديد العوائق التي تحد من النمو وإيجاد الحلول والبدائل التي بموجبها تتم معالجة المعوقات وتحديد الاستراتيجيات للتطوير وتلبية كافة المتطلبات.

مما سبق يمكن الإشارة إلى أن تطبيق أسلوب سلسلة القيمة يؤدي بشكل أساسي إلى تخفيض التكاليف التي من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، حيث يؤدي تقسيم أنشطة المؤسسة وتحديد الأنشطة المضيئة للقيمة وإلغاء الأنشطة الغير مضيئة للقيمة إلى التحكم في التكاليف وتخفيضها وهو جوهر تطبيق أسلوب سلسلة القيمة داخل المؤسسة.

### الفرع الثاني: المكونات الأساسية لسلسلة القيمة

تتشكل سلسلة القيمة من مجموعة مترابطة من الأنشطة والوظائف التي تؤدي داخلياً وتحقق قيمة للأنشطة الكلية للمؤسسة، وعلى الرغم من أن كل نشاط يعد مستقلاً في أداء عمله إلا أنه يرتبط مع الأنشطة الأخرى في المؤسسة، ويقسم مايكل بورتر نشاطات المؤسسة إلى مجموعتين أساسيتين من

<sup>1</sup>- أقاسم عمر، مرجع سابق، ص 96.

الأنشطة تسمى المجموعة الاولى بالأنشطة الأساسية أما المجموعة الثانية فتسمى الأنشطة الداعمة كما يوضحه النموذج التالي لسلسلة القيمة ومكوناتها:<sup>1</sup>

الشكل رقم (02): نموذج سلسلة القيمة لبورتر:



Source: 65Ulrike Mayrhofer, Management stratégique, Bréal, Paris2017,P: 64

### 1. الأنشطة الأساسية

ترتبط الأنشطة بالخلق الفعلي للقيمة، كما أنها تمثل المهمة الأساسية التي تؤديها الشركة لإنتاج وتوصيل السلعة إلى العملاء، وتبدأ خلق قيمة الأنشطة مع توفير المواد الخام والمواد الأولية وتستمر من خلال توفير أجزاء ومكونات الإنتاج والتصنيع والتوزيع عبر توصيل السلعة وتقديم خدمات ما بعد البيع إلى المستهلك الأخير، وتحدد هذه الأنشطة مهام العملية التشغيلية الجوهرية المحيطة بالسلعة أو الخدمة،

<sup>1</sup> المهدي هجالة صارة، درحمون هلال، مرجع سابق، ص: 358.

وهي متمثلة في خمسة أنشطة: الإمداد الداخلي، العمليات الإنتاجية، الإمداد الخارجي، التسويق والبيع، الخدمة.<sup>1</sup>

### 1-1- الإمداد الداخلي (الأنشطة المتعلقة بالإمداد الداخلي)

وظيفة الإمداد الداخلي هي النشاط المسؤول عن توفير الاحتياجات أوالموارد الأساسية اللازمة لسير وانتظام عمليات المؤسسة مثل: المواد الأولية، التجهيزات، المعدات، وسائل النقل، المستلزمات السلعية والخدمية وغير ذلك من المواد، فهي الأنشطة المعنية باستلام المواد من الموردين ومن ثم فحصها وتخزينها في المخازن إلى أن تتم الحاجة إليها من قبل خطوط الإنتاج، فضلا عن إدارة المخزون فيها ورقابته، وتعتبر هذه الوظيفة نشاطا أوليا لأنها تمثل بداية تحويل القيمة المضافة من المدخلات كما تمثل مصدرا مهما للتكاليف المباشرة بالنسبة للشركة، ولذلك فإن الأساليب الجيدة للرقابة على المخزون ومناولة المواد يحسن جذريا من تكاليف النشاط، حيث أن تخفيض المشتريات من المواد الخام من خلال التخطيط الجيد للاحتياجات منها، يمكن أن يؤدي الى تحقيق التوازن والتوزيع المناسب لمقدار السيولة المخصص لعمليات الإنتاج.<sup>2</sup>

### 1-2- العمليات الإنتاجية (الأنشطة المتعلقة بالعمليات/ أنشطة التشغيل)

هي الأنشطة المسؤولة عن الإنتاج في المؤسسة، وهي التي تضمن تحويل المدخلات إلى منتوجات مصنعة، وهناك عناصر هامة تعتمد عليها المؤسسة عند اختيار العمليات أوالنظام الإنتاجي المناسب، وهذه العناصر يمكن ذكرها كما يلي:<sup>3</sup>

- المعرفة الكاملة لخصائص السلعة: بحيث يكون هناك دراسة كاملة للسوق حتى يتعرف المسير ويتأكد أن السلعة المنتجة لها مكانتها في السوق مما يجعل المسير يتبع نظام إنتاجي معين

<sup>1</sup> سعيد خالد محمد نور، دور المحاسبة الإدارية باستخدام سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص المحاسبة، جامعة الزرقاء، كلية الدراسات العليا، الأردن، 2014/2015، ص: 58.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 58.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص ص: 59-60.

كالاعتماد على التخزين مثلا، وفي حال عدم معرفة خصائص السلعة فإن المؤسسة سوف تختار نظام انتاجي آخر يتماشى مع رغبات المستهلك.

- **حجم الطلب:** وهو عنصر هام في تحديد نظام الإنتاج الذي يمكن أن تتبعه المؤسسة، لأن كمية الطلب ستلعب دورا هاما في عملية التخطيط للإنتاج على أساس مستمر أو متناوب.
- **تكاليف الإنتاج:** عادة ما يقاس نجاح المؤسسة بتحقيقها للربح، لكن المؤشر الحقيقي لنجاح المؤسسة يتمثل في تقديم السلعة أو الخدمة المطلوبة في السوق بأقل تكلفة ممكنة في سوق شديد المنافسة، لهذا أصبح من الضروري تخفيض التكاليف الى أدنى حد ممكن ليس فقط في الإنتاج، بل على طول سلسلة القيمة للمنتج للحفاظ على النجاح والاستمرارية والبقاء في السوق.

### 1-3- الإمداد الخارجي ( أنشطة المخرجات/ التوزيع):

هي النشاطات المرتبطة بالتوزيع المادي للمنتجات المصنعة من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها، وتعرف الأنشطة المتعلقة بالإمداد الداخلي بأنها تنسيق انسيابية المعلومات والمنتجات المصنعة بين أعضاء قنوات التوزيع لتوفيرها بالمكان والوقت المناسب للمستهلك النهائي، فتخزين السلع مثلا قد يكسب المؤسسة قيمة زمنية وذلك بالاستجابة السريعة لطلبية الزبون موفرا لها زمن إنتاج الطلبية، كما أن النقل يكسبها أهمية مكانية وذلك بتوفير السلع للزبائن في المكان المناسب، فعندما يعتاد العملاء على أن الجهة التي يتعاملون معها تستطيع تزويدهم بما يحتاجون وفق توقعاتهم ويوفرون لهم قيمة من خلال التعامل معهم فإنهم عندئذ سوف يفضلون التعامل معهم والمحافظة على استمرارية هذا التعامل.<sup>1</sup>

### 1-4- البيع والتسويق ( الأنشطة المتعلقة بالبيع والتسويق):

يعتبر نشاط البيع والتسويق في نطاق سلسلة القيمة من الأنشطة الأساسية التي تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة في وحدات الأعمال الإستراتيجية عن طريق الإسهام في التعرف على حاجات الزبائن حيث يعتبر المستهلك في هذا النشاط هو محور التركيز، أو اكتشاف الفرص التسويقية الجديدة وذلك عبر التركيز سياسات متعددة للإعلان والترويج للمنتجات ضمن هدف تحقيق التوازن بين حاجات السوق وإمكانيات المؤسسة، والأنشطة المتعلقة بالتسويق بمعنى آخر تهتم بإعطاء العميل كل ما

<sup>1</sup> - سعيد خالد محمد نور، مرجع سابق، ص: 60.

يرغبه وحسب ما يرغبه، وذلك للمحافظة عليه وضمان استمرار تعامله مع المؤسسة والمحافظة على ولاءه لشراء المنتجات<sup>1</sup>.

### 1-5- الخدمة (الأنشطة المتعلقة بخدمة ما بعد البيع/ الخدمات الضرورية)

إن من شروط الصناعة الجيدة القدرة على إثبات قيمة المنتج الصناعي وألخدمته وصلاحيته للاستخدام الموصوف بعد الشراء، وبغرض تحقيق هذا الهدف يقوم الصناعيون الجيدون بإضافة منفعة للمستهلكين أوالمستعملين تسمى بخدمات ما بعد البيع وتقتضي هذه الخدمات تقديم تسهيلات تتعلق بالتركيب أوالتشغيل أوالصيانة أوتصليح العطلات الناجمة من الاستعمال الطبيعي وربما تتضمن تلك الخدمات أكثر من خدمة واحدة وحسب الشروط التي يتم الاتفاق عليها أثناء البيع والشراء، والغرض الأساسي من خدمات ما بعد البيع هو تحقيق الرضا للمستهلك الأخير للسلعة أوالخدمة، كون أن عملية شراء السلع وتكرارها لها ارتباط وثيق بمدى رضا العملاء على هذا المنتج أوالخدمة وهذا الأمر له أهمية قصوى في زيادة ولاء العملاء القدامى وجذب عملاء جدد، وكل هذا ينصب في زيادة مبيعات المؤسسة وتحقيق قيمة إضافية لها من جهة وزيادة قيمتها لدى المستهلك من جهة أخرى.<sup>2</sup>

### 2. الأنشطة الداعمة (الأنشطة المساعدة/ الأنشطة الثانوية)

يقصد بالأنشطة الداعمة ضمن مفهوم سلسلة القيمة تلك الأنشطة التي تساعد على تحسين كفاءة الأنشطة الرئيسية وتدعيم فعاليتها، كما تساعد هذه الأنشطة الشركات على تحسين التنسيق وتحقيق الكفاءة داخل الأنشطة الأولية للشركة لإضافة القيمة، وهي متمثلة في أربعة أنشطة: الشراء، تطوير التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية، البنية التحتية:

### 2-1- الأنشطة المتعلقة بالشراء (إدارة التموين)

يقصد بها كل ما يتعلق بإدارة المشتريات التي تتولى شراء كل ما هو ضروري من مستلزمات المؤسسة لاستمرار العملية الإنتاجية، وذلك على أساس الضوابط المتعلقة بالكمية والجودة المناسبة والسعر

<sup>1</sup> - سعيد خالد محمد نور، مرجع سابق، ص: 61.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص: 61.

المناسب، وتتضمن إجراءات محددة مثل نظام إصدار الفواتير، طرق التعامل مع البائعين والموردين، نظام المعلومات الذي يتناول المكونات والأجزاء المختلفة.<sup>1</sup>

وعلى الرغم من أن نشاط الشراء هونشاط مدعم إلا أنه يستطيع أن يثري المركز التكاليفي للمؤسسة، ذلك أن هذه الأنشطة من الممكن أن تساهم في خفض التكاليف من خلال الحصول على احتياجات المؤسسة من الموارد بأفضل الأسعار بشكل دوري والتي من شأنها أن تدعم الأنشطة الأساسية ضمن أهداف تخفيض تكاليف المؤسسة، ويمكن للمؤسسة إتباع بعض الاستراتيجيات المتعلقة بتخفيض تكاليف المشتريات ومنها:

- سياسة التفاوض في العقود.
- الاستمرار في ممارسة الضغوط لتحقيق تخفيضات في التكاليف.
- تقليل عدد الموردين.

وتتمثل مهام وظيفة الشراء فيما يلي:

- تحديد الحاجيات المطلوبة ومواصفاتها؛
- اختيار مصادر التوريد وتحديد الموردين؛
- مراقبة وفحص ما يتم توريده؛
- تطوير وتدعيم علاقات التعامل مع الموردين.

## 2-2- الأنشطة المتعلقة بالتطوير التكنولوجي (تنمية التكنولوجيا):

إن كافة أنشطة سلسلة القيمة تتضمن استخدام وسائل تكنولوجية، وهذه التكنولوجيا قد تتعامل مع المنتج مثل تصميم المنتج، البحث والتطوير وغيرها، وقد تتعامل مع العمليات التشغيلية مثل تطوير العمليات وغيرها، وقد ترتبط مع لمواد الأولية وهذه المجموعة هي أساس الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

والمؤسسات المعاصرة اليوم لديها مساحة واسعة وواضحة في مجال التنوع باستخدام التكنولوجيا في مجال الإنتاج وما يرافقها من أنشطة أخرى، واستخدام التكنولوجيا سوف يؤثر بشكل أساسي على الأنشطة الأخرى ضمن سلسلة القيمة في المؤسسة، والتوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة يساعد على

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 62.

تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وتقليل التكلفة، وقد يساعد على تقليل زمن إنتاج الوحدة الواحدة، أو قد تساهم في تقليل نسبة التلف في المواد الخام وغيرها من العمليات الأخرى.

وعلى ضوء ذلك، يرى مايكل بورتر الأنشطة المتعلقة بالتطوير التكنولوجي تشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة ضمن سلسلة القيمة، والتي قد تشمل المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط.<sup>1</sup>

### 2-3- الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية (إدارة الموارد البشرية):

تعد وظيفة إدارة الموارد البشرية أحد الوظائف الهامة والأساسية في نجاح أو فشل المؤسسة، فهي تسعى لتحقيق التوافق والانسجام بين الأفراد والوظائف وتؤثر نوعية هذا التوافق على العديد من المتغيرات الحاسمة في أداء المؤسسة، كما أن الاهتمام بأنشطة الموارد البشرية وتطويرها بما يلبي حاجيات المؤسسة يساند الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة، وتشمل إدارة الموارد البشرية عموماً الأنشطة المتعلقة بالتوظيف وإدارة العاملين بالمؤسسة وسياسات الأجور والحوافز وكذا نظم التدريب والتكوين المستمر.<sup>2</sup>

### 2-4- الأنشطة المتعلقة بالهيكل الإداري الأخرى (البنية التحتية للشركة):

تتكون البنية التحتية للشركة من عدد من الأنشطة التي تشمل الإدارة العامة والتخطيط والمالية والمحاسبة والقانون والعلاقات الخارجية وإدارة الجودة خلافاً لغيرها من أنشطة الدعم، والبنية التحتية عموماً وراء السلسلة بأكملها وليس الأنشطة في حد ذاتها، على اعتبار أن المؤسسة تنوع أم لا فإن بنيتها التحتية يمكن أن تكون مشتركة وأن تكون مقسمة بين الأقسام والمقر.

أحياناً البنية التحتية للمؤسسة تظهر فقط على شكل مصاريف عامة ولكن يمكن أن تكون مصدراً ثرياً لتعزيز القدرة التنافسية، ونظم المعلومات الإدارية يمكن أن تساهم بشكل كبير لموقف الشركة من حيث التكاليف، كما أن المديرية العامة تلعب دوراً حيوياً في التفاوض مباشرة مع العملاء.

<sup>1</sup>- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 103.

<sup>2</sup>- مصطفى محمد أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، طبعة 1، مصر، 2008،

الجمع بين الأنشطة الأولية والأنشطة العامة تحدد أساس الشركة في خلق القيمة، عن طريق تجزئة قيمة الشركة إلى مراكز أنشطة متقطعة ومنعزلة ويستطيع المديرون تقييم ما إذا كانوا يؤدون كل نشاط بطرق تكون أفضل من منافسيهم، على سبيل المثال (تكلفة منخفضة، جودة أفضل، تسليم أسرع) بعبارة أخرى ليس كافياً أن تقول أن شركة أفضل من شركة أخرى من منظور شامل، فسلسلة القيمة تسمح للمديرين أن يقارنوا أنشطة متعددة في شركتهم مع نفس الأنشطة التي تؤديها الشركات الأخرى المنافسة، ومن ثم مقارنة سلسلة قيمة شركة ما مع تلك الخاصة بالمنافسين يمكن أن تعطينا نظرة شاملة عن مواطن القوة والضعف لكل شركة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: مراحل تشخيص عمليات وأنشطة سلسلة القيمة:

يتم تشخيص العمليات والأنشطة الخاصة بسلسلة القيمة بمجموعة من المراحل تلخص في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- 1 **تحديد الأنشطة الإستراتيجية:** في هذه المرحلة يتم تحديد مواصفات المنتج، التي تعتبر ذات قيمة بالنسبة للعميل الحالي، بالإضافة إلى مواصفات أخرى قد تكون ذات قيمة بالنسبة للعميل المحتمل في المستقبل، ومن هاته المواصفات: الجودة، والسعر المنخفض وبعد تحديد هذه المواصفات يتم تحديد الأنشطة المسؤولة عنها
- 2 **تحديد تكلفة كل نشاط بقيمة:** بعد التمييز بين الأنشطة الإستراتيجية والغير إستراتيجية للمؤسسة يتم تحديد تكلفة، ويتخصص نظام التكلفة للقيام بهته المهمة، حيث يقوم نظام التكلفة على أساس التكلفة بتوزيع التكاليف على أنشطة الدولة، حيث يعتبر وسيلة لفهم سلوك التكلفة وتحديد نوع النشاط الخاص بكل تكلفة وقيمة وعند جمع هاته القيم، النشاطات، والتكاليف نحصل على الإطار الكلي لسلسلة القيمة.

<sup>1</sup>- مصطفى محمد أبوبكر، المرجع السابق، ص: 105.

<sup>2</sup>- زرفاوي عبد الكريم، استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الرقابة وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة يحي فارس، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم العلوم التجارية، المدية، 2017/2018، ص ص: 90-92.

3 تحسين إدارة تحليل سلسلة القيمة: إن المؤسسة التي تدير سلسلة القيمة بطريقة جيدة، تكتسب ميزة تنافسية أفضل من منافسيها في نفس مجال النشاط، حيث تزيد من جودة منتجاتها وأخدماتها المقدمة، بالإضافة إلى زيادة الأرباح وخفض التكاليف وهذا بدوره يعظم القدرة التنافسية.

وترتبط نشاطات سلسلة القيمة، وفقا لنوعين من الروابط هما:

**3-1- الروابط الداخلية:** تفاعل أنشطة المؤسسة فيما بينها، بحيث تؤثر إحداها على الأخرى، ومثال ذلك جودة المنتجات الموزعة على الزبائن، والتي تنتج من نشاط التوين (مشتريات)، نشاط الإنتاج (استخدام الآلية في الإنتاج)، وأنشاط مراقبة المنتجات التامة، هذه الجودة تقود إلى اختزال خدمة ما بعد البيع.

**3-2- الروابط الخارجية:** هذا النوع من الروابط ينشأ بين المؤسسة والمورد، وبينها وبين الموزع وحتى الزبون، ومثال ذلك، المؤسسة المتخصصة في بيع أثاث المنازل تقوم برفع مردوديتها من خلال بيع الأثاث على شكل قطع يتم وصلها بالاعتماد على دليل التركيب دقيق وسهل بدلا من بيعه موصولا مما يزيد من قيمته لدى الزبائن.

#### الفرع الرابع: تحليلات سلسلة القيمة

يعتبر تحليل سلسلة القيمة من الأساليب أو الأدوات المستخدمة في التحليل الاستراتيجي للتكلفة، ويمكن تمييز ثلاثة أنواع من التحليل لهته السلسلة هي: تحليل سلسلة القيمة، تحليل الموقف التنافسي، تحليل مسببات التكلفة، هاته الأنواع الثلاثة تقود إلى تحديد قوة المؤسسة وتتبع أنشطتها من أجل تحسين كفاءتها، وتحديد المواضع التي يمكن فيها زيادة القيمة أو تخفيض التكلفة.

وقد قام بورتر بتقديم نموذج يهدف إلى فحص الأنشطة وتحديد هدف تحقيق الميزة التنافسية، عن طريق اختيار الأنشطة ذات الفائدة الإستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد هيكل التكاليف، سلوكها الفعلي والمحتمل، وقام بورتر أيضا بدراسة تحليلية للأنشطة، عن طريق طرح القيمة الكلية لها وتكلفة انجازها

وفي العادة يتم حصر الأنشطة الأساسية في: اللوجستيك الداخلي والخارجي، الإنتاج، التسويق والتوزيع، الخدمات بالإضافة إلى أنشطة داعمة تختارها المؤسسة بطريقة مختلفة.<sup>1</sup>

### الفرع الخامس: أهمية تحليل سلسلة القيمة:

إن الغرض من تحليل سلسلة القيمة، هو معرفة مدى قدرة المسيرين في المؤسسات على تخفيض التكاليف في مختلف مراحل المنتجات أو الخدمات ويتم ذلك من خلال تحليل التغيرات في قيمة التكاليف لكل نشاط، من خلال معرفة مسببات التكلفة لذلك فالهدف من تحليل سلسلة القيمة هو معرفة الأنشطة الأساسية ذات الكفاءة في زيادة قيمة المنتجات، وتحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق سلسلة القيمة، وهذا الأمر يتطلب وجود بطاقة متابعة تتكون من عناصر سلسلة القيمة، ومقاييس الأداء وأهداف المؤسسة.

إن تطبيق إدارة سلسلة القيمة لأي وحدة اقتصادية يساعد على توفير العديد من مقاييس الأداء والتي ينبغي أن تكون جزءا مهما وضروريا لأي استراتيجية موضوعة، إذ أن تنظيم وتنسيق مقاييس الأداء المناسبة خلال حلقات سلسلة القيمة يساعد في إعطاء نظرة عن الأداء الحالي للمؤسسة، وكيفية تحسينها.<sup>2</sup>

خلاصة القول أن سلسلة القيمة هي أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة لتخفيض تكاليف الإنتاج بالمؤسسة الاقتصادية، من خلال تقسيم و تحليل أنشطة المؤسسة الى أنشطة أساسية و أخرى فرعية، ويتم تحليلها وفقا لمراحل و خطوات.

### المطلب الثالث: العلاقة بين سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة

تسعى كل مؤسسة اقتصادية لدراسة التكلفة المستهدفة لوحداتها الإنتاجية أو الخدماتية وذلك من خلال دراسة وتحليل جميع وظائف سلسلة القيمة وخدمة العملاء، من خلال عدة عمليات وإجراءات تدخل كلها ضمن وصول المؤسسة إلى أهدافها المرجوة.

### أولا: العلاقة بين سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة

<sup>1</sup> زرفاوي عبد الكريم، المرجع السابق، ص: 93.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 93، ص 94.

ترتبط التكلفة المستهدفة بسلسلة القيمة بعلاقة تكاملية، أي أن كلا المدخلين يكمل بعضهما الآخر من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للشركة.

فالتكلفة المستهدفة تأخذ بعين الاعتبار جميع تكاليف المنتج الكلية خلال دورة حياته لأن الهدف منها هو تخفيض التكلفة الإجمالية للمنتج طوال الوقت.

قد تكون التكلفة المستهدفة للوحدة من المنتج أقل من التكلفة الكلية الفعلية (الحالية) مما يتوجب على الشركة تخفيض التكاليف عن طريق دراسة وتحليل جميع وظائف سلسلة القيمة من البحث والتطوير مروراً بالتصميم والإنتاج وحتى خدمة العملاء وفي الوقت نفسه المحافظة على الجودة.

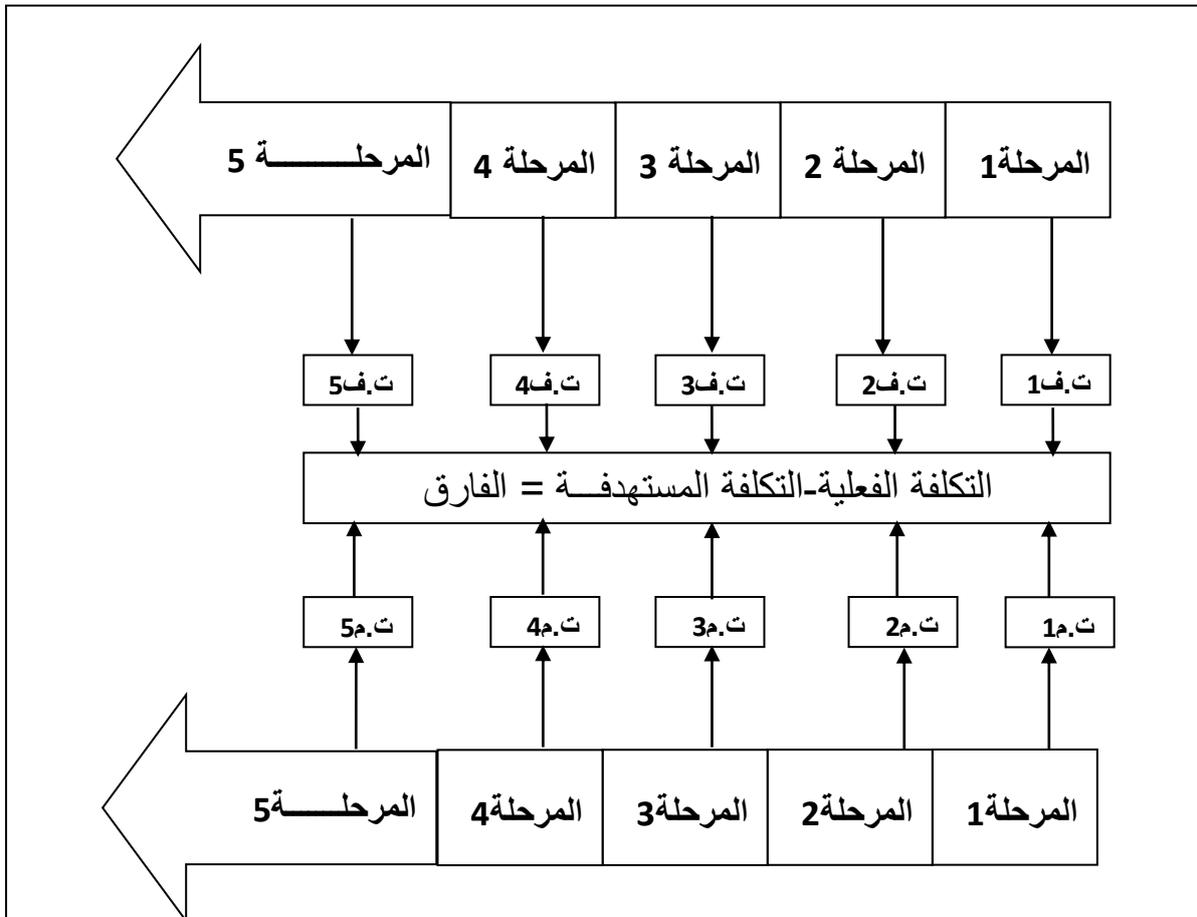
إذا فعلية موازنة تكاليف المنتج وخصائصه ومستوى جودته تحدث خلال العمليات الجزئية المكونة لكل وظيفة من وظائف سلسلة القيمة. يستخدم المحاسبون الإداريون فهمهم لسلسلة القيمة لتقدير التكلفة، إذ ليس جميع التكاليف تعد تكاليف متوقعها تكبدها في المستقبل في مرحلة التصميم، وبالتالي فغن المديرين لديهم فرص لتخفيض التكاليف عن طريق تحسين الكفاءة الإنتاجية التشغيلية أو تخفيض الوقت الذي يستغرقه انجاز المهمة واستبعاد الضياع خلال إنتاج وتسليم المنتجات، إذا يمكن أن نستخلص أن إستراتيجية المنافسة لأي شركة لا بد أن تقوم أساساً على سياسة الإنتاج بتكلفة منخفضة باعتماد مدخل التكلفة المستهدفة، والإنتاج بتكلفة منخفضة يتطلب استخدام مدخل سلسلة القيمة لاستبعاد أية أنشطة لا تضيف قيمة للعميل من أجل البيع بأسعار أقل من الشركات المنافسة وهذا يؤدي إلى خلق قيمة للعميل مع عدم التضحية بمستوى عالٍ من الجودة.<sup>1</sup>

ثانياً: نموذج التكامل بين سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة:

قصد إبراز العلاقة التكاملية بين تطبيق أسلوب سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة، ولتوضيح الترابط والتكامل بين هذين الأسلوبين وأثر تطبيقهما على المؤسسة الاقتصادية، تم تجسيد ذلك من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - ذاكر عبد الله مخلص مصاروة؛ عبي خيون الخفاجي، التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة والعلاقة التكاملية بينهما في شركات المساهمة العامة في القطاع الصناعي الأردني، مجلة دراسات محاسبية مالية، مجلد 08، عدد 23، 2013، ص 333-334.

