

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

الموازنة التقديرية للتسيير كاداة لتسيير الامثل للتدفقات النقدية في المؤسسات
الاقتصادية

دراسة حالة مطاحن سيدي عيسى بالمسيلة-

من اعداد الطلاب:

اشرف الاستاذة(ة):

- عز الدين عبد الرؤوف.

- عمران عبد الحليم.

- عبدالوحي محمد.

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
مهدي نزيه	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
عز الدين عبد الرؤوف	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
قروش عيسى	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2021-2020



﴿وقلّ اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون
إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون﴾

سورة التوبة الآية: 104

الشكر و التقدير

اولا قبل كل شيء نشكر الله تعالى عزوجل علي توفيقه لنا في انهاء هذا العمل المتواضع الذي نتمني فيه اننا استفدنا و افدنا غيرنا.

نتقدم بالشكر الجزيل الي الاستاذ الدكتور المشرف "عز الدين الرؤوف" علي معاونته الصادقة و ملاحظاته العملية القيمة و مناقشته الجادة و تشجيعه الكبير لنا دون ان ننسي اساتذة قسم علوم التسيير و كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل.

عمران عبد الحليم

عبد الاادي محمد

اهداء

الحمد لله الذي يفتح بجمده الكلام و الحمد لله الذي افضل ما جزت به الاقلام سبحانه.
الله لا نحصي ثناء عليه كما انشيء علي نفسه و كل اللع علي سيدنا محمد و علي اله و
صديه و سلم تسليما و بعد

اهدي ثمرة جهدي الي الذي رباني و علمني الي من سهر علي تربيتي الي الذي
تمنيتو لو كان معي الي من غلي عيني و حفظه قلبي ابي النائم رحمه الله و عفر له.
الي من سهرة لسهري و فؤحت لفرحي و حزنه لعزني الي التي جعلت الجنة تحت
اقدامها " امي الجنون بارك الله لي في عمرها و حفظها"

الي دعمي و سدي في الحياة الي من حل محل ابي و اعزني اخي الغالي " عبد
المجيد" حفظه الله و رحمه و الي كل العائلة الكريمة الي فرشاتي الصغيرة " يمني و
جهان و هاجر و اكوام و ايوب" حفظهم الله الي من اعزنا املك في الحياة اخواتي
" بوزيد و سعيد و الحسين" و غاهم الله.

الي كل اقاربي كل واحد باسمه و الي رفقاء دربي و كل من وسعهم قلبي و لم تسع
لهم الورقة اهديهم هذا العمل

عبد الطيم

اهداء

اهدي هذا العمل الي من علماني مبادئ الحياة و ربياني علي الصدق و الاخلاص الي اللدان وهبا لي الامل الذي اعيش له الي اول من تلفظ لساني باسمهما

الي ثالث من يحبهم قلبي بعد الله و رسوله اللدان لو اهديتهما حياتي لن تكفي لتوفيهما حقهما الي "ابي العزيز" الذي علمني ان الحياة كفاح و ان العلم سلاح و ان العمل شرفه و نجاح و الي من دعائهما سر نجاحي و توفيقتي في الحياة "امي الغالية"

اسئل الله عزوجل ان يحفظهما لي و ان يدخلهما فسيح جناته و يجعلني بارة بهما انشاء الله

قال تعالي "و قضي ربك الا تعبدوا الا اياه و بالوالدين احسانا اما يبلغن عندك الكبر احدهما او كلاهما فلا تقل لهما افه و لا تنهرهما و قل لهما قولاً كريماً و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً"

الي كل العائلة عبد الاوي و اخوتي "ايمن و يونس و اية و عبد الله"

الي كل صدقاتي في الدرب الجامعي و الي كل من ساعدني من قريب او من بعيد في عملي هذا و الي كل من يحمل في قلبه ذرة ود لي .

عبد الاوي محمد

الفهرس

الصفحة	العنوان
ا	الشكر و التقدير
ب-ج	الاهداء
د-هـ	الفهرس
و	قائمة الجداول
ز	قائمة الاشكال
ح-ي	مقدمة عامة
الفصل الاول : مدخل عام للموازنة التقديرية	
1	تمهيد الفصل
2	المبحث الاول : ماهية الموازنة التقديرية
3-2	المطلب الاول : مفهوم و نشأة الموازنة التقديرية
5-4	المطلب الثاني : اهداف و اهمية الموازنة التقديرية
10-6	المطلب الثالث : انواع و خصائص الموازنات التقديرية
11	المبحث الثاني : متطلبات نجاح الموازنة التقديرية
12-11	المطلب الاول : شروط و مبادئ اعداد الموازنة
13	المطلب الثاني : الاجراءات الضرورية لاعداد الموازنة
18-14	المطلب الثالث : مراحل اعداد الموازنات التقديرية
19	المبحث الثالث : اعداد الموازنات التقديرية
37-19	المطلب الاول : كيفية اعداد الموازنة التقديرية
41-38	المطلب الثاني : كيفية اعداد الموازنات الخزينة

51-42	المطلب الثالث : كيف تساهم موازنة الخزينة في التسيير الامثل للتدفقات النقدية
52	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة حالة وحدة مطاجن سيدي عيسي ولاية المسيلة	
53	تمهيد الفصل
54	المبحث الاول : دراسة حالة كطاحن سيدي عيسي مسيلة.
57-54	المطلب الاول : التعريف بالمؤسسة و الهيكل التنظيمي
64-62	المطلب الثاني : جداول حسابات النتائج التنبؤ
67-65	المطلب الثالث : تسيير الخزينة (الخطة التمويلية)
68	خلاصة الفصل
69	خاتمة.
71-70	قائمة المراجع
72	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
27	نموذج لموازنة الموارد الاولية في المؤسسة	1
31	الموازنة التقديرية للموارد الاولية اللازمة للانتاج	2
32	الموازنة التقديرية لكمية و تكلفة المشتريات من المواد الاولية	3
41-40	الموازنة السنوية للخزينة	4
49	موازنة النقدية	5
62	حسابات نتائج التنبؤ للسداسي الاول لسنة 2020.	6
64-63	حسابات نتائج التنبؤ للسداسي الثاني لسنة 2020	7
66-65	تسيير الخزينة	8

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
08	نظام الميزانيات حسب التسلسل	1
15	مراحل اعداد الموازنة التقديرية	2
18	نظام مراقبة التسيير وفق نظام الموازنة	3
57	هيكل تنظيمي لمطاحن سيدي عيسي المسيلة	4



مقدمة

تعتبر المؤسسات الإقتصادية بمثابة النواة الأساسية للنشاط الإقتصادي وتمثل الوحدة الأساسية لأي إقتصاد، لذا وجب الاهتمام أكثر بوظائفها الإدارية التي تضمن إستمرار نشاطها وتحقيق أهدافها. وقد عرفت مراقبة التسيير تطورا كبيرا في الوقت الراهن، خاصة مع متطلبات التحول والتكيف وفق معطيات إقتصاد السوق الذي أدى إلى تعزيز دور المؤسسة وذلك باعتبارها مركزا للعديد من القرارات الإقتصادية، تشكل هذه القرارات إختيارات إقتصادية بالنسبة للمؤسسة بغرض الإستغلال الأمثل لمواردها المتاحة. ضف إلى ذلك أن هذه القرارات غالبا ما تكون في ظروف تتضمن نقص المعلومات وعدم التأكد وصعوبة الرؤيا المستقبلية مما يتطلب وجود نظام مناسب وفعال يساعد في بناء الإحتمالات بصورة صحيحة، ألا وهو نظام الموازنات التقديرية. فالموازنة التقديرية تهدف إلى القيام بوظائف اساسية و هي التخطيط و التنسيق و اتخاذ القرارات و تعد نظاما يزود المسؤولين بكل البيانات و التقارير التي تمكنهم من التخطيط و متابعة و استغلال الموارد النادرة المتاحة بكل كفاءة. وعليه، أصبحت للموازنات التقديرية مكانة في المؤسسة باعتبارها الوسيلة التي تمكننا من التفكير في مشاكل المستقبل قبل حدوثها و التنبؤ بها و هذا يتوقف على اعدادها اعدادا سليما و دقيقا وفق للمعلومات المتحصل عليها. من هذا كله يتبادر إلى أذهاننا طرح الإشكالية التالية:

1- الإشكالية الرئيسية:

كيف يمكن للموازنة التقديرية أن تلعب دورا كاداة لتسيير التدفقات النقدية؟

2- الاسئلة الفرعية

- ماذا نعني بالموازنة التقديرية ؟
- ما هي متطلبات نجاح الموازنة التقديرية ؟
- ما هي مستويات إعداد الموازنة التقديرية ؟
- ما هو دور الموازنة التقديرية على المستوى النقدي للمؤسسة ؟

3- الفرضيات

للإجابة على هذه التساؤلات نقدم الفرضيات التالية:

- الموازنة التقديرية بي موازنة تنبؤيو تدس كل المجالات داخل المؤسسة
- من متطلبات نجاح الموازنة التقديرية عدم الانحراف على مبادئ وشروط الموازنة التقديرية والالتزام التام بمراحل اعداد الموازنة.
- تدس الموازنة التقديرية كل من الدواد الاولية و التموينات والديبعات و الانتاج والتدفق النقدي الموازنة التقديرية النقدية هي موازنة تنبؤيو للتدفقات الداخلة والخارجة

2- أسباب اختيار الموضوع:

- ربط الجانب النظري المدروس في الجامعة بالواقع العملي المطبق في المؤسسة الاقتصادية.
- الأهمية البالغة لنظام الموازنات التقديرية في التخطيط والتنسيق والمراقبة.
- إكتساب خبرة ميدانية لإعتمادها في السيرة الذاتية بعد التخرج في البحث عن الوظيفة.

3- الهدف من الدراسة:

- محاولة معرفة كيفية تطبيق نظام الموازنات التقديرية.
- معرفة طريقة ومراحل إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية.
- إبراز المزايا التي تحصل عليها المؤسسة من خلال الموازنات التقديرية.
- تحديد مدى أهمية نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية.

4- أهمية الدراسة:

- تحتل الموازنة التقديرية أهمية بالغة في وقتنا الحالي، وعليه فإن أهم ما تسعى إليه هذه الدراسة ما يلي:
- إبراز دور الموازنات التقديرية في إعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة.
- توضيح أهمية وجود نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة.
- التعرف على الموازنات التقديرية كنظام

5- المنهج المستخدم:

بغية الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده والإجابة على الإشكالية واختبار صحة فرضياتنا، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الموافق للدراسة النظرية، بينما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة فيما يخص الدراسة التطبيقية الذي يمكننا من تطبيق جانب من المعلومات المتوفرة لدينا من مؤسسة مطاحن الحضنة

6- تقسيمات

فكان الفصل الاول بعنوان مدخل عام للموازنة التقديرية و سوف نتناول فيه ماهية الموازنة التقديرية في المبحث الأول حيث كان المطلب الأول مفهوم الموازنة التقديرية و المطلب الثاني اهداف وأهمية الموازنات التقديرية و المطلب الثالث أنواع الدوازنات التقديرية التي تعدها المؤسسة اما المبحث الثاني فكان متطلبات نجاح الموازنة التقديرية لذلك تطرقنا في المطلب الاول شروط ومبادئ إعداد الموازنات التقديرية و المطلب الثاني: إجراءات الضرورية لاعداد الموازنة التقديرية و المطلب الثالث مراحل اعداد الموازنات التقديرية اما المبحث الثالث بعنوان اعداد الموازنة التقديرية في المطلب الاول كيفية اعداد الموازنة التقديرية و بالنسبة للمطلب الثاني فكان كيفية اعداد موازنات الخزينة و اما بالنسبة للمطلب الثالث يتمثل في كيف تساهم موازنة الخزينة في السير الامثل للتدقيقات النقدية .

حيث يتمثل الفصل الثاني في دراسة حالة وحدة مطاحن سيدي عيسي مسيلة حيث نتطرق في المطلب الاول الي التعريف بالمؤسسة و الهيكل التنظيمي و بالنسبة للمطلب الثاني يتمثل في جداول حسابات النتائج التنبؤ و بالنسبة للمطلب الثالث يتمثل في تسيير الخزينة (الخطة التمويلية).

7- الدراسات السابقة

1/ ابراهيم سليمان "مدي توفر تطبيق الموازنات علي اساس الانشطة في وزارة الصحة" اطروحة ماجستير كلية الاقتصاد و العلوم الادارية 2012 – 2013.

و حاول الباحث هنا الاجابة علي الاتي :

● توفير هيكل تنظيمي سليم يساعد علي تطبيق الموازنات علي اساس الانشطة في المستشفيات.

2/ الطيب السايح: نظام الموازنات التقديرية في التسيير الإستشفائي، أطروحة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2005-2006.

وحلول الباحث هنا الإجابة على الإشكالية الآتية:

■ ماهي الآلية التي يتم بها إعداد الموازنات التقديرية، حيث يمكن ان يكون أساس الرقابة المالية وتطوير الأداء بالمستشفى .

حيث توصل الى النتائج التالية:

● إن نظام محاسبة التكاليف المطبق في المستشفى لا ي وفر تفاصيل دقيقة عن تكاليف الخدمات المقدمة

● إن نظام الموازنات التقديرية يعتمد على البعدين وهما :بعد محاسبي وبعده انساني ونفسي .

الفصل الأول:مدخل عام للموازنة التقديرية

✓ تمهيد الفصل الأول.

✓ المبحث الأول: ماهية الموازنة التقديرية

- المطلب الأول: مفهوم و نشأة الموازنة التقديرية.
- المطلب الثاني: اهداف و اهمية الموازنات التقديرية.
- المطلب الثالث : انواع الموازنات التقديرية التي تعدها المؤسسة

✓ المبحث الثاني: متطلبات نجاح الموازنة التقديرية

- المطلب الأول: شرط و مبادئ اعداد الموازنات التقديرية.
- المطلب الثاني:اجراءات اعداد الموازنات التقديرية.
- المطلب الثالث :مراحل اعداد الموازنات التقديرية.

✓ المبحث الثالث: طرق اعداد بعض الموازنات التقديرية

- المطلب الأول: كيفية اعداد الموازنة التقديرية.
- المطلب الثاني: كيفية اعداد موازنة الخزينة.
- المطلب الثالث :كيف تساهم موازنة الخزينة في السير الامثل للتدفقات النقدية

✓ خاتمة الفصل الأول.

تمهيد

يعتبر قسم الخزينة من أكثر أقسام البنك نشاطا فهو بمثابة القلب بالنسبة لدورة عمليات البنك في مختلف أقسامه ، إذ تعبر الخزينة عن الجانب الحقيقي أو الفعلي لجميع التدفقات النقدية و حركة السيولة داخل البنك ، حيث أصبحت تشكل بنية أساسية في نشاطه خاصة مع تطور وظائفه. تلقى هذه المهمة على عاتق مسير الخزينة الذي يعمل على التسيير الحسن لكافة أصولها وخصومها، والذي يشترط أن يتوفر فيه عدة كفاءات.

لذا سيتم عرض في هذا الفصل كل من:

- المبحث الاول : ماهية الموازنة التقديرية .
- المبحث الثاني : متطلبات نجاح الموازنة التقديرية.
- المبحث الثالث : اعداد الموازنات التقديرية

الفصل الاول : مدخل عام للموازنة التقديرية

المبحث الأول: ماهية الموازنة التقديرية.

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مجموعة من التعاريف المتعلقة بالموازنة التقديرية، وكذا محاولة القاء الضوء على أنواع الموازنات التقديرية، وايضا موقع وظيفة الميزانيات التقديرية في التنظيم الإداري الهيكلي.

المطلب الأول: نشأة و مفهوم الموازنة التقديرية

اولا : نشأة الموازنة التقديرية

تعتبر الموازنة التقديرية من اقدم الاساليب المستخدمة في الرقابة والتنبؤ بالمستقبل إذ ان اول من استعمل هذه التقنية هو سيدنا يوسف عليه السلام، حيث قام بإعداد ما يشبه موازنة للقمح المتوقع انتاجه في مصر خلال السنوات السبع المقبلة، كما حدد حجم الانفاق وخطط الاستهلاك خلال هذه الفترة¹. وقد نبعت فكرة الموازنة التقديرية من المحاسبة الحكومية لانجلترا سنة 1712 م وقد كان المفكر الأمريكي degazeu اول من تطرق الى هذا الموضوع في كتابة التطور التاريخي للتكاليف سنة 1825 حيث خصص له فصلا كاملا .

وتعتبر الولايات المتحدة الامريكية هي السباقة في استعمال الموازنة التقديرية لتسيير اوجه النشاط داخل المؤسسة خاصة بعد الازمة لاقتصادية عام 1929 (programming Planing budgeting system) "PPBS" وتلاههم في ذلك الفرنسيين سنة 1950 (Rationalisatin des choix budgetaire) .
" RCB "

ثانيا : تعريف الموازنة التقديرية

تعريف الموازنة التقديرية هي تعبير كمي أو مالي لأهداف المؤسسة المسطرة وترجمة لتلك الأهداف نقديا أو كميًا لكن هذا الجانب التقني لها لم يهمل البعد البشري للموازنة التقديرية فيمكن النظر إليها باعتبارها مترجمة لتطلعات و مصالح مديريات المؤسسة تطلعات و مصالح كل مديرية متقاربة مع أهداف المؤسسة ويمكن النظر إلى

¹ - شناف فريد ، مدخل للموازنة التقديرية للإنتاج ، دار المحمدية ، الجزائر ، 2002 ، ص 08.

الموازنة التقديرية على أنها خطة تفصيلية محددة مسبقاً لأعمال مرغوب في تنفيذها في المؤسسة في فترة زمنية في المستقبل مترجماً عنها في شكل نقدي¹.

و التعبير النقدي عن الموازنة التقديرية أمر ضروري لتحقيق شمول الموازنة أمام اختلاف وحدات القياس للموازنة الفرعية فعلى سبيل المثال قد يعبر عن موازنة التموينات في شكل كيلو غرامات في حين موازنة اليد العاملة قد تأخذ شكل ساعات عمل ومن الواضح أنه لا يمكن جمع الميزانيتين لاختلاف وحدة القياس في كل منها و ل تغلب على هذا المشكل يتم التعبير عن الموازنة التقديرية في شكل نقدي فضل .

للموازنة التقديرية عدة تعاريف نذكر منها :

➤ تعرف الموازنة التقديرية بأنها الخطة المنسقة لجميع عمليات المشروع في فترة الموازنة ، فهي تمد المشروع بتقدير أرباحه الكلية وللأرباح المحققة بوا سطة كل قسم من الأقسام عن طريق تجميع المبيعات والتكاليف الصناعية المصاريف البيعية والإدارية.²

➤ يعرف معظم كتاب المحاسبة الادارية الموازنة التقديرية على أنها خطة تفصيلية محددة مقدماً للأعمال المرغوب تنفيذها وتوزع هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشداً لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء في المشروع.

➤ الدليل الفرنسي للمحاسبة يعرفها بأنها أسلوب للتقدير تقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع إشراك المسؤولين إلى برنامج أعمال تدعى الموازنات.³

ومن كل هذه التعاريف نستخلص بأن نظام الموازنات التقديرية تقدم الخدمات التالية⁴:

1. **التخطيط:** تبدأ باتخاذ الإدارة لمجموعة من القرارات لتحديد الأهداف ووضع مجموعة من البرامج

لتحقيق هذه الأهداف ثم ترجمة هذه الأهداف ووضعها في صورة موازنات عينية ومالية .

2. **التنسيق:** من مهام التخطيط هو التنسيق للنشاطات المختلفة للمؤسسة ولمختلف أقسامها

فمثلاً عندما ترغب إدارة التسويق أن ترفع حجم المبيعات فإن على إدارة الإنتاج أن ترفع من

الكمية المنتجة.

3. **الرقابة:** ويقصد بها المتابعة ، فالموازنة التقديرية هي أداة للرقابة.

¹ - محمد سامي راضي ، وجدي حامد حجازي ، المدخل الحديث في اعداد وانجاز الموازنات ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2001 ص12.

² - محمد سامي راضي ، وجدي حامد حجازي ، "المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات"، الاردن: دار المسيرة، ص13.

³ - محمد سامي راضي ، وجدي حامد حجازي ، مرجع سبق ذكره ص 13.

⁴ - فوكوس محمد ، " الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير " (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص21

المطلب الثاني: أهداف وأهمية الموازنات التقديرية:

تعد الموازنة التقديرية أداة تستخدم في التعبير عن الأهداف والسياسات التي تم وضعها سواء للمؤسسة ككل أو للإدارات والأقسام فيها كلاً على حدة، وتعتبر وسيلة هامة للاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، فمن خلالها يمكن توصيل الأهداف والخطط إلى المستويات الأقل في الخريطة التنظيمية للمؤسسة، حيث تقوم هذه الأخيرة بترجمتها في صورة موازنات فرعية، وذلك لقدرتها على إعداد هذه الموازنات باعتبارها المسؤول عن التنفيذ¹

اولا : التخطيط

يقصد بالتخطيط رسم الأهداف التي ترغب الإدارة في تحقيقها، وتحديد البدائل الممكنة لبلوغ هذه الأهداف . وتساند الموازنات التقديرية الإدارة في هذه العملية، من خلال تنفيذ ثلاثة خطوات رئيسية:

تحديد الأهداف الرئيسية ثم الفرعية؛ تحديد الفرضيات الرئيسية التي على أساسها يتم وضع الخطط، والمتضمنة للبيئة الاقتصادية العامة، مدى الإقبال على منتجات المؤسسة وظروف أسواق عوامل الإنتاج، قوة المركز المالي للمؤسسة وسياسات الاستثمار واخيرا وضع البرنامج الزمني للتنفيذ

ثانيا :التنسيق

التنسيق هو العملية التي بواسطتها يتم ربط الخطط مع بعضها البعض، وعن طريقه يتم توحيد جهود الإدارات والأقسام في المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وهو يعتمد بدرجة كبيرة على وجود وسائل اتصال فعالة.

