جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم مالية ومحاسبة

الموضوع:

# أثر طريقة التكلفة المستهدفة على الأداء المالي
# دراسة حالة مؤسسة وفاء فايل لتحويل الورق وصناعة أدوات مختلفة من الورق

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة

من إعداد الطالبان:
- محمود بوخديمي
- مصطفى خضراوي

تحت إشراف الأستاذة:
- عزيزة المهري

أعضاء لجنة التقييم:

- عزيزة المهري ..... مشرفا ومقررا.
- راوية دغميم ..... ممتحن أول.
- فضيلة رمضاني ..... ممتحن ثاني.

السنة الجامعية: 2021-2022


بسم الله الرحمن الرحيم

# إهداء

إلى أقرب الناس إلى قلبي،

من وسعتني رحمتهما صغيراً، وأسعدتني صحبتهما كبيراً،

إلى والدي الكريمين أطال الله في عمرهما،

إلى زوجتي وأولادي "مريم"، "أيوب" و"مرام"

إلى إخوتي وأختي وإلى كل أفراد عائلتي الكبيرة صغيرهم وكبيرهم،

وإلى كل زملائي وأصدقائي الذين رافقوني خلال المسار الدراسي،

إلى من تقاسم معي اعداد هذه المذكرة "مصطفى"

إلى زملائي في العمل موظفين ومسؤولين الذين شجعوني على استئناف دراستي،

أهدي لكم هذا العمل المتواضع.

محمود

# إهداء

إلى من قاد قلوب البشرية وعقولهم إلى مرفأ الأمان،

معلم البشرية محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى والدتي الغالية ووالدي العزيز شفاهم الله

إلى التي كانت سند لي زوجتي المخلصة

إلى بذرة الفؤاد وأمل الغد أبنائي آلاء ومحمد سفيان

إلى إخوتي وعائلاتهم خاصة " زياد"

إلى زميلي الذي شاركني في هذا العمل "محمود"

إلى زملاء الدراسة "سيد علي" "بلال" " العربي"

إلى أعز الأصدقاء: تيفور، عبد العزيز، رمضان، يحي، أعمر، ناوي، بلعيد بن يحي

إلى كل هؤلاء أهدي هذه الدراسة، راجيا من الله أن تكون نافذة علم وبطاقة معرفة تنفعنا وينفع بنا

مصطفى

# شكر وتقدير

أول شكر هو لله رب العالمين الذي رزقنا العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى نحمده نشكره على نعمه وحسن عونه، ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين صلوات ربي وسلامه عليه.

نتقدم بعظيم شكرنا وامتناننا إلى أستاذتنا "عزيزة المهري "لتفضلها بالإشراف على هذه المذكرة وما قدمته لنا من وقت في سبيل إثراء هذه المذكرة وإعدادها بشكلها ومضمونها الحاليين وعلى ما قدمته لنا من جهد صادق وعون مخلص.

كما نتوجه بالشكر إلى كل أساتذة كليتنا وإلى كل من ساهم في انجاز وإتمام هذا العمل من قريب أو بعيد.

لكم منا جزيل الشكر ...

# الملخص

**ملخص:**

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر استخدام طريقة التكلفة المستهدفة على الاداء المالي، وتم اختيار مؤسسة وفاء فايل لتحويل الورق وصناعة أدوات مختلفة من الورق لتكون ميدان الدراسة.

إن عملية تتبع التكاليف وتخفيضها تعتبر من أهم القضايا التي توجه إليها المؤسسات جهدها الأكبر من أجل تحقيق أهدافها على المدى الطويل لذا تسعى إلى تطبيق الطرق والأساليب التي تمكنها من بلوغ ذلك، فالتكلفة المستهدفة تعتبر من الأساليب الحديثة التي تعتمد على تخفيض تكلفة الإنتاج في مراحله الأولى (التخطيط والتصميم)، وذلك بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة مع المحافظة على المستوى المطلوب للجودة وذلك بناء على دراسة السوق ورغبة العميل وهامش الربح الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه على عكس الطرق التقليدية التي تعمل على تحديد سعر البيع بعد تحديد تكلفة المنتج وبالتالي فإن التكاليف المستهدفة تلعب دورا كبير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الأمر الذي يضمن لها البقاء في السوق ويمكنها من التنافس مع المنتجات الأخرى.

**الكلمات المفتاحية:** محاسبة التكاليف، التكلفة المستهدفة، تقييم الأداء المالي.

**Abstract:**

The study aimed to identify the impact of using the target cost method on financial performance, and the Wafaa Fail Foundation for Paper Transfer and the manufacture of various paper tools was chosen to be the field of study.

The process of tracking and reducing costs is one of the most important issues to which institutions direct their greatest effort in order to achieve their long-term goals, so they seek to apply the methods and methods that enable them to achieve this, as the target cost is one of the modern methods that depend on reducing the cost of production in its early stages planning and design), by optimizing the available resources while maintaining the required level of quality, based on the market study, the customer's desire, and the profit margin that the institution wants to achieve, unlike the traditional methods that work on determining the selling price after determining the cost of the product, and therefore the target costs play a major role In improving the financial performance of the institution, which ensures its survival in the market and enables it to compete with other products.

**Keywords:** cost accounting, target cost, financial performance evaluation.

# فهرس المحتويات

| الموضوع | الصفحة |
|---|---|
| **الإهداءات** | |
| **شكر وتقدير** | |
| **الملخص** | III |
| **فهرس المحتويات** | VIII-V |
| **فهرس الجداول والأشكال** | X |
| **المقدمة** | أ-ج |
| **الفصل الأول: الإطار النظري لمحاسبة التكاليف والتكلفة المستهدفة** | 37-1 |
| **تمهيد** | 2 |
| **المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول محاسبة التكاليف** | 3 |
| **المطلب الأول: عموميات حول التكاليف** | 3 |
| أولا: مفهوم المصروف، الخسارة والتكلفة | 3 |
| ثانيا: تصنيف التكاليف | 5 |
| **المطلب الثاني: أساسيات حول محاسبة التكاليف** | 7 |
| أولا: مفهوم محاسبة التكاليف | 8 |
| ثانيا: أهداف محاسبة التكاليف | 9 |
| ثالثا: وظائف محاسبة التكاليف | 11 |
| **المطلب الثالث: طرق محاسبة التكاليف** | 12 |
| أولا: الطرق التقليدية لمحاسبة التكاليف | 12 |
| ثانيا: الطرق الحديثة لمحاسبة التكاليف (طريقة التكاليف على أساس الأنشطة ABC) | 17 |
| **المبحث الثاني: الإطار النظري للتكلفة المستهدفة** | 20 |
| **المطلب الأول: ماهية التكلفة المستهدفة** | 21 |
| أولا: مفهوم التكلفة المستهدفة | 21 |

| | |
|---|---|
| ثانيا: أسباب ظهور طريقة التكلفة المستهدفة | 22 |
| ثالثا: أهداف طريقة التكلفة المستهدفة | 23 |
| **المطلب الثاني: مبادئ وطرق حساب التكلفة المستهدفة** | 24 |
| أولا: مبادئ طريقة التكلفة المستهدفة | 24 |
| ثانيا: طرق حساب التكلفة المستهدفة | 26 |
| **المطلب الثالث: خطوات تطبيق التكلفة المستهدفة** | 27 |
| **المبحث الثالث: دور التكلفة المستهدفة في تحديد سعر المنتوج** | 29 |
| **المطلب الأول: التكاليف المستهدفة والتسعير المستهدف** | 30 |
| **المطلب الثاني: علاقة التكلفة المستهدفة بتسعير المنتجات** | 31 |
| **المطلب الثالث: عوامل نجاح التكلفة المستهدفة** | 32 |
| **المطلب الرابع: تقييم طريقة التكلفة المستهدفة** | 33 |
| أولا: خصائص نظام التكلفة المستهدفة | 33 |
| ثانيا: نقاط القوة في طريقة التكلفة المستهدفة | 34 |
| ثالثا: التحديات المؤثرة على نظام التكلفة المستهدفة | 35 |
| **خلاصة الفصل الأول** | 37 |
| **الفصل الثاني: الإطار العام لتقييم الأداء المالي** | 83-38 |
| **تمهيد** | 39 |
| **المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تقييم الأداء المالي** | 40 |
| **المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي** | 40 |
| أولا: تعريف الأداء وتقييم الأداء | 40 |
| ثانيا: تعريف الأداء المالي | 41 |
| ثالثا: تعريف تقييم الأداء المالي | 42 |
| **المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء المالي في المؤسسة** | 43 |
| أولا: أهمية تقييم الأداء المالي في المؤسسة | 43 |

| | |
|---|---|
| ثانيا: أهداف تقييم الأداء المالي في المؤسسة | 44 |
| **المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المالي ومراحل تقييمه** | 47 |
| **المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الأداء المالي** | 47 |
| **المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء المالي في المؤسسة** | 50 |
| **المطلب الثالث: صعوبات تقييم الأداء المالي** | 53 |
| **المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي** | 53 |
| **المطلب الأول: تقييم الأداء المالي باستخدام القوائم المالية** | 54 |
| أولا: تعريف القوائم المالية | 54 |
| ثانيا: أهداف القوائم المالية | 54 |
| ثالثا: عناصر القوائم المالية | 55 |
| رابعا: أساليب تحليل القوائم المالية | 57 |
| **المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية** | 61 |
| أولا: تعريف النسب المالية | 62 |
| ثانيا: أنواع النسب المالية | 63 |
| **المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي** | 73 |
| أولا: تعريف التوازن المالي | 74 |
| ثانيا: مؤشرات التوازن المالي | 76 |
| **المطلب الرابع: الأسلوب الحديث لتقييم الأداء المالي للمؤسسة** | 79 |
| أولا: القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) | 80 |
| ثانيا: القيمة السوقية المضافة (MVA) | 82 |
| **خلاصة الفصل الثاني** | 83 |
| **الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الوفا فايل** | 107-84 |
| **تمهيد** | 85 |
| **المبحث الأول: تقديم عام لشركة وفاء فايل** | 86 |

| | |
|---|---|
| **المطلب الأول: عرض عام حول المؤسسة** | 86 |
| **المطلب الثاني: مهام وإمكانيات المؤسسة** | 87 |
| أولا: مهام شركة وفاء فايل | 87 |
| ثانيا: امكانيات شركة وفاء فايل | 88 |
| **المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية لمؤسسة وفاء فايل ومهامها** | 88 |
| أولا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة وفاء فايل | 88 |
| ثانيا: مهام كل قسم في المؤسسة | 89 |
| **المبحث الثاني: واقع التكاليف في المؤسسة محل الدراسة** | 93 |
| **المطلب الاول: واقع استخدام الطريقة التقليدية لمحاسبة التكاليف من طرف مؤسسة وفاء فايل** | 93 |
| أولا: عناصر التكاليف | 93 |
| ثانيا: حساب سعر التكلفة في المؤسسة محل الدراسة | 94 |
| ثالثا: استخراج سعر بيع الوحدة من المنتوج | 94 |
| **المطلب الثاني: استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة كنموذج في المؤسسة محل الدراسة** | 95 |
| أولا: تخطيط التكلفة المستهدفة | 95 |
| ثانيا: أثر التكلفة المستهدفة على تقييم الأداء المالي | 97 |
| ثالثا: تطبيق بعض مؤشرات تقييم الأداء المالي على المؤسسة | 100 |
| **خلاصة الفصل الثالث** | 107 |
| الخاتمة | 113-108 |
| قائمة المراجع | 119-114 |

# فهرس الجداول والأشكال

## فهرس الجداول


| الجدول | الصفحة |
|---|---|
| جدول رقم (01-01): يوضح تصنيف عناصر التكاليف وفق معايير مختلفة | 5 |
| جدول رقم (01-02): يوضح أمثلة عن بعض الأنشطة في المؤسسة ومسببات تكلفتها | 20 |
| جدول رقم (03-01): حساب سعر تكلفة علبة مناديل المطبخ | 94 |
| الجدول رقم (03-02): مقارنة بين الطريقة المطبقة من طرف المؤسسة وطريقة التكلفة المستهدفة | 97 |
| الجدول رقم (03-03): الميزانية المالية المفصلة لسنوات (2019-2020) جانب الاصول | 100 |
| الجدول رقم (03-04): الميزانية المالية المفصلة لسنوات (2019-2020) جانب الخصوم | 101 |
| الجدول رقم (03-05): الميزانية المالية المختصرة لسنوات (2019-2020) جانب الاصول | 102 |
| الجدول رقم (03-06): الميزانية المالية المختصرة لسنوات (2019-2020) جانب الخصوم | 102 |
| الجدول رقم (03-07): حساب مؤشرات التوازن المالي | 103 |
| الجدول رقم (03-08): حساب مؤشرات السيولة | 105 |


## فهرس الأشكال:


| الشكل | الصفحة |
|---|---|
| شكل رقم (01-01) وظائف محاسبة التكاليف | 12 |
| شكل رقم (01-02) تقدير قيمة التكلفة المستهدفة | 27 |
| الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة وفاء فايل | 89 |
| الشكل رقم (03-02): الهيكل التنظيمي لإدارة المالية والمحاسبة | 92 |

# المقدمة

**مقدمة:**

تعد التطورات الاقتصادية المتسارعة، إضافة إلى زيادة حجم المؤسسات الاقتصادية وتعقد هياكلها في ظل التطورات التكنولوجية السريعة واشتداد حدة المنافسة عوامل تفرض على المؤسسة توفير وبقدر كاف أفضل وأدق المعلومات وأكثرها ملائمة ومرونة بشكل يتناسب مع احتياجات إدارتها لمواجهة كل الصعوبات والمشاكل التي قد تواجهها أثناء مزاولتها لأنشطتها ومهامها.

إن نجاح أي مؤسسة بالدرجة الأولى مرهون بمدى وجود إدارة فعالة تقوم بالتنسيق بين مواردها المختلفة: المادية، البشرية، المالية وغيرها بغية تحقيق أهدافها المسطرة.

حيث نجد من التقنيات التي تستعملها المؤسسات الاقتصادية لمواجهة التحديات والتصدي لمختلف العقبات ، المحاسبة التحليلية أو ما يعرف بمحاسبة التكاليف والتي تبرز أهميتها في حساب التكاليف وسعر التكلفة وضبط العناصر المرتبطة بها والمساعدة في تحليل الانحرافات المختلفة كما تساعد في دراسة مردودية المؤسسة، وتعتبر المحاسبة التحليلية إحدى الأدوات الأساسية لمراقبة التسيير، إذ تقوم بجمع المعلومات وتبويبها بما يفيد الإدارة ويساعدها على تقييم أدائها المالي، هذا الأخير الذي ازداد الاهتمام به في ظل الظروف والمستجدات من أجل التغلب على الرهانات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، كون النتائج التي تظهر في القوائم المالية والكشوف المحاسبية للمؤسسة لم تعد كافية لتقديم صورة متكاملة لتقييم النشاط دون تعزيزها بتقييم الأداء المالي حيث بات من الواجب على كل مؤسسة تسعى للاستمرارية في نشاطها ضرورة التحكم أكثر في أدائها المالي.

وبما أن السعر الذي يدفع للحصول على منتج معين يأتي ضمن أولويات الزبون، أصبح هذا أخير هو المحدد الرئيسي للسعر الذي يعتبر من أهم العناصر المؤثرة في نجاح المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية، حيث أصبح لزاما على أي مؤسسة البحث عن طرق تحديد أسعار منتجاتها تساعد على تحقيق رضا الزبون وفي نفس الوقت تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، ومن بين الأساليب المستخدمة في تسعير المنتجات نجد أسلوب أو طريقة التكلفة المستهدفة الذي يسعى إلى تحقيق رضا الزبون من خلال التركيز على الجودة العالية بالسعر المناسب من جهة، وعلى رضا المؤسسة من خلال تحقيق الأرباح واكتساح الأسواق وديمومة الميزة التنافسية لها.

**إشكالية الدراسة:**

على أساس ما سبق تتبلور لنا معالم الإشكالية التالية:

ما هو أثر طريقة التكلفة المستهدفة على تقييم الأداء المالي؟

ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتحليلها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هي محاسبة التكاليف وماذا نقصد بطريقة التكلفة المستهدفة؟
- ✓ ماذا نعني بتقييم الأداء المالي وكيف يتم تحديد مؤشراته؟
- ✓ هل يؤثر تطبيق طريقة التكلفة المستهدفة على حساب تكاليف الإنتاج في المؤسسة محل الدراسة؟

**فرضيات الدراسة:**

للإجابة على إشكالية دراستنا وما يليها من أسئلة فرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

- ✓ إن محاسبة التكاليف تعتبر أداة هامة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية كونها تساعد على حساب مختلف التكاليف، وتعتبر طريقة التكلفة المستهدفة أداة لإدارة التكلفة تهدف لتخفيض تكلفة المنتج قبل عملية الإنتاج.
- ✓ تعد مؤشرات الأداء المالي من أهم الطرق المعتمدة في الحكم على أداء المؤسسة من الناحية المالية.
- ✓ تساهم محاسبة التكاليف على إبراز وتحديد واقع الأداء المالي على مستوى مؤسسة وفاء فايل.

**أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الموضوع في:

- ✓ معالجة إحدى الأساليب الحديثة في نظم التكاليف.
- ✓ استخدام المؤسسة لأسلوب فعال في تقييم أدائها المالي يمكنها من ضمان مكانتها التنافسية في السوق.
- ✓ تسليط الضوء على مفهوم منهج التكلفة المستهدفة وأسباب ظهورها.
- ✓ تطور الأساليب العلمية في إدارة المؤسسات أدى إلى ضرورة إتباع أنظمة حديثة في مجال محاسبة التكاليف.

**أهداف الدراسة:**

نسعى من خلال بحثنا إلى:

- ✓ التعريف بالتكلفة المستهدفة.
- ✓ إبراز العلاقة بين التكلفة المستهدفة وتقييم الأداء المالي.
- ✓ إبراز إمكانية توصل المؤسسة إلى نتائج أفضل في حالة تبني أسلوب التكلفة المستهدفة كأداة للتقييم.
- ✓ ضبط المصطلحات الخاصة بتقييم الأداء المالي.
- ✓ القاء الضوء على أهم المؤشرات المعتمدة في عملية قياس الأداء المالي للمؤسسة.

**مبررات اختيار الموضوع:**

تتمثل أهم الأسباب لاختيار هذا الموضوع في:

- ✓ التخصص.
- ✓ الرغبة في التعرف على المفاهيم الخاصة بالتكاليف نظرا لحداثة الموضوع.
- ✓ إبراز أسلوب التكلفة المستهدفة على حساب تكاليف الإنتاج.
- ✓ أهمية الموضوع خاصة في ظل التحولات الاقتصادية.

**منهج الدراسة:**

من خلال دراستنا للموضوع الذي تطرقنا إليه فإن المنهج الأنسب والمعتمد هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة المدروسة، وهذا من أجل التعرف على التكلفة وطريقة استخدامها في المؤسسة محل الدراسة "شركة وفاء فايل"، واعتمدنا على دراسة الحالة لإتمام البحث من خلال تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في حساب التكاليف ومدى فعاليتها في تقييم الأداء المالي، والأدوات المستعملة في الدراسة تتمثل في المعلومات والوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

**الدراسات السابقة:**

من بين الدراسات التي سلطت الضوء على موضوع التكلفة المستهدفة نذكر:

✓ **ميساء محمود محمد راجخان (2002):** بعنوان "دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات في المشروعات الصناعية في جدة بالسعودية، وكذلك للوصول إلى منتجات جديدة ومتطورة تلبي رغبات العملاء، ولبلوغ هذا الهدف يجب القيام بعملية التخطيط والتنظيم لمراحل المنتج، ومن أجل تكوين نظام تكاليف مستهدفة فعال يجب الاعتماد على مبدأ التعاون بين الموظفين داخل المؤسسة، وأيضا تكمن أهمية التكلفة المستهدفة في الحد من التضخم وتخفيض التكاليف والأخذ بالمؤسسة إلى تحقيق الأرباح الكافية.

✓ **دراسة المطارنة (2008):** بعنوان "متطلبات ومعوقات تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية للمساهمة العامة الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مجالات استخدام التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الأردنية، والتعرف على مدى توفر العناصر اللازمة لتطبيق هذا الأسلوب، كذلك المعوقات التي تحول دون تطبيقه، وقد تم من خلال الجانب النظري التعرف على مفهوم التكلفة المستهدفة وأهدافها وخصائصها فضلا عن آلية تطبيق هذا الأسلوب وأساليب تقدير التكلفة المستهدفة، وتمت الدراسة على إحدى وثلاثون من الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية التي لها اهتمام ومعرفة بهذا الأسلوب.

✓ **دراسة راضية عطوي (2008):** بعنوان "دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف".

تناولت هذه الدراسة مدخل لمحاسبة التكاليف وتطورها، كما تم التركيز على التكلفة المستهدفة كأساس تخفيض التكاليف وأيضا القيام بدراسة تطبيقية كمحاولة لإسقاط هذه الأساليب على أرض الواقع، ولقد تطرقت إلى مختلف الأساليب الحديثة، لكنها غضت النظر عن الأساليب التقليدية وأسعار التنازل.

✓ **دراسة عادل عشي (2008):** بعنوان " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم – دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة " مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر،

بسكرة، وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية يتمثل في تقييم أنشطتها في الفترة من الزمن لتحقيق أهدافها المخططة.

أما من خلال دراستنا فسنحاول ربط أسلوب التكلفة المستهدفة مع تقييم الأداء المالي بمؤسسة الوفاء فايل بزرالدة – الجزائر بهدف تبيان العلاقة القائمة بين التكاليف المستهدفة وتقييم الأداء المالي والتوصل إلى مجموع من المقترحات التي يمكن أن تفعل دور التكاليف المستهدفة في تحديد سعر المنتوج.

**حدود الدراسة:**

- ✓ **الإطار المكاني:** تمت الدراسة بمؤسسة الوفاء فايل زرالدة – الجزائر، بالاعتماد على الميزانية المالية للسنوات 2019، 2020.
- ✓ **الإطار الزماني:** تمت هذه الدراسة سنة 2022.

**هيكل الدراسة:**

تم إجراء صياغة مشكلة الدراسة في اتجاهين، الاتجاه الأول الفكري والاتجاه الثاني تطبيقي، تتوالى من أجل ذلك ثلاث فصول تتعلق بمتغيرات الدراسة حيث تناولنا ما يلي:

الفصل الأول تناولنا فيه الإطار النظري لمحاسبة التكاليف والتكلفة المستهدفة.

أما في الفصل الثاني فتم التطرق إلى الإطار العام لتقييم الأداءالمالي.

كما خصصنا الفصل الثالث للتعرف على أثر استخدام منهج التكلفة المستهدفة على الأداء المالي لمؤسسة الوفاء فايل زرالدة – الجزائر بدءا بتقديم عام للمؤسسة، أهدافها وصولا إلى دراسة الحالة.

وأخيرا خاتمة عامة.

**صعوبات الدراسة:**

من خلال إعدادنا هذا البحث واجهتنا جملة من الصعوبات نذكر منها:

- ✓ حداثة الموضوع.
- ✓ تحفظات المؤسسة في التصريح بالمعلومات.
- ✓ اعتماد المؤسسة على أنظمة تقليدية في حساب التكاليف مما شكل صعوبة تطبيق دراسة الحالة.

# الفصل الأول

## الإطار النظري لمحاسبة التكاليف والتكلفة المستهدفة

**تمهيد:**

تنتج المؤسسة سلعا أو تقدم خدمات بهدف تحقيق الأرباح من وراء ذلك، غير أن إنتاج هذه السلع يتطلب من المؤسسة التضحية بمواردها الاقتصادية حتى يصبح هذا المنتج تاما. حيث تعتبر التكلفة من أهم العناصر في العصر الراهن وأن إمكانية المنافسة بين المؤسسات في الأسواق يتوقف إلى حد كبير على ضبط ومراقبة العنصر والتحكم فيه بهدف التقليل منه قدر المستطاع وبالتالي زيادة في ربحية المؤسسات وإمكانية المنافسة في الأسواق، ولهذا الغرض تستعمل المؤسسات أنظمة لحساب التكاليف ومن أهمها: التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة (هندسة القيمة) ومن أجل توضيح ذلك سنتطرق خلال هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول محاسبة التكاليف.

المبحث الثاني: الإطار النَظري للتكلفة المستهدفة.

المبحث الثالث: دور التكلفة المستهدفة في تحديد سعر المنتوج.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول محاسبة التكاليف

تعتبر التكاليف بمثابة الإطار الشامل والجامع لمختلف العوامل المتداخلة والمتسببة في خلق وحساب تكلفة المنتج، حيث نجدها تهتم بحساب وقياس وتحليل مختلف عناصر التكاليف وتصنيفها ضمن تقارير تقود في النهاية إلى تحديد تكلفة المنتجات والحصول على المعلومات الإدارية المتعلقة بها، وتحليلها لاتخاذ مختلف القرارات الرشيدة.

للإلمام بالإطار النظري سيتم التطرق في هذه النقطة لمختلف المفاهيم المرتبطة بنظام محاسبة التكاليف وذلك ضمن ثلاثة مطالب هي:

المطلب الأول: عموميات حول التكاليف.

المطلب الثاني: أساسيات حول محاسبة التكاليف.

المطلب الثالث: طرق حساب التكاليف.

### المطلب الأول: عموميات حول التكاليف

سنحاول في هذه النقطة التطرق لمختلف المفاهيم للتكلفة وشرح جوانب الاختلاف والتشابه بين المصطلحات ذات الصلة بها واهم تصنيفاتها.

#### أولا :مفهوم المصروف، الخسارة والتكلفة

إن التمييز بين المصروف، الخسارة والتكلفة أمر ضروري حتى يتسنى لنا الفهم الدقيق للمعنى الحقيقي لكل منها:

**1- مفهوم المصروف:**"المصروف هو تكلفة مستنفذة في خلق منفعة اقتصادية يتم مقابلته بالإيراد الذي تحقق خلال نفس الفترة المالية والذي أسهمت تلك المصروفات في تحقيقه وذلك لتحديد صافي الدخل، ويستخدم

مصطلح المصروف في مجال المحاسبة المالية ويتم مقابلته بالإيراد عن ذات الفترة المالية لتحديد نتيجة الأعمال من ربح آو خسارة طبقا للمبادئ المحاسبية المقبولة عموما US GAAP"[1].

**2- مفهوم الخسارة:** "هي تكاليف مستنفذة ولكن بدون تحقيق إيراد بصورة مباشرة أو غير مباشرة"[2].

**3- مفهوم التكلفة:** يرى كل من تشارلز هورنجرن "CharlesT.Horngren"، سريكانت داتار "SrikantM.Datar" وجورج فوستر "George Foster" أن المحاسبين يعرفون التكلفة بأنها مورد مضحى به أو ضائع لتحقيق هدف محدد، وتقاس التكلفة عادة بقيم نقدية، كما يفرقون بين التكلفة الفعلية التي حدثت فعلا والتكلفة المخطط لها أو المتنبئ بها عند إعداد الموازنة، حيث تبرز حاجة المديرين لمعرفة تكلفة شيء معين يراد قياس ومعرفة قيمة تكلفته من أجل اتخاذ القرارات الرشيدة[3].

ويعرفها بديع الدين ريشو بأنها "قيمة التضحية التي تتم بهدف الحصول على بضائع أو خدمات. وتقاس تلك التضحية بقيمة الانخفاض في الأصول أو الزيادة في الالتزامات نظير الحصول على تلك البضائع أو الخدمات"[4].

كما يعرفها كل من عبد اللطيف إمام حاج عمر وزين العابدين عالم مصطفى احمد بأنها "موارد تم التضحية بها لتحقيق هدف أو غرض محدد، وتقاس التكلفة بالعملة النقدية التي تم دفعها مقابل الحصول عليها"[5].

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن التكلفة هي مقدار التضحية بالموارد الاقتصادية المتاحة والقابلة للقياس بقيم نقدية والتي تتحملها المؤسسة في سبيل تحقيق هدف معين.

---

[1]- جوده عبد الرءوف زغلول، طلعت عبد العظيم متولي، محاسبة التكاليف الأصول العلمية والعملية، كليه التجارة جامعه طنطا، 2002-2003، مصر، ص 12.

[2]- محمد تيسير عبد الحكيم الرجبي، مبادئ محاسبة التكاليف، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الخامسة، 2010، ص 36.

[3]- تشارلز هورنجرن وآخرون، محاسبة التكاليف: كمدخل إداري، تعريب: أحمد حامد حجاج، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية،2009، ص63.

[4] - بديع الدين ريشو، إدارة التكاليف، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية بالإسكندرية،2009، ص2.

[5]- عبد اللطيف إمام حاج عمر، زين العابدين عالم مصطفى احمد، المحاسبة الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا بالتعاون مع جامعة السودان المفتوحة، صنعاء، اليمن، 2009، ص 39.

**ثانيا :تصنيف التكاليف**

إن المقصود بتبويب عناصر التكاليف هو تصنيفها إلى عناصرها الأساسية وان لكل تصنيف من هذه العناصر أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسة وخاصة ما يتعلق بقياس تكلفة الإنتاج.

والجدول التالي يوضح المعايير التي تم الاعتماد عليها في تصنيف عناصر التكاليف:

**جدول رقم (01-01): يوضح تصنيف عناصر التكاليف وفق معايير مختلفة**

| التصنيف | تصنيف التكاليف | |
|---|---|---|
| التبويب النوعي لعناصر التكاليف | تكلفة المواد | تكلفة المواد والمستلزمات السلعية المستخدمة في الإنتاج والتي تتضمن المواد الخام والمواد المصنعة والزيوت والشحوم ومواد النظافة وغيرها. |
| | تكلفة العمل | كل ما تدفعه أو تتحمله المصانع في سبيل الحصول على خدمات العمل الإنساني سواء كانت خدمات ذهنية أو عضلية أو غيرها. |
| | تكلفة الخدمات | تكلفة الخدمات اللازمة لإكمال دورة الإنتاج والبيع بخلاف تكلفة المواد وتكلفة العمل، ومن ذلك تكلفة الصيانة والأبحاث والإيجارات وغيرها. |
| التبويب الوظيفي لعناصر التكاليف | عناصر تكاليف الإنتاج | تتمثل في كافة التكاليف المرتبطة بتحويل المواد الخام إلى منتجات تامة. |
| | عناصر تكاليف التسويق | تتمثل في التكاليف التي تتحملها المؤسسة بهدف وصول السلعة أو الخدمة إلى المستهلك. |
| | عناصر تكاليف إدارية وتمويلية | التكاليف الإدارية تتمثل في تكاليف التنسيق بين وظيفتي الإنتاج والتسويق، أما التكاليف التمويلية فهي تكاليف إدارة وتدبير الموارد المالية اللازمة لقيام المشروعات بوظائفها. |

| | | |
|---|---|---|
| تبويب عناصر التكاليف وفقا لعلاقتها بوحدة الإنتاج | عناصر التكاليف المباشرة | تشمل تلك العناصر التي يمكن تتبعها وتخصيصها لوحدة الإنتاج بسهولة ويسر لوجود علاقة مباشرة وارتباط قوي بين هذه العناصر ووحدة الإنتاج. |
| | عناصر التكاليف غير المباشرة | تشمل تلك العناصر التي يصعب تتبعها وتخصيصها بسهولة ويسر لعدم وجود علاقة مباشرة بينها و بين وحدة النشاط. |
| تبويب عناصر التكاليف وفقا لعلاقتها بحجم النشاط | عناصر تكاليف متغيرة | تشمل عناصر التكاليف التي يتغير إجمالها مع التغير في حجم النشاط سواء كان إنتاج أو مبيعات، وبنفس نسبة تغير هذه زيادة أو نقصاً، مع ملاحظة أن نصيب الوحدة منها قد يكون ثابتا. |
| | عناصر تكاليف ثابتة | تشمل عناصر التكاليف التي لا يتغير إجمالها مع التغير في حجم النشاط وذلك في حدود طاقة معينة، مع ملاحظة أن نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة يتغير بتغير حجم النشاط. |
| | عناصر تكاليف مختلطة | تكاليف شبه متغيرة: تكون التكاليف المتغير الجزء الأعظم منها.<br>تكاليف شبه ثابتة: تكون التكاليف الثابتة الجزء الأعظم منها ويعود ذلك إلى عدم قابلية بعض عناصر التكاليف للتجزئة إلى دفعات صغيرة تتناسب مع التغير في حجم النشاط مما يتسبب في قفزات مثل هذا النوع من التكاليف مما أدى إلى تسميتها بالتكاليف الدرجية أو السلمية. |
| تبويب عناصر التكاليف وفقا لتوقيت مقارنتها بإيرادات الفترة | تكاليف منتج | هي التكاليف التي تحمل للوحدات المنتجة، وتعتبر هذه التكاليف مستنفذة عند بيع الوحدات التامة لذلك فان تكلفة المبيعات تحمل على إيراد الفترة، أما الإنتاج التام غير |

| | | |
|---|---|---|
| | | المباع فيظهر كمخزون في نهاية الفترة بقائمة المركز المالي. |
| | تكاليف زمنية | هي التكاليف التي لا يمكن تحميلها للإنتاج، فهي تكاليف مستنفذة تحمل لمجمل الربح في الفترة التي وقعت فيها. |
| تبويب عناصر التكاليف وفقا لتوقيت استنفاذها | عناصر تكاليف إيراديه | هي عناصر التكاليف التي يتوقع استنفاذها والاستفادة منها في ذات الفترة التي أنفقت فيها. |
| | عناصر تكاليف إيراديه مؤجلة | هي عناصر تكاليف إيراديه بطبيعتها ولكنها تتميز بأنها ضخمة نسبيا ويمكن أن تمتد منافعها إلى أكثر من فترة حيث تستهلك عرفا من ثلاث إلى خمس سنوات. |
| | عناصر تكاليف رأسمالية | هي عناصر تكاليف التي تمتد منافعها إلى عدة فترات وهي تكاليف ترتبط بالحصول على الطاقة الإنتاجية. |
| تبويب عناصر التكاليف وفقا لتوقيت قياسها مقارنة بتوقيت الإنتاج | تكاليف محددة مقدما | هي عناصر التكاليف التي تحدد قبل البدء في الإنتاج وفقا لأساليب علمية معتمدة على الإحصاء والأساليب الكمية والبحوث التجريبية. |
| | تكاليف فعلية | هي عناصر التكاليف التي يتم قياسها بعد انتهاء الإنتاج. |
| تبويب عناصر التكاليف وفقا لإمكانية التحكم فيها | عناصر تكاليف يمكن التحكم فيها | تشمل جميع عناصر التكاليف التي يمكن التحكم فيها بواسطة مستوى إداري معين. |
| | عناصر تكاليف لا يمكن التحكم فيها | هي عناصر التكاليف التي لا يمكن لمستوى إداري معين أن يتحكم فيها. |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على كتاب فتح الرحمن الحسن منصور، بابكر إبراهيم الصديق، محاسبة التكاليف، جامعة العلوم والتكنولوجيا بالتعاون مع جامعة السودان المفتوحة، صنعاء، اليمن،2009.

