جامعة يحي فارس بالمدية

كلـــية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان :

التحكم في المحاسبة التحليلية و دورها في تفعيل مراقبة التسيير لدى المؤسسة _دراسة مؤسسة صيدال بالمدية _

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

من تقديم الطالبين :

- تونسي محمد

_ عزام علي

تحت إشراف:

- د زاهي محمد أمين

السنة الجامعية :2023/2022

كلمة شكر

"اللهم إننا نسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير النجاح وخير العلم"

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا علي انجاز هذا العمل انطلاقا من قول رسولنا الكريم (صلي الله عليه وسلم) من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل

يسعدنا أن نتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى من تقصر كل كلمات الشكر وعبارات الثناء عن الوفاء بحقه إلي **الأستاذ الفاضل الزاهي محمد أمين** لتكرمه بقبول الإشراف على هذه المذكرة. هذا الرجل المعطاء الذي تجسد في عطاءه كل معاني الكرم والمروءة له الشكر ما منحنا إياه من الوقت والجهد والاهتمام كما نتوجه بالشكر لأعضاء اللجنة الموقرة الذين قبلوا وتحملوا عناء قراءة ومناقشة المذكرة إلى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل المتواضع من قريب أومن بعيد والي كل عمال وإطارات مؤسسة صيدال بالمدية

الاهداء

أهدي هذا العمل إلى:

الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمريهما إن شاء الله.

إلى زوجتي التي كانت دوما سندا وعونا لي في كل الظروف

إلى بنتاي العزيزتان: رنيم ومريم البتول حنان حفظهما الله ورعاهما.

إلى أحبتي وإخوتي.

إلى كل طاقم مدرسة الشهيد بن عبد الرحمان عبد الرحمان بلدية منعة ولاية المسيلة خاصة المدير ساعد زروقي والأستاذ عامر بن زرقة وكذلك الأستاذ صالح بن عبد الرحمان

إلى إخوتي في مدرسة جلايلي محجوب بالمدية وعلى رأسهم المدير مصطفى شيكر والإخوة: رضوان دولاش ، محمد حمداني، إسلام هيشر. وكذلك قسم السنة الرابعة (ج).، إلى كل الأهل والزملاء خاصة الزميل **علي عزام** وكذلك الزميل **فؤاد شقو** حفظهما الله.

إلى كل طالب علم.

محمد تونسي

الإهداء:

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة على المصطفى سيد الخلق في الأرض والسماء. من الأزمة تولد الهمة. شفيت فبليت، تعبت فوصلت، وبعون الله أنجزت هذا العمل.

وما العبادات إلا إليك وما أنا عنك بمعزل

وما الشوق إلا إليك أمي أتوق إليك فلا أتمهل

وما الحب إلا إليك فضيلة نبيذك بطيب الجرح ينجل

إلى عماد الأسرة وتاجها أبي الرائع إلى سندي إلى مثلي الأعلى، إلى من طال صبره ليقطف ثمرة نجاحي، إلى **أبي** الغالي.

إلى أغلى ما أملك في الوجود وأعز ما يمنحه الوالدين الإخوة والأخوات، إلى المدلل " يحي" وإلى البراعم حفظهم الله (صهيب، شعيب، إياد).

إلى الذين جمعني بعم القدر وشاركوني في حلاوة سنتي الماستر ومرها، إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد.

إلى أخي ورفيق دربي " تونسي محمد" الذي كان لي عونا في إنجاز هذا العمل.

إلى كل من يتصفح المذكرة، إلى كل من يحب الله ورسوله، اهدي ثمرة عملي هذا التحية والسلام

علي عزام

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة دور المحاسبة التحليلية في مراقبة التسيير للمؤسسة صيدال بالمدية والذي كان الإشكالية الرئيسية للدراسة ككل.

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحديد هدف الدراسة، ومحاولة الإلمام بالإطار النظري للمحاسبة التحليلية و مراقبة التسيير وهذا بالتركيز على العوامل المساعدة على إيجاد كل منهما بتوضيح مدى سعي المؤسسة لتطبيق محاسبة التحليلية و العمل بأدوات مراقبة التسيير بالاستغلال الأمثل لكل الإمكانيات، وفي الأخير قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية التي سمحت لنا بتوضيح دور محاسبة تحليلية في مراقبة التسيير و مدى تحكمها فيها لمؤسسة صيدال بالمدية ، من خلال التعريف بهذه الأخيرة ومحاولة معرفة دور و مدى تطبيق المحاسبة التحليلية في مراقبة التسيير في الواقع الاقتصادي من اجل اتخاذ القرارات الرشيدة،. وعليه اعتمدنا على مجموعة مراجع المتمثلة في الكتب، المذكرات، ومجلات، مقالات صحفية وعلمية مع مقابلة شخصية مع موظف مؤسسة صيدال بالمدية .

الكلمات المفتاحية:

ـ المحاسبة التحليلية ، تطبيق المحاسبة التحليلية ، مراقبة التسيير ، مؤسسة صيدال

Résumé

L'étude visait à connaître le rôle de la comptabilité analytique dans le suivi de la gestion de l'entreprise Saidal à Médéa, qui était la principale problématique de l'étude dans son ensemble.

L'approche descriptive analytique a été utilisée pour déterminer l'objectif de l'étude, et une tentative de se familiariser avec le cadre théorique de la comptabilité analytique et du contrôle de gestion, et ce, en mettant l'accent sur les facteurs qui aident à trouver chacun d'eux en précisant l'étendue auquel l'institution cherche à appliquer la comptabilité analytique et à travailler avec les outils de contrôle de gestion en utilisant au mieux toutes les capacités, et au final on a laissé tomber le côté théorique Du côté appliqué, à travers l'étude de terrain, qui nous a permis de clarifier le rôle de la comptabilité analytique dans le suivi de la gestion et de l'étendue de son contrôle sur celle-ci pour la Saidal

المستخلص

Corporation à Médéa. En introduisant cette dernière et en essayant de connaître le rôle et l'étendue de l'application de la comptabilité analytique dans le suivi de la gestion dans la réalité économique afin de prendre des décisions rationnelles. Ainsi, nous nous sommes appuyés sur un ensemble de références représentées dans des livres, des mémoires, des magazines, des articles de presse et scientifiques, avec un entretien personnel avec un employé de la Fondation Saidal à Médéa.

les mots clés:
Comptabilité analytique, application de la comptabilité analytique, contrôle de gestion. Group saidal.

قائمة المحتويات

الفهرس

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر و الإهداء	
مستخلص	
قائمة الأشكال	I
قائمة الجداول	III
المقدمة العامة	أ–ج
الفصل الأول:الإطار المفاهيمي للمحاسبة التحليلية	
تمهيد للفصل الأول	02
المبحث الأول: ماهية المحاسبة التحليلية	03
المطلب الأول:نشأة و تطور المحاسبة التحليلية	03
المطلب الثاني:مفهوم المحاسبة التحليلية	05
المطلب الثالث :أهداف المحاسبة التحليلية	06
المبحث الثاني :وظائف المحاسبة التحليلية و علاقتها بالمحاسبات الأخرى وشروط تطبيقها في المؤسسة	08
المطلب الأول : وظائف المحاسبة التحليلية	08
المطلب الثاني: علاقة المحاسبة التحليلية بالمحاسبات الأخرى	09
المطلب الثالث : شروط تطبيق المحاسبة التحليلية في المؤسسة	12
المبحث الثالث : طرق المحاسبة التحليلية	14
المطلب الأول:الطرق الإجمالية (الكلية)	15
المطلب الثاني : الطرق الجزئية	25
خلاصة الفصل	32

الفصل الثاني :الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير	
تمهيد للفصل الثاني	34
المبحث الأول:: ماهية مراقبة التسيير	35
المطلب الأول : التطور التاريخي لمراقبة التسيير	35
المطلب الثاني : مفهوم و أهداف و أهمية مراقبة التسيير	36
المطلب الثالث :خطوات عملية مراقبة التسيير	39
المبحث الثاني : : أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة	40
المطلب الأول : المحاسبة العامة و التحليل المالي	41
المطلب الثاني: الموازنات التقديرية	45
المطلب الثالث : : لوحة القيادة	48
المبحث الثالث:الطرق التقليدية لمراقبة التسيير	51
لمطلب الأول : طريقة التكاليف الكلية	51
المطلب الثاني :: طريقة التكاليف المعيارية	54
المطلب الثالث:طرق التكاليف الجزئية	58
خلاصة الفصل	60
الفصل الثالث:الدراسة الميدانية بمؤسسة صيدال –فرع المدية	
تمهيد للفصل الثالث	62
المبحث الأول:بطاقة فنية عن مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية	63
المطلبالأول:تقديم مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية	63

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية	67
المطلب الثالث : مديرية المالية و المحاسبة مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية	72
المبحث الثاني: : تحليل القوائم و النتائج المقدمة من طرف المؤسسة	74
المطلبالأول: أدوات مراقبة التسيير بفرع المضادات الحيوية	74
المطلب الثاني : محاسبة التسيير بفرع أنتبيوتيكال بالمدية	78
خلاصة الفصل	82
خاتمة عامة	84
قائمة المراجع	88
الملاحق	95

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1_1)	أهم الفروقات بين المحاسبة المالية و المحاسبة التحليلية	10
(1_2)	حساب النتيجة وفق طريقة التكاليف المتغيرة	26
(2_1)	أنواع الموازنات التقديرية	46
(3_1)	لوحة القيادة الخاصة برقم الأعمال	75
(3_2)	لوحة القيادة الخاصة بحوادث العمل لسنة 2021	76
(3-3)	لوحة القيادة الخاصة بحوادث العمل لسنة 2022	77
(3 - 4)	حساب النتائج	79

قائمة الأشكال

قائمة الاشكال

قائمة الأشكال

رقم	العنوان	الصفحة
(3-1)	الهيكل التنظيمي لمقر إنتاج الأدوية المدية	66
(3_2)	الهيكل التنظيمي لمديرية المحاسبة والمالية	73

المقدمة

عرفت المؤسسة الاقتصادية تطورا وتعددا في أوجه نشاطاتها الاقتصادية، وتوسعها في حجمها وتعدد لهياكلها الإدارية، استجابة لتغيرات مكونات محيطها حيث شهدت تغيرات جذرية بدءا من تطور الإطار الاقتصادي وتوجه اقتصاديات الدول نحو اقتصاد السوق، بالإضافة إلى المحيط التكنولوجي وما عرفه من ثورة في الاتصالات والتقنيات الحديثة، مما فرض على المؤسسات ضرورة مسايرة التطور التكنولوجي والاستفادة منه ضف إلى ذلك التغيرات في المعطيات السياسية الاقتصادية والمالية التي فرضها المحيط وكذا مراعاة القوانين و النظم التي تكون الإطار السياسي والقانوني لهاته المؤسسات.

وعليه فان هذه التغيرات التي عرفتها عناصر محيط المؤسسات أثرت عليها وفرضت على المسيرين تقسيم الإدارة إلى مستويات عديدة عليا، وسطى، دنيا، والفصل بين الملكية والتسيير، هذا الوضع فرض ضرورة توفر المعلومات اللازمة لتسهيل مهمة الإدارة في ممارسة وظائفها، وهذا ما مهد لظهور مجموعة من أدوات مراقبة التسيير منها الكمية كالمحاسبة العامة ومنها الحديثة مثل لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن .... الخ والتي تعمل على توفير البيانات اللازمة لإدارة المؤسسة في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة حتى تقوم بوظيفة الرقابة على أكمل وجه

ومنه فإن مشكل توفر المعلومة المناسبة في الوقت المناسب هو أحد أكبر معوقات التطور لأي مؤسسة، وبالنظر لما تتميز به البيئة الاقتصادية في الجزائر من غموض و شبه انعدام للمعلومة وذلك راجع لأسباب عديدة نخص بالذكر منها عدم تطبيق أدوات مراقبة التسيير وخصوصا الحديثة منها، إذ نرى أن القانون الجزائري يلزم المؤسسات الاقتصادية بتطبيق أدوات الرقابة التسيير التقليدية أو الكلاسيكية (المحاسبة العامة)،في حين يبقى تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة أمرا اختياريا تتفاوت المؤسسات في تطبيقها حسب عوامل كثيرة، منها ثقافة المسيرين، طبيعة النشاط، طبيعة المؤسسة، حجم المؤسسة

1-الإشكالية:

من خلال ما سبق تبرز لنا معامل إشكاليتنا وفق السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تطبيق المحاسبة التحليلية وأثرها على مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية منها مؤسسة صيدال بالمدية؟

ومنها ينبثق مجموعة التساؤلات التالية:

- ما مفهوم لمحاسبة التحليلية؟
- ماهي أدوات مراقبة التسيير؟
- ما مدى تطبيق محاسبة تحليلية في المؤسسات الجزائرية منها مؤسسة صيدال بالمدية وكيف تؤثر على مراقبة التسيير؟

2-فرضيات الدراسة:

ليكون مجال الدراسة دقيقا ومحددا ولتجنب الانحراف داخل الموضوع بعد التعمق فيه ينبغي وضع فرضيات سبيل اختيار مدى ثبوتها وتطابقها مع الواقع وعلى ضوء مشكلة الدراسة وما جاء من تساؤلات يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** المحاسبة التحليلية تطبيق لمبادئ المحاسبة العامة في مجال التسجيل والتحليل والتحديد وتفسير تكلفة المواد والأجور والمصاريف لكل من الوظائف المختلفة والقطاعات والأقسام والعمليات ووحدات الإنتاج وخطوطها ومناطق البيع.
- **الفرضية الثانية:** من أدوات مراقبة التسيير المحاسبة العامة والتحليل المالي
- **الفرضية الثالثة:** تستعمل مؤسسة صيدال بالمدية محاسبة التحليلية ولها دور كبير في مراقبة التسيير في تحليل انحرافاتها وتقديراتها

3-أهداف الدراسة:

يمكن عرض أهم أهداف البحث في النقاط التالية:

1. نهدف من خلال هذه الدراسة الوقوف على مدى إدراك المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لأهمية أدوات مراقبة التسيير .
2. معرفة أسباب عدم تطبيق أدوات مراقبة التسيير من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وخاصة الأدوات الحديثة منها، ومدى مواكبة تلك المؤسسات لتطور الحاصل في مجال مراقبة التسيير

4-أسباب اختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب كانت وراء اختيار الموضوع، نوردها فيما يلي:

- الميل إلى هذا النوع من الدراسات ومحاولة اكتشاف ما تحتويه من نقائص.
- طبيعة اختصاصي والمتمثل في الإدارة المالية.
- معرفة أثر ودور المحاسبة التحليلية في مراقبة التسيير

5-منهج الدراسة:

من أجل إحاطة بجوانب موضوع الدراسة ومحاولة للإجابة عن التساؤلات واثبات فرضيات الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد قام الباحث بالاعتماد على منهج تحليل المعطيات والمقابلة مع رؤساء الأقسام ومعرفة كل صغيرة وكبيرة حول المحاسبة التحليلية ومراقبة التسيير.

6-حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة صيدال بالمدية

الحد الزماني: تم تطبيق هذه الدراسة خلال سنة 2021،2022

7-هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث المطروحة واختيار الفرضيات ارتأينا تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول اثنان منها تتعلق بالجانب النظري والثالث دراسة تطبيقية، تتصدرهم مقدمة وتنهيهم خاتمة تتعلق بالجانب النظري تحتوي مستخلص البحث مع أهم النتائج والتوصيات المقترحة، وكذا الأفاق المستقبلية لموضوع الدراسة. الفصل الأول بعنوان الإطار المفاهيمي للمحاسبة التحليلية، وكذلك الفصل الثاني بعنوان الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير لتنتهي دراستنا بفصل ثالث و أخير يتضمن دراسة مؤسسة صيدال بالمدية

8-صعوبات الدراسة .من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في عملية البحث نذكر ما يلي :

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالدراسة .

9- الدراسات السابقة تمثلت فيما يلي:

1- عليليش نعيمة، بن صيد إيمان ،**المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير واتخاذ القرار ـ دراسة مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل**_،مذكرة الماستر ،تخصص محاسبة و جباية معمقة ،جامعة محمد الصديق بن يح،جيجل،سنة 2021،2020 حيث كانت نتائجها كالآتي:إن المحاسبة التحليلية أداة من أدوات مراقبة التسيير و لها دور كبير في اتخاذ القرارات الصحيحة منها القرارات المالية بكثرة .

2- عزاز ابراهيم و قرين بلال، الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان – SC SEG – ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، قسم علوم التسيير ، جامعة آكلي امحند اولحاج، البويرة، 2014-2015 حيث تمثلت نتائجها أن من أدوات مراقبة التسيير لوحة القيادة فهي تساعد في تحليل الانحرافات بالمؤسسة .

وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة ان في دراستنا توصلنا إلى أن هناك علاقة بين مراقبة التسيير والمحاسبة التحليلية لمؤسسة صيدال والمؤسسة تسعى جاهدة لتحقيق هذا الهدف وتطبيق المحاسبة التحليلية.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للمحاسبة التحليلية

تمهيد

إن الشيء الذي تتميز به المحاسبة التحليلية هو التطور في تقنياتها وأساليبها، وهذا راجع أولا لطبيعتها الديناميكية وثانيا للحاجات المتزايدة للمؤسسات المتعلقة بطرق التسيير والبحث المتواصل عن أدوات كفيلة بمساعدة الإدارة على التخطيط ومراقبة الأداء والحصول على نتائج تحليلية دقيقة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة، بالإضافة إلى التطور الذي حدث في نظم الإنتاج والتصنيع كأنظمة الإنتاج المرنة ، المخزون الصفري، التوقيت المناسب، الرقابة الشاملة على الجودة والتوجه الحديث في اعتماد بحوث التسويق وترقية المنافسة .

لقد ارتأينا إلي تقسيم هدا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية كالأتي[1]:

المبحث الأول: ماهية المحاسبة التحليلية

المبحث الثاني : وظائف المحاسبة التحليلية و علاقتها بالمحاسبات الأخرى و شروط تطبيقها في المؤسسة

المبحث الثالث :طرق المحاسبة التحليلية

[1] بربري محمد أمين، المحاسبة التحليلية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،2018 ،ص1

المبحث الأول :ماهية المحاسبة التحليلية

إن المحاسبة التحليلية من أهم فروع علم المحاسبة حيث تساهم في تحديد استراتيجية المؤسسة؛ وكذلك تساعد في وظائفها مثل التخطيط والرقابة، واتخاذ القرارات بعد أن كان دورها قديما يقتصر على حساب تكاليف الإنتاج .يهدف هذا المبحث إلى التعرف على المحاسبة التحليلية من خلال التطرق إلى مراحل تطورها وتعريفها ومعرفة أهدافها وكذلك المقومات التي تقوم عليها، وأهم وظائفها ودراسة العالقة التي تربطها بالمحاسبات الأخرى.

المطلب الأول: نشأة و تطور المحاسبة التحليلية

مع ظهور الثورة الصناعية ارتفع حجم المشاريع وتشبعت الأنشطة الاقتصادية وتعقدت عملياتها وانتشرت المنافسة الشديدة بين هذه المشاريع، كل هذا أدى إلى ظهور الحاجة لنوع آخر من المحاسبة ينصب في مضمونه على قياس تكاليف المنتجات وتحديد أسعار البيع، وكذلك التخطيط الاستراتيجيات المنافسة بالتكاليف وذلك خدمة لأغراض الإدارة ومجالات التخطيط والمراقبة واتخاذ القرارات وكفاية الأداء وهي المحاسبة التحليلية.

يرجع تاريخ المحاسبة التحليلية إلى بداية القرن العشرين حيث استعملت الطرق المعمول بها آنذاك لأغراض التخطيط والرقابة في المؤسسات الأمريكية الكبيرة؛ وقد تطورت المحاسبة التحليلية) أو محاسبة التكاليف أو المحاسبة الصناعية(في أمريكا بمعدل أسرع من تطورها في أوروبا لان معدل النمو الصناعي في الأولى كان أسرع منه في الثانية كما تجدر الإشارة إلى أن أول كتاب صدر حول المبادئ الأولية لتحليل التكاليف كان عام 8181في بريطانيا للمؤلفRobert H .[1]

[1] بربري محمد أمين، مرجع سابق ص

أثرت الأزمة الاقتصادية 8291-8299 على الاقتصاد الأمريكي الأمر الذي أدى إلى تطبيق مخطط"New Deal " وكانت إحدى جوانب هذا المخطط ترمي إلى اعتماد قواعد من قبل المؤسسات فيما يتعلق بحساب التكاليف وعلاقتها مع أسعار البيع، وكانت الطريقة المقترحة من طرف المتخصصين في ذلك الوقت هي طريقة التكلفة الكلية لكل منتوج، واعتبرت هذه الطريقة أثناء الأزمة كأحسن وسيلة للتوزيع الحكيم للمصاريف العامة بين المنتجات المصنعة و البضائع .[1]

في ألمانيا وفي عام 8291 كانت المجهودات كلها مركزة حول التهيئة للحرب، فاضطرت الحكومة إلى تطبيق قوانين صارمة يمكن من خلالها إظهار ومراقبة التكلفة الكلية لكل منتوج مقارنة بسعر البيع، وكانت الطريقة المقترحة للحساب هي الأقسام المتجانسة، التي تشبه بكثير الطريقة الفرنسية.

أما في فرنسا، فكان أول اقتراح لتطبيق ما يسمى بطريقة الأقسام المتجانسة التي تعتمد على حساب التكلفة الكلية بعد توزيع الأعباء على مختلف الأقسام التي لها عالقة من خلال النشاط الذي يربطها بالمنتوج النهائي كان عام 1928 وكانت المسئولة عن هذا العمل لجنة تدعى. CEGOS وقد كلف بمهمة اقتراح المبادئ الأساسية لهذه الطريقة أحد أعضائها المقدم Emile Rimailho ،وذلك على أساس خبرة المؤسسات والتكتلات المختلفة.

واستمر استعمال هذه الطريقة إلى غاية ظهور أول مخطط محاسبي عام 1948 حيث كانت التوصيات التي يحملها هذا المخطط فيما يخص المحاسبة التحليلية، هي استعمال طريقة الأقسام المتجانسة. وبقيت هذه التوصيات سارية المفعول حتى بعد إعادة إعداد المخطط المحاسبي العام سنة 8219 ،مع الإشارة إلى أن التسمية الأولى التي أطلق تعلى المحاسبة التحليلية هي المحاسبة الصناعية بحيث أنها كانت تطبق خصيصا في الشركات الصناعية، والتي كان الهدف منها قياس مردود

[1] بربري محمد أمين، مرجع سابق ص 2

الشركات، حتى أنها كانت تسمى محاسبة المردود Comptabilité rendement de،ثم تحول اسمها إلى المحاسبة التحليلية لاستغلال حسب المخططين الفرنسيين لعامي 1947 و1957 ،كي تتحول بعد ذلك إلى المحاسبة التحليلية حسب مخطط 1982ومازالت تحتفظ بنفس التسمية إلى يومنا هذا.

رغم ما ظهر من طرق جديدة لحساب التكاليف سواء في الولايات المتحدة الأمريكية أو اليابان في سنوات السبعينات أو الثمانينات، إلى أن ذلك لم يؤثر سلبا على الطرق المعتمدة في الدول الأوروبية (خاصة منها فرنسا)وبالرغم من الإشهار والدعاية التي عرفتها هذه الطرق، والذي دفع بعض المؤسسات الفرنسية إلى التخلي عن الطرق التي كانت تتبعها، إلى أن الخبرة الميدانية أثبتت أن هده الخيرة هي بدورها لها سلبيات مما دفع نفس المؤسسات إلى الرجوع فيها بعد إلى الطرق الأولى [1]

المطلب الثاني: مفهوم المحاسبة التحليلية

لقد تعددت تعاريف المحاسبة التحليلية نظرا لتعدد الكتاب والباحثين ووجهة نظر كل واحد منهم، نذكر منها:

تعريف الأول" :المحاسبة التحليلية هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة بالإضافة إلى مصادر أخرى، وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ علىَ ضوئها مسيرو المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها، وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة، وتعتبر المحاسبة التحليلية ضرورية لتسيير المؤسسات.[2]

[1] هلال درحمون، المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاد القرار في المؤسسة الاقتصادية –دراسة مقارنة–، أطروحة دكتوراه، فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر، سنة2004_2005،ص ص 80_81.

[2] .ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزء الأول، الجزائر، ص8

تعريف الثاني " :المحاسبة التحليلية تطبيق لمبادئ المحاسبة العامة في مجال التسجيل والتحليل والتحديد وتفسير تكلفة المواد والأجور والمصاريف لكل من الوظائف المختلفة والقطاعات والأقسام والعمليات ووحدات الإنتاج وخطوطها ومناطق البيع .[1]

التعريف الثالث: يمكن النظر إلى المحاسبة التحليلية على أنها امتداد للمحاسبة المالية، فهي تمد الإدارة بتكلفة الإنتاج وبيع الوحدات في الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها للغير.[2]

التعريف الرابع: تمثل المحاسبة التحليلية أداة تقدم المعلومات بأسلوب تقييمي وتفصيلي لكل قسم ونوع من أنواع الإنتاج والخدمات[3].

من خلال هذه التعاريف يمكن استنتاج تعريف شامل حيث يمكن القول بأن المحاسبة التحليلية، هي نظام معلومات داخلي بالدرجة الأولى يعتمد عمى تقنيات لجمع و فحص تكاليف المؤسسة من جهة و تحميل مكونات النتائج من جهة أخرى بشكل يساعد المسيرين باتخاذ القرارات اللازمة، فهي إذن أداة تسيير بحيث تسمح بالكشف عمى كل نقاط الضعف ونقاط القوة و من ثم تحديد المسؤوليات، وأداة تساعد في اتخاذ القرار عمى أساس النتائج المحصل عليها من خلال الفحص.

[1].سامية معقاسي ،المحاسبة التحليلية كاداة لاتخاذ القرار و مراقبة التسيير في مؤسسة وهران ،مدكرة الماستر في المالية و المحاسبة ،تخصص محاسبة و تدقيق، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسير، جامعة اكلي محند اولحاج، لبويرة، 2015/2014،ص1

[2] بو يعقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، الطبعة الثالثة، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر،2004 ،ص ص 10_8

[3] عماد يوسف الشيخ، محاسبة التكاليف، إثراء لمنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2008 ،ص1

المطلب الثالث: أهداف المحاسبة التحليلية

من بين أهداف المحاسبة التحليلية ما يلي :[1]

- **حساب التكاليف وسعر التكلفة:** إن حساب التكاليف وسعر التكلفة يمكن و يسهل من العمليات التالية:

ـ تحديد قيمة المخزون وهذا باستعمال الجرد الدائم بواسطة احد الطرق التالية:

- ✓ طريقة المحزون الداخل أولا والخارج أولا fifo
- ✓ طريقة المخزون الداخل أخيرا والخارج أولا lifo
- ✓ طريقة التكلفة الوسطية المرجحة

_ تحديد سعر بيع المنتوج حيث أن سعر البيع =سعر التكلفة (نهائية)+هامش الربح.

_ تحديد التكاليف ومراقبتها بغرض مراقبة النشاط و المسيرون.

- **دراسة المردودية :** إن دراسة المردودية تسمح للمسير بمراقبة سياسة الاستثمار و التوزيع و هذا بـ:

_ تسجيل المصاريف حسب الوظائف والمنتجات.

_ مراقبة التكاليف (التموين، الإنتاج، التوزيع) على المسير بقدر الإمكان أن يخفض هذه التكاليف .

- **حساب نتيجة المؤسسة:** النتيجة في المؤسسة هي الفرق بين سعر البيع و سعر التكلفة، فعلى أساس سعر التكلفة يتحدد سعر البيع، و بالتالي فالمردودية تتحدد على أساس النتيجة من طرف المؤسسة .

[1] عليليش نعيمة ،بن صيد ايمان ،المحاسبة التحليلية كاداة لمراقبة التسيير و اتخاذ القرار _دراسة مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل_،مذكرة الماستر ،تخصص محاسبة و جباية معمقة ،جامعة محمد الصديق بن يحي ،جيجل ،سنة 2020،2021، ص 12

- **إعداد الموازنات التقديرية:** يساعد إعداد الموازنة التقديرية على التنبؤ بالنتائج لدورة المالية.

و هناك أهداف أخرى للمحاسبة التحليلية تتمثل فيما يلي :[1]

_جمع المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة.

_حساب مختلف التكاليف و سعر التكلفة و مقارنتها برقم الأعمال .

_المتابعة المستمرة لحركة المخزونات .

_تحديد النتائج الجزئية و العامة لكل قسم من أقسام المؤسسة.

_توجيه القائمين على الإدارة على ضوء النتائج المتوصل إليها.

_الرقابة المستمرة للتكاليف و اتخاذ القرارات في الوقت المناسب و محاولة التقليل من التكاليف إلى أدنى مستوى لها.

_التخطيط ووضع استراتيجيات مستقبلية.

_توفير البيانات المحاسبية التي تساعد في إعداد الموازنات التخطيطية طبقا لمراكز المسؤولية و مراكز التكلفة.

المبحث الثاني : وظائف المحاسبة التحليلية وعلاقتها بالمحاسبات الأخرى و شروط تطبيقها في المؤسسة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية : وظائف المحاسبة التحليلية بالإضافة إلى علاقة المحاسبة التحليلية بالمحاسبات الأخرى و أخيرا شروط تطبيقها

المطلب الأول: وظائف المحاسبة التحليلية

ترتكز المحاسبة التحليلية على مجموعة من الوظائف حتى تقوم بأداء دورها الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كما أنها تعد مجموعة من الوظائف التي بتحققها تساعد

[1] بوشاشي بوعلام ،المنير في المحاسبة التحليلية ،الطبعة 4،الجزائر بدون سنة النشر ،ص 6

على تحقيق أقصى ربح ممكن وضمان الاستمرارية في السوق، وتتمثل الوظائف في:[1]

_ **الوظيفة التسجيلية:** هي تختلف حسب الطريقة المعتمدة من قبل المؤسسة في عملية التسجيل، سواء كان أساس دمجها في السجلات المحاسبية ككل أو مسك سجلات مستقلة بالمحاسبة التحليلية.

_**الوظيفة التحليلية:** تقوم بتحليل كل عنصر من عناصر التكاليف، وربطه بمراكز التكلفة بهدف تحديد نصيب كل منتج من هذه العناصر.

_**الوظيفة الرقابية:**وذلك من خلال تحديد المعايير لكل عنصر من عناصر التكلفة ولكل مركز تكلفة، لما ينبغي أن تحتاجه الوحدة المنتجة ومقارنة هذه المعايير بما ينفق فعال، وتحديد الانحرافات والتي إما أن تكون ملائمة عندما تكون التكاليف الفعلية أقل من المعايير المحددة، أو غير ملائمة عندما تكون التكاليف الفعلية أكبر من المعايير المحددة ويجب أن تدرس أسباب هذه
الانحرافات من أجل الحد منها.

_**الوظيفة التحفيزية:** تتحقق هذه الوظيفة بعد إنجاز الوظائف السابقة وهي تمثل عامل دفع الأقسام المؤسسة من أجل تنفيذ ما هو مخطط وعدم تجاوز المعايير المحددة في عملية الإنفاق، ونتيجة لذلك ستتحفز أقسام المؤسسة في استخدام مواردها الاقتصادية بشكل كفء، وهذا سيساعد إدارة المؤسسة على تحقيق أهدافها المرسومة.

المطلب الثاني: علاقة المحاسبة التحليلية بالمحاسبات الأخرى

أولا :علاقة المحاسبة التحليلية بالمحاسبة المالية: نشأة المحاسبة التحليلية نتيجة عجز المحاسبة المالية في مواكبة التطور الذي حدث بعد الثورة الصناعية وما

[1]إسماعيل يحي التكريتي، محاسبة التكاليف من النظرية إلى التطبيق، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 2006 ، ص24/ 25.

صاحبه من ضرورة وجود محاسبة متخصصة تواكب هذا التطور وأن المبادئ التي تقوم عليها المحاسبة التحليلية تعد امتداد للمبادئ التي تقوم عليها المحاسبة المالية وبالتالي تكون هناك علاقة قوية بينهما ويمكن إيضاحها كما يلي:

_ تظهر المحاسبة المالية بيانات إجمالية عن الإيرادات والمصروفات في الحسابات الختامية في نهاية السنة وتقوم المحاسبة التحليلية بتقديم ما يؤيدها من بيانات تحليلية وتفصيلية عن عناصر تلك الإيرادات والمصروفات.

