



العنوان

واقع تطبيق الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير
تخصص: مراقبة التسيير

من إعداد الطالبة :

بن عزوز ليندة

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عريوة محاد	استاذ محاضر ب	المسيلة	رئيسا
فكار أحمد فضيل	استاذ محاضر أ	المسيلة	مشرفا و مقررا
نوي نور الدين	استاذ محاضر أ	المسيلة	مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

اللهم اعنا على ذكرك وشكرك وحسن عبادتك
اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد
الرضى على نعمة الهدايا والإرشاد والتوفيق
انقدم بالشكر الجزيل للأستاذ فكار أحمد فضيل على توجيهاته
ونصائحه القيمة التي قدمها لنا طيلة إعداد هذا البحث
كما انقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة علوم التسيير خاصة
الأستاذ عريوة محاد على المساعدات التي قدمها لنا
انقدم بالشكر الجزيل إلى أفراد عائلتي ولجميع من ساعدني من قريب
أو من بعيد على إنجاز هذا العمل
كما انقدم بالشكر الجزيل إلى السيد بكري حسن مدير التسويق وكذا
شنيح عبد الكريم مراقب التسيير بمؤسسة ملبنة الحضنة على
تعاونهما معي

إهداء

لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطائك وجودك، جميل ان يسعى الإنسان إلى النجاح ليحصل عليه والأجمل ان نذكر من كان سببا في ذلك لهذا اهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى الذي ما بجلى علي يوما مجبه وبعطفه ونصائحه وماله

إلى الذي تعب من أجل دراستي، وصاحب الفضل لما وصلت إليه

أبي حفظه الله وأطال عمره

إلى النبع الفياض بالحنان والتضحية إلى أظهر الناس وأشرفهم قلبا ونفسا إلى التي ضحت من أجلي

ذات القلب الرحيم

أمي حفظها الله واطال عمرها

إلى أختي العزيزة سامية وزوجها محمد والكتكوت عبد الحي

إلى أخي الغالي على قلبي أيمن

إلى من شاركني مسيرتي الدراسية منذ البداية أخي حمزة

إلى كل صديقاتي ورفيقات دربي: ندى، سارة، أحلام، نجاة، فائزة، أسماء

إلى كل من لهم وطأ على قلبي ولم يذكرهم فكري ولم يخطهم قلبي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: مدخل عام للموازنة التقديرية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية نظام الموازنات التقديرية
03	المطلب الأول: النشأة والمفهوم
03	الفرع الأول: نشأة الموازنات التقديرية
03	الفرع الثاني: مفهوم الموازنات التقديرية
05	المطلب الثاني: الأهداف والأهمية
05	الفرع الأول: أهداف الموازنات التقديرية
06	الفرع الثاني: أهمية الموازنات التقديرية
07	المطلب الثالث: خصائص وأنواع الموازنات التقديرية
07	الفرع الأول: خصائص الموازنات التقديرية
07	الفرع الثاني: أنواع الموازنات التقديرية
11	المبحث الثاني: إعداد الموازنات التقديرية
11	المطلب الأول: شروط ومبادئ إعداد الموازنات التقديرية
11	الفرع الأول: شروط إعداد الموازنات التقديرية
11	الفرع الثاني: مبادئ إعداد الموازنات التقديرية

13	المطلب الثاني: إجراءات إعداد الموازنات التقديرية
14	المطلب الثالث: مراحل إعداد الموازنات التقديرية
19	المبحث الثالث: الموازنات التقديرية والمراقبة عليها
19	المطلب الأول: الموازنات التقديرية
35	المطلب الثاني: الرقابة على الموازنات التقديرية
35	الفرع الأول: خصائص الموازنات التقديرية
36	الفرع الثاني: أنواع الموازنات التقديرية
37	الفرع الثاني: أنواع الموازنات التقديرية
38	المطلب الثالث: مراحل عملية الرقابة
40	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة حالة مطاحن الحضنة	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: بطاقة فنية لوحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة
43	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة الصناعة والحبوب ومشتقاتها بسطيف
46	المطلب الثاني: وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة
49	المطلب الثالث: مهام مصالح المؤسسة
53	المبحث الثاني: أهم الموازنات التي تعدها المؤسسة وتحليل انحرافها
53	المطلب الأول: الموازنات التي تعدها المؤسسة
53	الفرع الأول: الموازنات الأساسية
54	الفرع الثاني: الموازنات الثانوية
55	المطلب الثاني: طرق التنبؤ بموازنة الإنتاج و موازنة المبيعات
55	الفرع الأول: موازنة الإنتاج
58	الفرع الثاني: موازنة المبيعات
60	المطلب الثالث: تحليلي انحراف كل من موازنة الإنتاج وموازنة المبيعات

60	الفرع الأول: تحليل إنحراف موازنة الإنتاج
61	الفرع الثاني: تحليل إنحراف موازنة المبيعات
64	خلاصة
66	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملخص



قائمة الجداول والأشكال



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
56	تقدير الإنتاج داخل المؤسسة	01
59	تقدير مبيعات منتج السميد	02
60	تقدير مبيعات منتج الفريضة	03
61	انحراف الإنتاج	04
61	انحراف الكمية لسنة 2014	05
62	انحراف السعر لسنة 2014	06
62	الانحراف مختلط لسنة 2014	07
63	الانحراف السعر لسنة 2014	08

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	الدور التخطيطي والرقابي للموازنات التقديرية	01
10	مكونات الموازنات الشاملة	02
15	مراحل إعداد الموازنات التقديرية	03
18	نظام مراقبة التسيير ووفق نظام الموازنة	04
31	المخزون الأدنى	05
31	مخزون الأمان	06
38	مراحل عملية الرقابة	07
45	الهيكل التنظيمي "الرياض سطيف"	08
48	الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة	09

مقدمة:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بمثابة النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي وتمثل الوحدة الأساسية لأي اقتصاد، لذا وجب الاهتمام أكثر بوظائفها الإدارية التي تضمن استمرار نشاطها وتحقيق أهدافها.

وقد عرفت مراقبة التسيير تطورا كبيرا في الوقت الراهن، خاصة مع متطلبات التحول والتكيف وفق معطيات اقتصاد السوق الذي أدى إلى تعزيز دور المؤسسة وذلك باعتبارها مركزا للعديد من القرارات الاقتصادية، تشكل هذه القرارات إختيارات اقتصادية 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 أساسية وهي التخطيط، التنسيق، الرقابة وإتخاذ القرارات. وتعد نظاما يزود المسؤولين بكل البيانات والتقارير التي تمكنهم من التخطيط ومتابعة وإستغلال الموارد النادرة المتاحة بكل كفاءة.

وعليه، أصبحت للموازنات التقديرية مكانة في المؤسسة بإعتبارها الوسيلة التي تمكننا من التفكير في مشاكل المستقبل قبل حدوثها والتنبؤ بها، هذا يتوقف على إعدادها إعدادا سليما ودقيقا وفقا للمعلومات المتحصل عليها.

من هذا كله يتبادر إلى أذهاننا طرح الإشكالية التالية.

الإشكالية الرئيسية :

- كيف يتم إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

إنطلاقا من الإشكالية الرئيسية، ولكي يتم الإلمام بالموضوع نطرح الاسئلة الفرعية التالية:

1- ماذا نعني بنظام الموازنات التقديرية؟

2- ماهو الدور المراقبي للموازنات التقديرية؟

3- كيف يتم إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية؟

ولالإجابة عن هذه الاسئلة نقوم بصياغة الفرضيات الاتية:

1- الموازنات التقديرية عبارة عن ترجمة رقمية لأهداغف المؤسسة.

2- تسمح مراقبة الموازنات التقديرية بمتابعة الإنحرافات - وتصحيحها.

3- واقع تطبيق الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية يختلف عن الجانب النظري.

أسباب اختيار الموضوع:

1- ربط الجانب النظري المدروس في الجامعة بالواقع العملي المطبق في المؤسسة الاقتصادية.

2- الأهمية البالغة لنظام الموازنات التقديرية في التخطيط والتنسيق والمراقبة.

3- إكتساب خبرة ميدانية لإعتمادها في السيرة الذاتية بعد التخرج في البحث عن الوظيفة.

الهدف من الدراسة:

1- محاولة معرفة كيفية تطبيق نظام الموازنات التقديرية.

2- معرفة طريقة ومراحل إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية.

3- إبراز المزايا التي تحصل عليها المؤسسة من خلال الموازنات التقديرية.

4- تحديد مدى أهمية نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية.

أهمية الدراسة :

تحتل الموازنة التقديرية أهمية بالغة في وقتنا الحالي، وعليه فإن أهم ما تسعى إليه هذه الدراسة ما يلي :

1- إبراز دور الموازنات التقديرية في إعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة.

2- توضيح أهمية وجود نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة.

3- التعرف على الموازنات التقديرية كنظام.

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.

الدراسات السابقة:

1- / إبراهيم سليمان: مدى توفر أسس تطبيق الموازنات على أساس الأنشطة في وزارة الصحة، أطروحة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 2012 – 2013 .

وحاول الباحث هنا الإجابة على الآتي:

- هل تطبيق المستشفيات الحكومية الفلسطينية لنظام مالي يمكن من إعداد الموازنات وفق المدخل الحديث ؟

- هل تتوفر المقومات الأساسية اللازمة لإعداد الموازنات على أساس الأنشطة في المستشفيات الفلسطينية ؟

وقد توصل الى النتائج التالية :

- توفر هيكل تنظيمي سليم يساعد على تطبيق الموازنات على أساس الأنشطة في المستشفيات

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

وحاول الباحث هنا الإجابة على الإشكالية الآتية:

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

حيث توصل الى النتائج التالية:

- إن نظام محاسبة التكاليف المطبق في المستشفى لا يوفر تفاصيل دقيقة عن تكاليف الخدمات المقدمة

- إن نظام الموازنات التقديرية يعتمد على البعدين وهما: بعد محاسبي وبعد انساني ونفسي

خطة البحث: حيث يشمل فصلين:

الفصل الأول: مدخل عام لنظام الموازنات التقديرية

يحتوي هذا الفصل على ثلاثة مباحث، حيث يناقش المبحث الأول ماهية نظام الموازنات التقديرية من نشأة ومفهوم، أهداف وأهمية، خصائص وأنواع الموازنات التقديرية. بينما يناقش المبحث الثاني شروط ومبادئ وإجراءات إعداد الموازنات التقديرية. أما المبحث الثالث فيناقش الموازنات التقديرية وتحليل الإنحرافات والمراقبة عليها.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

يحتوي هذا الفصل على مبحثين رئيسيين، يضم المبحث الأول بطاقة فنية ولحة تاريخية للمؤسسة محل الدراسة ومهام مصالح المؤسسة وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فيحتوي على الموازنات التي تعدها المؤسسة وطرق التنبؤ بها وتحليل الإنحرافات.

الفصل الأول

مدخل عام لنظام الموازنات

التقديرية

تمهيد:

تعتبر الموازنة التقديرية أداة تساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين الأهداف والإمكانات المتاحة، وتتضمن عملية التخطيط محاولات جادة إلى جانب الإدارة للتنبؤ بالمشاكل التي قد تصادف تحقيق أهداف معينة، وبالتالي الوصول إلى أفضل الأساليب لمقابلة هذه المشاكل تجنباً لعنصر المفاجأة وما يترتب عليه من اتخاذ قرارات لترشيد استغلال الموارد المتاحة.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية الموازنة التقديرية، خصائص وأهداف هذه الموازنة وكذا مبادئها إضافة إلى كيفية إعداد الموازنات التقديرية والمراقبة عليها.

وهذا من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية نظام الموازنات التقديرية.

المبحث الثاني: إعداد الموازنات التقديرية.

المبحث الثالث: الموازنات التقديرية والمراقبة عليها.

المبحث الأول: ماهية نظام الموازنات التقديرية

من أهم أهداف الإدارة العلمية، في مستوى الوحدة الاقتصادية أو الدولية ككل الاستخدام الأمثل للطاقت المادية والبشرية، ومع التطور الحاصل في العلاقات الاقتصادية وتشابكها وتقدم خبرة الإنسان واستخدامها للأساليب الكمية الحديثة، أصبح التنبؤ أداة فعالة أكثر علمية ودقة في توقع الأحداث المستقبلية، مما ساعد على زيادة استعداد الأفراد وكذلك المؤسسات للتغيرات المتوقعة في مجالات مختلفة.

المطلب الأول: النشأة والمفهوم

الفرع الأول: نشأة الموازنات التقديرية

إن كلمة الموازنة التقديرية تطلق على تقدير الدولة لإيراداتها ومصاريفها، ويرجع أصل كلمة Budget إلى الكلمة الفرنسية bougette التي تعني الحقيبة، حيث كان الوزير المالي الإنجليزي بعد تقديرات للمجلس العمومي البريطاني حقيبة جلدية لهذا أصبحت تسمى Budget.¹

وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية هي السبابة في استعمال الموازنة التقديرية لتسيير أوجه النشاط داخل المؤسسة خاصة بعد الأزمة الاقتصادية سنة 1929 وتلاههم الفرنسيين سنة 1950.² ويمكن تلخيص المراحل التي خرجت بها الموازنات على النحو التالي:³

المرحلة الأولى: كانت فيها الموازنات جداول لتجميع الموارد اللازمة لتنفيذ برنامج معين.

المرحلة الثانية: طورت فيها الموازنة وأصبحت تتضمن جدولاً لبرمجة عملية التنفيذ.

المرحلة الثالثة: أصبحت فيها الموازنات تستخدم مع التكاليف المعيارية.

المرحلة الرابعة: أصبحت فيها الموازنات تستخدم كأداة فعالة للتخطيط والرقابة والتنسيق بين الأنشطة.

الفرع الثاني: مفهوم الموازنات التقديرية

تعددت تعريفات الموازنات التقديرية ومعظمها كانت تعتبر أن الموازنة هي عبارة عن أداة فعالة للتخطيط والتنسيق والرقابة ومن خلال الدراسات في هذا المجال نستخلص التعريفات الآتية:

¹ Dedier leclere, Gestion budgétaire, Edition Eyrolles, Paris, 1994, p5.

² شناف فريد، مدخل للموازنات التقديرية للإنتاج، دار المحمدية، الجزائر، 2002، ص8.

³ الطيب سايح، نظام الموازنات التقديرية في التسيير الاستشفائي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2005-2006، ص9.

التعريف 01: عرفها Pandey على أنها خطة شاملة منسقة تعبر بشكل مالي عن أنشطة وموارد الوحدة الاقتصادية خلال فترة مقبلة.¹

التعريف 02: تعتبر الموازنات التقديرية بمثابة خطة خلال فترة زمنية مستقبلية جرت العادة على اعتبارها سنة مالية واحدة، وقد تكون نصف سنة أو ربع سنة أو شهرية أو حتى أسبوعية.²

التعريف 03: هي خطة للعمل في فترة مستقبلية، تهدف إلى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي لمنشأة معينة في حدود الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة.³

التعريف 04: عرفها Horngren بأنها تعبير حالي عن خطة الأعمال وأداة مساعدة لتحقيق التنسيق والرقابة.⁴

التعريف 05: هي تعبير كمي أو مالي لأهداف المؤسسة المسطرة وترجمة تلك الأهداف نقدياً وكمياً.⁵

التعريف 06: هي عبارة عن وثيقة تلخص كل العمليات والأنشطة التي تنوي المنظمة القيام بها لمدة زمنية محددة وتصبح هذه الوثيقة برنامج عمل للمنظمة خلال هذه الفترة وهي ترجمة واضحة عن التخطيط والسياسات المستقلة للمنظمة.⁶

التعريف الإجرائي: من خلال التعريفات السابقة نجد أن الموازنات التقديرية هي:

- تقديرات كمية وقيمة لبرامج وأنشطة الوحدة الاقتصادية.
- خطة شاملة ومنسقة.
- خطة متعلقة بالمستقبل.
- تمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.

¹ محمد موسى محمد النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص18.

² أسامة الحارس، المحاسبة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص288.

³ محمد سامي راضي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص12.

⁴ ربيع بوصيب العايش، محاضرات مقياس التسيير المالي والموازني، الدار الجامعية، تخصص محاسبة وضرائب، سنة 3، 2014-2015.

⁵ خالد محمد بني حمدان، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص336.

⁶ عارف الحاج، الموازنات التقديرية ودورها في مجال التخطيط، مدونة العلوم المالية، ص02.