**المطلب الثاني: أساسيات حول محاسبة التكاليف**

إن هدف كل مؤسسة اقتصادية هو تحقيق الربح، وهذا يتم من خلال تحقيقها لإيرادات أكبر من التكاليف التي تتحملها، ومحاسبة التكاليف هي أحد العلوم التي تساعد المؤسسة على ذلك.

**أولا :مفهوم محاسبة التكاليف**

يتمحور موضوع محاسبة التكاليف أساسا في دراسة وحساب التكاليف ومراقبتها في مستويات النشاط مثل تكلفة الشراء، تكلفة الإنتاج، تكلفة التوزيع وغيرها.

**1-تعريف محاسبة التكاليف**

تعددت تعاريف محاسبة التكاليف بتعدد كتبها ووجهات النظر، وفيما يلي سنحاول عرض بعض التعاريف.

**التعريف الأول:** هي أداة تحليلية تعتمد على مجموعة من المبادئ والأسس العلمية التي يطبقها محاسب التكاليف بغرض تتبع وتسجيل وتحليل عناصر التكاليف بهدف قياس تكلفة المنتج أو الخدمة والرقابة عليها ومساندة الإدارة في اتخاذ القرارات[1].

**التعريف الثاني:** هي مجموعة من الأسس والإجراءات المنظمة بطريقة معينة للقيام بتجميع وتخصيص وتوزيع التكاليف على أهداف التكلفة[2].

**التعريف الثالث:** نظام محاسبة التكاليف هو نظام للمعلومات ضمن عناصر نظام المعلومات المحاسبي على مستوى المؤسسة. و يتكون نظام محاسبة التكاليف من مجموعة من أجزاء أو العناصر تعمل معا وفق إجراءات وقواعد محددة بغية تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة أيضا [3].

**التعريف الرابع:** محاسبة التكاليف هي "مجال فرعي للمحاسبة لتسجيل وتبويب وتقرير المعلومات التكاليفية بصورة مناسبة بهدف قياس تكلفة وحدة التكلفة والمساهمة في تسعير المنتجات والرقابة على عناصر التكاليف والعمل على تخفيضها وتوفير البيانات والمعلومات التكاليفية لمساعدة الإدارة في التخطيط والرقابة من خلال عملية اتخاذ القرار" [4].

[1]- كمال حسين، ممدوح عبد الحميد، أصول محاسبة التكاليف، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر، 2000، ص11.

[2]- محمد تيسير عبد الحكيم الرجبي، مرجع سبق ذكره، ص 17، نقلا عن تشارلز هورنجرن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص23-25.

[3]- صلاح بسيوني عيد وآخرون، محاسبة التكاليف، كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، 2016-2017، الطبعة الأولى، ص2.

[4]- جوده عبد الرءوف زغلول، مرجع سبق ذكره، ص9.

**التعريف الخامس:** محاسبة التكاليف هي "مجموعة الطرق والتقنيات المستعملة في قياس وتسجيل وتبويب تكلفة هدف أو غرض تكلفة معين (سلعة، خدمات، نشاط...الخ) وتقديم المعلومات للإدارة لمساعدتها في إعداد التقارير المالية وفي ممارسة وظائفها المختلفة" [1].

من خلال هذه التعاريف نستنتج بأن محاسبة التكاليف هي إحدى أدوات التسيير والرقابة الحديثة وتستعمل تقنيات وطرق من أجل تحديد تكلفة المنتجات ومساعدة الإدارة في التخطيط والرقابة على التكاليف واتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكلفة وأعلى قدر من الكفاءة والفعالية، حيث أن محاسبة التكاليف هي نموذج لمعالجة المعلومات.

**ثانيا :أهداف محاسبة التكاليف**

تهدف محاسبة التكاليف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية وما يتفرع عنها من أهداف فرعية، وفيما يلي نستعرض هذه الأهداف بنوع من التفصيل[2]:

**1- قياس التكلفة:** يعتبر قياس التكلفة أحد أهم وأقدم أهداف محاسبة التكاليف، ويقصد بقياس التكلفة تحديد وقياس تكلفة إنتاج السلع أو الخدمات التي يقدمها المشروع، ولتحقيق هذا الهدف فان الأمر يتطلب القياس الدقيق لعناصر التكاليف اللازمة لإنتاج المنتج أو تأدية الخدمة، مع تقسيم التكاليف إلى تكاليف لها علاقة مباشرة بمنتج أو خدمة معينة والى تكاليف مشتركة لأكثر من منتج أو خدمة، واقتصرت المشكلة حاليا على كيفية تحديد نصيب وحدة المنتج أو الخدمة من التكاليف المشتركة بدرجة مناسبة من الدقة.

ويمكن القول أن السعي نحو تحقيق هدف قياس تكلفة الأداء يساعد في الوقت ذاته على تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية أهمها:

- مساعدة الإدارة في تحديد سعر بيع المنتج أو الخدمة.
- تساهم البيانات الفعلية المستخرجة في ظل هذا الهدف أساسا قد يعتمد عليه في تقديم التقديرات الخاصة ووضع الخطط اللازمة لتحضير الموازنات.

[1]- نصيف جاسم محمد علي الجبوري، محاسبة التكاليف المتقدمة، جامعة بغداد،2015، الطبعة الرابعة، ص13.

[2]- كمال حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص9 -11.

– يساهم قياس التكاليف الفعلية في إعداد قوائم نتائج الأعمال وتقديم المخزون السلعي من المنتجات تحت التشغيل أو المنتجات التامة.

– يساهم قياس التكلفة أيضا في تحديد كمية الإنتاج والمبيعات التي تحقق أفضل ربحية ممكنة في ظل الظروف والإمكانيات المتوفرة.

**2– الرقابة على التكاليف:** تعمل إدارة المؤسسة على تحقيق الكفاية الإنتاجية وتنظيم الأرباح وتخفيض التكلفة، وتحتاج الإدارة في هذا المجال إلى قياس تكاليف الأداء الفعلي ومقارنته بالتكاليف المعيارية أو التقديرية وذلك بغرض تحديد مسببات أي زيادة في التكاليف ناتجة عن إسراف أو سوء استخدام الموارد. وإذا ما حددت الإدارة مسببات الزيادة في التكلفة فإنها تسعى إلى اتخاذ الإجراءات المصححة في الوقت الملائم.

ومعنى ذلك إن هدف الرقابة على التكاليف يتفرع عنه مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل فيما يلي:

– المساهمة في وضع معايير استخدام عناصر التكاليف من مواد وأجور وخدمات.
– مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف المعيارية.
– تحليل الانحرافات وتحديد مسبباتها ومعالجتها.
– تعديل معايير التكلفة لتصبح أكثر واقعية.

**3– مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات:** تواجه الإدارة العديد من المشكلات التي يتعين عليها حلها واتخاذ قرارات بشأنها، وحتى يتسنى للإدارة اتخاذ وترشيد القرارات فإنها تحتاج إلى بيانات تفصيلية تساهم محاسبة التكاليف بشكل أو بآخر في تقديم تلك البيانات التحليلية التي تمكن الإدارة من المفاضلة بين البدائل التي تواجه متخذ القرارات التالية:

– المفاضلة بين تصنيع بعض أجزاء المنتج داخليا أو الاستمرار في شراءها من خارج المؤسسة.
– المفاضلة بين شراء آلات جديدة أو الاستمرار في استخدام الآلات القديمة.
– المفاضلة بين فتح أسواق جديدة أو الاقتصار على الأسواق الحالية.
– المفاضلة بين إنتاج سلع جديدة أو الاكتفاء بالسلع الحالية.

**ثالثا :وظائف محاسبة التكاليف**

إن لمحاسبة التكاليف مجموعة من الوظائف والتي بتحقيقها ستساعد إدارات المؤسسات على تحقيق أهدافها المرسومة والمتمثلة في تحقيق الربح وخاصة في ظل المنافسة من خلال تحفيز المؤسسات على استخدام مواردها الاقتصادية المتاحة بشكل اقتصادي، وتتمثل وظائف محاسبة التكاليف في الوظائف التالية[1]:

**1- الوظيفة التسجيلية:** حسب الطريقة المعتمدة من قبل الوحدة الاقتصادية في عملية التسجيل تقوم بتسجيل كل ما ينفق من عناصر التكاليف (مواد، أجور، مصروفات).

**2- الوظيفة التحليلية:** وتعتبر من الوظائف الأساسية لمحاسبة التكاليف واقترنت هذه الوظيفة باسم محاسبة التكاليف حيث تقوم بتحليل كل عنصر من عناصر التكاليف وربط كل عنصر من هذه العناصر بمراكز التكلفة المستفيدة بهدف تحديد نصيب كل منتج من هذه العناصر ولكل مركز تكلفة حرية الإنتاج.

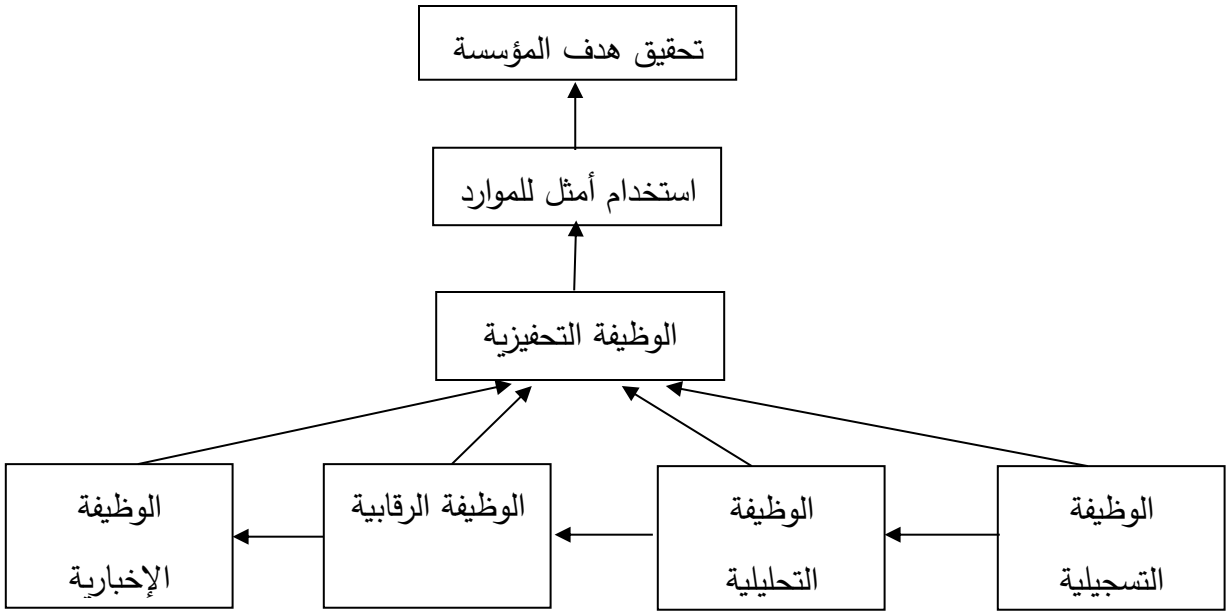
**3- الوظيفة الرقابية:** تقوم محاسبة التكاليف بتحديد معايير لكل عنصر من عناصر التكلفة ولكل مركز تكلفة لما ينبغي أن تحتاجه الوحدة المنتجة ومقارنة هذه المعايير بما ينفق فعلا وتحديد الانحرافات والتي يمكن أن تكون ملائمة (عندما تكون التكاليف الفعلية المصروفة اقل من المعايير المحددة) أو أن تكون غير ملائمة (عندما تكون التكاليف الفعلية المصروفة أكبر من المعايير المحددة) وهنا يجب أن تدرس بدقة أسباب هذه الانحرافات من اجل الحد من هذه الانحرافات.

4- **الوظيفة الإخبارية:** وهذه الوظيفة ترتبط بالوظيفة السابقة حيث انه وبعد تحديد الانحرافات ودراسة أسبابها بشكل دقيق ترفع هذه المعلومات إلى الإدارة العليا كي تتخذ القرارات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات وعدم تكرارها في الفترات اللاحقة.

**5- الوظيفة التحفيزية:** إن هذه الوظيفة تتحقق بعد انجاز الوظائف السابقة التي تؤديها محاسبة التكاليف وهذه الوظيفة تمثل عامل دفع لأقسام المؤسسة من اجل تنفيذ ما هو مخطط وعدم تجاوز المعايير المحددة وبهذا ونتيجة ذلك ستحفز أقسام المؤسسة في استخدام مواردها الاقتصادية المتاحة وهذا سيساعد الإدارة على تحقيق هدفها المسطر.

[1]- إسماعيل يحي التكريتي، محاسبة التكاليف بين النظرية والتطبيق، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، الطبعة الأولى، ص 24-25.

**شكل رقم (01-01) وظائف محاسبة التكاليف**




المصدر: إسماعيل يحي التكريتي، مرجع سبق ذكره، ص24.

**المطلب الثالث: طرق محاسبة التكاليف**

لقد تنوعت وتعددت طرق حساب التكاليف واتخذت أشكالا مختلفة، ولكنها لا تتخذ نفس الدقة في تحديد التكاليف، وتعتبر دقة التكاليف عنصرا هاما في قياس مدى نجاح طرق التكاليف في إمداد متخذي القرار بمعلومات تتصف بالصدق والموضوعية. بناء على ما سبق سنتطرق فيما يلي إلى مختلف الطرق التقليدية والحديثة للمحاسبة التحليلية، بدءا بطريقة التكلفة الكلية باعتبارها الطريقة الأقدم والأكثر انتشارا، ثم مختلف الطرق الجزئية الأخرى، مع بيان إيجابيات ونقائص كل طريقة.

**أولا: الطرق التقليدية لمحاسبة التكاليف**

ظلت طرق التكاليف التقليدية هي الطرق الأمثل لعدة سنوات، وهو الأسلوب الأكثر شيوعا، ولقد ظهرت الطرق التقليدية للتكاليف في ظل محيط اقتصادي يتسم بعدم التعقيد وبساطة التشغيل والبعد التام عن مظاهر المنافسة الحادة التي عرفها العالم اليوم.

## 1- طريقة التكاليف الكلية:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الأساسية في محاسبة التكاليف، حيث عرفت في بدايتها بتسمية الأقسام المتجانسة ومن ثم سميت مراكز التحميل، وتعتبر من أوائل طرق محاسبة التكاليف التي اهتمت بمعالجة مشكل تحميل الأعباء غير المباشرة، وعليه سنتطرق إلى عرض هذه الطريقة محاولين الإلمام بالجوانب الأساسية لها.

### 1-1 تعريف طريقة التكاليف الكلية:

توجد تعاريف متعددة لطريقة التكلفة الكلية نذكر منها ما يلي:

"إن هذه النظرية تعتمد على مبدأ التحميل الكلي للتكاليف سواء كان على الوحدات المنتجة أو على الوحدات المباعة سواء كانت هذه التكاليف مباشرة أو غير مباشرة ثابتة أو متغيرة"[1].

وتعرف كذلك "بأنها من أولى الطرق في علم محاسبة التكاليف، لذا فإنها كانت متأثرة إلى حد كبير بمبادئ علم المحاسبة، وقد اعتمدت في تحديد التكلفة الإجمالية لوحدة الإنتاج على بعض الأسس العلمية المتعلقة بقياس الأرباح الصافية عن طريق موازنة التكلفة الإجمالية بسعر البيع"[2].

### 1-2 مبررات إتباع طريقة التكلفة الكلية:

إن إعداد قائمة التكاليف بالاعتماد على طريقة التكاليف الكلية تستند على المبررات التالية[3]:

-أن جميع عناصر التكاليف سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، ثابتة أو متغيرة تساهم في تحقيق الهدف النهائي للمشروع وهو تقديم سلعة أو خدمة معينة. ولا يمكن أن يتم تقديم هذه السلعة أو الخدمة دون إنفاق كافة هذه التكاليف بما في ذلك غير المباشرة أو حتى الثابتة.

- استبعاد أي من التكاليف غير المباشرة أو حتى الثابتة عند احتساب تكلفة المخزون السلعي أول وآخر الفترة سوف يظهر هذا المخزون بأقل من تكلفته الحقيقية ولن يعبر رقم الربح عندئذ تعبيرا سليما عن نتائج الأعمال.

---

[1]- المرجع السابق، ص59.

[2] - عامر عبد الله شقر، محاسبة التكاليف الصناعية، دار البداية، الأردن، 2010، الطبعة الأولى، ص 112.

[3]- غسان فلاح المطارنة، مقدمة في محاسبة التكاليف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، الطبعة الثانية، ص83.

– يساعد مبدأ التحميل الكلي أو الشامل على اعتبار متوسط تكلفة الوحدة الشامل بمثابة الحد الأدنى لسعر البيع تطبيقا لمبدأ التغطية أو الاسترداد في الأمد الطويل بافتراض توافر ظروف التشغيل العادية.

– تتماشى هذه النظرية أيضا مع مبادئ المحاسبة المالية مثل مبدأ التكلفة التاريخية ومبدأ مقابلة الإيرادات بالمصروفات... الخ.

**1-3 خطوات إعداد قائمة التكاليف الكلية:**

يتم إعداد قائمة التكاليف الكلية أو الإجمالية وفقا للخطوات التالية[1]:

– **إعداد التكلفة المباشرة:** والتي هي عبارة عن مجموع المواد المباشرة أول المدة مضافا لها المواد المشترات خلال المدة مضاف لها مصاريف النقل والتامين والجمارك وغيرها من مصاريف الشراء ومطروحا منها تكلفة المواد المباشرة آخر المدة مضافا لها الأجور المباشرة.

– **تكلفة التصنيع:** ويتم احتسابها عن طريق التكلفة المباشرة مضافا لها تكلفة الإنتاج تحت التشغيل أول المدة مطروحا منها تكلفة الإنتاج تحت التشغيل آخر المدة مضافا لها التكاليف الصناعية غير المباشرة.

– **تكلفة المنتجات تامة الصنع:** وهي تكلفة التصنيع مضافا لها إنتاج تام الصنع أول المدة مطروحا منها إنتاج تام الصنع آخر المدة.

– **تكلفة البضاعة المباعة:** وهي تكلفة المنتجات تامة الصنع مضافا لها تكاليف البيع والتسويق.

– **التكلفة الإجمالية:** وهي تكلفة البضاعة المباعة مضافا لها التكاليف الإدارية والتمويلية.

**2- طريقة التكاليف المباشرة:**

تعتبر هذه الطريقة محاولة لمعالجة الانتقادات الموجهة لطريقة التكاليف الكلية من بعض المحاسبين، حيث أن المشكلة تنصب على الأمور المتعلقة بالتكاليف غير المباشرة. وقد نادى أنصار هذه النظرية بالتخلص من التكاليف غير المباشرة وعدم تحميلها على وحدات الإنتاج والمبيعات، وإنما تحمل على حساب الأرباح والخسائر على أنها تكاليف زمنية. وفقا لهذه النظرية يتم تحميل وحدات الإنتاج بالتكاليف الصناعية المباشرة

[1]– المرجع السابق، ص83.

فقط، وذلك استنادا إلى أن هذه التكاليف أنفقت من اجل الإنتاج، ويحمل الإنتاج المباع بالتكاليف التسويقية المباشرة. ويتم استبعاد التكاليف غير المباشرة من تكلفة المنتج[1].

### 2-1 مميزات طريقة التكاليف المباشرة:

تمتاز طريقة التكاليف المباشرة بعدد من الخصائص رغم ندرة استخدامها واعتراض المحاسبية على فكرتها نذكرها فيما يلي[2]:

- سهولة احتساب تكلفة وحدة المنتج، وذلك لاعتمادها على فكرة المتوسط الحسابي.
- تقوم هذه الطريقة على تقييم المخزون السلعي من الإنتاج تحت التشغيل أو الإنتاج التام بثمن التكلفة المباشرة أول وآخر الفترة.
- تكلفة الوحدة في ظل هذه الطريقة لا تتأثر باختلاف مستويات الإنتاج وتبقى ثابتة مع بقاء عوامل الإنتاج والكفاءة الإنتاجية كما هي عليه.
- تسهل هذه الطريقة عملية معالجة التكاليف غير المباشرة الإنتاجية والتسويقية والإدارية والتمويلية بتحميلها إلى حساب الأرباح والخسائر دون مشقة من المحاسب.

### 2-2 خطوات إعداد قائمة التكاليف وفقا لطريقة التكاليف المباشرة:

يتم إعداد قائمة التكاليف ونتائج الأعمال وفقا لطريقة التكاليف المباشرة حسب الخطوات التالية[3]:

- **إعداد التكلفة الأولية:** وهي المواد المباشرة مضافا لها الأجور المباشرة مضافا لها خدمات مباشرة.
- **التكلفة المباشرة للوحدات المنتجة:** وهي التكلفة الأولية مضافا لها إنتاج تحت التشغيل أول الفترة (تكلفة مباشرة فقط) مطروحا منها إنتاج تحت التشغيل آخر المدة (تكلفة مباشرة).

[1]- المرجع السابق، ص89.
[2]- المرجع السابق، ص89.
[3]- المرجع السابق، ص90.

– **التكلفة المباشرة للإنتاج المباع:** وهي التكلفة المباشرة للوحدات المنتجة مضافا لها إنتاج تام أول الفترة (تكلفة مباشرة) مطروحا منه إنتاج تحت التشغيل آخر المدة (تكلفة مباشرة).

– **تكلفة المبيعات:** التكلفة المباشرة للإنتاج المباع مضافا لها التكاليف التسويقية المباشرة.

– **إجمالي الربح:** إيرادات المبيعات مطروحا منها تكلفة المبيعات.

–**صافي الربح:** مجمل الربح مطروحا منه (التكاليف الصناعية غير المباشرة والتكاليف التسويقية غير المباشرة) مطروحا منه التكاليف الإدارية والتمويلية.

**3– طريقة التكاليف المتغيرة:**

وفق هذه الطريقة فان الإنتاج يحمل بالتكاليف المتغيرة فقط واستبعاد التكاليف الثابتة من تكلفة الإنتاج وذلك على اعتبار أن التكاليف الثابتة هي تكاليف غير مرتبطة بالمنتج وهي ثابتة وموجودة سواء تم الإنتاج أم لم يتم وتعالج التكاليف الثابتة بتحميلها على حساب الأرباح والخسائر. وهذا يعني أن رقم صافي الدخل وفق هذه الطريقة سوف يتأثر فقط بحجم المبيعات مما يسهل دراسة أثر تغيير مستوى المبيعات على صافي الدخل حيث أن رقم صافي الدخل ينشأ من عمليات البيع وليس الإنتاج فالإنتاج وحده لا يولد دخلا[1].

**4– طريقة التكاليف المعيارية:**

يمكن تعريف التكاليف المعيارية على أنها تكاليف تقديرية محسوبة على أساس معايير اقتصادية وتقنية لنشاط عادي، وذلك قبل البدء في هذا النشاط، ووفقا لمعايير ذات أسس علمية وعملية في ظروف معينة لاتخاذها مرجعا لقياس وضبط التكاليف الفعلية للمنتجات أو الخدمات الناتجة عنه، وذلك من خلال حساب الانحرافات الناتجة بين ما تم تحقيقه وما خطط له مسبقا[2].

[1]– إسماعيل يحي التكريتي، مرجع سبق ذكره، ص65.

[2]– درويش عمار، صالح إلياس، فعالية طريقة التكاليف المعيارية في مراقبة التسيير وتحسين الأداء دراسة حالة مؤسسة "mantal"لصناعة النسيج بتلمسان خلال الفترة 2011–2013، مجلة المالية والأسواق، المجلد 2، العدد 1، 2014، ص 161.

## ثانيا: الطرق الحديثة لمحاسبة التكاليف (طريقة التكاليف على أساس الأنشطة ABC)

إن تحديد التكلفة على أساس النشاط (Activity Based Costing) ABC ليس نظاما بديلا لتحديد التكلفة عن طريق نظام الأوامر أو نظام المراحل. وإنما يعتبر طريقة أو مدخل لتطوير وتحسين قيم التكلفة المستخدمة في نظم تحديد تكلفة الأوامر أو نظم تحديد تكلفة المراحل.

### 1-تعريف طريقة التكاليف على أساس الأنشطة ABC:

يعرف Davidson طريقة التكاليف على أساس الأنشطة ABC بأنه نظام تخصيص التكاليف على مرحلتين حيث يتم في المرحلة الأولى تخصيص عناصر التكاليف الصناعية غير المباشرة على أحواض الكلفCost Pool والتي تمثل الأنشطة ومن ثم يتم في المرحلة الثانية تخصيصها على المنتجات بموجب عدد الأنشطة اللازمة لإنهائها[1].

ويعرف كذلك على أنه: نظام يسعى إلى مستوى متميز من الدقة في حساب بيانات التكاليف من خلال تحليل الأنشطة داخل المؤسسة، حصر، تجميع وتتبع ما يرتبط بها من تكاليف، وتعتمد فلسفة هذا النظام على استخدام الأنشطة كأساس لحساب التكلفة، بحيث أن الأنشطة هي التي تستهلك الموارد المتاحة، في حين أن الوحدات المنتجة تستهلك تلك الأنشطة[2].

كما عرف Horngren نظام ABC بأنه النظام الذي يركز على الأنشطة كأهداف كلفة أساسية ويستخدم الأنشطة كأساس لتعيين تكاليف أغراض التكلفة الأخرى مثل السلع والخدمات والعملاء[3].

### 2-خصائص ومميزات طريقة التكاليف على أساس الأنشطة ABC:

تتمتع طريقة ABC بالخصائص والمميزات التالية[4]:

- زيادة الدقة النسبية في تكلفة المنتج.

---

[1]- عبد العزيز طرموم، لطف حمود بركات، عبد الله احمد بامشموش، مدخل لدراسة نظم التكاليف، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، 2009، الطبعة الثانية، ص101.

[2]- الحاج مسكين، خليفة يعقوبي، جودة نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومتطلبات تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، 2020، ص 39.

[3]-عبد العزيز طرموم، مرجع سبق ذكره، ص101.

[4]- المرجع السابق، ص103.

– الاعتماد على معيار السبب والنتيجة في توزيع وتخصيص التكاليف.

– التكلفة والمنفعة: أن تطبيق هذا النظام يحتاج إلى مبالغ كبيرة أكثر من تطبيق الأنظمة التكاليفية التقليدية ولكن المعلومات التفصيلية التي يقدمها هذا النظام ستمكن مستخدميه من تصنيف الأنشطة إلى ضرورية وغير ضرورية وبالتالي استبعاد الأنشطة الغير ضرورية والتي لا تضيف قيمة للمنتجات.

– أسس التوزيع: يستخدم هذا النظام عادة الأسس الكمية كميات لتوزيع وتخصيص التكاليف بدلا من الأسس المالية.

– الرقابة: يعطي هذا النظام دورا كبيرا للرقابة وذلك من خلال تحليل الوظائف والأقسام في المؤسسة على شكل أنشطة وبالتالي فان هذا يساعد على تعيين نقاط الخلل والاختلافات.

– العمومية: يتصف هذا النظام بإمكانية تطبيقه في أي مؤسسة سواء كانت صناعية أو خدمية أو تجارية أو مالية وكذلك يمكن تطبيقه مع الأنظمة التقليدية.

– يساعد نظام ABC في تعيين الفرص المتاحة أمام الإدارة لتخفيض التكاليف بكل دقة ووضوح. حيث يبين المراحل والعمليات التي يمر بها المنتوج، والأنشطة التي تساهم في تكوينه بشكل مفصل، وان تخفيض كلفة أي نشاط، أو إيقاف الأنشطة الزائدة وإلغاء كلفتها سيؤدي إلى تخفيض كلفة المنتوج التام، ويعتبر ذلك هدف وسبب إيجاد النظام وخصوصا في الشركات ذات المنافسة العالية.

– يعتبر أداة فعالة في تقييم الأداء، حيث يبذل العاملون في الإنتاج جهودهم لتخفيض التكاليف وبمساعدة نظام ABC فقد تم تحليل الأنشطة وتحديد المشرف على كل نشاط منها.

– يعود سبب وجود اختلافات في تكاليف منتج عن آخر، إلى كيفية استخدام هذه المنتجات للموارد الاقتصادية نوعا وكما والتي تتمثل بالأنشطة. وذلك ما تعجز عن إيضاحه النظم التقليدية.

– يساهم في زيادة كفاءة أداء الأنشطة واتخاذ الإدارة للقرارات الصحيحة لما يقدمه من معلومات دقيقة.

– يحقق حالة تعظيم الإنتاج من خلال السيطرة على النوعية وتحسينها، لذا يتطلب توفير عناصر إدارية تؤمن بإدخال مفاهيم النظام، حيث أن تحديد دور كل نشاط في الإنتاج وبيان الأنشطة التي تعاني من الاختناقات، والأنشطة غير المستغلة بالكامل، يساعد في معالجتها ويخفض تكاليفها.

### 3-أهداف طريقة التكاليف على أساس الأنشطة ABC:

تهدف طريقة ABC إلى تحقيق ما يلي[1]:

- تحقيق أكثر عدالة في توزيع التكاليف الغير مباشرة بين المنتجات المختلفة.
- تقديم معلومات مفيدة للإدارة في اتخاذ القرارات بالنسبة لتفضيل منتج عن أخر، وكذلك التعرف على أسباب ارتفاع التكاليف في منتج ما.
- يساعد إدارة المؤسسة في إعطائها معلومات دقيقة عن الأنشطة المسببة للتكاليف ومن ثم معرفة كلفة كل نشاط لكل منتج على حده.
- التخلص من المزاجية والعشوائية في توزيع التكاليف الغير المباشرة بين المنتجات المختلفة.

### 4-الخطوات المتبعة في تصميم نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC:

لتطبيق نظام التكاليف المستندة للنشاط داخل المؤسسة، يجب تتبع الخطوات التالية[2]:

**أ- تحديد الأنشطة اللازمة لإنتاج المخرجات:** ويقصد بها تحليل العمليات التي تقوم بها المؤسسة إلى أنشطتها الرئيسية والفرعية مثل: (إعداد طلبيات الشراء، شراء المواد، فحص المواد المستلمة، مناولة المواد، التجهيز الآلي، نشاط الفحص والرقابة على الجودة، استقبال أوامر العملاء، الترويج).

