وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير.

رقم: .....

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: ادارة مالية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالب

الهادي ايوب

تحت عنوان

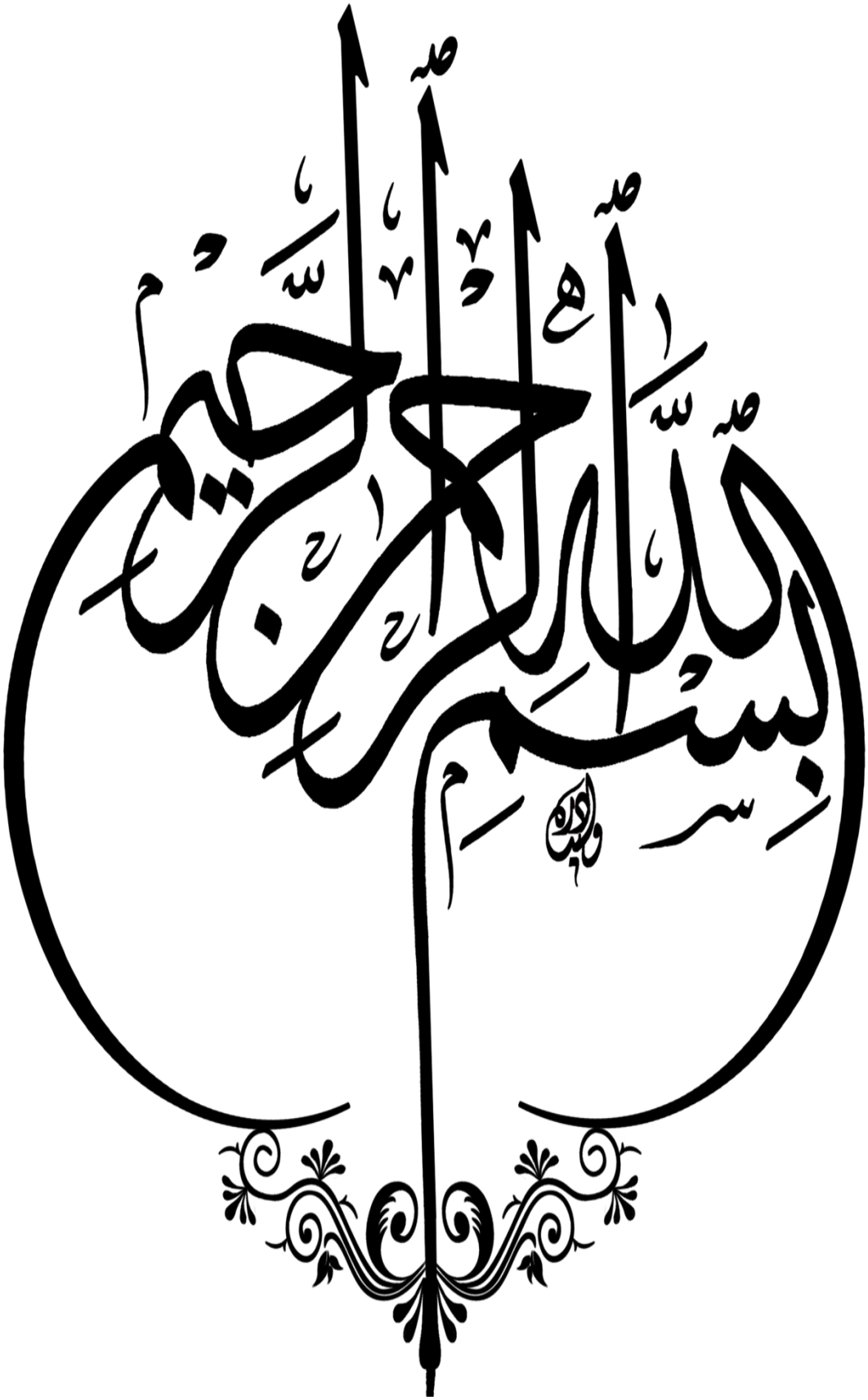
الموازنات التقديرية كأداة لمراجعة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

تحت إشراف الدكتور:

عزالدين عبد الرؤوف

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
			رئيسا
عزالدين عبد الرؤوف		جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
			مناقشا