_تستخدم بيانات المحاسبة التحليلية في بعض الأحيان في تحقيق الضبط والرقابة على بيانات المحاسبة المالية مثل لبيانات المتعلقة بالأجور.

_تحتاج المحاسبة المالية إلى بعض البيانات التي توفرها المحاسبة التحليلية عند تحديد نشاط المؤسسة ومركزها المالي في نهاية السنة مثل تكلفة المخزون السلعي سواء مخزون المواد أو مخزون الإنتاج التام.

_تحتاج المحاسبة التحليلية إلى بعض البيانات التي توفرها المحاسبة المالية عند قياس تكاليف الوحدات المنتجة والمباعة مثل سوء شراء المواد الخام أو أجور العاملين وشراء الأصول الثابتة لحساب الاستهلاكات.[1]

[1] عبد الحكيم كراجة، محاسبة التكاليف، دار الأمل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى،2001 ،ص1

الجدول التالي يبين أهم الفروق بين المحاسبة المالية والمحاسبة التحليلية:

الجدول رقم (1_1) :أهم الفروق بين المحاسبة المالية و المحاسبة التحليلية

المحاسبة المالية	المحاسبة التحليلية
تهتم بالعمليات المالية و التي تحدث بين المؤسسة و الغير	تهتم بالعمليات المالية التي تتعلق بالإدارة و الأقسام الموجودة في المؤسسة
تعالج المعاملات المالية بشكل إجمالي و تقدم للإدارة بشكل عام	تقدم المعلومات بأسلوب تحليلي و تفصيلي لكل قسم و نوع من أنواع الإنتاج و الخدمات
إن أهداف العمل المحاسبي هو تحليل و تسجيل و ترحيل العمليات المالية بهدف معرفة نتائج الأعمال و تحديد المركز المالي	تهدف إلى حصر التكاليف بهدف تحديد كلفة السلعة او الخدمة المقدمة و الرقابة على التكاليف و اتحاد القرارات
تهتم بالبيانات الفعلية و التي تمت في الماضي	تهتم بالبيانات الفعلية و المحددة مسبقا و استخدام الموازنات التقديرية و التكاليف المعيارية

المصدر : عماد يوسف الشيخ، **محاسبة التكاليف**، إثراء لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008،ص14

ثانيا: علاقة المحاسبة التحليلية بالمحاسبة الإدارية :كان الهدف الأساسي للمحاسبة التحليلية هو حساب التكلفة التاريخية للوحدات المنتجة لأهداف عدة منها: التسعير، قياس هامش الربح، تقييم المخزون وغيرها ومن ثم تطورات هذه الأهداف لتشمل قياس التكلفة بهدف توفير التسعير المعلومات والبيانات الملائمة والمفيدة

للإدارة للمساعدة على اتخاذ القرارات التخطيطية والرقابية هو نفس الهدف الذي ترمي إليه المحاسبة الإدارية وتوفر البيانات والمعلومات الملائمة والمفيدة من أجله.

وبالرغم من تشابه الأهداف إلا أن المحاسبة الإدارية تهتم بظروف أحداث قد تمتد إلى مدى المتوسط والبعيد بينما المحاسبة التحليلية تجمع بين أحداث الماضي وظروفه وأحداث المستقبل وحقائقه من الممكن أن تستخدم في التنبؤ بالمستقبل القريب.[1]

ثالثا:- علاقة محاسبة التحليلية والمحاسبة الضريبية

تستورد بعض المشروعات الصناعية مواد خام من خارج وتستخدمها في عمليات الإنتاج، وتدفع عليها الرسوم والضرائب المفروضة حيث تضاف إلى تكلفة البضاعة، كما يجب احتساب الضريبة المستحقة على الرواتب والأجور التي تخص العاملين في المصنع، ثم إن على المقدر الضريبي أن يراجع قوائم تكلفة المواد للتأكد من الإعفاءات التي يتمتع بها قسم التكاليف، ومطابقتها مع القانون الضريبي.

رابعا: علاقة محاسبة التحليلية مع المحاسبة الحكومية

تقوم المحاسبة الحكومية مع تقديم الخدمات المختلفة للمواطنين من تعليم وصحة، ومواصلات ومقارنتها بما يعود على المواطنين من منافع وخدمات.وغيرها وهذه الخدمات تحتاج إلى نفقات كبيرة، ويجب استخدام محاسبة التحليلية من اجل معرفة مستوى نتائج تلك النفقات .[2]

خامسا: العلاقة بين محاسبة التحليلية والمحاسبة الاجتماعية

إن قيام المؤسسة بالمساهمة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية للأفراد المجتمع المحلي الذي تعمل فيه عن طريق دعم النشاطات الرياضية، والثقافية ودعم الجمعيات

[1] غسان فلاح المطارنة: مقدمة في محاسبة التكاليف، دار وائل للنشر، 2003، ص10.

[2] عبد الناصر إبراهيم نور،عليان الشريف، محاسبة التكاليف الصناعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان ،2002،ص 20

الخيرية والحد من الآثار السلبية لوجود المؤسسة الصناعية كالتلوث يترتب عليه تكبد مجموعة من التكاليف من الضروري تحديد هذه التكاليف، للحكم على مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية للأفراد المجتمع المحلي، ولأغراض تحديد نتيجة الأعمال من ربح أو خسارة وتصوير المركز المالي الحقيقي للمؤسسة.

سادسا :العلاقة بين المحاسبة التحليلية وتدقيق الحسابات

حتى يتمكن مدقق الحسابات من مراجعة وتدقيق حسابات شركة صناعية؛ البد أن يكون متلقيا بأسس وإجراءات محاسبة التحليلية في الشركة التي يقوم بتدقيق حساباتها، حيث تتوفر محاسبة التحليلية بيانات التكلفة الضرورية للقيام بعملية التدقيق، وتبدر الصلة الوثيقة بين محاسبة التحليلية وتدقيق الحسابات من الصلة القوية بينهما [1]

المطلب الثالث: شروط تطبيق المحاسبة التحليلية في المؤسسة

إن المحاسبة التحليلية هي أداة من أدوات التسيير الحديثة، حيث تعمل على تطبيق الأسس، و المبادئ المحاسبة الخاصة بها، من خلال تحليل مختلف الأعباء المرتبطة بالمشروع أو النشاط الذي تزاوله، و ذلك من أجل تقييمه تقييما جيدا ومعرفة النشاط الفعلي و مقارنته بالنشاط المخطط من طرف الإدارة في إطار استراتيجيتها. أضف إلى ذلك أنها تساهم بشكل فعال في فصل مراحل الإنتاج وتقييم المخزونات وفقا لمعايير المحاسبة التحليلية، و تحديد تكاليف كل مرحلة على حدى من العملية الإنتاجية، أي:

- تكلفة الشراء.
- تكلفة الإنتاج.
- تكلفة التوزيع.

[1] رضوان محمد العناتي، محاسبة التكاليف (مفاهيم، مبادئ، تطبيقات)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2001ص20_21

•سعر التكلفة.

وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة التي تريد الاستفادة من نظام المحاسبة التحليلية، وجب عليها توفير عض الشروط المعينة، والمتمثلة:

_ يجب أن تكون المحاسبة العامة تتماشى والمفاهيم العامة التي يفرضها المخطط الوطني المحاسبي، لأن أي خلل في المعلومات التي تقدمها المحاسبة العامة سيؤدي إلى عدم صحة المعلومات التي تقدمها المحاسبة التحليلية.

_ ضرورة وجود تخطيط عقلاني للمشاريع، يضمن القيام بدراسة دقيقة للمشروع قبل الانطلاق في دورة الاستغلال، وذلك للتأكد من النتائج التي سوف تتحقق مستقبلا.

_ضرورة توفر الشرط النفسي، بحيث يجب على المؤسسة إعداد الأفراد و تهيئتهم ،باعتبارهم يشكلون عاملا رئيسيا لنجاح استراتيجية المؤسسة، و ذلك لقبول نظام المحاسبة التحليلية، و هنا لابد أن تلعب الإدارة العامة دورا كبيرا في تجنيد طاقاتها البشرية من خلال تكوينهم و توجيه كل فرد في مكانه المناسب الذي يتلاءم ومؤهلاته، بالإضافة إلى تقسيم العمل وتنظيمه...الخ، و هذا حتى يكون هؤلاء الأفراد على دراية ووعي بأهمية هذه الأداة في مجال التسيير و الرقابة، بالتالي سيشكلون مصدر دعم و عون للإدارة لتطبيق ما ترمي إليه، و ذلك من خلال حرص كل فرد على تنفيذ ما هو مكلف به، بصفة صحيحة.

_ يجب أن تكون المعلومات التي تنتجها المحاسبة العامة دقيقة و موثوق بها، باعتبارها منبع ومصدر المعلومات للمحاسبة التحليلية من جهة، و من جهة ثانية فإن النتائج المحصل عليها تعتمد شكلية على مخرجات المحاسبة العامة التي تبقى رغم صيغتها القانونية، المالية، والجبائية أداة فعالة و ضرورية لتسيير المؤسسة،

بشرط أن يتم الحرص على تطبيقها بصفة صحيحة، كما ينص عليه المخطط المحاسبي[1].

المبحث الثالث: طرق المحاسبة التحليلية

لقد كان لتطور الأبحاث الاقتصادية ومختلف العلوم الأخرى دور بارز في تطور المحاسبة التحليلية، وقد مرت أنظمتها بعدة مراحل تمثلت في أنظمة التكاليف التاريخية ، أنظمة التكاليف التقديرية ، وأنظمة التكاليف المعيارية وتطورت الطرق التي تطبق من خلالها وتنوعت حسب الظروف السائدة في مجال التسيير ، فوجدت الطريقة المتغيرة والأقسام المتجانسة .... وأخيرا طريقة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) التي ظهرت لعجز الطرق التقليدية في تفهم الأنشطة عند تخصيص الأعباء الغير مباشرة، على أساس وجود علاقة سببية بين تكلفة المنتجات والموارد التي استخدمت في إنتاجها.

المطلب الأول: **الطرق الإجمالية (الكلية)**

تعتمد هذه الطرق على التسجيلات الخاصة بالتكاليف التي تمت خلال العملية الإنتاجية وتشتمل على جميع عناصر التكاليف، بحيث يتم التحليل المحاسبي لمجموع الأعباء المباشرة وغير المباشرة سواء كانت ثابتة أو متغيرة بعد تتبعها بالتفصيل لحساب سعر تكلفة المنتجات.

يتم تبويب عناصر التكاليف إلى أعباء مباشرة وهي التي يمكن تخصيصها مباشرة لوحدات المنتج النهائي، وحدوثها يتطابق مع إنتاج تلك الوحدات كالمواد الأولية واللوازم واليد العاملة المباشرة وغيرها من الأعباء، وإلى أعباء غير مباشرة والتي لا يمكن تخصيصها لمنتج معين بل ترتبط بأكثر من غرض (أهداف التكلفة)، و مجموعهما يشكل التكلفة

[1] مرابطي نوال، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير حالة المؤسسة –نفطال–،مذكرة الماجستر ،تخصص التحليل الاقتصادي ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر ،سنة 2005_2006،ص 26_27

الإجمالية (سعر التكلفة)متضمنة أعباء التسويق والبيع ، ويتم حسابها حسب تسلسل مراحل النشاط الإنتاجي وفق الترتيب التالي :

1 – كلفة مباشرة أولية = كلفة المواد المباشرة + كلفة الأجور المباشرة + لوازم وخدمات مباشرة.

2– كلفة الإنتاج = كلفة مباشرة أولية + أعباء صناعية غير مباشرة.

3 – كلفة الإنتاج التام = كلفة الإنتاج + كلفة المنتجات تحت التشغيل أول مدة –كلفة المنتجات تحت التشغيل آخر مدة.

4 – كلفة الإنتاج المباع = كلفة الإنتاج التام + كلفة الإنتاج التام أول مدة – كلفة الإنتاج التام آخر مدة.

5 – سعر التكلفة = كلفة الإنتاج المباع + أعباء التوزيع.

أولا: الطرق التقليدية

عرفت هذه الطرق أساليب صاحبت التطور الصناعي والذي تطلب إحداث التغيرات في الطرق وتطويرها حتى تنسجم مع أساليب تسيير وتنظيم الإنتاج المتبعة في إطار التوسع الإنتاجي الذي شهدته الوحدات الإنتاجية خلال بداية القرن الماضي ونجد من بين تلك الطرق[1]، طريقة التحميل الإجمالي على أساس معامل إجمالي للتحميل ، وتتميز بالبساطة والشمولية لاعتمادها على معامل إجمالي واحد لتحميل الأعباء غير المباشرة وبالتالي فهي غير صالحة للتحليل المحاسبي للتكاليف ، وقد طبقت طريقة أخرى أكثر تطورا منها تسمى بطريقة التحميل حسب مراكز الإنتاج أو مراكز الأعباء ، تعتمد على عدة معاملات للتحميل ، يتم تحديد معامل لكل مركز لتحميل الأعباء غير المباشرة وتعد أفضل من الطريقة الأولى لأنها تأخذ بعين الاعتبار طبيعة كل مركز ، وبالرغم من ذلك فهي لم تعد صالحة خاصة بعد التوسع في الإنتاج (حجم المؤسسات، تعدد تشكيلة المنتجات، ....) – تمت الإشارة إلى

(1) - Jacques Margerin, Gérard Ausset , Comptabilité Analytique - outil de gestion , aide à la décision , organisation,1988, Paris , p 197.

الطريقتين السابقتين على سبيل الذكر فقط – فهناك طريقة أخرى تعد امتدادا لهما والمتمثلة في طريقة الأقسام المتجانسة (مراكز التحليل) والتي سنتناولها بالشرح تلك الطريقة تم انتقادها لتضمنها بعض النقائص وعليه ظهرت طريقة التحميل العقلاني لتجنب نقائصها.

- **الأقسام المتجانسة**

ظهرت هذه الطريقة خلال الثلاثينات بفرنسا وسميت فيما بعد بمراكز التحليل ، وقد كان لها مجال واسع في التطبيق بحيث اعتبرت على أنها المحاسبة المطابقة لسير المؤسسة من حيث تقسيمها إلى وظائف وأقسام حسب الهيكل التنظيمي أساسا وكذلك بالنسبة إلى سير حساب التكاليف حسب المراحل المختلفة التي يقطعها المنتج (مشتريات المواد – التخزين – التصنيع – التوزيع)، بحيث يتم تحميل كل الأعباء على المنتجات بصفة كاملة عن طريق تتبعها بالتسجيل والمعالجة حسب استفادة كل منتج من المواد و العمل والخدمات ، ويتم ذلك بداية من تصنيف التكاليف إلى أعباء مباشرة وأعباء غير مباشرة هذه الأخيرة تتم معالجتها بكيفية تختلف عن الأولى .

- **الأسس والمبادئ**

تعتمد هذه الطريقة على عدة أسس يتطلب مراعاتها عند تطبيقها وتتمثل فيما يلي :

– **تحديد الأقسام** : تنطلق عملية تحديد الأقسام بالقيام بدراسة ميدانية لكل المصالح داخل المؤسسة بنشاطاتها وعملياتها معتمدة على الهيكل التنظيمي وهذا ليتسنى تقسيم المؤسسة بشكل يناسب العمل المحاسبي ، ويتم الحرص على تجانس العمليات داخل كل قسم لتسهيل عملية حصر وتحميل الأعباء غير المباشرة ، فتحدد الأقسام الرئيسية التي لها علاقة مباشرة بالمنتجات والمواد والتي يمكن التمييز بينها فيما يخص الأعباء بشكل إجمالي وتحميلها على المنتجات بواسطة وحدات العمل لكل قسم رئيسي المتعلقة بالمنتجات ، وتتمثل تلك الأقسام غالبا في الشراء ، الإنتاج ، التوزيع وتحديد أيضا الأقسام المساعدة التي تقدم خدمات للأقسام الرئيسية ونجد من بينها قسم الصيانة ، الطاقة ، الإدارة ، وكثيرا ما نجد خدمات متبادلة بين عدة أقسام وهذا ما يثير صعوبة في تحديد قيمة التبادلات وتوزيعها بدقة .

– **تحديد مفاتيح التوزيع:** يتم ذلك حسب طبيعة الأعباء وعلاقتها بالأقسام وتختلف من حالة إلى أخرى، ومن بين المعايير التي تستعمل على أساسها مفاتيح التوزيع نجد تكلفة الإنتاج ، قيمة التموين ، كمية التموين ، قيمة الآلات ، المساحة ، عدد العمال[1] ....

– **تحديد وحدة العمل:** إن تحديد وحدة العمل يعد عملا أساسيا، فبدونها لا يمكن توزيع الأعباء الغير مباشرة فهي الأساس الذي يعتمد عليه في ذلك ، إلا أنه تثار مشكلة عدم تجانس الإنتاج من حيث الوحدات أو الوزن (القياس بصفة عامة) ، لذا يلجأ إلى الوحدات المماثلة تكون كوحدة قياس مشتركة وقد تختلف من قسم لآخر ونجد من بينها:

– وحدة المنتج في حالة اختلاف عوامل الإنتاج المستخدمة، ويمكن أن يكون منتج نهائي أو جزئي أو خاص بمركز عمل معين ويتم قياسه بـ (عدد، وزن ، حجم ، مساحة ...) .

– ساعات اليد العاملة

– ساعات دوران الآلة.

– مواد أولية مستعملة في قسم معين.

– وحدة نقدية مثلا (100 دج من رقم الأعمال ...)

* **التوزيع الأولي:** يتم من خلاله إعادة تصنيف الأعباء غير المباشرة من الأعباء حسب طبيعتها(أعباء المحاسبة العامة – الصنف 6 –) إلى أعباء حسب وظيفتها عن طريق استعمال مفاتيح التوزيع لتحديد قيمة الأعباء لكل قسم من الأقسام (الرئيسية والمساعدة) .

* **التوزيع الثانوي:** هدف هذه المرحلة هو تحديد قيمة الأعباء لكل من الأقسام الرئيسية حتى يتسنى تحميلها على المنتجات وبالتالي يتم توزيع أعباء الأقسام المساعدة على الأقسام الرئيسية ، وقد يحدث أن يكون هناك تبادل للخدمات بين الأقسام المساعدة ،لذا يتطلب القيام بعدة عمليات حسابية وقد يلجأ إلى المعادلات وحسابات المصفوفات وبرامج المعلوماتية (الإعلام الآلي) في حالة تعدد التبادلات وتعقد مسألة حساب قيمها .

---

[1] – ناصر دادي عدون ، محاسبة تحليلية – تقنيات مراقبة التسيير – الجزء الثاني ، ط 2 ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1994 ، ص39.

عند القيام بالتوزيع نكون أمام وضعيتين، وضعية عدم وجود تبادل بين الأقسام فنطبق طريقة التوزيع التنازلي أو وضعية وجود تبادل بين الأقسام وفي هذه الوضعية نطبق طريقة التوزيع المتبادل.

* **التوزيع التنازلي:** يتم وفق هذه الطريقة ترتيب مراكز الخدمات (الأقسام المساعدة) ترتيبا تنازليا ثم توزع أعباء القسم الأول على ما يليه من الأقسام المساعدة والرئيسية وتستمر العملية إلى أن تتم عملية توزيع أعباء الأقسام المساعدة كليا على الأقسام الرئيسية .

* **التوزيع المتبادل:** تهدف هذه الطريقة إلى تتبع مسار أجزاء الأعباء بدقة وتستعمل في حالة تبادل الخدمات فيما بين الأقسام المساعدة، ويتطلب تسوية التبادل بين الأقسام المساعدة ثم تستكمل عملية التسوية، ويلجأ أحيانا كما ذكرنا سالفا إلى المعادلات والمصفوفات وبرامج المعلوماتية لإيجاد قيم التبادلات.

* **تكلفة وحدة العمل:** بعد تحديد مجاميع التوزيع الثانوي للأقسام الرئيسية وتحديد كمية أو عدد وحدات العمل المشار إليها سالفا يتم إيجاد تكلفة وحدة العمل بقسمة مجموع القسم الرئيسي على عدد وحدات العمل الخاصة به ومن ثم تتم عمليه تحميل الأعباء غير المباشرة على المنتجات بضرب تكلفة وحدة العمل في عدد وحدات العمل الخاصة بكل منتج.

يمكن وصف إجراءات سير هذه الطريقة اعتمادا على الأسس التي تم ذكرها أعلاه وفق ما يلي:

- تخصيص الأعباء المباشرة لأغراض التكلفة بصفة مباشرة.
- توزيع الأعباء غير المباشرة على مجموع الأقسام بواسطة مفاتيح التوزيع (توزيع أولي) .
- توزيع كل أعباء الأقسام المساعدة على الأقسام الرئيسية مع الأخذ بعين الاعتبار تبادل الخدمات (توزيع ثانوي) [1].

[1] ناصر دادي عدون ، محاسبة تحليلية – تقنيات مراقبة التسيير ،مرجع سابق ،ص 40

– التحميل عن طريق إيجاد كلفة وحدة العمل وضربها في وحدات العمل الخاصة بكل منتج زائد الأعباء المباشرة لإيجاد تكلفة الإنتاج [1]

ثانيا: التحميل العقلاني

تم اللجوء إلى هذه الطريقة بعد الانتقادات التي وجهت إلى طريقة الأقسام المتجانسة، ويقصد بالتحميل العقلاني العملية التي يتم من خلالها معالجة الأعباء الثابتة وتحميلها على أساس مستوى النشاط أي أخذ بعين الاعتبار في حساب التكاليف، الجزء المستغل من التكاليف الثابتة وهذا مقارنة بمستوى النشاط العادي ، والفرق يضاف أو يطرح من النتيجة إذ يعتبر حسب الحالات زيادة الفعالية أو نقص الفعالية وهذا يعد في حد ذاته مؤشر رقابة على نشاط الأقسام والمسؤولية على الأداء ، ومن ثم يمكن القيام بعدة إجراءات حسب الوضعية .

تعرف هذه الطريقة في بعض المراجع بطريقة التكاليف الإجمالية المعدلة أو الكلية المعدلة وبالرغم من أن بعض الكتاب من يعتبرها من الطرق الجزئية وليست من الطرق الإجمالية (الكلية) على أساس أن التحميل لا يكون إجماليا لكل التكاليف (الثابتة) في حالة نقص النشاط، إلا أن هذا القول لا يمكن تبريره في حالة تطبيق هذه الطريقة عند زيادة النشاط أو تعادله مع النشاط العادي، وحتى في حالة نقص النشاط لا ينطبق عليه المعيار الذي نميز به الطرق الجزئية عن الطرق الإجمالية (الكلية).

ونجد بعض الكتاب الآخرين من يطلق على هذه الطريقة تسمية طريقة التكاليف المستغلة، ونرى أن هذه التسمية ملائمة وتنطبق على مواصفات هذه الطريقة.

- **المبادئ:** تعتمد هذه الطريقة في معالجتها لحساب التكلفة مبدأ التمييز بين الأعباء الثابتة والمتغيرة لتحديد المقدار المستغل من الأعباء الثابتة وتحميله على المنتجات بالإضافة إلى الأعباء المتغيرة، وتهدف إلى إلغاء تأثير تقلبات

[1] - Jacques Margerin, Gérard Ausset , Comptabilité Analytique - outil de gestion , aide à la décision , organisation,1988, Paris , p 125

مستويات الإنتاج على تكلفة الوحدة عن طريق استخدام معامل التحميل العقلاني وهو مستوى الفعالية الذي يساوي إلى الإنتاج الفعلي على الإنتاج العادي ومنه يتم حساب الأعباء الثابتة المحملة عقلانيا بضرب الأعباء الثابتة في مستوى الفعالية (معامل التحميل العقلاني) والناتج يتم جمعه مع الأعباء المتغيرة ويلاحظ ثبات تكلفة الوحدة وهذا راجع إلى ربط جميع الأعباء بمستوى النشاط باستخدام مبدأ الأعباء المستغلة في هذه الطريقة ، وعند تطبيقها نكون أمام ثلاث حالات متعلقة بأحجام النشاط ومعامل التحميل العقلاني[1] :

1 – النشاط الفعلي = النشاط العادي: إن مستوى الفعالية (م ت ع) يكون مساويا لـ 1 مما يعني تحميل الأعباء الثابتة بصفة كلية ولا ينتج عن هذه الحالة أي فرق (تطابقها مع نتائج طريقة الأقسام المتجانسة) .

2 – النشاط الفعلي < النشاط العادي: مستوى الفعالية(م ت ع) < 1 ، في هذه الحالة المؤسسة لم تستعمل طاقتها بشكل عادي ، وطبقا لهذه الطريقة فإنه يحمل جزء فقط من الأعباء الثابتة والفرق بين الأعباء الثابتة والجزء المحمل يعد كأعباء نقص النشاط أو الفعالية (تكلفة البطالة) .

3 – النشاط الفعلي > النشاط العادي: مستوى الفعالية (م ت ع) > 1 ، في هذه الحالة المؤسسة فاقت قدراتها الإنتاجية العادية فيتم تحميل أعباء ثابتة أكبر من الأعباء الثابتة العادية والفرق بينهما يمثل ربح زيادة النشاط أو الفعالية .

يتم معالجة تلك الفروق بإضافة الفرق إلى النتيجة في حالة ربح زيادة النشاط وطرحه من النتيجة في حالة نقص النشاط، وذلك يمثل قيمة التأثير على سعر التكلفة من جراء تطبيق مبدأ هذه الطريقة ويتم حساب سعر تكلفة المنتجات وفق هذه الطريقة كما يلي :

[1] – سفيان بن بلقاسم ، حسين لبيهي ، **المحاسبة التحليلية – منهجية حساب سعر التكلفة** – دار الأفاق الجزائر، ب ت، ص 82 .

1 – كلفة مباشرة أولية = كلفة المواد المباشرة + كلفة الأجور المباشرة + لوازم وخدمات مباشرة

2– كلفة الإنتاج المحملة عقلانيا= كلفة مباشرة أولية + أعباء صناعية غير مباشرة متغيرة + الجزء المستغل من التكاليف الصناعية غير المباشرة الثابتة المحملة عقلانيا.

3 – سعر التكلفة المحملة عقلانيا= كلفة الإنتاج المباع + أعباء التوزيع المتغيرة + الجزء المستغل من أعباء التوزيع الثابتة المحملة عقلانيا.

ثالثا: الطريقة الحديثة : التكاليف على أساس الأنشطة ABC

حصل تطور في مختلف الميادين المتعلقة بالإنتاج (أنظمة وتقنيات الإنتاج ، التسويق، الجودة ، المنافسة ...)وتوسع نشاط المؤسسات وكبر حجمها وأصبحت طرق التكاليف التقليدية عاجزة إلى حد ما على مسايرة هذا التطور وتوفير أدوات الرقابة الناجعة على التكاليف والإنتاج ومستويات الأداء وتتبع سلوك التكاليف ومعالجة مشكلة عدم دقة تخصيص وتحميل الأعباء غير المباشرة ، فظهرت طريقة التكاليف على أساس الأنشطة كبديل لمختلف الطرق التقليدية ، وهي تعتبر طريقة حديثة ظهرت خلال الثمانينات ، إلا أن استخدامها و انتشارها لم يحدث إلا خلال السنوات الأخيرة ، وظهورها كان بداية من سنة 1986 من خلال برنامج البحث المسمى بنظام إدارة تسيير التكلفة CMS الذي قام به مجمع دولي لمؤسسات و مستشارين CAM–I وكان من أبرز الباحثين الأمريكيين المشاركين بورتر ، ميلر كوبر، كابلن والفرنسيين لورينو ، ميدلر ، ميفيليك ونجد من بين المؤسسات الكبرى المشاركة شركة بوبينغ ، جينرال الكتريك ، كوداك، فيليبس ... وعدة مكاتب دراسات للتنظيم والاستشارة من بينها أندرسون ، بيت مارويك ....[1]

[1] - Patrick Piget, Comptabilité analytique , 3 éd, Economica ,Paris , 2001, P 55 .

- **الأسس والمبادئ:** من النتائج والمحاور الكبرى التي خلص إليها البحث CMS هو تصور فلسفة هذه الطريقة على أساس الأنشطة بحيث النشاطات تستهلك الموارد والمنتجات تستهلك النشاطات وهو المبدأ الأساسي لهذه الطريقة في استهلاك الموارد على أساس الأنشطة وليس على أساس الأقسام أو الوظائف كما جرت العادة في الطرق التقليدية، وتعتمد على مفهوم سلسلة القيمة لبورتر في تحليل النشاطات.

لقد وجهت عدة انتقادات للطرق التقليدية لصعوبة معالجتها وتخصيصها للأعباء غير المباشرة (عدم الدقة في التحميل) ومما زاد من هذا التعقيد هو ارتفاع نسبة تلك الأعباء مع توسع في النشاطات الصناعية والغير صناعية داخل المؤسسة (الصيانة، بحوث السوق، الجودة، النقل، التوزيع ...) وهذا هو الباعث على تطوير أدوات المحاسبة التحليلية والبحث عن أداة تتماشى والتطورات الحاصلة في عالم التكنولوجيا وطرق التصنيع والتسيير ، فكانت التكاليف على أساس الأنشطة هي السبيل لمواجهة قصور الأدوات التقليدية ، بحيث تتميز بدقة تقنياتها في تتبع استهلاك الموارد من قبل الأنشطة و استهلاك أهداف التكلفة لتلك الأنشطة بناء على معايير دقيقة تسمى بمسببات التكلفة والأنشطة .

- **الخصائص:** تعمل طريقة التكاليف على أساس الأنشطة على تتبع الأعباء من خلال اعتمادها على مبدأ مسببات التكلفة التي تربط بين الموارد و النشاطات ثم بين النشاطات وأهداف التكلفة، وهذا ما يسمح بزيادة درجة الدقة في تخصيص الأعباء غير المباشرة ، وبفضل خاصية دقة تتبع الأعباء يتم تحميل بعض عناصر الأعباء بطريقة مباشرة في حين أنها تعتبر وتعالج كأعباء غير مباشرة في الطرق التقليدية .

تعتمد هذه الطريقة على أسس عديدة لتحميل الأعباء الغير مباشرة تتلاءم مع طبيعة النشاطات ومدى استهلاكها من الموارد المخصصة[1] وفق ما تم صرفه في عملية الإنتاج (النشاط) من وقت وجهد أو أسس أخرى ملائمة يتم تحديدها من منطلق لا يخرج عن إطار النشاطات المسببة للأعباء ومقدار استخدام أهداف التكلفة لتلك الأنشطة بخلاف الطرق الأخرى التي تعتمد على أسس خارج أطر النشاطات المعنية ونعني بذلك اعتماد ساعات العمل المباشر أو الأعباء المباشرة بصفة عامة في التوزيع.

نجد أنها تتلاءم مع كل قطاعات النشاط وقد أثبتت إمكانياتها الهائلة عند تطبيقها خاصة في القطاعات الصناعية التي تتميز باستخدامها للتكنولوجيا الحديثة في التصنيع والتسيير واندماج أنظمتها ، وفي الواقع إن استخدام هذه الطريقة انطلق من هذا الوسط ثم عممت على نشاطات وقطاعات أخرى ، خاصة تلك النشاطات التي تتنوع تشكيلة منتجاتها و ارتفاع نسبة أعبائها الغير مباشرة وتنشط في محيط تنافسي ، بحيث هذه العوامل كلها تجبر المؤسسة على ضرورة وجود نظام معلومات محاسبي دقيق يعمل على توفير المعلومات الدقيقة التي تحتاجها في مهام التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بالتسعير وخطة تشكيلة الإنتاج .

إن هذه الطريقة حققت المبدأ الأساسي للمحاسبة التحليلية فيما يخص تطابقها مع تنظيم المؤسسة الذي هو الأساس لمجمل النشاطات الضرورية للحصول على مخرجات ، هذا التطابق الذي يسمح بتتبع الأعباء و استهلاك الموارد يرافق عملية ضبط وتحليل الأنشطة وإعادة ترتيبها حتى يمكن تحديد الأنشطة التي تساهم في إيجاد القيمة المضافة لصالح المؤسسة ومستخدميها وزبائنها وبهذا تحقق المؤسسة نجاحا بفضل قدرتها على المنافسة ، بحيث أمكن توضيح علاقات الأنشطة فيما بينها وعلاقتها بالموارد وأهداف التكلفة

[1] – أحمد حسين علي حسين ، المحاسبة الإدارية المتقدمة،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2000 ، ص 65 .