المطلب الثاني: الأهداف والأهمية

الفرع الأول: أهداف الموازنات التقديرية

تعد الموازنات التقديرية أداة تستخدم في التعبير عن الأهداف والسياسات التي تم وضعها حيث تعتبر وسيلة هامة للاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، فمن خلالها يمكن توصيل الأهداف والخطط إلى مستويات أقل في المؤسسة وبذلك تتمثل أهدافها فيما يلي:

1- التخطيط:

إن الوظيفة الأولى للموازنات هي التخطيط على المستوى المؤسسة وذلك بطريقة منظمة ومنطقية تساهم في تحقيق الالتزام بالاستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة، وكذلك فهي تؤدي إلى إحداث التوافق ومنع الصراع بين الأطراف المرتبطة بأداة الأنشطة المختلفة على مستوى المؤسسة، مثال ذلك تخطيط المبيعات في ضوء الطلب السوقي، وكذلك في ضوء الطاقة الإنتاجية المتاحة، ويشار إلى الموازنات كخطط اقتصادية، تستلزم دراسات مستفيضة للاختبار بين البدائل المتاحة ويلزم لنجاح التخطيط أيضا أن يكون هناك هدف واضح أولا، ثم يجب أن يكون هناك تقييم علمي للنتائج السابقة المحققة وللظروف التكنولوجية السائدة، وتعتبر هذه الدراسات ضرورية في مجال الاختيار بين البدائل المتاحة ولتحديد الخطة المثالية.¹

2- التنسيق :

إن أهم مهام الموازنة هو التنسيق للنشاطات المختلفة للمؤسسة ولأقسامها المتعددة من أجل تحقيق أهدافها، فمثلا إذا رغبت إدارة التسويق أن ترفع حجم المبيعات في فترة قصيرة من الزمن فإن على إدارة الإنتاج أن ترفع من الكمية المنتجة، وهذا ربما يكون عن طريق شراء مواد أولية بسعر مرتفع واستعمال ساعات إضافية لتحقيق الهدف.²

3- الرقابة:

إن الرقابة هي الدور الفعال الذي تلعبه الموازنة التقديرية، ومن دونها تصبح مجرد تقديرات لا جدوى منها وذلك من خلال:³

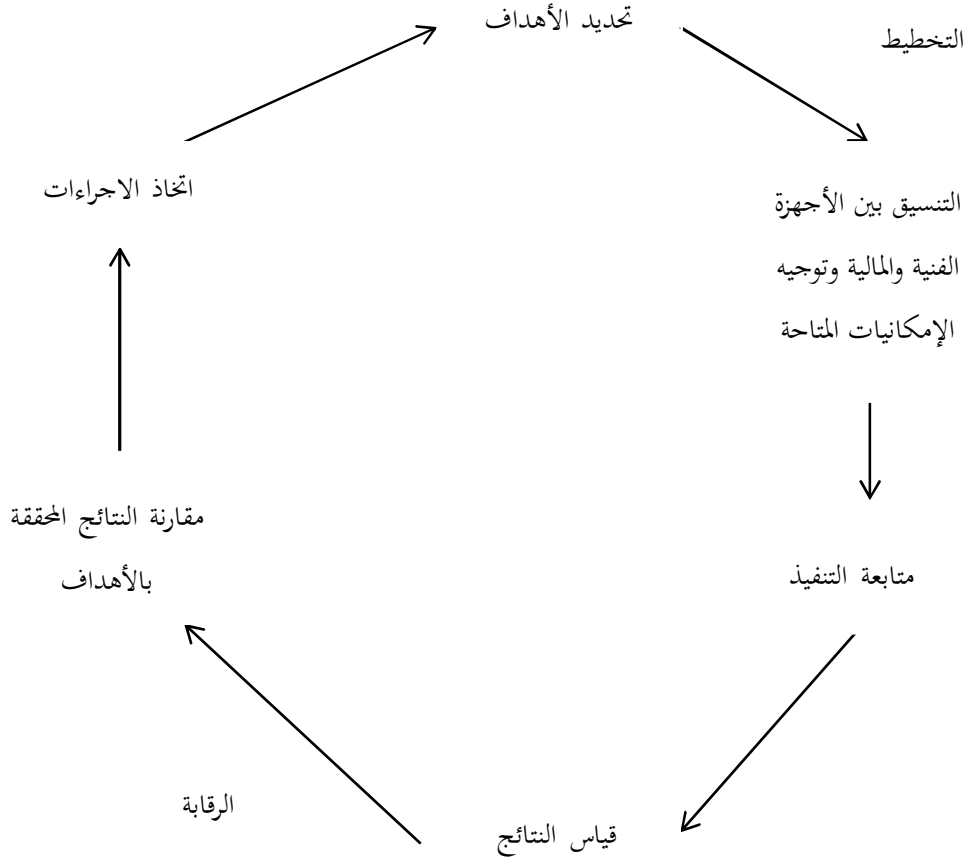
¹ طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية _ نظرة متكاملة، الدار الجامعية، الجزائر، 2001، ص139.

² زينب رضوان علي، تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012 - 2013، ص48.

³ الطيب سايج، مرجع سابق، ص21.

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

الشكل رقم (01): الدور التخطيطي والرقابي للموازنات التقديرية



المصدر: محمد سامي راضي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص13.

الفرع الثاني: أهمية الموازنات التقديرية

تظهر أهمية الموازنات التقديرية في المرحلة الأولى من خلال الأهداف التي تتمتع بدراسة الدور الذي تقوم به الموازنة التقديرية في مجال التخطيط والرقابة، فمرحلة التخطيط تتبعها مرحلة التنسيق بين الأجهزة الفنية والمالية وتوجيه الإمكانيات المتاحة وذلك من خلال مرحلة الموازنة أما في المرحلة الثانية فأهمية الموازنة تظهر من خلال دورها في إعداد وثائق التسيير المالي على الصعيد المستقبلي مثل: جدول حسابات النتائج التقديرية.

وذلك على أساس أن الموازنة التقديرية هي من المخطط العام، وهي تنفيذ برنامج علمي وبالتالي فهي تساعد على صنع القرار من طرف المسؤولين الإداريين وذلك على جميع المستويات.¹

المطلب الثالث: خصائص وأنواع الموازنات التقديرية

الفرع الأول: خصائص الموازنات التقديرية

تتميز الموازنة التقديرية بجملة من الخصائص مستمدة من كونها 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 ومالية.²

2- تحدد في شكل برنامج عمل: الموازنة ليست فقط تقديرا للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها وإنما لا بد أن ترقى بقرارات عملية، فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وليس إلى معرفة وتنبؤ المستقبل من أجل المعرفة فقط.³

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.⁴

الفرع الثاني: أنواع الموازنات التقديرية

تقسم الموازنات التقديرية في معظم المؤسسات إلى قسمين:⁵

- **الموازنات العلمية:** هي ترجمة بالأرقام لمخططات النشاط المنسقة، التي أعدت لكل مراكز المسؤولية، والتي غطت مجموع العمليات المتعلقة بدورة الاستغلال العادية للمؤسسة، وتشير إلى الأهداف الواجب تحقيقها من طرف كل مسؤول وإلى الوسائل المسخرة في فترة زمنية قادمة محددة.

¹ كوشر بوعابة، دور الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011-2012، ص58.

² الأميرة إبراهيم عثمان، المحاسبة الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص145.

³ ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص48.

⁴ ناصر دادي عدون و عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص127.

⁵ عبد الرحمان الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية - المعايير - التقييم - التصحيح، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص132.

• الموازنات التقديرية الاستثمارية: تتضمن هذه الموازنة العمليات المتعلقة بالتجديدات والاصلاحات الكبيرة للأصول الثابتة المختلفة (المباني، العتاد والمعدات، معدات النقل... إلخ) وكيفية تحويلها والرقابة على تنفيذها.

1- من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها: وتنقسم إلى:

1-1- الموازنات قصيرة الأجل: وتغطي عادة فترة محاسبية واحدة، أي أنها تختص بتغطية نشاط الوحدة المحاسبية لفترة محاسبية (عادة سنة) مقبلة ويكون الهدف منها أساسا رسم برنامج العمل خلال الفترة والرقابة على كفاءة تنفيذه، أي أنها إدارة تخطيطية ورقابية معا، كما يتم تقسيم الموازنات قصيرة الأجل عادة على مدار الفترة الزمنية التي تغطيها فالموازنة السنوية مثلا يتم تقسيمها إلى موازنات ربع سنوية أو شهرية أو حتى أسبوعية.¹

1-2- الموازنات طويلة الأجل: تغطي فترة زمنية تزيد عن فترة محاسبية واحدة، أي أنه يتم إعدادها لعدة سنوات في المستقبل، تتراوح بين خمس وعشرة سنوات، ويكون الهدف منها أساسا تخطيطي وليس رقابي، حيث تهدف إلى التنبؤ بين الأهداف والامكانيات في المستقبل في ضوء الأهداف والامكانيات في الوقت الحاضر على أساس الخبرة المكتسبة في الماضي كما يمكن تقسيم الموازنات طويلة الأجل إلى موازنات سنوية بحيث تصبح الموازنات قصيرة الأجل جزءا من الموازنات طويلة الأجل.²

1-3- الموازنات المستمرة: كثيرا ما تستخدم الشركات أسلوب الموازنات المستمرة، حيث يتم تقسيم الموازنة السنوية إلى 12 موازنة شهرية، وفي نهاية كل شهر يتم استبعاد موازنة الشهر المنتهي ويحل محلها موازنة جديدة لهذا الشهر من السنة التالية.³

2- من حيث النشاط الاقتصادي: وتنصب على جميع أوجه النشاط في المؤسسة وتنقسم إلى:⁴

1-2- الموازنة التشغيلية: وهي التي تغطي الأعمال العادية للمنشأة، حيث تختص بتخطيط الأنشطة الإنتاجية بكل جوانبها من حيث الموارد الناتجة والاستخدامات اللازمة لها والرقابة على هذه الأنشطة بما يكفل استغلالها وأدائها.

¹ عطية عبد الحى مرعي، المحاسبة الادارية - أساسيات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1997، ص252.

² عطية عبد الحى مرعي، مرجع نفسه، ص252.

³ إسماعيل إبراهيم جمعة وآخرون، المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص199.

⁴ محمد عبد الله محمود أبو رحمة، مدى توفر مقومات نظام الموازنات على أساس الأنشطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، غزة، 1429هـ - 2008م، ص22.

2-2- الموازنة الرأسمالية: وهي تختص بتخطيط الإنفاق الاستثماري للوحدة الاقتصادية أو الإنفاق الاستثماري المرزم القيام به حيث تختص الموازنة الاستثمارية برسم سياسة الوحدة الاستثمارية في كل من المدى القصير والطويل، ووضع برنامج الاستثمار وتخطيط كيفية تمويله والرقابة على تنفيذه طبقاً للخطة الموضوعية.

3- من حيث موضوع المعاملات التي تغطيها: وتقسّم إلى معاملات متعلقة بالسلع والخدمات وأخرى متعلقة بالحقوق والالتزامات المالية، وأخرى نقدية ومنها نميز 3 موازنات:¹

3-1- موازنة عينية: توضح البرنامج الإنتاجي للوحدة الاقتصادية مرتبطاً بالطاقة الإنتاجية، ومشملاً على المستلزمات السلعية والخدمية والاحتياجات من القوى العاملة ويعبر عن ذلك في شكل وحدات عينية.

3-2- موازنة مالية: تمثل ترجمة مالية للموازنة العينية بالضرب في الأسعار، كما توضح الخطة التمويلية للوحدة.

3-3- موازنة نقدية: تشمل على المقبوضات والمدفوعات النقدية للوحدة الاقتصادية وما يرتبط بها من فائض أو عجز نقدي.

4- من حيث الوحدة المحاسبية التي يتم إعداد الموازنة على أساسها:²

4-1- موازنات البرامج: وفي هذا النوع من الموازنات يتم تقسيم أنشطة المنشأة إلى برامج محددة يهدف كل منها إلى تحقيق هدف معين أو التوصل إلى نتيجة معينة.

4-2- موازنات المسؤوليات: ويقوم هذا النوع على مبدأ محاسبة المسؤولية أو المسائلة المحاسبية، حيث يتم رسم المخطط على أساس مراكز مسؤولية التنفيذ أو تحقيق الأهداف.

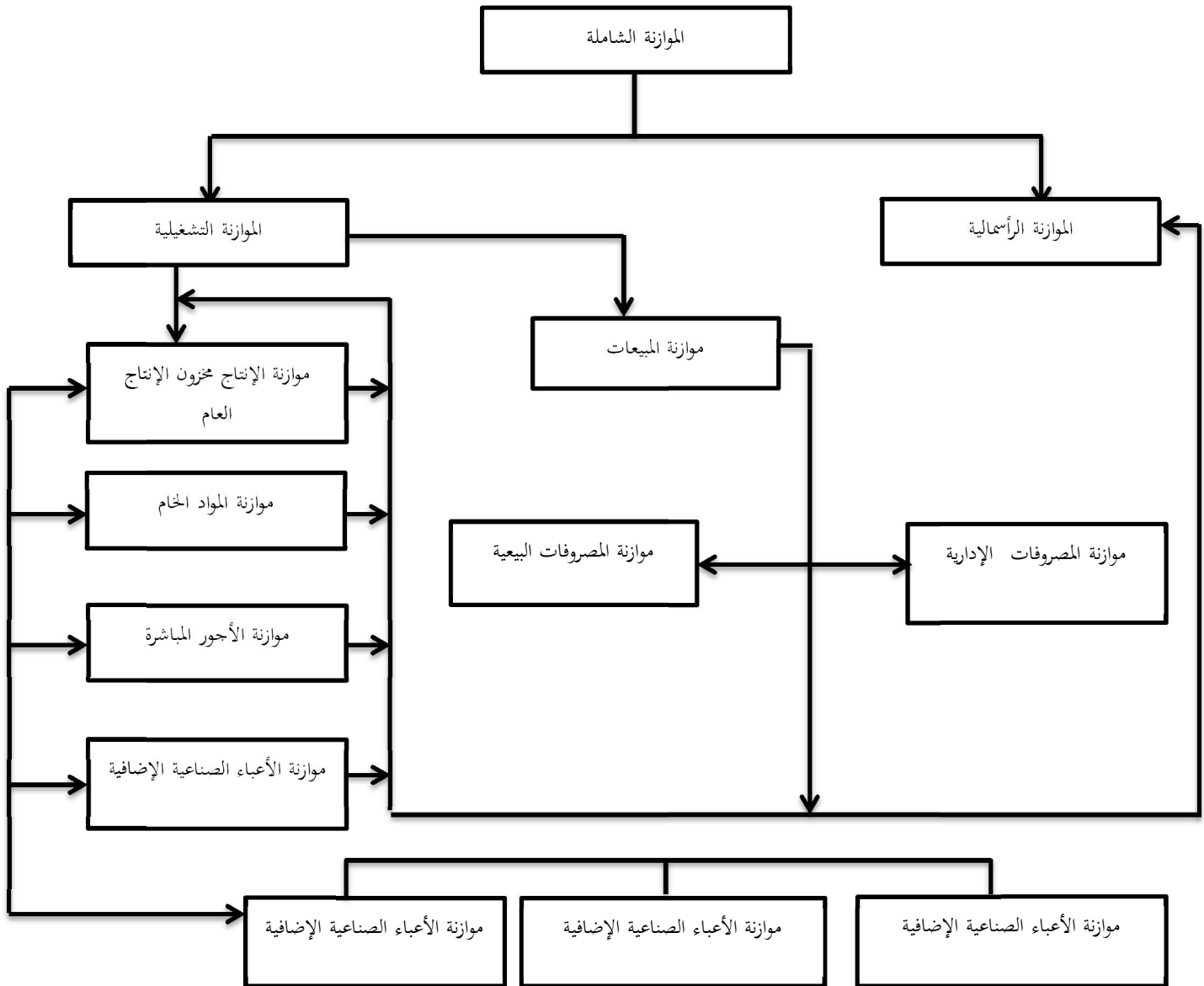
4-3- موازنات المنتجات: وتقوم موازنة المنتجات على اعتبار كل منتج وحدة محاسبية مستقلة لأغراض الموازنة، وتتضمن موازنة المنتج برنامج الإنتاج والتشغيل الخاص به وبرنامج المبيعات والمخزون المتعلق به وتخطيط عناصر التكاليف والمستلزمات اللازمة له وتقدير الإيرادات المتوقع الحصول عليها.

4-4- الموازنات الشاملة: وتقوم الموازنات الشاملة على اعتبار أن المنشأة بكل أنشطتها المختلفة وبرامجها المتعددة وبأقسامها المتنوعة ومراكز مسؤولياته الكثيرة بمثابة الوحدة المحاسبية لأغراض إعداد الموازنة.

¹ صالح محمد القرا، مدخل الموازنة، مدونة العلوم المالية والإدارية، 7 ماي 2008.

² محمد سامي راضي وآخرون، مرجع سابق، ص 38.

الشكل رقم (02): مكونات الموازنات الشاملة



المصدر: قاسم محسن الحبيطي ووحيد محمود رحو، إعداد الموازنات التخطيطية باستخدام الحاسوب ، مجلة بحوث مستقبلية، العدد الثاني والعشرون، 2008.

5- من حيث مستوى النشاط:¹

- 5-1- الموازنة المرنة: وهي الموازنة التي توضح عدة مستويات من النشاط أو الحجم ولا تحتاج إلى تغيير إذا ما تغير مستوى النشاط في الفترة المستقبلية المخطط لها.
- 5-2- الموازنة الثابتة: وهي التي تعد لمستوى معين من النشاط والحجم.

¹ قاسم محسن الحبيطي ووحيد محمود رحو، إعداد الموازنات التخطيطية باستخدام الحاسوب، مجلة بحوث مستقبلية، العدد الثاني والعشرون، 2008، ص14.