ثالثا :الرقابة

إن الرقابة هي الدور الفعال الذي تلعبه الموازنة التقديرية، ومن دونها تصبح مجرد تقديرات لا جدوى منها . وذلك من خلال:

- متابعة تنفيذ الأنشطة.
- مقارنة النتائج الفعلية مع المخططة.
- تحديد الانحرافات وتوجيه نظر المسؤولين إليها.

¹ - عبد الرحمن الصباح، " مبادئ الرقابة الإدارية - المعايير - التقييم - التصحيح"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998. ص 98

أما أهمية الموازنة التقديرية للمواد الأولية فتظهر من خلال المزايا التي توفرها لا سيما بالنسبة لوظيفتي التموين والتخزين والتي من بينها ما يلي¹:

- ✓ يترتب على إعداد الموازنة التقديرية للمواد الأولية توفير المواد الأولية التي يحتاجها كل الأقسام أو مراكز الإنتاج بالكميات الصحيحة وبالمواصفات المقررة وينعكس ذلك على انتظام العمليات الصناعية والمحافظة على مستوى جودة المنتجات وتسليمها في المواعيد المحددة.
- ✓ إتاحة الفرصة الكافية للمفاضلة بين المواد البديلة مما يؤدي إلى اختيار أفضلها من حيث التكلفة.
- ✓ تزويد إدارة المشتريات بالمعلومات اللازمة للحصول على المواد المطلوبة بالأسعار الملائمة.
- ✓ تجنب عملية الإنقطاع التي تحدث في عملية الإمداد والتي قد تؤدي إلى تعطيل العملية الإنتاجية مما يؤثر على مبيعات المؤسسة.
- ✓ ترشيد عمليات الشراء والإمداد والمناولة.
- ✓ تخفيض تكاليف التموين والتخزين.
- ✓ تحقيق التوازن بين أصناف المخزون.
- ✓ تحقيق رقابة مستمرة على المخازن بما يكفل عدم تراكم المخزون من المواد الأولية والذي يؤدي إلى تحمل تكاليف إضافية ناتجة عن ما يلي:
 - ارتفاع مصاريف التخزين.
 - ارتفاع مصاريف التأمين على المخزون.
 - ضياع التكاليف الإدارية المتعلقة بتسيير المخزون.
 - ضياع فرص بديلة نظرا لتجميد الأموال في التخزين
 - كما أن نقصان المخزون عن الحجم الأمثل يترتب عنه تكاليف وأخطار منها:
 - تعطيل الإنتاج نظرا لانقطاع المواد وهذا يؤدي إلى تحميل المؤسسة تكاليف خلال فترة التوقف عن الإنتاج.
 - تعطيل الإنتاج يؤدي إلى تضييع بعض المبيعات نظرا لعدم تلبية المؤسسة لطلبات الزبائن في الوقت المناسب.
 - لا يقدم الموردون خصوصيات عن المشتريات نظرا لأن المؤسسة لا تشتري بكميات كبيرة.

¹ - بن زعيط وهيبة ومواي بحرية، الموازنة التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار، مقال منشور في موقع جامعة مستغانم، صص8-9، نقلا عن الموقع:

http://www.univ-mosta.dz/index.php?option=com_weblinks&view=category&id=209&Itemid=583

المطلب الثالث: أنواع و خصائص الموازنة التقديرية

اولا : انواع الموازنة التقديرية

يمكن تقسيم الموازنة التقديرية في المؤسسة حسب عدة معايير حسب :

1. أنواع الموازنات التقديرية : من حيث الفترة الزمنية: ووفقا لهذا المعيار تقسم الموازنات إلى موازنات طويلة الأجل، متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، وهي ترتبط بأهداف المؤسسة وإستراتيجياتها فهناك أهداف إستراتيجية وأهداف تكتيكية وأهداف تشغيلية.

1.1. موازنات طويلة الأجل: تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة في تحقيقها في المدى الطويل وهي متعلقة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتغطي فترة تفوق خمسة سنوات وغالبا تهتم وتخطط للاستثمارات المالية.

2.1 موازنات متوسطة الأجل: عادة ما تغطي أهداف ما بين مدة سنتين إلى أربعة سنوات وهي متعلقة بالأهداف التكتيكية.

3.1 موازنات قصيرة الأجل: ويطلق عليها الموازنة التقديرية السنوية أو العملية، وهي تغطي نشاط للمؤسسة خلال دورة مالية قادمة، وتعتبر جزء من الموازنات طويلة الأجل.

2. من حيث المرونة: حسب هذا المعيار تقسم الموازنات إلى قسمين: الموازنات التقديرية الثابتة والموازنات التقديرية المرنة (المتغيرة)

1.2 الموازنة الثابتة:تبنى الموازنة الثابتة على حجم الإنتاج واحد وتستعمل في المؤسسات التي لها القدرة على التنبؤ بصفة حقيقية بحجم النشاط للفترة القادمة، حيث تتميز هذه الموازنة بالثبات نسبيا إلى مستوى حجم النشاط.

2.2 الموازنة المرنة (المتغيرة): ويطلق عليها كذلك المتغيرة وتعد على أساس مجموعة متعددة من مستويات النشاط، لغرض المراقبة وتقييم الأداء، حيث تعتبر هذه الموازنة كأداة فعالة في ذلك و تتميز بالمرونة إذ أن هناك تغيرات تحدث في محيط المؤسسة سواء الداخلي أو الخارجي، ولذا يجب أن تستجيب لهذه المتغيرات .

3. من ناحية درجة التفاصيل التي تشملها الموازنة التقديرية: تقسم حسب مدة التصنيف إلى موازنة المسؤولية وموازنات البرامج.

1.3 موازنة المسؤولية:

إن موازنة المسؤولية أداة فعالة للرقابة لأنها تزودنا بالمعلومات المفصلة التي تساعد على تقييم أداء المسؤول الذي هو على رأس القسم المعني أو مركز المسؤولية، الذي قد يكون هدفه تخفيض الأعباء فيكون مركز التكاليف أو لزيادة الإيرادات فهو مركز الإيرادات، أو في الأخير أرباح فهو مركز ربح إذ أن الموازنة تتضمن الأعمال المراد تنفيذها خلال فترة الموازنة لكل قسم من أقسام المؤسسة.

2.3 موازنة البرامج:

تساعد هذه الموازنة على اتخاذ القرارات خاصة في المشاريع الاستثمارية حيث أنها تحدد ما تسعى المؤسسة إلى القيام به من خطط رئيسية، وأساس موازنة البرامج هو نشاط معين أو عملية محددة تريد المؤسسة القيام بها، مثل شراء آلة جديدة، القيام بحملة دعائية... الخ.

4. من حيث وحدة القياس: هناك موازنات معبر عنها على أساس عيني مثل موازنة الإنتاج، وموازنات معبر عنها على أساس نقدي، ونجد الموازنات المعبر عنها عينا في المؤسسات الإنتاجية، إلا أن أغلب الموازنات يعبر عنها على أساس نقدي نظرا لاعتمادها على المعلومات المستقاة من المحاسبة العامة أو محاسبة التكاليف، ولأنه لا يمكن الجمع بين الموازنات المختلفة فهناك قاسم مشترك هو القياس النقدي. وعموما حسب هذا المعيار يمكن تصنيف ثلاثة مجموعات للميزانيات التقديرية:

أ - ميزانيات الاستغلال التي تشمل :

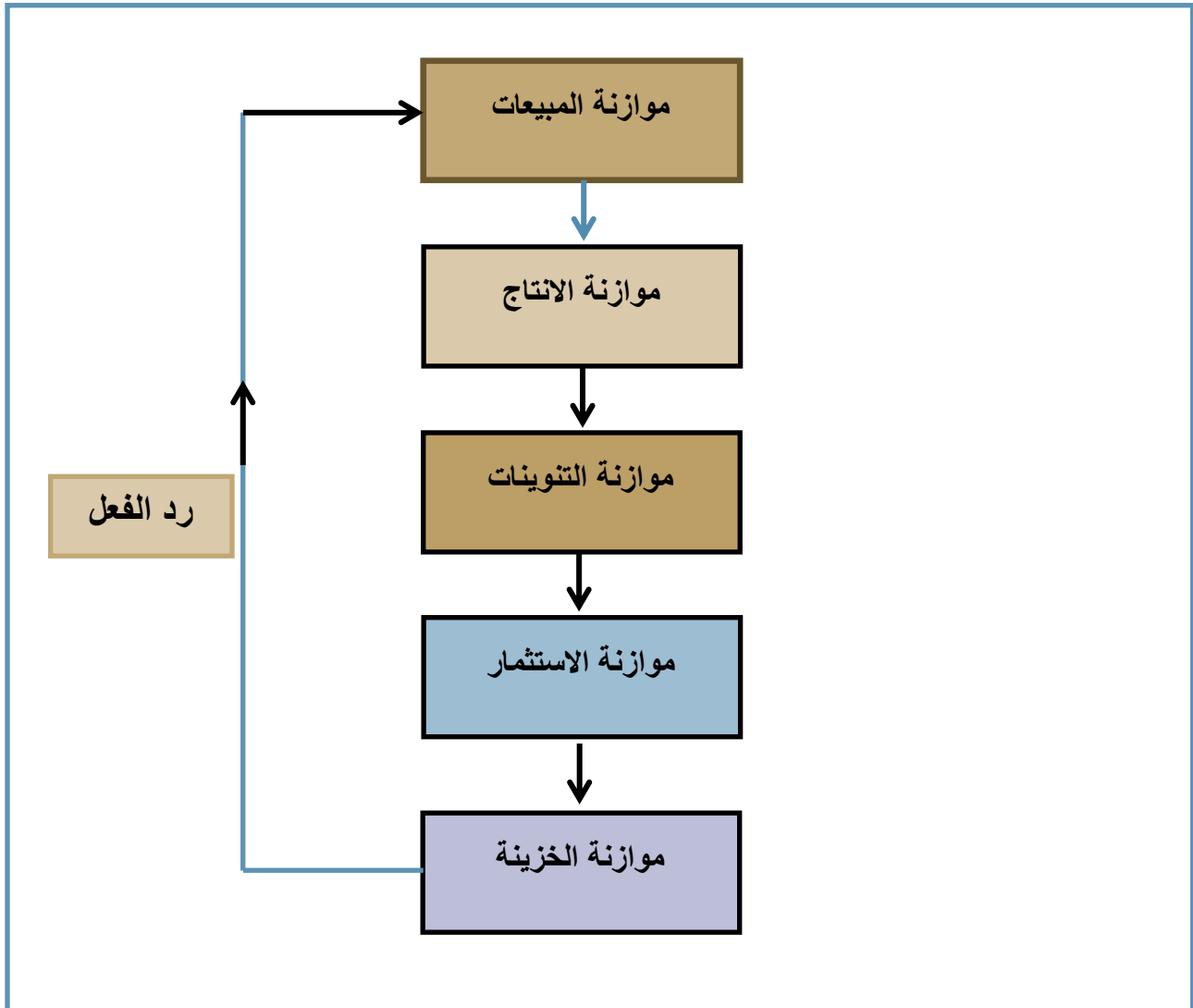
- موازنة المبيعات
- موازنة الإنتاج
- ميزانيات التموينات

ب - موازنة الاستثمارات

ت - موازنة الخزينة

ويمكن رسم نظام الميزانيات حسب التسلسل :

الشكل رقم 01: نظام الميزانيات حسب التسلسل



لمصدر: مجّد سامي راضي، "المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات" (الأردن: دار المسيرة، 2001)، ص23، بتصرف.

هذا الترتيب لم يكن عشوائياً فقد بينت التجربة على أن موازنة المبيعات التي تؤثر على الميزانيات الأخرى فالإنتاج و المشتريات مرتبطان بالمبيعات ومصاريف البيع ومصاريف الإدارة لها في النهاية مرتبطة بالمبيعات.

1.4 الموازنة التقديرية للمبيعات: إن أول ما يقوم به مسؤول إعداد الميزانيات التقديرية للمبيعات لأنها تعتبر الأساس الذي يسند عليه إعداد الميزانيات الأخرى و نجاح نظام الميزانيات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على

مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات و لهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات باتباع الأساليب العملية و تتم عملية التقدير وفقا للكيفية الآتية¹:

- أ - تحديد الهدف من التقدير .
- ب - تقسيم المنتجات المراد بيعها إلى مجموعات متجانسة .
- ج - معرفة العوامل التي تؤثر على مبيعات كل مجموعة و ترتيبها حسب قوة تأثيرها .
- د - اختيار أسلوب التنبؤ الذي يناسب كل مجموعة متناسبة .
- هـ - جمع البيانات و المعلومات و تحليلها تحليلا علميا و استخلاص النتائج.

2.4 الموازنة التقديرية للإنتاج: تهدف الموازنة التقديرية للإنتاج إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة أن تنتجها

خلال فترة الموازنة حتى تلي احتياجات عملية تقدير و مراقبة برنامج الإنتاج تقوم بها كل من مكتب الدراسات ، مكتب الأساليب و مصلحة المستخدمين

3.4 الموازنة التقديرية للتموينات : إن الهدف من وراء إعداد الموازنة التقديرية للتموينات هو من أجل ضمان أن

كمية المواد التي يحتاج إليها برنامج الإنتاج سوف يتم شراؤها بالكميات المطلوبة في المنافسة و بأقل التكاليف و نظرا أن الكميات المباعة تكون عموما مختلفة عن الكميات المشتراة و نظرا للتقلبات الموسمية و للمدة المطلوبة من أجل التموين بالمواد فترة الانتظار ،فانه يصبح من الضروري تخزين المواد بالكميات المطلوبة و يتطلب الأمر إذن تكوين كمية من المخزون تكون عموما مختلفة عن الكميات المشتراة و نظرا للتقلبات الموسمية و للمدة المطلوبة من أجل التموين بالمواد فترة الانتظار فانه يصبح من الضروري تخزين المواد بالكميات المطلوبة و يتطلب الأمر إذن تكوين كمية من المخزون تكون تكلفة الكلية أقل ما يمكن و تدعي هذه الكمية بالحجم الأمثل الكمية الاقتصادية

4.4 موازنة الاستثمارات: إن الموازنة الاستثمارية هي أداة تحليلية تساعد في عملية التخطيط الطويل الأجل

الخاص باختيار المشاريع الاستثمارية و تخصيص رأس المال المحدود بينها بحيث أن النفقات المتعلقة بهذه المشاريع تؤثر على المركز المالي للمؤسسة لفترة طويلة

و الموازنة الاستثمارية تستجوب القيام بعدة عمليات لمعرفة المبالغ التي يستوجب استثمارها في أصول ثابتة و كيف تخصص هذه الأموال و ما هي مصادر التمويل التي يجب اختيارها

¹ - محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سابق، ص 35-36.

5.4 موازنة الخزينة هي موازنة تختلف عن باقي الميزانيات بحيث لا نشعر فيها بموازنة التكاليف و لكن بتقديرات المصاريف و الإيرادات لهذا في أغلب الأحيان هي ليست مرتكزة على قاعدة سنوية و لكن على الأقل على قاعدة شهرية و في بعض الأحيان أسبوعية و هي تستعمل للتخطيط و مراقبة الخزينة و هي تعكس من وجهة نظر المالية نشاطات تنبؤية للمؤسسة ، إن موازنة الخزينة تبين لنا بقية السيولة سواء في الصندوق أو في الخزينة في نهاية كل فترة أسبوع شهر ثلاثي لا نأخذ بعين الاعتبار في الأقل إلا الحركات مصاريف و إيرادات .

فإذا أردنا رصد أدنى للخزينة و إذا كان الباقي صغيرا أو سالبا فهو يبين لنا كمية النقود التي نحتاج إليها بمعنى كم المبلغ الواجب اقتراضه و بعد ذلك يتبين لنا كم نستطيع استثماره في المدى القصير مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانياتنا و في الأخير يبين لنا في أي فترة يمكننا الاقتراض أو يمكننا الاستثمار .

ثانيا : خصائص الموازنات التقديرية

تتميز الموازنة التقديرية بجملة من الخصائص مستمدة من كونه تعبير كمي ومالي لبرنامج عمل محدد لفترة معينة. ويمكن تبيان هذه الخصائص في النقاط التالية:

1. **تعبير كمي** : إن تحقيق البرامج القصيرة الأجل يستدعي ترجمة الأهداف إلى كميات وكذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها، بحيث لا تكون هذه الموارد إلا في أشكال كمية ومالية¹
2. **تحدد في شكل برنامج عمل** : الموازنة ليست فقط تقديرا للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها وإنما لابد أن ترفق بقرارات عملية، فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وليس إلى معرفة وتنبؤ المستقبل من أجل المعرفة فقط
3. **تحدد لفترة معينة** : قد تكون سنة واحدة أو أقل وهذا باختلاف نشاط المؤسسة وأهدافها، فالموازنة هي ترجمة كمية لبرامج العمل المحدد والتي هي امتداد للمخططات المتوسطة والطويلة الأجل، كما أنها تعتبر من المعايير التي على أساسها تتم مقارنة النتائج المحققة واستخلاص الفروقات ومن ثمة اتخاذ التدابير الملائمة لتحسين التسيير.

¹ - الأميرة إبراهيم عثمان، المحاسبة الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006 ، ص14

المبحث الثاني: متطلبات نجاح الموازنات التقديرية

المطلب الاول : شروط ومبادئ إعداد الموازنات التقديرية

اولا : شروط إعداد الموازنات التقديرية

لا عداد الميزانيات التقديرية من الضروري توفر شروط التالية¹:

1. **الشرط التنظيمي:** إن تطبيق نظام الميزانيات التقديرية يتطلب ضرورة تواجد تنظيم إداري تكون فيه مراكز المسؤولية واضحة حتى يتم تقييم الأداء لكل مركز
2. **الشرط النفسي:** من الضروري إشراك جميع المسؤولين لاعداد الموازنة التقديرية و تنفيذها، فمشاركتهم في إعداد هذه التقديرات أثر فعال في رفع الروح المعنوية للمسؤولين و ذلك ما يحفز على نجاح الميزانيات و العمل على تحسين الأداء .
3. **الشرط المادي:** يتطلب نظام الميزانيات التقديرية كل الأدوات الكمية المستخدمة التسيير كنظام المحاسبة العامة و التحليلية و التحليل المالي و الميزانيات التقديرية منبع معلوماتها هي المعطيات المحاسبية.

ثانيا: مبادئ إعداد الموازنات التقديرية

تعتمد عملية إعداد الموازنات التقديرية على أسس ومبادئ علمية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ونذكر منها:²

1. **مبدأ الشمولية:** وفقا لهذا المبدأ ينبغي أن توضع خطط عامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ويجب أن تعد الموازنات التخطيطية بشكل يشمل كافة أوجه النشاط بالمنشأة فالموازنة لا يجب أن تقتصر على نشاط معين بل تشمل تلخيص لأهداف مختلف أنشطة المنشأة كالمبيعات، الإنتاج والتحويل .
2. **مبدأ المشاركة:** يقتضي هذا المبدأ بضرورة مراعاة الجوانب السلوكية للموازنات وتكمن أهميته في أن الموازنات المفروضة لا يتم تحقيقها غالبا بالكفاءة الموجودة، وتمثل المشاركة في مقدار تأثير الفرد على الموازنة النهائية التي يشارك فيها
3. **مبدأ اعتبار الموازنة مقياس للأداء:** يمثل تقييم الأداء لب وجوهر الوظيفة الرقابية، وهو أمر ضروري لإنجازها بنجاح وفاعلية، ويعتبر اتخاذ الموازنة كأداة لقياس الأداء تمهيدا لتقييمه في ضوء الأهداف المحددة، أحد أهم الأساليب التي تحقق أهداف الموازنة الرقابية وتظهر مدى كفاءة المنشأة في استغلال الموارد المتاحة لديها حيث من المهم أن يرتبط مقياس الأداء بالأهداف ويكون معبرا عنها تعبيراً دقيقاً.

¹ - احمد نور، " المحاسبة لإدارية " دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 2000، ص15.

² - عبد العزيز محمود الإمام، الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة، دار المريخ للنشر، الرياض، 1983، ص17

4. مبدأ الربط بين معايير الموازنة ومراكز المسؤولية:

إن تحقيق فاعلية الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة يتطلب الربط بين معايير الموازنة ومراكز المسؤولية من خلال¹ :

➤ تجميع وتحليل النتائج الفعلية حسب مراكز المسؤولية.

➤ إعداد وتقديم تقارير رقابية تبين الانحرافات بين النتائج الفعلية وتقديرات الموازنة.

5. مبدأ التعبير المالي: الموازنات تغطي كافة أوجه النشاط داخل المنشأة سواء إنتاج أو عمالة أو مبيعات وغيرها من الموازنات الفرعية².