الشكل رقم(03): نموذج التكامل بين سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد الدراسة النظرية.

حيث:

- ت ف: التكلفة الفعلية.

- ت م: التكلفة المستهدفة.

- ف: الفارق بينهما.

النموذج أعلاه يعبر عن العلاقة التكاملية التي قد تنشأ بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة، حيث أن لكل أسلوب تكاليف خاصة به، إذ يظهر من خلال الشكل أن لكل أسلوب تكاليف مرحلية خاصة به على مستوى كل مرحلة من مراحل الإنتاج، وذلك بغرض تحديد الحلقات ذات التكلفة المرتفعة والعائد الفعلي منها، والحلقات ذات التكلفة المنخفضة والعائد الفعلي منها، وبتطبيق أسلوب سلسلة القيمة الذي يقوم بتجزئة أنشطة المؤسسة وتحليلها وتحديد تكلفة كل نشاط على حدى والقيمة المضافة التي يحققها، يمكن تسليط الضوء على مواطن الضعف في سلسلة الإنتاج ومعالجتها باستخدام عدة أساليب لتخفيض التكلفة من بينها أسلوب التكلفة المستهدفة؛

وبالتالي فإن التكامل بين هذين الأسلوبين يعطي إدارة إستراتيجية للتكاليف أثناء دورة حياة المنتج، ويمكن حساب الفارق بين التكاليف الفعلية والتكاليف المستهدفة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الفارق} = \text{التكاليف الفعلية} - \text{التكاليف المستهدفة}$$

ويعبر الفارق بينهما عن الانحراف في التكلفة الفعلية عن التكلفة المستهدفة إما بالزيادة أو بالانخفاض، فإذا كان بالزيادة فإن المؤسسة تتحمل تكاليف وأعباء إضافية أكبر مما توقعته، وإذا كان الانحراف سالب فإن المؤسسة قادرة على تخفيض تكاليفها الفعلية مقارنة بتكاليفها المستهدفة وهي في هذه الحالة تحقق هامش ربح أكبر من المتوقع.

وفي الأخير يمكن القول أن سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة ترتبطان بعلاقة تكاملية، فهما يكملان بعضهما من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الأداء، حيث أنه لتخفيض التكاليف يتوجب على المؤسسة دراسة وتحليل جميع وظائف وأنشطة سلسلة القيمة.

### المبحث الثاني: مدخل نظري للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؛

يحظى موضوع الأداء المالي للمؤسسة باهتمام العديد من المفكرين والمسيرين من أجل تحديد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الرئيسية وإدارة مواردها بكفاءة وفعالية، حيث يعرف الأداء بأنه

انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها لتحقيق أهدافها، ويتفق كل من (Robbins&Weirsean) مع هذا المفهوم، إذ يعبران عن الأداء بكونه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد، وبالرغم من وجود عدة أبعاد للأداء إلا أن الجانب المالي يبقى هو الأكثر شيوعاً لأنه يعتمد على معلومات كمية، وعملية الأداء المالي تنعكس في مجموعة من المؤشرات التي تقيس مدى نجاح المؤسسة وتطورها، بحيث تصبح هذه المؤشرات بمثابة معايير يمكن بواسطتها تقدير مدى قيامها بتحقيق أهدافها، وعند ذلك يمكن تحديد المعايير أو المؤشرات المناسبة للحكم على الأداء المالي، وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى:

### المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء المالي

#### المطلب الثاني: مؤشرات الأداء المالي

#### المطلب الثالث: علاقة سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة بالأداء المالي.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأداء المالي

نظراً لأهمية الأداء المالي في معرفة وضع نشاط المؤسسة، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ماهية الأداء المالي من خلال تعريفه، أهميته، أهدافه.

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء المالي

يعرف الأداء المالي ب: مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرهما في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة.<sup>1</sup> وقد تعددت المفاهيم المقدمة للأداء المالي كون أن كل باحث ينظر إلى مفهوم الأداء المالي حسب الزاوية التي ينظر إليها، ونتيجة لذلك قدمت العديد من التعاريف منها:

<sup>1</sup> - بزقاري حياة، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2010\2011، ص: 7

الأداء المالي هو: " مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية.<sup>1</sup>

عرف Gladston الأداء المالي على أنه: وصف لوضع الشركة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها

للموصول الى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات وصافي الثروة.<sup>2</sup>

يعرف الأداء المالي بتسليط الضوء على العوامل التالية:<sup>3</sup>

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية؛
- أثر السياسات المالية المتبعة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة؛
- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض وأرباح؛
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.

مما سبق يمكن أن نعرف الأداء المالي على أنه الطريقة التي تتجز بها المؤسسة أعمالها لتحقيق غاياتها بأقل التكاليف الممكنة، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق الفوائض والأرباح.

### الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي

تظهر أهمية الأداء المالي للمؤسسة عادة من خلال ما يحتاجه المديرون من قياس للأداء لتبيان مستوى الأداء بمرور الوقت والمساعدة في التنبؤ باستمرار عن الحالة المستقبلية للمؤسسة، وتتلخص أهمية الأداء المالي للمؤسسة فيما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-وهبي ليندة، دور الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص الادارة المالية للمؤسسات، 2015\2016، ص: 43.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص: 43.

<sup>3</sup>- وهي ليندة، مرجع سابق، ص: 44.

<sup>4</sup>- زاية عبد النور، محاسبة التكاليف وتحسين الأداء المالي للمؤسسة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص محاسبة، 2017/2018، ص: 83.

- المساعدة في متابعة ومعرفة النتائج المالية لنشاط المؤسسة وطبيعة تلك النتائج سواء كانت ايجابية أم سلبية.
- تعتمد الرؤية المستقبلية للمؤسسة على العوائد المتوقع تحقيقها من أدائها المستقبلي وهذا يعني أهمية الاهتمام بالأداء المالي وطرائق قياسه التي تدعم عمليات ترشيد استخدام الموارد وتحقيق الفاعلية في انجاز الأهداف.
- يساعد في معرفة درجة النمو التي تحققها المؤسسة تجاه إنجاز أهدافها بنوعها القصيرة والبعيدة الأمد.
- يساهم قياس الأداء المالي في تحديد مواطن القوة والضعف التي تعاني منها المؤسسة، وهذا يساعد كثيرا على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه الانحرافات.
- إن استخدام التعددية في المقاييس المالية يعطي صورة واضحة عن الحالة المالية للمؤسسة مقارنة بنتائج الأداء المالي للسنوات السابقة للمؤسسة مع نفسها أومع مؤسسات عاملة في القطاع نفسه " المنافسين".

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

يتأثر الأداء المالي بعوامل خارجية وداخلية تتمثل في:

#### 1. العوامل الخارجية:

تتمثل هذه العوامل في مجموعة من التغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق تحكم المؤسسة وعن رقابتها وتعتبر عن كل ما هو خارج عن محيط المؤسسة، مما يؤثر على أدائها وخاصة أدائها المالي، إما في شكل فرص تسمح لها بتحسين أدائها أو قد تكون خطرا يؤثر سلبا عليها مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها، ومن أهم هذه العوامل نجد<sup>1</sup>:

- **العوامل الاقتصادية:** وهي تشكل أكثر العوامل تأثيرا على المؤسسة الاقتصادية، ومن بينها: الفلسفة الاقتصادية للدولة، سياسة التجارة الخارجية، معدلات التضخم وأسعار الفائدة، المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق... الخ.

<sup>1</sup> - وهي ليندة، مرجع سابق، ص: 44-45.

- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** قد تكون هذه العوامل عائقا أمام تحسين الأداء المالي للمؤسسة نظرا لقوة تأثيره على محيط المؤسسة، نذكر على سبيل المثال ثقافة المجتمع قد تمنع من انتشار منتجات المؤسسة مما ينعكس سلبا على أدائها المالي.
- **العوامل السياسية والقانونية:** تتمثل في الاستقرار السياسي والأمني، طبيعة القوانين والتعليمات المطبقة على المؤسسة من طرف الدولة، وكذلك قوانين السوق، السياسات المالية والنقدية للدولة... الخ.
- **العوامل التكنولوجية:** فالتغيرات التكنولوجية قد تساهم في تخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتجات وهذا ينعكس ايجابا على الأداء المالي للمؤسسة.

## 2. العوامل الداخلية:

- تتجسد في مختلف التغيرات الناجمة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها المالي وربحيتها، والتي يمكن للمؤسسة التحكم فيها لحد ما والسيطرة عليها بشكل يمكن من زيادة آثارها الايجابية والتقليل من آثارها السلبية، وكونها تتميز بالكثرة يصعب حصرها، ويمكن تصنيفها الى:
- **العوامل التقنية:** والتي تمثل مختلف القوى والمتغيرات التي تتعلق بالجانب التقني في المؤسسة والتي تضم على وجه الخصوص: الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، العملية الانتاجية، الموقع الجغرافي للمؤسسة، الاستراتيجية والأسلوب المتبع.
  - **العوامل البشرية:** يعد العنصر البشري أحد العناصر التي تلعب دورا فعالا في أداء المؤسسة والذي يختلف من حيث السن، الجنس، مدى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة.
  - **نظام المعلومات السائد:** تلعب المعلومات دورا مهما في متابعة وتقييم أداء المؤسسة، حيث يمثل انسياب المعلومات ضمن المحيط الداخلي للمؤسسة نظاما قائما بذاته يتفاعل مع الأنشطة والوظائف، وكذا مدى السرعة والفعالية في تحويل المعلومات من مراكز التنفيذ إلى مراكز القرار والعكس، بالإضافة إلى نوعية المعلومات وطرق جمعها وتصنيفها وتقييم البيانات المعبرة عن

الأداء وتحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المتعلقة بتصحيح وتقييم هذا الأداء.

#### الفرع الرابع: معايير الأداء المالي

وتتمثل في المعايير التالية:<sup>1</sup>

- **المعايير التاريخية:** وهي المعايير التي تعتمد على مؤشرات مالية تاريخية، أي سنوات سابقة، حيث يتم مقارنة نسبة السيولة للسنة الحالية مع نظيرتها من السنوات الماضية لنفس المنشأة، ومن ثم ملاحظة التغيرات الحاصلة وإذا ما كانت تتغير إلى الأفضل أو الأسوأ وهكذا بالنسبة للنسب والمعدلات الأخرى.
- **المعايير المستهدفة:** وتعني المعايير التي تعتمد على الخطط المستقبلية للمؤسسة والمتمثلة في الموازنات التخطيطية، وهي من الأدوات المهمة في عملية التخطيط والرقابة بحيث يستفيد منها المحلل أو الإدارة للتحقق من وجود انحرافات سواء كانت ايجابية أم سلبية.
- **المعايير الصناعية (القطاعية):** تشير هذه المعايير إلى معدل أداء مجموعة من الشركات في القطاع الواحد سواء كانت محلية أو إقليمية أو دولية، وتفيد هذه المعايير بدرجة كبيرة في عملية التحليل المالي لأنها مستمدة من القطاع ذاته، إلا أنها تعاب بعدم الدقة بسبب التفاوت من مؤسسة لأخرى من حيث الحجم وطبيعة الأنشطة.
- **المعايير المطلقة:** وتشير هذه المعايير إلى وجود خاصية متأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسبة معينة مشتركة بين مؤسسات القطاع وتقاس بها التقلبات الواقعية، هذه المعايير تعد أقل أهمية من المعايير السابقة ورغم اتفاق الكثير من المالىين على عدم قبولها في التحليل المالي إلا أن هناك بعض النسب المالية مثل نسبة التداول التي تستخدم كمعيار مطلق.

#### الفرع الخامس: تقييم الأداء المالي

بغرض تحديد ومعرفة مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، لا بد من تقييم أدائها بشكا عام وأدائها المالي بشكل خاص، فعملية تقييم الأداء المالي من أهم الطرق التي تسمح باعطاء صورة حقيقة

<sup>1</sup> - زاية عبد النور، مرجع سابق، ص: 81، 82.

عن وضع المؤسسة الحالي، وما يمكن أن تقوم به في المستقبل من إجراءات لتصحيح الأخطاء أولتقادي الوقوع فيها، وكذلك تحسين الأداء بصفة عامة، ومن خلال هذا التفريع سيتم التطرق الى هذا الأخير بشكل نظري.

### 1. مفهوم تقييم الأداء المالي:<sup>1</sup>

عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة تعني: تقديم حكم ذوقية حول ادارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة للمؤسسة.

أوهو: "قياس العلاقة بين عناصر المركز المالي للمشروع مثل: الأصول، الخصوم، رأس المال/النشاط التشغيلي.. للوقوف على درجة التوازن بين هذه العناصر وبالتالي تحديد مدى متانة المركز المالي للمؤسسة، ومنه يمكن التنبؤ بالفشل".

وبالتالي فإن عملية التقييم المالي تعكس كيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والمادية والطبيعية والبشرية وحسن استغلالها بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

### 2. أهمية تقييم الأداء المالي:

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي ذات أهمية في المؤسسات الاقتصادية فهي تمثل الدافع والحافز لتحقيق أهدافها وتمثل هذه الأهمية في:<sup>2</sup>

- تعتبر مقياسا للحكم على مدى نجاح المؤسسة الاقتصادية سواء بقياس التقدم فيها أو التأخر وبالتالي الكشف عن نقاط القوة والضعف لأجل تحقيق الأهداف.
- توفير المعلومات لمختلف المستويات داخل المؤسسة لأغراض التخطيط المالي والرقابة المالية، وترشيد القرارات وكذا توفير المعلومات لمختلف الجهات الخارجية عن المؤسسة.
- تقييم العناصر العاملة بالمؤسسة وتحديد العناصر الكفاء والعمل على تعزيزها والاستغناء عن العناصر الغير كفاء وتحديد العناصر التي تحتاج الى مساعدة من أجل النهوض بأدائها.
- المساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.

### 3. خطوات ومتطلبات تقييم الأداء المالي:

<sup>1</sup> -وهبي ليندة، مرجع سابق، ص: 48.

<sup>2</sup> - وهبي ليندة، نفس المرجع، ص 48، 49.

من أجل تطبيق عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية بشكل صحيح، هناك مجموعة من الخطوات والمتطلبات التي يجب إتباعها كما يلي:

### 3-1- متطلبات تقييم الأداء المالي

تتطلب عملية تقييم الأداء بعض المتطلبات الأساسية التي تساهم في الارتقاء بعملية التقييم الى مستويات أعلى من الدقة والموثوقية مما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة وتحقيق النتائج المرغوبة، ومن بين هذه المتطلبات ما يلي:<sup>1</sup>

- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف دون أي تدخل بينها.
- أن تكون أهداف الخطة الإنتاجية واضحة وواقعية وقابلة للتنفيذ، ومدروسة من كافة النواحي بشكل يسمح بالجمع بين الطموح المطلوب والإمكانات المتاحة للتنفيذ.
- أن يتوفر للمؤسسة مالكا متمرسا في عملية تقييم الأداء، قادرا على تطبيق النسب والمعايير والمؤشرات بشكل صحيح.
- أن يتوفر للمنشأة نظاما متكاملًا وفعالًا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء.
- وجود نظام حوافز فعال بحيث يحقق رابطًا متينًا بين الأهداف المنجزة فغلا وبين المخطط منها.

### 3.2 خطوات عملية تقييم الأداء المالي:

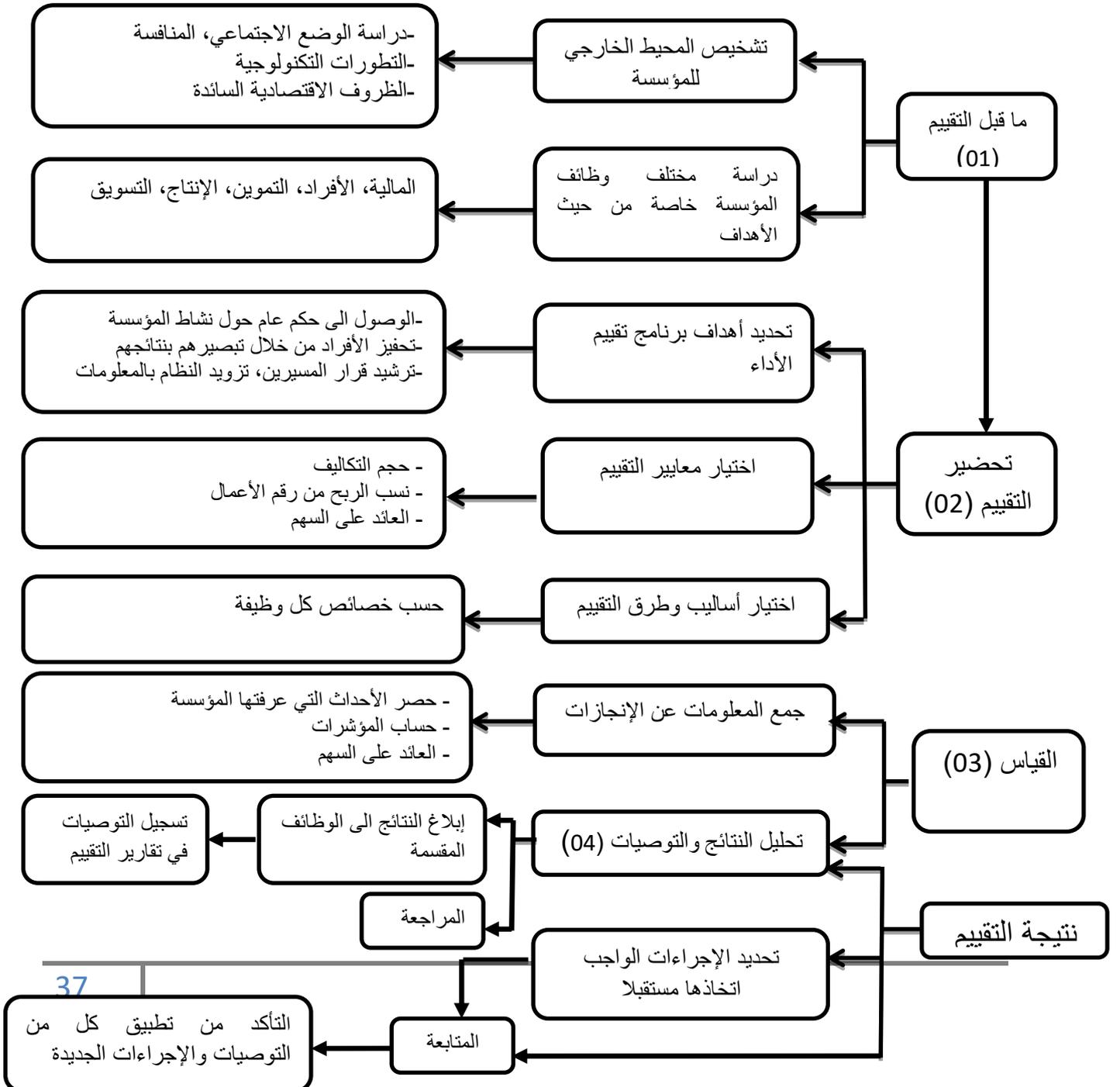
تتم عملية تقييم الأداء المالي بإتباع الخطوات التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-زاية عبد النور، مرجع سابق، ص 86.

- الحصول على مجموعة من القوائم المالية السنوية، حيث أن من خطوات تقييم الأداء المالي إعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء الشركات من خلال فترة زمنية معينة.
  - احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء المالي مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات، ويتم بإعداد واختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي.
  - وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقييم الأداء المالي بعد معرفة أسباب هذه الفروقات وأثرها على المؤسسات للتعامل معها ومعالجتها.
  - دراسة وتقييم النسب.
- وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات ومواطن الضعف والقوة بالأداء المالي الفعلي.
- 4. مراحل عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة:**
- يمكن توضيح المراحل التي يمر بها تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية في الشكل الموالي:

<sup>1</sup>وهبي ليندة، مرجع سابق، ص: 49

الشكل رقم (04): يبين مراحل عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة:



Source : Chevalier et autre: Gestion des ressources humaine، De book Université، Québec،1993،p : 335

وفي الأخير يمكن القول أن الأداء المالي هو الطريقة التي تنجز بها المؤسسة أعمالها، لتحقيق غايتها بأقل التكاليف، فهو يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة، ولغرض معرفة مدى نجاح المؤسسة لابد من تقييم أدائها فهي من أهم الطرق التي تسمح بإعطاء صورة حقيقية عن المؤسسة.

### المطلب الثاني: مؤشرات الأداء المالي

كما سبق الذكر، فإن تقييم الأداء المالي عبارة عن عملية قياس انجازات المؤسسة المحققة فعلا، وذلك لن يتم إلا باستخدام مؤشرات مالية تساعد في عملية القياس الفعلي لأداء المؤسسة وبالتالي تقييمه.

### الفرع الأول: المؤشرات المالية التقليدية

1. رأس المال العامل (FR): ويتم حسابه بطريقتين من أعلى الميزانية وأسفلها كما يلي: <sup>1</sup>

- من أعلى الميزانية: رأس المال العام = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة.

- من أسفل الميزانية: رأس المال العام = الأصول المتداولة - ديون قصيرة الأجل.

1-1 - حالات رأس المال العامل: هناك ثلاث حالات مختلفة وهي: <sup>2</sup>

- رأس المال العامل الصافي موجب  $FR > 0$ : يشير إلى أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى

الطويل، أي أن المؤسسة تمكنت من تحويل احتياجاتها طويلة المدى باستخدام مواردها طويلة

الأجل وحقت فائض مالي يمكن استخدامها في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية.

<sup>1</sup> -إلياس من ساسي؛ يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دروس وتطبيقاته، طبعة 02، دار وائل للنشر، الاردن، 2011، ص: 89.

<sup>2</sup> -زاية عبد النور، مرجع سابق، ص: 90.

- رأس المال العامل الصافي معدوم  $FR=0$ : أي أن الأموال الدائمة قادرة على تغطية الأصول الثابتة فقط أما الأصول المتداولة فتغطي عن طريق قروض قصيرة الأجل، هذه الوضعية لا تتيح أي ضمان تمويلي في المستقبل وهذ الوضعية تعتبر أصعب وضعية للمؤسسة.
- رأس المال العامل الصافي سالب  $FR<0$ : أي أن المؤسسة لا تستطيع تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية باستخدام مواردها المالية الدائمة وبالتالي فهي بحاجة إلى تقليص مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها الدائمة.

## 2. احتياجات رأس مال العامل (BFR)

- يمكن تعريف الاحتياجات من رأس المال العامل بأنه الفرق بين احتياجات وموارد دورة الاستغلال، الذي يتوقف حجمه على طبيعة نشاط المؤسسة<sup>1</sup>، ويحسب بالعلاقات التالية:

$$\text{احتياجات رأس المال العامل} = \text{احتياجات الدورة} - \text{موارد الدورة}.$$

$$\text{احتياجات رأس المال العامل} = (\text{الأصول المتداولة} - \text{قيم الجاهزة}) - \text{الخصوم المتداولة}.$$

$$\text{احتياجات رأس المال العامل} = (\text{مخزونات} + \text{قيم جاهزة} + \text{قيم أخرى للاستغلال}) - (\text{الديون الجبائية والاجتماعية} + \text{ديون الموردين} - \text{تسيقات مصرفية}).$$

وعند حساب احتياجات رأس مال العامل نميز ثلاث حالات:

- احتياجات رأس مال العامل الموجب، وهذا يعني احتياجات الدورة لم تغطي مواردها.
- احتياجات رأس مال العامل معدوم، نادرا ما يتم تحققها.
- احتياجات رأس مال العامل سالب، وهذا يعني أن الموارد التمويلية أكبر من الاحتياجات مما يوضح، أن المؤسسة تمكنت من تغطية احتياجات الدورة بواسطة مواردها، إذن ليست بحاجة إلى موارد تمويلية أخرى.

<sup>1</sup>يزقاري حياة، مرجع سابق، ص ص: 30-31.

3. الخزينة (TN): تعد الخزينة ثالث مؤشر يتم حسابه وذلك بعد حساب رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل، وتعتبر العنصر الأكثر سيولة في الميزانية مقارنة بباقي عناصرها، فهي عبارة عن مجموع الأموال المودعة في البنك، الصندوق التي يمكن استخدامها وتحويلها إلى نقدية بسرعة<sup>1</sup>، يتم حساب الخزينة بالعلاقات التالية:<sup>2</sup>

الخزينة = خزينة الأصول - خزينة الخصوم.

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

الخزينة = القيم الجاهزة - تسبيقات بنكية

4. النسب المالية: هي محاولة لإيجاد العلاقة بين معلومتين خاصتين بالمركز المالي للمنشأة لدا فهي تزود الأطراف المعنية بفهم أفضل لظروف المنشأة فيما إذا اعتمدوا على تحليل كل معلومة على حدى.<sup>3</sup>

4-1- نسبة السيولة: هي النسب التي يقاس بها مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل عند استحقاقها باستخدام أصولها السائلة والشبه سائلة كأصول المتداولة دون تحقيق خسائر، وتستخدم مؤشرات عديدة لقياسها وأهمها:

أ. نسبة التداول: هي العلاقة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة، وتحسب هذه النسبة وفقا للمعادلة التالية:

نسبة التداول = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

ب. نسبة السيولة السريعة: تمثل العلاقة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة، إلا أنها تختلف عن نسبة التداول في كونها تستبعد كل من المخزون والمصروفات المدفوعة مقدما وتحسب كما يلي:

نسبة السيولة السريعة = الأصول المتداولة - المخزون / الخصوم المتداولة

<sup>1</sup> زاية عبد النور، مرجع سابق، ص: 91.

<sup>2</sup> إلياس بن ساسي؛ يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص: 165.

<sup>3</sup> زاية عبد النور، مرجع سابق، ص: 93.

5. نسبة النشاط: تشير إلى تقييم مدى كفاءة وفعالية أداء المؤسسة في إدارة أصولها ومدى

استغلالها لمواردها وتوضح هذه النسب كيف تستشير المؤسسة أموالها.<sup>1</sup>

5-1- معدل دوران المخزون: تعكس هذه النسبة عدد المرات التي يتم تداول كل دينار مستثمر في

المخزون خلال الفترة من تاريخ الشراء حتى تاريخ بيعه<sup>2</sup> ويحسب كالتالي:

5-2- معدل دوران المخزون = (تكلفة المبيعات / متوسط رصيد المخزون) مرة ديون الشركة

وتحويلها إلى نقدية وتحسب كالتالي:

معدل دوران الذمم المدينة = (صافي المبيعات الآجلة / متوسط الذمم المدينة) مرة

ولمعرفة مدة التحصيل = 360 يوم / معدل دوران الذمم المدينة (أيام)

5-3- معدل دوران الذمم الدائنة: يستعمل هذا المؤشر لقياس مدى كفاءة الشركة في تسديد

التزاماتها ويحسب:

معدل دوران الذمم الدائنة = المشتريات الصافية / متوسط الذمم الدائنة (مرة)

6. نسبة الربحية: هذه النسبة تحدد بوضوح مقدار الموارد التي حققتها المؤسسة من خلال النشاط

الاقتصادي الذي تقوم به على مدار السنة، تقيس قدرة كفاءة إدارة الشركة في استغلال أمثل

لتحقيق الأرباح ومؤشرات لتحسين أداء الشركة المالي.<sup>3</sup>

6-1- هامش الربح: يعكس قدرة الشركة على تقديم المنتجات بتكلفة أدنى أو سعر أعلى لذلك

فهو مؤشر قدرة الديارات من المبيعات على تحقيق الربح ولتقييم هامش الربح يمكن استخدام

المعيار التاريخي أو معدل الصناعة أو المعيار المستهدف من خلال النسب التالية:

هامش الربح الصافي = صافي الربح بعد الضريبة والفوائد / صافي المبيعات خارج الرسم

المردودية المالية: هي النتيجة المتحصل عليها من استخدام أموال المساهمين، فنتيجة هذه النسبة تمثل

ما تقدمه الوحدة الواحدة المستثمرة من أموال المساهمين من الربح الصافي وتحسب<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> -وهي ليندة، مرجع سابق، ص: 69- 71.

