

جامعة غارداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
شعبة العلوم المالية والمحاسبة

بعنوان :

دور محاسبة التكاليف في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة - مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية ألفا بايب ALFA PIPE غرداية 2017-2018

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبين :

د/ بن نوي مصطفى

شامخة نوال /شامخة محمد

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
شرع مريم	أستاذ محاضر - أ -	غارداية	رئيساً
بن نوي مصطفى	أستاذ محاضر - ب -	غارداية	مشرف ومقرراً
عجيلة حورية	أستاذ مساعد	غارداية	ممتحنا

السنة الجامعية : 2020/2019



جامعة غارداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

شعبة العلوم المالية والمحاسبة

بعنوان :

دور محاسبة التكاليف في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية

2017-2018 غرداية ALFA PIPE دراسة حالة - مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية ألفا بايب

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبين :

د/ بن نوي مصطفى

شامخة نوال / شامخة محمد

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
شرع مريم	أستاذ محاضر - أ-	غارداية	رئيساً
بن نوي مصطفى	أستاذ محاضر - ب-	غارداية	مشرف ومقرراً
عجيلة حورية	أستاذ مساعد	غارداية	ممتحناً

السنة الجامعية : 2020/2019

# الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لصالح

الأعمال و يسر لنا سبل النجاح

وجعل العلم فريضة وأفضل العبادات.

نصدي عملنا إلى أجمل كلمة نطق بها لساننا

إلى نبع العنان والمحبة إلى من وضع الله تحته أقدامها الجنة أمي

وإلى رمز الاحترام والتقدير أبي

وإلى إخوتنا وأخواتنا

إلى كل من الذي أمدنا بالعون والمساندة

إلى عائلتنا الكبيرة، عائلة "شامخة" صغيرا وكبيراً

إلى جميع زملاء الدراسة

نوال - محمد



# شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

الحمد لله على إحسانه واشكر على توفيقه وامتنانه بنعمته تتم الصالحات و بتوفيقه تتحقق  
الغايات احمده عز وجل أن وفقنا وقدرنا على انجاز هذا العمل حمدا لا يوافي نعمه عز وجل .  
بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع لا يسعنا إلا أن  
نخص أسمى عبارات الشكر و العرفان إلى الأستاذ الدكتور الفاضل " بن نوي مصطفى" لما  
قدمه من جهد و الذي لم يبخل علي بنصائحه و إرشاداته و توجيهاته التي كان لها الأثر  
الكبير في انجاز هذا العمل نسال الله أن يجعله في ميزان حسناته و يجزيه كل الجزاء على ما  
قدمه لنا ودون أن ننسى الموظف أولا سعيد جمال الذي أمدنا يد العون جزاه الله خيرا .  
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة قسم العلوم المالية والمحاسبة خاصة أساتذتنا الكرام  
الذين اشرفوا على تكوين دفعة ماستر محاسبة كما لا ننسى الأساتذة الذين تكرموا بمناقشة هذا  
العمل .والى كل الذين كانوا عوننا لنا في بحثنا هذا وزرعوا التفاؤل في درينا و قدموا لنا  
المساعدات و التسهيلات لهم منا جزيل الشكر .

والحمد لله أولا ودائما وأبدا

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور وأهمية محاسبة التكاليف في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الإقتصادية، وقد تمحورت إشكالية البحث حول: كيف يساهم دور محاسبة التكاليف في اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE غرداية؟، حيث تم تطبيق المحاسبة التحليلية في المؤسسة وكذا القرارات الإدارية المتخذة من طرفها، وذلك بإجراء مقابلة مع مدير المالية والمحاسبة، ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات أهمها: أن المحاسبة التحليلية تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال المعلومات والبيانات المستخلصة منها والتحكم في التكاليف، حيث أن الهدف الأساسي لتطبيق المحاسبة التحليلية في المؤسسات الصناعية هو مساعدة الإدارة في تحديد أسعار المنتجات وقياس تكلفة الإنتاج واتخاذ قرارات رشيدة.

**الكلمات المفتاحية:** محاسبة التكاليف، قرار إداري، نتيجة تحليلية، تكاليف مباشرة، تكاليف غير مباشرة... إلخ.

## Abstract

This study aimed to identify the role and importance of cost accounting in administrative decision-making in economic institutions, the reserch problem has been centred around : How cost accounting plays a role in management decision-making at the Spiral Pipe Industry Corporation ALFA PIPE Ghardaia ? where analytical accounting has been applied in the institution as well as administrative decisions taken by it, by interviewing the Director of Finance and Accounting, In order to answer the problem, our study based on the descriptive analytical approach, Through this study, we have come up with a set of conclusions, the most important of which are: Analytical accounting helps in management decision-making through information and data extracted from it and to control the coastes, which we can say that the primary objective of the application of analytical accounting in industrial enterprises is to assist management in determining product prices, measuring the cost of production and making rational decisions.

**Keywords:** Cost accounting, administrative decision, analytical result, direct costs, indirect costs... .

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
IX	قائمة الرموز والمختصرات
أ-هـ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة</b>	
08	المبحث الأول : مفاهيم العامة حول المحاسبة التكاليف واتخاذ القرارات الإدارية
08	المطلب الأول: مدخل لمحاسبة التكاليف
17	المطلب الثاني: مفهوم القرارات الإدارية
27	المطلب الثالث: العلاقة بين محاسبة التكاليف واتخاذ القرارات الإدارية
29	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
29	المطلب الأول: الدراسات المحلية
33	المطلب الثاني: الدراسات العربية والأجنبية
38	المطلب الثالث:المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني:الدراسة التطبيقية</b>	
44	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية
44	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب
48	المطلب الثاني الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب الحلزونية
54	المطلب الثالث:الأهمية الاقتصادية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
56	المبحث الثاني :عرض وتحليل النتائج
56	المطلب الأول: تقديم مصلحة المالية والمحاسبة وخطوات إنتاج الأنابيب
61	المطلب الثاني: تطبيق محاسبة التحليلية 2017 و 2018
84	المطلب الثالث: عرض المقابلة ومناقشتها
91	الخاتمة

## قائمة المحتويات

---

96	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق
-	الفهرس



## قائمة الجداول والأشكال

### أولاً: قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
38	الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	01
61	توزيع الأعباء غير المباشرة سنة 2017	02
62	حساب توزيع الأعباء غير المباشرة سنة 2017	03
63	حساب الأعباء المباشرة سنة 2017	04
63	تكلفة شراء اللقافة الحديدية سنة 2017	05
64	تكلفة شراء المواد الأولية في ورشة التلحيم سنة 2017	06
64	تكلفة شراء المواد الأولية في ورشة المراقبة سنة 2017	07
65	تكلفة شراء المواد الأولية في ورشة التغليف الخارجي سنة 2017	08
65	تكلفة شراء المواد الأولية في ورشة التغليف الداخلي سنة 2017	09
66	إنتاج الأنابيب في الورشة الأولى سنة 2017	10
67	إنتاج الأنابيب في الورشة الثانية سنة 2017	11
67	إنتاج الأنابيب في الورشة الثالثة سنة 2017	12
68	إنتاج الأنابيب في الورشة الرابعة سنة 2017	13
68	سعر التكلفة لأنبوب قطر "42" سنة 2017	14
69	سعر التكلفة لأنبوب قطر "48" سنة 2017	15
69	حساب مجموع التكاليف سنة 2017	16
70	حساب مجموع المبيعات سنة 2017	17
70	حساب الربح الصافي سنة 2017	18
71	حساب النتيجة التحليلية لأنبوبين قطر "42" و "48" سنة 2017	19
71	حساب النتيجة التحليلية الإجمالية سنة 2017	20
72	توزيع الأعباء غير المباشرة سنة 2018	21
73	حساب توزيع الأعباء غير المباشرة سنة 2018	22
74	حساب الأعباء المباشرة سنة 2018	23
74	تكلفة شراء اللقافة الحديدية سنة 2018	24
75	تكلفة شراء المواد الأولية في ورشة التلحيم سنة 2018	25
75	تكلفة شراء المواد الأولية في ورشة المراقبة سنة 2018	26

## قائمة الجداول والأشكال

76	تكلفة شراء المواد الأولية في ورشة التغليف الخارجي سنة 2018	27
76	تكلفة شراء المواد الأولية في ورشة التغليف الداخلي سنة 2018	28
77	إنتاج الأنابيب في الورشة الأولى سنة 2018	29
77	إنتاج الأنابيب في الورشة الثانية سنة 2018	30
78	إنتاج الأنابيب في الورشة الثالثة سنة 2018	31
78	إنتاج الأنابيب في الورشة الرابعة سنة 2018	32
79	سعر التكلفة لأنبوب قطر "42" سنة 2018	33
79	سعر التكلفة لأنبوب قطر "48" سنة 2018	34
80	حساب مجموع التكاليف سنة 2018	35
80	حساب مجموع المبيعات سنة 2018	36
80	حساب الربح الصافي سنة 2018	37
81	حساب النتيجة التحليلية لأنبوبين قطر "42" و"48" سنة 2018	38
82	حساب النتيجة التحليلية الإجمالية سنة 2018	39
82	المقارنة بين الربح الصافي سنة 2017 والربح الصافي سنة 2018	40
83	المقارنة بين النتيجة التحليلية الإجمالية سنة 2017 والنتيجة التحليلية الإجمالية سنة 2018	41

## ثانيا : قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	وظائف محاسبة التكاليف	11
02	خطوات اتخاذ القرارات الإدارية	25
03	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE	53
04	الهيكل التنظيمي بمديرية المالية والمحاسبة للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب	57
05	الهيكل التنظيمي لقسم إنتاج الأنابيب بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب	58

## قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	توزيع الأعباء المباشرة وغير مباشرة 2017
02	تكاليف الشراء 2017
03	تكاليف الإنتاج سنة 2017
04	سعر التكلفة 2017
05	توزيع الأعباء المباشرة وغير مباشرة 2018
06	تكاليف الشراء 2018
07	تكاليف الإنتاج 2018
08	سعر التكلفة 2018
09	جدول حسابات النتائج 2017-2018

## قائمة الاختصارات والرموز

المختصر باللغة العربية	المختصر باللغة	المختصر
الجزائرية لصناعة الأنابيب	Algérienne de fabrication de pipe	ALFA PIPE

مقدمة

### أ-توطئة:

تعتبر المحاسبة التحليلية باختلاف طرقها أداة ضرورية للمؤسسات الاقتصادية لتسديد احتياجاتها الداخلية في التسيير، إذ تساعد على تحديد انحرافات التكاليف، وتحليل أسبابها والعمل على ترشيد قراراتها، وتعتبر من النظم الأساسية في المؤسسات الصناعية وتتبع أهمية المحاسبة التحليلية في كونها المزود الأساسي للمعلومات التكلفة التي تستخدمها الإدارة في تسعير المنتجات والرقابة على عناصر التكاليف المختلفة في المؤسسات الصناعية، إضافة إلى مساعدة في اتخاذ القرارات المختلفة داخل المؤسسة سواء كانت قرارات إدارية أو مالية... الخ .

وتكون المحاسبة نظام للمعلومات يفيد في جمع المعلومات وتسجيلها وتبويبها التعبير عنها من خلال جداول والقوائم يستفيد منها متخذ القرار مهما كان المستوى الإداري الذي ينتمي إليه، فبدون هذه المعلومات المحاسبية والإحصائية لا يمكن للإدارة أن تتخذ القرارات المناسبة، حيث أصبح اتخاذ القرارات الإدارية تنتشر في جميع مستويات الإدارة ويقوم بها كل إداري، حيث تشكل عاملا مشتركا بين كل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم ، التوجيه، الرقابة ... الخ).

### ب-الإشكالية

وعلى ضوء هذا يمكن صياغة الإشكالية التالية:

-كيف يساهم دور محاسبة التكاليف في اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة صناعة الأنابيب

الحلزونية ALFA PIPE ؟

### الأسئلة الفرعية:

وعلى هذا يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

## مقدمة

- ما واقع ممارسة المؤسسة الأنابيب الحلزونية لمحاسبة التكاليف (محاسبة التحليلية)؟

- هل تعتبر مخرجات المحاسبة التحليلية هي التي يتم عليها اتخاذ القرار الإداري؟

- هل تؤثر النتيجة الصافية للمحاسبة التحليلية في اتخاذ القرار الإداري؟

- ما هي الصعوبات أو معوقات المحاسبة التحليلية في المؤسسة؟

### ج- الفرضيات

تدفع بنا هذه التساؤلات إلا تقديم فرضيات تكون بمثابة أجوبة محتملة يتطلب التأكد من صحتها أو نفيها، والتي تأتي على النحو التالي :

- تعتبر محاسبة التكاليف في مؤسسة الأنابيب الحلزونية من الأساسيات الضرورية والهامة في المؤسسات الاقتصادية.

- تعتبر مخرجات المحاسبة التحليلية هي التي يتم عليها اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة.

- تؤثر النتيجة الصافية لمحاسبة التحليلية في اتخاذ القرار الإداري.

- لا توجد صعوبات ومعوقات المحاسبة التكاليف في المؤسسة .

### د-أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب عديدة وراء اختيار الموضوع

-الرغبة والاهتمام بمجال المحاسبة بحكم التخصص.

-توسيع الرصيد المعرفي في المحاسبة التكاليف والاستفادة منها.

### هـ- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلي:

-التعرف على مدى انتشار المحاسبة التكاليف (محاسبة التحليلية) وأثرها في المؤسسة الاقتصادية .

-قياس مستوى تطبيق المحاسبة التكاليف في المؤسسة وأثرها في اتخاذ القرارات الإدارية .

-أخذ نظرة حول تطلعات المؤسسات الجزائرية لنظام محاسبة التكاليف وأهمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية فيها.

-إعطاء نتائج واقعية يمكن على أساسها اتخاذ القرار الإداري الأمثل.

### و-أهمية الدراسة

تتجلى أهمية موضوع البحث في دراسة محاسبة التكاليف في المؤسسة وكيفية اتخاذ القرارات الإدارية فيها، وتستعمل مؤسسة الأنابيب الحلزونية محاسبة التكاليف ولها أهمية كبيرة باعتبارها الأداة تسيير داخلية في المؤسسة.

-إعطاء نتائج واقعية وصحيحة لمحاسبة التحليلية و يمكن على أساسها اتخاذ القرار الإداري الأمثل والرشيد.

-دراسة التكاليف المباشرة والغير المباشرة وتخصصها بأكثر واقعية وبصفة دقيقة.

### ز- حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: يبدأ الإطار الزمني لبحثنا هذا سنة 2019-2020 والتي انطلق بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية ويهتم بالمحاسبة التحليلية ودورها في اتخاذ القرار الإداري.

الحدود المكانية: المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب غرداية



### ي- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

من أجل الوصول إلى نتائج وإجابة على الأسئلة المطروحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري وباعتبار أن هذا المنهج ملائم في هذا الجانب والمتعلق بمؤسسة صناعة الأنايبب الحزونية نظريا، وفيما يخص ما يلاءم الجانب التطبيقي على أسلوب دراسة حالة لتطبيق المحاسبة التحليلية في المؤسسة ودورها في اتخاذ القرار الإداري وهذا باستخدام المقابلة .

### ر- نموذج الدراسة

المتغير المستقل: محاسبة التكاليف (محاسبة التحليلية)

المتغير التابع: اتخاذ القرارات الإدارية

### ك- صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي واجهتنا في إعداد بحثنا هذا هي:

- صعوبة استقبال المؤسسات وأيضا الموظفين

- صعوبة التنقل إلى مؤسسة محل الدراسة

### ل- هيكل الدراسة

تم إعداد هذا البحث وفق ما تتطلبه منهجية إعداد البحوث في هذا المجال، حيث ابتدأ هذا البحث بمقدمة عامة وهي مدخل لموضوع البحث، وتم تقسيم البحث إلى فصلين أولهما يهتم بالجانب النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة وثانيهما يهتم بالجانب التطبيقي، وخاتمة عامة وفي الأخير خلصنا أي مجموعة من المقترحات.

## مقدمة

---

أولاً: الجانب النظري لقد تناولنا فيه الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة وينقسم هذا الفصل إلى مبحثين، وكل مبحث إلى ثلاث مطالب، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى إبراز المفاهيم الأساسية للمحاسبة التحليلية واتخاذ القرارات الإدارية، وأما المبحث الثاني فشمّل الدراسات السابقة والتي اعتنت بموضوع الدراسة ووضع المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

ثانياً: الجانب التطبيقي فقد تضمن دراسة حالة لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية بغرداية، ثم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث كل مبحث ينقسم إلى ثلاث مطالب، أما في المبحث الأول هو عبارة عن تقديم المؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثاني عرض وتحليل النتائج وتطبيق المحاسبة التحليلية في المؤسسة وعرض المقابلة ومناقشتها.

وبهدف تثمين الدراسة تم اختتام البحث بخاتمة تضم كل من النتائج والتوصيات.

# الفصل الأول

الإطار النظري لمتغيرات  
الدراسة والدراسات السابقة

## تمهيد

يرتبط تسيير المؤسسات الاقتصادية ارتباطا وثيقا بالأساليب العلمية خاصة التحليلية منها، منذ زمن بعيد، ولأن استخدام هذه الأساليب في اتخاذ القرارات الإدارية في الحياة العملية يعتبر ظاهرة من ظواهر العصر الحديث، خاصة بعد انفتاح أغلب الدول على اقتصاد السوق، لذا أصبح لزاما على مؤسسا مواكبة العصر وتغيير إستراتيجيتها، وأن تنظر إلى الآفاق والتحديات التي تواجهها، بالاعتماد على استراتيجيات تمكنها من تحقيق التوازن، ومنه الدفع بالمؤسسة للتطور والانفتاح، كما أن التطور الحاصل في محاسبة التكاليف يساهم في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد. ومن المؤكد أن استخدام محاسبة التكاليف في التسيير تدعم الثقة في القرارات التي تساعد المسئول والمحاسب على اتخاذها.

والجدير بالذكر أن محاسبة التكاليف تعطي التحليل الدقيق للنتائج، حيث أنها تقوم بحساب التكاليف وتحليلها والتحكم فيها، كما تسمح بتحديد التقديرات لنشاط المؤسسة وتقييم المخزونات، والاستثمارات، وبالتالي تمكن المؤسسة من الحصول على أكبر ربح ممكن مقابل أقل تكلفة ممكنة. إن الحاجة الماسة إلى المعلومات الكافية والضرورية لاتخاذ القرارات تعتبر مصدرا هاما بالنسبة للمسيرين، ولقد تعددت الوسائل المساعدة لاتخاذ القرارات، سواء أكانت تقليدية أو حديثة، ولكن تبقى جوانب مهمة تتمثل في المتابعة والمراقبة المستمرة للأداء، حتى يقف أخذ القرار على جزئيات تطور المؤسسة ومواكبتها للقرارات المناسبة. وسوف نحاول في هذا الفصل التطرق:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول محاسبة التكاليف واتخاذ القرارات الإدارية

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول محاسبة التكاليف واتخاذ القرارات الإدارية

تعتبر المحاسبة مصدرا للمعلومات التي تحتاجها الجهات المختلفة المهتمة بشؤون المنشأة ومساعدتها في ترشيد قراراتها الاقتصادية المختلفة، فالمحاسبة هي وظيفة خدمة في المنشأة وحتى تؤدي دورها بنجاح فأنها تنظم أعمالها حسب الخدمات المطلوبة منها. ومن هذه الخدمات إعداد التقارير المالية الدورية، وتقديم المعلومات التي تحتاجها الإدارة أثناء القيام بوظائف التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار.

### المطلب الأول: مدخل لمحاسبة التكاليف

تعتبر محاسبة التكاليف أحد فروع المحاسبة الرئيسية وتقوم على تجميع المعلومات اللازمة لخدمة الأغراض الإدارية المختلفة لذلك أصبح يطلق عليها اسم المحاسبة الإدارية، فهي تستطيع امداد الإدارة بالمعلومات اللازمة للقيام بوظائفها المختلفة من تخطيط ورقابة واتخاذ القرارات الإدارية المختلفة .

### أولاً: مفهوم محاسبة التكاليف (المحاسبة التحليلية)

#### 1- تعريف التكاليف :

تعرف التكاليف على أنها "قيمة التضحيات اللازمة للحصول على سلع وخدمات وهذه التضحيات إذا لم يتم استنفادها خلال فترة حدوثها تعتبر أصلاً أما إذا تم استنفادها فتعتبر مصروفاً، وتعمل محاسبة التكاليف على الأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسة وتحديد تكلفة المخزون وتكلفة البضاعة المباعة وخدمة الأغراض الإدارية الأخرى".<sup>1</sup>

ويطلق مصطلح التكاليف على مجموع المبالغ النقدية التي تنفق في سبيل الحصول على السلعة أو خدمة معينة يتوقع منها إيراد أو منفعة، سواء كان الدفع فوراً أو تعهداً مستقبلياً بالدفع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد تيسير الرجبي، محاسبة التكاليف، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة 09، مصر، 2008، ص 6-7.

<sup>2</sup> عيسى عبد العزيز الرواشدة، محاسبة التكاليف، دار الكنوز المعرفة العلمية، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 11.

2- مفهوم محاسبة التكاليف : هناك عدة تعاريف لمحاسبة التكاليف نذكر منها:

**التعريف الأول :** نعرف محاسبة التكاليف بأنها مجموعة من المبادئ والقواعد والإجراءات التي تستخدم لتتبع عناصر التكاليف، وتحليل هذه العناصر بشكل يؤدي إلى تحديد تكلفة الإنتاج، والرقابة على عناصر تكاليف الإنتاج لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، وتقديم البيانات التحليلية للإدارة لمساعدتها في التخطيط واتخاذ القرارات على أسس سليمة.<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** تعرف محاسبة التكاليف على أنها تحديد وقياس وتجميع وتحليل وإعداد وشرح المعلومات التي تساعد الإدارة في تحقيق أهدافها التنظيمية.<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** تعرف المحاسبة التحليلية على أنها الأداة التي تمد الإدارة بالبيانات الوافية التي تلقي الضوء على الاحتمالات المتباينة مما يساعد الإدارة في ترشيد القرارات الإدارية وتحقيق أهداف المشروع.<sup>3</sup>

**التعريف الرابع:** إن محاسبة التكاليف هي أحد فروع المحاسبة المالية وظهرت نتيجة لزيادة المتطلبات من قبل المستخدمين الداخليين والأطراف الخارجية إلى بيانات كانت المحاسبة المالية عاجزة عن تقديمها.

4- أما horngren فقد عرف محاسبة التكاليف بأنها المحاسبة الإدارية مضافا لها جزء من المحاسبة المالية بالمدى الذي يجعل من محاسبة التكاليف قادرة على توفير معلومات تساعد في إكمال متطلبات التقارير الخارجية.<sup>4</sup>

**التعريف الخامس:** المحاسبة التحليلية هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة بالإضافة إلى المصادر الأخرى وتحليلها من أجل الحصول على نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسات

<sup>1</sup> زهير إبراهيم الحدرب و لؤي وديان، محاسبة التكاليف، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص9.

<sup>2</sup> محمد تيسير الرجحي، مرجع سبق ذكره، ص7.

<sup>3</sup> محمد كمال عطية، أصول محاسبة التكاليف، دار الجامعات المصرية، الطبعة 4، مصر، 1985، ص57.