ويتيح تطبيق نظامABC إمكانية تحديد وتعريف الأنشطة اللازمة لإنتاج المنتج وتسليمه للعملاء، بمعنى أنه ليس كل الأنشطة المؤداة ذات أهمية أو ذات قيمة مضافة، وعلى ضوء ذلك تقوم المؤسسة بإلغاء بعض الأنشطة التي لا تضيف أي قيمة للمؤسسة، وبالتالي تخفيض حجم التكاليف وكذا تكاليف تطبيق النظام ABC.

**ب- تحديد تكلفة الأنشطة:** يتطلب تحديد تكلفة النشاط حصر تكاليف الموارد التي تستهلك من طرف كل نشاط خلال فترة معينة، ويعتبر هذا تبويبا للتكلفة طبقا لعلاقتها بالأنشطة المنجزة خلال الفترة (مبدأ الأنشطة تستهلك الموارد).

---

[1]- المرجع السابق، ص104.

[2]- رشيد قريرة، أسامة عمامرة، دور طريقة التكاليف المستندة للنشاط ABC في إعادة تحليل وتحميل التكاليف بطريقة عادلة للمنتجات الصناعية – دراسة حالة استشرافية-، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 02، العدد 01، 2018، ص 50.

**ج- تحديد مسبب التكلفة لكل نشاط:** مسبب التكلفة (مؤشر التكلفة): هو وسيلة الربط بين تكلفة النشاط والمخرجات من المنتجات أو الخدمات، وبالتالي فهو مقياس كمي يعكس مخرجات النشاط.

وفيما يلي جدول يوضح أمثلة عن بعض الأنشطة ومسبباتها:

**جدول رقم (01-02): يوضح أمثلة عن بعض الأنشطة في المؤسسة ومسببات تكلفتها**

| النشاط | مسبب التكلفة |
|---|---|
| طلب المواد | عدد طلبيات الشراء |
| مناولة المواد | عدد مرات أو وقت المناولة |
| التجهيز الآلي | عدد ساعات التجهيز الآلي |
| نشاط الفحص | عدد مرات الفحص |
| الترويج | الوقت المستنفذ من رجال البيع |

المصدر: رشيد قريرة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

**د- تحميل تكاليف الأنشطة للمنتجات:** يرتكز نظام ABC كما سبق ذكره على مبدأ أن الأنشطة تستهلك الموارد، ومن ناحية أخرى فإن المنتجات تستهلك الأنشطة، أي بمعنى تحميل تكلفة الأنشطة للمنتجات وذلك باستخدام مؤشر تكلفة مناسب.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للتكلفة المستهدفة

نظرا للتطور المستمر والمتسارع الذي عرفه الاقتصاد العالمي منذ بداية القرن العشرين، أصبحت الطرق التقليدية لحساب التكاليف لا تقدم القيم المضافة لصالح المؤسسات الاقتصادية بالمقارنة مع ما كانت تقدمه في السابق، وهذا ما أدى إلى ضرورة اكتشاف وتطوير طرق حديثة لحساب التكاليف والرقابة عليها على غرار التكلفة المستهدفة والتي نشأت بتطوير فكرة يطلق عليها هندسة القيمة، كمدخل هندسي منظم يسعى إلى إنتاج منتج ذو جودة عالية وبأقل تكلفة، حيث تم التحويل هذه الفكرة إلى نظام ديناميكي يجمع بين هندسة القيمة وفكرة تخفيض التكلفة في مرحلة التخطيط وتطوير المنتج إلى أدنى حد ممكن في اليابان، وفي سنة 1963

استخدم هذا النظام كأسلوب جديد لأول مرة في شركة TOYOTA اليابانية، ولقد تمت ترجمته إلى Target Cost Management أي إدارة التكلفة المستهدفة[1].

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى التكلفة المستهدفة وذلك ضمن ثلاثة مطالب هي:

المطلب الأول: ماهية التكلفة المستهدفة.

المطلب الثاني: مبادئ وطرق حساب التكلفة المستهدفة.

المطلب الثالث: خطوات تطبيق التكلفة المستهدفة.

**المطلب الأول: ماهية التكلفة المستهدفة**

لقد تعددت الدراسات التي تحدثت عن التكلفة المستهدفة، فبعضهم يرى أنها أسلوب لإدارة التكلفة خلال مرحلة التصميم والتخطيط، والبعض الآخر يرى أنها أسلوب للوصول إلى سعر المنتج.

**أولا: مفهوم التكلفة المستهدفة**

هناك عدة تعاريف للتكلفة المستهدفة نذكر منها:

– يقصد بالتكلف المستهدفة التكلفة المحددة مقدما في مرحلة تصميم وتطوير المنتج والتي يجب ألا تتعداها التكلفة الفعلية لإنتاج هذا المنتج، ويمكن اعتبارها كمدخل لإحداث تخفيض حقيقي في التكلفة وتحقيق تحسين وتطوير ملموس في المنتج، فهي نظام لتخطيط الأرباح وإدارة التكلفة يعتمد على سعر البيع والتركيز على الزبون وتصميم المنتج ووجود فريق عمل متكامل ملزم بتطبيق النظام. ولقد عرفت بأنها أداة لإدارة التكلفة تهدف إلى تخفيض تكلفة المنتج أثناء مرحلة التخطيط والتطوير والتصميم[2].

[1] – وليد مرغني، زكرياء دمدوم، التكلفة المستهدفة كأداة لترشيد القرارات التسعيرية بين الإطار النظري والواقع العملي، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 01، 2021، ص112.

[2] – مهني بوريش، أهمية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في ترشيد قرار تسعير المنتجات دراسة تطبيقية بالمركب الصناعي ALFADITEX ببجاية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 03، 2020، ص18.

– التكلفة المستهدفة أسلوب لإدارة التكلفة خلال مراحل تخطيط، تصميم وتطوير المنتج، هدف تخفيض تكاليف دورة حياة المنتج وزيادة ربحيته وبما يحقق رضا الزبون، كما تعتبر أداة لتخطيط الربحية والأسعار ووسيلة لتحقيق المزايا التنافسية[1].

– تعريف KATU: التكلفة المستهدفة في الحقيقة ليست تقنية لتقدير التكاليف، إنما هي مخطط متكامل يهدف إلى تخفيض التكاليف يبدأ حتى قبل وجود التصاميم الأولى للمنتج. إنها نشاط يرمي إلى تخفيض التكاليف خلال دورة حياة المنتجات الجديدة مع الوفاء بمتطلبات المستهلك من نواحي الجودة والاستعمال وباقي المتطلبات من خلال دراسة كل الأفكار الممكنة لتخفيض التكاليف أثناء مراحل التخطيط، التطوير وإنتاج النماذج prototypage [2].

– تعريف المجلس الاستشاري للتصنيع الدولي المتقدم (CAM-I):إن التكاليف المستهدفة هي نظام لتخطيط الأرباح وإدارة التكلفة يعتمد على سعر البيع والتركيز على العميل وتصميم المنتج ووجود فريق عمل متكامل ملزم بتطبيق النظام، ويتيح تطبيق نظام التكاليف المستهدفة ممارسة إدارة التكلفة في المراحل المبكرة لتطوير المنتج وتستمر تلك الممارسة خلال حياة المنتج وذلك من خلال التعامل النشط مع سلسلة القيمة الكلية[3].

من هذه التعاريف يمكن القول أن التكلفة المستهدفة هي أسلوب لإدارة التكلفة خلال مراحل تخطيط، تصميم وتطوير المنتج، بهدف تخفيض تكاليف دورة حياة المنتج وزيادة ربحيته وبما يحقق رضا العميل.

**ثانيا: أسباب ظهور طريقة التكلفة المستهدفة**

يمكن تلخيص الأسباب التي أدت إلى ظهور التكلفة المستهدفة فيما يلي[4]:

– ازدياد المنافسة بين المؤسسات دفع أصحابها ومدراءها إلى البحث عن أسلوب جديد يمكنها من البقاء والاستمرار أطول فترة ممكنة في الأسواق، عن طريق تقديم منتجات أقل تكلفة وأفضل جودة وتكنولوجيا.

---

[1]– المرجع السابق، ص19.

[2]– ذوادي مهيدي، مدخل التكلفة المستهدفة كأداة للإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودوره في تحقيق المركز التنافسي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 09، العدد 09، 2009، ص210.

[3]– المرجع السابق، ص210.

[4]– عوادي عبد القادر، شيخ عبد القادر، العيفة رحيمة، استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمركب الملح الوطاية– بسكرة–، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02، 2019، ص74.

– أصبحت المؤسسات الصناعية لا تصمم المنتجات بغرض تحقيق أعلى تكنولوجيا، إنما اتجهت إلى تصميم المنتجات التي تحقق التكنولوجيا المطلوبة.

– صعوبة اتخاذ قرارات التسعير للمنتجات الجديدة نتيجة لظروف عدم التأكد والغموض المحيطة ببيئة القرار دفعت المؤسسات إلى البحث عن نظام يدرس البيئة الداخلية والخارجية للمنتج بصورة جيدة ويكرر ذلك باستمرار.

– في الوقت الذي تزداد فيه الأسعار اليوم بسبب ظروف العرض والطلب، ظهر نظام التكاليف المستهدفة ليحد من هذه الزيادة عن طريق حصر تكاليف الإنتاج في حدود معينة وتجنب جميع نواحي الإسراف والأنشطة التي لا تضيف قيمة.

– هناك العديد من الانتقادات الموجهة لأنظمة التكاليف التقليدية من الأكاديميين والقائمين على المؤسسات لذلك تم ابتكار هذا النظام لتفادى النقص السابق.

– عجز الأساليب الرقابية التقليدية على مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط بشكل دقيق، جعل الإدارة تبتكر أسلوب التكاليف المستهدفة الذي يتبع منهج الوقاية خير من العلاج.

**ثالثا: أهداف طريقة التكلفة المستهدفة**

إن الهدف الرئيسي لأسلوب التكلفة المستهدفة هو تخفيض التكلفة في مرحلة تخطيط، تصميم وتطوير المنتج، حيث تمثل التكلفة في هذه المرحلة الجزء الأكبر من تكلفة الإنتاج، كما يهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق الأهداف التالية[1]:

– زيادة وتحسين جودة المنتج وتميزه من خلال تقديمه في الوقت المحدد ومن ثم تخفيض الوقت المستهدف من بداية التفكير في تقديم المنتج حتى تقديمه فعلا للزبون.

– التركيز على دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال التركيز على مواصفات وخصائص المنتج ورغبات واحتياجات الزبائن وإمكانيات وظروف المنافسين، مما يساعد على الوصول إلى التكلفة التنافسية المستمدة من واقع السوق الخارجي ومقارنتها بتكلفة المنتج بالمؤسسة.

– تحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة العليا والحفاظ على الوضع التنافسي في الأجل الطويل وتحقيق أرباح مقبولة، في ظل التغير المستمر في كل من أذواق الزبائن والظروف التكنولوجية والاقتصادية السائدة.

[1]– مهني بوريش، مرجع سبق ذكره، ص19.

- تحديد سعر البيع الذي يحقق للمؤسسة الحصة السوقية.
- تخفيض تكاليف المنتج إلى الحد الذي يضمن تحقيق الربح المستهدف والسعر المنشود.
- مراقبة دورة حياة المنتج من البداية حتى البيع وخدمات ما بعد البيع.

**المطلب الثاني: مبادئ وطرق حساب التكلفة المستهدفة**

سنتطرق في هذا المطلب إلى مبادئ وطرق حساب التكلفة المستهدفة.

**أولا: مبادئ طريقة التكلفة المستهدفة:**

إن نظام التكاليف المستهدفة يرتكز في تحقيق أهدافه على مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي[1]:

- **قيادة سعر التكلفة:** تستخدم أسعار السوق لتحديد التكلفة المسموح بها أو التكلفة المستهدفة، حيث يقوم بتحديد تكلفة المنتج وفقا للمعادلة التالية:

**علاقة رقم (01-01)**

**التكلفة المستهدفة = سعر البيع – هامش الربح المستهدف**

وبعبارة أخرى:

**علاقة رقم (01-02)**

**التكلفة المستهدفة = السعر المستهدف – الربح المستهدف**

- **التركيز على العملاء:** أي التركيز على متطلبات العملاء المتعلقة بالجودة، والتكلفة، والوقت، والتي تؤخذ بعين الاعتبار في قرارات المنتج والعمليات، حيث يجب أن تكون قيمة أي خاصية أو وظيفة للمنتج (بالنسبة للعميل) أكبر من تكلفتها.

[1]- محمد الصديق الفضيل، أسلوب التكلفة المستهدفة كبديل متقدم لتحليل وتخفيض التكلفة، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 05، العدد 01، 2021، ص263.

– **التركيز على التصميم:** يتم التأكيد على مراقبة التكاليف في مرحلة تصميم المنتج، لذلك يجب أن تتم التغيرات الهندسية قبل بداية الإنتاج لتكون التكاليف منخفضة، وتخفيض زمن إطلاق المنتجات الجديدة في السوق.

– **فرق عمل متداخلة المهام:** يتطلب تصنيع المنتج في حدود التكلفة المستهدفة استخدام فريق عمل متنوع الاختصاصات، ومن مختلف إدارات المؤسسة كالمتخصصين في بحوث التسويق، البيع، هندسة التصميم، هندسة الإنتاج، جدول الإنتاج، التجهيز وإدارة التكلفة، كما أن فرق العمل المتداخلة المهام من المنتجين وجميع أعضاء المؤسسة مسؤولون عن العملية برمتها من بدايتها إلى نهايتها، وتشير فرق العمل المتداخلة المهام إلى التفاعل بين مختلف الإدارات. حيث يقوم بإشراك جميع العاملين في وضع الخطة التصنيعية، مما يحفزهم على تنفيذ الخطة بكفاءة عالية، يؤكد على أهمية تشغيل فريق عمل ذي مهارة ملائمة للمهام المنسوبة إليه، سواء من داخل المشروع أو من خارجه كالموردين والوسطاء والموزعين يعتمد على أساس دقيق وصحيح من المعلومات الجديدة من داخل وخارج المشروع.

– **دورة حياة التكاليف:** ينبغي أن ينتبه المحللون عند تحديد التكلفة المستهدفة إلى أهمية أخذ جميع التكاليف ذات العلاقة بدورة حياة المنتج في الاعتبار، فالنظام المحاسبي التقليدي يركز على التكاليف خلال مرحلة الإنتاج فقط، ولا يعير اهتماما كافيا لبقية التكاليف ذات العلاقة بالمنتج. ويتم التقليل من إجمالي دورة حياة التكلفة لكل المنتجين والعملاء. وتتضمن دورة حيات التكلفة سعر الشراء، تكاليف التشغيل، توزيع التكاليف، حيث يقوم نظام التكاليف المستهدفة على أساس التخطيط المتوسط والطويل الأجل للتكاليف والأرباح.

– **توجيه سلسلة القيمة:** في بعض الأحيان، قد تزيد التكلفة المخططة عن التكلفة المستهدفة، وهنا يتم بذل جهود لحذف التكاليف التي لا تضيف قيمة من أجل تخفيض التكلفة المخططة. وفي بعض الحالات، يمكن أن تساعد النظرة الفاحصة لسلسلة القيمة لكامل أنشطة المؤسسة المديرين على تحديد فرص تقليل التكلفة ويهتم بتوثيق العلاقة مع الموردين يجعل أساس التعامل معهم الثقة لسنوات طويلة، أو يجعل منهم شركاء للمشروع أو طرفا أساسيا في عملية التخطيط والتصميم للمنتجات، كما ينادي بأهمية إنتاج العديد من المنتجات في المشروع الواحد، حتى تسهل عملية تحقيق الأرباح المستهدفة للمجموعة ككل.

**ثانيا: طرق حساب التكلفة المستهدفة:**

تعددت طرق حساب التكلفة المستهدفة باختلاف استراتيجيات المؤسسة، الهدف من القياس ونوعية المنتج...الخ، ومن أهم تلك الطرق نذكر[1]:

**1- طريقة الإضافة (الجمع):** وفيها يتم تقدير التكلفة المستهدفة لكل جزء أو مكون أو نشاط على حدة، بعد ذلك يجري تجميع التكاليف الجزئية للمنتج طبقا للوظائف التي ينتظر أن يؤديها، انطلاقا من مستوى تكلفة حالي ثم محاولة استغلال كل وسيلة ممكنة لتخفيض هذا المستوى.

2- **طريقة الخصم (الطرح):** في هذه الطريقة تحدد التكلفة المستهدفة اعتمادا على معدل الربح المستهدف وسعر البيع المستهدف، حيث:

**علاقة رقم (01-03)**

**التكلفة المستهدفة = سعر البيع المستهدف - الربح المستهدف**

تعد هذه الطريقة الأكثر استخداما، حيث تطبق في أكثر من 85 % من الشركات اليابانية.

**3- طريقة تخفيض معدل التكلفة:** وفيها يتم تقدير التكلفة المستهدفة بتحديد معدل لتخفيض التكلفة الحالية وبما يعكس تطور أداء المؤسسة.

**علاقة رقم (01-04)**

**التكلفة المستهدفة = تكلفة حالية (1- معدل التخفيض)**

ومما يتوجب ملاحظته على هذه الطريقة ما يلي:

- أنها صالحة للتطبيق مع منتجات تتوفر عنها معلومات تكاليفية تاريخية يجري أو جرى إنتاجها أو مع منتجات جديدة ولكن قريبة جدا منها.

[1] - ذوادي مهيدي، مرجع سبق ذكره، ص212.

-أن دقة التقديرات فيها تتوقف على مدى الإدراك والتقدير الجيد لمعدل التخفيض المطلوب ومدى علاقته بتحسين مستوى الأداء في المؤسسة.

**المطلب الثالث: خطوات تطبيق التكلفة المستهدفة**

بعد التوصل الى فكرة منتج جديد نتيجة لجهود البحوث والتطوير، وبعد الانتهاء من وضع التصميم الهندسي التفصيلي لشكل ومواصفات ووظائف المنتج الجديد يتم تحديد قيمة التكلفة المستهدفة كما يلي:

**شكل رقم (01-02) تقدير قيمة التكلفة المستهدفة**

| | | |
|---|---|---|
| ××× | | سعر البيع المتوقع |
| (×××) | - | العائد (الأرباح المستهدفة) |
| ××× | = | التكلفة المستهدفة (التكلفة المسموح بها) |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على كتاب أحمد حسين علي حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة للفكر الاستراتيجي، الدار الجامعية، 2013، الطبعة الأولى، ص119.

من المعادلة السابقة من الواضح أن التكلفة المستهدفة هي التكلفة المسموح بها لتقديم المنتج الجديد الى السوق ولا يمكن السماح بإنتاجه بقيمة أكبر من هذه التكلفة. ومن الواضح أيضا أن تحديد التكلفة المستهدفة لكل منتج على حدة باستخدام المعادلة السابقة يتطلب معرفة سعر البيع المتوقع والأرباح المستهدفة من كل منتج وذلك كما يلي[1]:

**1- تقدير سعر البيع:** وهو سعر بيع الوحدة من المنتج الجديد الذي يتحدد على أساس تحليل السوق ويستخدم كأساس في تحديد التكلفة المستهدفة. وينبغي أن يكون هذا السعر يمكن المنافسة به في السوق وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على سعر البيع المستهدف مثل خصائص المنتج، خصائص العملاء التي تؤثر على سعر البيع المستهدف، دورة حياة المنتج، وأسعار السلع المنافسة واستراتيجيات المنافسين، والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بالنسبة للمنتج.

[1] - أحمد حسين علي حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة للفكر الاستراتيجي، الدار الجامعية، 2013، الطبعة الأولى، ص119.

**2- تقدير الربح المستهدف:** وهو الهامش الذي يجب أن تحققه المؤسسة من المنتج لتحقيق أهداف الربح طويلة الأجل وهذا الهامش يحدد بناء على عوامل كثيرة مثل الربح المتوقع، النتائج التاريخية، تحليل المنافسة وينبغي أن يكون هامش الربح واقعي وكافي لتعويض تكاليف دورة حياة المنتج.

وفي كثير من الأحيان يتحدد هامش الربح المستهدف على أساس معدل العائد المستهدف على الأصول أو معدل العائد المستهدف على المبيعات ومهما يكن الأمر ينبغي مراعاة واقعية وكفاية هامش الربح المستهدف

**3- تحديد التكلفة المستهدفة:** يتم تحديد التكلفة المستهدفة المسموح بها لوحدة المنتج بطرح العائد المطلوب تحقيقه عن هذا المنتج من سعر البيع المتوقع للمنتج، وبذلك نحصل على التكلفة التقديرية لإنتاج المنتج الجديد وتقديمه للسوق ولا يسمح بكلفة أعلى منها.

**4- التكلفة المبدئية (كما هي As Is):** وتتمثل الخطوة التالية في حساب التكلفة الممكن تحقيقها (التكلفة المبدئية) لهذا المنتج الجديد في ظل الموارد والأنشطة وعمليات التصنيع الحالية أخذا في الاعتبار مواصفات وخصائص التصميم الهندسي الأولي لهذا المنتج الجديد وقبل القيام بأي جهود للتحسين وتخفيض التكلفة.

إذا كانت التكلفة المبدئية (كما هي As Is) أقل من أو تساوي التكلفة المستهدفة المسموح بها للمنتج الجديد يتم البدء فورا في إنتاج المنتج الجديد وتقديمه الى السوق. أما إذا كانت التكلفة المبدئية (كما هي As Is) أكبر من التكلفة المستهدفة المسموح بها للمنتج الجديد فيتم البدء فورا في القيام بمحاولات للتحسين وتخفيض تكلفة المنتج الجديد.

**5- التكلفة المحسنة (كما لو As If):** عادة ما تكون التكلفة المبدئية (كما هي As Is) أكبر من التكلفة المستهدفة أو التكلفة المسموح بها لتقديم المنتج الجديد الى السوق. ومن هنا تبدأ الإجراءات الخاصة بالبحث عن الفرص المتاحة لتخفيض تكاليف الإنتاج دون التأثير على خصائص المنتج وجودته ومواصفاته الرئيسية التي يحتاجها العميل. ويطلق على هذه الإجراءات الخاصة بتخفيض التكلفة اسم تحليل هندسة القيمة Value Engineering Anlysis لتحقيق التكلفة المستهدفة. وتتم هذه إجراءات تخفيض التكلفة من خلال محاولة التحسين في المواد الخام، التصميم الهندسي وطريقة التصنيع.

ويترتب على محاولات التحسين وتخفيض التكلفة للمنتج الجديد الحصول على التكلفة المحسنة (كما لو As If) وفي هذه الحالة توجد أربع نتائج ممكنة:

أ- إذا كانت التكلفة المحسنة أقل من التكلفة المستهدفة المسموح بها للمنتج الجديد يتم البدء في الإنتاج وتقديمه الى السوق.

ب- إذا كانت التكلفة المحسنة أكبر بقليل من التكلفة المستهدفة المسموح بها للمنتج الجديد وكان من الممكن من خلال أثر التعلم تحقيق تخفيض التكلفة المحسنة لتساوي التكلفة المستهدفة فيكون القرار هو بداية الإنتاج الفعلي للمنتج الجديد.

ت- إذا كانت التكلفة المحسنة أكبر من التكلفة المستهدفة المسموح بها للمنتج الجديد ولا زالت توجد فرص أخرى للتحسين وتحقيق تخفيض أكبر في التكلفة المحسنة فيكون القرار الاستمرار في التحسين.

ث- إذا كانت التكلفة المحسنة أكبر من التكلفة المستهدفة المسموح بها للمنتج الجديد ولا توجد فرص أخرى للتحسين، في هذه الحالة توجد ثلاث بدائل يتم التفكير فيها بالترتيب التالي:

- البحث في إمكانية زيادة سعر البيع.
- البحث في إمكانية تخفيض العائد (الأرباح المستهدفة).
- تأجيل تقديم المنتج إلى السوق إلى أن يتم التوصل إلى تكنولوجيا جديدة تمكن من إنتاج المنتج وتقديمه إلى السوق في حدود التكلفة المستهدفة أو أقل.

ونلاحظ أنه طبقا لمدخل التكلفة المستهدفة فإننا نبدأ بسعر البيع للوصول إلى التكلفة على عكس النظم التقليدية حيث نبدأ بالتكلفة للوصول إلى سعر البيع.

**المبحث الثالث: دور التكلفة المستهدفة في تحديد سعر المنتوج**

في هذا المبحث سيتم التعرف على التكلفة المستهدفة والتسعير المستهدف بالإضافة إلى علاقة التكلفة المستهدفة بتسعير المنتجات وعوامل نجاح التكلفة المستهدفة كما سنتطرق الى تقييم طريقة التكلفة المستهدفة وذلك من خلال أربعة مطالب هي:

المطلب الأول: التكاليف المستهدفة والتسعير المستهدف.

المطلب الثاني: علاقة التكلفة المستهدفة بتسعير المنتجات.

المطلب الثالث: عوامل نجاح التكلفة المستهدفة.

المطلب الرابع: تقييم طريقة التكلفة المستهدفة.

**المطلب الأول: التكاليف المستهدفة والتسعير المستهدف**

السعر المستهدف هو سعر تقديري للمنتج يرغب العميل المحتمل في سداده ويعتمد تقدير السعر على فهم القيمة التي يتوقعها العميل للمنتج وعلى استجابة المنافسين، ويعتبر كل من مبيعات الشركة وتنظيم السوق أحسن موقع لتحديد احتياجات العملاء والقيمة التي يتوقعونها من المنتج كما تقوم الشركات بعمل أبحاث عن السوق حول خصائص المنتج التي يريدها العملاء والأسعار التي يرغبون في دفعها، وتحتاج الشركة إلى فهم تكنولوجيا المنافسين، والمنتجات والتكاليف.

ويمثل سعر البيع المبني على مدخلات بيانات العملاء والمنافسين أساس حساب التكاليف المستهدفة، والتكلفة المستهدفة للوحدة هو السعر المستهدف ناقص الدخل التشغيلي المستهدف للوحدة، أما الدخل التشغيلي المستهدف للوحدة فهو الدخل التشغيلي الذي تريد الشركة أن تحققه للوحدة من المنتج أو الخدمة المباعة.

والتكلفة المستهدفة للوحدة فهي التكلفة التقديرية في المدى الطويل للوحدة من المنتج (أو الخدمة) التي تساعد الشركة على الحصول على الدخل التشغيلي المستهدف للوحدة عندما تباع بالسعر المستهدف.

وعادة ما تكون التكلفة المستهدفة للوحدة أقل من التكلفة الإجمالية للوحدة حاليا، وفي الواقع أن التكلفة المستهدفة للوحدة هي مستهدفة، وحتى تصل الشركة إلى تحديد التكلفة المستهدفة للوحدة والدخل التشغيلي المستهدف للوحدة يجب أن تقوم الشركة بتخفيض تكلفة منتجاتها وعملياتها، وتستخدم التكاليف المستهدفة بشكل واسع في مختلف الصناعات في العالم، ومنها على سبيل المثال شركات فورد وتويوتا[1].

[1] – ثناء علي القباني، إدارة التكلفة وتحليل الربحية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 381.

**المطلب الثاني: علاقة التكلفة المستهدفة بتسعير المنتجات**

تعتمد أساليب التسعير التقليدية على عملية الإنتاج لوضع سعر بيع للمنتج وذلك بعد تحديد التكلفة الفعلية، ومن ثم يطرح في السوق إلا أنه من الممكن أن تجري العملية بطريقة عكسية، أي تحدد المؤسسة أولا السعر الذي ستبيع به المنتوج، وبذلك تصبح المشكلة هي كيفية التصنيع التي تسمح لها بالبيع في ظل تلك الأسعار وهو ما تسمح به التكلفة المستهدفة وفيما يلي سنعرض علاقة التكلفة المستهدفة بتسعير المنتجات [1]:

– إن التكلفة المستهدفة طريقة تسعير وأداة لتخطيط الربحية وإدارة التكلفة تم استخدامها في اليابان بشكل واسع خاصة من قبل المؤسسات العاملة في مجال صناعة السيارات، فلا بد من تحديد تكلفة إنتاج المنتج ثم إضافة هامش الربح المرغوب فيه لتحديد سعر البيع.

– إذ يتم تحديد السعر الذي يتلاءم مع متطلبات السوق واستراتيجية المؤسسة ثم حساب هامش الربح المرغوب فيه ثم طرحه من سعر البيع ليتم تحديد التكلفة المستهدفة للمنتج.

– بعد تحديد التكلفة المستهدفة يتم تزويد المهندسين ومصممي الإنتاج بها لاعتمادها كحد أعلى لتكلفة المواد واليد العاملة ومختلف التكاليف الأخرى عند تصميم وتخطيط المنتج.

وهنا تكمن أهمية مرحلة تصميم المنتج وفقا لتكلفته المستهدفة وبأقل منها وفي حالة الإخفاق في الوصول إليها يتم محاولة تخفيضها بإعادة تقييم التصميم الخاص بالمنتج وتحسين إجراءات وتكنولوجيا إنتاجية وتطوير نظام تجهيز المواد مع مراعاة دائما جودة المنتج والمحافظة على الخصائص التي تسمح بكسب ثقة الزبون.

وتعتبر التكلفة المستهدفة أداة مهمة لتسعير المنتجات في الأسواق التي تتميز بدرجة عالية من المنافسة حيث تسمح بزيادة فرص واحتمالات نجاح المنتج قبل إنتاجه على خلاف الأساليب التقليدية، وقد تكتشف المؤسسة أن سعر المنتج غير تنافسي، بعدما تكون قد استخدمت الموارد وقامت بإنتاجه.

[1] - وليد مرغني، مرجع سبق ذكره، ص ص115، 116.

**المطلب الثالث: عوامل نجاح التكلفة المستهدفة**

لا يكفي إعجاب المؤسسة بأسلوب التكلفة المستهدفة لضمان نجاحه عند التنفيذ وإنما ينبغي أن يكون لدى الإدارة إيمان قوي بضرورة هذا الأسلوب لبقاء المؤسسة وصمودها امام المنافسة الشرسة التي أصبحت من سمات السوق المعاصر، وقد أظهر استطلاع للرأي تم إجراؤه على 135 شركة يابانية مقيدة في بورصة طوكيو وتستخدم أسلوب التكلفة المستهدفة أن أهم عشرة عوامل داعمة لنجاح تطبيق التكلفة المستهدفة ما يلي[1]:

1- وجود نظام جيد للمعلومات المحاسبية.

2- وجود نظام جيد لتقدير التكاليف بالاعتماد على كلا من التكلفة التاريخية والدراسة السوقية لاتجاهات الأسعار.

3- الدعم من قبل الإدارة العليا وذلك بسبب الطبيعة الاستراتيجية لهذا المدخل ولتأثيره على أسلوب العمل في مختلف الإدارات داخل المؤسسة بالكامل.

4- توفير الدورات العلمية والتدريب العملي للأفراد على استخدام مدخل التكلفة المستهدفة.

5- تشجيع وتطوير فرق العمل من مختلف الإدارات والتخصصات.

6- تنمية العلاقات مع الموردين بحيث تكون قائمة على التعاون بدلا من ربح طرف على حساب خسارة للطرف الآخر.

7- مشاركة جميع المعلومات المتاحة بين جميع الإدارات والأفراد وعدم اختصاص البعض بها.

8- وجود قنوات إيصال مفتوحة بشكل دائم سواء بين الشركة والموردين أو بين الشركة والعملاء أو بين مختلف الإدارات والأقسام داخل الشركة لتسهيل تقديم ومناقشة الاقتراحات والحصول على المعلومات.

9- اعتماد الإدارة على أسلوب تفويض السلطات لفرق العمل لمساعدتها على الابتكار والإبداع.

10- تقييم جميع الأنشطة والأعمال والأفراد بمدى مساهمتهم في تحقيق استراتيجية الربح للشركة.

[1] – علي عدنان أبو عودة، أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستار في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010، ص ص28، 29.

**المطلب الرابع: تقييم طريقة التكلفة المستهدفة**

في هذا المبحث سيتم تقييم طريقة التكلفة المستهدفة بمعرفة خصائص الأسلوب ومواطن قوته ونقاط ضعفه وكذا التحديات التي تحول دون فعاليته.:

**أولا: خصائص نظام التكلفة المستهدفة**

يتميز أسلوب التكلفة المستهدفة بمجموعة من الخصائص أهمها[1]:

– هو نظام مفتوح لأنه يهتم بالتفاعل القائم بين مشروع وبيئته الخارجية، عن طريق معرفة رغبات العملاء بصفة مستمرة ومن ثم تهيئة جميع الظروف والإمكانيات لتحقيقها.

– يعتبر نظام يشجع على تشغيل المراحل الإنتاجية بصورة متوازية، أي العمل على إنتاج أجزاء عديدة من المنتج في وقت واحد بدلا من إنتاجها بصورة متتابعة، مما يساعد على تقليل الزمن المخصص للتصنيع، ومنه تخفيض التكاليف المرتبطة بالزمن.

– يشرح أو يصف هيكل أو خطة التطوير مع الأخذ في الاعتبار ديناميكية التسعير وتعقد مكونات المنتج والعلاقة مع الموردين.