<sup>2</sup> -فايز سليم حداد، الإدارة المالية، طبعة 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 69-71.

<sup>3</sup> -زايية عبد النور، مرجع سابق، ص 96.

نسبة المردودية المالية = الربح الصافي / الأموال الخاصة

6-2- المردودية الاقتصادية: تقيس العلاقة بين أرباح الاستثمارات المطلوبة لتوليد هذه الأرباح ويتم حسابها كما يلي:

نسبة المردودية الاقتصادية = النتيجة الإجمالية / إجمالي الأصول

الفرع الثاني: المؤشرات المالية الحديثة

من خلال هذا الفرع سيتم عرض المؤشرات المالية الحديثة لتقييم عملية الأداء المالي.

### 1. القيمة الاقتصادية المضافة: EVA\*

➤ تعريفها: هي مقياس حقيقي للأداء المالي للمؤسسة، ويستند مفهومها على مفهوم الدخل المتبقي الذي يقضي بأنه حتى يمكن تحقيق ثروة لحملة الأسهم فإنه يجب على إدارة المؤسسة استخدام الموارد المتاحة لديها بصورة تؤدي إلى تحقيق عائد على الأموال المستثمرة أكبر من تكلفة الحصول على الأموال<sup>2</sup>، وتحسب كما يلي:

القيمة المضافة الاقتصادية = صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة - كلفة رأس المال × مبلغ الاستثمار

### 2. القيمة السوقية المضافة: MVA\*

2-1- تعريفها: هي ما يستثمره حملة الأسهم داخل المنشأة وما يحصلون عليه من بيع أسهمهم حسب الأسعار السائدة في السوق لحظة البيع (الفرق بين القيمة السوقية لأسهم الشركة والقيمة الدفترية لحقوق المالكين).

### 2-2- طرق حسابها: تحسب كالتالي:<sup>3</sup>

القيمة السوقية المضافة = القيمة السوقية لأسهم الشركة - القيمة الدفترية لحقوق المالكين كما تظهر في الميزانية.

<sup>1</sup>-حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 202.

<sup>2</sup>-بوزقراري حياة، مرجع سابق، ص: 41-42.

\*EVA: Economic Value Added

<sup>3</sup>-عدنان تايه النعيمي؛ أرشد فؤاد التميمين التحليل والتخطيط المالي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 83.

\* MVA: Market Value Added

حيث: القيمة السوقية للأسهم = (عدد الأسهم المصدرة) (سعر السهم)

خلاصة القول أن تقييم الأداء المالي يتم انطلاقاً من مختلف المعلومات المالية، وتتم هذه العملية من خلال حساب بعض المؤشرات المالية منها القديمة تتمثل في: مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، أما الحديثة فهي القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة.

### المطلب الثالث: علاقة التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة بالأداء المالي

إن العلاقة التكاملية بين سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة تؤثر بشكل كبير على جانب التكاليف لدى المؤسسة، فتطبيق أحد هذين الأسلوبين أو كلاهما معا يؤثر على إدارة التكلفة بشكل استراتيجي يضمن تحقيق أقل الخسائر للمؤسسة وتحقيق أعلى الأرباح، وبالتالي فإن هذا يؤثر بشكل مباشر على أدائها المالي وهو ما سيتم توضيحه من خلال هذا المطلب.

### أولاً: علاقة سلسلة القيمة بالأداء المالي

يعتبر الأداء المالي الجيد من الدلائل المهمة على مستوى الأداء الشامل للمؤسسة، لذا تعمل المؤسسة على رفع قيمة كل المؤشرات المالية التي تساعدها على التطور والتميز، خاصة مع ظهور المفاهيم الجديدة لسلسلة القيمة، كالحصول على قيمة جديدة لتوزيع الأنشطة من جديد.

مؤشرات الأداء المالي قد تكون ذات دلالة قوية أضعيفة على قيمة أي جزء من سلسلة القيمة، بحيث يكمن الاعتماد عليها في تقييم الأداء المالي بالرجوع الى المعلومات المتحصل عليها من خلال القوائم المالية، المقابلات التي تجرى خلال التبرعات الميدانية ودراسة حالة السوق.<sup>1</sup>

### ثانياً: علاقة التكلفة المستهدفة بالأداء المالي

تبنت الكثير من المؤسسات هذه التقنية، التي تحولت إلى أسلوب جراء كثرة تطبيقاتها خاصة في المؤسسات الصناعية، ولتطبيق هذا الأسلوب أثر كبير على الكثير من مؤشرات الأداء المالي وسيتم دراستها من خلال:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - زرفاوي عبد الكريم، مرجع سابق، ص: 139-140.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص: 156-160.

### 1. أثر استخدام التكلفة المستهدفة في تخفيض التكاليف

في كثير من الأحيان تفرض قوى السوق على المؤسسة تخفيض تكاليفها حتى وان تطلب الأمر التخلي عن جزء من أرباحها، وهذا ما يدفعها إلى تحويل التكلفة الفعلية إلى التكلفة المستهدفة، مع المحافظة على الأرباح؛

### 2. أثر استخدام تقنية التكلفة المستهدفة على ربحية المؤسسة:

إن العمل بأسلوب التكلفة المستهدفة يفيد المؤسسة في تحديد السعر مسبقاً، وبهذا فإنها تعدل تكاليفها على هذا الأساس وبالتالي الزيادة من تحقيق الربح المستهدف؛

### 3. أثر استخدام تقنية التكلفة المستهدفة على تنافسية المؤسسة

تساعد التكلفة المستهدفة في تحسين الكفاءة التشغيلية وتخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتج وقدرات التصميم للمنتجات، وهذا ما جعل لها أثراً على دورة حياة المنتج، كما أنها تركز على تحليل بيئة المنافسة واحتياجات الزبون والجودة المتميزة، وهذا ما يساعد في تحقيق قدرة تنافسية مستقبلية.

ولدراسة أثر التكامل بين أسلوب سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة على الأداء المالي، تم الاعتماد على الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أثر التكامل بين أسلوب سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة على الأداء المالي

للمؤسسة

الفارق سالب	الفارق موجب	الخزينة TN
TN ↑	TN ↓	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسة النظرية.

بعد تطبيق أسلوب سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة، وبعد المكاملة بينهما لتخفيض تكاليف الإنتاج في المؤسسة، يتم إضافة الفارق بين التكاليف الفعلية والتكاليف المستهدفة للخزينة TN، فإذا كانت النتيجة موجبة (TN) فإن ذلك يدل على أن المؤسسة تحقق ربحاً وتتحكم في تكاليفها الفعلية والمستهدفة بشكل صحيح وهو ما ينعكس إيجاباً على أدائها المالي، وإذا كانت النتيجة سالبة (TN) فإن

ذلك يدل على أن المؤسسة تتحمل أعباء إضافية وغير قادرة على التحكم الجيد في تكاليفها الفعلية والمستهدفة، وهو ما ينعكس سلباً على أداءها المالي ويكبتها الخسائر.

تم التطرق في هذا المبحث إلى المفاهيم الأساسية حول الأداء المالي، بالإضافة إلى أهم المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم أداء المؤسسة، وكذا العلاقة التي تربط سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة بالأداء المالي.

من خلال ما سبق تم التوصل إلى أن الأداء المالي في غاية الأهمية، ويتصف بدقة كبيرة عند استخدامه في التقييم، فمن خلاله يتم تحديد نقاط القوة والضعف في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما تم التوصل إلى أنه يتم الاعتماد على مؤشرات ومعايير اقتصادية لقياس الأداء المالي للمؤسسات تتمثل في: النسب والتوازنات المالية، حيث تختلف هذه المؤشرات حسب طبيعة كل مؤسسة.

كما أن لسلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة علاقة بالأداء المالي، حيث تؤثر على جانب التكاليف لدى المؤسسة، فتطبيق الأسلوبان يضمن للمؤسسة تحقيق أقل الخسائر وأعلى الأرباح، وبالتالي فهذا يؤثر بشكل مباشر على أدائها المالي.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

إن دراسة موضوع التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة وأثر التكامل بينهما على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية لم تتأسس على فراغ، وإنما ارتكزت على جملة من الدراسات التي سبقت ويهدف توضيح النتائج التي تم التوصل إليها حتى لا يعاد تكرار ما سبق من الأخطاء والمشاكل التي تم الوقوع فيها من طرف الباحثين السابقين، بالإضافة إلى تحديد الجوانب البحثية التي تحتاج إلى استكمال، ومن خلال ما سبق فإن هذا المبحث سيكون بمثابة مدخل تمهيدي للدراسة التطبيقية، والذي على ضوءه سيتم عرض وإبراز بعض الدراسات السابقة باللغة العربية وباللغة الأجنبية، التي تناولت موضوع التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة وأثرهما على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، كما سيتم تقييم مخرجات الدراسات السابقة وأيضاً عرض مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال المطالب التالية:

**المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية؛**

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية؛

المطلب الثالث: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

لقد حظيت المتغيرات المدروسة بالاهتمام الواسع من قبل العديد من الباحثين من العرب، بالرغم من اختلاف طبيعتها وتسمياتها إلا أن مدلولها بقي يشير إلى العلاقة التكاملية القائمة بين أسلوب سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة وأثرهما على أداء المؤسسة الاقتصادية بشكل عام، من حيث تحسين الجودة، ترشيد اتخاذ القرارات، تخفيض التكاليف، تعزيز القدرة التنافسية... الخ، والأداء المالي بشكل خاص، ومن خلال هذا المطلب سيتم عرض بعض الدراسات السابقة التي سبق وأن تناولت دراسة متغيرات الموضوع بصفة مباشرة أو غير مباشرة، والتي توضح من خلال ما تتضمنه العلاقة القائمة بين المتغيرات المدروسة وأثرها؛

الجدول رقم (02): الدراسات السابقة باللغة العربية

دراسة ( حبشي أسماء ، 2019 / 2020) <sup>1</sup>	
تسمية الدراسة	استخدام التكلفة المستهدفة للتحكم في تسعير الخدمات الصحية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية لطب العيون -بسكرة-
إشكالية الدراسة	كيف يتم استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة للتحكم في تسعير الخدمات الصحية.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى بيان طريقة استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة وعرضه باعتباره أسلوب إداري حديث وتبين قدرته على قيادة التكاليف والأرباح نتيجة تحكمه في التسعير
النتائج المتوصل إليها	- يساهم هذا الأسلوب في تحويل نظرة الإدارة إلى برنامج شامل لخفض التكلفة مع إشباع حاجات الزبائن والحفاظ على جودة ونوعية المنتج. - عند استخدام هذا الأسلوب الذي يعتمد على سعر السوق، يتحقق الهدف الأساسي للمؤسسة الصحية البقاء في ظل المنافسة مع المساهمة في ترقية وتحسين الصحة العمومية.

<sup>1</sup>-حبشي أسماء، استخدام التكلفة المستهدفة للتحكم في تسعير الخدمات الصحية، اطروحة دكتوراه(غير منشورة) في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خبزر-بسكرة- 2019.

<p>- يساهم أسلوب التكلفة المستهدفة في توفير معلومات حول ضرورة تخفيض التكاليف مع تحديد مراكز التخفيض الممكنة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج.</p>	
<p>دراسة (علي عبد الله صالح الشطبي، 1443هـ/2021م)<sup>1</sup></p>	
<p>إطار مقترح للتكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة لتدعيم المزايا التنافسية لسلسلة التوريد (دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية اليمنية)</p>	<p>تسمية الدراسة</p>
<p>هل التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة يساهم في تفعيل إدارة التكلفة البيئية لمنشآت سلسلة التوريد بما يحقق تدعيم المزايا التنافسية لكل منشأة وللسلسلة ككل؟</p>	<p>إشكالية الدراسة</p>
<p>يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في بناء اطار مقترح للتكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في ادارة التكلفة البيئية لسلسلة التوريد بغرض دعم المزايا التنافسية لكل منشأة وللسلسلة ككل.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>- أسلوب التكلفة المستهدفة أحد الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة، حيث يلعب دورا أساسيا في تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح وزيادة القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية نتيجة تأثيرها على التكلفة قبل مرحلة الإنتاج، مما يجعل تأثيرها على التكلفة بشكل أكبر من التأثير عليها بعد مراحل الإنتاج.</p> <p>- سلسلة القيمة تمثل مجموعة أنشطة المنشأة المتتالية والتي تضيف منفعة أوقيمة للسلع والخدمات، بحيث يتم ترتيبها في شكل سلسلة قيمة والمتمثلة في البحث والتطوير، التصميم والإنتاج، التسويق والتوزيع، خدمة العملاء.</p> <p>- هناك اتفاق بين آراء عينة الدراسة حول أهمية تحليل سلسلة القيمة في ادارة تكاليف المنتج على امتداد سلسلة التوريد، وقد بلغت درجة تأثير آرائهم ما بين كبيرة جدا، وكبيرة، ومتوسطة، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي ما بين (3.39، 4.29)</p>	<p>النتائج المتوصل إليها</p>
<p>دراسة (م. ذاكِر عبد الله مفلح مصاروة، م. د. عبيد خيون الخفاجي 2013)<sup>2</sup></p>	
<p>الكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة والعلاقة التكاملية بينهما في الشركات المساهمة العامة</p>	<p>تسمية</p>

<sup>1</sup>-علي عبد الله صالح الشطبي، إطار مقترح للتكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة لتدعيم المزايا التنافسية لسلسلة التوريد، اطار مقترح، 2020.

<sup>2</sup>- م. ذاكِر عبد الله مفلح مصاروة، م. د. عبيد خيون الخفاجي، الكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة والعلاقة التكاملية بينهما في الشركات المساهمة العامة في القطاع الصناعي الأردني، مجلة دراسات المحاسبية ومالية، المجلد الثامن، العدد 23، الفصل الثاني 2013.

الدراسة	في القطاع الصناعي الأردني _ دراسة ميدانية_
إشكالية الدراسة	مشكلة البحث تبرز بوضوح من جراء التطبيق المنفرد وغير المتكامل لكل من مدخلي الكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المنشودة منهما بصورة مجتمعة
هدف الدراسة	يهدف هذا البحث إلى دراسة الكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة والعلاقة التكاملية بينهما في تخفيض كلف المنتجات وتلبية رغبات العملاء وتحقيق ميزة تنافسية إستراتيجية للشركات الصناعية استجابة منها لمواجهة المنافسة العالمية والتطورات التقنية والتوقعات المتغيرة للعملاء على الدوام.
النتائج المتوصل إليها	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقوم الشركات الصناعية عينة البحث بتنمية العلاقات مع الموردين وتطويرها على أساس التعاون بينهما من أجل تحقيق مزايا ومكاسب تعود بالنفع على الطرفين.</li> <li>- أن الشركات الصناعية عينة البحث تواجه عند تطبيق مدخلي التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة بسبب الارتفاع المستمر في الأسعار وعدم توفر التدريب الكافي للعاملين.</li> <li>- هناك قنوات اتصال مفتوحة باستمرار بين أقسام الشركات الصناعية عينة البحث وعمالها وأن هذه الشركات تعمل على توسيع تلك القنوات مع عملائها.</li> </ul>

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة القول، تعددت الدراسات العربية المتعلقة بالتكلفة المستهدفة و سلسلة القيمة و تنوعت في عدة جوانب، و سيتم التطرق الى بعض الدراسات الأجنبية من خلال المطلب الموالي.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة الأجنبية

هناك العديد من الدراسات المتعلقة بسلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة باللغة الأجنبية، والجدول التالي يوضحها:

الجدول رقم(03): الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

دراسة (فريد ولمان، 2014، )	تسمية الدراسة
وضع منهجية متكاملة لخفض تكاليف سلسلة القيمة	

<p>تهدف هذه الدراسة الى تحديد نقاط التكامل بين تخفيض سلسلة تكاليف القيمة وتحليلات خفض تكاليف المنتجات</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>توصل الباحث الى أنه لا يجب أن تكون عمليات متكاملة من أجل تخفيض تكاليف سلسلة القيمة والمشتريات لوحدها فقط، بل يجب تطوير الممارسات والموارد التي تتضمن هذه العمليات لخفض هذه التكاليف المدروسة، بنظام برمجيات أمر لا بد منه من أجل تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات المحلية.</p>	<p>النتائج المتوصل إليها</p>
<p>دراسة ( ibusuki and Kaminski ، 2004 )</p>	
<p>عملية تطوير المنتج والتركيز على هندسة القيمة والتكلفة المستهدفة.</p>	<p>تسمية الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة الى اجراء عمليات تطوير المنتج بهدف تحسين جودته وتقليل تكاليفه</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>إن هذه الدراسة قامت بتحديد بعض النقاط التي تشكل مفاتيح النجاح لنظام متكامل لهندسة القيمة والتكلفة المستهدفة، وهي: الأداء القوي لتخطيط التكاليف في عملية تطوير المنتج، والتطوير من خلال الفرق ذات وظائف لمجموعات أو المهام المتعددة، باستخدام الأدوات والأساليب التي تدعم هندسة القيمة.</p>	<p>النتائج المتوصل إليها</p>
<p>دراسة ( dakker and smidt ، 2003 )</p>	
<p>تبني واستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في الشركات الهولندية.</p>	<p>تسمية الدراسة</p>
<p>هدفت هذه الدراسة الى توضيح الفروق في الممارسات والاجراءات المتبعة لتطبيق استراتيجية التكلفة المستهدفة بين الشركات الهولندية وما يماثلها من الشركات اليابانية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>أن سبب انخفاض عدد الشركات التي طبقت هذه الاستراتيجية يعود الى وجود اختلافات ادارية واقتصادية في هذه الشركات.</p>	<p>النتائج المتوصل إليها</p>

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة القول، تعددت الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتكلفة المستهدفة و سلسلة القيمة و تنوعت في عدة جوانب، و سيتم التطرق الى مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال المطلب الموالي.

### المطلب الثالث: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق الى مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة الأجنبية و العربية من حيث، أوجه التشابه، أوجه الاختلاف، القيمة المضافة

### أولاً: المقارنة بين الدراسات العربية السابقة والدراسة الحالية

سيتم توضيح مختلف أوجه التشابه و الاختلاف مع ابراز القيمة و ذلك من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم(04): المقارنة بين الدراسات العربية السابقة و الدراسة الحالية

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	القيمة المضافة
الدراسة الحالية ودراسة حبشي أسماء	تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من خلال: التطرق لموضوع التكلفة المستهدفة كيفية تطبيق التكلفة المستهدفة	اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من خلال: أن الدراسة الحالية تضمن موضوع التكلفة المستهدفو مرتبطا بسلسلة القيمة و كيفية تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية	أضافت الدراسة الحالية مدى تأثير التكامل بين سلسلة القيمة و التكلفة المستهدفة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية
الدراسة الحالية و دراسة علي عبد الله صالح الشطبي	تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من خلال: التطابق التكلفة المتسهدفة و	اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من خلال: أن الدراسة الحالية تم التطرق فيها الى التكلفة المستهدفة مع سلسلة	أضافت الدراسة الحالية قيمة مضافة من خلال : مدى تأثير التكامل بين سلسلة القيمة و التكلفة المستهدفة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة

الاقتصادية؛ مدى فعالية تطبيق أسلوب سلسلة القيمة و التكلفة المستهدفة في إدارة و تخفيض تكاليف المؤسسة الاقتصادية.	القيمة لتحسين الأداء المالي المؤسسة الاقتصادية، أما الدراسة السابقة تضمنت التكلفة المستهدفة و تحليل القيمة و مساهمتها في تدعيم الميزة التنافسية	تحليل القيمة؛ مساهمة التكلفة المستهدفة و سلسلة القيمة في تخفيض التكاليف	
أضافت الدراسة الحالية قيمة مضافة من خلال: التركيز على التكامل بين سلسلة القيمة و التكلفة المستهدفة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.	اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من خلال: ركزت الدراسة الحالية على دور التكامل بين سلسلة القيمة و التكلفة المستهدفة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، بينما ركزت الدراسة السابقة على العلاقة التكاملية بين سلسلة القيمة و التكلفة المستهدفة.	تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة تلسابقة من خلال: التطرق لموضوع التكلفة المستهدفة و سلسلة القيمة و العلاقة التكاملية بينهما	الدراسة الحالية مع دراسة م.ذاكر عبد الله مفلح مصاروة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانيا: المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية

سيتم توضيح مختلف أوجه التشابه والاختلاف مع ابراز القيمة وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(05): المقارنة بين الدراسات الاجنبية السابقة و الدراسة الحالية

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	القيمة المضافة
الدراسة الحالية ودراسة فريد ولمان	تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من خلال: التطرق لموضوع سلسلة القيمة في تخفيض التكاليف	اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من خلال: أن الدراسة الحالية تضمنت موضوع التكلفة المستهدفة	أضافت الدراسة الحالية قيمة مضافة من خلال: مدى تأثير التكامل بين سلسلة القيمة و التكلفة المستهدفة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة

<p>الاقتصادية؛ مدى فعالية تطبيق أسلوب سلسلة القيمة و التكلفة المستهدفة في إدارة و تخفيض تكاليف المؤسسة الاقتصادية.</p>	<p>وسلسلة القيمة و كيفية تطبيقهما في المؤسسة الاقتصادية و تأثيرهما على الأداء المالي.</p>	<p>المنتجات</p>	
<p>أضافت الدراسة الحالية قيمة مضافة من خلال : مدى تأثير التكامل بين سلسلة القيمة و التكلفة المستهدفة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؛ مدى فعالية تطبيق أسلوب سلسلة القيمة و التكلفة المستهدفة في إدارة و تخفيض تكاليف المؤسسة الاقتصادية.</p>	<p>اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من خلال: أن الدراسة الحالية تم فيها دراسة التكلفة المستهدفة مع سلسلة القيمة لتحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية</p>	<p>تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من خلال: التركيز على سلسلة القيمة و التكلفة المستهدفة في تطوير المنتج و تخفيض تكاليفه.</p>	<p>الدراسة الحالية و دراسة ibusuku and kaminski</p>
<p>أضافت الدراسة الحالية قيمة مضافة من خلال : مدى تأثير التكامل بين سلسلة القيمة و التكلفة المستهدفة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؛ مدى فعالية تطبيق أسلوب سلسلة القيمة و التكلفة المستهدفة في إدارة و تخفيض تكاليف المؤسسة الاقتصادية.</p>	<p>اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من خلال: أن الدراسة الحالية تضمنت التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة في تحسين الأداء المالي، أما الدراسة السابقة ركزت على تبني و استخدام التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية.</p>	<p>تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من خلال: استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية.</p>	<p>الدراسة الحالية مع دراسة dekker and smidt</p>

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة القول، تعددت الدراسات المتعلقة بالتكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة ما بين دراسات عربية وأخرى أجنبية، حيث كل دراسة تناولت متغير أو متغيرين تشابهت من خلاله مع الدراسة الحالية واختلفت معها في بعض النقاط، وكانت القيمة المضافة للدراسة الحالية تتمثل في الربط بين المتغيرات المدروسة والمكاملة بينهم وأثرهم على المتغير التابع.

#### خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم دراسة طريقة التكلفة المستهدفة في أسلوب بديل لتخفيض التكاليف بصفة أساسية، فمن خلالها يتم وضع السعر المستهدف يجعلها تنافس به، حيث تم التطرق الى دراسة التكلفة المستهدفة من خلال مفهومها، أهميتها، أهدافها.... الخ؛

و كذلك تم عرض الاطار النظري لسلسلة القيمة، حيث تمت محاولة الاحاطة بمختلف المفاهيم المتعلقة بسلسلة القيمة و تحليلاتها والتي من خلالها يتعرف مسيروا المؤسسات على مواطن الضعف في سلسلة الانتاج و معالجتها، و من خلالها المحافظة على استمرارية المؤسسة؛

و أيضا العلاقة التكاملية بين سلسلة القيمة و التكلفة المستهدفة، كما تم عرض الأداء المالي مع مختلف مؤشراتته المستخدمة في تقييم الأداء المالي؛

كما توجد عدة دراسات تناولت موضوع سلسلة القيمة و التكلفة المستهدفة منها العربية و منها الأجنبية، التي تناولت متغير أو متغيرين من الدراسة.

# الفصل الثاني:

## الدراسة الميدانية

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

## تمهيد

بعد الدراسة النظرية التي تم التطرق إليها في الفصل الأول، سيتم في هذا الفصل الربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لكل من سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة وأيضاً الأداء المالي ومختلف أساليب ومؤشرات التقييم الحديثة والقديمة.

وتم تخصيص الفصل الثاني لعرض دراسة ميدانية أجريت على مؤسسة الاسمنت\_ تبسة\_ وذلك لمكانتها الكبيرة في الجزائر وخاصة ولاية تبسة لكونها من المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الاسمنت، والهدف هنا هوتسليط الضوء على دور التكامل بين أسلوب سلسلة القيمة وأسلوب التكلفة المستهدفة على الأداء المالي للمؤسسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الاسمنت - تبسة-؛

المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اسمنت-تبسة-

تعتبر صناعة الاسمنت من أهم الصناعات الوطنية، وخاصة في الدول النامية باعتبارها وسيلة ضرورية لقيام هياكل المشاريع التنموية، وتعد شركة اسمنت -تبسة- من أبرز المؤسسات على المستوى الجهوي التي تعمل على تغطية احتياجات المنطقة من منتوجها وبجودة عالية، وبهدف التعرف أكثر على هذه المؤسسة تم التعرض لها من خلال ما يلي:

## المطلب الأول: التعريف بشركة اسمنت- تبسة-؛

## المطلب الثاني: أهمية المؤسسة وأهدافها؛

## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمصنع الاسمنت بالماء الأبيض \_ تبسة\_.

## المطلب الأول: التعريف بشركة اسمنت- تبسة-(SCT).

إن صناعة الاسمنت من أهم وأقوى الصناعات الإستراتيجية والتنموية وترتبط بشكل مباشر بأعمال التعمير والإنشاء، فالإسمنت يستخدم بشكل أساسي في مواد البناء والخرسانة كمادة رابطة هيدروليكية، وتعتمد صناعة الاسمنت على توفر المواد الخام التي تدخل في تركيبته، وعادة ما تنشأ مصانع الاسمنت بالقرب من مصادر المواد الخام توفيراً لتكاليف نقلها، ويعد GICA المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر أحد أكبر وأهم رواد صناعة وتجارة الاسمنت في الجزائر، فهي شركة مساهمة تأسست في 26 نوفمبر 2009 عقب التحول القانوني لشركة الإدارة السابقة لصناعة الاسمنت، وقد حصلت GICA على شهادتي جودة من المعهد الأمريكي للبترو (API) والمعهد الجزائري لتوحيد المقاييس للإسمنت البتروفي في عين الكبيرة سنة 2019، وتضم 23 فرعاً متخصصاً في عدة نشاطات منها إنتاج وتسويق الاسمنت والخرسانة الجاهزة للاستعمال، والحصى والتركيب والصيانة الصناعية والمرافقة التقنية والتكوين، ومن خلال هذا المطلب سيتم تسليط الضوء على أحد فروع المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر، وهي الشركة محل الدراسة: شركة إسمنت تبسة (SCT)، من خلال تقديمها منذ نشأتها، موقعها، والتعريف بالمصنع التابع لها: مصنع اسمنت الماء الأبيض \_ تبسة\_.

