



## جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: ...../ 2022

قسم علوم المالية والمحاسبة

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

دفعة 2022

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: محاسبة ومالية

التخصص: مالية مؤسسة

المذكرة موسومة بـ :

أثر تطبيق أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت على الأداء المالي

للمؤسسة الصناعية

دراسة حالة : مؤسسة الاسمنت تبسة مصنع الاسمنت الماء الأبيض

إشراف الأستاذة:

- شادية بن عبود.

من إعداد:

- سناء موسى

- نجاته دريدي

أعضاء لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فيصل زمال	أستاذ مساعد أ	رئيسا
شادية بن عبود	أستاذ مساعد أ	مشرفا ومقررا
مراد بولحديد	أستاذ مساعد أ	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2021- 2022

# شكر و عرفان

قال تعالى: "لئن شكرتم لازيدنكم"

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك  
بداية لنا ونحن نخطوا خطواتنا الاخيرة في الحياة الجامعية، من وقفة  
نعود بها الى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة من أساتذتنا الكرام  
الذين قدموا لنا الكثير، بأذلين جهودا كبيرة في بناء جيل الغد ونقدم  
اسمى آيات الشكر والامتنان الى جميع اساتذتنا الافاضل في قسم  
العلوم المالية .

كما نتوجه بالشكر الجزيل الى أساتذتنا الكريمة \_بن عبود شادية  
\_لاشرافها على هذه الدراسة في كل مراحلها، وما منحتنا إياه من  
علمها وخبرتها وسديد توجيهاتها، فجزاها الله عنا خير الجزاء؛  
وكذلك نشكر كل من قدم لنا يد العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا  
بالمعلومات اللازمة لاتمام دراستنا ونخص بالذكر الاخ ابراهيم بوجاجة  
وموظفي مؤسسة الاسمنت عبادة عبد الحفيظ، بلحردي محمد  
الناصر، صمادي خليل، ربيع سواعدية، وشعبي علاء وغويل مروى .

والى رفاق الخطوة الاولى

والخطوة ما قبل الاخيرة

الى من كانوا في السنوات العجاف سحابا ممطرا

نحن ممتنون

# إهداء

الى من علمني النجاح والصبر .. الى من  
علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا  
عليه .. الى من كان دعاؤها سر ناجحي  
وحنانها بلسم جراحي ..  
امي رحمها الله .  
الى جميع أفراد أسرتي العزيزة والكبيرة  
كل باسمه .  
الى أصدقائي رفقاء دربي من داخل  
الجامعة وخارجها  
الى الاستاذة المشرفة .  
الى كل من يفتنح بالفكرة فيسعى إليها  
ويعمل على تحقيقها ، لايبغي بها إلا  
لوجه الله ومنفعة للناس .

## نجاة

## الملخص:

تتبع أهمية هذه الدراسة إلى التعرف على نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت-TD ABC في المؤسسة الصناعية، لما يوفره من معلومات مفيدة ودقيقة وبأقل تكلفة، وهذا بغاية تجاوز نقاط ضعف نظام ABC وسعت هذه الدراسة إلى توضيح متطلبات تطبيق خطوات النظام بحيث اعتمد على تقدير الوقت في معالجة الأنشطة، كما ألقى الضوء على تطبيقه في تقييم الأداء المالي للمصنع . أظهرت نتائج التطبيق دور نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت في إحداث فرق واضح في عملية قياس التكاليف وتوزيعها على الأقسام داخل المصنع

**الكلمات المفتاحية :** التكاليف، التكاليف على أساس الأنشطة، التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت، مسببات التكلفة، معادلات الوقت.

### Abstract:

The importance of this study stems from identifying the costing system based on TD-ABC time-oriented activities in the industrial establishment, because it provides useful and accurate information at the lowest cost, in order to overcome the weaknesses of the ABC system. Time in processing activities, and also shed light on its application in evaluating the financial performance of the institution.

The results of the application showed the role of the costing system based on time-oriented activities in making a clear difference in the process of measuring costs and distributing them to departments within the organization.

**Keywords:** costs, activity-based costs, time-oriented activities costs, cost drivers, time equations.



# فهرس المحتويات

## قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
36	عدد أسهم الشركات المساهمة	الجدول رقم(1)
38	الإمكانات البشرية لمصنع الاسمنت	الجدول رقم(2)
42-41	التكاليف الكلية لشهر أكتوبر	الجدول رقم(3)
43-42	معطيات الموارد المستنفذة التكلفة	الجدول رقم(4)
43	هيكل التكاليف بناء على مفاتيح التوزيع	الجدول رقم(5)
44	تقدير تكلفة الأعباء المباشرة لكل مجموعة من الموارد	الجدول رقم(6)
46-45	تقدير تكلفة كل مجموعة من الموارد	الجدول رقم(7)
47-46	مسببات التكلفة	الجدول رقم(8)
47	الطاقة الإنتاجية للموارد	الجدول رقم(9)
48	معدل تكلفة الوحدة لكل قسم	الجدول رقم(10)
50	إجمالي تكاليف المنتج وفق نظام TDABC	الجدول رقم(11)
52-51	إعداد الميزانية المختصرة للفترة (2021-2017)	الجدول رقم(12)
55	نسب السيولة للفترة (2021-2017)	الجدول رقم(13)
57	نسب المردودية للفترة(2021-2017)	الجدول رقم(14)
58-57	نسب الربحية للفترة (2021-2017)	الجدول رقم(15)
59	المقارنة بين الطريقة المتبعة من طرف المصنع وطريقة نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت	الجدول رقم(16)
60	مؤشر المردودية حسب معطيات المصنع وحسب المعطيات بعد تطبيق نظام TDABC	الجدول رقم(17)

## قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
41	المخطط النحوي لصناعة الاسمنت	الشكل رقم (01)
57	أصول وخصوم الميزانية المختصرة خلال السنوات (2021-2017)	الشكل رقم (02)
60	التمثيل البياني لنسب المردودية خلال السنوات (2021-2017)	الشكل رقم (03)
61	التمثيل البياني لنسب الربحية خلال السنوات (2021-2017)	الشكل رقم (04)

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
77	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت	01
78	مخطط سيرورة العمل الانتاجي	02
79	الأعباء لشهر ديسمبر 2020	03
82	الميزانية المالية للسنوات (2021-2017)	04
90	حساب النتائج للسنوات (2021-2017)	05



## قائمة المصطلحات

الترجمة	المصطلح
المقلع	Carriere
مقلع الكلكار	Carriere calcaire
مقلع الطين	Carriere argile
مقلع الرمل	Carriere sable
السحق	Concassage
طين مسحوق	Argile concasse
إضافة رمل مسحوق	Ajoute sable concasse
إضافة خامات الحديد	Ajoute minerai de fer
إضافة جبس	Ajoute gypse
كلكار تيف	Calcairtuff
كلكار البوزولان	Calcairpouzolone
كلكار الخبث	Calcaire laitier
طحن ناعم للفرينة	Broyage cru farine
الفرن	Cuisson
الاسمنت	Broyage clinker
منتوج الاسمنت المعبأ في القاطرات	Expedition vrac
منتوج الاسمنت المعبأ في الأكياس	Expedition sac

## قائمة الاختصارات

Code/الرمز	Signification	الدلالة
ABC	Activity Based Costing	التكاليف على أساس النشاط
TD-ABC	Time Driven activity based costing	التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت
CT	Total Costs	التكاليف الإجمالية
CΔ	Direct Costs	التكاليف المباشرة
C∇	Indirect Costs	التكاليف غير المباشرة

في ظل عالم متقدم يتسم نظامه الاقتصادي بالتطور المتسارع في شتى مجالاته الصناعية تزايد الاهتمام بمراعاة الدقة عند حساب التكلفة سواء كان ذلك في القطاع الصناعي أو التجاري أو الخدمي أو الحكومي، ونظرا للأهمية المتزايدة بالمحاسبة الإدارية في قياس تكاليف وإدارة الأداء والاعتراف بالحاجة إلى نظام متقدم لقياس التكاليف وتجاوزا للعقبات والمشاكل التي اعترضت تطبيق نظام (ABC)، وانطلاقا من أن سر نجاح المؤسسات وتفوقها يكمن في قدرتها على إدارة تكلفتها، بشكل علمي وفعال، كان لا بد من وجود منهج جديد يتغلب على المعوقات ويلبي الطموحات. وفي هذا الصدد ظهر نظام جديد سمي بنظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت TD\_ABC الغرض منه تجاوز نقاط ضعف الأنظمة السابقة، والتحول من نظام تكاليف معقد إلى نظام يقدم معلومات مفيدة ودقيقة للإدارة، في مجال الرقابة على التكاليف والسيطرة عليها.

ويعد الأداء المالي سببا لنجاح أي مؤسسة والحفاظ عليها مؤشرا على حسن استغلالها لمواردها ومتطلبا ضروريا ومهم للحفاظ على استمراريتها، حيث تعتبر بيانات ومعلومات الأداء المالي مفيدة في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات السليمة. وخاصة أن المال هو عصب الحياة في المؤسسات. وتتجلى أهمية الأداء المالي لأي مؤسسة باعتباره مؤشرا من المؤشرات الهامة لتحديد نقاط القوة والضعف في المركز المالي والعمل على تقادي نقاط الضعف والمحافظة على نقاط قوتها. والعمل على تطويرها لذا أصبح من الضروري تسليط الضوء على أهمية استخدام أساليب التكلفة وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الصناعية.

✚ الإشكالية الرئيسية: ومنه يمكن طرح إشكالية الدراسة الرئيسية والمتمثلة في:

هل لتطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت TDABC أثر على تحسين الأداء المالي في مؤسسة الاسمنت الماء الأبيض تبسة ؟

✚ التساؤلات الفرعية:

وللإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة تم تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- 1\_ ما هو نظام التكلفة على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت؟
- 2\_ ما هو الأداء المالي وكيف يمكن قياسه؟
- 3\_ ما هو نظام التكاليف المطبق في مؤسسة الاسمنت الماء الأبيض - تبسة؟
- 4\_ هل يساهم نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في تحسين مؤشر المردودية التجارية لمؤسسة الاسمنت الماء الأبيض - تبسة؟

5\_ هل يساهم نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في تحسين مؤشر المردودية الاقتصادية لمؤسسة الاسمنت الماء الأبيض - تبسة؟

6\_ هل يساهم نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في تحسين مؤشر المردودية المالية لمؤسسة الاسمنت الماء الأبيض - تبسة؟

وللإجابة على الأسئلة السابقة نقترح الفرضيات التالية وسنحاول اختبارها من خلال الدراسة:

➤ **الفرضية الرئيسية:** ، يساهم نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت TDABC في تحسين الأداء المالي في مؤسسة الاسمنت الماء الأبيض - تبسة - .  
➤ **الفرضيات الفرعية:**

1\_ نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت TDABC هو أسلوب تحليل التكاليف الذي يفحص الموارد المستخدمة في عملية معينة، استنادا إلى الوقت المستغرق من قبل الموارد نفسها؛

2\_ الأداء المالي هو مدى قدرة المؤسسة على استغلال جميع الموارد المتاحة لها استغلال أمثل لتحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة؛ يمكن قياس الأداء بنسب السيولة و المردودية والربحية؛

3\_ التكاليف الكلية هو نظام التكاليف المطبق في المؤسسة؛

4\_ يساهم نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في تحسين مؤشر المردودية التجارية لمؤسسة الاسمنت الماء الأبيض - تبسة.

5\_ يساهم نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في تحسين مؤشر المردودية الاقتصادية لمؤسسة الاسمنت الماء الأبيض - تبسة.

6\_ يساهم نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في تحسين مؤشر المردودية المالية لمؤسسة الاسمنت الماء الأبيض - تبسة.

➤ **أهمية الدراسة**

- دراسة أحد أحدث نظم محاسبة التكاليف، وهو نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت TDABC وتطبيقه على المؤسسات الصناعية؛

- حاجة المؤسسة إلى نظام محاسبة تكاليف دقيق يمتلك المزايا التي يوفرها نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت TD-ABC ؛

- ندرة الأبحاث النظرية والتطبيقية في الوطن العربي التي تناولت الأنظمة المطورة عن نظام التكلفة على أساس النشاط (ABC) ؛

## المقدمة العامة

- الأداء المالي وهو يعتبر من بين المواضيع التي تلقى اهتمامات وأبحاث كثيرة من طرف المسيرين خاصة في ظل التحولات الاقتصادية الجديدة حيث أصبح اهتمام المسيرين منصب على كيفية إيجاد طرق وأساليب حديثة لتقييمه.

### أهداف الدراسة

يهدف هذا الدراسة إلى التعرف على نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) ، وتحديد مدى أهمية تطبيقه بالنسبة للمؤسسات الصناعية. ويمكن إجمال أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- دراسة نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) بكافة جوانبه من حيث المفهوم والمقومات والمزايا التي يتمتع بها ؛
- إلقاء الضوء على أهم المؤشرات المعتمدة في عملية قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؛
- إبراز دور نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) وتأثيره في تطوير الأداء المالي.

### أسباب اختيار الدراسة

تعود أسباب اختيار هذا الموضوع لعدة عوامل منها:

- أهمية الموضوع خاصة في ظل التحولات والتطورات الاقتصادية؛
- تبيان أهمية نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت و ما يحتويه من إيجابيات للمؤسسة الاقتصادية؛
- التخصص والاطلاع العلمي للموضوع وتعميق الفهم بعد الإلمام ببعض جزئياته على مستوى المقررات المدروسة؛
- التقرب والاحتكاك بالواقع العملي ومراعاة مدى مساهمة الإطار الأكاديمي مع الواقع العملي من خلال الدراسة الميدانية.

### منهج الدراسة

لمعالجة إشكالية الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الوصفي من أجل عرض ما هو متوفر من معلومات حول نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت والأداء المالي للمؤسسة

الاقتصادية، أما المنهج التحليلي تم الاعتماد عليه لتحليل مختلف المعطيات وكذا محاولة إسقاط الجانب النظري بمؤسسة الاسمنت الماء الأبيض - تبسة- وذلك من خلال الدراسة الميدانية.

### ✚ حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة في الحدود المكانية والحدود الزمنية:

- **الحدود المكانية:** تتمثل في إجراء دراسة للموضوع بمؤسسة الاسمنت الكائن مقرها بالماء الأبيض ولاية تبسة.
- **الحدود الزمنية:** وتتمثل في دراسة ميزانيات المؤسسة خلال السنوات 2017-2021.

### ✚ صعوبات الدراسة

يمكن تلخيص أهم الصعوبات التي واجهتنا في النقاط التالية:

- تتمثل صعوبات الدراسة في نقص المراجع في مجال أنظمة التكاليف و خاصة نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت؛
- صعوبة إيجاد مؤسسة مستقبلية لإجراء دراسة الحالة نظرا لعدم انتشار نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت بشكل عام في المؤسسات الجزائرية.

### ✚ هيكلية الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، ولاختبار فرضيات الدراسة قمنا بتقسيمها إلى فصلين وهما:

**الفصل الأول** يندرج تحت عنوان الأدبيات النظرية لنظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت والأداء المالي، وتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول تقديم أسلوب التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت، أما في المبحث الثاني الإطار النظري للأداء المالي، أما المبحث الثالث تمت فيه الدراسات السابقة ومميزات الدراسة الحالية .

**الفصل الثاني** خصص للدراسة الميدانية بمؤسسة الاسمنت الماء الأبيض - تبسة-، وقسمناه إلى ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الاسمنت الماء الأبيض - تبسة- ونشأتها وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فعالجنا من خلاله واقع استخدام التكاليف داخل المؤسسة محل الدراسة وتقييم الأداء المالي لها، أما في المبحث الثالث فقمنا بمقارنة ما بين الطريقة المنتهجة من طرف المؤسسة في حساب تكاليفها والطريقة الحديثة TDABC بالإضافة إلى استخدام مؤشرات الأداء في تقييم أداء المؤسسة بالطريقة المنتهجة والطريقة الحديثة.

# الفصل الأول

## تمهيد

نتيجة للصعوبات المرافقة لتطبيق نظام ABC الذي يعاني من ارتفاع تكلفة تطبيقه ويحتاج إلى بيانات وتعديلات كثيرة، أدى إلى قيام كل من Kaplan&Anderson بعرض نظام جديد متمثل في نظام TDABC الذي يعد نظاما جديدا في حقل قياس التكاليف، ولغرض تجاوز نقاط ضعف نظام ABC والتحول من نظام معقد ومكلف إلى أداة تقدم معلومات مفيدة ودقيقة للإدارة بأقل تكلفة ولذلك يعتبر الربح من أهم أهداف المؤسسة، فمهما كان متاحا للمؤسسة من موارد مختلفة لا يمكن لها استغلالها إلا عن طريق إدارة رشيدة وبشكل عام يهدف الأداء المالي إلى تقييم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات لتحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة الصناعية.

ولهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم أسلوب التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت؛

المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء المالي؛

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.



## المبحث الأول: تقديم أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC)

إن أسلوب التكاليف تعتبر إحدى الفروع الأساسية لعلم المحاسبة، بحيث كان هذا الفرع مرتبطاً بالمؤسسة الصناعية نظراً لطبيعة هذه المؤسسات وخصائصها، إلا أن بعد الانفتاح العالمي وزيادة حدة المنافسة، سعت كل مؤسسة إلى تقليل و ضبط التكاليف بهدف الحصول على مركز تنافسي قوي، و من المؤكد أن استخدام أسلوب التكاليف في التسيير يمكن من تقييم الأداء المالي للمؤسسة و مساعدة المسؤولين في اتخاذ القرارات الرشيدة.

ولقد تم تقسيم المبحث إلى أربعة مطالب كالتالي:

### المطلب الأول: أسلوب التكاليف (TDABC)

المطلب الثاني: مبادئ نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC)

المطلب الثالث: خطوات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة لموجهة بالوقت

(TDABC)

المطلب الرابع: المطلب الرابع: مزايا و انتقادات أسلوب التكاليف حسب النشاط الموجهة

بالوقت (TDABC)

### المطلب الأول: أسلوب التكاليف (TDABC)

الفرع الأول: نشأة نظام التكاليف حسب النشاط الموجهة بالوقت (TDABC)

تعود أصول نظام (TDABC) إلى أدبيات إدارة نظام التكلفة عندما قام (Coopor2000) بتقديم بحث يبين فيه الاختلافات بين موجّهات تكلفة الفترة (Duration Driver) و موجّهات المعاملات (Transation Driver) بحيث ترتبط موجّهات المعاملات بعدد المرات التي يتم فيها تنفيذ النشاط، و يمكن القول أن حساب التكاليف على أساس موجّهات الوقت سيكون غير دقيق في تحديد التكلفة و أن هذا التباين في الموجّهات كان يعالج بطريقتين في نظام (ABC) الأولى من خلال زيادة عدة الأنشطة وتصنيفات إلى مستويات بسيطة و متوسطة و مؤثرة و تحديد معدل تحميل كل منها و الثانية من خلال استخدام الموجّهات الزمنية التي تتطلب تقدير الوقت اللازم لإنجاز النشاط. مثل (ساعات التجهيز)، و على الرغم أن الموجّهات الزمنية تعد أكثر دقة من

موجهات المعاملات إلا أن حسابها يعد مكلفاً، لذا غالباً ما تستخدم مصمم نظم التكاليف موجهات في أي وقت يعتقد فيها أنها ستقدم معلومات و تقدير يمكن الاعتماد عليها.

إن السبب الرئيسي لنشأة نظام (TDABC) يعود إلى عدول الكثير من المؤسسات عن نظام (ABC) بسبب المشاكل الناجمة عن تطبيقها، و لحل هذه المشاكل قدم (Kaplan & Anderson) مفهوم التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت و تم تطوير هذا المفهوم في الأصل من قبل (Steven Andereson) في عام 1997 و تم ممارسته في شركته في عام (2001) عمل (Kaplan & Anderson) لتحسين هذا المنهج.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني:تعريف أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC)

عرف الباحث (Max) أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) بأنه مدخل أساس عمله هو محاسبة تكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت، و لكن يقوم بإضافة استخدام معادلات الوقت لبيان الطاقة المستغلة عليه فهو يساعد الإدارة في تطوير سياسات التسعير الخاصة بمنتجاتها.<sup>2</sup>

و يعرف بأنه نظام التكاليف على أساس نظام (ABC) التقليدي و لكن مع تخفيض تكاليف التطبيق و سرعة في البناء و التنفيذ و سهولة في عملية تحديثه، كما أن هذا النظام ركّز على التخلص من الصعوبات التي واجهت الإدارة في تطبيق نظام (ABC).

من خلال ما سبق يمكن القول أن نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) هو منهج يقوم على أساس محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة التقليدية لكن مع

<sup>1</sup> حنان صبحت عبد الله، استعمال تقنية التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت و دورها في تخفيض التكاليف، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم المحاسبة، ص 83.

<sup>2</sup> جبر ابراهيم الداعور، امكانية تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في بنك فلسطين، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث و الدراسات، العدد 05، جويلية 2013، ص19.

تخفيض تكاليف التطبيق و سرعة البناء و السهولة في عملية التحديث، و هو نظام يعتمد على محركات التكلفة الزمنية.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أهمية أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC)

يقدم نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت TDABC العديد من الفوائد للمؤسسات نذكر منها:<sup>2</sup>

- 1- يتكامل نظام (TDABC) بشكل جيد مع البيانات المتاحة من تخطيط موارد المؤسسة (ERP) و أنظمة إدارة علاقات العملاء و هذا يجعل النظام ديناميكية و أقل اعتمادًا على الأشخاص؛
- 2- يتبأ نظام (TDABC) بالموارد اللازمة سامحًا بذلك للمؤسسة بموازنة الطاقة اللازمة للتعامل مع الطلب المقدر على الموارد؛
- 3- يحترم نظام (TDABC) التفاعل بين مسببات الوقت، و يكشف العمليات التي لا تضيف قيمة خلال تتبع تكاليف و إحداث التغيير في الإنتاج؛
- 4- يعطي نظام (TDABC) تمثيلًا أكثر دقة عن الطاقة من خلال التعبير عنها بوحدات من الزمن؛
- 5- يدخل الأنشطة الغير معيارية في حساب التكلفة عن طريق معادلات الوقت و يمنح القدرة على التحكم بدقة بالتكاليف و الربحية؛
- 6- نظام (TDABC) أسهل في صيانتة و تحديثه، من خلال استخدام معادلات الوقت بمساعدة أنظمة تخطيط موارد المؤسسات اليوم، يمكن المديرين بسهولة تحديث معادلات تكلفة السعة أو التقديرات وقت الوحدة مع تغير ظروف التشغيل؛
- 7- يقدم حسابات دقيقة لتعقيدات المعاملات التجارية (مثل اختلافات في المعاملات التشغيلية) باستخدام معادلات الوقت، و التي تعكس بدقة أكبر الوقت الذي ينطوي عليه عملية معينة، و بالتالي إزالة الحاجة إلى تتبع أنشطة متعددة لحساب التكاليف المختلفة المرتبطة بنشاط واحد.

<sup>1</sup> عبد الحكيم مصطفى جودة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، جامعة الإسراء، العدد 2410 - 5198، عمان، الأردن، ص 146.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 148 - 149 .