<sup>4</sup> إسماعيل يحيى التكريتي، محاسبة التكاليف في المنشآت الصناعية بين النظرية والتطبيق، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2009، ص23

قرارات متعلقة بنشاطها وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية، وتحديد فاعلية وتنظيم المؤسسة، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو على مستوى الإدارة.<sup>1</sup>

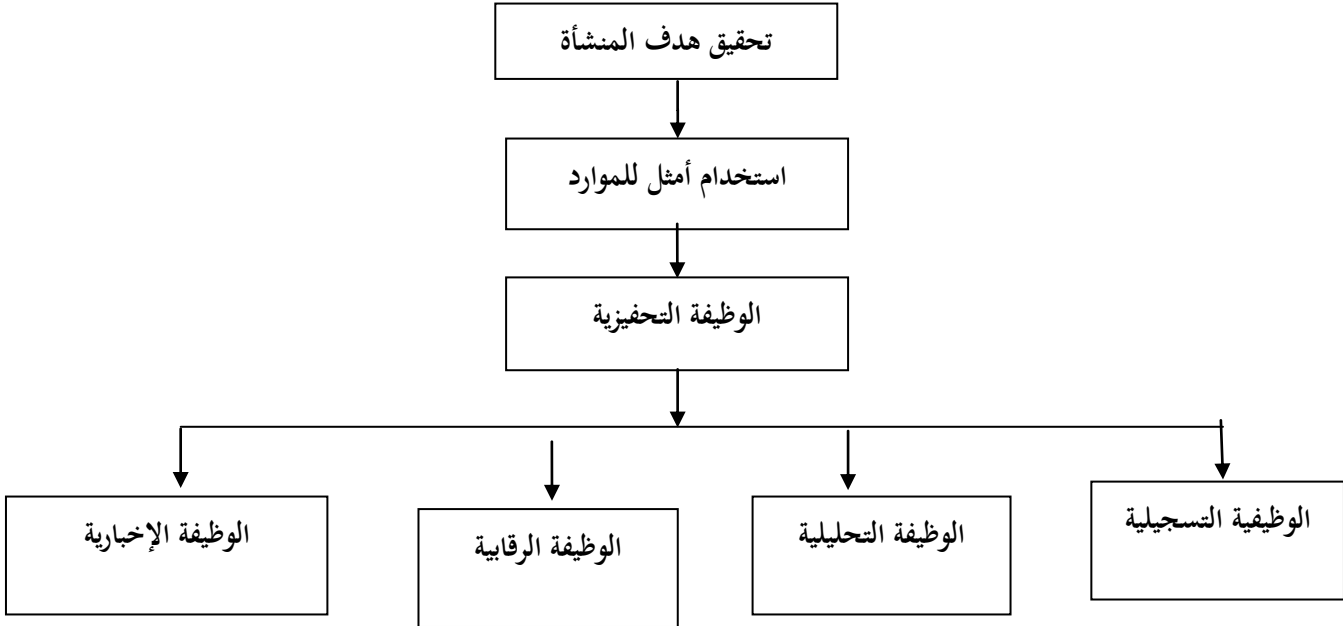
من خلال التعاريف السابقة يمكننا وضع تعريف خاص بحاسبة التكاليف (محاسبة تحليلية) :هي عبارة عن مجموعة من المبادئ والقواعد والإجراءات التي تستخدم لتتبع التكاليف وتقوم بتحديد وقياس وتجميع وتحليل المعلومات والبيانات لكي يستفيد منها المديرون وتساعدهم في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.

### ثانياً:وظائف محاسبة التكاليف :

لمحاسبة التكاليف مجموعة من الوظائف والتي بتحقيقها ستساعد إدارات المنشآت على تحقيق أهدافها المرسومة والمتمثلة في تحقيق الربح وخاصة في ظل المنافسة من خلال تحفيز المنشأة على استخدام مواردها الاقتصادية المتاحة بشكل اقتصادي ويمكن التعبير عن هذه الوظائف بالشكل التالي:

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير المحاسبة التحليلية ج1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999، ص08.

الشكل رقم (1-1): الشكل يوضح وظائف محاسبة التكاليف



المصدر: إسماعيل يحيى التكريتي، محاسبة التكاليف في المنشآت الصناعية بين النظرية والتطبيق.

**1- الوظيفة التسجيلية:** وهي أولى الوظائف التي تقوم بها محاسبة التكاليف، وأن الوحدة الاقتصادية هي التي تختار الطريقة المناسبة للتسجيل لاسيما وأن هناك طريقتين للتسجيل إما على أساس (طريقة الاندماج) أي إضافة حقول السجلات المحاسبية المالية خاصة بمحاسبة التكاليف أو على أساس (الانفصال) أي مسك سجلات مستقلة ومنفصلة عن السجلات المحاسبية المالية خاصة بمحاسبة التكاليف حيث تقوم بتسجيل كل ما ينفق من عناصر التكاليف (مواد، أجور، مصروفات).<sup>1</sup>

والتسجيل هو أن يقوم محاسب التكاليف بتدوين التكاليف في السجلات المناسبة الخاصة بها، وفق المعايير المتفق عليها وبشكل واضح ودقيق بحيث يمكن الرجوع إليها و الاستفادة منها عند الحاجة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل يحيى التكريتي، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

<sup>2</sup> عيسى عبد العزيز الرواشدة، مرجع سبق ذكره، ص 12.



2- **الوظيفة التحليلية:** وتعتبر من الوظائف الأساسية لمحاسبة التكاليف واقتربت هذه الوظيفة باسم محاسبة التكاليف حيث تقوم بتحليل كل عنصر بعناصر التكاليف وربط كل عنصر من هذه العناصر بمراكز الكلف المستفيدة بهدف تحديد نصيب كل منتج من هذه العناصر ولكل مركز تكلفة من المراكز الموجودة في الوحدة الاقتصادية.<sup>1</sup>

ويتم من خلال هذه الوظيفة تحليل البيانات التكاليفية التي وقعت في المشروع فعلا وتصنيفها وربطها بمنتج معين أو أمر إنتاجي معين أو مرحلة معينة أو قسم معين.<sup>2</sup>

3- **الوظيفة الرقابية:** وتعتبر من الوظائف المهمة الأساسية التي تقوم بها محاسبة التكاليف، من خلال تحديد معايير لكل عنصر من عناصر التكلفة ولكل مركز تكلفة لما ينبغي أن تحتاجه الوحدة المنتجة ومقارنة هذه المعايير بما ينفق فعلا ولكل عناصر التكلفة وتحديد الانحرافات بأنواعها والتي إما أن تكون الانحرافات (ملائمة) عندما تكون التكاليف الفعلية المصروفة أقل من المعايير المحددة، أو أن تكون الانحرافات (غير ملائمة) عندما تكون التكاليف الفعلية المصروفة أكثر من المعايير المحددة وهنا يجب أن تدرس بدقة أسباب هذه الانحرافات وإخبار الإدارة من أجل اتخاذ القرارات الكفيلة بالحد من هذه الانحرافات، سواء كانت الانحرافات ملائمة أو غير ملائمة، لأن الانحرافات الملائمة مثلا تكون ملائمة ظاهريا لكن الحقيقة هي انحرافات غير ملائمة.

4- **الوظيفة الإخبارية:** وهذه الوظيفة ترتبط بالوظيفة السابقة (الوظيفة الرقابية) حيث وبعد تحديد الانحرافات ودراسة أسبابها بشكل دقيق، ترفع هذه المعلومات إلى الإدارة العليا كي تدرسها وتتخذ القرارات الكفيلة بتصحيح هذه الانحرافات وعدم تكرارها في الفترات اللاحقة ويجب أن تتم هذه العملية خلال فترات محددة من السنة المالية وليس الانتظار إلى نهاية السنة المالية.

<sup>1</sup> إسماعيل يحيى التكريتي، مرجع سبق ذكره، ص25.

<sup>2</sup> عيسى عبد العزيز الرواشدة، المرجع سبق ذكره، ص12.

5-الوظيفة التحفيزية: إن هذه الوظيفة تتحقق بعد إنجاز الوظائف السابقة التي تؤديها محاسبة التكاليف، وهذه الوظيفة تمثل عامل دفع لأقسام المنشأة من أجل تنفيذ ما هو مخطط لها وعدم تجاوز المعايير المحددة في عملية الإنفاق، وبهذه النتيجة ستتحفز أقسام المنشأة في استخدام مواردها الاقتصادية المتاحة بشكل كفؤ واقتصادي وهذا فعلا سيساعد إدارة المنشأة إلى تحقيق هدفها المرسوم.<sup>1</sup>

### ثالثا: أهداف محاسبة التكاليف :

اتسع نطاق محاسبة التكاليف بحيث لم يعد مقتصرًا على المشاريع الصناعية، ولكن تعدها ليشمل قطاع الخدمات مثل شركات التأمين والمستشفيات وشركات الطيران كذلك شمل المشاريع التي تهدف إلى الربح وهي جميع المشاريع الاقتصادية التجارية والمشاريع غير الهادفة للربح كالجمعيات الخيرية والنوادي، ومن هنا تعددت الأهداف محاسبة التكاليف بشكل يتلاءم مع الأهداف المختلفة للمشاريع، إلا أنه يمكن تحديد الأهداف الرئيسية لمحاسبة التكاليف بما يلي:

1-تحديد تكاليف الإنتاج : ويعتبر الهدف الرئيسي لمحاسبة التكاليف حيث يتم جمع وتحليل البيانات وتخصيص بيانات التكاليف الخاصة بمنتج محدد أو أمر إنتاجي معين أو مرحلة إنتاجية معينة بغرض توفير أساس سليم لتقييم إنتاج التام أو الإنتاج ، وتساعد عملية تحديد تكاليف الإنتاج عند إعداد الحسابات الختامية وقائمة المركز المالي، حيث تقوم بتزويد هذه الحسابات بتكلفة الإنتاج المباع وتقوم بتزويد قائمة المركز المالي بتكلفة الإنتاج تحت التشغيل آخر المدة وتكلفة الإنتاج التام لآخر المدة، كما يمكن الاستفادة من المعلومات الرقمية المحددة كتكاليف خاصة بالإنتاج عند إعداد الميزانيات التقديرية لتقييم الأداء حيث يتم مقارنة التكاليف الفعلية مع التكاليف المعيارية لتحديد الانحرافات وبيان أسبابها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>إسماعيل يحيى التكريتي، مرجع سبق ذكره، ص ص25-26.

<sup>2</sup>عيسى عبد العزيز الرواشدة، مرجع سبق ذكره، ص ص13-14.

-أو قياس تكلفة كل عنصر من عناصر التكاليف المستخدمة في الإنتاج وتكاليف المراحل والأقسام والمراكز وأصناف المنتجات ووحداتها.

2-**الرقابة على التكاليف:** تحقيق رقابة فعالة على استخدام الموارد المادية والبشرية والمالية في المشروعات المختلفة. وهذه الرقابة تتحقق عند وضع المؤشرات التخطيطية و البرامج والخطط بعد الفحص والدراسة، وأيضاً أثناء العملية الإنتاجية وبعدها عن طريق المقارنة البيانات التخطيطية أو المعيارية مع البيانات الفعلية المتحققة خلال الفترة المحاسبية في نطاق كل مركز تكلفة أو طلبيه أو منتج، وكشف الانحرافات وتحليلها ومعرفة أسبابها ومسببها، تم اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات في الوقت المناسب.

3-**المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية:** رفع فعالية وكفاءة عمل الإدارة أثناء ممارسة وظائفها المختلفة من التخطيط وتنظيم والتوجيه ورقابة وذلك عن طريق تقديم التقارير الدورية والفورية والتحليلية التي تتضمن استخدام عوامل الإنتاج والانحرافات الناتجة وأسبابها، وهذه البيانات تعتبر المادة الأولية التي تساعد الإدارة في عملية التخطيط والرقابة والمفاضلة بين البدائل المختلفة واتخاذ القرارات المناسبة.<sup>1</sup>

-وتقوم محاسبة التكاليف بتقديم المعلومات وإعداد التقارير التي تساعد في مجال اتخاذ القرارات الإدارية على النحو التالي:

❖ تحديد المشكلة

❖ التعرف على البدائل المتاحة

❖ تقييم تلك البدائل

❖ المفاضلة بين البدائل

<sup>1</sup>نواف فخر، خليل الدليمي، محاسبة التكاليف الصناعية، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن- عمان، 2002، ص17.

4-المساعدة في التسعير: تساعد محاسبة التكاليف في رسم السياسة السعرية لمنتج معين أو خدمة معينة وذلك من خلال المعلومات التي توفرها من تكلفة ذلك المنتج أو الخدمة، حيث يراعي عند تسعير منتج معين تغطية التكاليف بالإضافة إلى نسبة معينة من الربح تعتمد على الظروف المحيطة بالوحدة الاقتصادية من منافسة أو كسب أسواق جديدة وقد يكون السعر محدد من قبل الحكومة وفي هذه الحالة فإن الإدارة مطالبة على تخفيض تكلفة المنتج بشكل تستطيع الوحدة من خلاله تحقيق أرباح مناسبة مع الحفاظ على الجودة.<sup>1</sup>

#### رابعاً: الطرق المعتمدة في تحديد التكاليف:

1-طريقة التكاليف الكلية: تعتبر هذه الطريقة من أول الطرق في مجال المحاسبة التحليلية وقد أدت دورا بارزا في النشاط الاقتصادي للمؤسسات الخاصة خلال الفترة التي تلت ظهورها وتطبيقها بحيث زاد الاهتمام بها والعمل على تطويرها برزت أهميتها من خلال مساهمتها في وضع قاعدة أساسية لبناء نظام معلومات محاسبي قابل للتطوير استفادت منه بعض الطرق المحاسبية الأخرى، وتقوم هذه الطريقة على تقسيم الأعباء المحملة إلى أعباء مباشرة وأخرى غير مباشرة، فالأولى هي التي تحمل مباشرة لتكلفة المنتج بدون غموض، في حين أن الثانية توزع في مراكز التحليل لتحمل بعد ذلك عن طريق الوحدات العمل بصفة متجانسة. حيث إن هذه الطريقة بقيت لمدة طويلة من الزمن وهي الطريقة الأحسن والأكثر استعمالاً.<sup>2</sup>

#### 2-طريقة التكاليف الجزئية: تعتمد هذه الطرق على التحميل الجزئي للتكاليف والمتمثلة في :

1-2-طريقة التكاليف المتغيرة: طريقة التكاليف المتغيرة هي طريقة تعتمد أساساً على الفصل بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة وحساب سعر التكلفة فقط بالتكاليف المتغيرة لأغراض التسيير ويطرح إجمالي التكلفة المتغيرة من رقم الأعمال نحصل على هامش على التكلفة المتغيرة الذي يستعمل في اتخاذ القرارات

<sup>1</sup> عيسى عبد العزيز الرواشدة، مرجع سبق ذكره، ص ص14-15.

<sup>2</sup> بوتردين ياسمينية وبن شهرة فاطمة الزهراء، المحاسبة التحليلية كأداة لتشخيص نظام الرقابة الداخلية، دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الحلزونية بغرداية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التجارية تخصص علوم مالية ومحاسبة، غرداية، 2018، ص ص9-10.

الدورية في المؤسسة، وبطرح التكاليف الإجمالية من هذا الهامش نحصل على النتيجة، والهدف من استعمال هذه الطريقة ليس حساب النتيجة في حد ذاتها بل هو غرض اقتصادي وتحليلي، وقد ظهرت هذه الطريقة لأول مرة في أمريكا سنة 1936، وقد انتقلت فيما بعد في الخمسينيات في أوروبا وبالضبط في إنجلترا ثم إلى فرنسا.<sup>1</sup>

**2-2- طريقة التحميل العقلاني للتكاليف الثابتة:** تسمى أيضا بطريقة التكاليف المستغلة، والتي جاءت لمعالجة نقائص الطرق الأخرى السابقة لها، فهي حاولت إيجاد توافق بين طريقة التكاليف الكلية وطريقة التكاليف المتغيرة، إن التحميل العقلاني للتكاليف الثابتة هي نتائج أبحاث H-GANTT المنتسب للتيار الفكري للتنظيم العلمي للعمال وهذا سنة 1915 قوم على أساس التحميل الوحدات المنتجة بالقدر الملائم لها من التكاليف الثابتة، وكما تعتبر الخطوة الأولى نحو التكاليف المعيارية والتسيير التقديري لأن تطبيقها يتطلب تحديد مستوى النشاط داخل المؤسسة والذي يكون المرجع لتقييم النتيجة المتحصل عليها.<sup>2</sup>

**2-3- طريقة التكلفة المعيارية (النموذجية):** ويمكن تعريفها بأنها التكاليف المحددة مسبقا، وتتميز بصبغة معيارية بهدف مراقبة نشاط المؤسسة في فترة معينة وقياس قدراتها أو إمكانياتها في تحقيق برامجها، وهذا بإجراء مقارنة بين ما يحقق فعلا من كمية وقيمة عناصر التكاليف، وما يحدد من قبل، فهي إذن طريقة موجهة إلى المستقبل وليست تاريخية، ويمكن تحديد التكاليف النموذجية بعدة طرق تتلاقى كلها في نفس الهدف والمبدأ الأساسي، وكلها ذات علاقة بالميزانية التقديرية أو برنامج نشاط المؤسسة للفترة القادمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص135-136.

<sup>2</sup> بوتردين ياسمينية وبن شهرة فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص12.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص161-162.

2-4- طريقة التكاليف على أساس الأنشطة "ABC":

يقوم نظام التكاليف على أساس الأنشطة على الفلسفة أن الأنشطة تستهلك الموارد ومن تم فهي المسببة للتكلفة وليست المنتجات، وأن المنتجات هي التي تستهلك الأنشطة وبالتالي يجب نسبة التكاليف المختلفة إلى أنشطة معينة ثم تحميل هذه الأنشطة على المنتجات قدر استهلاك كل منتج من هذه الأنشطة، ويفيد هذا النظام إدارة المؤسسة في مجال التخطيط والتحليل حسب الأنشطة والذي يؤدي إلى دراسة كل نشاط بشكل مستقل من أجل تحديد الأنشطة التي تعطي قيمة إضافية للمنتج ينبغي العمل على تطويرها وتحسينها. ويؤدي تطبيق نظام تكاليف على أساس هذه الأنشطة إلى زيادة فعالية الرقابة، حيث يرتبط بين ثلاث متغيرات هي: النشاط والموارد التي تم استهلاكها و المسئول عن هذا النشاط ، وبالتالي تقييم أداء دقيق للمسؤولية.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: مفهوم القرارات الإدارية

إن القرارات الإدارية مهمة في معالجة قضايا ومشكلات قائمة أو لمواجهة مواقف تتطلب تجنب الوقوع في الصعوبات أو لتحقيق أهداف مرسومة، وتوجد عدة أنواع من القرارات حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى القرارات الإدارية التي يمكن النظر إليها على أنها نظام مفتوح يتم من خلاله استقبال المعلومات من البيئة بشكل مستمر.

أولاً: تعريف القرار

يعتبر القرار جزءاً أساسياً مرتبطاً بكافة أمور المؤسسة بدءاً من أكثرها بساطة وصولاً إلى أكثرها تعقيداً، وهو قد يكون بسيط يتخذ بشكل سريع عفوي وروتيني أو يكون صعب ومعقد يحتاج إلى كثير من الدراسة.

قدمت العديد من التعاريف للقرار يمكن ذكر بعضها كما يلي:

\*القرار هو ذلك الذي لا يخالف القانون ويكون واضحا ومفهوما بشكله ومحتواه وتكون محاسنه أكثر من مساوئه، وقادرا على إقناع الذين يقومون بتنفيذه.<sup>1</sup>

\*تعريف سيمون: القرار بأنه ينطوي على اختيار الهدف والسلوك المتعلق به وهذا الهدف قد يكون بدوره وسيطا لتحقيق هدف آخر يعد إلى حد ما أكثر بعد منه وهذا حتى يتم التوصل إلى الهدف النهائي، فالبديل الذي يتم اختياره في النهاية لا يسمح بالإنجاز الكامل أو المثالي للأهداف ولكنه مجرد أفضل حل متاح في الأوضاع الراهنة فالبيئة تحدد حتما البدائل المتاحة وبالتالي تحدد أقصى مستوى ممكن لتحقيق الهدف.<sup>2</sup>

#### ثانيا: تعريف القرارات الإدارية

التعريف الأول: هو سلوك أو تصرف واعي منطقي ذو طابع اجتماعي ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة ويعد هذا البديل الأكثر كفاءة وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار.

ومن هذا التعريف يمكن استنتاج أن:

\*القرار الإداري يعني إفصاح الإدارة عن إرادتها الملزمة بمالها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح.

\*القرار الإداري يتعلق بتنفيذ الأهداف ويقوم على المشروعية (أي يأخذ الصورة القانونية في الاعتبار) والتدرج (أي تدرج السلطات) والمنطق ويختص بموضوع واحد.

\*القرار الإداري لا يقبل السحب لأنه إذا صدر تبقى آثاره قائمة ولو سحب إداريا لدى يتعين توخي الدقة التامة قبل إصداره.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن-عمان، 2013، ص17.

<sup>2</sup>Herbert A.simon. Administrative brhavoir .A studay of decision making processes in administrative.4th edition. USA. 1997.p4.

<sup>3</sup>محمد الصيرفي، القرارات الإدارية ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، طبعة الأولى، الإسكندرية، 2007، ص12.

**التعريف الثاني:** القرار الإداري هو عمل قانوني صادر من سلطة إدارية عامة بإرادتها المنفردة لإحداث آثار قانونية، والمجال الإداري والقانوني حقلان بارزان لدراسة القرار الإداري، وأن يكون القرار الإداري خالياً من عيب الاختصاص، الشكل، السبب، المحل، الغاية.<sup>1</sup>

**التعريف الثالث:** القرار الإداري هو سلوك واعي ومنطقي ذو طابع جماعي كبير ويقوم على أساس المفاضلة الموضوعية بين عدد من البدائل المتاحة لمواجهة المشكلة.<sup>2</sup>

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن القرار الإداري هو عملية عقلانية تتبلور في اختيار البديل المناسب من بين البدائل ويتعلق بتنفيذ الأهداف ويقوم على المشروعية.

### ثالثاً: أنواع القرارات الإدارية

هناك عدة أنواع من القرارات الإدارية نوجزها فيما يلي:

1- من وجهة نظر علماء الإدارة: يقسم علماء الإدارة القرارات الإدارية طبقاً لمعايير متعددة منها:

1-2: وفق الوظائف الأساسية بالمؤسسة (القرارات حسب مصدرها): وتنقسم حسب هذا المعيار إلى:

➤ قرارات متعلقة بإدارة الإنتاج: تتخذ القرارات الإنتاجية التي تتعلق بجودة الإنتاج وحجمه، والقرارات الرقابية على الجودة، وكمية المواد....الخ.

➤ قرارات متعلقة بإدارة الأفراد: تتخذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد، والتدريب، والترقية، والتعيين، والفصل والإجازات والرواتب والحوافز....الخ.

<sup>1</sup> رباح سرير عبد الله، القرار الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الأردن - عمان، 2012، ص 53-54.  
<sup>2</sup> سهام عزي، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة مؤسسة عمومية المستشفى الجامعي مصطفى باشا ووكالة التأمين سلامة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير في قسم علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، الجزائر، 2012، ص 3.



- قرارات متعلقة بإدارة المالية: تتخذ القرارات المالية المتعلقة بتدبير الأموال وأوجه صرفها على المشروعات وتحديد مصادر التمويل....الخ.
- قرارات متعلقة بإدارة التسويق: تتخذ القرارات التسويقية المتعلقة بتحديد السوق وأساليب الترويج للسلعة والقيام بالحملات الإعلانية وتحديد الأسعار...الخ.
- قرارات إدارة البحث والتطوير: وتكون هذه القرارات متعلقة بالتطوير بابتكار سلعة جديدة أو تطبيق أسلوب إداري جديد أو تطوير مواصفات سلعة معينة...الخ.<sup>1</sup>

### 1-2: وفق أهميتها: وتنقسم هذه القرارات وفق هذا المعيار إلى ثلاث أنواع وهي:

- القرارات الإستراتيجية: (التي تتخذها الإدارة العليا) وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به، وتتميز بالثبات النسبي طويل الأجل وبضخامة الاستثمارات أو الإعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في المستقبل وبما يتطلبه متخذ القرار.
- القرارات التكتيكية: ( التي تتخذ على مستوى الإدارة الوسطى) وهذه القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام وغالبا ما تهدف إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف.
- القرارات التنفيذية: التي تتخذ على مستوى الإدارة التنفيذية المباشرة)وهي قرارات روتينية وتكرر باستمرار وتتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المؤسسة.<sup>2</sup>

### 1-3: وفق ظروف اتخاذها: وتنقسم هذه القرارات بحسب تأثير البيئة المحيطة بها إلي:

<sup>1</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثامنة، الأردن -عمان، 2014، ص108.