– يقوم بتحليل عناصر التكاليف ويدرس تأثير كل عنصر على ربحية المنتج.

– ينمي روح التعاون والابتكار لدى المصممين والمهندسين وجميع العاملين في المشروع لتحقيق هدف موحد وهو العمل على إخراج المنتج بالصورة المطلوبة.

– يستخدم في المؤسسات الصناعية والمؤسسات الخدمية على حد سواء مع وجود بعض الاختلاف في الطريقة المتبعة لتحديد تكلفة المنتج في كلا المشروعين عن بعضهما البعض، بحيث يتم تحديد تكلفة المنتج في المشروعات الصناعية على أساس أن المنتج لا يزال تحت الدراسة أو مواد خام أو أجزاء تجميعية، أما في المشروعات الخدمية فيعتبر المنتج جاهز صناعيا وفقط يتم الاستعداد لشرائه وترويجه وبيعه.

– هو نظام يتنبأ بالتكاليف المطلوبة للمنتج ويجهز للإنتاج في حدودها.

[1] – محمد الصديق الفضيل، مرجع سبق ذكره، ص264.

– يعمل على التخطيط في الأجل الطويل خلافا للتكاليف المعيارية التي تخطط لفترة محاسبية واحدة. حيث أنه يحدد التكلفة والربح المناسبين ويجعل منهما هدفا يلتزم بالوصول إليه عن طريق تطبيق أنشطة التحسين المستمر لعدة أجيال للمنتج. أما التكاليف المعيارية فهي تقوم فقط بعملية المقارنة بين ما هو مخطط وبين ما تم تحقيقه فعلا لفترة محاسبية واحدة.

– يستخدم كأداة جيدة للرقابة، ويتميز بكونه رقابة مانعة أو وقائية، لأنه يتفادى حدوث الزيادة في التكاليف منذ مرحلة التصميم وقبل البدء في الإنتاج، وهو بذلك يختلف عن التكاليف المعيارية التي تقوم بالرقابة في مرحلة الإنتاج والبيع.

– يعتبر نظام التكاليف المستهدفة بمثابة الوسيلة للتعرف على أي المنتجات تحقق الأرباح الكافية والمطلوبة. ويساعد على صنع القرارات الاستثمارية حول الاستمرار في صنع أحد المنتجات أو التوقف عنه.

– كما أن هذا النظام عند قيامه بتحديد التكلفة المستهدفة للمنتج وتخطيطه لحصر هذه التكاليف في حدود معينة، فهو يعمل على تنظيم وترتيب جميع أقسام المشروع حسب التسلسل المطلوب لمراحل المنتج الإنتاجية، وبالتالي يضمن توفير الوقت والجهد والتكاليف وتحديد المسؤوليات.

**ثانيا: نقاط القوة في طريقة التكلفة المستهدفة**

تتلخص نقاط قوة نظام التكلفة المستهدفة في العناصر التالية[1]:

– يؤدي أسلوب التكلفة المستهدفة إلى تحسين جودة المنتج عن طريق وضع أسلوب التكلفة المستهدفة كهدف واضح إلى جانب الأخذ بعين الاعتبار جودة المنتج.

– تؤدي إلى تخفيض تكلفة المنتجات بشكل ملحوظ.

– تعمل على ترابط الأقسام الداخلية والعمل كفريق واحد، يأخذ على عاتقه مسؤولية التسويق والتخطيط وتطوير المنتج.

– يمكن أسلوب التكلفة المستهدفة من نقل الاهتمام بعوامل التكلفة والأداء ليكون عملا مشتركا بين المهندسين للتصميم وأطراف خارجية مثل الموردين والعملاء.

[1] – مجيد نبو، امحمد بدر الدين، مدخل التكلفة المستهدفة كأداة لترشيد قرارات التسعير في المؤسسة الخدمية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 05، 2019، ص 471.

– يعمل أسلوب التكلفة المستهدفة على تخفيض التكاليف قبل حدوثها أي أثناء مرحلة التصميم لصعوبة التأثير على التكلفة بعد حدوثه.

من جهة أخرى يعاب على طريقة التكلفة المستهدفة ما يلي[1]:

– فرض ضغط كبير على العمال من أجل بلوغ التكلفة المستهدفة.

– تعتمد طريقة التكلفة المستهدفة على تحديد السعر المستهدف (التنبؤ بالسعر) لتحديدها وهذا أمر في غاية الصعوبة خاصة عند تحديد سعر مستقبلي لمنتج جديد.

– تحديد السعر المستقبلي مبني على أساس منافسين وأسلوب تكنولوجي معين ومع مرور الوقت يمكن دخول منافسين جدد وظهور أساليب تكنولوجيا جديدة.

**ثالثا: التحديات المؤثرة على نظام التكلفة المستهدفة**

توجد العديد من العوامل التي تؤثر على نظام التكلفة المستهدفة، وبالتالي على مستوى الاستفادة التي تحصل عليها الشركة من تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة، وترتبط تلك العوامل بمراحل تطبيق نظام التكلفة المستهدفة وتتمثل تلك العوامل بصفة عامة فيما يلي[2]:

**1– العوامل الخاصة بظروف السوق:**

أ– كثافة وشدة المنافسة.

ب– طبيعة العملاء: تتمثل خصائص العملاء التي لها تأثير على استعمال التكلفة المستهدفة في:

– مدى وعي العملاء وإدراكهم.

– معدل تغير متطلبات العملاء.

– مدى إدراك العملاء لمتطلباتهم المستقبلية.

[1] – طاوش قندوسي، خراز الأخضر، إمكانية تطبيق نظام التكلفة المستهدفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 01، 2013، ص 263.

[2] – المرجع السابق، ص262.

**2- العوامل الخاصة باستراتيجية الإدارة:**

وتتمثل العوامل الخاصة باستراتيجية الإدارة في:

أ- استراتيجية المنتج: عدد المنتجات الموجودة في الخط الإنتاجي، عدد مرات إعادة التصميم ودرجة التجديد.

ب- خصائص المنتج: درجة تعقيد المنتج، حجم الاستثمار الرأسمالي والمدة التي يستغرقها المنتج لتطويره.

**3- العوامل الخاصة بالموردين:**

تتمثل هذه العوامل في الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة مع مورديها والتي تؤثر بشكل قوي على المكاسب التي تحققها من استخدام التكلفة المستهدفة، ويمكن تلخيصها في ثلاث خصائص هي:

أ- درجة التكامل الأفقي.

ب- سلطة المؤسسات على الموردين.

ج- طبيعة العلاقة مع الموردين.

**خلاصة الفصل**

تعد التكلفة المستهدفة مدخلا مهما من مداخل محاسبة التكاليف فهي تقوم على تخفيض كلفة المنتجات وتحديد أسعار تنافسية لها تلبي رغبات العملاء وتفضيلاتهم، ومن خلال ما تناولناه في هذا الفصل نلاحظ أن من أهم أسباب ظهور التكلفة المستهدفة هي العيوب التي ظهرت في الأساليب التقليدية هذه الأخيرة التي أصبحت لا تلبي احتياجات المؤسسات في ظل التطور الكبير والمستمر الذي عرفته الأسواق من خلال التطورات في التكنولوجيات وزيادة المنافسة، كما توصلنا إلى أن التكلفة المستهدفة أداة من أدوات إدارة التكلفة وأنها واحدة من الأساليب المهمة التي تستخدمها المؤسسات الاقتصادية في تحديد سعر البيع المستهدف للمنتج بدلا من تحديد تكلفة الإنتاج ثم تحديد سعر البيع.

# الفصل الثاني

## الإطار العام لتقييم الأداء المالي

**تمهيد:**

يعتبر الأداء المالي من المقومات الأساسية للمؤسسات، حيث يوفرها نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسة من خلال مؤشرات محددة لتحديد الانحرافات عن الأهداف المسطرة سابقا، كما يعتبر أداة للحكم الموضوعي على كفاءة المؤسسات على مستوى أنشطتها ومدى تحقيقها للأهداف الفعلية بفعالية.

ويهدف هذا الفصل الى التعريف بمفهوم الأداء المالي وأهميته والعوامل المؤثرة عليه بالإضافة الى المؤشرات المستخدمة في قياسه، بالإضافة إلى التعرف على الأسلوب الحديث في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، وللوصول إلى هذا الهدف تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تقييم الأداء المالي.
- المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المالي ومراحل تقييمه.
- المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي.
- المبحث الرابع: الأسلوب الحديث لتقييم الأداء المالي للمؤسسة

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تقييم الأداء المالي

يعد تقييم الأداء المالي ذو أهمية بالغة في الحكم على المؤسسة ومعرفة نجاح أو فشله قراراتها وخططها لأن الأداء المالي المستقبلي يتوقف على حسن تسيير الأداء المالي الحالي.

ومن خلال هذا المبحث سنقوم بتسليط الضوء على مصطلح تقييم الأداء المالي من خلال تحديد الإطار المفاهيمي له وأهميته وأهدافه.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي

قبل الخوض في مفهوم الأداء المالي لا بد من إعطاء صورة واضحة عن مفهوم الأداء بشكله العام من خلال عرض بعض التعاريف التي قدمها الكتاب والباحثين الذين تعددت خلفياتهم الفكرية والعلمية في تعريف الأداء.

#### أولا: تعريف الأداء وتقييم الأداء

وهناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها:

يراد بالأداء لغة: إتمام، إجراء، إنجاز، تحقيق، تنفيذ، عمل، قيام، وفاء، إن جملة هذه المعاني تستند في الأصل إلى مسمى الأداء المستمد من الكلمة الإنجليزية Perform والذي اشتق بدوره من الكلمة الفرنسية القديمة Performer والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل[1].

أما الأداء فهو تحقيق أهداف المؤسسة بغض النظر عن طبيعة واختلاف هذه الأهداف. والأداء على مستوى الفرد هو قيام المشتغل بتنفيذ أعماله وواجباته المكلف بها من قبل المؤسسة[2].

عرف الباحثان (Robins & Wlersema) الأداء على أنه: يعبر عن إمكانية المؤسسة في تحقيق ما تصبو إليه من أهداف بعيدة الأمد، ويرى الحسيني أن الأداء هو ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس

[1] – مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، الطبعة الأولى، ص 29.

[2] – المرجع السابق، ص 29.

نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد، وحسب رأي (Armstrong & Kotler) فإن الأداء يمثل مقابلة أداء المؤسسة بأداء منافسيها للتعرف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط ضعفها والحد منها. في حين أشار David إلى مفهوم الأداء بأنه مجموعة النتائج المترتبة عن الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المؤسسة والتي يتوقع أن تكون مقابل الأهداف الموضوعة والمرسومة[1].

أما تقييم الأداء يعني قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد إلى النتائج المحققة خلال الدورة المالية، بالإضافة إلى تحليل تلك النتائج ومعرفة الانحرافات التي وقعت ثم اقتراح حلول لتلك الانحرافات من أجل تحقيق أداء جيد في المستقبل[2].

ويشير البعض أن عملية تقييم الأداء هي شكل من أشكال الرقابة، يركز على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات، بهدف الوقوف على تحقيق أهداف وحدات الأعمال في استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام وترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية. كما يقصد بعملية تقييم الأداء قياس للأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا، أملا في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف[3].

**ثانيا: تعريف الأداء المالي**

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم[4].

[1] – علاء فرحان طالب، ايمان شيخان المشهداني، الحكومة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 64.

[2] – سبتي إسماعيل، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي SCF –دراسة حالة مؤسسة ملبنة التل بسطيف للفترة 2016/2014، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية –العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 03، 2017، ص421.

[3] – حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 81.

[4] – محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 45.

هناك من الخبراء الماليين والباحثين من حدد مفهوم الأداء المالي بإطاره الدقيق بأنه وصف لوضع المؤسسة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات، وصافي الثروة[1].

وعرف الأداء المالي أيضا بأنه المعبر عن أداء الأعمال باستخدام مؤشرات مالية كالربحية مثلا، ويمثل الركيزة الأساسية لما تقوم به المؤسسات من أنشطة مختلفة. فيما ذهب الكاتبان الحسيني والدوري في تعريفهما للأداء المالي إلى أنه تبيان لأثر هيكل التمويل وانعكاس لكفاءة السياسة التمويلية[2].

من خلال التعاريف المقدمة يمكن القول أن الأداء المالي هو آلية تمكن من نجاح المؤسسة في الاستخدام الأمثل للوسائل المالية المتاحة لديها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

**ثالثا: تعريف تقييم الأداء المالي**

يعرف تقييم الأداء المالي على أنه تقديم حكم له قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة للمؤسسة وذلك لخدمة رغبات أطرافها المختلفة، أي يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا. ويعرف أيضا بمدى تحقيق القدرة الإيرادية والقدرة الكسبية في المؤسسة، حيث أن الأولى هي قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، بينما الثانية فمعناها قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها لأجل مكافئة عوامل الإنتاج للنظرية الحديثة[3].

ومن خلال ما سبق يمكن تعريفه بأنه قياس الأداء المالي المنجز ومقارنته بالأداء المخطط بواسطة مجموعة من المؤشرات والمعايير، للوقوف على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومعرفة الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة.

[1] – علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 67.

[2] - المرجع السابق، ص 68.

[3] – حسينة معاش، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية بالاعتماد على نموذج العائد على حقوق الملكية – دراسة حالة البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2014-2018، Revue Maghrébine Management des Organisations، 2021، المجلد 09 العدد 01، ص 57.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء المالي في المؤسسة

من المؤكد بأن أي نشاط تقوم به المؤسسة يكون لها أهداف من ورائها، ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على أهمية وأهداف تقييم الأداء المالي في المؤسسة.

### أولا: أهمية تقييم الأداء المالي في المؤسسة

يشكل تقييم الأداء المالي أهمية بالغة للمؤسسات، ويمكن توضيح هذه الأهمية من خلال النقاط التالية[1]:

1- يوفر تقييم الأداء المالي معلومات حول سير العمليات في المؤسسة لتحقيق الأهداف، وبالتالي يساعد على تركيز الجهود صوب تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات السليمة.

2- يساهم تقييم الأداء المالي في تحسين الاتصالات الداخلية في المؤسسة بين الموظفين، وكذلك الاتصالات الخارجية مع العملاء، فهذا يؤدي إلى تكوين مناخ إيجابي داخل المؤسسة يؤثر إجابا على العمليات التي تتم داخلها وخارجها.

3- تقديم صورة واضحة حول تكاليف تنفيذ البرامج والأنشطة أول بأول.

4- يمكن أن يبين تقييم الأداء المالي أن المؤسسة تحقق أهداف اجتماعية وتقدم حلول للعديد من المشاكل الاجتماعية بالإضافة إلى تلبية العديد من الحاجات والمطالب الاجتماعية.

5- يساعد تقييم الأداء المالي في وضع الخطط التدريبية أو اختيار البرامج التدريبية المناسبة وكذلك تحديد الأقسام والأفراد الذين هم بحاجة إلى تدريب.

6- المساعدة في اندماج وانخراط الموظفين في المؤسسة.

7- إن عملية تقييم الأداء المالي تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسة، حيث أنها توفر مدخلا واضحا للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرامج فضلا عن غاياته ومستوى أدائه، كما أن التقييم يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل.

---

[1] – بوقابة زينب، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات NCA Rouïba، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 3، 2011/2010، ص90.

8- يمكن تقييم الأداء المالي من تركيز الاهتمام على ما يجب إنجازه ويحفز المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن التقييم يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المؤسسة أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات التي تعيدها إلى مسارها المنشود.

9- إن تقييم الأداء المالي يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.

10- يمكن تقييم الأداء المالي من الحصول على صورة واضحة حول فاعلية وكفاءة البرامج والعمليات والأفراد.

بالإضافة الى ما سبق يساهم تقييم الأداء المالي في[1]:

1- حث الإدارة على التخطيط المستقبلي واتخاذ القرارات.

2- معالجة أي خلل في عمل الإدارة بشكل سريع.

3- تبرير الحاجة الى الموارد بناء على أسس علمية وموضوعية.

4- تعزيز مبدأ المساءلة بالاستناد الى أدلة موضوعية.

5- يساعد في الإفصاح على درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية.

6- يعمل على ايجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة مما يساعد في تحسين مستوى الأداء.

**ثانيا: أهداف تقييم الأداء المالي في المؤسسة**

يحقق ويشبع الأداء المالي رغبات أصحاب المصالح الذين أجمعوا أن هدفه الأساسي هو بقاء واستمرار المؤسسة، الذي يكون بتحقيق أهداف فرعية أخرى تطورت أهميتها عبر الأزمان، إذ تختلف نظرة ترجيح أهداف الأداء المالي بحسب طبيعة وحجم المؤسسة من جهة، ووجهة نظر ذوي المصالح من جهة أخرى. إذ أن لكل

[1] - علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 76.

مجموعة من المستخدمين هدف أساسي يحدده موقعها ومصالحها بدون أن يلغي أهمية الأهداف الأخرى لأن الأداء نظام مترابط ومتكامل. وسيتم فيما يلي ذكر أهم الأهداف[1]:

**1- تعظيم قيمة المؤسسة أو تعظيم القيمة الحالية للمشروع:**

ركز الاقتصاديون على الربح كمقياس لتقييم الأداء التشغيلي ومدى الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة، لذا عكف المسيرون على توجيه كل القرارات نحو تحقيق أقصى حد ممكن من الأرباح بهدف تعظيم مكافآتهم، لكن هذا المدخل تلقى عدة انتقادات أهمها تجاهله القيمة الزمنية للنقود والمخاطر المرتبطة بالاستثمار وغموض عملية حساب الربح، إضافة لاعتباره مقياس غير موضوعي لقياس الاستخدام الأمثل للموارد فقد تزيد الموارد لكن بنسبة أقل من العائد، هنا تم اقتراح مدخل القيمة الحالية أو السوقية التي يتم الحصول عليها انطلاقا من مجموع القيم الحالية للأرباح النقدية المتوقع حصول حملة الأسهم عليها. هنا يكون تعظيم قيمة المؤسسة بمحصلة تأثير القرارات الاستثمارية والتمويلية على حجم العائد المتوقع تحقيقه، حيث القرارات الاستثمارية تؤثر على حجم العائد المتوقع تحقيقه ودرجة الخطر المرتبطين بعلاقة طردية فالاستثمار في الأصول غير الجارية يتطلب عائدا أعلى لتعويض المخاطر المرتفعة، أما القرار التمويلي فيؤثر على قيمة المؤسسة من خلال تكلفة الأموال المقترضة فكلما ارتفعت هذه التكلفة على معدل العائد زادت مخاطر عدم قدرة المؤسسة على إرجاع الأموال المقترضة وبالتالي زيادة احتمال فشلها ماليا.

**2- تعظيم المردودية:**

تعبر عن معدل العائد المتحقق من طرف المؤسسة نتيجة تشغيل أموالها في مجال استثماري معين، فهي من المؤشرات المهمة للحكم على كفاءة المؤسسة وقدرتها على الاستمرار. يمكن قياس القدرة على توليد الربح من خلال معرفة القدرة الإرادية الناجمة عن التدفقات النقدية للمؤسسة من أنشطة المشروع التشغيلية.

[1] – بوضياف صفاء، دور المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي والتنبؤ بالفشل المالي –دراسة تطبيقية في قطاع الحليب ومشتقاته، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه ل م د، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص محاسبة مالية وتدقيق، جامعة فرحات عباس– سطيف01، 2018/2017، ص 42-44.

**3- تحقيق السيولة المناسبة:**

أي قدرة المؤسسة على توفير النقد لتسديد التزاماتها قصيرة الأجل المتوقعة وغير المتوقعة في مواعيدها بتكلفة مناسبة دون خسائر والمواجهة الطارئة من خلال الحصول على نواتج من نشاطاتها. ففي حالة مشكل السيولة تقل القدرة على اغتنام الفرص المتاحة كالحصول على نقدية عند الشراء إضافة لفقدانها خيار الحرية والحركة.

بعد التطرق لهدفي السيولة والمردودية نلاحظ تعارض المفهومين فتحقيق عائد عالي يتم بتوظيف الأموال في الأصول الثابتة، هذا ما يؤدي إلى تخفيض في درجة السيولة، لذا فدور الإدارة المالية الحديثة هو تحقيق التوافق بين الهدفين للزيادة في قيمة المؤسسة.

**4- تقليل الخطر المالي والإداري:**

تصحب عملية تحقيق الربح درجة من المخاطر، ولغرض تعزيز مسيرة المؤسسة واستقرارها تعمل الإدارة المالية جاهدة على تخفيض المخاطر الخارجية والداخلية بإيجاد آليات للتنبؤ به وتحديد أسبابه وبالتالي إيجاد حلول لتجنبه أو التقليل من آثاره.

**5- تحقيق الاستثمار الأفضل:**

نظرا لارتفا ع مبالغ الاستثمارات الرأسمالية توظف الإدارة المالية الموازنات الرأسمالية لتقييم واختيار البديل الأفضل بتحليل العائد والمخاطرة المتعلقة بالتدفقات النقدية لكل بديل استثماري، كما يدخل في هذا الإطار هدف العائد الاجتماعي، لأن فشل الإدارة المالية في اتخاذ القرار يحتوي على مبالغ ضخمة قد يؤدي إلى إفلاس المؤسسة وبالتالي تسريح عمالها.

وتتحقق جملة الأهداف السالفة الذكر من خلال وظائف الإدارة المالية المتمثلة في:

- **التخطيط المالي:** متضمن عمليات تقدير وتحديد الاحتياجات المالية والمصادر التي يمكن اللجوء لتغطيتها بالوقت المناسب وبأقل تكلفة.

- **الرقابة وتحليل البيانات المالية:** لأخذ صورة عن الأداء وتقييم كفاءة المدير المالي في تحقيق الأهداف وبالتالي تحديد أسباب الانحرافات وتصحيحها إن وجدت.

- **تحديد هيكل أصول المؤسسة:** نعني تحديد طبيعة ومكونات الأصول وتوزيع هيكل الاستثمار بين الأصول الجارية وغير الجارية التي تؤثر نتائجها على مستقبل المؤسسة، بالإضافة لمعرفة وضعية الأصول غير الجارية المتقادمة ومدى مساهمتها بشكل كفؤ في العمليات التشغيلية ومدى الحاجة لاستبدالها وتحديدها ومتابعة عمرها الاقتصادي.

ومن جهة أخرى يمكن التعبير عن الأهداف التي يحققها الأداء المالي للمستثمرين بما يلي[1]:

1- يمكن المستثمر من متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة وطبيعته كما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة، وتقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية وسيولة ونشاط ومديونية وتوزيعات على سعر السهم.

2- يساعد المستثمر في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية وفهم التفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع المؤسسات.

ومنه فإن الموضوع الأساسي للأداء المالي هو الحصول على معلومات تستخدم لأغراض التحليل المناسبة لصنع القرارات واختيار السهم الأفضل من وقت لآخر من خلال مؤشرات الأداء المالي للشركات.

## المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المالي ومراحل تقييمه

من خلال هذا المبحث سنتعرف على العوامل المؤثرة على تقييم الأداء المالي بالإضافة إلى المراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

### المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

هناك عدة عوامل تؤثر على الأداء المالي تتمثل في:

[1] – محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 47.

### 1- الهيكل التنظيمي:

حظي باهتمام عدة مفكرين، استشاريين ومديرين حيث كان هناك خلاف حول تحديد تعريف موحد وشامل له، فعرفه البعض بأنه مجموعة الطرق التي تقسم بها المؤسسة أفرادها في مهمات متميزة ثم التنسيق بينها، وفيها ليتم توزيع المهام والمسؤوليات بين التقسيمات الهرمية وتجميع الأفراد في تقسيمات رسمية، ووصف هذا التعريف مكونات الهيكل التنظيمي أما الهدف من بناء الهيكل التنظيمي يتمثل في أن الهيكل التنظيمي يجسد الواقع التنظيمي في أحسن صورة ممكنة ليسمح بالممارسة الفعالة لمختلف النشاطات، ويحقق الأهداف المسطرة بفعالية في قيود البيئة الداخلية والخارجية[1].

### 2- المناخ التنظيمي:

يعرف بأنه حصيلة العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها، والتي يظهر آثارها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم. تختلف مكونات المناخ التنظيمي من كاتب إلى آخر، فهناك من حددها في: الهيكل التنظيمي، المسؤولية، نظم المكافآت، الدعم، الصراع، التماسك، ظروف العمل، وآخر حصرها في: وضوح التنظيم، كيفية اتخاذ القرارات، أسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، حيث تتفاعل هذه العوامل لضمان سيرورة الأداء بصورة إيجابية من الناحية الإدارية والمالية كما تساهم في إعطاء متخذي القرارات صورة صادقة عنه[2].

### 3- التكنولوجيا:

هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقا للمواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة. وعلى المؤسسات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات والتي لابد لهذه المؤسسات من

[1] – بوضياف صفاء، مرجع سبق ذكره، ص 44.

[2] – المرجع السابق، ص 45.

التكيف معها واستيعابها وتعديل أدائها وتطويره بهدف الموائمة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة والتنويع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية[1].

**4- الحجم:**

يقصد بالحجم تصنيف المؤسسات إلى شركات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لحجم المؤسسة منها: إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع أو إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية. ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات سلبا فقد يشكل الحجم عائقا لأداء المؤسسات حيث أنه بزيادة الحجم فإن عملية إدارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيدا ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية، وإيجابا من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالمؤسسة وأن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم المؤسسة، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء المؤسسات وبينت أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية[2].

**5- طبيعة الملكية:**

ان تغير نمط الملكية لمؤسسة يؤثر على الأداء المالي للأسباب التالية[3]:

-المالك الخاص أكفأ من الدولة في إدارته للمؤسسة، مما يساهم في توفير الموارد وتحسين الأداء المالي لهذه المؤسسة.

- المالك الخاص بما يقدمه من حوافز أقدر من الدولة على تعبئة الموارد والاستثمار في المشاريع المربحة.

- تغيير نمط الملكية يزيل على كاهل الدولة عبء الخسائر المالية.

[1] - محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 50.

[2] - المرجع السابق، ص 51.

[3] - بوضياف صفاء، مرجع سبق ذكره، ص 46.

**6- الحوكمة:**

عكفت عدة دراسات على دراسة أثر الحوكمة على الأداء المالي، حيث اعتبر الأداء المالي بمكوناته متغير تابع ومكانيزمات الحوكمة كمتغيرات مستقلة، أين توصلت الدراسة في ظل تطبيق لـ 85 % من مؤسسات الخدمات المساهمة الأردنية لقواعد الحوكمة (الإفصاح والشفافية، حقوق المساهمين، مجلس الإدارة، اجتماعات الهيئة العامة) لغياب أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق قواعد الحوكمة على الأداء المالي بمكوناته (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، العائد على السهم الواحد، نسبة القيمة السوقية على القيمة الدفترية، القيمة السوقية للعائد). في حين أثبتت دراسة على شركات فلسطينية مدرجة بالسوق المالي أن للحوكمة أثر لا ستهان به على الأداء المالي نظرا لوجود علاقة طردية بين فعالية الحوكمة ومؤشرات الأداء المالي المتمثلة في: العائد على حقوق الملكية، العائد على الاستثمار، سعر السهم إلى الربحية، القيمة السوقية إلى الدفترية. وتوصلت دراسة كندية هدفت لبناء نموذج إحصائي لقياس أثر الحوكمة على الأداء المالي (نسبة عائد الأصول، نسبة العائد على الملكية) والأداء البررصي (القيمة السوقية على الدفترية)، إلى أن لميكانيزمات الحوكمة أثر إيجابي وأساسي على الأداء المالي بمدلولاته، وغياب أثرها على الأداء البورصي[1].

**المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء المالي في المؤسسة**

تمر عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة بأربع مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض، غياب واحدة منها تعرقل العملية ككل، وهي بالترتيب كما يلي[2]:

**أولا: جمع المعلومات الضرورية**

تعد المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يوجد تخطيط دون معلومات، ولا يمكن أن يكون اتخاذ القرار دون توفر معلومات ولا يمكن أن تكون رقابة دون معلومات، فالمعلومات شيء ضروري في التسيير، ولكن توفر المعلومات ليس بالشيء الكافي، بل يجب على

[1] – المرجع السابق، ص 46، 47.

[2] – عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم –دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002/2001، ص ص 28-32.

المؤسسة أن تتحصل عليها بالجودة العالية، وفي الأوقات المناسبة فالمعلومات فضلا عن أهميتها في تقييم الأداء فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها الاقتصادي، والحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق التنافسية المستديمة للمؤسسة.

إن عملية التقييم تتطلب مجموعة من المعلومات يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر هي: الملاحظة الشخصية، التقرير أو البيان الشفوي، التقارير الكتابية.

**1- الملاحظة الشخصية:** تعد الملاحظة الشخصية منهجا يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيه، وتعتبر من أقدم وسائل معرفة ما يحدث في المؤسسة، وأثناء الملاحظة يشعر المسؤولون بالرضا عند ملاحظتهم للأعمال تنفذ، والتحدث مع منفذيها. مع كل هذا فالطريقة تمثل بعض العيوب كعدم قدرتها على تقديم معلومات كمية ودقيقة فضلا عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة.

**2- التقارير الشفوية:** تعتبر هي الأخرى وسيلة لقياس أداء المؤسسة. وتتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه. والمثال على هذا النوع من المعلومات هو اللقاء اليومي بين الباعة ورئيسهم المباشر والذي فيه يتم التعرض إلى أهم الإنجازات والمشاكل المعترضة لعملهم، ويجب على المسيرين طرح الأسئلة في الأوقات المناسبة للحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة. وعموما هذا المصدر من المعلومات أحسن من الملاحظة الشخصية من حيث كم المعلومات وصحتها.

**3- التقارير الكتابية:** تستعمل التقارير الكتابية في المؤسسات، وخاصة منها الكبيرة، بشكل واسع للحصول على مختلف المعلومات المتعلقة بإنجازات المؤسسة. تقدم التقارير الكتابية معلومات ومعطيات كاملة، عادة في شكل إحصائيات مفصلة، كلها تشكل سجل دائم يسمح بعملية القياس والمقارنة وإجراء مختلف الدراسات.

أما عن أنواع التقارير الكتابية فالبعض منها وصفية والبعض الآخر إحصائية. ومن زاوية يعد البعض منها جزئية أي تغطي مجالات محدودة، والبعض الآخر تغطي مجمل نشاط المؤسسة. والأمثلة على هذا النوع من مصادر المعلومات كثيرة نذكر منها الميزانية، جدول حسابات النتائج، مبيعات يومية لكل منطقة أشغال .... الخ.

**ثانيا: قياس الأداء الفعلي**

هي المرحلة الثانية من عملية التقييم، من خلالها تتمكن المؤسسة من قياس كفاءتها وفعاليتها. والعقبة التي يمكن مواجهتها في هذه المرحلة هي: ماهي المعايير والمؤشرات التي يتم اللجوء إليها، فالمؤسسة تواجه مشكلة اختيار المعايير والمؤشرات الموافقة لطبيعة الأداء المراد قياسه.

ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أداؤها بناء على معايير الفعالية والكفاءة. مما سبق يتضح أن عملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوفر مجموعة من المعايير التي هي الأخرى تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات. وهنا نشير إلى وجود فرق بين المعيار والمؤشر، فالأول يعني الأساس أو الركيزة التي تستند إليها عملية تقييم الأداء أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسير المعيار، أي أن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات.

**ثالثا: مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب**

بعد انتهاء المؤسسة من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية والمتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب. فالعقبة التي تواجه المؤسسة في هذه المرحلة هي المرجع الذي تستند إليه في عملية المقارنة. وبصفة عامة تحدد المؤسسة العناصر التالية كمراجع لمقارنة الأداء: الزمن، أداء الوحدات الأخرى، الأهداف، المعايير.

**رابعا: دراسة الانحرافات وإصدار الحكم**

إن عملية المقارنة تفصح عن ثلاث نقاط هي: انحراف موجب، انحراف سلبي، انحراف معدوم، فالأول في صالح المؤسسة كارتفاع الأرباح، ارتفاع حصة السوق انخفاض التكاليف ... أما الانحراف الثاني فهو ضد المؤسسة كاستهلاك المواد الأولية بكميات تفوق المعيارية، انخفاض الإنتاجية ... أما الانحراف الثالث فليس له تأثير على نتائج المؤسسة، والحكم على الأداء من خلال الانحراف الكلي يعد من الأحكام المضلة، بل يجب على المسؤولين القيام بتحليل الانحراف الكلي سواء كان موجبا، سالبا أو معدوما، إن أمكن إلى غاية الوقوف على الأسباب الفعلية للانحراف، لتشجيع ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي.