## الفرع الأول: نشأة شركة اسمنت- تبسة-

شركة اسمنت-تبسة- (SCT) هي مؤسسة عمومية اقتصادية، وليدة أحد برامج المخطط الرابع للتنمية (1976-1980) أول حجر أساس لها وضع سنة 1985، وذلك تحت إشراف المؤسسة

الوطنية لتوزيع مواد البناء EDIMCO وفي سنة 1988 تم تحويل المشروع إلى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق ERCE الكائن مقرها بمدينة قسنطينة. دام انجاز المشروع 60 شهر ابتداء من 25 فيفري 1990 إلى غاية انتهاء الأشغال بتاريخ 15 أوت 1990 وبتكلفة انجاز قدرها 6963 مليون دينار منها 113.25 في شكل قرض مقدم من طرف البنك الجزائري للتنمية BAD.

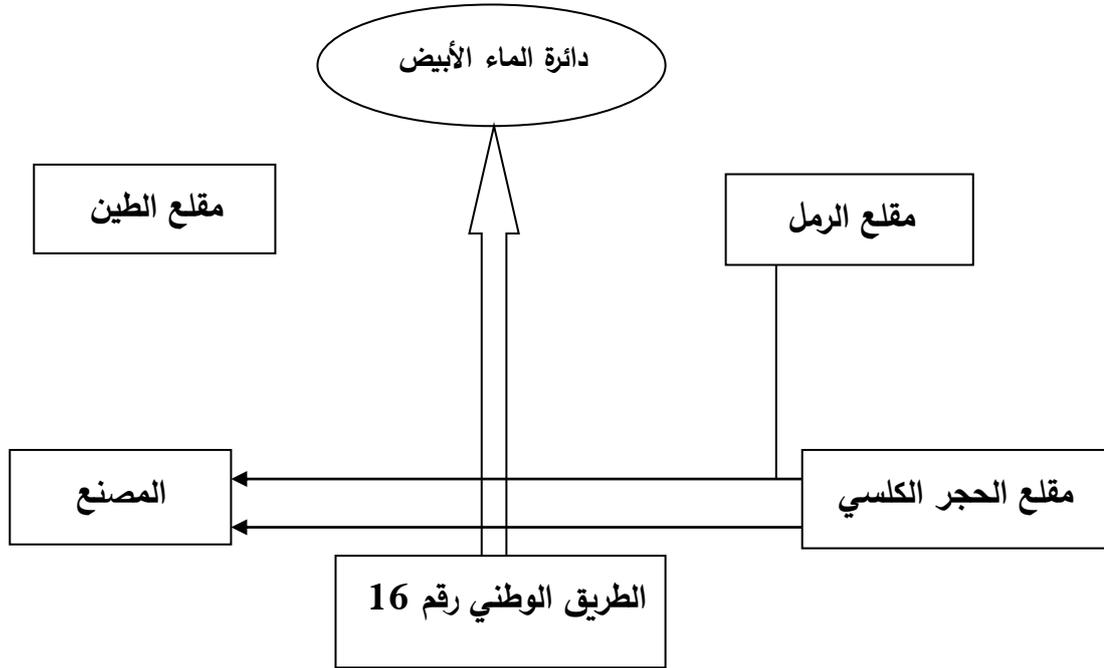
تأسست شركة اسمنت-تبسة-كشركة مساهمة بتاريخ 28 نوفمبر 1993 برأس مال اجتماعي قدره 800 مليون دينار جزائري مكون من 800 سهم قيمة كل مقدار منها 100000 وقدرت المساهمات من الرأسمال الابتدائي بـ 200 مليون دج على النحو التالي:

- مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق بـ 1200 سهم أي بنسبة 60%؛
- مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للغرب بـ 400 سهم أي بنسبة 20%؛
- مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشلف بـ 400 سهم أي بنسبة 20%؛
- الباقي كان على شكل قرض من البنك الخارجي الجزائري.

#### ثانيا: الموقع

يتواجد المقر الاجتماعي لشركة اسمنت-تبسة- بطريق بلقاسم يوسف بمدينة تبسة، في حين انشأ المصنع بدائرة الماء الأبيض على بعد 26 كلم جنوب مقر الولاية، وبمحاذاة الطيق الوطني رقم 16، ويتربع المصنع على مساحة 32 هكتار، ويحتل موقعا استراتيجيا يتوسط مصادر المواد الأولية الأساسية الداخلة في إنتاج مادة الاسمنت، بحيث لا تزيد المسافة الفاصلة بين مكان استخراجها والمصنع على العشر كيلومترات (10كلم)

الشكل رقم (05): موقع المصنع بالنسبة لمصادر المواد الأولية.



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

### ثالثا: التعريف بمصنع المؤسسة

يقع مصنع اسمنت-تبسة- بدائرة الماء الأبيض على بعد 26 كلم جنوب مدينة تبسة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16، ويتربع على مساحة 32 هكتار، تطلب انجازه 86 شهرا ابتداء من 25 فيفري 1990 إلى غاية انتهاء الأشغال 11 فيفري 1995، وذلك وفقا للعقد المبرم بين شركة الاسمنت ومشتقاته للشرق والشركة الدانمركية بتاريخ 15 أوت 1990، وبتكلفة انجاز قدرها 2963 مليون دينار جزائري، يتكون المصنع من سلسلة إنتاجية قدرها 1600 طن يوميا من مادة الكلنكار، أما طاقته الإنتاجية السنوية تقدر بحوالي 525 ألف طن من الاسمنت البوتلاندي والمصنع مجهز بتكنولوجيا حديثة وعتاد نظم المراقبة والتشغيل والصيانة والتسيير ومجهز بحاسوب الكتروني يوفر قيادة أوتوماتيكية.

يتوفر المصنع على ما يلي:

1. مقالع المصنع: يتوفر المصنع على المقالع الموالية:

أ. مقالع الحجر الكلسي: يقع شرق المصنع ويتربع على مساحة 230 هكتار ويحتوي على قيمة 90 مليون طن من مادة الحجر الكلسي.

ب. مقلع الرمل الكوارتزي: يقع شمال شرق الدائرة على بعد 06 كلم، مساحته 21 هكتار ويحتوي على 09 مليون طن كاحتياطي من مادة الكوارتي، وتعتبر هذه المقالع مصادر المواد الأولية لصناعة مادة الاسمنت.

أما بالنسبة لمادتي الجبس والحديد الخام فيتحصل على الجبس من وحدة منجم العنق (بئر العاتر)، أما الحديد الخام فيتحصل على المادة الأولية من وحدة منجم عين الروي بسطيف التابعة لشركة الحديد والفسفات، حيث يتم شرائها بالتنسيق مع دائرة التموين.

ج. المقلع الطيني: يقع شمال الدائرة على بعد 10 كلم، مساحته حوالي 70 هكتار ويحتوي على احتياطي يقدر بـ 33200 طن من الطين.

## 2. تجهيزات المصنع

يتوفر المصنع على تجهيزات إنتاج موزعة ومتسلسلة ومتماشية وفقا لطبيعة العملية الإنتاجية وسير مراحلها على النحوالتالي:

أ. مراكز التكسير والتنقيب: يتوفر المصنع على ثلاث كسارات بطاقة إجمالية متاحة تختلف من كسارة إلى أخرى حيث:

- الكسارة الأولى: 500 طن/س

- الكسارة الثانية: 350 طن/س

- الكسارة الثالثة: 150 طن/س

ب. الفرن: بطاقة متاحة قدرها 1600 طن/سا.

ج. مخطط ساحق: بطاقة متاحة قدرها 50 طن/سا.

د. مخطط الكلينكير: بطاقة متاحة قدرها 120 طن / سا.

هـ. مركز التوزيع: يحتوي على ثلاث حاويات لتعبئة الاسمنت على خط مخصص لشحن المنتج

غير مغلف بطاقة إجمالية 200 طن في اليوم، وتمثل نسبة الاسمنت المعبأ 65 %، أما

الساكب 35%.

### المطلب الثاني: أهمية المؤسسة وأهدافها

تعتبر مؤسسة اسمنت- تبسة- من أهم المؤسسات الوطنية في الاقتصاد حيث تم إنشاء هذه المؤسسة من أجل تغطية الطلب المتزايد على هذه المادة في الصناعة، نظرا لأهميتها البالغة في مجال البناء والتعمير كمادة رابطة أساسية لا يكمن الاستغناء عنها.

#### 1. أهمية المؤسسة

تبرز أهميتها في أن صناعة الاسمنت محليا تحد من تدفق العملة الصعبة التي ستخصص لتغطية الطلب على هذه المادة، حيث وصل الجزء المستورد منها سنة 1985 إلى 08.5 مليون طن، بينما كان الإنتاج الوطني 06 مليون طن بنسبة 45 % وتبقى 55 % منها مستوردة، أما في سنة 1955 أعطى الإنتاج الوطني نسبة 90 % وبقيت فقط 10 % منها مستوردة ومنه نستنتج أن إنتاج مصنع الاسمنت الماء الأبيض أصبح قادرا على تغطية الطلب بالإنتاج المحلية، بالإضافة إلى أنه يساهم بشكل كبير على امتصاص البطالة وتوفير مناصب الشغل.

#### 2. أهداف المؤسسة

أنشأت هذه الشركة أساسا لتمويل الاقتصاد الوطني بمادة الاسمنت ومن ثم يكون الهدف الأكبر هو تحقيق التنمية الاقتصادية في هذا المجال، وتتمثل أهدافها في ما يلي:

##### أ. أهداف مالية واقتصادية: تتمثل في:

- الزيادة في رأس المال وتسديد الديون وشراء استثمارات جديدة لتوفير مناصب شغل؛
- إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية مما يسمح بالمنافسة؛
- تنمية الاقتصاد الوطني مع إمكانية المساهمة في إنشاء مصانع جديدة؛
- تغطية العجز الجهوي، خاصة في مجال الاسمنت ومواد البناء والتقليل من استيرادها من الخارج؛
- تحقيق الأرباح والمساهمة في تطوير الشركة، كإنشاء خط إنتاج تكنولوجيا جديدة؛

##### ب. أهداف اجتماعية وبيئية:

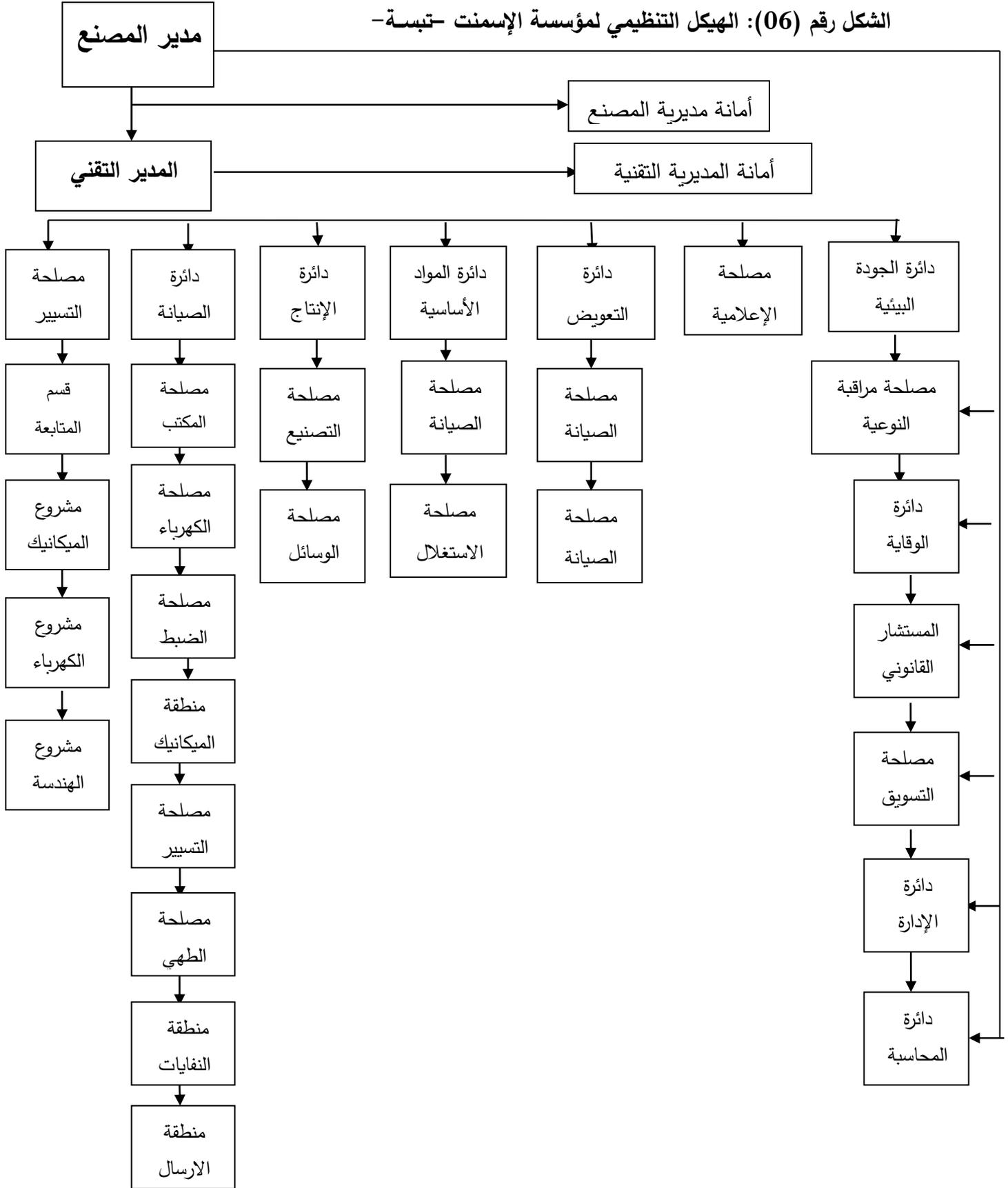
- تدعيم الجهود الوطني في مجال التشغيل ومن ثم تخفيض البطالة؛
- تحسين المستوى المعيشي من خلال توزيع الأرباح على العمال؛
- تسعى الشركة إلى المحافظة على البيئة من خلال تجهيز المصنع بمجموعة من المصافي لمنع وصول المواد والغازات المتطايرة من المداخل إلى البيئة.

أما الهدف الرئيسي الذي تركز عليه الشركة فيتمثل في ضمان النوعية والكمية، كذا الحفاظ على استقرار الأسعار هذا من ناحية الاقتصادية، أما من الناحية الاجتماعية فالهدف واحد عند كل الشركات وهو توفير مناصب عمل، وكذلك الاستفادة من توظيف الإطارات عالية المستوى والكفاءة.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمصنع الاسمنت بالماء الأبيض \_تبسة\_

للتأكد من كيفية سير الأشغال بمصنع الاسمنت بالماء الأبيض \_تبسة\_ ولإبراز الإدارة العامة له وتقسيماتها وفروعها، وكذلك مختلف المصالح والأقسام ووحدات الإنتاج بالمصنع، تم الاطلاع على الهيكل التنظيمي والذي كان كما يلي:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت -تبسة-



المصدر: معلومات مقدمة من مصلة المستخدمين بمؤسسة إسمنت - تبسة -

يشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة مستويات مختلفة تنقسم بداخلها المهام وتتمثل مهام كل وظيفة في ما يلي:

- 1- **المديرية العامة:** تقوم بالإشراف على إدارة المؤسسة ومراجعة سير الأعمال وتنقسم إلى:
  - **مديرية الوحدة:** وتقوم بدورها على تنقلات المشرفين التجاريين والعمال الموجهين للتكوين وعملية الشراء الخاصة بالتجهيزات
  - **مديرية المحاسبة والمالية:** تهتم بمراقبة الأعمال المحاسبية والتخطيط.
  - **مديرية الموارد البشرية:** تتمثل أهم مهامها في جمع البيانات والإحصائيات الخاصة بالموظفين وتنظيمها وتوثيقها، إعداد عقود الموظفين ابتداء من إجراءات التعيين إلى إجراءات نهاية الخدمة، وكذلك الإشراف على الإجراءات الإدارية المتعلقة بالخدمات المقدمة للموظفين.
  - **مديرية التجارة والتموين:** الإشراف على عمليات شراء مستلزمات الإنتاج من مواد أولية ومعدات، وكذا توزيع عقود الاسمنت.
- 2- **مديرية المصنع** تقع بالماء الأبيض وتقوم بالإشراف عليه ومراقبة الأعمال وتضم الفروع الموالية:
  - **الدائرة التقنية:** تهتم بعمليتي التموين والصيانة وتقوم بالإشراف على جميع الأعمال الخاصة بذلك؛
  - **دائرة التموين:** تقوم بعمليات الشراء من النوع الصغير، ك شراء المواد واللوازم والتجهيزات الإنتاجية الصغيرة.
  - **دائرة الإنتاج:** تقوم أساسا بتحويل المواد المكسرة إلى اسمنت وإرساله إلى قسم التوزيع ؛
  - **دائرة الصيانة:** تقوم بصيانة العتاد الثابت والتجهيزات ؛
  - **دائرة المواد الأولية:** تقوم بالإشراف على عمليات تموين قسم الإنتاج بالمواد الأولية؛
  - **دائرة الجودة والأمن والبيئة** توجد في النظام الداخلي الهيكلي للمصنع، وهي ذات ثلاث مصالح
    - ✓ **مصلحة الجودة:** تهتم بمراقبة نوعية وجودة الاسمنت.
    - ✓ **مصلحة المراقبة:** مهمتها الحماية من الأخطار الطبيعية.
    - ✓ **مصلحة البيئة:** مهمتها الحفاظ على البيئة وحماية الأفراد من آثار التلوث.
  - **دائرة المالية والمحاسبة:** تقوم بمسايرة النشاط المالي والمحاسبي للمؤسسة؛
  - **دائرة الإدارة والمستخدمين:** تعمل على إعداد كشوفات بأجور العمال، وتهتم بنظافة المراكز طعام العمال.

- مديرية البحث والتطوير تقوم بتوليد أفكار جديدة وتساعد على تطوير العمل، تضم سكرتارية وقسم المتابعة والانجاز

#### المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة

تعزيزا لما ورد في الجانب النظري من الدراسة سيتم طرح طريقة وأدوات الدراسة التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة والتي تتمثل في المقابلات كأداة لجمع البيانات والمعلومات ومعرفة الأثر الذي تحدثه في المؤسسة محل الدراسة، حيث يتضمن هذا المبحث تحديد الطريقة إضافة إلى الأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها، مما يعطي نظرة إثبات أونفي للفرضيات، كما تساعد في الوصول للنتائج النهائية للدراسة، من خلال المطالب التالية:

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة؛

#### المطلب الثاني: عينة الدراسة؛

#### المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى الأسلوب المعتمد في إطار منهجية الدراسة المعتمدة، حيث أن هذه الدراسة هي دراسة وصفية تحليلية، تعتمد على التطبيق الميداني للتعرف على واقع المتغيرات البحثية وعلاقتها وتأثيراتها، ويتمثل هذا الأخير في أسلوب دراسة الحالة المتعارف عليه. يتميز أسلوب دراسة الحالة في الدراسات المنتمية الى مجال الاقتصاد والمالية عنه في الدراسات المنتمية إلى المجالات الأخرى، من خلال بعض الخصائص المنهجية كتحليل البيانات وتفسيرها باستخدام طرق وأدوات مساعدة في جمع المعلومات، ومن ثم محاولة إسقاط الأطر النظرية تطبيقيا على مؤسسة ما تعتمد استخدام المتغيرات المدروسة، أو وحدة تكون ممثلة لمجتمع المؤسسات التي تجمعها عدة خصائص ومميزات متقاربة، حيث تعتبر واحدة من أفضل وأشمل طرق البحث العلمي حاليا، وذلك كونها تعتمد على إبراز وضعيات المتغيرات المدروسة بشكل واقعي وبكل مصداقية، والكشف عن حيثيات المتغيرات، وهذا الأسلوب يأتي لتحقيق جملة من الأهداف أبرزها ايجاد حلول للإشكالية والإجابة على الفرضيات ميدانيا كما هو الحال عليه في الواقع العملي، وبالتالي نفيها أو تأكيدها، وكذلك التأكيد على عموميات الأطر النظرية.

وانطلاقاً مما سبق فقد اعتمدت الطالبتين على هذا الأسلوب كونه الأنسب لاختبار نتائج تطبيق أسلوب سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة وأثر تكاملهما على تحسين الأداء المالي لمؤسسة اسمنت تبسة\_ واستكشاف الواقع العملي بصفة اختباريه وتفسيرية، ومناقشة نتائج الدراسة من خلال تحديد العلاقة القائمة بين كلا من التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة وأثرهما على الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة، ومنه اختبار الفرضيات انطلاقاً من جمع البيانات والوثائق والمستندات وكذلك أسئلة المقابلات مع بعض العمال والإطارات، ومن هنا تتم الإشارة إلى حدود الدراسة حيث كانت ضمن مجريات اتفاقية التريص المحددة المدة، والتي قامت فيها الطالبتان بدراسة وتحليل عينة من الوثائق الإدارية والمالية والمستندات المحاسبية للفترة ما بين 2017- 2021 الخاصة بمؤسسة اسمنت- تبسة- وكمرحلة أخيرة، تأتي اختبار الفرضيات والتأكيد على مدى صحتها بالإجابة عن الإشكالية المطروحة، ومنه الوصول إلى أهداف الموضوع البحثي وتقديم النتائج المتوصل إليها.

#### المطلب الثاني: عينة الدراسة

بههدف إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري للدراسة من معلومات ومفاهيم وأطر نظرية من تعاريف بماهية أسلوب سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة والعلاقة بينهما وتأثيرهما على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، فقد تم اعتماد مؤسسة كعينة للدراسة تتميز بعدة مميزات بما يتوافق مع طبيعة المتغيرات المدروسة، حيث ارتأت الطالبتان اختيار شركة اسمنت تبسة\_ لتكون محلاً للدراسة، حيث تم تطبيق هذه الدراسة ميدانياً في مصنع الاسمنت بالماء الأبيض \_ تبسة\_ وقد تم هذا الاختيار استناداً إلى عدة أسباب ودوافع موضوعية منها:

#### الفرع الأول: دافع اختيار شركة اسمنت-تبسة-:

لقد كان لتوفر المؤسسة على مصنع محلي للإسمنت ببلدية الماء الأبيض التابعة لولاية تبسة دوراً هاماً، أدى بالطالبتين إلى اختيار المؤسسة لتكون محلاً للدراسة، وذلك أن تطبيق أسلوب سلسلة القيمة يتطلب وجود خط إنتاج لمنتج معين يمكن تقسيمه وتحليل أنشطته وأقسامه الإنتاجية للتمكن من دراسة كل منها على حدى دراسة معمقة من حيث: تكاليف الإنتاج، عدد الوحدات المنتجة على مستوى كل قسم، ساعات العمل، عدد العمال، المعدات والأدوات اللازمة لإنجاز العمل المطلوب على مستوى كل نشاط، تحديد القيمة المضافة الفعلية التي يحققها كل نشاط من الأنشطة وبالتالي التمكن

من الفصل بين الأنشطة الضرورية المضيئة للقيمة والأنشطة غير المضيئة للقيمة والتي يمكن الاستغناء عنها أو تقليل تكاليفها إلى أدنى الحدود الممكنة؛

كذلك تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة، يتطلب دراسة تحليلية معمقة لتكاليف الإنتاج لمنتج معين، من أجل وضع تكاليف مستهدفة بغرض تخفيض تكلفة الإنتاج قدر الامكان ومنه تحقيق الهدف الأسمى الذي تطمح له كل مؤسسة اقتصادية ألا وهوتعظيم الأرباح والحفاظ على الجودة بأقل الخسائر والتكاليف الممكنة، وبالتالي ضرورة إسقاط متغيرات الدراسة على بيئة عملية تتسم بالإنتاج والتصنيع وحساب التكاليف والأرباح باستمرار.

### الفرع الثاني: تواجد مصلحة المحاسبة والمالية بالمصنع:

باعتبار أن تطبيق أسلوب سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة على أرض الواقع، ودراسة أثرهما على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية يحتاج بيئة عملية صناعية، فإنه في المقابل، يستند في الجانب الآخر منه على الدلائل والمبررات المادية الملموسة، والتي تتمثل في الوثائق الإدارية مثل: كشوفات رواتب العمال ومناصبهم وعددهم على مستوى كل قسم من أقسام الإنتاج، الهيكل التنظيمي للمؤسسة وسير العمل فيها وترتيب المناصب وتفرع المصالح والأقسام... الخ، والمستندات المحاسبية مثل: كشوفات المصاريف الشهرية لكل قسم من أقسام الإنتاج، الميزانيات الافتتاحية والختامية، جدول حسابات النتائج... الخ، هذه الأخيرة لا يمكن الحصول عليها إلا من مصلحة المستخدمين وقسم المحاسبة والمالية، واللذان كانا متواجدين مع العديد من الأقسام والمصالح الأخرى على مستوى الإدارة العامة بمصنع الاسمنت بالماء الأبيض\_ تبسة\_ وهذا ما يتيح للمصالح المذكورة وغيرها أن تكون على دراية وعلم بكل التفاصيل الفعلية والواقعية لما يصلها من بيانات ومعطيات مباشرة من أرض الواقع، بحيث تكون أغلبها صحيحة وحقيقية وبالتالي تجنب الوقوع في متاهات الغش والتزوير وتظليل الحقائق؛

كما أن مؤسسة اسمنت-تبسة- أولت اهتماما كبيرا بجانب التكاليف وأنشطة الشراء والبيع واستخراج المواد الأولية واستعمالها، فإنه يتم توثيق كل العمليات التي يقوم بها المصنع بأدلة مستنديه تثبت صحتها وتربط بين ما هو مدون على الوثائق والسجلات المحاسبية للمؤسسة وما هو موجود عينيا، من آلات ومعدات ومواد أولية ومشتريات ومبيعات وكميات منتجة وكميات مستهلكة ومخزونات... الخ،

فهي تعتمد على مصلحة المحاسبة التحليلية بهذا الخصوص، وهي بدورها تقوم بتجزئة التكاليف الشهرية للمؤسسة وتوزيعها على أقسام الإنتاج وحساب تكلفة كل نشاط على حدة دون إهمال أية تفاصيل صغيرة كانت أم كبيرة، وهذا ما سهل على الطالبتين إيجاد المعلومات والبيانات التفصيلية حول تكاليف الإنتاج وسلاسل النشاط والقيم الفعلية والقيم المستهدفة وحساب الفوارق بينهما، وكذلك قياس الأداء المالي الفعلي للمؤسسة محل الدراسة وتقييمه بناء على حساب مؤشرات الأداء المالي الحديثة والقديمة المتعارف عليها، بالاستناد إلى بيانات ومخرجات قسم المحاسبة والمالية للتوصل إلى نتائج تعالج إشكالية الدراسة المطروحة وتحاول تأكيد صحة أونفي الفرضيات المستند عليها لمحاولة الإجابة على إشكالية البحث.

ومن خلال هذه العوامل يتضح أن شركة اسمنت\_ تبسة\_ هي المؤسسة الأنسب للدراسة ولتكون عينة ومحلا للتطبيق، باعتبارها تضم كل المتطلبات الميدانية اللازمة لتطبيق متغيرات الدراسة على أرض الواقع، وكذلك المتطلبات الإدارية كونها تهتم بتجزئة تكاليف نشاطاتها وتوثيق كل عملياتها، فهي بذلك توفر بيئة عمل يسيرة تمتاز بالشفافية والمصادقية للطالبتين، وعلى ضوء هذا فقد تم اعتمادها من طرفهما واستثناء غيرها من المؤسسات الاقتصادية الأخرى.

### المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

بغرض إجراء هذه الدراسة الأكاديمية، تم جمع عدة معلومات باستعمال عدة أدوات ووسائل، وقد تم الاعتماد على إجراء المقابلات مع إطارات وموظفي مصنع الاسمنت بالماء الأبيض \_ تبسة\_ للحصول على المعلومات الخاصة بالدراسة الميدانية المجراة في إطار هذا البحث العلمي، وكذلك تم جمع بعض الوثائق الإدارية والمستندات المحاسبية والقوائم المالية التي ساعدت الطالبتين بشكل كبير في تقديم صورة واضحة وحقيقية حول الوضعية المالية للمؤسسة من حيث التكاليف والإنتاج والبيع والتسويق وخدمة العملاء والصيانة... الخ، حيث تعد المقابلة من أهم وأبرز الأساليب المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات المعتمدة في دراسة الحالة، من خلال استجواب الفئة المستهدفة لوظيفة المالية والمحاسبة التحليلية والمتمثلة في قسم المالية والمحاسبة للمؤسسة محل الدراسة، حيث تقوم على طرح عدة تساؤلات فيما يخص متغيرات الدراسة ومدى اعتمادها وتطبيقها على أرض الواقع بطريقة موضوعية، ومن مبررات استخدام هذه الأداة هي مدى دقتها وفعاليتها في الحصول عن الاجابات الصريحة التي تخدم الموضوع، والتي تساعد وبشكل كبير الطالبتين في فحص صحة الفرضيات من

عدمها ومدى تأكيدها، بالإضافة إلى كونها أنسب أسلوب للتفاعل بين الطالبتين وبين الفئة المستهدفة والتي تتمثل في موظفي قسم المالية والمحاسبة وبالتحديد رئيس فرع المحاسبة التحليلية.

حيث لجأت الطالبتان لاعتماد هذه الأداة لجمع جملة من المعلومات والبيانات حول حيثيات الموضوع، والأخذ من المشرفين والإطارات المالية للمؤسسة بصفة مباشرة، وقد تمت هذه المقابلات بين الطالبتين وموظفي قسم المالية والمحاسبة بشكل عام ورئيس فرع المحاسبة التحليلية بشكل خاص، وكذلك قامت الطالبتين بمقابلة فردية مع أحد الإطارات المالية للمؤسسة بهدف جمع بعض المعلومات والبيانات التي تخدم موضوع الدراسة، باعتماد الشروط العامة المستخدمة في إعداد وتنفيذ المقابلات والمتمثلة في الأمانة العلمية والسرية وتوفير عامل الموضوعية في تحديد الإجابات الصريحة، ويمكن إبراز الدوافع التي أدت إلى اختيار واعتماد هذه الأداة بشكل كبير من خلال ما يلي:

- كون المقابلات أداة اتصال مباشر ووسيلة التقاء لكسب تجربة علمية واستكشاف الواقع المهني؛
- إمكانية التوضيح والإثراء من خلال ما يتقدم من شروحات وتفصيلات من قبل الفئة المستهدفة؛
- تعتبر المقابلة إجراء يتيح الفرصة للطالبتين لاستكشاف آراء وتوجهات الفئة المستهدفة من خلال الاستجواب المباشر والتفاعلات البناءة لتحصيل المعلومات؛

بناء على ما تقدم، فإنه يمكن القول بأن المقابلة هي تقنية وأداة مباشرة لجمع المعلومات وألحقائق والدلائل النوعية والكمية لمتغيرات الدراسة بغرض الإجابة عن الإشكالية المطروحة، من خلال تحصيل وجمع الإجابات وتوجهات الفئة المستجوبة المتمثلة في قسم المالية والمحاسبة لمؤسسة اسمنت تبسة.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرض الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في شركة اسمنت تبسة بمصنع اسمنت الماء الأبيض\_ تبسة\_، كعينة من بين المؤسسات الاقتصادية الممثلة، ومن خلال هذا المبحث

سيتم إسقاط الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة على واقع المؤسسة انطلاقاً من الزيارة الميدانية وجمع البيانات والمستندات وذلك لمناقشة وتحليل نتائج الدراسة من خلال المطالب التالية:

**المطلب الأول: تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في مصنع اسمنت الماء الأبيض -تبسة-**

**المطلب الثاني: تطبيق أسلوب سلسلة القيمة في مصنع اسمنت الماء الأبيض -تبسة-**

**المطلب الثالث: تطبيق مؤشرات الأداء المالي في مؤسسة اسمنت الماء الأبيض -تبسة-**

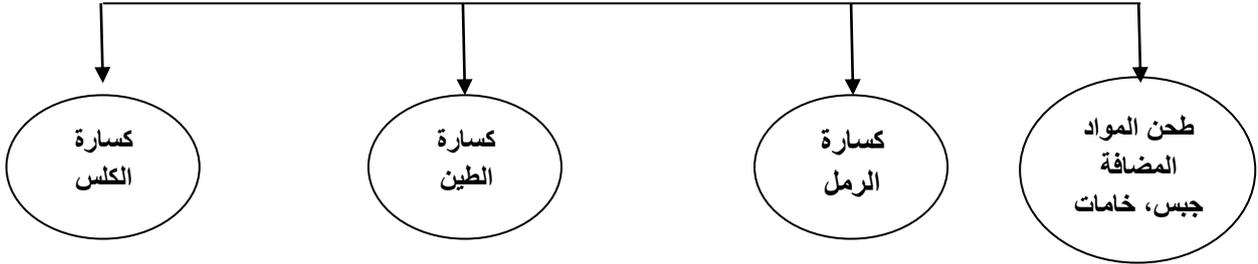
**المطلب الرابع: أثر التكامل بين أسلوب سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة على الأداء المالي لمؤسسة اسمنت -تبسة-**

**المطلب الأول: تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في مصنع اسمنت الماء الأبيض -تبسة-**

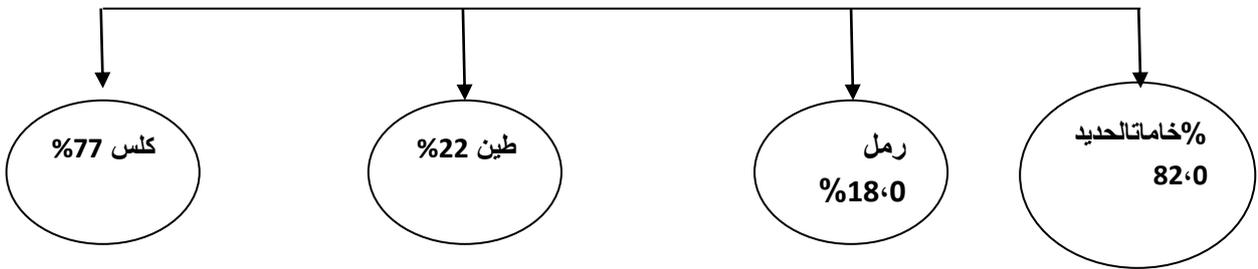
لكي يتم تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة لا بد من التعرف على العمليات الإنتاجية القائمة بها ومساراتها التقنية، حيث نجد أن مسار الإنتاج يمر بخمس مراحل وهي: مرحلة طحن المواد الأولية، مرحلة طحن المواد الخام، مرحلة طهي الدقيق الخام، مرحلة طحن الاسمنت، مرحلة التعليب، كما يجب أيضاً يجب التعرف على المنتج ومختلف مكوناته، فهو يتمثل في اسمنت تام الصنع (معلب وسائب)، حيث تستعمل الشركة لإنتاجه كل من: الرمل، الجبس، الكلس، الطين، الكالنيكر، خامات الحديد بالإضافة إلى اليد العاملة وفيما يلي الخطوات المتبعة لمحاولة تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة من أجل تخفيض تكلفة المنتج:

الشكل رقم (13): مراحل إنتاج الاسمنت

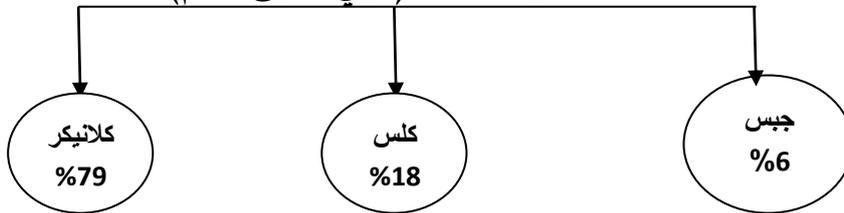
المرحلة الأولى (طحن المواد الأولية)



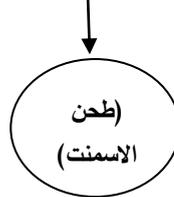
المرحلة الثانية (طحن المواد الخام)



المرحلة الثالثة (طهي الدقيق الخام)



المرحلة الرابعة



المرحلة الخامسة (منطقة الإرسال)



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة. ( أنظر الملحق رقم: 28)

## 1. طريقة حساب التكلفة المستهدفة:

سنة 2017:

سعر البيع الوحدوي  $= 20 / (47164.5 / 244310132.18)$  = 258.99 دج للوحدة

تكلفة إنتاج الوحدة:  $= 20 / (47164.95 / 23951594.97)$  = 25.39 دج

سنة 2018:

سعر البيع الوحدوي:  $= 20 / (46118.04 / 224229656.72)$  = 243.10 دج للوحدة

تكلفة إنتاج الوحدة:  $= 20 / (46118.04 / 18685804.72)$  = 20.25 دج

سنة 2019:

سعر البيع الوحدوي:  $= 20 / (45358.40 / 262160168.93)$  = 288.98 دج للوحدة

تكلفة إنتاج الوحدة:  $= 20 / (45358.40 / 19056309)$  = 21.01 دج

سنة 2020:

سعر البيع الوحدوي:  $= 20 / (31052.50 / 137505882.49)$  = 221.40 دج للوحدة

تكلفة إنتاج الوحدة:  $= 20 / (31052.50 / 51073257.25)$  = 82.24 دج

سنة 2021:

سعر البيع الوحدوي:  $= 20 / (12422.55 / 77912468.60)$  = 313.59 دج للوحدة

تكلفة إنتاج الوحدة:  $= 20 / (12422.55 / 49427620.14)$  = 198.94 دج

الجدول رقم (30): حساب هامش الربح بعد الغاء عملية توزيع المنتج الوحدة: مليون دينار (10<sup>6</sup>)

البيان	2017	2018	2019	2020	2021
سعر البيع الموزع	258,99	243,10	288,98	221,40	313,59
هامش الربح الفعلي	233.6	222.85	267.97	139.16	114.65
سعر البيع المباشر	382.5	382.5	382.5	362.5	405
هامش الربح المستهدف	357.11	362.25	361.49	280.29	206.06

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن، المؤسسة تقوم بتوزيع المنتج إلى نقاط البيع التابعة للمؤسسة حيث أن سعر الاسمنت المعبأ في المصنع يختلف عن سعر بيعه من الوحدة التجارية فتحقق هامش ربح يتراوح ما بين 114.65 و 267.97 دج خلال الخمس سنوات محل الدراسة.

بافتراض أن المؤسسة تقوم بإلغاء عملية توزيع المنتج إلى نقاط البيع التابعة لها، والبيع مباشرة من المصنع إلى المستهلك النهائي، وبالتالي يصبح هامش الربح أكبر، حيث يتراوح ما بين 206.06 و 362.25 دج.

وتتمثل خطوات تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة فيما يلي:

#### أ. دراسة السوق:

إن الهدف الأساسي من دراستنا للسوق هو تصميم منتج جديد يلبي رغبات العملاء\_ اللذين يعتبران من أهم مبادئ أسلوب التكلفة المستهدفة\_ بمعنى التركيز على التصميم وتحديد سعر سوقي تنافسي له انطلاقاً من دراسة المنتجات المنافسة للشركة للوصول الى التكلفة المستهدفة

من خلال دراسة السوق تبين لنا أن العملاء يعطون الأولوية عند شرائهم لمنتج الاسمنت، لخصائصه وجودته وتكلفته

**ب. تحديد سعر البيع المستهدف:**

بعد الدراسة التسويقية لجودة المنتج التي يمكن أن تجذب العملاء وأيضا من خلال أسعار المنافسين، يتبين المعلومات المقدمة أن سعر المنتج هو السعر المستهدف الذي نريد الوصول إليه، بما أن السعر الذي تبيع به المؤسسة هو: 405 دج

وقد تم اختيار السعر الذي تبيع به المؤسسة بالجملة: 316.41 دج على اعتبار أن هذا المبلغ مقبول من طرف UC، مع إضافة 50 دج كتكلفة نقل وبالتالي يصبح السعر المستهدف:

$$316.41 + 50 = 366.41 \text{ دج}$$

**ج. هامش الربح المستهدف:**

إن تحديد هامش الربح المستهدف عملية صعبة ومعقدة، وتتطلب خبرة كبيرة خاصة في مجال التنبؤ بالمبيعات، حيث يتم تحديده من خلال التخطيط على المدى الطويل، وبناء على إستراتيجية الربح المعتمد من طرف المؤسسة، ولصعوبة تحديده تم الاستعانة بخبرة إطار مالي من إدارات المؤسسة، فإن هامش الربح الذي تود المؤسسة تحقيقه يقدر ب: 25%

$$366.41 \times 0.25 = 91.60 \text{ دج}$$

وبعد تحديد سعر البيع المستهدف والربح المستهدف، يتم حساب التكلفة المستهدفة كما يلي:

$$\text{التكلفة المستهدفة} = \text{سعر البيع المستهدف} - \text{هامش الربح المستهدف}$$

$$366.41 - 91.60 = 274.81 \text{ دج}$$

## هـ. مقارنة التكلفة المستهدفة بالتكلفة الفعلية:

قدرت مصلحة المحاسبة والمالية تكلفة الاسمنت ب: 405 دج وقد تم التوصل إلى التكلفة المستهدفة التي قدرت ب: 274.81 دج، اذن هناك فجوة بين التكلفة المستهدفة والتكلفة الفعلية تقدر

$$\text{الفجوة: } 274.81 - 405 = 130.19 \text{ دج}$$

ب:

هذا الفارق عبارة عن تكاليف يجب تخفيضها من طرف المؤسسة للوصول الى التكلفة المستهدفة، وذلك بإعادة النظر في جميع التكاليف ذات القيمة لهذا المنتج، الا أنه لا يعني أن المؤسسة تحقق خسارة مادامت التكلفة الفعلية أكبر من سعر البيع المستهدف، بل إن المؤسسة في حالة ربح يقدر:

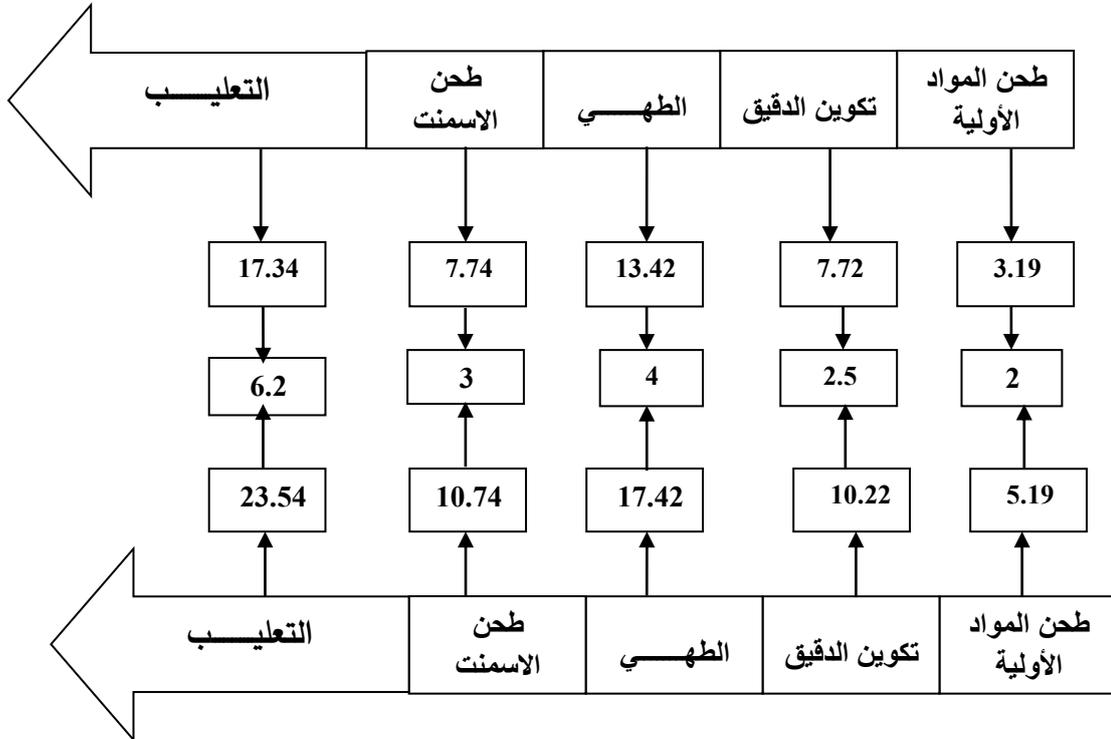
$$\text{الربح: } 366.41 - 405 = 38.59 \text{ دج}$$

## ثالثا: نموذج التكامل بين سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة

بافتراض أن مؤسسة اسمنت تبنة تطبق أسلوب سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة، وبالاعتماد على معلومات متحصل عليها من وثائق مقدمة من طرف المؤسسة، حيث تم تطبيق نموذج التكامل بين سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة لشهر جانفي لسنة 2021.

الشكل رقم(14): نموذج انحرافات التكاليف الفعلية عن التكاليف المستهدفة لمراحل الإنتاج خلال شهر جانفي 2021

الوحدة: مليون دينار (10<sup>6</sup>)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة والجدول رقم 04

الشكل أعلاه يوضح العلاقة التكاملية بين سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة، التكاليف الفعلية والمستهدفة والانحراف بينهما، حيث يظهر أن جميع الانحرافات لمراحل الإنتاج موجبة مما يدل على أن المؤسسة لم تتحمل تكاليف أكبر مما توقعته ذلك راجع لعدة أسباب منها:

- التقليل من عدد العمال، لان المؤسسة تنتهج في الغالب سياسة التعاقد التي تكلفها أقل من اليد العاملة الدائمة؛
- اقتناء تجهيزات أكثر تطورا وكفاءة، والاهتمام بنوعية المنتج ومراعاة سلوك المؤسسات المنافسة على المستوى الدولي؛
- محاولة التخفيض من تكاليف الأنشطة المساندة.

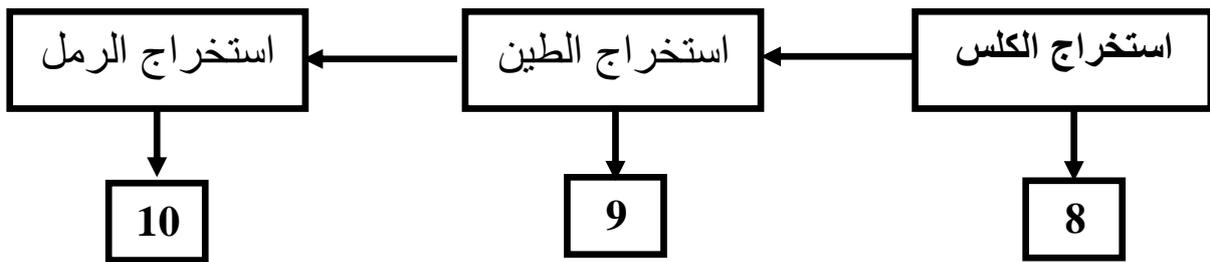
المطلب الثاني: تطبيق أسلوب سلسلة القيمة في مصنع اسمنت الماء الأبيض \_تبسة\_.

عند تطبيق هذا الأسلوب ينبغي أن نقسم أنشطة المؤسسة الى: أنشطة رئيسية وأخرى فرعية بهدف الوصول الى تكلفة كل نشاط بشكل منفرد، لذلك تم القيام بتحليل بيانات مؤسسة اسمنت - تبسة- الماء لبييض، بالاعتماد على ما تم تقديمه من قوائم مالية ووثائق إدارية، بالإضافة إلى مجموعة من المعلومات تم جمعها خلال المقابلات الميدانية، وسيتم دراسة الفترة ما بين (2021/2017). والأشكال الموالية تمثل سلاسل النشاط الخاصة بإنتاج الاسمنت:

### 1. سلاسل النشاط الخاصة بإنتاج الاسمنت:

في البداية يجب التعرف على المصدر الأول للمواد الأولية الضرورية لعملية تصنيع وإنتاج الاسمنت، بدء من الحصول على المواد الأولية الخام وانتهاء بالمنتج التام، وعليه سيتم التعرف على مقالع المصنع: مقالع الحجر الكلسي، مقالع الرمل الكوارتزي، المقلع الطيني؛ يضم الموقع العديد من عمال الميدان وكذلك الآلات والمعدات والتجهيزات اللازمة لعملية التفجير والاستخراج ونقل المواد الأولية الخام من المقالع الى المصنع؛ بعد جمع المعلومات وتحليل مسار خط الإنتاج لدى مصنع المؤسسة تم التوصل الى الأشكال الموالية:

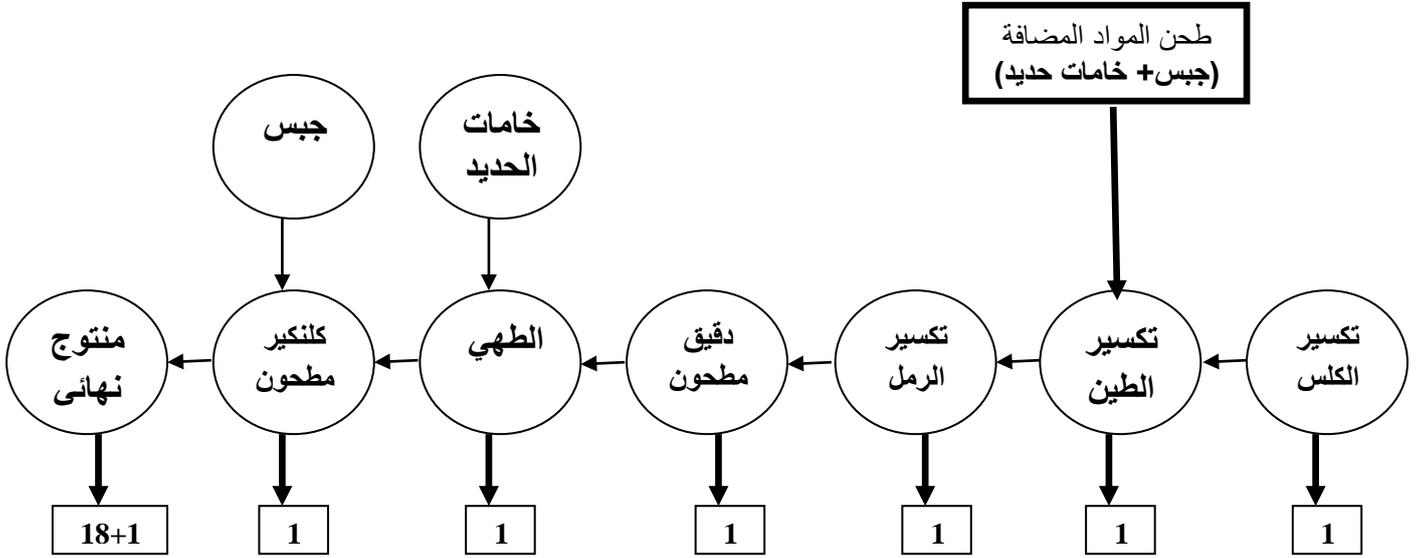
الشكل رقم (07): سلسلة الأنشطة الأولية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة.

يمثل الشكل سلسلة الأنشطة الأولية المتمثلة في استخراج كل من: الكلس، الطين، الرمل من المقالع الخاصة بالمؤسسة.

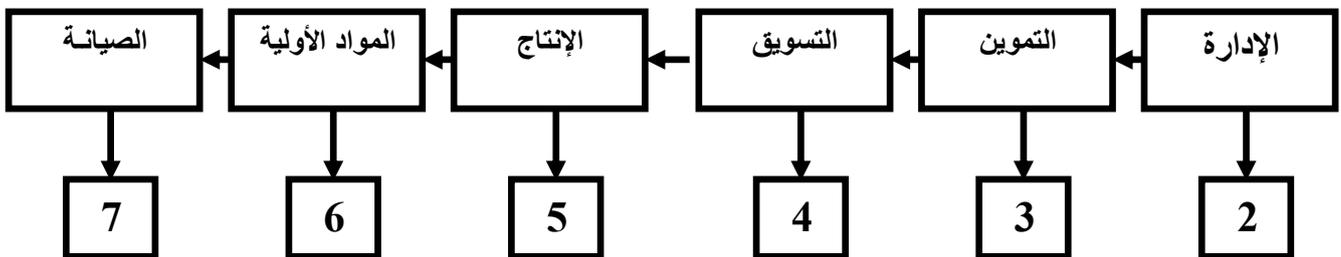
الشكل رقم: (08): سلسلة الأنشطة الرئيسية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة.

يمثل الشكل سلسلة الأنشطة الرئيسية والتي تمثل مراحل إنتاج منتج الاسمنت، حيث تبدأ المرحلة الأولى بتكسير وطحن المواد الأولية والمواد المضافة (تكسير الكلس، تكسير الطين، تكسير الرمل، تكسير خامات الحديد والجبس)، ثم مرحلة تكوين الدقيق الاسمنتي لإعطاء مسحوق (دقيق) اسمنتي مطحون، ثم مرحلة الطهي حيث يتم إضافة خامات الحديد ويصبح بعدها المزيج عبارة عن قطع من الحجارة الاسمنتية وتسمى "الكليكير"، تليها مرحلة طحن الاسمنت (كليكير) مع إضافة الجبس، وأخيرا مرحلة التعليب والإرسال، حيث يكون المنتج في شكله النهائي (اسمنت) جاهز للبيع.

الشكل رقم: (09): سلسلة الأنشطة الداعمة.

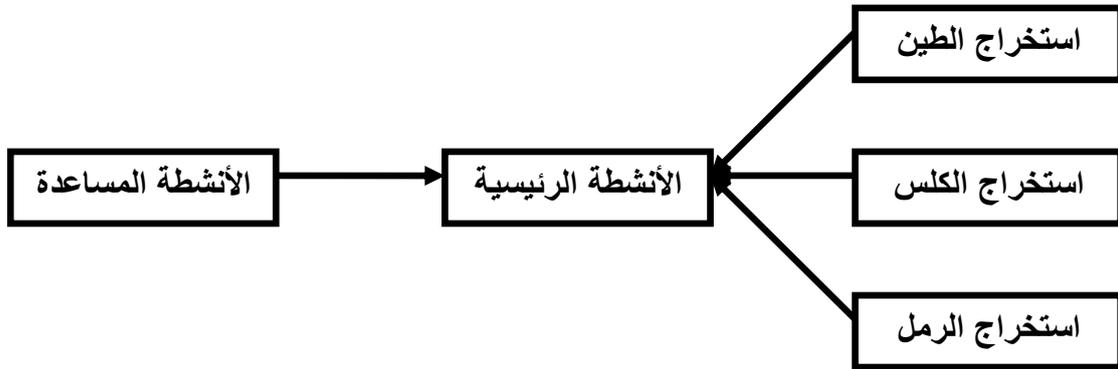


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة.

يمثل الشكل سلسلة الأنشطة الداعمة للمؤسسة، المتمثلة في ستة أنشطة وهي: الإدارة، التموين، التسويق، الإنتاج، المواد الأولية والصيانة.

الأرقام من 2 الى 18 تم الحصول عليها من وثائق المؤسسة ( أنظر الملحق رقم: 22)، حيث تمثل ترتيب أنشطة المؤسسة وتقسيمها الى أنشطة رئيسية وأنشطة مساندة.

الشكل رقم: (10): الربط بين السلاسل السابقة:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة.

يمثل الشكل التكامل بين السلاسل السابقة: سلسلة الأنشطة الأولية وسلسلة الأنشطة الرئيسية وسلسلة الأنشطة المساعدة (الأنشطة الداعمة)، بحيث تكون أولى مراحل عملية الانتاج هي استخراج المواد الأولية الأساسية لصناعة الاسمنت(سلسلة الأنشطة الأولية) من المقالع الخاصة بالمؤسسة وهي: الطين، الرمل، الكلس؛

هذه المواد المستخرجة تنتقل الى الخطوة الموالية في سلسلة الانتاج (سلسلة الأنشطة الرئيسية) حيث يتم تكسيورها وطحنها وطهيها وازافة بعض المواد اليها لتصبح في نهاية المطاف منتج تام الصنع (اسمنت) جاهز للبيع؛

هذه العملية يتم تنظيمها وتدعيمها بواسطة الأنشطة المساندة، والتي تضم كافة العمليات الإدارية والتسويقية وعمليات الصيانة التي من شأنها انجاح عملية تصنيع الاسمنت، منذ بداية عملية الإنتاج إلى نهايتها.