ضمن شبكة أو خريطة النشاطات ، وتحميلها للأعباء بناءا على عدة مسببات التكلفة وهذه ميزة تتميز بها عن سائر الطرق الأخرى.

- **تخصيص الموارد:** إن الشعار العملي المطبق الذي يلخص فلسلفة طريقة التكاليف على أساس الأنشطة هو أن الأنشطة تستهلك الموارد والمنتجات تستهلك النشاطات وبهذا سمحت بالانتقال من المنطق التقليدي لتوزيع الأعباء غير المباشرة وتحميلها على المنتجات والخدمات إلى منطق استهلاك الموارد من طرف النشاطات على أسس أكثر دقة

وفيما يلي نستعرض بعض المفاهيم المتعلقة بمصطلحات رئيسية تستعمل في هذه الطريقة:

- **هدف التكلفة:** يمكن أن نعبر عنه بالمسبب الرئيسي للتكلفة ويتمثل في أحد العناصر التالية : (منتج ، خدمة ، زبون ، طلبية ، مشروع ....) .

- **الموارد:** هي كل العناصر التي يتم استهلاكها من أجل القيام بالإنتاج والبيع والمتعلقة بالأعباء .

- **النشاط:** هو مجموعة من العمليات الأولية تستعمل عدد من الموارد: وقت ، قوة عمل ، آلات، معلومات ....).

- **مسببات التكلفة:** هي وسائل الربط بين تكلفة النشاط والمخرجات من المنتجات والخدمات وتعني العناصر التي نشأت بسببها الأعباء ويمكن أن يعبر عنها بمسببات الموارد ومسببات النشاطات.

- **مسببات الموارد:** هي مفاتيح تسمح بتوزيع الموارد المستهلكة بين مختلف النشاطات.

- **مسببات النشاطات:** تمثل المفاتيح التي تسمح بتوزيع النشاطات المستهلكة بين مختلف أهداف التكلفة.

إن تخصيص الموارد يتم على مراحل وفق تلك المسببات للتكلفة التي تربط بين الموارد والأنشطة وأهداف التكلفة

المطلب الثاني: الطرق الجزئية

بالموازاة مع الطرق الإجمالية توجد عدة طرق جزئية تعتمد على الفصل بين الأعباء الثابتة والمتغيرة والمباشرة وغير المباشرة بدرجة ثانية، وتحليل تلك الأعباء مع اعتمادها على إيجاد الهوامش كنتائج إجمالية أو جزئية وإن اعتماد هذه الطرق أو تركيزها على نوع معين من الأعباء في التحليل لا يعني إهمالها للأنواع الأخرى من الأعباء وإنما يتم معالجتها في مرحلة ثانية وهذا طبقا لخصائص ومبادئ هذه الطرق.[1]

أولا: طريقة التكاليف المتغيرة

ظهرت هذه الطريقة وتطورت في المؤسسات الأمريكية وتعد أكثر ملاءمة من الطريقة الإجمالية (الأقسام المتجانسة) من حيث استعمالاتها في التحليل والتسيير الاقتصادي للمؤسسة وإيجاد المؤشرات التي تستخدمها الإدارة في مجالات التخطيط والرقابة والتسيير بصفة عامة، وتعتمد على مبدأ الفصل بين التكاليف الثابتة والمتغيرة و اعتماد هذه الأخيرة في التحليل و اتخاذ القرارات للمدى القصير المتعلق بفترة النشاط ومراقبة فعالية التسيير من خلال إمكانية متابعة سلوك التكاليف المتعلقة بحجم النشاط وتحليلها، ويظهر سير هذه الطريقة وفق الجدول التالي:

[1]– أحمد حسين علي حسين ، المحاسبة الإدارية المتقدمة، مرجع سابق ،ص 66

الجدول رقم: (1_2) حساب النتيجة وفق طريقة التكاليف المتغيرة

البيانات	المبلغ	النسبة %
رقم الأعمال	X	% 100
– التكاليف المتغيرة	X	X %
= الهامش على التكلفة المتغيرة	X	X%
– التكاليف الثابتة	X	
= النتيجة	X	

المصدر: طوابية أحمد، **المحاسبة التحليلية كأداة لتخطيط ومراقبة الإنتاج**، مذكرة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر ،سنة 2002،ص 114

ثانيا: مبادئ الطريقة

إن المبدأ الرئيسي لهذه الطريقة هو الفصل بين التكاليف الثابتة والمتغيرة و استخدام التكاليف المتغيرة سواء كانت مباشرة أم غير مباشرة في التحليل وحساب الهامش على التكلفة المتغيرة الذي يستعمل في إيجاد نقطة التعادل، وقد عرفت هذه الطريقة شكلين أو أسلوبين و هما طريقة التكاليف المتغيرة البسيطة وطريقة التكاليف المتغيرة المتطورة التي تأخذ بعين الاعتبار جزء من التكاليف الثابتة في التحليل وحساب الهوامش والمتمثل في الأعباء الثابتة المباشرة وتعرف بالأعباء الثابتة الخاصة.[1]

- **الأعباء المتغيرة والثابتة**

إن نسبة نوع معين من الأعباء تؤثر على إجراءات التحليل والقرارات التي يمكن أن تتخذ وكذلك بالنسبة إلى درجة ارتباطها بحجم الإنتاج، وهناك عدة عوامل تساهم في التأثير

[1] طوابية أحمد ،المحاسبة التحليلية كأداة لتخطيط ومراقبة الإنتاج، مذكرة ماجستير ،تخصص علوم اقتصادية ،جامعة الجزائر ،سنة 2002،ص 114

على سلوك الأعباء، لذلك يلجأ إلى دراسة تلك الأعباء بشكل تفصيلي لفهم كيفية حدوثها وتحديد درجة الارتباط بحجم الإنتاج للتمكن من التحكم فيها أو استغلال تلك المعلومات في برمجة وتخطيط الإنتاج حسب سياسات وظروف معينة، ونجد نوعين رئيسيين من التكاليف[1]:

1)- التكاليف المتغيرة: وتعرف بالتكاليف التشغيلية وهي التكاليف المرتبطة بحجم النشاط وتتغير في مجموعها في الأجل القصير حسب مستوى النشاط كالمواد الأولية واللوازم، الماء، الطاقة .... . ويفترض نظريا أن تكون التكلفة المتغيرة للوحدة من المنتجات ثابتة إلى حد ما وهذا يرجع إلى إمكانية وجود نوعين من التكاليف المتغيرة وهما:

- **الأعباء المتغيرة المتناسبة:** وهي الأعباء التي تتغير طرديا مع مستوى النشاط المعبر عنه بالكمية المستخدمة من المواد أو ساعات العمل، الكمية المنتجة أو المباعة، رقم الأعمال ....، ويمكن التعبير عنها في شكل معادلة خطية (ص) = أ.س ، (أ) ثابت يمثل الأعباء المتغيرة للوحدة و (س) عامل متغير يمثل كمية معطاة .

- **الأعباء المتغيرة الغير متناسبة:** هي تلك الأعباء المرتبطة بمستوى النشاط بشكل غير خطي (غير تناسبي)، وتوجد حالتين إما أن تكون درجة تغير الأعباء أقل من درجة تغير النشاط أو العكس، وذلك يؤثر على مردودية النشاط في بعض الحالات لذا يتطلب البحث عن أسباب عدم التناسب، فهناك أسباب موضوعية عادية وهناك أسباب غير عادية قد تعود إلى سوء التسيير ونوعية الاستثمارات (التجهيزات) المستخدمة من حيث قدمها والعناية بها (الصيانة) أو إلى درجة كفاءة وتجربة العمال ...

2)- التكاليف الثابتة: وتعرف بالتكاليف الهيكلية المرتبطة بوجود المؤسسة وليست متعلقة بحجم النشاط وتكون ثابتة في المدى القصير، ونجد من أمثلتها أعباء الإيجار، التأمين، الامتلاك، فوائد القروض، الضرائب العقارية، المرتبات ....الخ.

[1]Gérard Melyon, Comptabilité Analytique, Bréal, 2 éd, Paris, 2001, p 136.

ويحدث التغيير فيها بشكل متدرج على المدى الطويل عند تجاوز مستوى النشاط حد معين يتطلب زيادة الاستثمارات أو عناصر الأعباء المتعلقة بها حسب المستوى من النشاط الذي يتطلب ذلك، وتكون تكلفة الوحدة متغيرة وفي هذا النوع من التكاليف نجد كذلك نوعين من التكاليف الثابتة:

- **الأعباء الثابتة المستقرة:** نجد أن هذه الأعباء تكون مستقرة لفترات طويلة مهما كان مستوى النشاط ولا يحدث التغيير فيها إلا إذا كانت هناك تغييرات جذرية في هياكل المؤسسة واستراتيجيتها ويحدث التغير بشكل متدرج يتصف بالمدى الطوي.

- **الأعباء الثابتة الغير مستقرة:** تكون هذه الأعباء غير مستقرة وقد تحدث أحيانا في المدى القصير إلا أنها لا تتغير ولا ترتبط بكمية الإنتاج بل يرتبط تغيرها بمستوى الإنتاج أو النشاط، فعند وصول مستوى النشاط إلى حد معين يؤدي إلى حدوث تلك الأعباء وتتصف بالتدرج كسابقتها إلا أنها تعد مرنة إلى حد ما مقارنة بها.

إن معالجة وتحليل التكاليف بهذه الكيفية يوفر للمؤسسة معلومات دقيقة يتم استخدامها في البرمجة ودراسة الحساسية لكل مستوى من المستويات الإنتاجية والعناصر التي تدخل في التركيبة الإنتاجية، فأحيانا تكون هناك عناصر من التكاليف يصعب التفريق بينها ولذا تسمى بالتكاليف الشبه ثابتة أو شبه متغيرة ولأغراض التحليل يتم تبويبها إلى ثابتة أو متغيرة حسب صفتها الغالبة أو يفصل الجزء الثابت ويضاف إلى مجموعة العناصر الثابتة ومثل ذلك لمجموعة العناصر المتغيرة باستخدام خطوط الانحدار على الرسوم البيانية والمعادلات الجبرية الرياضية أو التقدير الشخصي للمحاسب، ويمكن القيام بدراسات تقنية- اقتصادية- إحصائية لضبط سلوك عناصر التكاليف بإعداد نماذج يمكن من خلالها تتبع التكاليف وتبويبها حسب خواص النوع الذي تنتمي إليه وتتصف بخصائصه .[1]

[1] طوابية احمد ،المحاسبة التحليلية كأداة لتخطيط ومراقبة الإنتاج، مرجع سابق ،ص116

ثالثا: أهمية الطريقة

تظهر أهمية حساب التكاليف وتبويب عناصرها وفق هذه الطريقة في عدة أوجه من الاستخدامات في التسيير بحيث يتم تحميل التكاليف المتغيرة على المنتجات والتي تعد التكاليف الحقيقية المباشرة حسب هذه الطريقة، وتحديد الهامش الإجمالي على التكاليف المتغيرة ومدى مساهمته في تغطية التكاليف الثابتة ومنه الأرباح الحقيقية نظرا لتقييم المخزون بكلفته الحقيقية عكس طريقة التكاليف الإجمالية التي تنقل جزءا من تكاليف (الثابتة) هذه الدورة إلى دورة قادمة في حالة وجود مخزون آخر مدة وبالتالي تضخم الأرباح للدورة الحالية.

إن إمكانيات التقديرات المستقبلية ومقارنات الحالات المختلفة واسعة في هذه الطريقة مع قدرة التعمق في التحليل بإيجاد تقديرات لرقم الأعمال والهامش على التكلفة المتغيرة ونقطة التعادل سواء للنشاط العام أو لكل منتج على حدة بالنسبة للمؤسسات ذات المنتج الوحيد أو ذات المنتجات المتعددة، وكذلك بالنسبة إلى التكاليف يمكن تفصيلها وتحديد أثرها ودراسة مختلف التغيرات المتوقعة في رقم الأعمال والتكاليف بالرجوع إلى المعطيات الحالية للسوق وظروف المؤسسة وتوقع التغيرات بالزيادة أو الانخفاض في أسعار البيع، الوحدات المباعة، أسعار المواد الأولية، إلى غير ذلك من المعطيات المؤثرة على سلوك التكاليف ونشاط المؤسسة .

يمكن تلخيص وصياغة مفهوم وسير هذه الطريقة وفق المعادلة التالية[1] :

النتيجة = (سعر بيع الوحدة – التكلفة المتغيرة للوحدة) حجم المبيعات – مجموع الأعباء الثابتة.

وتعتمد هذه الطريقة بشكل رئيسي في تحليلاتها على مفهوم التعادل الذي تترجمه عتبة المردودية وهي الوضعية التي تحقق المؤسسة من خلالها النتيجة المساوية للصفر، أي

[1] المعهد التربوي الوطني، وزارة التربية الوطنية، محاسبة تحليل الاستغلال والتكاليف، الجزائر، ب ت ، ص128.

أن الهامش (الربح) الإجمالي يغطي بالكامل التكاليف الثابتة وهو ما يعبر عن العتبة أو النقطة التي من خلالها تبدأ المؤسسة تحقق أرباحا ويتم تحديد عتبة المردودية (رقم أعمال نقطة التعادل) كما يلي :

عتبة المردودية = (رقم الأعمال x التكاليف الثابتة)/الهامش الإجمالي على التكاليف المتغيرة.

وحساب هامش الأمان ومعامل المردودية :

هامش الأمان = رقم الأعمال الصافي – رقم أعمال نقطة التعادل

معامل المردودية=(هامش المردودية x100)/ رقم الأعمال الصافي

من خلال تلك المعادلة (معادلة النتيجة) المشتملة على حدود رقم أعمال نقطة التعادل يتضح مدى أهمية هذه الطريقة في التخطيط المستقبلي والرقابة على التكاليف وأيضا إمكانية تصميم سيناريوهات لمختلف الوضعيات المستقبلية بالنسبة لسلوك التكاليف والإنتاج والمفاضلة بينها، وكيف يتم معالجة أو التعامل مع تلك الوضعيات في أسوء الحالات وقدرة المؤسسة على تحملها وتحديد متى وأين (في حالة وجود فروع ووحدات إنتاجية للمؤسسة) تحقق المؤسسة نقطة التعادل وما مدى مساهمة كل منتج في تحقيق ذلك (في حالة تعدد تشكيلة المنتجات) حتى يمكن لها التعديل من الاستراتيجيات والتأثير على مختلف العناصر التي تشكل عامل سلبي وتقويتها في حدود الإمكانيات المتوفرة للمؤسسة، ويتم البحث عن أفضل نقطة التعادل ودراسة مختلف عناصر المعادلة وذلك بجعل النتيجة تساوي الصفر والبحث عن عنصر مجهول من المعادلة في كل مرة وذلك بتحديد أدنى سعر بيع يمكن للمؤسسة أن تحقق به نقطة التعادل ، أكبر تكلفة متغيرة للوحدة، أدنى حجم للمبيعات، أقصى مبلغ للتكاليف الثابتة

خلاصة الفصل

ظهر لنا من خلال هذا الفصل أن المحاسبة التحليلية هي أداة عملية لتحقيق أهداف وغايات محددة، وأهميتها أنها تعتبر نظاما منهجيا متكاملا قادرا على إنتاج نوع محدد، حيث تكون مهمتها تجميع وتحليل و إبراز و معرفة التكلفة فهي تعد من التقنيات المهمة في الوحدات الاقتصادية حيث تساعدها بما توفره من معلومات داخلية تفصيلية على تأكيد قدرة الوحدة الاقتصادية في المنافسة، وللمحاسبة التحليلية دور كبير داخل المؤسسة إذ تحتل مكانة كبيرة فيها و تهتم المحاسبة التحليلية بتحديد التكاليف من خلال عدة طرق

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير

تمهيد

إن مصطلح مراقبة التسيير عرف عدة تطورات قبل أن يصل إلى مفهومه الحالي, وذلك راجع للتغيرات الذي شهدها الاقتصاد حاليا, وسرعة هذه التغيرات, كما أن التغير لم يتطرق إلى مفهوم مراقبة التسيير بل تجاوزه إلى الأدوات التي يستخدمها.

وعرفت مراقبة التسيير امتدادات كثيرة نحو علوم أخرى بما سمح باستخدام أدوات الإحصاء الرياضيات وهو ما أدى إلى تنوع وتعدد أدواته انطلاقا من المحاسبة بأصنافها العامة والتحليلية ومحاسبة الشركات...إلى التحليل المالي ونسبة المختلفة , إضافة إلى لوحة القيادة والموازنات وغيرها.[1]

سنحاول تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي :

المبحث الأول : ماهية مراقبة التسيير

المبحث الثاني :أدوات مراقبة التسيير

المبحث الثالث:الطرق التقليدية لمراقبة التسيير

[1] نسيبة معرف, زهير سعيدي, دوافع استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة القائمة على مبادئ حوكمة الشركات في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة GPL رقم 704 –،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر, كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, جامعة ام البواقي, 2014/2013, ص 2.

المبحث الأول : ماهية مراقبة التسيير

لقيت مراقبة التسيير اهتماما كبيرا من إدارات المؤسسات منذ أمد طويل مما جعل دراسة موضوع مراقبة التسيير أمرا في منتهى الأهمية، سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى ما يلي:

المطلب الأول: التطور التاريخي لمراقبة التسيير

إن مراقبة التسيير تعتبر حديثة من حيث البحث في الإدارة وعلم التسيير, وقديمة من حيث الممارسة الميدانية, وهي تركيبة لعنصرين وهما التسيير والرقابة, كما أن مراحل ظهور وتطور مفهومها وانتشار استعمالها كأداة تساهم في التسيير الفعال انطلقت منذ بداية القرن العشرين, وفي ما يلي سيتم عرض أهم المراحل التي مر بها تطورها التاريخي:[1]

1- المراحل التاريخية لمراقبة التسيير:

نظرا لظهور المؤسسات الكبيرة في بداية القرن العشرين ولدت الحجة الى أدوات تمنع من انفجار بنية هذه المؤسسات, وكذا تطور الشركات المتعددة الجنسيات وتوزيعها وانتشارها, أدى إلى ظهور مراقبة التسيير بعد الحرب العالمية الثانية خلال سنوات الخمسينات, هذا ما أدى إلى ظهور العديد من الدراسات التاريخية من طرف الباحثين, ولقد شهدت ميسرة مراقبة التسيير أربعة مراحل أساسية نوجزها كما يلي:

- المرحلة الأولى: في البداية وكمرحلة أولى استعملت مراقبة التسيير المحاسبة العامة, وإعلام المسيرين بالمعلومات اللازمة المتنوعة المتعلقة بعلاقة المردودية بالنشاط, والمنتجات المحققة والمباعة من طرف المؤسسة. وهكذا وضعت النقاط الأولى لاستعمال أنظمة النسب وتطور داخل المؤسسات الكيميائية الأمريكية خاصة مثل مؤسسة "dupont"وهذا النظام وضع لأول مرة في علاقة على

[1] نسيبة معرف, مرجع سابق ص 3

حسابات الميزانية وحسابات النتائج من اجل إبراز مختلف خطوات تكوين المردودية في كل الهوامش التجارية.

- المرحلة الثانية: تعتبر هذه المرحلة مرحلة بداية اللامركزية في المؤسسة وضعت من طرف sloam الذي وضع ميكانيزمات التنظيم وتقسيم هيكل المؤسسة إلى عدة وظائف داخل المقر المركزي مثل الخزينة المالية, البحث والتطوير, وحاول فرض نظام استقلالية الأقسام في التسيير وإجراء مقارنة داخلية مع الأقسام الأخرى من اجل تحديد الموارد الضرورية للاستثمارات الجديدة وتطويرها.
- المرحلة الثالثة: في هذه الفترة تأسست فيها نظام مراقبة التسيير والتي جاءت بعد الحرب العالمية الثانية في عصر الطرق التقنية للتسيير والتنبؤ التقديري والتي طبقت في المؤسسات الخاصة, هذه الأخيرة خصت استراتيجية تخطيط العمليات والموازنة عن طريق الأقسام التي تعتبر ذات أهمية في المستقبل بالنسبة للمسيرين, ولكن ذلك في تخطيط عملياتهم وتسيير الميزانية الداخلية من اجل مطابقة الموارد مع الاهتمامات الخاصة.
- المرحلة الرابعة: تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تطور مراقبة التسيير ظهرت في الستينات مع انتشار أسس الإدارة بالأهداف التي أنشأت نمط التنظيم التسلسلي الذي يعتمد على معالجة الأهداف ومقارنتها بالنتائج الموازية, والذي استدعى عن طريق مراقبة التسيير تصميم مراكز المسؤولية وبذلك رسمت مراقبة التسيير أولى مستويات المسؤوليات التسلسلية.

المطلب الثاني :مفهوم و أهداف و أهمية مراقبة التسيير

أولا :مفهوم مراقبة التسيير

لقد تعددت تعاريف مراقبة التسيير نحاول التطرق لبعضها :

التعريف 1 : يعرف P.BERGERON مراقبة التسيير بأنها: " تلك العملية التي تسمح بالمسيرين بتقييم أداءهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة, وباتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة"[1]

التعريف 2: بينما يرى (ALAZARD.C)أن "رقابة التسيير تبحث عن إدراك ووضع وسائل معلوماتية موجهة, لتمكين المسئولين من التصرف وتحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف والوسائل وما هو محقق. لذا يجب اعتباره نظام معلوماتي لقيادة وتسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية ونجاعة الأداءات لبلوغ الأهداف"[2]

التعريف 3:حدد أنتوني الرقابة الإدارية في عام 1965 على النحو التالي " هي العملية التي يضمن القادة من خلالها الحصول على الموارد واستخدامها بفعالية (فيما يتعلق بالأهداف) وكفاءة (فيما يتعلق بالوسائل الموظفين) لتحقيق الأهداف التنظيمية.[3]

التعريف 4: بينما (Khemakhem A) فيعرف مراقبة التسيير على أنها " مسار العمل الموضوعي في خدمة المؤسسة لضمان التنشيط والتحريك الفعال والمستمر للطاقات والموارد المتاحة لبلوغ الهدف من قبل هذا الكيان"[4]

ثانيا : أهداف مراقبة التسيير

لمراقبة التسيير العديد من الأهداف نذكر منها :

- العمل على تحسين مستوى الإنتاجية و زيادة رقم الأعمال.

[1]ناصر دادي عدون وآخرون, مراقبة التسيير في المؤسسة صادية "حالة البنوك",دار المحمدية العامة, الجزائر, 2003, ص10.

[2]C.ALAZARD et S.SEPARI, contrôle de gestion, 3éme édition, Dunod, 1996, p6

[3]ناصر دادي عدون وآخرون, نفس المرجع السابق, ص10.

[4]ناصر دادي عدون, نفس المرجع

– مراقبة مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية والموارد الاقتصادية المتاحة و اتخاذ القرارات التي تضمن استغلالها أفضل استغلال.

– مراقبة التكاليف عن طريق تحديد المعايير والتقديرات لعناصر التكاليف المختلفة.

– متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة والمعبر عنها بالميزانيات التقديرية.

– تحديد الانحرافات وتحليلها واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها.

– مراقبة الوضع المالي والمصادر المالية واستخدامها ومحاولة ضمان التوازن المالي على المدى القصير و المتوسط و الطويل.

– اتخاذ القرارات اللازمة فيما يتعلق بالاستثمارات الطويلة المدى التي تنوي المؤسسة الوصول إليها أو القيام به[1]

ثالثا : أهمية مراقبة التسيير

تتمثل أهمية مراقبة التسيير في:

– الوقوف على المشكلات والعقبات قصد التقليل منها.

– اكتشاف الأخطاء فور وقوعها لكي تعالج فورا أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها.

– التقليل من مخاطر التسيير لأقل حد ممكن من أجل التنفيذ العملي بالكفاءة المطلوبة. [2]

– محاولة التقليل من تكاليف العمل ونفقاته وإيقاف الإسراف الزائد. [3]

– الضبط الداخلي والفحص المتأصل في مراقبة التسيير يقلل من مخاطر الضغط البشري واحتمال الأخطاء والغش.

– توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرارات.

– تقوم مراقبة التسيير ببعث الحيوية في مختلف مستويات السلطة و تنشيطها عن طريق المكافآت و العقوبات، و كذا تحفيز الأفراد و حثهم على بذل أقصى مجهوداتهم .[1]

---

[1] بن عمر هشام ، استخدام المحاسبة التحليلية في مراقبة التسيير دراسة حالة مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة – ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، قسم العلوم التجارية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014– 2015 ، ص 11 .

[2] خشعي عفاف ، استخدام الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير دراسة حالة شركة التمور للجنوب بسكرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015– 2016 ، ص 25 .

[3] رمازنية رشيد ، استخدام التحليل المالي لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سليم حدود لتوضيب و تصدير التمور – طولقة– ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، قسم العلوم التجارية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2014– 2015 ، ص 10.

المطلب الثالث: خطوات عملية مراقبة التسيير

تتمثل وظيفة مراقبة التسيير في التأكد من أن ما تم تحقيقه أو ما يتحقق مطابق للأهداف المرسومة لأي نشاط ، و ذلك بإتباع خطوات معينة اتفق حولها الكثير من رواد الإدارة و التسيير باختلاف مدارسهم الفكرية.[2] و التي نوجزها فيما يلي :

تحديد معايير الأداء ← قياس الأداء ← تقييم الأداء ← تصحيح الانحرافات.

1- تحديد معايير الأداء: و تعتبر المعايير مقاييس يمكن بواسطتها قياس النتائج (أو الأداء) الفعلية لما هو مطلوب تحقيقه من عمل ما ، أي الأهداف الحقيقية التي ينبغي الوصول إليها ؛

2- قياس الأداء الفعلي بواسطة أدوات قياس مناسبة و مقارنته بالمقاييس الموضوعة سلفا بعد تجميع المعلومات، و تحديد الانحرافات بجانبيها السلبي و الإيجابي إن وجدت، من أجل تحري أسبابها و محاولة علاجها كخطوة ثالثة.

3- تقييم الأداء: إنّ وظيفة معايير الأداء هي تعريف المسيّر بما يجب أن يكون، بينما قياس الأداء يعرفه بما هو كائن، و عليه أن يتساءل في هذه الحالة عن مدى قبوله لهذا المستوى ، فإذا كان الجواب بالنفي ، فهل هناك أسباب مقبولة تبرر انخفاض مستوى الأداء ؟ تلك هي عملية تقييم الأداء التي يُبنى عليها اتخاذ إجراءات و قرارات معينة ؛ [3]

4- تحليل الانحرافات: تتحقق الرقابة بالاستفادة من الاستنتاجات الناجمة عن تقييم الأداء ومعرفة الانحرافات و مدى تحقيق الأهداف التي رسمتها المؤسسة، و تجدر الإشارة إلى أن وجود الانحراف لا يعني بالضرورة أن الأداء الفعلي ليس في حالة جيدة ، إلاّ إذا زاد الانحراف عن حدود الضبط ، أي أن هناك حدودا يمكن أن يحدث الانحراف بينها ، و لذلك تركز عملية الرقابة على تحليل الانحرافات التي تكون محل تقييم و في هذه الحالة يجب أن

---

[1] شامخ عائشة ، استخدام الميزانية التقديرية التشغيلية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان – القنطرة – ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، قسم العلوم التجارية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014-2015 ، ص 7 .

[2] محمد الصغير قريشي ، " واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر " ، مجلة الباحث ، العدد 09 ، 2011 ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، ص 168 .

[3] قريشي محمد الصغير ، ، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال الفترة (2011 – 2012) ، مرجع سابق ، ص 67 .

نفرق بين الأعراض و الأسباب الناجمة من وجود انحراف داخل المؤسسة. فقد ترجع الانحرافات إلى وجود عيب في الخطة أو المعيار كعدم الواقعية، ومن ثم يتعين إعادة النظر في المعايير ومراجعتها حتى تتلاءم مع ظروف وإمكانات المؤسسة. وقد ترجع الانحرافات إلى وجود قصور في الأداء الفعلي مقارنة بما أريد إنجازه، وهنا يجب تحديد الجهة المسئولة عن هذا القصور و دراسة العوامل التي أدت إلى ذلك من أجل تحديد العلاج المناسب.

و عن طريق الرقابة و تقييم الأداء تظهر عيوب التنظيم أو التعقيد في إجراءات العمل و اللوائح، و من هنا يمكن إعادة التنظيم، كما تظهر نواحي القصور في التوجيهات الصادرة أو عدم وجود الاتصال المزدوج بين الإدارة و الأفراد أو عدم الفهم السليم للسياسة و الأوامر الإدارية الصادرة، و هنا يعاد النظر في سياسة التوجيه أو في سياسات الأفراد. و معنى ذلك أن لوظيفة الرقابة و تقييم الأداء انعكاس مباشر على جميع الوظائف الإدارية الأخرى .

5- تصحيح الانحرافات: تعتبر الخطوة السابقة – تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها – كأساس يرتكز عليه تصحيح تلك الانحرافات. فعند معرفة الأسباب يمكن اتخاذ إجراء محدد و ذلك لإعادة العمليات المختلفة إلى وضعها الصحيح، و قد تكون هذه الإجراءات التصحيحية فورية أو على المدى الطويل، ففي كل الحالات يجب مراعاة أثر هذه القرارات التصحيحية على التنظيم و على الأفراد و مدى انسجامها مع استراتيجية المؤسسة .

وهنا يتمثل الدور الأساسي و الأكثر أهمية لمراقبة التسيير بقدرتها على تصحيح الانحرافات الموجودة أو التي قد توجد في الأداء الفعلي مقارنة بما تم رسمه أصلا من أهداف ، و تقدير درجة الخطورة في الفروقات الحاصلة أو التي ستحصل ، و مدى تأثيرها في الأهداف الاستراتيجية المقررة و اتخاذ القرارات المناسبة بالتصحيح[1]

[1] محمد الصغير قريشي ، " واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر " ، مجلة الباحث ، العدد 09 ، 2011 ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، ص 169 .

المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة

بعد التطرق للتطور التاريخي لمراقبة التسيير و مفهومها و أهدافها و أهميتها وخطواتها سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أدوات مراقبة التسيير و هي كالآتي:

المطلب الأول: المحاسبة العامة و التحليل المالي

أولا: المحاسبة العامة

1_ تعريف المحاسبة العامة

تعتبر المحاسبة العامة من أهم أنظمة المعلومات المحاسبية، باعتبارها تهدف إلى إظهار نتيجة العمليات التي قامت بها المؤسسة، و هي بذلك أداة نافعة ترشد متخذي القرار إلى ما يحتاجون إليه من بيانات عن المراكز المالية و العمليات التي تؤثر على هذه المراكز.[1] و تعرف المحاسبة العامة على أنها نظام معلومات يعمل على تسجيل العمليات التي تحدث بين المؤسسة و محيطها من أجل تحديد وضعيتها و أدائها بشكل عام، كما تعمل على تزويد المساهمين و المتعاملين الخارجيين مع المؤسسة بالمعلومات الضرورية .[2]

2_ أهداف المحاسبة العامة

للمحاسبة العامة مجموعة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:

- معرفة نتائج النشاط.
- تزويد المحاسبة التحليلية بالمعلومات اللازمة.
- معرفة الوضعية المالية للمؤسسة.
- معرفة نتيجة الدورة.
- معرفة المؤشرات الاقتصادية و المالية.[3]

3_المبادئ المحاسبية

---

[1] مرابطي نوال، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير حالة المؤسسة – نفطال– ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005– 2006 ، ص 13 .

[2] خشعي عفاف ، استخدام الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير دراسة حالة شركة التمور للجنوب بسكرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015– 2016 ، ص 15 .