**المطلب الثالث: صعوبات تقييم الأداء المالي**

تواجه عملية تقييم الأداء المالي العديد من الصعوبات قد تحول دون نجاحها، أهمها[1]:

– صعوبة تحديد نموذج نظري متكامل واضح وعلى درجة من الدقة والموضوعية بسبب اختلاف البيئات التنظيمية وطبيعة أهدافها.

– عدم فعالية مقاييس الأداء الحالية في كشف حالات التعثر والإفلاس التي قد تتعرض لها المؤسسة، لاعتمادها بصفة أساسية على المعلومات المحاسبية.

– تفاعل العوامل والظواهر المتجانسة، مما ينجر عنه صعوبة الفصل بينها لتقييم أداء كل منها على حدة بالإضافة إلى تداخل وتعارض الأهداف.

– صعوبة تحديد الأولويات والجوانب والمتغيرات الأكثر أهمية وارتباطها بالأداء، فغالبا ما يكون التركيز على قياس العناصر السهلة بدلا من التركيز على قياس القضايا الهامة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة.

– سيطرة المقاييس الكمية في عملية القياس نظرا لسهولتها.

– غالبا ما يتم تحديد المقاييس طبقا لسلوك المديرين وتحيزهم الشخصي اتجاه الأهداف قصيرة الأجل والمحدودة على حساب الأهداف الاستراتيجية.

– غياب النظرة الشاملة للمخرجات والنتائج.

– النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء.

**المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي**

يعتبر الاعتماد على المؤشرات والنسب المالية من أنجع الأساليب المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي، وهكذا تعددت هذه المؤشرات نظرا لكثرة الاستعمال واتساع دائرة التقييم في المؤسسة إلا أنه مهما كان اختيار مؤشرات الأداء المالي، لابد لها وأن تعبر عن الأهداف المرسومة للمؤسسة، وقد تتغير هذه المؤشرات مع تغير الأهداف العامة للمؤسسة، ويجب أن تكون عاملا أساسيا يعكس نجاح المؤسسة.

[1] – شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010/2009، ص 214.

## المطلب الأول: تقييم الأداء المالي باستخدام القوائم المالية

القوائم المالية عنصر هام من عناصر نظام المعلومات المالي ولها دور هام في تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

### أولا: تعريف القوائم المالية

هناك عدة تعاريف للقوائم المالية منها[1]:

عرفت القوائم المالية بأنها مجموعة كاملة من الحسابات تتضمن: الميزانية، قائمة حساب النتيجة، قائمة تدفقات الخزينة، قائمة تغير الأموال الخاصة والملاحق، والهدف من هذه القوائم تقديم المعلومات عن الوضعية والأداء المالي من أجل اتخاذ القرارات الاقتصادية.

كما عرفت بانها عبارة عن المنتج النهائي للمحاسبة، حيث تتمثل في تقارير أو كشوفات تلخص قدرا كبيرا من البيانات والمعلومات لصالح أطراف عديدة داخل وخارج المؤسسة بقصد اتخاذ قرارات معينة.

### ثانيا: أهداف القوائم المالية

تهتم القوائم المالية في التركيز على الأمور التالية[2]:

– الاهتمام بكافة الفئات المرتبطة مع القوائم المالية. وخصوصا المستثمرين والدائنين الحاليين والمتوقعين، حيث تعد هذه الفئات من أهم المتابعين للقوائم المالية.

– متابعة المعلومات التي تساعد في تقدير حجم ودرجة المخاطرة المؤثرة على التدفقات النقدية المستقبلية الناتجة عن المؤسسة.

[1] – طالب عبد العزيز، بلمداني محمد، مساهمة حوكمة الشركات في تحسين جودة القوائم المالية، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد 04، العدد 02، 2020، ص 101.

[2] – المرجع السابق، ص 101.

– استخدام مقاييس التغير في الالتزامات، والموارد المرتبطة بقياس الدخل الخاص بالمؤسسة. من خلال الاعتماد على قائمة الدخل، فيساهم ذلك في تقديم الطريقة الأفضل للتنبؤ بالتدفقات النقدية في المستقبل مقارنة مع التدفقات النقدية الفعلية.

– تقديم معلومات موثوقة عن العناصر الاقتصادية للمؤسسات. وذلك بهدف قياس أماكن الضعف والقوة، ومعرفة مصادر الاستثمار والتمويل.

– تقديم معلومات حول التغيرات الظاهرة في إجمالي الموارد، والناتجة عن الأنشطة الموجهة لتحقيق الأرباح. وذلك بهدف معرفة العوائد المتوقعة من الاستثمار، وتحديد مدى قدرة المؤسسة على سداد ديونها للموردين والدائنين، وإظهار قدرتها على سداد ضرائبها.

– الإفصاح عن كافة المعلومات المناسبة لحاجات الأفراد الذين يستخدمون القوائم المالية.

**ثالثا: عناصر القوائم المالية**

تتمثل عناصر القوائم المالية فيما يلي[1]:

**1– الميزانية:** وهي تصوير للوضع المالي أو الحالة المالية للمؤسسة وذلك في لحظة زمنية معينة (تاريخ إعداد القائمة)، وعليه فإن محتويات الميزانية هي عناصر لحظية وتعرف محاسبيا بمصطلح الأرصدة تمييزا لها عن التيارات أو التدفقات والتي تمثل مكونات القوائم المالية الأخرى، وللميزانية جانبين، يسمى الجانب الأول الخصوم أو المطلوبات وتدرج فيه كافة البنود الخاصة بخصوم المؤسسة والتزاماتها تجاه الآخرين، أما الثاني فيسمى الأصول أو الموجودات وتندرج فيه كافة البنود الخاصة بأصول المؤسسة وحقوقها على الآخرين.

**2– حسابات النتائج:** بجانب حسابات النتائج تستخدم في الحياة العديد من المسميات المختلفة لوصف القائمة التي تعرض مكونات ورقم صافي الربح للفترة، مثل: قائمة الدخل، قائمة الربح، قائمة الأرباح والخسائر، بيان المصروفات والإيرادات. ومهما كانت التسمية التي تطلق على تلك القائمة، فيجب أن تفصح بشكل كاف لقراء التقارير المالية عن مكونات صافي الربح المحقق في خطوات متتابعة. ولقد عرف النظام المحاسبي المالي

[1] – المرجع السابق، ص 102.

حساب النتائج بأنه: بيان ملخص للأعباء والمنتوجات المنجزة من الكيان خلال السنة المالية، ولا يأخذ في الحساب تاريخ التحصيل أو تاريخ السحب، ويبرز بالتمييز النتيجة الصافية للسنة المالية (الربح أو الخسارة).

**3- قائمة التدفقات النقدية:** نظرا للقصور في القوائم المالية السابقة الذكر في عرض الملخص التفصيلي لكل من التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، أو المصادر والاستخدامات النقدية خلال الفترة المالية، فقد طالبت هيئة معايير المحاسبة بقائمة مالية جديدة وهي قائمة التدفقات النقدية، وكذلك فعلت اللجنة الدولية للمعايير المحاسبية التي أصدرت المعيار المحاسبي الدولي السابع والذي عنون باسم قائمة التدفقات النقدية. والغرض الرئيسي منها هو توفير معلومات ملائمة عن المتحصلات والمدفوعات النقدية، وذلك لمساعدة المستثمرين والدائنين وغيرهم في تحليلهم للنقدية، وتقرر هذه القائمة عما يلي: الآثار النقدية لعمليات المؤسسة خلال الفترة، صفقاتها الاستثمارية، صفقاتها التمويلية، صافي الزيادة والنقصان في النقدية خلال الفترة.

4- **جدول التغيرات في الأموال الخاصة:** يشكل جدول تغير الأموال الخاصة تحليلا للحركات التي أثرت في كل فصل من الفصول التي تتشكل منها رؤوس الأموال الخاصة للكيان خلال السنة المالية، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

- النتيجة الصافية للدورة.
- أثر تغيرات الطرق المحاسبية وتصحيح الأخطاء التي تم تسجيل أثرها في رؤوس الأموال الخاصة، جدول النواتج والأعباء الأخرى المسجلة مباشرة في رؤوس الأموال المسجلة.
- العمليات والتغيرات التي تمس رأس المال (زيادة أو تخفيض).
- توزيعات النتيجة الصافية.

واعتبر النظام المحاسبي المالي جدول تغير الأموال الخاصة إحدى القوائم المالية، وهذا اعتراف ضمني بأهمية حركة هذه الأموال، لأنها تظهر مقدرة المؤسسة على تزويد ملاكها بأموال، كما يظهر مقدرة الملاك على ترك أجزاء من أرباحهم أو عائدات أسهمهم في متناول المؤسسة.

**5- الملاحق:** هي وثيقة تلخيصية، يعد جزء من التقارير المالية، يعطي تفسيرات مكملة للمعلومات الموجودة في القوائم المالية من أجل فهم أفضل للميزانية وجدول حسابات النتائج، ويخضع عرض البيانات في الملاحق لشرطين هما:

- أن يكون هذا العنصر ذا أهمية نسبية أي أنه سيؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة إذا لم يعرض ضمن الملاحق.
- أن يكون بالإمكان قياس هذا العنصر بموثوقية.

**رابعا: أساليب تحليل القوائم المالية**

سوف نتطرق الى المؤشرات الخاصة بكل قائمة من القوائم على حدا [1]:

**1- المؤشرات المالية لتحليل الميزانية:** سوف نقوم بتوضيح تحليل الميزانية من المنظور المالي والوظيفي، والتطرق الى أهم المؤشرات المالية المستخدمة في تقييمها:

**أ- المؤشرات الأساسية في المنظور المالي:**

تقضي القاعدة بضرورة تمويل الاستخدامات الأكثر من سنة بموارد مستقرة لأكثر من سنة، وتمويل الاستخدامات الأقل من سنة بموارد مدتها أقل من سنة، وتوفير هامش إضافي لمواجهة المخاطر. ويتمثل هذا الهامش في رأس المال العامل سيولة، وهو عبارة عن جزء من الأموال الدائمة المستخدم في تمويل جزء من الأصول المتداولة بعد تمويل كل الأصول الثابتة.

❖ **حساب رأس المال العامل سيولة:** يمكن حساب رأس المال العامل في أعلى الميزانية وأسفلها.

**- من أعلى الميزانية:**

**علاقة رقم (02-01)**

رأس المال العامل = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة

[1] - منصف شرفي، عميروش بوشلاغم، دور تحليل القوائم المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة الصيانة للشرق، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 01، 2020، ص 190-193.

- **من أسفل الميزانية:**

**علاقة رقم (02-02)**

رأس المال العامل = الأصول المتداولة – القروض قصيرة الأجل

❖ **حالات رأس المال العامل:** سوف نقوم بدراسة الحالات التي يكون عليها رأس المال العامل.

- **من أعلى الميزانية:** وتكون في الحالات التالية:

**رأس المال العامل > 0 موجب:** الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة في هذه الحالة يعبر رأس المال العامل عن فائض الأموال الدائمة المتبقي بعد تمويل جميع استثماراتها بواسطة الموارد المالية الدائمة حيث حققت المؤسسة فائض تمثل في رأس المال العامل.

**رأس المال العامل < 0 سالب:** الأموال الدائمة أقل من الأصول الثابتة في هذه الحالة الأموال الدائمة غير كافية لتمويل جميع الاحتياجات المالية الثابتة حيث يلبي جزء منها هذه الاحتياجات فقط مما يستدعي البحث عن موارد أخرى لتغطية العجز في التمويل.

**رأس المال العامل = 0 معدوم:** أي الأموال الدائمة تساوي الأصول الثابتة في هذه حالة نادرة الحدوث أي تم تحقيق حالة التوافق التام في هيكل الموارد والاستخدامات لتسيير عملية تمويل الاحتياجات المالية في المؤسسة.

- **من أدنى الميزانية:** وتكون في الحالات التالية:

**رأس المال العامل > 0 موجب:** الأصول المتداولة أكبر من القروض قصيرة الأجل أي أن المؤسسة تستطيع مواجهة القروض قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة ويبقى فائض مالي يمثل هامش أمان وهو رأس المال العامل.

**رأس المال العامل < 0 سالب:** الأصول المتداولة أقل من القروض قصيرة الأجل في هذه الوضعية تكون الأصول المتداولة القابلة للتحصيل في الأجل القصير غير كافية لتغطية الاستحقاقات التي تسدد في الأجل القصير.

**رأس المال العامل = 0 معدوم:** الأصول المتداولة تساوي القروض قصيرة الأجل في هذه حالة تتمكن المؤسسة من تغطية القروض قصيرة الأجل باستخدام الأصول المتداولة دون تحقيق فائض ولا عجز وهي حالة مثلى نادرة الحدوث

**ب- المؤشرات المالية الوظيفية:**

تعتبر مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية أدوات لتحليل الميزانية الوظيفية.

- **مؤشرات التوازن المالي:** تتمثل هذه المؤشرات المالية في رأس المال العامل والاحتياج والخزينة.

- **رأس المال العامل الصافي الإجمالي:** المؤشرات المالية من المنظور الوظيفي عبارة عن رأس المال العامل الصافي الإجمالي، وهو ذلك الجزء من الموارد المالية الدائمة المخصصة لتمويل الأصول المتداولة، ويحسب بالعلاقة التالية:

**علاقة رقم (02-03)**

**رأس المال العامل الإجمالي = الموارد الدائمة – المستخدمات المستقرة**

ويعتبر رأس المال العامل الوظيفي مؤشرا هاما للتوازن المالي طويل المدى وذلك حسب الحالات التالية:

**الحالة الأولى: رأس المال العامل موجب** يشير ذلك أن المؤسسة متوازنة ماليا على مدى طويل حيث تمكنت المؤسسة حسب هذا المؤشر من تمويل احتياجاتها طويلة المدى وحققت فائض يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية.

**الحالة الثانية: رأس المال العامل سالب** المؤشر إلى أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها والاحتياجات المالية الثابتة باستخدام مواردها المالية الدائمة، وحققت بذلك عجزا في تمويل هذه الاحتياجات.

**الحالة الثالثة: رأس المال العامل معدوم** يعني ذلك أن المؤسسة في حالة التوازن الأمثل على المدى الطويل لكن دون تحقيق فائض، حيث نجحت المؤسسة في تمويل احتياجاتها طويلة المدى دون تحقيق فائض ولا تحقيق عجز.

- **الاحتياج في رأس المال العامل BFR:** (Besoin en fonds de roulement) ينتج عن الأنشطة المباشرة للمؤسسة مجموعة من الاحتياجات المالية بسبب التفاعل مع مجموعة من العناصر. مثل المخزونات، حقوق الموردين. ويتولد الاحتياج المالي للاستغلال عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط بواسطة حقوقها لدى المتعاملين ومخزوناتها.

- **الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال BFRx:** ينطبق عليه التعريف السابق ويتم حسابه انطلاقا من الميزانية الوظيفية بإجراء الفرق بين استخدامات الاستغلال وموارد الاستغلال:

**علاقة رقم (02-04)**

**الاحتياج في رأس المال العامل الاستغلال = استخدامات الاستغلال – موارد الاستغلال**

- **الخزينة الصافية Tn:** تتشكل الخزينة الصافية (Trésorerie nette) عندما يستخدم رأس المال العامل الصافي الإجمالي في تمويل العجز في احتياجات دورة الاستغلال وغيرها. وهو ما قصدنا به الاحتياج لرأس المال العامل. وعليه فإذا تمكنت المؤسسة من تغطية الاحتياج وتكون الخزينة موجبة وهي حالة الفائض في التمويل، وفي الحالة العكس تكون الخزينة سالبة، وتحسب الخزينة الصافية من خلال:

**علاقة رقم (02-05)**

**الخزينة الصافية = رأس المال العامل – احتياج رأس المال العامل**

**الحالة الأولى: الخزينة موجبة** يعني رأس المال العامل موجب وهو أكبر من الاحتياج أي المؤسسة قادرة على تغطية الاحتياج.

**الحالة الثانية: الخزينة معدومة** يعني رأس المال العامل يساوي الاحتياج من رأس المال العامل.

**الحالة الثالثة: الخزينة سالبة** أي الاحتياج أكبر من رأس المال العامل أي المؤسسة غير قادرة على تغطية الاحتياج.

**2- النسب المالية لتحليل حساب النتائج:** هناك عدة نسب يعتمد عليها في تقييم الأداء المالي بالاعتماد على جدول حساب النتائج نذكر منها: درجة التكامل العمودي (نسبة القيمة المضافة)، الإنتاجية، عدد مرات تغطية الفوائد.

**3- تحليل جدول تدفقات الخزينة:** تشكل نسب التدفقات النقدية أسلوبا مهما من أساليب تحليل التدفقات النقدية وتقييم الأداء في المؤسسة، ويلاحظ أن تطور هذه النسب واستخداماتها كان بطيئا مقارنة بالنسب المالية التقليدية المرتبطة بقوائم الميزانية وجدول حسابات النتائج حيث يعود ذلك إلى التأخير في اعتبار قائمة التدفقات النقدية قائمة أساسية. ومن أهم النسب المالية سواء كانت لتقييم السيولة أو لتقييم جودة الأرباح المعتمد عليها في تحليل الخزينة:

**أ- نسب جودة الأرباح:** تقيس نسب الربحية كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها بشكل أمثل لتحقيق الأرباح، وهي تقدم معلومات يمكن بواسطتها التمييز بين صافي الدخل الذي يتم تحديده بموجب أساس الاستحقاق ومن التدفق النقدي، وعلى هذا الأساس فإن تحقيق المؤسسة لرقم من صافي الربح لا يعني بالضرورة أنها حققت تدفقات مرتفعة والعكس صحيح.

**ب- جودة السيولة:** ترتبط قوة أو ضعف سيولة المؤسسة بمدى توفر صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية، فإذا كان صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية موجبا فهذا يعني أن هناك فائض نقدي يمكن لإدارة المؤسسة أن تستخدمه، إما في توسيع الأنشطة الاستثمارية أو في تسديد الديون طويلة الأجل، أما إذا كان سالبا فعلى المؤسسة أن تبحث عن مصادر تمويل العجز، وذلك إما ببيع جزء من استثماراتها أو بالتمويل طويل الأجل.

**المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية**

تعتبر طريقة النسب المالية وسيلة تساعد على تقييم الحالة المالية والاقتصادية للمؤسسة، عن طريق إعداد وإثراء الدراسات المقارنة بين قطاعين أو مجموعة من القطاعات ذات نفس النشاط.

**أولا: تعريف النسب المالية**

النسب المالية عبارة عن علاقة بين بسط ومقام، وقيم البسط والمقام هي البيانات والأرقام المحاسبية التي تعرضها الميزانية العمومية أو قائمة الدخل، شرط أن تكون العلاقة معبرة عن جزء الأداء المرتبطة به ومفسرة له، وهذا يعني أن هناك علاقات بين البيانات المحاسبية يجب اعتمادها دون الإخلال بمكونات البسط أو المقام، ومن جانب آخر فإن نتائج كل نسبة مالية لا يمكن أن يفهم مدلولها أو كيفية الحكم على الأداء إلا بمقارنتها ببعض المعايير القياسية ومن خلال المقارنة بين نتيجة النسبة وقيمة المعيار المستخدم يمكن الحكم على الأداء[1].

ويمكن تعريفها بالعديد من التعاريف منها التعاريف التالية[2]:

– النسب المالية أداة من أدوات التحليل المالي توفر مقياسا لعلاقة ما بين بندين من بنود القوائم المالية.

– النسبة المالية هي العلاقة القائمة بين عنصر (أو عدة عناصر) وعنصر آخر (أو عناصر أخرى)، وتكون هذه العلاقة بشكل نسبة مئوية أو بشكل كسر بسيط أو كسر عشري.

– النسب المالية عبارة عن علاقة بين رقمين من أرقام القوائم المالية أحدهما في البسط والآخر في المقام وتشكل العلاقة بينهما مدلولا معينا.

هذا ويمكن التعبير عن النسب المالية في أشكال وصيغ مختلفة يمكن أن نوجزها بما يلي[3]:

أ– **النسب التقليدية أو النمطية**، والتي يمكن الحصول عليها ببساطة من خلال قسمة رقم على رقم آخر كما هو الحال عند قسمة الأصول المتداولة على الالتزامات المتداولة والحصول على 1:2 أو 1:1 .... إلخ.

ب– **المعدلات أو ما يعرف بمعدلات الدوران** وهي النسبة بين حقيقتين عدديتين خلال فترة من الزمن ويعبر عنها بالمرات كما هو الحال في معدلات دوران المخزون ودوران الذمم المدينة.

[1] – حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، الطبعة الثانية، ص120.

[2] – مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، القوائم المالية: مدخل نظري وتطبيقي، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص127.

[3] – المرجع السابق، ص 128.

**ج- النسب المئوية:** وهي نسب يتم التعبير فيها عن العلاقة بين بندين مئويا كالعلاقة بين مجمل الربح والمبيعات، وصافي الربح والمبيعات.... إلخ.

**ثانيا: أنواع النسب المالية**

من أهم النسب المالية التي سنحاول دراستها ما يلي:

**1- نسب السيولة:** تلجأ الإدارة المالية إلى نسب السيولة للحكم على مدى قدرتها في تسديد ما عليها من التزامات مستحقة في تواريخ استحقاقها ومن أهم هذه النسب ما يلي[1]:

**أ- نسبة التداول:** وهي من أكثر نسب السيولة استخداما، وتسمى بنسبة صافي رأس المال العامل، ويتم من خلال هذه النسبة الربط بين الأصول المتداولة والالتزامات المتداولة، حيث يتم سداد الثانية من الأولى، وتأخذ النسبة الصيغة التالية:

**علاقة رقم (02-06)**

**نسبة التداول = الأصول المتداولة ÷ الالتزامات المتداولة**

ويقوم المحلل المالي عادة بالحكم على مؤشرات هذه النسبة من خلال مقارنتها بالمعيار النمطي المتعارف عليه وهو (1:2) حيث يشير المعيار إلى ضرورة أن تحتفظ المؤسسة بدينارين على الأقل من الأصول المتداولة لكل دينار واحد من الالتزامات. وهو يساعد المؤسسة على سداد الديون في المدى القصير دون أن تتأثر الأنشطة المختلفة فيها بهذا السداد.

غير أنه ما يعاب على هذه النسبة أنها ترصد كميا ما يتوفر من الأصول المتداولة، ويتم تجاهل تركيبة هذه الأصول وتفاوت درجة سيولتها. لذا ينصح بدعم المؤشرات الناتجة عن نسبة التداول بمؤشرات أخرى كنسبة السيولة السريعة والنقدية.

[1] - المرجع السابق، ص ص 130-133

**ب- نسبة السيولة السريعة:** وهي النسبة التي تربط بين الأصول المتداولة الشديدة السيولة، والالتزامات المتداولة. تحسب النسبة السريعة من خلال العلاقة النسبية التالية:

**علاقة رقم (02-07)**

**النسبة السريعة = (الأصول المتداولة – المخزون – المدفوعات مقدما) ÷ الالتزامات المتداولة**

ويحكم على مؤشرات هذه النسبة من خلال المعيار النمطي (1:1) حيث يفترض المعيار ضرورة أن يتوفر على الأقل دينار واحد من الأصول السريعة دون اللجوء للمخزون لتغطية كل دينار من الالتزامات المتداولة، دون أن تتأثر الأنشطة التشغيلية والاعتيادية في المؤسسة بذلك السداد.

**ج- نسبة النقدية:** تدرس هذه النسبة مقدار ما يتوفر من النقدية وما هو في حكمها (كالاستثمارات في الأوراق المالية) لسداد الالتزامات المتداولة، ويمكن حسابها من خلال العلاقة النسبية التالية:

**علاقة رقم (02-08)**

**نسبة النقدية = (النقدية + استثمارات في أوراق مالية) ÷ الالتزامات المتداولة**

ونتيجة لذلك فقد اعتبرت نسبة النقدية أكثر نسب السيولة تحفظا، ويلجأ اليها المحلل المالي عندما يتوفر لديه معلومات عن صعوبة تحويل الأصول السريعة الأخرى والمخزون إلى نقد، أو رهن المؤسسة مثلا لذممها المدينة أو مخزونها، ويجب الإشارة هنا إلى أن المحللين الماليين لا يعتمدون بشكل أساسي على مؤشرات هذه النسبة عند تقييم سيولة المؤسسة لانهم لا يتوقعون من هذه المؤسسة الاحتفاظ بكميات كبيرة من النقدية وما يعادلها لتغطية الالتزامات المتداولة كما لا يتوقعون أن يكون الاعتماد محصورا على النقدية دون غيرها من الأصول المتداولة في سداد الالتزامات.

إن الحصول على نسبة نقدية عالية يكون مؤشرا على احتفاظ المؤسسة بسيولة ونقدية عالية، ولكن ارتفاع هذه النسبة بشكل كبير قد يعطي مؤشرا على فشل هذه المؤسسة في استغلال أموالها واستثمارها في أوجه الاستثمار المختلفة بدلا من تكديسها في المؤسسة دون استخدام.

**د- رأس المال العامل:** يمثل رأس المال العامل الفرق بين الأصول المتداولة والالتزامات المتداولة، لذا فإنه يعرف أيضا بصافي رأس المال العامل، ويستخدم صافي رأس المال العامل كمؤشر للحكم على سيولة المؤسسات وقدرتها على سداد التزاماتها في المدى القصير، ويستخرج هذا المؤشر من خلال الصيغة التالية:

**علاقة رقم (02-09)**

**صافي رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الالتزامات المتداولة**

وعند الحصول على صافي رأس مال عامل كبير فإن ذلك يعتبر مؤشرا إيجابيا على سيولة المؤسسة، ويتأثر حجم رأس المال العامل كباقي النسب السابقة ببنود وتركيبة الأصول المتداولة والالتزامات المتداولة وما يطرأ عليها من تغيرات وتأثيرات.

ويقوم المحلل المالي بمقارنة صافي رأس المال العامل المحقق خلال العام مع ما تحقق خلال الأعوام الماضية للحكم على هذا المؤشر، في حين لا يمكن إجراء هذه المقارنة بين المؤسسات وذلك بسبب اختلاف أحجامها، أما إذا تعرض هذا المؤشر لتغيرات مهمة صعودا وهبوطا توجب على المحلل المالي أن يجد أسباب ذلك التغير من خلال تحليل بنود الأصول والالتزامات المتداولة.

**2- نسب النشاط:** تهتم نسب النشاط بتقييم كفاءة الأداء في المؤسسة على مختلف الأصعدة التشغيلية، كإدارة المخزون والذمم المدينة والأصول الثابتة، وتسمى أيضا نسب التشغيل، ويمكن تلخيص أهم هذه النسب فيما يلي[1]:

**أ- معدل دوران المخزون:** تبين هذه النسبة فعالية المؤسسة وقدرتها على بيع بضائعها، ويمكن للمحلل من خلالها الحكم على الإدارات المسؤولة عن عملية البيع وفعالية سياساتها. ويمكن قياس هذه النسبة من خلال الصيغة التالية:

**علاقة رقم (02-10)**

**معدل دوران المخزون = كلفة المبيعات ÷ متوسط المخزون**

[1] - المرجع السابق، ص ص 154-162.

ويمكن استبدال كلفة المبيعات في حال عدم توفرها بالمبيعات، مع العلم أن النتائج المستخرجة عند استخدام كلفة المبيعات يكون أفضل وأكثر تناسقا من استخدام المبيعات.

ويحسب متوسط المخزون كما يلي:

**علاقة رقم (02-11)**

**متوسط المخزون = بضاعة أول المدة + بضاعة آخر المدة ÷ 2**

وتحتسب هذه النسبة بعدد المرات، حيث ازدياد عدد المرات يعني نجاح المؤسسة في تصريف المخزون سينعكس على زيادة الاستثمار في المخزون وارتفاع فرص تحقيق الأرباح. وانخفاض عدد مرات دورات المخزون يعني انخفاض فرص الاستثمار في المخزون، وبقائه لفترات طويلة لدى المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى انخفاض فرص تحقيق الأرباح وانخفاض مستوى المبيعات.

**ب- فترة التخزين:** وتعرف كذلك بعدد أيام بقاء المخزون لدى المؤسسة، ويمكن استخراجها بعد استخراج معدل دوران المخزون، بحيث تصبح النتيجة أكثر وضوحا وذلك بالتعبير عن فترة بقاء المخزون لدى المؤسسة بالأيام. ويمكن قياسها من خلال الصيغة التالية:

**علاقة رقم (02-12)**

**فترة التخزين = 360 ÷ معدل دوران المخزون**

حيث 360 يعبر عن عدد أيام السنة، وبطبيعة الحال تكون النتيجة أفضل عندما نحصل على أيام قليلة، وهو ما يشير إلى أن فترة احتفاظ المؤسسة للمخزون متدنية وهو ما يعني أيضا سرعة بيع المخزون وانعكاس ذلك على الربح، ومن ثم الانتقال إلى شراء مخزون جديد وممارسة نفس العملية.

ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة مقارنة معدلات دوران المخزون وفترة بقائه في المخازن بمعدلات الدوران المسجلة في الأعوام الماضية لنفس المؤسسة، كما يمكن الاستعانة بالنتائج المسجلة في المؤسسات المشابهة للحصول على تقييم أفضل للمؤسسة في هذا المجال.

**ج- معدل دوران الذمم المدينة:** تبيع المؤسسات بضائعها بالأجل حتى تتمكن من زيادة حجم مبيعاتها وتعظيم أرباحها، لذا فإن دفاتر هذه المؤسسات تظهر ما يعرف بالذمم المدينة، وهو ما للمؤسسة على الغير نتيجة لبيع البضائع بالأجل. وتسعى هذه المؤسسات بعد ذلك لتحصيل هذه الديون وتحويلها إلى نقد لاستخدامها مرة أخرى في شراء البضائع ومن ثم بيعها. لذا فإن هذه النسبة تقيس كفاءة المؤسسة في تحصيل ديونها وهو ما يؤثر بشكل مباشر على سيولة المؤسسة وربحيتها. ويتم قياسها من خلال الصيغة التالية:

**علاقة رقم (02-13)**

**معدل دوران الذمم المدينة = المبيعات الآجلة ÷ متوسط الذمم المدينة**

بحيث أن متوسط الذمم المدينة يحسب كما يلي:

**علاقة رقم (02-14)**

**متوسط الذمم المدينة = الذمم المدينة أول المدة + الذمم المدينة آخر المدة ÷ 2**

ويقصد هنا بالذمم المدينة: المدينون وأوراق القبض، أما البسط فتظهر فيه المبيعات الآجلة. وقد يضطر المحلل المالي إلى استخدام المبيعات الإجمالية بدلا من المبيعات الآجلة في حال عدم توفر هذه الأخيرة.

**د- متوسط فترة التحصيل:** يتم التعبير عن فترة التحصيل بالأيام، ويستخدم معدل دوران الذمم المدينة في مقام هذه النسبة، وتأخذ الصيغة التالية:

**علاقة رقم (02-15)**

**متوسط فترة التحصيل = 360 ÷ معدل دوران الذمم المدينة**

وكلما قل عدد أيام فترة التحصيل كلما كان ذلك مؤشرا جيدا على كفاءة سياسة التحصيل المتبعة من قبل إدارة المؤسسة، أما في حال زيادة فترة التحصيل فإن ذلك يعطي مؤشرات عدة أهمها:

- أن سياسة منح الائتمان غير موفقة في المؤسسة.
- أن سياسة تحصيل الديون في المؤسسة لا تسير بشكل جيد.
- أن ديون المؤسسة قد تتعرض لخطر عدم تحصيلها أو إعدامها.

وبرغم كل ما تقدمه نسبة متوسط فترة التحصيل من مؤشرات هامة على سرعة دوران الذمم المدينة إلا أنه يؤخذ عليها معاملة الذمم المدينة بشكل إجمالي دون النظر إلى خصوصية كل دين من حيث مبلغه الإجمالي وفترة استحقاقه وهو ما يجعل بعض المحللين الماليين إلى إعداد جدول أعمار الديون.

**هـ- جدول أعمار الديون:** يتم الاستعانة بهذا الجدول لتحليل بنية الذمم المدينة وتقسيمها حسب عمرها أو فترة تحصيلها، ومن ثم يتم مقارنة هذه الفترات مع متوسط فترة التحصيل للحكم سرعة دوران الذمم المدينة ويضم جدول أعمار الديون المعلومات التالية: عمر الدين، قيمة الدين، النسبة المئوية إلى المجموع.