## المطلب الثاني: مبادئ نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجه بالوقت (TDABC)

يقوم نظام التكلفة على أساس الأنشطة الموجه بالوقت (TDABC) على مبادئ تتمثل في التكلفة على أساس الأنشطة، الأنشطة، مسببات التكلفة، مراكز التكلفة، مسببات الوقت، و معادلة الوقت، و هذه المبادئ لها أهمية كبير في بناء النظام ، و يمكن توضيحها كالتالي:<sup>1</sup>

- **التكلفة على أساس الأنشطة:** تعرف أنها مجموعة الإجراءات المحاسبية المترابطة و المتكاملة الهادفة إلى قياس هيكل و ربحية المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، من خلال تجزئة الأداء إلى مجموعة من الأنشطة و تحديد تكلفة كل نشاط، ثم تحميل تكلفة هذه الأنشطة على المنتج أو الخدمة وفقا لمحركات تكلفة مناسبة .
- **الأنشطة:** هو مهمة أو مجموعة من المهام التي يتم القيام بها من أجل إنتاج المخرجات و التي يمكن ربطها معا لكي تشكل جزء من مسبب التكلفة.
- **موجهات (مسببات) التكلفة:** هو مقياس يعكس السبب الأساسي في نشوء عنصر التكلفة داخل كل مركز تكلفة و هو العالم المؤثر في التكلفة سواء بالزيادة أو لنقصان، أي يمثل المعامل الذي يستعمل في قياس التكاليف أو كأساس في تحميلها بشكل أفضل على الأنشطة أو أهداف التكلفة النهائية.
- **مجمعات (مراكز) التكلفة:** هي مجموعة تكاليف عوامل الإنتاج أو الموارد التي يمكن تتبعها و تتضح بأنها تخص و تشكل هذا النشاط و هو جانب من العملية الإنتاجية التي ترغب الإدارة في إعداد تقارير تكلفة منفصلة عنها.
- **موجهات (مسببات) الوقت:** هي متغيرات أو خصائص تحدد الوقت المطلوب لتنفيذ نشاط ما، و تمتاز مسببات الوقت كأحد العناصر الأساسية في نظام (TDABC) بكثرة المتغيرات المسببة للوقت في النموذج الموجه لمعادلة الوقت.

<sup>1</sup> محمد هيثم الدبس، نظام التكلفة على أساس الأنشطة الموجه بالوقت TDABC كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، رسالة للحصول على درجة الماجستير (غير منشورة)، تخصص محاسبة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم المحاسبة، 2014، ص 74.

و تعد مسببات الوقت متغيرات أو خصائص تحدد الوقت المطلوب للقيام كل نشاط، و مثال ذلك نوع العميل (موجود بالفعل أو عميل جديد)، فالعميل الجديد يحتاج إلى وقت أطول للتسجيل بخلاف العميل القديم، و بالتالي يمكن لنظام (TDABC) أن يأخذ في الحسبان مسببات متعددة لتحديد الوقت اللازم لأداء النشاط و من ثم تحديد تكلفة كل عميل مثلاً، على أساس الوقت المستغرق في أداء الأنشطة اللازمة له و يساعد ذلك على تحديد التكلفة بشكل أكثر دقة، و ذلك بخلاف (ABC) التقليدي الذي يأخذ في الحسبان محرك نشاط وحيد لكل نشاط و يحدد تكلفة كل زبون على أساس عدد مرات أداء الأنشطة له، موجّهات الوقت ضرورية في نظام (TDABC)، و موجّهات الوقت هي المتغيرات (الخصائص) التي يمكن أن تتخذ عدة أشكال و من أمثلتها الآتي:

- متغيرات مستمرة: هي متغير محرك الوقت المستمر مثل الوزن و المسافة؛
  - متغيرات منفصلة: هي متغير محرك الوقت مثل عدد الأوامر، عدد خطوات الإنتاج، و عدد شبكات الائتمان، و عدد فواتير الدفع؛
  - متغيرات وهمية: و هي متغير محرك الوقت في شكل مؤشرات أو متغيرات وهمية تأخذ صورة الصفر و واحد مثل نوع الزبون (قديم أو جديد)، نوع الأمر (عادي، مستعجل)، و خصائص تسلم الأمر (بالبريد أو الفاكس)
- ❖ معادلة الوقت :

يعتبر تحديد معادلة الوقت أحد الخطوات المهمة بنظام التكلفة على أساس أنشطة الزمن حيث تستخدم للتعبير عن وقت إنجاز النشاط أو الحديث باستخدام مسببات الوقت و توضح معادلة الوقت العامة التي يعبر عنه بالرمز Tip و تكون الصيغة العامة كما يلي<sup>1</sup>:

$$\text{Tip} = (B_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3 + \dots + B_i X_p)$$

مجموع اوقات لأنشطة المنفردة: Tip

المقدار الوقتي الثابت لأداء النشاط القاعدي: B<sub>0</sub>

B<sub>1</sub>...B<sub>i</sub>: الوقت المستهلك أو مقدار لتنفيذ النشاط التدريجي 1...i

<sup>1</sup> محمد هيثم الدبس، مرجع سبق ذكره، ص 75.

X1..p مسبب الوقت للنشاط ويمثل مسبب التكلفة العادي

Xi مسبب الوقت للنشاط المصنف تدريجيا بالأول

X2 مسبب الوقت للنشاط المصنف تدريجيا بالثاني.

### المطلب الثالث: خطوات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة لموجهة بالوقت (TDABC)

يجري التطبيق العملي لنظام (TDABC) من خلال إتباع سلسلة من الخطوات تؤدي إلى

تحقيق عوامله الرئيسية، و تتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

أ- تحديد معدل تكلفة الطاقة لكل مجموعة الموارد:

1- تحديد مجموع الموارد التي تنجز الأنشطة؛

2- حصر تكاليف كل مجموعة من الموارد، و يتم الحصول على تكاليف هذه المجموعات عادة

من ممرات المراجعة لدى المؤسسة؛

3- تقدير الطاقة العملية لكل مجموعة من الموارد ( غالباً الطاقة الزمنية العملية)؛

4- حساب معادلات تكلفة الطاقة لكل مجموعة موارد على حدة.

ب-تقدير الوقت اللازم للمتغيرات المطلوبة في الأنشطة الجارية (معادلات الوقت):<sup>1</sup>

1- تحليل العمليات ضمن الأقسام إلى أنشطة؛

2- تحديد العوامل التي تؤثر على مدة الوقت للنشاط بشكل ملائم (محرك الوقت)، و عندما لا تكون

الأنشطة متجانسة و تحتوي على مهام (متغيرات) مختلفة، فإن كل منها يمتلك محركه الخاص

به؛

3- إعداد معادلة الوقت، و التي تعبر عن اعتماد الوقت الجاري لنشاط على جميع العوامل و قيمة

تلك العوامل، فيكون إجمالي الوقت المستهلك هو أوقات جميع المهام (المتغيرات) ضمن

النشاط.

<sup>1</sup>حاتم كريم كاظم، استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت TDABC في قياس تكلفة الخدمات الفندقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد التاسع، العدد 32، 2015، ص 278.

ج- حساب إجمالي تكاليف الموارد المطلوبة من قبل الأهداف و التكلفة من خلال ضرب معادلات الطاقة لكل مجموعة موارد بإجمالي الطاقة المستهلكة (الوقت المستهلك) من قبل أهداف التكلفة عند مرورها بمتغيرات العمليات الجارية.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: مزايا و انتقادات أسلوب التكاليف حسب النشاط الموجهة بالوقت (TDABC)

لنظام TDABC مجموعة من المزايا وبرغم من المزايا الموجودة خاصة من ناحية الطاقة غير المستغلة وسهولة تطبيقه الا ان هناك العديد من لانتقادات التي وجهت لهذا النظام.

#### الفرع الأول: مزايا أسلوب التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت<sup>2</sup>

1- توفير المعلومات لازمة لاتخاذ القرار: فإن معلومات التكلفة التي يتم الحصول عليها بواسطة تقنية (TDABC)، يمكن أن تستخدم لدعم و تحليل و اتخاذ قرارات، فيما يتعلق بالربحية و تحليل المنتج و الزبائن و سياسات التسعير و إن اعتماد تقنية (TDABC) يمكن للوحدات الاقتصادية من الحصول على عدد من معلومات التكاليف المرتبطة بكل نشاط و حجم الموارد المستخدمة و التكاليف المرتبطة بها من خلال توفير تلك المعلومات يمكن مساعدة المديرين على تحسين العمليات الداخلية؛

2- استخدام معادلات الوقت: إن تقنية (TDABC) استخدام معادلات الوقت بشكل بسيط و أكثر مرونة لمعالجة بعض الأعمال في تقنية (ABC) كما أن تقنية (TDABC) أكثر دقة يتم استخدام موجهة التكلفة بدلاً من الطريقة المعتادة لتحديد متوسط تكلفة النشاط؛

<sup>1</sup> عبد العال مصطفى أبو الفضل، استخدام نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في قياس تكاليف الأنشطة المصرفية لتحسين مركزها التنافسي، مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة القصيم، المجلد 11، العدد 2، مارس 2018، ص:259.

<sup>2</sup>مرتضى ابراهيم مكي التميمي، توظيف منهج التكاليف على اساس الأنشطة الموجهة بالوقت لتسعير الخدمات في القطاع الفندقي، مجلة الكلية الاسلامية،جامعة النجف،العدد 40،المجلد 1،بغداد، 2016ص:129.

3- تقنية (TDABC) تدعي الحاجة إلى استهلاك الوقت كالمقابلة و الدراسة لتحديد مجموعة الموارد و إنما تعتمد بتقديرات بسيطة للوقت، على سبيل المثال يمكن إنشاء على أساس الملاحظة المباشرة للعمليات؛

4- تقنية (TDABC) هي تقنية سهلة في الحفظ و التحديث من خلال استخدام معادلات الوقت و المساهمة بنظام تخصيص الموارد للوحدات يمكن المديرين من تحديث معادلات تكاليف الطاقة بسهولة؛

5- تحميل المنتجات بتكاليف الطاقة المستخدمة الفعلية، و تسليط الضوء على الطاقة المستخدمة.

#### الفرع الثاني: انتقادات أسلوب التكاليف حسب النشاط الموجهة بالوقت (TDABC)<sup>1</sup>

كحال جميع أنظمة قياس تكاليف تعرض النظام (TDABC) لبعض من الانتقادات من قبل الباحثين و إن كانت وتيرة هذه الانتقادات أقل مما تعرضت له الأنظمة السابقة، و نذكر من هذه الانتقادات مايلي:

1- إن الحاجة لمعلومات تفصيلية عند التطبيق الأولي (الأولي مرة) لنظام TDABC تمثل مشكلة ، خاصة عند عدم توفر نظام (ERP) في المنشأة محل تطبيق، مما يتطلب تسجيل بيانات تفصيلية كثيرة عن تطبيق نظام (TDABC) الأولي مرة، و يجعل تأسيس مكلف نوع ما و مستهلك للوقت، فيتطلب أحيانا تصنيف الأنشطة، و تقدير الوقت اللازم لها، و تحديد محركات تكلفة الوقت الخاصة بها، أيام و أحيانا و أسابيع، إذا يعتمد ذلك على مداد تعقيد في المنشأة؛

2- يعمل نظام (TDABC) على تجميع الموارد بنوعها القابل التوجيه بالوقت و الغير قابل لذلك نضمن مجموعات واحدة، و قد يولد تنوع هذه الموارد واختلافها عدم الدقة في تحديد تكاليف ،و تتعاضد هذه المشكلة في حال كانت تكاليف الموارد الغير موجهة بالوقت كبيرة؛

3- يعالج نظام (TDABC) جميع التكاليف التشغيلية على أنها متغيرة، و يهمل الطبيعة الثابتة(القسم الثاني) للمصاريف المخصصة، و الحاجة لتوزيع تلك التكاليف على إجمال الوقت المتاح؛

4- يعاد على عملية تقدير للوقت معتمدة من قبل نظام (TDABC) أنها تبني على نظام شخصي.

<sup>1</sup>محمد هيثم الدبس، مرجع سبق ذكره، ص:76



5- ليس من الضروري أن تكون عملية قياس الوقت سهلة، و إنما يواجهها بعض المشاكل و خصوصا في الأنشطة الخدمية حيث تتصف هذه الأنشطة بتقلب و عدم الانتظام.

6- يعتبر نظام (TDABC) غير ملائم للأعمال تفكير الإبداعي.

7- يدعي البعض أن نظام (TDABC) لا يمثل نظام جديد و إنما هو عبارة فقط عن تطوير لنظام (ABC) تقليدي.

برزت أهمية التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت TDABC بتخفيضها للتكاليف إضافة لاستغلالها للطاقة الإنتاجية المشغلة وهذا النظام له أهمية بالغة للمؤسسة من خلال إسهامه في زيادة تنافسية المؤسسة. وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للوقت وتحديد التكاليف بدقة وسهولة وبسرعة وتحقيق جودة عالية وكسب رضى الزبائن وزيادة تنافسية المؤسسة.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

يعتبر الأداء المالي أحد الركائز الأساسية لتدارك الانحرافات التي تحدث للمؤسسة وإظهار المخاطر المالية التي من المحتمل أن تتعرض لها وبالتالي هو أداة إنذار لإدارة المؤسسة لمعالجة وتصحيح الثغرات لذا تلجأ المؤسسة لتقييمه، وبناءاً على ما سبق سوف يتم في هذا المبحث التعرف على الأداء المالي.

ولقد تم تقسيم المبحث إلى أربعة مطالب كالتالي:

**المطلب الأول: نظرة تاريخية للأداء المالي؛**

**المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه؛**

**المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء المالي وخطواته؛**

**المطلب الرابع: مؤشرات الأداء المالي.**

## المطلب الأول: نظرة تاريخية للأداء المالي

يمثل الجانب المالي تاريخياً محور اهتمام منظمات الأعمال، حيث الاهتمام بالأرباح وتراكمها باعتبارها تعطي انطبعا إيجابياً على نمو الأعمال وتوسعها من جانب ونجاح الإدارة وخاصة الإدارة العليا من جانب آخر. لقد مثلت المحاسبة على مر العصور نظام للقياس وترجمة لغة الأعمال وعرض مؤشراتها وتقارير للإفصاح المستخدمة لهذه الجوانب بشكل واضح.

لقد جاءت الثورة الصناعية لتعطي توجهها مغايراً حيث الاهتمام بنظم محاسبية أكثر حداثة من السابقة لعبت فيها النسب المالية كمؤشرات وطرق تحليل لتبيان أداء منظمات الأعمال ومقارنة بعضها مع البعض الآخر للحكم على فعاليتها وكفاءة إدارتها. وفي بداية القرن العشرين تم تنضيج مؤشرات تعكس الجانب المالي بصورة شمولية. ويتم من خلالها تقييم الأداء للمنظمات وخاصة الكبيرة منها.

لقد انتقلت اهتمامات المستخدمين لمؤشرات الأداء المالي في إطار المحاسبة المالية التقليدية إلى نتائج الأداء ومخرجات النظام المحاسبي الإداري والكفوي، حيث يعد هذا الأمر انطلاقة حديثة لتطوير معلومات كمية يمكن الحكم من خلالها على الأداء بصورة أدق.

إن تزويد الإدارة بمؤشرات مالية تخص الكلف والعوائد ساهمت بشكل كبير في تعزيز جوانب تطوير الاستثمار، وكذلك اتخاذ قرارات التعامل مع الموردين أو التفاوض مع العملاء المهمين.

ويلاحظ تطور أنظمة المعلومات المالية من الأطر التقليدية المركزة على حسابات دقيقة للكلف والنتائج إلى نظم مصممة أساسا بطريقة تكاملية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه

بغرض فهم الأداء سنتطرق بداية إلى عرض بعض التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم الأداء، ثم نتطرق إلى تعريف الأداء المالي، وفي الأخير سنتناول العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء المالي.

#### الفرع الأول: تعريف الأداء

ينحدر من اللغة اللاتينية PERFORMER التي تعني المنح والإعطاء، بعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها مصطلح PERFORMANCE والتي أعطتها معناها الخاص بها والذي تعني إنجاز، تأدية أو إتمام شيء ما: عمل، نشاط، تنفيذ مهمة... الخ<sup>2</sup>

يعرف على أنه: "العلاقة بين النتيجة والتكاليف المترتبة عن تحقيق هذه النتيجة".<sup>3</sup>

يعرفه الكاتب A.Kherakhem: على أنه: تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة. بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009 ص172.

<sup>2</sup> دادن عبد الوهاب، حفصي رشيد، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العامل التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006\_2011، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، 2014، ص23.

<sup>3</sup> حجاج نفيسة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي -دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال الفترة (2010\_2014)-، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص مالية، ومحاسبة، 2017، ص 15 .

ويعرف الكاتبان kaplan و Norton الأداء من أربع جوانب مختلفة: المالي، الزبون، عمليات تحسين الداخلية، التعلم والنمو.<sup>2</sup>

ومن بين هذه التعاريف يمكننا تعريف الأداء على أنه : فعل يعكس مدى استغلال المؤسسة لجميع مواردها بغية تحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني:تعريف الأداء المالي

يعد الأداء المالي من الجوانب الهامة في تقييم أداء المؤسسات عموماً، وتزداد تلك الأهمية إذا انطلقنا من فكرة غياب مفهوم تام للأداء المالي ومحدداته، فكل طرف يفسره بما يخدم مصالحه، فالمساهم يسعى لتعظيم ثروته فيما تهدف المؤسسة إلى الاستمرار والبقاء، والموظف يعزف على وتر رفع الأجور والحوافز.

و سنكتفي بذكر بعض التعاريف التالية:

يعرف على أنه "أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه الشركات الناجحة وهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشراكة والأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح وغيرها."<sup>4</sup>

يعرف أيضاً بأنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة، ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات وجدول حسابات النتائج والجدول الملحق.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 7، 2018، ص 9-10.

<sup>2</sup> حجاج نفيسة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>4</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء المالي و أثره على عوائد الشركات المساهمة، الطبعة الأولى، دار المسرى للشرق و التوزيع، عمان، 2010، ص:4.

<sup>5</sup> جلييلة بن خروف، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات واتخاذ القرارات، أطروحة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2005، ص:76.

يعرف أيضا على أنه يعبر على مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرهما في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة.<sup>1</sup>

يعرف أيضا بتسليط الضوء على العوامل التالية:<sup>2</sup>

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية؛
- أثر السياسات المالية المتبناة 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.

ومن خلال ما سبق يمكننا تعريف الأداء المالي على أنه مدى قدرة المؤسسة على استغلال جميع الموارد المتاحة لها استغلال أمثل لتحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة.

### الفرع الثالث:العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء المالي

#### 1-العوامل الداخلية

تواجه المؤسسة مجموعة من العوامل الداخلية التي تؤثر على أدائها المالي وربحياتها وهذه العوامل يمكن لإدارة المؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد المتوقع وتقليل التكاليف والمصروفات وأهم هذه العوامل:<sup>3</sup>

- الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال؛
- الرقابة على التكاليف؛
- الرقابة على كفاءة استخدام الأموال المتاحة؛
- إدارة السيولة؛

<sup>1</sup> دادن عبد الغني، كمامسي محمد الأمين، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة 08-9، مارس 2005، ص07.

<sup>2</sup> دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد04، 2006، ص41،42.

<sup>3</sup> حجاج نفيسة، مرجع سبق ذكره، ص16.

- المؤشرات الخاصة بالربحية.<sup>1</sup>

## 2- العوامل الخارجية

تواجه المؤسسة مجموعة من التغيرات الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي حيث لا يمكن لإدارة المؤسسة السيطرة عليها، وإنما يمكنها فقط توقع النتائج المستقبلية لهذه التغيرات، محاولة إعطاء خطط لمواجهةها والتقليل من تأثيرها وتشمل هذه العوامل:

- التغيرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة على نوعية الخدمات؛

- القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة وقوانين السوق؛

- السياسات المالية والاقتصادية للدولة.

وبصفة عامة يمكن القول أن أداء المؤسسة كتوافق بين كفاءتها وفعاليتها استخدام مواردها يتأثر بعوامل كثيرة جدا منها ما يمكن التحكم فيه ومنها ما يصعب أو يتعذر الحكم فيه.<sup>2</sup>

ونشير إلى أن معيار الفصل بين العوامل حسب التحكم فيها يبقى بدوره صعب الضبط والتدقيق وهو ما جعل بعض العوامل يصعب إدراجها ضمن هذه المجموعة أو تلك التي من بينها حجم المؤسسة الذي يؤثر على أدائها بمختلف أنواعه.<sup>3</sup>

## الفرع الثالث: أهمية الأداء المالي

تكمن أهمية الأداء المالي في الآتي:<sup>4</sup>

- تقييم أداء المؤسسة من عدة جوانب والتي تخدم مستخدمين التقارير المالية(البيانات المالية)الذين لهم مصالح في المؤسسة وهذا للوقوف على نقاط القوة والضعف، والاستفادة من المعلومات والمعطيات التي يوفرها الأداء المالي لاتخاذ القرارات الصحيحة المناسبة؛
- انه عملية المتابعة ومراقبة نشاط وأوضاع المؤسسة وتقييم مستوى أدائها ووضع إستراتيجية رشيدة وسليمة للأداء المالي.

<sup>1</sup> حجاج نفيسة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>2</sup> نفسالمرجع السابق ، ص 17

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>4</sup> الياس بن ساسي، يوسف قريلي؛ التسيير المالي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص:167.

## المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء المالي وخطواته

يعتبر الأداء المالي عملية تسعى إلى ترجمة أهداف المؤسسة، وأداة تخدم مستخدمي البيانات المالية وأصحاب المصالح المالية في المؤسسة، وعند عملية التقييم للأداء المالي فإنها تمر بخطوات كما له معايير يتم الأخذ بها وهذا ما سيتم تناوله من خلال هذا المطلب.

### الفرع الأول: معايير تقييم الأداء المالي

تتم عملية التقييم للأداء المالي من خلال التحليل والمقارنة وفقا لمجموعة من المعايير تمثل مؤشرات معيارية تقارن مع النسب الفعلية لإيجاد مقدار الانحراف عنها وأنواع هذه المعايير هي:

- **المعايير المطلقة:** هي قيم ومعادلات ثابتة يتم انتقاؤها من تجارب ودراسات ميدانية، ويكون متعارف عليها بين مختلف الشركات والعديد من الكتاب والباحثين يقومون باستخدامها في دراسة حالة معينة؛<sup>1</sup>
- **المعايير التاريخية:** تعتمد على حساب النسب من الكشوفات المالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الأداء من قبل الإدارة المالية والاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية من خلال المقارنات بين النسب المالية لنفس المؤسسة؛<sup>2</sup>
- **المعايير الصناعية:** تشير إلى معدل أداء مجموعة من المؤسسات في قطاع واحد، أي مقارنة النسب المالية المساوية لها في الحجم وفي طبيعة تقديم الخدمة، ويستفاد منها بدرجة كبيرة في عملية التحليل المالي لأنها مستمدة من القطاع ذاته الذي تنتمي له نفس المؤسسة؛<sup>3</sup>
- **المعايير الإدارية:** معايير مصممة من قبل إدارات الشركات تشتق من البيانات التي توضع في الخطة، لتستخدم للمقارنة بم كان مخطط له وما تم تحقيقه فعلا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار صباح، سعود العامري، الإدارة المالية أطر نظرية وحالات عملية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2007، ص: 53.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي، مرجع سبق ذكره، ص: 180 .

<sup>3</sup> حمزة محمد الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص: 71.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص: 70.

### الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء المالي

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي في الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- الحصول على مجموعة من القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل (جدول حسابات النتائج)، حيث أن من خطوات الأداء المالي إعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية، المتعلقة بأداء المؤسسات خلال فترة زمنية معينة؛
- احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية، والسيولة، والنشاط، والرفع المالي والتوزيعات وتم إعداد واختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي؛
- دراسة وتقييم النسب، وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات ومواطن الضعف بالأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع، أو مقارنته بأداء المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع؛
- وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقييم الأداء، من خلال النسب بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على المؤسسات للتعامل معها ومعالجتها، يتمثل الهدف الأساسي للأداء المالي في تعزيز القدرة التنافسية حيث تعتبر مؤشرات الأداء المالي على التنافس في السوق.

### المطلب الرابع: مؤشرات الأداء المالي

إن استخدام النسب والمؤشرات المالية لأغراض قياس وتقييم أداء المؤسسات قد أصبح من الأمور الواسعة الانتشار إلى درجة يمكن معها القول بأنه قد لا يتصور أن يتم تحليل أي بيانات عن أداء المؤسسات ومراكزها المالية دون استخدام النسب والمؤشرات المالية بصورة أو بأخرى.

**1-المؤشرات المالية:** يمكن اعتبار المؤشر بأنه أداة لتقويم وضعية وهو عبارة عن تجميع لمجموعة من المعلومات والمؤشر المالي هو الذي يتم تحضيره انطلاقاً من معطيات المحاسبة، تكلفة الإنتاج، معدل المردودية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خطاب دلالي، أثر أنظمة التكاليف على الأداء التكاليفي والمالي، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل م د) في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص محاسبة ومالية، جامعة عبد الحميد مهري، فسنطينة 2018، 2017، ص114.



## الفصل الأول:.....الدراسة النظرية

يجب أن تقاس مؤشرات الأداء الأساسية بطريقة كمية، ومن المهم تحديد هذه المؤشرات الأساسية والحفاظ على نفس التعريف من عام لآخر كزيادة المبيعات على أساس قيمتها.<sup>2</sup>

ويمكن إضافة أن النسب المالية هي مؤشرات مالية يتم استخدامها لتوضيح العلاقات بين بنود القوائم المالية، وذلك بهدف الكشف عن نقاط القوة أو الضعف في النواحي المالية.<sup>3</sup>

يمكن تقسيم النسب والمؤشرات المالية إلى خمسة أنواع :<sup>4</sup>

❖ **نسب السيولة:**تهدف إلى تقييم القدرة المالية للمؤسسة على المدى القصير ،وتحسب هذه القدرة من خلال المقارنة بين مجموع موجوداتها القصيرة الأجل ومجموعة التزاماتها القصيرة الأجل.<sup>5</sup>

ومن أهم نسب هذه المجموعة وأكثرها شيوعا هي:

أ- **نسبة التداول السريعة:** تعتمد هذه النسبة على الأصول سريعة التحويل إلى نقدية، لقياس درجة سيولة المنشأة، وتحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة التداول السريعة=صافيا لأصول المتداولة من المخزونات/الخصوم المتداولة

ب- **نسبة السيولة العامة ( نسبة التداول ):**تستخدم هذه النسبة لمعرفة قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل من أصولها المتداولة، وكلما زادت هذه النسبة عن الواحد تكون المؤسسة قادرة على الالتزام بتسديد ديونها القريبة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد الرابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2008، الجزائر ص 07-08.

<sup>2</sup> خطاب دلال، مرجع سبق ذكره، ص123.

<sup>3</sup> نفسالمرجع السابق.

<sup>4</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص179.

<sup>5</sup> د.زهرة حسن العامري، السيد علي خلف الركابي، أهمية النسب المالية في تقويم الأداء (دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، 2007، ص115.

<sup>6</sup> شنين عبد النور، زرقون محمد، دراسة قدرة المؤشرات التقليدية والحديثة على تفسير الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة \_دراسة حالة بورصة الجزائر للفترة (2000\_2013)، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، عدد 01، 2015، ص 243.

وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة التداول} = (\text{الأصول المتداولة} / \text{الخصوم المتداولة}) \times 100$$

ج- نسب السيولة الفورية: تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها القصيرة الأجل، مقارنة بمبلغ السيولة الموجود تحت تصرفها في أي وقت، وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة الفورية} = \text{النقديات} / \text{الديون قصيرة الأجل}$$

❖ **نسب الرافعة المالية:** تشير إلى استخدام أموال الديون من قبل المؤسسة.<sup>1</sup>

- تشير هذه النسبة إلى مديونية المؤسسة على المدى الطويل كما تبين قدرتها على تسديد التزاماتها طويلة الأجل مثل السندات والقروض طويلة المدى.<sup>2</sup>

- وهي النسب التي تقيس درجة المديونية للمؤسسة على المدى الطويل، وأهمية تلك الديون، إلى رأس المال للمؤسسة وهذه النسب تكون مؤشرات دقيقة حول الوضع المالي للمؤسسة، وتعبّر عن قابلية المؤسسة على تسديد التزاماتها طويلة الأجل مثل القروض المتوسطة الأجل والطويلة، والسندات بأنواعها.<sup>3</sup>

- تقيس هذه النسبة مدى مساهمة الدائنين في تمويل المؤسسة من جهة، ومدى قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها تجاه الغير<sup>4</sup> وتمثل في:

- نسبة المديونية: وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسب المديونية} = \text{مجموع الديون} / \text{مجموع الأصول}$$

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 179.

<sup>2</sup> خطاب دلال، مرجع سبق ذكره، ص 127.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق.

حيث مجموع الديون يتضمن الديون الطويلة وقصيرة الأجل، هذه النسبة تعبر عن مدى ضمان مستحقات الغير ويستحسن أن تقل عن 0,5 وزيادة عن هذه النسبة يعتبر دليلا على زيادة المخاطر التمويلية.

❖ **نسب الربحية:** وهي النسب التي تقيس ربحية المؤسسة والكفاءة التشغيلية فيها أي مدى كفاءة المؤسسة في تحقيق الأرباح خلال الفترة التشغيلية المحددة، الربحية تمثل صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات.<sup>1</sup> ونأخذ أهمها:

نسبة الربح الصافي = الربح الصافي(النتيجة الصافية)/المبيعات

نسبة العائد إلى الأصول = الربح الصافي ( النتيجة الصافية)/الأصول

وتقيس هذه النسبة الربح الصافي ( معدل العائد على المبيعات)، المحقق على كل دينار من المبيعات، وهي تشير إلى نسبة ما تحققه المبيعات من أرباح بعد تغطية تكلفة المبيعات وكافة المصروفات الأخرى من مصاريف إدارية وعمومية ومصاريف تمويلية، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما كان ذلك جيدا.<sup>2</sup>

❖ **نسب النشاط:** وتستخدم هذه النسب لقياس كفاءة استخدام عناصر الإنتاج بالمشروع الذي تم تدبير الأموال اللازمة لتمويله، هذه النسبة تسمح بقياس فعالية التسيير كذلك أخذ فكرة عن الأصول المشتغلة والنفقات المستهلكة.<sup>3</sup> وأهمها:<sup>4</sup>

معدل دوران المخزون السلعي = المبيعات/المخزون السلعي

معدل دوران الأصول = المبيعات/ إجمالي الأصول

وتقيس هذه النسبة إنتاجية الأصول وقدرة كل دينار ومستثمر في الأصول في تحقيق مبيعات، حيث كلما زادت هذه النسبة كلما كان أفضل، ولكن يجب أن يراعى أن هذه النسبة تختلف

<sup>1</sup> خطاب دلال، مرجع سبق ذكره، ص128.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>3</sup> NecibRedjen, *methodes d'analyses financières*, Edition dar elouloum, El-Hadjar, Annaba, Algérie, 2005, p98.

<sup>4</sup> خطاب دلال، مرجع سبق ذكره، ص128.

من قطاع لآخر لأن بعض الأنشطة تحتاج أصول ثابتة كبيرة بينما أنشطة أخرى قد لا تحتاج أصول ثابتة كبيرة.<sup>1</sup>

### ❖ نسب التقييم

وتعكس نسب هذه المجموعة تقييم السوق المالي لأداء المنشأة، ويعد هذا التقييم هو المعيار الأدق لقيمة المنشأة، ومن أهم نسب هذه المجموعة وأكثرها شيوعاً هي:

أ. نسبة سعر السهم العادي الواحد إلى قيمته الدفترية؛

ب. نسبة سعر السهم العادي إلى ربحيته.

### ❖ نسب النمو

وتعكس نسب هذه المجموعة التطور الحاصل لعناصر القوائم المالية من سنة لأخرى، فهي مجموعة من المؤشرات التي تقيس مدى نمو المنشأة في إطار نمو الاقتصاد الوطني متمثلاً بنمو الدخل القومي، أو الناتج القومي الإجمالي، أو نمو القطاع الذي تعمل فيه المنشأة.

تم التطرق في هذا المبحث إلى الأداء المالي، الذي يمثل محورا أساسيا وفعالاً للتطور والبقاء، فهو يمكن المؤسسة من التعرف على كفاءتها في استخدام مواردها المالية المتاحة لهذا أصبحت لعملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية أهمية كبيرة لإعطاء صورة حقيقية لها ومن أجل النهوض بالأداء المالي. لا بد للمؤسسة من الاعتماد على مؤشرات الأداء في دراسة وتحليل مركزها المالي والكشف عن مواطن القوة والضعف ومحاولة معالجة مواطن الضعف باتخاذ القرارات التصحيحية وبالتالي تحسين الأداء المالي.

<sup>1</sup>حطاب دلال، مرجع سبق ذكره، ص128.

## المبحث الثالث:الدراسات السابقة

إن موضوع البحث لم يتأسس من فراغ و إنما تأسس من تقييم جملة من الدراسات السابقة من خلال تقديم نتائج وتوصيات والتوصل إلى هدف معين،لقد قسم هذا المبحث إلى:

المطلب الأول:الدراسات العربية التي تتعلق بأسلوب التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت؛

المطلبالثاني:الدراسات السابقة التي تتعلق بالأداء المالي؛

المطلبالثالث: مميزات الدراسة الحالية مقارنة مع الدراسات السابقة.

المطلب الأول:الدراسات السابقة التي تتعلق بأسلوب التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت

الفرع الأول:الدراسات العربية

### 1-دراسة أبوغين 2013م

- عنوان الدراسة:نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) و أثره على سياسة توزيع الأرباح للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين.
- الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استعمال نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) على سياسة توزيع الأرباح لدى الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين و ذلكم خلال التعرف على مدى ممارسة ذلك الشركات لنظام(TDABC).
- الاستنتاجات: الشركات الفلسطينية لديها تطبيق بنسبة مقبولة لنظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC)، و إن العديد من الشركات لا توزع أرباحا نقدية و أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين لنظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) و التدفقات النقدية لتلك الشركات و أيضا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين.

2- دراسة العتابي (2015)

- عنوان الدراسة: قياس كلفة الخدمات المصرفية باستخدام تقنية التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC). (العراق).
  - الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت و تحديد كلفة خدمات المقدمة في المصارف التجارية العراقية و تحليل و دراسة ميزة تطبيق هذا الأسلوب مع وجود جانب ارتفاع نسبة التكاليف غير المباشرة فيها، ووجود منافسة شديدة في مجال تقديم الخدمات لأن المصرف بحاجة لمعرفة بيانات أثر دقة عن تكلفة الخدمة المصرفية و تحقيق الميزة التنافسية.
  - الاستنتاجات: استنتجت الدراسة إلى أن القدرة على حساب كلفة الخدمة المصرفية في المصرف و تحديد سعر الخدمة لا يستند أسس علمية و عملية سليمة، ووجود طاقة عاطلة لم تؤخذ بالحسبان من القائمين على المصرف و بذلك فإن التوصل إلى تطبيق أسلوب الكلفة على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت في المصرف ملائماً و مناسباً لتعدد و تنوع الأنشطة مع وجود معادلات الوقت و استعمال محرك واحد هو محرك الوقت.
- 3- دراسة عمرو حسين البر و آخرون (2017)، أثر ترشيد التكاليف البيئية على تدعيم القدرة التنافسية للمشروعات في الصناعات المحلية لتطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت TDABC. (الجزائر).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ترشيد التكاليف البيئية بغرض تدعيم القدرة التنافسية في الصناعات الوطنية، و ذلك بتطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) لمساهمته في حل المشكلات التي واجهت تطبيق التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في المؤسسات الوطنية، و تحديد العلاقة بين التكاليف البيئية و الصناعات الوطنية، و لتحقيق هذا الهدف اعتمد الباحثون على التأصيل النظري من خلال المنهج الاستقرائي من الكتب و المراجع و الدراسات العربية و الأجنبية ثم إجراء دراسة ميدانية من خلال تصميم قائمة استقصاء تخص المحاسبين و المراجعين و المدراء الماليين و التنفيذيين في شركات الأغذية، و مثلت عينة الدراسة و البالغ عددها 09 مؤسسات من عدد 20 مؤسسة، و تم توزيع الاستمارات على مستويات المدراء الماليين و المحاسبين لعدد 131 على المستويات المذكورة في تلك المؤسسات عينة الدراسة و

توصلت إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية و جوهرية بين ترشيد التكاليف البيئية و تدعيم القدرة التنافسية للصناعات الوطنية، و أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتكاليف .

4- دراسة زرقي عمار ،بعنوان دراسة مقارنة بين نظام تكاليف لانشطة الموجهة بالوقت وتكاليف لانشطة التقليدية،دراسة حالة الوكالة التجارية (اتصالات الجزائر) بئر العاتر 2018 .

تناولت هذه الدراسة المعرفة النظرية لنظام TDABC ومفهوم لادارة الرشيقة ،وهذا المقترح يهدف الى تنظيم العمليات وتقصير مدتها ولاستفادة من التكاليف غير المحملة في تغطية انشطة اخرى ،وخلصت الى ان نظام TDABC يمكن تطبيقه في اي قطاع نشاط او مؤسسة لها زباين ،منتجات ،قنوات ،توزيع ،وان نظام TDABC له القدرة على التزود وبصورة سريعة ومستمرة وبأقل التكاليف على المعطيات الدقيقة والقابلة لاستعمال بالإضافة الى انه يبين ان نظام ABC التقليدي نظام قديم ومكلف.

الفرع الثاني: الدراسة الأجنبية السابقة

1-دراسة Kaplan & Anderson 2007

- عنوان الدراسة:

**Time-driven activity-Based costing: Simpler and more powerful path to higher profits.**

التكلفة على أساس النشاط الموجهة بالوقت: مسار أبسط و أكثر قوة لتحقيق أرباح أعلى.

- الهدف : هدفت هذه الدراسة إلى بيان ميزة استخدام الوقت في قياس تكلفة المنتج أثناء التطبيق على شركات و أخذ حالات عملية منها، تغطي مختلف الأنشطة الصناعية و الخدمية و الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية،فقد وضحت الدراسة الطرق في استخدام المدخل التقليدي و الوفر من التكلفة في ظل الأسلوب الجديد المسمى بأسلوب التكلفة على أساس الأنشطة بالوقت (TDABC) بديلا عن الأسلوب التقليدي إلى توضيح مفهوم معادلات الوقت في حساب الطاقة المستغلة للموارد التي تؤدي إلى تكلفة النشاط و تكلفة الوحدة و الوقت المطلوب لكل عمل داخل

النشاط، بناءً على محركات الوقت المختلفة، و ذلك بهدف توجيه نظر إدارة الشركة إلى التكاليف الهامة و المؤثرة على ربحية المنتج.

- الاستنتاجات: و توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات التي كان من أهمها:
- أن تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) يوفر المعلومات عن تكلفة لحساب الطاقة العملية للموارد التي تؤدي إلى النشاط و تكاليف الوحدة و كمية الوقت المطلوب لتنفيذ كل نشاط حسب محركات التكلفة حتى تتمكن من إدارة تكاليفها تحقيق ربحية أكبر و التمييز بين الطاقة المستعملة و الطاقة الغير مستعملة (العاطلة) بالتالي توفر الرؤية الواضحة عن كفاءة العمليات التشغيلية و هذا ما عجزت عنه تقنية التكلفة على أساس النشاط (ABC).

المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تتعلق بالأداء المالي

الفرع الأول: الدراسات العربية التي تناولت محور الأداء المالي

1. دراسة سارة قدوري بعنوان دور استخدام أدوات التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة والتي هدفت إلى إبراز دور استخدام التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال أدوات بطاقة الأداء المتوازن وكانت عيناها هي مؤسسة اقتصادية جزائرية تمثلت في مؤسسة التسوية و أشغال الطرقات بورقلة خلال الفترة 2012\2014. واستخدمت القوائم المالية لتحليل النتائج وتم اعتماد المنهج الوصفي والاستقرائي، ومن أبرز النتائج :

من بين أدوات التحليل المالي المعتمدة في هذه الدراسة نسب النمو، النسب المالية، المردودية، وجدول الأرصدة الوسطية

أما في هذه الدراسة اعتمدنا في تقييم الأداء المالي على النسب المالية ونسب التوازن وتحليل جدول تدفق الخزينة.

2. دراسة سماح عفيف وعاشور الفار بعنوان: العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات الغير المالية في بورصة فلسطين باستخدام نموذج Tobin's q والتي هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات الغير المالية المدرجة في بورصة فلسطين خلال الفترة



2010 إلى 2016، حيث تمثل مجتمع الدراسة في 16 شركة وقد تم اعتماد البحث على المنهج القياسي التحليلي ومن أبرز النتائج :

هناك أثر إيجابي وذا دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (إنتاجية المؤسسة،نسبة توزيعات الأرباح)على الأداء المالي للشركة؛

هناك أثر سلبي وغير دال إحصائيا لكل من عمر المؤسسة ونسبة التداول ومعدل دوران المخزون ومعدنمو مبيعات المؤسسة على الأداء المالي لتلك المؤسسات.

3. دراسة صايم مصطفى،بوقناديل محمد .عنوان الدراسة :تقييم الاداء المالي لشركات صناعة الادوية المدرجة في بورصة الجزائر ،دراسة حالة مجمع صيدال (2014\_2017)هدف الدراسة :هدفت هذه الدراسة الى إبراز أهمية الصناعة الصيدلانية باعتبارها من أهم الصناعات التحويلية الاستراتيجية ،كما سعت الدراسة الى تقييم الاداء المالي لمجمع صيدال خلال الفترة (2014\_2017)باستخدام 20مؤشر مالي أساسي (مؤشرات التشغيل ،مؤشرات النمو ،مؤشرات السيولة ،مؤشرات السوق المالي ،مؤشرات الربحية ،مؤشرات المديونية).الاستنتاجات : بينت نتائج الدراسة ان مجمع صيدال في حالة حسنة من الناحية المالية وذلك لقدرته على تحقيق الارباح خلال جميع سنوات الدراسة مع إمكانية سداد جميع التزاماته وتوفير السيولة وتوزيع الارباح على المساهمين .

### المطلب الثالث: مميزات الدراسة الحالية مقارنة مع الدراسات السابقة

المجال	الدراسات الحالية	الدراسات السابقة
الموضوعات	ركزت الدراسة الحالية على أسلوب التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت و أثر تقنيته على الأداء المالي في المؤسسة الصناعية.	ركزت الدراسة السابقة على تكاليف الخدمات المصرفية و كذلك أثر نظام التكاليف على سياسة توزيع الأرباح في شركات المساهمة و مدى ترشيد التكاليف البيئية بغرض تدعيم القدرة التنافسية.
الأهداف	هدفت الدراسة الحالية على بيان ميزة استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت على المؤسسة الصناعية و قياس وقت عملية	هدفت معظم الدراسات على أثر استعمال نظام التكاليف (TDABC) في الشركات.

## الفصل الأول:.....الدراسة النظرية

	الإنتاج.	
دراسة تطبيقية تقوم على اختبار فرضيات الدراسة، و ذلك على دراسة ميدانية.	دراسة تحليلية.	المنهجية
تم إجراء الدراسات السابقة في العراق و الأردن و الولايات المتحدة و الجزائر.	تم إجراء الدراسة الحالية في البيئة الجزائرية و بالتحديد في مؤسسة الاسمنت تبسة - مصنع الماء الأبيض -	بيئة الدراسة
مؤسسة الاسمنت تبسة - مصنع الماء الأبيض -	المصارف التجارية العراقية و شركات المساهمة و مؤسسات صناعية و الخدمية.	مجتمع الدراسة و العينة

### خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت TD\_ABC وكذا المفاهيم المرتبطة بالأداء المالي وذلك من خلال ثلاث مباحث، الأول عرض فيه مفاهيم عامة حول أسلوب TD\_ABC والثاني الأداء المالي في المؤسسات، أما الثالث فعرض فيه الدراسات السابقة المرتبطة بالأسلوب من جهة والأداء المالي من جهة ثانية وإبراز مميزات الدراسة الحالية من خلال مقارنتها مع الدراسات السابقة.

ومن خلال ذلك يمكن القول أن أسلوب التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت جاء لتدارك القصور المتواجد بأسلوب التكاليف على أساس النشاط ABC وأن أهميته تأتي من قياسه الدقيق لكلفة الطاقة لما يوفره من معلومات مفيدة ودقيقة وبأقل تكلفة. بحيث اعتمد على تقدير الوقت في معالجة الأنشطة وأن عملية الأداء المالي تساعد المؤسسة على اكتشاف نقاط الضعف والقوة وتساعد عملية تقييم الأداء المؤسسة في التعرف على مركزها المالي وأيضا تتم الاعتماد على جملة من النسب والمؤشرات والتي من خلالها يمكن استخلاص النتائج حول الأداء لهذه المؤسسة، ومن أهمها النسب المتعلقة بالسيولة والمردودية وهي التي تزود المسيرين والمحليلين بجملة من المعلومات تفيد في اتخاذ قرارات مالية وإستراتيجية.

# الفصل الثاني

## تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق الدراسة النظرية لكل من أسلوب التكاليف على أساس النشاط الموجه في الوقت والأداء المالي، وكذلك العديد من الدراسات التي ارتبطت بكلا المتغيرين. سيتم في هذا الفصل معرفة مدى أثر تطبيق أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت في تحسين الأداء المالي وذلك من خلال إسقاط الدراسة على مصنع الاسمنت الماء الأبيض -تبسة- .

وللإلمام أكثر بشكل واضح للدراسة سيتم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث كما يلي:

**المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الاسمنت الماء الأبيض تبسة.**

**المبحث الثاني: واقع استخدام محاسبة التكاليف في تقييم الأداء المالي لمصنع الاسمنت الماء الأبيض تبسة.**

**المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي لمصنع الاسمنت الماء الأبيض -تبسة-**

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الاسمنت الماء الأبيض تبسة

يعتبر هذا المبحث خطوة تعريفية بالمؤسسة محل الدراسة، و التي تتمتع باستقلالية مالية وقانونية وهيكل تنظيمي خاص بها، باعتبارها إحدى المؤسسات الاقتصادية التي تساهم في تدعيم الاقتصاد الوطني من خلال ما تقدمه من منتجات السوق.

ولقد تم تقسيم المبحث إلى أربعة مطالب كالتالي:

### المطلب الأول: نشأة مؤسسة الاسمنت الماء الأبيض

#### المطلب الثاني: إمكانيات المصنع الاسمنت -الماء الأبيض

#### المطلب الثالث: نشاط مصنع الاسمنت الماء الأبيض -تبسة-

#### المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمصنع الاسمنت الماء الأبيض -تبسة-

### المطلب الأول: نشأة مؤسسة الاسمنت الماء الأبيض

#### الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة مؤسسة الاسمنت الماء الأبيض تبسة

هي مؤسسة عمومية اقتصادية منقرعة عن مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق الغرب وتمثل هذه (م إم) للشرق الباعث الأساسي للمشروع المنجز بأحدث التكنولوجيا في نظام التحكم ذات أسهم، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق - مصنع الاسمنت الماء الأبيض- ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مال اجتماعي مقدر 8000000000 دج مقسمة إلى 8000 سهم قيمة كل منه 100000 دج وكانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 200000000 دج على النحو التالي:

#### الجدول رقم (1): عدد أسهم الشركات المساهمة

النسبة	عدد الأسهم	الشركة المساهمة
60%	1200	EACE مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للشرق
20%	400	ERCO مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للغرب
20%	400	ERCD مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للشلف

المصدر: معلومات من مصلحة المالية و المحاسبة.