[3] فقيه أميرة ، استخدام الموازنة في تفعيل مراقبة تسيير المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة النسيج و التجهيز (TIFIB) – بسكرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2015– 2016 ، ص 26

تتمثل المبادئ المحاسبية فيما يلي:

- مبدأ استمرارية النشاط.
- مبدأ استقلالية الدورات والنتائج الدورية.
- مبدأ استقلالية الذمة المالية.
- مبدأ وحدة العملة النقدية.
- مبدأ ثبات الطرق المحاسبية.
- مبدأ الحيطة و الحذر.
- مبدأ القيد المزدوج.
- مبدأ الموضوعية.
- مبدأ عدم المقاصة.
- مبدأ التكلفة التاريخية.
- مبدأ أسبقية الواقع الاقتصادي على الجانب القانوني.[1]

ثانيا : التحليل المالي

1_مفهوم التحليل المالي

يعرف التحليل المالي بأنّه " عملية دراسة و تحليل منظمة للبيانات و المعلومات المتاحة الحالية و التاريخية حول المؤسسة ، من خلال القوائم المالية و المصادر الأخرى باستخدام أساليب و أدوات رياضية و إحصائية للحصول على مؤشرات إضافية تساعد في تقييم الأداء الحالي للمؤسسة و الاستشراف المستقبلي له ".[2] و يمكن بشكل عام حصر أهداف التحليل المالي في الجوانب التالية :

- التعرف على الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة.
- معرفة قدرة المؤسسة على خدمة ديونها وقدرتها على الاقتراض.
- تقييم السياسات المالية والتشغيلية المتبعة.
- الحكم على كفاءة الإدارة.

---

[1] فقيه أميرة ، مرجع سابق ، ص 27 .

[2] أوراغ وناسة ، أثر التحليل المالي على أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة – ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015– 2016 ، ص 21 .

- تقييم جدوى الاستثمار في المؤسسة.
- الاستفادة من المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة و التقويم.[1]

وتكتسي نتائج عملية التحليل المالي أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي :

- تحديد مدى كفاءة الشركة في جمع الأموال من جهة وتشغيلها من جهة أخرى.
- الحصول على مؤشرات تبين فعالية الشركة وقدرتها على النمو.
- التحقق من مدى كفاءة النشاط الذي تقوم به الشركة.
- المساعدة في عملية التخطيط المالي للشركة.
- يعتبر كمؤشر على مدى نجاح أو فشل الإدارة في تحقيق أهدافها.
- مؤشر للمركز المالي الحقيقي للشركة.
- إعداد الجو المناسب لاتخاذ القرارات الملائمة.[2]

1_ خطوات التحليل المالي

تتمثل خطوات التحليل المالي فيما يلي:

- **تحديد الغاية أو الهدف من التحليل،** مثل تحليل قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته الجارية، أو التحليل لأغراض تقييم الأداء النهائي، أو تحليل إنتاجية العمل... إلخ.
- **جمع البيانات المرتبطة بشكل مباشر بالهدف من التحليل،** فإذا كان هدف التحليل لأغراض تقييم الأداء النهائي للمشروع فإنّ البيانات المطلوبة تتعلق بالمصروفات و الإيرادات لفترة معينة و تحديد المؤشرات الرئيسية التي تلعب دورا حاسما في أداء المشروع مثل المبيعات أو الإنتاج أو الربحية.
- **تحديد أداة أو أسلوب التحليل المناسب التي يطبقها المحلل للوصول إلى أفضل النتائج و بأسرع وقت؛**

---

[1] اليمين سعادة ، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية و ترشيد قراراتها – دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس و المراقبة – العلمة – سطيف ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم التجارية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2008- 2009 ، ص 4 .

[2] بن مالك عمار ، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء – دراسة حالة شركة الإسمنت السعودية – للفترة الممتدة من 2006- 2010 ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2010-2011 ، ص 16 .

– معالجة البيانات ذات الصلة بهدف التحليل بالاعتماد على الأدوات المستخدمة للوصول إلى بعض المؤشرات المرتبطة بغرض التحليل.

– تحليل المؤشرات التي تم التوصل إليها لمعرفة اتجاهها المستقبلي.

– كتابة الاستنتاجات و التوصيات النهائية .[1]

4_ الجهات المستفيدة من التحليل المالي

يمكن تصنيف الجهات المعنية ببيانات التحليل المالي حسب درجة علاقاتها بنتائج التحليل المال إلى ما يلي:

– **المستفيدون داخل المنشأة:** يقصد بهم المستويات الإدارية المختلفة في المنشأة، ويلاحظ أن اهتمامات كل مستوى من المستويات الإدارية يختلف نسبيا من مستوى إداري إلى آخر ، نظرا لاختلاف المسؤوليات الملقاة على عاتق كل منها ، و يلاحظ أيضا أنّ هذه الفئة تستخدم نتائج التحليل في :

- ✓ الحصول على مؤشرات مالية كمية تتعلق بأداء المنشأة بصورة شاملة.
- ✓ الرقابة و التخطيط و التقويم و اتخاذ القرارات.

– **المستفيدون خارج المنشأة :** هم كافة الأطراف من خارج المنشأة الذين لهم مصالح معها، و بالتالي تتعامل مع نتائج التحليل المالي الخاص بالمنشأة حسب درجة علاقتها بالمنشأة، إلاّ أنه يمكن أن يكون لهم مصلحة بنتائج التحليل مثل المستثمرون الحاليون و المتوقعون، و المقرضون على اختلاف فئاتهم، و الدائنون التجاريون، بالإضافة إلى أطراف أخرى لهم علاقة بالمنشأة يصعب تحديدها بدقة أو بشكل مباشر، إلاّ أنّ لهم مصالح و اهتمامات بنتائج التحليل المالي و يتخذون بناء عليها قرارات تؤثر على عملهم بشكل مباشر، و من أمثلتهم الأجهزة الرقابية الحكومية، أجهزة الضريبة، و أجهزة التخطيط الحكومي و غيرها.[2]

---

[1] وليد ناجي الحيالي ، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي ، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص– ص 16– 17 .

[2] وليد ناجي الحيالي ، مرجع سابق ، ص ص 18– 19 .

المطلب الثاني : الموازنات التقديرية

أولا: مفهوم الموازنات التقديرية

تعرف الموازنة التقديرية بأنّها : " أسلوب يتم بمقتضاه وضع التقديرات القيمية و الكمية لبرامج و أنشطة المشروع لفترة مستقبلية "، كما تعرف بأنّها : " ترجمة لأهداف المشروع في خطة عمل مستقبلية، موافق عليها من المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذها ، و تعتمد على عدة فروض معينة تتعلق بفترة زمنية مستقبلية ".[1] و تتمثل المبادئ العملية للموازنات فيما يلي :

- **مبدأ الشمول:** أي أن تشمل الموازنة جميع أوجه النشاط في المؤسسة.
- **مبدأ وحدة الموازنة:** حيث تتكون الموازنة من سلسلة من الخطط الفرعية التفصيلية إلى جانب العديد من الجداول التقديرية.
- **مبدأ إعداد البيانات عن فترة قادمة:** هذا المبدأ هو ما يميز الموازنة عن الميزانية. ويتطلب التنبؤ بالعمليات المختلفة خلال فترة الموازنة وتحديد العلاقات التبادلية بينها.
- **مبدأ التوقيت:** المقصود هنا هو برمجة العمليات حسب توقع حدوثها.
- **مبدأ الربط بين التقديرات ومراكز المسؤولية:** لكي تتحقق فاعلية الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة.
- **مبدأ الثبات و المرونة:** يقصد به توفر عنصر الاستقرار من جهة، إلى جانب القدرة على التكيف مع المستجدات من جهة أخرى ؛
- **مبدأ التعبير عن الموازنة في شكلها النهائي في صورة مالية:** أي التعبير عن كافة الأنشطة التي تتضمنها الموازنة على صورة مبالغ نقدية .
- **مبدأ الإدارة بالاستثناء لصالح بعض المرؤوسين:** لكي يتفرغ المسئول للقرارات الهامة من جهة، و إثراء مبدأ التفويض و اللامركزية من جهة أخرى.
- **مبدأ إشراك جميع المستويات الإدارية في إعداد الموازنة:** بحيث يشارك المسئولين مرؤوسيهم في إعداد الموازنات التقديرية للوحدات التنظيمية التي ينتمون لها.

[1] خشعي عفاف ، مرجع سابق ، ص 7 .

- **مبدأ اعتبار الموازنة بعد اعتمادها معيار للأداء:** لكي يتم الالتزام بها من قبل الجميع، و الحرص على تحقيق الأهداف التي ترمي إليها. [1]

و للموازنات التقديرية العديد من الأنواع يتم تصنيفها حسب عدة معايير و يمكن إبرازها من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (2_1) : أنواع الموازنات التقديرية

المعيار	نوع الموازنات التقديرية
معيار الفترة الزمنية	موازنات طويلة الأجل
	موازنات قصيرة الأجل
	الموازنات المستمرة
معيار طبيعة الأعمال التي تغطيها الموازنة التقديرية (من حيث طبيعة المجال)	الموازنات التشغيلية
	الموازنات الرأسمالية
معيار درجة التفاصيل التي تشمل عليها الموازنة التقديرية	موازنات البرامج
	موازنة المسؤوليات
	موازنة المنتجات
	الموازنة الشاملة
معيار وحدة القياس المستعملة	الموازنات العينية
	الموازنة المالية
	الموازنات النقدية
من حيث مستوى النشاط الذي يتم إعداد الموازنة على أساسه	الموازنة الثابتة
	الموازنة المرنة
وفق وظائف المؤسسة	موازنات الاستغلال، و تشمل : - موازنة المبيعات . - موازنة الإنتاج .

[1] الطيب سايح ، نظام الوازنات التقديرية في التسيير الاستشفائي دراسة حالة مستشفى حي البير بقسنطينة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، شعبة تسيير المؤسسات ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2005- 2006 ، ص 13 .

	- موازنة التموين.
	موازنة الاستثمار
	موازنة المصاريف العامة
	موازنة الخزينة و الحسابات التقديرية

المصدر:من إعداد الطالبين بناء على المرجع الموالي : كوثر بوغابة ، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر- وحدة ورقلة - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، قسم علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2011- 2012 ، ص- ص 51 - 60 .

ثانيا : مراحل إعداد الموازنة التقديرية

يتم إعداد الموازنات في المؤسسة من خلال خمس مراحل أساسية ، و هي :[1]

1- مرحلة تحضير الموازنات: في عملية تحضير الموازنات يتم الانتقال من الخطة العملية متوسطة الأجل إلى الخطة قصيرة الأجل، والتي يتم فيها تحديد أهداف السنة المقبلة بدقة، و التعبير عنها في شكل أرقام لتوضيحها. هذه الأهداف يتم تبليغها لرؤساء المراكز كما يتم إبلاغهم بكل المعلومات المتعلقة بمحيط المؤسسة، كإعلامهم بالفرضيات الاقتصادية الممكنة و التي تخص السنة المقبلة، مثل: المعلومات حول أسعار الصرف المتوقعة، نسب التضخم، التغيرات الاقتصادية ...، إضافة إلى القيام بعملية دراسة معمقة تشمل السوق و المنتجات و المصاريف الهيكلية الخاصة بالسنة المقبلة، و تزويد رؤساء المراكز بهذه المعلومات و وضع أهداف تتم معاينتها من طرف مراقب التسيير للنظر في إمكانية تحقيقها أم لا؛

2- مرحلة إعداد الموازنات المبدئية: بعد القيام بعملية تحديد الأهداف الخاصة بالسنة المقبلة يتم القيام بإعداد موازنات مبدئية من طرف رؤساء المراكز، كما يطلب منهم تحويل خطط العمل و المعطيات الأساسية التي بحوزتهم إلى قيم محددة، كتحديد حجم رقم الأعمال، نسب الهامش، حصص السوق...، و هنا يأتي الدور الرئيسي لمراقب التسيير و المتمثل في عملية التقييم الشامل لهذه الموازنات المبدئية ، و التأكد من مدى مصداقية

[1] خشعي عفاف ، مرجع سابق ، ص ص 22- 23 .

الأرقام و القيم التي حددها رؤساء المراكز ، إضافة إلى النظر في مدى تناسقها فيما بينها. كل هذه الإجراءات تتم قبل إرسال هذه الموازنات المبدئية إلى الإدارة العليا للتناقش حولها؛

3- مرحلة النقاش حول هذه الموازنات مع الإدارة العليا : خلال هذه المرحلة يتم التناقش والتفاوض و مناقشة الموازنات المبدئية مع الإدارة العليا ، و هنا يقوم مراقب التسيير في كل مستوى تنظيمي بضمان وجود تناسق بين هذه الموازنات و أهداف الإدارة العليا، كما يعمل على اقتراح الحلول المناسبة بغرض التعديل في الأهداف لإحداث التقارب بين تطلعات الطرفين (الإدارة العليا و رؤساء المراكز). كما يتم خلال هذه المرحلة تجميع هذه الموازنات بغرض التأكد من مدى تناسقها فيما بينها و انسجامها، إضافة إلى القيام بعملية التناقش حول الموارد اللازمة لكل مركز من أجل تحقيق الأهداف المحددة له.

4- مرحلة تحضير الموازنة النهائية: في هذه المرحلة يتم إعداد الموازنات النهائية الخاصة بكل مركز مسؤولية، و يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بالتكفل بجميع العمليات ذات الطابع الإداري و المحاسبي التي تسمح بالانتقال من برامج مصادق عليها من طرف الإدارة العليا إلى موازنات مفصلة تحدد فيها المسؤوليات و المهام بوضوح.

5- مرحلة المتابعة و التحديث: بعد عملية الموافقة على الموازنات و تخصيص الموارد اللازمة لكل مركز، يتم القيام بعملية المتابعة و تحديث الموازنات ، بمعنى مراعاة التطورات الحاصلة في المحيط و كذا النتائج الفعلية لرؤساء المراكز ، إضافة إلى ضرورة إدراج المعطيات و النتائج الفعلية للسنة الحالية في عملية وضع التقديرات الخاصة بالسنة المقبلة ، و بتعبير آخر فإنّ عملية وضع الموازنات للسنة المقبلة يجب أن لا يتم الاعتماد فيها على موازنة السنة الحالية بل على نتائجها الفعلية .

المطلب الثالث : لوحة القيادة

أولا: مفهوم لوحة القيادة

مثل ما هو عليه الحال في عملية قيادة السيارة ، و التي تستوجب وجود لوحة قيادة تزود السائق بالمعلومات الضرورية للتحكم بها ، كمستوى الوقود و السرعة الحالية وحالة الفرامل ... ، فإنّ هناك لوحة قيادة خاصة بعملية قيادة المؤسسة ، تتمثل في مجموعة

من المؤشرات التي تزوّد المدير بالمعلومات المفيدة و الفورية من أجل تحقيق الأهداف المخططة.[1]

و تعرف لوحة القيادة بأنّها : " تشخيص دائم في المؤسسة ، يرتكز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول أو منحنيات أو رسوم بيانية ، فلوحة القيادة في التسيير موجزة و معبرة يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل للأحداث ، و يعيد فحص و مواجهة الصعوبات وتصحيح القرارات ".[2]

ثانيا: مراحل تصميم نظام لوحات القيادة

تتمثل أهم المراحل الأساسية المتبعة لتصميم نظام لوحات القيادة في:

1- دراسة المؤسسة والتعرف عليها.

2- تحديد الأهداف.

3- إعداد المؤشرات.

4- تجميع المعلومات.

5- اختيار نظم المعلومات المناسبة. [3]

6- مراعاة طريقة عرض لوحات القيادة: من أهم مميزات لوحة القيادة لفت انتباه المسئولين و سهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحات القيادة على معلومات تلخيصية مرتبة و شمولية . و يمكن للوحة القيادة أن تكون أن تكون شاشة كمبيوتر ، لوحة ، لافتة ، أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات.[4] و فيما يلي عرض لأهم الطرق المتبعة في تحرير لوحات القيادة :

---

[1] رحيم حسين و بونقيب أحمد ، " دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير " ، أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد الرابع ، 2008 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، ص 3 .

[2] عزاز إبراهيم و قرين بلال ، الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان – SC SEG – ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، قسم علوم التسيير ، جامعة آكلي امحند والحاج، البويرة، 2014- 2015 ، ص 45.

[3] بونقيب أحمد ، مرجع سابق ، ص 138 .

[4] رحيم حسين و بونقيب أحمد ، " دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير " ، مرجع سابق ، ص 9 .

أ – الجداول :

تحتوي الجداول على أرقام و بيانات تزود المسئولين بمعلومات مفصلة و تسمح لمستعمليها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية ، غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شمولية و سريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة .[1]

ب – الرسومات البيانية :

مقارنة بالجداول المرقمة، للرسومات البيانية عدة مزايا أهمها: تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة ؛ شرح التغيرات الحاصلة و الفروق؛ و إمكانية إلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة و الاتجاهات العامة. وهناك عدة أنواع من الرسومات المستعملة في لوحات القيادة منها المنحنيات و الأعمدة و الأقراص.[2]

جـ – المنبّهات :[3]

و يتعلق الأمر بإشارات مرئية تظهر لتبيّن حدوث انحرافات خطيرة نتجت عن حدوث شيء غير عادي في سير العمليات كاقتراب المؤشر من منطقة الخطر، فمثلا عند تجاوز نسبة شكاوى أحد العملاء حدّا معينا تظهر إشارة ضوئية تنبّه المسئولين بضرورة معالجة الوضع بسرعة ، بينما إذا لم تصدر إشارة فهذا يعني أن العملية تسير بشكل جيد. و هناك أشكال عديدة للمنبهات منها :



كل هذه الأدوات بالإضافة إلى المحاسبة التحليلية التي تم التطرق إليها في الفصل الأول

[1] بونقيب أحمد ، مرجع سابق ، ص 159 .

[2] رحيم حسين و بونقيب أحمد ، مرجع سابق ، ص 10 .

[3] بونقيب أحمد ، مرجع سابق ، ص 161 – 162 .

المبحث الثالث الطرق التقليدية لمراقبة التسيير

سنحاول الآن في هذا المبحث التعرف على مختلف الطرق التقليدية لمراقبة التسيير و المتمثلة في كل من طريقة التكاليف الكلية و التي سنتطرق إليها في المطلب الأول من هذا المبحث، طريقة التكاليف المعيارية و التي سنتناولها في المطلب الثاني ، و طرق التكاليف الجزئية و نتعرف عليها من خلال المطلب الأخير من هذا المبحث.

المطلب الأول: طريقة التكاليف الكلية

أولا: مدخل إلى طريقة التكاليف الكلية

إن طريقة التكاليف الكلية هي طريقة تسمح بتخصيص الأعباء المباشرة على المنتجات و توزيع الأعباء غير المباشرة على مراكز التحليل قبل تحميلها على المنتجات.

حسب هذه الطريقة يتم تقسيم المؤسسة إلى عدد معين من الوظائف ، منها ما يكون مشتركا بين بعض النشاطات و منها ما يكون متعلقا بنشاط معين واحد ، و كل مركز تحليل يمكن أن يكون متصلا بوظيفة معينة في المؤسسة ، إذن تسمح مراكز التحليل بتقسيم المؤسسة إلى عدة أقسام متجانسة [1]

إنّ لهذه الطريقة أهمية بالغة حيث تساعد في إعداد مختلف الحسابات الخاصة بتكلفة البضاعة، و تحديد الأرباح و الخسائر الصافية، و مقارنة التكاليف الإجمالية بالإيرادات، كما تساعد في تحديد سياسات التسعير الطويلة المدى، كما تعطي نتائج تحليلية حسب مجال تطبيق التكاليف المعمول به، إمّا حسب كل منتوج أو حسب كل طلبية أو غيرها، و بالتالي فهي تكمل المحاسبة العامة التي تكتفي بإعطاء نتيجة إجمالية، كما تسمح أيضا بتقييم المخزونات وجردها. [2]

---

[1] حابي أحمد ، دراسة مقارنة بين طرق التكاليف التقليدية و طريقة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة و إمكانية تطبيقها في المؤسسات الصناعية الجزائرية " دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية – بسكرة – ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم التجارية ، جامعة الجزائر 03 ، الجزائر ، 2010– 2011 ، ص 47

[2] سالمي ياسين ، الطرق الحديثة لحساب التكاليف و اتخاذ القرار في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع GPL البليدة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم التجارية ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2009– 2010 ، ص 49 .

ثانيا: مراحل تحديد التكلفة النهائية للمنتجات باستخدام طريقة التكاليف الكلية

لتحديد التكلفة النهائية للمنتجات باستخدام طريقة التكاليف الكلية نمر بأربعة مراحل نوضحها كما يلي:

المرحلة الأولى: تحديد الأقسام

إنّ عدد الأقسام يختلف من مؤسسة إلى أخرى، لأنّ ذلك مرتبط بطبيعة نشاطها، و بحجمها وكذلك تنظيمها ، لكن و مهما تعددت الأقسام فإنها لا تكاد تخرج عن صنفين اثنين كما بينه المخطط المحاسبي العام هما :

1-المراكز التشغيلية: و هي المراكز التي تكون فيها وحدات العمل مادية (ساعات العمل المباشر، الوحدات المنتجة ، ساعات عمل الآلات ...)، و هي تضم نوعين : المراكز الرئيسية و الأقسام الثانوية.

1-1- المراكز الرئيسية: تسمى مراكز الاستغلال و هي تلك المراكز التي تحتوي على الأنشطة الرئيسية للمؤسسة من تموين و إنتاج و توزيع، و حيث أنّ هناك ضرورة لحساب تكلفتها ، لتحمل فيما بعد للمنتج بواسطة وحدات العمل.

1-2- المراكز الثانوية (المساعدة) : تسمى مراكز الخدمات الفنية و الإدارية و هي التي تقوم بعملية تخطيط و ضبط الإنتاج و تصميم المنتجات و تطويرها و هذه المراكز يرتبط نشاطها بالنشاط الصناعي و من أمثلتها إدارة المصنع و إدارة التخطيط و ضبط الإنتاج و إدارة الأفراد و إدارة التكاليف و إدارة التصميم. و بالتالي فإنّ دور هذه المراكز لا يتعدى تقديم خدمات للأقسام الرئيسية، كما يمكن أن تتبادل المراكز الثانوية خدمات فيما بينها، لذا فإنّه لا يوجد من داع لقياس نشاطها.

2-المراكز الهيكلية (أو مراكز البنية) : و هي التي تكون فيها وحدات العمل نقدية ، و التي يكون فيها النشاط صعب القياس مثل الإدارة العامة ، و على عكس المراكز التشغيلية فإنّ المخطط المحاسبي العام لم يعط أي تقسيم لهذه المراكز .

ثالثا : توزيع الأعباء غير المباشرة على مراكز التحليل

بعد عملية تحديد الأقسام تأتي المرحلة الثانية و التي يتم فيها توزيع الأعباء غير المباشرة على مراكز التحليل ، و التي تتم بخطوتين أساسيتين نوضحهما كما يلي :[1]

[1] حابي أحمد ، مرجع سابق ، ص ص 48 – 49 .

1- التوزيع الأولي للتكاليف غير المباشرة: نقوم بإعداد جدول التوزيع الأولي للتكاليف غير المباشرة وهو جدول يحتوي على خانات بعدد الأقسام و على سطور أفقية بعدد التكاليف المرتبة حسب طبيعتها، و نميز بين :

- **التكاليف الخاصة بالأقسام:** بعض التكاليف تتعلق بقسم معين لأنّ نشاطه فقط هو الذي يسببها، مثلا أجرة عامل قسم التموين تكلفة يتحملها قسم التموين.

- **التكاليف المشتركة:** صرفتها المؤسسة في سبيل استفادة عدة أقسام منها في آن واحد مثل التأمين، لهذا يجب استعمال إجراءات معينة لتوزيعها على مختلف الأقسام، تسمى هذه الإجراءات مفاتيح التوزيع ، قد تكون على أساس نسبة مئوية ، على أساس المساحة أو مقياس آخر معين.

2- التوزيع الثانوي للتكاليف غير المباشرة: يعني توزيع تكاليف الأقسام التابعة (الثانوية) على الأقسام الرئيسية التي يستفيد منها بالاستناد إلى مفاتيح التوزيع. مثلا قسم طاقة ما قيمته 20000 دج شهريا ، 20 % من هذه القيمة يستهلكها قسم التموين. إذا نصيب قسم التموين من تكاليف الطاقة هو 20000 * 0.2 = 4000 دج . [1]

الخطوة الثالثة : تحديد وحدات العمل

بعد عملية توزيع الأعباء غير المباشرة على مراكز التحليل تأتي المرحلة الثالثة و التي يتم فيها تحديد وحدات العمل، و التي هي عبارة عن مقياس يسمح بتحديد نصيب المنتوج من الأعباء غير المباشرة لمركز معين.

الخطوة الرابعة: استخراج تكلفة وحدة العمل

يتم تحديد هذه التكلفة بعد تحديد مجموع التوزيع الثانوي بكل قسم رئيسي و ذلك بقسمته على عدد وحدات العمل الخاصة به ، و من ثم تحميل الأعباء غير المباشرة على المنتجات خلال مراحل حساب مختلف التكاليف ، بضرب تكلفة وحدة العمل بعدد وحدات العمل الخاصة بكل منتج.[2]

---

[1] سليمة طبايبية ، دروس في المحاسبة التحليلية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة 08 ماي 1945 – قالمة – ، 2015 ، ص ص 51- 52.

[2] حابي أحمد ، مرجع سابق ، ص 50 .

المطلب الثاني: طريقة التكاليف المعيارية

أولا: تعريف التكاليف المعيارية

تعد التكاليف المعيارية بمثابة الخطوة الأولى في عملية الرقابة على عناصر التكاليف، و تعرف بأنّها " تكاليف محددة مقدما على أسس علمية مدروسة بحيث تصبح مقياسا لما يجب أن لا تتعداه تكلفة الأداء الفعلي في ظل توافر الظروف المناسبة التي تمكن من التوصل بمستوى الأداء إلى درجة الجودة المطلوبة " أو هي: " التكلفة التي يتم تقديرها مسبقا لأجل المساعدة في تحليل النشاط الذي تقوم به المؤسسة في فترة معينة، أو لأجل الرقابة على النتائج الفعلية و مدى مطابقتها للأهداف المحددة، و استخراج الانحرافات".[1]

ثانيا : تحديد الانحرافات

يقوم أسلوب التكاليف المعيارية على ثلاثة أنشطة رئيسية و هي إعداد المعايير ثم تجميع التكاليف الفعلية و هذا من أجل حصر التكاليف لمقارنتها مع التكاليف المعيارية بغية الوصول إلى الانحرافات التي تساعد في اتخاذ القرارات، و هناك ثلاثة عناصر يمكن حساب الانحرافات المتعلقة بها هي :

أ- انحرافات المواد: تحسب كما يلي :

الانحرافات الإجمالية = قيمة المواد المعيارية - قيمة المواد الفعلية

وتنقسم إلى :

1- انحراف السعر = (الكمية الفعلية × السعر المعياري) - (الكمية الفعلية × السعر الفعلي)

انحراف الأسعار = الكمية الفعلية × (ثمن الوحدة المعياري - ثمن الوحدة الفعلي)

2- انحراف الكميات = ثمن الوحدة المعياري × (الكمية المعيارية - الكمية الفعلية)

انحراف الكمية = (الكمية المعيارية للمواد × السعر المعياري) - (الكمية الفعلية للمواد × السعر المعياري)

ب - انحرافات اليد العاملة المباشرة : و تنقسم إلى :

1- انحراف في الوقت = معدل السعر المعياري × (المدة المعيارية - المدة الفعلية)

[1] قريشي محمد الصغير و رفاع شريفة ، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة ، 2014- 2015 ، ص 76 .

2- انحراف معدل الأجر = المدة الفعلية × (معدل الأجر المعياري – معدل الأجر الفعلي)

3- الانحراف الكلي = انحراف كمية الساعات + انحراف معدل الأجور . [1]

ت – انحرافات المصاريف غير المباشرة : و تنقسم بدورها إلى :

1- انحرافات الميزانية المرنة :

الميزانية المرنة هي التقديرات المختلفة للمصاريف و عدد وحدات القياس لقسم معين و لعدة سنوات متتالية و لمستويات نشاط مختلفة و يجب ملاحظة أنّ الميزانية المرنة فيها:

- التكاليف الثابتة تبقى ثابتة مهما تغير حجم النشاط .
- التكاليف المتغيرة تتغير نسبيا إلى حجم النشاط.

التكلفة المرنة للساعة = مجموع التكاليف المرنة / المدة الفعلية

= (التكلفة المتغيرة للساعة/المدة المتوقعة) + (التكاليف الثابتة الإجمالية/المدة الفعلية). [2]

2- انحرافات الطاقة الإنتاجية = معدل التحميل النموذجي × (مستوى الطاقة الفعلي- مستوى الطاقة المعياري)

2- انحراف الكفاية الإنتاجية = معدل التحميل النموذجي × (الزمن المعياري لإنتاج الوحدات الفعلية – الزمن الفعلي). [3]

[1] زعرور نعيمة ، أساليب مثلى لترشيد تكاليف الخدمات العامة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة بسكرة – ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014- 2015 ، ص 98 .

[2] سالمي ياسين ، مرجع سابق ، ص 85 .

[3] زعرور نعيمة ، مرجع سابق ، ص 98 .

المطلب الثالث : طرق التكاليف الجزئية

أولا : طريقة التحميل العقلاني للتكاليف الثابتة

طريقة التحميل العقلاني للتكاليف الثابتة " هي طريقة لحساب سعر التكلفة ، تقوم على تقسيم المصاريف إلى متغيرة و ثابتة ليتم تحميل المصاريف الثابتة بالتناسب مع الوحدات المنتجة ".[1] بحيث :

التكاليف الثابتة المحملة = التكاليف الثابتة الفعلية × (مستوى النشاط الحقيقي/ مستوى النشاط العادي)

معامل التحميل = المستوى الحقيقي للنشاط الاقتصادي / المستوى العادي للنشاط الاقتصادي

و بالنسبة لفروق التحميل العقلاني نجد :

- **فرق التحميل للتكاليف الثابتة و توجد حالتين :**
  - ✓ حالة معامل تحميل عقلاني أكبر من الواحد (> 1) معناه وجود ربح أي زيادة الفعالية و يتم إضافته إلى النتيجة التحليلية.
  - ✓ حالة معامل تحميل عقلاني أقل من الواحد (< 1) معناه وجود تكلفة عاطلة يجب طرحها من النتيجة التحليلية.
- **فرق المخزونات** : إذا كانت القيمة الحقيقية للمخزونات أكبر من قيمتها بالتحميل العقلاني فإن الفرق موجب و يضاف إلى النتيجة التحليلية ، و إذا كان الفرق سالبا فإنه يطرح من النتيجة التحليلية.[2]

ثانيا : طريقة التكاليف المتغيرة

يطبق هذا الأسلوب في المؤسسات التي تنتج عدة منتجات دفعة واحدة و هي تعتمد على التفرقة بين التكاليف المتغيرة و الثابتة، و هو يقوم على مبدأ التحميل الجزئي لعناصر التكاليف إلى وحدات الإنتاج في نهاية الفترة عند استخراج النتيجة الصافية، حيث تطرح التكاليف الثابتة من الهامش على التكلفة المتغيرة لكل منتج. و يعرف أسلوب التكلفة

[1] سالمي ياسين ، مرجع سابق ، ص 64 .

[2] زعرور نعيمة ، مرجع سابق ، ص 102 .

المتغيرة على أنه " أسلوب يعتمد أساسا على الفصل بين التكاليف الثابتة و المتغيرة و حساب سعر التكلفة فقط بالتكاليف المتغيرة لأغراض التسيير ".[1]

و لطريقة التكاليف المتغيرة العديد من المزايا يمكن إيجازها في الآتي :

– تسمح بتحديد عتبة المردودية، و بالتالي اتخاذ بعض القرارات في المدى القصير كالإبقاء على إنتاج منتوج معين رغم تحقيقه لخسارة ؛

– هذه الطريقة مناسبة أحسن بالنسبة للمؤسسات التي تعمل بنظام الطلبات، لأن المبيعات تكون مساوية للإنتاج ؛

– إذا كان هامش الربح معروفا فإن التغيرات في الربح الناتجة عن التغيرات في الأحجام المختلفة للبيع يمكن تحديدها .[2]

و يرتبط مفهوم عتبة المردودية بتقسيم المصاريف إلى ثابتة و متغيرة ، و تسمى كذلك بالنقطة الميتة أو نقطة التوازن. و تدل على الكمية التي يجب بيعها أو رقم الأعمال الواجب تحقيقه حتى تكون النتيجة صفرا . و تتحقق عتبة المردودية عندما :

– تتعادل التكلفة الإجمالية مع رقم الأعمال المحقق.