2. حساب التكاليف المرحلية لمنتوج الاسمنت لشهر جانفي 2021:

بغرض تحديد الأنشطة المضيفة للقيمة من الأنشطة الغير مضيفة للقيمة، سيتم حساب التكاليف المرحلية لمنتوج الاسمنت على مستوى كل سلسلة من سلاسل النشاط، وسيتم اعتماد شهر جانفي لسنة 2021 كنموذج للقياس والمقارنة والتحليل، وذلك نظرا لثبات السير العام لعملية الإنتاج بما فيها الأهداف، والجداول الموائية توضح ذلك:

الجدول رقم (06): التكاليف المرحلية لسلسلة الأنشطة الأولية (جانفي 2021):

الوحدة: مليون دينار (10<sup>6</sup>)

الإجمالي	ح/68	ح/64	ح/63	ح/62	ح/61	ح/60	
4.93	0.11	2.15	0.32	0.003	0.64	1.71	استخراج الكلس
0.21	0.007	0.04	00	00	0.17	00	استخراج الطين
1.19	0.001	0.66	0.14	0.001	0.18	0.21	استخراج الرمل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة (أنظر الملاحق رقم: 08-10)

من الجدول أعلاه يلاحظ تفاوت في التكاليف المرحلية لاستخراج المواد الأولية، حيث لوحظ غياب بعض التكاليف على مستوى عملية استخراج الطين مثل حساب 60 والذي يمثل حساب مشتريات مواد مستهلكة وحساب 62 والذي يمثل حساب خدمات خارجية أخرى وكذلك حساب 63 والذي يمثل حساب أعباء المستخدمين، ويفسر ذلك بعدم قيام المؤسسة بعملية استخراج لمادة الطين خلال شهر جانفي لسنة 2021 وبالتالي اختفاء بعض التكاليف وبقاء بعض الأعباء الضرورية التي لا بد منها مثل حساب 64 والذي يمثل حساب الضرائب والرسوم وحساب 68 والذي يمثل حساب الاهتلاكات.

وللتمكن من تحديد ضرورة هذه التكاليف من عدمها، تم الاعتماد على بطاقة حالة المخزون المتحصل عليها من المؤسسة، لمعرفة الكميات المستخرجة والكميات المستهلكة من هذه المواد والتي تدخل في عملية تصنيع وإنتاج الاسمنت لشهر جانفي 2021 حيث كانت كالتالي:

الجدول رقم (07): حالة المخزون من المواد الأولية لشهر جانفي 2021

الوحدة: طن

الرمال	الطين	الكلس	
350.00	147250.00	725103.00	مخزون أول المدة
14810.00	—	58668.00	الكمية المستخرجة
3.00	3973.00	12599.00	الكمية المستهلكة
15157	143277	771172	مخزون نهاية المدة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة (أنظر الملحقين رقم 19،20).  
من الجدول أعلاه يلاحظ أن الكميات المستخرجة من المواد الأولية لا يتم استخدامها بنسبة 100% في الإنتاج الشهري، بل تستخدم منها كميات أقل، حيث أن الكمية المستخرجة من مادة الكلس مثلا تقدر ب: 58668.00 طن، بينما كانت الكمية المستخدمة منها لعملية الإنتاج خلال شهر جانفي 2021 تقدر ب: 12599.00 طن، مع ملاحظة أن مخزون أول المدة كان: 725103.00 طن، وهذه الكمية تعتبر كبيرة جدا بالنسبة للكمية المستخرجة والكمية المستهلكة، وبالتالي فهي تكلف المؤسسة أعباء إضافية لاستخراجها من المقالع وتخزينها والاحتفاظ بالكميات المتبقية منها كمخزون نهاية المدة؛

وهي في هذه الحالة تعتبر أنشطة غير مضيئة للقيمة، وبالتالي فإنه يمكن في بعض الأحيان الاستغناء عن استخراج احدي هذه المواد في حالة وجود مخزون أول مدة منها بكميات كافية لعملية الإنتاج، وبالتالي تقليل تكاليف الإنتاج من فترة لأخرى، مع العلم أن مادة الكلس تدخل في صناعة الاسمنت بنسبة 77%، ومادة الطين بنسبة 22%، ومادة الرمل بنسبة 0.18%.  
وبافتراض أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بالاعتماد على أسلوب سلسلة القيمة وتطبقه على أرض الواقع، ومن خلال ما سبق وبالاعتماد على معطيات الجدول رقم (03) فإنه يمكن إعادة هيكلة التكاليف المرحلية لهذا النشاط كما يلي:

أ. استخراج الكلس: يمكن إعادة هيكلة تكاليف هذا النشاط كالاتي:

حساب الكمية المتبقية بافتراض عدم القيام بعملية استخراج لمادة الكلس خلال شهر جانفي

:2021

ب طرح الكمية المستخدمة (المستهلكة) فعلا من مخزون أول المدة:

$$712504.00 = 12599.00 - 725103.00 \text{ طن}$$

وبالمقارنة مع الكمية المستخرجة للشهر محل الدراسة فإن:  $58666.00 > 712504.00$

وبالتالي فإن المؤسسة كان لديها ما يكفي من المخزون لمادة الكلس لتقوم بعملية الإنتاج خلال الشهر محل الدراسة، ولكنها قامت بعملية استخراج لهذه المادة مما أدى الى تحملها تكاليف إضافية يمكن الاستغناء عنها، وبالتالي فإن تكلفة استخراج الكلس لهذا الشهر تكون كما يلي:

- إلغاء حساب 60: مشتريات مواد مستهلكة والتي كانت تكلفتها: 1.71 مليون دج؛

- إلغاء حساب 62: خدمات أخرى خارجية والتي كانت تكلفتها: 0.003 مليون دج؛

- إلغاء حساب 63: أعباء المستخدمين والذي كانت تكلفته: 0.32 مليون دج.

فيصبح إجمالي التكاليف المرحلية = 2.90 مليون دج ( أنظر الملحق رقم: 08)

ب. استخراج الرمل: يمكن إعادة هيكلة تكاليف هذا النشاط كالآتي:

- حساب الكمية المتبقية بافتراض عدم القيام بعملية استخراج لمادة الرمل خلال شهر جانفي

:2021

ب طرح الكمية المستخدمة (المستهلكة) فعلا من مخزون أول المدة:  $347 = 3.00 - 350.00$

طن وبالمقارنة مع الكمية المستخرجة للشهر محل الدراسة فإن:  $347 > 14810.00$

وهي كمية ضئيلة جدا مقارنة بالكمية المستخرجة والتي لم تستعمل نهائيا في عملية الإنتاج خلال الشهر محل الدراسة، وبالتالي فهي تشكل عبء إضافي تحملته المؤسسة خلال هذا الشهر دون تحقيق قيمة فعلية منه، إذن فإن المؤسسة تستطيع الاستغناء عن هذا النشاط خلال الشهر محل الدراسة فتصبح تكاليفه المرحلية كالتالي:

- إلغاء حساب 60: مشتريات مواد مستهلكة والذي كانت تكلفته: 0.21 مليون دج؛

- إلغاء حساب 62: خدمات خارجية أخرى والذي كانت تكلفته: 0.002 مليون دج؛

- إلغاء حساب 63: أعباء المستخدمين والذي كانت تكلفته: 0.14 مليون دج.

فيصبح إجمالي تكاليف هذه المرحلة = 0.84 مليون دج. ( أنظر الملحق رقم 10)

أما بالنسبة لمادة الطين فإن المصنع لم يقيم بعملية استخراج له، وبالتالي فإن تكاليفه المرحلية ستبقى على حالها.

بعد تحديد الأنشطة الغير مضيقة للقيمة خلال سلسلة الأنشطة الأولية، وبعد محاولة تخفيض بعض التكاليف الغير ضرورية تم إعادة هيكلة التكاليف المرحلية لنشاطات استخراج المواد الأولية كما يلي:

الجدول رقم (08): التكاليف المرحلية لسلسلة الأنشطة الأولية بعد التخفيض (جانفي 2021)

الوحدة: مليون دج

الإجمالي	68/ح	64/ح	63/ح	62/ح	61/ح	60/ح	
2.90	0.11	2.15	—	—	0.64	—	استخراج الكلس
0.21	0.007	0.04	00	00	0.17	00	استخراج الطين
0.84	0.001	0.66	—	—	0.18	—	استخراج الرمل

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الدراسة التطبيقية

من الجدول أعلاه، يلاحظ انخفاض كبير في التكاليف المرحلية لعملية استخراج مادتي الكلس والرمل، فقد كانت التكلفة قبل التخفيض: 4.93 مليون دج، أما بعد التخفيض فقد أصبحت: 2.90 مليون دج، وبلغت تكلفة استخراج مادة الرمل قبل التخفيض: 1.19 مليون دج، فيما أصبحت: 0.84 مليون دج بعد التخفيض، وذلك بعد استعمال أسلوب سلسلة القيمة في تحليل تكاليف الانتاج لهذا النشاط، مما أدى الى الكشف عن مواطن الضعف في سلسلة الأنشطة الأولية ومعالجتها، وبالتالي تخفيض تكاليف الانتاج لهذه المرحلة دون المساس بجودة المنتج.

وبهدف معرفة وتحليل تكاليف الانتاج الشهري للإسمنت، تم تحليل خط الانتاج لدى مصنع مؤسسة اسمنت\_ تبسة\_ وتقسيم عملية الانتاج الى خمس مراحل تمثل الأنشطة الرئيسية للمصنع، حيث كانت التكاليف المرحلية موزعة كالتالي:

الجدول رقم(09): التكاليف المرحلية لسلسلة الأنشطة الرئيسية (شهر جانفي 2021):

الوحدة: مليون دينار(10<sup>6</sup>).

الإجمالي	الاهتلاكات والمؤنات 68/ح	أعباء المستخدمين 63/ح	خدمات أخرى خارجية 62/ح	خدمات خارجية 61/ح	مشتريات مواد مستهلكة 60/ح	
3.19	0.34	1.55	0.041	0.23	1.03	المرحلة 1: طحن المواد الأولية
7.72	2.57	0.33	0.004	0.21	4.61	المرحلة 2: تكوين الدقيق
13.42	0.01	0.43	0.01	0.20	12.77	المرحلة 3: الطهي
7.74	1.77	0.52	0.01	0.18	5.26	المرحلة 4: طحن الاسمنت ( الكلانكر )
17.34	1.52	0.95	0.01	4.56	10.30	المرحلة 5: التعليب

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة. (أنظر الملحق رقم: 22)

من الجدول يظهر أن التكاليف المرحلية لمنتوج الاسمنت تتفاوت من مرحلة الى أخرى، حيث

كانت التكاليف الإجمالية لكل مرحلة من المراحل كآآتي:

- المرحلة الأولى: بلغت التكلفة الاجمالية لهذه المرحلة 3.19 مليون دج؛
- المرحلة الثانية: كانت تكاليف هذه المرحلة تقدر بـ: 7.72 مليون دج؛
- المرحلة الثالثة: بلغت تكاليف هذه المرحلة 13.42 مليون دج؛
- المرحلة الرابعة: كانت هذه المرحلة تقدر بـ: 7.74 مليون دج؛
- المرحلة الخامسة: بلغت تكاليف هذه المرحلة 17.34 مليون دج.

ويفسر ذلك بأن لكل مرحلة من المراحل تكاليف وأعباء خاصة بها تختلف وتتفاوت حسب متطلبات كل مرحلة من مشتريات مواد مستهلكة وخدمات خارجية وأعباء المستخدمين والاهتلاكات...الخ.

ويلاحظ من خلال الجدول أن أكبر التكاليف كانت في حساب 60 (حساب مشتريات مواد مستهلكة)، وبصفة عامة يتبين من الجدول أن مرحلة التعليب كانت المرحلة ذات أكبر تكلفة مقارنة بالمراحل الأخرى، حيث بلغت تكلفتها الاجمالية 17.34 مليون دج.

ولتحديد التكاليف المرحلية الخاصة بسلسلة الأنشطة الرئيسية للمؤسسة بشكل أدق وأعمق، تم تحليل سلسلة الانتاج بشكل مفصل، بما يتيح التعرف على تكاليف الانتاج المرحلية المفصلة لأقسام الانتاج كما يلي:

الجدول رقم (10): المرحلة 1: طحن المواد الأولية (11+12+13).

الوحدة: مليون دينار (10<sup>6</sup>)

الإجمالي	64/ح	63/ح	62/ح	61/ح	60/ح	
1.77	0.02	0.87	0.01	0.13	0.6	تكسير الكلس
1.05	0.1	0.55	0.005	0.1	0.30	تكسير الطين
0.43	0.10	0.14	0.02	0.03	0.14	معالجة الرمل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة. (أنظر الملاحق رقم: 11،12،13)

من الجدول أعلاه يتبين أن المرحلة الأولى من الإنتاج تتضمن ثلاث خطوات (مراحل) تتمثل في: تكسير الكلس، تكسير الطين، معالجة الرمل، بتكاليف مختلفة ومتفاوتة حيث أن في مرحلة تكسير الكلس كانت التكلفة الإجمالية تقدر بـ: 1.77 مليون دج، بينما تقدر تكلفة تكسير الطين الإجمالية: 1.05 مليون دج، والتكلفة الإجمالية لمعالجة الرمل كانت: 0.43 مليون دج، كما يلاحظ أن مرحلة تكسير الكلس هي المرحلة الأكثر تكلفة مقارنة بالمراحل الأخرى.

وقصد تحديد ما إذا كانت تكاليف هذه المرحلة ضرورية أم لا، تم عرض الكميات المستخرجة والكميات المكسرة والكميات المستهلكة من هذه المواد كما يلي:

الجدول رقم(11): تقدير الكميات المكسرة والكميات المستهلكة من المواد الأولية

الوحدة: طن

الكمية المستخرجة	الكلس	الطين	الرمل
58668.00	-	14810.00	
14546.00	7753.00	81.00	
12599.00	3973.00	3.00	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بطاقة حالة المخزون للمؤسسة.

(أنظر الملحقين رقم: 19،20)

من الجدول أعلاه يلاحظ أن الكميات المستخرجة أكبر من الكميات المكسرة والكميات المستهلكة، والكميات المكسرة أكبر أيضا من الكميات المستهلكة فعلا، مع العلم أن الكميات المكسرة هي التي تستعمل لإنتاج الاسمنت، وبالتالي فإن هذه المرحلة تكلف المؤسسة أعباء إضافية، حيث أن عملية تكسير المواد الخام تتطلب الكثير من المستلزمات كاليد العاملة والآلات والمعدات، وبما أن المؤسسة في هذه المرحلة تقوم بتكسير كميات أكبر من التي تحتاجها لعملية الإنتاج بشكل دوري، فهي تولد تكاليف إضافية غير ضرورية، فمثلا مادة الكلس تم استخراج كمية كبيرة جدا منها مقارنة بما تم تكسيه من أجل العملية الإنتاجية، حيث بلغت الكمية المستخرجة: 58668.00 طن، بينما كانت الكمية المكسرة: 14546.00 طن، وهذه الأخيرة تعتبر كمية كبيرة أيضا بمقارنتها مع الكمية التي تم استهلاكها خلال الشهر محل الدراسة والتي قدرت ب: 12599.00 طن؛

وبالرجوع إلى الجدول رقم (02)، يلاحظ أن تكلفة استخراج هذه المادة كانت هي الأكبر مقارنة مع المواد الأخرى، ومن الجدول رقم (06) يلاحظ أن تكاليف تكسير مادة الطين كانت أيضا هي الأكثر ارتفاعا مقارنة بتكاليف مادة الرمل، وهذه التكاليف في هذه الحالة تعتبر أعباء غير ضرورية وبالتالي فإن هذا النشاط غير مضيف للقيمة إلى حد ما، ويمكن الاستغناء عن تكاليف هذه المرحلة في بعض الأحيان أو التقليل منها بقدر الإمكان.

وبافتراض أن المؤسسة تقوم بتطبيق أسلوب سلسلة القيمة، وبعد تحديد التكاليف الغير ضرورية في المرحلة الأولى من مراحل تصنيع الاسمنت، سيتم إعادة هيكلة تكاليفها المرحلية كما يلي:

أ. تكسير الكلس: يمكن إعادة هيكلة تكاليف هذا النشاط كالآتي:

- حساب الكمية المتبقية بافتراض تكسير الكمية المستحقة فعلا لعملية الإنتاج خلال شهر جانفي 2021 فقط:

- بطرح الكمية المستخدمة (المستهلكة) فعلا من الكمية المستخرجة:

$$46069.00 = 12599.00 - 58668.00 \text{ طن}$$

وبمقارنة الكمية المستهلكة فعلا مع الكمية المكسرة خلال الشهر محل الدراسة فإن:

$$14546.00 > 12599.00$$

وهي كمية قليلة مقارنة بالكمية المكسرة والكمية المستخرجة والتي لم يحتاج خط الإنتاج منها إلا جزء قليل، بينما تبقى منها كمية تقدر ب: 46069.00 طن، منها كميات مكسرة وغير موجهة للاستعمال، وبالتالي فإن عملية استخراج وتكسير هذه الكمية الكبيرة من مادة الكلس خلال شهر جانفي 2021 دون الحاجة إليها بشكل كامل، يشكل عبء إضافي تتحمله المؤسسة دون خلق قيمة فعلية منه، وبالتالي فإن المؤسسة تستطيع الاستغناء عن هذا النشاط خلال الشهر محل الدراسة فتصبح تكاليفه المرحلية كالآتي:

- إلغاء حساب 60: مشتريات مواد مستهلكة والذي كانت تكلفته: 0.21 مليون دج؛

- إلغاء حساب 62: خدمات خارجية أخرى والذي كانت تكلفته: 0.002 مليون دج؛

- إلغاء حساب 63: أعباء المستخدمين والذي كانت تكلفته: 0.14 مليون دج.

فيصبح إجمالي تكاليف هذه المرحلة = 0.30 مليون دج. (أنظر الملحق رقم: 11)

ب. معالجة الرمل: يمكن إعادة هيكلة تكاليف هذا النشاط كالآتي:

- حساب الكمية المتبقية بافتراض تكسير ومعالجة الكمية المستحقة فعلا لعملية الإنتاج

خلال شهر جانفي 2021 فقط:

- بطرح الكمية المستخدمة (المستهلكة) فعلا من الكمية المستخرجة:

$$14810.00 = 3.00 - 14807.00 \text{ طن}$$

وبمقارنة الكمية المستهلكة فعلا مع الكمية المكسرة خلال الشهر محل الدراسة فإن:

$$3.00 > 81.00$$

وهي كمية قليلة جدا مقارنة بالكمية المكسرة والكمية المستخرجة والتي بلغت الأطنان ولم يكن المصنع في حاجة إلا لجزء ضئيل جدا منها، بينما تبقى منها كمية تقدر بـ: 14807.00 طن، منها كمية قليلة معالجة وغير موجهة للاستعمال، وبالتالي فإن عملية استخراج وتكسير ومعالجة هذه الكمية الكبيرة من مادة الرمل خلال شهر جانفي 2021 دون الحاجة إليها بشكل كامل، يحمل المصنع تكاليف إضافية مع عدم تحصيل قيمة مضافة فعلية في المقابل، وبالتالي فإن المؤسسة تستطيع الاستغناء عن هذا النشاط خلال الشهر محل الدراسة فتصبح تكاليفه المرحلية كالتالي:

- إلغاء حساب 60: مشتريات مواد مستهلكة والذي كانت تكلفته: 0.14 مليون دج؛

- إلغاء حساب 62: خدمات خارجية أخرى والذي كانت تكلفته: 0.02 مليون دج؛

- إلغاء حساب 63: أعباء المستخدمين والذي كانت تكلفته: 0.14 مليون دج.

فيصبح إجمالي تكاليف هذه المرحلة = 0.13 مليون دج. ( أنظر الملحق رقم: 13)

ج. **تكسير الطين:** أما بالنسبة لمادة الطين فإن المصنع لم يقد بعملية استخراج لها، لكن تم تكسير

كمية منها تقدر بـ: 7753.00 طن، وتم استخدام كمية منها تقدر بـ: 3973.00 طن؛

وبطرح الكمية المستهلكة من الكمية المكسرة فإن:

$$3780.00 = 3973.00 - 7753.00 \text{ طن}$$

هذه الكمية والمقدرة بـ: 3780.00 طن، هي كمية متبقية من الطين المكسر والتي لم يتم

استعمالها للإنتاج خلال الشهر محل الدراسة، وبالتالي فهي ستحمل المؤسسة تكاليف تخزينها كما

وأنها تحملت تكاليف تكسيرها، إذن فهي في هذه الحالة لا تضيف قيمة فعلية وعلى المؤسسة

التخفيض منها وتكسير الكميات المستحقة للإنتاج فقط، وبالتالي فإن تكاليف تكسير مادة الطين

ستكون كالتالي:

- إلغاء حساب 60: مشتريات مواد مستهلكة والذي تقدر تكلفته بـ: 0.30 مليون دج؛

- إلغاء حساب 62: خدمات خارجية أخرى والذي تقدر تكلفته بـ: 0.006 مليون دج؛
- إلغاء حساب 63: أعباء المستخدمين والذي تقدر تكلفته بـ: 0.55 مليون دج.

فيصبح إجمالي تكاليف هذه المرحلة = 0.15 مليون دج. (أنظر الملحق رقم: 12)

بعد تحديد الأنشطة الغير مضيقة للقيمة خلال المرحلة الأولى من مراحل تصنيع الاسمنت، وبعد محاولة تخفيض بعض التكاليف الغير ضرورية تم إعادة هيكلة التكاليف المرحلية لنشاط تكسير المواد الأولية كما يلي:

الجدول رقم (12): المرحلة 1: التكاليف المرحلية للمرحلة الاولى بعد التخفيض

الوحدة: مليون دينار (10<sup>6</sup>)

الإجمالي	64/ح	63/ح	62/ح	61/ح	60/ح	
0.30	0.02	-	-	0.13	-	تكسير الكلس
0.15	0.1	-	-	0.1	-	تكسير الطين
0.13	0.10	-	-	0.03	-	معالجة الرمل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الدراسة التطبيقية

من الجدول أعلاه، يلاحظ انخفاض كبير في التكاليف المرحلية لنشاط تكسير المواد الأولية، فقد بلغت التكلفة الإجمالية لعملية تكسير الكلس قبل التخفيض: 1.77 مليون دج، أما بعد التخفيض فقد أصبحت: 0.30 مليون دج، وبلغت تكلفة تكسير مادة الطين قبل التخفيض: 1.05 مليون دج، فيما أصبحت: 0.15 مليون دج بعد التخفيض، وبالنسبة لعملية معالجة وتكسير مادة الرمل فقد كانت تكلفتها: 0.43 مليون دج قبل التخفيض، أما بعد التخفيض فقد أصبحت: 0.13 مليون دج، وذلك بعد استعمال أسلوب سلسلة القيمة في تحليل تكاليف الإنتاج لهذا النشاط، مما أدى إلى الكشف عن مواطن الضعف في سلسلة الإنتاج خلال المرحلة الأولى ومعالجتها، وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج لهذه المرحلة دون المساس بجودة المنتج.

الجدول رقم(13): المرحلة 2: تكوين الدقيق الإسمنتي(طحن المواد الخام) (14).

الوحدة: مليون دينار (10<sup>6</sup>)

إجمالي	60/ح	61/ح	62/ح	63/ح	68/ح
7.72	4.61	0.21	0.005	0.33	2.57
<b>Broyage Cru</b>					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة. (أنظر الملحق رقم:14)

من الجدول يتبين أن هذه المرحلة تتضمن تكاليف إنتاج مختلفة ومتفاوتة القيم من 60/ح إلى 68/ح، حيث يعطي مجموعها تكلفة إجمالية لمرحلة تكوين الدقيق تقدر ب: 7.72 مليون دج.

لتحديد ضرورة تكاليف هذه المرحلة، يتم إنشاء الجدول التالي:

جدول رقم(14): الكميات المنتجة والمستهلكة والمخزون من الدقيق الخام لشهر جانفي 2021

الوحدة: طن

دقيق خام (FarineCrue)	
6225.00	مخزون أول المدة
16093.00	الكمية المنتجة
16139.00	الكمية المستهلكة
6179.00	مخزون نهاية المدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة. (أنظر الملحقين رقم: 19،20)

من الجدول السابق يلاحظ أن الكمية المتوفرة مسبقا من الدقيق الخام كمخزون بداية المدة لم تكن كافية للإنتاج الشهري، فقد كانت: 6225.00 طن، والمصنع احتاج إلى زيادة الكمية المنتجة إلى: 16093.00 طن، وتم استهلاك كمية تقدر ب: 16139.00 طن من إجمالي الكمية المنتجة زائد مخزون أول المدة، وبالتالي لوحظ وجود فائض يقدر ب: 6179.00 طن، تم الاحتفاظ به كمخزون نهاية المدة؛

وبالرجوع إلى الجدول رقم (05)، فإن هذه المرحلة تعتبر من المراحل ذات التكلفة المرتفعة، وبالاعتماد على الجدول السابق، فإن تكوين كميات كبيرة من الدقيق الخام مع عدم استعمالها بنسبة 100% يعتبر عبء إضافي على عاتق المؤسسة، حيث أن تكوينه وتخزين الفائض منه كمخزون نهاية المدة يتطلب تكاليف تعتبر في هذه الحالة غير مضيفة للقيمة، خاصة وأن الفائض في كل مرة يكون عبارة عن كمية قليلة لا يمكن استخدامها في الإنتاج للشهر الموالي؛

وبالتالي فإنه في هذه الحالة يمكن للمؤسسة تقليل الكميات الشهرية المنتجة من الدقيق الخام، بحيث يمكن لها أن تعتمد على خبرات عمالها التقنيين وكفاءاتهم في معرفة وتحديد الكميات الضرورية والكافية للإنتاج الشهري، فتقوم بإنتاج الكميات اللازمة فقط دون بقاء مخزون غير ضروري وتحميلها أعباء إضافية غير ضرورية.

وبافتراض أن المؤسسة تعتمد على أسلوب سلسلة القيمة في تحليل ودراسة تكاليفها المرحلية وتخفيضها، سيتم فيما يلي إعادة هيكلة تكاليف هذه المرحلة:

#### أ. حساب الكمية اللازمة للإنتاج خلال شهر جانفي 2021:

ب طرح مخزون أول المدة من الكمية المستهلكة:

$$16139.00 - 6225.00 = 9914.00 \text{ طن}$$

هذه الكمية المقدرة بـ: 9914.00 طن، تمثل الكمية اللازمة للإنتاج للشهر محل الدراسة بالإضافة إلى الكمية المتوفرة مسبقاً كمخزون أول المدة بالشكل التالي:

$$16139.00 = 9914.00 + 6225.00 \text{ طن}$$

#### ب. حساب الفائض من الإنتاج:

بإضافة مخزون أول المدة للكمية المنتجة:

$$16093.00 + 6225.00 = 22318.00 \text{ طن}$$

وبطرح هذه الكمية من الكمية اللازمة للإنتاج:

$$-22318.00 = 9914.00 = 12404.00 \text{ طن.}$$

إذن فإن الفائض من الإنتاج والمقدر ب: 12404.00 طن، يولد تكاليف إضافية تتحملها المؤسسة وبالتالي يمكن التخفيض منها باختزالها إلى النصف فتصبح كما يلي:

- حساب 60 مشتريات مواد مستهلكة: 2.30 مليون دج؛
- حساب 61 خدمات خارجية: 0.10 مليون دج؛
- حساب 62 خدمات خارجية أخرى: 0.002 مليون دج؛
- حساب 63 أعباء المستخدمين: 0.17 مليون دج؛
- حساب 68 الاهتلاكات والمؤونات: 1.29 مليون دج.