## الفصل الثاني:.....الدراسة الميدانية

بينما الباقي كان على شكل قرض من البنك الجزائري للتنمية BAD و في سنة 1996 أصبحت مؤسسة الاسمنت للشرق المساهم الوحيد بشرائها لباقي الأسهم من المؤسسات الأخرى، وفي سنة 2000 أصبح رأس مالها يقدر بـ 1200000000 دج و ارتفع رأس مالها إلى 2700000000 دج وساهم في إنجاز هذه الشركة العديد من الشركات الأجنبية و المحلية تتمثل في:

- **FREDERICOLOURSONSMIDTH**: هي شركة متعددة الجنسيات دانماركية، اسبانية قامت بدراسة تقنية لإنجاز المصنع وكذا تموينه بالسلع والمعدات اللازمة، إضافة إلى عملية الإشراف على تركيب وتسيير الأجهزة الميكانيكية والكهربائية.
- **BATMETAL**: التي تكفلت بتركيب الهياكل المعدنية من مستودعات و ورشات الميكانيك؛
- **ENCC**: اهتمت بتركيب المعدات الميكانيكية بأكملها؛
- **COSIDER**: هي مؤسسة جزائرية تكفلت بأداء كل الأشغال الهندسية المعمارية؛
- **SONELGAZ**: التي تكفلت بتزويد المصنع بالغاز الطبيعي والكهرباء حيث أن الغاز الطبيعي يمول عن طريق الخط الجزائري-الإيطالي-x
- **ETURAT**: تكفلت بعملية التزويد بالماء بقوة ضخ 16ل/ ثانية.

### الفرع الثاني: أهداف مؤسسة الاسمنت

لكل شركة أهداف تصبو إليها من خلال ما تملكه من إمكانيات مادية وبشرية، وأنشئت هذه الشركة لتموين الاقتصاد الوطني بمادة الاسمنت، والهدف الأكبر هو تحقيق التنمية الاقتصادية، وتتمثل أهدافها في ما يلي:

#### أولاً: أهداف مالية واقتصادية

تتمثل هذه الأهداف في:

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

ثانيا :أهداف اجتماعية وبيئية

يمكن إيجازها في:

- تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل ؛
- توفير مادة الإسمنت بأسعار مقبولة ومعقولة؛
- تحسين المستوى المعيشي من خلال توزيع جزء من الأرباح على العمال .

الفرع الثالث: موقع مصنع الاسمنت

يقع مصنع الاسمنت بالماء الأبيض على بعد 26 كم جنوب المدينة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16 ويتربع على مساحة تقدر بـ 32 كم هكتار. يبعد موقع الوحدة عن مقر البلدية الماء الأبيض بحوالي 2 كم. يحده من الغرب مركب الزجاج sovest، و من الشمال والشرق أراضي زراعية .

تجدر الإشارة إلى أن مدة إنشاء المصنع هي حوالي 67 شهر أي 5 سنوات و7 أشهر من يوم البناء 1990/02/25 إلى غاية 1995/02/11 تاريخ نهاية الأشغال وكانت انطلاقة المشروع كالاتي:

- 1994/10/11 تاريخ إشعال الفرن؛
- 1994/10/14 تاريخ الحصول على أول كلنكار؛
- 1994/10/16 تاريخ الحصول على مادة الإسمنت؛
- 1994/03/12 تاريخ توزيع أول كمية من مادة الإسمنت.

المطلب الثاني: إمكانيات مصنع الاسمنت -الماء الأبيض

يمتلك مصنع الاسمنت الماء الأبيض - تبسة - إمكانيات بشرية ومادية معتبرة، وهي تعمل على استغلالها من أجل ضمان السير الحسن للعمليات الإنتاجية والوصول إلى الأهداف المرجوة.



الفرع الأول: الإمكانيات البشرية

تتضح إمكانياتها البشرية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2): الإمكانيات البشرية لمصنع الاسمنت - الماء الأبيض-

عدد العمال	الأقسام
11	مديرية الاسمنت
19	دائرة المالية و المحاسبة
11	دائرة المستخدمين
09	دائرة الأمن و الوقاية
06	مصلحة المشاريع
27	دائرة التمويل
16	دائرة التسويق
93	دائرة الإنتاج
46	دائرة المواد الأولية
84	دائرة الصيانة
322	المجموع

المصدر: معلومات من مصلحة المالية و المحاسبة

الفرع الثاني: الإمكانيات المادية

تتمثل إمكانياتها المادية في حيازتها على ثلاث مقالع تعتبر المصادر الأولية و الأساسية لصناعة مادة الإسمنت ويمكن توضيحها في :

- **مقلع الحجر الكلسي:** مساحته 230 هكتار يحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الحجر الكلسي ؛
- **مقلع الرمل الكوارتزي:** مساحته 21 هكتار يحتوي على 9 مليون طن كاحتياطي من مادة الرمل؛
- **المقلع الطيني :** مساحته 79 هكتار يحتوي على 33200 طن كاحتياطي من مادة الطين .

وبالإضافة إلى مادة الجبس تستخرج من وحدة بئر العاتر، والحديد الخام من وحدة منجم بوخضرة وتحتوي على التجهيزات التالية:

## الفصل الثاني:.....الدراسة الميدانية

- الكسارات: عددها ثلاثة الأولى خاصة بمادة الكلس، والثانية خاصة بمادة الطين، والثالثة خاصة بمادتي الحديد والجبس؛
  - مساحة مهياة للتخزين: يوجد اثنان يخزن فيها الكلس والحديد والرمل والطين والجبس كل على حدا؛
  - الفرن: بطاقة متاحة بـ 1600 طن في الساعة لطهي المواد الأولية؛
  - خلاط المسحوق: بطاقة متاحة 50 طن في الساعة لدمج وخط المواد؛
  - خلاط الكنكر: بطاقة متاحة تقدر بـ 160 طن في الساعة؛
  - مركز التوزيع: يحتوي على ثلاث حاويات لتعبئة الاسمنت.
- المطلب الثالث: نشاط مصنع الاسمنت الماء الأبيض -تبسة-

يقوم المصنع بإنتاج مادة الإسمنت التي تعتبر المادة الأساسية اللازمة لإنجاز كافة مشاريع البناء ولصناعة الاسمنت هناك عدة مراحل وسيتم إيضاحها في ما يلي:

من خلال الزيارات الميدانية للشركة تم التعرف على مراحل إنتاج مادة الإسمنت ويمكن توضيحها كما يلي:

الاسمنت الذي يتم إنتاجه يسمى الاسمنت البورتلاندي من نوع (cpG45) وهو اسمنت عادي يستعمل في البناءات العادية لظروف عادية.

ويتكون الاسمنت =الكنكار(الاسمنت الخام)+الجبس+الكلس

الكنكار(الاسمنت الخام)=الكلس (80%) +الصلصال(17%) +الرمل(2%) +الحديد(1%).

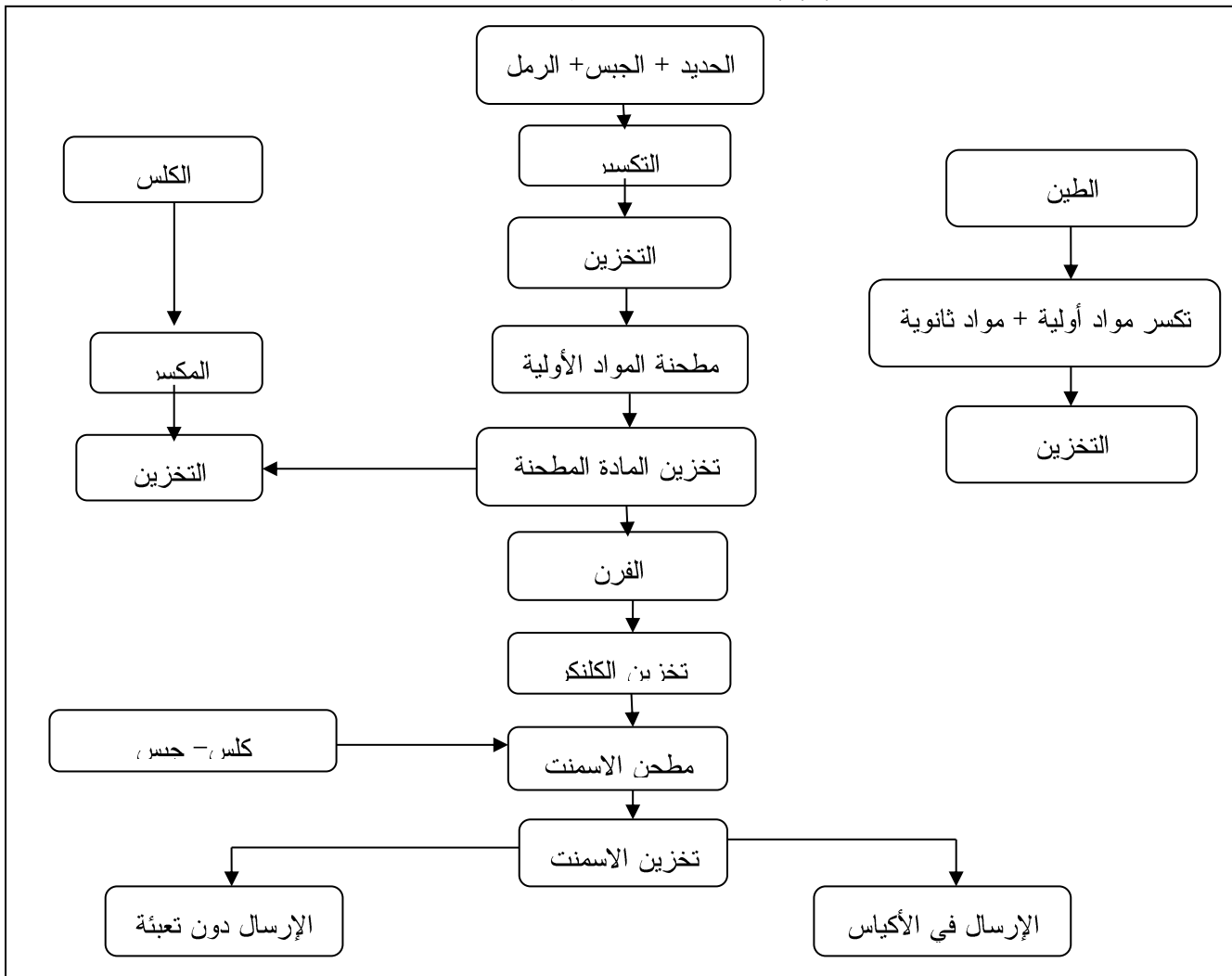
وتمر عملية الإنتاج في الورشات التالية:

- ورشة تكسير وتخزين المواد الأولية: في هذه الورشة تتم عملية تكسير الصخور الكلسية كبيرة الحجم بواسطة الآلة المكسورة المتواجدة في المحجر، لتخرج بعد ذلك هذه الحجاره الكلسية عن طريق أشرطة مطاطية مخصصة لذلك ليتم نقلها لمستودع التخزين.
- ورشة الطحن: في هذه الورشة تمر المواد الأولية عبر مكسرة من نوع HAZEMAG، لتصبح بعد ذلك طحين مكون من جزئيات صغيرة الحجم، ويتعرض هذا الطحين إلى عملية التجانس في حاويات التخزين لتهيئة الطحين وتدفتته تدريجيا عن طريق الغازات الساخنة في قلعة التسخين الأولى.

## الفصل الثاني:.....الدراسة الميدانية

- ورشة الطهي: هذه الورشة تتمثل أساسا في الفرن حيث يتم فيه طهي الطحين في درجة حرارة تعادل 1450° ليتحول بعد عدة تفاعلات كيميائية إلى مادة الكلنكار أو الاسمنت الخام، ليحول بعد خروجه من الفرن إلى المبرد المشبكي لتخفيض درجة حرارة الاسمنت الخام إلى 90°، ويوضع في حاويات التخزين، ثم ينقل بعدها إلى ورشة الاسمنت بواسطة السلاسل الحديدية.
- ورشة الاسمنت: في هذه الورشة يضاف إلى الاسمنت الخام كل من مادتي الكلس والجبس بنسب مئوية تحدد بواسطة المكيال ليصبح اسمنت.
- ورشة الإرسال والاسمنت: في هذه الورشة يتم إرسال و شحن الاسمنت بطريقتين:
  - إما عن طريق تعبئة الاسمنت داخل الأكياس بواسطة آلة التغليف؛
  - إما عن طريق التعبئة مباشرة في الشاحنات ذات الصهاريج .

### الشكل رقم (1) : المخطط النحوي لصناعة الاسمنت



المصدر: معلومات من مصلحة المالية و المحاسبة

**المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي لمصنع الاسمنت الماء الأبيض -تبسة-**

يتكون الهيكل التنظيمي \* لمصنع اسمنت الماء الأبيض-تبسة- من المدير الذي يشرف على إدارة المصنع كما يعمل على تقسيم الوظائف والمهام الموكلة لكل قسم من أقسامه، إضافة إلى تحديد العلاقة الإدارية والوظيفية بين كل الأقسام ومهمة كل منهم كالتالي:

- **مدير المصنع:** هو رئيس مديرية المصنع حيث يشرف على مختلف الأقسام و المصالح في المصنع التابعة للمدير العام مباشرة.
- **المدير التقني:** يرأس مصلحة مراقبة الفرعية، المصلحة الإعلامية، دائرة التموين، دائرة المواد الأولية، الإنتاج، ودائرة الصيانة .
- حيث أن كل قسم من هذه الأقسام تنقسم بدورها إلى مصالح:
- **دائرة التموين:** تتفرع منها مصلحة المشتريات حيث تهتم بتوفير كل الاحتياجات الخاصة بدوائر الإنتاج، الصيانة، مصلحة تسيير المخزون التي تعنى بمراقبة مستويات المخزون وبرمجة مواعيد إعادة التموين.
- **دائرة الإنتاج:** تنقسم إلى مصلحتي التصنيع والإرسال، حيث أن من بين مهامها إعداد وتحضير البرنامج الشهري للإنتاج والسهر على تنفيذه من قبل مختلف المصالح، والتجسيد الفعلي للمخطط السنوي للإنتاج.
- **دائرة الإدارة والمستخدمين:** لها 3 أقسام هي مصلحة المستخدمين، مصلحة الوسائل العامة، مصلحة الشؤون الاجتماعية، حيث تعنى بتسيير الملفات الإدارية الخاصة بالعمال ودفع الرواتب والأجور الشهرية، تسيير العطل الاستثنائية، استقبال طلبات التوظيف ..الخ.
- **دائرة المحاسبة:** تنقسم إلى 3 مصالح وهي: مصلحة المالية والميزانية، مصلحة المحاسبة التحليلية، مصلحة المحاسبة العامة.

\* أنظر الملحق رقم(1)

## المبحث الثاني: واقع استخدام محاسبة التكاليف في تقييم الأداء المالي لمصنع الاسمنت الماء الأبيض تبسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض واقع استخدام طريقة محاسبة التكاليف من طرف المصنع وطريقة محاسبة التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت TDABC و واقع تقييم وقياس الأداء المالي فيها. ولقد تم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب كالتالي:

**المطلب الأول: واقع استخدام الطريقة المنتهجة لمحاسبة التكاليف من طرف مصنع الاسمنت  
الماء الأبيض – تبسة-**

**المطلب الثاني: تطبيق نظام TDABC على المصنع محل الدراسة**

**المطلب الثالث: واقع تقييم وقياس مؤشرات الأداء المالي لمصنع الاسمنت الماء الأبيض تبسة**

**المطلب الأول: واقع استخدام الطريقة المنتهجة لمحاسبة التكاليف من طرف المصنع الاسمنت الماء  
الأبيض – تبسة-**

سنقوم في هذا المطلب بتحديد مختلف التكاليف بالطريقة المنتهجة من طرف المصنع، يقوم مكتب المحاسبة التابعة لمصنع الاسمنت بتحديد مختلف التكاليف لمنتج الاسمنت بالطريقة المنتهجة وذلك من خلال توضيح التكلفة الوحودية لكل نشاط ويتم الحصول عليها بتقسيم التكاليف الكلية لهذا الشهر على الكمية المستعملة خلال كل نشاط. والجدول التالي يمثل التكاليف لشهر أكتوبر:

الجدول رقم (3):التكاليف الكلية لشهر أكتوبر

التكاليف الأنشطة	تكاليف مباشرة	تكاليف غير مباشرة	التكاليف الإجمالية	الكمية	تكلفة الوحدة
1- المقلع					
-مقلع الكلكار	4056584.46	3701689,51	7758273.97	38948.00	199.19
-مقلع الطين	219193.75	2351.86	221545.61	5940.00	37.30
-مقلع الرمل			1236778.78	8300.00	150.000
2- السحق					
-طين مسحوق	1369710.97		1369710.97	5940	230.60
-إضافة رمل مسحوق	512473.30		512473.30	30.00	17082.45
-إضافة خامات الحديد	2527695.88		2527695.88	910.00	27776.89
-إضافة جيس	3107551.20		3107551.20	2004.00	1550.67
-كلكار تيف	00		00	00	00
-كلكار البوزولان	7415390.49		7415390.49	2423.00	3060.41
-كلكار الخبث	00		00	00	00
3- طحن ناعم للفرينة			11382372.13	30019.00	379.73
4- الفرن			12133144.46	17910.00	677.73
5- الاسمنت			13828426.57	17145.00	806.55
6- منتج الاسمنت المعبأ في القاطرات			446883.96	5507.58	81,13
7- منتج الاسمنت المعبأ في الأكياس			20089320.05	22131	907,74

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن تكلفة الوحدة الواحدة تختلف من نشاط لآخر، حيث نرى أنها في النشاط الثاني لمرحلة الإنتاج. concassage التفسير تكون أعلى تكلفة هي تكلفة إضافة المواد من حديد ورمل وذلك بتكاليف وحدوية 27776,89 و 17082,45 دج.

### المطلب الثاني: تطبيق نظام TDABC على المصنع

يتطلب تطبيق نظام TDABC في المصنع المرور بـ 06 خطوات (مراحل) متتالية، تعتمد كل مرحلة على نتيجة المرحلة السابقة كما يلي:

#### - المرحلة الأولى: تحديد المجمعات المختلفة للموارد التي تستنفذ التكلفة

يتمثل مجموع الموارد في مختلف الموارد المادية و الغير المادية الموجودة على مستوى كل قسم أو ورشة ضمن الهيكل التنظيمي للمصنع محل الدراسة و الجدول الموالي يصنف الموارد حسب كل قسم أو وحدة:

#### الجدول رقم (4) : معطيات الموارد المستنفذة للتكلفة.

مجموع الموارد	الأقسام و الوحدات	
الإلات	وحدة التصنيع	قسم الإنتاج
معدات النقل	وحدة الإرسال	
الإلات	وحدة صيانة العتاد	قسم المواد الأولية
الإلات	وحدة الاستغلال و التكسير	
آلات	وحدة التكسير	قسم الميكانيك
آلات	وحدة طحن الموارد	
آلات	وحدة الطهي	
آلات (فرن)	وحدة النفيعات	
معدات النقل	وحدة الإرسال	
العمال	وحدة المشتريات	قسم التموين
العمال	وحدة تسيير المخزون	
الإلات	قسم الصيانة	
العمال	قسم مراقبة النوعية	
العمال	قسم الإعلامية	
العمال	قسم الوقاية و الأمن	
العمال	قسم الإدارة و المستخدمين	
العمال	قسم التسويق	
العمال	قسم المحاسبة و المالية	
العمال	قسم مكتب الدراسات	
مولد كهربائي	وحدة الكهرباء	
الإلات	وحدة الضبط و القياس	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمصنع و مقابلة مع السيد بلحردى محمد الناصر (محاسب المصنع).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب الموارد المستنفذة للتكلفة في المصنع الاسمنت الماء الأبيض تبسة تتمثل بالدرجة الأولى في العمال و الإلات مع وجود موارد ثانوية طبعًا تتمثل في التجهيزات و المكتبية و الحواسب...إلخ.

## الفصل الثاني:.....الدراسة الميدانية

### - المرحلة الثانية: تقدير تكلفة كل مجموعة من الموارد

يتم في هذه المرحلة تحديد عناصر تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز النشاط و إجمالي المصاريف المرتبطة بها لكل قسم أو وحدة على حدى معتمدين في ذلك على مفاتيح التوزيع، و فيما يلي تكاليف كل قسم المتعلقة بشهر ديسمبر 2020.

#### الجدول رقم (5): هيكل التكاليف بناء على مفاتيح التوزيع

69/ح	68/ح	ح/67	ح/66	ح/65	64/ح	63/ح	62/ح	61/ح	60/ح	الأقسام و الوحدات
-	11,42	-	-	-	-	0,95	00,43	01,29	25,04	وحدة طحن الموارد
-	12,63	-	-	-	-	2,08	01,02	01,33	29,20	وحدة الطهي
-	07,58	-	-	-	-	1,98	00,65	00,86	18,32	وحدة النفيعات
-	06,50	-	-	-	-	03,57	00	00,73	04,28	وحدة الإرسال
-	05,70	-	-	-	-	06,85	03,45	03,18	00,45	وحدة المشتريات
-	31,34	-	-	-	-	27,60	23,56	18,50	04	قسم الإنتاج
-	10,91	-	-	-	01	5,16	3,72	04,18	1,42	قسم المواد الأولية
-	01,85	-	-	-	99	8,09	4,08	8,52	11,45	وحدة الاستغلال و التكسير
-	04,20	-	-	-	-	23,71	11,77	4,27	01,36	قسم الصيانة
-	07,42	-	-	-	-	16,00	46,16	57,09	03,92	أقسام الإدارة
-	0,45	-	-	-	-	04,02	05,15	0,05	00,55	قسم التسويق
00	%100	00	00	00	%100	%100	%100	%100	%100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقابلة مع السيد بلحردى عبد الناصر (محاسب لدى

المصنع).