– عندما يساوي هامش التكلفة المتغيرة (الفرق بين رقم الأعمال و المصاريف المتغيرة) المصاريف الثابتة ؛

– عندما تساوي تكلفة الوحدة الإجمالية سعر بيعها.

تحدد عتبة المردودية كرقم أعمال وتسمى عند ذلك رقم الأعمال الحرج. وتحسب ككمية من المبيعات حيث تعرف بعتبة المردودية. و تحدد كتاريخ تتحقق فيه و يطلق عليها تسمية النقطة الميتة.[3]

---

[1] المرجع نفسه ، ص 99 .

[2] ساحل فاتح ، دراسة التكاليف المعيارية ضمن نظام المعلومات المحاسبية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2002– 2003 ، ص 77 .

[3] زعيبط نور الدين ، " مراقبة التكاليف بتقنية الانحرافات و تحسين أداء و مردود المؤسسة " ، أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد الأول ، جوان 2007 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، ص 89 .

ثالثا : طريقتي التكاليف المباشرة و غير المباشرة

طريقة التكاليف المباشرة

يتم تحميل الإنتاج حسب نص هذه الطريقة بالتكاليف المباشرة فقط ، أمّا التكاليف غير المباشرة بغض النظر عن علاقتها بوظيفة عنصر التكلفة في المؤسسة (إنتاجية ، تسويقية ، إدارية)، فإنه لا يتم تحميلها على الإنتاج، و إنّما تعتبر نفقات زمنية تحمل على حساب الأرباح و الخسائر، و إذا كانت المؤسسة الصناعية تعد قائمة الدخل فإنّها تطرح من مجمل الربح المباشر .[1]

طريقة التكاليف غير المباشرة

على عكس طريقة التكاليف المباشرة فإن هذه الطريقة تعتمد على التكاليف غير المباشرة في تحليلها للتكاليف و مقارنتها المردودية المنتجات ، و هذه المنتجات تلائم المنتجات التي تشكل تكاليفها غير المباشرة نسبة كبيرة من مجموع التكاليف ، و تعتمد على مبدأ الفصل بين التكاليف المباشرة و غير المباشرة كطريقة التكاليف الكلية، إلا أن الاهتمام يرتكز على التكاليف غير المباشرة ، ثم يتم تحميل تلك التكاليف على المنتجات بناء على ما تم استهلاكه لصالح كل منتج وفق وحدات عمل يتم على أساسها حساب التكلفة غير المباشرة لكل منتج ، و من هنا تبدأ دراسة المنتجات من حيث استهلاكها للموارد و قدرتها على تحقيق هوامش مرتفعة ، و العمل على تغطية كل التكاليف المباشرة الخاصة بكل منتج.[2]

ثالثا : طريقة التكلفة الهامشية

التكلفة الهامشية " هي التغير الحاصل في التكلفة الإجمالية إثر التغير الحاصل في الكمية المنتجة بوحدة من وحدات الإنتاج، و بمعنى آخر هي عبارة عن الزيادة في التكاليف الكلية على إثر الزيادة في كمية الإنتاج بوحدة واحدة ، أو هي عبارة عن النقصان في التكاليف الكلية على إثر انخفاض كمية الإنتاج ".[3] و استعملت هذه الطريقة قديما لدى الاقتصاديين الرأسماليين ، و قد أطلق على مدرسة هؤلاء اسم الحدين (الهامشيين)،

[1] سالمي ياسين ، مرجع سابق ، ص 73 .

[2] المرجع نفسه ، ص- ص 75- 76 .

[3] المرجع نفسه ، ص 77 .

باعتبارهم أول من استعمل هذا المفهوم، و كانت نظرية هؤلاء تدعوا المنتج إلى رفع كمية إنتاجه إلى الحد الذي تتساوى فيه تكلفة الوحدة الأخيرة المباعة مع سعر بيعها، أي عدم تحقيق أي ربح أو خسارة في بيع هذه الوحدة الأخيرة، و عند هذا الحجم يجب توقيف الإنتاج، أي عدم رفعه أكثر أو تجاوزه.[1]

- **خامسا :دور المحاسبة التحليلية في مراقبة التسير** :تعتبر المحاسبة التحليلية جزء من التسيير و التنظيم داخل المؤسسة ، إن لأغلب المؤسسات الكبيرة محاسبة التكاليف التي تعتمد بشكل طبيعي على تنبؤات تسمح بمراقبة التسيير، و نظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها المحاسبة التحليلية حيث هي الوحيدة التي تسمح ب:

a. المراقبة الفعالة للمصاريف (النفقات)
b. توجه الجهود للعمل على أساس تخفيض التكاليف و التكلفة النهائية
c. قياس مردوديات التصنيع .
d. التزويد العام بكل المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة.

التقديرات (التنبؤات)بتبني سياسة معينة

[1] هادفي خالد، دور المحاسبة التحليلية في تحديد سياسة التسعير للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2012 – 2013، ص63.

خلاصة الفصل

إن مراقبة التسيير مهمة في المؤسسة .و لها دور فعال و حساس فهي المسار الذي يسمح للمسيرين بالتأكد من إن الموارد البشرية المادية و المالية تستخدم بفاعلية للوصول إلى أهداف قصيرة و متوسطة و طويلة الأجل ، لذا نجد أدوات كثيرة في مراقبة التسيير منها القديمة و الحديثة منها الموازنات التقديرية ، لوحة القيادة ،محاسبة تحليلية و تحليل المالي بالإضافة إلى تكاليف كلية و جزئية

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية بمؤسسة صيدال ـ فرع المدية

تمهيد

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى أهم الجوانب النظرية لموضوع البحث، سيتم في هذا الفصل التطبيقي إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع، من خلال دراسة تطبيقية حول مؤسسة صيدال بالمدية، وذلك من خلال تحليل قوائم ونتائج مقدمة من طرف المؤسسة وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول : بطاقة فنية عن مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية.

المبحث الثاني: تحليل القوائم و النتائج المقدمة من طرف المؤسسة

المبحث الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تقديم المؤسسة الام والمؤسسة صيدال فرع بالمدية بالإضافة الى هيكلها ومختلف إداراتها و وظائفها

المطلب الأول: تقديم مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية.

قامت مؤسسة صيدال في سنة 1997 بتنفيذ خطة إعادة هيكلتها، حيث نتج عن تحويلها في 02_02_1998م مجمع صناعي يتكون من أربعة فروع هي: (فارمال, بيوتيك, أنتيبيوتيك, صوميدال) و يعتبر مقر الإنتاج بالمدية أو فرع أنتيبيوتيكال كما يسمى من أضخم الفروع المجمع و من أكبر المؤسسات الجزائرية ،هذا المقر متخصص في صناعة المضادات الحيوية البنيسيلينية وغير البينيسيلينية .

أولا: تعريف مقر إنتاج الأدوية بالمدية.

يعتبر مقر الإنتاج (صيدال) بالمدية مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال إجتماعي يقدر ب 2.5مليار دينار جزائري تم إنشاءه سنة 1984م متحصلة على شهادة الجودة الايزو 9002سنة 1994م،و شهادة الجودة الايزو 9001سنة 2000م من الجمعية الفرنسية للتدقيق و الجودة [1]

و يتم تعريفه وفق المعطيات التالية:

- العنوان: ص ب.33الطريق الخميس–المدية 26000.
- رقم السجل التجاري:r.c99BO342252
- رقم الحساب المصرفي:C.P.A.110.401.70.776.01_86
- رقم الهاتف:025589641043

[1] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة، خلية الإعلام والاتصال. مقر صيدال المدية.

- البريد الإلكتروني:www.saidalgroup.dz

يقع المقر 100 كلم جنوب الجزائر العاصمة على مساحة تقدر ب 33هكتار ,يتوفر على:

- عمارتي إنتاج منتجات تامة الصنع تخصيص صيدلاني، الأولى مكرسة لعائلة البنيسيلينية و الأخرى للمنتجات غير البينيسيلينية .
- عمارة لإنتاج المواد الأولية بالتجزئة عن طريق التركيب الكيميائي انطلاقا من المنتجات المخمرة عمارة لتصنيع الأدوية المخمرة باستعمال طريقة بالتجزئة.[1]
- وحدة إنتاج لوازم التهيئة و التغليف .
- بالإضافة إلى مطبعة عامة ضرورية لمختلف وظائف التعبئة و الخدمات و قد بدا المركب بالإنتاج سنة 1988م واختص في إنتاج الأشكال الجنيسة التالية:

حقن،كبسولات،مراهم،مشروبات،أقراص،مساحيق.

وهو مركب يعتمد على طاقة بشرية ب 716 عامل و عاملة منهم:

- 158 إطارات
- 168 أعوان تحكم
- 390 أعوان تنفيذ

ثانيا: تاريخ نشأة مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية.

يعتبر مقر المضادات الحيوية بالمدية من أكبر و أضخم و حدات مجمع صيدال وأكبر المؤسسات الجزائرية، و قد مر بعدة مراحل حتى وصل إلى ما هو عليه.

يمثل مقر المضادات الحيوية مشروعا ضخما اسند انجازه إلى المؤسسة الإيطالية C.T.I.P لما تملكه من خبرة و تكنولوجيا دقيقة، وقد تم إنشاءه عبر عدة خطوات اتخذتها الدولة الجزائرية :

[1] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة، خلية الإعلام والاتصال. مقر صيدال المدية.

- في 1972/06 تم عرض مناقصة دولية بشأن إنشاء مركب للمضادات الحيوية و قد وقع اختيار المسؤولين علة المؤسسة C.T.I.P نظرا لعرضها المناسب و المقبول.
- في 1997/05/05 تم التوقيع على عقد الإنجاز بين الجزائر والمؤسسة سابقة الذكر.
- في 1977/06/30 تسلمت المؤسسة الإيطالية المشروع.
- في 1978/12/12 باشرت المؤسسة بإنجاز الأشغال.
- قدرت مدة إنجازه ب 50 شهر، أي ما يعادل أربعة سنوات و شهرين و قد قامت المؤسسة الإيطالية بإنجاز هذا المشروع بمشاركة بعض أهم المؤسسات الوطنية وهي:

- الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONFLG.

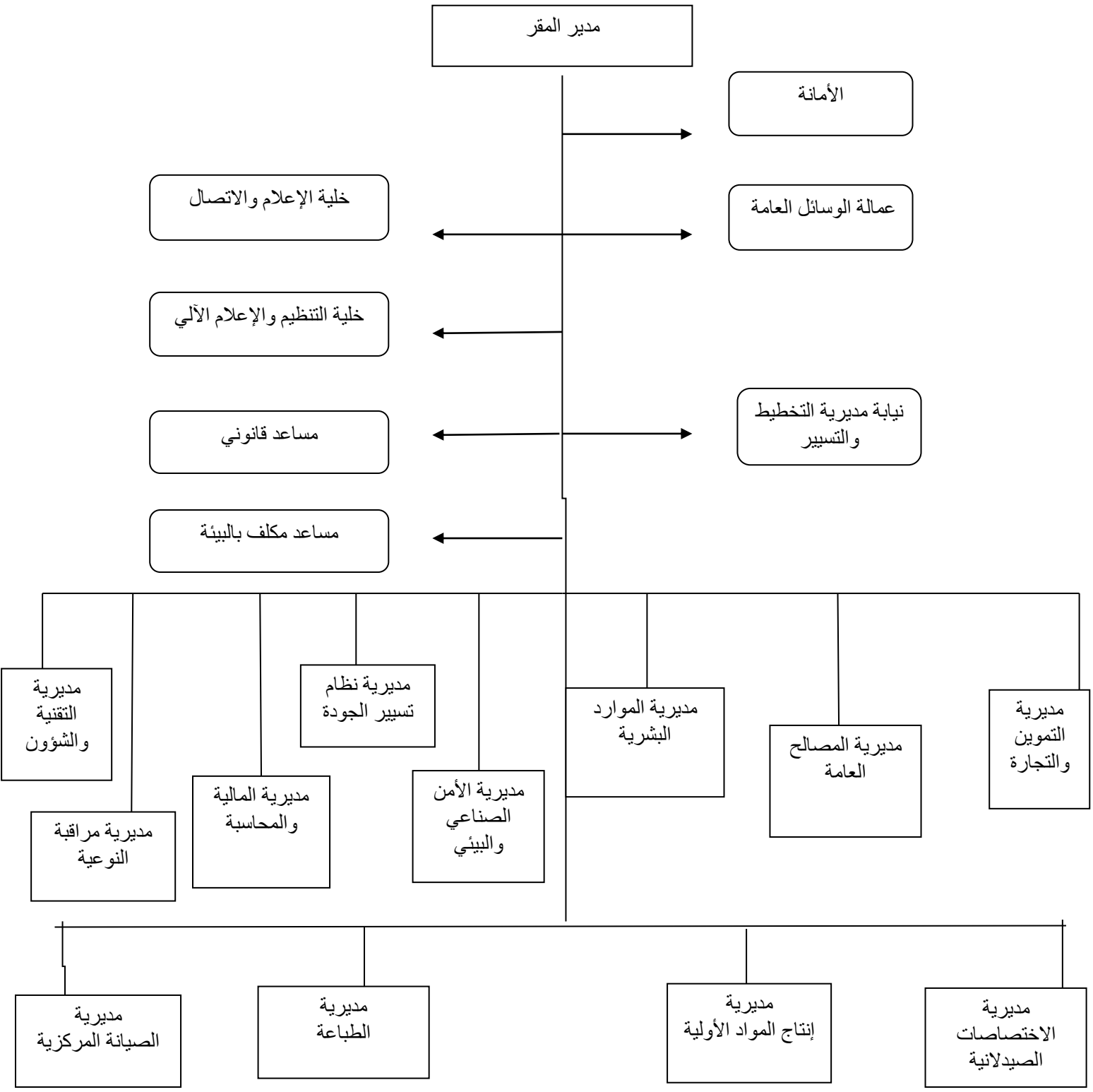
- الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية .S.N.L.G.

- مؤسسة تطوير الصناعات الكيميائية S.D.L.C.

- بعد تسليم المشروع في 1982/04/12 تم و ضعه تحت تصرف المؤسسة للصناعات الكيميائية من أجل استغلاله في إنتاج مختلف المواد الكيميائية .

- في سنة 1987م بدا تشغيله من طرف مؤسسة صيدال، حيث خصص لإنتاج المضادات الحيوية تحت الرخصة الإيطالية، وفي الثلاثاء 1988/10/04م دشن من طرف رئيس الجمهورية الشاذلي بن جديد

الشكل رقم:(3-1):الهيكل التنظيمي لمقر إنتاج الأدوية المدية .



المصدر : وثائق مقدمة من طرف المؤسسة، مصلحة الموظفين.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية .

سنحاول في هذا المطلب إعداد الهيكل التنظيمي لمقر إنتاج الأدوية المدية.

أولا: الهيكل التنظيمي.

1.الإدارة العامة للموقع:

1.1.الرئيس المدير العام: مهمته إدارة ووضع سياسات منبثقة من الاستراتيجية العامة للمجتمع على المدى القصير المتوسط و البعيد من أجل ضمان نمو اقتصادي و توسيع الفرع .

2.1.المساعد القانوني : مهمته التكفل بالدفاع عن مصالح المقر و متابعة القضايا القانونية و القضائية الخاصة به.

3.1.المساعد المكلف بالبيئة :مكلف بتطبيق سياسات البيئة المتبعة من طرف المقر على جميع المستويات .

4.1.مساعد العلاقات الخارجية :مكلف بتحضير الملفات المرتبطة بالمهام الخارجية و تقديم معلومات عن المؤسسات المنافسة و المتعاقدة معها و كذا العلاقات مع الزبائن و الموردين و الشركاء.

5.1.خلية التدقيق و المراجعة و التحليل الشامل: مهمتها الرقابة الداخلية و تدقيق الحسابات ووضع اللوحات الخاصة بتسيير الموقع.

6.1.خلية التنظيم و الإعلام الآلي: تتابع تكيف الهياكل المنتظمة و نضم المعلومات مع السياسات التنظيمية للمقر و المجمع ككل.

7.1.خلية المشاريع : متابعة إنجاز المشاريع الجديدة داخل المقر ،خاصة مشاريع الشراكة.

8.1.خلية الإعلام و الاتصال: تضع خطط اتصالية داخلية للمقر بالتناسب مع السياسات الاتصالية العامة.

2.المديريات الأساسية :

و تتمثل في:[1]

1.2.مديرية التقنيات الصيدلانية :مهمتها ضمان تطبيق مجموعة القواعد التقنية و الإدارية بهدف حماية الصحة.

2.2.مديرية الاختصاصات الصيدلانية: هدفها إنتاج مختلف الأنواع من الأدوية بالجودة و الكمية المحددتين.

3.2.مديرية إنتاج المواد الأولية : مهمتها السهر على إنتاج المادة النشطة الفعالة عن طريق استعمال التكنولوجيا الحيوية (البيوتيكنولوجيا) لتحويلها إلى مضادات حيوية بنيسيلينية و أو الغير البينيسيلينية نصف مصنعة.

4.2.مديرية مراقبة النوعية: مهمتها ضمان الرقابة على إنتاج الأدوية (شروط التخزين و محيط العمل) و مراقبة نوعية إنتاج المنتجات التامة الصنع.

3.المديريات المساعدة:

تتمثل في:

1.3.مديرية المالية و المحاسبة :مسؤوليتها تطبيق الإستراتجية المالية و مراجعة الحسابات الخاصة.

[1] مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية يوم 27مارس 2023 على الساعة العاشرة صباحا

2.3.مديرية الموارد البشرية :من مسؤوليتها إدارة المسار الوظيفي و المهني و تسيير الرواتب و المنح و الأجور.

ثانيا: أهداف و نشاطات مقر الإنتاج الأدوية المدية.

1.أهداف مقر الإنتاج الأدوية المدية :

- تطوير حصصها في السوق.
- تطوير الشراكة لإنتاج المواد الأولية التي تدخل في صناعة المضادات الحيوية و التي تشغل حوالي مائة عامل.
- و ضع مخطط جديد أو توسيع تدريجي لمجموعة المنتجات.
- تحرير السوق و فك الارتباط بين الدولة و المحيط الاقتصادي .
- تهيئة الأرضية الأولية لترقية الصادرات و تشجيع زيادة الوفود و الشخصيات الأجنبية .
- يهدف الموقع في مجال الاستثمار إلى تخصيص مبلغ 0.6/من رقم الأعمال لاقتناء معدات جديدة.
- توسيع الإنتاج و الاستغلال الأمثل لقدرات الإنتاج المتاحة.

2.نشاطات ومنتجات مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية:

– استخلاص المادة النشطة أو الفعالة بواسطة التكنولوجيا الحديثة و الحيوية و تحويلها إلى مضادات حيوية بينيسيلينية و غير البينيسيلينية نصف المصنعة على شكل مسحوق أبيض و ذلك على مستوى مقر الإنتاج.

حيث تتمثل المواد الأولية نصف مصنعة البينيسيلينية في:

–PENICILLINE. VACIDE

–PINICILLINE POTASSIQUE

في حين تتمثل المواد الأولية غير البينيسيلينية في:

–OXYTETRACYLINHEL

–TETCLNEY

– إنتاج منتجات الصيدلانية النهائية المتخصصة البينيسيلينية و غير البينيسيلينية، حقن ،أقراص، كبسولات، مراهم،مشروبات، مساحيق،على مستوى التخصصات الصيدلانية، ويعتبر البينيسلين المواد الأولية الوسيطية التي تنتج منها المضادات الحيوية .

– و من بين المنتجات الصيدلانية لمقر الإنتاج المدية نذكر منها[1]:

–

SARTIX ,VALSIS,NAUSEDIEM,DOXYLINE,MYCOFLUCON,DOLTRAME,

,AMLORIDAL,LBUMAL ,BETASO NE,CLOMYCINE ,ACIFUDAL,BETACYT,CLOFINAL ,BUPRINAL,AMOXYPEN,ORAPAN,OXALINE,AMPILINE,GECTAPEN, RETAECILLINE.

– أهم متعاملين مقر الإنتاج الأدوية المدية :

1.الموردين :

–SANDOZ,CARTAGDNS,POUYPHARMA,AGROBINDO,SPI,ROXCEL

[1] معلومات مقدمة من طرف المؤسسة، مصلحة إنتاج الأدوية، مقر صيدال المدية

2.المنافسين:

-NOVADSO,KINIDI,BOPHANE,VENTIS,GSIC,FRETARAZES

ثالثا: مواطن القوة و الضعف الفرص و التهديدات في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية .

1.بالنسبة لمواطن القوة لمقر إنتاج الأدوية صيدال المدية:

- الصدارة دائما بحث المرتبة الأولى من حيث الإنتاج.
- الحصول على شهادة ضمان الجودة.
- تغطية واسعة للسوق المحلي و ذلك لاكتساب السمعة الجيدة.
- رقم الأعمال المقر في تزايد مستمر.
- تنوع تشكيلة المنتجات بحيث أنها تحتوي على أكثر من 115 نوع من المنتجات.

2.بالنسبة لمواطن الضعف لمقر إنتاج الأدوية صيدال المدية:

- تأجيل مشاريع في مجال الشراكة و الاستثمار.
- الأدوية الجنيسة لمقر صيدال لا ترتقي إلى مستوى المنافسة الدولية.
- تبعية المقر بنسبة كبيرة للمورد الأجنبي للمادة الأولية الرئيسية في إنتاج الدواء.

3.الفرص المتاحة لمقر إنتاج الأدوية صيدال المدية:

- يمتلك المقر خبرة في المجال الصيدلاني.
- حصول المقر على شهادة الإيزو المطابقة لمواصفات الجودة العالمية.
- تطور الطلب على الأدوية وارتفاع معدل النمو.
- نمو متزايد لإمكانيات الشراكة مع مؤسسات وطنية و أجنبية ما يكسبها خبرة إنتاجية .

4.التهديدات المحتملة لمقر إنتاج الأدوية صيدال المدية:

- منافسة قوية من طرف المصدرين الأجانب والمستوردين الخواص.
- صعوبة الحصول على المواد الأولية.
- غياب ثقافة استهلاك المنتج المحلي لدى الجزائريين.

المطلب الثالث: مديرية المالية والمحاسبة مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية.

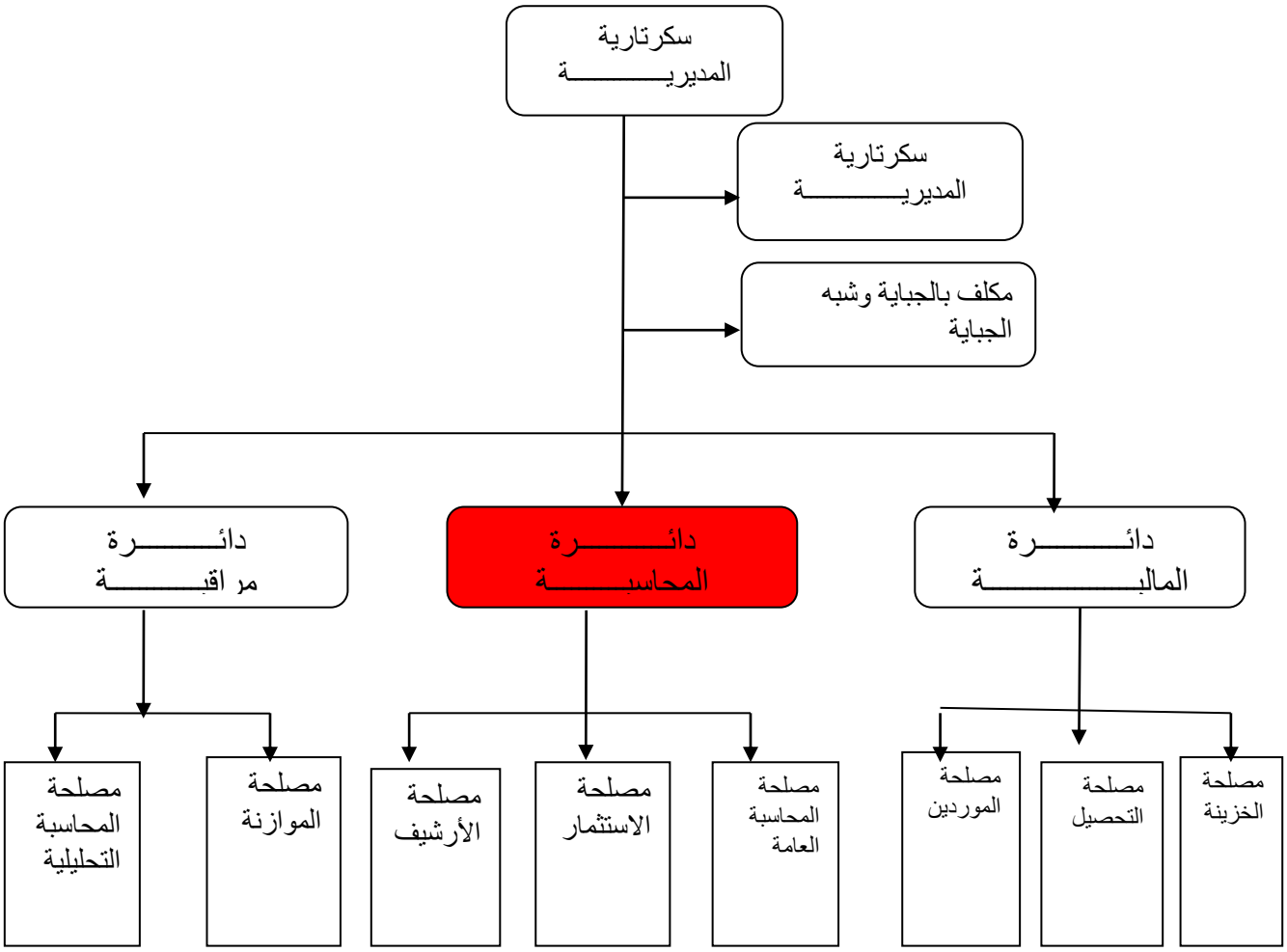
سنستعرض في هذا المطلب مديرية المالية والمحاسبة مقر إنتاج الأدوية من خلال تعريفها وعرض الهيكل التنظيمي لها.

أولا: تعريف مديرية المالية والمحاسبة فرع أنتيبيوتيكال المدية[1].

سنقدم في هذا العنصر مديرية المالية والمحاسبة، وهي المديرية التي أجرينا فيها التربص حيث تعتبر مديرية المالية والمحاسبة من أكثر المصالح و المديريات التي يجب مراقبتها ومراقبتها باهتمام، لأنها المسؤولة عن تقييم المخزونات، وكذا التكفل بالتسيير والتحليل المالي و المحاسبة اللازمة لمختلف العمليات التي يقوم بها الفرع، وهذا بصدد إعداد القوائم المالية كما أنها ملزمة بإعداد ما يسمى بحصيلة التقرير المالي، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية المحاسبة والمالية.

[1] مقابلة مع رئيس مصلحة المحاسبة والمالية، يوم 28 مارس 2023 على الساعة :10.00

الشكل رقم(3-2):الهيكل التنظيمي لمديرية المحاسبة والمالية.



المصدر: وثائق خلية الإعلام والاتصال بفرع المضادات الحيوية

من خلال الشكل يتضح لنا مختلف المصالح والدوائر داخل المديرية، فمصلحة الجباية تضم إطار واحد والذي يقوم بدوره بجمع المعلومات الخاصة بالتصريح الشهري أو السنوي لمختلف الضرائب والرسوم، أما السكرتارية فهي تقوم بالتنسيق وتسهيل الاتصال بين مختلف الدوائر والمصالح .

– **دائرة المالية:** مهمتها تحديد رقم الأعمال و المردودية ،كما تقيم تكاليف عمليات التسويق لكل اللوازم الماديـــــــة المستعملة داخل الوحدة ،يقودها رئيس مديرية المالية ويعمل معه

سبعة أشخاص توكل لهم مهام مختلفـــة ،وتتكـــون من ثـــلاث مصـــالح :مصلحة الخزينة (أمين الصندوق) تقوم باستقبال مختلف الأوراق التجارية وتموين الصناديق الفرعية لمختلف المديريـــات ،بالإضافة إلى علاقتها مع البنك ووضع مخطط للخزينة ،أما مصلحة الخدمات الخارجية مهمتها تسيير ملفات الموردين الأجانب استقبال ملفات الاستيراد والتوظيف البنكي ،أما بخصوص مصلحة التحصيل فهي تقوم بتسيير ومتابعة الزبائن بالإضافة إلى تحصيل الحقوق .

– **دائرة المحاسبة العامة:** هي تحت إدارة الرئيس وإحدى عشر مساعدا ، موزعون على ثلاث مصالح : مصلحـــــــة الاستثمار ،مصلحة الأرشيف ومصلحة المحاسبة العامة التي بدورها تمسك محاسبة الخزينة ، الموردين ، الزبائن ،الأسهم ومختلف الأوراق المالية ،أي أن هذه الدائرة تهتم بالتسيير المحاسبي لكل المعاملات التجارية للوحدة بالإضافة إلى مراقبة كل المشتريـــــــات و المبيعات ، كما تقوم بالتسيير المحاسبي للأجور ومكوناتها .

– **دائرة الميزانية والمحاسبة التحليلية:** يديرها رئيسا ومساعدين وتتكون من مصلحتين :مصلحة التحليل والميزانية مهمتها حساب مبالغ التكاليف والنفقات، أما مصلحة حساب التكاليف والعوائد للاستغلال مهمتها حساب مبالغ التكاليف والنفقات تعمل هذه الدائرة على المراقبة الجيدة داخل الفرع، كما يحتاج المحلل المالي إلى القوائم المالية (الميزانية ،جدول حساب النتيجة ،قائمة التدفقات النقدية وقائمة تغير الأموال الخاصة) ،للقيام بعملية التحليل وتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة ومعرفة مدى توازنها

المبحث الثاني: تحليل القوائم والنتائج المقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الأول: أدوات مراقبة التسيير بفرع المضادات الحيوية: سنحاول من خلال هذا العنصر أن نقوم بعرض كيفية تقييم أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة، من خلال تقييم أداتي لوحة القيادة و الموازنة التقديرية في المؤسسة ،عبر تحليل الانحرافات التي حدثت في أرقام كل من الأدوات الرقابية التالية (لوحة القيادة ، الموازنة التقديرية، المحاسبة التحليلية) .

اولا: لوحة القيادة: تعد لوحة القيادة من بين أهم الأدوات التي يعتمد عليها مجمع صيدال في عملية الرقابة على أنشطتها ومجالها التسييري من خلال إعطاء نظرة شاملة ودقيقة مختصرة عن وضعية المؤسسة، و فيما يلي جداول توضح بعض لوحات القيادة الخاصة بالمؤسسة.

جدول رقم: (3-1) لوحة القيادة الخاصة برقم الأعمال :

البيان	2021	2022	الفرق	النسبة %
رقم الاعمال	2177626.00	1789250.00	388376	17%

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على المعلومات المقدمة من المؤسسة، أنظر قائمة الملاحق ص 103.

نلاحظ أن رقم الأعمال المحقق انخفض من سنة 2022 الى سنة 2021 بمقدار 388376 أي بنسبة 17% و هذا غير جيد للمؤسسة

_ لوحة القيادة الخاصة بحوادث العمل[1]:

لسنة 2021: تمثلت في 29 حادث عمل بمعدل 19.84% وبنسبة خطورة 0.25% والتي سجلت خلال سنة 2021 لقد سجلنا ارتفاع صافيا في الحوادث بالنسبة لسنة 2020بمعدل 13.42% و بنسبة خطورة 0.08%

[1] مقابلة مع رئيس مصلحة الموظفين، يوم 28 مارس 2023 م على الساعة: 10.30

_ حسب نوعية النشاط فإن الإنتاج وصل الى تعداد هام بمعدل 12 حالة أي بنسبة 1.73%متبوع بدعم 9 حالات تمثل نسبة 1.30% متبوع أيضا بالصيانة ب7 حالات تمثل نسبة 1.01 % و أخيرا وضعية الإدارة تمثل 3 حالات من مجموع الحالات المستصعبة و التي تمثل سنوي 0.43%

الجدول رقم (3-2): لوحة القيادة الخاصة بحوادث العمل لسنة 2021

الانشطة	ساعات مبرمجة	عدد ساعات مفقودة	عدد الحالات	نسبة التردد	الخطورة
الإنتاج	584816	1100	12	20.51	0.01
الدعم	500238	1000	9	17.99	1.99
الصيانة	221335	556	7	31.62	2.51
الإدارة	155479	408	3	19.29	2.62

المصدر : من اعداد الطالبين اعتماد على عدة ملاحق، انظر قائمة الملاحق ص: 105

التعليق: سجلنا خلال السنة المالية 2021 ، 29 حادث عمل ،مع توقف عن العمل ربما مجموع 353 يوما ضائعا ،بما فيها 3 حوادث الطريق ،و 30 يوما تمديد و معاودة ،ما مجموع 383 يوما ضائعا بمعدل 21.16% و بنسبة خطورة تقدر 2.09%

الأصناف العمرية التي تعرضت لهذه الحوادث تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 49 سنة كل صنف تعرض الى 21 حادث

_ الحالات: الحروق 3 حالات (الظهر) ،5 حالات الاذرع و 7 حالات الايدي متبوعة بالأقدام و 8 حالات بالأفخاذ

تحليل المؤشرات: ماعدا حوادث الطرق، الحوادث الأخرى حدثت بسبب عدم الانتباه، الحوادث المرتبطة بنشاط الحالة يتكفل بها عن طريق انتاج تحسيسي لفائدة العمال الجدد بغية التخفيض من ارتفاع حوادث العمل و كذلك نسبة معدل الخطورة .