السنة الجامعية: 2019–2020



بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

إهداء

عرفانا مني وتقديرا للعون والسند والجهد المبذول أتقدم بجزيل الشكر لمن قدم لي يد المساعدة في إنجاز العمل، وأخص بهذا الذكر:

استاذي الفاضل الدكتور عز الدين عبد الرؤوف الذي كان نعم الموجه والمرشد طيلة مراحل إنجاز هذا العمل فله مني كل عبارات الشكر والامتنان وأدامه الله سندا للعلم والمعرفة.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى كل من ساعدني: وليد ومصطفى وعبد الناصر وفارس وفضيلة

إلى من تمنيت مشاركتهما في هذه اللحظة سعادة إنجاز هذا العمل.

إلى من لم يفارقني طيفهما إلى روح أمي وأبي رحمهما الله وأسكنهما فسيح جناته.

إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه:

فتيحة، سمية، حمزة، بلال، عمار، شيماء، نور الدين، رياض

إلى أبنائهم وبناتهم

إلى كل الأصدقاء والزملاء والأحبة أهدي هذا العمل

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الإهداء

فهرس المحتويات .....

فهرس الجداول والأشكال.....

مقدمة عامة .....أ-د

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنة والأداء المالي

تمهيد..... 06

المبحث الأول: ماهية الآداء المالي 07

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي 07

المطلب الثاني: أهداف وأهمية الأداء المالي..... 08

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي والأطراف المستفيدة منه 10

المبحث الثاني: دور الموازنات التقديرية في مراجعة الأداء المالي..... 22

المطلب الأول: مفهوم الموازنات التقديرية 22

المطلب الثاني: أهداف واهمية الموازنات التقديرية..... 24

المطلب الثالث: عوامل نجاح الموازنات التقديرية والعوامل المؤثرة في اعدادها 26

المطلب الرابع: مراحل مراجعة الأداء المالي من خلال الموازنات التقديرية..... 29

الخاتمة: 36

قائمة المراجع..... 39

فهرس الجداول والأشكال

تصوير إيضاحي لتقييم الأداء المالي..... 12
الحالات الممكنة للخزينة الصافية الممكنة..... 16
الجدول يمثل الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي..... 21
شكل توضيحي للموازنات التقديرية..... 23
شكل يمثل مراحل عملية الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية..... 32

مقدمة عامة

مقدمة عامة

ترتبط المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من العوامل المشكلة للمناخ الاقتصادي العام، وعلى هذا الأساس تحدّد المؤسسة سياستها وفق مخططات تضمن لها الاستمرارية والبقاء من جهة، وتحقق تطورها من جهة أخرى؛ فهدف الإنتاج لم يعد الغاية الوحيدة التي تسعى المؤسسات لبلوغها بقدر اهتمامها بتوسيع نشاطها لضمان السيطرة على السوق وتأهيلها في ساحة المنافسة الاقتصادية.

ويعدّ الأداء المالي من أهم مقومات المؤسسات والشركات وهو الجانب الرئيسي لقياس نجاحها، والحكم على مستوى نشاطها ومدى تحقيق أهدافها المخطط لها، ونسبة فعاليتها بالأرقام، ومختلف النواحي المادية القابلة للقياس بمعايير متفق عليها في الساحة الاقتصادية؛ كمعيار الربحية، ومعايير السيولة، والنشاط الاقتصادي.

ويتأثر الأداء المالي للمؤسسة بمجموعة من العوامل منها ما هو داخلي كالجانب التنظيمي والهيكلي للمؤسسة، وكذا الإمكانيات الآلية والتكنولوجية المتوفرة لديها. كما يتأثر الأداء المالي بعوامل خارجية كالمتغيرات الاقتصادية والظروف الاجتماعية والسياسية في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

وتبرز الموازنات التقديرية من هنا كأداة فعالة لمراجعة الأداء المالي من خلال التخطيط، والتنظيم، والرقابة؛ فهي نظام يعمل على بناء هيكل معلوماتي أساسه البيانات، والتقارير التي تساهم في اتخاذ القرارات المناسبة وفق تغيرات الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة، والمؤثرة فيها.