**و- جدول أعمار الديون:** تستخدم هذه النسبة بالإضافة إلى النسب السابقة لإلقاء مزيد من الضوء على سياسات الائتمان والتحصيل في المؤسسة، ويتم من خلال هذه النسبة الربط بين المبيعات الآجلة والديون المعدومة، حيث أن الديون المعدومة أحد نتائج سياسة البيع بالأجل، لذا فإن هذه النسبة تأخذ الصيغة التالية:

**علاقة رقم (02-16)**

**نسبة الديون المعدومة إلى المبيعات الآجلة = الديون المعدومة ÷ المبيعات الآجلة**

إن الحصول على مؤشر متدن لهذه النسبة سيعني نجاحا في سياسة منح الائتمان المتبعة من قبل المؤسسة كما سيعني انخفاضا للديون المعدومة، بل هو مؤشر على دقة اختيار الزبائن من قبل المؤسسة وكفاءة آليات تحصيل الديون منهم. ويمكن للمحلل المالي أيضا استخدام النسبة الثانية للحصول على نفس الأهداف:

**علاقة رقم (02-17)**

**نسبة الديون المعدومة إلى الذمم المدينة = الديون المعدومة ÷ الذمم المدينة**

**ز- معدل دوران الذمم الدائنة:** يستخرج معدل دوران الذمم الدائنة من قبل المؤسسات، خاصة عندما تقوم بوضع سياساتها الائتمانية، حيث يتم الموازنة بين ما منحه الموردون للمؤسسة من وقت لسداد ديونها وبين ما منحته المؤسسة لزبائنها لتسديد ديونهم. وأهم ما يجب مراعاته عند هذه الموازنة تجنيب المؤسسة لمخاطر العسر الفني فتحرص المؤسسة على أن تكون الفترة التي ستمنحها لزبائنها أقل من الفترة الممنوحة لها من قبل الموردين حتى يتسنى لها سداد التزاماتها وضمان استمرار الأنشطة التشغيلية دون توقف، ويستخرج معدل دوران الذمم الدائنة من خلال الصيغة التالية:

**علاقة رقم (02-18)**

**معدل دوران الذمم الدائنة = المشتريات الآجلة ÷ الذمم الدائنة**

ويمكن للمحلل المالي استخراج فترة الائتمان الممنوحة للمؤسسة بالأيام باستخدام الصيغة التالية:

**علاقة رقم (02-19)**

**فترة الائتمان الممنوحة للمؤسسة = 360 ÷ معدل دوران الذمم الدائنة**

والحصول هنا على عدد أيام كبير يعتبر مؤشرا جيدا، يعبر عن طول الفترة الممنوحة للمؤسسة من قبل الموردين لسداد ديونها.

ح- **معدل دوران إجمالي الأصول:** كما يعرف بنسبة صافي المبيعات إلى إجمالي الأصول، وتستخرج هذه النسبة لقياس أنشطة الأصول والتعرف على قدرة المؤسسة في استغلال هذه الأصول لتوليد المبيعات، وهو ما يمكن الوصول إليه من خلال النسبة التالية:

**علاقة رقم (02-20)**

**معدل دوران إجمالي الأصول = صافي المبيعات ÷ متوسط إجمالي الأصول**

حيث أن صافي المبيعات يحسب كما يلي:

**علاقة رقم (02-21)**

**صافي المبيعات = إجمالي المبيعات – مردودات ومسموحات المبيعات – خصم المبيعات**

أما متوسط إجمالي الأصول:

**علاقة رقم (02-22)**

**متوسط إجمالي الأصول = (إجمالي الأصول أول المدة + إجمالي الأصول آخر المدة) ÷ 2**

ويقاس معدل دوران إجمالي الأصول بعدد المرات، والحصول على معدل دوران عالي للموجودات يعتبر مؤشرا على استغلال المؤسسة لأصولها بفعالية.

هذا ويمكن للمحلل المالي أن يحصر العلاقة بين صافي المبيعات والأصول الثابتة فقط من خلال معدل دوران الأصول الثابتة وفق الصيغة التالية:

**علاقة رقم (02-23)**

**معدل دوران الأصول الثابتة = صافي المبيعات ÷ الأصول الثابتة**

والحصول على معدل دوران عالي للأصول الثابتة يعتبر مؤشرا على استغلال المؤسسة لأصولها الثابتة أحسن استغلال في توليد المبيعات.

**ط- معدل دوران صافي رأس المال العامل:** كما تعرف أيضا بنسبة صافي المبيعات إلى صافي رأس المال العامل وتأخذ الصيغة التالية:

**علاقة رقم (02-24)**

**معدل دوران صافي رأس المال العامل = صافي المبيعات ÷ صافي رأس المال العامل**

ويمثل صافي رأس المال العامل المتبقي من الأصول المتداولة بعد تغطية الالتزامات المتداولة وبالتالي فإن الزيادة في هذا المعدل يعطي مؤشرا مهما على كفاءة المؤسسة في إدارة صافي رأس المال العامل لديها ويبين إلى أي مدى نجحت المؤسسة في استغلال صافي رأس المال العامل لتوسيع قاعدة وحجم مبيعاتها.

**3- نسب المديونية:** تهتم المؤسسة في معرفة آثار استخدام المديونية في هيكل تمويل الاستثمارات، ولذلك تلجأ إلى هذه المجموعة من النسب لتحقيق ثلاث غايات هي[1]:

- تعزيز نظرة الدائنين إلى حق الملكية، أو الأموال التي يوفرها الملاك، من أنها توفر لهم حد الأمان لتسديد ما بذمة المؤسسة عند الاستحقاق.
- عندما يزداد تمويل المؤسسة بالمديونية فإن الملاك يستطيعون السيطرة على الإدارة باستثمارات قليلة.
- إذا ما حققت المؤسسة أرباح تفوق كلفة المديونية ممثلة بالفوائد فإن العائد على حق الملكية (ربحية السهم الواحد) سوف يزداد.

[1] - حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مرجع سبق ذكره، ص 132.

وأهم هذه النسب ما يلي[1]:

**أ- نسبة القروض إلى مجموع الأموال (الموجودات):** وتسمى بنسبة الرافعة المالية، وتشير هذه النسبة إلى درجة الاعتماد على مصادر التمويل المقترضة في تمويل أموال المؤسسة. وكلما زادت نسبة الرافعة المالية كلما انخفضت مساهمة حق الملكية في أموال المؤسسة وتحسب الرافعة المالية وفق العلاقة التالية:

**علاقة رقم (02-25)**

**نسبة الرافعة المالية = القروض ÷ الأموال (الموجودات)**

وبالتأكيد فإن ارتفاع النسبة إنما يعكس شكل الصعوبات التي ستتعرض لها المؤسسة منها:

- صعوبات في الحصول على أموال مقترضة إضافية حيث أن المقرضين سوف يحجمون عن تقديم القروض إلى المؤسسة.
- صعوبات ناشئة عن احتمالات عدم القدرة في تسديد القروض وفوائد القروض مما يعرض شركة الأعمال إلى احتمالات العسر المالي. وبالتالي التصفية خصوصا عندما تنخفض التدفقات النقدية المتوقعة وبشكل مفاجئ.
- صعوبات مرتبطة بزيادة المخاطر التي يتعرض لها ملاك المؤسسة، ولا بد من الإشارة إلى أن هناك نسبة مثلى تسعى المؤسسة دائما إلى تحقيقها والمحافظة عليها، وهو أمر ليس بالميسور دائما.

**ب- معدل تغطية الفوائد:** يترتب على استخدام المديونية تحمل المؤسسة لأعباء ثابتة ممثلة بالفوائد على القروض، وعليه فإن اهتمام المؤسسة يرتكز حول تحديد مدى قدرتها في تسديد هذه الأعباء الثابتة وتغطيتها من أرباح المؤسسة.

لذلك فهي تلجأ إلى حساب معدل تغطية الفوائد من خلال تنفيذ النسبة التالية:

**علاقة رقم (02-26)**

**معدل تغطية الفوائد = صافي الربح قبل الفائدة ÷ الفائدة**

[1] - المرجع السابق، ص ص 133-135

وتشير هذه النسبة إلى المدى المسموح به لأرباح المؤسسة بالانخفاض دون أن يتأثر المركز المالي لها، ودون أن تصاب باضطراب في السيولة التي يقودها إلى العسر المالي وهو ما قد يؤدي إلى إجراء قانوني.

**ج- نسبة القروض إلى حق الملكية:** يعبر حق الملكية عن مقدار الأموال التي جهزها الملاك للمؤسسة، ولذلك فهي تمثل حد الأمان الذي يتمتع به الدائنون (أصحاب القروض) عند إقراضهم للمؤسسة. إذ يتعرض أصحاب الملكية إلى فقدان أموالهم قبل أن يتعرض أصحاب القروض إلى ذلك.

ولذلك فإن المؤسسة تهتم بهذه النسبة لأن ارتفاعها عن معيار المقارنة دليل واضح عن تزايد المخاطر التي يتعرض لها الدائنون بسبب تناقص مساهمة الملاك أي تناقص حد الضمان أو الأمان.

**علاقة رقم (02-27)**

**نسبة القروض إلى حق الملكية = مجموع القروض ÷ حق الملكية**

**4- نسب الربحية:** من أكثر الموضوعات التحليلية التي تهتم بها المؤسسة هو الربحية، فتحقيقها يعني التحسن في الأداء التشغيلي، ويعكس كفاءة السياسات والإجراءات والقرارات التي اتخذتها المؤسسة. كما أن هذه المجموعة من النسب تظهر الآثار المشتركة للسيولة والمديونية وإدارة الموجودات على النتائج التشغيلية للمؤسسة وتتمثل هذه النسب فيما يلي [1]:

**أ- نسبة الهامش:** وتعبر هذه النسبة عن مستوى ربحية الدينار الواحد من المبيعات ولذلك فكلما زادت النسبة عن معيار المقارنة كلما زادت ربحية المؤسسة.

وتحسب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

**علاقة رقم (02-28)**

**نسبة الهامش = صافي الربح قبل الفائدة والضريبة ÷ صافي المبيعات**

[1] - المرجع السابق، ص ص 136-142.

**ب- معدل العائد على حق الملكية:** تعبر هذه النسبة عن ربحية الدينار الواحد المستثمر من قبل ملاك المؤسسة. وكلما زادت هذه النسبة كلما عبرت عن كفاءة المؤسسة في استغلال أموال الملاك لضمان عائد مرضي لهم والعكس يحصل عندما تنخفض هذه النسبة دون المعايير المعتمدة للمقارنة.

وتحسب هذه النسبة من خلال العلاقة التالية:

**علاقة رقم (02-29)**

**معدل العائد على حق الملكية = صافي الربح بعد الفائدة والضريبة ÷ حق الملكية**

**ج- معدل العائد على الاستثمار:** من أكثر المؤشرات التحليلية التي تستخدم في تقييم الأداء في المؤسسات والتي تهتم بها الإدارة والملاك والمستثمرين هو مؤشر معدل العائد على الاستثمار أو ما يسمى بالقابلية الإيرادية.

ويعبر هذا المؤشر عن ربحية الدينار الواحد المستثمر داخل المؤسسة، وعليه فإن ارتفاعه يعني كفاءة السياسات التشغيلية المختلفة في المؤسسة، بالإضافة إلى كفاءة القرارات المالية التي اتخذتها المؤسسة، ويحسب هذا المعدل من خلال العلاقة التالية:

**علاقة رقم (02-30)**

**معدل العائد على الاستثمار = صافي الربح قبل الفائدة والضريبة ÷ الاستثمار**

ويعبر الاستثمار عن طاقة وحجم المؤسسة ويقصد به من الناحية التحليلية مجموع الموجودات التشغيلية أو ما يسمى بالموجودات العاملة وهي الموجودات التي استخدمت فعلا في خلق وإنتاج الربح التشغيلي للمؤسسة.

تهتم المؤسسة بهذا المؤشر وتتابع تغيراته عبر السنين، ومن خلاله يمكن التعرف على جوانب القوة والضعف في المؤسسة، ولذلك فهي تهتم بالمتغيرات العديدة التي تشكل هذا المعدل.

**المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي**

يعتبر التوازن المالي في المؤسسة مهم في تقييم الأداء المالي كونه هدف مالي تسعى إلى بلوغه من أجل تحقيق الأمان للمؤسسة.

**أولا: تعريف التوازن المالي**

إن التوازن المالي في المؤسسة في لحظة معينة هو عبارة عن المواءمة أو التناسق بين الوسائل الاقتصادية التي تستخدمها المؤسسة والموارد المالية التي تسمح لها بالاحتفاظ بتلك الوسائل. كذلك يمكن التعبير عن التوازن المالي خلال فترة معينة بأنه عبارة عن التناسق بين إيرادات ومصاريف تلك الفترة أو بمعنى آخر التناسق بين مصادر الأموال واستخداماتها. أي التقابل القيمي والزمني بين الموارد المالية في الميزانية من جهة واستخداماتها من جهة ثانية. وحتى تحقق المؤسسة توازنها المالي فإنه ينبغي عليها العمل على إزالة التناقض الذي يظهر من خلال استفادة المؤسسة من أموال الغير والأعباء التي تترتب عليها نتيجة حصولها على هذه الأموال واستثمارها. ولإزالة هذا التناقض فإنه ينبغي على المؤسسة مراعاة القواعد التالية[1]:

**1- قاعدة التوازن الأدنى**

تتضمن هذه القاعدة ضرورة العمل على تحقيق التعادل بين المدة المحددة للاستفادة من الأموال وبين مدة الاستثمار (أي الحياة الإنتاجية للاستثمار). واستنادا إلى هذه القاعدة، فإنه ينبغي على المؤسسة أن تمول أصولها الثابتة بأموال دائمة (أموال خاصة + ديون متوسطة وطويلة الأجل)، وهذا نظرا لأن استرداد الأموال المستثمرة في الأصول الثابتة وكما هو معروف يكون بشكل بطيء (عن طريق الاستهلاك). فلو تقوم المؤسسة مثلا بتمويل أصولها الثابتة بواسطة الديون قصيرة الأجل (التمويل عن طريق العجز في رأس المال العامل)، فإن ذلك من شأنه أن يجعل المؤسسة تواجه مصاعب في أوقات استحقاق الديون، خاصة عندما تكون سرعة دوران رأس المال العامل بطيئة لدرجة أنها تصبح غير قادرة على تحقيق سيولة نقدية لخدمة الديون. أما الأصول المتداولة والتي تختلف بطبيعتها عن الأصول الثابتة من حيث إمكانية تحويلها إلى سيولة، إضافة إلى تحولها النقدي من خلال فعاليات النشاطات التي تؤديها المؤسسة فيجب تمويلها بأموال قصيرة الأجل (ائتمان تجاري + ائتمان مصرفي)، نظرا لان المؤسسة تكون قادرة على الوفاء بالتزامات التمويل قصير الأجل وشروطه. معنى هذا أنه يجب على المؤسسة استثمار الأموال بشكل تتمكن فيه هذه الأموال من تسديد أعبائها من الإيرادات التي تحققها هي بنفسها.

[1] – عقبي حمزة، انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016، ص ص 113-115.

**2- قاعدة تأمين الاحتياط**

يعاب على قاعدة التوازن المالي الأدنى أنها أهملت بعض المخاطر على مستوى عناصر الأصول والخصوم المتداولة والتي يمكن أن تواجهها المؤسسة خلال دورة الاستغلال، هذه المخاطر التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- المخاطر الناجمة عن إمكانية انخفاض سرعة دوران الأصول المتداولة بسبب الانخفاض الظرفي الذي قد يصيب مبيعات المؤسسة مما يؤدي إلى انخفاض سرعة دوران المخزون أو أن العملاء يقومون بتسديد التزاماتهم ولكن خلال فترة أطول من فترة الائتمان الممنوحة لهم من طرف المؤسسة.
- المخاطر المرتبطة بانخفاض قيمة بعض الأصول المتداولة، فقد يتبين مثلا أن جزءا من المخزون قد أصابه التلف أو أن عددا من العملاء لا يستطيعون تسديد ديونهم بسبب المشاكل المالية التي يعانون منها.
- المخاطر المرتبطة بإمكانية زيادة سرعة دوران الخصوم المتداولة وهذا عندما يقوم الموردون مثلا بتقليص فترة الائتمان الممنوحة للمؤسسة.

هذا ونظرا لوجود مثل هذه المخاطر السالفة الذكر فإن المؤسسة قد تجد نفسها في وضعية مالية صعبة تجاه دائنيها إذا ما طبقت قاعدة التوازن المالي الأدنى، فعمليا نجد أن عناصر الأصول المتداولة وعناصر الديون القصيرة الأجل تختلف في المدة والقيمة، فمن الممكن أن تكون فترة استحقاق الديون قصيرة الأجل أقل من فترة تحقيق عناصر الأصول المتداولة، وفي حالة كهذه، فإن المؤسسة تكون مطالبة بتسديد ديونها قبل أن تتحصل على حقوقها لدى الغير. لذلك وحتى تتفادى المؤسسة هذه الوضعية، فإنه يستوجب عليها تحقيق فائض أو هامش من الأموال الدائمة. ويتحقق هذا الهامش من خلال تحقيق زيادة في الأموال الدائمة عن قيمة الأصول الثابتة، وتسمى هذه الزيادة بصافي رأس المال العامل أو رأس المال العامل الدائم.

**3- قاعدة الموازنة بين الأموال الخاصة والديون**

وتنص هذه القاعدة على ضرورة إحداث توازن في الهيكل المالي للمؤسسة بين الأموال الخاصة والديون، معنى ذلك أنه عندما تريد المؤسسة طلب قرض لتمويل احتياجاتها، فإنه ينبغي أن تكون قيمة القرض مساوية أو أقل من قيمة الأموال الخاصة، مما يضمن استقلالية المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى لكون الأموال

الخاصة بمثابة الضمان الوحيد للدائنين، كذلك يجب أن تكون مدة الدين مساوية لمدة الاستثمار (أي الحياة الإنتاجية للاستثمار).

**ثانيا: مؤشرات التوازن المالي**

ويمكن حصرها في رأس المال العامل والاحتياجات من رأس المال العامل والخزينة.

**1- رأس المال العامل FR:**

إن مفهوم رأس المال العامل (Fonds de roulement) مبني على فكرة أن الأصول الثابتة (الاستخدامات الثابتة) لا تتحول إلى سيولة إلا في المدى الطويل (أي أنها بطيئة التحول إلى سيولة وهذا ما يسمى بالتمويل المالي الذاتي في المدى الطويل)، والتي يتم تمويلها عن طريق الأموال الدائمة. والعكس بالنسبة للأصول المتداولة والتي تتحول إلى سيولة بشكل سريع ويمكن تمويلها بديون الاستغلال (ديون قصيرة الأجل)[1].

ويعرفه P.CONSO كما يلي: رأس المال العامل يعبر عن جزء من الأموال المتميزة بدرجة استحقاقية ضعيفة والذي يستخدم لتمويل عناصر الأصول التي تمتاز بدرجة سيولة مرتفعة[2].

وتعرفه Josette Peyrard بأنه: هامش الأمان الناتج عن فائض الأموال الدائمة على الأصول الثابتة أي أنه التمويل الدائم الموجه لدورة الاستغلال[3].

وبالتالي فرأس المال العامل يمثل هامش الأمان الذي يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية دون صعوبات أو ضغوطات مالية على مستوى الخزينة، فتحقيق رأس المال العامل الموجب يؤكد امتلاك المؤسسة لهامش أمان يساعدها على مواجهة الصعوبات وضمان استمرار توازن هيكلها المالي.

ويمكن حساب رأس المال العامل بمقارنة عناصر الأصول مع عناصر الخصوم بطريقتين وهي كالآتي[4]:

[1] – بوقابة زينب، مرجع سبق ذكره، ص 96.

[2] – عقبي حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 116.

[3] – المرجع السابق، ص 116.

[4] – بوقابة زينب، مرجع سبق ذكره، ص 96،97.

- **من أسفل الميزانية:** يتم مقارنة الأصول المتداولة مع الخصوم الأقل من سنة (ديون قصيرة الاجل).

**علاقة رقم (02-31)**

**رأس المال العامل = الأصول المتداولة – الديون القصيرة الأجل**

- **من أعلى الميزانية:** يتم مقارنة الأصول الثابتة مع رأس المال الدائم.

**علاقة رقم (02-32)**

**رأس المال العامل = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة**

حسب طبيعة الديون القصيرة الأجل فهي تستحق التسديد في مدة قصيرة وأحيانا تكون هذه المدة أقصر من تاريخ تحصيل عناصر الأصول المقابلة، أي الأقل من سنة، أي أن المؤسسة قد تكون مطالبة بتسديد ديونها قبل تحصيلها لحقوقها من طرف الغير، وهو ما يضعها أمام حالة جد صعبة اتجاه دائنيها، لذا من الأفضل أن يكون رأس المال العامل موجب أي يجب على المؤسسة أن تتوفر على هامش الأمان وذلك لمقابلة الصعوبات المفاجئة التي تتعرض لها[1].

**2- احتياجات رأس المال العامل BFR:**

يرتبط الاحتياج من رأس المال العامل (Besoin en fonds de roulement) ارتباطا شديدا بدورة الاستغلال، لذا يصعب إدراك مفهومه إلا باستعراض هذه الأخيرة، ويتمثل احتياج رأس المال العامل في الجزء من احتياج التمويل الناجم عن الأصول المتداولة باستثناء القيم الجاهزة (المخزون والقيم المحققة) غير مغطى بالديون قصيرة الأجل (موارد الدورة)[2].

وبعلاقة رياضية يمكن التعبير عن الاحتياج من رأس المال العامل كما يلي[3]:

**علاقة رقم (02-33)**

**احتياج رأس المال العامل =(الأصول المتداولة – القيم الجاهزة) – (الديون القصيرة الأجل – تسبيقات بنكية)**

[1] – المرجع السابق، ص 97.

[2] – عقبي حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 118.

[3] – بوقابة زينب، مرجع سبق ذكره، ص 97.

**أو**

**علاقة رقم (02-34)**

**احتياج رأس المال العامل = استخدامات الدورة – موارد الدورة**

### 3- الخزينة Tr:

عرف Pierre Conso خزينة المؤسسة على أنها: مجموعة الأموال التي بحوزتها خلال دورة الاستغلال، وهي تشمل صافي القيم الجاهزة. ويعرفها Pierre Romage على أنها: رصيد النقدية الناشئ من التدفقات النقدية الخارجة والداخلة من وإلى المؤسسة، وهي تعطي وضعية السيولة. كما عرفها مجلس خبراء المحاسبة والمحاسبين المعتمدين بفرنسا على أنها الفرق بين الأصول ذات السيولة الفورية والديون ذات الاستحقاقية الحالية. أي أن كل عنصر من الأصول سيتحول إلى سيولة فهو عنصر إيجابي في الخزينة، وأس عنصر من الديون بلغ تاريخ استحقاقه فهو يمثل عنصر سلبي لها[1].

ويمكن حساب الخزينة (Trésorerie nette) وفق العلاقة التالية[2]:

**علاقة رقم (02-35)**

**الخزينة = القيم الجاهزة – السلفات المصرفية**

**أو**

**علاقة رقم (02-36)**

**الخزينة = رأس المال العامل – احتياج رأس المال العامل**

ويمكن أن تأخذ ثلاث حالات هي[3]:

[1] – عقبي حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 120.

[2] – المرجع السابق، ص 121.

[3] – المرجع السابق، ص 121.

- **TR > 0 أي BFR < FR:** خزينة موجبة تعني أن رأس المال العامل يفوق احتياج رأس المال العامل وهذا دليل على التوازن المالي للمؤسسة، ولكن كلما كان الفرق كبيرا دل ذلك على توفر المؤسسة على سيولة مفرطة تؤثر سلبا على مردودية المؤسسة إن لم تستغل في استثمارات جديدة.

- **TR < 0 أي BFR > FR:** خزينة سالبة وهذا يدل على أن احتياج رأس المال العامل يفوق رأس المال العامل وهذا دليل على عدم التوازن المالي للمؤسسة، ويفرض عليها هذا الاختلال الاقتراض والذي قد يكون مكلفا جدا أو الرفع من قيمة راس المال العامل وذلك بالتنازل عن بعض عناصر القيم الثابتة أو زيادة الأموال الدائمة. وفي بعض الأحيان يؤدي هذا الاختلال إلى الإفلاس.

- **TR = 0 أي BFR = FR :** خزينة معدومة وتعني أن رأس المال العامل واحتياج رأس المال العامل متساويين، وهذا يدل على توازن مالي مثالي لأن المؤسسة تستطيع مواجهة احتياجات التمويل وفي نفس الوقت لا تتوفر على أموال سائلة ستجمد إن وجدت.

**المطلب الرابع: الأسلوب الحديث لتقييم الأداء المالي للمؤسسة**

إن المتغيرات الاقتصادية الحديثة أدت للكشف عن قصور مقاييس الأداء التقليدية في إعطاء صورة متكاملة عن الأداء بمختلف أبعاده، وقد تمثل القصور بصفة أساسية في عدم قدرة مقاييس الأداء التقليدية وفي مقدمتها النسب المالية على الكشف عما إذا كانت جهود الإدارة قد ساهمت بالفعل في تعظيم ثروة الملاك أم لا، فمثلا نسبة الربحية لا تأخذ بعين الاعتبار تكلفة الأموال المستخدمة لتحقيق الربح ولا المخاطر التي تتعرض لها تلك الربحية، أي تأخذ في الحسبان معدل العائد الذي يطلبه الملاك، ولا يمكن قياس وتقييم أداء المؤسسات سواء في الآجال القصيرة أو الطويلة، وبالتالي لم تكن تهتم بالتوجهات الاستراتيجية للمؤسسات ودعم قدراتها التنافسية، وعلى العكس فالأسلوب الحديث لتقييم الأداء المالي يراعي كل هذه الاعتبارات، وهذا ما أدى بالمؤسسات للتوجه نحو تطوير أساليب تقييم الأداء المالي كمحاولة لتطوير وتحديث نفعية التقارير المالية تلبية لاحتياجات مستخدمي المعلومات المالية[1].

[1] – شعشوع أحمد، بوسالم أبوبكر، أودينة عبد الخالق، دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم الأداء والرفع من القيمة السوقية للمؤسسة دراسة تحليلية مقارنة بين القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) والمؤشرات المالية التقليدية (ROE,ROI)، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 01، 2021، ص 254.

## أولا: القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)

يعتبر هذا المؤشر من المؤشرات الحديثة المستعملة في قياس الأداء المالي للمؤسسة بناء على تدفقاتها المستقبلية.

### 1- تعريف القيمة الاقتصادية المضافة (EVA):

تعرف القيمة الاقتصادية المضافة Economique Value Added على أنها معيار لقياس الأداء من خلال تحديد الأساليب التي تساهم في رفع قيمة المؤسسة، فهي تسمح بتحديد الأرباح المتبقية بعد طرح التكاليف الرأسمالية، وتقييم تكلفة الفرصة البديلة للمساهمين، والقيمة الاقتصادية المضافة تساوي بالضبط المبالغ التي تم الحصول عليها من خلال التدفقات النقدية المخصومة أو صافي القيمة الحالية كما أنها تمثل الصورة الحقيقية لخلق الثروة للمساهمين وتساعد المديرين على اتخاذ قرارات الاستثمار وتحديد الفرص المتاحة، وبعبارة أخرى القيمة الاقتصادية المضافة هي معيار فعال يدل على نوعية السياسات الإدارية ومؤشر موثوق به فيما يتعلق بتحديد طريقة نمو القيمة لكونها تعتمد على مبدئيين أساسيين في صنع القرار هما[1]:

- يجب أن يكون الهدف الأساسي لكل مؤسسة مالية تعظيم ثروة المساهمين ورفع القيمة.
- قيمة كل شركة تعتمد على حقيقة الأرباح المتوقعة في المستقبل ستكون أقل من تكلفة رأس المال.

ولقد عرفت شركة Sten Stewart & Co القيمة الاقتصادية المضافة على أنها مقياس للإنجاز المالي، وتعتبر أقرب من أي مقياس آخر لتقدير الربح المتبقي حيث أن هذا المقياس مرتبط بتعظيم ثروة المساهمين في المستقبل، وعرفت رياضيا بأنه الربح التشغيلي بعد الضرائب مطروحا منه حاصل ضرب رأس المال بكلفة رأس المال[2].

كما يمكن أن تعرف القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) بأنها: الفرق بين العائد المحقق خلال الدورة والعائد المنتظر الذي يأخذ في الحسبان الخطر، ويقابل العائد المحقق النتيجة قبل الفوائد وبعد الضريبة، أما

[1] – المرجع السابق، ص 254.

[2] – المرجع السابق، ص 254.

العائد المنتظر فيتمثل في المكافأة التي من المفروض أن تقدم لأصحاب الأموال وتتمثل هذه المكافأة في ناتج الرأسمال الاقتصادي وتكلفة رأس المال[1].

## 2- أهمية مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA):

تبرز أهمية القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) فيما يلي[2]:

- يوضح التحسن المستمر والفعلي لثروة المساهمين.
- يعتبر كمقياس حقيقي للأداء المالي، التشغيلي والإداري.
- يعتبر كمعيار لنظم الحوافز والتعويضات لمدراء المؤسسات.
- يعتبر كمقياس للنمو الحقيقي لربحية المؤسسة في الأجل الطويل.
- يعتبر كمؤشر حقيقي لتعظيم سعر السهم في السوق.
- يمثل وسيلة للحد من مشكلة الوكالة من خلال تقريب اهتمامات المدراء وحملة الأسهم.
- يعتبر كأداة للمفاضلة بين الفرص الاستثمارية المتوقعة.

## 3- حساب القيمة الاقتصادية المضافة (EVA):

يتم حساب القيمة الاقتصادية المضافة من خلال العلاقة التالية[3]:

**علاقة رقم (02-37)**

**القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الأرباح الناتجة عن عمليات التشغيل بعد الضريبة - (تكلفة رأس المال × رأس المال المستثمر)**

**حيث أن:**

- صافي الأرباح الناتجة عن عمليات التشغيل بعد الضريبة NOPAT تقابلها نتيجة الاستغلال بعد الضريبة النظرية على الأرباح (قبل احتساب المصاريف المالية).

[1] - عبد الكريم خيري، مدى مساهمة مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) في تحديد القيمة السوقية للمؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة - دراسة حالة مجمع 87 ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2021، ص 308.

[2] - المرجع السابق، ص 310.

[3] - بنية حيزية، مكيد علي، دراسة تحليلية للأساليب الحديثة لقياس الأداء المالي - دراسة حالة مؤسسة الاسمنت السعودية، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2016، ص 453.

– معدل تكلفة رأس المال WACC وتمثل التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال والتي تحسب انطلاقا من الهيكل المالي بين الديون ورأس المال، وعليه تكتب القيمة المضافة على الشكل التالي:

**علاقة رقم (02-38)**

$$EVA = NOPAT - WACC \times I$$

**ثانيا: القيمة السوقية المضافة (MVA)**

وهو المعيار الثاني الذي طرحته شركة المستثمر Sten Stewart كمعيار للنجاح المالي في المؤسسات.

**1- تعريف القيمة السوقية المضافة (EVA):**

يقصد بالقيمة السوقية المضافة Market Value Added الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة ورأس المال المستثمر بها من قبل الملاك والمقرضين، وبهذه الصورة التحليلية فإن القيمة السوقية المضافة – وفق وجهة نظر المؤسسة المسوقة– تعد معيارا فائقا وشاملا في قياس وخلق الثروة كما أنها المقياس للفعالية التشغيلية في المؤسسات وفقا لقدرتها وكفاءتها في ربط العوامل التي تعود إلى نجاح المؤسسة وفعاليتها[1].

**2- حساب القيمة السوقية المضافة (MVA):**

من بين الطرق المعروفة لحساب القيمة السوقية المضافة هي الفرق بين القيمة السوقية للأسهم والقيمة الدفترية أو المحاسبية لحقوق الملكية وفق ما يلي[2]:

**علاقة رقم (02-39)**

$$MVA = CB - MACC$$

**حيث أن:**

**MVA:** القيمة السوقية المضافة.

**CB:** الرسملة البورصية أو القيمة السوقية للأسهم.

**MACC:** القيمة المحاسبية لحقوق الملكية.

[1] – بنية حيزية، مرجع سبق ذكره، ص 454.

[2] – المرجع السابق، ص454.

**خلاصة الفصل:**

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء وبتقييم الأداء المالي، وذلك من خلال أربعة مباحث الأول عرض فيه مفاهيم عامة حول تقييم الأداء المالي، والثاني العوامل المؤثرة على تقييم الأداء المالي ومراحل تقييمه، والثالث قمنا من خلاله بعرض مؤشرات تقييم الأداء المالي.

ومن خلال ذلك يمكن القول أن عملية تقييم الأداء المالي من أهم العمليات داخل المؤسسة، وهي تساعد المؤسسة على اكتشاف نقاط الضعف والقوة وكشف الانحرافات ومحاولة علاجها، وتساعد عملية تقييم الأداء المالي المؤسسة في التعرف على مركزها المالي، ثم محاولة تقديم نتائج واقتراحات للمؤسسة، وصولا إلى تقديم حكم على تحسين الوضعية المالية.