المبحث الثاني: إعداد الموازنات التقديرية

بعد التعرف على الموازنات التقديرية وأهدافها وخصائصها وأنواعها يتوجب علينا التطرق إلى إعداد الموازنة في كل من مبادئها وإجراءات ومراحل بالإضافة إلى المسار الذي نتخذه في إعدادها.

المطلب الأول: شروط ومبادئ إعداد الموازنات التقديرية

الفرع الأول: شروط إعداد الموازنات التقديرية

لإعداد أي ميزانية تقديرية يجب توفر عدة شروط:¹

- الشرط التنظيمي: يتطلب تعدد أهداف المؤسسة وتوزيعها وإسنادها إلى أطراف متعددة، وتحقيقها لا يمكن أن يتم من طرف واحد بل من عدة أطراف.
- الشرط النفسي: إن نجاح الموازنات لا يتوقف على الشروط التقنية فقط، بل لابد من توفر الشروط النفسية التي تحفز العمال كإشراك جميع المسؤولين وعمالهم لإعداد الموازنات التقديرية.
- الشرط العادي: حيث أن هذا النظام يتطلب منبعا للمعلومات والمتمثلة بصفة خاصة في المعطيات المحاسبية.

الفرع الثاني: مبادئ إعداد الموازنات التقديرية

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

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

¹ ناصر دادي عدون وآخرون، مرجع سابق، ص49.

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

2- مبدأ المشاركة:

يقتضي هذا المبدأ بضرورة مراعاة الجوانب السلوكية للموازنات وتكمن أهميته في أن الموازنات المفروضة لا يتم تحقيقها غالباً بالكفاءة الموجودة، وتمثل المشاركة في مقدار تأثير الفرد على الموازنة النهائية التي يشارك في وضعها.¹

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 تعبيرا دقيقا.²

4- مبدأ الربط بين معايير الموازنة ومراكز المسؤولية:

إن تحقيق فاعلية الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة يتطلب الربط بين معايير الموازنة ومراكز المسؤولية من خلال:³

- 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 الفرعية.⁴

¹ زينبات محمد محرم ومحمد محمود البايلى، المحاسبة الإدارية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2001، ص198.

² ناصر نور الدين عبد اللطيف، الإتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص222.

³ محمد سامي راضي وآخرون، مرجع سابق، ص21.

⁴ ماهر موسى درغام وإبراهيم محمد الشيخ عيد، مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، 2008، ص188.

المطلب الثاني: إجراءات إعداد الموازنات التقديرية

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

- 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.¹
- 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.
 - التنبؤ الإحصائي: يتطلب هذا الأخير بعض المعطيات التاريخية، لإعداد التقديرات المستقبلية ومن أهم الطرق المستعملة في هذا الصدد السلاسل الزمنية.
 - 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.

¹ خالص صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص23.

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.

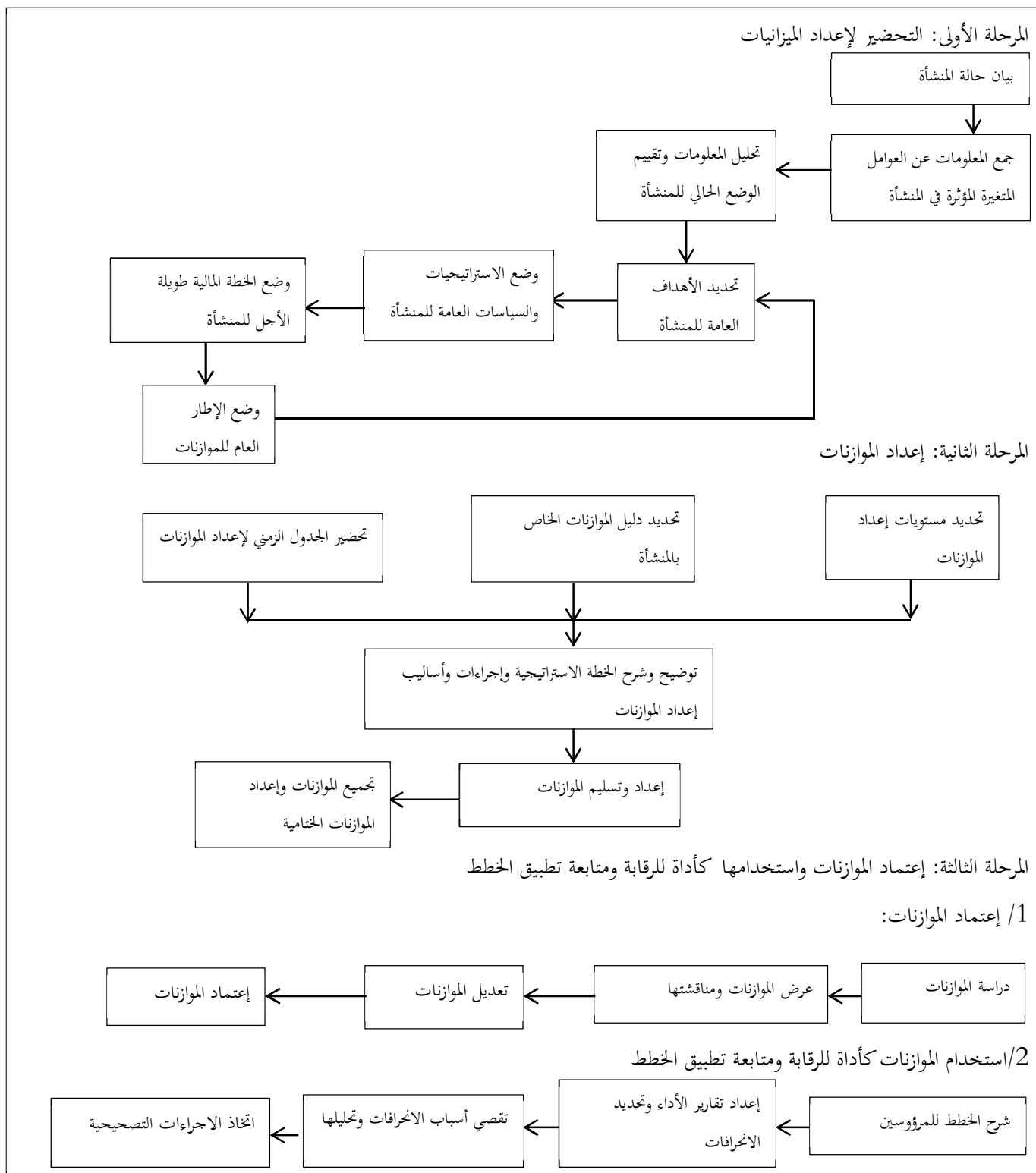
8- إتخاذ الإجراءات التصحيحية: البحث عن أسباب وقوع الانحرافات ومن ثم إعداد تقارير المتابعة.¹

المطلب الثالث: مراحل إعداد الموازنات 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 التالي:

¹ شريف غباط وفيروز رجال، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، ص 11.

الشكل رقم (03): مراحل إعداد الموازنات التقديرية



المصدر: محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص48.

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.

¹ محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي، مرجع سابق، ص 49-50.

7- وضع الإطار العام للموازنات: تقدم الأهداف المحددة من طرف كل مشرف على مركز المسؤولية إلى الإدارة العليا وتنسيقها واعتمادها لتكون بمحملها الإطار العام للموازنات.

المرحلة الثانية: إعداد الموازنات.

انطلاقاً من الأهداف التفصيلية لكل مركز من مراكز المسؤولية، وعلى ضوء الأهداف والاستراتيجيات العامة والخطة الطويلة الأجل، يتم إعداد الموازنات التخطيطية وفقاً للمراحل التالية: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.
- توزيع وشرح الخطة الاستراتيجية وإجراءات وأساليب إعداد الموازنات لكافة المشرفين على مراكز المسؤولية.
- إعداد وتسليم الموازنات أولاً بأول إلى رئيس قسم الموازنات لمراجعتها وتنسيقها مع الموازنات الأخرى.
- تجميع الموازنات وإعداد الموازنات الختامية.

المرحلة الثالثة: اعتماد الموازنات واستخدامها كأداة للرقابة ومتابعة تطبيق الخطط

أولاً: اعتماد الموازنات²

يعتبر إعداد الموازنة عملية تعاونية تشترك فيها جميع أنشطة المشروع بمستوياتها الإدارية 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.

¹ زيد محمود موسى عليان، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقوم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الأردن، أيار 2009، ص47.

² جبرائيل جوزيف محالة ووضوان حلوة حنان، المحاسبة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص55.

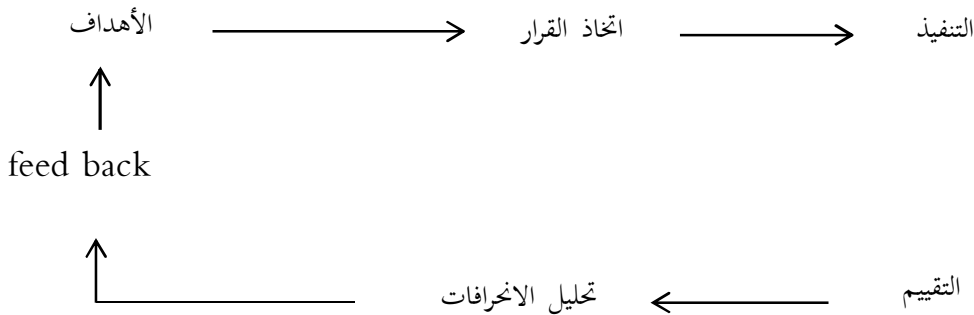
- تتسلم كل الوحدات التنظيمية في المشروع نسخة من جداول وقوائم الموازنة المعتمدة المتعلقة بنشاط المشروع.

ثانيا: 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:¹

- إعداد تقارير الأداء وتحديد الانحرافات: وذلك بمقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المقدرة واستخلاص الانحرافات سواء كانت موجبة أو سالبة ومنه:
الانحراف = النتائج المقدرة - النتائج الفعلية.
- 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.
- مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية: يتم ذلك بمناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الانحراف واتخاذ القرارات لمعالجة هذه الانحرافات.

الشكل رقم (04): نظام مراقبة التسيير ووفق نظام الموازنة



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

¹ ناصر داداي عدون وآخرون، مرجع سابق، ص53.

المبحث الثالث: الموازنات التقديرية والمراقبة عليها

المطلب الأول: الموازنات التقديرية

أولاً: موازنات الاستغلال

تشمل هذه الموازنة بدورها على عدة موازنات تتعلق بالاستغلال والمتمثلة في:

I. الموازنة التقديرية للمبيعات

أول ما يقوم به مسؤولو إعداد الموازنات التقديرية هو إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات لأنها تعتبر الأساس للمبيعات، الذي يستند عليه إعداد الموازنات الأخرى (إنتاج، مشتريات، أعباء، استثمارات... إلخ) ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات، وتتم عملية التقدير وفقاً للكيفية الآتية:¹

- تحديد الهدف من التقدير.
 - يجب أن تقسم المنتوجات المراد بيعها إلى مجموعات متجانسة.
 - معرفة العوامل التي تؤثر على مبيعات كل مجموعة وترتيبها حسب قوة تأثيرها.
 - اختيار أسلوب التنبؤ الذي يتناسب كل مجموعة متجانسة.
 - جمع البيانات والمعلومات وتحليلها تحليلًا علميًا واستخلاص النتائج.
- ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة في عملية التنبؤ إلى:²

- العوامل الداخلية: وتتضمن هذه الدراسة ما يلي:

- تحليل النتائج السابقة للمشروع لمعرفة الاتجاه العام للمبيعات.
- دراسة نمو المشروع خلال السنوات المقبلة.
- دراسة طبيعة السلع المنتجة والطلب عليها وذلك بتحديد نوع السلعة من خلال ضرورتها أو كماليتها.

¹ محمد فركوس، الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص22.

² ضيف نخير، الموازنات التقديرية، دار الجامعة المصرية، مصر، 1996، ص9.

- دراسة طبيعة الصناعة التي تعمل فيها المنشأة ومدى تأثيرها بالصناعات الأخرى وتأثير الصناعات الأخرى بها.

– العوامل الموسمية:

قد يتعرض المشروع للتقلبات الموسمية حسب طبيعة نشاطه نتيجة لتغير فصول السنة أو لوجود عادات تجارية معينة أو لأساليب عديدة غير ذلك، إذا قمنا بتسجيل التقلبات الموسمية التي يتعرض لها المشروع أمكننا قياس حجم الطلبات المتوقع ورودها إلى المنشأة شهريا.

أساليب وطرق التنبؤ بالمبيعات:

- الطرق الكيفية:¹

1. دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة:

يجب دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة وتحليلها وتبيان أثارها على مبيعات المؤسسة في المدى القصير والمدى الطويل ويعتمد الدارس على الإحصائيات والبيانات التي تنشرها الهيئة المكلفة بالتخطيط، كما أن معرفة هذه المؤشرات يساعد على معرفة مدى تأثير مبيعات المؤسسة بها.

2. طريقة جمع تقديرات وكلاء و مندوبي البيع:

يقوم رجال البيع في المناطق المختلفة التي تباع فيها منتوجات المؤسسة بتقدير المبيعات لكل منتج حسب الزبائن ويعتمدون في ذلك على خبراتهم واتصالاتهم بالزبائن وتوفر لهم الإدارة أرقام المبيعات الفعلية للسنوات الماضية الخاصة بمناطقهم لأجل مساعدتهم في عملية التنبؤ، وعملا بمبدأ ديمقراطية الإعداد يقوم المدير الجهوي بالاجتماع مع رجال البيع ويقترح التعديلات في ضوء خبرته وتعديل التقديرات طبقا للمناقشة، وبعد هذا يقدم المدير المركزي الذي يقوم بدوره بتقييمها وفقا لأهداف المؤسسة وفي ضوء المبيعات الفعلية لكل منطقة في السنوات الماضية.

¹ محمد فركوس، مرجع سابق، ص 24.

3. اللجنة الاستثمارية:

تقوم هذه الطريقة على أساس التقديرات الفردية التي تعدها مجموعة من الخبراء (مسؤولين تنفيذيين) اقتصاديين وبعد مناقشة التقديرات الفردية من طرف هؤلاء الخبراء يتفقون على تقديرات معينة وتوضع تحت تصرفهم كل البيانات التي هم في حاجة إليها.

4. طريقة دلفي:

تقوم هذه الطريقة على أساس إرسال إستقصاءات إلى مجموعة من الخبراء يقوم كل خبير بالإجابة على الإستقصاء، وبعد ذلك تقوم المؤسسة بوضع الأجوبة على الإستقصاءات تحت تصرف الخبراء بدون ذكر أسماء أصحابها وترسل إليهم إستقصاءات للإجابة عليها وهكذا حتى التوصل إلى الإنفاق على مستوى معين من التقديرات.

• الطرق الكمية:

تعتبر النماذج الرياضية أدق أسلوب للتنبؤ بالمبيعات المتوقعة ولذلك سنعرض أهم النماذج المستخدمة في تقدير المبيعات:

1. تحليل السلاسل الزمنية: تساهم في وضع شكل النموذج الذي يعبر عن هيكل مختلف مكونات السلسلة الزمنية، وذلك قبل استعمالها في عملية التنبؤ أو التقدير في المستقبل ويمكن أن نعتبر أن السلسلة الزمنية تظهر لنا معادلة الاتجاه العام الذي بواسطته نستطيع الحصول على التقديرات أو تنبؤات مستقبلية.¹

يسعى الاتجاه العام كذلك بمستقيم الاتجاه والمفسر الواحد ويتمثل في:²

$$y_1 = ax_1 + b$$

y_1 : المبيعات التقديرية ، x_1 : الفترة الزمنية المرغوب تقدير مبيعاتها.

ولتقدير معالم معادلة الاتجاه العام a و b نستعمل المعادلتين الطبيعيين التاليين:

$$\sum Y_1 = nb + a \sum x_1$$

¹ محمد فركوس، مرجع سابق، ص25.

² محمد عبيدات، إدارة المبيعات، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1995، ص210.

$$\sum_{xy} = b \sum_x + a \sum_{x^2}$$

2. طريقة المتوسطات المتحركة: هذه الطريقة تهدف إلى التخلص من انحرافات واختلالات السلاسل الزمنية، وتقوم هذه الطريقة على حساب متوسط حسابي على أساس عدد من الفترات والعلاقة المستخدمة هي:¹

$$Y'1 = (\frac{1}{2}Y_{t-2} + Y_t + Y_{t+1} + \frac{1}{2}Y_{t+2})/n \quad - \text{ إذا كان } n \text{ عدد زوجي:}$$

$$Y'1 = (Y_1 + Y_2 + Y_3)/n \quad - \text{ إذا كان } n \text{ عدد فردي:}$$

- n تمثل الفترة الإجمالية.

3. معامل الارتباط: يستخدم معامل الارتباط لدراسة مدى صلاحية نموذج التنبؤ المتوصل إليه من خلال قياس العلاقة بين متغير تابع أو متغيرات مستقلة.

$$\text{معامل الارتباط محصور بين: } -1 \leq r \leq +1^2$$

- إذا كان $r = -1$ تكون العلاقة قوية سلبية.