1ـ طرح الإشكالية:

في ضوء ما سبق ذكره تبلورت الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو الآتي:

كيف يمكن للموازنات التقديرية أن تكون أداة فعالة في مراجعة الأداء المالي المؤسسة.

وبهدف ملامسة مختلف تفاصيل هذه الإشكالية، وبحثا عن الإلمام بكلّ حيثياتها قُسّمَت الإشكالية إلى أسئلة ثانوية كالآتي:

- ما هي مختلف الآليات التي يمكن من خلالها مراجعة وتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.
- هل يمكن للموازنة التقديرية أن تكون الأداة الفعلية في مراجعة الأداء المالي للمؤسسة.

- إلى أي مدى يمكن للمؤسسة الاعتماد على بيانات وأرقام الموازنة التقديرية في تحسين آدائها المالي.

2ـ الفرضيات:

تم الانطلاق في الإجابة على إشكالية البحث من خلال طرح الفرضيات الآتية:

- يمكن للمؤشرات، والأرقام، وكذا البيانات المالية أن تكون أهم الآليات التي يمكن من خلالها مراجعة الأداء المالي للمؤسسة.
- يمكن للموازنة التقديرية بوصفها نظام تخطيط، ورقابة أن تكون أداة ناجحة، وفعالة في مراجعة الأداء المالي.
- يمكن للمؤسسة الرفع من انتاجها، وتحسين آدائها المالي من خلال بيانات، ومعطيات الموازنة التقديرية.

3ـ أسباب اختيار الموضوع:

من بين أهم الأسباب التي أدّت إلى اختيار هذا الموضوع:

- الرغبة في الإحاطة بتفاصيل الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.
- الإلمام بالمفاهيم النظرية المتعلقة بمصطلحات الأداء المالي والموازنة التقديرية.
- ملامسة مدى فعالية الموازنة التقديرية في مراجعة الأداء المالي.
- التعرف على مختلف الآليات التي توفرها الموازنة التقديرية من أجل تحسين الآداء المالي للمؤسسات.

4ـ أهداف الدراسة:

- إبراز أهمية الموازنة التقديرية في مراجعة الأداء المالي للمؤسسات.
- التأكيد على دور الموازنة التقديرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، وزيادة إنتاجها.
- التأكيد على ضرورة إعداد الموازنة التقديرية للموازنة.
- إبراز أهمية الموازنة التقديرية في رسم الملامح المستقبلية لسياسة المؤسسة من خلال بيانات الوقت الراهن لها.

5ـ أهمية الدراسة:

يمكن أن تتمحور أهمية هذا الموضوع في النقاط الآتية:

- الكشف عن دور الموازنة التقديرية في مرجعة الأداء المالي.

- إبراز المساهمة الفعالة لآليات، وبيانات الموازنة التقديرية في تحسين آداء المؤسسة

6- الدراسات السابقة:

تم الاعتماد في بحثنا هذا على الدراسات التالية:

دراسة قارة سامي(2019/2018): تحت عنوان "الموازنة التقديرية أداة في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية" مذكرة ماستر أكاديمي تخصص إدارة مالية، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

وقد هدفت هذه الدراسة الى:

- إبراز أهمية قياس وتقييم الأداء المالي داخل المؤسسة الاقتصادية.
- إبراز أهمية إعداد الموازنة التقديرية للمؤسسة.
- إبراز دور الميزانية التقديرية في إعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة.
- إبراز أهمية تحليل الانحرافات وتصحيحها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

دراسة حنان بوخشبة، ليندة مريشة(2018/2017): تحت عنوان "دور الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية" مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند اولحاج البويرة.

وقد هدفت هذه الدراسة الى:

- إبراز أهمية وضع الموازنة التقديرية في المؤسسة؛
- توضيح العلاقة بين الموازنة التقديرية والأداء؛
- معرفة مدى مساهمة الموازنة التقديرية في تحسين الأداء المالي؛
- ابراز أهمية المقارنة بين النتائج الفعلية والنتائج المقدرة.