لسنة 2022: تمثلت "36 حادث بمعدل 25.09% وبنسبة خطورة في حدود 0.29% سجلت خلال سنة 2021 سجلنا ارتفاعا صافيا في الحوادث مقارنة بسنة 2021 ما نسبته 19.84% بمعدل خطورة يساوي 0.25%.

حسب كل نشاط فان الإنتاج وصل الى تعداد هام بمجموع 20حالة أي بنسبة تتمثل في 2.90% متبوع بالصيانة 8حالات تمثل 1.16%متبوع كذلك بالدعم ب 4حالات تمثل نسبة 0.58% ثم الإدارة ب 4حالات في مجموع الحالات المستعصية و التي تمثل أكثر من نسبة 0.58%

الجدول رقم (3_3): لوحة القيادة الخاصة بحوادث العمل لسنة 2022[1]

الانشطة	ساعات مبرمجة	عدد ساعات مفقودة	عدد الحالات	نسبة التردد	الخطورة
الإنتاج	426738	1014	20	46.87	0.30
الدعم	499825	928	4	8	0.23
الصيانة	343600	970	8	23.28	0.35
الإدارة	168477	464	4	23.74	0.35

المصدر : : من اعداد الطالبين اعتماد على عدة ملاحق، انظر قائمة الملاحق ص: 106

التعليق: سجلنا خلال 2022 ستة وثلاثون 36 حادث فيها 10حالات مصرح بيها بدون توقف عن العمل ،26حادث توقف للعمل بضياع 400يوم عمل فيها 3حوادث طريق و 22 يوم تمديد و معاودة بمجموع 422 يوم ضياع بنسبة 25.02% بمعدل خطورة 0.29%

[1] مقابلة مع رئيس مصلحة الموظفين، يوم 28 مارس 2023 م على الساعة: 10.30

الأصناف المستهدفة تتراوح بين 40و 49 سنة تعرض كل صنف منها الى 7 حوادث.

تحليل المؤشرات: ماعدا حوادث الطريق، الحوادث الأخرى حدثت بسبب عدم الانتباه الحوادث المرتبطة بالصيانة و الحالة يتكفل بيها عن طريق برنامج تحسيسي لفائدة جميع المستخدمين الموقع و كذلك العمال الجدد من اجل التقليل من ارتفاع حوادث العمل وبالتالي تخفيض نسبة معدل الخطورة.

المطلب الثاني: محاسبة التسيير بفرع انتبيوتيكال بالمدية: تعتبر محاسبة التسيير حديثة في الفرع حيث لم يكن معمولا بها في السابق ،وكانت تقوم وتجرى الحسابات فقط عن طريق المحاسبة العامة ، أنشئت المحاسبة التحليلية أو فرع المحاسبة التحليلية وأصبح معمولا به فعلا في ديسمبر 2005، حيث من قبل لم تكن هناك طرق واضحة ومحددة لحساب التكاليف .

وتعتمد المحاسبة التحليلية في الفرع على المعلومات المقدمة لها من المحاسبة العامة، ولقد وجدت المؤسسة صعوبة في حساب وتقييم التكاليف وذلك يعود لعدة أسباب منها:

– تعدد المنتجات و كبر المؤسسة وكثرة عدد الوحدات .

ولقد حاولت المؤسسة وضع بعض الطرق لتسهيل حساب التكاليف حيث قامت بوضع عدادات خاصة من أجل تسهيل حساب الطاقة المستهلكة، وقامت كذلك بحساب التكاليف الخاصة بكل منتوج على حدا ثم في الأخير تقوم بجمع هذه التكاليف مثلا فيما يخص منتوج (أموكسيين) وضعت لهذا المنتوج بطاقة تبين فيها مختلف التكاليف المتعلقة به، كما قامت بتصنيف هذه التكاليف إلى تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة، وبعد أن تقوم المؤسسة بنفس العملية على جميع المنتوجات تقوم بحساب التكاليف الإجمالية، وتستخدم المؤسسة طريقة الأقسام المتجانسة .

أ– **حساب الهامش على التكلفة المتغيرة والنتيجة:** رغم محاولة وسهر المكلفين على تحديد التكاليف بدقة إلا أنهم لم يستطيعوا السيطرة عليها، وخلال دراستنا سوف نقوم

بإنشاء محاسبة تحليلية أو تحليل بعض الأرقام المقدمة لنا ،ولقد تعرضنا إلى مشكلة عدم وجود تكلفة ثابتة محددة بالإضافـة لعـدم إعطـاء لنا التكاليف المتغيرة قدمت لنا رقم الاعمال و النتيجة فقط من خلال جدول حساب النتائج

جدول رقم (3-4): حساب النتائج[1]

البيان	الملاحظة	2021	2022
مبيعات و منتوجات ملحقة		2177626	1789250
خدمات النقل			
تغير في المنتوج		2696933352.75	2865825645.21
منتوجات منقولة			
اعانات الاستغلال			
تحويل مواد أولية			
تحويل المنتجات المنتهية			
انتاج السنة		2699110978	2867614895.21
مشتريات مستهلكة		1228227300.43	1476579730.83
مصاريف خارجية و استهلاكات أخرى		121994418.50	114282535.30
استهلاك السنة		1350221718.93	1590862266.13

[1] مقابلة مع رئيس مصلحة المحاسبة والمالية، يوم 29 مارس 2023 على الساعة :10.30

القيمة المضافة		1348889259.82	1276752629.08
مصاريف المستخدمين		776072375.76	758592022.08
ضرائب و رسوم مماثلة		12273355.45	13601355.81
فائض اجمالي الاستغلال		560543528.61	504559250.35
منتوجات عملياتية أخرى		12412802.08	4017357.50
مصاريف عملياتية أخرى		8326265.75	24590452.90
مخصصات الاهتلاكات وخسائر القيمة		106431584.43	26603107.02
استرجاع خسائر القيمة		29697233.34	7430993.69
نتيجة عملياتية		487895713.85	464814041.62
منتوجات مالية		6562619.91	12233106.15
أعباء مالية		4549054.49	12134122.85
نتيجة مالية		2013565.42	98983.30
نتيجة عادية قبل الضرائب		5860356.19	883788.61

ضرائب مستحقة			
النتيجة الصافية للأنشطة العادية		484048923.08	465796813.53

المصدر : من اعداد الطالبين اعتماد على عدة ملاحق، انظر قائمة الملاحق ص: 105

03- الموازنة التقديرية : تتمثل آلية عمل نظام الموازنة التقديرية في فرع المضادات الحيوية في مرحلتين: الأولى تتعلق بتحضير الموازنة والثانية تتعلق بإجراءات مراقبتها وتسمح عملية مراقبة الموازنة بتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تهدف إلى تقريب النتائج الحقيقية للتوقعات المنتظرة. إن فعالية أداء المؤسسة لا يمكن إلا في ظل وجود تحكم جيد في استغلال الإمكانيات المتاحة من موارد وطاقات وهذا لتحقيق الأهداف والبرامج المستمدة من الاستراتيجية العامة ونظرا لأهمية الموازنة التقديرية ومتابعة تنفيذ البرامج نجد مؤسسة صيدال تولى لها أهمية كبيرة إذ أنها تسمح بـــ:

- ممارسة المراقبة المستمرة والمعرفة التامة لجميع عناصر نشاطات المؤسسة.
- تحديد وبدقة مصادر الربح أي المراكز المربحة وتحديد أسباب الخسارة من خلال إجراءات قياس الانحرافات وتحليلها

خلاصة الفصل

حاولنا خلال هذا الفصل عرض واقع مفهوم عملية مراقبة التسيير لدي مسيري مجموعة من المؤسسات منها مؤسسة صيدال بالمدية ، ومحاولة الوقوف على مدى إدراكهم الادوات مراقبة التسيير ومدى تطبيقهم لها، ومعرفة صعوبات تطبيقها من خلال تحليل بعض نتائجها و القيام بالمقابلة مع رؤساء المصالح ، و كذا ان المحاسبة التحليلية موجودة بمؤسسة صيدال و تطمح المؤسسة لاستعمال أدوات مراقبة التسيير بكثرة .

الخاتمة

الخاتمة

من أجل تحقيق تنمية اقتصادية شاملة ،اهتمت الجزائر منذ الاستقلال بتشييد المصانع والمؤسسات في محاولة للنهوض بالاقتصاد الوطني الذي عرف ركود في ذلك الوقت .

تكتسب المؤسسات أهمية بالغة في البنية الاقتصادية لأي بلد باعتباره الحجر الأساسي في أي اقتصاد ،وذلك لكونها المصدر الأساسي لإنتاج السلع والخدمات التي تحقق رفاهيات المجتمع ،كما أن ازدهار الدولة في جل مجالات الحياة مرتبط بصفة أساسية بمدى نجاح وفعالية سياستها الاقتصادية المتبعة في سبيل تحقيق التنمية لكافة القطاعات ،حيث أصبح يقاس تطور أو تخلف الدول بناءا على اقتصادها .

ولقد تعرضت المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية إلى عملية الهيكلة عدة مرات من جراء تعرضها للإفلاس ،إلا أن عملية الهيكلة هذه لم تأتى ثمارها ،ويرجع ذلك إلى ضعف كفاءة الإدارة التي تقوم بعملية التسيير وسوء المراقبة أو ضعف نظام مراقبة التسيير فيها الذي يعتبر من الأنظمة الهامة داخل المؤسسة لذلك يجب أن يطبق بشكل صحيح ،ولقد أولت الجزائر أهمية بالغة لنظام مراقبة التسيير ،حيث ألزمت مؤسساتها بتدعيم هياكلها الداخلية بأنظمة مراقبة لجميع نشاطاتها حيث أن الاهتمام البالغ بالرقابة التسييرية وبالأخص أدواتها التي تساعد على تشخيص وضع المؤسسة هو فرض رقابة كاملة وشاملة تساعد على تقييم الأداء وتقييم عملية التسيير.

1-اختبار الفرضيات.

- **الفرضية الأولى:**" المحاسبة التحليلية تطبيق لمبادئ المحاسبة العامة في مجال التسجيل والتحليل والتحديد وتفسير تكلفة المواد والأجور والمصاريف لكل من الوظائف المختلفة والقطاعات والأقسام والعمليات ووحدات الإنتاج وخطوطها ومناطق البيع. و هي صحيحة و تم إثباتها في الفصل الأول .

- **الفرضية الثانية** :" من أدوات مراقبة التسيير المحاسبة العامة و التحليل المالي فرضية صحيحة تم إثباتها في الفصل الثاني.

الفرضية الثالثة ".: تستعمل مؤسسة صيدال بالمدية محاسبة التحليلية و لها دور كبير في مراقبة التسيير في تحليل انحرافاتها و تقديراتها و هي فرضية صحيحة تم إثباتها الفصل الأخير من خلال الدراسة و التحليلات التي قمنا بها

2- نتائج الدراسة :

. نظام مراقبة التسيير يسمح بالمتابعة الدقيقة لإنجازات المؤسسة ومحاولة التنسيق بين مختلف أنشطة الأفراد في المؤسسة من أجل التطبيق الجيد للإستراتيجية .

- ✓ يقوم نظام مراقبة التسيير على مجموع من الأدوات التي تحكم على الأداء الكلي للمؤسسة و المركز المالي والتي تساعد على تحقيق الأهداف .
- ✓ يجب على مراقب التسيير أن يمتاز بمهارات عالية في التسيير وتنظيم المؤسسات ويجب أن يكون لديه معارف مالية ومحاسبية وعلى دراية بنظم المعلومات، كما يجب أن تكون لديه القدرة على التواصل، المرونة والصرامة أحيانا.
- ✓ تعتمد المؤسسة في مراقبة أنشطتها على لوحة القيادة والموازنة التقديرية بالإضافة إلى المحاسبة العامة وهذا ما يسهل عليها عملية الرقابة والتسيير وتنفيذ مختلف المخططات العملياتية من أجل الوصول للأهداف المسطرة والوسائل الموضوعة تحت تصرف كل مسئول والنتائج المحصل عليها وتحليل الانحرافات ومعرفة الأسباب وفقا للوسائل والظروف.

التوصيات وآفاق الدراسة :بناءا على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة النظرية التحليلية ومعرفة دور أدوات مراقبة التسيير في تقييم نظام مراقبة التسيير بمجمع صيدال بالمدية نقترح جملة من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها ، ومن أهم هذه الاقتراحات ما يلي :

- ✓ ضرورة اعتماد المؤسسة على لوحة القيادة ، الموازنة التقديرية والمحاسبة العامة باعتبارهم أدوات رقابية شاملة تساعد على اتخاذ القرارات .

- ✓ ضرورة وضع مؤشرات تعتمد عليها المؤسسة عند القيام بإعداد لوحة القيادة لإعطاء نظرة واقعية حول الأداء والمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على العمليات.
- ✓ العمل على إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف حتى تكون لديهم محفزات أكبر لتحقيقها .
- ✓ ضرورة إنشاء مصلحة خاصة بمراقبة التسيير ضمن مختلف المؤسسات صغيرة كانت أو كبيرة وذلك من أجل إعطاء التعليمات والإجراءات لمختلف المسيرين بتجنيد كل طاقاتهم لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المديرية والتأكد من الاستعمال العقلاني للموارد والطاقات المتاحة.

آفاق الدراسة

- ❖ العمل على مواكبة المستجدات، وذلك بتبني المحاسبة التحليلية كأداة لتقييم الأداءومراقبة التسيير وذلك بتوعية الأفرادو تحسيسهم بأهمية هذه الأداء حتى يكون التطبيق في الميدان الصحيح .
- ❖ إن فعالية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة ، تتوقف على فعالية أدواته و التي تعتبر المحاسبة التحليلية أهمها ، لذا يجب أن تكون المعلومات التي توفرها دقيقة ، سريعة .... الخ

قائمة المراجع

-الكتب باللغة العربية :

1. أحمد حسين علي حسين ، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر ،2000.

2. ـ إسماعيل يحي التكريتي، **محاسبة التكاليف من النظرية إلى التطبيق**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 2006

3 ــ بربري محمد أمين، **المحاسبة التحليلية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،2018,

4 ـ بوشاشي بوعلام ،**المنير في المحاسبة التحليلية** ،الطبعة 4،الجزائر بدون سنة النشر

5 ـ بويعقوب عبد الكريم، **المحاسبة التحليلية**، الطبعة الثالثة، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر،2004.

6 ـ رضوان محمد العناتي،**محاسبة التكاليف (مفاهيم، مبادئ، تطبيقات)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان،2001

7 ـ سفيان بن بلقاسم ، حسين لبيهي ، **المحاسبة التحليلية – منهجية حساب سعر التكلفة** – دار الأفاق الجزائر.

8 ـ عبد الحكيم كراجة، **محاسبة التكاليف**، دار الأمل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى،2001.

9. عبد الناصر إبراهيم نور،عليان الشريف، **محاسبة التكاليف الصناعية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان ،2002.

10 ــ عماد يوسف الشيخ، **محاسبة التكاليف**، إثراء لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008

11 ـ غسان فلاح المطارنة: **مقدمة في محاسبة التكاليف**، دار وائل للنشر، 2003.

12 ـ ناصر دادي عدون ، **محاسبة تحليلية – تقنيات مراقبة التسيير** – الجزء الثاني ، ط 2 ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1994.

13 ـ ناصر دادي عدون وآخرون, مراقبة التسيير في المؤسسة صادية "حالة البنوك",دار المحمدية العامة, الجزائر, 2003

14 ـ ناصر دادي عدون، **تقنيات مراقبة التسيير**، دار المحمدية العامة، الجزء الأول، الجزائر.

15 ـ وليد ناجي الحيالي ، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي ، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.

المذكرات و الأطروحات

1 ـ أوراغ وناسة ، أثر التحليل المالي على أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة – ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015- 2016.

2 ـ بن عمر هشام ، استخدام المحاسبة التحليلية في مراقبة التسيير دراسة حالة مطاحن الزيبان القنطرة – بسكرة – ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، قسم العلوم التجارية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014- 2015.

3 ـ بن مالك عمار ، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء – دراسة حالة شركة الإسمنت السعودية – للفترة الممتدة من 2006- 2010 ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2010- 2011.

4 ـ حابي أحمد ، دراسة مقارنة بين طرق التكاليف التقليدية و طريقة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة و إمكانية تطبيقها في المؤسسات الصناعية الجزائرية " دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية – بسكرة – ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم التجارية ، جامعة الجزائر 03 ، الجزائر ، 2010- 2011.

6 ـ خشعي عفاف ، استخدام الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير دراسة حالة شركة التمور للجنوب بسكرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015- 2016 :

7 ـ رمازنية رشيد ، استخدام التحليل المالي لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سليم حدود لتوضيب و تصدير التمور – طولقة- ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، قسم العلوم التجارية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2014- 2015 .

8 ـ زعرور نعيمة ، أساليب مثلى لترشيد تكاليف الخدمات العامة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة بسكرة – ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014- 2015

9 ـ ساحل فاتح ، دراسة التكاليف المعيارية ضمن نظام المعلومات المحاسبية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2002- 2003

10 ـ سالمي ياسين ، الطرق الحديثة لحساب التكاليف و اتخاذ القرار في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع GPL البليدة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم التجارية ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2009- 2010.

11 ـ سامية معقاسي ،**المحاسبة التحليلية كأداة لاتخاذ القرار و مراقبة التسيير في مؤسسة وهران** ،مذكرة الماستر في المالية و المحاسبة ،تخصص محاسبة و تدقيق، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير، جامعة اكلي محند اولحاج، لبويرة، 2015/2014.

12 ـ شامخ عائشة ، استخدام الميزانية التقديرية التشغيلية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان – القنطرة – ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، قسم العلوم التجارية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014– 2015.

13 ـ طوابية احمد ،**المحاسبة التحليلية كأداة لتخطيط ومراقبة الإنتاج**، مذكرة ماجستير ،تخصص علوم اقتصادية ،جامعة الجزائر ،سنة 2002.

14 ـ الطيب سايح ، نظام الوازنات التقديرية في التسيير الإستشفائي دراسة حالة مستشفى حي البير بقسنطينة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، شعبة تسيير المؤسسات ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2005– 2006.

15 ـ عزاز إبراهيم و قرين بلال ، الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان – SC SEG – ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، قسم علوم التسيير ، جامعة آكلي امحند اولحاج، البويرة، 2014– 2015.

16 ـ عليليش نعيمة ،بن صيد ايمان ،**المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير و اتخاذ القرار _دراسة مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل_**،مذكرة الماستر ،تخصص محاسبة و جباية معمقة ،جامعة محمد الصديق بن يحي ،جيجل ،سنة 2020،2021

17 ـ فقيه أميرة ، استخدام الموازنة في تفعيل مراقبة تسيير المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة النسيج و التجهيز (TIFIB) – بسكرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2015– 2016

18 ـ مرابطي نوال،أهمية **نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير حالة المؤسسة –نفطال–**،مذكرة الماجستر ،تخصص التحليل الاقتصادي ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر ،سنة 2005_2006

19 ـ المعهد التربوي الوطني، **وزارة التربية الوطنية، محاسبة تحليل الاستغلال والتكاليف**، الجزائر، ب ت

20 ـ نسيبة معرف, زهير سعيدي, دوافع استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة القائمة على مبادئ حوكمة الشركات في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة GPL رقم 704 –،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر, كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, جامعة أم البواقي, 2014/2013

21 ـ هادفي خالد، دور المحاسبة التحليلية في تحديد سياسة التسعير للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2012 – 2013

22 ـ هلال درحمون، **المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاد القرار في المؤسسة الاقتصادية –دراسة مقارنة–**، أطروحة دكتوراه، فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر، سنة2004_2005.

23 ـ اليمين سعادة ، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية و ترشيد قراراتها – دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس و المراقبة – العلمة – سطيف ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم التجارية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2008– 2009.

الملتقيات و المجلات

1. رحيم حسين و بونقيب أحمد ، " دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير " ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد الرابع ، 2008 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.
2. زعيبط نور الدين ، " مراقبة التكاليف بتقنية الإنحرافات و تحسين أداء و مردود المؤسسة " ، أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد الأول ، جوان 2007 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.

3. محمد الصغير قريشي ، " واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر " ، مجلة الباحث ، العدد 09 ، 2011 ، جامعة ورقلة ، الجزائر.

الدروس و المحاضرات :

1- سليمة طبايبية ، دروس في المحاسبة التحليلية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة 08 ماي 1945 – قالمة – ، 2015

2- قريشي محمد الصغير و رفاع شريفة ، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة ، 2014- 2015

الكتب باللغة الفرنسية

.

_1, Jacques Margerin, Gérard Ausset , Comptabilité Analytique - outil de gestion , aide à la décisionorganisation,1988, Paris.

_2Patrick Piget, Comptabilité analytique , 3 éd, Economica ,Paris , 2001.

_3Gérard Melyon, Comptabilité Analytique, Bréal, 2 éd, Paris, 2001

الملاحق

CERTIFICATION

AFAQ

N° QUAL/2001/17411a

GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL
Filiale ANTIBIOTICAL

انتيبيوتكال

صناعة و تسويق لمجمع صيدال، مواد خام فعالة
و المنتوجات الصيدلانية الموجهة للحقن، مساحيق و سوائل، مراهم جلدية و أخرى
موجهة للعيون، أشربة، مساحيق مستحلبة، أشكال جافة.

FABRICATION ET VENTE POUR LE GROUPE SAIDAL DE PRINCIPES ACTIFS ET DE PRODUITS PHARMACEUTIQUES INJECTABLES, POUDRE ET LIQUIDE, POMMADES DERMIQUES ET OPHTALMIQUES, SIROPS, POUDRE POUR SUSPENSION, FORMES SECHES.

MANUFACTURING AND SALES TO SAIDAL GROUP OF ACTIVE INGREDIENTS AND INJECTABLE PHARMACEUTICAL PRODUCTS, POWDER AND LIQUID, DERMIC AND OPHTALMIC OINTMENTS, SYRUPS, POWDER FOR SUSPENSION, AND SOLID FORMS.

Route d'El Khemis BP 33 26000 MEDEA ALGERIE

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifies that all the arrangements covering the above-mentioned activities and locations established to meet the requirements of the international standard :

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL, certifie que pour les activités et les sites référencés ci dessus toutes les dispositions mises en œuvre pour répondre aux exigences requises par la norme internationale :

ISO 9001 : 2000

have been examined and found conform.
ont été examinées et jugées conformes.

2005-02-02

(année/mois/jour) Il est valable jusqu'au / *It is valid until* 2008-02-01 (year/month/day)

On behalf of AAI *Le Représentant de AAI*	Chief Executive Officer of AAI SA *Le Président du Directoire de AAI SA*	On Behalf of the firm *Le Représentant de l'Entreprise*
F. de LAUZON	F. NICOLAS	A. AOUN

CERTIFICATION

AFAQ

N° QUAL/2001/17411

The Quality System developed by :
Le Système Qualité adopté par :

GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL
Filiale ANTIBIOTICAL

for the following activities :
pour les activités suivantes :

FABRICATION ET VENTE POUR LE GROUPE SAIDAL DE PRINCIPES ACTIFS ET DE PRODUITS PHARMACEUTIQUES INJECTABLES, POUDRE ET LIQUIDE, POMMADES DERMIQUES ET OPHTALMIQUES, SIROPS, POUDRE PAR SUSPENSION, FORMES SECHES ET ORALES.

صناعة و تسويق لمجمع صيدال، مواد خام فعالة و المنتجات الصيدلانيةالموجهة للحقن مساحيق و سوائل،
مراهم جلدية وأخرى موجهة لطب العيون، أشربة، مساحيق مستحلبة، أشكال جافة.

MANUFACTURING AND SALES TO SAIDAL GROUP OF ACTIVE INGREDIENTS AND INJECTABLE PHARMACEUTICAL PRODUCTS, POWDER AND LIQUID, DERMIC AND OPHTALMIC OINTMENTS, SYRUPS, POWDER FOR SUSPENSION AND ORAL SOLID FORMS.

carried out in the following location(s)
exercées sur le(s) site(s) suivant(s)

Route d'El Khemis BP 33 26000 MEDEA ALGERIE

has been assessed and found to conform to the requirements of the standard :
a été évalué et jugé conforme aux exigences de la norme :

ISO 9002 (1994)

The corresponding certificate has been delivered under AFAQ ASCERT International (AAI) rules on :
Le certificat correspondant a été délivré dans les conditions d'application fixées par AFAQ ASCERT International (AAI) le :

2001 - 11 - 23

It is valid until
(année-mois-jour) *Il est valable jusqu'au*

2003 - 12 - 14

(year-month-day)

GENERAL SECRETARY OF AAI SA *LE SECRETAIRE GENERAL D'AAI SA*	CHIEF EXECUTIVE OFFICER OF AAI SA *LE PRESIDENT DU DIRECTOIRE D'AAI SA*	ON BEHALF OF THE FIRM *LE REPRESENTANT DE L'ENTREPRISE*
F. de LAUZON	O. PEYRAT	A. AOUN

AFAQ-ASCERT International 116, AVENUE ARISTIDE BRIAND BP 83 F-92220 BAGNEUX CEDEX FRANCE

صيدال
SAIDAL

MEDEA	BUDGET D'EXPLOITATION	Année :
	BUDGET DETAILLE DES CHARGES PAR SITE	N° :BE-CH11
		UNITE :

CODE COMPTABLE (1)	DESIGNATIONS (2)	Réalisations année 2020	ANNEE EN COURS 2020					Budget de l'année 2022
			Rappel budget 2021	Réalisations au 30-06-2021	Prévisions réal du 1-07 au 31-12-2021	Total prév des réalis 2021	Ecart total réalisations budget	
601000	Matières premières	683 353 384	717 719 665	281 792 358	298 955 076	580 747 435	136 972 230	743 958 012
601200	Fournitures de laboratoires	63 554 621	45 990 122	5 559 500	6 024 305	11 583 805	34 406 317	30 000 000
601300	Animaux pour laboratoires	254 004	290 502	91 630	68 723	160 353	130 150	285 000
601400	Fournitures d'imprimerie	41 523 474	45 260 325	12 108 764	11 601 590	23 710 354	21 549 971	88 250 000
601900	Autres matières et fournitures de fabrication	43 162 512	30 930 356	11 150 135	11 656 543	22 806 677	8 123 679	35 000 000
602101	Pièces de rechanges Equipement de production	10 311 364	37 930 574	9 321 210	10 466 202	19 787 412	18 143 162	33 000 000
602104	Pièces de rechanges Parc auto	1 440 929	2 625 460	256 877	192 658	449 536	2 175 924	1 900 000
602105	Pièces de rechanges Equipement imprimerie	1 678 423	586 950	2 456 561	1 934 532	4 391 094	-3 804 144	2 900 000
602106	Pneumatiques	250 705	300 102	211 316	185 112	396 428	-96 326	400 000
602107	Fournitures de bureau	1 187 975	1 954 000	411 814	505 094	916 909	1 037 091	1 200 000
602108	Fournitures informatiques	21 066	48 600	0	0	0	48 600	0
602109	Vêtements de travail et de sécurités	3 912 140	800 239	1 523 382	1 570 869	3 094 252	-2 294 013	3 500 000
602110	Carburants et lubrifiants	4 398 717	3 851 262	670 296	768 465	1 438 761	2 412 501	3 900 000
602111	Petit outillage	223 747	314 005	85 373	64 030	149 402	164 603	200 000
602113	Fournitures d'entretiens	2 016 836	856 220	322 978	294 187	617 165	239 055	1 000 000
602114	Matériaux de construction	888 405	736 256	376 342	282 256	658 598	77 658	1 000 000
602115	Fournitures de sécurité	24 748	563 669	0	0	0	563 669	200 000
602116	Autres fournitures de fonctionnements	132 957	9 250	19 621	16 443	36 065	-26 815	0
602602	Articles de conditionnements	480 189 253	655 777 362	258 657 750	160 777 708	419 435 459	236 341 903	573 186 451
607000	Eau	16 202 038	16 663 215	9 137 411	11 225 399	20 362 810	-3 699 595	18 334 596
607100	Electricité	101 711 066	89 825 236	50 101 825	57 346 637	107 448 462	-17 623 226	102 000 000
607200	Gaz	12 241 334	12 682 000	6 578 493	6 864 162	13 442 654	-760 654	13 296 457
60	Achats consommés	1 468 679 698	1 665 715 370	650 833 638	580 799 991	1 231 633 629	434 081 740	1 653 510 516
613200	Locations emballages		0			0	0	
613300	Autres Locations	601 176	252 537	2 516 850	0	2 516 850	-2 264 313	2 516 850

MEDEA	BUDGET D'EXPLOITATION BUDGET DETAILLE DES CHARGES PAR SITE						Année : N° :BE-CH11 UNITE :
CODE COMPTABLE (1)	DESIGNATIONS (2)	Réalisations année 2020	ANNEE EN COURS 2020				Budget de l'année 2022
			Rappel budget 2021	Réalisations au 30-06-2021	Prévisions réal du 1-07 au 31-12-2021	Total prév des réalis 2021	Ecart total réalisations budget
615100	Entretiens et réparation matériel de production et	5 927 550	3 256 214	4 385 686	2 550 365	6 936 051	-3 679 837	6 500 000
615200	Entretiens et réparation matériel de transport	252 505	325 641	643 129	355 429	998 559	-672 918	1 800 000
615300	Entretiens et réparation des équipements de bureau	215 807	123 145	43 860	159 954	203 814	-80 669	200 000
615400	Entretiens et réparation des agencements et instal	143 996	235 146	0	0	0	235 146	0
615900	Autres Entretiens et réparation	252 087	177 259	7 200	8 310	15 510	161 749	0
616100	Assurance responsabilité civile	3 327 972	5 215 624	1 676 893	1 676 893	3 353 787	1 861 837	4 900 000
616300	Assurances automobiles	1 095 332	1 193 416	445 738	445 738	891 475	301 941	1 900 000
616400	Assurances multirisques	0		2 341 611	2 341 611	4 683 223	-4 683 223	0
616700	Assurances catastrophes naturelles	6 111 757	6 159 052	3 116 179	3 116 179	6 232 357	-73 305	7 000 000
616800	Assurance incendie	6 175 000	6 217 958	5 528 266	5 528 266	11 056 531	-4 838 573	6 500 000
616900	Autres assurances	5 967 190	6 059 539	59 838	59 838	119 675	5 939 864	6 200 000
618000	Documentations		0			0	0	
61	Services extérieurs	30 070 373	29 215 533	20 765 250	16 242 583	37 007 833	-7 792 300	37 516 850
622000	Rémunération de tiers		0			0	0	
622100	honoraires	822 657	0	432 091	523 909	956 000	-956 000	1 317 220
622300	Frais d'actes et de contentieux	6 096		0	0	0	0	0
622500	Frais de restauration	2 035 311	4 509 210	100 447	1 767 113	1 867 560	2 641 650	2 600 000
622600	Frais de séminaire et formation	574 630	108 955	730 109	228 191	958 300	-849 345	1 500 000
622700	Frais d'incénérations	0	0	0	671 195	671 195	-671 195	2 000 000
622900	Autres rémunérations	28 509 340	20 177 248	12 208 647	0	12 208 647	7 968 601	9 092 100
623200	Echantillons	2 143 384	1 525 489	703 982	748 343	1 452 325	73 164	1 395 595
624000	Frets et transports sur achats	10 000	60 001	20 951	61 468	82 419	-22 418	1 143 843
624100	Frets et transports sur ventes	75 000	163 432	1 459 759	1 126 920	2 586 679	-2 423 247	1 504 517
624200	Transport de personnel	22 359 779	21 125 631	13 939 554	7 494 086	21 433 640	-308 009	22 000 000
625100	Frais de mission territoire national	4 774 060	4 140 636	1 482 186	2 695 350	4 177 536	-36 900	3 768 920
625300	Réceptions frais d'hébergement	135 495	120 915	53 690	83 012	136 702	-15 787	1 468 994
625400	billeteries		0			0	0	
625900	Réceptions autres frais	330 913	22 462	74 712	144 198	218 910	-196 448	200 000
626000	Frais de téléphone	506 852	340 438	139 555	265 799	405 353	-64 915	477 691
626200	Frais de télégrammes	6 458	2 365	1 980	8 050	10 030	-7 665	8 200