¹ - محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سابق، ص21

² - زينب محمد محرم ومحمد محمود البايلي، المحاسبة الإدارية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2001، ص198

المطلب الثاني: الإجراءات الضرورية لإعداد الموازنة التقديرية

لفرض ضمان نجاح تطبيق نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة يجب إتباع بعض الإجراءات الضرورية التي تشتمل على:¹

1. **تكوين لجنة:** مسؤوليتها توفير التنسيق لعملية إعداد الموازنة التقديرية، تضم هذه اللجنة عدد من الأعضاء الذين يشتركون في إدارة المؤسسة وفي العادة يكون مدير المبيعات ومدير الإنتاج ومدير الحسابات، المراقب المالي أعضاء فيها .
2. **تحديد فترة الموازنة التقديرية:** وتختص بفترة محددة في المستقبل، يتم إعدادها على أساس سنوي حتى تتفق مع السنة المالية.
3. **تحديد السياسة العامة للمؤسسة:** تتمثل في إعلان وتوضيح الخطوط الرئيسية لنشاط المؤسسة، وتحدد هذه الخطوط على أساس التنبؤ بالمبيعات.
4. **إعداد التقديرات:** ويتم بإحدى الطريقتين.
 - 1.4 **التنبؤ الإحصائي:** يتطلب هذا الأخير بعض المعطيات التاريخية، لإعداد التقديرات المستقبلية ومن أهم الطرق المستعملة في هذا الصدد السلاسل الزمنية.
 - 2.4 **التنبؤ الداخلي:** يعتمد على تجميع آراء المسؤولين حول الأوضاع الداخلية للمؤسسة فيها يتعلق بالطاقة الإنتاجية والتمويلية والبشرية.
5. **التنسيق بين مختلف المستويات:** بعد إعداد التقديرات اللازمة يتم تسليمها إلى المدير العام للمصادقة عليها وتعديلها في هذا الوقت يتم التنسيق بين الموازنات التقديرية الفرعية.
6. **المصادقة النهائية:** بعد إجراء التعديلات الضرورية إن تطلب الأمر ذلك يتم عرض الموازنات التقديرية في شكلها النهائي على مجلس الإدارة للمصادقة عليها.
7. **تنفيذ الموازنات التقديرية:** يشرع كل قسم في تطبيق خطة أو برنامج عمله إلى حين مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية ثم نستخرج الانحرافات على مستوى كل موازنة جزئية.
8. **إتخاذ الإجراءات التصحيحية:** البحث عن أسباب وقوع الانحرافات ومن ثم إعداد تقارير المتابعة².

¹ - ناصر نور الدين عبد اللطيف، الإتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006 ، ص222

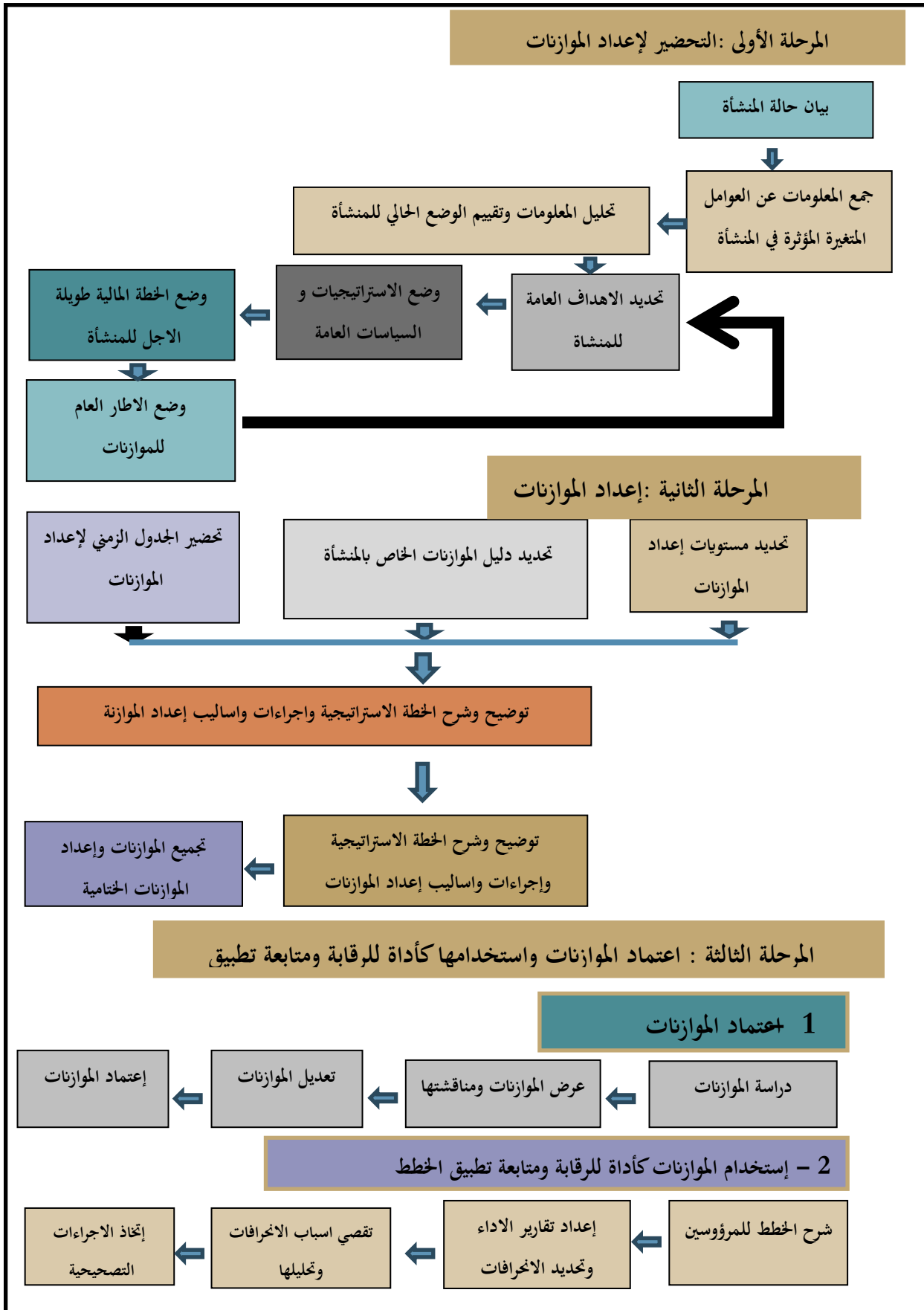
² - خالص صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006 ، ص23

المطلب الثالث: مراحل إعداد الموازنة التقديرية

من الضروري وضع جدول زمني يحدد الترتيب الذي يجب مراعاته في إعداد الميزانيات التقديرية ويمكن تلخيص المراحل التي يمر بها إعداد الموازنات التقديرية على الوجه التالي¹ :

¹ - شريف غباط وفيروز رجال، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة، ص11

الشكل رقم 02 : مراحل إعداد الموازنة التقديرية



المصدر : مُجّد سامي راضي ، وجددي حامد حجازي ، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006 ، ص 48

اولا : المرحلة الأولى : التحضير لإعداد الموازنات

تهدف هذه المرحلة إلى التمهيد إلى عملية إعداد الموازنات السنوية ونظرا إلى ضرورة وضع الاطار العام للموازنات انطلاقا من الخطة الاستراتيجية الطويلة الأجل، فإن مرحلة التحضير لإعداد الموازنات تتطلب إعادة النظر سنويا في المعلومات التي بنيت عليها هذه الخطة، وتشمل هذه المرحلة سبع خطوات رئيسية:¹

(1) بيان حالة المنشأة :ومن خلال ذلك يعبر هذا البيان عن العناصر الآتية:

➤ هدف المنشأة.

➤ أنشطة المنشأة.

➤ القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه.

➤ المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها وتوزع فيها منتجاتها

(2) جمع المعلومات عن العوامل المتغيرة في المنشأة :وذلك من أجل وضع خطة استراتيجية واقعية تضمن انتقال المنشأة من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي.

(3) تحليل المعلومات وتقييم الوضع الحالي للمنشأة :من خلال تحليل العوامل المتغيرة الخارجية والداخلية المؤثرة في مسار المنشأة وذلك تمهيدا لتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات اللازمة.

(4) تحديد الأهداف اللازمة (العامة) للمنشأة :وذلك بتحديد الأهداف العامة للمنشأة مع ملاحظة أن العمومية تعني الشمولية لمختلف أنشطة المنشأة على المدى الطويل.

(5) وضع الاستراتيجيات والسياسات العامة للمنشأة :وذلك من خلال اختبار الأساليب والوسائل التي يؤدي إتباعها خلال السنوات القادمة إلى تحقيق الأهداف العامة للمنشأة.

(6) وضع الخطة المالية طويلة الأجل للمنشأة :تقوم بوضعها لجنة الموازنات وهي خطة مالية طويلة الأجل عادة خمس سنوات تتضمن أرقاما إجمالية يخضع جزء كبير منها لبعض المرونة نظرا إلى صعوبة إجراء التقديرات الدقيقة على المدى الطويل.

(7) وضع الإطار العام للموازنات :تقديم الأهداف المحددة من طرف كل مشرف على مركز المسؤولية إلى الإدارة العليا وتنسيقها واعتمادها لتكون بمجملها الإطار العام للموازنات.

ثانيا : المرحلة الثانية : إعداد الموازنات.

انطلاقا من الأهداف التفصيلية لكل مركز من مراكز المسؤولية، وعلى ضوء الأهداف والاستراتيجيات

¹ - مُجّد سامي راضي ، وجددي حامد حجازي ، المدخل الحديث في إعداد وانجاز الموازنات ، الدار الجامعية الاسكندرية، 2001 ، ص49

- العام والخططة الطويلة الأجل، يتم إعداد الموازنات التخطيطية وفقاً للمراحل التالية:¹
1. تحضير الجدول الزمني لإعداد الموازنة والذي يشمل تحديد خطوات العمل التي يجب إتباعها لإعداد الموازنة، وذلك ضمن إطار برنامج تفصيلي للعمل يلتزم به جميع المشاركين في المهمة.
 2. توزيع وشرح الخططة الاستراتيجية وإجراءات وأساليب إعداد الموازنات لكافة المشرفين على مراكز المسؤولية.
 3. إعداد وتسليم الموازنات أولاً بأول إلى رئيس قسم الموازنات لمراجعتها وتنسيقها مع الموازنات الأخرى.
 4. تجميع الموازنات وإعداد الموازنات الختامية.

ثالثاً : المرحلة الثالثة :اعتماد الموازنات واستخدامها كأداة للرقابة ومتابعة تطبيق الخطط

1. اعتماد الموازنات²

يعتبر إعداد الموازنة عملية تعاونية تشترك فيها جميع أنشطة المشروع بمستويات الإدارة المختلفة إلى جانب لجنة الموازنة، وبعد مناقشات عديدة وربما اتخاذ الكثير من القرارات لحسم أية تباينات بين الخطط الفرعية المختلفة قد تمدد لجنة الموازنة هذه الموازنات الفرعية إلى المسؤولين التنفيذيين لتعديلها على ضوء القرارات المتخذة وإعادتها ثانية للاعتماد وبعد ذلك ترفع جميع الموازنات إلى الإدارة العليا للموافقة عليها واعتمادها.

إن اعتماد الموازنة والموافقة عليها يعتبر أمراً ضرورياً لكي يتوفر عنصر الالتزام بها ويتقيد الجميع بتقديراتها وعند اعتماد الموازنات التخطيطية والموافقة عليها من قبل الإدارة العليا تصبح:

- إذناً أو ترخيصاً بتنفيذ جميع عمليات المشروع وفقاً لهذه الموازنة.
- مستنداً رقابياً هاماً لمعرفة مدى الالتزام بتقديراتها.
- تتسلم كل الوحدات التنظيمية في المشروع نسخة من جداول وقوائم الموازنة المعتمدة المتعلقة بنشاط المشروع.

2. استخدام الموازنات كأداة للرقابة ومتابعة تطبيق الخطط

بعد إعداد الموازنات وتنفيذها من طرف مختلف مراكز المسؤولية تأتي مرحلة المراقبة والمتمثلة في تقريب النتائج المحققة بالموازنات المحددة ثم استخلاص الفروقات التي يتم تحليلها واستغلال غير العادية منها لتحسين التسيير وعليه فإن المرحلة تحتوي على:³

1.2 إعداد تقارير الأداء وتحديد الانحرافات : وذلك بمقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المقدرة واستخلاص

الانحرافات سواء كانت موجبة أو سالبة ومنه: الانحراف = النتائج المقدرة - النتائج الفعلية.

¹ - زيد محمود موسى عليان، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، مذكرة لبل شهادة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الأردن، أيار 2009، ص 47

² - جبرائيل جوزيف محالة و رضوان حلوة حنان، المحاسبة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 55

³ - جبرائيل جوزيف محالة و رضوان حلوة حنان ، مرجع سابق، ص 5

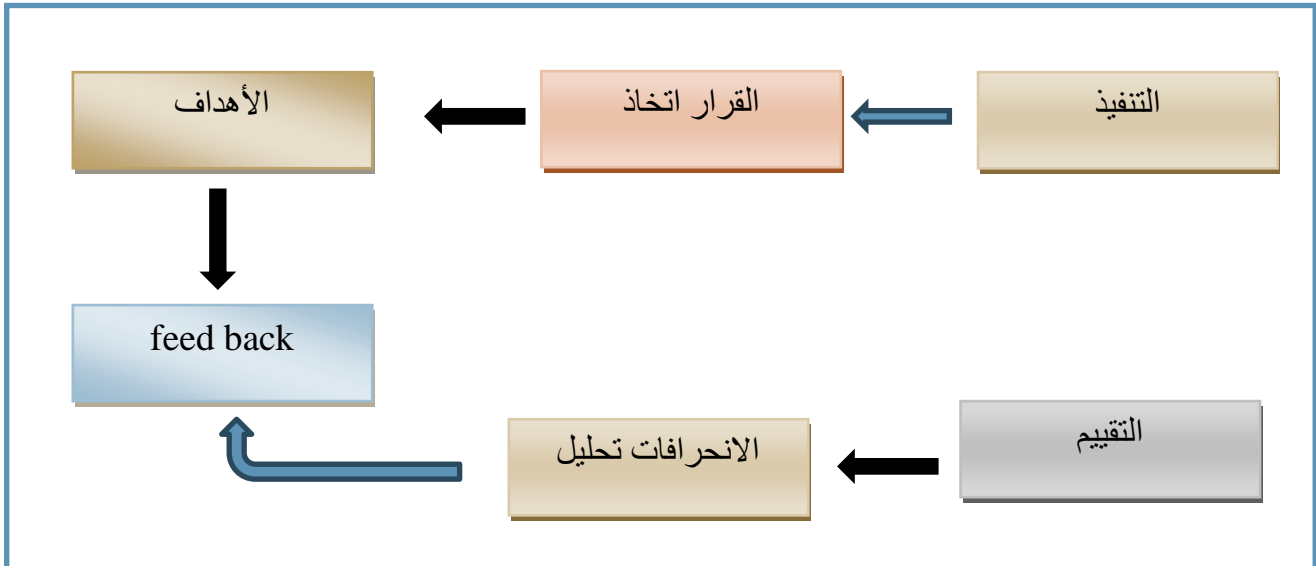
2.2 تقصي الانحرافات وتحليلها من خلال :

- تحديد طبيعة الانحرافات.
- ربط الانحراف بالنتائج الأخرى ومقارنة الاتجاه فيما بينها.
- البحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف وتحليلها.
- تحديد المسؤولية عن الانحراف.

2.3 مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية : يتم ذلك بمناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الانحراف واتخاذ

القرارات لمعالجة هذه الانحرافات.

الشكل رقم 03 نظام مراقبة التسيير ووفق نظام الموازنة



المصدر : ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2003 ، ص54

المبحث الثالث: إعداد الموازنات التقديرية

سنستعرض في هذا المبحث الطرق المتبعة لإعداد بعض الموازنات التقديرية لإعطاء توضيح ونظرة شاملة عن طرق إعداد الموازنات التقديرية.

المطلب الأول: كيفية اعداد الموازنة التقديرية

تتطلب عملية الإنتاج مواد أولية يتم استخدامها في المنتج لهذا فإن عملية الانتقال من برنامج الإنتاج إلى برنامج التموين يتطلب استخدام المعطيات التقنية المتعلقة بتרכيبة المنتجات، فكل منتج يجب أن تتم معرفة قائمة المواد اللازمة أو القطع الداخلة في الإنتاج وتحديد كمياتها لذا يمكن اعتبار برنامج الإنتاج مصدرا يعتمد عليه في معرفة كمية المواد الواجب شراؤها.

اولا : اعداد الموازنة التقديرية للمواد الاولية

1. مفهوم الموازنة التقديرية للمواد الأولية.

تعتبر المواد الأولية من العناصر الأساسية لتنفيذ برنامج الإنتاج وتنقسم إلى نوعين مواد مباشرة وأخرى غير مباشرة بحيث يقصد بالمواد المباشرة جميع المواد التي تكون جزءا رئيسيا من المنتجات التامة الصنع و تمثل جزءا رئيسيا من تكاليف الإنتاج وتتغير طرديا مع حجم الإنتاج أما المواد غير المباشرة فهي المواد واللوازم التي تدخل في عملية التصنيع ولكنها لا تظهر في المنتج النهائي مثل المواد اللازمة للصيانة وهذه المواد لا يمكن اعتبارها ضمن الموازنة التقديرية للمواد الأولية المستهلكة بل يتم إدراجها ضمن موازنة المصاريف الصناعية غير المباشرة.¹

1.1 تعريف الموازنة التقديرية للمواد الأولية:

➤ تعرف الموازنة التقديرية للمواد الأولية على أنها " إعداد تقديرات كمية وأخرى بالقيمة للمواد و اللوازم الضرورية لتنفيذ برنامج الإنتاج وتسعى إلى التأكد من أن تلك المواد واللوازم سوف تشتري بالكميات المطلوبة وفي الأوقات المناسبة و بأقل التكاليف"²

¹ - فركوس مُجد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001م، ص102.

² - مجاوي نعيمة، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة : قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، شعبة تسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009م، ص125.

➤ وتعرف أيضا على أنها "احتياجات الوحدة الإنتاجية من المواد الأولية المباشرة التي يستلزمها تنفيذ برنامج الإنتاج خلال فترة زمنية معينة وذلك على أساس أنواع المنتجات النهائية وكمياتها و يرتبط تقدير تكلفة الحصول على تلك الكميات بالأسعار المتوقعة لكل منها"¹

2.1 العوامل المؤثرة على إعداد الموازنة التقديرية للمواد الأولية:

تتوقف عملية تقدير المواد الأولية على طبيعة المؤسسات ومدى تماثل المنتجات بحيث:²

❖ أن المؤسسات التي تنتج منتجات نمطية تتولى تحديد الكمية الضرورية لإنتاج وحدة واحدة من المنتج من كل نوع من المواد التي تدخل في تركيبة المنتج وتسمى هذه الكمية بمعدل المواد الأولية ويتم تحديدها بالرجوع إلى السجلات الخاصة باستهلاك المواد ثم يطبق هذا المعدل على برنامج الإنتاج كما يلي:

برنامج المواد الأولية المستهلكة = معدل المواد لكل وحدة X برنامج الإنتاج.

❖ أما بالنسبة للمؤسسات ذات الإنتاج غير المتماثل و التي تنتج حسب الطلب فإنها لا تستطيع إعداد قائمة نمطية لحاجاتها من المواد الأولية ، فهي تتغير كل سنة لكن يمكن الاعتماد على بعض الدلائل كحجم الإنتاج في السنوات السابقة ومعدل الزيادة فيه وباعتبار أن المؤسسة تنتج حسب الطلبات فان عملية التنبؤ ستكون صعبة لأنه من الصعب تحديد كميات المواد الأولية اللازمة للإنتاج قبل الحصول على الطلبات لذا فان الكلف بإعداد التقديرات لا يعتمد طرق رياضية أو إحصائية لتحديد الكميات المراد إنتاجها بل سيكتفي بالطلبات المقدمة سلفا و يضعها كتقديرات و من ثم إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج وعلى أساس هذه الأخيرة يتم إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات خلافا للقاعدة العامة التي تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات أولى الموازنات التقديرية التي يجب إعدادها.

❖ ترتبط عموما عملية وضع الموازنة التقديرية للمواد الأولية بمشكلة الانقطاع التي تحدث في عملية الإمداد التي قد تؤدي إلى تعطيل العملية الإنتاجية مما يؤثر على مبيعات المؤسسة.

2. طرق إعداد الموازنة التقديرية للمواد الأولية.

تسعى الموازنة التقديرية للمواد الأولية إلى التأكد من أن المواد واللوازم سوف تشتري بالكميات المطلوبة وفي الأوقات المناسبة ولتحقيق هذه العناصر الثلاثة (الكمية - الوقت - التكلفة) أجريت عدة دراسات منها من يسعى إلى توفير

¹ - الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، الموازنات وإعداد التقارير، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، 2009، ص40.

² - شريف غياط وفيروز رحال، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة cycma، مداخلة مقدمة في يوم دراسي انعقد بجامعة قلمة، نقلا عن الموقع: <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/pdf>، تاريخ الاطلاع: 2015/01/22.

الكمية المناسبة التي تخفض تكاليف التخزين إلى الحد الأدنى وهي الدراسات الكلاسيكية ومنها من يسعى إلى توفير فقط الكمية الضرورية في الوقت المناسب دون تكاليف تخزين أي العمل بمخزون معدوم وهي الدراسات الحديثة.

1.2 إعداد الموازنة التقديرية للتموينيات وفقا للتسيير الكلاسيكي للمخزون.

تهدف الموازنة التقديرية للتموينيات وفقا للطريقة الكلاسيكية إلى التسيير الأمثل لمخزون المواد المشتراة وذلك لتفادي تضخم حجم المخزون وتدنيه عن الحجم الأمثل، ولتحقيق ذلك ينبغي تحديد عناصر الموازنة المتمثلة في : معدل الاستهلاك- وتيرة التموين- فترة الانتظار- مستويات مخزون الأمان.¹

1.1.2 حساب عناصر الموازنة التقديرية للتموينيات: وهي كالتالي:

1.1.1.2 معدل الاستهلاك: ويتم تحديد هذا المعدل انطلاقا من الموازنة التقديرية للإنتاج.