الجدول رقم (6): تقدير تكلفة الأعباء المباشرة لكل مجموعة من الموارد (الوحدة دج)

مجموع الأعباء المباشرة	68/ح	64/ح	63/ح	62/ح	61/ح	60/ح	الأقسام و الوحدات
7009579,546	-	-	-	00	243720,7352	6765858,811	وحدة طحن الموارد
8141177,22	-	-	-	00	251277,9673	7889899,253	وحدة الطهي
5112581,665	-	-	-	00	162480,4902	4950101,175	وحدة النفيعات
1294384,171	-	-	-	00	137919,4858	1156464,685	وحدة الإرسال
722390,8651	-	-	-	00	600799,952	121590,9131	وحدة المشتريات
4576027,963	-	-	-	00	3495219,846	1080808,117	قسم الإنتاج
1173417,636	-	-	-	00	789730,7545	383686,8815	قسم المواد الأولية
4703503,671	-	-	-	00	1609690,437	3093813,234	وحدة الاستغلال و التكسير
1174209,286	-	-	-	00	806734,5267	367474,7597	قسم الصيانة
11845251,46	-	-	-	00	10786059,51	1059191,954	أقسام الغدارة
158057,6562	-	-	-	00	94446,540125	148611,1161	قسم التسويق
45913283,17	00	00	00	00	18893080,25	27020202,92	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمصنع (الملحق رقم 3)

الفصل الثاني:.....الدراسة الميدانية

الجدول رقم (7): تقدير تكلفة كل مجموعة من الموارد ( الوحدة دج) "التكاليف غير المباشرة"

مجموع الأعباء غير المباشرة	68/ح	64/ح	63/ح	62/ح	61/ح	60 /ح	الأقسام و الوحدات
16411426,2511	3243106,686	-	242469,6781	5947,118	134424,889	12785477,88	قسم الميكانيك وحدة طحن الموارد
19179892,3	3586728,322	-	530880,9794	14107,116	138593,103	14909582,83356	وحدة الطهي
12110800,665	2152604,963	-	505357,8554	8989,829	89616,593	9354281,4097	وحدة النفعيات
5018523,989	1845901,353	-	91111175,5272	00	76069,90	2185377,2097	وحدة الإرسال
3975906,6849	1618713,495	-	1748333,995	47715,246	331372,983	229770,96831	وحدة المشتريات
20240520,737	8900084,372	-	7044382,227	325846,726	1927798,803	2042408,6072	قسم الإنتاج

الفصل الثاني:.....الدراسة الميدانية

5668451,518	3098234,425	41101,0132	13616993,199	51449,48	435578,32	725055,0556	قسم المواد الأولية
13449845,569	525371,9237	4009000,307	2064820,732	56428,465	887829,5027	5846394,63891	وحدة الاستغلال و التكسير
8546429,7511	1192736,259	-	6051532,703	162785,0579	444956,8047	694418,926448	قسم الصيانة
14779926,75	2107167,391	-	4083699,842	638416,166	5949082,91	2001560,435056	أقسام الإدارة
15111091,8128	127793,1706	-	1026029,585	71227,107	5210,27	280831,18349	قسم التسويق
116785406,24	2839842,36	411011,32	25523124,01	138305002	10420534,07	51060215,18	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمصنع (المحلق رقم 3)

المرحلة الثالثة: تقدير الطاقة العملية المتاحة لمجمعات الموارد

بالنسبة لكل مجموع تكلفة لا بد من وجود مسبب لحدوث التكلفة داخل هذا المجموع، و بالتالي وجود طاقة محددة لكل مسبب تكلفة تؤثر في قياس و إدارة التكاليف داخل هذا المجموع و فيما يلي مسببات التكلفة حسب كل قسم أو وحدة.

الجدول رقم(8): مسببات التكلفة

مسببات التكلفة	الأقسام و الوحدات
ساعات عمل الآلات	قسم الإنتاج
ساعات عمل الآلات	قسم المواد الأولية
ساعات عمل الآلات	قسم الميكانيك
عدد ساعات اليد العاملة	قسم التموين
عدد ساعات الصيانة	قسم الصيانة
عدد ساعات اليد العاملة	قسم مراقبة النوعية
عدد ساعات اليد العاملة	قسم الإعلامية
عدد ساعات اليد العاملة	قسم الوقاية و الأمن
عدد ساعات اليد العاملة	قسم الإدارة و المستخدمين
عدد ساعات اليد العاملة	قسم التسويق
عدد ساعات اليد العاملة	قسم المحاسبة و المالية
عدد ساعات اليد العاملة	قسم مكتب الدراسات
عدد ساعات استهلاك الكهرباء	وحدة الكهرباء
عدد ساعات اليد العاملة	وحدة الضبط و القياس

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقابلة مع السيد بلحردى عبد الناصر(محاسب لدى المصنع)

بعد تحديد مسببات التكلفة نقوم في هذه المرحلة بتقدير الطاقة الإنتاجية لكل قسم و وحدة داخل المؤسسة محل الدراسة.

و الجدول الموالي يحدد الطاقة العملية للموارد المتاحة:

الجدول رقم (9): الطاقة الإنتاجية للموارد

الطاقة الإنتاجية		الأقسام
الطاقة الحقيقية	الطاقة النظرية	
06 ساعات في اليوم	08 ساعات في اليوم	قسم الإنتاج
06 ساعات في اليوم	08 ساعات في اليوم	قسم المواد الأولية
06 ساعات في اليوم	08 ساعات في اليوم	قسم الميكانيك
06,5 ساعات في اليوم	08 ساعات في اليوم	قسم التموين
06,5 ساعات في اليوم	08 ساعات في اليوم	قسم الصيانة
06,5 ساعات في اليوم	08 ساعات في اليوم	قسم مراقبة النوعية
06,5 ساعات في اليوم	08 ساعات في اليوم	قسم الإعلامية
06,5 ساعات في اليوم	08 ساعات في اليوم	قسم الوقاية و الأمن
06,5 ساعات في اليوم	08 ساعات في اليوم	قسم الإدارة و المستخدمين
06,5 ساعات في اليوم	08 ساعات في اليوم	قسم التسويق
06,5 ساعات في اليوم	08 ساعات في اليوم	قسم المحاسبة و المالية
06,5 ساعات في اليوم	08 ساعات في اليوم	قسم مكتب الدراسات
08 ساعات في اليوم	08 ساعات في اليوم	وحدة الكهرباء
06,5 ساعات في اليوم	08 ساعات في اليوم	وحدة الضبط و القياس

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقابلة مع السيد بلحردى عبد الناصر(محاسب لدى المصنع)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن متوسط ساعات العمل الحقيقية هو 6,5 ساعات في اليوم أي ما يقارب نسبة 81,25% من الطاقة النظرية. و هذا راجع لأمور شخصية للعمال كوقت الاستراحة من الساعة 12:00 سا إلى 13:00 سا، بالإضافة إلى المغادرة قبل نهاية الدوام ب 15 دقيقة من أجل تسجيل الحضور مع احتساب بعض التأخرات و تجهيز و تسخين الآلات بالنسبة لبعض الأقسام، مع العلم أن ساعات الدوام تبدأ من 08:00 سا صباحا ← 16:00 سا مساء كل أيام الأسبوع ما عدا يومي الجمعة و السبت، أي عدد أيام الدوام الأسبوعي هي 05 أيام، و منه مجموع عدد الأيام الفعلية للشهر الواحد هي: 22 يوم.

المرحلة الرابعة: حساب تكلفة الوحدة لكل مجموعة من الموارد

يتم تحديد تكلفة الوحدة لكل مجموعة من الموارد عن طريق قسمة التكاليف الإجمالية لمجموع الموارد التي تم تحديدها في المرحلة الثانية على الطاقة العملية المستخدمة في صورة الطاقة الزمنية لمجموعة الموارد و التي تم قياسها بوحدة الزمن(ساعة) و المحددة في المرحلة الثالثة. و بالتالي فإن معادلة تكلفة الوحدة تحسب كما يلي:

$$\text{معدل تكلفة الوحدة} = \text{إجمالية تكاليف الموارد المتاحة} / \text{الطاقة المناسبة للموارد}$$

ملاحظة

## الفصل الثاني:.....الدراسة الميدانية

- عدد ساعات العمل في اليوم الواحد = 06 ساعات و 6,5 ساعة؛
- عدد الدقائق الفعلية للعمل في اليوم الواحد = 360 دقيقة و 390 دقيقة؛
- عدد ساعات العمل الفعلي في الشهر الواحد = 06 ساعات X 22 يوم = 132 ساعة
- 6,5 ساعات X 22 يوم = 143 ساعة
- عدد دقائق العمل الفعلي في الشهر الواحد = 360 دقيقة X 22 يوم = 7920 د
- 390 دقيقة X 22 يوم = 8580 د

و الجدول الموالي يوضح معدل تكلفة الوحدة لكل مجموعة من الموارد الخاص بشهر "ديسمبر

:2020"

### الجدول رقم (10): معدل تكلفة الوحدة لكل قسم

معدل تكلفة الوحدة خلال شهر ديسمبر (دج)	الطاقة المناسبة للموارد (دقيقة شهريا)	التكاليف الغير المباشرة (CID)	معدل تكلفة الوحدة خلال شهر ديسمبر (دج)	الطاقة المناسبة للموارد (دقيقة شهريا)	التكاليف المباشرة (CD)	الأقسام و الوحدات
2072,14	7920	164411426,2511	885,04	7920	7009579,546	وحدة طحن الموارد
2421,70	7920	19179892,3	1027,92	7920	8141177,22	وحدة الطهي
1529,14	7920	12110800,665	645,52	7920	5112581,665	وحدة النفيعات
633,65	7920	5018523,989	163,43	7920	1294384,171	وحدة الإرسال
502,01	7920	3975906,6849	91,21	7920	722390,8651	وحدة المشتريات
2555,62	7920	20240520,737	577,78	7920	4576027,963	قسم الإنتاج
715,71	7920	5668451,518	148,16	7920	1173417,636	قسم المواد الأولية
1698,21	7920	13449845,569	593,87	7920	4703503,671	وحدة الاستغلال و التفسير
996,08	8580	8546429,752	136,85	8580	1174209,286	قسم الصيانة
1722,60	8580	14779926,75	1380,56 5 <sup>(*)</sup>	8580	11845251,46	أقسام الإدارة
176,11	8580	1511091,8128	18,42	8580	158057,6562	قسم التسويق

المصدر: معلومات مقدمة من مصلحة المالية و المحاسبة

(\*): معدل تكلفة الوحدة لأقسام الإدارة مرتفع لأنه يشمل على قسم الإدارة والمستخدمين، قسم الإعلامية، مراقبة النوعية... و لهذا وجدناه مرتفع.

المرحلة الخامسة: تحديد الوقت المطلوب لكل نشاط على أساس مسببات التكلفة المختلفة

- معادلة الوقت: تأخذ الصيغة الرياضية التالية:

$$Tip=B_0+B_1X_1+B_2X_2+B_3X_3.....B_NX_N$$

Tip: الوقت المطلوب لإنجاز الحدث p في النشاط a؛

$$B_0: \text{الوقت النمطي لأداء النشاط} \quad \left. \begin{array}{l} 0,6 \text{ ساعات} \times 60 = 36 \text{ دقيقة} \\ 6,5 \text{ ساعات} \times 60 = 39 \text{ دقيقة} \end{array} \right\}$$

$B_1$  و  $B_2$ : الوقت الإضافي المستفد في الواحدة من مسبب الوقت للنشاط الأول و الثاني، نفرض أنه يساوي  $B_0$ ؛

$X_1$ : نفرض أنه يساوي الدقيقة الواحدة من التكاليف المباشرة؛

$X_2$ : نفرض أنه يساوي الدقيقة الواحدة من التكاليف الغير مباشرة؛

N: عدد مسببات الوقت.

1- معادلة الوقت بالنسبة لوحدة طحن الموارد

$$Tip= 360+360 (885 ,04)+ 360 (2072,14)= 1064944,8 \text{ DA}$$

2- معادلة الوقت بالنسبة لوحدة الطهي

$$Tip= 360+360 (1027,92)+ 360 (2421,70)= 1242223,2 \text{ DA}$$

3- معادلة الوقت بالنسبة لوحدة النفيعيات

$$Tip= 360+360 (645,52)+ 360 (1529,14)= 783237,6 \text{ DA}$$

4- معادلة الوقت بالنسبة لوحدة الإرسال

$$Tip= 360+360 (163,43)+ 360 (633,65)= 287308,8 \text{ DA}$$

5- معادلة الوقت بالنسبة لوحدة المشتريات

$$Tip= 360+360 (91,21)+ 360 (502,01)= 213919,2 \text{ DA}$$

6- معادلة الوقت بالنسبة لقسم الإنتاج

$$Tip = 360 + 360 (577,78) + 360 (2555,62) = 1128384 \text{ DA}$$

7- معادلة الوقت بالنسبة لقسم المواد الأولية

$$Tip = 360 + 360 (148,16) + 360 (715,71) = 311353,2 \text{ DA}$$

8- معادلة الوقت بالنسبة لوحدة الاستغلال و التكسير

$$Tip = 360 + 360 (593,87) + 360 (698,21) = 800508,8 \text{ DA}$$

9- معادلة الوقت بالنسبة لقسم الصيانة

$$Tip = 360 + 360 (136,85) + 360 (996,08) = 442232,7 \text{ DA}$$

10- معادلة الوقت بالنسبة لأقسام الإدارة

$$Tip = 360 + 360 (1380,56) + 360 (1722,60) = 1180622,4 \text{ DA}$$

11- معادلة الوقت بالنسبة لقسم التسويق

$$Tip = 360 + 360 (18,42) + 360 (176,11) = 76256,7 \text{ DA}$$

المرحلة السادسة: تحديد إجمالي تكلفة أداء النشاط

$$TOC = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \sum_{K=1}^i Tip c_i$$

TOC: إجمالي تكلفة النشاط؛

C<sub>i</sub>: هي تكلفة كل وحدة زمنية (الدقيقة) الخاصة بمجموعة الموارد (i)؛

Tip: الوقت المطلوب لإنجاز الحدث

N: عدد مجموعات الموارد المستخدمة؛

M: عدد الأنشطة المطلوب أدائها؛

I: عدد أوقات النشاط (J) المستهلكة.

و يمكن توضيح إجمالي تكاليف المنتج " الاسمنت" في الجدول الموالي:



الجدول رقم (11): إجمالي تكاليف المنتج وفق نظام TDABC

الأقسام و الوحدات	إجمالي التكلفة (دج)
وحدة طحن الموارد	1064944,80
وحدة الطهي	1242223,20
وحدة النفيعات	783287,60
وحدة الإرسال	287308,80
وحدة المشتريات	213919,20
قسم الإنتاج	1128384,00
قسم المواد الأولية	31153,20
وحدة الاستغلال و التكسير	800508.8
وحدة الصيانة	442232,70
أقسام الإدارة	1180622.4
قسم التسويق	76256,70
إجمالي تكلفة المنتج	7500991.4

المصدر: معلومات من مصلحة المالية و المحاسبة

و منه إجمالي تكلفة المنتج هي 7500991.4 دج في اليوم الواحد.

و منه إجمالي تكلفة المنتج في الشهر هي:

$$7500991,4 \times 22 = 165021810,8$$

المطلب الثالث: واقع تقييم وقياس مؤشرات الأداء المالية لمصنع الاسمنت الماء الأبيض تبسة

أولا :إعداد الميزانية المالية المختصرة

سنقوم باستخدام الميزانية المختصرة للمصنع في تقييم " الأداء المالي " للمصنع، وفيما يلي سيتم

عرض الميزانية المالية المختصرة للسنوات (2017-2021) لمصنع الاسمنت الماء الأبيض تبسة.

الجدول رقم (12): إعداد الميزانية المختصرة للفترة (2017-2021)

النسبة %	2019		2018		2017	
	النسبة %	المبالغ	النسبة %	المبالغ	النسبة %	المبالغ
43,92	2207442626,06	55,29	4306168896,09	56,42	4193426555,74	الأصول الثابتة
56,07	2517943411,22	44,70	3481551337,20	43,57	3239006577,33	الأصول المتداولة
6,94	349224914,51	9,66	752922818,17	14,76	1097703777,35	خزينة الأصول
	5025386037,28		7757720233 ,2 9		7432433133,07	مجموع الأصول
						الخصوم
88,46	444593877355	89,65	6982388102,17	87,04	6469609857,34	الخصوم الدائمة
11,53	579447263,93	10,34	805332131,12	12,95	962823275,74	الخصوم المتداولة
	5025386037,28		7787720233,29		7432433133,08	خزينة الخصوم
						مجموع الخصوم

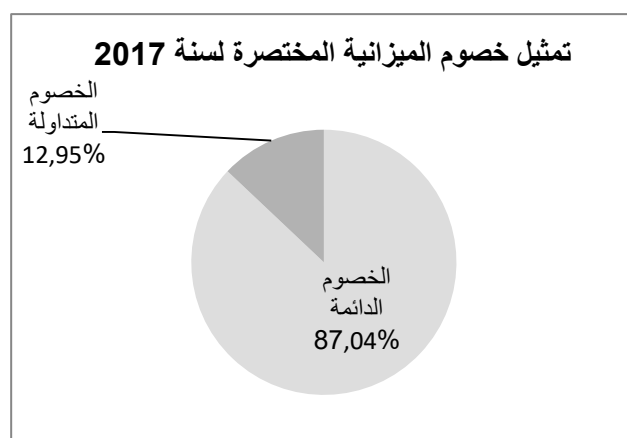
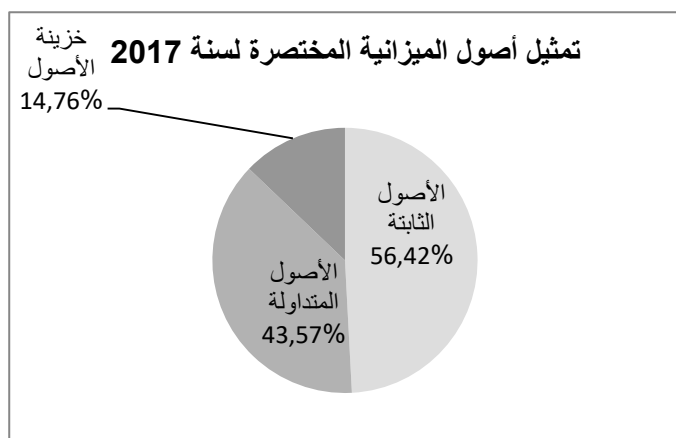
2020		2021	
النسبة	المبالغ	النسبة	المبالغ
%		%	
36,29	2002664866,75	3,94	2169926959,28
63,70	3514854066,35	6,05	3326748747,06
16,66	919490272,85	0,95	526528843,41
	5517518933,10		54966775706,34
90,26	498049061595	90,55	4965290151,63
9,73	537028317,15	9,44	517663948,64
	5517518933,10		5482954100,27

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير المقدمة من المصنع (أنظر الملحق رقم4).

لتسهيل عملية تحليل الميزانية المالية المختصرة سيتم التمثيل البياني لمختلف عناصر الميزانية

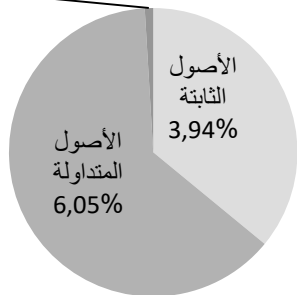
كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): التمثيل البياني لخصوم وأصول الميزانية للفترة الممتدة (2021-2017)

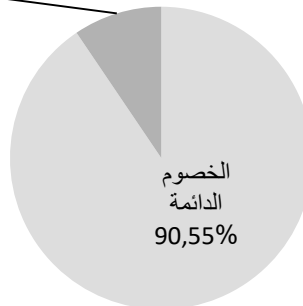


## الفصل الثاني:.....الدراسة الميدانية

تمثيل أصول الميزانية المختصرة لسنة 2021  
 خزينة الأصول  
 %0,95

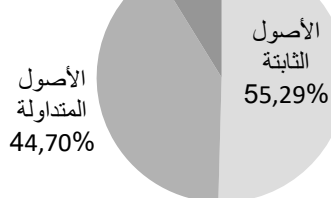


تمثيل خصوم الميزانية المختصرة لسنة 2021  
 خزينة الخصوم المتداولة  
 9,44%



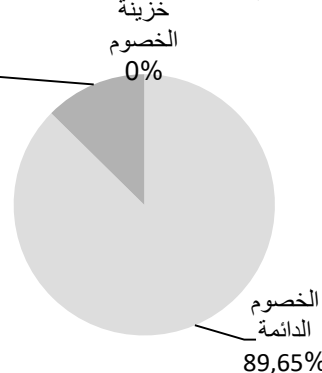
تمثيل أصول الميزانية المختصرة لسنة 2018

خزينة الأصول  
 9,66%

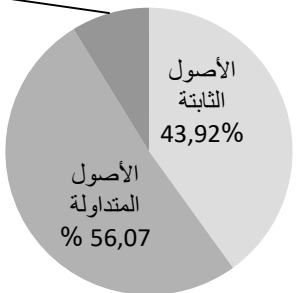


تمثيل خصوم الميزانية المختصرة لسنة 2018

خزينة الخصوم المتداولة  
 10,34%

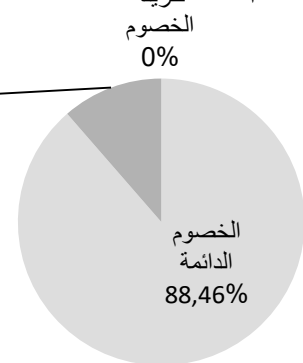


تمثيل أصول الميزانية المختصرة لسنة 2019  
 خزينة الأصول  
 %6,94



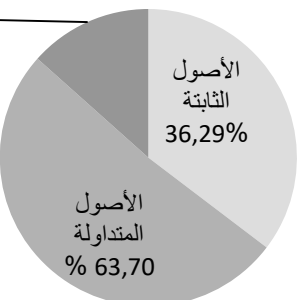
تمثيل خصوم الميزانية المختصرة لسنة 2019

خزينة الخصوم المتداولة  
 11,53%



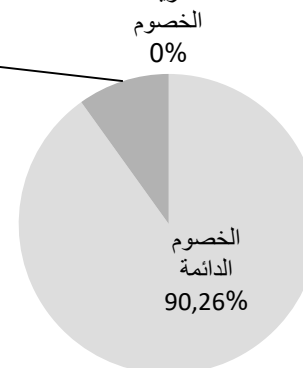
تمثيل أصول الميزانية المختصرة لسنة 2020

خزينة الأصول  
 %16,66



تمثيل خصوم الميزانية المختصرة لسنة 2020

خزينة الخصوم المتداولة  
 9,73%



## الفصل الثاني:.....الدراسة الميدانية

من الشكل أعلاه يمكن مقارنة عناصر الميزانية المالية للسنوات (2017-2021) حيث تسمح لنا بتسجيل بعض الملاحظات.

نلاحظ من خلال الجدول للفترة (2017-2021) أن نسبة الأصول الثابتة في السنوات 2017 و 2018 أكبر من الأصول المتداولة حيث قدرت نسبة الأصول الثابتة بـ 56.42% و 55.29% أما الأصول المتداولة قدرت نسبتها بـ 43.29% و 44.70% أما في السنوات 2019 و 2020 و 2021 الأصول المتداولة أكبر من الأصول الثابتة حيث قدرت سنة الأصول المتداولة بـ 56.07% و 63.70% و هو سببه إلى أن المصنع يجد سهولة في مواجهة التزاماتها المستحقة في تواريخ استحقاقها.

نلاحظ من خلال الجدول للفترة (2017 و 2021) أن نسبة رؤوس الأموال أكبر من نسبة الخصوم الجارية في السنوات (2017 و 2018 و 2019 و 2020 و 2021) حيث قدرت نسبة الأموال الخاصة بـ 87.04% و 89.65% و 88.46% و 90.26% و كذلك بالنسبة للخصوم الجارية التي قدرت بـ 12.95% و 10.34% و 11.53% و 9.73%.