فيصبح إجمالي تكاليف هذه المرحلة = 3.87 مليون دج. (أنظر الملحق رقم:14)

بعد تحديد الأنشطة الغير مضيئة للقيمة خلال المرحلة الثانية من مراحل تصنيع الاسمنت، وبعد محاولة تخفيض بعض التكاليف الغير ضرورية واختزالها إلى النصف، تم إعادة هيكلة التكاليف المرهلية لنشاط تكوين الدقيق الخام كما يلي:

الجدول رقم(15): المرحلة 2: تكاليف تكوين الدقيق الإسمنتي " طحن المواد الخام بعد التخفيض

الوحدة: مليون دينار (10<sup>6</sup>)

إجمالي	60/ح	61/ح	62/ح	63/ح	68/ح	إجمالي
3.87	2.30	0.10	0.002	0.17	1.29	Broyage Cru

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الدراسة التطبيقية.

من الجدول أعلاه، يلاحظ انخفاض كبير في التكاليف المرهلية لنشاط تكوين الدقيق الخام، فقد بلغت تكلفته الإجمالية: 7.72 مليون دج قبل التخفيض، أما بعد التخفيض فقد أصبحت التكلفة الإجمالية لهذا النشاط تقدر ب: 3.87 مليون دج، وذلك بعد استعمال أسلوب سلسلة القيمة في تحليل

تكاليف الإنتاج، مما أدى إلى الكشف عن مواطن الضعف في سلسلة الإنتاج خلال المرحلة الثانية ومعالجتها، وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج لهذه المرحلة دون المساس بجودة المنتج.

الجدول رقم(16): المرحلة3: الطهي " طهي الدقيق الخام وإضافة الجبس" (15).

الوحدة: مليون دينار (10<sup>6</sup>)

إجمالي	68/ح	63/ح	62/ح	61/ح	60/ح	الطهي
13.42	0.01	0.43	0.007	0.20	12.77	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة. (أنظر الملحق رقم: 15)

يلاحظ من الجدول أن مرحلة الطهي تتضمن تكاليف مختلفة، حيث يشكل مجموعها التكلفة الإجمالية لهذه المرحلة والمقدرة ب: 13.42 مليون دج.

الجدول رقم(17):المرحلة 4: طحن الاسمنت" الكلانكير" (16):

الوحدة: مليون دينار (10<sup>6</sup>)

إجمالي	68/ح	63/ح	62/ح	61/ح	60/ح	Broyage clinker
7.74	1.77	0.52	0.01	0.18	5.26	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة. (أنظر الملحق رقم: 16)

من الجدول أعلاه يلاحظ أن مرحلة طحن الاسمنت تتضمن تكاليف متفاوتة، حيث بلغت في هذه المرحلة: 7.74 مليون دج.

ولتحديد أهمية وضرورة هذه التكاليف، تم التطرق إلى تحديد الكميات المنتجة والكميات المستهلكة والكميات المخزنة من الكلانكر خلا شهر جانفي 2021، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(18): الكميات المنتجة والمستهلكة والمخزون من الكلانكر لشهر جانفي 2021

الوحدة: طن

الكلانكر (Clinker)	
162350.00	مخزون أول المدة
8447.70	الكمية المنتجة
13387.70	الكمية المستهلكة
157410.00	مخزون نهاية المدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الدراسة التطبيقية

من الجدول السابق يلاحظ أن الكمية المتوفرة مسبقا من الكلانكر كمخزون بداية المدة كانت كمية وفيرة وكافية لتغطية الاحتياج الشهري للإنتاج، فقد بلغت: 162350.00 طن، ولكن المصنع قام بإنتاج هذه المادة خلال الشهر محل الدراسة وكانت كميتها مقدرة ب: 8447.70 طن، وتم استهلاك كمية تقدر ب: 13387.70 طن من إجمالي الكمية المنتجة زائد مخزون أول المدة، وبالتالي لوحظ وجود فائض يقدر ب: 157410.00 طن، تم الاحتفاظ به كمخزون نهاية المدة.

وبالرجوع إلى الجدول رقم(09) فإن هذه المرحلة تعتبر من المراحل ذات التكلفة المرتفعة، وبالاعتماد على الجدول السابق فإن إنتاج كميات جديدة من مادة الكلانكر مع عدم الحاجة إليها يعتبر عبء إضافي على عاتق المؤسسة، حيث أن تكوينه والاحتفاظ يتطلب تكاليف عالية تعتبر في هذه الحالة غير مضيفة للقيمة؛

وبالتالي فإنه في هذه الحالة يمكن للمؤسسة الاستغناء عن إنتاج مادة الكلانكر للشهر محل الدراسة، بحيث يمكن لها أن تعتمد على ما لديها من مخزون أول المدة لتغطية احتياجاتها دون اللجوء إلى إنتاج كميات غير لازمة وتحمل أعباء غير ضرورية.

وبافتراض أن المؤسسة تقوم بالاعتماد على سلسلة القيمة في تحليل وتخفيض تكاليف الإنتاج لديها، سيتم إعادة هيكلة تكاليفها لهذه المرحلة كما يلي:

- حساب الفائض من مخزون أول المدة بافتراض عدم انتاج كمية جديدة من مادة الكلانكر للشهر محل الدراسة:

ب طرح الكمية المستهلكة من مخزون أول المدة:  $162350.00 - 13387.70 = 148962.30$  طن

بمقارنة هذه الكمية المقدر ب:  $148962.30$  طن مع الكمية المستهلكة:

$148962.30 > 13387.70$ ، في هذه الحالة يلاحظ أن الكمية المتوفرة مسبقا كمخزون أول المدة كانت كافية للإنتاج الشهري خلال الشهر محل الدراسة وبفائض يقدر ب:  $148962.30$  طن

اذن فإنه يمكن للمؤسسة في هذه الحالة الاستغناء عن إنتاج مادة الكلانكر للشهر محل الدراسة، وبالتالي تصبح تكاليفها المرحلية كما يلي:

- إلغاء حساب 60: مشتريات مواد مستهلكة والذي تقدر تكلفته ب: 5.26 مليون دج؛
- إلغاء حساب 62: خدمات أخرى خارجية والذي تقدر تكلفته ب: 0.01 مليون دج؛
- إلغاء حساب 63: أعباء المستخدمين والذي تقدر تكلفته ب: 0.52 مليون دج.

وبالتالي تصبح التكلفة الإجمالية لهذه المرحلة تقدر ب: 1.96 مليون دج، (أنظر الملحق رقم:16).

وبعد إعادة هيكلة تكاليف هذه المرحلة تصبح كما يلي:

الجدول رقم(19):المرحلة 4: تكاليف طحن الاسمنت" الكلانكير" بعد التخفيض(16):

الوحدة: مليون دينار ( $10^6$ )

إجمالي	68/ح	63/ح	62/ح	61/ح	60/ح	
1.96	1.77	-	-	0.18	-	<b>Broyage clinker</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسة التطبيقية

من الجدول أعلاه يلاحظ انخفاض كبير في التكلفة المرحلية لمرحلة إنتاج الكلانكر، فقد كانت تقدر ب: 7.74 مليون دج قبل التخفيض، وأصبحت تقدر ب: 7.74 مليون دج بعد التخفيض، وذلك

بعد الاعتماد على أسلوب سلسلة القيمة في تحليل تكاليف الإنتاج، مما أدى إلى الكشف عن مواطن الضعف في سلسلة الإنتاج خلال المرحلة الرابعة ومعالجتها، وبالتالي تخفيض تكاليف الانتاج لهذه المرحلة دون المساس بجودة المنتج.

الجدول رقم(20): المرحلة 5: التعليب (17+18).

الوحدة: مليون دينار (10<sup>6</sup>)

إجمالي	64/ح	63/ح	62/ح	61/ح	60/ح	
0.42	0.14	0.12	0.001	0.07	0.1	اسمنت سائب
16.92	1.38	0.82	0.008	4.50	10.21	اسمنت معلب

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة. (أنظر الملحقين رقم:17،18).

من الجدول السابق يلاحظ أن هذه المرحلة تتضمن نوعين من المنتج النهائي: اسمنت سائب، اسمنت معلب، بتكاليف مختلفة ومتفاوتة حيث بلغ إجمالي تكاليف الاسمنت السائب 0.42 مليون دج، فيما بلغ إجمالي تكاليف الاسمنت المعلب: 16.92 مليون دج، والملاحظ هنا هو أن الاسمنت المعلب أكثر تكلفة من الاسمنت السائب، وذلك راجع إلى وجود تكاليف إضافية وهي تكاليف التعليب والتغليف لكل كيس من المنتج، عكس الاسمنت السائب الذي تكون تكلفته في هذه المرحلة أقل بسبب تعبئته في أكياس كبيرة جدا وبالتالي تعبئة كميات أكبر في عدد أكياس أقل وذات تكلفة أقل.

ولمعرفة تفاصيل أكثر حول تكاليف هذه المرحلة ومدى ضرورتها، تم الاعتماد على الجدول التالي الذي يوضح الكميات المنتجة والكميات المباعة من الاسمنت (المنتج النهائي) حيث كانت كما يلي:

## الجدول رقم(21): الكميات المنتجة والكميات المباعة من الاسمنت لشهر جانفي 2021

الوحدة: طن

المنتج سائب (VRAC)	المنتج معلب (SAC)	
7057.07	—	مخزون أول المدة
14502.00	—	الكمية المنتجة
11921.25	10426.55	الكمية المباعة
5064.84	—	مخزون نهاية المدة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة. (أنظر الملحقين رقم: 19،20)

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن، المصنع يتوفر على كمية من الاسمنت السائب (VRAC) مسبقا كمخزون أول المدة يقدر ب: 7057.07 طن، وقد قام المصنع بإنتاج كمية تقدر ب: 14502.00 طن، بينما كانت الكميات المباعة من الاسمنت السائب خلال شهر جانفي لسنة 2021: 11921.25 طن، هذه الكمية تعتبر قليلة مقارنة بالكمية المنتجة ومخزون أول المدة، مع ملاحظة بقاء كمية تقدر ب: 5064.84 طن كمخزون نهاية المدة، هذه الكمية المتبقية ستحتم على المؤسسة تحمل تكاليف وأعباء إضافية هي في غنى عنها، حيث أن إنتاج كمية كبيرة من الاسمنت يتطلب وقتا وجهدا وبالتالي تكاليفا مرتفعة، وفي حال بقاء كمية منه فهذا يعني الحاجة إلى تخزينها والحفاظ عليها وعلى جودتها من التلف وهو ما يرفع من التكاليف لدى المؤسسة؛

أما بالنسبة للإسمنت المعلب (SAC)، فيلاحظ من خلال الجدول أنه لا يوجد كميات مسبقا منه لدى مخازن المؤسسة، وذلك لأن المصنع يقوم بتعبئة المنتج في الأكياس فقط بناء على طلبية الزبون، فإذا لم تتوفر طلبية لعدد معين من الأكياس فإن المصنع لا يقوم بتعبئة الاسمنت في أكياس وتخزينها حتى لا تتعرض للتلف ويفقد المنتج خصائصه ومميزاته وجودته، حيث يلاحظ من الجدول أن الكمية المباعة من الاسمنت المعلب (SAC) قدرت ب: 10426.55 طن، وهي كمية قليلة مقارنة بكمية الاسمنت السائب، وذلك راجع الى أن المصنع يقوم في غالب الأحيان ببيع الاسمنت السائب وذلك لأن تكلفة تعليبه أقل من الاسمنت المعلب؛

وبالتالي فإن نشاط بيع الاسمنت المعلب يعتبر نشاطا مضيفا للقيمة في هذه الحالة، فهوينشأ بناء على طلبية الزبون، حيث تكون كل الكمية المعلبة مباعه ولا يبقى منها شيء للتخزين وتحميل المؤسسة تكاليف اضافية، على عكس الاسمنت السائب الذي يكون متوفرا مسبقا كمخزون بداية المدة، ثم يبقى منها فائض كمخزون في نهاية المدة، وبالتالي فهو يكلف المؤسسة أعباء تخزينه والحفاظ عليه من التلف، ويمكن للمؤسسة في هذه الحالة أن تعتمد نفس سياسة البيع المعتمدة مع منتج الاسمنت المعلب، وهي الانتاج حسب الطلب، وبالتالي تخفيض تكاليف الانتاج في كل مرة حسب الكمية المطلوبة والغاء تكاليف التخزين والحفظ نهائيا، على الرغم من أن الاسمنت المعلب مكلف أكثر من الاسمنت السائب وذلك حسب الجدول رقم (16).

وبعد تحليل تكاليف المرحلة الأخيرة من مراحل انتاج الاسمنت، تم اختزال تكاليفها واعادة هيكلتها كما يلي:

#### جدول رقم(22): التكاليف المرحلية للمرحلة الخامسة بعد التخفيض

الوحدة: مليون دج

إجمالي	68/ح	63/ح	62/ح	61/ح	60/ح	
0.21	0.069	0.62	0.0005	0.34	0.46	اسمنت سائب
8.46	0.69	0.41	0.004	2.25	5.10	اسمنت معلب

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسة التطبيقية

من الجدول أعلاه يلاحظ، انخفاض التكاليف الكلية لكل من الاسمنت السائب والاسمنت المعلب، وذلك بعد محاولة التخفيض منها بالاعتماد على أسلوب سلسلة القيمة في تحليل أنشطة سلسلة الانتاج بالمؤسسة وتكاليفها وتحديد الضروري منها والمضيف للقيمة من عدمه، وبالتالي الغاء أو تخفيض الأنشطة الغير مضافة للقيمة وتعزيز الأنشطة المضافة للقيمة.

الجدول رقم(23): التكاليف المرحلية لسلسلة الأنشطة المساندة ( شهر جانفي 2021)

الوحدة: مليون دج (10<sup>6</sup>)

الاجمالي	ح/68	ح/64	ح/63	ح/62	ح/61	ح/60	
18.49	1.73	0.14	3.91	0.38	11.55	0.78	الإدارة
3.49	1.33	00	1.67	0.08	0.37	0.04	التمويل
1.81	0.11	0.78	0.78	0.02	0.09	0.04	التسويق
16.55	7.32	00	7.19	0.25	1.39	0.4	الإنتاج
4.42	2.55	00	1.37	0.04	0.39	0.06	المواد الأولية
6.89	0.98	00	5.05	0.08	0.67	0.10	الصيانة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة. (أنظر الملاحق رقم:02-07)

من الجدول أعلاه يلاحظ اختلاف وتفاوت في تكاليف الأنشطة المساندة، والتي تتضمن كل من: الإدارة، التمويل، التسويق، الإنتاج، المواد الأولية، الصيانة، حيث يلاحظ أن أكبر التكاليف كانت على مستوى الإدارة والإنتاج، وذلك راجع لكون هتين الوظيفتين عمود أساسي يدعم بشكل كبير عملية التصنيع والإنتاج ويضمن جودة وسلاسة سير العملية.

وبهدف خفض التكاليف على مستوى المؤسسة فإنه سيتم افتراض تطبيق أسلوب سلسلة القيمة في تحليل تكاليف الأنشطة المساندة ومحاولة تخفيضها قدر الامكان كما يلي:

- تخفيض تكاليف النقل: 11.96 مليون دج؛
- تخفيض تكاليف الاطعام: 0.86 مليون دج؛
- تخفيض تكاليف تمويل المكتب: 0.05 مليون دج؛
- تخفيض تكاليف اشتراك الهاتف النقال: 0.02 مليون دج.

وبعد تحليل تكاليف الأنشطة المساندة، وبعد محاولة التخفيض من بعض التكاليف تم اعادة هيكلتها كما يلي:

الجدول رقم(24): تكاليف الأنشطة المساندة بعد التخفيض

الوحدة: مليون دج ( $10^6$ )

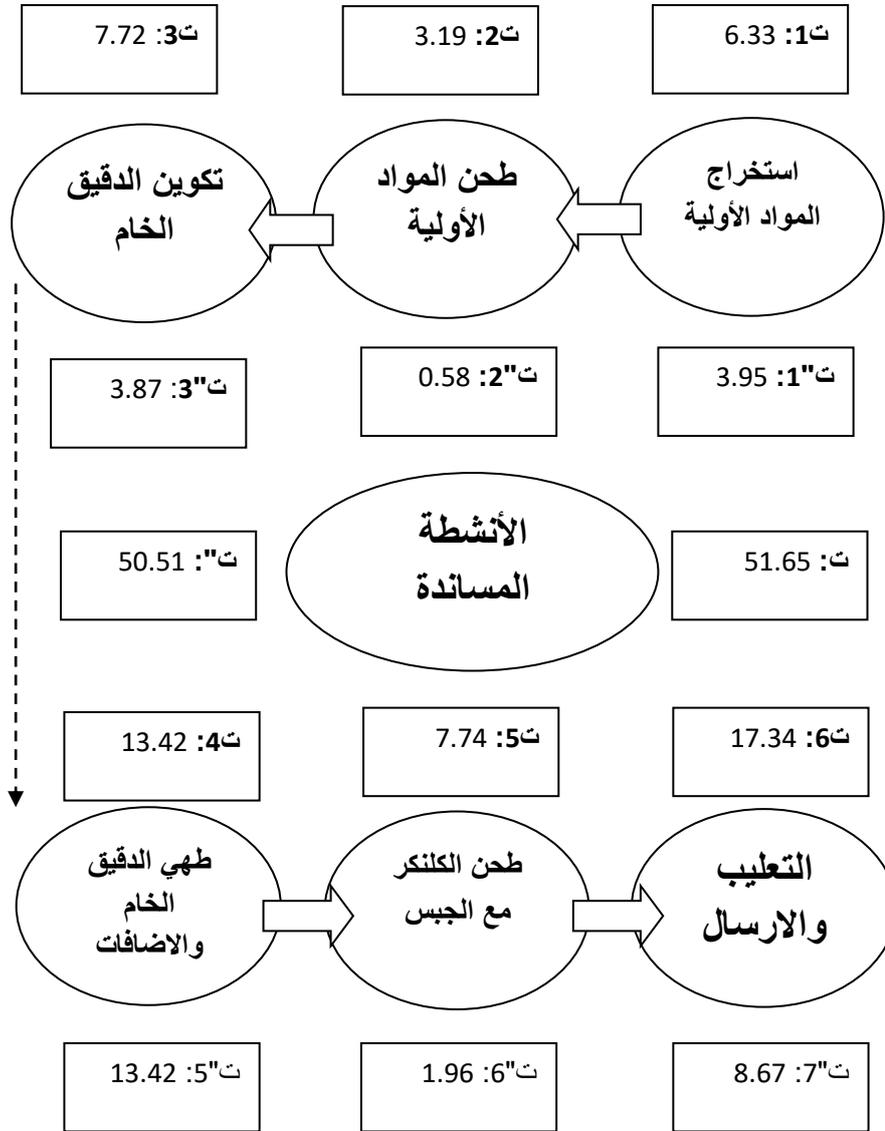
الاجمالي	68/ح	64/ح	63/ح	62/ح	61/ح	60/ح	
18,19	1.73	0.14	3.91	0.34	11.30	0.77	الادارة
3.37	1.33	00	1.67	0.07	0.27	0.03	التمويل
1.76	0.11	0.78	0.78	0.02	0.05	0.02	التسويق
16.32	7.32	00	7.19	0.13	1.28	0.4	الانتاج
4.30	2.55	00	1.37	0.03	0.29	0.06	المواد الاولية
6.57	0.98	00	5.05	0.04	0.40	0.10	الصيانة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد الدراسة التطبيقية

من الجدول أعلاه يلاحظ، انخفاض في التكاليف الكلية لسلسلة الأنشطة المساندة، وذلك بعد استخدام أسلوب سلسلة القيمة في دراسة وتحليل تكاليف هذه الأنشطة، والتخفيض من بعض التكاليف الغير ضرورية، فكانت التكاليف الكلية لسلسلة الأنشطة المساندة قبل التخفيض تقدر ب: 51.65 مليون دج، أما بعد التخفيض فقد أصبحت تقدر ب: 50.51 مليون دج وذلك دون المساس بجودة المنتج.

بعد تطبيق أسلوب سلسلة القيمة ومحاولة تصنيف أنشطة المؤسسة محل الدراسة الى أنشطة مضيئة للقيمة وأنشطة غير مضيئة للقيمة، تم اعداد الشكل الموالي:

الشكل رقم(11): سلسلة القيمة لأنشطة المؤسسة بعد تخفيض التكاليف



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسة التطبيقية

الشكل أعلاه يمثل سلسلة القيمة لأنشطة المؤسسة محل الدراسة، قبل وبعد تخفيض التكاليف

باستعمال أسلوب سلسلة القيمة، حيث:

ت: تعبر عن التكاليف الفعلية قبل التخفيض؛

ت": تعبر عن التكاليف بعد التخفيض.

بعد تطبيق أسلوب سلسلة القيمة ودراسة وتحليل أنشطة المؤسسة وتكاليفها المرحلية خلال كل مرحلة من مراحل الانتاج خلال شهر جانفي من سنة 2021، سيتم تطبيق ذلك على باقي سنوات فترة الدراسة، من سنة 2017 الى سنة 2021، من خلال الجداول التالية:

### 3. حساب تكاليف الإنتاج للفترة ما بين (2017-2021):

عند تطبيق أسلوب سلسلة القيمة يستلزم أن نقوم بمجموعة من الإجراءات تتمثل في العادة في تقسيم أنشطة المؤسسة الى: أنشطة رئيسية وأخرى فرعية بهدف الوصول الى تكلفة كل نشاط بشكل منفرد، والجدول التالي يوضح النشاطات الرئيسية في مؤسسة اسمنت تبسة.

الجدول رقم (25): يوضح الأنشطة الرئيسية الخاصة بالخمس سنوات المذكورة:

الوحدة: مليون دينار (10<sup>6</sup>)

ت	النشاط الرئيسي	2017	2018	2019	2020	2021
1	أنشطة التجهيز	505.94	1869.50	402.54	1078.85	1044.09
2	أنشطة الإنتاج والعمليات	427.78	447.49	280.82	350.43	381.22
3	الإمدادات الخارجية	7.98	8.31	100.65	34.84	42.94
4	النشاطات المساندة	139.67	136.08	143.07	202.07	211.61
5	أنشطة الإدارة العامة	-	-	-	-	-
6	تكلفة الصنع الكلية	287.42	1062.03	228.68	612.90	593.13
7	المبيعات	2931.72	2690.76	3145.95	1650.12	934.92
8	هامش الربح	2644.3	1628.73	2917.27	1037.22	341.79

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة. (أنظر الملاحق رقم: 01، 23، 24، 25، 26)

من الجدول أعلاه نلاحظ تذبذب في هامش الربح، حيث نلاحظ انخفاض خلال سنة 2018 مقارنة بـ 2017، ويرجع ذلك إلى زيادة تكاليف الإنتاج، بالإضافة إلى قيام المؤسسة بتجديد تجهيزاتها.

كما يظهر من الجدول انخفاض المبيعات، بسبب عدم التشغيل الكامل للآلات نظرا لأن إحلال الآلات القديمة بالجديدة يتطلب من المؤسسة وقتا.

ولتوضيح كيفية تحليل سلسلة القيمة نقوم بتقسيم الأنشطة السابقة الى أنشطة فرعية من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم(26): يوضح أنشطة التجهيز الفرعية:

الوحدة: مليون دينار(10<sup>6</sup>)

2021	2020	2019	2018	2017	أنشطة التجهيز
102.24	87.22	131.05	121.92	215.84	مواد أولية
114.79	169.41	11.08	26.64	31.56	الأدوات الاحتياطية
158.81	180	164.90	160.13	150.29	اللوازم والمهمات
2.53	1.77	2.15	2.31	1.44	القرطاسية
8.50	7.36	6.83	7.13	7.68	مواد نفطية
68.55	1.42	78.54	102.37	90.70	غاز
6.51	6.31	7.99	7.78	8.43	زيوت وشحوم
582.17	625.37	372.97	26.63	249.42	المخزن
1044.09	1078.85	775.51	1869.50	505.94	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة.

من الجدول السابق يلاحظ أن تكاليف الأنشطة الفرعية تختلف وتتفاوت على مدى الخمس سنوات المذكورة، حيث نجد أن نسبة تكاليف المواد الأولية لسنة 2017 تقدر ب: 42.6% من مجموع تكاليف الأنشطة الفرعية لهته السنة، وهي أكبر نسبة محققة، وذلك راجع لضرورة المواد الأولية لعملية الإنتاج والتي تكون بعضها عبارة عن مواد مشتراه ذات ثمن باهض والأخرى عبارة عم مواد

خام مستخرجة من المقالع، بحيث تكون تكاليف استخراجها عالية فهي تستلزم يد عاملة متخصصة وأدوات تفجير مكلفة وكذلك خاضعة للضرائب والرسوم.

بينما قدرت نسبتها لسنة 2020 ب: 8.08% من مجموع تكاليف الأنشطة الفرعية، وهذا المجموع في تذبذب مستمر مرة بالزيادة ومرة بالنقصان على مدى الخمس سنوات محل الدراسة.

ولمعرفة باقي التكاليف وتطورها يتم انجاز جدول أنشطة الإنتاج الذي يلعب دورا كبيرا في سلسلة القيمة وهو كالتالي:

**الجدول رقم (27): يوضح أنشطة الإنتاج الفرعية:**

الوحدة: مليون دينار (10<sup>6</sup>)

2021	2020	2019	2018	2017	أنشطة الإنتاج
-	-	-	-	-	إيجار المعدات
350.11	323.23	279.88	353.29	426.96	الأجور
31.12	27.19	0.94	94.20	0.82	الصيانة
381.22	350.43	280.82	447.49	427.78	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة.

من الجدول أعلاه يلاحظ عدم وجود تكاليف إيجار المعدات على مدى الخمس سنوات محل الدراسة، وذلك لأن المؤسسة تمتلك كل المعدات والأدوات التي تحتاجها في الإنتاج ولا تقوم باستئجار أي معدات، أما بالنسبة لباقي التكاليف فهي تختلف على مدار الخمس سنوات المذكورة، فقد بلغت نسبة تكاليف الأجور لسنة 2017: 99.8% من إجمالي تكاليف الإنتاج لهذه السنة، فيما بلغت نسبتها خلال سنة 2020: 92.2% من إجمالي تكاليف الإنتاج، كما يلاحظ أن مجموع هذه التكاليف عموما متفاوت ومختلف من سنة لأخرى، وقد كانت سنة 2018 السنة ذات أكبر تكلفة مقارنة بالسنوات الأخرى، وذلك راجع الى أن المؤسسة تعتمد العمل بالتعاقد مع أغلبية الموظفين العاديين

فتقوم بتسريح بعض العمال عند انتهاء عقودهم، وكذلك عدم التعاقد من جديد اذا كانت المؤسسة ليست في حاجة الى عدد كبير من الموظفين الإداريين وموظفي الميدان.

الجدول رقم(28): يوضح أنشطة الإمدادات الخارجية الفرعية

الوحدة: مليون دينار (10<sup>6</sup>)

2021	2020	2019	2018	2017	أنشطة الإمدادات الخارجية
2.99	0.27	-	0.07	00	الخدمة والتدريب
8.84	7.37	6.45	8.25	7.98	خدمات النقل
3.12	21.19	94.20	94.20	0.82	خدمة التصليح
42.94	34.84	100.65	8.31	8.79	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة.

من الجدول أعلاه نلاحظ اختلاف وتفاوت في تكاليف أنشطة الإمدادات الخارجية على مدار الخمس سنوات المذكورة، فيلاحظ أن: نشاط الخدمة والتدريب منعدم خلال سنتي 2017 و2019، بينما بلغت نسبته في سنة 2018: 0.88% من إجمالي التكاليف لهذه السنة، ويلاحظ أيضا أن مجموع تكاليف أنشطة الإمدادات الخارجية في تذبذب مستمر.

- بالنسبة لسنة 2019 يلاحظ ارتفاع تكاليف خدمة التصليح لعدة أسباب منها: عطل وتلف في بعض المعدات مما أدى إلى الحاجة لتصليحها واستبدالها.

الجدول رقم (29): يوضح الأنشطة المساندة الفرعية

الوحدة: مليون دينار (10<sup>6</sup>)

2021	2020	2019	2018	2017	الأنشطة المساندة
-	-	-	-	-	التدريب
0.611	-	-	-	-	الخدمات الإدارية
0.24	0.22	-	-	-	خدمة الكمبيوتر
30.26	16.82	11.83	4.35	8.28	البحث والتطوير
180.71	18.52	131.24	131.73	131.40	السلامة والأمن
211.61	202.07	143.07	136.08	139.67	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة

يظهر من الجدول الزيادة الواضحة في تكاليف البحث والتطوير وأيضا السلامة والأمن نظرا لزيادة عدد العمال خلال الفترة (2019/2017) بالإضافة الى سنة 2021، بينما يلاحظ انخفاضها خلال سنة 2020 وذلك راجع الى نقص مواقع العمل التي تحتاج الى تأمين على جميع الأصعدة البشرية والمادية.