MEDEA	BUDGET D'EXPLOITATION BUDGET DETAILLE DES CHARGES PAR SITE						Année : N° :BE-CH11 UNITE :
CODE COMPTABLE (1)	DESIGNATIONS (2)	Réalisations année 2020	ANNEE EN COURS 2020				Budget de l'année 2022
			Rappel budget 2021	Réalisations au 30-06-2021	Prévisions réal du 1-07 au 31-12-2021	Total prév des réalis 2021	Ecart total réalisations budget
626400	Frais de connexion internet	1 000 000	1 120 356	400 000	800 000	1 200 000	-79 644	2 400 000
626800	Autres frais postaux et télécommunications	53 110	75 214	63 557	698 201	761 758	-686 544	566 377
627000	commissions et autres frais de banque	366 524	385 026	192 376	388 328	580 704	-195 678	527 758
627200	Commisions sur ouvertures de crédits, cautions, av	14 419 568	9 052 368	4 698 715	6 788 918	11 487 634	-2 435 266	14 254 000
62	Autres services extérieurs	78 129 175	62 929 746	36 702 311	24 493 081	61 195 393	1 734 353	66 225 217
631000	Traitement et salaire Personnels permanents	251 538 191	267 751 333	138 856 179	122 702 784	261 558 963	6 192 370	260 189 692
631020	Personnels stagiaires	2 971 800	2 878 918	1 543 500	1 029 000	2 572 500	306 418	3 000 000
631100	Heures suppl,mentaire personnel permanent	10 086 897	10 629 483	4 728 967	6 671 451	11 400 418	-770 935	10 789 916
631200	Prime de rendement individuelle (PRI)	23 466 081	25 611 507	13 378 821	11 817 468	25 196 289	415 218	24 918 969
631201	Prime de rendement collective (PRC)	49 636 751	57 965 265	24 671 302	22 857 026	47 528 328	10 436 937	41 000 000
631202	Prime de panier	38 263 412	35 974 619	21 823 880	19 223 120	41 047 000	-5 072 381	36 895 520
631204	Prime de Stérile	1 108 928	1 002 659	542 745	497 738	1 040 483	-37 824	997 880
631205	Primes d'inventaire	169 445	200 202	0	5 659	5 659	194 543	227 645
631206	Prime de bilan	266 667	350 000	0	227 920	227 920	122 080	350 880
631207	Gratification	745 556	509 388	522 222	348 148	870 370	-360 982	242 333
631208	Prime de caisse	52 800	47 000	28 800	24 000	52 800	-5 800	48 000
631209	Prime de Pénicilline	1 269 712	1 271 074	642 175	589 117	1 231 292	39 782	1 590 257
631211	Prime d'encouragement	0			28 508 229	28 508 229	-28 508 229	40 000 000
631212	Prime scolaire	1 929 000	2 150 369	279 000	186 000	465 000	1 685 369	2 265 000
631213	Autres primes exceptionnelles	11 936 858	0	998 100	692 400	1 690 500	-1 690 500	900 000
631400	Congés payés Personnels permanents		926 519			0	926 519	
631420	Provisions congés payés	46 477 053	45 032 589	23 660 765	17 205 624	40 866 389	4 166 200	42 000 000
631500	Indemnité de nuisance	18 954 250	20 196 000	10 578 367	9 340 798	19 919 165	276 836	19 604 068
631510	Indemnité de transport	534 357	594 231	294 808	260 437	555 245	38 986	566 832
631520	Indemnité d'expérience professionnelle	78 680 517	72 705 600	46 118 911	40 788 046	86 906 957	-14 201 357	72 986 153
631530	Indemnité travail posté	15 884 418	15 263 025	9 552 893	8 450 075	18 002 967	-2 739 942	15 000 000
631550	Indemnité d'utilisation véhicule personnel	4 405 026	4 486 321	2 456 070	2 194 229	4 650 299	-163 978	4 991 212
631570	Indemnité d'intérim	3 892 973	4 212 231	1 252 463	1 021 683	2 274 146	1 938 085	3 291 030
631590	Indemnité salaire unique	12 155 400	120 000	6 215 400	5 526 000	11 741 400	-11 621 400	12 298 800
631610	Indemnité sujétion	9 576 884	9 201 048	5 407 314	4 783 443	10 190 757	-989 709	9 900 000

MEDEA		BUDGET D'EXPLOITATION						Année : N° :BE-CH11 UNITE :
		BUDGET DETAILLE DES CHARGES PAR SITE						
CODE COMPTABLE (1)	DESIGNATIONS (2)	Réalisations année 2020	ANNEE EN COURS 2020					Budget de l'année 2022
			Rappel budget 2021	Réalisations au 30-06-2021	Prévisions réal du 1-07 au 31-12-2021	Total prév des réalis 2021	Ecart total réalisations budget	
631620	Indemnité de risque	6 533 414	8 532 659	3 693 010	3 267 346	6 960 357	1 572 302	6 800 055
631700	Fournitures de pharmacie	550 806	788 958	25 952	217 302	243 254	545 704	500 000
631820	Autres Indeminité	458 788	260 528	452 764	402 246	855 010	-594 482	600 000
635000	Cotisation sociale	125 399 917	137 407 864	71 332 355	69 280 160	140 612 515	-3 204 651	133 699 707
635100	Cotisations MIP/PCR	3 424 397	3 486 398	1 725 664	1 699 189	3 424 852	61 546	2 600 000
637000	Contribution des œuvres sociales	10 275 479	10 556 939	5 221 448	5 164 497	10 385 945	170 994	11 200 000
63	Charges de personnel	730 645 774	740 112 727	396 003 875	384 981 136	780 985 010	-40 872 283	759 453 950
641000	taxe sur la formation professionnelle	7 153 504	1 256 389	0	1 200 000	1 200 000	56 389	3 200 000
641001	Taxe apprentissage	4 058 295	3 496 857	0	1 894 485	1 894 485	1 602 372	3 000 000
642000	Taxes sur l'activité professionnelles	20 318	76 770	12 911	0	12 911	63 859	9 746
645020	Droits de timbres	3 229	0	1 670	2 070	3 740	-3 740	3 036
645040	Taxe fonciere	8 646 662	5 266 179	8 626 662	0	8 626 662	-3 360 483	8 626 662
645050	Taxe Assainissement	3 735 000	2 728 260	22 000	1 133 350	1 155 350	1 572 910	1 200 000
645060	Taxe sur les alcools	3 846	2 247	1 440	1 440	2 880	-633	3 000
645070	Vignettes auto	68 500	55 258	27 500	27 500	55 000	258	28 000
645090	Autres impots et taxe	3 095	6 788	0	0	0	6 788	0
64	Impôts, taxes et versements assimilés	23 692 448	12 888 747	8 692 183	4 258 845	12 951 028	-62 281	16 070 444
656000	Amendes et pénalités	721 467	0	15 036	497 524	512 560	-512 560	400 000
656200	Dons	685 605	0	279 780	6 318 818	6 598 598	-6 598 598	2 000 000
657000	Erreurs de caisse	1	0	0	0	1	-1	0
657100	Pertes exceptionnelles sur stocks	131	0	176	176	351	-351	1 427
658900	Autres charge	3 536 684	0	273 630	314 068	587 698	-587 698	500 000
65	Autres charges opérationnelles	4 943 888	0	568 623	7 130 585	7 699 208	-7 699 208	2 901 427
666000	Pertes de changes	18 005 565	9 254 362	1 841 190	10 657 869	12 499 059	-3 244 697	14 000 000
66	Charges financières	18 005 565	9 254 362	1 841 190	10 657 869	12 499 059	-3 244 697	14 000 000
681040	Dotations Amortissement des logiciels informatique		295 845			0	295 845	
681120	Dotations aux Amortissements agencements et aménag	2 146 588	3 551 989	277 491	277 491	554 981	2 997 008	554 981
681130	Dotations aux Amortissements des Bâtiments Industr	92 652	101 917	46 326	46 326	92 652	9 265	92 652
681131	Dotations aux Amortissements Bâtiments administrat	243 344	265 941	121 672	121 672	243 344	22 597	243 344
681500	Dotations aux Amortissements Installations complex	1 414 230	1 555 653	681 122	681 122	1 362 245	193 408	1 362 245

MEDEA		BUDGET D'EXPLOITATION						Année : N° :BE-CH11 UNITE :
		BUDGET DETAILLE DES CHARGES PAR SITE						
CODE COMPTABLE (1)	DESIGNATIONS (2)	Réalisations année 2020	ANNEE EN COURS 2020					Budget de l'année 2022
			Rappel budget 2021	Réalisations au 30-06-2021	Prévisions réal du 1-07 au 31-12-2021	Total prév des réalis 2021	Ecart total réalisations budget	
681510	Dotations aux Amortissements Matériels industriels	67 345 008	106 964 821	26 973 505	26 973 505	53 947 009	53 017 812	53 947 009
681520	Dotations aux Amortissements Matériels de laborato	8 582 055	9 471 164	5 079 707	5 079 707	10 159 414	-688 251	10 159 414
681530	Dotations aux Amortissements Matériels de sécurité	447 178	1 192 259	238 777	238 777	477 555	714 705	477 555
681550	Dotations aux Amortissements Outillages de product	4 487	4 950	15 378	15 378	30 756	-25 806	30 756
681560	Dotations aux Amortissements autres Outillages		0			0	0	
681800	Dotations aux Amortissements Matériels de transpor	310 000	341 000	155 000	155 000	310 000	31 000	310 000
681810	Dotations aux Amortissements materiels de transpo	605 733	665 280	313 600	313 600	627 200	38 080	627 200
681840	Dotations aux Amortissements Matériels de matériel	315 839	463 298	37 330	37 330	74 659	388 639	74 659
681850	Dotations aux Dotations aux Amortissements Equipem	1 207 516	1 386 186	382 961	382 961	765 922	620 264	765 922
681860	Dotations aux Dotations aux Amortissements Equipem	409 620	450 582	204 810	204 810	409 620	40 962	409 620
681880	Dotations aux Dotations aux Amortissements materie	43 911	48 302	21 956	21 956	43 911	4 391	43 911
68	DOTATION AUX AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET PERTES DE VALEURE	83 168 159	126 759 187	34 549 634	34 549 634	69 099 268	57 659 919	69 099 268
692000	Dotation pour retraite	0	53 445 158		8 000 000	8 000 000	45 445 158	14 000 000
693000	Imposition différée passif		-10 154 580	8 910 963		8 910 963	-19 065 543	9 400 000
685130	Dotations aux pertes de valeur sur stocks	0	0		13 500 000	13 500 000	-13 500 000	14 000 000
69	IMPOTS SUR LES RESULTATS ET ASSIMILES	0	43 290 578	8 910 963	21 500 000	30 410 963	12 879 615	37 400 000
Total Classe ========== 6		2 437 335 091	2 690 166 250	1 158 867 669	1 084 613 724	2 243 481 390	446 684 860	2 656 177 670

Date: 27/03/2023 - Time: 23:01

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	**BALANCE GENERALE**										
2	Created: 26/03/2023 14:43:44										
3											
4	BALANCE GENERALE AU 31/12/2021										
5											
6	Dossier	N_Compte	Designation	Anouv_DB	Anouv_CR	Mt_Periode_DB	Mt_Periode_CR	Cumul_DB	Cumul_CR	Solde_DB	Solde_CR
7											
8	A1										
9											
10	A1	601000	Matières premières	0	0	67386700,02	1868786,27	557325042,5	2880295,93	554444746,6	0
11	A1	601200	Fournitures de laboratoires	0	0	586643,39	0	11185562,44	0	11185562,44	0
12	A1	601300	Animaux pour laboratoires	0	0	0	0	183260	0	183260	0
13	A1	601400	Fournitures d'imprimerie	0	0	6074077,35	0	29111997,45	150395,77	28961601,68	0
14	A1	601900	Autres matières et fournitures de fabrication	0	0	3028274,03	0,05	23269225,37	0,69	23269224,68	0
15	A1	602101	Pièces de rechanges Equipement de production	0	0	1966363,58	0,29	17605128,17	0,29	17605127,88	0
16	A1	602104	Pièces de rechanges Parc auto	0	0	44200	0	465077,47	0	465077,47	0
17	A1	602105	Pièces de rechanges Equipement imprimerie	0	0	0	0	242051,12	0	242051,12	0
18	A1	602106	Pneumatiques	0	0	0	0	266816,19	0	266816,19	0
19	A1	602107	Fournitures de bureau	0	0	181464,73	0	1026775,61	0	1026775,61	0
20	A1	602109	Vêtements de travail et de sécurités	0	0	121807,77	0	2532732,15	0	2532732,15	0
21	A1	602110	Carburants et lubrifiants	0	0	127714,1	0	1458648,04	0	1458648,04	0
22	A1	602111	Petit outillage	0	0	52188,09	0	139910,88	0	139910,88	0
23	A1	602113	Fournitures d'entretiens	0	0	57639,85	0	1233471,62	0	1233471,62	0
24	A1	602114	Matériaux de construction	0	0	5750	0	804037,55	0	804037,55	0
25	A1	602115	Fournitures de sécurité	0	0	100079	0	100079	0	100079	0
26	A1	602116	Autres fournitures de fonctionnements	0	0	1432,84	0,01	23357,33	0,01	23357,32	0
27	A1	602602	Articles de conditionnements	0	0	32390968,62	1113438,9	455119529,3	4225610,96	450893918,3	0
28	A1	607000	Eau	0	0	2004399,33	0	18782756,21	0	18782756,21	0
29	A1	607100	Electricité	0	0	8692655,14	0	101774873,9	0	101774873,9	0
30	A1	607200	Gaz	0	0	1387489,72	0	12833271,81	0	12833271,81	0
31	A1	60	Achats consommés	0	0	124209847,6	2982225,52	1235483604	7256303,65	1228227300	0
32											
33	A1	613200	Locations emballages	0	0	2516850	0	5033700	0	5033700	0
34	A1	614100	Autres charges locatives	0	0	0	0	413253,11	0	413253,11	0
35	A1	615100	Entretiens et réparation matériel de production et	0	0	962466,53	0	7415404,5	0	7415404,5	0
36	A1	615200	Entretiens et réparation matériel de transport	0	0	42738,67	0	1432336,86	0	1432336,86	0
37	A1	615300	Entretiens et réparation des équipements de bureau	0	0	0	0	43860	0	43860	0
38	A1	615900	Autres Entretiens et réparation	0	0	37247	0	46357	0	46357	0
39	A1	616100	Assurance responsabilité civile	0	0	0	0	5030680,02	1676893,34	3353786,68	0
40	A1	616300	Assurances automobiles	0	0	0	0	1337213,13	445737,71	891475,42	0
41	A1	616400	Assurances multirisques	0	0	0	0	7024834,11	2341611,37	4683222,74	0
42	A1	616700	Assurances catastrophes naturelles	0	0	0	0	9348536,06	3116178,69	6232357,37	0
43	A1	616800	Assurance incendie	0	0	0	0	16584797,11	5528265,7	11056531,41	0
44	A1	616900	Autres assurances	0	0	0	0	179512,5	59837,5	119675	0
45	A1	61	Services extérieurs	0	0	3559302,2	0	53890484,4	13168524,31	40721960,09	0
46											
47	A1	622000	Rémunération de tiers	0	0	0	0	796586	0	796586	0
48	A1	622100	honoraires	0	0	347096	0	1425404,72	0	1425404,72	0
49	A1	622500	Frais de restauration	0	0	572222,2	0	3408281,65	102400	3305881,65	0
50	A1	622600	Frais de séminaire et formation	0	0	1004753,85	0	1784862,47	0	1784862,47	0
51	A1	622700	Frais d'incénérations	0	0	5642909,89	0	6649702,51	0	6649702,51	0
52	A1	622900	Autres rémunérations	0	0	153510	0	20916748,95	4660783,75	16255965,2	0
53	A1	623000	Publicité	0	0	0	0	3100,8	0	3100,8	0
54	A1	623200	Echantillons	0	0	861344,76	0	2645397,5	0	2645397,5	0

Date: 27/03/2023 - Time: 23:01

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
55	A1	624000	Frets et transports sur achats	0	0	0	0	80417,52	0	80417,52	0
56	A1	624100	Frets et transports sur ventes	0	0	1175154,75	0	4694625,33	0	4694625,33	0
57	A1	624200	Transport de personnel	0	0	1663389,22	0	26682749,31	0	26682749,31	0
58	A1	625100	Frais de mission territoire national	0	0	149800	0	2249834	6800	2243034	0
59	A1	625200	Indemnité kilométrique	0	0	0	0	15850,8	0	15850,8	0
60	A1	625300	Réceptions frais d'hébergement	0	0	397574,98	0	632307,98	0	632307,98	0
61	A1	625400	billeteries	0	0	9707	0	19414	0	19414	0
62	A1	625900	Réceptions autres frais	0	0	108766	0	529137,15	0	529137,15	0
63	A1	626000	Frais de téléphone	0	0	44088,69	0	285949,25	0	285949,25	0
64	A1	626200	Frais de télégrammes	0	0	0	0	9842,5	0	9842,5	0
65	A1	626400	Frais de connexion internet	0	0	0	0	800000	0	800000	0
66	A1	626900	Autres frais postaux et télécommunications	0	0	8400	0	960365,34	0	960365,34	0
67	A1	627000	commissions et autres frais de banque	0	0	42036,07	0	398671,69	0	398671,69	0
68	A1	627200	Commisions sur ouvertures de crédits cautions av	0	0	509790,45	0	11053192,69	0	11053192,69	0
69	A1	62	Autres services extérieurs	0	0	12690543,86	0	86042442,16	4769983,75	81272458,41	0
70											
71	A1	631000	Traitement et salaire Personnels permanents	0	0	22905186,29	362785,42	257506484,2	5063090,38	252443393,8	0
72	A1	631020	Personnels stagiaires	0	0	736000	0	3130000	22500	3107500	0
73	A1	631100	Heures suppl,mentaire personnel permanent	0	0	1614616,98	0	11841550,58	0	11841550,58	0
74	A1	631200	Prime de rendement individuelle (PRI)	0	0	2234254,25	0	24367874,48	0	24367874,48	0
75	A1	631201	Prime de rendement collective (PRC)	0	0	941204,68	1054,81	35626214,57	12798,39	35613416,18	0
76	A1	631202	Prime de panier	0	0	3606000	121250	40363890	983250	39380640	0
77	A1	631204	Prime de Stérile	0	0	38070	0	936030	0	936030	0
78	A1	631206	Prime de bilan	0	0	0	0	341880,42	0	341880,42	0
79	A1	631207	Gratification	0	0	0	0	522222,22	0	522222,22	0
80	A1	631208	Prime de caisse	0	0	3600	0	46800	0	46800	0
81	A1	631209	Prime de Pénicilline	0	0	110037,81	0	1258783,76	0	1258783,76	0
82	A1	631211	Prime d'encouragement	0	0	0	0	42762344,23	0	42762344,23	0
83	A1	631212	Prime scolaire	0	0	6500	0	2892500	303000	2589500	0
84	A1	631213	Autres primes exceptionnelles	0	0	258300	0	1742400	0	1742400	0
85	A1	631420	Provisions congés payés	0	0	22613763	0	48422199,27	0	48422199,27	0
86	A1	631500	Indemnité de nuisance	0	0	1738151,5	0	19276299,4	0	19276299,4	0
87	A1	631510	Indemnité de transport	0	0	47256,82	0	532290,02	0	532290,02	0
88	A1	631520	Indemnité d'expérience professionnelle	0	0	7467928,05	0	83688817,93	0	83688817,93	0
89	A1	631530	Indemnité travail posté	0	0	1442822,49	0	16706358,92	10352,3	16696006,62	0
90	A1	631550	Indemnité d'utilisation véhicule personnel	0	0	360870,01	0	4515066,74	0	4515066,74	0
91	A1	631570	Indemnité d'intérim	0	0	175692,46	0	2049708,45	0	2049708,45	0
92	A1	631590	Indemnité salaire unique	0	0	1063800	0	11461500	0	11461500	0
93	A1	631610	Indemnité sujétion	0	0	882972,51	0	9811195,33	0	9811195,33	0
94	A1	631620	Indemnité de risque	0	0	603369,36	0	6702437,37	0	6702437,37	0
95	A1	631700	Fournitures de pharmacie	0	0	0	-97813,4	325952,38	-97813,4	423765,78	0
96	A1	631820	Autres Indeminité	0	0	83942,62	0	878640,22	0	878640,22	0
97	A1	635000	Cotisation sociale	0	0	15760237,3	0	141097819,2	0	141097819,2	0
98	A1	635100	Cotisations MIP/PCR	0	0	259910,82	0	3347294,73	0	3347294,73	0
99	A1	637000	Contribution des œuvres sociales	0	0	801549	0	10206510,28	0	10206510,28	0
100	A1	638000	Autres charges de personnel	0	0	0	0	8488,74	0	8488,74	0
101	A1	63	Charges de personnel	0	0	85756035,95	387276,83	782369553,4	6297177,67	776072375,8	0
102											
103	A1	641000	taxe sur la formation professionnelle	0	0	1881788,81	0	1881788,81	0	1881788,81	0
104	A1	641001	Taxe apprentissage	0	0	579129,64	0	579129,64	0	579129,64	0
105	A1	642000	Taxes sur l'activité professionnelles	0	0	8154	0	21065	0	21065	0
106	A1	645020	Droits de timbres	0	0	350	0	2420	0	2420	0
107	A1	645040	Taxe fonciere	0	0	0	0	8626662	0	8626662	0
108	A1	645050	Taxe Assainissement	0	0	0	0	1133350	0	1133350	0
109	A1	645060	Taxe sur les alcools	0	0	0	0	1440	0	1440	0

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
110	A1	645070	Vignettes auto	0	0	0	0	27500	0	27500	0
111	A1	64	Impôts, taxes et versements assimilés	0	0	2469422,45	0	12273355,45	0	12273355,45	0
112											
113	A1	656000	Amendes et pénalités	0	0	50000	50000	242658,3	127500	115158,3	0
114	A1	656200	Dons	0	0	0	0	7116104,7	0	7116104,7	0
115	A1	657000	Erreurs de caisse	0	0	3,06	0	3,51	0	3,51	0
116	A1	657100	Pertes exceptionnelles sur stocks	0	0	173,83	0	349,45	0	349,45	0
117	A1	657800	Autres charges exeptionnelles de gestins courantes	0	0	460000	0	694504,99	0	694504,99	0
118	A1	658900	Autres charge	0	0	47353,22	26956,71	548608,84	148464,04	400144,8	0
119	A1	65	Autres charges opérationnelles	0	0	557530,11	76956,71	8602229,79	275964,04	8326265,75	0
120											
121	A1	666000	Pertes de changes	0	0	804935,67	0	4619130,14	70075,65	4549054,49	0
122	A1	66	Charges financières	0	0	804935,67	0	4619130,14	70075,65	4549054,49	0
123											
124	A1	681120	Dotations aux Amortissements agencements et aménag	0	0	-185705	0	91785,6	0	91785,6	0
125	A1	681130	Dotations aux Amortissements des Bâtiments Industr	0	0	111688,44	0	158014,49	0	158014,49	0
126	A1	681131	Dotations aux Amortissements Bâtiments administrat	0	0	121671,83	0	243343,66	0	243343,66	0
127	A1	681500	Dotations aux Amortissements Installations complex	0	0	675923,8	0	1357046,13	0	1357046,13	0
128	A1	681510	Dotations aux Amortissements Matériels industriels	0	0	28116290,69	-8523668,57	55089795,35	-8523668,57	63613463,92	0
129	A1	681520	Dotations aux Amortissements Matériels de laborato	0	0	3804006,62	0	8883713,76	0	8883713,76	0
130	A1	681530	Dotations aux Amortissements Matériels de sécurité	0	0	237412,33	0	476189,68	0	476189,68	0
131	A1	681550	Dotations aux Amortissements Outillages de product	0	0	15377,84	0	30755,68	0	30755,68	0
132	A1	681800	Dotations aux Amortissements Matériels de transpor	0	0	155000	0	310000	0	310000	0
133	A1	681810	Dotations aux Amortissements materiels de transpo	0	0	263200	0	576800	0	576800	0
134	A1	681840	Dotations aux Amortissements Matériels de matériel	0	0	29892,57	0	67222,22	0	67222,22	0
135	A1	681850	Dotations aux Dotations aux Amortissements Equipem	0	0	380316,48	0	763277,38	0	763277,38	0
136	A1	681860	Dotations aux Dotations aux Amortissements Equipem	0	0	204809,97	0	409620	0	409620	0
137	A1	681880	Dotations aux Dotations aux Amortissements materie	0	0	21955,5	0	43911	0	43911	0
138	A1	685130	Dotations aux pertes de valeur sur stocks	0	0	29406440,91	0	29406440,91	0	29406440,91	0
139	A1	68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes	0	0	63358281,98	-8523668,57	97907915,86	-8523668,57	106431584,4	0
140											
141	A1	692000	Imposition différée actif	0	0	2272139,34	5322745,9	16753262,38	10892906,19	5860356,19	0
142	A1	69	Impôts sur les résultats et assimilés	0	0	2272139,34	5322745,9	16753262,38	10892906,19	5860356,19	0
143											
144											
145	A1		Total Classe ========== 6	0	0	295678039,1	245536,39	2297941978	34207266,69	2263734711	0
146											
147											
148	A1		Total General ========== A1	0	0	295678039,1	245536,39	2297941978	34207266,69	2263734711	0
149											
150	A1	==========	==========								
151											
152	*Records Exported: 144,00*										

يعتبر **موقع إنتاج المدية** من أكبر و أهم مواقع المجمع الصناعي صيدال و من أكبر المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية ذات أسهم برأس مال يقدر بـ **2.500.000.000** دج

يقع موقع إنتاج المدية على بعد **100** كلم جنوب العاصمة و **13** كلم على عاصمة الولاية وقد مر بعدة مراحل حتى وصلت إلى ما هو عليه الآن .

نشأة موقع إنتاج المدية

يمثل موقع إنتاج مشروعا ضخما أسند إنجازه إلى المؤسسة الايطالية **CTIP** لما تملكه هذه الأخيرة من خبرة و تكنولوجيا دقيقة فيما يخص بناء المنشات الصيدلانية ، وما تتميز به من خصوصيات وقد تم إنشاؤه عبر عدة خطوات اتخذتها الدولة الجزائرية وهي :

* في **1972/05/06** تم عرض مناقصة دولية بشأن إنشاء مركب للمضادات الحيوية ، وقد وقع اختيار المسؤولين على المؤسسة الايطالية **CTIP** نظرا لعروضها المناسبة و المقبولة .

* في **1977/05/05** تم التوقيع على عقد الانجاز بين الجزائر و المؤسسة سابقة الذكر.

* في **1977/06/30** تسلمت المؤسسة انجاز الأشغال .

* في **1978/02/12** باشرت المؤسسة انجاز الأشغال .

قدرت مدة الإنجاز ب **50** شهرا ، أي ما يعادل أربع سنوات وشهرين و قد قامت المؤسسة الايطالية بانجاز هذا المشروع بمشاركة بعض أهم المؤسسات الوطنية وهي :

* الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز **SONELGAZ**

* الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية **S.N.I.C**

* المؤسسة الوطنية الكيميائية **E.D.I.C**

- ✓ بعد تسليم المشروع في **1982/04/12** تم وضعه تحت تصرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية من أجل استغلاله في إنتاج مختلف المواد الكيميائية .
- ✓ في سنة **1986** بدأ استغلاله من طرف مؤسسة صيدال حيث خصص لإنتاج المضادات الحيوية تحت الرخصة الايطالية **LICENCE.I.B.I TALIE** .
وفي يوم **الثلاثاء 04 أكتوبر 1988** دشن المركب من طرف رئيس الجمهورية الراحل **" الشاذلي بن جديد "** .
- ✓ في نفس السنة قامت المؤسسة الوطنية للصناعة الكيميائية بتحويل **مركب المضادات الحيوية** إلى مؤسسة جديدة تحت إسم **صيدال** لكن بعد إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية تم تحويله إلى فرع من فروع مجمع صيدال ككل وقد دخل الفرع بصفة رسمية في استقلالية التسيير في **1998/02/02** تحت اسم **فرع أنتيبيوتيكال** .
- ✓ إبتداء من تاريخ **2014/01/01** تم حل وإدماج بالإمتصاص المؤسسة العمومية الإقتصادية أنتيبيوتيكال ضمن المؤسسة العمومية الإقتصادية شركة ذات أسهم المسماة المجموعة الصناعية **صيدال** .

formmes		2021		2022		2023	
		budjet	réalisation	budjet	réalisation	budjet	réalisation
comprimé	q	3 594 696	2 898 921	4 450 000	3 860 616	4 000 166	
	v	570 095 802	447 710 137	524 123 000	400 194 281	681 703 368,83	
Gélule	q	850 000	892 966	2 720 000	1 378 247	644 854	
	v	92 978 500	90 414 558	863 696 900	469 835 255	81 928 145,78	
pps	q	1 750 000	587 280	1 612 000	1 225 958	2 355 631	
	v	207 244 000	51 355 088	123 206 720	87 870 261	245 569 732,55	
injectable	q	13 230 000	6 153 703	5 390 000	7 292 628	20 359 523	
	v	795 273 300	338 581 561	296 648 800	302 690 976	475 204 341,11	
pommade	q	13 740 000	15 972 107	17 248 545	13 633 738	4 375 000	
	v	876 461 500	1 060 041 347	1 184 325 500	926 348 663	351 575 000	
Total	q	33 164 696	26 504 977	31 420 545	27 391 187	31 735 174	0
	v	2 542 053 102	1 988 102 692	2 992 000 920	2 186 939 436	1 835 980 588	0

GROUPE SAIDAL SITE DE PRODUCTION DE MEDEA
000016034235782

Date : 26/03/2023
Heure 12:05:45
Utilisateur [redacted]

COMPTE DE RESULTAT

Période du : 01/01/2022 Au : 31/12/2022

Type Edition : PROVISOIRE

	NOTE	N (2022)	N-1 (2021)
VENTES ET PRODUITS ANNEXES		1 789 250.00	2 177 626.00
PRESTATIONS DE TRANSPORT			
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		2 865 825 645.21	2 696 933 352.75
PRODUCTION IMMOBILISéE			
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION			
CESSIONS MATIèRES PREMIèRES			
CESSIONS PRODUITS FINIS			
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 867 614 895.21	2 699 110 978.75
ACHATS CONSOMMES		1 476 579 730.83	1 228 227 300.43
CESSIONS MATIèRES PREMIèRES			
CESSIONS PRODUITS			
SERVICES EXTéRIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		114 282 535.30	121 994 418.50
II- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		1 590 862 266.13	1 350 221 718.93
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 276 752 629.08	1 348 889 259.82
CHARGES DE PERSONNEL		758 592 022.92	776 072 375.76
IMPOTS , TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		13 601 355.81	12 273 355.45
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		504 559 250.35	560 543 528.61
CESSIONS PRODUITS			
AUTRES PRODUITS OPéRATIONNELS		4 017 357.50	12 412 802.08
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		24 590 452.90	8 326 265.75
CESSIONS CHARGES			
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS , PROVISIONS ET PERTES DE		26 603 107.02	106 431 584.43
REPRISES SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		7 430 993.69	29 697 233.34
V - RESULTAT OPERATIONNEL		464 814 041.62	487 895 713.85
PRODUITS FINANCIERS		12 233 106.15	6 562 619.91
CHARGES FINANCIèRES		12 134 122.85	4 549 054.49
VI - RESULTAT FINANCIER		98 983.30	2 013 565.42
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)		464 913 024.92	489 909 279.27
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES			
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		-883 788.61	5 860 356.19
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 891 296 352.55	2 747 783 634.08
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 425 499 539.02	2 263 734 711.00
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		465 796 813.53	484 048 923.08
ELéMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRéCISER)			
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)			
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
RESULTAT MINORITAIRE			
PART DANS LE RESULTAT DANS STES MISES EN EQUIVALENCES			
IIX- RESULTAT MINORITAIRE			
IIIX- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		465 796 813.53	484 048 923.08

Groupe Industriel SAIDAL
Direction des Ressources Humaines

RAPPORT D'ACTIVITE DES ACCIDENTS DU TRAVAIL PAR ACTIVITE DURANT L'EXERCICE 2021

Activité Structures	PRODUCTION					SOUTIEN				
	Nbr d'heures Programmées	Nbr d'heures perdues	Nbr de cas	Tx de Fréquence	Tx de Gravité	Nbr d'heuresProgrammées	Nbr d'heures perdues	Nbr de cas	Tx de Fréquence	Tx de Gravité
Site Médéa	584 816	1 472	16	27,36	0,32	721 573	1 424	13	18,02	0,25
Site El Harrach										
Site GDC										
Site Cherchell										
Site Dar El Beïda										
Site Constantine										
Site Annaba										
Filiale Somedial										
Filiale IBEARL										
UCC										
UCO										
UCE										
CRD										
DMV										
Direction générale										
TOTAL	584 816	1 472	16	27,36	0,32	721 573	1 424	13	18,02	0,25

Activité Structures	ADMINISTRATION					TOTAL				
	Nbr d'heures Programmées	Nbr d'heures perdues	Nbr de cas	Tx de Fréquence	Tx de Gravité	Nbr d'heuresProgrammées	Nbr d'heures perdues	Nbr de cas	Tx de Fréquence	Tx de Gravité
Site Médéa	155 479	0	0	0,00	0,00	1 461 868	2 896	29	19,84	0,25
Site El Harrach										
Site GDC										
Site Cherchell										
Site Dar El Beïda										
Site Constantine										
Site Annaba										
Filiale Somedial										
Filiale IBEARL										
UCC										
UCO										
UCE										
CRD										
DMV										
Direction générale										
TOTAL	155 479	0	0	0,00	0,00	1 461 868	2 896	29	19,84	0,25

6.2 Les accidents du travail

- **29** cas d'accidents du travail pour un taux de fréquence de **19.84** % et un taux de gravité de l'ordre de **0,25** %, ont été enregistré en **2021**, nous enregistrons une nette augmentation de cas d'accident par rapport à **2020** pour un taux de fréquence de **13,42** % et un taux de gravité de **0,08** %).
- Par type d'activité, La production totalise le nombre de cas le plus important avec **12** cas soit un taux de représentation de **1,73 %,** suivi du Soutien avec **09** cas représentant un taux de **1,30 %,** suivi de la Maintenance avec **07** cas représentant un taux de **1,01 %** et enfin en dernière position l'administration représenté avec **03** cas du total des cas recensés et qui représente un taux de **0.43** %.