### ثانيا : تقييم الأداء بمؤشرات السيولة

يمكن توضيح هذه المؤشرات من خلال الجدول التالي:

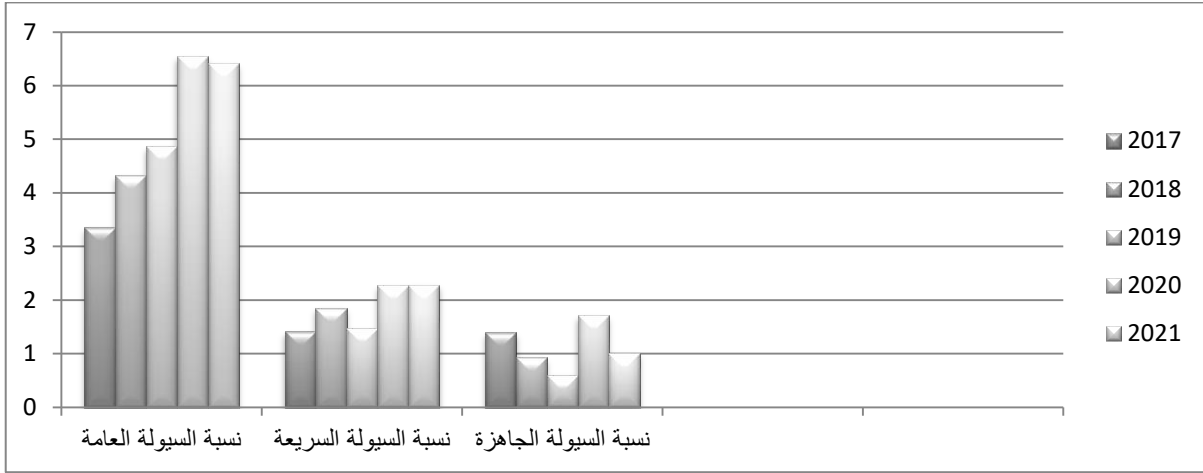
الجدول رقم (13): يبين نسب السيولة للفترة (2017 - 2021)

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
نسبة السيولة العامة	3.36	4.32	4.86	6.54	6.42
نسبة السيولة السريعة .	1.42	1.85	1.47	2.27	2.28
نسبة السيولة الجاهزة	1.40	0.93	0.60	1.71	1.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

قبل قراءة المقاييس و تحليلها سنحاول تمثيلها بيانيا في الشكل التالي للتوضيح أكثر.

الشكل رقم (3): التمثيل البياني لنسب السيولة خلال السنوات 2017-2021.



من خلال الجدول السابق والشكل البياني يمكن القول أن:

- 1- نسبة التداول (السيولة العامة): نلاحظ من خلال النسب المتحصل عليها خلال السنوات الخمس أن سنة 2020 وسنة 2021 كانت عالية بالنسبة للسنوات السابقة، ومن خلال هذا نلاحظ أن المصنع في وضعية جيدة، حيث أن النتيجة المتحصل عليها تدل على أن للمؤسسة القدرة أكبر على السداد، أي بمعنى وجود فائض من الأصول المتداولة بعد تغطية كل الديون قصيرة الأجل (الخصوم المتداولة). ومع ذلك فإن هذه النسبة لا تفسر سيولة الشركة جيدا، لأنه في الأصول المتداولة هناك عناصر لا تتحول بسرعة إلى سيولة مثل المخزون.
- 2- نسبة السيولة الجاهزة: نستنتج من النسب الموجبة المتحصل عليها لمصنع الاسمنت خلال السنوات 2017 و2018 و2019 و2020 و2021 أن التسيير داخلي جيد في الخزينة .
- 3- نسبة السيولة السريعة: تعبر هذه النسبة عن العلاقة بين الأصول التي يمكن تحويلها إلى نقدية مقابل قيمة الالتزامات الجارية وكلما زادت هذه النسبة عن الواحد الصحيح كلما دل ذلك على أن المصنع في وضع مالي جيد يسمح لها بتسديد التزاماتها القصيرة الأجل دون الاعتماد على الإيرادات التي تأتي من عملية بيع المخزون

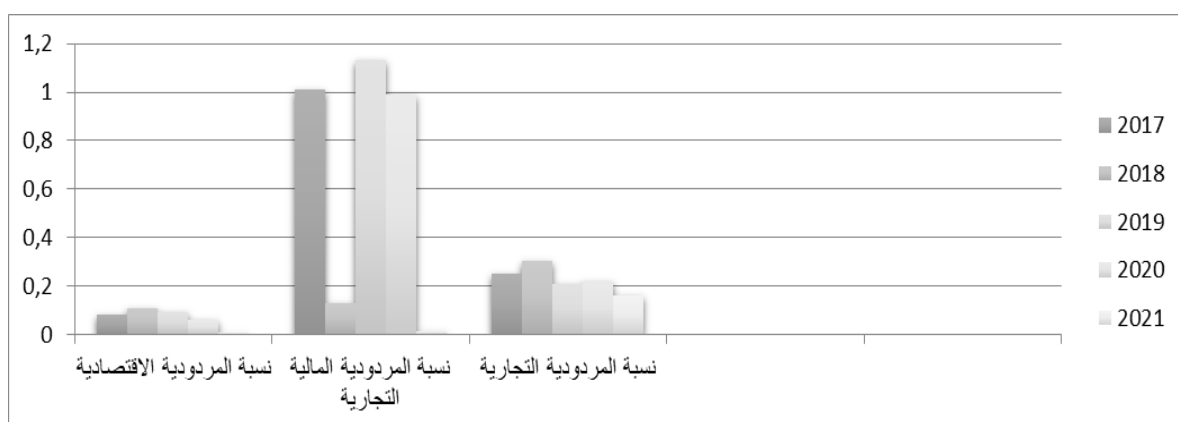
ثالثا : تقييم الأداء بمؤشر المردودية

الجدول رقم (14): حساب نسب المردودية لمصنع الاسمنت – تبسة- للفترة ( 2017-2021)

2021	2020	2019	2018	2017	
54966775706.32	5517518933.10	5025386037.28	7787720233.29	7432433133.07	مجموع الأصول
0.004	0.06	0.09	0.11	0.08	نسبة المردودية الاقتصادية
267458185.35	35233564.32	475620979.67	923236403.80	602990032.40	النتيجة الصافية
263736579.59	35292989.74	420843408.13	6853743625.76	5981024955.65	الأموال الخاصة
0.01	0.99	1.13	0.13	1.008	نسبة المردودية المالية
267458185.38	352330564.32	475620979.67	923236403.8	602990032.40	النتيجة الصافية
1617621506.69	1550150697.05	2236003483.58	2987434554.56	241347737.04	رقم الأعمال
0.16	0.22	0.21	0.30	0.25	نسبة المردودية التجارية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الميزانية و جدول حساب النتائج أنظر الملحق (5)

الشكل رقم (4): التمثيل البياني لنسب المردودية خلال السنوات 2017-2021.



## الفصل الثاني:.....الدراسة الميدانية

من خلال الجدول السابق والشكل البياني يمكن القول أن كل دينار واحد من أصول المصنع يدر 0,09 0,08. 0,06 004,0 خلال السنوات الخمس وأن مصنع الاسمنت الماء الأبيض - تبسة- حققت أكبر مردودية سنة 2018 و هذا راجع إلى الارتفاع في النتيجة الصافية.

نفس الشيء بالنسبة للمردودية المالية التي سجلت أعلى نسبة سنة 2019 قدرت بـ 1,13 وانخفضت إلى أصغر قيمة سنة 2021 حيث أصبحت تقدر بـ 0,01 وهذا راجع للانخفاض الذي تشهده المصنع في النتيجة الصافية .

من خلال نسبة المردودية التجارية المحسوبة في السنوات الخمس هناك ارتفاع وانخفاض لكن بصفة عامة المصنع تحقق أرباح لأن جميع نسب مردوديتها موجبة وهذا يدل على كفاءة المسيرين في إدارة رقم الأعمال والتكاليف الكلية للمصنع.

### رابعا: تقييم الأداء بمؤشر الربحية

#### الجدول (15): جدول يوضح نسب الربحية للفترة بين (2017-2021)

السنوات المؤشر	2017	2018	2019	2020	2021
الفائض الخاص للاستغلال	1272100263,44	1389733191,22	820643779,24	702776360,99	461230651,32
رقم الأعمال	2411347737,04	2987434554,56	2256003483,58	1350130697,05	1617621306,69
نسبة الفائض الخام للاستغلال	0,52	0,004	0,36	0,45	0,28
نتيجة الاستغلال	816468490,04	1020701197,58	552784917,44	389126008,66	274359946,06
رقم الأعمال	2411347737,04	2987434554,56	2256003483,58	1550150697,05	1617621506,69
نسبة نتيجة الاستغلال	0,33	0,34	0,24	0,25	0,16
النتيجة العادية قبل الضرائب	910163320,92	1113512510,84	552195166,88	388198042,70	276373533,31
رقم الأعمال	2411347737,04	2987434554,36	2256003453,58	1550150697,05	1617621506,69
نسبة النتيجة الجارية للاستغلال	0,37	0,37	0,24	0,25	0,17

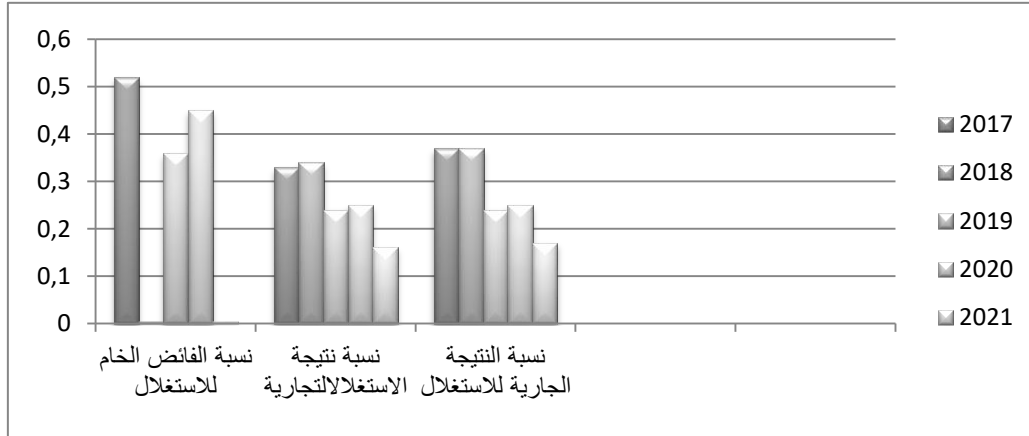
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من المصنع.



## الفصل الثاني:.....الدراسة الميدانية

من خلال الجدول نلاحظ أن نسب الربحية كلها موجبة و هذا راجع إلى تحقيق المصنع لربح أي نتيجة موجبة، ما يدل على كفاءة مسيرين في إدارة رقم الأعمال و التكاليف الكلية للمصنع بينما نلاحظ سنة 2021 انخفاض النسبة مع بقائها موجبة و هو دليل على تراجع مستوى الأداء.

الشكل رقم(5): التمثيل البياني لنسب الربحية خلال السنوات 2017-2021.



### المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي لمصنع الاسمنت الماء الأبيض -تبسة-

بالاعتماد على طريقة TDABC سيتم في هذا المبحث عرض لمقارنة الطريقة المنتهجة من طرف المصنع مع طريقة نظام TDABC وتقييم الأداء المالي وعرض النتائج المتواصل إليها.

المطلب الأول: إجراء مقارنة بين الطريقة المنتهجة من طرف المصنع وطريقة نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) .

بعد محاولة إسقاط طريقة نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت على المصنع محل الدراسة، يمكن إجراء عملية مقارنة بينها وبين الطريقة المنتهجة من المصنع.

#### - المقارنة بين الطريقة المنتهجة وطريقة TDABC:

نحاول إيضاح التكاليف المحسوبة بطريقة المصنع وكذا المحسوبة بطريقة نظام TDABC وهذا من خلال حساب الفارق بين التكاليف الإجمالية المحسوبة من طرف المصنع والمحسوبة بطريقة النظام، ويمكن إيضاح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (16): يبين المقارنة بين الطريقة المتبعة وطريقة نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت.( TDABC)

البيان	الطريقة المتبعة من طرف المصنع	طريقة نظام (TDABC)	الفارق
التكاليف الإجمالية	166808790,73	165021810,8	1786979,5

نلاحظ الفرق بين الطريقتين بمبلغ 1786979,5 .

#### المطلب الثاني: تفعيل استخدام نظام TDABC في تقييم الأداء المالي للمصنع

سيتم في هذا المطلب المساهمة في تطبيق نظام TDABC ومحاولة تبيان أثر تطبيقه في تقييم الأداء المالي من خلال مختلف مؤشراتته، وذلك كما يلي :

#### - حساب النتيجة الصافية بعد تطبيق نظام TDABC لسنة 2020

النتيجة الصافية = الإيرادات - التكاليف النتيجة الصافية = 2337350634,78 - 165021810,8

النتيجة الصافية = 2172328823,98

أولا :حساب المردودية التجارية

سنقوم بالتركيز على المردودية التجارية لأن النتيجة الصافية ورقم الأعمال تكون له علاقة بالتكاليف .

- حساب نسب المردودية بالاعتماد على معطيات نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت

$$\text{المردودية التجارية} = 2172328823,98 / 1550150697,05 =$$

$$\text{المردودية التجارية} = 1,40\%$$

ثانيا :حساب المردودية الاقتصادية

$$\text{المردودية الاقتصادية} = 2172328823,98 / 5517518933,10 =$$

$$\text{المردودية الاقتصادية} = 0,39\%$$

ثالثا :حساب المردودية المالية

$$\text{المردودية المالية} = 2172328823,98 / 352929890,74 =$$

$$\text{المردودية المالية} = 6,15\%$$

ولقد تم استخلاص هذه النتائج في الجدول التالي :

الجدول رقم (17): مؤشر المردودية حسب معطيات المصنع وحسب المعطيات بعد تطبيق نظام TDABC (الطريقة الحديثة)

المقياس	محل معطيات المصنع	الطريقة الحديثة
المردودية الاقتصادية	0,06%	0,39%
المردودية المالية	0,99%	6,15%
المردودية التجارية	0,22%	1,40%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الميزانية المالية المختصرة و النتائج السابقة.

إن ارتفاع نسبة مؤشر المردودية الاقتصادية حسب نظام TDABC بالمقارنة مع الطريقة المنتهجة من 0,06% إلى 0,39% في سنة 2020 تدل على أن رؤوس الأموال المستثمرة في المصنع

أعطت مردودا إيجابيا. أما بالنسبة لمؤشر المردودية المالية فنلاحظ ارتفاع من 0,99% إلى 6,15% في سنة 2020 وهذا الارتفاع كان بسبب انخفاض في قيمة الأموال الخاصة مقارنة بارتفاع قيمة الديون، كما أن نسبة مؤشر المردودية التجارية ارتفع من 0,22% إلى 1,40% في سنة 2020 وهذا الارتفاع كان بسبب النتيجة الصافية .

مما سبق يمكن ملاحظة أن انتقال المصنع من الطريقة المنتهجة إلى طريقة تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) تكون نتائجها إيجابية، وهذا ما يعود بالنفع على المسيرين والمساهمين على حد سواء، وهذا ما يدل على تقييم الأداء المالي الجيد لهذه المؤسسة.

### المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مصنع الاسمنت الماء الأبيض - تبسة- تتبع الطريقة التقليدية لحساب التكلفة كما تبين أنها لا تعتمد على أساس دقيق في توزيع التكاليف غير المباشرة و تواجه صعوبة كبيرة في الفصل بينها وبين التكلفة المباشرة.

وقد قمنا بإسقاط نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) بالمصنع.

وقد صادفتنا عدة صعوبات من بينها صعوبة الفصل بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة المخصصة لكل نشاط، وكذا صعوبة تحديد مسببات التكلفة المناسبة للأنشطة لها، وصعوبة تحديد الوقت المطلوب لكل نشاط على أساس مسببات التكلفة المختلفة وفيما يلي سندرج أهم النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة التطبيقية :

- إن مصنع الاسمنت الماء الأبيض - تبسة- لا تقوم بقياس وتقييم الأداء المالي فهي تعتمد على النتائج السنوية لمصلحة مكتب المحاسبة فقط في الحكم على أدائها المالي ؛
- أن استخدام طريقة التكاليف التقليدية من قبل المصنع غير دقيقة في تحديد التكاليف وذلك نتيجة لاستخدامها معدل تحميل واحد على كل الأنشطة في المصنع ؛
- أثناء إجراء عملية المقارنة في الطريقة المنتهجة من قبل المصنع وطريقة التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) أكثر دقة في توزيع التكاليف وأكثر دقة في تحديدها وفصلها؛
- نجاح وفعالية نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت يعتمد إلى حد كبير على مدى سلامة مسببات التكلفة ؛
- يهدف تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت إلى التحميل الدقيق للتكاليف الفعلية للمنتج.

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذه الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مصنع الاسمنت الماء الأبيض - تبسة- والتي تطرقنا فيها إلى تقديم عام للمؤسسة، بعرض نشأتها وتعريفها وأهدافها وإمكانياتها وهيكلها التنظيمي، وكذلك تعرضنا إلى استعراض الطريقة المنتهجة من طرف المصنع في تحديد مختلف التكاليف و ما لاحظناه من خلال دراستنا لهذه الطريقة أنها عملية تتطلب الكثير من الوقت وذلك لكثرة الأقسام والأنشطة وإهمالها لبعض التكاليف .

في الأخير حاولنا تطبيق طريقة نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) كطريقة بديلة مقترحة، وكما تم عرضه سابقا لاحظنا أن التكاليف غير المباشرة التي يتحملها المصنع تكاليف عالية جدا مقارنة بالتكاليف المباشرة، مما استوجب علينا محاولة تحديد التكاليف الحقيقية لتكون دراسة أكثر واقعية، فعندما قمنا بالمقارنة بين الطريقة المنتهجة من طرف المصنع وطريقة نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) اتضح جليا أن طريقة (TDABC) هي أكثر عملية و واقعية خاصة بالنسبة للمنتج الذي تم دراسته.

الخاتمة

العامّة

تمحور موضوع دراستنا حول أثر تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت على الأداء المالي في المؤسسة الصناعية، حيث تم إبراز المفاهيم المتعلقة بنظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت وكذا المفاهيم المرتبطة بالأداء المالي وتقييمه بالمؤسسة الصناعية.

وقد تم التركيز على إبراز واقع استخدام نظام TDABC في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة الاسمنت الماء الأبيض- تبسة -

### - نتائج اختبار الفرضيات

بعد دراستنا لهذا الموضوع من الناحية النظرية وإسقاطه على مؤسسة الاسمنت الماء الأبيض -تبسة- يمكننا اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي :

➤ **الفرضية الرئيسية** والتي تنص على أن نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت TDABC يساهم في تحسين الأداء المالي في مصنع الاسمنت الماء الأبيض - تبسة- حسب النتائج التي حصلنا عليها بعد إسقاط النظام وتقييم الأداء المالي نجد أنه يساهم بشكل كبير في تطوير الأداء المالي بها مما يثبت صحة الفرضية.

و بالنسبة للفرضيات الفرعية :

➤ **الفرضية الأولى** والتي تنص على أن نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت TDABC هو أسلوب تحليل التكاليف الذي يفحص الموارد المستخدمة في عملية معينة، استنادا إلى الوقت المستغرق من قبل الموارد نفسها، فمن خلال الدراسة تبين لنا صحة هذه الفرضية.

➤ **الفرضية الثانية** والتي تنص على الأداء المالي هو مدى قدرة المصنع على استغلال جميع الموارد المتاحة لها استغلال أمثل لتحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة، وأنه يمكن قياس الأداء المالي بنسب السيولة و المردودية والربحية، مما يؤكد صحة هذه الفرضية، وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن قياسه بمؤشرات ثانية. ومن خلال الدراسة تبين لنا صحة هذه الفرضية.

➤ **الفرضية الثالثة** واقع نظام التكاليف المطبق في المصنع هو التكاليف الكلية، من خلال دراستنا الميدانية تطرقنا إلى واقع نظام المصنع وهو التكلفة الكلية مما يؤكد صحة الفرضية.

- ✚ **الفرضية الرابعة** و تم التأكد من صحتها و تبيان مساهمة نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في تحسين مؤشر المردودية التجارية لمصنع الاسمنت الماء الأبيض - تبسة.
- ✚ **الفرضية الخامسة** و تم التأكد من صحتها و تبيان مساهمة نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في تحسين مؤشر المردودية الاقتصادية لمصنع الاسمنت الماء الأبيض - تبسة.
- ✚ **الفرضية السادسة** و تم اثباتها وتبيان مساهمة نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في تحسين مؤشر المردودية المالية لمصنع الاسمنت الماء الأبيض - تبسة.

### نتائج الدراسة

بعد قيامنا بهذه الدراسة توصلنا لمجموعة من النتائج نوجزها في الآتي:

- نظام TDABC من بين أهم الأنظمة الحديثة التي جاءت لتعالج مشكلة تحديد دقة التكاليف خاصة بعد الانتقادات التي وجهها نظام ABC ؛
- تتمثل الإضافة التي جاء بها نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت TDABC في تقدير وحدة الزمن؛
- إن تبني نظام TDABC يحدث فرقا جوهريا في عملية قياس التكاليف وتوزيعها ؛
- الأداء المالي يمثل محورا أساسيا وفعالا للنمو والاستمرارية، فهو آلية تمكن من نجاح المصنع في الاستخدام الأمثل للوسائل المالية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف .

### التوصيات

بناء على ما توصلت إليه الدراسة يمكن طرح بعض التوصيات كالتالي:

- ضرورة تنمية الوعي لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية لأهمية تبني وتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وخصوصا نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت TDABC لما تقدمه من تحديد سليم للتكلفة؛
- من أجل تفادي التحميل الخاطيء للتكلفة لابد أن تتبع المؤسسة أسس علمية دقيقة في التحديد مما يساهم في اتخاذ قرارات مالية رشيدة ؛



- توفير برامج الإعلام الآلي اللازمة والمطلوبة لاستخدامها في تسعير التكاليف الموجهة بالوقت للأنشطة في حدود قدرة المؤسسات التعليمية.

### افاق الدراسة

إن موضوع التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت وعلاقته بالأداء المالي من المواضيع المهمة والتي يجدر الاهتمام بها إذ أنها الركيزة الأساسية في الحفاظ على المؤسسة نموها واستمرارها في ظل التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال .

من هذا المنطلق وبناء على ما توصلت إليه الدراسة وحدودها، وعليه يمكن عرض بعض التساؤلات التي يمكن أن تؤسس لدراسات مستقبلية كالاتي:

✓ ما مدى توفر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق أسلوب التكاليف على أساس النشاط

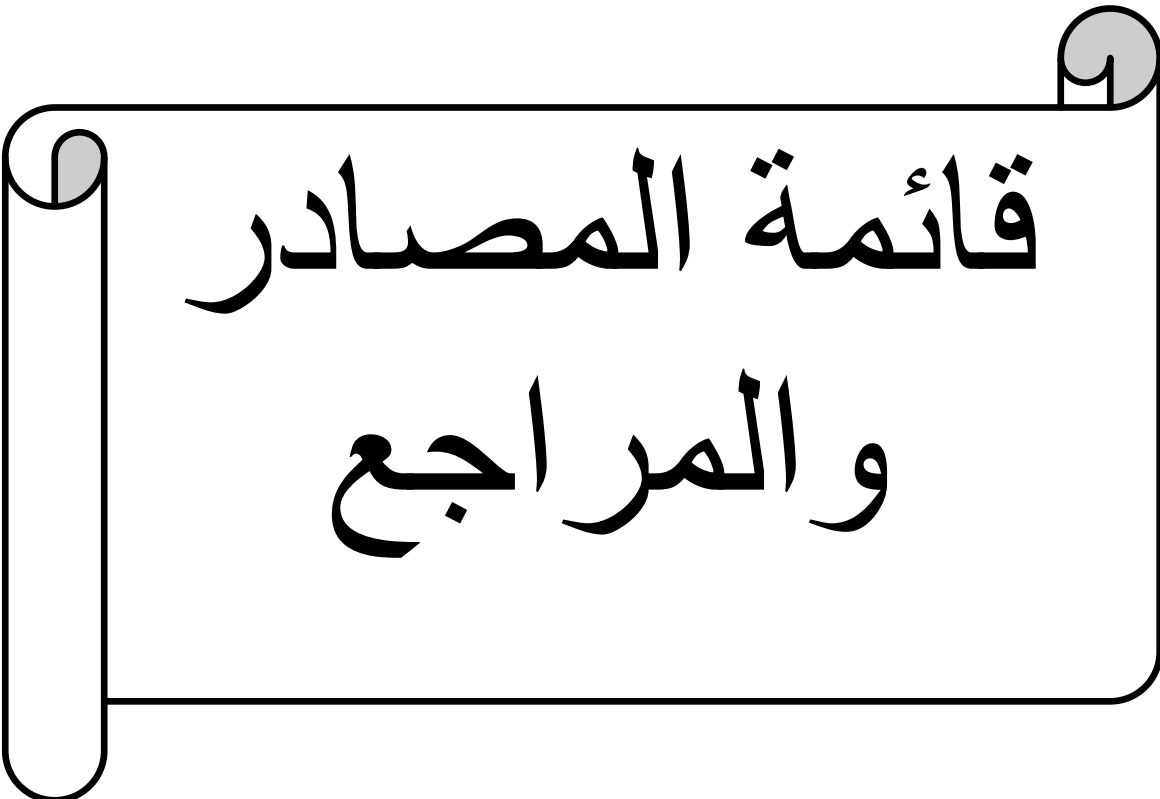
الموجه بالوقت في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

✓ آثار تبني أسلوب التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت على قرارات التسعير في

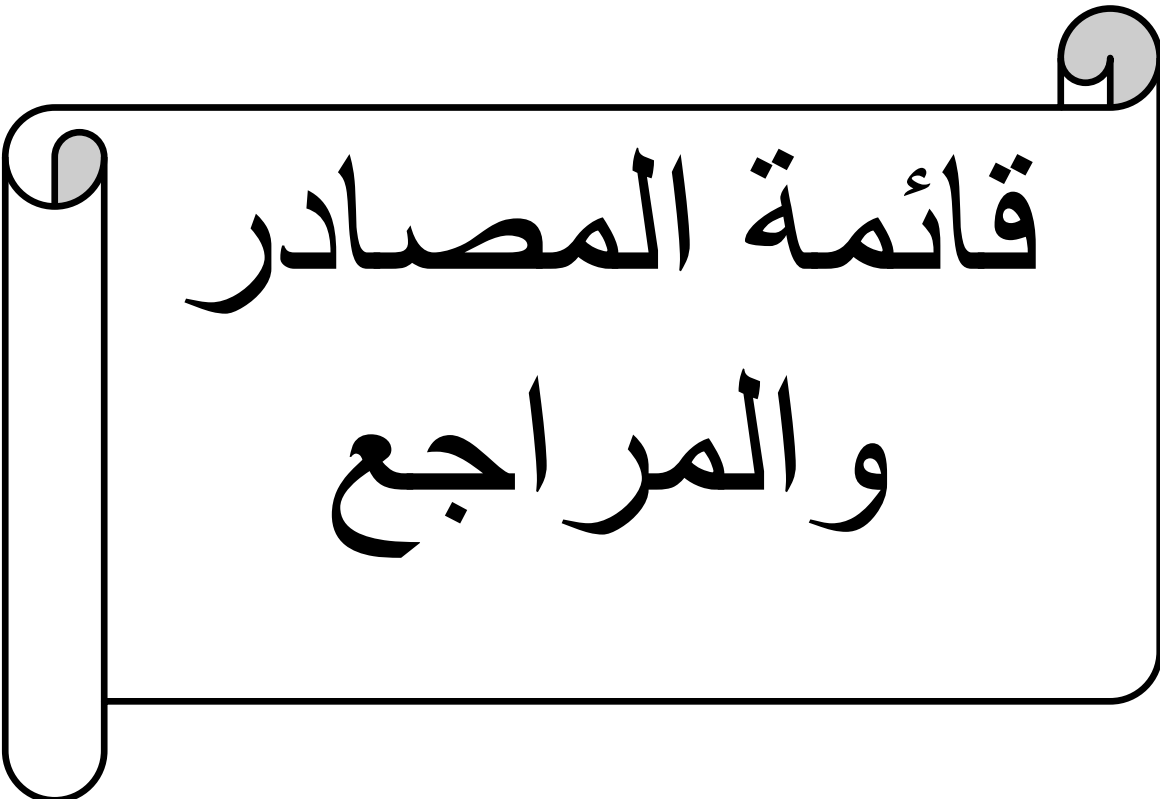
المؤسسة،

✓ تصور مقترح لتطبيق طريقة أسلوب التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت على

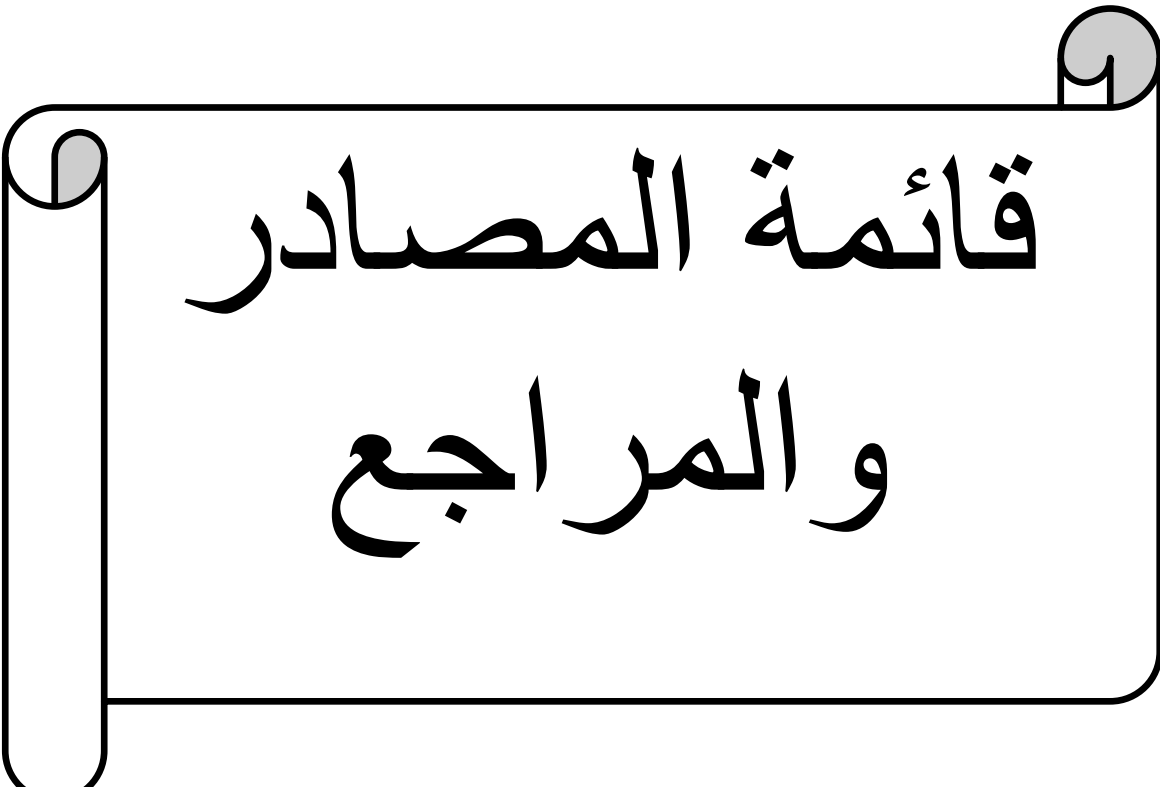
المؤسسات الصناعية الجزائرية.

A graphic of a scroll with a black outline and a grey shadow on the right side. The scroll is unrolled, showing two lines of Arabic text in a bold, black, sans-serif font. The text is centered within the scroll's frame.

قائمة المصادر  
والمراجع

A graphic of a scroll with a black outline and a grey shadow on the right side. The scroll is unrolled, showing the text. The text is in Arabic, written in a bold, black, sans-serif font. The scroll has a small grey circle at the top right corner, indicating the end of the scroll.

قائمة المصادر  
والمراجع

A graphic of a scroll with a black outline and a grey shadow on the right side. The scroll is unrolled, showing two lines of Arabic text in a bold, black font. The text is centered within the scroll's frame.

قائمة المصادر  
والمراجع

أولا - المراجع باللغة العربية:

أ/ الكتب:

- 1) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009.
- 2) محمد محمود الخطيب، الأداء المالي و أثره على عوائد الشركات المساهمة، الطبعة الأولى، دار المسرى للشرق و التوزيع، عمان، 2010.
- 3) عبد الستار صباح، سعود العامري، الإدارة المالية أطر نظرية وحالات عملية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2007.
- 4) الياس بن ساسي، يوسف قريلي، التسيير المالي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 5) حمزة محمد الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.

ب/ الرسائل والمذكرات:

- 1) حنان صبحت عبد الله، استعمال تقنية التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت و دورها في تخفيض التكاليف، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم المحاسبة، بغداد، 2013.
- 2) خطاب دلال، أثر أنظمة التكاليف على الأداء التكاليفي والمالي، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل م د) في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص محاسبة ومالية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2018، 2017.
- 3) محمد هيثم الدبس، نظام التكلفة على أساس الأنشطة الموجه بالوقت TDABC كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، رسالة للحصول على درجة الماجستير (غير منشورة)، تخصص محاسبة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم المحاسبة، 2014.
- 4) حجاج نفيسة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي -دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال الفترة (2010\_2014)-، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص مالية، ومحاسبة،  
2017.

5) جليلة بن خروف، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات واتخاذ القرارات،  
أطروحة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2005.

ج/المجلات العلمية والمؤتمرات:

1- دادن عبد الوهاب، حفصي رشيد، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية  
باستخدام طريقة التحليل العائلي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006\_2011، مجلة الواحات للبحوث  
والدراسات، المجلد 7، العدد 2، 2014.

2- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، 2018،

3- دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، جامعة  
ورقلة، العدد 04، 2006،

4- رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث  
اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2008.

5- د.زهرة حسن العامري، السيد علي خلف الركابي، أهمية النسب المالية في تقييم الأداء (دراسة  
ميدانية في شركة المشاريع النفطية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، 2007

6- شنين عبد النور، زرقون محمد، دراسة قدرة المؤشرات التقليدية والحديثة على تفسير الأداء المالي  
للمؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة \_دراسة حالة بورصة الجزائر للفترة (2000\_2013)،  
مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، عدد 01، 2015

7- جبر ابراهيم الداغور، امكانية تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في بنك  
فلسطين، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد 05 جويلية 2013.

8- عبد الحكيم مصطفى جودة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة  
الإسراء، العدد 2410-5198، عمان، الأردن، 2019.

9- حاتم كريم كاظم، استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت TDABC في قياس  
تكلفة الخدمات الفندقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد التاسع، العدد 32، 2015.

10- عبد العال مصطفى أبو الفضل، استخدام نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في قياس تكاليف الأنشطة المصرفية لتحسين مركزها التنافسي، مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة القصيم، المجلد 11، العدد 2، مارس 2018 .

11- دادن عبد الغني، كمامسي محمد الأمين، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة 08-9، مارس 2005 .

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية

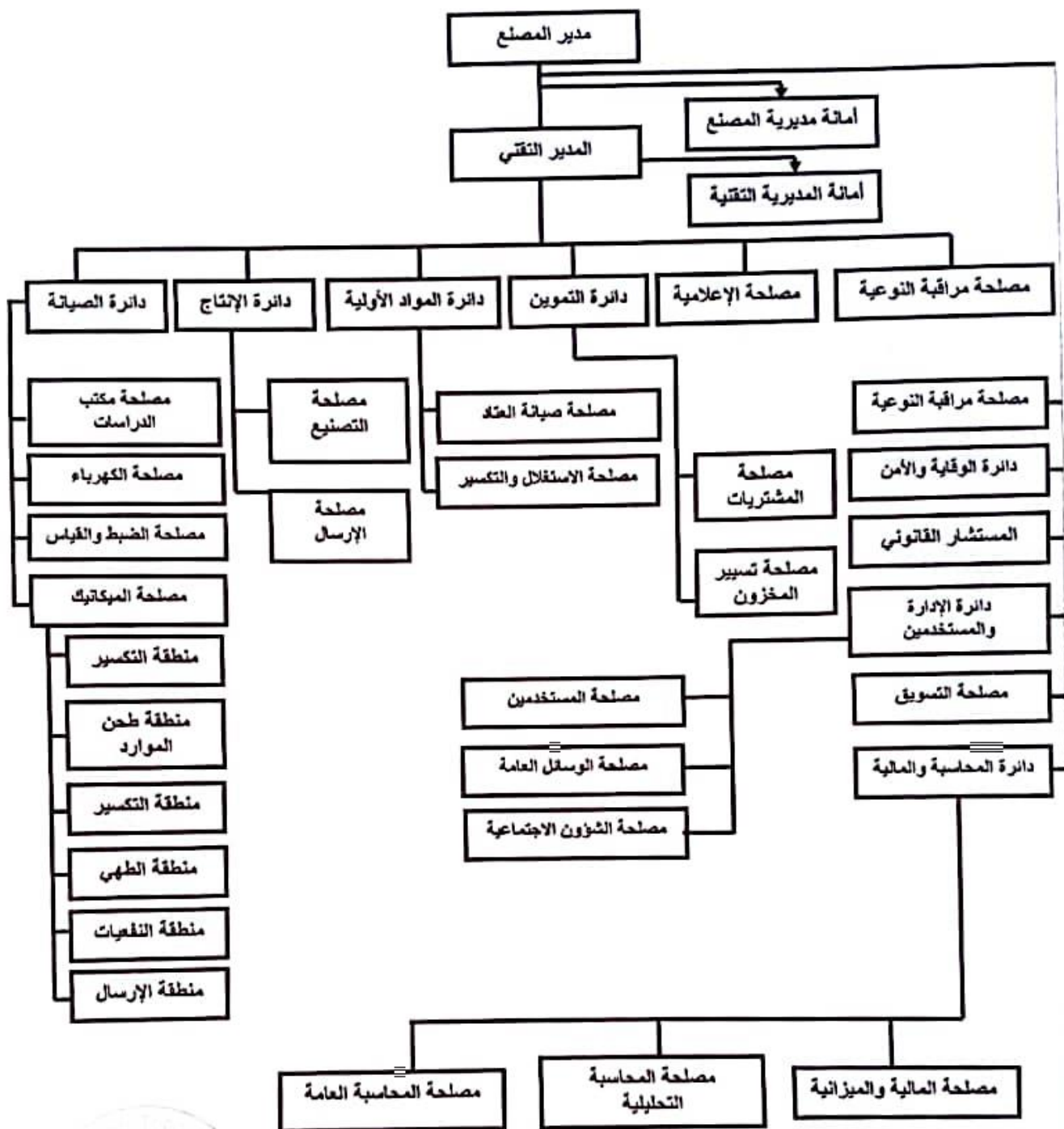
-Necib Redjen, **Methodes analyses financiere**, edition dar elouloum, elhajer, Annaba , Algerie2005





الملحق رقم (01)

الهيكل التنظيمي للشركة





## الملحق رقم (03)

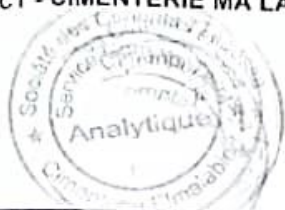
**SCT - CIMENTERIE MA LABIOD**

**Comptabilite Analytique d'exploitation**  
**Etat des Charges**

Periode : Decembre 2020

Compte	Designation	Montant Periode	Montant Cumulé
601221	Gypse	1 765 253,81	22 934 797,99
601222	Mineral de fer	2 505 118,45	30 699 378,20
601223	Tuf	2 644 246,22	21 478 298,39
601227	Pouzzolane	0,00	12 110 761,04
601228	Laitier	0,00	1 150 914,36
602120	Briques r fractaires	22 280 837,06	67 320 637,70
602124	Blindage	158 100,00	1 718 350,00
602130	B,tons et colle r,fractaires	1 567 666,67	5 692 700,00
602200	Fournitures courantes d'ateliers et d'usine	67 252,55	576 539,99
602210	Produits chimiques et de laboratoire	42 220,51	848 180,64
602221	PiSces de rechanges ,lectriques industrielles	331 670,97	6 307 921,70
602222	PiSces de rechange m,caniques industrielles	2 987 348,15	31 607 094,67
602223	PiSces rechanges automatisme	585 847,17	4 373 249,14
602226	PiSces de rechange engins	3 130 264,66	18 561 261,45
602228	PiSces de rechange mat,riel informatique	0,00	24 170,76
602230	Pneumatiques	15 841,14	447 755,44
602240	Petit outillage	138 652,27	329 657,78
602251	Gas-oil & Fuel	1 005 568,10	7 107 970,38
602252	Huiles et graisses	757 910,50	6 313 091,23
602253	Gas stock	0,00	282 389,44
602254	AcetylSne & OxygSne	126 681,66	884 502,43
602255	Essences	16 056,09	255 489,32
602261	Fournitures de bureau	224 121,30	1 765 094,80
602271	Fournitures hygiSne & s,curit,	223 668,35	2 280 102,70
602273	Habits de travail	130 917,14	1 813 048,94
602281	Produits pharmaceutiques	565 000,00	2 845 800,00
602291	Accumulateur Battene	179 361,98	407 229,69
602292	Quincailleries	80 627,48	1 688 880,27
602293	Fournitures m,tallurgiques	101 697,70	1 314 681,16
602295	Fournitures ,lectriques	199 336,01	2 720 562,87
602298	Autres fournitures consommables	91 667,82	772 887,17
602610	Sacherie	17 815 378,50	160 966 312,60
607110	Electricit, force motrice	9 331 021,60	112 747 445,46
607130	Gas industriel	7 269 029,24	87 724 243,03
607150	Eau	109 809,00	1 210 900,50
607160	Explosifs	1 632 246,00	15 528 315,00
<b>Total S/Compte 60 Achats Consommees</b>		<b>78 080 418,10</b>	<b>634 810 616,45</b>
611100	Gardiennage et s,curit,	9 895 000,00	119 250 000,00
611200	Nettoyage & entretien	5 497 954,89	65 975 458,68
611300	Arrimage	4 448 000,00	52 634 183,02
611400	Restauration	2 364 360,00	15 588 614,60
611900	Autres sous traitance g,n,rale	90 000,00	11 371 808,00

SCT - CIMENTERIE MA LABIOD



Comptabilité Analytique d'exploitation  
Etat des Charges

Période : Decembre 2020

Compte	Designation	Montant Période	Montant Cumulé
613114	Terrains de gisement & carrières	210 090,58	2 521 087,00
613817	Matériel et outillage des ateliers	31 958,33	383 500,00
615211	Matériel de production	1 096 138,94	10 929 323,26
615213	Matériels de carrières	0,00	147 529,06
615221	Outillages de production	12 458,33	149 500,00
615224	Outillages de manutention, de levage et de stocka	117 473,33	697 120,00
615226	Outillages de s,curit,	0,00	466 866,75
615227	Outillages des ateliers	43 958,33	527 500,00
615243	Equipements informatiques	0,00	22 000,00
616000	Assurances responsabilité civile	135 578,14	1 626 937,68
616320	Risques d'exploitation	375 015,00	4 500 180,00
616410	sur achats	60 017,40	1 467 092,00
616510	V,hicules tourisme	1 470 140,50	20 581 967,06
617100	Analyse laboratoires et controle production	1 401 525,50	16 818 306,00
617200	Etudes d'architecture et ing,nierie conseil	1 008 403,36	1 008 403,36
617400	Etudes de normalisation	623 541,67	8 207 083,31
617500	Etudes G,ophysiques & g,ologiques	432 000,00	3 754 000,00
<b>Total S/Compte 61</b>	<b>Services Exterieurs</b>	<b>29 313 614,32</b>	<b>338 628 459,78</b>
624120	Transports et frets sur Achats	0,00	41 250,00
624210	Transports du personnel	841 083,33	7 333 669,96
625210	Frais de missions en Alg,rie	436 980,70	2 174 812,09
626110	T,l,phone fixe	16 794,36	201 001,18
626120	t,l,phone mobile abonnement	49 792,23	481 583,48
626500	Abonnement boite postale	0,00	2 450,00
626800	Abonnement Internet	38 400,00	390 400,00
626900	Autres frais postaux et de t,communications	0,00	199 920,00
<b>Total S/Compte 62</b>	<b>Autres Services Exterieurs</b>	<b>1 383 050,62</b>	<b>10 825 086,71</b>
631110	Salaires de base mensuels personnel permanent	10 708 993,42	116 402 887,32
631150	Solde tout compte du personnel	65 772,90	277 174,72
631310	Indemnités d'exp,rience professionnelle (IEP)	3 252 498,43	35 585 501,42
631311	Prime rendement collectif (PRC)	218 699,50	20 188 156,59
631312	Prime rendement individuel (PRI)	46 862,81	8 393 865,08
631313	Prime diff,rentielle s/revenues (IDR)	123 865,56	1 246 356,47
631314	Prime de panier jour	1 063 000,00	13 099 100,00
631316	Indemnité forfaitaire services permanents (IFSP)	0,00	10 285,91
631320	Indemnités de v,hicule	112 896,00	1 234 800,00
631321	Indemnités de transport	330 419,08	1 890 834,49
631327	Prime de nuisance	1 371 543,27	14 552 840,65
631329	Indemnités de travail post,	717 142,55	7 756 479,23
631341	Prime de disponibilité,	92 400,00	938 436,00
631361	Prime de scolarité,	0,00	773 000,00

BOUTERIE MA LABIOD

Comptabilite Analytique d'exploitation  
Etat des Charges

Periode : Decembre 2020

Compte	Designation	Montant Periode	Montant Cumulé
631362	Compliment AF	119 700,00	1 352 328,00
631363	Salaire unique (IPSU)	750 000,00	8 392 800,00
631400	Cong s pay.s	1 497 889,12	27 687 556,12
635101	Assurances sociales	4 644 405,25	58 382 053,87
637120	Contributions aux fonds ?uvres sociales (3 % MS	407 036,12	5 068 928,29
<b>Total S/Compte 63 Charges Du Personnel</b>		<b>25 523 124,01</b>	<b>323 233 384,15</b>
642100	Taxes sur activit, professionnelle ( T.A.P)	1 289 720,15	13 942 468,45
645160	Taxe sur pollution	33 750,00	405 000,00
645200	Droits d'extractions de carri?re	2 771 868,00	26 651 872,80
645210	Vignettes automobiles	5 100,00	51 000,00
645220	Droits impots et taxes divers	9 663,17	115 958,01
<b>Total S/Compte 64 IMPOT ET TAXES</b>		<b>4 110 101,32</b>	<b>41 166 299,26</b>
658900	Diverses autres charges de gestion courante	0,00	274 277,44
<b>Total S/Compte 65 Autres Charges opérationnelles</b>		<b>0,00</b>	<b>274 277,44</b>
681204	Logiciels informatiques et assimil,s	54 970,67	659 645,29
681212	Agencements et am,nagements de terrain	44 588,53	559 001,31
681213	Constructions	1 139 117,29	13 669 407,40
681215	Installations techniques, mat,riel et outillage i	24 470 648,09	292 142 998,45
681218	Autres immobilisations corporelles	2 689 157,78	32 275 991,25
<b>Total S/Compte 68 Dotation aux Amortissements</b>		<b>28 398 482,36</b>	<b>339 307 043,70</b>
<b>Total Charges</b>		<b>166 808 790,73</b>	<b>1 688 245 167,50</b>