- إذا كان $r = +1$ تكون العلاقة قوية إيجابية.

- إذا كان $r = 0$ لا يوجد إرتباط.

إعداد موازنة المبيعات:

إن وضع برنامج للمبيعات يجب أن تتبعه موازنات للمبيعات، وتعد موازنات المبيعات إما على أساس التوزيع الموسمي أو التوزيع الجهوي للمبيعات وغيرها وتتمثل فيما يلي:³

1. التوزيع الموسمي:

إن المبيعات لا تباع مرة واحدة خلال السنة ولكن تباع على فترات مختلفة والعادات والتقاليد تؤثر على سلوك المستهلك بحيث تتفاوت الكمية المباعة من بضاعة معينة من موسم لآخر وهذا التفاوت والاختلاف في درجة بيع البضاعة من فترة لأخرى يدعى بالتغيرات الموسمية، ولهذا نحلل مبيعات الفترات السابقة لتحديد التغيرات

¹ أحمد نور، المحاسبة الإدارية، الناشر قسم المحاسبة كلية التجارة، مصر، 1997، ص 77.

² برجومة عبد الحميد، محاضرات مقياس التقنيات الكمية للتسيير، تخصص مراقبة التسيير، ماستر 2، 2014-2015.

³ محمد فركوس، مرجع سابق، ص 34 - 37.

الموسمية لمبيعات كل بضاعة على حدى ويستخرج متوسط التغيرات الموسمية في شكل نسب بحيث يمثل الموسم نسبة مئوية من مبيعات السنة.

2. التوزيع الجهوي للمبيعات:

من الواجب توزيع المبيعات جهويا أو على أساس المناطق لأن الاستهلاك يختلف من منطقة لأخرى نظرا للتوزيع السكاني المختلف والمستوى الاقتصادي والاجتماعي لكل منطقة وللمعرفة ما يمكن أن يباع في كل منطقة يجب دراسة توزيع المبيعات لذلك المنتج في السنوات الماضية.

4. التوزيع على أساس المنتج:

إن هدف هذا النوع هو تمكين المؤسسة من متابعة وتقييم تطور مبيعات كل منتج. والطريقة المتبعة في التوزيع هي إما التوزيع حسب السنوات أو التوزيع حسب أهمية هامش الربح بحيث تعمل المؤسسة على بيع المنتجات التي لها هامش ربح كبير وتشجيعها والتقليل من بيع المنتجات التي لها هامش ربح ضعيف يصعب تسويقها.

5. موازنة المجموع:

يمكننا أن نقول أنه لا يوجد تصميم واحد يكون صالحا في كل المؤسسات ولذلك فبإمكان كل مؤسسة أن تصمم الموازنة حسب ما تراه مناسبا وعموما تحتوي موازنة المجموع على النقاط الرئيسية التالية:

- توزيع المبيعات حسب المنتجات.
- تقدير المبيعات بالكميات والقيمة وسعر البيع.
- توزيع مبيعات كل منتج توزيعا موسميا وحسب المناطق.

تحليل الانحرافات:¹

الانحرافات بصفة عامة سواء كانت ملائمة أي صالح للمؤسسة أو غير ملائمة أي غير صالحة تنقسم إلى

قسمين:

¹ محمد فركوس، مرجع سابق، ص 44-45.

- انحرافات ترجع إلى عوامل داخلية مثل القصور في تنفيذ الخطة أو عدم الفعالية وهي الانحرافات الخاضعة للرقابة.

- انحرافات ترجع إلى عوامل خارجية وهي الانحرافات الخاضعة للرقابة.

1. المبدأ العام في تحليل الانحرافات:

إن مبدأ تحليل الانحرافات يتمثل في تعيين أثر كل عنصر مع افتراض أن العناصر الأخرى تبقى ثابتة، وبافتراض أن هناك عنصران فقط وهما الكمية والسعر فالتحليل يكون بالشكل التالي:

الانحراف الكلي = التكلفة الفعلية - التكلفة المعيارية.

إذا رمزنا لكل من: الكمية الفعلية ب Q_r السعر الفعلي ب P_r

الكمية المعيارية ب Q_s السعر المعياري ب P_s

الانحراف الكلي : $Q_r * P_r - Q_s * P_s$

نضع: $Q_r - Q_s = \Delta Q$ و $P_r - P_s = \Delta P$

نتحصل على: $Q_r = \Delta Q + Q_s$ و $P_r = \Delta P + P_s$

وإذا عوضنا هذه القيم في المتساوية الأولى نتحصل على:

الانحراف الكلي: $(\Delta Q + Q_s)(\Delta P + P_s) - (Q_s * P_s)$

$$\Delta P Q_s + \Delta Q P_s + \Delta Q \Delta P =$$

2. تحليل الانحراف على الهامش: يكون الانحراف الكلي عبارة عن الفرق بين الهامش المقدر والهامش الفعلي،

ويمكن تعريف الهامش للمنتوج على أنه الفرق بين سعر البيع والتكلفة المتغيرة للمنتوج.

- في حالة مؤسسة تباع منتوجا واحدا: ويتم التحليل على النحو التالي:

الانحراف الكلي = الكمية الفعلية * السعر الفعلي - الكمية المعيارية * السعر المعياري.

انحراف الكمية = (كمية فعلية - كمية معيارية) السعر المعياري.

انحراف السعر = (سعر فعلي - سعر معياري) الكمية الفعلية.

- في حالة مؤسسة تنتج وتبيع عدة منتجات

انحراف الكمية = (الكمية الكلية الفعلية - الكمية الكلية المقدرة) * الهامش المعياري المرجح للوحدة.

انحراف السعر = (الهامش الفعلي للوحدة - الهامش المعياري للوحدة) * الكمية الفعلية.

انحراف المزيج = (الكميات الفعلية بالمزيج الفعلي - الكميات الفعلية بالمزيج المعياري) * الهامش المعياري.

II. الموازنة التقديرية لمصاريف البيع والتوزيع:¹

إن المصاريف (أعباء) البيع والتوزيع تمثل في أيامنا الحاضرة مبالغ ضخمة بحيث أنها تساوي أو تفوق تكاليف الانتاج، يمارس نشاط البيع والتوزيع عادة أقسام متخصصة مثل: قسم البيع، الدعاية والاعلان، النقل، التخزين، التعبئة والتغليف، وأبحاث السوق.

ومن أهداف هذه الموازنة ما يلي:

- اختيار طرق التوزيع الجيدة.
- تحقيق التنسيق بين القدرة المالية للشركة والجهود التي تبذلها الشركة في مجال البيع والتوزيع والانتاج.
- الرقابة على مصاريف البيع والتوزيع.

إعداد موازنة مصاريف البيع والتوزيع:

تتنوع تكاليف البيع على عدة أقسام وظيفية والوظائف تتعدد حسب النشاط وحجم المؤسسة وتقدير نشاط كل قسم وكذلك ربط مصاريفه بالنشاط ليست عملية سهلة وبعد اختيار وحدات النشاط نتقل إلى الخطوة التالية وهي تحديد العلاقة بين أعباء القسم والنشاط الذي يقوم به حيث تظهر العلاقة بينهما على الصورة التالية:

$$y = ax + b$$

حيث أن:

y : مجموع الأعباء.

¹ محمد فركوس، مرجع سابق، ص 61-63.

X : وحدات النشاط.

ويتم توزيع مصاريف البيع والتوزيع على النحو التالي:

- توزيع مصاريف البيع والتوزيع وفقا للمناطق الجغرافية.
- توزيع مصاريف البيع والتوزيع توزيعا زمنيا.
- تبويبات أخرى نذكر منها:
 - تبويب المصاريف وفقا لمراكز التكلفة.
 - تبويب المصاريف لكل نوع من أنواع المنتجات.
 - تبويب المصاريف إلى مصاريف تتعلق بالمبيعات الخارجية ومصاريف تتعلق بالمبيعات المحلية.
 - تبويب المصاريف وفقا لنوعية العملاء.
 - تبويب المصاريف وفقا لقنوات التوزيع.

III. الموازنة التقديرية للإنتاج¹

يتطلب إعداد موازنة الإنتاج الكثير من الاهتمام والعناية، فهي من جهة تمثل تقدير الوحدات الواجب إنتاجها خلال فترة معينة لتلبية برنامج المبيعات، ومن جهة ثانية يجب أن تراعي القيود الفنية والتقنية للصنع، وهذا ما يجعل موازنتي الإنتاج والمبيعات متداخلتين، حيث تعتبر موازنة الإنتاج الخطوة الثانية بعد موازنة المبيعات ويتم تحديد الكمية المتوقعة إنتاجها باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{الإنتاج} = \text{المبيعات} + \text{مخزون آخر مدة} - \text{مخزون أول مدة}.$$

أنظمة الإنتاج:

- الإنتاج على أساس الأوامر الخاصة: نلاحظ أن المؤسسة في هذه الحالة تقوم بصناعة أنواع خاصة من المنتجات لتنفيذ طلبات الزبائن، وفي هذه الحالة المؤسسة لا تنتج منتجات تامة الصنع لأجل التخزين فيتوجب عليها وضع نظام يمكنها من إنتاج وتسليم المنتجات في أقرب وقت ممكن .
- الإنتاج بالسلسلة أو الإنتاج المستمر: ويتضمن هذا النوع.
 - * المعدات المنتجة بالسلسلة.
 - * المنتجات الصناعية.

¹ محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي ، مرجع سابق، ص 135-136.

إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج: وتمر بأربعة مراحل:

1. تحديد كمية البضاعة الجاهزة الواجب توفرها من المخزون الخاص بالبضاعة وذلك في بداية أو نهاية كل فترة.
2. يتم فيها تحديد المنتوجات التامة الصنع والواجب إنتاجها وتسليمها إلى المخازن الخاصة بالمنتجات التامة الصنع لكل صنف من المنتوجات، بحيث أنه يمكن للمؤسسة أن توازي بين الزيادة أو النقصان في الطلب.
3. يتم من خلالها تحديد المخزون السلعي من الإنتاج تحت التشغيل وذلك في أول كل فترة من مرحلة الإنتاج الأخيرة وذلك من أجل تسليمها لمخازن المنتوجات التامة.
4. تحديد الكميات الواجب إنتاجها والتي تسلم إلى مخازن البضاعة التامة الصنع مع مراعاة كميات المخزون السلعي تحت التشغيل الواجب الاحتفاظ بها في أول وآخر كل فترة.

IV- الموازنات التقديرية لمستلزمات برنامج الإنتاج:

بعدما بينا كيفية إعداد برنامج الإنتاج، ننتقل الآن إلى تبيان كيفية تحديد ما يستلزم ذلك البرنامج من المواد الأولية والعمل المباشر والمصاريف الصناعية غير المباشرة.

أ. الموازنة التقديرية للمواد الأولية:

إن هدف هذه الموازنة هو إعداد التقديرات بالكمية والقيمة للمواد الأولية اللازمة لتنفيذ برنامج الإنتاج كما أنها تهدف إلى تحقيق الرقابة على المواد الأولية.

أ-1- تقدير كمية المواد الأولية:

إن إعداد التقديرات للمواد الأولية اللازمة للإنتاج يتوقف على مدى تماثل المنتوجات المراد إنتاجها.

أ-2- تقدير الأسعار:

إن التنبؤ بالأسعار أسهل من التنبؤ بكميات المواد اللازمة للإنتاج فالأسعار تتبع السوق، فإذا كانت السوق مستقرة فإن التقديرات تكون مرضية وبالتالي نستطيع تقييم مخزونات المواد الأولية والمنتوجات التامة بسهولة.

الرقابة وتحليل الانحرافات:

تظهر الانحرافات بين الموازنة التقديرية والنتائج الفعلية عند تنفيذ برنامج الإنتاج ويقوم قسم المحاسبة بتحليل الانحرافات.

- انحرافات في الكمية المستهلكة وترجع أسبابها عموماً إلى ضياع وتلف وفساد المواد.
- انحراف السعر وهو ينتج عن التغير في السعر الفعلي عن السعر التقديري.

ب- الموازنة التقديرية للعمل المباشر:

يعتبر العمل المباشر من أهم العناصر التي تمثل قسطاً كبيراً في تكلفة الإنتاج ولهذا من الواجب تخطيط الأجور ومراقبتها وإعداد هذه الموازنة لا بد من معرفة ما يلي:

- برنامج الإنتاج التقديري.
- الوقت اللازم لإنتاج الوحدة من المنتج وكمية الوقت اللازم لتنفيذ برنامج الإنتاج.
- الوقت المتاح من العمل المباشر.
- معدل الأجر الذي يدفعه العامل.

ب-1- تقدير الوقت اللازم لتنفيذ برنامج الإنتاج:

تقوم المؤسسة بإجراء دراسات لتحديد معايير قياسية للزمن اللازم لإنتاج الوحدة وبعد تحديد الزمن المعياري لإنتاج الوحدة لتحديد الزمن اللازم لتنفيذ برنامج الإنتاج.

ب-2- تحديد الوقت المتاح: وذلك من خلال:

- تحديد عدد العمال الذين لهم علاقة مباشرة بالإنتاج.
- تحديد عدد أيام الحضور لعمال لهم علاقة مباشرة بالإنتاج.
- عدد الساعات المنتجة المتاحة لكل عامل.

- عدد الساعات المنتجة المتاحة: عدد ساعات المنتجة المتاحة لكل عامل* عدد العمال المباشرين في الإنتاج.

الرقابة وتحليل الانحرافات:

عند التنفيذ الفعلي لبرنامج الإنتاج من المتوقع ظهور انحرافات بين الموازنة التقديرية والموازنة الفعلية لليد العاملة.

- انحراف كمية الوقت: وذلك بسبب رفع الأجور، تشغيل عمال مؤهلين... إلخ.
- انحراف معدل أجرة الساعة.
- انحراف كفاءة العمل.

ج- الموازنة التقديرية للمصاريف الصناعية غير المباشرة:

تشمل هذه الموازنة المصاريف الصناعية غير المباشرة كالإهلاكات، القوة المحركة، الصيانة، الإيجار... إلخ وتعتبر هذه الموازنة أداة فعالة للرقابة على المصاريف وذلك بمقارنة المصاريف الفعلية مع التقديرية وتصنف حسب حجم النشاط وحسب الوظيفة وتصنف أيضا لأغراض المراقبة.

إعداد الموازنة:

- تقوم بتحديد جميع المصاريف وتقديرها.
- فصل بين عناصر المصاريف الثابتة وعناصر المصاريف المتغيرة.
- تقوم بتوزيع هذه المصاريف على أقسام الإنتاج والخدمات.
- للحصول على المصاريف الصناعية غير المباشرة نجمع كل من المصاريف الصناعية المتغيرة والثابتة.

الرقابة على تنفيذ الموازنة:

إن المصاريف الصناعية غير المباشرة هي أحد عناصر تكاليف الإنتاج وهي تنقسم إلى ثلاث مجموعات ثابتة ومتغيرة وشبه متغيرة وينتج عن هذه المصاريف اختلاف في تكلفة الوحدة التي يتم إنتاجها كلما تغير حجم الإنتاج.

أ. الموازنة الثابتة: تقدم عناصر المصاريف الصناعية في هذه الموازنة على أساس حجم الإنتاج أو مستوى واحد من النشاط خلال الفترة القادمة.

ب. الموازنة التقديرية المرنة: وهي عبارة عن قوائم المصاريف لكل قسم في المؤسسة وذلك لغرض تحديد ما يجب أن تكون عليه المصاريف عند عدة مستويات من الإنتاج أو النشاط المتوقع خلال الفترة القادمة.

V. 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 شرائها بالكميات المطلوبة، وفي الأوقات المناسبة وبأقل تكلفة.

ومن عوامل التنبؤ بالتموينات ما يلي:¹

أ- تحديد الحجم على أساس الأمتل للطلبية: إن تكلفة التخزين تنجم على الأقل من عاملين:

- تكلفة إعداد الطلبية: وهي تتمثل في أعباء ومصاريف قسم التموين وتحسب كما يلي:
تكلفة إعداد الطلبية = موازنة أعباء قسم التموين + عدد الطلبات في الفترة.
- تكلفة الاحتفاظ بالمخزون: وتتمثل في أعباء تسيير المخازن، ومصاريف المالية الناتجة عن الاستثمار في المخزون.

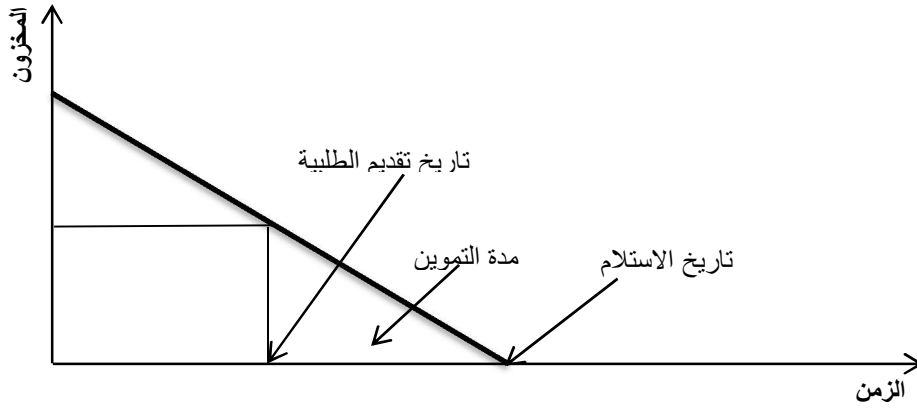
المخزون الأدنى:²

وهو الفترة أو مدة تقديم الطلبية وتاريخ استلامها وهذه الفترة تدعى بفترة الانتظار ومعرفتنا لفترة الانتظار نتوصل إلى تحديد الوقت المناسب لإرسال الطلبية.