<sup>2</sup>نواف كنعان، القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الدار العلمية الدولية، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص57.

➤ القرارات في حالة التأكد: إن القرارات التي تتم في هذه الحالة هو التأكد التام من طبيعة المتغيرات المؤثرة ونوعياتها والعوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار والقدرة على تنفيذها وبالتالي اثار القرار ونتائجه تكون معروفة بصورة مسبقة.

➤ القرارات في حالة المخاطرة: وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها.

➤ قرارات في حالة عدم التأكد: وهي القرارات التي غالبا ما تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته ويصعب على الإدارة تحديد الظروف المتوقع وجودها أو حدوثها بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.<sup>1</sup>

#### 1-4: وفقا للمنطق القيادي لمتخذها: ويمكن تصنيف هذا المعيار إلى نوعين هما:

➤ القرارات الأوتوقراطية(الانفرادية): وهي التي يتخذها المدير بشكل انفرادي ويعلنها على الموظفين دون إعطائهم أي فرصة للمشاركة في اتخاذها.

➤ القرارات الديمقراطية(بالمشاركة): وهي القرارات التي يتم اتخاذها عن طريق مشاركة المدير والموظفين في اتخاذها، وتتميز هذه القرارات بفعاليتها ورشدها وذلك لأن مشاركة الموظفين في صنعها يساعد على قبولهم وعدم معارضتهم لها بعد إصدارها.

#### 2-تصنيفات أخرى: وهناك تصنيفات أخرى للقرارات منها:

#### 2-1:حسب مناسبة اتخاذها: وتصنف إلى ثلاث أنواع:

➤ قرارات بسيطة: قرارات ينبغي على من يتلقاها أن ينفذها وفقا للتعليمات الصادرة إليه.

<sup>1</sup>حسن علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،الأردن ، 1997،ص37.

➤ قرارات استثنائية: وهي قرارات المناسبة التي يتخذها المديرون في ضوء المعلومات الجديدة التي يستفسرون عنها.

➤ قرارات ابتكارية: وهي التي يتخذها المدير الذي يتوفر لديه القدرة العلمية والمعرفة بجميع الظروف.

### 2-1 حسب مجالها: وتصنف إلى:

➤ قرارات سياسية : وهي ترتبط بالسياسة العامة للدولة .

➤ قرارات اقتصادية: وترتبط بالمسائل المالية والضرائب وغيرها.

➤ قرارات اجتماعية: وترتبط بالأفراد ورفاهيتهم ومعيشتهم.

### 2-3 حسب طبيعة ومستوى متخذها: وتصنف إلى:

➤ قرارات قومية: على مستوى الدولة.

➤ قرارات دولية: على مستوى الدول.

➤ قرارات عالمية: على مستوى العالم كذلك التي تتخذها المنظمات الدولية.<sup>1</sup>

### رابعاً: خطوات اتخاذ القرارات الإدارية

يرى علماء الإدارة أن عملية اتخاذ القرار تمر بمراحل وخطوات متعددة لابد لمتخذ القرار مراعاتها وهي:

#### المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة

ومن الأمور المهمة التي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي

تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها،

والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 249-250.

<sup>2</sup> نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار امجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2015، ص 37.

وتشخيص المشكلة محل القرار وتشمل:

- ❖ التعرف على المشكلة واكتشافها
- ❖ التعرف على العامل الإستراتيجي أو الحرج للمشكلة
- ❖ التعرف على أعراض المشكلة وأسبابها.<sup>1</sup>

### المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات

إن فهم المشكلة فهما حقيقيا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات صلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة، ومن تم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقًا ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى:

- ❖ البيانات والمعلومات الأولية والثانوية
- ❖ البيانات والمعلومات الكمية
- ❖ البيانات والمعلومات النوعية
- ❖ الأمور والحقائق

<sup>1</sup> محمد جبار الشمري وعلي رزاق العابدي، استخدام نظم المعلومات الإدارية Mis في اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة الأكاديمية، المجلد الأول، العدد الثاني، العراق، 2006، ص 97.

### المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقييمها

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، والإمكانيات المادية ، والوقت المتاح أمام متخذ القرار ، واتجاهات المدير ومتخذ القرار والقدرة على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الإبتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلقه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

### المرحلة الرابعة:اختيار البديل المناسب لحل المشكلة

ويتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير و اعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

-تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

-اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.

-قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.

-درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.

-درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل ، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

-المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

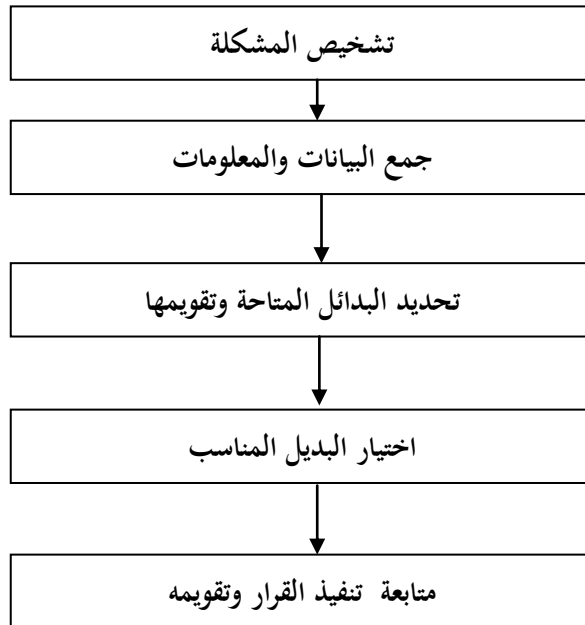
-كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه

ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار لأحسن النتائج، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فعاليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على التحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل لعلاجها.<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-2): الشكل يوضح خطوات اتخاذ القرارات الإدارية



المصدر : من إعداد الطالبان اعتماد على المراجع السابقة

<sup>1</sup> نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سبق ذكره، ص 37-39.

خامسا: أهمية اتخاذ القرارات الإدارية والعوامل المؤثرة فيها

### 1- أهمية اتخاذ القرارات الإدارية

اتخاذ القرار هو عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما يمارس متخذ القرار وظيفة التخطيط فإنه يتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما يضع متخذ القرار التنظيم الملائم لمهامه المختلفة وأنشطته المتعددة فإنه يتخذ القرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين يحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.

وعندما يتخذ متخذ القرار وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما يؤدي متخذ القرار وظيفة الرقابة فإنه أيضا يتخذ القرارات بشأن تحديد معايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار عملية القيادة نفسها.<sup>1</sup>

### 2-العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية

هناك عدة عوامل نذكر منها:

➤ أهداف المؤسسة: يعني أن أي قرار يتخذ من طرف المؤسسة فإنه يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

<sup>1</sup> عبد الله إبراهيم الفهري، نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن-عمان، عام 2012، ص100.

➤ الثقافة السائدة في المجتمع: على المؤسسة مراعاة الجانب الاجتماعي والثقافي للمجتمع عند اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

➤ الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات: هنا يجب الأخذ بعين الاعتبار الواقع والحقيقة وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل.

➤ العوامل السلوكية: هنا يتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد و يتعلق أيضا بالبيئة النفسية للفرد.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: العلاقة بين محاسبة التكاليف و اتخاذ القرارات الإدارية

من خلال ما ورد في السابق حول مفهوم محاسبة التكاليف بأنه ما هو بأنها مجموعة من المبادئ والقواعد والإجراءات التي تستخدم لتتبع عناصر التكاليف، وتحليل هذه العناصر بشكل يؤدي إلى تحديد تكلفة الإنتاج، والرقابة على عناصر التكاليف الإنتاج لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، وتقديم البيانات التحليلية للإدارة لمساعدتها في التخطيط واتخاذ القرارات على أسس سليمة.

وأیضا من خلال ما تم التعرض إليه اتخاذ القرارات الإدارية القرار الإداري هو عمل قانوني صادر من سلطة إدارية عامة بإرادتها المنفردة لإحداث آثار قانونية، والمجال الإداري والقانوني حقلين بارزين لدراسة القرار الإداري، واتخاذ القرار الإداري يعني الإفصاح الإدارة عن إرادتها الملزمة بمالها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح.

مما سبق نستنتج أن هناك علاقة جيدة بين محاسبة التكاليف واتخاذ القرارات الإدارية، وذلك لان محاسبة التكاليف (التحليلية) تهدف إلى اتخاذ القرارات الإدارية من خلال التأكيد على مصداقية المعلومات والبيانات عن وضعية المؤسسات والإجراءات والمبادئ والقواعد التي تتبع عناصر التكاليف، وذلك من خلال تقديم البيانات التحليلية للإدارة لمساعدتها في التخطيط واتخاذ القرارات الإدارية على أسس صحيحة، ويساهم اتخاذ

<sup>1</sup> نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup> عبد الله إبراهيم الفههي، مرجع سبق ذكره، ص 98-99.



القرارات الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا سيؤثر على محاسبة التحليلية لأنه يسمح بإعطاء معلومات محاسبية ومالية تمكن مستخدميها من اتخاذ القرارات المناسبة.

ومن خلال محاسبة التكاليف يمكن تحديد تكلفة كل مرحلة من مراحل الإنتاج وهذا الأمر يساعد الإدارة على اتخاذ القرار الإداري إن كانت ستستمر في إنتاج هذا المنتج أو تتوقف، أيضا من خلال محاسبة التكاليف نحدد المنتجات التي تحقق عوائد وأرباح والمنتجات التي تحقق خسائر وبالتالي إمكانية اتخاذ القرارات الإدارية بشأنها.

وفي الأخير نستنتج أن المحاسبة التكاليف تساعد متخذي القرارات الإدارية على اتخاذ قرارات إدارية صحيحة مهما كان نوعها لتحقيق أهداف المؤسسة.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

بعد التطرق في المبحث الأول إلى دراسة متغيرات الموضوع، سنحاول في هذا المبحث إلى إبراز أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

### المطلب الأول: الدراسات المحلية

أولاً: دراسة : سالمى ياسين، الطرق الحديثة لحساب التكاليف و اتخاذ القرار في المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة نفضال لفرع GPL البلدية- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الطرق الحديثة لحساب التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة، حيث تبلورت الإشكالية حول: ما مدى تأثير الطرق الحديثة لحساب التكاليف والتي تسعى المؤسسات الاقتصادية جاهدة لتطبيقها مما يساعدها على الرفع مردوديتها وتحسين قراراتها؟ ، حيث كانت دراسة حالة مؤسسة نفضال لفرع GPL البلدية، ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة استعمل الباحث المنهج التاريخي لمحاكاة التكاليف ومدى تطورها شيئاً فشيئاً إلى أن وصلت إلى الطرق الحديثة، واعتمد أيضاً المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

✓ تحتل محاسبة التكاليف أهمية بالغة في المؤسسة حيث يمكن اعتبارها نظاماً داخلياً فرعياً للمعلومات له تقنياته الخاصة لجمع وفحص وتبويب التكاليف بغرض تحليلها، حيث تسمح بحساب التكاليف لأهداف التسعير وتقييم الأداء.

✓ إن مختلف المؤسسات الاقتصادية تعتمد في نظام تكاليفها على الطرق التقليدية، فهناك مؤسسات تطبق طريقة التكاليف الكلية، وأخرى تطبق التكاليف المعيارية وإعداد الموازنات وتحليل الانحرافات، وهناك مؤسسات بدأت تتوجه نحو تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة والذي بدوره يساعد على إعطاء نتائج بصورة دقيقة.

✓ لا يمكن القول أن نظام معين أفضل من الآخر لأن كل نظام لا يخلو من العيوب، ولا يمكن فرض نظام معين على المؤسسة ما لأن النشاط يختلف من مؤسسة إلى أخرى.

حيث أوصت الدراسة إلى :

✓ يجب على المؤسسات تبني نظام التكاليف على أساس الأنشطة لأنه يحقق العديد من المزايا، عن طرق توفيره لمعلومات دقيقة حول التكاليف وإمكانية تحقيق تسيير فعال كالتالي:

✓ ضرورة إشراك جميع المستويات الإدارية في المؤسسة عند تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC.

✓ ضرورة إنشاء مكاتب خاصة بنظام محاسبة التكاليف ومراقبة التسيير، بصورة قانونية.

✓ يجب على الجهات الوصية أن تقوم بإرساء القوانين تحت إلزامية المؤسسات على تطبيق نظام محاسبة التكاليف.

ثانيا: بخيرة عمر، دور محاسبة التحليلية في اتخاذ القرار-دراسة حالة مجمع GAO مستغانم-مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور المحاسبة التحليلية في اتخاذ القرار، من خلال معالجة الإشكالية التي تتمحور حول كيف يتم تقييم سعر التكلفة الفعلية؟ وما مدى تأثيرها على اتخاذ القرارات في المؤسسة؟، فمن خلال هذا البحث حاول الباحث إبراز أهم المفاهيم والمنطلقات في المحاسبة التحليلية والتكاليف التي تساعد في اتخاذ القرار، بحيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وبعد التطرق إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بالمحاسبة التحليلية واتخاذ القرار تم استعراض الدراسة الميدانية ومحاولة إعطاء صورة أكثر وضوحا عما تناوله نظريا ومدى تحقيقه في الواقع وذلك على شكل دراسة حالة كانت لمجمع تربية الدواجن للغرب GAO مستغانم، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث :

✓ إن أهمية المحاسبة التحليلية تظهر من خلال كل الطرق الموضوعية والمتعارف عليها لحساب التكاليف وتحليلها وكذا الامتيازات التي تقدمها لخدمة المسير ومتخذي القرار.

✓ تحقيق النتائج الإيجابية للمؤسسة لا تتحقق إلا بالاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج سواء بشرية أو مادية.

وقد أوصى الباحث: على العمل على مواكبة المستجدات وذلك بتبني المحاسبة التحليلية كأداة لتقويم الأداء وذلك بتوعية الأفراد و تحسيسهم بأهميتها من خلال تكوينهم ورسكلتهم في هذا المجال حتى يكون التطبيق في المجال الصحيح.

ثالثا : بوتردين ياسمينة، بن شهرة فاطمة الزهراء، المحاسبة التحليلية كأداة لتشخيص نظام الرقابة الداخلية- دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الحلزونية غرداية - مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المحاسبة التحليلية كأداة لتشخيص نظام الرقابة الداخلية، حيث تمحورت الإشكالية حول :

كيف يمكن للمحاسبة التحليلية أن تشخص أداء نظام الرقابة الداخلية من خلال الناتج عن أدواتها بمؤسسة الأنابيب الحلزونية "PIPE AALF" غرداية؟ ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة استعملت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي وهذا من خلال عرض وتحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها :

✓ تساعد أدوات المحاسبة التحليلية في تشخيص نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة من خلال تحديد الانحرافات.

✓ تظهر أهمية المحاسبة التحليلية من خلال كل الطرق الموضوعة والمتعارف عليها لحساب التكاليف وتحليلها، وكذا الامتيازات التي تقدمها الخدمة للمسير ومتخذ القرار .

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات ومن بينها هي:

✓ بإمكان المؤسسة الاعتماد على فعالية تطبيق المحاسبة التحليلية وهذا من خلال الفصل بين المصالح.

✓ من الأحسن من المؤسسة أن يتم تجديد الوسائل والمعدات الرقمنة الإدارة وهذا للتقليل من التكاليف.

رابعاً: حمصي مراد أيوب، لخضر حمينة حسين، مساهمة المحاسبة عن الإنجاز في ترشيد القرارات الإدارية- دراسة حالة دليبة لصناعة الأنابيب البلاستيكية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر بالوادي، 2019 .

تهدف هذه الدراسة إلى إيضاح دور المحاسبة عن الإنجاز في ترشيد القرارات الإدارية بشركة دليبة لصناعة الأنابيب البلاستيكية، وقد تمحورت الإشكالية حول: كيف تساهم المحاسبة عن الإنجاز في ترشيد القرارات الإدارية؟، ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة استعمل الباحثون المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون:

✓ تعتبر المحاسبة عن الإنجاز من أنجح أدوات القياس التكلفة.

✓ تمكن المحاسبة عن الإنجاز من معرفة مراكز الاختناق وإجراء التحسينات عليها.

✓ تعتبر المحاسبة عن الإنجاز تطوراً لنظرية القيود .

✓ تركز على الكفاءات بعيداً عن اعتماد محاسبة التكاليف المتقدمة.

حيث أوصلت الدراسة إلى :

- ✓ يجب على شركة تبني استخدام محاسبة الإنجاز لأنها تولي الاهتمام بالموارد الإنتاجية غير المقيدة.
- ✓ يجب زيادة حجم المخزون لمواجهة أي مشاكل طارئة قد تواجهها الشركة.
- ✓ يجب تحديد كافة السبل والوسائل والإجراءات التي تساعد في تحقيق وفرض رقابة صارمة على المرحلة التي تمثل مركز اختناق.
- ✓ يجب على الشركة تحديد القيد الذي يحد من إمكانية التصنيع.
- ✓ يجب ضبط عمليات التشغيل في العمليات والمراحل الأخرى التي لا تمثل قيد بحيث تتناسب مع طاقة القيد.

### المطلب الثاني: الدراسات العربية والأجنبية

أولاً: الدراسات العربية

أولاً: أسامة عمر جعارة، تطبيقات محاسبة التكاليف في قرارات الصنع أو الشراء (دراسة نوعية تحليلية في الشركات الصناعية الأردنية)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الشرق الأوسط الأردن، العدد 07، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية استخدام التكاليف في قرارات الصنع أو الشراء، وفهم السبب وراء استخدام نوع معين منها، بالإضافة إلى توسيع الأبحاث السابقة في هذا المجال في الشركات الصناعية الأردنية، وقد أظهرت نتائج الاستطلاع الذي تم إجراؤه على 256 محاسباً إدارياً في الأردن، ومقابلات مع 20 منهم، أن التكاليف المباشرة أو التكاليف التصنيع أو التكاليف الإجمالية أو كلها مجتمعة أحياناً تطبق بصورة غير ملائمة في قرارات الصنع أو الشراء، كما أظهرت المقابلات كذلك أن التكاليف تستخدم في

بعض الحالات بصورة غير ملائمة خاصة عند شمول التكاليف غير المباشرة المخصصة أو المحدودة، الأمر الذي قد يؤدي إلى قرارات أقل دقة وفعالية. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها :

✓ أن هناك حاجة لدراسة التأثيرات طويلة الأمد لقرار الصنع أو الشراء على الإستراتيجية العامة للشركات الصناعية الأردنية وخاصة جودة المنتج، وأهمية التكاليف في قرارات الصنع أو الشراء ذات الصلة بعوامل الأخرى.

ثانيا: أيمن طه حمد النيل النور، إبراهيم بن أحمد آل الشيخ مبارك، واقع تطبيق نظام محاسبة التكاليف في مؤسسات المقاولات بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 103، 2018.

هدفت الدراسة للتعرف على واقع تطبيق نظام محاسبة التكاليف بمؤسسات المقاولات بالمملكة العربية السعودية، ومدى انعكاس تطبيق هذا النظام على فاعلية وكفاءة الأداء العام لتلك المؤسسات، حيث تكون مجتمع البحث من مؤسسات المقاولات العامة بالمملكة، ومن ثم تم اختيار عينة عشوائية ملائمة من 71 مؤسسة، كما اعتمد الباحثان على المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة والمنهج الاستنباطي وكذلك المنهج الوصفي لإجراء الدراسة الميدانية، حيث تم تحليل بيانات الدراسة برنامج SPSS الإحصائي.

تتلخص نتائج هذه الدراسة في أن هناك حاجة ضرورية لبيانات التكاليف بمؤسسات المقاولات بالمملكة العربية السعودية، وأن هذه المؤسسات قادرة على تحمل تكلفة وأعباء هذا النظام، إلا أن تلك المؤسسات لا تهتم بتطبيق نظام محاسبة التكاليف بطريقة منهجية وسليمة، وبغرض مساعدتها في تسيير شؤونها الإدارية وتحقيق أهدافها ونموها وتطورها، وأن المشاكل والمعوقات التي تحول دون تطبيق هذا النظام تتمثل في عدم إدراك ملاك وإدارة تلك المؤسسات لمفهوم وطبيعة هذا النظام وفوائده التي سيحققها.

كما تمثلت أبرز التوصيات في ضرورة رفع الوعي بنظام محاسبة التكاليف بمؤسسات المقاولات بالمملكة، وتطبيق برامج التكاليف الحديثة بتطبيق الحاسوبية بطريقة سليمة ومنهجية، وتحديد الهدف من تطبيق هذا النظام.

كذلك يجب على الجهات ذات صلة بمؤسسات المقاولات تقديم المساعدات والنصح بما يخدم ويعزز من فرص تطبيق نظام محاسبة التكاليف.

ثالثاً: محمد جبار الشمبري، على عبد الرزاق العابدي، استخدام نظم المعلومات الإدارية MIS في اتخاذ القرارات الإدارية -دراسة تحليلية في عينة من القطاع المصرفي العراقي الخاص، مجلة الأكاديمية، المجلد الأول، العدد الثاني، 2006 .

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع المصرفي الخاص، واستخدمت الدراسة استبيان المسح كأداة لجمع البيانات، وقد أجريت الدراسة على 42 موظف في مستويات الإدارية المختلفة من متخذي القرارات في 04 مصاريف تجارية، وقد تم تصميم أستبانة لجمع المعلومات المطلوبة من أجل قياس الأبعاد الفرعية لنظم المعلومات الإدارية مع فاعلية النظام لاتخاذ القرارات. وقد تم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية في قياس المتغيرات ذات علاقة (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط "بيرسون").

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات هي:

✓ تبين المصارف عينة الدراسة باستخدامها مؤشرات نظام المعلومات الإدارية، إذ تبين أن المصارف تطبق مؤشر ملائمة المعلومات بالدرجة الأولى باعتباره من المدخلات الرئيسة للنظام، تم يلي ذلك كفاءة العاملين وأخيراً كفاءة الأجهزة .



كما أوصت الدراسة على بعض التوصيات هي:

- ✓ القيام بإعادة النظر بمكونات نظم المعلومات الإدارية المستخدمة لاكتشاف نقاط الضعف الكامنة به للعمل على معالجتها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتطويره تبعاً للمستحدثات التكنولوجية الحديثة.
- ✓ الاهتمام بمدخلات النظام من بيانات من حيث كفايتها ونوعيتها وملاءمتها للموضوع وتوقيتها وتلافي الأخطاء أثناء عملية الإدخال فمن المعلوم إن مخرجات النظام جودة المعلومات وقيمتها تتوقف على مستوى البيانات المدخلة.
- ✓ ضرورة إدخال إجراءات رقابية على استخدامات الأجهزة تحول دون تعرض أمن وحفظ معلومات من الضرر.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- Jamian, others, 2011:

**Jamian, leeleSidhu,GurnamAperapar,Paramjit, A conceptual Framework: Managerial Decision Making Style And Organizational Effectiveness Among Deans of Malaysian Public Uniersities, University Teknologi MARA Malaysia,2011.**

عنوان الدراسة" إطار المفاهيمي: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية والفعالية التنظيمية لدى عمداء الجامعات العامة الماليزية، جامعة مارا للتكنولوجيا"

\*تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحديد أنماط اتخاذ القرار الإداري لعمداء إحدى جامعات العامة الماليزية، وكانت الفئة المستهدفة لهذه الدراسة عمداء الجامعة المكونة من 24 كلية، حيث أن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي، وقد تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان وتم توزيعه على 12 عميد

و11 عميدة وكانت أعمارهم من سن 41 إلى 61 سنة، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتم اختبار 04 أنماط لاتخاذ القرار وهي النمط التوجيهي والتحليلي والتجريدي والسلوكي.