(أ) وتيرة التموين المثلى: ويقصد بها عدد الطلبيات السنوية التي تخفض تكاليف المخزون إلى حدها الأدنى، وتتكون هذه الأخيرة من عنصرين أساسيين هما: تكلفة إعداد الطلبية و تكلفة حيازة المخزون و الاحتفاظ به.

❖ تكلفة إعداد الطلبية: وهي تتمثل في:

تكلفة تقديم الطلبية للمواد التي يتم شراؤها وتشمل جميع مصاريف التموين و تكلفة الإمداد إذا كانت المواد تصنع داخل المؤسسة وتشمل جميع مصاريف التصنيع وتحسب تكلفة إعداد الطلبيات بالعلاقة التالية:

تكلفة إعداد الطلبية الواحدة b	بجيث يمثل $n \times b$
يمثل عدد الطلبيات السنوي.	n

❖ كلفة حيازة المخزون والاحتفاظ به: وتشمل هذه التكلفة المصاريف المالية المستثمرة في المخزون، وتحسب بالعلاقة التالية:

بجيث يمثل C قيمة الاستهلاك السنوي	$\frac{c}{2n}$
-----------------------------------	----------------

¹ - علي أحمد حسين ونور أحمد مجّد، مبادئ المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 2003م، ص72

وعليه كلما ازدادت عدد الطلبات انخفضت التكلفة وبذلك فإن التكلفة الإجمالية للتخزين هي مجموع التكاليفتين:

(يمثل a تكلفة حيازة وحدة واحدة من المخزون).

ولتحديد وتيرة التموين المثلى التي تخفض تكلفة التخزين إلى حدها الأدنى تشتق هذه الدالة وتساوى بالصفر وبعد

$$n = \frac{c \times a}{2b}$$

ذلك نحصل على العلاقة التالية

وهي العلاقة المعروفة بنموذج ويلسون.

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن ويلسون أوضح أن هذا النموذج له حدود فهو غير مناسب لجميع الحالات بسبب طبيعة المنتجات المشتراة.

(ب) **فترة الانتظار والمخزون الأدنى:** يفصل بين تاريخ تقديم الطلبية وتاريخ استلامها فترة تسمى بفترة الانتظار ، ولاستلام الطلبية في الوقت الذي يصبح فيه المخزون معدوماً أي لحظة نفاذ المخزون يجب تقديم الطلبية في الوقت المناسب أين يكون المخزون المتبقي يمثل تماماً الاستهلاك في فترة الانتظار ويسمى المخزون الذي يستهلك أثناء فترة الانتظار بالمخزون الأدنى.

إذا كانت فترة الانتظار ثابتة و الاستهلاك منتظم فإن المخزون الأدنى يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{فترة الانتظار} \times \text{المخزون الأدنى} = \text{كمية الاستهلاك لوحدة زمنية}$$

مستويات مخزون الأمان: إن التنظيم بين الطلب و أجال التموين تم لحد الآن على افتراض أن المعلومات على الطلب و فترة الانتظار مؤكدة لكن قد يتسارع الاستهلاك بعد تقديم الطلبية أو تتأخر عملية الاستلام لسبب ما مما يؤدي إلى نفاذ المخزون و لتفادي ذلك يجب تكوين مخزون إضافي يسمى مخزون الأمان لمواجهة الطوارئ. وعادة ما يتم تحديد مستوى مخزون الأمان بطريقة تجريبية وذلك بالاعتماد على تجارب وخبرة مسؤولي تسيير المخازن .

2.1.2 عداد الموازنة التقديرية للتموينات:

ويتطلب إعداد الموازنة التقديرية للتموينات ما يلي:¹

❖ **إختيار نمط التموين:** ويقصد به التموين بكميات ثابتة وعلى فترات متغيرة أو التموين على فترات ثابتة وبكميات متغيرة.

❖ **إختيار طريقة إعداد الموازنة:** بحيث أنه يتم المفاضلة بين الطريقة البيانية و المحاسبية لإعداد الموازنة ، وفي غالب الأحيان يتم الاعتماد على الطريقة المحاسبية لأنها تسمح بتوفير معلومات عن: الطلبيات (موازنة الطلبيات)، المدخلات إلى المخزن (موازنة الاستلام)، المخرجات منه (موازنة الاستهلاك) ومستويات المخزون(موازنة المخزون).

إن الطريقة الكلاسيكية قامت بالبحث عن كيفية تزويد المؤسسة بالمواد الضرورية وبالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب مع تسيير أمثل لمخزون هذه المواد و الغرض من ذلك هو تخفيض تكاليف التخزين .

2.2 إعداد الموازنة التقديرية للتموينات وفقا لنظام الوقت المحدد (صفر مخزون إضافي).

إن الطريقة الكلاسيكية وبالرغم من أهميتها اعتمدت على نموذج نظري بعيد عن الواقع (نموذج ويلسون) الأمر الذي أدى إلى البحث عن أسلوب أكثر واقعية يسعى إلى توفير ما تحتاجه العملية الإنتاجية من المواد الأولية في الوقت المحدد وبالكمية المناسبة ويعرف هذا الأسلوب بنظام الوقت المحدد.

1.2.2 التعريف بنظام الوقت المحدد :

ظهر هذا النظام إثر الأزمة الحادة التي عرفتها شركة *TOYOTA MOTOR* اليابانية سنة 1950 حيث وجدت نفسها في مواجهة إضراب كبير نتيجة تسريح عدد هائل من العمال من جهة وانفجار حرب كوريا من جهة أخرى وهو ما أدى إلى زيادة الطلب على منتجات الشركة ولمواجهة هذين المتناقضين على الشركة أن تلي هذه الزيادة لكن دون زيادة عدد عمالها ولا اللجوء إلى التخصص وبترشيد أفضل للعمال للحصول على أكبر مردودية ، ونتيجة للدراسات المكثفة توصلت الشركة لحل هذا المشكل دون المساس بالأهداف المسطرة وهو تطبيق نظام الوقت المحدد، ولقد تم استنتاج هذا النظام من نظام التموين للأسواق التجارية، ففي هذا النوع من الأسواق يتولى الزبائن أنفسهم اختيار السلع التي يريدونها وبما أن النظام يتمثل في توفير السلع التي تباع فقط فإن المخزونات غير الضرورية

¹ - مجاوي نعيمة، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة : قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، ، شعبة تسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009م، ص 127-131.

تتضاءل وإعادة التمويل يتم أساس تقديرات الاستهلاك الموجود أصلا، بمعنى أن إعادة التمويل يتركز على تعويض المنتج المباع.

لقد حقق هذا النظام نتائج باهرة للمؤسسات اليابانية من خلال احتلالها لمواقع تنافسية هامة بين الشركات الدولية مما شجع الشركات الأمريكية على تبني هذا النظام لينتشر بعد ذلك إلى كل أنحاء العالم.¹ ويعرف هذا النظام على أنه " نظام السيطرة على المخزون"²

➤ ويعرف أيضا على أنه " نظام الإنتاج الذي تتم فيه عملية الإنتاج وحركة المواد والسلع مباشرة بتخفيض المخزون ودفع المسؤولية إلى المورد".³

1.2.2 _ مميزات نظام الوقت المحدد:

يتميز هذا النظام بعدة مميزات نذكر أهمها فيما يلي:⁴

❖ تخفيض المخزون إلى أدنى مستوى له وهذا يصاحبه تخفيض في تكاليف حيازة المخزون وفي مساحات التخزين.

❖ المحافظة على مواعيد الإنتاج فالمنتجات تصنع في الوقت الذي يحتاجه الزبون.

❖ تطوير علاقة فعالة مع الموردين تستند إلى شراكة المصالح وبالتالي فإن المورد يقوم بجدولة إنتاجه وفقا لاحتياجات المنتج مع احتفاظه هو الآخر بالمخزون في حده الأدنى .

2.2.2 برنامج إعداد الموازنة التقديرية للتموينات وفقا لنظام الوقت المحدد

إن هدف مستعملي هذا النظام يختلف عن أهداف مستعملي الأنظمة الأخرى، فإذا كانت الطرق الأخرى تبحث عن كيفية تخفيض تكاليف التخزين فإن هذه الطريقة تعمل على جعل المخزون معدوما وبالتالي فهم لا يركزون على التسيير الأمثل للمخزون وإنما يركزون على تنظيم الإنتاج وتخفيض المخزون للقضاء على مختلف أنواع التبذير وعلى هذا لأساس فإن إعداد الموازنة التقديرية للمواد الأولية وفقا لهذا النظام يقوم على عدة مبادئ أهمها:⁵

¹ - يجاوي نعيمة، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة : قطاع صناعة الخليب، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، شعبة تسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009م، ص140.

² - أحمد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعات والخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999م، ص526

³ - يجاوي نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 141

⁴ - صلاح عباس، إدارة الوقت، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص163

⁵ - يجاوي نعيمة، مرجع سبق ذكره، صص 141-152.

(أ) تنظيم الإنتاج: لاحظ اليابانيون أن الإنتاج بكميات كبيرة يؤدي إلى عدة مشاكل منها:

- طول فترة التحضير لانطلاق العملية الإنتاجية .

- زيادة حجم المخزون وارتفاع التكاليف الخاصة به.

لذلك فإن الإنتاج بكميات قليلة وحسب الطلب هو أساس هذا النظام وأصبحت موازنة الاستهلاك هي نقطة الانطلاق لتحديد وإعداد الموازنة التقديرية للمخزونات والمواد الأولية اللازمة للإنتاج.

(ب) تخفيض المخزون: إن نماذج تسيير المخزون في نظام الوقت المحدد تعتبر انه لا وجود لمخزون إضافي وتكتفي

بمخزون الأمان اللازم لحل المشكلات غير المتوقعة ويفترض هذا النظام أن كمية الطلب توضع اليوم

لتستهلك غدا مع خفض تكلفة الطلبية إلى أدنى مستوى لها بما في ذلك تكلفة نقلها بالاعتماد على

موردين قريبين من المصنع مثل شركة TOYOTA التي تعمل بنظام الوقت المحدد لتحديد الاحتياجات

من المواد الأولية والمخزونات بحيث يقع 80 بالمئة من مورديها على بعد ساعة واحدة من مصانعها.

(ج) القضاء على كل أنواع التبذير: يعمل هذا النظام على إزالة كل أنواع التبذير كعملية نقل وفحص

المخزون.

3.2 إجراءات إعداد الموازنة التقديرية للمواد الأولية.

تعتبر المواد الأولية أهم عنصر من عناصر التكاليف في عملية الإنتاج الصناعي لهذا فإن إعداد الموازنة التقديرية للمواد

الأولية المباشرة يتطلب إعداد ثلاث موازنات مترابطة مع بعضها البعض بحيث تسمى الأولى بالموازنة التقديرية

لاحتياجات الإنتاج من المواد الأولية والثانية بالموازنة التقديرية لمشتريات المواد الأولية اللازمة للإنتاج ومستويات

المخزون منها، أما الثالثة فتعرف بالموازنة التقديرية لتكلفة المواد الأولية وعند تنفيذ برنامج الإنتاج تظهر الانحرافات

بين الموازنة التقديرية والنتائج الفعلية.

1.3.2 إعداد الموازنة التقديرية للمواد الأولية.

تمر عملية إعداد الموازنة التقديرية للمواد الأولية وفق الخطوات التالية:

1.1.3.2 إعداد الموازنة التقديرية لكميات المواد الأولية اللازمة للإنتاج:

إن تحديد عدد وحدات المواد الأولية اللازمة لصنع كل منتج يتم حسابها على ضوء عدد الوحدات التي يجب

إنتاجها طبقا لما هو وارد في الموازنة التقديرية للإنتاج ، وتتوقف الطريقة التي تستخدم في إعداد التقديرات للمواد

الأولية على مدى تماثل المنتجات ، فبعض المؤسسات التي تنتج كميات كبيرة من السلع النمطية كالثلاجات و

الأثاث تستطيع أن تحدد حاجتها من المواد الأولية لكل وحدة منتجة على أساس معياري وتكون مهمة التقدير في

هذه الحالة سهلة وكمية المواد يتم تحديدها عن طريق السجلات الخاصة باستهلاك المواد الأولية، وبعد تحديد الكمية المعيارية التي تكون في صورة معدل وحدة واحدة للمنتوج يتم تحديد كمية المواد اللازمة لإنتاج جميع الوحدات التي تتضمنها الموازنة التقديرية وذلك حسب العلاقة التالية:¹

"عدد الوحدات الكلية المنتجة x الكمية التقديرية للمواد الأولية لإنتاج منتج نمطي = معدل المواد لكل وحدة من المنتج"

وفي حالة ما كان تغيير في محتويات المنتج من المواد الأولية، وكذلك عندما يتم الإنتاج حسب المواصفات التي يحددها العملاء والتي تختلف من عميل لأخر أي الإنتاج حسب الطلبات تقوم المؤسسة بتقدير مجموع كمية المواد الأولية اللازمة للإنتاج باستخدام النسب التاريخية المعدلة ومن الضروري أن يأخذ في الاعتبار التلف الطبيعي المسموح به في عملية الإنتاج وفي هذه الحالة يتم تحديد الكمية المعيارية للمواد المباشرة وفقاً للمعادلة التالية :

الكمية المعيارية = كمية المواد الداخلة في الإنتاج + نسبة مئوية من التلف

و بالاعتماد على التكلفة التقديرية للوحدة المنتجة وبرنامج الإنتاج يستطيع كل قسم من أقسام الإنتاج تحديد احتياجاته حسب كل صنف من المواد وهذا يساعد قسم التموين على إعداد برنامج الشراء والتخزين.²

2.3.1.2 الموازنة التقديرية لمشتريات المواد الأولية اللازمة ومستويات المخزون منها:

بعد تحديد كمية المواد اللازمة للإنتاج ينبغي وضع برنامج لمشتريات هذه المواد وذلك بهدف وضع خطة توفر المواد الأولية على مدار السنة (فترة الموازنة) في الوقت المناسب وبالسعر المناسب. وتختلف التقديرات في كل من موازنة المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج وموازنة مشتريات المواد الأولية³، حيث أن هذه الأخيرة يتم إعدادها على أساس الاحتياجات من المواد الأولية اللازمة للإنتاج وتقديرات المخزون وعليه تبين الموازنة التقديرية للمشتريات:

- الكميات التي يجب شراءها من كل نوع من المواد الأولية.
- التاريخ الذي يجب أن يتم فيه الشراء.
- مستويات المخزون من المواد الأولية.

¹-إيمان الهنيني وبلال بدران، دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 27، الأردن، 2013م، ص31.

² - شناف فريد، مدخل للموازنة التقديرية للإنتاج، دار المحمدية، الجزائر، 2003م، صص 46-47.

³ - محمد موسى محمد النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة و تمويل، كلية التجارة، جامعة غزة، 2006م، ص35.

يعتبر المخزون في هذه الموازنة من العناصر المهمة التي تتضمنها الموجودات سواء في لشركات الصناعية أو التجارية ويمثل المخزون في الشركات التجارية مخزون البضاعة الجاهزة أما في الشركات الصناعية فان المخزون يشمل كل المواد الخام ومخزون الإنتاج التام المصنع.¹

يتم تحديد الكمية الواجب شراؤها من المواد الأولية كما يلي :

الجدول رقم (01) : نموذج لموازنة المواد الأولية في المؤسسة.

البيان	وحدة
الكمية لتقديرية من المواد الأولية اللازمة للإنتاج	****
يضاف إليها: + مخزون آخر المدة من المواد الأولية	****
يطرح منها: - مخزون أول المدة من المواد الأولية	****
= الوحدات الواجب شراؤها من المواد الأولية.	****

المصدر: عارف الحاج، الموازنات التقديرية ودورها في مجال التخطيط، مقال منشور في موقع جامعة صنعاء، ص21، نقلا عن الموقع ، تاريخ

الاطلاع:2015/01/15م. <http://www.kantakji.com/media/2552/903.pdf>

يتم حساب مخزون آخر المدة من خلال احتياجات الإنتاج للفترة التالية مضروب في المعدل المراد الاحتفاظ به أما مخزون أول المدة لفترة معينة يمثل مخزون آخر المدة للفترة السابقة .

3.1.3.2 الموازنة التقديرية لتكلفة المواد الأولية اللازمة للإنتاج:

من الضروري لحساب التكلفة التقديرية للمواد المستخدمة في الإنتاج تحديد السعر التقديري لكل وحدة من المواد وتقع مسؤولية وضع السعر التقديري للمواد على عاتق قسم المشتريات والتمويل في المؤسسة. وتحدد تكلفة المواد الأولية بالأسعار التي تتضمنها فواتير الشراء ناقص الخصم بصوره المختلفة زائد مصروفات النقل والمصروفات المختلفة الأخرى، حتى تصل تلك المواد إلى مخازن المؤسسة²، كما يجب الأخذ بعين الإعتبار العوامل الموسمية التي قد

¹ - شناف فريد، مرجع سبق ذكره، ص49.

² - فركوس مجّد، أعمال موجهة في الموازنات التقديرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005م، ص103 .

تتطلب زيادة كمية المواد الأولية في بعض الأشهر استعدادا لتلقي الطلبات الموسمية. لذلك يقتضي تقدير الأسعار اعتبار ما يلي:

1. أن تعكس الأسعار الموضوعة الظروف المهمة في السوق ونظرا لصعوبة تقدير الأسعار يلجأ الكثير من المسؤولين إلى استعمال:

- ✓ الأسعار السائدة وقت وضع السعر التقديري أو الأسعار المتعاقد عليها مع الموردين.
- ✓ تحديد باذونات الصرف على أساس السعر الوارد بأخذ فاتورة شراء المواد.

2. طريقة معالجة المؤسسة للمخزونات (fifo. Lifo...)

وعموما يتضمن السعر المعياري العناصر التالية:

- سعر الشراء الذي يدفع على المورد بعد استيعاد الخصم.
- مصاريف الشراء بأنواعها (شحن ، نقل، تأمين....) حتى وصول المواد إلى المخازن وعليه تحسب تكلفة المواد وفق المعادلة التالية :¹

$$\text{السعر المعياري} \times \text{التكلفة التقديرية للمواد} = \text{الكمية المعيارية}$$

4.2 : مراقبة الموازنة التقديرية للمواد الأولية وتحليل الانحرافات.

1.4.2 الانحرافات بين الموازنة التقديرية والنتائج الفعلية عند تنفيذ برنامج الإنتاج

تظهر الانحرافات بين الموازنة التقديرية والنتائج الفعلية عند تنفيذ برنامج الإنتاج وتحلل هذه الانحرافات حسب مكوناتها إلى انحرافات في الكمية وانحرافات في السعر.

- انحراف السعر وهو نتيجة تغير السعر الفعلي عن السعر التقديري.
 - انحرافات في الكميات المستهلكة وترجع أسبابها عموما إلى الضياع والتلف وفساد المواد.
- وعند تحليل ومراقبة الكميات المستهلكة يجب التمييز بين الأسباب الداخلية ، فالأسباب الخارجية يتسبب فيها الموردون كتموين المؤسسة بمواد تالفة أو غير مطابقة للمواصفات ، أما السباب الداخلية فتحمل على أقسام التخزين كالضياع والتلف في المواد والمنتجات غير الصالحة للبيع.²

¹ - شناف فريد، مرجع سبق ذكره، ص49

² - فركوس مجّد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، مرجع سبق ذكره، ص104

1.1.4.2- انحراف السعر: وهو ينتج من التغير في السعر الفعلي عن السعر التقديري، وهو في صالح المؤسسة إذا كان السعر الفعلي أقل من السعر التقديري والعكس صحيح لأن المواد المستهلكة تعتبر ضمن الأعباء الإنتاجية ويتحدد انحراف السعر وفق العلاقة التالية:¹

$$\text{الكمية الفعلية} \times \text{انحراف السعر} = (\text{السعر الفعلي} - \text{السعر التقديري})$$

2.1.4.2 - انحراف الكمية: يقيس انحراف الكمية قيمة انحراف الناتج عن استخدام كمية المواد أقل أو أكثر مما هو مستهدف، وترجع أسباب هذا الانحراف عموماً على الضياع أو التلف ويتحدد انحراف الكمية طبقاً للعلاقة التالية:²

$$\text{السعر التقديري} \times \text{انحراف الكمية} = (\text{الكمية الفعلية} - \text{الكمية التقديرية})$$

يمكن تحليل انحراف كمية المواد إلى انحرافين انحراف عائد المواد وانحراف مزيج المواد كما يلي:³

3.1.4.2. انحراف مزيج المواد:

عندما يصنع منتج بعدة أنواع من المواد وبنسب محددة فإن كان انحراف الكمية بالنسبة للمواد راجع على الاختلال في نسب مزيج المواد فهذا الجزء يعتبر انحراف مزيج المواد ويحسب كما يلي:

$$\text{انحراف مزيج المواد} = (\text{نسبة المزيج التقديري} - \text{نسبة المزيج الفعلي}) \times \text{الكمية الكلية الفعلية} \times (\text{متوسط السعر التقديري} - \text{السعر التقديري}).$$

$$\text{نسبة المزيج التقديري لكل مادة أولية مستعملة} = \frac{\text{الكمية التقديرية للمادة المستعملة}}{\text{كمية المواد الأولية التقديرية}} \times \text{كمية المواد الأولية الفعلية الكلية}$$

¹ - شنايف فريد، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² - فركوس مجد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، مرجع سبق ذكره، ص 106.