كما يتأثر الأداء المالي بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، وتتم عملية تقييم الأداء بالاعتماد على جملة من المعايير والمؤشرات والنسب التي من خلالها يمكننا استخلاص النتائج حول الأداء لهذه المؤسسة، وبالتالي إعطاء صورة واضحة للمسيرين والمحللين لمساعدتهم في اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية.

# الفصل الثالث

## دراسة حالة مؤسسة وفاء فايل لتحويل الورق وصناعة أدوات مختلفة من الورق

**تمهيد:**

بعد تعرضنا للجانب النظري من خلال إعطاء نظرة حول التكاليف، محاسبة التكاليف وماهية التكلفة المستهدفة وكذلك مبدأ عملها وما تحتويه من مراحل بالإضافة إلى ماهية تقييم الأداء المالي وأهم محدداته ومؤشراته، سنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات التي تنشط في هذا المجال لتوضيح المفاهيم المتطرق إليها، لذا قمنا باختيار مؤسسة وفاء فايل، لتحويل الورق وصناعة أدوات مختلفة من الورق وذلك بتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة على إحدى منتجاتها، وذلك عن طريق إجراء تحليل المعلومات المتحصل عليها للوصول إلى نتائج الدراسة، وسنتطرق في هذا الفصل الى:

- المبحث الاول: تقديم عام لشركة وفاء فايل.
- المبحث الثاني: واقع التكاليف في المؤسسة محل الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم عام لشركة وفاء فايل

شركة ذات مسؤولية محدودة تحتوي على 14 شريك (شركة عائلية)، كان راس مالها 100.000,00 دينار جزائري في 1998 وتم رفعه في 2017 الى 650.000.000,00 دينار جزائري موزعة على حصص، تعد مؤسسة وفاء فايل لتحويل الورق وصناعة أدوات مختلفة من الورق من أكبر واهم المؤسسات في الجزائر حيث تلعب دورا كبيرا في تنمية الصناعة، وسنحاول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة وتقديم أهم نقاط المتمثلة فيها.

### المطلب الأول: عرض عام حول المؤسسة

ان الجزائر باعتبارها من الدول النامية، فهي تسعى جاهدة الى تنمية الصناعة لمواكبة التقدم والتطور ومن اجل هذا اعتمدت بصفة عامة على القطاع الصناعي، وعليه يبقى تحقيق الكفاية على الطلب المتعلق بالمنتجات الصناعية محل اهتمام المؤسسات الصناعية. هذا الانشغال عرفته شركة وفاء فايل التي تعتبر من اهم الشركات التي ساهمت في فعالية وتحريك قطاع صناعة الورق وبعد الدراسات التي قمنا بها في السنوات السابقة استدعينا اجراء التربص التطبيقي لدى هذه الشركة من اجل اتمام المفاهيم النظرية، فبالنسبة لفترة التربص تعتبر اول احتكاك بميدان التشغيل والتي مكنتنا من اسقاط ما هو نظري لتسيير الخزينة وأثرها على الاداء المالي للمؤسسة.

يقع المقر الرئيسي لمؤسسة وفاء فايل "SIEGE SOCIAL" ب 132 منطقة صناعية شراقة – الجزائر (سجل تجاري رئيسي)، مصنع تحويل الورق الصحي بعين وسارة الجلفة (WAFA DOUX)، مصنع تحويل الورق الصحي بالرحمانية الجزائر (سجل ثانوي).

ولتوزيع منتجاتها الصناعية عبر الوطن عملت الشركة على فتح عدة فروع تجارية على سبيل المثال:

- مركز التوزيع متواجد بالجزائر يوزع في كل انحاء ولاية الجزائر.
- مركز التوزيع متواجد بوهران يوزع في كل انحاء ولاية وهران.
- مركز التوزيع متواجد بسطيف يوزع في كل انحاء ولاية سطيف.

## المطلب الثاني: مهام وإمكانيات المؤسسة

سنقوم من خلال هذا المطلب بالتعرف على المهام التي تقوم بها مؤسسة وفاء فايل وكذا الإمكانيات التي تتوفر عليها لأداء مهامها.

### أولا: مهام شركة وفاء فايل

ان المهام الرئيسية لشركة وفاء فايل هي تحويل الورق وصناعة ادوات مختلفة من الورق وتخزين السلع وتوزيع السلع الصناعية، صناعة عجينة الورق، صناعة الورق المقوى ومن اهم المنتجات:

- مناديل المائدة "serviette de table".
- ورق صحي "papier hygiénique".
- مناشف مطبخ "essuie tout " .
- ورق الطهي "papier cuisson".
- ورق الالمنيوم "papier aluminium".
- ورق الغلاف الشفاف "papier filme".
- مناديل مطهرة معطرة " lingette nettoyante".
- صينية الالمنيوم "barquette aluminium".

ولها مهام اخرى تسعى الى تحقيقها هي:

- تنظيم وتطوير وظيفة التسويق وتوزيع صناعات الورق الصحي ومشتقاته.
- تخزين ونقل منتجاتها وتوزيعها عبر كامل التراب الوطني.
- ضمان صيانة كل التجهيزات التي تملكها.
- تطوير هياكل التوزيع لضمان التغطية على كامل التراب الوطني.
- متابعة ومراقبة المخططات السنوية والتي تجاوزت السنة الهادفة الى تغطية حاجيات السوق الوطنية للمنتجات الصناعية.
- تطوير اساليب العمل عن طريق التربصات والتكوين المستمر.
- الحرص على تحسين مراقبة الكميات المنتجة.

**ثانيا: امكانيات شركة وفاء فايل**

لإتمام المهام التي تقوم بها الشركة "وفاء فايل" جهزت هذه الاخيرة وسائل وهياكل وعمال يساهمون في توزيع منتجاتها هذا من جهة، ومن جهة اخرى قامت وفاء فايل باستعمال جميع الامكانيات الضرورية للوصول الى الاهداف المراد تحقيقها من خلال وضع القوانين ومخططات وبرامج التنمية.

**1- اليد العاملة:**

تتكون من حوالي 3000 عون موزع على كامل التراب الوطني وهي مقسمة على النحو التالي:

300 إطار، 300 تقني، 180 منفذ (يد عاملة تطبيقية) ونشير أن في فصل الصيف تعرف نوع من الزيادة النسبية وهذا راجع الى الطلب على منتجاتها خاصة مناديل المائدة مما يستدعي تشغيل أكثر لليد العاملة.

**2- حظيرة السيارات لنقل المنتجات:**

متكونة من حوالي 685 سيارة مجهزة بملصقات شعار وفاء فايل، وبالإمكانيات المتوفرة لديها تضمن وفاء فايل التوزيع بطريقة منظمة وعامة على كافة التراب الوطني.

**3- شبكة التوزيع:**

حيث جهزت وفاء فايل لمهمة توزيع منتجاتها 3 مراكز للتخزين والتوزيع.

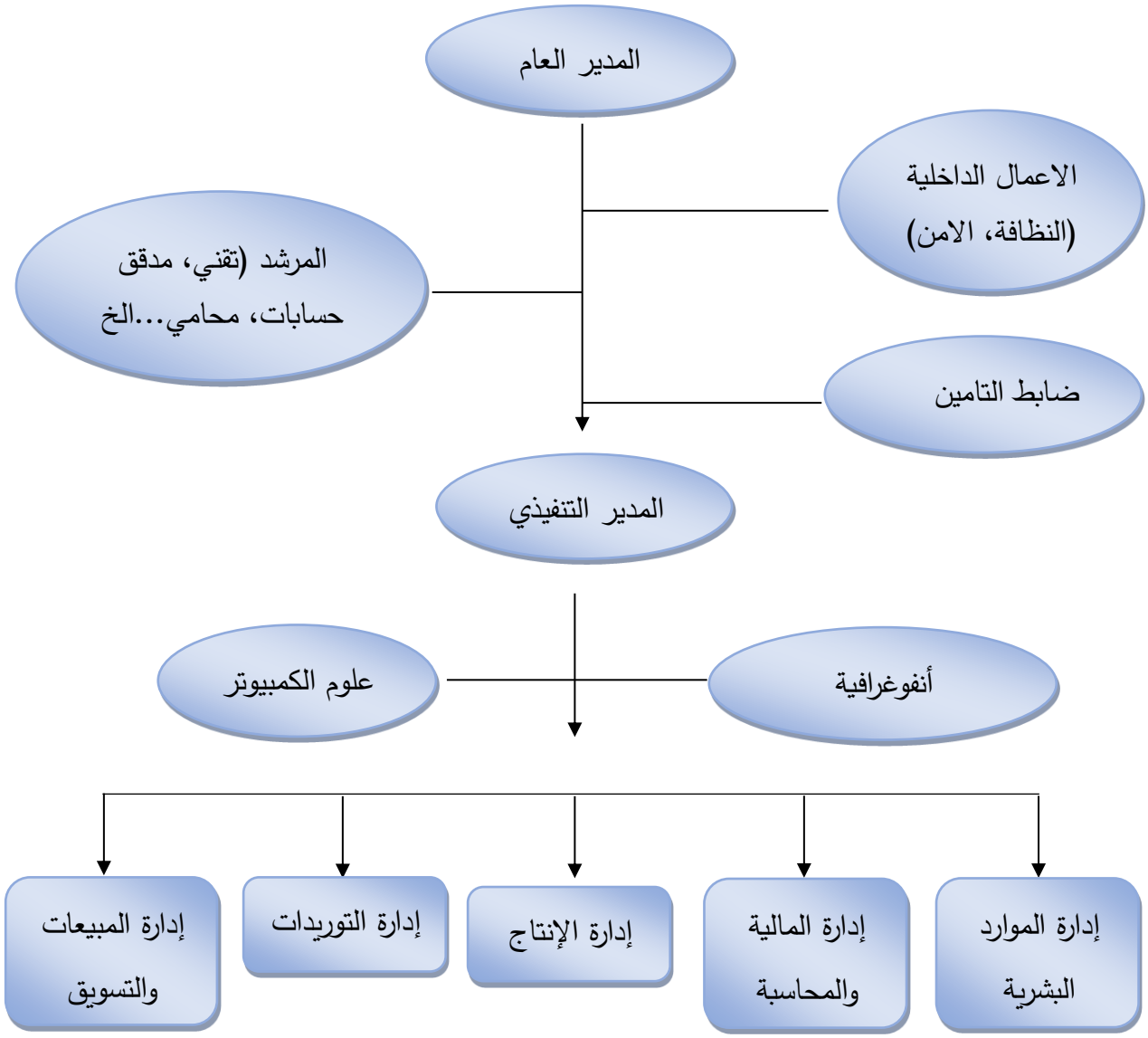
**المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية لمؤسسة وفاء فايل ومهامها**

ان الهيكل التنظيمي هو بمثابة خريطة الاقسام والفروع في المؤسسة تحدد ايضا مهام كل عنصر فيها وهذا ما سيتم التفصيل فيه في هذا المطلب.

**أولا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة وفاء فايل**

يحتوي الهيكل التنظيمي لشركة وفاء فايل على مجموعة من الفروع والمديريات نوضحها في الشكل التالي:

**شكل رقم (03-01) الهيكل التنظيمي لمؤسسة وفاء فايل**




**المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة (مديرية الموارد البشرية)**

**ثانيا: مهام كل قسم في المؤسسة**

من خلال الهيكل التنظيمي يتضح لنا تنظيم مهام ادارات شركة وفاء فايل والمتمثلة في:

**1- المدير العام (PDG):** الذي لديه صلاحيات التعهد على المستوى المالي والتجاري والتي تتبع له امانة، ثلاث (03) خلايا، ثلاث (03) هيئات مساعدة، أربع (04) اقسام وخمسة (05) مديريات مركزية.

الخلايا التابعة للرئيس المدير العام (PDG)هي كالآتي:

- خلية ضباط التأمينات.
- خلية الرشدين (تقني، مدقق حسابات، محامي ...الخ).
- خلية الاعمال الداخلية (النظافة، الامن).

**2- المدير التنفيذي:** مترأسة من طرف الرئيس التنفيذي وهي مكلفة بتحديد المحاور الاستراتيجية الكبرى الخاصة بتطوير الشركة، وخاصة في ميدان التسيير ووضع انظمة للمعلومات واستعمال الاعلام الالي.

**3- مديرية الموارد البشرية:** هذه المديرية مكلفة بتحديد السياسة العامة لتسيير الموارد البشرية، تشكيلاتها كالآتي: دائرة الرواتب ومتابعة الموارد البشرية، دائرة تسيير الموارد البشرية، دائرة التوظيف، دائرة الرواتب.

**4- مديرية المالية والمحاسبة:** مكلفة بتسيير ومتابعة الصفقات، التحصيل، المالية، المحاسبة، المراقبة، التفتيش المحاسبي.

تمارس مهامها عن طريق ثلاث دوائر وهي كالآتي:

**أ- دائرة المحاسبة العامة:** مكلفة بتسيير نظام المعلومات المحاسبي، هذه الهيئة تمكن من المسك المنتظم والدائم لحسابات الشركة وتحضير الحالات والبيانات المحاسبية الدورية الضرورية عند ايداع الميزانية الجبائية وتقديم الحسابات الاجتماعية على مستوى الهيئات القانونية: مجلس الادارة، الجمعية العامة.

**ب- دائرة المالية:** مكلف بمتابعة الحسابات البنكية، الحالات الدورية لحساب الخزينة، القيام بتموين ورشات الاعمال (تمويل الحسابات)، ومتابعة صفقات الزبائن اي تقوم بالمتابعة الادارية للصفقات، توفير الضمانات والتسبيقات التعاقدية ومتابعة تحريرها، كذلك تحصيل الحقوق.

**ج- تسيير المحزونات:** مكلفة بتنظيم المخزن وجعله قادر على تلبية طلبيات الزبائن او المستعملين للمواد المخزنة وهذا في كل الاوقات، السير الجيد يعني ايضا ان المخزون يلبي الاحتياجات في ظل ظروف اقتصادية وعقلانية.

**5- إدارة الانتاج:** هي جزء من الادارة المسؤولة عن وظيفة الانتاج والتصنيع، وتعتبر من الوظائف التنفيذية المسيرة للمنشاة. تلعب ادارة الانتاج دورا اساسيا في العملية الانتاجية وعن طريقها تحقق المنشاة اغراضها الاساسية. وتضم ادارة الانتاج مجموعة من النشاطات المشاركة في:

- التصميم.
- تخطيط الموارد (العتاد والمال والبشرية).
- الجدولة.
- ترسيم النشاطات الانتاجية.
- مراقبة نشاطات الانتاج.

**6- إدارة التوريدات:** وتتمثل مهمتها فيما يلي:

- تخطيط وتنفيذ استراتيجية سلسلة التوريد الشاملة.
- التعاون مع فرق المبيعات والعمليات وخدمة العملاء.
- تحديد ادوات قياس الاداء قسم التوريدات.
- تقديم اقتراحات لتحسين العمليات.
- التعامل مع المشكلات وتقديم الحلول المناسبة في الوقت المناسب.
- تدريب وتقييم اداء العاملين بشكل دوري.

**7- إدارة المبيعات والتسويق:** وتتكون من إدارة المبيعات وإدارة التسويق.

**أ- ادارة المبيعات:** هي التي تسعى الى صياغة مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعد على تطوير النشاطات الخاصة في المبيعات. تعرف ايضا بأنها تنفذ خطة مدروسة من اجل دعم قوة المبيعات في الشركة، ومساعدتها على تحقيق ارباح ضمن مجال عملها.

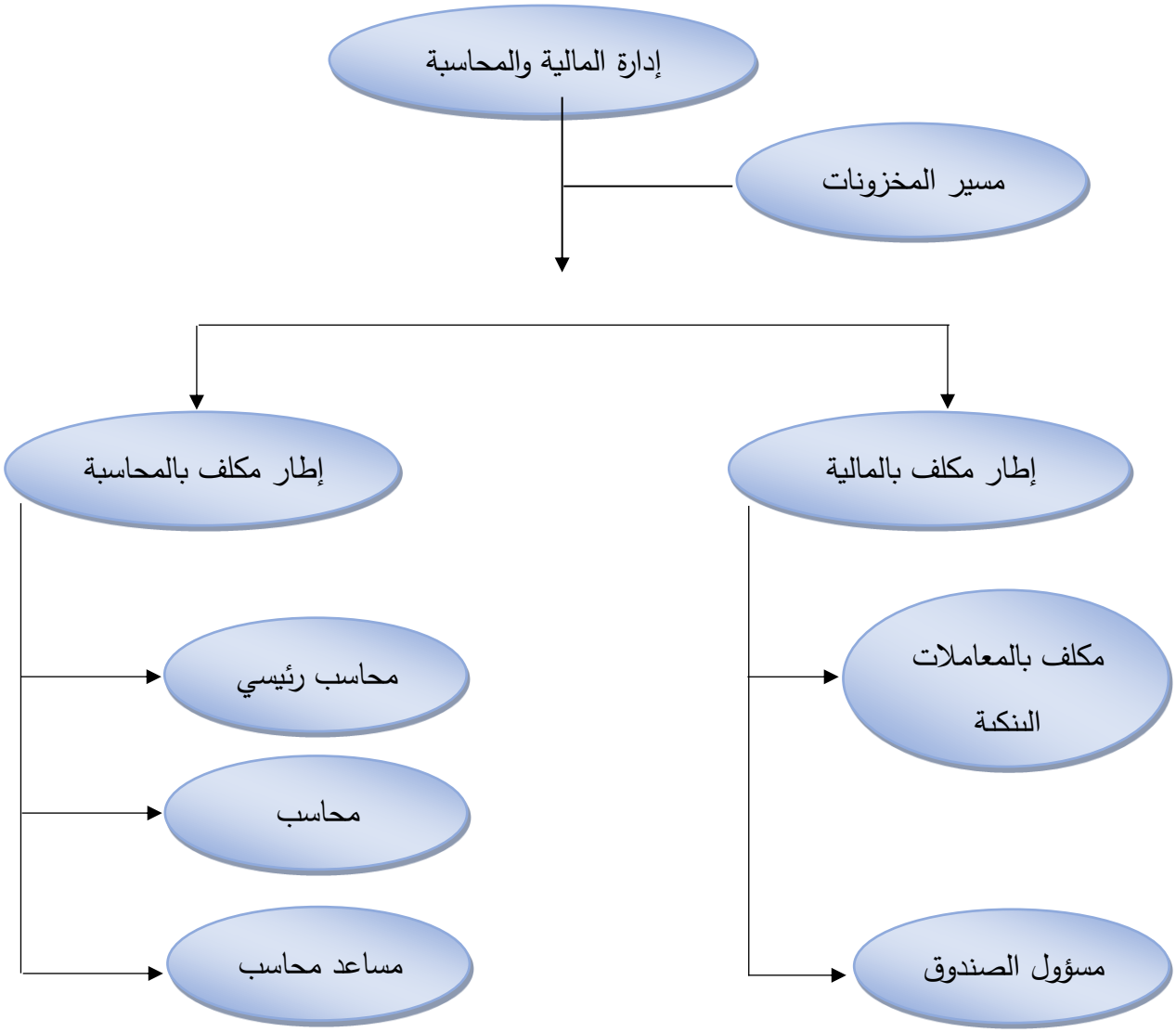
**ب- ادارة التسويق:** وتتمثل مهمتها فيما يلي:

- وضع الاهداف التسويقية الخاصة بالمؤسسة، والسعي الى تنفيذها بما يضمن تحقيق الارباح.
- وضع الخطط المناسبة المتعلقة بالترويج لمنتجات المؤسسة.

– تنفيذ الخطط التسويقية، مع ضرورة تطويرها بالشكل الذي يحفظ للمنشاة مركزها المرموق، وكذلك ما يعزز قدرتها على المنافسة. متابعة كافة الانشطة التسويقية ومراقبتها، وذلك بهدف تقليل الاخطاء الى اقل حد ممكن وتصحيح الانحرافات.

– متابعة البرامج الاعلانية الخاصة بالتسويق وتقييم درجة استجابتها وبالتالي التعرف على اوجه القصور والضعف فيها مع الحرص على معالجتها وحلها.

**جدول رقم (03-02) الهيكل التنظيمي لإدارة المالية والمحاسبة**




**المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة (مديرية الموارد البشرية).**

## المبحث الثاني: واقع التكاليف في المؤسسة محل الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث الى عرض واقع استخدام طرق محاسبة التكاليف من طرف المؤسسة بما فيها الطريقة المتبعة من طرفها (الطريقة التقليدية) وواقع تقييم وقياس الاداء المالي فيها.

### المطلب الاول: واقع استخدام الطريقة التقليدية لمحاسبة التكاليف من طرف مؤسسة وفاء فايل

من خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على الطريقة المتبعة من طرف مؤسسة وفاء فايل في تحديد سعر التكلفة لمنتجاتها.

#### أولا: عناصر التكاليف

تتمثل التكاليف من مجموعة عناصر للوصول الى إنتاج أوراق مناديل المطبخ وهي[1]:

**1-المواد الأولية:** تعتبر من أهم عناصر تكاليف الإنتاج، وتتمثل في الورق الصحي وتتحصل عليه المؤسسة من السوق المحلي.

**2- الغلاف الخارجي:** تستخدم في تعبئة وتغليف المنتج النهائي.

**3- الغلاف الداخلي:** تحصل علية المؤسسة من السوق المحلي.

**4- أجور المستخدمين:** وهي كل ما تحمله المشروع من مرتبات وأجور العاملين في مجال الإنتاج، ومجال الخدمات الإنتاجية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

**5- مصاريف الكهرباء:** وتتمثل في المصاريف التي تدفعها المؤسسة مقابل استخدامها للآلات الكهربائية.

**6- الصيانة والتصليحات:** وهي أعمال تقوم بها المؤسسة بشكل دوري وعند حدوث اعطاب، تتمثل في صيانة وتهيئة مختلف التجهيزات والمعدات.

**7- المصروفات:** تتمثل في:

- مصاريف بنكية متعلقة بكشف الحساب وتحويل الشيكات وتحويل الأموال بين الحسابات.
- مصاريف النقل الخاصة بأقسام البيع والتوزيع.

**8- الضرائب والرسوم:** تتمثل في الرسم على النشاط المهني (TAP) المفروضة على رقم الاعمال بالإضافة إلى مختلف الضرائب والرسوم الأخرى.

[1] - بالاعتماد على معلومات المؤسسة.

**9- الإهتلاكات والمؤونات:** وتتمثل في مبالغ اهتلاك آلات المصنع خلال الدورة، وكذلك المبالغ المخصصة لمواجهة تدني قيمة المخزون، الزبون،... الخ.

**ثانيا: حساب سعر التكلفة في المؤسسة محل الدراسة**

تعتمد مؤسسة وفاء فايل في تحديد سعر التكلفة لمنتوجاتها على إضافة نسبة جزافية تقدر بـ 2% من تكلفة الحصول على المواد الأولية كقيمة للتكاليف مباشرة وغير مباشرة، ومنه فان سعر التكلفة يقدر كما يلي:

**علاقة رقم (03-01)**

**سعر التكلفة للوحدة = تكلفة المواد المستعملة لإنتاج الوحدة + (تكلفة المواد المستعملة لإنتاج الوحدة × 2%)**

ولكي نوضح سعر تكلفة منتج مناديل المطبخ أخذنا معطيات المؤسسة لشهر أفريل 2022

**جدول رقم (03-01): حساب سعر تكلفة علبة مناديل المطبخ**

**الوحدة: دج**

| البيان | المبالغ |
|---|---|
| تكلفة شراء المواد الاولية (الورق الصحي) | 119.11 |
| تكلفة الانتاج (مصاريف مباشرة وغير مباشرة) 2% | 2.38 |
| **سعر التكلفة** | **121.49** |

**المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على معطيات المؤسسة**

**ثالثا: استخراج سعر بيع الوحدة من المنتوج**

تعتمد المؤسسة في حساب سعر البيع على مجموع التكاليف التي تحملتها المؤسسة من اجل الحصول على المنتوج، مضافا اليه هامش الربح والذي يأخذ بنسبة معينة من سعر التكلفة حيث يقدر هامش الربح بالنسبة لمؤسسة الوفاء فايل 7%، وعليه يكون حساب سعر البيع كما يلي[1]:

سعر البيع = سعر التكلفة + هامش الربح

سعر البيع = سعر التكلفة + (سعر التكلفة × نسبة هامش الربح)

[1] – بالاعتماد على معلومات المؤسسة.

سعر البيع = 121.49 + (121.49 × 7%)

سعر البيع = 121.49 +8.51

سعر البيع = 130.00 دج

**المطلب الثاني :استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة كنموذج في المؤسسة محل الدراسة**

يعتمد أسلوب التكلفة المستهدفة على تقليل التكلفة خلال مراحل الإنتاج (مراحل تصميم وتطوير المنتج) مع المحافظة على نفس الجودة، لذلك سنحاول تطبيق هذا الأسلوب على المنتوج محل الدراسة وفيما يلي نستعرض مراحل تطبيق التكلفة المستهدفة:

**أولا: تخطيط التكلفة المستهدفة:** وتمر هذه المرحلة بالخطوات التالية:

**1- تحديد سعر البيع المستهدف:** من خلال الدراسة التسويقية لجودة المنتج التي يمكن أن تجذب العملاء المتوقعين وأيضا من خلال أسعار المنافسين تبين لنا المعلومات المقدمة أن سعر المنتج هو السعر المستهدف الذي نريد الوصول إليه، بما أن السعر الذي تبيع به المؤسسة هو 130 دج للوحدة الواحدة.

وبمساعدة قسم المبيعات يخفض سعر بيع المنتوج محل الدراسة ليصبح سعر بيع مستهدف يقدر بـ: 127.5 دج.

**2- وضع هامش الربح المستهدف:** يتم تحديده من خلال التخطيط الاستراتيجي على المدى الطويل وبناء على استراتيجية الربح المعتمد من طرف المؤسسة فإن هامش الربح الذي تود تحقيقه يقدر بـ: 10% وعليه يمكن تحديد الربح المستهدف كالتالي:

- هامش الربح المستهدف= 127.5×10% =12.75 دج

- تحديد التكلفة المستهدفة: وهذا بعد تحديد سعر البيع المستهدف والربح المستهدف حيث:

التكلفة المستهدفة = سعر البيع المستهدف – هامش الربح المستهدف

التكلفة المستهدفة= 127.5 -12.75

ومنه فإن التكلفة المستهدفة = 114.75 دج

وبعد أن قمنا بحساب التكلفة المستهدفة، سنقوم بتحديد التكلفة المقدرة للمنتوج محل الدراسة ومن ثم مقارنتها بالتكلفة الحقيقية.

**3- تحديد وتحليل هدف خفض التكلفة للوصول إلى التكلفة المستهدفة:** ويمكن التعبير عنها بالمعادلات التالية:

- التكلفة المسموح بها = سعر البيع المستهدف – هامش الربح المستهدف

التكلفة المسموح بها = 127.5 - 12.75

التكلفة المسموح بها = 114.75 دج

- هدف خفض التكلفة الممكن = التكلفة الحقيقية – التكلفة المستهدفة

هدف خفض التكلفة الممكن= 121.49 - 114.75

ومنه هدف خفض التكلفة = 6.74 دج

وعليه يتوجب على كل الإدارات التنفيذية (إدارة الموارد البشرية، إدارة المالية والمحاسبة، إدارة الإنتاج، إدارة التوريدات، إدارة المبيعات والتسويق) البحث عن الفرص الممكنة لتخفيض التكلفة بقيمة 6.74 دج من خلال التحكم في التكاليف الثابتة أو مراقبة مصاريف الكهرباء وتجنب الإنتاج في الأوقات التي ترتفع قيمتها خلالها (فترة الذروة) مثلا.

التحدي الاستراتيجي لخفض التكلفة = التكلفة المسموح بها – التكلفة المستهدفة

التحدي الاستراتيجي لخفض التكلفة = 114.5 – 114.5

وعليه فإن التحدي الاستراتيجي مساوي للصفر= (0)

وبالاعتماد على:

التكلفة المستهدفة = التكلفة المسموح بها – التحدي الاستراتيجي

التكلفة المستهدفة= 114.5 - 0

التكلفة المستهدفة = 114.5 دج

بتعويض التكلفة المسموح بها في:

التكلفة المستهدفة = سعر البيع المستهدف – هامش الربح المستهدف – التحدي الاستراتيجي

التكلفة المستهدفة = 127.5 - 12.75 - 0

ومنه التكلفة المستهدفة = 114.75 دج

وبعد الانتهاء من حساب التكلفة المستهدفة سنقوم بإجراء مقارنة بين الطريقة المتبعة من طرف المؤسسة وطريقة التكلفة المستهدفة.

**الجدول رقم (03-02): مقارنة بين الطريقة المطبقة من طرف المؤسسة وطريقة التكلفة المستهدفة (النتائج مأخوذة بالوحدة وبالدينار الجزائري)**

| البيان | الطريقة المتبعة من طرف المؤسسة | طريقة التكلفة المستهدفة | الفرق |
|---|---|---|---|
| **سعر التكلفة** | 121.49 | 114.75 | **- 6.74** |
| **سعر البيع** | 130.00 | 127.5 | **- 2.5** |
| **هامش الربح** | 8.51 | 12.75 | **+ 4.24** |

**المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على النتائج السابقة**

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن تطبيق طريقة التكلفة المستهدفة ساهم في تخفيض سعر التكلفة لمنتج ورق الطبخ بقيمة 6.74 دج للوحدة كما يسمح للمؤسسة بتخفيض سعر البيع بقيمة 2.5 دج للوحدة مع ارتفاع هامش الربح بقيمة 4.24 دج للوحدة.

**ثانيا: أثر التكلفة المستهدفة على تقييم الأداء المالي:**

ومن هنا ومن خلال تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة كأداة هامة لإدارة التكلفة والربحية فعلى المؤسسة أن تقوم بتقييم الأداء المالي حسب ما يلي:

**1- تحديد المواصفات التي توافق رغبات العملاء:** إن تحديد متطلبات العميل ومساعدته على إيجاد احتياجاته هي المرحلة التي تسمى بمرحلة التوجه بالبيع والتي تسبقها مرحلة التوجه بالمنتج حيث يكون الهدف منها تحديد شريحة العملاء لهذا المنتج وذلك بعد أن يتم تحديد هوية العميل فإن الخطوة التالية تكون تحديد متطلباته واحتياجاته من هذا المنتج ويتم ذلك عن طريق بحوث ودراسات تسويقية تقوم بها الشركة لمعرفة ما يرغب به العميل بالتحديد وهناك وسائل كثيرة لمعرفة ما يحتاجه العميل ولكن أفضلها وأبعدها عن التخمين هو سؤال العملاء أنفسهم وجها لوجه أو عن طريق استمارات واستبيانات بحث تعد لهذا الغرض، وبعد حساب التكلفة

بالطريقة المتبعة في المؤسسة وأيضا حساب التكلفة بأسلوب التكلفة المستهدفة نجد أنها تقوم بتحديد حاجيات ورغبات العميل مما يعطي الشركة ميزات كثيرة ويجعلها بوضع تنافسي ممتاز مع الشركات المنافسة لها.

وهناك طرق أخرى لتحديد متطلبات العميل ومساعدته لإيجاد احتياجاته:

- الاتصال المباشر بالعملاء.
- دراسة اتجاهات العملاء.
- الأسئلة المكتوبة.
- المقابلات الشخصية.
- دراسة شكاوى العملاء والاستفادة منها والعمل على تحسن الملاحظات السلبية وتطوير الملاحظات الإيجابية.

**2- تحديد سعر البيع الذي يحقق الحصة السوقية المستهدفة:** يساعد سعر البيع المستهدف 127.5 دج المؤسسة على التموقع في السوقِ (الحصة السوقية)، واستراتيجية اختراق السوق وتحديد مدى استجابة ورد فعل المنافسة والسعر التنافسي كذلك السوق المستهدف ومرونة الطلب (رغبات ومتطلبات العملاء) وذلك إذا كانت الشركة في حالة استجابة للتسعير المقترح.

**3- توفير رؤية منهجية جديدة في التسعير:** حيث أن نماذج وجداول تكلفة المنتج تقدم الأدوات اللازمة لتقييم وتصميم البدائل وفى المراحل الأولية من التطوير وتكون هذه النماذج معتمدة على التقنيات الحديثة إضافة إلى تنمية دورة الإنتاج لتصبح عملية الإنتاج والمنتج نفسه أكثر تعريفا ووضوحا كما أن هذه النماذج تقوم على ما يسمى بالهندسة الصناعية وأيضا أن تكون شاملة لكي تناسب مع المواد الأولية المقترحة وطرق التصنيع كما أن إنشاء ورقة عمل للتكلفة المستهدفة يمكن أن تستخدم للسيطرة على عناصر الإنتاج المختلفة إضافة إلى تحليل البدائل المتاحة وتحديد عوائق تنفيذ أسلوب التكلفة المستهدفة خلال دورة حياة المنتج.