7-هيكل البحث:

قمنا بتقسيم بحثنا الى مبحثين، المبحث الأول بعنوان ماهية الأداء المالي، حيث يحتوي هذا المبحث على ثلاث مطالب:

المطلب الأول: تم التطرق فيه الى مفهوم الأداء المالي.

المطلب الثاني: بعد التطرق الى مفهوم الأداء المالي سنتعرف في المطلب الثاني إلى اهداف واهمية اداء المالي

المطلب الثالث: يعتبر هذا المطلب الأخير بالنسبة للمحث لأول حيث سنوضح مفهوم تقييم الاء المالي ومؤشراته، والأطراف المستفيدة منه

اما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه دور الموازنة التقديرية في مراجعة الأداء المالي يتشكل من أربعة مطالب وهي:

المطلب الأول: حيث يتكلم على مفهوم الموازنات التقديرية

المطلب الثاني: في هذا الطلب نبرز أهمية الموازنة التقديرية

المطلب الثالث: للموازنة عامل نجاح وعوامل المؤثرة فيها، ففي هذا المطلب سنقوم بالتعرف عليها

المطلب الرابع: وهو الأخير بالنسبة الى البحث بعنوان مراحل مراجعة الأداء المالي من خلال الموازنات التقديرية حيث سيشرح فيه اعداد التقارير أداء المالي وتحديد الانحرافات حيث على تقصي الانحرافات وتحليل الانحرافات ثم اتخاذ القرارات التصحيحية.

8- صعوبات الدواسة :

- صعوبات الدراسة:

نظرا لجائحة فيروس كورنا الذي كان وراء اغلاق الجامعات والمكتبات مما كان سبب في نقص المراجع ،وتسبب أيضا في اغلاق المصانع لعدم تفشي فيروس كوفيد 19 مما اجبرنا على الاكتفاء بالجانب النظري.

الفصل الأول

الإطار النظري للموازنة والأداء المالي

تمهيد

تعتبر الموازنات التقديرية أحد اهم الركائز الرئيسية التي تقوم عليها المؤسسة، حيث ان الموازنة التقديرية تعطي الطريق للمؤسسة وتقوم بتخطيط من اجل قيام بنشاطها، حيث تقوم برسم خطط المستقبلية من تحقيق أهدافها تحت مراقبة محكمة.

إلا ان الأداء المالي أصبح للمؤسسة محور من اهم محاور تركيز المسيرين لتحسين صورة المؤسسة حيث جعلهم يركزون على تطويره من خلال استخدام الموازنات كآداة لمراجعة الأداء المالي.

من خلال اهتمام المؤسسة بالأداء المالي والموازنات التقديرية كونهما المقياس الحقيقي للمؤسسة، سنتطرق اليوم هذا الفصل الى شرح العلاقة بين الموازنة القديرية والأداء المالي واهميتهما بالنسبة للمؤسسة حيث اعتمدت على:

المبحث الأول: ماهية الأداء المالي

المبحث الثاني: دور الموازنة التقديرية في مراجعة الأداء المالي

المبحث الأول: ماهية الآداء المالي

يعتبر الأداء المالي أهم عنصر في المؤسسات الاقتصادية، اذ يعبر عن صورة المؤسسة ومدى تحكمها في أداء مهامها ونشاطها، لذلك فقد اكتسى أهمية كبيرة نظرا للدور الذي يلعبه من خلال تقييم الوضع المالي والاقتصادي للمنشأة. وإعطاء الصورة الصادقة عنها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي

لقد تعددت مفاهيم الأداء المالي، اذ انها تصب كلها في مصب واحد، حيث نذكر منها ما يلي:

التعريف الأول:

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات، حيث يركز على استخدام المؤشرات المالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات، حيث ان الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في اتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة، والتي تساعد على تلبية احتياجات المصالح وتحقيق أهدافها.[1]

التعريف الثاني:

يرى بعض المهتمين ان الأداء المالي هو تشخيص الصحة المالية للمؤسسة، لمعرفة مدى قدرتها على انشاء قيمة (création de la valeur) ومجابهة المستقبل، ومن خلال الاعتماد على البيانات، الميزانيات، جدول حسابات النتائج والجداول الملحقة، ولكن لا جدوى من ذلك إذا لم يؤخذ الظرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي اليه المؤسسة النشطة في الدراسة، وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل الأرباح.[2]

التعريف الثالث:

يعرف الأداء المالي على انه "تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة من خلال الاعتماد على الميزانيات، جدول حساب النتائج، والجداول الملحقة، ولكن لا جدوى من ذلك إن لم يأخذ الظرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي اليه

[1] محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ، ص45

[2] عبد الغني دادن: قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص36.