¹ محمد فركوس، مرجع سابق، ص 139.

² محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي، مرجع سابق، ص 159.

الشكل رقم (05): المخزون الأدنى

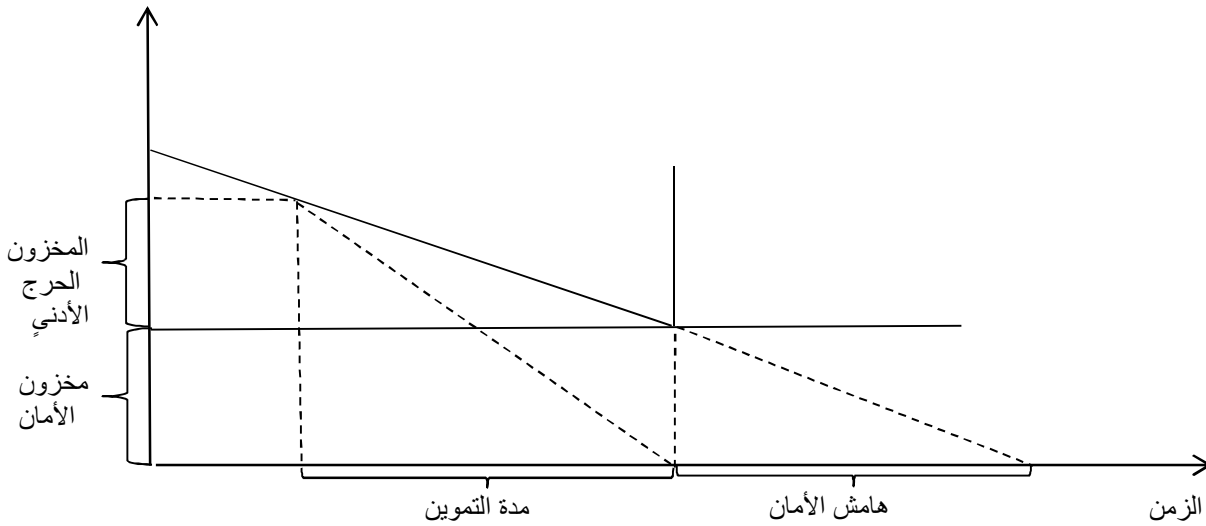


المصدر: فكار أحمد فضيل، محاضرات مقياس تسيير الموازنة، تخصص مراقبة تسيير، ماستر2، 2014-2015.

مخزون الأمان¹:

تعرف المؤسسة مدة التمويل وتبحث عن الحصول على التسليمات في الوقت المحدد لنفاذ المخزون أهما مجرد فرضية نظرية لأن مثل هذه الأعمال قد تعرض المؤسسة إلى الأخطار انقطاع المخزون ولتفادي هذا فإنه من الضروري تقدير مخزون الأمان الذي يعتبر ضمانا.

الشكل رقم (06): مخزون الأمان



المصدر: فكار أحمد فضيل، محاضرات مقياس تسيير الموازنة، تخصص مراقبة وتسيير، ماستر2، 2014-2015.

¹ فكار أحمد فضيل، محاضرات مقياس تسيير الموازنة، تخصص مراقبة التسيير، ماستر2، 2014-2015.

إعداد الموازنة التقديرية للتموينات:

يتطلب إعداد موازنة التموينات:¹

- اختيار نمط التموين أي التموين بكميات ثابتة أو التموين في فترات ثابتة.
- إتباع إحدى الطرق التالية في إعداد الموازنة:
 - الطريقة المحاسبية.
 - الطريقة البيانية.
- إعداد أربع موازنات وهي: - موازنة الطلبات .
 - موازنة التموينات.
 - موازنة الاستهلاكات.
 - موازنة المخزونات.

ثانيا: الموازنة الاستثمارية:

إن الموازنة الاستثمارية هي أداة تحليلية تساعد في عملية التخطيط الطويل الأجل الخاص باختيار المشاريع الاستثمارية وتخصيص رأس المال المحدود بينها بحيث أن النفقات المتعلقة بهذه المشاريع تؤثر على المركز المالي لفترة طويلة.

طرق المفاضلة بين المشاريع الاستثمارية:²

هناك مجموعة من الطرق يمكن بواسطتها أن تفاضل بين المشاريع الاستثمارية وهذه الطرق هي:

1- الطريقة التي لا تركز على القيمة الحالية للنقود:

أ- طريقة فترة الاسترداد:

يمكن أن نعرفها بأنها الفترة التي من خلالها نستعيد رأس المال الأصلي وتحسب هذه الفترة عن طريق قسمة رأس المال الأصلي على التدفق النقدي السنوي إذا افترضنا بأن التدفقات النقدية السنوية منتظمة.

فترة الاسترداد = تكلفة الاستثمار / التدفق النقدي السنوي.

¹ محمد فركوس، مرجع سابق، ص143.

² محمد فركوس، مرجع نفسه، ص173.

ب- معدل الفائدة المتوسط:

ويتم تحديده بقسمة متوسط صافي الربح على رأس المال المستثمر في المشروع ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد المتوسط} = \text{متوسط صافي الربح} / \text{رأس المال المستثمر.}$$

1- الطرق التي تأخذ بعين الاعتبار القيمة الحالية للنقود:

أ- طريقة فترة الاسترداد المستخدمة للتدفقات النقدية:

هذه الطريقة تأخذ بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود أي أن الأموال التي ستتحصل عليها المؤسسة في الفترات المقبلة ليس لها نفس القيمة النقدية.

$$\text{فترة الاسترداد} = \text{رأس المال المستثمر} / \text{التدفق النقدي السنوي المستحدث.}$$

ب- طريقة القيمة الحالية الصافية:

إن هذه الطريقة تفترض أنه يوجد حد أدنى للعائد تهدف المؤسسة إلى تحقيقه ونستخدم هذا العائد الأدنى للوصول إلى القيمة الحالية للتدفقات النقدية ثم نقارن بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية ومبلغ رأس المال فإذا كان الفرق موجب فيقبل الاستثمار لأنه سيحقق عائدا أعلى أما إذا كان الفرق سالباً فيرفض المشروع نظراً أنه لا يحقق الحد الأدنى للعائد المحدد.

ج- معدل العائد الداخلي:

وهذه الطريقة تتطلب منا البحث عن معدل الخصم (سعر الفائدة) الذي عند استعماله في خصم التدفقات النقدية سيجعل صافي القيمة الحالية مساوية للصفر، فهو إذن عبارة عن أقصى سعر للفائدة تدفعه المؤسسة عن الأموال المستثمرة.

إعداد الموازنة الاستثمارية:

وهي عملية إعداد الجدول الزمني للاستثمارات من جهة والجدول الزمني لكيفية تحويل تلك الاستثمارات من جهة ثانية، وذلك بإتباع ثلاثة طرق وهي:¹

- حسب تاريخ الالتزام.

¹ يحي أحمد مصطفى قللي، أساليب المحاسبة الإدارية، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 257.

- حسب تاريخ أو تواريخ التسديد.
- حسب تاريخ أو تواريخ الاستلام.

ثالثا: الموازنة التقديرية للمصاريف الإدارية والمالية:

تقوم الإدارة العامة بعدة وظائف: إعداد التقديرات العامة، تحديد السياسات المالية، التجارية، التقنية والبشرية، ويقوم بأداء هذه المهام عدة أقسام وظيفية نذكر من بينها: المحاسبة العامة والتحليلية، التخطيط ومراقبة التسيير... إلخ ودور هذه الأقسام هو الحرص على ضمان سير أعمال المؤسسة في ظروف جيدة دون المشاركة مباشرة في الاستغلال.

ونلاحظ أن هذه المصاريف مصاريف عامة أي غير مباشرة وتميل نحو الازدياد من سنة لأخرى لأن معظمها عبارة عن مصاريف المستخدمين التي لا يمكن تخفيضها والجزء الباقي من المصاريف هو عبارة عن مصاريف قدم الآلات ومصاريف تجديدها و التدريب على استعمالها.¹

رابعا: الموازنة النقدية:²

الموازنة النقدية عبارة عن تقدير لمدفوعات ومقبوضات المؤسسة خلال فترة معينة فهي إذن ليست موازنة للتكاليف، ولهذا فإن الموازنة النقدية على العموم لا تعد على أساس سنوي ولكن على الأقل تعد على أساس شهري وأحيانا أسبوعي.

التدفقات النقدية في المؤسسة:

1- الموارد النقدية: ترد النقدية من الموارد الآتية:

- من القروض طويلة الأجل وقصيرة الأجل. - تحصيل المبيعات.
- من المساهمين عن طريق إصدار أسهم جديدة. - تحصيل أوراق القبض... إلخ.

2- استخدامات النقدية: تستخدم النقدية في الأغراض التالية:

- تسديد تكاليف الإنتاج. - إقتناء أصول ثابتة جديدة. - توزيع الأرباح.

¹ محمد فركوس، مرجع سابق، ص228.

² محمد فركوس، مرجع نفسه، ص211-221.

- تسديد الديون المستحقة. - تسديد الفوائد على القروض.

النتبؤ بالاحتياجات النقدية:

هناك عدة طرق ومن أكثرها استخداما طريقة التدفق النقدي وتعتمد على التنبؤ لكل عنصر من عناصر المقبوضات والمدفوعات النقدية.

إعداد الموازنة:

حيث تتكون من ثلاث جداول:

- جدول المقبوضات النقدية: وهي متعلقة بمبالغ مستحقة على المدينين في بداية فترة الموازنة.
- جدول المدفوعات النقدية: وهي متعلقة بالتزامات مستحقة في نهاية الفترة السابقة أو في الفترات السابقة.
- الموازنة النقدية: ويظهر في هذا الجدول الذي يتم تجزئته إلى عدة فترات (أشهر، أسابيع، أيام) المقبوضات، المدفوعات والرصيد النقدي في بداية الفترة وتكون الأرصدة موجبة.

المطلب الثاني: الرقابة على الموازنات التقديرية:

استخدمت الموازنات التقديرية كأداة للرقابة لأول مرة سنة 1912، وتعتبر نقطة النهاية لعملية التخطيط ونقطة البداية لعملية الرقابة، إن أساس مراقبة الموازنات يتمثل في حساب الانحرافات بين الأهداف والتحقيقات.

الفرغ الأول: المفهوم

مر مفهوم الرقابة بعدة مراحل تطويرية في المرحلة الأولى وكان يركز على قياس الأداء الفعلي، ويهدف إلى قياس مدى كفاءته وفاعليته، وبالتالي كان يهتم بعملية الرقابة بعد التنفيذ، بينما تركز المرحلة الثانية على التصرف العلاجي الفوري الذي تضمن الإدارة باتخاذ مطابقة الأداء الجاري للخطة (الرقابة أثناء التنفيذ)، ويهدف ذلك إلى ضمان عدم الخروج عن الأهداف المحددة سلفا (الموازنات).¹

¹ ناصر نور الدين عبد اللطيف، مرجع سابق، ص219.

وعرف M. Gervais مراقبة الموازنة أنه هو عملية المقارنة المستمرة بين النتائج الفعلية والنتائج التقديرية

في الموازنات.

وذلك بغرض:¹

- البحث عن أسباب الانحرافات.
 - تقييم أداء المسؤولين.
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية الممكنة.
 - تزويد مختلف المسؤولين بالمعلومات حول هذه الانحرافات.
- كما تعرف مراقبة الموازنة على أنها ضمان التطابق والتوافق بين النتائج الجارية والنتائج التقديرية.²

الفرع الثاني: الأهمية:

- الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعية واستخدام الموازنات التقديرية كأداة للرقابة والتأكد من الالتزام بالأهداف والسياسات الموضوعية مقدما.
- وتعتبر عملية مراقبة الموازنات جد مهمة داخل المؤسسة لكل من:³
- المسؤولين الماليين الذين يجب أن تكون لديهم أرقام بالقيمة.
 - المسيرين الذين يحتاجون إلى عرض مختلف أنشطتهم.
 - العاملين الذين يلتزمون بأهداف المبيعات ومهمة الاستعمال الأفضل للموارد المالية.
- وبما أن مراقبة الموازنات تركز على حساب الانحرافات فإن ذلك يسمح بما يلي:⁴
- التحفيز من خلال جعل مراقبة الموازنات ممكنة عن طريق إعداد تقديرات التكاليف.
 - تقييم سريع للتدفقات المالية وبالتالي إعداد سريع للنتيجة التي نريد تقييمها في نهاية الشهر.
 - التحكم انطلاقا من تحليل الانحرافات وتحديد أسبابها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- وتحقيق الرقابة عن طريق الموازنة يتم على عدة خطوات كما يلي:⁵

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص73.

² عبد المقصود ديبان وناصر نور الدين عبد اللطيف، بحوث العمليات في المحاسبة- مدخل للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، 2008، ص599.

³ ناصر دادي عدون وآخرون، مرجع سابق، ص49.

⁴ نعيمة مجاوي، أدوات مراقبة التسيير النظرية والتطبيق، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص232.

⁵ مجموعة خبراء، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، الشركة العربية المتحدة للتسويق، القاهرة، 2003، ص132.11

- إعداد الموازنة الشاملة.
- وسائل اتصال فعالة حتى يتسنى للمستويات الإدارية فهم محتويات وبيانات الموازنة.
- اكتشاف الانحرافات وتحليلها ومعرفة أسبابها.
- التعرف على أسباب الانحرافات.
- اتخاذ الاجراءات العلاجية.

الفرع الثالث: الأهداف

تهدف الرقابة باستخدام الموازنات إلى تحقيق ما يلي:¹

1- الرقابة على الإيرادات:

على الرغم من صعوبة التحكم في الإيرادات بشكل كامل من قبل المنشأة إلا أن إجراء المقارنات بين النتائج الفعلية والنتائج المقدرة يمكن أن يوجه إنذارات منافسين جدد أو خسارة نقاط بيع وتوزيع...إلخ.

2- الرقابة على المصاريف:

عناصر المصاريف تعتبر أكثر عرضة للانحراف عن التقديرات الموضوعية مقارنة بغيرها من العناصر هذا فضلا على أنها قابلة للتحكم فيها بشكل كبير من داخل المنشأة.

3- الرقابة على نتائج الأعمال:

يلخص بيان نتائج الأعمال الإيرادات والمصاريف الفعلية للمنشأة وعليه فإن أي مشاكل وانحرافات في أي من عناصر الإيرادات والمصاريف ستنعكس حتما على نتائج الأعمال، ويمكن للموازنات من خلال تقارير الأداء أن تبرز هذه الانحرافات وأسبابها وعلاقتها ببعضها البعض.

4- الرقابة على المركز المالي:

إعداد موازنة المركز المالي بالشكل المفضل، ومقارنة النتائج الفعلية بتلك المقدرة، يمكن المؤسسة من أن تكتشف العديد من المشاكل التي تواجهها وأسبابها، ويوفر الأساس لاتخاذ القرارات التصحيحية في شأنها.