\* ومن بين الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هي: لخصت الدراسة إلى أن غالبية عمداء الجامعة يفضلون نمط اتخاذ القرار السلوكي بالمقارنة مع الأساليب 03 الأخرى وهي التحليلية والتوجيهية والتجريدية.

\* كما أوصت الدراسة: بأن يتم توفير التدريب للعمداء في أنماط صنع القرار لزيادة فعاليتهم التنظيمية، وأوصت أيضا بمزيد من الدراسات في أنماط صنع القرار من أجل فهم أفضل لهذه الأنماط وعلاقتها بالنمط القيادي للمؤسسة في مؤسسات التعليم العالي وأن تتضمن نواب العمداء ورؤساء البرنامج والمنسقون والمحاضرون.

المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سنحاول من خلال هذا المطلب مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة سواء كانت المحلية أو

العربية أو أجنبية واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): جدول يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
هدفت أغلب الدراسات السابقة إلى بيان متغيرات متنوعة على أهمية اتخاذ القرار الإداري، أو إلي دور المحاسبة التكاليف ( التحليلية ) على متغيرات متنوعة	هدفت الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على دور محاسبة التكاليف(التحليلية) في اتخاذ القرارات الإدارية .	من حيث الهدف
دامت هذه الدراسات في عدة دول عربية وأجنبية (الجزائر، السعودية، العراق، الأردن، ماليزيا...)	تمت هذه الدراسة في مدينة غرداية في سنة 2020.	من حيث الزمان والمكان
وتراوحت السنوات بين: 2006- 2010-2011-2012-2017- 2018-2019	كانت دراسة الحالية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ( ALEA PIPE) بولاية غرداية .	من حيث مؤسسة محل الدراسة
اغلب الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.	استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي	من حيث منهج الدراسة
البعض من الدراسات استخدم	استخدمت الدراسة الحالية المقابلات	من حيث أدوات

<p>الاستبيان فقط في حين عمد البعض الآخر المقابلات و تحليل الوثائق.</p>	<p>الشخصية والملاحظة من أجل دراسة دور محاسبة التحليلية في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة.</p>	<p>الدراسة</p>
<p>متنوعة ومختلفة .</p>	<p>المتغير المستقل هو محاسبة التكاليف ( التحليلية). أما المتغير التابع هو اتخاذ القرار الإداري.</p>	<p>من حيث المتغيرات</p>
<p>اغلب الدراسات استهدفت القطاع الاقتصادي أو الصناعي، في حين استهدفت البعض منها قطاع التعليم العالي الجامعات بالتحديد.</p>	<p>استهدفت الدراسة القطاع العام الاقتصادي</p>	<p>من حيث القطاع</p>

المصدر: من إعداد الطالبان

من خلال تعرضنا للدراسات السابقة لاحظنا وجود تباين فيما بيننا، حيث نجد أن الدراسة تتفق في أغلب أبعاد المتغير المستقل المحاسبة التكاليف (التحليلية) مع الدراسات السابقة، أما فيما يخص أبعاد المتغير التابع فنجد هناك اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، حيث أن معظمها تعرض لتابع مختلف .

استخدمت الدراسات السابقة أداة المقابلة والاستبيان لجمع البيانات، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي أما دراستنا فقد تم استعمال أداة المقابلة والملاحظة لجمع البيانات، وتم استعمال نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي .

من خلال ما تم عرضه من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع نخلص إلى أن دراستنا جاءت لتنتم ما بدأت به هذه الدراسات وأهم ما يميز هذه الدراسة أنها عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب وأنها تقدم إضافة جديدة لمحاسبة التكاليف اتخاذ القرارات الإدارية في البيئة الاقتصادية الجزائرية عامة وبصفة خاصة في

ولاية غرداية فقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بالمحاسبة التكاليف وعلاقته باتخاذ القرارات الإدارية التي تساعد المؤسسات الاقتصادية في اتخاذ قرارات صحيحة ورشيدة لتحقيق أهداف المؤسسة.

### خلاصة الفصل :

من خلال التطرق للأدبيات النظرية عن محاسبة التكاليف و اتخاذ القرارات الإدارية نخلص إلى أن المحاسبة التكاليف على أنها تحديد وقياس وتجميع وتحليل وإعداد وشرح المعلومات التي تساعد الإدارة في تحقيق أهدافها التنظيمية والمرجوة ، وبيننا أيضا وظائف محاسبة التكاليف وأهدافها والطرق المعتمدة في تحديد التكاليف، كما تطرقنا إلى اتخاذ القرارات الإدارية هي عبارة عن عملية عقلانية تتبلور في اختيار البديل المناسب من بين البدائل ويتعلق بتنفيذ الأهداف ويقوم على المشروعية، وبيننا أيضا أنواع القرارات الإدارية وخطوات كيفية اتخاذها وأهميتها والعوامل التي تؤثر فيها.

بعد تناولنا للمفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة والإطار النظري نتطرق في الفصل الموالي للجانب التطبيقي والتمثل في دراسة ميدانية للإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة والمتمثلة في : كيف يساهم دور محاسبة التكاليف في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية بغرداية؟

# الفصل الثاني

## الدراسة التطبيقية

### تمهيد الفصل :

بعد تطرقنا في الفصل السابق للجانب النظري، سنحاول من خلال هذا الفصل القيام بدراسة تطبيقية من شأنها أن تساعدنا على تحديد وإبراز مدى مطابقة موضوع بحثنا للواقع المعاش داخل المؤسسات الصناعية الجزائرية، وهذا من خلال إسقاط دراستنا على عينة من هذه المؤسسات والمتمثلة في مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية بغرداية -*ALEA PIPE*-. بحيث سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين يتضمن المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فيتضمن عرض وتحليل النتائج طريقة محاسبة التكاليف (التحليلية) في المؤسسة .



## المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية

تعتبر مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات بالجنوب الجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها بالإضافة إلى حساسية النشاط الذي تعمل فيهو المحتكر من طرف الدولة وتعاملاتها مع الخارج، الأمر الذي دفع المؤسسة إلى استغلال كل طاقتها من اجل المحافظة على هذه المكانة، ولمعرفة الظروف الأخرى التي تعمل من خلالها المؤسسة خصص هذا المبحث وفق ثلاثة مطالب وهي: المطلب الأول عبارة عن لمحة تاريخية عن المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب، أما المطلب الثاني هو الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والمطلب الثالث عبارة عن الأهمية الاقتصادية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب \*ALEA PIPE\*:

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية وتحديث الاقتصاد الوطني لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة، تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة، النقل، البناء و في الصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية و البترولية وزيادة على تثمين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب *ALFA PIPE* والتي حصلت مؤخرا على شهادة الجودة المتمثلة في *ISO 9001* وشهادة جودة المنتجات البترولية *API-Q1* بالإضافة إلى السعي للتسجيل في المواصفة *ISO 14001*، و تسجيلها في مواصفة *ISO 18001* الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة .

### أولا :النشأة التاريخية للمؤسسة :

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية *ALFA PIPE* إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب *SNS* التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب، ولقد بدأت هذه

الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين *SOTUABL* و *ALTUMEL* وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاثة سنوات من عام 1968 إلى عام 1972 مع مؤسسة *VOLLOVEC* بغرض المساعدة في التسيير التقني، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر.

وفي هذا الإطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب *SNS* إلى عدة شركات وهي :

- ✓ شركة *SIDRE* التي تشرف على مركب الحجار بعنابة .
- ✓ شركة *EMB* من اختصاصها صناعة منتجات الخاصة بالتغليف.
- ✓ شركة *ENIPL* تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية.
- ✓ شركة *ENGL* متخصصة في صناعة الغازات الصناعية .
- ✓ شركة *ANABIB* وهي الشركة الوطنية للأنابيب و تحويل المنتجات مختصة في إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة إلى المنتجات المسطحة و زوايا الأنابيب الفلاحية (*PIOUUT*) ومختلف تجهيزات الري كنتيجة الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب وفي هذه الفترة و خاصة في القطاع البترولي

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم : 01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت تسمى \* المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب \* والتي استقلت بمجلس إدارة خاص و رأس مال تابع لدولة حيث تفرعت عنها عدة وحدات و هي :

- ✓ وحدة أنابيب الغاز - تبسة - *TGT* .
- ✓ وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء - وهران - *TON* .
- ✓ وحدة الأنابيب الصغيرة - الرغاية - *PTS* .

✓ وحدة الأنابيب الكبيرة - الرغاية - *GTR*

✓ وحدة أنابيب و تجهيزات الري - برج بوعريريج - *TMIA*.

✓ وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية *TUSGH*، و التي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة للغاز *PIPE GAZ*.

وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات الى مدرجات مشكلة لمجمع أنابيب هي :

▪ مديرية غرداية *PIPE GAZ*

▪ مديرية الرغاية *TUPELONGITUDINAL* وتضم وحدتي *GTR* و *PTS*

▪ مديرية الثالثة تضم كل من تبسة، وهران، برج بوعريريج .

هذا فيما يخص شركة الحديد و الصلب بصفة عامة ومختلف فروعها أهم محطات مسارها الإنتاجي.

وأما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000 دج

) وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية (*HOCH*) بالمنطقة الصناعية بنورة و التي تبعد 10

كلم عن وسط الولاية وتترع علة مساحة 23000 متر مربع و 969 عامل، كما قامت بتقديم مساعدة لها

لمدة 10 سنوات بعد تسليمها للمشروع، وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل إلى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية

مستقلة والتي سوف نوضحها فيما يلي :

▪ في 05 نوفمبر 1983: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 13/11/1983م

▪ في سنة 1986: تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها.

▪ في سنة 1992: انقسمت وحدة غرداية إلى وحدتين هما :

○ وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية *SP* والتي كانت تضم حوالي 390 عامل.

- وحدة الخدمات المختلفة *UPD* والتي كانت تضم حوالي 350 عامل.
- وفي سنة 1993: تم إنشاء ورشة الحديد للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتيلان .
- وفي سنة 1994: تم ضم الوحدات الجديدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدها أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية .
- وفي سنة 2000: وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة إقتصادية عمومية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز \* *PIPE GAZ* \* مستقلة ماليا و تابعة إداريا لمجمع الأنابيب \* *GROOP ANABIB* \*
- في 20 جانفي 2001: تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالية *ISO 9001* وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي *APIQ 1*.
- في 15 أوت 2003: تم تجديد هذه الشهادة من طرف المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وقامت بمراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام بهذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة في المرة الثانية .
- في سنة 2006: فكرت المؤسسة \* *PIPE GAZ* \* في مشروع الشراكة مع مؤسسة أنابيب غاز بالرغاية \* *ALFA TUS* \* لزيادة رأس مالها .
- في سنة 2007: يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس
- وتعتبر وحدة أنابيب الغاز \* *ALFA PIPE* \* بغرداية وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى و يكون الإنتاج فيها حسب الطلبات و إبرام العقود كما تسعى إلى جلب المستثمرين الصغار لاستغلال الفضلات والمهمات قصد التخلص منها وتوفير السيولة المالية .

تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز، إضافة إلى الأنابيب الخاصة بنقل المياه، عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تحصل عليها إما من مجمع الحديد و الصلب بالحجار أو عن طريق استيراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مرورا بثلاث ورشات وهي على الترتيب :

✓ **ورشة الإنتاج :** والتي تحوي أربع آلات للإنتاج، وينتج عنها منتج نصف مصنع وأحيانا يكون تام الصنع إن كانت الطلبية تتطلب ذلك .

✓ **ورشة التغليف الخارجي :** وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البوليثلان، ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنابيب الموجه لنقل البترول.

✓ **ورشة التغليف الداخلي :** ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأسلوب موجه لنقل المحروقات، وبطلاء المائي إن كان موجه لنقل المائي.

تشغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق 04 مناوبات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبيات بالحجم الكبير، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف طن، وأما الصافية فتبلغ 100 ألف طن، ويتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم الى 1625 ملم وطوله من 07 أمتار إلى 13 متر.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب الحلزونية

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام ن وهذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة و التسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى، بالإضافة إلى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف، وسنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز \* ALFA PIPE \* .

التطرق لمختلف المديرية والدوائر و المصالح المكونة لها الموضحة على النحو التالي :

### الرئيس المدير العام:

وهو أعلى سلطة في المؤسسة، المسؤول عن إستراتيجياتها العامة، يعمل على التنسيق بين جميع المديرية لتحقيق الأهداف العامة، يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة أنابيب التابعة لها إداريا.

### ❖ مساعدو المدير العام:

#### ✓ مساعد المدير العام للأمن :

وهو الشخص المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعملاتها، يسهر على تطبيق قواعد الأمن، مسؤول على التعرف على أي دخيل للمؤسسة، له جميع الوسائل التي تمكنه من ذلك، مع تفويض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عمله وله فريق عمل تابع له يساعده على القيام بهذه الوظائف.

#### ✓ مساعد المدير العام لمراقبة الجودة :

وهو الذي يسهر على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع الأعمال التي تقام في المؤسسة، بمراقبة مدى تطبيق المديرية المختلفة للتعليمات الواجب إتباعها للقيام بعملها، والحرص على أن يكون مقرات العمل مؤهلة للقيام بذلك العمل .

#### ✓ مساعد المدير العام لمراقبة التسيير :

وهو المسؤول عن مراقبة المديرية المختلفة في المؤسسة ومدى احترامها لتحقيق أهدافها وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار التي يمكن أن تنتج عنها، خاصة المحاسبة العامة والمالية .

### ✓ مساعد المدير العام القانوني:

وهو الذي من اختصاصه جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى، الإنشاءات الجديدة، مختص بحل المنازعات و القضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة و موظفيها .

### ✓ مساعد المدير العام للمراجعة :

#### المديريات:

#### 1. المديريات الفنية(التقنية): ولها دور مهم يتمثل في:

-تحديد مواصفات المواد الأولية وقطع الغيار .

-تعمل على تصليح الأعطاب على مستوى الآلات أو وسائل النقل.

-تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار الخاصة بالطلبات المقدمة للمؤسسة، كما أنها مسؤولة عن جميع عمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة تشمل دائرة الإنتاج التغليف دائرة الصيانة دائرة رقابة النوعية مصلحة البرمجة.

#### 2. مديرية الموارد البشرية : تهتم هذه المديرية بمختلف الشؤون العاملين خاصة الإدارية و الاجتماعية

منها حيث تقوم بالسهر و الإشراف على مختلف عمليات التوظيف و التكوين التأهل و التحفيز الترقية و توزيع الأجور و المكافآت و العطل الوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور عدد العمال و معدل دورانهم و الغيابات و..... الخ. وتحرص أيضا على ربط العمل بالمؤسسة أكثر فأكثر و ذلك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف المديريات الأخرى يلخص هذا كله ضمن مهمة كل دائرة من دوائر المديريات التالية :

❖ دائرة المستخدمين: حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين و المشاكل و النزاعات التي

تواجههم كما تقول بالإعداد و التخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد و تنميتهم و الإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع دوائر الأخرى.

❖ دائرة التسيير: تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة و ذلك بتسيير كل ما يتعلق بالعمال من خلال العمل على راحتهم و الحفاظ على أمنهم و حقوقهم .

❖ دائرة الإعلام الالي : تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري للعاملين من جداول ووثائق إدارية وما شابه.

3. مديرية التموين: تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط بين المؤسسة و المورد حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير سواء كان محليا أو أجنبيا لتوريد، ما تحتاج إليه ( مواد أولية، مواد ولوازم، قطع الغيار..... الخ ) وذلك بعد إعداد برامج التموين و تحديد الاحتياجات العامة و المختلفة للمؤسسة كما تعمل على التسيير الحسن لعمليات الاستيراد و كل ما يتعلق بها إضافة الى حرصها على التسيير الأمثل للمحزونات و تضم هذه المديرية :

❖ دائرة الشراء: تهتم بشراء كل المواد التي تحتاج إليها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين أو أي جهة من الجهات الأخرى الممثلة في إحدى المديريات و الملفات أو البرامج الخاصة بالمشتريات.

4. مديرية المالية : تعد من المديريات الرئيسية وذلك لان عملها حساس نوعا ما إذا ما قورن بباقي المديريات الأخرى، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية، و المحاسبية حسب طبيعتها، و ذلك من خلال تحليل مختلف الحسابات و مراقبة جميع التصريحات المالية، كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر والتسجيلات المحاسبية، إضافة إلى القيام بإعداد مختلف الميزانيات ومراقبتها، و هذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة و متابعة سير النشاط فيها و تضم هذه المديرية الدوائر التالية :



❖ دائرة المحاسبة العامة: تقوم هذه الدائرة بتسجيل العمليات المحاسبية ( شراء و بيع ) التي تقوم بها

المؤسسة في إطار ممارسة نشاطها و من ثم مراقبتها

❖ دائرة الخزينة : تقوم هذه الدائرة بالتكفل بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة و تعمل على حفظ

التوازن المالي لها .

❖ دائرة الميزانية والمراقبة: تقوم هذه الدائرة بالتكفل بالميزانيات والمراقبة.

5.المديرية التجارية : و تعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة و الزبون، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا

الأخير على الصفقات التي تريد إبرامها معه فيما يخص الطلبيات، السعر و الوقت..... الخ ذلك

بعد الاطلاع على العرض المقدم من طرفه ودراسته، كما تعمل على تلبية اكبر عدد ممكن من

الطلبات، إضافة إلى الاهتمام بكل ما يتعلق بعمليات البيع و التسويق المرتبطة بالمنتج و هذا

بالتنسيق مع مختلف المديريات الأخرى، تضم دائرتين هما:

❖ دائرة التجارة : تشرف على العمليات المتعلقة بمتابعة عمليات البيع الخاصة بالمنتج من بداية

التعاقد وحتى خروجه من المؤسسة.

❖ دائرة التسويق : تعد الأساس في عمليات التعاقد وإعداد الصفقات، إذ إن عملها يتركز على عرض

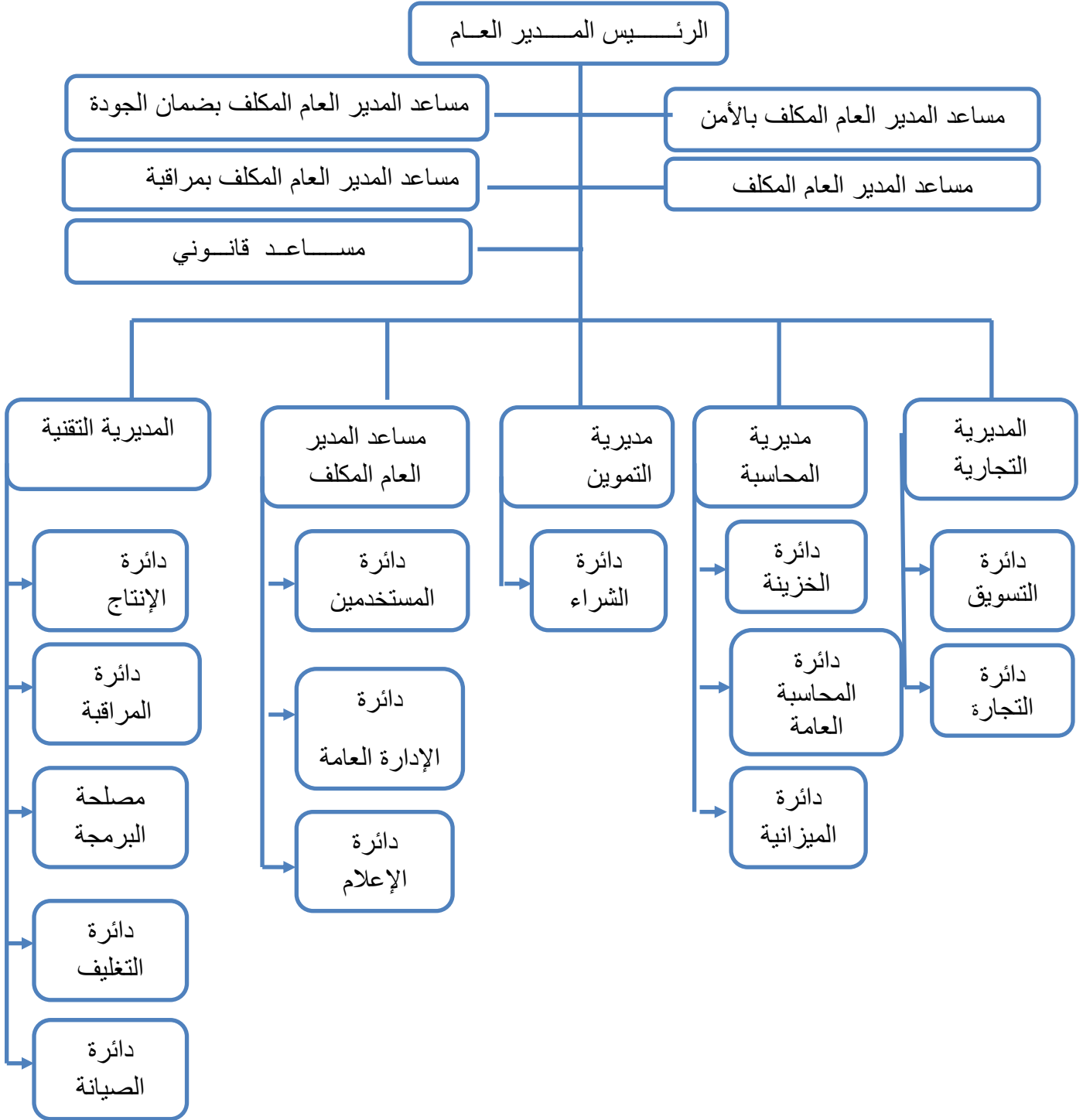
وإشهار وترويج المنتج لتلقي الطلبات من الزبائن، ومن ثم العمل على دراستها لتحديد بنود الاتفاق

كالمدة والسعر، المواصفات المطلوبة، هذا في حالة ما إذا تم هذا الأخير فعلا، إضافة إلى هذا فإن

مهمتها الرئيسية تتمثل في القيام بمختلف عمليات التسويق والتعاقد مع الزبائن حتى يصل المنتج

النهائي إليهم بالمواصفات المطلوبة.

الشكل رقم (1-2): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFAPIPE"



المصدر: دائرة المحاسبة والمالية

المطلب الثالث : الأهمية الاقتصادية و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة  
أولاً: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:

إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال ما يلي :

❖ المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة و الري، وقطاع المحروقات، فهي تتعامل مع كل من سونا طراك و سونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري ..... الخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60 % من احتياجات السوق الوطنية.

❖ على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين و رجال الأمن الداخلي للمؤسسة، والمسيرين، العمال داخل الورشات، المهندسين ..... الخ.

كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة، ومما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل و حاسي مسعود و عين أميناس.

❖ المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها إلى مصلحة الضرائب التابعة للولاية.

❖ أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت وما زالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي ISO 9001 و APIQ1 وعملها على التسجيل في شهادة الإيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية HSE.

ثانيا: الأهداف الإستراتيجية :

تعد الأهداف الإستراتيجية سببا لتمييز المؤسسة واستمرارها ودفعها نحو البقاء، من هذه الأهداف التي

تبنتها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها بكل ما لها من طاقة :

- ❖ المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية ( قطاع المحروقات و الري) .
  - ❖ السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر .
  - ❖ تخفيض التكاليف لتتمكن من بيع منتجاتها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة .
  - ❖ العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها .
  - ❖ المساهمة في تنمية المنطقة، والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة .
  - ❖ تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها .
  - ❖ العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها .
  - ❖ المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية .
  - ❖ محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التسويق الالكتروني .
  - ❖ العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها .
  - ❖ توفير رؤوس الأموال الأجنبية ( العملة الصعبة ) .
  - ❖ إيجاد أسواق داخلية و خارجية لتصريف منتجاتها وللحصول على المادة الأولية .
- يقوم بإعدادها المدراء التنفيذيون وذلك بالتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة .

## المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

نقوم في هذا المبحث بتقديم مصلحة وخطوات إنتاج الأنايب وذلك في المطلب الأول تم في المطلب الثاني عرض القوائم المحاسبة التحليلية سنة 2017 و المحاسبة التحليلية سنة 2018 أما في المطلب الثالث عرض المقابلة وتحليلها.

### المطلب الأول: تقديم مصلحة المالية والمحاسبة وخطوات إنتاج الأنايب

تعد مصلحة المحاسبة والمالية من أهم المديريات لدى المؤسسة وذلك لأن عملها مهم وحساس في المؤسسة بالنسبة مع باقي المديريات، ونقوم بتحليل وصفي لإدارة المحاسبة والمالية وهيكلها التنظيمي.

#### أولاً: تعريف مصلحة المالية والمحاسبة:

هو عبارة عن قسم تجرى فيه العمليات المالية والمحاسبية وتطبق فيه الإجراءات وأنظمة المحاسبة بتحليل الحسابات ومراقبة مختلف التصريحات من رقم الأعمال والضرائب كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر والسجلات المحاسبية كما تقوم بمراقبة التسيير والشؤون المالية، ويتكون هذا القسم من:

❖ دائرة المحاسبة العامة

❖ دائرة الميزانيات والمراقبة

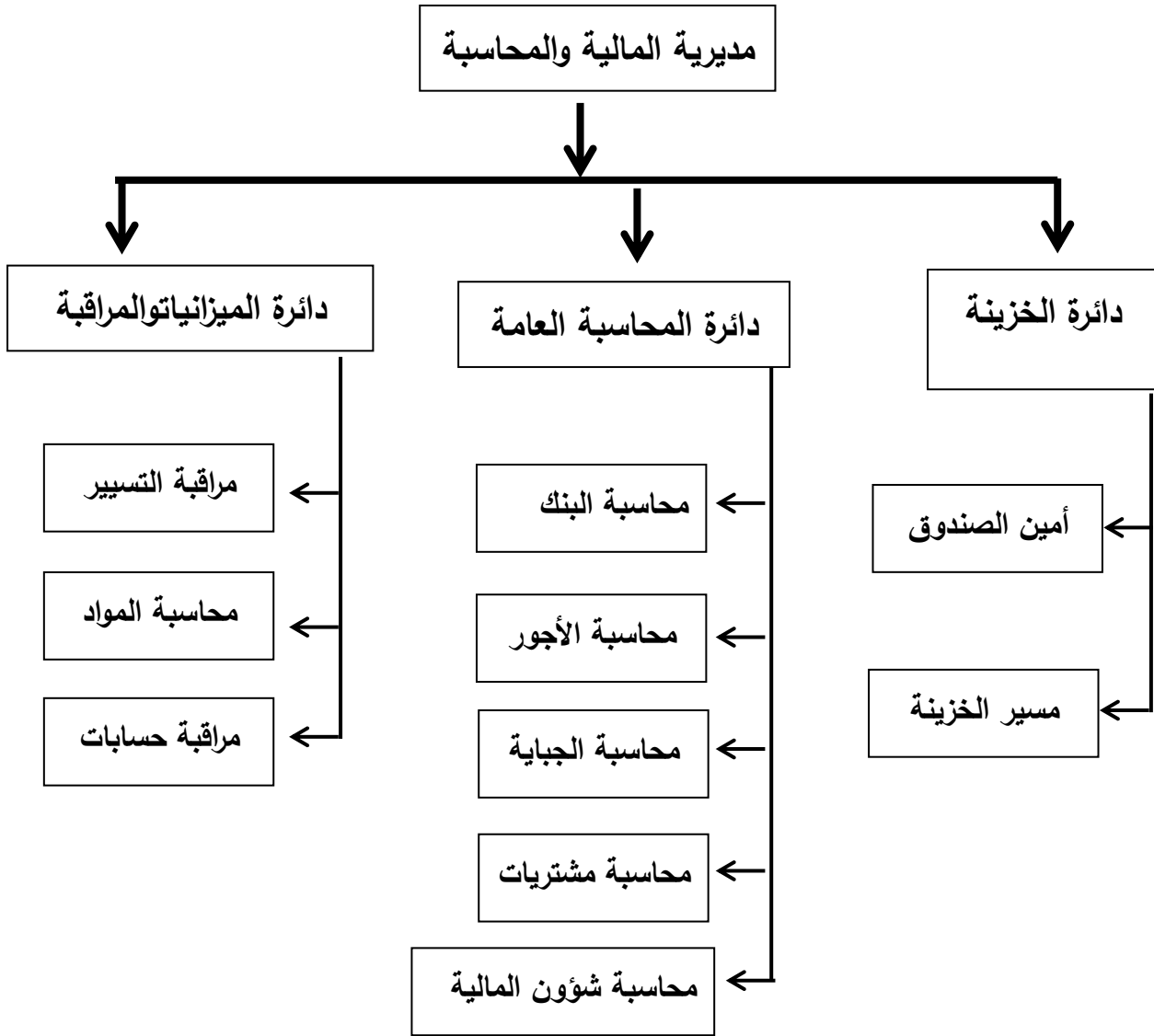
❖ دائرة الخزينة

ويهتم هذا القسم بما يلي:

- ضمان مراقبة التسجيلات المحاسبية لكل العمليات.
- ضمان متابعة وثيقة الأجور.
- استخراج النتيجة المحاسبية للمديرية.
- مقارنة و تبرير و تصفية الحسابات.

- ضمان النشاط الضريبي المركزي.
- مسك ملف الموجودات.
- استخراج فروق الجرد.
- متابعة حسابات الخزينة و مراقبة الحسابات البنكية و البريدية.
- إجراء المقاربات البنكية.
- إعداد الموازنة السنوية للمديرية.
- إعداد جدول المراقبة و ميزانية نشاط المؤسسة.

الشكل رقم (2-2): يوضح الهيكل التنظيمي بمديرية المالية و المحاسبة للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب



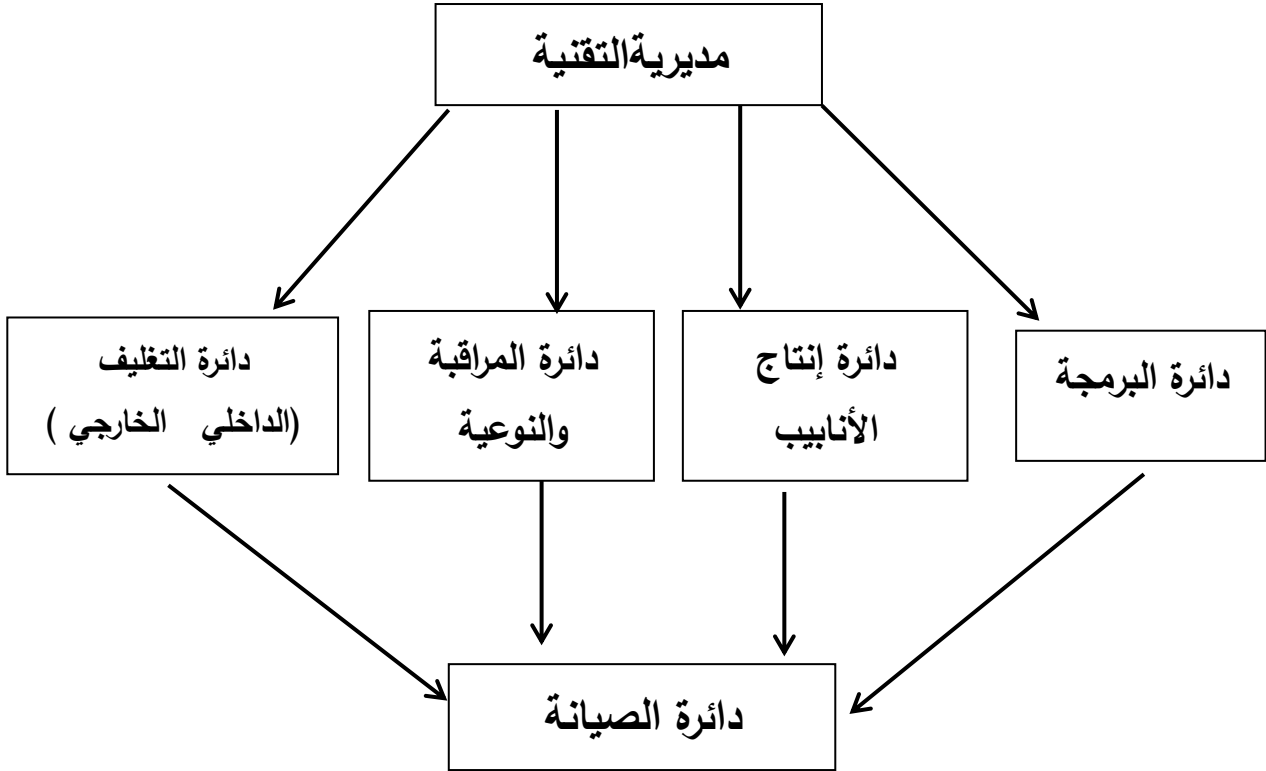
المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معلومات مديرية المحاسبة والمالية في المؤسسة

ثانيا: خطوات إنتاج الأنابيب

يتم إنتاج الأنابيب وفق الخطوات التالية مرورا بمصالح الدوائر التالية حسب الترتيب كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): يوضح الهيكل التنظيمي لقسم إنتاج الأنابيب بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "

"ALFAPIPE



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معلومات مديرية المحاسبة والمالية في المؤسسة

"

1: دائرة البرمجة

تقوم مصالح دائرة البرمجة باستقبال المادة الأولية الأساسية لإنتاج الأنابيب " للفائف الحديدية " LA BOBINE. ونقوم بتسجيلها ومراقبة الرقم التسلسلي لكل لفافة حديدية مع ما هو مطلوب من الممون ثم تسلم الوثائق لمخبر التقني ليأخذ عينات من الحديد لإجراء التجارب والقياس وما مدى مطابقته للخصائص العلمية للحديد كدرجة التحمل والصلابة... الخ.

بعدما تصدر التقارير بمطابقة الحديد المستعمل للمواصفات المعمول بها والمتفق عليها تشحن هذه اللفائف الحديدية للورشة الأولى وهي دائرة إنتاج الأنابيب.

### 2: دائرة إنتاج الأنابيب

تقوم مصالح هذه الدائرة باستلام اللفائف المصادق عليها وإدخالها في الورشة الأولى التي تضم 5 آلات لإنتاج الأنابيب النصف المصنعة حيث يمكن التحكم بقطر الأنبوب وحتى طوله الذي يكون محصور بين 7 و13متر مهما كان سمك اللفافة الحديدية الذي يتراوح غالبا من 7.92 ملم و22.22ملم بعدها يتم نقل الأنبوب إلى الورشة الثانية المتمثلة في دائرة المراقبة والنوعية.

### 3: دائرة المراقبة والنوعية

يتم استلام الأنبوب من الورشة الأولى التابعة لدائرة الإنتاج وتنشئ له بطاقة خاصة تضم الرقم التسلسلي وكذا تاريخ إنتاجه ورقم الآلة التي صنعتها وتسمى هذه البطاقة "بطاقة الأنبوب" ثم تبدأ مرحلة مراقبة الأنبوب من حيث النوع والشكل ويمر عبر ثلاث مراحل يتم ذلك في الورشة الثانية التي هي متمثلة بدائرة مراقبة النوعية.

● **المرحلة الأولى:** يمر الأنبوب عبر فرع التصوير بالأشعة إكس لمعرفة ما إذا به شقوق أو ثقوب ليعاد تصليحها إن كانت قابلة للإصلاح وإن كانت غير ذلك فتخرج من خط الإنتاج تم توجه للمرحلة الثانية.

● **المرحلة الثانية:** وتبدأ بتمرير الأنبوب عبر اندي تي NDT لتعريض الأنبوب إلى الضغط العالي وقياس مدى تحمله لقوة مماثلة لضغط الغاز أو البترول وبعد التأكد من تحمله لهذا الضغط تبدأ المرحلة الثالثة.



- **المرحلة الثالثة:** وهي مراجعة وتقطيع وتسوية الأطراف بأقل من 3 سم لتهيئة جانبي الأنبوب ليكون صالح لتلحيم عند استعماله من مصالح شركة التركيب الميدانية كشركة كوسيدار مثلا ثم هنا يعتبر الأنبوب صالح للاستعمال فيتم نقله لدائرة التغليف المتمثلة في الورشة الثالثة والرابعة.

### 4: دائرة التغليف

وتنقسم إلى ورشتين ورشة التغليف الداخلي وورشة التغليف الخارجي:

- **ورشة التغليف الخارجي:** ويتم فيها تبطين الأنبوب خارجيا من المادة البلاستيكية بوليتيلان لحمايته من العوامل الخارجية عند التخزين ومن عوامل التآكل في التربة عند تركيبه تحت الأرض.
- **ورشة التغليف الداخلي:** المرحلة الأخيرة لإتمام إنتاج الأنبوب فبعد تبطينه من الخارج يتم طلاءه داخليا في هذه الورشة بمادة الالبوكسي لتحميه داخليا من الضغط سواء كان غاز أو بترول أو حتى موجه لنقل المياه وبهذا الإجراء يتم شحن الأنبوب إلى مكان التخزين ولتتم نقله بعد ذلك إلى موقع الاستلام للزبون وغالبا ما يكون ممثلا بشركة سونطراك.

### 5: دائرة الصيانة

تعتبر دائرة الصيانة مشتركة بين الورشات وهي ورشة تتوسط المصنع تتواجد بجانب خطوط الإنتاج ودورها يتمثل فيما يلي:

- التدخل لإصلاح الأعطاب والأضرار الناجمة عن عملية الإنتاج.
- صيانة المعدات والآلات كالتزييت والتشحيم.
- توفير قطع الغيار وتصنيعها داخليا حسب نوع القطعة وشكلها لان ورشة الصيانة تتوفر على آلات متطورة لتصنيع قطع الغيار.
- توفر المهندسين والمشرفين لمتابعة عمليات الإنتاج المختلفة.

المطلب الثاني: تطبيق محاسبة تحليلية 2017 و2018

أولاً: محاسبة التحليلية سنة 2017

عرض البيانات محاسبة التحليلية سنة 2017 وفي الأخير يتم اتخاذ القرارات ومن بينها اتخاذ القرارات الإدارية .

1- توزيع الأعباء غير مباشرة و المباشرة

جدول رقم (2-1): جدول يوضح توزيع الأعباء غير المباشرة سنة 2017

رقم/ح	مبلغ الإجمالي	الإدارة	الصيانة	النقل	التموين	الورشة 1	الورشة 2	الورشة 3	الورشة 4	التوزيع
ح/62	381702266.71	0.015	0.05	0.02	0.02	0.3730	0.2120	0.13	0.13	0.05
ح/64	85621483.96	0.04	0.01	0.02	0.03	0.1870	0.2125	0.2210	0.2295	0.05
ح/65	11653232.27	0.03	0.02	0.03	0.02	0.1869	0.2124	0.2209	0.2298	0.05
ح/66	6062781.25	0.02	0.03	0.03	0.03	0.3070	0.2360	0.1485	0.1485	0.05
مجموع التوزيع الأولي	485039764.19	-	-	-	-	-	-	-	-	-
الإدارة	-	1.00	0.05	0.04	0.06	0.35	0.20	0.10	0.10	0.1
الصيانة	-	0.05	1.00	0.10	0.05	0.45	0.07	0.15	0.05	0.08
النقل	-	-	-	1.00	0.55	-	-	-	-	0.45
مجموع التوزيع الثانوي	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق

جدول رقم (2-2): جدول يوضح حساب جدول توزيع الأعباء غير المباشرة 2017

رقم /ح	مبلغ الإجمالي	الإدارة	الصيانة	النقل	التموين	الورشة 1	الورشة 2	الورشة 3	الورشة 4	التوزيع
ح/62	381702266.71	5725543.00	19085113.34	7634045.33	7634045.33	142374945.48	80920880.54	49621294.67	49621294.67	19085113.34
ح/64	85621483.96	3424859.36	856214.84	1712429.68	2568644.52	16011217.50	18194565.34	18922347.96	19650130.57	4281074.20
ح/65	11653232.27	349596.97	233064.65	349496.97	233064.65	2177989.11	2475146.53	2574199.01	2677912.78	582661.61
ح/66	6062781.25	121255.63	181883.44	181883.44	181883.44	1861273.84	1430816.38	900323.02	900323.02	303139.06
مجموع التوزيع الأولي	485039764.19	9621245.95	20356276.26	9877955.42	10617637.94	162425425.94	103021408.79	72018164.65	72849661.03	24251988.21
الإدارة	-	10644332.73	532216.64	425773.31	638659.96	3725516.46	2128866.55	1064433.27	1064433.27	1064433.27
الصيانة	-	1023086.78	20888492.89	2088849.29	1044424.64	9399821.80	1462194.50	3133273.93	1044424.64	1671079.43
النقل	-	-	-	12392578.02	6815917.91	-	-	-	-	5576660.11
مجموع التوزيع الثانوي	-	-	-	-	19116640.45	175550764.20	106612469.84	76215871.86	74958518.95	32564161.02
طوق	-	-	-	-	66507.13طن	57832.29متر	54253.45متر	62812.92متر	63025.07متر	63025.07متر
تكلفة الوحدة	-	-	-	-	287.44	3035.51	1965.08	1213.38	1189.34	516.69

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحظ

جدول رقم (2-3): جدول يوضح حساب الأعباء المباشرة 2017

رقم حساب	الورشة 1	الورشة 2	الورشة 3	الورشة 4
ح/602-ح/611-ح/612	74780250.00	68797830.00	77771460.00	77771460.00
ح/68	305045379.00	280641748.86	317247194.16	317247194.16
ح/63	295928515.00	272254233.80	307765655.60	307765655.60
<b>المجموع</b>	<b>675754144.00</b>	<b>621693812.66</b>	<b>702784309.76</b>	<b>702784309.76</b>
الكمية المعالجة طن	57832.29	54253.45	62812.92	63025.07
<b>تكلفة الوحدة</b> طن/دج	<b>11684.72</b>	<b>11459.07</b>	<b>11188.53</b>	<b>11150.87</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق

تكلفة الوحدة= مج تكاليف المباشرة للورشة/الكمية المعالجة طن

\*الورشة الأولى :  $11684.72 = 57832.29/675754144.00$

\*الورشة الثانية:  $11459.07 = 54253.45/621693812.66$

\*الورشة الثالثة:  $11188.53 = 62812.92/702784309.76$

\*الورشة الرابعة:  $11150.87 = 63025.07/702784309.76$

2- تكاليف الشراء المواد الأولية

جدول رقم (2-4): جدول يوضح شراء اللفافة الحديدية 2017

البيان	الكمية	سعر وحدة	المبلغ
ثمن شراء اللفافة الحديدية	66 507,13	44 569,86	2964213473.10
مصاريف النقل	66507.13	1 760,30	117072500.94
مصاريف مختلفة	66507.13	1 024,81	68157171.90

19116640.45	287,44	66507.13	تكاليف غير مباشرة
<b>3168559786.39</b>			مجموع التكاليف
66 507,13			عدد الوحدات
<b>47 642,41</b>			تكلفة الوحدة الواحدة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق

جدول رقم (2-5): جدول يوضح تكلفة شراء المواد الأولية في ورشة التلحيم 2017

المبلغ	سعر وحدة	الكمية	البيان
28 090 333,08	150 191,59	187,03	FIL DE SOUDAGE سلك لحام
39 617 418,75	116 095,00	341,25	FLUX DE SOUDAGE تدفق اللحام
929 931,28	1 760,30	528,28	مصاريف النقل
541 386,63	1 024,81	528,28	مصاريف مختلفة
151 847,46	287,44	528,28	تكاليف غير مباشرة
<b>69 330 917,20</b>	-	-	مجموع التكاليف

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق

جدول رقم (2-6): جدول يوضح تكلفة شراء المواد الأولية في ورشة المراقبة 2017

المبلغ	سعر وحدة	الكمية	البيان
1 109 104,00	26,92	41 200,00	ELECTRODES F.A أقطاب كهربائية
12 372 100,00	155,00	79 820,00	FILM RADIO
6 425,10	1 760,30	3,65	مصاريف النقل
3 740,56	1 024,81	3,65	مصاريف مختلفة
1 049,15	287,44	3,65	تكاليف غير مباشرة
<b>13 492 418,80</b>	-	-	مجموع التكاليف

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق

جدول رقم (2-7): جدول يوضح تكلفة شراء المواد الأولية في ورشة التغليف الخارجي 2017

المبلغ	سعر وحدة	الكمية	البيان
306 357 659,33	170 969,01	1 791,89	POLYETHILENE مادة أولية
48 817 217,91	234 067,98	208,56	ADHESIF TRICOUCHE لاصق ثلاثي طبقات
4 534 448,33	93 493,78	48.5	GRENAILLE D'ACIER بالرصاص الصلب
1 209 607,05	208 552,94	5,80	DILUANT مادة التخفيف
3 616 976,43	1 760,30	2 054,75	مصاريف النقل
2 105 728,35	1 024,81	2 054,75	مصاريف مختلفة
590 612,12	287,44	2 054,75	تكاليف غير مباشرة
<b>367 232 249,51</b>	-	-	<b>مجموع التكاليف</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحظ

جدول رقم (2-8): جدول يوضح تكلفة شراء المواد الأولية في ورشة التغليف الداخلي 2017

المبلغ	سعر وحدة	الكمية	البيان
26 119 949,11	343 231,92	76,10	POUDRE EPOXY مسحوق إيبوكسي
46 792 377,29	344 746,02	135,73	PEINTURE طلاء
4 534 448,33	93 493,78	48,5	GRENAILLE D'ACIER بالرصاص الصلب
991 813,05	171 002,25	5,80	DILUANT مادة التخفيف

468 468,64	1 760,30	266,13	مصاريف النقل
272 732,69	1 024,81	266,13	مصاريف مختلفة
76 495,73	287,44	266,13	تكاليف غير مباشرة
<b>79 256 284,84</b>	-	-	<b>مجموع التكاليف</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق

3- تكاليف الإنتاج

جدول رقم (2-9): جدول يوضح إنتاج الأنابيب في الورشة الأولى سنة 2017

البيان	القطر 42	القطر 48
	المبلغ دج	المبلغ دج
قيمة الحديد الصافي للإنتاج	826 580 857,34	1 928 688 667,13
التكاليف المباشرة 2	202 726 243,20	473 027 900,80
التكاليف الغير مباشرة للورشة 1	52 665 229,26	122 885 534,94
تكلفة شراء المواد الأولية الورشة 1	20 799 275,16	48 531 642,04
<b>المجموع الكلي للورشة 1</b>	<b>1 102 771 604,96</b>	<b>2 573 133 744,91</b>
الكمية المنتجة	17349.96	40482.60
سعر وحدة دج	<b>63 561,47</b>	<b>63 561,47</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق

جدول رقم (2-10): جدول يوضح إنتاج الأنابيب في الورشة الثانية 2017

البيان	القطر 42	القطر 48
التكاليف المباشرة	1 034 528 705,87	2 413 900 313,69
التكاليف المباشرة 2	186 508 143,80	435 185 668,86
التكاليف الغير مباشرة للورشة 2	31 983 740,95	74 628 728,89
تكلفة شراء المواد الأولية الورشة 2	4 047 725,64	9 444 693,16
<b>المجموع الكلي للورشة 2</b>	<b>1 257 068 316,26</b>	<b>2 933 159 404,60</b>
الكمية المنتجة	16 276,04	37977,42
سعر وحدة دج	<b>77 234,3090</b>	<b>77 234,31</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق

جدول رقم (2-11): جدول يوضح إنتاج الأنابيب في الورشة الثالثة 2017

البيان	القطر 42	القطر 48
التكاليف المباشرة	1 455 393 741,48	3 395 918 730,12
التكاليف المباشرة 2	210 835 292,93	491 949 016,83
التكاليف الغير مباشرة للورشة 3	22 864 761,56	53 351 110,30
تكلفة شراء المواد الأولية الورشة 3	110 169 674,85	257 062 574,66
<b>المجموع الكلي للورشة 3</b>	<b>1 799 263 470,82</b>	<b>4 198 281 431,91</b>
الكمية المنتجة	18 843,88	43 969,04
سعر وحدة دج	<b>95 482,66</b>	<b>95 482,66</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق



جدول رقم (2-12): جدول يوضح إنتاج الأنابيب في الورشة الرابعة 2017

البيان	أنبوب القطر 42	أنبوب القطر 48
التكاليف المباشرة	المبلغ دج	المبلغ دج
التكاليف المباشرة 2	1 805 340 464,94	4 212 461 084,85
التكاليف الغير مباشرة للورشة 4	22 487 555,69	52 470 963,27
تكلفة شراء المواد الأولية الورشة 4	23 776 885,45	55 479 399,39
<b>المجموع الكلي للورشة 4</b>	<b>2 062 440 199,00</b>	<b>4 812 360 464,34</b>
الكمية المنتجة	18 907,52	44 117,55
سعر وحدة دج	<b>109 080,41</b>	<b>109 080,41</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق

4-سعر التكلفة

جدول رقم (2-13): جدول يوضح سعر التكلفة لأنبوب قطر "42 سنة 2017

البيان	الكمية بـمتر	سعر وحدة	المبلغ
تكلفة إنتاج التام المباع	18 907,52	109 080,41	2 062 440 199,00
مصاريف التوزيع الغير مباشرة	18 907,52	516,69	9 769 248,31
<b>سعر التكلفة</b>	<b>18 907,52</b>	-	<b>2 072 209 447,31</b>
تكلفة المتر الواحد			<b>109 597,10</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق

سعر التكلفة = تكلفة الإنتاج التام + مصاريف التوزيع

$$\text{سعر التكلفة} = 2\,062\,440\,199,00 + 9\,769\,248,31 = 2\,072\,209\,447,31$$

تكلفة المتر الواحد = مبلغ سعر التكلفة / الكمية بمتر

$$\text{تكلفة المتر الواحد} = 18\,907,52 / 2\,072\,209\,447,31 = 109\,597,10$$

جدول رقم (2-14): جدول يوضح سعر التكلفة أنبوب قطر "48 سنة 2017

البيان	الكمية بمتر	سعر وحدة دج	المبلغ
تكلفة إنتاج التام المباع	44 117,55	109 080,41	4 812 360 464,34
مصاريف التوزيع الغير مباشرة	44 117,55	516,69	22 794 912,72
سعر التكلفة	44 117,55	-	4 835 155 377,05
تكلفة المتر الواحد	-	-	109 597,10

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق

$$\text{سعر التكلفة} = 22\,794\,912,72 / 4\,812\,360\,464,34 = 4\,835\,155\,377,05$$

$$\text{تكلفة المتر الواحد} = 44\,117,55 / 4\,835\,155\,377,05 = 109\,597,10$$

-حساب مجموع التكاليف

جدول رقم (2-15): جدول يوضح مجموع التكاليف سنة 2017

عدد الوحدات المباعة	تكلفه المنتج	المبلغ دج	
18 907,52	109 597,10	2 072 209 447,31	42"
44 117,55	109 597,10	4 835 155 377,05	48"

6 907 364 824,36	-	-	مجموع التكاليف
------------------	---	---	----------------

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

-حساب مجموع المبيعات

جدول رقم (1-16): جدول يوضح حساب المبيعات سنة 2017

المبلغ دج	سعر البيع	عدد الوحدات المباعة	
2 208 101 553,62	116 784,30	18 907,52	42"
5 689 298 901,40	128 957,73	44117,55	48"
7 897 400 455,02	-	-	مجموع المبيعات

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

-حساب الربح الصافي

جدول رقم (2-17): جدول يوضح حساب الربح الصافي سنة 2017

7 897 400 455,02	مجموع المبيعات
6 907 364 824,36	مجموع التكاليف
990 035 630,66	الربح الصافي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

الربح الصافي = مجموع المبيعات - مجموع التكاليف

5- حساب النتيجة التحليلية

النتيجة التحليلية = رقم الأعمال - سعر التكلفة

جدول رقم (2-18): جدول يوضح حساب النتيجة التحليلية سنة 2017 للأنبوب قطر "42 و"48

البيان	أنبوب قطر "42"	أنبوب قطر "48"
رقم الأعمال	القيمه	
الكميه	سعر البيع	
	18 907,52	2 208 101 553,62
	44 117,55	5 689 298 901,40
مجموع رقم الأعمال		7 897 400 455,02
سعر التكلفة		
	18 907,52	2 072 209 447,31
	44 117,55	4 835 155 377,05
إجمالي التكلفة		6 907 364 824,36
النتيجة التحليلية		854 143 524,35    135 892 106,31

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

النتيجة التحليلية لأنبوب قطر "42 = 2 208 101 553,62 - 2 072 209 447,31

= 135 892 106,31

النتيجة التحليلية لأنبوب قطر "48 = 5 689 298 901,40 - 4 835 155 377,05

= 854 143 524,35

6- النتيجة التحليلية الإجمالية

جدول رقم (2-19): جدول يوضح حساب النتيجة التحليلية الإجمالية سنة 2017

البيان	المبالغ
النتيجة التحليلية	990 035 630,66
مبيعات الأخرى	520 100 500,00
النتيجة التحليلية الإجمالية	1 510 136 130,66

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

النتيجة التحليلية الإجمالية = النتيجة التحليلية + مبيعات الأخرى

من الملاحظ من الجدول رقم (19): أن النتيجة التحليلية موجبة يعني ربح بمبلغ 1510136130.66، ومنها قامت المؤسسة بعدة قرارات الإدارية تقسيم الأرباح على العمال وإعادة ضخ الأموال في قسم الأموال الخاصة لتحضير مشاريع إنتاجية قادمة وزيادة الإنتاج .

**ثانيا: المحاسبة التحليلية 2018**

**1-توزيع الأعباء الغير المباشرة والمباشرة**

جدول رقم (2-20): جدول يوضح توزيع الأعباء غير المباشرة سنة 2018

رقم/ح	مبلغ الإجمالي	الإدارة	الصيانة	النقل	التمويل	الورشة 1	الورشة 2	الورشة 3	الورشة 4	التوزيع
ح/62	134295280.55	0.015	0.05	0.02	0.02	0.373 0	0.2120	0.13	0.13	0.05
ح/64	31310091.20	0.04	0.01	0.02	0.03	0.187 0	0.2125	0.2210	0.229 5	0.05
ح/65	7196124.57	0.03	0.02	0.03	0.02	0.186 9	0.2124	0.2209	0.229 8	0.05
ح/66	173794897.54	0.02	0.03	0.03	0.03	0.307 0	0.2360	0.1485	0.148 5	0.05
مجموع التوزيع الأولي	346596393.86	-	-	-	-	-	-	-	-	-
الإدارة	-	1.00	0.05	0.04	0.06	0.35	0.20	0.10	0.10	0.1
الصيانة	-	0.05	1.00	0.10	0.05	0.45	0.07	0.15	0.05	0.08
النقل	-	-	-	1.00	0.55	-	-	-	-	0.45
مجموع التوزيع الثانوي	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحظ

جدول رقم (2-21): جدول يوضح حساب توزيع الأعباء الغير المباشرة 2018

رقم /ح	مبلغ الإجمالي	الإدارة	الصيانة	النقل	التموين	الورشة 1	الورشة 2	الورشة 3	الورشة 4	التوزيع
ح/62	134295280.55	2014429.21	6714764.03	2685905.61	2685905.61	50092139.65	28470599.48	17458386.47	17458386.47	6714764.03
ح/64	31310091.20	1252403.65	313100.91	626201.82	939302.74	5854987.05	6653394.38	6919530.16	7185665.93	1565504.56
ح/65	7196124.57	215883.74	143922.49	215883.74	143922.49	1344955.68	1528456.86	1589623.92	1653669.43	359806.23
ح/66	173794897.54	3475897.95	5213846.93	5213846.93	5213846.93	53355033.54	41015595.82	25808542.28	25808542.28	8689744.88
مجموع التوزيع الأولي	346596393.86	6958614.54	12385634.36	8741838.10	8982977.76	110647115.93	77668046.53	51776082.83	52106264.11	17329819.69
الإدارة	-	7981701.32	399085.07	319268.05	478902.08	2793595.46	1596340.26	798170.13	798170.13	798170.13
الصيانة	-	1023086.78	12784719.42	1278471.94	639235.97	5753123.74	894930.36	1917707.91	639235.97	1022777.55
النقل	-	-	-	10339578.09	5686767.95	-	-	-	--	4652810.14
م ت الثانوي	-	-	-	-	15787883.77	119193835.13	80159317.16	54491960.87	53543670.22	23803577.52
ط و ق	-	-	-	-	30731.20 طن	69817.00 متر	59084.00 متر	59052.00 متر	67547.00 متر	39225.77 متر
تكلفة الوحدة	-	-	-	-	513.74	1707.23	1356.70	922.78	792.69	606.84

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق

جدول رقم (2-22): جدول يوضح الأعباء المباشرة ستة 2018

رقم حساب	الورشة 1	الورشة 2	الورشة 3	الورشة 4
ح/602-ح/611-ح/612	784358096.43	663533084.13	6632446088.86	758815516.63
ح/68	166559180.13	140901875.03	140840931.31	161135189.27
ح/63	330366496.40	279475792.05	279354911.52	319608128.97
المجموع	1281283773.96	1083910751.22	1083441931.69	1239558834.87
الكمية المعالجة طن	69817.00	59084.00	59052.00	67547.00
تكلفة الوحدة طن /دج	18 352,03	18 345,25	18 347,25	18 351,06

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق

تكلفة الوحدة= مج تكاليف المباشرة للورشة/الكمية المعالجة طن

\*الورشة الأولى:  $18\ 352,03 = 69817.00 / 1281283773.96$

\*الورشة الثانية:  $18\ 345,25 = 59084.00 / 1083910751.22$

\*الورشة الثالثة:  $18\ 347,25 = 59052.00 / 1083441931.69$

\*الورشة الرابعة:  $18\ 351,06 = 67547.00 / 1239558834.87$

2- تكاليف شراء المواد الأولية

جدول رقم (2-23): جدول يوضح تكلفة شراء اللفافة الحديدية سنة 2018

البيان	الكمية	سعر وحدة	المبلغ
ثمن شراء اللفافة الحديدية	30 731,20	65 582,00	2 015 413 558,40
مصاريف النقل	30 731,20	1 760,30	54 096 131,36
مصاريف مختلفة	30 731,20	1 024,81	31 493 641,07

15 787 883,77	513,74	30 731,20	تكاليف غير مباشرة
<b>2 116 791 214,60</b>			<b>مجموع التكاليف</b>
30 731,20			عدد الوحدات
<b>68 880,85</b>			<b>تكلفة الوحدة الواحدة</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق

جدول رقم (2-24): جدول يوضح تكلفة الشراء المواد الأولية في ورشة التلحيم سنة 2018

المبلغ	سعر وحدة	الكمية	البيان
28 090 333,08	150 191,59	187,03	FIL DE SOUDAGE
39 617 418,75	116 095,00	341,25	FLUX DE SOUDAGE
929 931,28	1 760,30	528,28	مصاريف النقل
541 386,63	1 024,81	528,28	مصاريف مختلفة
271 399,20	513,74	528,28	تكاليف غير مباشرة
<b>69 450 468,94</b>	-	-	<b>مجموع التكاليف</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق

جدول رقم (2-25): جدول يوضح تكلفة المواد الأولية في ورشة المراقبة سنة 2018

المبلغ	سعر وحدة	الكمية	البيان
1 109 104,00	26,92	41 200,00	ELECTRODES F.A
12 372 100,00	155,00	79 820,00	FILM RADIO
6 425,10	1 760,30	3,65	مصاريف النقل
3 740,56	1 024,81	3,65	مصاريف مختلفة
1 875,16	513,74	3,65	تكاليف غير مباشرة
<b>13 493 244,81</b>	-	-	<b>مجموع التكاليف</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق



جدول رقم (2-26): جدول يوضح تكلفة المواد الأولية في ورشة التغليف الخارجي سنة 2018

المبلغ	سعر وحدة	الكمية	البيان
121642740,92	170969,01	711,49	POLYETHILENE
18449238,18	234067,98	78,82	ADHESIF TRICOUCHE
2524332,06	93493,78	27	GRENAILLE D'ACIER
419191,41	208552,94	2,01	DILUANT
1442249,00	1760,30	819,32	مصاريف النقل
839 647,33	1024,81	819,32	مصاريف مختلفة
420918,45	513,74	819,32	تكاليف غير مباشرة
<b>145738317,35</b>	-	-	<b>مجموع التكاليف</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق

جدول رقم (2-27): جدول يوضح تكلفة المواد الأولية في ورشة التغليف الداخلي سنة 2018

المبلغ	سعر وحدة	الكمية	البيان
15 617 052,36	343 231,92	45,50	POUDRE EPOXY
23 520 641,96	344 746,02	68,23	PEINTURE
2 524 332,06	93 493,78	27	GRENAILLE D'ACIER
419 191,41	208 552,94	2,01	DILUANT
251 258,18	1 760,30	142,74	مصاريف النقل
146 277,28	1 024,81	142,74	مصاريف مختلفة
73 329,36	513,74	142,74	تكاليف غير مباشرة
<b>42 552 082,62</b>	-	-	<b>مجموع التكاليف</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق

3- تكاليف الإنتاج

جدول رقم (2-28): جدول يوضح إنتاج الأنابيب في الورشة الأولى سنة 2018

البيان	القطر 42	القطر 48
المبلغ دج	المبلغ دج	المبلغ دج
قيمة الحديد الصافي للإنتاج	288 543 263,32	452 051 112,54
التكاليف المباشرة 2	84 564 729,02	1 196 719 043,94
التكاليف الغير مباشرة للورشة 1	7 866 793,12	111 327 042,01
تكلفة شراء المواد الأولية الورشة 1	4 167 028,14	65 283 440,81
<b>المجموع الكلي للورشة 1</b>	<b>385 141 813,59</b>	<b>1 825 380 639,30</b>
الكمية المنتجة	20 945,10	48 871,90
سعر وحدة دج	<b>18 388,16</b>	<b>37 350,31</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحظ

جدول رقم (2-29): جدول يوضح إنتاج الأنابيب في الورشة الثانية سنة 2018

البيان	القطر 42	القطر 48
المبلغ دج	المبلغ دج	المبلغ دج
التكاليف المباشرة	74 049 113,32	2 056 396 044,72
التكاليف المباشرة 2	325 173 225,37	758 737 525,85
التكاليف الغير مباشرة للورشة 2	5 463 434,60	74 695 882,55
تكلفة شراء المواد الأولية الورشة 2	809 594,69	1 268 365,01
<b>المجموع الكلي للورشة 2</b>	<b>405 495 367,98</b>	<b>2 891 097 818,13</b>

55 057,00	4 027,00	الكمية المنتجة
<b>52 510,99</b>	<b>100 694,1564</b>	سعر وحدة دج

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق

جدول رقم (2-30): جدول يوضح إنتاج الأنابيب في الورشة الثالثة سنة 2018

البيان	القطر 42	القطر 48
	المبلغ دج	المبلغ دج
التكاليف المباشرة	405 530 248,43	2 889 399 276,50
التكاليف المباشرة 2	73 890 739,74	1 009 551 191,95
التكاليف الغير مباشرة للورشة 3	3 716 351,73	50 775 609,14
تكلفة شراء المواد الأولية الورشة 3	5 829 532,69	136 994 018,31
<b>المجموع الكلي للورشة 3</b>	<b>488 966 872,60</b>	<b>4 086 720 095,90</b>
الكمية المنتجة	4 027,35	55 024,65
سعر وحدة د	<b>121 411,68</b>	<b>74 270,71</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق

جدوا رقم(2-31): جدول يوضح إنتاج الأنابيب في الورشة الرابعة سنة 2018

البيان	أنبوب القطر 42	أنبوب القطر 48
	المبلغ دج	المبلغ دج
التكاليف المباشرة	492 059 665,04	4 715 757 835,84
التكاليف المباشرة 2	74 373 530,09	1 165 185 304,78
التكاليف الغير مباشرة للورشة 4	3 212 620,21	50 331 050,00
تكلفة شراء المواد الأولية الورشة 4	2 553 124,96	3 999 895,77

5 935 274 086,39	572 198 940,31	المجموع الكلي للورشة 4
63 494,18	4 052,82	الكمية المنتجة
93 477,45	141 185,38	سعر وحدة دج

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق

#### 4- سعر التكلفة

سعر التكلفة = تكلفة الإنتاج التام + مصاريف التوزيع

جدول رقم (2-32): جدول يوضح سعر التكلفة لأنبوب قطر "42 سنة 2018

المبلغ	سعر وحدة	الكمية بـمتر	البيان
56 741 528,42	141 185,38	4000.00	تكلفة إنتاج التام المباع
2 427 340,75	606,84	4000.00	مصاريف التوزيع الغير مباشرة
<b>567 168 869,18</b>	-	<b>4000.00</b>	<b>سعر التكلفة</b>
141 792,22			تكلفة المتر الواحد

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق

سعر التكلفة = 56 741 528,42 + 2 427 340,75 = 567 168 869,18

تكلفة المتر الواحد = مبلغ سعر التكلفة / الكمية بـمتر

تكلفة المتر الواحد = 567 168 869,18 / 4000.00 = 141 792,22

جدول رقم (2-33): جدول يوضح سعر التكلفة لأنبوب قطر "48 سنة 2018

المبلغ	سعر وحدة دج	الكمية بـمتر	البيان
3 292 815 181,71	93 477,45	35225.77	تكلفة إنتاج التام المباع
21 376 236,77	606,84	35225.77	مصاريف التوزيع الغير مباشرة
<b>3 314 191 418,48</b>	-	<b>35225.77</b>	<b>سعر التكلفة</b>
94 084,29	-	-	تكلفة المتر الواحد

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق

سعر التكلفة 3 292 815 181,71 = 21 376 236,77 + 3 314 191 418,48

تكلفة المتر الواحدة = 94 084,29 = 35225.77/3 314 191 418,48

- حساب مجموع التكاليف

جدول رقم (2-34): جدول يوضح مجموع التكاليف سنة 2018

المبلغ دج	تكلفه المنتج	عدد الوحدات المباعة	
567 168 869,18	141 792,22	4 000,00	42"
3 314 191 418,48	94 084,29	35 225,77	48"
<b>3 881 360 287,65</b>	-	-	<b>مجموع التكاليف</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

- حساب مجموع المبيعات

جدول رقم (2-35): جدول يوضح حساب مجموع المبيعات سنة 2018

المبلغ دج	سعر البيع	عدد الوحدات المباعة	
640 541 880,00	160 135,47	4 000,00	42"
2 958 964 680,00	84 000,00	35 225,77	48"
<b>3 599 506 560,00</b>	-	-	<b>مجموع المبيعات</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

- حساب الربح الصافي

جدول رقم (2-36): جدول يوضح حساب الربح الصافي سنة 2018

3 599 506 560,00	مجموع المبيعات
3 881 360 287,65	مجموع التكاليف
<b>- 281 853 727,65</b>	<b>الربح الصافي</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

الربح الصافي = مجموع المبيعات - مجموع التكاليف

5- النتيجة التحليلية

النتيجة التحليلية = رقم الأعمال - سعر التكلفة

جدول رقم (2-37): جدول يوضح حساب النتيجة التحليلية سنة 2018 لأنبوبين "42 و 48"

البيان		أنبوب قطر 42"	أنبوب قطر 48"
رقم الأعمال		القيمه	
الكميه	سعر البيع		
4 000,00	160 135,47	640 541 880,00	
35 225,77	84 000,00	2 958 964 680,00	
مجموع رقم الأعمال		3 599 506 560,00	
سعر التكلفة			
4 000,00	141 792,22	567 168 869,18	
35 225,77	94 084,29	3 314 191 418,48	
إجمالي التكلفة		3 881 360 287,65	
النتيجة التحليلية		73 373 010,82	-355 226 738,48

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

النتيجة التحليلية لأنبوب قطر "42 = 640 541 880,00 - 567 168 869,18 =

73 373 010,82 =

النتيجة التحليلية لأنبوب قطر "48 = 2 958 964 680,00 - 3 314 191 418,48 =

-355 226 738,48 =

6- حساب النتيجة التحليلية الإجمالية

جدول رقم (2-38): جدول يوضح حساب النتيجة التحليلية الإجمالية سنة 2018

البيان	المبالغ
النتيجة التحليلية	281 853 727,65 -
مبيعات الأخرى	-
النتيجة التحليلية الإجمالية	281 853 727,65 -

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

النتيجة التحليلية الإجمالية = النتيجة التحليلية + مبيعات الأخرى

الملاحظ من الجدول رقم (38): أن النتيجة التحليلية سالبة يعني خسارة بمبلغ 281853727.65، ومنها قامت المؤسسة بعدة قرارات الإدارية ومنها تخفيض التكاليف وبحث عن أسواق أخرى للبيع المنتج..إلخ.

7- المقارنة بين النتائج

-مقارنة الربح الصافي

جدول رقم (2-39): جدول يوضح المقارنة بين الربح الصافي 2017 و الربح الصافي 2018

البيان	2017	2018	الفرق
مجموع المبيعات	7897400455.02	3599506560.00	(4297893895.02)
مجموع التكاليف	6907364824.36	3881360287.65	(3026004536.71)
الربح الصافي	990035630.66	-281853727.65	(1271889358.31)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

من الملاحظ من الجدول رقم(39): أن مبيعات سنة 2018 أقل من مبيعات سنة 2017 بمبلغ 4297893895.02، وأيضاً أن التكاليف سنة 2018 أقل من تكاليف سنة 2017

بمبلغ 3026004536.31، مما يؤدي ظهور الربح الصافي سنة 2018 سالب أقل بالنسبة لسنة 2017 كان الربح الصافي موجب وكان الفرق بمبلغ 1271889358.31.

-المقارنة النتيجة التحليلية الإجمالية

جدول رقم (2-40): جدول يوضح مقارنة بين النتيجة التحليلية الإجمالية 2017 و النتيجة التحليلية الإجمالية 2018

البيان	2017	2018	الفرق
النتيجة التحليلية	990035630.66	-281853727.65	-1271889358.31
مبيعات الأخرى	520100500.00	-	-520100500.00
النتيجة التحليلية الإجمالية	1510136130.66	-281853727.65	-1791989858.31

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

الملاحظ من الجدول رقم(40): النتيجة التحليلية سنة 2018 سالبة يعني أقل من النتيجة التحليلية سنة 2017 كانت موجبة والفرق كان بمبلغ 1271889358.31، وكانت المبيعات الأخرى لا توجد سنة 2018 أما بالنسبة لمبيعات الأخرى سنة 2017 كانت تقدر بمبلغ 520100500.00، مما يؤدي ظهور النتيجة الإجمالية سنة 2018 سالبة أقل من النتيجة التحليلية الإجمالية سنة 2017 موجبة وكان الفرق بمبلغ 1791989858.31.