³ - شنايف فريد، مرجع سبق ذكره، ص 61.

4.1.4.2 انحراف عائد المواد:

في معظم عمليات التصنيع والتحويل نترقب أن يحدث تلف عادي في المواد لهذا فغالبا ما يحدد معيار للعائد العادي المرتقب الذي هو عبارة عن الكمية من المنتجات التامة والحاصلة من كمية تقديرية من المواد، في غالب الأحيان يكون العائد التقديري مختلفا عن الفعلي وهو ما يعبر عنه بانحراف العائد ويحسب كما يلي :

انحراف العائد = (الكمية الفعلية - الكمية التقديرية من المواد للإنتاج الفعلي) x متوسط السعر التقديري

3. نموذج عن الموازنة التقديرية للمواد الأولية.

تنتج مؤسسة ما نوعا من اللعب باستعمال مادتين أوليتين هما البلاستيك ومادة لاصقة، ولغرض إعداد الموازنة التقديرية للمواد الأولية وتقدير الانحرافات توفرت لك المعلومات التالية:

- لإنتاج لعبة واحدة تستعمل المؤسسة 0.8 كلغ من البلاستيك و 0.1 كلغ من المادة اللاصقة علما بأن سعر شراء هاتين المادتين على التوالي هو 13دج، 10دج.
- المخزون من المواد الأولية في آخر الشهر قدر كما يلي (كلغ):
- - المخزون في بداية شهر جانفي من مادتي البلاستيك والمادة اللاصقة قدر كما يلي :
 ■ 3500 كلغ/1000 كلغ.

الأشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
مادة البلاستيك	3000	2005	1110	3190	2580	2800
مادة لاصقة	1000	1000	1100	2300	2600	2500

إذا علمت أن: الكمية التي تم استهلاكها في الواقع من مادة البلاستيك هي 8900 وحدة ومن المادة اللاصقة هي 2675 وحدة. و سعر شراء المادة اللاصقة يساوي 10دج وسعر شراء البلاستيك هي 14دج.

المطلوب: حلل الانحرافات.

أ - إعداد الموازنة التقديرية للمواد الأولية اللازمة للإنتاج:

الجدول رقم(02): الموازنة التقديرية للمواد الأولية اللازمة للإنتاج.

إجمالي تكلفة المواد الأولية	المادة اللاصقة				مادة البلاستيك				الكمية الواجب إنتاجها	التعليق
	تكلفة المادة اللاصقة اللازمة للإنتاج دج	تكلفة الوحدة الواحدة للإنتاج دج	الكمية اللازمة لمواجهة الإنتاج كغ	عدد الوحدات اللازمة للإنتاج وحدة 1 كغ	تكلفة مادة البلاستيك اللازمة للإنتاج دج	تكلفة الوحدة الواحدة للإنتاج دج	الكمية اللازمة لمواجهة الإنتاج	عدد الوحدات اللازمة لإنتاج وحدة واحدة كغ		
28842	2530	10	253	0,1	26312	13	2024	0,8	2530	جانفي
28272	2480	10	248	0,1	25792	13	1984	0,8	2480	فيفري
22686	1990	10	199	0,1	20696	13	1592	0,8	1990	مارس
18126	1590	10	159	0,1	16536	13	1272	0,8	1590	أفريل
18810	1650	10	165	0,1	17160	13	1320	0,8	1650	ماي
17214	1510	10	151	0,1	15704	13	1208	0,8	1510	جوان
133950	11750	10	1175		122200	13	9400		11750	المجموع

المصدر: خالص صافي صالح، تسيير ميزانيات المؤسسة في ظل اقتصاد السوق دراسة حالات، الطبعة الأولى، الطباعة العصرية، الجزائر، 2008، ص93.

ب - إعداد الموازنة التقديرية لكمية وتكلفة المشتريات من المواد الأولية:

الجدول رقم(03): الموازنة التقديرية لكمية وتكلفة المشتريات من المواد الأولية.

إجمالي تكلفة المواد الأولية	المادة اللاصقة						مادة البلاستيك						الأشهر
	تكلفة المادة اللاصقة اللازمة للإنتاج دج	تكلفة الوحدة الواحد دج	الكمية الواجب شرائها كغ	مخزون أول المدة كغ	مخزون آخر المدة كغ	الكمية اللازمة لمواجهة الإنتاج كغ	تكلفة مادة البلاستيك اللازمة للإنتاج دج	تكلفة الوحدة الواحد دج	الكمية الواجب شرائها كغ	مخزون أول المدة كغ	مخزون آخر المدة كغ	الكمية اللازمة لمواجهة الإنتاج كغ	
22342	2530	10	253	1000	1000	253	19812	13	1524	3500	3000	2024	جانفي
15337	2480	10	248	1000	1000	248	12857	13	989	3000	2005	1984	فيفري
12051	2990	10	299	1000	1100	199	9061	13	697	2005	1110	1592	مارس
57166	13590	10	1359	1100	2300	159	43576	13	3352	1110	3190	1272	أفريل
13880	4650	10	465	2300	2600	165	9230	13	710	3190	2580	1320	ماي
19074	510	10	51	2600	2500	151	18564	13	1428	2580	2800	1208	جوان
139850	26750	10	2675	9000	10500	1175	13100	13	3700	15385	14685	9400	المجموع

المصدر: خالص صافي صالح، نفس المرجع السابق، ص 94.

ج - تحليل الانحرافات:

1) انحراف الكمية:

✓ الكمية الفعلية المستهلكة من مادة البلاستيك هي: 8900 وحدة.

✓ الكمية المعيارية المتوقعة من مادة البلاستيك هي: 8700 وحدة.

✓ انحراف الكمية = (الكمية الفعلية - الكمية التقديرية) x السعر التقديري.

✓ انحراف الكمية = (8700 - 8900) x 13 = 2600 دج.

✓ انحراف السعر: انحراف السعر = (السعر الفعلي - السعر التقديري) x الكمية الفعلية. انحراف

السعر = (13 - 14) x 8900 = 8900 دج. الانحراف الكلي = 8900 + 2600 = 11500 دج.

ثانيا : طرق اعداد الموازنة التقديرية للمبيعات

هناك طرق كيفية وطرق كمية¹:

1. الطرق الكيفية :

1.1. دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة:

يجب دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة و تحليلها و تبيان أثرها على مبيعات المؤسسة في المدى القصير و الطويل و يعتمد الدارس على الإحصائيات و البيانات التي تنشرها الهيئة المكلفة بالتخطيط

1.2. طريقة جمع تقديرات و كلاء و مندوبي البيع: يقوم رجال البيع في المناطق المختلفة التي تباع فيها

منتوجات المؤسسة بتقدير المبيعات لكل منتوج حسب الزبائن و يعتمدون في ذلك على جز اتهم واتصالاتهم بالزبائن و توفر لهم الإدارة أرقام المبيعات الفعلية للسنوات الماضية الخاصة بمناطقهم من أجل مساعدتهم في عملية التنبؤ فبعد إعدادهم لتقديراتهم يقدمونها إلى المدير الجهوي الواقع في منطقتهم و الذي بدوره يقوم بدراستها و يقيمها و استنادا إلى المبيعات الفعلية للمنطقة في السنوات الماضية و التوقعات المستقبلية .

1.3. اللجنة الاستشارية : تقوم هذه الطريقة على أساس التقديرات الفردية التي يعدها مجموعة من الجزاء

مسؤولين تنفيذيين اقتصاديين مستشارين و بعد منافسة التقديرات الفردية من طرف هؤلاء الجزاء يتفقون على تقديرات معينة و توضح تحت تصرفهم لكل البيانات التي هم في حاجة إليها .

1.4. طريقة دلفي : تقوم هذه الطريقة على أساس إرسال استقصاءات إلى مجموعة من الجزاء بدون ذكر

أسماء أصحابها و ترسل إليها استقصاءات بالإجابة عليها و هكذا حتى توصل إلى الاتفاق على مستوى معين من التقديرات .

2. الطرق الكمية: يمكننا أن نقول بان النماذج الرياضية تعتبر أدق الطرق للتنبؤ بالمبيعات التقديرية وستعرض

لبعض الأساليب الرياضية المستخدمة في تقدير المبيعات:

1.2. السلاسل الزمنية تحديد معادلة خط الاتجاه العام باستخدام طريقة المربعات الصغرى إن الاتجاه

العام التغيرات الموسمية التغيرات غير المنتظمة تؤثر في التغير في كمية المبيعات على مدى هذه الفترة وتستعمل طريقة المربعات الصغرى للتحديد معادلة خط الاتجاه العام للمبيعات و هذه الطريقة تعتبر أشهر طريقة لتحديد معادلة خط مستقيم

2.2. معامل الارتباط: يستخدم معامل الارتباط الذي يحدد قوة الارتباط بين المبيعات و متغير آخر أو

متغيرات أخرى في التنبؤ بكمية المبيعات المتوقعة .

¹ -www.tahasoft.com/mouazanat.html.kjfcèr'-t_è,14/03/204,14:35.

3.2. طريقة المتوسطات المتحركة: تستخدم هذه الطريقة للتخلص من التقلبات التي تشمل عليها السلسلة الزمنية و تستعمل كذلك في حالة التقلبات الدورية والتقلبات الفصلية كما تستخدم أساليب أخرى للتنبؤ بالمبيعات كأسلوب الانحدار الخطي التعدد في حالة تواجد عدة متغيرات مستقلة و المبيعات متغير تابع و كذلك نموذج الانحدار غير الخطي في حالة وجود علاقة غير خطية بين المبيعات المتغير التابع و المتغيرات الأخرى متغيرات مستقلة.

3. إعداد موازنة المبيعات :

إن وضع برنامج المبيعات يجب أن تتبعه ميزانيات للمبيعات و تعد ميزانيات المبيعات إما على أساس بعض هذه الأسس السابقة الذكر مجتمعة و فيما يلي نتعرض لبعض أسس التوزيع¹:

1.3. التوزيع الموسمي: إن المبيعات لاتباع مرة واحدة خلال السنة و لكن تباع على فترات مختلفة والعادات و

التقاليد تؤثر على سلوك المستهلك بحيث تتفاوت الكمية المباعة من بضاعة معينة من موسم لآخر و هذا التفاوت و الاختلاف في درجة بيع البضاعة من فترة لأخرى يدعي بالتغيرات الموسمية و لهذا تحلل مبيعات الفترات السابقة لتحديد التغيرات الموسمية لمبيعات كل بضاعة على حدا ويستخرج متوسط التغيرات الموسمية في شكل نسبة مئوية بحيث يمثل الموسم نسبة مئوية من مبيعات السنة

2.3. التوزيع الجهوي للمبيعات: من الواجب توزيع المبيعات جهويا أو على أساس المناطق لأن الاستهلاك

يختلف من منطقة لأخرى نظر للتوزيع السكاني المختلف و المستوى الاقتصادي و الاجتماعي لكل منطقة و لمعرفة ما يمكن أن يباع في كل منطقة يجب دراسة توزيع المبيعات لذلك المنتوج في السنوات الماضية و لكن مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الآتية :

- نسبة توزيع السكان على المناطق و النمو الديمغرافي
- دراسة حركات انتقال السكان من منطقة إلى أخرى
- المستوى الاقتصادي و الاجتماعي لسكان المناطق المختلفة
- بالنسبة للمنتجات الصناعية تؤخذ بعين الاعتبار عدد الشركات و حجمها العاملين فيها
- الخ
- أهمية التوزيع الموسمي و الجهوي :
- توفير احتياجات كل منطقة من السلع و المنتوجات بالكميات المناسبة و في الأوقات المناسبة
- تعتبر كأحد الأسس لتقييم الأداء لكل منطقة و كل فصل .

¹ - احمد نور، " المحاسبة لإدارية " دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 2000 ، ص56.

■ تمكين المؤسسة من تحديد إيرادات كل منطقة عن كل فصل و هذا ما يساعد الإدارة في

تخطيط الإيرادات حتى تتجنب مشاكل نقص السيولة و الاختناق

3.3. التوزيع على أساس المنتوجات إن هدف هذا التوزيع هو تمكين المؤسسة من متابعة و تقييم تطور

مبيعات كل منتج و الطريقة المتبعة في التوزيع هي إما توزيع حسب السنوات السابقة أو حسب أهمية هامش

الربح بحيث تستعمل المؤسسة على بيع المنتوجات التي لها هامش ربح كبير و تشجيعها والتقليل من بيع

المنتوجات التي لها هامش ربح ضعيف و يصعب تسويقها كما إن هذا التوزيع يساعد على معرفة مدى تأثير

المنتوجات الجديدة على مبيعات المنتوجات القديمة .

ثالثا : طرق اعداد الموازنة التقديرية للإنتاج

لاعداد الموازنة التقديرية للإنتاج يجب معرفة أولا أنظمة الإنتاج ثم طريقة إعداد الموازنة :

1. أنظمة الإنتاج ونجد فيه¹:

الإنتاج على أساس الأوامر الخاصة بالطلبات نلاحظ ان المؤسسة في هذه الحالة تقوم بصناعة أنواع خاصة من

المنتجات لتنفيذ طلبات الزبائن وفي هذه الحالة المؤسسة لا تنتج منتوجات تامة لأجل التخزين فمن واجبها اذن وضع

النظام الذي يمكنها من إنتاج و تسليم المنتوجات في أقرب وقت ممكن . و نظرا أن التنبؤ بالمبيعات ليس سهلا في

هذا النموذج من الإنتاج فانه من الصعب إنتاج منتجات مقدما قبل الحصول على الطلبات . و رغم هذا فيمكن

للمؤسسة أن تبدأ في إنتاج بعض الأجزاء مقدما حتى تلي طلبات الزبائن في الأوقات المحددة

❖ الإنتاج بالسلسلة أو الإنتاج المستمر و يتضمن هذا النوع:

❖ المعدات المنتجة بالسلسلة الشاحنات الآلات بعض معدات مكتب الخ

❖ المنتوجات الصناعية الإسمنت الزجاج..... الخ

❖ بعض خاصيات الإنتاج المستمر

❖ يمكن التنبؤ بالمبيعات

❖ دورة الإنتاج تكون قصيرة على العموم بعض الأسابيع على الأكثر

❖ يستوجب على المؤسسة تخزين كميات معتبرة و بصفة دائمة من المنتوجات التامة الصنع المقابلة

الطلب .

¹ - فركوس مجذ، "أعمال موجهة في الموازنات التقديرية" (ط2:الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،2005)، ص36.

2. كيفية إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج

يمر بالمراحل التالية¹:

(أ) تحديد برنامج الإنتاج التقديري بالنسبة للنموذج الإنتاج المستمر : بمعرفة برنامج المبيعات التقديرية نستنتج برنامج الإنتاج كما يلي :

$$\text{الإنتاج} = \text{المبيعات} + \text{مخزون آخر مدة المستهدف} - \text{مخزون أقل المدة}$$

يجب أن تحدد مستوى مخزون آخر المدة الذي تريد المؤسسة ان تحققه . ويتحدد مخزون آخر المدة بأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل نذكر منها:

- ❖ المستوى الذي يجب تجاوزه من احتياجات رأس المال العامل .
- ❖ مستوى مخزون أول المدة المتواجد حاليا الذي ممكن أن يكون قد وصل إلى مستوى متدن جدا أو العكس بعد تحديد مستوى المخزون نستطيع إعداد برنامج الإنتاج ثم تأتي المرحلة اللاحقة المتمثلة في التعرف هل ان الطاقة الإنتاجية المتاحة حاليا و المتوقعة تكفي لتنفيذ برنامج الإنتاج أم لا . فاذا كانت هناك قيودا فيجب ان نبحث عن الحل الأمثل أو الحل الذي يسمح بأخذها بعين الاعتبار مع المحافظة على المبيعات المقدرة . وفيما يلي سنحاول تحديد القيود الإنتاجية و مناقشتها:
- ❖ القيود المتعلقة بالمعدات الإنتاجية يتعلق الأمر بتحديد الوقت المنتج الذي تسمح به طاقة الآلات المتواجدة أو الموقعة و تحديد نقاط الاختناق في الورشات فبمعرفة وقت النشاط العادي للآلة الذي هو عبارة عن الوقت الذي تكون فيه الآلة مشغلة نقدر الوقت غير المنتج الذي يتمثل في أوقات ضبط و تركيب المعدات وقت الصيانة أوقات الاستراحة للعمال أوقات التوقفات التقنية أوقات التوقف لتموين الورشة بالمواد الأولية الخ، فالوقت المنتج هو حاصل طرح الوقت غير المنتج من وقت النشاط
- ❖ القيود المتعلقة باليد العاملة المباشرة نتحصل على الوقت المنتج لليد العاملة المباشرة من حاصل طرح الوقت غير المنتج من مجموع عدد ساعات الحضور التواجد
- ❖ القيود الإنتاجية الأخرى ممكن أن توجهنا قيود إنتاجية أخرى تتعلق بالمساحة المتاحة للتخزين أو العرض أو الوقت المتاح من اليد العاملة الناهرة بعض الورشات تحتاج إلى مهارة معينة كما يجب

¹ - فركوس نُجْد، مرجع سابق، ص58.

الأخذ بعين الاعتبار معدل الإنتاج غير القابل للتسويق نظرا لعدم توفره على المواصفات المطلوبة من الجودة.

- (ب) البحث عن برنامج الإنتاج الذي يأخذ بعين الاعتبار القيود الإنتاجية ويلبي المبيعات التقديرية
- (ج) إن أي قيد أو كل القيود السابقة قد تسبب نقاط الاختناق ولذلك فالبرنامج الإنتاجي الذي نبحث عليه هو ذلك البرنامج الذي يستخدم القيود الإنتاجية أفضل استخدام ويسمح بتحقيق المبيعات التقديرية.
- (د) إن أسلوب البرمجة الخطية هو أحد الأساليب الرياضية التي تستخدم لاختبار البرنامج الإنتاجي الأمثل الذي يحقق أكبر قدر من الأرباح أو الهامش .
- (هـ) أسس توزيع البرنامج الإنتاجي الإجمالي يوزع البرنامج الإنتاجي الإجمالي حسب المنتجات مراكز المسؤولية و حسب الفترات
- (و) التوزيع حسب مراكز المسؤولية إن توزيع برنامج الإنتاج حسب كل ورشة و كل قسم يسمح بتحديد مسؤولية كل فرد و توضيح دوره . كما أن إعداد الموازنة حسب مراكز المسؤولية تهدف إلى ترشيد استخدام الطاقة الإنتاجية وتحديد أسباب عدم استغلال الطاقة استغلالا جيدا
- (ز) التوزيع حسب الفترات بعد تحديد البرنامج السنوي للإنتاج نقوم بتوزيعه على مختلف فترات السنة آخذين بعين الاعتبار توفر المنتجات بالكميات المناسبة في الأوقات المناسبة مع الاحتفاظ بالمخزون في المستوى المناسب . وغالبا يوزع البرنامج توزيعا شهريا.

المطلب الثاني : كيفية اعداد موازنات الخزينة

اولا : إعداد موازنة الخزينة :

تغطي موازنة الخزينة مدة زمنية تقدر بسنة، غير أنها يمكن أن تكون المدة أقل أو أكثر من ذلك، وتقسيم هذه المدة إلى فترات أقل يرجع إلى النشاط الذي تزاوله المؤسسة، فيمكن أن تعد موازنة على أساس شهري في حالة إذا ما تميز نشاطها بالموسمية وعدم التأكد بالنسبة للتدفقات النقدية، كما يمكن أن تعد الموازنة كل ثلاث أشهر أو كل سنة عندما يكون نشاطها مستقرًا، وكذلك الحال بالنسبة للتدفقات النقدية، وعليه تمر عملية إعداد الموازنة بمرحلتين¹

1.1. المرحلة الأولى : وتقدر فيها المقبوضات والمدفوعات التي يتحدد من خلالها ما إذا كان الرصيد فائضا أو عجزا، قبل أن تؤخذ بعين الاعتبار التمويلات أو التوظيفات قصيرة الأجل.

2.1. المرحلة الثانية : ويتم من خلالها اختيار مصادر التمويل والتوظيفات النهائية التي تدمج فيها المصاريف المالية التي تتعلق بالتمويل والايادات المالية التي تترتب عن التوظيفات.

2- كيفية الإعداد موازنة الخزينة :

يجب مراقبة حركة المقبوضات والمدفوعات وتقديرها للفترة المالية حتى يتم إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية، أي معرفة المبالغ التي يتوقع قبضها، والمبالغ التي يتوقع أن تدفع خلال الفترة ويقدر ما تكون التنبؤات بالتدفقات النقدية الخارجة والتنبؤات النقدية الداخلة دقيقة تكون الموازنة أكثر دقة. كل من جدول المقبوضات النقدية و جدول المدفوعات النقدية يمثل البرنامج الزمني للعمليات وما ينجر عنها من تدفقات نقدية خارجة وتدفقات نقدية داخلية، حيث يوضح لنا جدول المقبوضات البرنامج الزمني لكل المعاملات وموعد تحصيلها، ويبين جدول المدفوعات البرنامج الزمني للإلتزامات المالية وموعد تسديدها.