## الملاحق رقم (04)

**SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA**  
**CIMENTERIE ELMALABIOD**  
 Exercice 2017

DATE 22/02/2022  
 HEURE 14 36  
 PAGE 1/2

**Bilan Actif**  
 Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >  
 Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
Ecart d'acquisitions (ou goodwill)					
<b>Immobilisations incorporelles</b>		43 398 129,51	40 365 031,48	3 033 098,03	4 308 138,58
<b>Immobilisations corporelles</b>		11 107 449 255,28	9 132 027 356,72	1 975 421 898,56	1 623 222 274,56
Terrains		56 242 878,36		56 242 878,36	56 242 878,36
Agencement et installation terrain		24 196 534,12	24 196 534,12	0,00	0,00
Batiments		1 956 990 926,37	1 497 295 508,49	458 695 417,88	332 592 697,60
Autres Immobilisation corporelles		9 027 154 568,21	7 610 535 314,11	1 416 619 254,10	1 234 386 698,60
Immobilisations en concession		43 864 348,22		43 864 348,22	
<b>Immobilisations encours</b>		80 329 597,79		80 329 597,79	198 477 713,80
<b>Immobilisations Financieres</b>		2 036 166 082,16		2 036 166 082,16	2 009 389 334,99
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		1 000 000 000,00		1 000 000 000,00	1 000 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 036 166 082,16		1 036 166 082,16	1 009 389 334,99
Impôts différés actif		98 475 879,20		98 475 879,20	99 217 861,72
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		13 365 818 943,94	9 172 392 388,20	4 193 426 555,74	3 934 615 323,65
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		1 970 663 539,48	45 617 429,18	1 885 046 110,30	1 802 474 377,01
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		37 467 370,51		37 467 370,51	76 191 541,55
Autres débiteurs		67 319 162,89		67 319 162,89	124 301 089,35
Impôts et assimilés		109 803 489,56		109 803 489,56	77 693 241,25
Autres créances et emplois assimilés		81 666 666,72		81 666 666,72	61 666 666,66
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Tresorerie		1 097 703 777,35		1 097 703 777,35	995 384 621,92
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		3 284 624 006,51	45 617 429,18	3 239 006 577,33	2 937 711 537,74
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		16 650 442 950,45	9 218 009 817,38	7 432 433 133,07	6 872 326 861,39

**SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA**  
**CIMENTERIE ELMALABIOD**  
 Exercice 2017

DATE 22/02/2022  
 HEURE 14 36  
 PAGE 2

**Bilan Passif**  
 Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >  
 Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		2 700 000 000,00	2 700 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves (réserves consolidées)(1)		2 572 219 852,00	2 202 700 488,19
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (résultat net part du groupe)(1)		0,00	0,00
Autres capitaux propres-report à nouveau		105 815 071,25	-160 251 876,15
Résultat de l'exercice		602 990 032,40	503 167 338,69
Part des sociétés consolidantes(1)			
Part des minoritaires(1)			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>5 981 024 955,65</b>	<b>5 245 615 950,74</b>
<b>PASSIFS NON COURANT</b>			
Liaison inter unités		-42 109 156,42	-42 711 048,13
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		11 716 666,33	11 716 666,33
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance		518 977 391,77	513 743 615,67
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>488 584 901,68</b>	<b>482 749 233,87</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		337 728 857,81	463 710 658,40
Impôts		39 144 000,34	235 248 573,10
Autres dettes		565 950 417,59	444 962 447,28
Tresorerie passif			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>962 823 275,74</b>	<b>1 143 961 678,78</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>7 432 433 133,07</b>	<b>6 872 326 861,39</b>
(1) à utiliser uniquement pour la présentation des états financiers consolidés			

**SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA**  
**CIMENTERIE ELMALABIOD**  
 Exercice 2018

DATE 22/02/2022  
 HEURE 14.29  
 PAGE 2

## Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >  
 Identifiant Fiscal : 099812058209320



Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		2 700 000 000,00	2 700 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves/(réserves consolidées(1))		3 304 770 979,16	2 572 219 652,00
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (résultat net part du groupe(1))		0,00	0,00
Autres capitaux propres-report à nouveau		-74 263 757,20	105 815 071,25
Résultat de l'exercice		923 236 403,80	602 990 032,40
Part des sociétés consolidantes(1)			
Part des minoritaires(1)			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>6 853 743 625,76</b>	<b>5 981 024 955,65</b>
<b>PASSIFS NON COURANT</b>			
Liaison inter unités		-395 237 265,72	-42 109 156,42
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		11 716 666,33	11 716 666,33
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance		512 165 075,80	518 977 391,77
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>128 644 476,41</b>	<b>488 584 901,68</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		259 761 672,87	337 728 857,81
Impôts		76 789 246,44	39 144 000,34
Autres dettes		468 781 211,81	585 950 417,59
Tresorerie passif			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>805 332 131,12</b>	<b>962 823 275,74</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>7 787 720 233,29</b>	<b>7 432 433 133,08</b>

(1) à utiliser uniquement pour la présentation des états financiers consolidés



**SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA**  
**CIMENTERIE ELMALABIOD**  
 Exercice 2019

DATE: 22/02/2022  
 HEURE: 14:22  
 PAGE: 1/2



**Bilan Actif**

Préparé à : Clôture < Etat Définitif >  
 Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIF NON COURANT</b>				
Ecart d'acquisitions (ou goodwill)				
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
<b>Immobilisations corporelles</b>	35 598 762,17	33 257 235,68	2 341 526,49	2 304 606,74
Terrains	11 506 557 228,56	9 741 063 123,61	1 765 494 104,75	1 801 430 847,77
Batiments	45 710 378,36		45 710 378,36	56 242 878,36
Autres Immobilisations corporelles	1 930 071 884,43	1 747 670 542,64	182 401 341,79	254 957 446,01
Immobilisations en concession	9 486 910 617,55	7 988 243 053,08	1 500 667 564,47	1 453 515 703,27
<b>Immobilisations encours</b>	43 864 348,22	7 149 528,10	36 714 820,12	36 714 820,12
<b>Immobilisations Financières</b>	312 119 410,72		312 119 410,72	380 919 718,30
Titres mis en équivalence	53 362 644,76		53 362 644,76	2 043 706 573,40
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				1 000 000 000,00
Impôts différés actif	53 362 644,76		53 362 644,76	1 043 706 573,40
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	74 124 939,34		74 124 939,34	97 807 149,88
<b>ACTIF COURANT</b>	11 981 762 985,55	9 774 320 359,49	2 207 442 626,06	4 308 168 896,09
Stocks et encours				
Créances et emplois assimilés	2 009 114 133,42	45 617 429,18	1 963 496 704,24	1 967 560 643,66
Clients				
Autres débiteurs	412 425 225,51		412 425 225,51	594 984 909,02
Impôts et assimilés	87 059 091,10		87 059 091,10	76 148 263,35
Autres créances et emplois assimilés	5 737 475,81		5 737 475,81	8 268 036,28
Disponibilités et assimilés				61 686 686,72
Placement et autres actifs financiers courants				
Tresorerie	349 224 914,57		349 224 914,57	
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	2 863 560 840,40	45 617 429,18	2 817 943 411,22	752 922 818,17
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	14 845 323 825,95	9 819 937 788,67	5 025 386 037,28	7 787 720 233,29

**SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA**  
**CIMENTERIE ELMALABIOD**  
 Exercice 2019

DATE 29/02/2022

HEURE 14.22

PAGE 2



### Bilan Passif

à Clôture &lt; Etat Définitif &gt;

N° Identifiant Fiscal : 099812058209320

	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis			
Capital non appelé			2 700 000 000,00
Primes et réserves/(réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			3 304 770 979,16
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (résultat net part du groupe(1))			0,00
Autres capitaux propres-report à nouveau			
Résultat de l'exercice		-54 777 571,54	-74 263 757,20
Part des sociétés consolidante(1)		475 620 979,57	923 236 403,80
Part des minoritaires(1)			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>420 843 408,13</b>	<b>6 853 743 625,76</b>
<b>PASSIFS NON COURANT</b>			
Liaison inter unités			
Emprunts et dettes financières		3 606 355 678,47	-395 237 265,72
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courants			11 716 666,33
Provisions et produits constatés d'avance			
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>418 739 688,75</b>	<b>512 165 075,80</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>		<b>4 025 095 365,22</b>	<b>128 644 476,41</b>
Fournisseurs et comptes rattachés			
Impôts		253 549 613,60	259 761 672,87
Autres dettes		60 426 832,30	76 789 246,44
Tresorerie passif		275 470 818,03	468 781 211,81
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>579 447 263,93</b>	<b>805 332 131,12</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>5 025 386 037,28</b>	<b>7 787 720 233,29</b>

(1) à utiliser uniquement pour la présentation des états financiers consolidés

**SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA**  
**CIMENTERIE ELMALABIOD**  
 Exercice 2020

DATE: 22/02/2022  
 HEURE: 14:12  
 PAGE: 2



### Bilan Passif

Closure < Etat Définitif >  
 N° d'Identification Fiscal : 099812058209320

	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves/(réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (résultat net part du groupe(1))			
Autres capitaux propres-report à nouveau			
Résultat de l'exercice		599 326,42	-54 777 571,54
Part des sociétés consolidantes(1)		352 330 564,32	475 620 979,67
Part des minoritaires(1)			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>352 929 890,74</b>	<b>420 843 408,13</b>
<b>PASSIFS NON COURANT</b>			
Liaison inter unités			
Emprunts et dettes financières		4 145 099 388,28	3 606 355 678,47
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance		482 461 336,93	418 739 686,75
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>4 627 560 725,21</b>	<b>4 025 095 365,22</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		224 193 888,34	253 649 613,60
Impôts		47 729 588,63	50 428 832,30
Autres dettes		265 104 880,18	275 470 818,03
Tresorerie passif			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>537 028 317,15</b>	<b>579 447 263,93</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>5 517 518 933,10</b>	<b>5 025 386 037,28</b>

(1) à utiliser uniquement pour la présentation des états financiers consolidés

**SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA**  
**CIMENTERIE ELMALABIOD**  
 Exercice 2021

DATE: 01/03/2022  
 HEURE: 08:42  
 PAGE: 1/2



### Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >  
 Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
Ecart d'acquisitions (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		35 598 762,17	34 402 590,26	<b>1 196 171,91</b>	1 739 449,20
Immobilisations corporelles		11 804 628 894,79	10 263 843 485,53	<b>1 540 785 409,26</b>	1 512 434 507,62
Terrains		45 710 378,36		45 710 378,36	45 710 378,36
Batiments		1 930 283 070,30	1 774 887 954,09	155 395 116,21	168 940 480,44
Autres Immobilisation corporelles		9 784 771 097,91	8 481 806 003,35	1 302 965 094,56	1 261 088 828,69
Immobilisations en concession		43 864 348,22	7 149 528,10	36 714 820,12	36 714 820,12
Immobilisations encours		488 883 248,84		<b>488 883 248,84</b>	342 828 390,21
Immobilisations Financieres		62 807 522,24		<b>62 807 522,24</b>	60 492 564,76
Titres mis en equivalence					
Autres participations et creances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Pruts et autres actifs financiers non courants		62 807 522,24		62 807 522,24	60 492 564,76
Impots différés actif		76 254 607,03		76 254 607,03	85 169 954,96
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>12 468 173 035,07</b>	<b>10 298 246 075,79</b>	<b>2 169 926 959,28</b>	2 002 664 868,75
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		2 172 503 405,94	28 457 762,03	<b>2 144 045 643,91</b>	2 295 086 201,62
Creances et emplois assimilés					
Clients		362 466 558,68		362 466 558,68	193 904 085,50
Autres débiteurs		218 916 895,24	9 769 650,21	209 147 245,03	94 239 583,69
Impots et assimilés		70 338 744,31		70 338 744,31	12 153 922,70
Autres creances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placement et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		526 528 843,41		526 528 843,41	919 490 272,85
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>3 350 754 447,58</b>	<b>38 227 412,24</b>	<b>3 312 527 035,34</b>	3 514 854 066,35
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>15 818 927 482,65</b>	<b>10 336 473 488,03</b>	<b>5 482 453 994,62</b>	5 517 518 933,10

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA  
CIMENTERIE EL MALABIOD  
Exercice 2021

DATE: 01/03/2022

HEURE: 08:42

PAGE: 2



### Bilan Passif

Arrêté à : Clôture &lt; Etat Provisoire &gt;

Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves/(réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Resultat net / (resultat net part du groupe(1))			
Autres capitaux propres-report a nouveau		0,00	
Resultat de l'exercice		10 000 000,28	599 326,42
Part des sociétés consolidante(1)		247 823 335,77	352 330 564,32
Part des minoritaires(1)			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>257 823 336,05</b>	<b>352 929 890,74</b>
<b>PASSIFS NON COURANT</b>			
Liaison inter unités			
Emprunts et dettes financières		4 203 260 836,42	4 145 099 388,28
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance		443 008 828,00	482 461 336,93
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>4 646 269 664,42</b>	<b>4 627 560 725,21</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		385 037 079,99	224 193 888,34
Impôts		39 812 132,34	47 729 568,63
Autres dettes		153 411 781,82	265 104 860,18
Tresorerie passif			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>578 360 994,15</b>	<b>537 028 317,15</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>5 482 453 994,62</b>	<b>5 517 518 933,10</b>
(1) a utiliser uniquement pour la presentation des etats financiers consolidés			

## الملحق رقم (05)

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA  
CIMENTERIE ELMALABIOD  
Exercice 2017

DATE: 22/02/2022  
HEURE: 14.37  
PAGE: 1

## Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >  
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		2 411 347 737,04	2 351 951 193,66
Variation stocks produits finis et en cours		719 016 271,53	859 319 655,66
Production immobilisée		1 518 882,47	
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>3 131 882 671,04</b>	<b>3 211 270 849,32</b>
Achats consommés		881 700 507,81	851 919 798,60
Services extérieurs et autres consommations		488 732 615,29	484 513 633,11
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 350 433 123,10</b>	<b>1 336 433 431,71</b>
<b>III. VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>1 781 449 547,94</b>	<b>1 874 837 417,61</b>
Charges de personnel		453 282 195,97	601 753 825,62
Impôts, taxes et versements assimilés		56 067 088,53	45 433 444,44
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>1 272 100 263,44</b>	<b>1 227 650 147,55</b>
Autres produits opérationnels		39 284 724,14	104 936 817,99
Autres charges opérationnelles		33 368 389,42	27 839 673,43
Dotations aux amortissements et provisions		470 373 391,95	683 488 535,43
Reprise sur pertes de valeur et provisions		8 825 283,83	141 870 927,52
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>816 468 490,04</b>	<b>783 031 684,20</b>
Produits financiers		94 319 485,96	64 585 321,26
Charges financières		624 655,08	980 224,38
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>93 694 830,88</b>	<b>63 626 096,87</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>910 163 320,92</b>	<b>846 657 781,07</b>
Impôts esigibles sur résultats ordinaires		306 431 306,00	277 097 485,00
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires		741 982,52	66 392 957,38
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>3 274 312 164,97</b>	<b>3 522 664 916,09</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 671 322 132,57</b>	<b>3 019 497 577,40</b>
<b>VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>602 990 032,40</b>	<b>503 167 338,69</b>
Elements extraordinaires (produits) à préciser			
Elements extraordinaires (charges) à préciser			
<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>602 990 032,40</b>	<b>503 167 338,69</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA  
CIMENTERIE ELMALABIOD  
Exercice 2018

DATE: 22/02/2022  
HEURE: 14.30  
PAGE: 1



## Comptes de Résultat

(par Nature)

Clôture < Etat Provisoire >  
Fiscal : 099812058209320

Chiffre d'affaires	Note	Exercice	Exercice Précédent
Variation stocks produits finis et en cours		2 987 434 554,56	2 411 347 737,04
Production immobilisée		77 179 512,18	719 016 271,53
Subventions d'exploitation		6 776 934,18	1 518 662,47
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>3 091 471 060,92</b>	<b>3 131 882 671,04</b>
Achats consommés		714 848 951,19	881 700 507,81
Services extérieurs et autres consommations		444 875 083,92	468 732 815,29
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 159 724 035,11</b>	<b>1 350 433 123,10</b>
<b>III. VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>1 931 747 025,81</b>	<b>1 781 449 547,94</b>
Charges de personnel		468 751 891,68	453 282 195,97
Impôts, taxes et versements assimilés		73 261 942,91	56 067 088,53
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>1 389 733 191,22</b>	<b>1 272 100 263,44</b>
Autres produits opérationnels		53 316 261,18	39 284 724,14
Autres charges opérationnelles		25 948 412,21	33 368 389,42
Dotations aux amortissements et provisions		428 077 477,57	470 373 391,95
Reprise sur pertes de valeur et provisions		31 677 634,98	8 825 283,83
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>1 020 701 197,58</b>	<b>816 468 490,04</b>
Produits financiers		94 136 362,37	94 319 485,96
Charges financières		1 325 049,11	824 655,08
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>92 811 313,26</b>	<b>93 694 830,88</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>1 113 512 510,84</b>	<b>910 163 320,92</b>
Intéressement des travailleurs au résultat		81 000 000,00	90 000 000,00
Impôts sur le bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires		107 791 368,00	216 431 306,00
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires		1 484 739,04	741 982,52
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>3 270 601 319,43</b>	<b>3 274 312 164,97</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 347 364 915,63</b>	<b>2 671 322 132,57</b>
<b>Viii RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>923 236 403,80</b>	<b>602 990 032,40</b>
Elements extraordinaires (produits) a preciser			
Elements extraordinaires (charges) a preciser			
<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>923 236 403,80</b>	<b>602 990 032,40</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

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

**SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA**  
**CIMENTERIE ELMALABIOD**  
 Exercice 2019

DATE: 22/02/2022  
 HEURE: 14:25  
 PAGE: 1

## Comptes de Résultat

(par Nature)

Clôture < Etat Définitif >

Numéro de Clôture : 099812058209320



Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires			
Variation stocks produits finis et en cours		2 256 003 483,58	2 987 434 854,56
Production immobilisée		346 764 290,60	77 179 512,18
Subventions d'exploitation		3 838 299,35	6 778 934,18
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 606 606 073,53</b>	<b>3 091 471 060,92</b>
Achats consommés		813 670 796,84	714 848 951,19
Services extérieurs et autres consommations		488 688 887,27	444 875 083,92
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 302 359 684,11</b>	<b>1 159 724 035,11</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>1 304 246 389,42</b>	<b>1 931 747 025,81</b>
Charges de personnel		428 562 186,23	468 751 891,68
Impôts, taxes et versements assimilés		55 040 423,95	73 261 942,91
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>820 643 779,24</b>	<b>1 389 733 191,22</b>
Autres produits opérationnels		99 448 048,75	53 316 261,16
Autres charges opérationnelles		50 122 347,98	25 948 412,21
Dotations aux amortissements et provisions		357 517 780,76	428 077 477,57
Reprise sur pertes de valeur et provisions		40 333 198,19	31 677 834,98
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>552 784 917,44</b>	<b>1 020 701 197,58</b>
Produits financiers		110 630,32	94 136 362,37
Charges financières		700 380,88	1 325 049,11
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-589 750,56</b>	<b>92 811 313,26</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>552 195 166,88</b>	<b>1 113 512 510,84</b>
Intéressement des travailleurs au résultat		40 000 000,00	81 000 000,00
Impôts sur le bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires		24 608 643,00	107 791 388,00
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires		11 965 544,21	1 484 739,04
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 746 497 950,79</b>	<b>3 270 601 319,43</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 270 876 971,12</b>	<b>2 347 364 915,63</b>
<b>VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>475 620 979,67</b>	<b>923 236 403,80</b>
Elements extraordinaires(produits) a preciser			
Elements extraordinaires(charges) a preciser			
<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>475 620 979,67</b>	<b>923 236 403,80</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires(1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			



SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA  
CIMENTERIE ELMALABIOD  
Exercice 2020

DATE 22/02/2022  
HEURE 14 13  
PAGE 1

## Comptes de Résultat

(par Nature)



Closure < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		1 550 150 697,05	2 256 003 483,58
Variation stocks produits finis et en cours		679 553 158,09	346 764 290,80
Production immobilisée		183 894,37	3 838 299,35
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 229 887 749,51</b>	<b>2 606 606 073,53</b>
Achats consommés		642 686 122,09	813 670 786,84
Services extérieurs et autres consommations		420 995 164,80	488 688 887,27
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 063 681 286,89</b>	<b>1 302 359 684,11</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>1 166 206 462,62</b>	<b>1 304 246 389,42</b>
Charges de personnel		-418 686 604,67	428 562 186,23
Impôts, taxes et versements assimilés		44 743 496,96	55 040 423,95
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>702 776 360,99</b>	<b>820 643 779,24</b>
Autres produits opérationnels		106 534 022,63	99 448 049,75
Autres charges opérationnelles		35 582 226,84	50 122 347,98
Dotations aux amortissements et provisions		385 434 146,12	-357 517 760,76
Reprise sur pertes de valeur et provisions		832 000,00	40 333 198,19
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>389 126 008,66</b>	<b>552 784 917,44</b>
Produits financiers		96 862,64	110 630,32
Charges financières		1 024 828,60	700 380,88
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-927 965,96</b>	<b>-589 750,56</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>388 198 042,70</b>	<b>552 195 166,88</b>
Intéressement des travailleurs au résultat		40 000 000,00	40 000 000,00
Impôts sur le bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires		6 912 494,00	24 608 643,00
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires		-11 045 015,62	11 965 544,21
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 337 350 634,78</b>	<b>2 746 497 950,79</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 985 020 070,46</b>	<b>2 270 876 971,12</b>
<b>VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>352 330 564,32</b>	<b>475 620 979,67</b>
Elements extraordinaires (produits) à préciser			
Elements extraordinaires (charges) à préciser			
<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>352 330 564,32</b>	<b>475 620 979,67</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA  
CIMENTERIE ELMALABIOD  
Exercice 2021

DATE: 01/03/2022

HEURE: 08:43

PAGE: 1



## Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture &lt; Etat Provisoire &gt;

Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>1 617 621 506,69</b>	<b>1 550 150 697,05</b>
Variation stocks produits finis et en cours		291 239 467,24	679 553 156,09
Production immobilisée		379 630,27	183 894,37
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 909 240 604,20</b>	<b>2 229 887 749,51</b>
Achats consommés		623 437 683,18	642 686 122,09
Services extérieurs et autres consommations		441 605 895,88	420 995 164,80
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 065 043 579,06</b>	<b>1 063 681 286,89</b>
<b>III. VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>844 197 025,14</b>	<b>1 166 206 462,62</b>
Charges de personnel		363 208 278,83	418 686 604,67
Impôts, taxes et versements assimilés		33 405 701,06	44 743 496,96
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>447 583 045,25</b>	<b>702 776 360,99</b>
Autres produits opérationnels		55 116 432,81	106 534 022,63
Autres charges opérationnelles		23 901 286,45	35 582 226,84
Dotations aux amortissements et provisions		295 066 532,32	385 434 148,12
Reprise sur pertes de valeur et provisions		70 993 437,16	832 000,00
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>254 725 096,45</b>	<b>389 126 008,66</b>
Produits financiers		2 078 342,97	96 862,64
Charges financières		65 755,72	1 024 828,60
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>2 013 587,25</b>	<b>-927 965,96</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>256 738 683,70</b>	<b>388 198 042,70</b>
Intéressement des travailleurs au résultat			40 000 000,00
Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires			8 912 494,00
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires		8 915 347,93	-11 045 015,62
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 037 429 817,14</b>	<b>2 337 350 634,78</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 789 606 481,37</b>	<b>1 985 020 070,46</b>
<b>Viii RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>247 823 335,77</b>	<b>352 330 564,32</b>
Eléments extraordinaires (produits) à préciser			
Eléments extraordinaires (charges) à préciser			
<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>247 823 335,77</b>	<b>352 330 564,32</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

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