المطلب الثالث: عرض المقابلة ومناقشتها

اسم ولقب الموظف: أولاد سعيد جمال

الوظيفة: مدير المالية والمحاسبة

تاريخ المقابلة: 2020/08/13 الوقت: 10س

المقابلة:

س1- ما واقع ممارسة المؤسسة لمحاسبة التكاليف (محاسبة التحليلية)؟

ج1- تخضع لتسجيل دقيق يشمل كل عنصر يدخل في العملية الإنتاجية

مناقشة: إن واقع ممارسة المؤسسة الأنايبب الحزونية لمحاسبة التكاليف أي المحاسبة التحليلية ينطبق عليها تسجيل دقيق وشامل ومفصل يشمل كل عنصر من العناصر يدخل في العملية الإنتاجية في المؤسسة، وتعتبر مقياس مهم في تحديد سعر التكلفة وبالتالي تحديد هامش الربح.

س2- كيف تقسم التكاليف داخل المؤسسة الأنايبب ما هي أنواعها؟

ج2- مقسم إلى تكاليف مباشرة متعلقة بالمنتج مباشرة وأخرى غير مباشرة

مناقشة: تقسم التكاليف داخل المؤسسة الأنايبب الحزونية إلى قسمين، القسم الأول تكاليف مباشرة متعلقة بالمنتج مباشرة مثل مصاريف النقل ومصاريف مختلفة، أما القسم الثاني تكاليف غير مباشرة هي عبارة عن مصاريف محملة على الأقسام مثل : مصاريف الإدارة .

س3- ما هي أهم الطرق المستعملة لحساب سعر التكلفة؟

ج3- طريقة التكاليف الفعلية تأخذ بعين الاعتبار كل تكاليف مسجلة في المحاسبة

**مناقشة:** إن الطرق المستعملة لحساب سعر التكلفة في المؤسسة هي طريقة التكاليف الفعلية ولأنها تأخذ بعين الاعتبار كل التكاليف المسجلة في المحاسبة وهي أيضا تعتمد أساسا على الفصل بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة وحساب سعر التكلفة فقط بالتكاليف المتغيرة لأغراض التسيير.

س4- هل تؤثر نتيجة الصافية للمحاسبة التحليلية في اتخاذ القرار الإداري ؟

ج4- أكيد تؤثر نتيجة الصافية للمحاسبة التحليلية في اتخاذ القرار الإداري

**مناقشة:** تؤثر نتيجة الصافية للمحاسبة التحليلية في اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة وهذا في مراجعة أسباب انخفاضها وتعزيز التسيير العقلاني في المؤسسة، وأيضا لها تأثير في اتخاذ القرارات الإدارية في تخفيض تكاليف الأقسام و المراكز ذات الاستهلاك المرتفع في المؤسسة.

س5- هل تعتبر مخرجات المحاسبة التحليلية هي التي يتم عليها اتخاذ القرار الإداري؟

ج5- نعم تعتبر مخرجات المحاسبة التحليلية هي التي يتم عليها اتخاذ القرار الإداري

**مناقشة:** تعتبر مخرجات المحاسبة التحليلية هي التي يتم عليها اتخاذ القرار الإداري لأن هدف كل مؤسسه هو تعظيم الربح وتخفيض التكاليف فيها.

س6- ماهي الصعوبات أو المعوقات محاسبة التحليلية في المؤسسة؟

ج6- هو انه قد يكون بداية إنتاج مشروع في منتصف سنة ن وينتهي في سنة ن+1

**مناقشة:** إن صعوبات ومعوقات محاسبة التحليلية في مؤسسة هي أنه يمكن للمؤسسة أن تبدأ في مشروع في منتصف السنة ن الحالية وينتهي في السنة القادمة ن+1

س7- من يقوم باتخاذ القرار الإداري في المؤسسة؟

ج7- مجلس الإدارة

مناقشة: يتخذ القرار الإداري في المؤسسة هو مجلس الإدارة الذي له السلطة العليا في المؤسسة

س8- هل اتخاذ القرار الإداري له فاعلية في المؤسسة وهل يؤثر على القرارات الأخرى؟

ج8- أكيد وله تأثير للارتباط المصالح والهدف المشترك بينها

مناقشة: نعم يعتبر اتخاذ القرار الإداري له فعالية في المؤسسة وله تأثير على القرارات الأخرى لإرتباط

المصالح بينهما والهدف المشترك بينهما أيضا وهو تحقيق أهداف المؤسسة وتعظيم الربح.

س9- ما هي أسباب اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة؟

ج9- هو الخروج عن الهدف المنشود

مناقشة: أسباب اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة هو خروج عن الهدف المنشود والمسطر للمؤسسة وعدم

بلوغ المراد أو المطلوب.

س10- ما هي أنواع القرارات الإدارية وعلى أي مستوى يتم اتخاذها؟

ج10- قرار بإحالة إلى العطل مثلا أو تقليص حجم الطاقة المستهلكة ... في كل المستويات

مناقشة: أنواع القرارات الإدارية التي تتخذها المؤسسة هناك عدة قرارات وهي قرارات مبرمجة أو غير

مبرمجة وقرارات روتينية وإستراتيجية وقرارات تكتيكية وتشغيلية ... الخ، وتتخذ المؤسسة قرارا بإحالة إلى

عطل مثلا أو تقليص حجم طاقة المستهلكة ويتم اتخاذها على كل المستويات .

س11-- ما هي الأسس التي تقوم الأنظمة الحديثة لحساب التكاليف ومدى مساهمتها في تخفيض التكلفة؟

**ج11-** تعتمد الأنظمة الحديثة التكلفة على أساس النشاط ومحاولة حصر مجال التكاليف وهذا لتحكم في ضبط مراكز النشاطات وبالتالي تخفيض تلك التكاليف بمعرفة أين تكمن النقاط المؤثرة.

**مناقشة:** الأسس التي تقوم الأنظمة الحديثة لحساب التكاليف ومدى مساهمتها في تخفيض التكلفة تقوم على أساس النشاط ومحاولة حصر المجال التكاليف وتخفيضها لمعرفة أين تكمل النقاط المؤثرة لكي يتم تداركها واستغلالها.

**س12-** كانت نتيجة التحليلية سنة 2017 موجبة أي ربح بمبلغ 1510163130.66 دج ماهية القرارات الإدارية التي اتخذتها المؤسسة ؟

**ج12-** تقسيم الأرباح على العمال وإعادة ضخ الأموال في قسم الأموال الخاصة لتحضير مشاريع إنتاجية قادمة.

**مناقشة :** القرارات الإدارية التي اتخذتها المؤسسة عندما كنت النتيجة التحليلية سنة 2017 موجبة يعني ربح بمبلغ قدر 1510163130.66 دج هي تقسيم الأرباح على العمال يعني تقديم تحفيز للعمال وإعادة ضخ الأموال في قسم الأموال الخاصة لتحضير مشاريع إنتاجية قادمة وتعمل الإدارة على الحفاظ على تلك الوتيرة ومن تم محاولة تحقيق ربح أكثر.

**س13-** كانت النتيجة التحليلية سنة 2018 سالبة أي خسارة بمبلغ 281853727.65- ماهي القرارات الإدارية التي اتخذتها المؤسسة ؟

**ج13-** تخفيض التكاليف وبحث عن أسواق أخرى للبيع المنتج .

**مناقشة:** القرارات الإدارية التي اتخذتها المؤسسة عندما كانت النتيجة التحليلية سنة 2018 سالبة يعني خسارة بمبلغ قدر -281853727.65 دج هي تقليص وتخفيض التكاليف وبحث عن أسواق أخرى لبيع

المنتوج ويجب على الإدارة إيجاد مشاريع ذات سعر بيع أكبر كي يتم تدارك عدم تكرار خسارة عامين على التوالي .

### خلاصة الفصل:

من خلال هذه الدراسة تم التعرف على طبيعة العلاقة بين محاسبة التحليلية واتخاذ القرارات الإدارية فبعد عرض الدراسة وتحديد مختلف الأدوات المستخدمة فيها تم تبويب البيانات المتحصل عليها وتحليلها بغرض تحديد نتائج الدراسة وبالتالي اختبار الفرضيات البحث.

تعتبر المحاسبة التحليلية داخل المؤسسات ليس بالأمر الهين لكنه يتطلب عوامل ومؤهلات تساعد على استمراريتها في النشاط فإدراكنا لمفهوم المحاسبة التحليلية وأهدافها يزيل كثير من الغموض، ولحظنا من خلال تربعنا في مؤسسة الأنابيب الحزونية أن تطبيق المحاسبة التحليلية في المؤسسة يسمح بتحديد سعر التكلفة عن طريق متابعتها لطريقة الأقسام المتجانسة، ومراقبة التسيير من خلال تقسيم الوظائف ومراكز التحليل واتخاذ القرارات.

الختامة

### الخاتمة:

إن النمو الاقتصادي الحديث لا يتحقق إلا باكتساب المعارف والمهارات والتقنيات الحديثة والتي يجب أن تستغلها المؤسسات لازدهارها وتطورها، ولعل المحاسبة التحليلية تعتبر من أنجع سبل التحكم في التكاليف وتحقيق الرائدة الاقتصادية، وتعتبر المحاسبة التكاليف من أهم تقنيات مراقبة التسيير فمن خلالها يمكن لمتخذ القرار أن يقف على أهم الاستنتاجات بطريقة تتيح القرار المناسب في الوقت المناسب.

وأوضحت الدراسة أن المؤسسة تطبق المحاسبة التحليلية و تساعدها في اتخاذ القرارات الإدارية، وأنها تحمل التكاليف عن طريق الأقسام المتجانسة، وتساعد في تحديد سعر التكلفة، وفي اتخاذ القرارات الإدارية وترشيدها، كما تطرقنا إلى بعض الجوانب المحاسبة التحليلية ووظائفها وأهميتها والطرق التي تتميز بها باعتبارها أداة من أدوات مراقبة التسيير كما أنها تربط بين وظائف المؤسسة.

فبعد معالجتنا وتحليلنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية والعملية وإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي في مؤسسة صناعة الأنايبب الحلزونية بغرداية محل الدراسة، ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج.

### أولاً: نتائج اختبار الفرضيات الدراسة :

#### 1-اختبار الفرضية الأولى

-إثبات صحة الفرضية الأولى على أن محاسبة التحليلية ضرورية ومهمة في المؤسسة وأنها تخضع لتسجيل دقيق ومفصل يشمل كل عنصر يدخل في العملية الإنتاجية.



### 2- اختبار الفرضية الثانية

-إثبات صحة الفرضية الثانية بأن مخرجات المحاسبة التحليلية هي التي يتم عليها اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة لأن هدف كل مؤسسة تخفيض التكاليف وتعظيم الربح.

### 3- اختبار الفرضية الثالثة

-إثبات صحة الفرضية الثالثة بأن النتيجة الصافية تؤثر في اتخاذ القرار الإداري وهذا يرجع في أسباب انخفاض النتيجة الصافية وتعزيز التسيير العقلاني في المؤسسة.

### 4- اختبار الفرضية الرابعة

-نفي صحة الفرضية الرابعة وهي أن هناك صعوبات ومعوقات للمحاسبة التحليلية عندما يكون بداية إنتاج مشروع في منتصف السنة الحالية وينتهي في منتصف السنة القادمة فهذا مشكل بالنسبة للمحاسبة التحليلية.

## ثانياً: النتائج العامة للدراسة

من خلال هذه الدراسة التطبيقية توصلنا إلى النتائج التالية:

- تساعد المحاسبة التحليلية في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال معلومات والبيانات مستخلصة من محاسبة التحليلية وكيفية التحكم في التكاليف.

- تظهر أهمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية عندما تكون مخرجات النتيجة التحليلية دقيقة و صحيحة وتحمل صفة الملائمة و التوقيت المناسب في الحاجة إليها والدقة لكي لا تكون القرارات عرضة للخطر، فيمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها.

## الخاتمة

- يعتبر الهدف الأساسي لتطبيق نظام محاسبة التحليلية في المؤسسات الصناعية هو مساعدة الإدارة في تحديد أسعار المنتجات وقياس تكلفة الإنتاج واتخاذ القرارات الرشيدة.
- ظهرت المحاسبة التحليلية لتتبع بكل ما يتعلق بنشوء التكلفة، بداية بحسابها ومرورا بتحليلها ودراسة تغيراتها بإجراءات تخدم مصالح وأهداف المؤسسة مستقبلا، لتكون أكثر ربحية وتنافسية، مما يسهل في عملية اتخاذ القرار الإداري وممارسة الرقابة باستمرار.

### ثالثا: الاقتراحات

- من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن صياغة الاقتراحات التالية:
- التنسيق بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية و ننصح بإبرام عقود بينهما من أجل ضمان خدمة إعادة التأهيل والنهوض بالكفاءات وتسهيل إدماج جميع العاملين.
- تعجيل عمليات الحصول على معلومات المحاسبية وذلك بإنشاء برنامج شامل وصارم وذلك بمساعدة مختلف الهياكل المعنية.
- تكوين إطارات والمختصين في الميدان، ووضع مخطط تكوين أو النشاطات أو التدريب الإضافي الذي يتماشى مع احتياجات المؤسسة ككل.
- يجب على المؤسسة أن تلتزم الزبائن بشروطها وليس العكس لأنها ليس في صالحها، ويجب أيضا تكوين مختصين في الميدان من أجل كسب الزبون إليها.

### رابعا: آفاق الدراسة:

## الخاتمة

---

حاولنا من خلال الدراسة الإلمام بجوانب الموضوع النظرية والميدانية قدر الإمكان، ومن أجل المواصلة البحث في هذا الموضوع نقترح بعض المواضيع كآفاق مستقبلية للدراسة وأهمها:

- أثر المحاسبة التحليلية على اتخاذ القرار
- تأثير الأساليب المحاسبية الإدارية على القرارات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية
- دور نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية في اتخاذ القرارات الإدارية.

قائمة

المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع

الكتب:

- 1- إسماعيل يحيى التكريتي، محاسبة التكاليف في المنشآت الصناعية بين النظرية والتطبيق، دار حامد للنشر والتوزيع،الأردن -عمان، 2009.
- 2- حسن علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،الأردن ، 1997.
- 3- رابع سرير عبد الله، القرار الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الأردن -عمان، 2012.
- 4- زهير إبراهيم الحدرب و لؤي وديان، محاسبة التكاليف، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- 5- عبد الله إبراهيم الفههي، نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ،الأردن-عمان، عام 2012.
- 6- علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن-عمان، 2013.
- 7- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثامنة، الأردن -عمان، 2014.
- 8- عيسى عبد العزيز الرواشدة، محاسبة التكاليف، دار الكنوز المعرفية العلمية، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
- 9- محمد الصيرفي، القرارات الإدارية ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، طبعة الأولى، الإسكندرية، 2007.

## قائمة المراجع

- 10- محمد تيسير الرجبى، محاسبة التكاليف، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة 09، مصر، 2008.
- 11- محمد جبار الشمري وعلي رزاق العابدي، استخدام نظم المعلومات الإدارية Mis في اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة الأكاديمية، المجلد الأول، العدد الثاني، العراق، 2006.
- 12- محمد كمال عطية، أصول محاسبة التكاليف، دار الجامعات المصرية، الطبعة 4، مصر، 1985.
- 13- ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير المحاسبة التحليلية ج1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999.
- 14- نواف فخر، خليل الدليمي، محاسبة التكاليف الصناعية، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن- عمان، 2002.
- 15- نواف كنعان، القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الدار العلمية الدولية، الطبعة الأولى، الأردن ، 2003.
- 16- نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار امجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2015.
- الرسائل الجامعية:**

- 1- بوتردين ياسمينه وبن شهرة فاطمة الزهراء، المحاسبة التحليلية كأداة لتشخيص نظام الرقابة الداخلية، دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الحلزونية بغرداية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التجارية تخصص علوم مالية ومحاسبة، غرداية، 2018.
- 2- سهام عزي، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة مؤسسة عمومية المستشفى الجامعي مصطفى باشا ووكالة التأمين سلامة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير في قسم علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، الجزائر ، 2012.

## قائمة المراجع

---

### مقالات:

- 1- محمد جبار الشمري وعلي رزاق العابدي، استخدام نظم المعلومات الإدارية Mis في اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة الأكاديمية، المجلد الأول، العدد الثاني، العراق، 2006.

### الكتب باللغة الأجنبية

Herbert A.simon. Administrative brhavoir .A studay of decision making processes in administrative.4th edition. USA.

الملاحق



## الملاحق

### الملحق 01 : توزيع الأعباء المباشرة وغير مباشرة 2017

2017

جدول التكاليف المباشرة

الورشة4	الورشة3	الورشة2	الورشة1	رقم/ح
77 771 460,00	77 771 460,00	68 797 830,00	74 780 250,00	<b>602/611/612,,,,,9</b>
317 247 194,16	317 247 194,16	280 641 748,86	305 045 379,00	<b>68</b>
307 765 655,60	307 765 655,60	272 254 233,80	295 928 515,00	<b>63</b>
<b>702 784 309,76</b>	<b>702 784 309,76</b>	<b>621 693 812,66</b>	<b>675 754 144,00</b>	المجموع
63 025,07	62 812,92	54 253,45	57 832,29	الكمية المعالجة طن
<b>11 150,87</b>	<b>11 188,53</b>	<b>11 459,07</b>	<b>11 684,72</b>	تكلفة الوحدة طن/دج

AT4

AT3

AT2

AT1



## الملاحق

### الملحق 2 : تكاليف الشراء 2017

2017		
39 948,61		
		<b>التكاليف المباشرة</b>
3 168 559 786,39		
		ثمن تكلفة اللفافة الحديدية
	السعر دج	الكمية طن
2 964 213 473,10	44 569,86	66 507,13
		مصاريف الشراء
		مصاريف النقل
117 072 500,94	1 760,30	66 507,13
		مصاريف مختلفة
68 157 171,90	1 024,81	66 507,13
		<b>التكاليف الغير مباشرة</b>
-		
19 116 640,45	287,44	66 507,13
-		
<b>3 168 559 786,39</b>		<b>مجموع التكاليف</b>
66 507,13		عدد الوحدات
<b>47 642,41</b>		تكلفة الوحدة الواحدة

2017		
		<b>تكلفة المواد الاولية في ورشة التلحيم</b>
	FIL DE SOUDAGE	
	سعر الوحدة دج	الكمية طن
28 090 333,08	150 191,59	187,03
	FLUX DE SOUDAGE	
39 617 418,75	116 095,00	341,25
-	-	-
		مصاريف النقل
929 931,28	1 760,30	528,28
		مصاريف مختلفة
541 386,63	1 024,81	528,28
		<b>التكاليف الغير مباشرة</b>
-		
151 847,46	287,44	528,28
<b>69 330 917,20</b>		<b>مجموع التكاليف</b>

## الملاحق

2017		
		<b>تكلفة المواد الاولية في ورشة المراقبة</b>
	<b>ELECTRODES F.A</b>	طن 1.65
	سعر الوحدة دج	الكمية الوحدة
1 109 104,00	26,92	41 200,00
	<b>FILM RADIO</b>	طن 0,005
	سعر الوحدة دج	الكمية الوحدة
12 372 100,00	155,00	79 820,00
		<b>مصاريف النقل</b>
6 425,10	1 760,30	3,65
		<b>مصاريف مختلفة</b>
3 740,56	1 024,81	3,65
		<b>التكاليف الغير مباشرة</b>
-		
1 049,15	287,44	3,65
<b>13 492 418,80</b>		<b>مجموع التكاليف</b>

2017		
		<b>تكلفة المواد الاولية في ورشة التغليف الخارجي</b>
	<b>POLYETHYLENE</b>	
	سعر الوحدة دج	الكمية طن
306 357 659,33	170 969,01	1 791,89
	<b>ADHESIF TRICOUCHE</b>	
	سعر الوحدة دج	الكمية طن
48 817 217,91	234 067,98	208,56
	<b>GRENAILLE D'ACIER</b>	
	سعر الوحدة دج	الكمية طن
4 534 448,33	93 493,78	48,5

## الملاحق

	DILUANT	
	سعر الوحدة دج	الكمية وحدة
1 209 607,05	208 552,94	5,80
		مصاريف النقل
3 616 976,43	1 760,30	2 054,75
		مصاريف مختلفة
2 105 728,35	1 024,81	2 054,75
		<u>التكاليف الغير مباشرة</u>
590 612,12	287,44	2 054,75
<b>367 232 249,51</b>		مجموع التكاليف

2017		تكلفة المواد الاولية في ورشة التغليف الداخلي
	POUDRE EPOXY	
	سعر الوحدة دج	الكمية طن
26 119 949,11	343 231,92	76,10
	PEINTURE	
	سعر الوحدة دج	الكمية طن
46 792 377,29	344 746,02	135,73
	GRENAILLE D'ACIER	
	سعر الوحدة دج	الكمية طن
4 534 448,33	93 493,78	48,5
	DILUANT	
	سعر الوحدة دج	الكمية طن
991 813,05	171 002,25	5,80
		مصاريف النقل
468 468,64	1 760,30	266,13
		مصاريف مختلفة
272 732,69	1 024,81	266,13
		<u>التكاليف الغير مباشرة</u>
76 495,73	287,44	266,13
<b>79 256 284,84</b>		مجموع التكاليف

## الملاحق

### الملحق 3 : تكاليف الإنتاج سنة 2017

2017		الورشه 3
		التكاليف المباشرة
		تكلفة الانتاج
	سعر الوحدة دج	الكمية طن
1 455 393 741,48	77 234,31	18 843,88
3 395 918 730,12	77 234,31	43 969,04
<b>367 232 249,51</b>		تكلفة شراء المواد الاولية للورشة3
		التكاليف المباشرة 2
	سعر الوحدة دج	الكمية طن
702 784 309,76	11 188,53	62 812,92
210 835 292,93	11 188,53	18 843,88
491 949 016,83	11 188,53	43 969,04
		<b>التكاليف الغير مباشرة للورشة3</b>
	سعر الوحدة دج	الكمية طن
76 215 871,86	1 213,38	62 812,92
22 864 761,56	1 213,38	18 843,88
53 351 110,30	1 213,38	43 969,04
<b>5 997 544 902,73</b>		<b>مجموع التكاليف</b>
62 812,92		عدد الوحدات بالطن
<b>95 482,66</b>		<b>تكلفة الطن الواحد</b>
42"	18 843,88	62 812,92
48"	43 969,04	
48"		42"
		التكاليف المباشرة
3 395 918 730,12		1 455 393 741,48
		التكاليف المباشرة 2
491 949 016,83		210 835 292,93
		التكاليف الغير مباشرة للورشة3
53 351 110,30		22 864 761,56
		تكلفة شراء المواد الاولية للورشة3
257 062 574,66		110 169 674,85
		المجموع الكلي ورشه 3
4 198 281 431,91		1 799 263 470,82
		الكمية المنتجه
43 969,04		18 843,88
		دج/م
<b>95 482,66</b>		<b>95 482,66</b>

## الملاحق

2017		الورشه 4
		تكلفة الانتاج
	سعر الوحدة دج	الكمية طن
6 017 801 549,79	95 482,66	63 025,07
1 805 340 464,94	95 482,66	18 907,52
4 212 461 084,85	95 482,66	44 117,55
79 256 284,84		تكلفة شراء المواد الاولية للورشه4
		التكاليف المباشرة 2
	سعر الوحدة دج	الكمية طن
702 784 309,76	11 150,87	63 025,07
210 835 292,93	11 150,87	18 907,52
491 949 016,83	11 150,87	44 117,55
		<u>التكاليف الغير مباشرة للورشه4</u>
	سعر الوحدة دج	الكمية طن
74 958 518,95	1 189,34	63 025,07
22 487 555,69	1 189,34	18 907,52
52 470 963,27	1 189,34	44 117,55
6 874 800 663,34		مجموع التكاليف
63 025,07		عدد الوحدات بالطن
109 080,41		تكلفة الطن الواحد
42"	18 907,52	63 025,07
48"	44 117,55	
48"		42"
		التكاليف المباشرة
4 212 461 084,85		1 805 340 464,94