Activité	Nombre d'heures Programmées	Nombre d'heures perdues	Nombre de cas	Taux de Fréquence	Taux de Gravité
Production	584 816	1100	12	20,51	0,01
Soutien	500 238	1000	9	17,99	1,99
Maintenance	221 335	556	7	31,62	2,51
Administration	155 479	408	3	19,29	2,62

Commentaire : Nous avons enregistré durant l'exercice 2021, **29** cas d'accident avec arrêt de travail qui ont cumulée **353** jours perdus dont **03** cas d'accident de trajet et **30** jours de prolongation et rechutes soit un total de **383** jours perdus pour un taux de fréquence de **21.16** % et un taux de gravité de **2,09** %.
Les catégories d'âge les plus touchées sont celle de **30** ans à **49** ans avec chacune **21** cas d'accidents.
Les sièges sont : Brûlure **03** cas, le tronc (dos) **05** cas, les bras et les mains **07** cas suivi des pieds et jambes **08** cas.

- **Analyse des indicateurs** :
  « A part l'accident de trajet, les autres accidents survenus par faute d'inattention, les accidents liés à l'activité et la manutention doivent être pris en charge par un programme de sensibilisation pour les nouveaux recrus afin d'atténuer l'accroissement des accidents de travail et ainsi diminuer les taux de fréquence et de gravité ».

Siège Social : Route de Wilaya N°11 BP 141 - Dar El Beida – Alger
Tél : +213 21 21 50 58 / **Fax** : +213 21 50 52 68 / **Email** : saidalgroup.dz

6.2 Les accidents du travail

- **36** cas d'accidents du travail pour un taux de fréquence de **25.02** % et un taux de gravité de l'ordre de **0,29** %, ont été enregistré en **2022**, nous enregistrons une nette augmentation de cas d'accident par rapport à **2021** pour un taux de fréquence de **19,84** % et un taux de gravité de **0,25** %).
- Par type d'activité, La production totalise le nombre de cas le plus important avec **20** cas soit un taux de représentation de **2,90 %,** suivi de la Maintenance avec **08** cas représentant un taux de **1,16 %,** suivi du soutien avec **04** cas représentant un taux de **0,58 %** et l'administration représenté avec **04** cas du total des cas recensés et qui représente un taux de **0.58** %.

Activité	Nombre d'heures Programmées	Nombre d'heures perdues	Nombre de cas	Taux de Fréquence	Taux de Gravité
Production	426 738	1014	20	46,87	0,30
Soutien	499 825	928	4	8,00	0,23
Maintenance	343 600	970	8	23,28	0,35
Administration	168 477	464	4	23,74	0,35

Commentaire : Nous avons enregistré durant l'exercice 2022, **36** cas d'accident dont **10** cas déclarés sans arrêt de travail, **26** cas d'accidents avec arrêt de travail qui ont cumulée **400** jours perdus dont **03** cas d'accident de trajet et **22** jours de prolongation et rechutes soit un total de **422** jours perdus pour un taux de fréquence de **25.02** % et un taux de gravité de **0,29** %.
Les catégories d'âge les plus touchées sont celle de **40** ans à **49** ans avec chacune **07** cas d'accidents.
Les sièges sont : Brûlure **05** cas, le tronc (dos) **10** cas, les bras et les mains **09** cas suivi des pieds et jambes **10** cas et la tête **02** cas.

- **Analyse des indicateurs** :
  « A part l'accident de trajet, les autres accidents survenus par faute d'inattention, les accidents liés à l'activité et la manutention doivent être pris en charge par un programme de sensibilisation pour tout le personnel du site et les nouveaux recrus afin d'atténuer l'accroissement des accidents de travail et ainsi diminuer les taux de fréquence et de gravité ».

Siège Social : Route de Wilaya N°11 BP 141 - Dar El Beida – Alger
Tél : +213 21 21 50 58 / Fax : +213 21 50 52 68 / Email : saidalgroup.dz

Groupe Industriel SAIDAL
Direction des Ressources Humaines

RAPPORT D'ACTIVITE DES ACCIDENTS DU TRAVAIL PAR ACTIVITE DURANT L'EXERCICE 2022

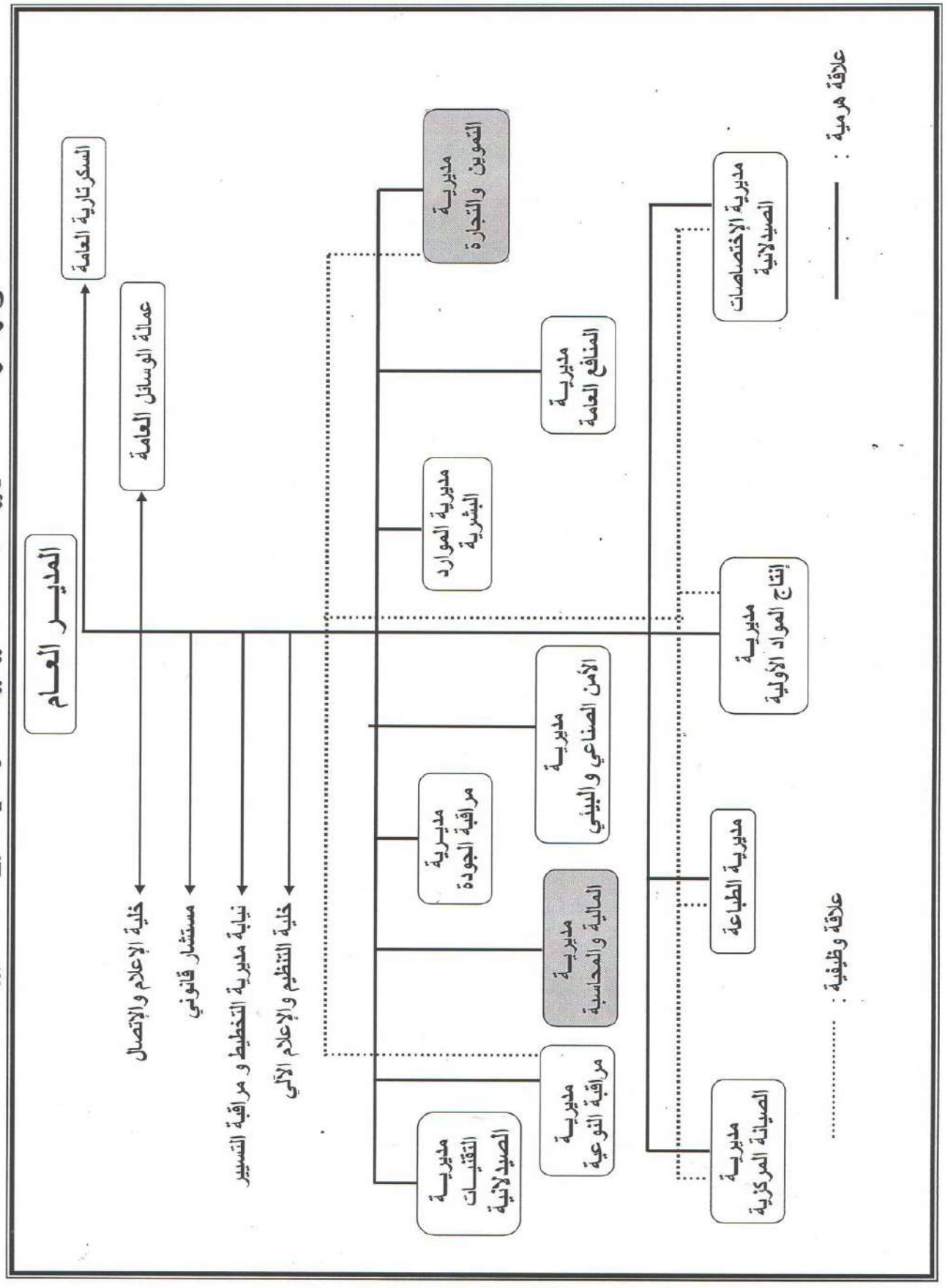
Activité Structures	PRODUCTION					SOUTIEN				
	Nbr d'heures Programmées	Nbr d'heures perdues	Nbr de cas	Tx de Fréquence	Tx de Gravité	Nbr d'heuresProgrammées	Nbr d'heures perdues	Nbr de cas	Tx de Fréquence	Tx de Gravité
Site Médéa	571 988	1 984	24	41,96	0,44	698 175	928	8	11,46	0,17
Site El Harrach										
Site GDC										
Site Cherchell										
Site Dar El Beïda										
Site Constantine										
Site Annaba										
Filiale Somedial										
Filiale IBEARL										
UCC										
UCO										
UCE										
CRD										
DMV										
Direction générale										
TOTAL	571 988	1 984	24	41,96	0,44	698 175	928	8	11,46	0,17

Activité Structures	ADMINISTRATION					TOTAL				
	Nbr d'heures Programmées	Nbr d'heures perdues	Nbr de cas	Tx de Fréquence	Tx de Gravité	Nbr d'heuresProgrammées	Nbr d'heures perdues	Nbr de cas	Tx de Fréquence	Tx de Gravité
Site Médéa	168 477	464	4	23,74	0,35	1 438 640	3 376	36	25,02	0,29
Site El Harrach										
Site GDC										
Site Cherchell										
Site Dar El Beïda										
Site Constantine										
Site Annaba										
Filiale Somedial										
Filiale IBERAL										
UCC										
UCO										
UCE										
CRD										
DMV										
Direction générale										
TOTAL	168 477	464	4	23,74	0,35	1 438 640	3 376	36	25,02	0,29

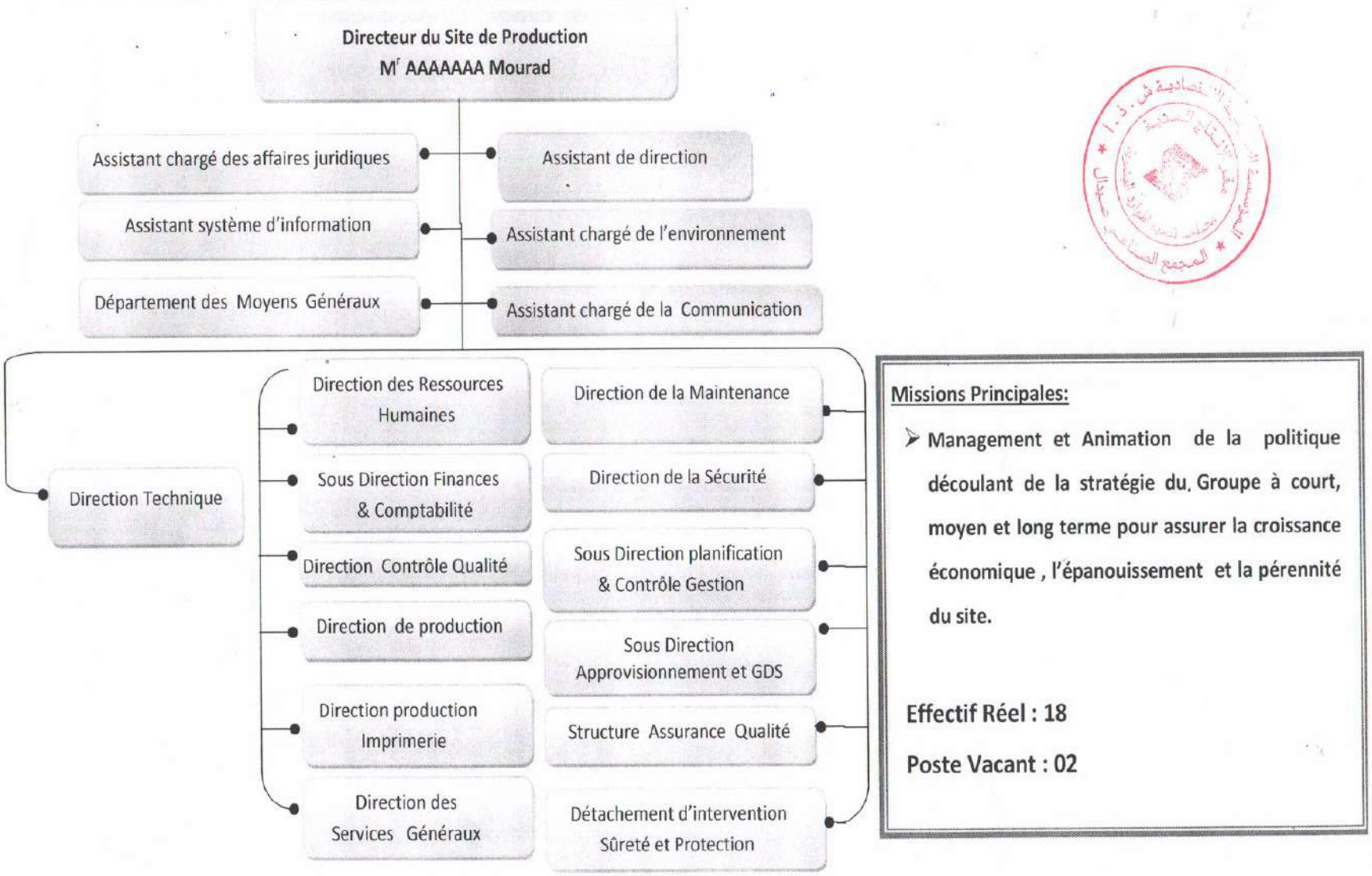
الشكل رقم ( ) : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



مجلة أخبار صيدال - العدد 03 - جانفي 2014


ملحق رقم : الهيكل التنظيمي لمقر الإنتاج - المسيلة
المدير العام
السكرتارية العامة
عمالة الوسائل العامة
خلية الإعلام والإتصال
مستشار قانوني
نيابة مديرية التخطيط و مراقبة التسيير
خلية التنظيم والإعلام الآلي
مديرية التموين والتجارة
مديرية المنافع العامة
مديرية الإختصاصات الصيدلانية
مديرية المواد البشرية
مديرية الأمن الصناعي والبيئي
مديرية مراقبة الجودة
مديرية إنتاج المواد الأولية
مديرية المالية والمحاسبة
مديرية الطباعة
مديرية مراقبة النوعية
مديرية التقنيات الصيدلانية
مديرية الصيانة المركزية
علاقة هرمية :
علاقة وظيفية :

	GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL SCHEMA D'ORGANISATION ACTUEL du Site de Production (Macrostructure)	Entité : Site de production Médéa Janvier 2020



Missions Principales:

- **Management et Animation de la politique découlant de la stratégie du Groupe à court, moyen et long terme pour assurer la croissance économique , l'épanouissement et la pérennité du site.**

Effectif Réel : 18

Poste Vacant : 02

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	**BALANCE GENERALE**										
2	Created: 26/03/2023 14:44:50										
3											
4	BALANCE GENERALE AU 31/12/2022										
5											
6	**Dossier**	**N_Compte**	**Designation**	**Anouv_DB**	**Anouv_CR**	**Mt_Periode_DB**	**Mt_Periode_CR**	**Cumul_DB**	**Cumul_CR**	**Solde_DB**	**Solde_CR**
7											
8	A1										
9											
10	A1	601000	Matières premières	0	0	87406608,75	1194901,59	728020251,8	9442065,68	718578185,9	0
11	A1	601200	Fournitures de laboratoires	0	0	30692,44	0	21571572,93	26905,46	21544667,47	0
12	A1	601300	Animaux pour laboratoires	0	0	0	0	184060	0	184060	0
13	A1	601400	Fournitures d'imprimerie	0	0	4600174,91	0	67159726,56	0	67159726,56	0
14	A1	601900	Autres matières et fournitures de fabrication	0	0	5299461,01	0,14	28077184,32	0,92	28077183,4	0
15	A1	602101	Pièces de rechanges Equipement de production	0	0	4240365,83	0,31	37956681,79	0,57	37956681,22	0
16	A1	602104	Pièces de rechanges Parc auto	0	0	19000	0	1446930	0	1446930	0
17	A1	602105	Pièces de rechanges Equipement imprimerie	0	0	15408,91	0	291792,3	0	291792,3	0
18	A1	602106	Pneumatiques	0	0	0	0	299801,73	0	299801,73	0
19	A1	602107	Fournitures de bureau	0	0	147274,41	0	1591948,74	0	1591948,74	0
20	A1	602109	Vêtements de travail et de sécurités	0	0	378040,4	0	6552730,46	0	6552730,46	0
21	A1	602110	Carburants et lubrifiants	0	0	102859,76	0	1760345,3	0	1760345,3	0
22	A1	602111	Petit outillage	0	0	84856,65	0,09	367948,54	0,09	367948,45	0
23	A1	602113	Fournitures d'entretiens	0	0	189330,69	0	2176317,05	0	2176317,05	0
24	A1	602114	Matériaux de construction	0	0	59480	0	2965507,23	0	2965507,23	0
25	A1	602115	Fournitures de sécurité	0	0	0	0	9383,27	0	9383,27	0
26	A1	602116	Autres fournitures de fonctionnements	0	0	2913	0	458698,71	0	458698,71	0
27	A1	602602	Articles de conditionnements	0	0	51102800,97	5150039,42	469339220	11207622,58	458131597,4	0
28	A1	607000	Eau	0	0	1447649,72	0	15128210,81	0	15128210,81	0
29	A1	607100	Electricité	0	0	8316970,21	0	99474079,98	0	99474079,98	0
30	A1	607200	Gaz	0	0	1179697,09	0	12423934,85	0	12423934,85	0
31	A1	60	Achats consommés	0	0	164623584,8	6344941,55	1497256326	20676595,5	1476579731	0
32											
33	A1	613100	Locations matériels roulants	0	0	0	0	64500	0	64500	0
34	A1	613200	Locations emballages	0	0	785400	0	785400	0	785400	0
35	A1	613300	Autres Locations	0	0	0	0	151129,56	0	151129,56	0
36	A1	615100	Entretiens et réparation matériel de production et	0	0	656297,03	0	10612549,34	0	10612549,34	0
37	A1	615200	Entretiens et réparation matériel de transport	0	0	18400	0	899779,42	0	899779,42	0
38	A1	615300	Entretiens et réparation des équipements de bureau	0	0	0	0	1281276,18	0	1281276,18	0
39	A1	615900	Autres Entretiens et réparation	0	0	6000	0	683627,46	0	683627,46	0
40	A1	616100	Assurance responsabilité civile	0	0	0	0	2989673,51	0	2989673,51	0
41	A1	616300	Assurances automobiles	0	0	0	0	1361589,34	453863,11	907726,23	0
42	A1	616400	Assurances multirisques	0	0	0	0	30601,97	0	30601,97	0
43	A1	616700	Assurances catastrophes naturelles	0	0	0	0	9282077,78	3094025,93	6188051,85	0
44	A1	616800	Assurance incendie	0	0	0	0	6288180,51	0	6288180,51	0
45	A1	619000	Rabais remises et ristournes obtenus sur services	0	0	0	87931	383250	87931	295319	0
46	A1	61	Services extérieurs	0	0	1466097,03	87931	34813635,07	3635820,04	31177815,03	0
47											
48	A1	622001	honoraires	0	0	743952	0	1727639	0	1727639	0
49	A1	622500	Frais de restauration	0	0	1775956	151300	6733231,3	862275	5870956,3	0
50	A1	622600	Frais de séminaire et formation	0	0	1409609,06	0	2766970,18	0	2766970,18	0
51	A1	622700	Frais d'incénérations	0	0	9639	0	9639	0	9639	0
52	A1	622900	Autres rémunérations	0	0	478915,5	0	22548007,89	4860783,75	17687224,14	0
53	A1	623000	Publicité	0	0	1800	0	1800	0	1800	0
54	A1	623200	Echantillons	0	0	67039,57	3	1146476,42	6,2	1146470,22	0
55	A1	624100	Frets et transports sur ventes	0	0	939638,66	0	7249616,88	0	7249616,88	0

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
56	A1	624200	Transport de personnel	0	0	3239482	152000	24755430,09	152000	24603430,09	0
57	A1	625100	Frais de mission territoire national	0	0	185400	0	2223080	0	2223080	0
58	A1	625300	Réceptions frais d'hébergement	0	0	0	0	1635652	0	1635652	0
59	A1	625400	billeteries	0	0	15180	0	32477	0	32477	0
60	A1	625900	Réceptions autres frais	0	0	264380	0	4196750,75	0	4196750,75	0
61	A1	626000	Frais de téléphone	0	0	0	0	277665,53	0	277665,53	0
62	A1	626200	Frais de télégrammes	0	0	0	0	2162,5	0	2162,5	0
63	A1	626400	Frais de connexion internet	0	0	0	0	1600000	0	1600000	0
64	A1	626900	Autres frais postaux et télécommunications	0	0	0	0	1955253,22	0	1955253,22	0
65	A1	627000	commissions et autres frais de banque	0	0	27592,51	0	460853,13	0	460853,13	0
66	A1	627200	Commisions sur ouvertures de crédits cautions av	0	0	1384120,09	0	9443080,33	0	9443080,33	0
67	A1	628000	cotisations et divers	0	0	0	0	14000	0	14000	0
68	A1	62	Autres services extérieurs	0	0	10542704,39	303303	88779785,22	5675064,95	83104720,27	0
69											
70	A1	631000	Traitement et salaire Personnels permanents	0	0	22467911,49	504065,39	254186532,3	6065387,65	248121144,7	0
71	A1	631020	Personnels stagiaires	0	0	862000	0	4536600	0	4536600	0
72	A1	631100	Heures suppl,mentaire personnel permanent	0	0	2057110,89	0	23968952,71	0	23968952,71	0
73	A1	631200	Prime de rendement individuelle (PRI)	0	0	2110675,51	0	23535250,17	0	23535250,17	0
74	A1	631201	Prime de rendement collective (PRC)	0	0	1097930,7	0	9304843,3	4777,74	9300065,56	0
75	A1	631202	Prime de panier	0	0	3488250	105000	39215856,76	1130998	38084858,76	0
76	A1	631204	Prime de Stérile	0	0	102742,5	0	651071,25	0	651071,25	0
77	A1	631206	Prime de bilan	0	0	0	0	341880,42	0	341880,42	0
78	A1	631207	Gratification	0	0	0	0	2333333,48	0	2333333,48	0
79	A1	631208	Prime de caisse	0	0	3600	0	39600	0	39600	0
80	A1	631209	Prime de Pénicilline	0	0	110937,21	0	1192637,53	0	1192637,53	0
81	A1	631211	Prime d'encouragement	0	0	0	0	43788422,31	0	43788422,31	0
82	A1	631212	Prime scolaire	0	0	42000	0	2280000	0	2280000	0
83	A1	631213	Autres primes exceptionnelles	0	0	326700	0	1809900	0	1809900	0
84	A1	631400	Congés payés Personnels permanents	0	0	0	0	3618898,3	0	3618898,3	0
85	A1	631420	Provisions congés payés	0	0	22998723,61	0	44612991,61	0	44612991,61	0
86	A1	631500	Indemnité de nuisance	0	0	1694883	0	18512910	0	18512910	0
87	A1	631510	Indemnité de transport	0	0	45488,64	0	490638,62	0	490638,62	0
88	A1	631520	Indemnité d'expérience professionnelle	0	0	7726935,06	0	85102082,12	0	85102082,12	0
89	A1	631530	Indemnité travail posté	0	0	1325333	0	15046093,91	0	15046093,91	0
90	A1	631550	Indemnité d'utilisation véhicule personnel	0	0	465646,7	0	4965816,83	0	4965816,83	0
91	A1	631570	Indemnité d'intérim	0	0	381879,05	0	3042529,58	0	3042529,58	0
92	A1	631590	Indemnité salaire unique	0	0	1044900	0	12474800	0	12474800	0
93	A1	631610	Indemnité sujétion	0	0	870019,14	0	9594655,01	0	9594655,01	0
94	A1	631620	Indemnité de risque	0	0	594733,76	0	6558367,67	0	6558367,67	0
95	A1	631700	Fournitures de pharmacie	0	0	161928,59	46673,76	1123403,59	46673,76	1076729,83	0
96	A1	631820	Autres Indeminité	0	0	138742,37	0	1945042,95	0	1945042,95	0
97	A1	635000	Cotisation sociale	0	0	15945009,06	0	138554207,8	0	138554207,8	0
98	A1	635100	Cotisations MIP/PCR	0	0	262325,99	0	3194594,09	0	3194594,09	0
99	A1	637000	Contribution des œuvres sociales	0	0	807210,91	0	9817947,74	0	9817947,74	0
100	A1	63	Charges de personnel	0	0	87133617,18	655739,15	765839860,1	7247837,15	758592022,9	0
101											
102	A1	642000	Taxes sur l'activité professionnelles	0	0	10665,73	0	18499,03	0	18499,03	0
103	A1	645020	Droits de timbres	0	0	900	0	5658,98	0	5658,98	0
104	A1	645040	Taxe fonciere	0	0	265181,4	0	11822980,4	0	11822980,4	0
105	A1	645050	Taxe Assainissement	0	0	717000	0	1434000	0	1434000	0
106	A1	645070	Vignettes auto	0	0	0	0	26500	0	26500	0
107	A1	645090	Autres impots et taxe	0	0	14144	0	293717,4	0	293717,4	0
108	A1	64	Impôts, taxes et versements assimilés	0	0	1007891,13	0	13601355,81	0	13601355,81	0
109											
110	A1	656000	Amendes et pénalités	0	0	100000	0	1999799,19	582353,08	1417446,11	0
111	A1	656200	Dons	0	0	0	0	2025173,55	0	2025173,55	0

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
112	A1	657000	Erreurs de caisse	0	0	3,68	0	4,93	0	4,93	0
113	A1	657100	Pertes exceptionnelles sur stocks	0	0	136,46	0	277,96	0	277,96	0
114	A1	657800	Autres charges exeptionnelles de gestins courantes	0	0	0	0	3019,55	0	3019,55	0
115	A1	658900	Autres charge	0	0	19218492,02	1133,07	21301948,99	157418,19	21144530,8	0
116	A1	65	Autres charges opérationnelles	0	0	19318632,16	1133,07	25330224,17	739771,27	24590452,9	0
117											
118	A1	666000	Pertes de changes	0	0	2591112,91	0	12137197,09	3074,24	12134122,85	0
119	A1	66	Charges financières	0	0	2591112,91	0	12137197,09	3074,24	12134122,85	0
120											
121	A1	681120	Dotations aux Amortissements agencements et aménag	0	0	819629,59	0	884881,31	0	884881,31	0
122	A1	681130	Dotations aux Amortissements des Bâtiments Industr	0	0	1310,48	0	2560,56	0	2560,56	0
123	A1	681131	Dotations aux Amortissements Bâtiments administrat	0	0	122461,59	0	243343,67	0	243343,67	0
124	A1	681134	Dotations aux Amortissements Bâtiments (autres)	0	0	1041,25	0	2082,5	0	2082,5	0
125	A1	681500	Dotations aux Amortissements Installations complex	0	0	235039,26	0	524957,71	0	524957,71	0
126	A1	681510	Dotations aux Amortissements Matériels industriels	0	0	7960319,58	0	8244038,04	0	8244038,04	0
127	A1	681520	Dotations aux Amortissements Matériels de laborato	0	0	2375197,97	0	4092178,13	0	4092178,13	0
128	A1	681530	Dotations aux Amortissements Matériels de sécurité	0	0	255311,6	0	510623,21	0	510623,21	0
129	A1	681550	Dotations aux Amortissements Outillages de product	0	0	15377,83	0	30755,67	0	30755,67	0
130	A1	681800	Dotations aux Amortissements Matériels de transpor	0	0	155000	0	310000	0	310000	0
131	A1	681810	Dotations aux Amortissements materiels de transpo	0	0	27700	0	38900	0	38900	0
132	A1	681830	Dotations aux Amortissements materiels de manutent	0	0	691913,42	0	691913,42	0	691913,42	0
133	A1	681840	Dotations aux Amortissements Matériels de matériel	0	0	33976,87	0	52133,74	0	52133,74	0
134	A1	681850	Dotations aux Dotations aux Amortissements Equipem	0	0	433331,9	0	831546,43	0	831546,43	0
135	A1	681860	Dotations aux Dotations aux Amortissements Equipem	0	0	141752,85	0	346562,88	0	346562,88	0
136	A1	681880	Dotations aux Dotations aux Amortissements materie	0	0	21955,5	0	43911	0	43911	0
137	A1	681900	Dotation pour retraite	0	0	3268939,2	0	9752718,75	0	9752718,75	0
138	A1	68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes	0	0	16560258,89	0	26603107,02	0	26603107,02	0
139											
140	A1	692000	Imposition différée actif	0	0	319499,2	6034646,53	12242337,91	13126126,52	0	883788,61
141	A1	69	Impôts sur les résultats et assimilés	0	0	319499,2	6034646,53	12242337,91	13126126,52	0	883788,61
142											
143											
144	A1		Total Classe ========== 6	0	0	303563397,6	13427694,3	2476603829	51104289,67	2426383328	883788,61
145											
146											
147	A1		Total General ========== A1	0	0	303563397,6	13427694,3	2476603829	51104289,67	2426383328	883788,61
148											
149	A1	==========	==========								
150											
151	*Records Exported: 143,00*										