5- الرقابة على التدفق النقدي:

يمكن أن تؤدي المشاكل والصعوبات التي تؤثر على التدفق النقدي إلى تطورات سلبية معينة كأنها في

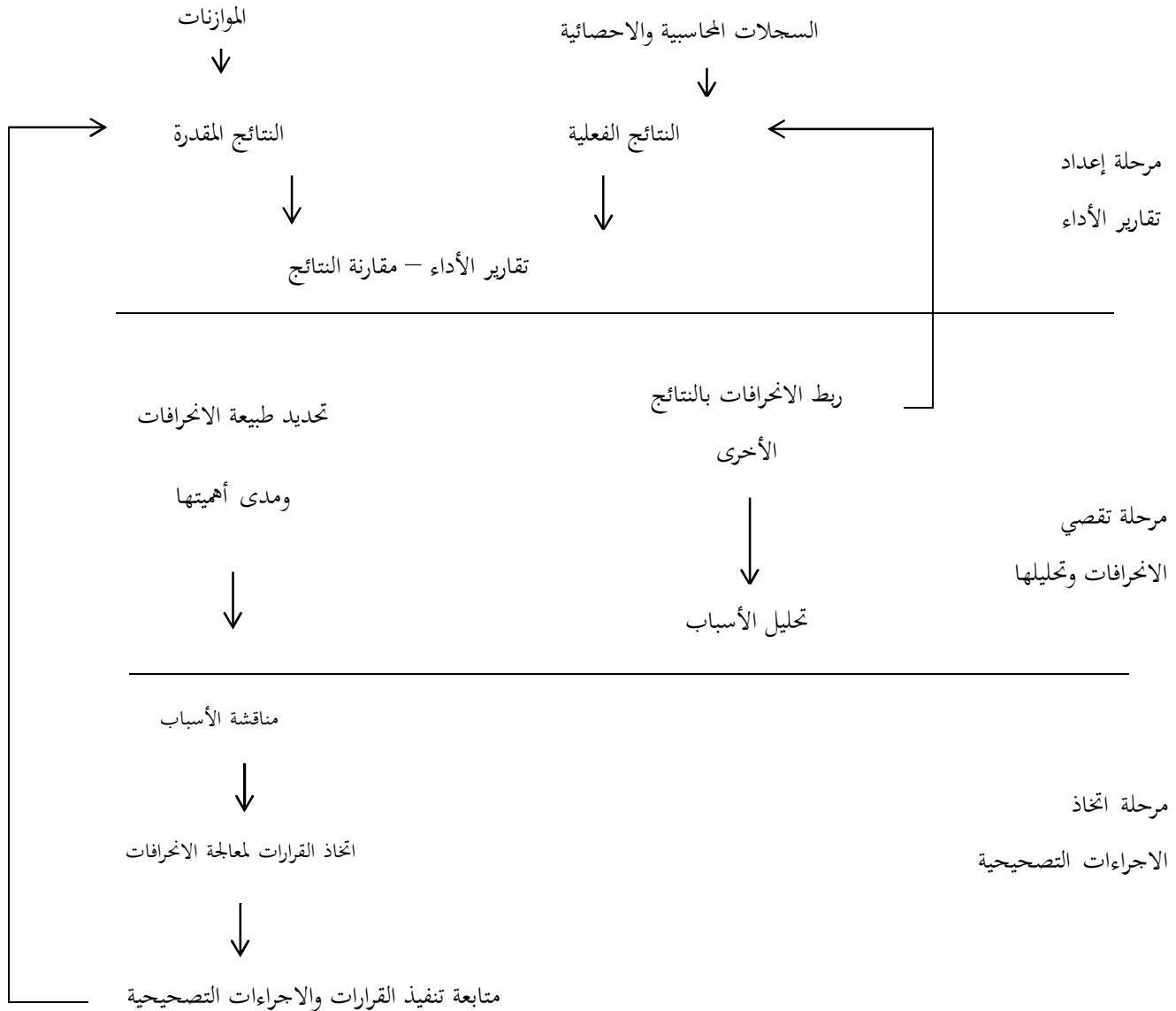
المبيعات مثلا.

¹كوثر بوغابة، مرجع سابق، ص63.

المطلب الثالث: مراحل عملية الرقابة

تمر عملية الرقابة بثلاث مراحل رئيسية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): مراحل عملية الرقابة



المصدر: محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص285.

أولاً: مرحلة إعداد تقارير الأداء:

تنطوي هذه المرحلة على مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المقدرة الظاهرة في الموازنات المختلفة، وإنساب الانحرافات لكل عنصر من العناصر سواء كانت إيجابية أو سلبية.

وفي هذه المرحلة يتم إعداد تقارير الأداء وهي الأداة التي يتم استخدامها لحصر الانحرافات على أساس شهري وبتابع نموذج موحد لجميع الأنشطة والوحدات الإدارية على مدار السنة.

غير أنه يمكن الارتكان إلى مجموعة من الضوابط الواجب توافرها في تقارير الأداء وهي:¹

- أن تتبع هيكل التنظيم الإداري للمنشأة ومستوى الرقابة المطلوب فيها.
- أن تغطي كافة أوجه النشاط في المنشأة.
- أن تتضمن مقارنة بين النتائج الفعلية وتلك المقدرة في الموازنة، مع احتساب الانحرافات.
- أن تتلاءم طريقة عرض المعلومات فيها وتفصيلها مع متطلبات المستخدم الرئيسي.
- أن تكون منتظمة ومتعلقة بفترة زمنية قصيرة (شهر كحد أدنى).
- أن يتم إعدادها في الأوقات المقررة لها وفي الوقت المناسب، وذلك للتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ثانياً: مرحلة تقصي الانحرافات وتحليلها:

ويتم في هذه المرحلة دراسة كل انحراف بهدف تحديد مدى أهميته وأسبابه والمسؤولين عنه، حيث يتم البدء بالأرقام الإجمالية، ثم يتم التوجه لتحليل الانحرافات التفصيلية لكل العناصر المكونة للأرقام الإجمالية وتتطلب هذه المرحلة:²

- تحديد طبيعة الانحرافات ومدى أهميته المطلقة والنسبية.
- ربط الانحراف بالنتائج الأخرى، ومقارنة الاتجاه فيما بينها.
- تقصي الأسباب التي أدت إلى هذا الانحراف، وتحليلها بما قد يتطلبه ذلك من الحصول على معلومات إضافية تفصيلية عن النتائج الفعلية والنتائج المقدرة.

ثالثاً: مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وفي هذه المرحلة يتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الانحراف، واتخاذ القرارات والخطوات التنفيذية لمعالجة الانحراف ويتطلب ذلك مناقشة الأسباب واتخاذ القرارات في شأن الخطوات الواجب إتباعها ومتابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية.³

¹ محمد سامي راضي، مرجع سابق، ص 281.

² ماهر موسى درغام وإبراهيم محمد الشيخ العيد، مرجع سابق، ص 190.

³ سالم عبد الله حلس، دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في المجتمع المدني الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، يناير 2006، ص 138.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل الذي تطرقنا فيه إلى دراسة حول نظام الموازنات التقديرية وقد اتضح لنا أن للموازنة التقديرية دور هام في المؤسسة، حيث تهدف إلى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي للمؤسسة.

مما يجعل الاستغناء عن الموازنة أمر سيء، ويستدعي القيام بها تضافر كل الجهود والخبرات المختلفة لترجمة الأهداف المسطرة على شكل رقمي أو كمي في حدود الموارد والامكانيات المتاحة.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة
مطاحن الحضنة

تمهيد:

بعد القيام بالدراسة النظرية للموضوع والتي تضمنت فصلين ثم التطرق فيه للموازنات التقديرية للمؤسسة وأهميته في المؤسسة، سنتناول في هذا الفصل دراسة تطبيقية لمؤسسة مطاحن الحضنة حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى تقديم الشركة الأم (رياض سطيف) والتعريف بالشركة التابعة (مطاحن الحضنة) وإبراز مهام مصالحتها والهيكلة التنظيمية.

وسنقوم أيضا بتحديد الموازنات التقديرية لمؤسسة مطاحن الحضنة وذلك من خلال عملية إعدادها وتحليل الانحرافات وذلك اعتمادا على طريقة المؤسسة المتبعة.

وكل هذا سيتم تناوله في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: بطاقة فنية لوحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

المبحث الثاني: أهم الموازنات التي تعدها المؤسسة وتحليل انحرافها.

المبحث الأول: بطاقة فنية لوحة مطاحن الحضنة بالمسيلة

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة الصناعة و الحبوب و مشتقاتها بسطيف

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات. ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته. كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق، ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسطيف، فقد أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم: 367/82 بتاريخ 27 نوفمبر 1982 إبتداءً من 02 أفريل 1990 تحولت إلى شركة مساهمة في إطار الإصلاحات الاقتصادية رأسمالها في 1997 قدر بـ: 2 525 000 000 دج، وتمتلك المؤسسة عدة وحدات موزعة على عدة ولايات منها: (سطيف، المسيلة، برج بوعرييج، بجاية، بسكرة، ورقلة).

كما تجدر الإشارة إلى أنه بعد أن تحولت المؤسسة إلى شركة مساهمة في سنة 1995 حققت الرياض سطيف أرباحاً معتبرة فقد تطورت أرباحها الصافية بنسبة 68.51% خلال ثلاث سنوات الأخيرة والتي قدرت بـ: 210 032 231 000 دج في سنة 1997 مقابل 13 866 198 000 دج سنة 1995.

كما يمكن الإشارة إلى أنه تم زيادة رأس المال مرتين سنة 1993 وسنة 1997 وذلك عن طريق إصدار أسهم نقدية وإدماج الاحتياطات.

إن رأس المال الإجمالي للشركة موزع كالتالي:

- 1- مطاحن الصومام / ش م / سيدي عيش: 628 000 000 دج.
- 2- مطاحن البيان / ش م / برج بوعرييج: 627 000 000 دج.
- 3- مطاحن الحضنة / ش م / المسيلة: 479 000 000 دج.
- 4- مطاحن المضاب العليا / ش م / سطيف: 876 500 000 دج.
- 5- مطاحن الواحات / ش م / تقرت: 261 000 000 دج.
- 6- مطاحن الزيبان / س م / القنطرة: 235 000 000 دج.
- 7- مطاحن سيدي عيسى / ش م: 81 000 000 دج.

8- الفلاحة الجنوبية: 4 000 000 دج.

9- نقل الفوارة /ش م/: 42 000 000 دج.

10- صورمي /ش م/: 3 500 000 دج.

ملاحظة: يقدر رأس مال رياض سطيف في سنة 2011 ب: 5 000 000 000

دج.

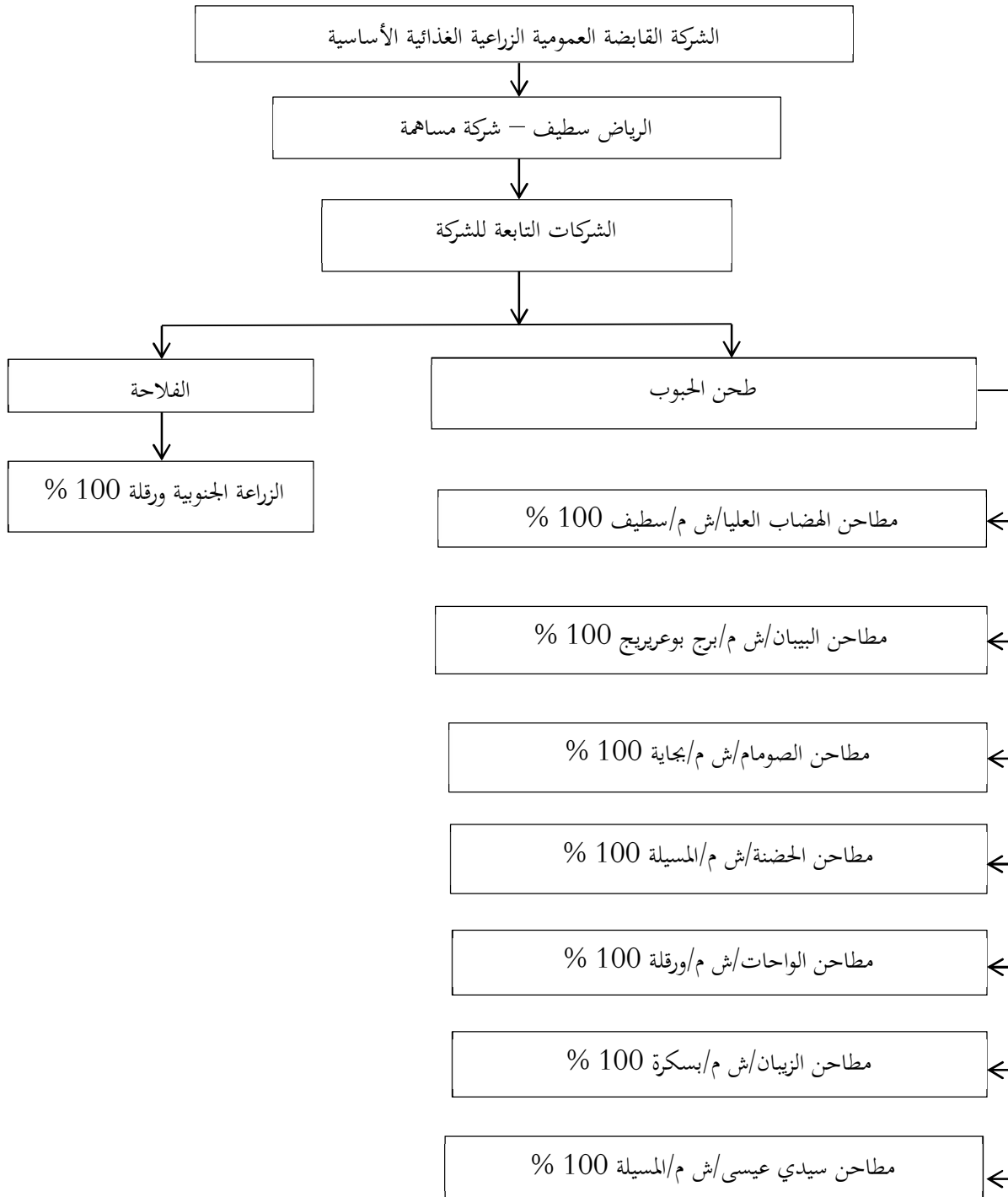
وتنقسم الشركات التابعة قسمين:

1- طحن الحبوب.

2- الفلاحة.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي "رياض سطيف"

شكل رقم (08): الهيكل التنظيمي "الرياض سطيف".



المصدر: المصلحة التجارية بالمؤسسة

المطلب الثاني: وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة

1- نشأة مطاحن الحضنة بالمسيلة:

الشركة التابعة "الحضنة" بالمسيلة. أنشأت في الثاني من شهر أكتوبر 1997 (ملخص من محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 1997/09/27) في إطار إعادة هيكلة مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسطيف إلى مجمع "الرياض سطيف" تحولت إلى شركة مساهمة رأس مالها إلى 497 000 000 دج سنة 2005.

2- المقر الاجتماعي:

تقع مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة في الشمال الشرقي لولاية المسيلة، وذلك بمحاذاة لطريق برج بوعربريج Route de B.B.A M'sila، 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 إلى معرفة المنتجات التي تنتجها هذه المؤسسة.

3- الممتلكات:

تمتلك الشركة التابعة لمطاحن الحضنة مسمدتين ومطحنة واحدة علما أن:

- مطحنة السميد والدقيق أنجزت من طرف الشركة السويسرية Buhler قدرتها الإنتاجية 2000 قنطار يوميا (1000 قنطار قمح صلب و 1000 قنطار قمح لين).
تكلفة المشروع 22 091 548 055 دج.
تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1981.

ارتفعت القدرة الإنتاجية إلى 3000 قنطار يوميا سنة 1999 بزيادة (500 قنطار قمح صلب 500 قنطار قمح لين) حيث تكلفة رفع القدرة الإنتاجية كانت قدرت بحوالي: 24 220 225 351 دج.

- مطحنة سميد من إنجاز شركة إيطالية Golfetto قدرة إنتاجها 4000 قنطار يوميا وتكلفة المشروع 56 398 610 184 دج وكان تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1993.

4- قدرة الطحن:

Blé dur 5500 Qx/J: القمح الصلب:

Blé tend 1500 Qx/J: القمح اللين:

5- القدرة الإنتاجية:

- السميد 3630 قنطار يوميا (سميد ممتاز بنسبة استخراج 66%)؛
- الدقيق 1080 قنطار يوميا (دقيق المخابز بنسبة استخراج تقدر بـ 72%).

6- الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة:

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم والعمل والتركيب السلمي والإداري لدوائر ومصالح وفروع الشركة وهو ما يساعدنا على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر حتى تستخلص فكرة عامة على هذه المؤسسة.

المطلب الثالث: مهام مصالح المؤسسة

تتمثل مهام مصالح المؤسسة فيما يلي:

1- رئيس المدير العام:

يتكفل الرئيس المدير العام بإدارة جميع شؤون الوحدة والتنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة وكذلك التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة، إذا وبشكل عام لا بد عليه من تنفيذ جميع المهام المناطة به لهذا توكل له عدة مهام أهمها:

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة.
- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة.
- يقوم بالربط بين جميع الدوائر.
- يقوم بإعلام الرئيس المدير العام برياض سطيف بالوضعية الإنتاجية والمالية للمؤسسة.

وتنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

- قسم مهمته التنظيم والتسيير الداخلي "الهيكلي" للوحدة.
- قسم الاشراف على العمال والتسيير الاداري والمالي والمبيعات.

أولاً: قسم التنظيم والتسيير الداخلي - الهيكل - للوحدة:

ينقسم إلى ما يلي:

1- الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة ومكلف بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

2- مسؤول ضمان النوعية: مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.

3- المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.

4- المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو مناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو المحامي لدى الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

5- مكتب مساعد الأمن والوقاية: ومهمته حماية الشركة داخليا وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.

ثانيا: قسم الإشراف على العمال والتسيير الإداري والمالي والمبيعات:

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي: مديرية التسويق، مديرية الإدارة والمالية، مديرية الاستغلال.

1- مديرية التسويق: وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال وتشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة، بوسعادة، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية.

2- مديرية الإدارة والمالية: وتنقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

1-2- مصلحة المحاسبة والمالية: من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المبيعات.
- فرع تسيير المخزون.
- فرع تسيير التثبيات.
- الصندوق.
- الجباية.
- فرع التسيير المحاسبي للأجور.

2-2- مصلحة الموارد البشرية: لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة حيث تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة، تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين.

• فرع الخدمات الاجتماعية.

2-3- مصلحة الوسائل العامة: ومن مهامها:

- متابعة جميع الأشغال والترميمات التابعة للوحدة.
- المتابعة الميدانية للاستثمارات.

2-4- مكتب الإعلام الآلي: ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته.