1.2. تقدير المقبوضات :

كل المبالغ المالية التي يتم الحصول عليها خلال فترة الموازنة تمثل المقبوضات، وتتكون أساسا من المبالغ المحصل عليها من المبيعات، وتكون إما نقدا أو من المبيعات الآجلة المستحقة التسديد، المبالغ التي يتم استلامها كإيرادات أخرى مثل الفوائد المالية، الأرباح المستحقة من خلال أسهم في مؤسسات أخرى أو من التنازل على الاستثمارات (التنازل عن الأصول الثابتة، بيع جزء من محفظة الاوراق المالية (أو من مساهمات جديدة نتيجة لزيادة رأس المال وكذا

¹ -N.GUESY : Finance de l'entreprise (les règles de jeux) , édition d'organisation, Paris, 1997, P300

القروض التي تم تحصيلها. إن دقة التنبؤ بكمية المبيعات المتوقعة تؤدي إلى التنبؤ بالمبالغ التي تستلم من خلالها، حيث تكون المقبوضات المتوقعة تحقيقها قريبة مما يتحقق فعلا، إذا كانت التنبؤات بالكميات المتوقعة بيعها دقيقة، كما أن هناك دوار فعالا تلعبه طبيعة الزبائن والشروط المتفق عليها (بالنسبة للمبيعات الآجلة) حيث تكون التوقعات قريبة من الواقع كلما كان الزبون قادرا على الوفاء بالالتزامات عند موعد استحقاقها.

2.2. تقدير المدفوعات :

وتشمل كل ما على المؤسسة من التزامات نقدية ومصروفات يستلزم تسديدها خلال فترة الموازنة، بالإضافة إلى المشتريات والاستثمارات التي يتوقع إنجازها، أو الدخول بها خلال فترة الموازنة التي سيتم دفعها نقدا، وتأخذ على سبيل المثال المبالغ التي يستوجب دفعها إلى الموردين وكذا المستحقة إلى دائني الاستثمارات، ديون الخدمات، الأجور والرواتب المستحقة خلال فترة الموازنة، الإيجار، التأمين، الصيانة، الإصلاحات ومختلف أنواع أقساط القروض وكذا الفوائد المستحقة، الضرائب، الرسوم، ومصاريف الإشهار، وكافة المصاريف الأخرى المختلفة.

3.2. الرصيد النقدي :

بعدها يتم إعداد المقبوضات والمدفوعات بحسب الرصيد النقدي الذي يعبر عن الفرق بين المبالغ التي يتوقع استلامها والمبالغ التي يتوقع تسديدها خلال فترة الموازنة. وبالرجوع إلى رصيد النقدية في بداية الفترة يمكن حساب ما تحتاج إليه المؤسسة من الأموال النقدية للاحتفاظ به كحد أدنى من الرصيد النقدي، كما يمكن حساب مقدار الزيادة التي تحتفظ بها المؤسسة فوق ذلك الحد الأدنى.

ولما كان من المستحيل التنبؤ بالمقبوضات النقدية والمدفوعات النقدية بدرجة بالغة الدقة، فإنه يجب عند تخطيط تمويل المؤسسة التحقق من وجود رصيد نقدي بخزينة المؤسسة كحد للأمان كاف لتغطية أي خطأ محتمل في التقديرات وباستخدام هذه البيانات يمكن تقدير الرصيد النقدي في نهاية كل شهر، كما يمكن تحديد ما إذا كان الرصيد كافيا أم أنه يجب على المؤسسة تديير مبلغ نقدي عن طريق الاقتراض من الغير لمواجهة العجز في الرصيد

4.2. المخطط السنوي للخزينة

يتم تحديد الرصيد النهائي للخزينة بعد الأخذ بعين الاعتبار المصاريف والمداخيل المالية والمبالغ التقديرية المتعلقة بمختلف وسائل التمويل والأصول المالية التي يجب أن تدرج أو يشار إليها بالنسبة للخزينة النهائية.

جدول رقم 04 الموازنة السنوية للخزينة

ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
												تدفقات الخزينة الخاصة بالاستغلال
												المقبوضات (1)
												مبيعات بما فيها الرسوم إعانات الاستغلال ايرادات أخرى
												المدفوعات (2)
												مشتريات بما فيها الرسوم نفقات أخرى بما فيها الرسوم نفقات المستخدمين ضرائب ورسوم مصاريف أخرى
												رصيد الاستغلال (A) = (1)-(2)
												تدفقات الخزينة خارج الاستغلال
												المقبوضات (3)
												ايرادات مالية زيادة راس المال ديون وقروض متوسطة وطويلة الأجل إعانات
												المدفوعات 4
												الاستثمارات بما فيها الرسوم تسديد الديون متوسطة وطويلة المدى توزيع الأرباح مصاريف مالية ضرائب على الأرباح
												رصيد خارج الاستغلال (b) = (3) - (4)
												تغيرات الخزينة الشهرية (C) = (A) + (D)
												الخزينة الأولية (D)

المطلب الثالث : كيف تساهم موازنة الخزينة في التسيير الامثل للتدفقات النقدية

بغرض إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية يجب متابعة حركة المدفوعات والمقبوضات في المؤسسة وتقديرها للفترة اللاحقة، أي محاولة معرفة المبالغ المتوقع استلامها وكذلك المبالغ المتوقع دفعها خلال الفترة قيد الدراسة.¹

اولا :عناصر الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية

يتعين لإعداد الموازنة النقدية توفر المعلومات الضرورية التي تخص التدفقات النقدية على مدار فترة الموازنة، ولعل أول خطوة في إعداد الموازنة النقدية، هو اختيار الفترة الزمنية التي ستغطيها الموازنة، وهذا للاعتبارات التي ينطوي عليها هذا الاختيار والمرتبطة أساسا بمقدار المعلومات الضرورية للمسير المالي لمواجهة غرضه المتعلق بالسيولة.² ولضمان أكثر السير السلس للتدفقات النقدية ينبغي التطرق الى مجموعة من النقاط وهي :

✓ رصيد النقدية الافتتاحي.

✓ جملة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة (المتحصلات والمدفوعات النقدية) المتحققة على مدار الفترة.

✓ الرصيد النقدي

✓ الجزء الخاص بالتمويل.

1. رصيد النقدية الافتتاحي

ويعبر رصيد النقدية الافتتاحي رصيد آخر المدة للفترة السابقة الدراسة، ويُؤخذ بعين الاعتبار لما يحمله من تأثير على حجم النقدية خلال فترة الموازنة.

2. التنبؤ بالتدفقات النقدية

وتسمى أحيانا بطريقة التقدير المباشر للمقبوضات والمدفوعات النقدية، وهذه الطريقة تعتمد على التنبؤ التفصيلي لكل عنصر أو مفردة من مفردات المقبوضات والمدفوعات النقدية، وتستخدم هذه الطريقة بصفة خاصة في المؤسسات التي يتعرض نشاطها للتقلب والتغير الواسع، وعادة عند استخدام أسلوب التنبؤ بالتدفق النقدي لإعداد الموازنة التقديرية النقدية يتم إدراج كل المقبوضات النقدية المنتظرة في الموازنة النقدية، سواءً اعتبرت هذه التدفقات إيراداً أم لم تعتبر، وهكذا يدرج بجانب النقدية المحصلة من المبيعات النقدية ومن الذمم كافة المبالغ النقدية التي تحصل عليها المؤسسة نتيجة بيع بعض أصولها الثابتة أو جزءاً من استثماراتها في الأوراق المالية.

¹ - خالص صالح، مرجع سبق ذكره، ص241، 242.

² - خالص صالح، مرجع سبق ذكره، ص76.

ويجب أن تتضمن المدفوعات النقدية بالإضافة إلى المصروفات كالأجور أية مدفوعات أخرى منتظرة كالضرائب والأرباح الموزعة وأقساط القروض، وثن شراء أصول أو مباني جديدة، ولا تتضمن المدفوعات النقدية المفردات التي تعتبر في حكم الأعباء والتي لا تستوجب إنفاقاً نقدياً كمخصص الاستهلاك ومخصص الديون المشكوك فيها.

ولا يهتم المراقب المالي بالتنبؤ بجملة المقبوضات والمدفوعات عن فترة الموازنة فقط، بل يُعنى أيضاً بتوقيت التدفق النقدي خلال هذه الفترة أيضاً، ولذلك جرت العادة على تجزئة التنبؤات النقدية على أساس شهري، وإذا دعت الضرورة نتيجة عدم تناسق عمليات الصرف والتحصيل النقدي خلال الشهر فيتم في هذه الحالة إعادة التنبؤ أسبوعياً أو حتى في صورة يومية.

وتختلف المدة التي يعد عنها التنبؤ في المؤسسات المختلفة وذلك وفقاً للمدى الذي يمكن أن تصل إليه إمكانيات التنبؤ، حيث تقوم بعض الشركات أو المؤسسات بإعداد التنبؤات لمدة خمس سنوات متتالية، وفي هذه الحالة يتم تجزئة التقديرات عن الشهر التالي وتوزع على أيام الشهر، ثم تظهر أرقام الأحد عشر (11) شهراً التالية في صورة شهرية، بينما توضح أرقام الإثني عشر (12) شهراً التالية في صورة أرقام سنوية. ويكون جميع البيانات الأساسية اللازمة للتنبؤ بالتدفق النقدي للمؤسسة أمراً سهلاً إذا كانت المؤسسة تتبع نظام الموازنات التقديرية، لأن إعداد هذه الموازنات يتطلب تحديد أهداف المؤسسة مسبقاً وتخطيط العمليات لكي تتجه إلى تحقيق الأهداف المسطرة، هذا ويتم التنبؤ بالمصاريف والإيرادات في تفصيل دقيق، ويتم تعديل الخطط الموضوعة لتسمح بتحقيق النتائج المنشودة متى دعت الحاجة إلى ذلك.

وإذا كانت العمليات في المؤسسة تتفق في مجموعها مع ما رسم لها من خطط، وأن هذه الخطط تراجع بصفة مستمرة، فإنه يصبح من السهل على القائم بأمر التخطيط النقدي تمكين المؤسسة من الحصول على احتياجاتها النقدية، ذلك لأن تقديراته في هذه الحالة تكون أكثر دقة منها لو كانت المؤسسة تستخدم الموازنات التقديرية لمجرد التخطيط.¹

وكما سبق وأشرنا فإن الموازنة النقدية تتضمن تقرير عن كل من التكاليف والنتائج باستثناء التكاليف غير المدفوعة "Charges non décaissables" والنتائج غير المقبوضة "Produit non encaissables"، وبالتالي يتطلب إعداد الموازنة النقدية تقدير كل من التدفقات النقدية الداخلة (المقبوضات) والتدفقات النقدية الخارجة

¹ - فركوس محمد، مرجع سبق ذكره، ص 152، 154.

(المدفوعات)¹، وهنا يجب ملاحظة أننا نحتّم فقط بحركة النقدية لذلك يجب استبعاد أي مصروف غير نقدي تحتويه الموازنات السابقة كالاستهلاك، المصروفات والإيرادات المستحقة من المدفوعات النقدية.²

1.2 تقدير المقبوضات (التدفقات النقدية الداخلة): وتشمل المقبوضات جميع النقدية التي تستلمها المؤسسة من العمليات التشغيلية،³

وتتكون بشكل رئيسي من:

1.1.2 المبيعات:

أي المبالغ المستلمة من المبيعات سواء كانت نقداً أو من المبيعات الآجلة التي يستحق تسديدها (وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة تبيين أجال التسديد، أي أن مبيعات اليوم يمكن تحصيل تدفقها النقدي بعد 30 أو 90 يوم بعد عملية البيع، فيجب إظهار الحسابات المدينة أو التدفقات الآجلة للفترة السابقة حيث تظهر في الميزانية الافتتاحية).⁴

إن التنبؤ بالمبالغ المستلمة من المبيعات يعتمد أساساً على مدى دقة التنبؤ بالكميات المتوقع بيعها، فكلما كانت التنبؤات الأخرى دقيقة كلما كانت المقبوضات المتوقع تحقيقها أقرب إلى الواقع، كما أن طبيعة الزبائن والشروط المتفق عليها (وهذا بالنسبة للمبيعات الآجلة) تلعب دوراً هاماً، حيث كلما كان الزبون ذو قابلية وقدرة على تسديد الالتزامات عند استحقاقها كلما كانت التوقعات أكثر صحة، كما أن قابلية قسم تحصيل الديون وقدرته على تنفيذ واجباته ومتابعة الديون والذمم التي يستحق تسديدها تؤثر على تنفيذ ما تم تخطيطه، وقد يكون من المناسب تحديد أو تقدير نسب معينة من المبالغ المتوقع تحصيلها من مجموع المبالغ المستحق تسديدها خلال فترة الموازنة وذلك لتفادي الانحرافات.⁵

وتعد المبيعات من أعقد العناصر في التقدير، فقد يتم تحصيل المقبوضات النقدية أو جزء منها مباشرة مع أوامر البيع كما قد تقتضي شروط البيع والتحصيل السداد بعد ثلاثين (30) يوماً، ومعنى هذا أن التحصيل من العملاء يعادل مبيعات شهر لكن في الجانب العملي نادراً ما يتم الأمر بهذا الانتظام، حيث نجد بعض العملاء

¹ - فركوس مجّد ، مرجع سبق ذكره، ص11.

² - مجّد تيسير عبد الحكيم الرجبي، "الحاسبة الإدارية"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2007، ص206.

³ - أحمد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص285.

⁴ - خالص صالح، مرجع سبق ذكره، ص242.

⁵ - المرجع نفسه، المكان نفسه.

يسددون قبل نهاية المدة (الاستحقاق) والبعض يتأخر في الدفع حتى بعد تاريخ الاستحقاق، فبالاعتماد على الخبرة السابقة يمكن التوصل إلى التنبؤ بالتحصيلات في كل شهر، وعادة ما نجدها تأخذ شكل¹:

- نسبة من المبيعات تُحصَّل في شهر البيع.

- نسبة من المبيعات تُحصَّل في الشهر التالي من البيع.

- نسبة من المبيعات تُحصَّل في الشهر الثاني لشهر البيع.

وعموماً هناك مدخلين في هذه المسألة وينبغي استخدامهما معاً كلما أمكن ذلك وهما²:

(أ) **المدخل الداخلي**: من خلال هذا المدخل يُطلب من إدارة المبيعات القيام بتقدير المبيعات خلال الأشهر القادمة محل الدراسة، وحسب هذه الطريقة على كل عون من أعوان البيع القيام بتحديد ما يُتوقع بيعه خلال هذه المدة مع تقسيم تقديره بين العملاء وأيضاً بين مختلف المنتجات، ويتمكن مدير المبيعات عن طريق تجميع هذه التقارير من إعداد موازنة المبيعات المقسمة بين مختلف المنتجات.

(ب) **المدخل الخارجي**: يتم التنبؤ بالمبيعات من خلال هذا المدخل على أساس تحليل مختلف العوامل الاقتصادية، حيث ومن خلال ارتباط المبيعات في بعض ميادين المؤسسة بعوامل خارجية، فالتنبؤ يبدأ من خلال دراسة وتحليل المتغيرات الخارجية المؤثرة في المبيعات، وعلى أساس الخبرة الماضية تقدر عدد وحدات المنتج المتوقع بيعه ويتم تعديل هذا التقدير طبقاً لأي تغير تتوقع حدوثه في العوامل الخارجية.

2.1.2 التنازل عن الاستثمارات: في الحقيقة يعتبر التدفق النقدي الحاصل من عملية التنازل عن الاستثمار في المؤسسة خارجاً عن نشاطها الاستغلالي، ولكن هذا لا يمنع من ضرورة تحديد موعد وقيمة القبض الناتجة عن عمليات التنازل المتوقعة للاستثمارات في المؤسسة كبيع أصول ثابتة، أو بيع جزء من محفظة الأوراق المالية... وغيرها.³

3.1.2 مصادر نقدية أخرى: قد تنجم عن عمليات تقوم بها المؤسسة مجموعة من التدفقات النقدية الأخرى يمكن إجمالها في النقاط التالية:⁴

¹ - احمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص77.

² - المرجع نفسه، ص77، 78.

³ - علي أحمد حسين ونور أحمد مجد ، مرجع سبق ذكره، ص91.

⁴ - المرجع نفسه، المكان نفسه.

- ✓ إصدار أسهم جديدة.
- ✓ قروض قصيرة الأجل.
- ✓ إعانات مستلمة.
- ✓ فوائد أرصدة الحسابات بالبنوك. و فوائد الاستثمارات.
- ✓ نقدية محصلة من التأمينات. نقدية محصلة من المنازعات.

والمهم من هذه المصادر هو معرفة مواعيد الحصول عليها.

1- تقدير المدفوعات (التدفقات النقدية الخارجة): وتشتمل هذه المبالغ على الالتزامات بها المؤسسة والتي سيستحق سدادها خلال فترة الموازنة، إضافة إلى المشتريات والاستثمارات المتوقع إنجازها أو الدخول بها خلال تلك الفترة والتي سيتم دفعها نقداً،¹ ويتطلب تحديدها تجميع كل الأعباء المتوقعة والقصيرة الأجل وإظهار بعض المدفوعات التي تكون تابعة للالتزامات الفترة السابقة،² وتتكون المدفوعات من العناصر التالية:

1.1 تسديد المشتريات:

يعتبر تسديد المشتريات (مواد أولية، مواد ولوازم) من أهم المدفوعات في المؤسسة الإنتاجية، ولهذا يجب القيام بدراسة حسابات الموردين لتحديد الفترة العادية للتسديد، ومن الأحسن أن نكون متشائمين عوض أن نكون متفائلين، ونعني بهذا أنه من المستحسن أن تكون فترة التسديد للموردين بالنسبة للفترة تحت الدراسة أقصر من الفترات السابقة، مع الأخذ بعين الاعتبار شروط الشراء التي سيتم الاتفاق عليها مع الموردين خلال فترة الموازنة.

2.1- الأجر والتكاليف الاجتماعية:

يتم تحديد الأجر والمصاريف الاجتماعية بسهولة من خلال التعرف على تقديرات التوظيف خلال فترة الموازنة، وما يقابلها من نقدية خارجة لتسديد مستحقات الأجر والضمان الاجتماعي... وغيرها.

✓ مدفوعات نقدية أخرى: تنتج من عمليات المؤسسة عدة تدفقات نقدية خارجة أخرى ويمكن إجمالها في

النقاط التالية:

- ضرائب ورسوم ماعدا الضرائب على أرباح الشركات (IBS) التي لا تُؤخذ بعين الاعتبار.
- TVA التي تسدد (المحصلة - القابلة للاسترجاع).

¹- خالص صالح، مرجع سبق ذكره، ص243.

²- خالص صالح، مرجع سبق ذكره، ص11.

- مصاريف مالية متنوعة.
- تسديد أقساط القروض.
- التوزيعات المسددة.

1- الرصيد النقدي:

ويمثل الرصيد النقدي الفرق ما بين المبالغ المتوقع استلامها (المقبوضات) والمبالغ المتوقع تسديدها (المدفوعات) خلال فترة الموازنة، مضافاً إليها الرصيد المتوفر في بداية فترة الموازنة، فإذا كانت النتيجة موجبة يعني أن المؤسسة تستطيع أن تواجه التزاماتها دون أي مشكلة، أما إذا كانت سالبة فإن ذلك يعني أن المؤسسة ستواجه مشكلة في تسديد التزاماتها وعليها أن تبحث عن مصادر تمويل لمواجهة هذه الالتزامات خلال الفترة المذكورة،¹ ومن ثم فهذا الجزء من موازنة النقدية يُظهر قيمة الفائض أو العجز في النقدية مما يعني أن الإدارة ستقوم بالاقتراض لتغطية العجز إن وُجد وهي بالتالي تبحث عن مصادر التمويل المناسبة، أما إذا كان هناك فائض في النقدية وذلك إذا كانت المقبوضات أكبر من المدفوعات النقدية فهذا يجعل الإدارة تفكر في أوجه استثمار الفائض النقدي، ويتم احتساب الفائض أو العجز النقدي كما يلي:²

XXX	رصيد النقدية أول المدة	
XXX	+ المقبوضات النقدية	
XXX	= النقدية المتاحة	
XXX	- المدفوعات النقدية	
XXX	= رصيد النقدية (فائض أو عجز في النقدية)	

ويجب الأخذ بعين الاعتبار الحد الأدنى لرصيد النقدية الواجب الاحتفاظ به نهاية كل فترة، ويعتبر من أهم القرارات التي يجب أن يتخذها المدير المالي، حيث يتوقف الحد الأدنى لرصيد النقدية على ثلاث اعتبارات:³

1.1- رصيد الطوارئ:

إن وضع خطة دقيقة للتدفقات النقدية تجعل رصيد الطوارئ أقل ما يمكن، وبناءً على ذلك فإنه كلما كانت التدفقات النقدية الداخلة والخارجة دقيقة كلما أمكن خفض رصيد الطوارئ، هذا مع العلم أنه ليس من

¹ - خالص صالح، مرجع سبق ذكره، ص243.

² - أحمد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص287.

³ - أحمد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص30.

الضروري التأكد 100% من دقة المعلومات لاستحالة ذلك إلا أنه كلما كانت المعلومات دقيقة كلما أمكن تحديد رصيد الطوارئ.

2.1_ الحد الأدنى الذي تتطلبه البنوك مقابل تقديم الخدمات المصرفية:

حيث تشترط كثيراً من البنوك أن تحتفظ الشركة برصيد معين (حد أدنى) من النقدية حتى تقدم هذه البنوك تسهيلات وخدمات مجانية للشركة، وتقوم الشركة بدراسة (مقارنة) هذه الخدمات مقابل الحد الأدنى الذي ستضعه الشركة، وعلى أساس ذلك تحدد الشركة فيما إذا كانت ستحدد رصيد معين (حد أدنى) أم لا.