مما سبق يمكن مقارنة أسلوب سلسلة القيمة مع الأسلوب المطبق في المؤسسة وهو أسلوب تقليدي يعتمد على ثلاث حلقات أساسية وهي: توفير المواد الأولية، عملية المعالجة والتحويل، ثم الإنتاج والبيع والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(12): سلسلة أنشطة إنتاج المؤسسة التقليدية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسة التطبيقية

من الشكل السابق يلاحظ أن، مسار خط الانتاج بالطريقة التقليدية التي تعتمد المؤسسة يعطي صورة كلية عن خط الانتاج وليست مفصلة وواضحة مثلما هو الحال عند تطبيق سلسلة القيمة، الذي تكون فيه تكاليف الانتاج مفصلة ومقسمة وموزعة بين الأنشطة الفرعية والأنشطة الرئيسية؛

وبعد تطبيق أسلوب سلسلة القيمة، فقد تم تحليل وتجزئة أنشطة المؤسسة محل الدراسة الى أنشطة رئيسية وأخرى مساندة، كما تم التمييز بين الأنشطة المضيفة للقيمة والأنشطة الغير مضيفة للقيمة، وقد تم التوصل الى أن مؤسسة اسمنت\_ تبسة\_ يمكن أن تعتمد على أسلوب سلسلة القيمة في تقسيم أنشطتها وتحفيض تكاليفها.

### المطلب الثالث: تطبيق مؤشرات الأداء المالي في مؤسسة اسمنت الماء الأبيض\_ تبسة\_

في هذا المبحث سيتم دراسة الأداء المالي للشركة والتعليق عليها وذلك بالاعتماد على الميزانيات وعلى القوائم المالية ل 5 سنوات.

### الفرع الأول: الميزانية الوظيفية لمؤسسة اسمنت\_ تبسة\_ 2021/2017

#### (1) جانب الأصول للميزانية الوظيفية:

#### جدول (31): يوضح جانب الأصول لميزانية

الوحدة: مليون دينار (10<sup>6</sup>)

2021	2020	2019	2018	2017	الأصول
2169.93	2002.66	2207.44	4306.17	4193.43	أصول ثابتة (أصول غ جارية)
2144.05	2295.07	1963.50	1987.56	1865.05	أصول متداولة للاستغل
362.47	193.90	42.43	594.98	37.47	المخزون قيد الصنع
-	-	-	61.67	61.67	الزبائن
					أصول جارية أخرى
					أصول متداولة خ استغلال

209.15	94.24	87.06	76.15	67.32	مدينون آخرون
70.34	12.15	5.74	8.27	109.80	ضرائب ومشابهها
526.529	919.49	349.22	752.92	1097.70	خزينة الأصول
5482.45	5517.52	5025.39	7787.72	7432.43	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة

(2) جانب الخصوم للميزانية الوظيفية:

جدول رقم: (32): يوضح جانب الخصوم للميزانية.

الوحدة: مليون دينار (10<sup>6</sup>)

2021	2020	2019	2018	2017	الخصوم
257.82	352.93	420.84	6853.74	5981.02	أموال الدائمة
4646.27	4627.57	4025.10	128.64	488.58	خصوم متداولة للاستغلال
578.36	537.02	579.45	805.33	962.82	خصوم متداولة خارج الاستغلال
0	0	0	0	0	خزينة الخصوم
5482.45	5517.52	5025.39	7787.72	7432.43	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة

الفرع الثاني: تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة المؤشرات المالية.

1- حساب رأس مال العامل: FR:

جدول رقم (33): تطور رأس المال العامل FR لمؤسسة اسمنت -تبسة- خلال الفترة 2017-2021

الوحدة: مليون دينار (10<sup>6</sup>)

البيان	2017	2018	2019	2020	2021
الأموال الدائمة (1)	6469.61	6982.39	4445.94	4980.49	4904.09
الأصول الثابتة (2)	4193.43	4306.17	2207.44	2002.66	2169.93
FR أعلى الميزانية 3=(2-1)	2276.18	2676.22	2238.05	2977.83	2734.17
أصول متداولة 4	3239.01	3481.55	2817.94	3514.85	3312.53
خصوم متداولة 5	962.82	805.33	579.45	537.03	578.36
FR أسفل الميزانية 6=(5-4)	2276.18	2676.22	2238.49	2977.83	2734.17

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدولين رقم 19،20

من خلال الجدول يلاحظ أن رأس مال العامل موجب خلال الخمس سنوات حيث بلغ سنة 2017 (2267.18) ليصل في سنة 2021 إلى (2734.17) وهذا يعني أن المؤسسة لديها هامش أمان يمكن من خلاله مواجهة حوادث دورة الاستغلال أي أن المؤسسة قادرة على مواجهة التزاماتها.

جدول (34): رؤوس الأموال العاملة الأخرى. الوحدة: مليون دينار (10<sup>6</sup>)

2021	2020	2019	2018	2017	البيان
257.82	352.93	420.84	6853.74	5981.02	7 الأموال الخاصة
4646.27	4627.560	4025.09	128.64	584.48	8 يون ط الأجل
578.36	537.03	579.447	805.33	96.28	9 يون ق الأجل
-1912.10	-1649.74	-1786.59	2547.57	1787.60	رأس المال العامل الخاص (2-7)=19
5224.63	5164.59	4604.54	933.98	1451.41	رأس المال العامل الأجنبي (9+8)=11
3312.52	351.49	2817.94	3481.55	3239.01	رأس المال العامل الإجمالي 4=12

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدولين رقم 20، 19

## 2- الاحتياجات في رأس المال العامل

جدول رقم (35): الاحتياجات في رأس المال العامل خلال الفترة (2017-2021)

الوحدة: مليون دج (10<sup>6</sup>).

2021	2020	2019	2018	2017	البيان	الرقم
3312.53	3514.85	2817.94	3481.55	3239.01	الأصول المتداولة	1
526.53	919.49	349.22	752.92	1097.70	القيم الجاهزة	2
2785.99	2595.36	2468.72	2728.63	2141.30	احتياجات الدورة	3=2-1
578.36	537.03	579.45	805.33	962.82	ديون قصر الأجل	4
0	0	0	0	0	سلفات مصرفية	5
578.36	537.03	579.45	805.33	962.82	موارد الدورة	6=5-4
2207.64	2058.34	1889.27	1923.30	1178.48	احتياجات رأس مال العامل	7=6-3

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا للقوائم المالية

من خلال الجدول يلاحظ أن المؤسسة لديها احتياجات تفوق مواردها خلال كل سنوات المدروسة، وقد سجل انخفاض في سنة 2019 ليعود مرتفعا سنة 2020.

كما يلاحظ أن الاحتياجات رأس المال العامل موجب خلال سنوات الدراسة وهذا يدل على أن الخصوم المتداولة قادرة على تمويل المؤسسة ومدينوها.

## 3- الخزينة:

جدول رقم (36): الخزينة الصافية خلال الفترة (2017-2018). الوحدة: مليون دج (10<sup>6</sup>).

2021	2020	2019	2018	2017		
2734.17	2977.83	2238.49	2676.22	2276.18	رأس مال	1
					العامل	
2207.64	2058.34	1889.27	1923.30	1178.48	احتياجات رأس المال	2
526.53	919.49	349.22	752.92	1097.70	الخزينة الصافية	3=2-1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدولين 34،35

يلاحظ من خلال الجدول أن الخزينة موجبة، وهذا يدل على رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل، وهذا ما يعني أن المؤسسة فائض سيولة يمكنها من تمويل أصولها الثابتة وجزء من أصولها المتداولة.

الفرع الثالث: دراسة النسب المالية.

### 1- نسبة السيولة

جدول رقم (37): نسب السيولة المالية خلال (2017-2021). الوحدة: %

النسب %	2021	2020	2019	2018	2017
نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / د ق أجل	5,72	6,54	4,86	4,32	3,36
نسبة السيولة المختصرة = (الأصول المتداولة - المخزون) / الخصوم المتداولة	2,02	2,27	1,47	1,85	1,42
السيولة الجاهزة = القيم الجاهزة / الخصوم المتداولة	0,91	1,71	0,60	0,93	1,14

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على الجدول رقم 34,35

#### - نسبة السيولة العامة:

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن نسبة تغطية السيولة العامة للسنوات الخمس المدروسة جيدة، حيث تفوق الواحد، هذا ما يدل على أن قدرة المؤسسة على تغطية لديون قصيرة الأجل بالأصول المتداولة، مما يضمن لها هامش أمان.

#### - نسبة السيولة المختصرة:

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة السيولة المختصرة أقل من نسبة السيولة العامة هذا يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على المخزون ونلاحظ ذلك من خلال ارتفاع قيمة المخزون للمؤسسة.

#### - نسبة السيولة الجاهزة:

أما بالنسبة للسيولة الجاهزة للمؤسسة فهي في تذبذب فهي لا تنتمي إلى المجال 0,2 و 0,3 وهو المجال المقبول للمقارنة، وهذا ما يدل أن المؤسسة احتفظت بأموال سائلة أكثر من حاجتها.

2- نسبة المديونية: القياس المديونية هناك مجموعة من النسب أهمها:

جدول رقم (38): تطور نسبة المديونية لمؤسسة اسمنت تبسة خلال الفترة (2017-2021).

الوحدة: %

البيان	2021	2020	2019	2018	2017
نسبة الاستقلالية المالية: الأموال الخاصة/ الأموال الدائمة	0,05	0,07	0,09	0,98	0,92
نسبة قابلية التسديد=مجموع الديون/ مجموع الأصول	1,577	1,469	1,634	0,26	0,44

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول رقم 34,35

من خلال الجدول يلاحظ أن نسبة الاستقلالية المالية تفوق 0,5 في 2017 و2018 مما يدل أن المؤسسة لا تتمتع باستقلالية مالية وهذا راجع لزيادة ديونها في هذين العامين، أما في 2019-2021 فنسبة الاستقلالية المالية لا تفوق 0,5 وهذا راجع لمدى اعتماد المؤسسة على مصادرها الداخلية لتمويل أصولها.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة قابلية التسديد عالية ومنه فالمؤسسة لديها القدرة على تسديد ديونها.

المطلب الرابع: أثر التكامل بين أسلوب سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة على الأداء المالي لمؤسسة اسمنت-تبسة-

بعد تطبيق أسلوب سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة في مؤسسة اسمنت تبسة، وبعد المكاملة بينهما لتخفيض تكاليف الإنتاج في المؤسسة، سيتم إضافة الفارق بين التكاليف الفعلية والتكاليف المستهدفة للخزينة الصافية من خلال العلاقة التالية:

$$TN'' = TN + \text{الفائض}$$

TN = الخزينة الصافية + مجموع الانحرافات

$$TN = 526.53 + 212.4 = 738.93 \text{ دج}$$

يلاحظ أن نتيجة إضافة مجموع الانحرافات إلى الخزينة الصافية موجبة، وبالتالي فإن المؤسسة في حالة الحالة ستحقق أرباحا أكثر، أي أنه إذا قامت المؤسسة بتطبيق أسلوب سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة ستمكن من إدارة تكاليفها والتحكم فيها بشكل صحيح بما يحقق لها أرباحا مع الحفاظ على جودة المنتج، وهذا ما ينعكس إيجابا على رفع وتحسين جودة أدائها المالي.

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل والذي تم فيه اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، لمحاولة معرفة أثر التكامل بين سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة في تحسين الأداء المالي لمؤسسة اسمنت \_تبسة\_ حيث تم التوصل الى أنه عند تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة يتم تخفيض التكاليف في مرحلة تصمم وتطوير المنتج، كذلك عند تطبيق أسلوب سلسلة القيمة يؤدي الى ذلك من خلال تقسيم أنشطة المؤسسة الى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية، وبالتالي التمييز بين الأنشطة المضيئة للقيمة وغير المضيئة للقيمة، هذان الأسلوبان تربطهما علاقة تكاملية من خلالها يمكن التحسين من الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، فهو يعتبر مقياس هاماً في الحكم على نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال قياس بعض المؤشرات المالية.

خاتمة

## خاتمة

يعد أسلوب التكلفة المستهدفة أسلوباً حديثاً لإدارة التكلفة خلال مراحل تخطيط، تصميم وتطوير المنتج، بهدف تخفيض تكاليف الانتاج وزيادة ربحيته وكسب رضا الزبون، وهو يساعد ادارة المؤسسة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتحديد تكلفة منتجاتها واسعار بيعها وتقييم الأداء المالي للمؤسسة، وبالتكامل مع أسلوب سلسلة القيمة الذي يعد أسلوب حديث من أساليب تخفيض التكاليف و ادارتها من خلال تحليل أنشطة المؤسسة و تقسيمها الى أنشطة فرعية و أخرى رئيسية، و تحليل التكاليف المرحلية للمنتج في كل مرحلة من مراحل انتاجه، و بالتالي فان العلاقة التكاملية بينهما تؤدي بشكل مباشر الى التأثير على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، حيث أنهما يساعدان على تخفيض التكاليف المرحلية للإنتاج بالإضافة الى تحقيق التكلفة المستهدفة و السعر المستهدف وبالتالي زيادة هامش الربح لدى المؤسسة.

## نتائج الدراسة:

تتمثل نتائج الدراسة في جانبين يتم توضيحها في مايلي:

## 1- نتائج نظرية

- يساهم نظام التكلفة المستهدفة في ادارة الأرباح المستقبلية؛
- استخدام أسلوب سلسلة القيمة يساعد المؤسسة في دراسة الأنشطة غير المضيئة للقيمة وبالتالي تقديم العون لمعرفة التكاليف المسببة لهاوتخفيضها أوتجنبها ان أمكن؛
- أن كلا من التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة في المؤسسات الاقتصادية يلائمان البيئة الصناعية الحديثة، وهذا ما يدل بوضوح على أن البيئة الصناعية الحديثة التي تعمل فيها تلك المؤسسات بحاجة ماسة الى هذان الأسلوبان أكثر من قبل؛
- تقييم الأداء المالي بمختلف مؤشرات يعطي صورة واضحة عن وضعية المؤسسة الحالية؛
- يمكن تقييم الأداء المالي من معرفة مدى تطور المؤسسات وتدارك نقاط الضعف؛

## 2- نتائج ميدانية

- تعتمد مؤسسة اسمنت\_ تبسة\_ رغم مكانتها في السوق العالمية، على اساليب تقليدية في تسعير منتجاتها، حيث يتم اضافة هامش الربح الوحدوي الى تكلفة انتاج الوحدة؛
- تعتبر مؤسسة اسمنت تبسة اسلوب سلسلة القيمة باعتبارها مدخلا حديثا يساعدها في التحكم في التكاليف، وهذا ما يدعم مجموعة المجهودات التي تبذلها المؤسسة للتخلص من الانحرافات في تكلفة الانتاج من سنة الى أخرى؛
- استخدام أسلوب سلسلة القيمة يساعد المؤسسة اسمنت- تبسة- على تحليل التكلفة ومعرفة أسباب الانحرافات السلبية وتحديد الأنشطة المضيضة والأنشطة غير المضيضة للقيمة؛
- لم نلاحظ تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة على مستوى المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، لكن توجد البيئة المناسبة لامكانية تطبيق هذه الطريقة في المؤسسة حسب آراء أفراد عينة الدراسة، ولكن قد يحتاج تطبيقه الى بعض الوقت؛
- أن المؤسسة محل الدراسة تواجه صعوبة في تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بسبب الارتفاع المستمر في الأسعار؛
- هناك علاقة تكاملية بين كلا من أسلوب التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، مما يدل بوضوح على أثرهما الايجابي في تخفيض التكاليف وتلبية رغبات العملاء وتحقيق الأرباح، من خلال اكتشاف نقاط الضعف في سلسلة القيمة ومعالجتها عن طريق أسلوب التكلفة المستهدفة؛
- بعد تقييم الأداء المالي لمؤسسة اسمنت\_ تبسة\_ من خلال حساب المؤشرات المالية، تم التوصل الى نتائج ايجابية على مستوى الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة، مما يعني زيادة زبائنها وبالتالي زيادة حصتها السوقية.

## اختبار الفرضيات

من خلال ما سبق وبعد الإحاطة بمختلف الأطر النظرية والتطبيقية المرتبطة بسلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة، تم التوصل الى أن

- **تتمحور الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدراسة حول:** " يساهم تطبيق أسلوب سلسلة القيمة في تخفيض التكاليف لدى مؤسسة اسمنت \_تبسة\_ " ومنه ثبتت صحة الفرضية، حيث بعد تطبيق هذا الأسلوب على واقع مؤسسة اسمنت تبسة، تم تقسيم أنشطة المؤسسة الى أنشطة رئيسية وأنشطة فرعية، كما تم التمييز بين الأنشطة المضيفة للقيمة والأنشطة غير المضيفة للقيمة، ومنه تم تخفيض بعض التكاليف التي لا تضيف قيمة فعلية للمؤسسة وبالتالي تخفيض تكاليف الانتاج لدى المؤسسة محل الدراسة؛
- **تتمحور الفرضية الفرعية الثانية لهذه الدراسة حول:** " توجد قدرة لدى مؤسسة اسمنت \_تبسة\_ على تبني أسلوب التكلفة المستهدفة" ومنه الفرضية غير محققة، وذلك لأنها تعتمد على الأسلوب التقليدي، حيث تنتظر المؤسسة حتى آخر مرحلة من الانتاج لتحديد سعر المنتج، حينها يصبح جزء كبير من التكاليف ثابت، ومنها لا تكون المؤسسة قادرة على تغيير التكاليف؛
- **تتحور الفرضية الثالثة لهذه الدراسة حول:** " تعتمد المؤسسة على حساب مؤشرات الأداء المالي لتقييم أداها المالي " هذه الفرضية غير محققة، وذلك أن المؤسسة تقوم بالاعتماد على القوائم المالية والمستندات المحاسبية في تقييم أدائها المالي بشكل عام، دون حساب أي من المؤشرات المالية التقليدية أو الحديثة؛
- **تتمحور الفرضية الرابعة لهذه الدراسة حول:** " يؤدي المزج بين أسلوب سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة الى تطوير الأداء المالي لمؤسسة اسمنت \_تبسة\_ " وقد ثبتت صحة الفرضية والدليل على ذلك أنه بعد تطبيق أسلوب سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة على واقع المؤسسة محل الدراسة، تم تخفيض تكاليف الانتاج المرهلية وكذلك سعر البيع المستهدف، وذلك ما أدى الى زيادة هامش الربح لدى المؤسسة وهو ما ينعكس ايجابا على أدائها المالي والرفع من الخزينة.

## التوصيات

- في ضوء النتائج المتوصل اليها في البحث يمكن تقديم بعض التوصيات التي من أبرزها:
- العمل على تعميم تطبيق كل من أسلوب التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة في المؤسسات الاقتصادية؛
  - محاولة ايجاد الحول الناجحة لمعالجة الصعوبات التي تعترض تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة في الشركات الصناعية عن طريق اجراء المزيد من الدراسات، وتوفير دورات تكوينية لموظفيها لتطوير مهاراتهم، خاصة وان بعض مقومات تطبيق هذين الاسلوبين متوفرة؛
  - ضرورة تعزيز العلاقة التكاملية بين اسلوب التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة في الشركات الصناعية لتحسين مستويات الاداء المالي فيها وزيادة فعاليتها في تخفيض التكاليف؛
  - في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تتوفر المقومات المناسبة لتطبيق اسلوب التكلفة المستهدفة، وتحقيق الفوائد من تطبيقه والمتمثلة في تخفيض تكلفة المنتجات وزيادة القدرة التنافسية وبالتالي زيادة الربحية مع المحافظة على جودة المنتج.

## آفاق الدراسة

من خلال ما تم التوصل اليه من نتائج دراسة هذا الموضوع، ارتأت الطالبتان أن تضعوا المواضيع المهمة التي تخدم المؤسسة الاقتصادية وتحقق أهدافها وترفع من أدائها، والتي تتمحور أساسا حول أثر التكامل بين سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة على تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وذلك بطرح بعض المواضيع التي قد تساهم في إثراء هذا الموضوع كما يلي:

- تطبيق نظام التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة في المؤسسات الخدمائية؛
- مدى تأثير نظام التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة على تنافسية المؤسسة.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع:

أولا - الكتب

1. إلياس من ساسي؛ يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دروس وتطبيقاته، طبعة 02، دار وائل للنشر، الاردن، 2011.
2. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
3. حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
4. عدنان تايه النعيمي؛ أرشد فؤاد التميمين التحليل والتخطيط المالي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
5. فايز سليم حداد، الإدارة المالية، طبعة 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
6. محمد عبد الفتاح العشماوي، محاسبة التكاليف: المنظور التقليدي والحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
7. مصطفى محمد أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، طبعة 1، مصر، 2008.

ثانيا - المجلات

1. أقاسم عمر، آلية تطبيق مفهوم سلسلة القيمة في إدارة تكاليف سلسلة الإمداد، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 05، العدد 05، جامعة سيدي بلعباس، 2010.
2. جودة عبد القادر الرؤوف زغلول، منهج إجرائي مقترح لزيادة فعالية أسلوب التكلفة المستهدفة كأداة لخفض تكلفة أنشطة ما قبل الإنتاج على سلسلة القيمة، المجلة العلمية التجارة والتمويل، جامعة طنطا، مصر، كلية التجارة، المجلد 23، العدد الأول، 2003.
3. حسام أحمد محمد البياتي، أثر التكامل بين تحليل القيمة وسلسلة القيمة في تخفيض التكاليف، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، جامعة بغداد، العراق، العدد 37، 2016.
4. خليل نبيل محمد مرسي، تحليل هيكل التكاليف لأغراض الإدارة الإستراتيجية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد 02، جامعة الإسكندرية، 1997.
5. ذاكر عبد الله مخلع مصاروة؛ عبي خيون الخفاجي، التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة والعلاقة التكاملية بينهما في شركات المساهمة العامة في القطاع الصناعي الأردني، مجلة دراسات محاسبية مالية، مجلد 08، عدد 23، 2013.

6. نوادي مهدي، مدخل التكلفة المستهدفة كأداة للإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودورها في تحقيق المركز التنافسي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، عدد09، 2009.
7. صالح سميرة شهرزاد، التكلفة المستهدفة وإمكانية تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الابتكار والتسويق، عدد03، جامعة سعيدة، 2016.
8. علي عبد الله صالح الشطبي، اطار مقترح للتكامل بين اسلوبي التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة لتدعيم المزايا التنافسية لسلسلة التوريد، اطار مقترح، 2020
9. م. ذاكر عبد الله مفلح مصاروة، م. د. عبيد خيون الخفاجي، الكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة والعلاقة التكاملية بينهما في الشركات المساهمة العامة في القطاع الصناعي الأردني، مجلة دراسات المحاسبية ومالية، المجلد الثامن، العدد 23، الفصل الثاني 2013.
10. مجيد بنوومحمد بن الدين، مدخل التكلفة المستهدفة كأداة لترشيد قرارات التسعير في المؤسسة الخدمية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، مجلد08، عدد05، 2019.
11. محمد الصديق الفضيل، أسلوب التكلفة المستهدفة كبديل متقدم لتحليل وتخفيض التكلفة، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، مجلد 05، عدد 01، 2021.
12. المهدي هجالة صارة، درحمون هلال، نموذج سلسلة القيمة كاستراتيجية لدعم ادارة تكاليف الجودة، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 13، العدد 1، 2018.
13. مهني بوريش، أهمية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات تسعير المنتج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الاقتصادية، مجلد 13، عدد03، جامعة مسيلة.

### ثالثا - الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. بزقاري حياة، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (مذكرة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2010\2011.
2. حبشي أسماء، استخدام التكلفة المستهدفة للتحكم في تسعير الخدمات الصحية، اطروحة دكتوراه(غير منشورة) في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر-بسكرة- 2019
3. حبشي أسماء، استخدام التكلفة المستهدفة للتحكم في تسعير الخدمات الصحية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص محاسبة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم العلوم المالية والمحاسبة، 2020.

4. زاية عبد النور، محاسبة التكاليف وتحسين الأداء المالي للمؤسسة، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص محاسبة، 2018/2017.
5. زرفاوي عبد الكريم، استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الرقابة وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة يحي فارس، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم العلوم التجارية، المدينة، 2018/2017.
6. سعيد خالد محمد نور، دور المحاسبة الإدارية باستخدام سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص المحاسبة، جامعة الزرقاء، كلية الدراسات العليا، الأردن، 2014 /2015.
7. ناجي شايب الركابي، أهمية التكلفة المستهدفة في تحسين الوضع التنافسي للشركة الصناعية الالكترونية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية التقنية، بغداد، 2010.
8. وهبي ليندة، دور الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص الادارة المالية للمؤسسات، 2016\2015.

رابعا - المراجع الأجنبية:

1. Hussein Hamoud et al ASIA, al.Target costing Implementation and organization capabilities, Research Framwork Pacific Management Accounting Journal ; Vol08,N°02,2013,p:48.
2. Yoshikawa.t et al, Applying Functional Cost Analysis in a Manufacturing Environment, International Journal of Production Economics, Vol36,N°01,1994,p:53-64.

الملاحق

## المخلص:

لقد أصبح كسب رضا الزبون اليوم هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيقه، من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة، ومن خلاله تتمكن المؤسسة من تعزيز قدراتها التنافسية وضمان بقائها في السوق، فأصبحت ادارة التكاليف والتحكم فيها تمثل أحد أهم الوسائل والأساليب التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها والتحسين من جودة أدائها المالي، وذلك بانتهاج عدة أساليب من بينها أسلوب سلسلة القيمة و التكلفة المستهدفة، وعلى ضوء ذلك فإن هذه الدراسة تهدف الى تسليط الضوء على كلا هذين الأسلوبين والعلاقة التكاملية بينهما، وأثر ذلك على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، فأسلوب التكلفة المستهدفة يعتمد على تخفيض تكلفة انتاج المنتج في مراحلها الأولى، وأسلوب سلسلة القيمة يعتمد على تقسيم وتحليل أنشطة المؤسسة ودراسة تكاليفها في كل مرحلة من مراحل الانتاج، وقد تم اختيار شركة اسمنت \_ تبسة \_ ( جيكا ) بالتحديد مصنع الاسمنت بالماء الأبيض \_ تبسة \_ كمحل للدراسة التطبيقية، كونها احدى أهم المؤسسات الاقتصادية الرائدة في مجال التصنيع والانتاج، فضلا عن امكانية تقسيم عملياتها الانتاجية الى عدة أنشطة رئيسية وفرعية.

**الكلمات المفتاحية:** سلسلة القيمة - التكلفة المستهدفة - الأداء المالي.

## Abstract

Gaining customer's satisfaction, today, has become a strategic goal that the economic institution seeks to achieve by providing high quality products and services at low costs, and through which the institution can enhance its competitive capabilities and ensure its survival in the market, so managing and controlling costs has become one of the most important means.

And the methods that help the institution achieve its goals, raise and improve the quality of its financial performance, by adopting several methods, including the two methods of value chain and target cost, and in light of that, this study aims to shed light on each of these two methods and the integrative relationship between them and the impact of this on the financial performance of the economic institution, the target cost method depends on reducing the cost of producing the product in its early stages, and the value chain method depending on dividing and analyzing the activities of the institution and studying its costs in each stage of production. Accordingly, a cement company was chosen in Tebessa (GICA) in particular, El Ma Labiodh cement factory - Tebessa - as a place for applied study, being one of the major economic institutions in the field of manufacturing and production, as well as the possibility of dividing its production operations into several main activities and subs.

**Keyword :** value chain, target cost, financial performance.