3- مديرية الاستغلال:

وهي مسؤولة عن إدارة كل المراحل التي يمر بها المنتج من شراء، صيانة، تخزين وإنتاج. وتنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

3-1- مصلحة التموين: ومن مهامها ما يلي:

• شراء الحبوب والمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.

• تزويد مختلف المصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج.

3-2- مصلحة الصيانة: و يشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24 سا/24 سا وتتفرع هذه المصلحة إلى:

• فرع الإلكتروميكانيك والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات.

• فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات والشاحنات.

3-3- مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في:

• فرع استقبال وتخزين الحبوب.

• فرع تسيير مخزونات الأكياس.

• فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.

3-4- مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها محددة علمياً وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

- مصنع التحويل رقم (1): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد، وذلك بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.
- مصنع التحويل رقم (2): يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى دقيق وفريضة على الترتيب، وذلك بطاقة إنتاجية قدرها 1500 قنطار من القمح الصلب و1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع:

- فرع محاسبة المواد.
- فرع الطحن والإنتاج.
- فرع الشحن والتوضيب.

ويوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج وذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة و لهذا تعتبر من أهم المصالح.

المبحث الثاني: أهم الموازنات التي تعدها المؤسسة وتحليل انحرافها

تتحقق فعالية الموازنات من خلال المنظور الاستراتيجي للمؤسسة، حيث تلتزم المؤسسة بخطة محل التطبيق وتتخذ الإجراءات الرقابية السليمة والتي تتضمن تحديد المهام، وتحديد توقيت القيام به وكذلك تحديد الضوابط الرقابية والتي تعتبر الموازنات من أهمها.

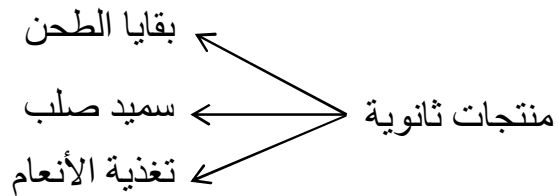
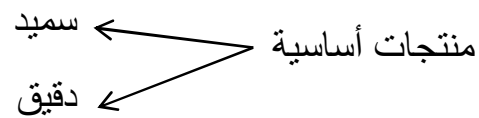
المطلب الأول: الموازنات التي تعدها المؤسسة

تعد المؤسسة مجموعة من الموازنات حيث أنها تقوم بتقسيم هذه الموازنات إلى قسمين وهي كالتالي: الموازنات الأساسية والموازنات الثانوية.

الفرع الأول: الموازنات الأساسية

1- موازنة الانتاج:

يتمثل النشاط الأساسي لمطحنة الحضنة في الإنتاج حيث تنتج هذه المؤسسة عدة أنواع من المنتجات.



ويكون لكل منتج نوعان عادي وممتاز وبأوزان مختلفة من 1 كغ إلى 50 كغ.

وبحكم أن المؤسسة تقوم بإنتاج مادة استهلاكية، ولأجل تلبية الطلب على المؤسسة تتطلب وجود مستمر للمواد الأولية. ولذلك يجب تخطيط الإنتاج لضمان الكميات المطلوبة. وكذا توفر الحد الأدنى من المخزون للمواد الأولية.

ولذلك فإن موازنة الإنتاج تكتسب أهمية كبير من باقي الموازنات داخل المؤسسة حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار عند تقديرها: طلبات المبيعات والقدرة الإنتاجية وكذا السوق.

2- موازنة المبيعات:

تعتبر موازنة المبيعات من أهم الموازنات التي تعدها المؤسسة حيث أن إعداد موازنة المبيعات يجب أن يتم بشكل دقيق وذلك لأنه يتم الاعتماد عليها في إعداد الموازنات الأخرى.

وبما أن مبيعات المؤسسة تتمثل في سميد ودقيق ومنتجات ثانوية فإن المؤسسة تعتمد في إعدادها لموازنة المبيعات على مبيعات السنوات السابقة (التوزيع على أساس المنتج) بالإضافة إلى أسعار المنتجات وعدد الزبائن.

3- موازنة التمويل

يتم إعداد موازنة التمويل على أساس الانتاج و ذلك لتحديد كمية المواد التي يحتاج إليها في عملية الإنتاج ويحسب بنسبة 70% من قدرة المؤسسة من الإنتاج. ويكون بأوقات مناسبة محددة مسبقا.

4- موازنة الاستثمار:

وتختص هذه الموازنة بتخطيط واختيار مشاريع استثمارية حيث أن المؤسسة تخطط لإنشاء مطحنة جديدة وفتح فرع جديد خاص بالمعجنات وكذلك مخبر.

5- موازنة الخزينة:

وتتعلق هذه الموازنة بالوضع المالية والمحاسبية التقديرية للمؤسسة وذلك لتحديد السيولة النقدية للمؤسسة وكذا المصروفات والمقبوضات.

الفرع الثاني: الموازنات الثانوية

تتمثل الموازنات الثانوية في موازنة الموارد البشرية.

حيث تقوم موازنة الموارد البشرية على تقدير عدد العمال المشاركين في عملية الإنتاج. وكذا عدد العمال الداخليين أو الجدد وتقدير العمال المستقلين. وساعات العمل كما أن المؤسسة تقوم سنويا بدورات تدريبية... إلخ.

وبالتالي فإن هذه الموازنة تمثل أو تخص كل ما يتعلق بالجانب البشري في المؤسسة. ومما سبق نجد أن نشاط المؤسسة الرئيسي هو الإنتاج وهدفها تحقيق المبيعات بأكبر قدر ممكن، وبذلك فإنني سأركز في دراستي على كل من موازنة الإنتاج وموازنة المبيعات الخاصة بالمؤسسة.

المطلب الثاني: طرق التنبؤ بموازنة الإنتاج و موازنة المبيعات

الفرع الأول: موازنة الإنتاج

يتم إعداد موازنة الإنتاج في المؤسسة من طرف مدير مصلحة الإنتاج حيث يجب أن تكون هذه الموازنة شاملة ومرتكزة على الخطة الاستراتيجية للمؤسسة كما أنه عند إعداد موازنة الإنتاج يجب الأخذ بعين الاعتبار:

- القدرة الإنتاجية.
- عدد العمال.
- المادة الأولية.
- أيام العمل.

ودائما ما يكون المخطط مقارب للإنتاج المحقق وذلك لأن مصلحة الإنتاج تسعى إلى تلبية الطلبات بصفة دائمة لاعتمادها في تحديد الإنتاج المخطط اعتمادا على:

- معدل استطاعة الطحن 70%.

- معدل الاستخراج من المادة الأولية:

- سميد ممتاز 64 %.
- سميد عادي 72 %.
- منتجات ثانوية 36 % . 28 %.
- فرينة ممتازة 66 %.
- فرينة عادية 74 %.
- منتجات ثانوية 34 % . 26 %.

وتقوم المؤسسة بإعداد الموازنة بصفة شهرية وسنوية، كما أنها تقوم بالحفاظ على مستوى معين من المخزون لكي تواكب الطلبات.

مثال: إنتاج المؤسسة التقديري خلال سنة 2014 هو كالتالي:

و لشرح كيفية حساب الإنتاج التقديري يجب توفر عدة معلومات وهي:

قمح صلب (طحن): 4 000 ق/يوميا

قمح لين (طحن): 1 500 ق/يوميا

والقانون المطبق هو كالتالي:

الإنتاج التقديري الشهري: عدد أيام الشهر X معدل استطاعة الطحن X قدرة الطحن X معدل الاستخراج من المادة X نسبة كل منتج (انتاج).

وبالتالي شهر جانفي بحسب كما يلي:

القمح الصلب: 50 400 ق/شهريا: $4\ 000 \times 0.7 \times 18$

القمح اللين: 18 900 ق/شهريا: $1\ 500 \times 0.7 \times 18$

أولا: حساب السميد: ونستعمل للحساب 50 400 ق/شهريا وذلك لأنه يستخرج من القمح الصلب.
- سميد ممتاز 25 كلغ:

$$50\ 400 \times 85\% \times 64\% = 27\ 418\ Q_L$$

- سميد ممتاز 10 كلغ:

$$50\ 400 \times 10\% \times 64\% = 3\ 226\ Q_L$$

- سميد عادي 25 كلغ:

$$50\ 400 \times 5\% \times 72\% = 1\ 814\ Q_L$$

- منتجات ثانوية من السميد:

حيث أن المنتجات الثانوية تساوي إجمالي السميد نطرح منه 50400

$$50\ 400 - \underbrace{[27\ 418 + 3\ 226 + 1\ 814]}_{32\ 458} = 17\ 952\ Q_L$$

ثانيا: حساب الفرينة:

ونستعمل للحساب 18 900 ق/شهرها و ذلك لأنه يستخرج من القمح اللين.

- فرينة عادية 50 كلغ:

$$18\ 900 \times 90\% \times 74\% = 12\ 587\ Q_L$$

- فرينة عادية 25 كلغ:

$$18\ 900 \times 8\% \times 74\% = 1\ 119\ Q_L$$

- فرينة عادية 5 كلغ:

$$18\ 900 \times 1\% \times 69\% = 140\ Q_L$$

- فرينة ممتازة 1/2 كلغ و 5 كلغ:

$$18\ 900 \times 1\% \times 69\% = 130\ Q_L$$

- منتجات ثانوية من الفرينة:

و هو مجموع الفرينة - 18 900 و منه:

$$18\ 900 - \underbrace{[12\ 587 + 1\ 119 + 140 + 130 + 130]}_{14\ 107} = 4\ 793$$

الفرع الثاني: موازنة المبيعات

تقع مسؤولية إعداد موازنة المبيعات على عاتق مدير المبيعات حيث يجب أن تكون هذه الموازنات مرتكزة على الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

حيث أن موازنة المبيعات هي موازنة ذات تأثير كبير على باقي الموازنات الأخرى وبالتالي فهي تمثل إيرادات المؤسسة وتمثل إنتاجات المؤسسة في السميد والدقيق والمنتجات الثانوية.

ولإعداد الموازنة التقديرية للمبيعات يجب تحديد حجم المبيعات المراد التوصل إليه أو بالأحرى تقدير مبيعات المؤسسة المستقبلية.

حيث يجب على المؤسسة تقدير إنتاج المؤسسة و لذلك مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- ساعات العمل.
- عدد اليد العاملة و قدرتها.
- القدرة الإنتاجية للمؤسسة.
- الخ.

حيث أن المؤسسة في أغلب الأحيان إذا لم يكن دائما تعتمد على قاعدة كل ما ينتج يباع فإن مبيعات المؤسسة تعتمد على إنتاجها وبالتالي فإن مبيعات المؤسسة تكون كالتالي :

تقدر وتحسب بنفس الطريقة لموازنة المبيعات إلا أن المنتجين يكونان في جدولين منفصلين.

الجدول رقم (02): تقدير مبيعات منتج السميد لسنة 2014 بالقنطار

الأشهر	سميد ممتاز		سميد عادي	إجمالي السميد	منتجات ثانوية من السميد
	25 كغ	10 كغ	25 كغ		
جانفي	27 418	3 226	1 814	32 458	17 942
فيفري	25 894	3 046	1 714	30 654	16 946
مارس	27 418	3 226	1 814	32 458	17 942
أفريل	27 418	3 226	1 814	32 458	17 942
ماي	15 232	1 792	1 008	18 032	9 968
جوان	27 418	3 226	1 814	32 458	17 942
جويلية	12 245	4 779	1 008	18 032	9 968
أوت	24 431	6 212	1 814	32 458	17 912
سبتمبر	24 431	6 212	1 814	32 458	17 942
أكتوبر	24 31	6 212	1 814	32 458	17 942
نوفمبر	22 908	6 033	1 714	30 645	16 946
ديسمبر	23 403	6 212	1 814	31 429	18 971
الإجمالي	282 646	53 401	19 958	356 005	198 335

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على معطيات المؤسسة.

الجدول رقم (03): تقدير مبيعات منتج الفريضة لسنة 2014 بالقنطار

منتجات ثانوية من الفريضة	إجمالي الفريضة	فريضة ممتازة		فريضة عادية			الأشهر
		1/2 كغ	5 كغ	5 كغ	25 كغ	50 كغ	
4 793	14 107	130	130	140	1 119	12 587	جانفي
4 527	13 323	123	123	132	1 057	11 888	فيفري
4 793	14 107	130	130	140	1 119	12 587	مارس
4 793	14 107	130	130	140	1 119	12 587	أفريل
2 663	7 837	72	72	78	622	6 993	ماي
4 793	14 107	130	130	140	1 119	12 587	جوان
2 663	7 837	72	72	2 168	622	4 832	جويلية
4 793	14 107	130	130	2 231	1 119	10 427	أوت
4 793	14 107	130	130	2 231	1 119	10 427	سبتمبر
4 793	14 107	130	130	2 231	1 119	10 427	أكتوبر
4 527	13 323	123	123	2 223	1 057	9 727	نوفمبر
4 793	14 107	130	130	2 231	1 119	10 427	ديسمبر
52 723	155 177	1 435	1 435	14 083	12 308	125 497	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليلي انحراف كل من موازنة الإنتاج وموازنة المبيعات

من خلال الدراسة التي تمت تبين لي أن شركة مطاحن الحضنة تقدر حجم الإنتاج شهريا وكذا سنويا ومما توفر من وثائق ومعلومات سأقوم بالاعتماد على الإنتاج المقدر والمحقق لسنة 2014:

الفرع الأول: تحليل انحراف موازنة الإنتاج

الانحراف الإنتاج = الإنتاج المقدر - الإنتاج المحقق.

الجدول رقم (04): انحراف الإنتاج لسنة 2014 بالقنطار

المنتجات	الإنتاج المقدر	الإنتاج المحقق	انحراف الإنتاج	النسبة المئوية
سميد	356 007	254 911	101 096	%71.60
فرينة	155 176	266 356	-111 180	%171.65
منتجات ثانوية	251 057	241 869	9 188	%96.34
كسكس و معجنات	0	0	/	/
أخرى	0	0	/	/
المجموع	762 240	763 136	-896	/

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات المؤسسة

نلاحظ بأن الانحراف في الإنتاج سالب خلال هذه السنة وذلك راجع لانخفاض الإنتاج المقدر عن المحقق من منتج الفرينة وهذا يوضح أن المؤسسة لم تصل إلى الهدف المنشود.

الفرع الثاني: تحليل انحراف موازنة المبيعات

من أجل تحليل الانحراف الإجمالي على المبيعات يجب المرور بعدة انحرافات الجزئية وتتمثل فيما يلي:

أولاً: انحراف الكمية:

انحراف الكمية: (الكمية الفعلية - الكمية المقدرة) x السعر المقدر = Δ الكمية x السعر المقدر

الجدول رقم (05): انحراف الكمية لسنة 2014

المنتجات	Δ الكمية	السعر المقدر	انحراف الكمية
سميد	-97 644	3 608	-352 299 552
فرينة	111 630	2 085	232 748 550
منتجات ثانوية	-8 159	1 100	-89 585 900
المجموع	5 827	6 793	39 582 811

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات المؤسسة

نلاحظ أن انحراف الكمية خلال هذه السنة موجب بالرغم من انخفاض كمية المبيعات لكل من السميد والمنتجات الثانوية إلا أن هذا الانخفاض لم يؤثر وذلك لأن كمية مبيعات الفرينة كانت أكبر بكثير من المقدر.

ثانيا: حساب انحراف السعر

انحراف السعر = (السعر الفعلي - السعر المقدر) x الكمية الفعلية = Δ السعر x الكمية الفعلية.

الجدول رقم (06): إنحراف السعر لسنة 2014

المنتجات	Δ السعر	السعر المقدر	انحراف السعر
سميد	-108	258 363	-27 903 204
فرينة	41	266 456	10 924 696
منتجات ثانوية	0	242 738	0
المجموع	-67	767 557	-51 426 319

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات المؤسسة

نلاحظ أن انحراف السعر خلال هذه السنة سالب، وهذا راجع إلى التقدير غير جيد لأسعار المبيعات حيث أن منتج السميد يبيع بسعر أقل من السعر المقدر والمراد البيع به.

ثالثا: حساب الانحراف المختلط

الانحراف المختلط = (الكمية الفعلي - الكمية المقدرة) x (السعر الفعلي - السعر المقدر) = Δ الكمية x Δ السعر.

الجدول رقم (07): الإنحراف مختلط لسنة 2014

المنتجات	Δ الكمية	Δ السعر	الانحراف المختلط
سميد	-97 644	-108	10 545 552
فرينة	111 630	41	4 576 830
منتجات ثانوية	-8 159	0	0
المجموع	5 827	-67	-390 409

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات المؤسسة.

رابعاً: حساب الانحراف الإجمالي.

الانحراف الإجمالي = انحراف الكمية + انحراف السعر + الانحراف المختلط.