3.1- رفع الكفاءة في إدارة النقدية:

أو استعجال تحصيل النقود والتأخر في التسديد الفعلي للالتزامات كلما كان ذلك ممكناً، وتتم كفاءة تحصيل النقود بطريقة من الطرق التالية:

- ✓ إما بخفض المدة التي يستغرقها إرسال الشيك من العميل إلى الشركة.
- ✓ أو خفض المدة التي تظل فيها الشيكات التي وصلت إلى الشركة غير محصلة بالنقد.

2- الجزء الخاص بالتمويل:

ويُظهر هذا الجزء ما يتم اقتراضه من نقدية في حالة حدوث عجز في رصيد النقدية المتوقع نهاية الفترة، وكذلك يُظهر هذا الجزء أي مدفوعات تدفع لسداد ما تم اقتراضه أو أي فوائد تُدفع أيضاً على ما تم اقتراضه.¹ والجدول التالي يوضح نموذجاً لموازنة النقدية في المؤسسة.

¹ - احمد نور، مرجع سبق ذكره، ص288.

الجدول رقم 05: موازنة النقدية

الحدث	جانفي	فيفري	مارس	ديسمبر
رصيد النقدية أول الفترة (1)				
يُضاف إليها: المتحصلات النقدية (المقبوضات)				
-				
-				
إجمالي النقدية المتاحة (2)				
يُطرح منها: المدفوعات النقدية				
المجموع (3)				
قيمة الزيادة أو النقص في النقدية المتاحة عن المدفوعات النقدية (3) - (2)				
يضاف إليها: التمويل				
رصيد النقدية نهاية الفترة				

المصدر: الأميرة إبراهيم عثمان، عبد الوهاب نصر علي، "الحاسبة الإدارية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص172.

ثانيا: استعمال وحدود الموازنة النقدية

1. استعمال الموازنة النقدية

تضمن الموازنة النقدية السير الامثل في حركة التدفقات النقدية بصفة مستمرة، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف عوامل التحصيل والتسديد، والتي يمكن أن تقدم للمسير أحسن نظرة للمستقبل (أيام القيمة*)، وهذا في إطار أفاق إعداد الموازنة النقدية والمحددة عموماً بمرونة تسمح بتقديم عدة سيناريوهات مرتبطة بالتدفقات النقدية

* يقصد بأيام القيمة الفوارق الزمنية (بالأيام) بين تاريخ العملية وتاريخ جعل الحساب فعلاً دائناً لدى البنك، وإمكانية التصرف فيه بعد ذلك.

المستقبلية، وهذا بغية تصحيحها من شهر لآخر وعملياً الجزء الذي يكون أكثر مصداقية هو المعلومات الموافقة للثلاثة أو الأربع الأشهر المقبلة، والتي تشكل قاعدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالتمويل والتوظيف. وفي غالب الأحيان نلاحظ تناسق بين هذه الأفاق وإمكانيات القرض على المدى القصير، أو التوظيفات المتاحة للمؤسسة على مستوى السوق النقدي، ومن خلالها يمكن أن تنتهج المؤسسة سلوكاً معيناً من خلال إمكانية التفاوض المسبق مع المسؤولين، أو اللجوء إلى الخصم التجاري، أو حتى اختيار أحسن التوظيفات بالأخذ بعين الاعتبار فترة الفائض النقدي داخل الخزينة.

بالإضافة إلى ذلك قد تلجأ بعض المؤسسات في نهاية السنة خاصة شهر ديسمبر بالاحتفاظ برصيد نقدي موجب، من أجل إعطاء أحسن صورة للموازنة، كما يعتبر تغير اتخاذ القرارات مرتباً أساساً بالموازنة النقدية التي تظهر إشكالية التمويل والتوظيف، خاصة من ناحية التحكم بين مختلف الإمكانيات المتاحة لها وهذا بأقل تكلفة وأكبر مردودية، كاللجوء إلى القروض القصيرة الأجل أو التنازل على بعض الأصول المالية، أو اللجوء إلى الخصم التجاري... الخ، وفي النهاية تعتبر الموازنة النقدية الإطار المناسب الذي يتم فيه إعداد سياسة لإدارة التدفقات النقدية، حيث يتم فيها تحديد حجم وفترة التمويلات ومختلف التوظيفات التي يستوجب القيام بها¹. وتجدد الإشارة هنا إلى أنه بالإضافة إلى توشي الدقة في إعداد الموازنة النقدية فإنه يمكن تقليل مخاطر عدم التأكد من خلال الأسلوب التالي:

إعداد عدة موازنات نقدية على أساس التنبؤات بظروف الزواج و الكساد والظروف العادية، و بذلك يكون لدى المدير المالي معلومات عن صافي التدفق النقدي آخر الشهر في الأحوال العادية، ظروف الكساد والزوج، وبذلك يمكن تقدير حجم التمويل في ظل الظروف السيئة وعلى الرغم من اختلاف الفروض التي تقوم عليها إعداد كل الموازنات، إلا أنها تزود المدير المالي بالأداة التي يمكن بها الإلمام بالمخاطر و اتخاذ القرارات الجيدة للتمويل القصير الأجل ولا شك أن تقدير المدير المالي للاحتياجات المالية في الظروف المواتية، يمكنه من تدبير أموره و التخطيط المبدئي المسبق لتوفير هذه الاحتياجات، على أن تتحدد الارتباطات النهائية بمصادر التمويل بعد التحقق من حجم التمويل المطلوب، كأن يتفق المدير المالي مع أحد البنوك على تغطية احتياجاته التمويلية خلال فترة معينة وفي حدود مبلغ معين (المقدرة لمواجهة الظروف غير المواتية)، ويلاحظ أن الأعباء المترتبة على الاقتراض تتم و

¹ - عبد العزيز محمود الإمام، مرجع سبق ذكره، ص 82.

تحسب على الرصيد الذي استخدم فعلاً حسب الاتفاق، و بهذا الشكل يستطيع المدير المالي أن يجنب نفسه و المؤسسة التي ينتمي إليها مخاطر عدم توافر الأموال.¹

2. حدود الموازنة النقدية²

على الرغم من الأهمية البالغة التي تتميز بها الموازنة النقدية إلا أن هناك حدود لاستخدام الموازنة النقدية والتي يمكن عرض أهمها في النقاط التالية:

1.2 الخطأ في التقدير:

يعتبر الخطأ في التقدير أمر جد منطقي وهذا لعدم إمكانية إحاطة المدير المالي بكل المتغيرات التي تؤثر في التدفقات النقدية (حجم، نوعية المعلومات ومدى مصداقيتها)، والجدير بالذكر أنه إذا كان الخطأ معتبر فقد يستلزم إجراء تعديلات للموازنة النقدية في الأشهر المقبلة وهنا تبرز أهمية السيناريوهات، عدا ذلك فإن القبول بخطأ بمستويات ضعيفة أمر حتمي لا مناص منه.

2.2 الفترة الزمنية المغطاة:

حتى ولو أخذنا في الحسبان أن الموازنة النقدية لا تزيد عن كونها تقدير للمستقبل، إلا أنه من الضروري جداً الاهتمام بالفترة الزمنية للموازنة النقدية، على اعتبار أنه حتى وإن عبّرت الفترة الزمنية القصيرة على الدقة في التقدير إلا أنها قد تحمل في طياتها الكثير من المعلومات غير الملائمة والمضللة، وكمثال عن ذلك فإنه خلال العشرة (10) أيام الأولى من كل شهر تتدفق الأموال الخارجة بسرعة أكبر من التدفقات الداخلة، ولهذا نجد البعض من يفضل إعداد الموازنة النقدية بفترات شهرية لا تبدأ بأول الشهر.

من جهة أخرى فإن تركيز التحليل على الرصيد النقدي من أجل تحليل وضعية ما غير كافي خاصة في إطار تحليل ملاءة المؤسسة المستقبلية، فيمكن أن يكون الرصيد سالباً، لكن بالمقابل تتوفر للمؤسسة ضمانات وإمكانات التمويل مما يجعلها في وضعية مريحة ولا تطرح لها إشكاليات خاصة على المدى القصير.

¹ - عبد العزيز محمود الإمام، مرجع سبق ذكره، ص94.

² - الأميرة إبراهيم عثمان ، المرجع أعلاه، ص82، 83.

خلاصة

تعتبر الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في إدارتها و تسييرها الامثل للتدفقات النقدية الخاصة بها الداخلة و الخارجية (المقبوضات و المدفوعات)، حيث تساعد إدارة المؤسسة على اتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول علي الاموال التي تحتاجها و في الاوقات المناسبة و باحسن الشروط و باقل التكاليف، لكي تستطيع مواجهة التزاماتها عند استحقاقها هذا من جهة، و من جهة اخري يساعد الادارة في المؤسسة علي استغلال السيولة النقدية في حالة تحقيق فائض نقدي و التفكير في كيفية استثماره لتحقيق عوائد منه بدلا من تركه مجمدا و غير مستغل او مشغل .

هذا و تتكامل موازنة التدفقات النقدية مع باقي الموازنات في المؤسسة (موازنة المبيعات و موازنة الانتاج و التموين... الخ) لكي تضمن تحقيق المؤسسة اهدافها بالتسيير الامثل لمواردها باعتمادها علي نظام الموازنات الشامل و المتكامل.

الفصل الثاني: دراسة حالة وحدة مطاحن سيدي عيسي مسيلة

✓ تمهيد الفصل الثاني.

✓ المبحث الأول: دراسة حالة مطاحن سيدي عيسي مسيلة

- المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة و الهيكل التنظيمي.
- المطلب الثاني: جدول حساب نتائج التنبؤ.
- المطلب الثالث: تسيير الخزينة (الخطة التمويلية)

خلاصة الفصل الثاني

تمهيد

بعد القيام بالدراسة النظرية للموضوع والتي تضمنت فصلين ثم التطرق فيو للموازنات التقديرية و التدفقات النقدية و أهتجا في الدؤسسة و سنتناول في هذا الفصل دراسة تطبيقية لدؤسسة مطاحن سيدي عيسى حيث سنتطرق في هذا الفصل الي التعريف بالشركة سيدي عيسى والهيكل التنظيمي لها. و سنقوم أيضا بتحديد جداول حسابات نتائج التنبؤ و تسيير الخزينة (الخطة التمويلية) و ذلك اعتمادا علي معطيات المؤسسة.

و كل هادا سيتم تناوله في هادا سيتم تناوله في هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

المبحث الاول : دراسة حالة مطاحن سيدي عيسى المسيلة .

✓ المطلب الاول : التعريف بالمؤسسة و الهيكل التنظيمي

✓ المطلب الثاني : جداول حساب النتائج التنبؤ

✓ المطلب الثالث : تسيير الخزينة (الخطة التمويلية)

الفصل الثاني : دراسة حالة وحدة مطاحن سيدي عيسى ولاية المسيلة

المبحث الاول : دراسة حالة مطاحن سيدي عيسى المسيلة

المطلب الاول : التعريف بالمؤسسة و الهيكل التنظيمي

اولا : التعريف بالمؤسسة

1. تعريف بالمؤسسة:

الشركة التابعة "سيدي عيسى" بالمسيلة. أنشأت في الثاني من شهر أكتوبر 1997 ملخص من 1997 في إطار إعادة هيكلة مؤسسة الصناعات /09/ محضر اجتماع 06 لمجلس الادارة بتاريخ 27 الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسطيف الي مجمع "الرياض سطيف" تحولت الي شركة مساهمة رأس مالها يصل إلد 81000000 دج سنة 2005

2. المقر الاجتماعي:

تقع مؤسسة مطاحن سيدي عيسى جنوب المسيلة ، وذلك بمحاذاة لطريق البويرة فهي تقع في مكان استراتيجي، حيث أن هناك العديد من المسافرين يمرون على هذا الطريق، هذا ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة، إذ تصبح معروفة أكثر ، وأكثر، مما يدعو إلي معرفة المنتجات التي تنتجها هذه المؤسسة.

3. الممتلكات:

تمتلك الشركة التابعة لمطاحن سيدي عيسى مسمدتين ومطحنة واحدة علما أن :
قد رتھا الإنتاجية 2000 قنطار Buhler مطحنة السميد والدقيق أنجزت من طرف الشركة السويسرية يوميا 1000 قنطار قمح صلب و 1000 قنطار قمح لين

✓ تكلفة المشروع 22091548055 دج

✓ تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1990

✓ ارتفعت القدرة الإنتاجية إلي 3000 قنطار يوميا سنة 1999 بزيادة 500 قنطار قمح صلب 50

قنطار قمح لين حيث تكلفة رفع القدرة الإنتاجية كانت قدرت بحوال 24220225351 دج

✓ مطحنة سميد من إنجاز شركة إيطالية Golfetto قدرة إنتاجها 4000 قنطار يوميا وتكلفة المشروع

56398610184 دج وكان تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1993 م

4. قدرة الطحن:

• القمح الصلب Blé dur 5500 Qx/J

• القمح اللين Blé tend 1500 Qx/J

5- القدرة الإنتاجية :

✓ (السميد 3630 قنطار يوميا) سميد لشتاز بنسبة استخراج 66%

✓ (الدقيق 1080 قنطار يوميا) دقيق الدخايز بنسبة استخراج تقدر ب72%

ثانيا : البطاقة التقنية

1- المرحلة الاولي المشروع

○ طحونة دات هيكل حديدي

الطاقة الانتاجية

■ قمع صلب 1000 ق / 24 سا

■ قمع لبن 1000 ق / 24 سا

القائم بالمشروع "قولفيتو"

✓ 1976 تاريخ انطلاق المشروع

✓ كلفة المشروع 140.000.00 دج

✓ 1980 تاريخ تسليم المشروع.

✓ عدد العمال عند انطلاق المشروع 170

المنتجات المصنعة

● سميد رفيع 640 ق / 24 سا

● سميد عادي (اول) 720 ق / 24 سا

● سميد عادي (ثاني) 820 ق / 24 سا

● سميدة 100 ق / 24 سا

● سميد ثاني 70 ق / 24 سا

● نخالة 180 ق / 24 سا

● دقيق الخبز 780 ق / 2 سا

- دقيق ممتاز (حسب الطلب 190 ق / 24 سا)
- نخالة 190 ق / 24 سا.

ب- المرحلة الثانية اعادة الهيكلة

✓ 1992 ضم الوحدات التجارية للوحدات اللانتاجية.

ج- المرحلة الثالثة التباعد

- 1997 (أكتوبر) تحويل الوحدة الانتاجية و التجارية الي شركة تابعة مساهمة راس مالها 5.000.000 دج.
- 1997 (ديسمبر) ارتفاع راس المال الي 81.000.000 دج.
- عدد العمال الي غاية 152 31/12/79

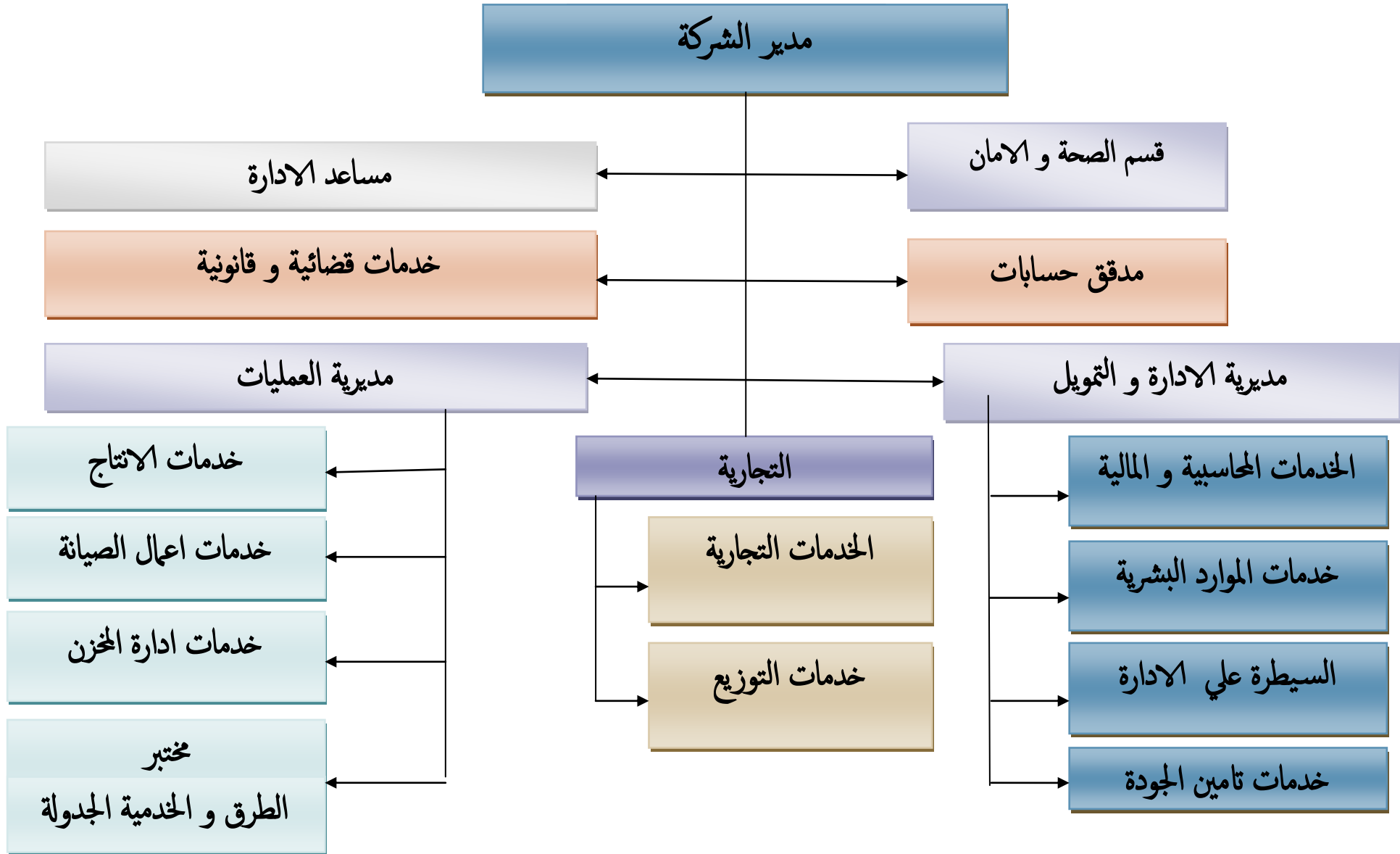
النتيجة الصافية لعام 1997

- ✓ فترة الوحدة الانتاجية و التجارية : 50141/561.12 دج
- ✓ فترة الشركة التابعة المساهمة : 21713/583.75 دج

مخطط نشاط عام 1998

- تحقيق اهداف مخطط عام 1998.
- تقليص عدد العمال.
- العناية بتوعية المواد.

ثالثا: الهيكل التنظيمي



ميزانية 2020:

1- المشتريات :

سعر الشراء OAIC	موزودي القطاع الخاص	OAIC	
2280 DA		80%	قمح صلب
1285 DA		80%	قمح لين
	100%		التعبئة والتغليف

اجمالي كمية الاستهلاك : 713 551 282 .00 DA

2- الانتاج :

- ✓ سعة الطحن 800 Q /J BD ET BT:
- ✓ وقت العمل (المشي) : 21 يوم / شهر
- ✓ نظام العمل : 2x8 متقطع
- ✓ التعبئة الجزئية : 30 %
- ✓ معدل الاستخراج وفقا للجدول التالي:

منتجات معدل	سميد صافي	سميد عادي	طحين صنع الخبز	طحين ممتاز
معدل الاستخراج	64%	72%	74%	69%

3- النشاط التجاري :

- ✓ مبيعات الانتاج : 810 896 776 .00 DA
- ✓ ثمن البيع : كتالوج اسعار المؤسسة
- ✓ نسبة المبيعات :

المنتجات	فئة العملاء	تجار الجملة	الخبازين	المستهلكون
السميد		40%		60%
الطحين		28%	44%	28%

4- العمالة والاجور :

- ✓ ساري المفعول 31/12/2020 : 113
- ✓ تكاليف الموظفين : 71 565 373 .00 DA
- ✓ تكاليف التدريب : 730 000 .00 DA

5 - التواصل :

✓ المبلغ الاجمالي

: 1 300 000 .00 DA

خطة الانتاج :

السنة المالية 2020:

1) السميد :

U:QL

Dont SSSF	منتجات ثانوية من سميد	اجمالي سميد	سميد عادي 25 كغ	سميد ممتاز				عدد الايام	طحن	المنتجات الشهر
				1 كغ	2 كغ	10 كغ	25 كغ			
1 680	5 174	11 626	7 862	1 075	1 075	1 075	538	21	16 800	جانفي
1 520	4 682	10 518	1 114	973	973	973	486	19	15 200	فيفري
1 600	4 928	11 072	7 488	1 024	1 024	1 024	512	20	16 300	مارس
1 600	4 928	11 072	7 488	1 024	1 024	1 024	512	20	16 000	أفريل
1 600	4 928	11 072	7 488	1 024	1 024	1 024	512	20	16 000	ماي
1 200	3 696	8 304	5 616	1 024	1 024	1 024	384	15	12 000	جوان
1 520	4 682	10 518	7 114	973	973	973	486	19	15 200	جويلية
1 200	3 696	8 394	5 616	768	768	768	384	15	12 000	اوت
1 600	4 928	11 072	7 488	1 024	1 024	1 024	512	20	16 000	سبتمبر
1 680	5 174	11 626	7 862	1 075	1 075	1 075	538	21	16 800	اكتوبر
1 680	5 174	11 626	7 862	1 075	1 075	1 075	538	21	16 800	نوفمبر
1 680	5 174	11 626	7 862	1 075	1 075	1 075	538	21	16 800	ديسمبر
4 800	14 784	33 216	22 464	3 072	3 072	3 072	1 536	60	48 000	ربع 1
4 440	13 552	30 448	20 592	2 816	2 816	2 816	1 408	55	44 000	ربع 2
9 200	28 336	63 664	43 056	5 888	5 888	5 888	2 944	115	92 000	نصف 1
4 320	13 306	29 894	20 218	2 765	2 765	2 765	1 382	54	43 200	ربع 3
5 040	15 523	34 877	23 587	3 226	3 226	3 226	1 613	63	50 400	ربع 4
9 360	28 829	64 771	43 805	5 990	5 990	5 990	2 995	117	93 600	نصف 2
18 560	57 165	128 435	86 861	11 878	11 878	11 878	5 939	232	185 600	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على معطيات المؤسسة

(2) طاحونة :

U:QL

منتجات ثانوية من طحين	اجمالي طحين	طحين ممتاز			طحين عادي		عدد الايام	طحن	منتجات الشهر
		1 كغ	2 كغ	5 كغ	25 كغ	50 كغ			
3 593	12 407	116	116	116	3 357	8 702	21	16 800	جانفي
3 975	11 225	105	105	105	3 037	7 874	19	15 200	فيفري
4 184	11 816	110	110	110	3 197	8 288	20	16 000	مارس
4 184	11 816	110	110	110	3 197	8 288	20	16 000	افريل
4 184	11 816	110	110	110	3 197	8 288	20	16 000	ماي
3 138	8 862	83	83	83	2 398	6 216	15	12 000	جوان
3 975	11 225	105	105	105	3 037	7 874	19	15 200	جويلية
3 138	8 862	83	83	83	2 398	6 216	15	12 000	اوت
4 184	11 816	105	105	105	3 197	8 288	20	16 000	سبتمبر
4 393	12 407	116	116	116	3 357	8 702	21	16 800	اكتوبر
4 393	12 407	116	116	116	3 357	8 702	21	16 800	نوفمبر
4 393	12 407	116	116	116	3 357	8 702	21	16 800	ديسمبر
11 752	35 448	331	331	331	9 590	24 864	60	48 000	الربع 1
11 506	32 494	331	331	331	8 791	22 792	55	44 000	الربع 2
23 258	67 942	331	331	331	18 382	47 656	115	92 000	السداسي
11 297	31 903	331	331	331	8 631	22 378	54	43 200	الربع
13 180	37 220	348	348	348	10 070	26 107	63	50 400	الربع
24 476	69 124	646	646	646	18 701	48 485	117	93 600	السداسي
47734	137 066	1 281	1 281	1 281	37 083	96 141	232	186 600	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على معطيات المؤسسة

المطلب الثاني : جداول حسابات النتائج التنبؤ

(1) السداسي الاول لسنة 2020 :

الجدول رقم 06: حسابات نتائج التنبؤ للسداسي الاول لسنة 2020.