**4- الاهتمام بدورة حياة المنتج:** حيث أن تقييم الأداء يسعى إلى مراقبة جهود المستخدمين المبذولة للنتائج والوقت اللازم لذلك كما أن التكلفة المستهدفة تسعى إلى تخفيض التكاليف، ودمج أهداف الاثنين يمثل هذه الخطوة التي تتمثل فيما يلي:

- **مرحلة التطوير:** تتسم بتكاليف عالية، تتضمن تكاليف التطوير والتجريب، والاختبار، ودراسات الجدوى الاقتصادية وتحديد الخطط والاستراتيجيات التسويقية، وهنا يبرز دور التكلفة المستهدفة.

– **مرحلة التقديم:** تشهد هذه المرحلة ارتفاعا طفيفا في المبيعات حيث سيقدم بعض المغامرون على شراء المنتج، كما أن الشركة لا تحقق أرباحا، لذلك للتكاليف التي ترافق عملية إطلاق المنتج في الأسواق والإعلان عنه، والحملات الترويجية له، وتهدف الحملات والإعلانات إلى تعريف المستهلك بوجود هذا المنتج بالأسواق وإقناعه باقتنائه. وفى هذه المرحلة يتم العمل على تقديم المنتج بالمواصفات التي تغطي رغبات الزبائن.

– **مرحلة النمو:** حيث يقوم المشترون الأوائل باقتناء السلعة، فتزداد المبيعات بشكل كبير، وتبدأ الشركة بتحقيق أرباح، وفي هذه المرحلة يظهر أثر التكلفة المستهدفة في زيادة المنافسين، ومحاولة اختراق السوق بمنتجات منافسة مما يدفع الشركات الأخرى إلى تخفيض الأسعار.

– **مرحلة النضج والتشبع:** تعتبر هذه المرحلة هي الأطول، حيث تستقر المبيعات عند مستوى إحلال السلعة، وقد تزيد إذا كانت هناك زيادة سكانية في المنطقة، ومن السياسات المستخدمة في هذه المرحلة لتسويق المنتج:

– إقناع من لا يستخدم المنتج باستخدامه.

– البحث عن أسواق جديدة.

– إقناع المستخدمين الحالين بزيادة استخدامهم للمنتج.

– تحسين جودة المنتج.

– إضافة خصائص أو أحجام أو تصاميم جديدة.

– إعادة تصميم المزيج التسويقي: كتخفيض الأسعار، وزيادة الإعلانات أو تقديم عروض خاصة، والبحث عن قنوات توزيع جديدة.

وبناء على ما سبق فان استخدام طريقة التكلفة المستهدفة يساعد المؤسسة على تحديد سعر بيع يرضي الزبون ويحقق لها هامش ربح مرضي، وبالتالي ارتفاع رقم أعمال المؤسسة وبالمقابل زيادة ربحية المؤسسة وإمكانية المنافسة في الأسواق، حيث ان تحقيق نتيجة موجبة بصفة مستمرة من خلال تحقيق رقم أعمال كبير مقابل هامش ربح مقبول، يسمح للمؤسسة –التي لها توجه استثماري– في استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة ( تطوير منتجاتها والوسائل المستعملة في عملية الإنتاج) بالاعتماد على مواردها الخاصة وتحقيق الاستقلالية المالية، وبالتالي تحسن مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة تدريجيا خاصة تلك المرتبطة برقم الأعمال المحقق كمؤشر الربحية (المردودية).

**ثالثا: تطبيق بعض مؤشرات تقييم الأداء المالي على المؤسسة:**

من خلال هذه النقطة سنقوم بتطبيق بعض مؤشرات الأداء المالي على البيانات المقدمة من طرف مؤسسة وفاء فايل والتعليق على النتائج المحصلة.

**1- عرض الميزانية المفصلة للسنوات 2019 - 2020:**

**الجدول رقم (03-03): الميزانية المالية المفصلة لسنوات (2019-2020) جانب الاصول**

| الاصول/السنوات | 2019 | 2020 |
|---|---|---|
| الاصول غير الجارية | | |
| تثبيتات معنوية | 173,202.28 | 125,202.28 |
| تثبيتات عينية | 46,021,421.20 | 234,526,297.69 |
| تثبيتات جاري انجازها | 383,443,188.94 | 786,864,581.09 |
| تثبيتات مالية | 739,226,445.52 | 1,178,632.63 |
| ضرائب مؤجلة | 1,459,863.96 | 1,639,156.00 |
| مجموع الاصول غير الجارية | 1,170,324,121.90 | 1,024,333,869.69 |
| الاصول الجارية | | |
| مخزونات ومنتجات | 631,944,924.77 | 1,027,692,458.85 |
| زبائن | 210,770,245.35 | 192,236,011.56 |
| المدينون الاخرون | 15,700,827.36 | 8,113,234.01 |
| الضرائب ومشابهها | 14,668,433.85 | 52,117,398.77 |
| الخزينة | 140,157,855.79 | 36,274,435.27 |
| مجموع الاصول الجارية | 1,013,292,287.12 | 1,316,433,538.46 |
| مجموع الاصول | 2,183,616,409.02 | 2,340,767,408.15 |

**المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على معطيات المؤسسة**

**الجدول رقم (03-04): الميزانية المالية المفصلة لسنوات (2019-2020) جانب الخصوم**

| الخصوم/السنوات | 2019 | 2020 |
|---|---|---|
| رؤوس الاموال الخاصة | | |
| راس مال تم اصداره | 650,000,000.00 | 650,000,000.00 |
| العلاوات والاحتياطات | 83,192,542.44 | 89,206,307.32 |
| النتيجة الصافية | 60,137,648.86 | 76,400,661.77 |
| الترحيل من جديد | 30,079,338.84 | 84,203,222.82 |
| مجموع رؤوس الاموال الخاصة | 823,409,530.14 | 899,810,191.91 |
| الخصوم غير الجارية | | |
| قروض وديون مالية | 346,231,744.67 | 512,327,918.71 |
| ديون اخرى غير جارية | 6,018,434.00 | 10,287,239.34 |
| مجموع الخصوم غير الجارية | 352,250,178.67 | 522,615,158.05 |
| خصوم جارية | | |
| موردون وحسابات ملحقة | 278,800,247.13 | 104,135,110.14 |
| ضرائب | 21,001,434.00 | 18,464,538.00 |
| ديون اخرى | 678,298,177.46 | 795,742,365.05 |
| خزينة الخصوم | 29,856,841.62 | |
| مجموع الخصوم الجارية | 1,007,956,700.21 | 918,342,013.19 |
| مجموع الخصوم | 2,183,616,409.02 | 2,340,767,363.15 |

**المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على معطيات المؤسسة**

**2- عرض الميزانية المختصرة للسنوات 2019 - 2020:**

**الجدول رقم (03-05): الميزانية المالية المختصرة لسنوات (2019-2020) جانب الاصول**

| البيان/السنوات | 2019 | | 2020 | |
|---|---|---|---|---|
| | المبالغ | النسبة | المبالغ | النسبة |
| **الاصول الثابتة** | **1,170,324,121.90** | **54 %** | **1,024,333,869.69** | **44 %** |
| **الاصول المتداولة** | **1,013,292,287.12** | **46 %** | **1,316,433,538.46** | **56 %** |
| قيم استغلال | 631,994,924.77 | 29 % | 1,027,692,458.85 | 44 % |
| قيم قابلة للتحقيق | 241,139,506.56 | 11 % | 252,466,644.34 | 11 % |
| قيم جاهزة | 140,157,855.79 | 6 % | 36,274,435.27 | 2 % |
| **المجموع** | **2,183,616,409.02** | **100 %** | **2,340,767,363.15** | **100 %** |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على معطيات المؤسسة

**الجدول رقم (03-06): الميزانية المالية المختصرة لسنوات (2019-2020) جانب الخصوم**

| البيان/السنوات | 2019 | | 2020 | |
|---|---|---|---|---|
| | المبالغ | النسبة | المبالغ | النسبة |
| **الاموال الدائمة** | **2,153,759,567.40** | **%99** | **2,340,767,363.15** | **100 %** |
| الاموال الخاصة | 823,409,530.14 | 38 % | 899,810,191.91 | 38 % |
| ديون طويلة الاجل | 352,250,178.67 | 16 % | 122,615,158.05 | 5 % |
| ديون قصيرة الاجل | 978,099,858.59 | 45 % | 1,318,342,013.19 | 56 % |
| **خزينة الخصوم** | **29,856,841.62** | **1 %** | | |
| **المجموع** | **2,183,616,409.02** | **100 %** | **2,340,767,363.15** | **100 %** |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على معطيات المؤسسة

**3- تقييم الأداء المالي بالاعتماد على مؤشرات التوازن المالي:**

يمكن توضيح هذه المؤشرات من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (03-07): حساب مؤشرات التوازن المالي**

| المقياس | العلاقة | المبلغ 2019 | المبلغ 2020 |
|---|---|---|---|
| رأس المال العامل | الأصول المتداولة – الديون القصيرة الأجل | - 1,013,292,287.12<br>= 978,099,858.59<br>**35,192,428.53** | -1,316,433,538.46<br>=1,318,342,013.19<br>**1,908,474.73-** |
| احتياج رأس المال العامل | (الأصول المتداولة – القيم الجاهزة) – (الديون القصيرة الأجل – تسبيقات بنكية) | - 1,013,292,287.12)<br>– (140,157,855.79<br>(0 – 978,099,858.59)<br>**104,965,427.26-** = | -1,316,433,538.46)<br>– (36,274,435.27<br>-1,318,342,013.19)<br>**38,182,910-** = (0 |
| الخزينة | رأس المال العامل – احتياج رأس المال العامل | -) – 35,192,428.53<br>= (104,965,427.26<br>**140,157,855.79** | - (1,908,474.73-)<br>= (38,182,910-)<br>**36,274,435.27** |

**المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المعلومات السابقة**

من خلال مؤشرات التوازن المالي لميزانية المؤسسة واستنادا إلى الجدول نستنتج ما يلي:

*** سنة 2019:**

- نلاحظ أن رأس المال العامل > 0 موجب، وهذا يعني أن الأصول المتداولة أكبر من الديون قصيرة الأجل أي أن المؤسسة تستطيع مواجهة القروض قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة ويبقى فائض مالي يمثل هامش أمان وهو رأس المال العامل.

-احتياج رأس المال العامل 0 < سالب، وهنا يعاب على المسيرين ان هناك موارد مالية متاحة فائضة لم تستخدم في دورة الاستغلال لتوسع نشاط المؤسسة.

-الخزينة > 0 موجبة، هذا يعني أن المؤسسة تحتفظ بسيولة جامدة غير مستخدمة في دورة الاستغلال وهي وضعية حسنة، أي المؤسسة قادرة على تغطية الاحتياج.

*** سنة 2020:**

- نلاحظ أن رأس المال العامل < 0 سالب، وهذا يعني أن الأصول المتداولة أقل من القروض قصيرة الأجل في هذه الوضعية تكون الأصول المتداولة القابلة للتحصيل في الأجل القصير غير كافية لتغطية الاستحقاقات التي تسدد في الأجل القصير

-احتياج رأس المال العامل 0 < سالب، وهنا يعاب على المسيرين ان هناك موارد مالية متاحة فائضة لم تستخدم في دورة الاستغلال لتوسع نشاط المؤسسة.

-الخزينة > 0 موجبة، هذا يعني أن المؤسسة تحتفظ بسيولة جامدة غير مستخدمة في دورة الاستغلال وهي وضعية حسنة، أي المؤسسة قادرة على تغطية الاحتياج.

**4- تقييم الأداء المالي بالاعتماد على مؤشرات السيولة:**

يمكن توضيح هذه المؤشرات من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (03-08): حساب مؤشرات السيولة**

| المقياس | العلاقة | النسبة 2019 | النسبة 2020 |
|---|---|---|---|
| نسبة التداول | الأصول المتداولة ÷ الالتزامات المتداولة | 1,013,292,287.12 ÷ 978,099,858.59 = **1.03** | 1,316,433,538.46 ÷ 1,318,342,013.19 = **0.99** |
| النسبة السريعة | (الأصول المتداولة – المخزون – المدفوعات مقدما) ÷ الالتزامات المتداولة | (1,013,292,287.12 – 0) – 631,944,924.77 ÷ 978,099,858.59 = **0.39** | (1,316,433,538.46 – 0) – 1,027,692,458.85 ÷ 1,318,342,013.19 = **0.22** |

**المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المعلومات السابقة**

من خلال مؤشرات السيولة لميزانية المؤسسة واستنادا إلى الجدول نستنتج ما يلي:

*** سنة 2019:**

- نسبة التداول = 1.03 أي أن المؤسسة ترصد ما قيمته 1.03 دينار من الأصول المتداولة لتغطية 1 دينار من الالتزامات المتداولة وهذه النسبة لا تتوافق مع المعيار النمطي المعمول به بالنسبة لهذا المؤشر والذي يفرض رصد 2 دينار على الأقل من الأصول المتداولة لتغطية 1 دينار من الالتزامات المتداولة حتى تتمكن المؤسسة من سداد الديون في المدى القصير دون أن تتأثر الأنشطة المختلفة فيها بهذا السداد.

- النسبة السريعة = 0.39 أي أن المؤسسة ترصد ما قيمته 0.39 دينار من الأصول السريعة دون اللجوء للمخزون لتغطية 1 دينار من الالتزامات المتداولة وهذه النسبة لا تتوافق مع المعيار النمطي المعمول به بالنسبة لهذا المؤشر والذي يفرض رصد 1 دينار على الأقل من الأصول السريعة دون اللجوء للمخزون لتغطية 1 دينار من الالتزامات المتداولة حتى تتمكن المؤسسة من سداد الديون في المدى القصير دون أن تتأثر الأنشطة التشغيلية والاعتيادية في المؤسسة بذلك السداد.

*** سنة 2020:**

– نسبة التداول = 0.99 أي أن المؤسسة ترصد ما قيمته 0.99 دينار من الأصول المتداولة لتغطية 1 دينار من الالتزامات المتداولة وهذه النسبة لا تتوافق مع المعيار النمطي المعمول به بالنسبة لهذا المؤشر والذي يفرض رصد 2 دينار على الأقل من الأصول المتداولة لتغطية 1 دينار من الالتزامات المتداولة حتى تتمكن المؤسسة من سداد الديون في المدى القصير دون أن تتأثر الأنشطة المختلفة فيها بهذا السداد.

– النسبة السريعة = 0.22 أي أن المؤسسة ترصد ما قيمته 0.22 دينار من الأصول السريعة دون اللجوء للمخزون لتغطية 1 دينار من الالتزامات المتداولة وهذه النسبة لا تتوافق مع المعيار النمطي المعمول به بالنسبة لهذا المؤشر والذي يفرض رصد 1 دينار على الأقل من الأصول السريعة دون اللجوء للمخزون لتغطية 1 دينار من الالتزامات المتداولة حتى تتمكن المؤسسة من سداد الديون في المدى القصير دون أن تتأثر الأنشطة التشغيلية والاعتيادية في المؤسسة بذلك السداد.

**خلاصة الفصل:**

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة وفاء فايل لتحويل الورق وصناعة ادوات مختلفة من الورق والتي تطرقنا فيها إلى تقديم المؤسسة بعرض نشأتها، تعريفها، وهيكلها التنظيمي.

وكذلك تعرضنا إلى دراسة الطريقة المنتهجة من طرف المؤسسة في تحديد مختلف التكاليف لمنتجاتها (عينة منتج ورق الطبخ) وما لاحظناه من خلال دراستنا أن المؤسسة تستخدم طريقة غير علمية وغير واضحة في تحديد التكاليف.

وفي الأخير حاولنا تطبيق طريقة التكلفة المستهدفة فواجهتنا صعوبة الفصل بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة بالإضافة الى صعوبة الحصول على معلومات دقيقة حول محاسبة التكاليف بالمؤسسة.

وفيما يلي سيدرج أهم النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة الميدانية:

-إن مؤسسة وفاء فايل لتحويل الورق وصناعة ادوات مختلفة من الورق لا تقوم بقياس الأداء المالي فهي تعتمد على النتائج السنوية فقط في الحكم على أدائها المالي.

-إن إدراج طريقة التكاليف التي تستخدمها المؤسسة غير دقيقة في تحديد التكاليف ولا يمكن الاعتماد عليها في تحليل التكاليف والوقوف على النقاط الإيجابية والسلبية ومن ثم تصحيح النقاط السلبية.

# الخاتمة

**خاتمة:**

تمحور موضوع دراستنا حول أثر طريقة التكلفة المستهدفة على الأداء المالي، حيث تم إبراز المفاهيم المتعلقة بمحاسبة التكاليف والطرق المستخدمة في تحديد مختلف التكاليف التقليدية منها والحديثة، وكذا المفاهيم المتعلقة بالأداء المالي وتقييمه بالمؤسسات الاقتصادية.

فظهور أسلوب التكلفة المستهدفة يعد بديل للأساليب القديمة المتعددة، حيث تعمل على تخفيض التكاليف في مراحل مبكرة (مرحلتي التصميم والتخطيط)، وليس في مرحلة الإنتاج بحد ذاتها، ولذلك يعتبر أسلوب التكلفة المستهدفة أداة استراتيجية مهمة ومدخل فعال لتخفيض وتخطيط التكلفة والرقابة عليها وتخطيط الأرباح لإرضاء الزبون، من ناحية السعر والجودة وتحقيق الرغبات، التي تتمثل أساسا في الأداء الوظيفي والخصائص، والتركيز على تصميم المنتوج والعمليات كأساس لإدارة التكلفة، وتخفيض تكاليف دورة حياة المنتوج وتحسين الجودة والملائمة، لكن وعلى الرغم من المزايا التي يشتمل عليها هذا الأسلوب إلا أن هناك عيوب والتي من أهمها فرض ضغط كبير على العمال وذلك من أجل تخفيض التكاليف والمحافظة على الجودة في نفس الوقت، صعوبة تحديد التكلفة المستهدفة وكيفية بلوغها واقعيا بعد تحديدها.

وقد تم التركيز بصفة أساسية على إبراز أثر طريقة التكلفة المستهدفة على تقييم الأداء المالي بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة وفاء فايل لتحويل الورق وصناعة أدوات مختلفة من الورق.

**أولا: نتائج الدراسة**

بعد قيامنا بهذه الدراسة استنتجنا مجموعة من النتائج نوجزها في الآتي:

**1- النتائج النظرية:**

- إن لمحاسبة التكاليف أهمية بالغة في المؤسسة حيث يمكن اعتبارها نظاما داخليا فرعيا للمعلومات الخاصة بجمع وفحص وتبويب التكاليف بغرض تحليلها والتحكم فيها.
- بالرغم من الانتشار الواسع الذي عرفته طرق احتساب التكاليف التقليدية (طريقة التكاليف الكلية والجزئية والطريقة المعيارية)، إلا أن الطرق الحديثة (طريقة التكاليف على أساس الأنشطة والتكلفة المستهدفة

وغيرها) تعتبر أكثر موضوعية كونها توفر معلومات دقيقة حول التكاليف وبأكثر مصداقية يساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الرشيدة.

– مصطلح التكلفة المستهدفة حديث وأغلب المؤسسات الاقتصادية ليست على دراية به، حيث أنها تعتبر منهاجا حديثا للحصول على الربحية في الأجل الطويل.

– يتميز أسلوب التكلفة المستهدفة عن غيره من الأساليب التقليدية للتكاليف بأنه متفاعل بشكل مستمر مع البيئة الخارجية لمعرفة رغبات العملاء وتحقيقها في صورة منتجات ذات جودة وسعر مناسب.

–يهتم نظام التكلفة المستهدفة بالتخطيط والتنظيم لجميع المراحل والأقسام بهدف تقديم منتجات متطورة ومنخفضة التكاليف تشبع احتياجات المستهلك، وبالتالي تحقق الأرباح الكافية على المدى الطويل.

– يعتمد أسلوب التكلفة المستهدفة على جهود بشرية ومالية لتجنب المؤسسة الأزمات والعائق المالية.

– الأداء المالي يمثل محورا أساسيا وفعالا للنمو والاستمرارية فهو آلية تمكن من نجاح المؤسسة في الاستخدام الأمثل للوسائل المالية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

– يتضح تقييم الأداء من خلال مقارنة النتائج الفعلية أو المحققة مع النتائج المقدرة.

– تقوم أدوات محاسبة التكاليف بالتأثير الإيجابي على مختلف مؤشرات الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، فبعضها يساهم في عملية التقييم كالتحليل المالي والبعض الآخر يساهم في التحسين الفعلي لمؤشرات الأداء المالي كاستخدام طريقة التكلفة المستهدفة.

– تهدف كل مؤسسة اقتصادية إلى تحقيق النجاح من خلال تحقيق أهدافها المالية والمتمثلة في زيادة الأرباح دون الأخذ بعين الاعتبار باقي المحاور بالرغم من تأثيرها الكبير على المحور المالي.

**2– النتائج التطبيقية:**

– عدم توفر أنظمة المعلومات يعتبر عائقا في تطبيق التكلفة المستهدفة في المؤسسات الجزائرية.

– المؤسسة تطبق جزء من المبادئ التي تقوم عليها التكلفة المستهدفة من خلال تركيز الجهود على العملاء والاهتمام بمواصفات جودة المنتج.

– إن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يحقق مكسب سوقي للمؤسسة ، ومنه تحقيق هامش ربح في المدى الطويل.

– إن إطارات مصلحة المحاسبة بمؤسسة وفاء فايل، لم يكونوا على علم بأسلوب التكاليف المستهدفة، خاصة لما لها من دور في تخفيض التكلفة وتحسين سياسة التسعير، مع اهتمامها أكثر بأهم عنصر للمؤسسة وهو الزبون.

– لدى إطارات مصلحة المحاسبة بمؤسسة وفاء فايل استعداد لتطبيق طريقة أفضل من تلك الطريقة المعتمدة في معالجة التكاليف، لكن هذا القرار لا يتخذ على مستوى هذه المصلحة بل يخص المستويات الإدارية العليا.

– عدم وجود نظام للمحاسبة التحليلية بالمؤسسة محل الدراسة حال دون القدرة على اثبات بصفة تطبيقية أثر استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة على الأداء المالي بطريقة حسابية.

**ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة**

بعد دراستنا لهذا الموضوع من الناحية النظرية وإسقاطه على مؤسسة وفاء فايل لتحويل الورق وصناعة أدوات مختلفة من الورق، يمكننا اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

**الفرضية الأولى** والتي تنص على أن محاسبة التكاليف تعتبر أداة هامة لمراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية لكونها تساعد على تحديد مختلف التكاليف، وتعتبر طريقة التكلفة المستهدفة أداة لإدارة التكلفة تهدف لتخفيض تكلفة المنتج قبل عملية الإنتاج، فمن خلال دراستنا تبين لنا صحة هذه الفرضية رغم أن معظم المؤسسات الاقتصادية بالجزائر تستخدم الأدوات التقليدية لمحاسبة التكاليف بغية تحديد مختلف تكاليف منتجاتها، والتكلفة المستهدفة تعتبر أداة لإدارة التكلفة تهدف إلى تخفيض تكلفة المنتج أثناء مرحلة التخطيط والتطوير والتصميم لسرعة وكبر حجم الموفورات التي يمكن تحقيقها عند تلك المرحلة.

**الفرضية الثانية** والتي تنص على أن مؤشرات الأداء المالي من لأهم الطرق المعتمدة في الحكم على أداء المؤسسة من الناحية المالية، فمن خلال الدراسة نجد أن مؤشرات (التوازن المالي، السيولة) من أهم المؤشرات الأكثر استخداما في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

**الفرضية الثالثة** والتي تنص على أن محاسبة التكاليف تساهم في إبراز وتحديد واقع الأداء المالي على مستوى مؤسسة على مستوى مؤسسة وفاء فايل، فمن خلال الدراسة نجد أن المؤسسة محل الدراسة لا تعتمد

في حسابها للتكاليف على طريقة علمية واضحة، مما يؤدي إلى التحميل الخاطئ للتكلفة وبالتالي سوء تقييم الأداء المالي وسوء اتخاذ القرارات المالية (قرارات التسعير مثلا)، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية بالنسبة لحالة مؤسسة وفاء فايل.

**ثالثا: المقترحات**

انطلاقا من هذه الدارسة وبناء على النتائج السابقة يمكننا تقديم توصيات تطبيقية أكثر من كونها نظرية وهي كالتالي:

– تنمية الوعي لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية بأهمية تطبيق أدوات محاسبة التكاليف لما تقدم من تحديد سليم للكلفة.

– تحسين وتطوير الأنظمة المحاسبية بالمؤسسات الاقتصادية لتواكب التطور الحاصل في النظم المحاسبة الحديثة.

– من أجل تفادي التحميل الخاطئ للتكلفة لابد أن تتبع المؤسسة أسس علمية دقيقة في التحديد مما يساهم في اتخاذ قرارات مالية رشيدة.

– ضرورة مواكبة هذه المؤسسة "وفاء فايل" للتطور في المجال المحاسبي وبالأخص قياس الأداء المالي ومحاسبة التكاليف.

– على المؤسسة إنشاء قسم خاص بالمحاسبة يعنى بتطبيق أدوات محاسبة التكاليف اللازمة وتفعيل دورها في تقييم وتحسين الأداء المالي من خلال مختلف مؤشراته.

– يتوجب على المؤسسات الاقتصادية بذل جهود للحد من الصعوبات التي تواجه تطبيق الطرق الحديثة لمحاسبة التكاليف وعلى رأسها طريقة التكلفة المستهدفة وذلك للاستفادة من مزاياها.

– ضرورة تدريب وتكوين الجهات المسؤولة والعاملين على الطرق الحديثة لمحاسبة التكاليف وكيفية التعامل معها.

– يوصى بالعمل الجاد لتوفير الظروف الملائمة للانتقال الى استخدام طريقة التكلفة المستهدفة ومن ثم تطبيقه لما يحققه من نتائج لصالح المؤسسة.

**رابعا: آفاق الدراسة**

وفي الأخير نقترح بعض المواضيع التي تمثل إشكاليات نرى أنها جديرة بالبحث فيها:

- إمكانية تطبيق نظام التكلفة المستهدفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- مساهمة التكامل بين أسلوبي التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض سعر تكلفة المنتجات.
- أسلوب التكلفة المستهدفة كبديل متقدم لتحليل وتخفيض التكلفة.
- دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم الأداء والرفع من القيمة السوقية للمؤسسة.
- دور مؤشرات تقييم الأداء المالي في التنبؤ الفشل المالي.

# قائمة المراجع

**الكتب:**

1- أحمد حسين علي حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة للفكر الاستراتيجي، الدار الجامعية، 2013، الطبعة الأولى.

2- إسماعيل يحي التكريتي، محاسبة التكاليف بين النظرية والتطبيق، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، الطبعة الأولى.

3- بديع الدين ريشو، إدارة التكاليف، اكاديمية السادات للعلوم الإدارية بالإسكندرية، 2009.

4- تشارلز هورنجرن وآخرون، محاسبة التكاليف: كمدخل إداري، تعريب: أحمد حامد حجاج، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009.

5- جوده عبد الرءوف زغلول، طلعت عبد العظيم متولي، محاسبة التكاليف الأصول العلمية والعملية، كليه التجارة جامعه طنطا، مصر، 2002-2003.

6- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

7- حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، الطبعة الثانية.

8- صلاح بسيوني عيد وآخرون، محاسبة التكاليف، كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر 2016-2017، الطبعة الأولى.

9- عامر عبد الله شقر، محاسبة التكاليف الصناعية، دار البداية، الأردن، 2010، الطبعة الأولى.

10- عبد العزيز طرموم، لطف حمود بركات، عبد الله احمد بامشموش، مدخل لدراسة نظم التكاليف، الطبعة الثانية، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، 2009.

11- عبد اللطيف امام حاج عمر، زين العابدين عالم مصطفى احمد، المحاسبة الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا بالتعاون مع جامعة السودان المفتوحة، صنعاء، اليمن،2009.

12- علي القباني، إدارة التكلفة وتحليل الربحية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

13- علاء فرحان طالب، إيمان شيخان المشهداني، الحكومة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2011، الطبعة الأولى.

14- غسان فلاح المطارنة، مقدمة في محاسبة التكاليف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، الطبعة الثانية.

15- فتح الرحمن الحسن منصور، بابكر إبراهيم الصديق، محاسبة التكاليف، جامعة العلوم والتكنولوجيا بالتعاون مع جامعة السودان المفتوحة، صنعاء، اليمن،2009.

16- كمال حسين، ممدوح عبد الحميد، أصول محاسبة التكاليف، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر، 2000.

17- مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، القوائم المالية: مدخل نظري وتطبيقي، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006.

18- محمد تيسير عبد الحكيم الرجبي، مبادئ محاسبة التكاليف، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الخامسة، 2010.

19- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

20- مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، الطبعة الأولى.

21- نصيف جاسم محمد علي الجبوري، محاسبة التكاليف المتقدمة، جامعة بغداد، 2015، الطبعة الرابعة.

**المجلات والدوريات:**

1- الحاج مسكين، خليفة يعقوبي، جودة نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومتطلبات تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سعيدة، المجلد 13، العدد 01، 2020.

2- بنية حيزية، مكيد علي، دراسة تحليلية للأساليب الحديثة لقياس الأداء المالي – دراسة حالة مؤسسة الاسمنت السعودية، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2016.

3- حسينة معاش، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية بالاعتماد على نموذج العائد على حقوق الملكية –دراسة حالة البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2014-2018، Revue Maghrébine Management des Organisations، المجلد 09 العدد 01، 2021.

4- درويش عمار، صالح إلياس، فعالية طريقة التكاليف المعيارية في مراقبة التسيير وتحسين الأداء دراسة حالة مؤسسة "mantal"لصناعة النسيج بتلمسان خلال الفترة 2011-2013، مجلة المالية والأسواق، المجلد 2، العدد 1، 2014.

5- ذوادي مهيدي، مدخل التكلفة المستهدفة كأداة للإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودوره في تحقيق المركز التنافسي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 09، العدد 09، 2009.

6- رشيد قريرة، أسامة عمامرة، دور طريقة التكاليف المستندة للنشاط ABC في إعادة تحليل وتحميل التكاليف بطريقة عادلة للمنتجات الصناعية – دراسة حالة استشرافية-، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الوادي، المجلد 02، العدد 01، 2018.

7- سبتي إسماعيل، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي SCF– دراسة حالة مؤسسة ملبنة التل بسطيف للفترة 2016/2014، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية –العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 03، 2017.

8- شعشوع أحمد، بوسالم أبوبكر، أودينة عبد الخالق، دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم الأداء والرفع من القيمة السوقية للمؤسسة دراسة تحليلية مقارنة بين القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) والمؤشرات المالية التقليدية (ROE,ROI)، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 01، 2021.

9- طالب عبد العزيز، بلمداني محمد، مساهمة حوكمة الشركات في تحسين جودة القوائم المالية، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد 04، العدد 02، 2020.

10- طاوش قندوسي، خراز الأخضر، إمكانية تطبيق نظام التكلفة المستهدفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 01، 2013.

11- عبد الكريم خيري، مدى مساهمة مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) في تحديد القيمة السوقية للمؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة – دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2021.

12- علي عدنان أبو عودة، أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستار في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010.

13- عوادي عبد القادر، شيخ عبد القادر، العيفة رحيمة، استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمركب الملح الوطاية-بسكرة-، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02، 2019.

14- مهني بوريش، أهمية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في ترشيد قرار تسعير المنتجات دراسة تطبيقية بالمركب الصناعي ALFADITEX ببجاية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 03، 2020.

15- محمد الصديق الفضيل، أسلوب التكلفة المستهدفة كبديل متقدم لتحليل وتخفيض التكلفة، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 05، العدد 01، 2021.

16- مجيد نبو، امحمد بدر الدين، مدخل التكلفة المستهدفة كأداة لترشيد قرارات التسعير في المؤسسة الخدمية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 05، 2019.

17- وليد مرغني، زكرياء دمدوم، التكلفة المستهدفة كأداة لترشيد القرارات التسعيرية بين الإطار النظري والواقع العملي، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 01، 2021.

**الأطروحات والمذكرات:**

1- بوضياف صفاء، دور المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي والتنبؤ بالفشل المالي -دراسة تطبيقية في قطاع الحليب ومشتقاته، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه ل م د، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص محاسبة مالية وتدقيق، جامعة فرحات عباس- سطيف01، الجزائر، 2018/2017.

2- عقبي حمزة، انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017/2016.

3- بوقابة زينب، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات NCARouïba، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011/2010.

4- شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010/2009.

5- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم –دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002/2001.