## الملاحق

		التكاليف المباشرة 2
<b>491 949 016,83</b>		<b>210 835 292,93</b>
		التكاليف الغير مباشرة للورشة 4
<b>52 470 963,27</b>		<b>22 487 555,69</b>
		تكلفة شراء المواد الاولية للورشة 4
<b>55 479 399,39</b>		<b>23 776 885,45</b>
		المجموع الكلي للورشه 4
4 812 360 464,34		2 062 440 199,00
		الكميه المنتجه
44 117,55		18 907,52
		دج/م
<b>109 080,41</b>		<b>109 080,41</b>

### الملحق 4 : سعر التكلفة 2017

2017		سعر التكلفة	
			تكلفة الانتاج التام المباع
	سعر الوحدة دج		الكمية طن
<b>6 874 800</b>			
<b>663,34</b>	109 080,41	63 025,07	
<b>2 062 440 199,00</b>	<b>109 080,41</b>	<b>18 907,52</b>	42"
<b>4 812 360 464,34</b>	<b>109 080,41</b>	<b>44 117,55</b>	48"
			<u>مصاريف التوزيع الغير مباشرة</u>
	سعر الوحدة دج		الكمية طن
<b>32 564 161,02</b>	<b>516,69</b>	<b>63 025,07</b>	
<b>9 769 248,31</b>	<b>516,69</b>	<b>18 907,52</b>	42"
<b>22 794 912,72</b>	<b>516,69</b>	<b>44 117,55</b>	48"
<b>6 907 364 824,36</b>			سعر التكلفة للإنتاج
<b>109 597,10</b>	<b>18 907,52</b>	<b>2 072 209 447,31</b>	42"
<b>109 597,10</b>	<b>44 117,55</b>	<b>4 835 155 377,05</b>	48"
63 025,07			عدد الوحدات بالطن



## الملاحق

طن ل 42	18 907,52	63 025,07	
طن ل 48	44 117,55		
		42"	
	سعر الوحدة دج	الكمية متر	
<b>2 062 440 199,00</b>	109 080,41	18 907,52	
		<u>مصاريف التوزيع الغير مباشرة</u>	
	سعر الوحدة دج	كميه ب متر	
<b>9 769 248,31</b>	516,69	18 907,52	
2 072 209 447,31		سعر التكلفة للإنتاج	
18 907,52			
<b>109 597,10</b>		تكلفه المتر الواحد	
		48"	
	سعر الوحدة دج	الكمية متر	
<b>4 812 360 464,34</b>	109 080,41	44 117,55	
		48"	
		<u>مصاريف التوزيع الغير مباشرة</u>	
	سعر الوحدة دج	كميه ب متر	
<b>22 794 912,72</b>	516,69	44 117,55	
4 835 155 377,05		كميه ب متر	
44 117,55			
<b>109 597,10</b>		تكلفه المتر الواحد	

## الملاحق

### الملحق 5 : توزيع الأعباء المباشرة وغير مباشرة 2018

جدول التكاليف المباشرة				2
2018				
الورشة 4	الورشة 3	الورشة 2	الورشة 1	رقم/ح
758 815 516,63	663 246 088,86	663 533 084,13	784 358 096,43	602/611/612,,,,,9
161 135 189,27	140 840 931,31	140 901 875,03	166 559 180,13	68
319 608 128,97	279 354 911,52	279 475 792,05	330 366 496,40	63
<b>1 239 558 834,87</b>	<b>1 083 441 931,69</b>	<b>1 083 910 751,22</b>	<b>1 281 283 772,96</b>	المجموع
67 547,00	59 052,00	59 084,00	69 817,00	الكمية المعالجة طن
<b>18 351,06</b>	<b>18 347,25</b>	<b>18 345,25</b>	<b>18 352,03</b>	تكلفة الوحدة طن/دج

## الملاحق

2018

2 018,000000

جدول توزيع الاعباء الغير مباشره

رقم	الاصناف	المرحلة	المرحلة	المرحلة	المرحلة	المرحلة	المرحلة	المرحلة	المرحلة	المرحلة	المرحلة
		0,0000	0,2395	0,2210	0,2135	0,1970	0,0300	0,0200	0,0100	0,0400	
64	31 310 091,20	1 565 504,56	7 185 665,93	6 919 530,16	6 653 394,38	5 854 987,05	939 302,74	626 201,82	313 100,91	1 252 403,65	
		0,0000	0,2390	0,2209	0,2124	0,1969	0,0200	0,0300	0,0200	0,0300	
65	7 195 124,57	359 806,23	1 653 669,43	1 589 623,92	1 528 456,86	1 344 955,68	143 922,49	215 883,74	143 922,49	215 883,74	
		0,0000	0,1405	0,1405	0,2300	0,3070	0,0300	0,0300	0,0300	0,0200	
66	173 794 897,54	8 689 744,88	25 808 542,28	25 808 542,28	41 015 595,82	53 355 033,54	5 213 846,93	5 213 846,93	5 213 846,93	3 475 897,95	
		0,0000	0,1300	0,1300	0,2120	0,3730	0,0200	0,0200	0,0500	0,0150	
62	134 295 280,55	6 714 764,03	17 458 386,47	17 458 386,47	28 470 599,48	50 092 139,65	2 685 905,61	2 685 905,61	6 714 764,03	2 014 429,21	
		17 328 819,88	62 108 284,11	61 778 082,83	77 888 048,63	110 847 115,93	8 982 977,78	8 741 838,10	12 386 834,38	8 868 814,64	348 698 383,88
		0,1	0,10	0,10	0,20	0,35	0,06	0,04	0,05	-	1,00
		798 170,13	798 170,13	798 170,13	1 596 340,26	2 793 595,46	478 902,08	319 268,05	399 085,07	7 861 701,32	
		0,08	0,06	0,15	0,07	0,45	0,05	0,10	-	1,00	0,05
		1 022 777,55	639 235,97	1 917 707,91	894 930,36	5 753 123,74	639 235,97	1 278 471,94	12 784 719,42	1 023 086,78	
		0,45					0,55	1			
		4 652 810,14					5 686 767,95	10 339 578,09	-		
		23 803 577,52	53 543 670,22	54 491 960,87	80 159 317,16	119 193 835,13	15 787 883,77	-	0	0	مجموع
		39 225,77	67 547,00	59 052,00	59 084,00	69 817,00	30 731,20				طوق
		808,84	792,88	822,78	1 368,70	1 707,28	618,74				

## الملاحق

### الملحق 6 : تكاليف الشراء 2018

2018		
1 051 808 520,40		
		<b>التكاليف المباشرة</b>
2 116 791 214,60		
		ثمن تكلفة اللقافة الحديدية
	السعر دج	الكمية طن
2 015 413 558,40	65 582,00	30 731,20
		مصاريف الشراء
		مصاريف النقل
54 096 131,36	1 760,30	30 731,20
		مصاريف مختلفة
31 493 641,07	1 024,81	30 731,20
		<b>التكاليف الغير مباشرة</b>
-		
15 787 883,77	513,74	30 731,20
-		
<b>2 116 791 214,60</b>		<b>مجموع التكاليف</b>
30 731,20		عدد الوحدات
<b>68 880,85</b>		تكلفة الوحدة الواحدة

2018		
		<b>تكلفة المواد الاولية في ورشة التلحيم</b>
	FIL DE SOUDAGE	
	سعر الوحدة دج	الكمية طن
28 090 333,08	150 191,59	187,03
	FLUX DE SOUDAGE	
39 617 418,75	116 095,00	341,25
	-	-
		مصاريف النقل
929 931,28	1 760,30	528,28
		مصاريف مختلفة
541 386,63	1 024,81	528,28
		<b>التكاليف الغير مباشرة</b>
271 399,20	513,74	528,28
<b>69 450 468,94</b>		<b>مجموع التكاليف</b>

## الملاحق

2018		
		<b>تكلفة المواد الاولية في ورشة المراقبة</b>
	<b>ELECTRODES F.A</b>	طن1.65
	سعر الوحدة دج	الكمية الوحدة
1 109 104,00	26,92	41 200,00
	<b>FILM RADIO</b>	طن0,005
	سعر الوحدة دج	الكمية الوحدة
12 372 100,00	155,00	79 820,00
		<b>مصاريف النقل</b>
6 425,10	1 760,30	3,65
		<b>مصاريف مختلفة</b>
3 740,56	1 024,81	3,65
		<b>التكاليف الغير مباشرة</b>
-		
1 875,16	513,74	3,65
<b>13 493 244,81</b>		<b>مجموع التكاليف</b>

2018		
		<b>تكلفة المواد الاولية في ورشة التغليف الخارجي</b>
	<b>POLYETHILENE</b>	
	سعر الوحدة دج	الكمية طن
121 642 740,92	170 969,01	711,49
	<b>ADHESIF TRICOUCHE</b>	
	سعر الوحدة دج	الكمية طن
18 449 238,18	234 067,98	78,82
	<b>GRENAILLE D'ACIER</b>	
	سعر الوحدة دج	الكمية طن
2 524 332,06	93 493,78	27
	<b>DILUANT</b>	

## الملاحق

الكمية وحدة	سعر الوحدة دج	
419 191,41	208 552,94	2,01
		<b>مصاريف النقل</b>
1 442 249,00	1 760,30	819,32
		<b>مصاريف مختلفة</b>
839 647,33	1 024,81	819,32
		<b>التكاليف الغير مباشرة</b>
420 918,45	513,74	819,32
<b>145 738 317,35</b>		<b>مجموع التكاليف</b>

2 018,00		
		<b>تكلفة المواد الاولية في ورشة التغليف الداخلي</b>
	<b>POUDRE EPOXY</b>	
	سعر الوحدة دج	الكمية طن
15 617 052,36	343 231,92	45,50
	<b>PEINTURE</b>	
	سعر الوحدة دج	الكمية طن
23 520 641,96	344 746,02	68,23
	<b>GRENAILLE D'ACIER</b>	
	سعر الوحدة دج	الكمية طن
2 524 332,06	93 493,78	27
	<b>DILUANT</b>	
	سعر الوحدة دج	الكمية طن
419 191,41	208 552,94	2,01
		<b>مصاريف النقل</b>
251 258,18	1 760,30	142,74
		<b>مصاريف مختلفة</b>
146 277,28	1 024,81	142,74
		<b>التكاليف الغير مباشرة</b>
73 329,36	513,74	142,74
<b>42 552 082,62</b>		<b>مجموع التكاليف</b>

## الملاحق

### الملحق 7 : تكاليف الإنتاج 2018

2018			الورشة 1
			التكاليف المباشرة
			تكلفة الشراء
			اللفائف
		سعر الوحدة دج	الكمية طن
	4 809 054 388,69	68 880,85	69 817,00
			الفضلات
	-	-	-
			قيمة الحديد الصافي للإنتاج
		سعر الوحدة دج	الكمية طن
	4 809 054 388,69	-	69 817,00
MP AT1	69 450 468,94		تكلفة شراء المواد الأولية للورشة 1
			التكاليف المباشرة 2
		سعر الوحدة دج	الكمية طن
	1 281 283 772,96	18 352,03	69 817,00
42"	84 564 729,02	18 352,03	4 607,92
48"	1 196 719 043,94	18 352,03	65 209,08
			<u>التكاليف الغير مباشرة للورشة 1</u>
		سعر الوحدة دج	الكمية طن
	119 193 835,13	1 707,23	69 817,00
42"	7 866 793,12	1 707,23	4 607,92
48"	111 327 042,01	1 707,23	65 209,08
	6 278 982 465,72		مجموع التكاليف
	69 817,00		عدد الوحدات بالطن
	89 934,86		تكلفة الطن الواحد
		القطر	طن
56 608,38	42"	20 945,10	69 817,00
125 634,70	48"	48 871,90	
	48"		42"
			قيمة الحديد الصافي للإنتاج

## الملاحق

	452 051 112,54		288 543 263,32
			التكاليف المباشرة 2
	1 196 719 043,94		84 564 729,02
			التكاليف الغير مباشرة للورشة 1
	111 327 042,01		7 866 793,12
			تكلفة شراء المواد الاولية للورشة 1
	65 283 440,81		4 167 028,14
			المجموع الكلي ورشه 1
	1 825 380 639,30		385 141 813,59
			الكميه المنتجه
	48 871,90		20 945,10
	دج/م		دج/م
	37 350,31		18 388,16

2018			الورشة 2
			التكاليف المباشرة
			تكلفة الانتاج
	دج	سعر الوحدة	الكمية طن
<b>74 049 113,32</b>	<b>18 388,16</b>		<b>4 027,00</b>
<b>2 056 396 044,72</b>	<b>37 350,31</b>		<b>55 057,00</b>
<b>13 493 244,81</b>			تكلفة شراء المواد الاولية للورشة 2
			التكاليف المباشرة 2
	دج	سعر الوحدة	الكمية طن
<b>73 876 321,76</b>	<b>18 345,25</b>		<b>4 027,00</b>
<b>1 010 034 429,45</b>	<b>18 345,25</b>		<b>55 057,00</b>
			<u>التكاليف الغير مباشرة للورشة 2</u>
	دج	سعر الوحدة	الكمية طن
<b>5 463 434,60</b>	<b>1 356,70</b>		<b>4 027,00</b>
<b>74 695 882,55</b>	<b>1 356,70</b>		<b>55 057,00</b>
			مجموع التكاليف



## الملاحق

3 308 008 471,22		
59 084,00		عدد الوحدات بالطن
<b>109 865,19</b>		<b>تكلفة الطن الواحد</b>
		الفضلات
		تكلفة الطن الواحد
3 515 686,07	32,00	109 865,19
6 487 759 187,40		تكاليف الإنتاج نصف المصنع الصافي
59 052,00		عدد الوحدات بالطن
		<b>تكلفة الطن الواحد</b>
42"	17 725,20	59 084,00
48"	41 358,80	
48"		42"
		التكاليف المباشرة
2 056 396 044,72		74 049 113,32
		التكاليف المباشرة 2
758 737 525,85		325 173 225,37
		التكاليف الغير مباشرة للورشة 2
74 695 882,55		5 463 434,60
		تكلفة شراء المواد الاولية للورشة 2
1 268 365,01		809 594,69
		المجموع الكلي ورشه 2
2 891 097 818,13		405 495 367,98
		الكمية المنتجة
55 057,00		4 027,00
		دج/م
<b>52 510,99</b>		<b>100 694,1564</b>

		<b>الورشه 3</b>
		التكاليف المباشرة
		تكلفة الانتاج
	سعر الوحدة دج	الكمية طن
6 487 759 187,40	109 865,19	59 052,00

## الملاحق

405 530 248,43	100 694,16	4 027,35
2 889 399 276,50	52 510,99	55 024,65
<b>145 738 317,35</b>		تكلفة شراء المواد الاولية للورشة3
		التكاليف المباشرة 2
	سعر الوحدة دج	الكمية طن
1 083 441 931,69	18 347,25	59 052,00
73 890 739,74	18 347,25	4 027,35
1 009 551 191,95	18 347,25	55 024,65
		<b>التكاليف الغير مباشرة للورشة3</b>
	سعر الوحدة دج	الكمية طن
54 491 960,87	922,78	59 052,00
3 716 351,73	922,78	4 027,35
50 775 609,14	922,78	55 024,65
<b>7 771 431 397,31</b>		<b>مجموع التكاليف</b>
59 052,00		عدد الوحدات بالطن
<b>131 603,19</b>		<b>تكلفة الطن الواحد</b>
42"	4 027,35	59 052,00
48"	55 024,65	
48"		42"
		التكاليف المباشرة
2 889 399 276,50		405 530 248,43
		التكاليف المباشرة 2
1 009 551 191,95		73 890 739,74
		التكاليف الغير مباشرة للورشة3
50 775 609,14		3 716 351,73
		تكلفة شراء المواد الاولية للورشة3
136 994 018,31		5 829 532,69
		المجموع الكلي ورشه 3
4 086 720 095,90		488 966 872,60
		الكميه المنتجه
55 024,65		4 027,35
		دج/م
<b>74 270,71</b>		<b>121 411,68</b>

## الملاحق

2018		التكاليف المباشرة
		<b>الورشه 4</b>
		تكلفة الانتاج
	سعر الوحدة دج	الكمية طن
<b>8 889 400 470,67</b>	131 603,19	67 547,00
<b>492 059 665,04</b>	<b>121 411,68</b>	<b>4 052,82</b>
<b>4 715 757 835,84</b>	<b>74 270,71</b>	<b>63 494,18</b>
<b>42 552 082,62</b>		تكلفة شراء المواد الاولية للورشه4
		التكاليف المباشرة 2
	سعر الوحدة دج	الكمية طن
<b>1 239 558 834,87</b>	18 351,06	67 547,00
<b>74 373 530,09</b>	<b>18 351,06</b>	<b>4 052,82</b>
<b>1 165 185 304,78</b>	<b>18 351,06</b>	<b>63 494,18</b>
		<u>التكاليف الغير مباشرة للورشه4</u>
	سعر الوحدة دج	الكمية طن
<b>53 543 670,22</b>	792,69	67 547,00
<b>3 212 620,21</b>	<b>792,69</b>	<b>4 052,82</b>
<b>50 331 050,00</b>	<b>792,69</b>	<b>63 494,18</b>
<b>10 225 055 058,37</b>		<b>مجموع التكاليف</b>
67 547,00		عدد الوحدات بالطن
<b>151 376,89</b>		<b>تكلفة الطن الواحد</b>
42"	4 052,82	67 547,00
48"	63 494,18	
48"		42"
		التكاليف المباشرة
<b>4 715 757 835,84</b>		<b>492 059 665,04</b>
		التكاليف المباشرة 2

## الملاحق

<b>1 165 185 304,78</b>		<b>74 373 530,09</b>
		التكاليف الغير مباشرة للورشة4
<b>50 331 050,00</b>		<b>3 212 620,21</b>
		تكلفة شراء المواد الاولية للورشة4
<b>3 999 895,77</b>		<b>2 553 124,96</b>
		المجموع الكلي للورشه 4
5 935 274 086,39		572 198 940,31
		الكميه المنتجه
63 494,18		4 052,82
		د/ج/م
<b>93 477,45</b>		<b>141 185,38</b>

## الملاحق

### الملحق 8 : سعر التكلفة 2018

سعر التكلفة /تكلفة الانتاج التام+مصاريف التوزيع		
تكلفة الانتاج التام المباع		
الكمية طن	سعر الوحدة دج	
67 547,00	151 376,89	10 225 055 058,37
<b>4 000,00</b>	<b>141 185,38</b>	<b>564 741 528,42</b>
<b>35 225,77</b>	<b>93 477,45</b>	<b>3 292 815 181,71</b>
<b>مصاريف التوزيع الغير مباشرة</b>		
الكمية طن	سعر الوحدة دج	
67 547,00	606,84	40 989 896,46
4 000,00	606,84	2 427 340,75
35 225,77	606,84	21 376 236,77
<b>سعر التكلفة للإنتاج</b>		
567 168 869,18	4 000,00	141 792,22
3 314 191 418,48	35 225,77	94 084,29
<b>عدد الوحدات بالطن</b>		
67 547,00		67 547,00
42"	4 052,82	طن ل 42
48"	63 494,18	طن ل 48
الكمية متر	سعر الوحدة دج	
4 052,82	141 185,38	572 198 940,31
<b>مصاريف التوزيع الغير مباشرة</b>		
4 052,82	606,84	كميه ب متر 2 459 393,79
<b>سعر التكلفة للإنتاج</b>		
574 658 334,09	4 052,82	4 052,82
<b>تكلفه المتر الواحد</b>		
48"	سعر الوحدة دج	الكمية متر
63 494,18	93 477,45	5 935 274 086,39

## الملاحق

		48"
		<u>مصاريف التوزيع الغير مباشرة</u>
	سعر الوحدة دج	كميه ب متر
<b>38 530 502,67</b>	606,84	63 494,18
5 973 804 589,06		كميه ب متر
63 494,18		
<b>94 084,29</b>		تكلفه المتر الواحد

# الملاحق

## الملحق 9 : جدول حسابات النتائج 2017-2018

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION\_DU:18/03/2019 9:16

EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

### COMPTE DE RESULTAT/NATURE -

	NOTE	2018	2017
Ventes et produits annexes		2 825 741 656.53	8 368 947 937.91
Variation stocks produits finis et en cours		1 108 018 048.09	-720 249 822.20
Production immobilisée		3 696 625.44	5 095 825.34
Subventions d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>3 937 456 330.06</b>	<b>7 653 793 941.05</b>
Achats consommés		-2 869 952 786.05	-3 896 014 906.54
Services extérieurs et autres consommations		-134 295 280.55	-381 702 266.71
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-3 004 248 066.60</b>	<b>-4 277 717 173.25</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>933 208 263.46</b>	<b>3 376 076 767.80</b>
Charges de personnel		-1 208 805 328.94	-1 183 714 060.10
Impôts, taxes et versements assimilés		-31 310 091.20	-85 621 483.96
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-306 907 156.68</b>	<b>2 106 741 223.74</b>
Autres produits opérationnels		72 503 985.35	119 839 334.06
Autres charges opérationnelles		-7 196 124.57	-11 653 232.27
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-609 437 175.74	-1 220 181 516.76
Reprise sur pertes de valeur et provisions		717 973 082.01	447 721 361.91
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-133 063 389.63</b>	<b>1 442 467 170.68</b>
Produits financiers		9 940 845.39	6 062 781.25
Charges financières		-173 794 897.54	-46 683 004.61
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-163 854 052.15</b>	<b>-40 620 223.36</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>-296 917 441.78</b>	<b>1 401 846 947.32</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires		15 095 500.28	108 288 666.91
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>4 737 874 242.81</b>	<b>8 227 417 418.27</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-5 019 696 184.31</b>	<b>-6 717 281 804.04</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-281 821 941.50</b>	<b>1 510 135 614.23</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>-281 821 941.50</b>	<b>1 510 135 614.23</b>

الفهرس



## الفهرس

الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
IX	قائمة الرموز والمختصرات
أ-هـ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة</b>	
07	تمهيد الفصل
08	المبحث الأول : مفاهيم العامة حول المحاسبة التكاليف واتخاذ القرارات الإدارية
08	المطلب الأول: مدخل لمحاسبة التكاليف
08	أولاً: مفهوم محاسبة التكاليف (محاسبة التحليلية)
10	ثانياً: وظائف محاسبة التكاليف
13	ثالثاً: أهداف محاسبة التكاليف
15	رابعاً: الطرق المعتمدة في تحديد التكاليف
17	المطلب الثاني: مفهوم القرارات الإدارية
17	أولاً: تعريف القرار
18	ثانياً: تعريف القرارات الإدارية
19	ثالثاً: أنواع القرارات الإدارية
22	رابعاً: خطوات اتخاذ القرارات الإدارية
26	خامساً: أهمية اتخاذ القرارات الإدارية والعوامل المؤثرة فيها
27	المطلب الثالث: العلاقة بين محاسبة التكاليف واتخاذ القرارات الإدارية
29	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
29	المطلب الأول: الدراسات المحلية
33	المطلب الثاني: الدراسات العربية والأجنبية
33	أولاً: الدراسات العربية

## الفهرس

36	ثانيا: الدراسات الأجنبية
38	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
41	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية</b>	
43	تمهيد الفصل
44	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية
44	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب
44	أولا: النشأة التاريخية للمؤسسة
48	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية
54	المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
54	أولا: الأهمية الاقتصادية
55	ثانيا: الأهداف الإستراتيجية
56	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج
56	المطلب الأول: تقديم مصلحة المالية والمحاسبة وخطوات إنتاج الأنابيب
56	أولا: تقديم مصلحة المالية والمحاسبة
58	ثانيا: خطوات إنتاج الانابيب
61	المطلب الثاني: تطبيق محاسبة التحليلية 2017 و 2018
61	أولا : تطبيق محاسبة التحليلية 2017
72	ثانيا: تطبيق محاسبة التحليلية 2018
84	المطلب الثالث: عرض المقابلة ومناقشتها
89	خلاصة الفصل
91	الخاتمة
96	قائمة المصادر والمراجع
-	قائمة الملاحق
-	فهرس الموضوعات