السداسي 1	الربع 2	جوان	ماي	افريل	الربع 1	مارس	فيفري	جانفي	الصياغة
	0	0	0	0	0	0	0	0	بيع البضاعة
401 509 350 29	192 447 081	52 845 567	69 980 757	69 980 757	209 062 270	66 980 757	66 481 719	72 .599.794	بيع المنتجات النهائية
1800 000 00	900.000	300.000	300.000	300.000	900.000	300.000	300.000	300.000	خدمات اخرى
403 309 350.29	193 347 081	52 785 567	70 280 757	70 280 757	209 962 270	70 280 757	66 781 719	72 899 794	حجم رقم الاعمال
403 309 350.29	193 347 081	52 785 567	70 280 757	70 280 757	209 962 270	70 280 757	66 781 719	72 899 794	انتاج التموين
348 733 269.20	166 902 360	45 668 741	60 616 810	60 616 810	181 830 909	60 616 810	57 667 196	63 546 903	مشتريات مستهلكة
4 958 000 00	2554 000	823 000	868 000	858 000	2 404 000	858 000	778 000	768 000	خدمات خارجية واستهلاكات اخرى
353 691 269 .20	169 456 360	46 496 741	61 484 810	61 474 810	184 234 909	61 447 481	58 445 196	643 140 008	الاستهلاك العام
49 618 081 09	23 890 720	6 288 826	8 795 947	8 805 947	25 727 361	8 805 947	8 336 523	8 584 891	قيمة تشغيلية مضافة
37 274 640.57	19 030 690	4 606 435	5 871 631	8 552 624	18 243 950	5 591 365	4739 538	8 013 047	تكاليف العاملين
746 219.31	320 693	112 503	90 081	118 109	425 526	198 109	112 503	114 914	ضرائب ومدفوعات اخرى
11 597 221.20	4 539 336	1 569 888	2 834 234	135 240	7 057 885	3 116 473	3 484 482	456 930	اجمالي فائض التشغيل
8100 000.00	4 050 000	1 350 000	1 350 000	1 350 000	4 050 000	1 350 000	1 350 000	1 350 000	منتجات تشغيلية اخرى
270 000.00	165 000	15 000	75 000	75 000	105 000	75 000	15 000	15 000	مصاريف تشغيلية اخرى
13 700 000.00	6 900 000	2 300 000	2 300 000	2 300 000	6 800 000	2 300 000	2 300 000	2 200 000	اهتلاك مخصصات واطفاء
5727 221.20	1 524 336	604 888	1 809 234	-889 786	4 202 885	2 091 473	2 519 482	-408 070	الدخل التشغيلي
	0	0	0	0	0	0	0	0	الحد الأدنى
5727 221.20	1 524 336	604 888	1 809 234	-889 786	4 202 885	2 091 473	2 519 482	-408 070	الربح العادي قبل الضريبة
411 409 350.29	197 397 081	54 135 567	71 630 757	71 630 757	214 012 270	71 630 757	68 133 119	74 259 794	اجمالي الدخل في الأنشطة العادية
405 682 129.09	195 872 744	53 530 680	69 821 522	52 520 542	209 809 385	69 539 228	65 612 237	74 657 864	اجمالي مصروفات الأنشطة العادية
5727 221.20	1 524 336	604 888	1 809 234	-889 786	4 202 885	2 091 473	2 519 482	-408 070	صافي الدخل عن الأنشطة العادية
5727 221.20	1 524 336	604 888	1 809 234	-889 786	4 202 885	2 091 473	2 519 482	-40 8070	صافي الربح العام

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا علي معطيات المؤسسة

(2)السداسي الثاني لسنة 2020 :

الجدول رقم 07: حسابات نتائج التنبؤ للسداسي الثاني لسنة 2020.

U:DA

الصياغة	جويلية	اوت	سبتمبر	الربع 3	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	الربع 4	السداسي 2	سنة
بيع البضائع	0	0	0	0	0	0	0	0		
بيع المنتجات النهائية	66 481 719	52 485 567	69 980 757	188 948 043	73 479 794	73 479 794	73 479 794	220 439 383	409 387 426	810 889 776
خدمات اخرى	300 000	300 000	300 000	900 000	280 000	280 000	250 000	810 000	1 710 000	3 510 000
حجم رقم الاعمال	66 781 719	52 785 567	70 280 757	18 9848 043	73 759 794	73 759 794	73 729 794	221 249 383	411 097 426	814 406 766
انتاج التموين	66 781 719	5 278 5567	7 028 0757	189 848 043	73 759 794	73 759 794	73 729 794	221 249 383	411 097 426	814 406 766
مشتريات مستهلكة	57 667 196	45 668 741	60 616 810	163 952 747	63 566 423	63 566 423	63 566 423	190 699 270	354 652 017	703 385 286
خدمات خارجية	838 000	898 000	948 000	2 684 000	878 000	798 000	2 524 000	5 208 000	10 166 000	
الاستهلاك العام	58 505 196	46 566 741	61 564 810	166 636 747	64 414 423	6 444 423	64 364 423	193 223 270	359 860 017	713 551 286
قيمة تشغيلية مضافة	8 276 523	6 218 826	8 715 947	23 211 296	9 345 371	9 315 371	9 365 371	28 026 113	51 237 409	100 855 490
تكاليف العاملين	8 136 557	4 424 301	4 389 425	16 950 283	8 220 238	4 495 210	4 625 002	17 340 449	34 290 732	71 565 373
ضرائب ومدفوعات مماثلة	123 314	123 314	122 714	369 342	326 299	671 825	320 693	1 318 817	1 688 159	2 434 378
اجمالي فائض التشغيل	16 651	1 671 211	4 203 808	5 891 671	798 835	4 148 336	4 419 676	9 366 847	15 258 518	26 855 739
منتجات تشغيلية اخرى	1 350 000	1 350 000	1 350 000	4 050 000	1 350 000	1 350 000	1 350 000	4 050 000	8 100 000	16 200 000
مصاريف تشغيلية اخرى	15 000	15 000	75 000	105 000	75 000	15 000	75 000	165 000	270 000	540 000
اهتلاك ومخصصات اطفاء	2 300 000	2 300 000	2 300 000	6 900 000	2 300 000	2 300 000	2 500 000	7 100 000	14 000 000	27 700 000
الدخل التشغيلي	-948 349	3 178 808	3 178 808	2 936 671	-226 165	3 183 336	3 194 676	6 151 847	9 088 518	14 815 739
الحد الأدنى	0	0	0	0	0	0	0	0		
الربح العادي قبل الضريبة	-948 349	3 178 808	3 178 808	2 936 671	-226 165	3 183 336	3 194 676	6 151 847	9 088 518	14 815 739
ضرائب مؤجلة										
اجمالي الدخل في الانشطة العادية	68 131 719	54 135 567	71 630 757	193 898 043	75 109 794	75 109 794	7 5079 794	225 299 383	419 197 426	830 606 776

818 606 776	412 923 898	221 962 527	74 700 109	71 926 458	75 335 960	190 961 372	68 451 949	53 429 356	69 080 067	اجمالي مصروفات الانشطة العادية
12 000 749	6 273 528	3 336 857	379 686	3 183 336	-226 165	2 936 671	3 178 808	706 211	-948 349	صافي الدخل في الانشطة العادية
12 000 749	6 273 528	3 336 857	379 686	3 183 336	-226 165	2 936 671	3 178 808	706 211	-948 349	صافي الربح العام

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا علي معطيات المؤسسة .

ملاحظات

- 1- نلاحظ ما هو موضوع في خانة رقم الاعمال موجود في خانة المداخل التجارية من جدول تمويل الخزينة .
- 2- نفس الحالة بالنسبة لخانة المواد الخاصة للوازم و خانة المشتريات المستهلكة في جدول حساب النتائج .
- 3- حساب نتائج المؤسسة تقوم باعداد المخطط لغاية تحقيق ارباح من خلال نشاطها .

رصيد نهاية العام = رصيد بداية العام + اجمالي الموارد - اجمالي العمالة

المطلب الثالث : تسيير الخزينة (الخطة التمويلية)
الخطة التمويلية المؤقتة لسنة 2020 : تسيير الخزينة

جدول رقم 08 تسيير الخزينة

العناوين	جانفي	فيفري	مارس	الربع 1	افريل	ماي	جوان	الربع 1	السداسي 1
1 رصيد بداية العام	300 000	301 792	306 611	300 000	310 763	310 673	314 782	310 763	300 000
2 الموارد									
وصفات تجارية	72 900	66 782	70 781	209 962	70 281	70 281	52 786	193 347	403 309
بما في ذلك الخدمات	300	300	300	900	300	300	300	900	1 800
وصفات اخرى	1 350	1 350	1 350	4 050	1 350	1 350	1 350	4 059	8 100
استرجاع الضرايب				0				0	0
انتمان مصرفي				0				0	0
اجمالي الموارد	374 250	369 924	378 242	514 012	382 394	382 394	382 394	508 160	711 409
3 حساب الاستثمار				240	1 500			1 500	1 740
المواد الخام واللوزم	63 574	57 667	60 617	181 831	60 617	60 617	45 669	166 902	348 733
خدمات	768	778	858	2 404	858	868	828	2554	4 958
تكاليف الموظفين	8 013	4 740	5 491	18 224	8 553	5 872	4 606	19 031	37 275
الضرائب والرسوم	115	113	198	426	118	90	113	321	746
تكاليف متنوعة	15	15	75	105	75	75	15	165	270
اجمالي العمالة	72 458	63 312	67 479	203 249	71 721	67 522	51 231	190 473	393 722
فائض نقدي	301 792	306 611	310 763	310 763	310 763	314 782	317 687	317 687	317 687
ارباح								0	0
رصيد نقدي								0	0
رصيد نهاية السنة	301 792	306 611	310 763	310 763	310 763	314 782	317 687	317 687	317 687

الخطة التمويلية المؤقتة لسنة 2020 : تسيير الخزينة

U:kDA

سنة	السداسي 2	الربع 4	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	الربع 3	سبتمبر	أوت	جويلية	العناوين	
300 000	309 587	314 474	320 031	315 698	314 474	309 587	310 045	309 587	309 587	رصيد بداية العام	1
										الموارد	2
814 407	411 097	221 249	73 730	73 760	73 760	189 848	70 281	52 786	66 782	وصفات تجارية	
3 160	1 460	810	250	280	280	620	200	250	200	بما في ذلك الخدمات	
2 000	2 000	900	200	200	500	1 100	300	400	400	وصفات اخرى	
						0				استرجاع الضرائب	
						0				انتمان مصرفي	
1 116 407	722 685	536 623	393 961	389 658	388 734	500 535	380 626	363 174	376 769	اجمالي الموارد	
31 890	30 150	28 150	28 150			2000		2 000		حساب الاستثمار	3
703 385	354 652	190 699	63 566	63 566	63 566	163 953	60 617	45 669	57 667	المواد الخام و اللوازم	
10 166	5 208	2 524	798	878	848	2 684	948	898	838	خدمات	
71 565	34 291	17 340	4 625	4 495	8 220	16 950	4 389	4 424	8 137	تكاليف الموظفين	
2 434	1 688	1 319	321	672	369	369	123	123	123	الضرائب والرسوم	
540	270	165	75	15	75	105	75	15	15	تكاليف متنوعة	
819 981	426 259	240 198	97 553	69 626	73 036	186 061	66 152	53 129	66 780	اجمالي العمالة	
293 611	293 611	293 611	293 611	320 031	315 698	314 474	314 474	310 045	309 989	فائض نقدي	
2 815	2 815	2 815	2 815							رصيد نقدي	
293 611	293 611	293 611	293 611	320 031	315 698	314 474	314 474	310 045	309 989	رصيد نهاية العام	

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا علي معطيات المؤسسة

ملاحظات

- 1- نلاحظ أن في السداسي الاول و الثاني أن مجموع مدخلات 411409 للسداسي الاول و مجموع مدخلات السداسي الثاني 722685.
- و من خلال هذا نلاحظ أن قيمة السداسي الثاني أكبر من قيمة السداسي الاول ب 11276
- 2- نلاحظ أن مجموع مخرجات السداسي الاول 317687 و مجموع مخرجات السداسي الثاني 296426 و من خلال هذا نلاحظ أن قيمة السداسي الاول أكبر من السداسي الثاني ب 21261.
- 3- و منه نلاحظ أن هدف المؤسسة من تسيير الخزينة خلال سنة 2020 هو الحفاظ علي الخزينة و ايجاد و تنويع مصادر التحويل (مدخلات) ما يسمح بزيادة قيمة الخزينة.
- 4- من خلال دراسة معطيات في جدول تسيير الخزينة نلاحظ أن هناك نسبة التطور سلبية %2.13- رغم ذلك تعتبر النسبة ضئيلة و لا تؤثر علي اهداف المؤسسة.

خلاصة

و علي اساس ما سبق يمكن استخلاص ان الوصول الي اعداد الوثائق مثل الميزانية التقديرية و جدول حسابات النتائج بالاعتماد علي الميزانية التقديرية يمكن للمؤسسة من اتخاذ قرارات جد هامة تتعلق اساسا بتحقيق الغايات الاستراتيجية لها و تتمثل في قرارات الاستثمار و التمويل حيث تتضمن الاولى المفاضلة بين البدائل المتاحة من المشاريع الاستثمارية و اختيار افضلها التي تحقق اعلي مردودية لها و اقل خطر اما الثانية فتتضمن تحديد طرق التمويل و انسب مصادرها.

خاتمة

خاتمة

تعتبر الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية من اهم الادوات التي تعتمد عليها المؤسسة في ادارتها و تسييرها الامثل للتدفقات النقدية الخاصة بها الداخلية و الخارجية حيث نساعد المؤسسة علي اتخاذ الاجراءات اللازمة للحصول علي الاموال التي تحتاجها المؤسسة في الاوقات المناسبة و باحسن شروط و باقل التكاليف الممكنة لكي تستطيع مواجهة التزاماتها عند استحقاقها هدا من جهة و من جهة اخري يساعد الادارة في المؤسسة علي استغلال السيولة النقدية في حالة تحقيق فائض نقدي و التفكير في كيفية استثماره .

هدا و تتكامل موازنة التدفقات النقدية مع باقي الموازنات في المؤسسة (موازنة المبيعات و موازنة الانتاج و التموين... الخ) لكي تضمن تحقيق المؤسسة لاهدافها بالتسيير الامثل لمواردها باعتمادها علي نظام الموازنات التامل و الكامل.

قل الله اعلم

1/ كتب و رسائل و مدكرات الجامعية

- ❖ شناف فريد ، مدخل للموازنة التقديرية للإنتاج ، دار المحمدية ، الجزائر ، 2002 ،
- ❖ مُجّد سامي راضي ، وجدي حامد حجازي ، المدخل الحديث في اعداد وانجاز الموازنات ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2001
- ❖ فركوس مُجّد ، " الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير " (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001
- ❖ عبد الرحمن الصباح، " مبادئ الرقابة الإدارية - المعايير - التقييم - التصحيح "، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
- ❖ بن زعيط وهيبه ومواي بحرية، الموازنة التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار، مقال منشور في موقع جامعة مستغانم، ص8-9، نقلا عن الموقع: http://www.univ-mosta.dz/index.php?option=com_weblinks&view=category&id=209&Itemid=583 تاريخ الاطلاع: 2015/01/22
- ❖ الأميرة إبراهيم عثمان، المحاسبة الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006 ،
- ❖ احمد نور، " المحاسبة لإدارية " دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 2000 ،
- ❖ عبد العزيز محمود الإمام، الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة، دار المريخ للنشر، الرياض، 1983 ،
- ❖ زينبات مُجّد محرم و مُجّد محمود البايلي، المحاسبة الإدارية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2001 ،
- ❖ ناصر نور الدين عبد اللطيف، الإتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006 ،
- ❖ خالص صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006 ،
- ❖ شريف غباط و فيروز رجال، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945 ، قلمة،
- ❖ زيد محمود موسى عليان، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الأردن، أيار 2009 ،
- ❖ جبرائيل جوزيف محالة و رضوان حلوة حنان، المحاسبة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ،
- ❖ فركوس مُجّد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001م،
- ❖ يحيوي نعيمة، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة : قطاع صناعة الحليب ، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية ، شعبة تسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009م،

قائمة المراجع

- ❖ الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، الموازنات وإعداد التقارير، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، 2009،
- ❖ شريف غياط وفيروز رحال، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة cycma، مداخلة مقدمة في يوم دراسي انعقد بجامعة قلمة، نقلا عن الموقع: <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/pdf>، تاريخ الاطلاع: 2015/01/22.
- ❖ علي أحمد حسين ونور أحمد مُجّد، مبادئ المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 2003م،
- ❖ أحمد مصطفى، إدارة الانتاج والعمليات في الصناعات والخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999م،
- ❖ صلاح عباس، إدارة الوقت، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004،
- ❖ إيمان الهنيني وبلال بدران، دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرار في الشركات الزراعية المساهمة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 27، الأردن، 2013م،
- ❖ مُجّد موسى مُجّد النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة و تمويل، كلية التجارة، جامعة غزة، 2006م،
- ❖ فركوس مُجّد، أعمال موجهة في الموازنات التقديرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005م،
- ❖ مُجّد تيسير عبد الحكيم الرجبي، "المحاسبة الإدارية"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2007،

الملاحق

المسيلة في:

رقم:/.....

إلى السيد: **مدير جامعة محمد بوضياف**

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريض الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: **علوم التسيير** تخصص: **إدارة مالية**

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريضهم الميداني بمؤسستكم. **أريد ادمن**
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام. **2021/05/21 إلى 2021/05/31**

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و. / د.س	الإمضاء
01	عمارة عبد الحليم	161635091068	200361672	
02	عبد الاوي محمد	19095060870	101276000	
عنوان المذكرة: الموازنة التقديرية كأداة للتسيير الأختل للدرجات المتقدمة في العلوم الاقتصادية				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)		هيئة التريض (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)



Département:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) * : محمد اللاوي محمد المولد(ة) بتاريخ: 1987/03/13

ب: جمهورية الجزائر

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.) رقم: 1019276000 الصادرة بتاريخ: 2014/10/11 عن:

دبلوماسية

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: إدارة مالية خلال السنة

الجامعية 2014/2015 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان **

: الموازنة التقديرية كأداة لتسيير الإمتل

لتنفيذات التقديرية في المؤسسات الاقتصادية

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2014/06/19

التوقيع و البصمة

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة)*: عمران عبد الحليم . المولود(ة) بتاريخ: 1994/07/22 ب: سيدي عيسى

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 200361672 الصادرة بتاريخ: 2016/04/25 عن: سيدي عيسى

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير. تخصص: إدارة مالية . خلال السنة الجامعية: 2021/2020 .

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان** الموازنة التقديرية كأداة لتسيير الأمتل لتدفقات النقدية في المؤسسات الاقتصادية

أصح بشرفي أني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/19

التوقيع والبصمة