الجدول رقم (08): الإنحراف الإجمالي لسنة 2014

المنتجات	انحراف الكمية	انحراف السعر	الانحراف المختلط	الانحراف الإجمالي
سميد	-352 299 552	-27 903 204	10 545 552	-36 957 204
فريئة	232 748 550	-10 924 696	4 576 830	248 250 076
منتجات ثانوية	-89 585 900	0	0	-89 585 900
المجموع	-209 136 902	-51 426 316	151 222 382	155 006 972

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على معطيات المؤسسة

خلاصة:

تعتبر مؤسسة مطاحن الحضنة -وحدة المسيلة- من المؤسسات التي تهتم بإنتاج الدقيق على المستوى الولائي، حيث أنها تمكنت من فرض وجودها في هذا المجال.

وقد تطرقنا في هذا الفصل التطبيقي إلى الموازنات التي تعدها المؤسسة لمختلف نشاطاتها ومنتجاتها، حيث أن أهم الموازنات التي تركز عليها هي موازنة المبيعات والإنتاج كونها مؤسسة إنتاجية من الدرجة الأولى.

ومن خلال دراسة وتحليل الانحرافات الإجمالية والجزئية للمؤسسة تبين لنا أنها مازالت تفتقر إلى الأساليب العلمية الدقيقة في التنبؤ ولذلك فإن القدرة على التحكم في تقدير إيراداتها وكمية الإنتاج ضعيفة نوعا ما.



الخاتمة العامة



الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

تسعى المؤسسة إلى معرفة مدى استغلالها للموارد والإمكانيات المتاحة بشكل فعال وذلك بهدف تحسين أدائها المستقبلي وتعتبر الموازنات التقديرية وسيلة هامة ومفيدة في قياس وتقييم أداء المؤسسة من خلال مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط في الموازنة، وهو ما يسمح للمؤسسة بالوقوف على الانحرافات التي قد تحصل وتصحيحها في الوقت المناسب.

من خلال ما رود في الدراسة الميدانية، يمكننا القول أن مؤسسة مطاحن الحضنة من أهم المؤسسات التي تسعى إلى رفع مستوى أدائها. كما أنها تعتمد على الموازنات التقديرية في تنظيم وتنسيق والرقابة على نشاطاتها المختلفة.

في إطار هذه الدراسة حاولنا الإحاطة بنظام الموازنات التقديرية ومعرفة الموازنات التي تعدها المؤسسة وكذا طرق التنبؤ بها.

وعلى ضوء ذلك وجهنا عدة انتقادات وتحصلنا على جملة من النتائج وقدمنا اقتراحات وتوصيات مختلفة.

الانتقادات:

1. عدم تبني قسم مراقبة التسيير للأساليب العلمية في إعداد الموازنات التقديرية والاقتصار على الطريقة الشخصية التي تعتمد على خبرة المكلف بإعداد الموازنات.
2. بناء الموازنات التقديرية على أسس غير سليمة، وبالتالي عدم القدرة على تحديد الفعالية في التنفيذ ومثال ذلك الاعتماد في حساب الانحراف على السعر بدلا من الهامش على التكلفة المتغيرة .
3. عدم القدرة على تحديد الجهة المسؤولة عن وقوع الانحرافات مع العلم أنها تقوم باستخراج الانحرافات وتحليلها.
4. اقتصار اهتمام المؤسسة على كل من موازنة الإنتاج وموازنة المبيعات على حساب باقي الموازنات الأخرى.

الخاتمة العامة

النتائج:

1. أن المؤسسة تعتمد على نظام الموازنات التقديرية كنظام للتنبؤ، ووضع الخطط المستقبلية وهي عبارة عن ترجمة لأهداف المؤسسة وهذا ما يؤكد الفرضية الأولى.
2. تعد الموازنات التقديرية اعتمادا على خبرة المكلف بإعدادها.
3. تعتمد المؤسسة على تخطيط الأهداف المرجوة والرقابة عليها باستعمال الموازنات وذلك لتحسين أدائها.
4. تعتبر كل من عملية التخطيط وعملية الرقابة من أهم وظائف الموازنات التقديرية.
5. يؤدي إلى إعداد الموازنات إلى تحديد الانحرافات وأسبابها وأخذ الإجراءات التصحيحية في المؤسسة وهذا ما يؤكد الفرضية الثانية.
6. يتمثل نشاط المؤسسة الرئيسي في الإنتاج ويتمثل هدفها الرئيسي في تحقيق الأرباح.
7. تولى مؤسسة مطاحن الحضنة اهتماما بكل من الموازنة التقديرية للإنتاج والموازنة التقديرية للمبيعات وذلك لكونها تمثل إيرادات المؤسسة.
8. تعد الموازنات التقديرية من أهم أدوات مراقبة التسيير وهذا ما يؤكد الفرضية الثالثة.

الاقتراحات والتوصيات:

من خلال ما تقدم من نتائج وانتقادات يمكننا الخروج بالتوصيات التالية:

1. يجب على المؤسسة الاعتماد على الأساليب العلمية والإحصائية في تقدير الموازنات مما يسمح لها ببلوغ أهدافها المسطرة.
2. الاهتمام بمختلف الموازنات التي تعدها المؤسسة كموازنة الموارد البشرية وموازنة الاستثمار وعدم الاقتصر على موازنة الإنتاج والمبيعات.
3. توفير نظام معلومات من شأنه أن يساعد في إعداد التقديرات أكثر واقعية على أساس معلومات ملائمة وسليمة.
4. يجب الاهتمام بشكل أفضل في تحليل الانحرافات في الموازنات التقديرية ومعرفة أسبابها من أجل التقييم الفعال لمستوى أدائها.

الخاتمة العامة

5. تحديث أو تجديد في الخبرة المستعملة للإعدادات الموازنات التقديرية واعتماد طرق جديدة.
6. حث الإدارة على تطوير دور الموازنات التقديرية لتصبح من أدوات الرقابة الواضحة لدى المسيرين القائمين على العملية الإدارية.
7. القيام بتعديلات فيما يخص الفترات التي يتم فيها إعداد الموازنة وذلك لتصبح أكثر فعالية وكفاءة.

آفاق الدراسة:

من خلال هذه الدراسة حاولنا قدر المستطاع الإحاطة بجوانب الموضوع، وهذا ما يفتح لنا مجالاً خصباً للبحث في نظام الموازنات ومحاوله إعدادها وتنفيذه بما يتناسب مع المؤسسات الاقتصادية، وبذلك نقترح الموضوع الآتي:

مدى توفر أسس ومقومات تطبيق الموازنات التقديرية في المؤسسات الاقتصادية.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

أولاً: الكتب العربية:

1. أحمد نور، المحاسبة الإدارية الناشر قسم المحاسبة كلية التجارة، مصر، 1996.
2. أسامة الحارس، المحاسبة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
3. اسماعيل إبراهيم جمعة وآخرون، المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
4. الأميرة إبراهيم عثمان، المحاسبة الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
5. جبرائيل جوزيف عمالة ورضوان حلوة حنان، المحاسبة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
6. خالد محمد بن حمدان، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
7. خالص صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
8. زينات محمد محرم ومحمود البابلي، المحاسبة الإدارية، دار الوفاء لندنيا النشر والطباعة، الاسكندرية، 2001.
9. شناف فريد، مدخل للموازنات التقديرية للإنتاج، جار المحمدية ، الجزائر، 2002.
10. صلاح عبد الغني، أساسيات في دراسة الجدوى، مكتبة عين شمس، بدون سنة النشر.
11. ضيف خيرت، الميزانيات التقديرية، الدار الجامعية المصرية، مصر، 1996.
12. طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية نظرة متكاملة، الدار الجامعية، الجزائر، 2001.
13. عبد الرحمان الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، المعايير، التقييم، التصحيح، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
14. عبد العزيز محمود الإمام، الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة، دار المريخ للنشر، الرياض، 1983.
15. عبد المقصود ديبان وناصر نور الدين عبد اللطيف، بحوث العمليات في المحاسبة، مدخل للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، 2008.

16. عطية عبد الحي مرعي، المحاسبة الإدارية، أساسيات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1997.
17. مجموعة خبراء، الأساليب الحديثة لتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، الشركة العربية المتحدة للتسويق، القاهرة، 2003.
18. محمد سامي راضي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
19. محمد عبيدات، إدارة المبيعات، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1995.
20. ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر.
21. ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
22. ناصر نور الدين عبد اللطيف، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
23. يحي محمد مصطفى عليلي، أساليب المحاسبة الإدارية، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2003.

ثانيا: الكتب الأجنبية

1. Didier Leclere, gestion budgétaire, Eyrolles, Paris, 1994.

ثالثا: الرسائل

1. زيد محمود موسى عليان، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الأردن، أيار 2009.
2. زينب رمضان علي، تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة، قسنطينة، 2013-2012.
3. الطيب السايح، نظام الموازنات التقديرية في التسيير الاستشفائي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2005.

4. كوثر بوغابة، دور الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011-2012.
5. محمد عبد الله محمود أبورجعة، مدى توفير مقومات نظام الموازنات على أساس الأنشطة مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، غزة، 1429-2008.
6. محمد موسى محمد النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
7. نعيمة يجياوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009.

المحاضرات:

1. أحمد فضيل فكار، محاضرات مقياس تسيير الموازنة، تخصص مراقبة التسيير، ماستر، 2، 2014-2015.
2. ربيع بوصييع العايش، محاضرات مقياس التسيير المالي والموازني تخصص محاسبة وضرائب، السنة 3، 2014-2015.
3. عبد الحميد برحومة، محاضرات مقياس التقنيات الكمية للتسيير، تخصص مراقبة التسيير، ماستر 2، 2014-2015.



المجلات:

1. سالم عبد الله حلس، دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في المجتمع المدني الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، يناير 2006.
2. قاسم محسن الحبيطي ووحيد محمد رحو، إعداد الموازنات التخطيطية باستخدام الحاسوب، مجلة بحوث مستقبلية، العدد الثاني والعشرون، 2008.
3. ماهر موسى درغام وإبراهيم محمد الشيخ عيد، مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، 2008.

المداخلات والمدونات:

1. شريف غياط وفيروز رحال، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
2. صالح محمد لفرا، مدخل في الموازنة، العلوم المالية والإدارية، 7 ماي 2008.
3. عارف الحاج، الموازنات التقديرية ودورها في مجال التخطيط، مدونة العلوم الاقتصادية، 2010.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الملاحق



الملخص:

تبرز الإدارة الجيدة للمؤسسة من خلال نجاحها في تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها الاقتصادية المتاحة، والرقابة على استخدام هذه الموارد في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، وتعتبر الموازنات التقديرية من أهم الأدوات والأساليب التي تساعد المؤسسات في تحقيق الأهداف المسطرة.

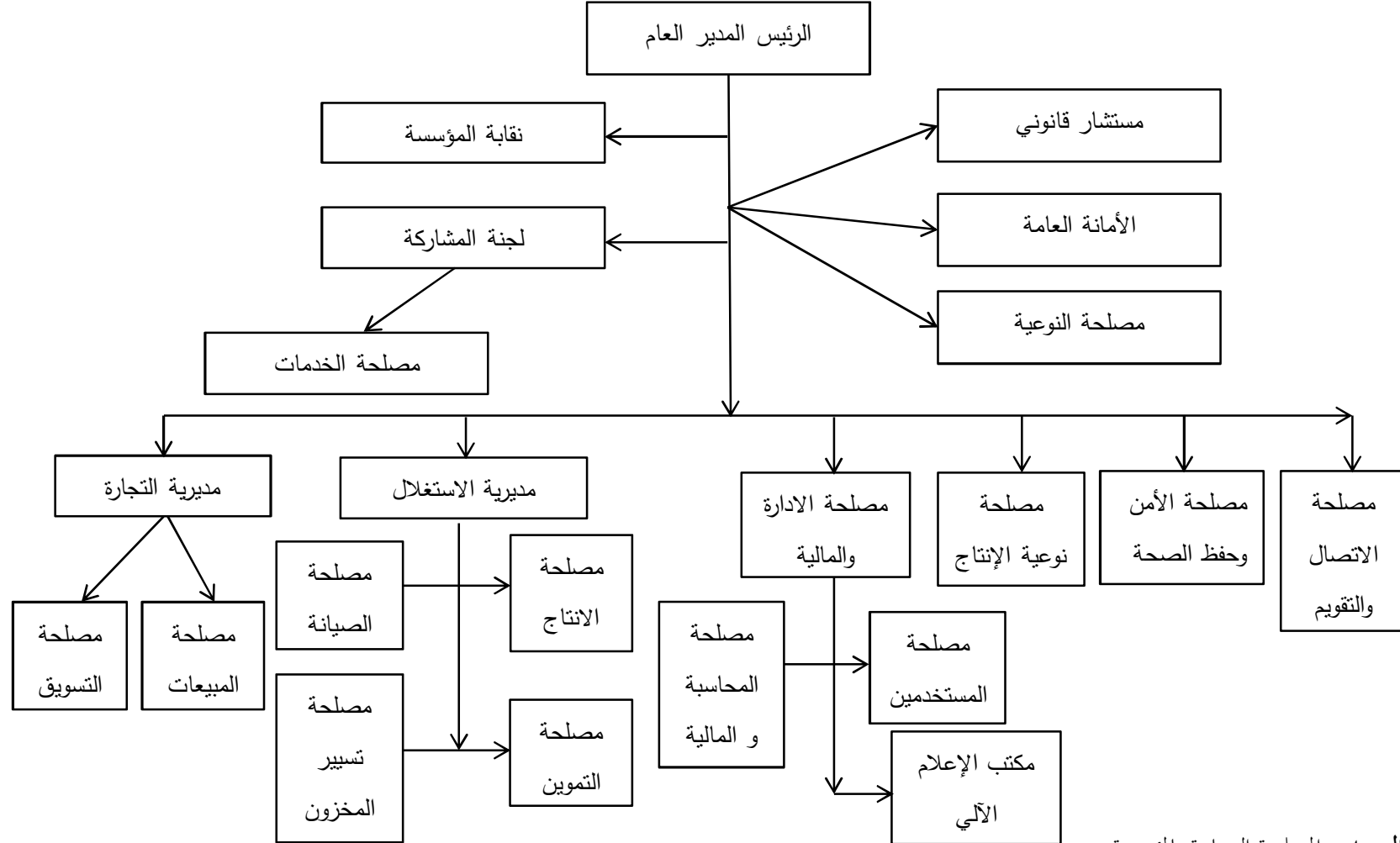
حيث أن الموازنة الفعالة لا ينتهي دورها بمجرد إعدادها بل يبدأ الدور الهام والأساسي لها بعد إعدادها، ويتمثل ذلك في مرحلة التنفيذ والمتابعة التي تعني بالتأكيد أن التنفيذ يسير وفق ما حدد له.

ولتطبيق نظام الموازنات التقديرية بطريقة سليمة لابد من توفر مجموعة من الشروط والمبادئ التي تضمن بدورها كفاءة التطبيق في الواقع العلمي.

Abstract:

Highlight the good management of the institution through its success in achieving the optimal use of available economic resources. and control over the use of these resources in order to achieve the desired objectives, is estimated budgets of the most important tools and methods that help organizations to achieve the objectives underlined. Where that effective budget does not end its role as soon as it starts preparing the important and essential role after its preparation, and it is in the implementation and follow-up phase, which means of course that the implementation is going according to select him. To implement budgets system properly must provide a set of conditions and principles that guarantee its role in the efficiency of the application of scientific fact.

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمطاحن الحنطة



المصدر: المصلحة التجارية بالمؤسسة

الجدول رقم (01): تقدير الإنتاج داخل المؤسسة لسنة 2014

منتجات ثانوية من الفرينة	إجمالي الفرينة	فرينة ممتازة		فرينة عادية			منتجات ثانوية من السميد	إجمالي السميد	سميد عادي	سميد ممتاز		الأشهر
		1/2 كغ	5 كغ	5 كغ	25 كغ	50 كغ				25 كغ	10 كغ	
4 793	14 107	130	130	140	1 119	12 587	17 942	32 458	1 814	3 226	27 418	جانفي
4 527	13 323	123	123	132	1 057	11 888	16 946	30 654	1 714	3 046	25 894	فيفري
4 793	14 107	130	130	140	1 119	12 587	17 942	32 458	1 814	3 226	27 418	مارس
4 793	14 107	130	130	140	1 119	12 587	17 942	32 458	1 814	3 226	27 418	أفريل
2 663	7 837	72	72	78	622	6 993	9 968	18 032	1 008	1 792	15 232	ماي
4 793	14 107	130	130	140	1 119	12 587	17 942	32 458	1 814	3 226	27 418	جوان
2 663	7 837	72	72	2 168	622	4 832	9 968	18 032	1 008	4 779	12 245	جويلية
4 793	14 107	130	130	2 231	1 119	10 427	17 912	32 458	1 814	6 212	24 431	أوت
4 793	14 107	130	130	2 231	1 119	10 427	17 942	32 458	1 814	6 212	24 431	سبتمبر
4 793	14 107	130	130	2 231	1 119	10 427	17 942	32 458	1 814	6 212	24 31	أكتوبر
4 527	13 323	123	123	2 223	1 057	9 727	16 946	30 645	1 714	6 033	22 908	نوفمبر
4 793	14 107	130	130	2 231	1 119	10 427	18 971	31 429	1 814	6 212	23 403	ديسمبر
52 723	155 177	1 435	1 435	14 083	12 308	125 497	198 335	356 005	19 958	53 401	282 646	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على معطيات المؤسسة