المؤسسة النشطة في الدراسة، وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح.[1]

المطلب الثاني: أهداف وأهمية الأداء المالي

يبرز دور الأداء المالي من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، بالإضافة الى الأهمية التي يشتمل عليها. وسيتم هنا ابراز كل من أهداف وأهمية الأداء المالي.

أولا: أهداف الأداء المالي:

للأداء المالي عدة أهداف أساسية نذكر منها:

1ـ التوازن المالي:

وهو هدف تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي، وهو يمثل في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت، والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به، وعبر الفترة المالية يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات (استخدامات الأموال ومصادرها).

2ـ نمو المؤسسة:

يعتبر نمو المؤسسة عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها، ولهذا فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات استراتيجية، فالنمو وظيفة استراتيجية جد هامة للمؤسسة الاقتصادية، وهي ظاهرة تعكس مدى نجاح، ونجاعة استراتيجياتها المتعلقة بجانب التطور، التوسع، البقاء، الاستمرار.

3ـ الربحية والمردودية:

تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة الشركة في توليد الأرباح، فهي تعبر عن العلاقة التي تربط الأرباح برقم الاعمال في المؤسسة

[1] بن خروف جليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الآداء المالي للمؤسسة الاقتصادية واتخاذ القرارات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير، مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2005 2008، ص 76

الاقتصادية، وتهدف المؤسسة من قياس الربحية الى تقدير قدرة المشروع على الكسب ومدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه.

4ـ السيولة وتوازن الهيكل المالي:

تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة الاجل، أي قدرتها على تحويل الأصول المتداولة (المخزونات والقيم القابلة للتحقيق) الى أموال متاحة بسرعة، فنقص السيولة او عدم كفايتها يقود المؤسسة الى عدم المقدرة على الوفاء او مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات.

ويقيس هذا المتغير قدرة أصول الشركة المتداولة على تغطية الخصوم المتداولة.[1]

ثانيا: أهمية الأداء المالي:

تنبع أهمية الأداء المالي في أنه يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات لتحديد جوانب القوة والضعف والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.

وتنبع أهمية الأداء المالي أيضا في عملية متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليته وتوجيهه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح الإجراءات التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للشركات واستثماراتها وفقا للأهداف العامة للشركات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة[2]

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي والأطراف المستفيدة منه

إن من بين أهم الأمور التي يجب على المؤسسة القيام بها هي مقارنة ما تم تخطيطه بما تم تطبيقه وهو ما يعرف بتقييم الأداء المالي للمؤسسة، حيث ان الهدف الأسمى من تقييم

[1] محمد طرشي، يخلف صفية: أهمية مراقبة التسيير كآلية لتحسين الأداء المالي في ظل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، يوم 2017/04/25، ص ص 10.9.

[2] بن نذير نصر الدين، شملال أيوب: لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كالية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 02، يوم 2017/04/25، ص8.

الأداء المالي هو تزويد الأطراف ذات المصلحة بمختلف المعلومات المتعلقة به من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.

أولا: مفهوم تقييم الأداء المالي

تعددت تعاريف تقييم الأداء المالي، ويمكن إيضاح ذلك من خلال التعريفات التالية:

التعريف الأول:

يعد الأداء المالي مفهوما ضيقا لأداء العمل، حيث أنه يركز على استخدام نسب بسيطة بالاستناد إلى مؤشرات مالية يفترض أ تعكس إنجاز الأهداف الاقتصادية للبنك، ويشير الأداء المالي إلى العملية التي يتم من خلالها اشتقاق مجموعة من المعايير أو المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط أي مشروع اقتصادي يسهم في تحديد أهمية الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع، وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى لكي يتم استخدام هذه المؤشرات في تقييم الأداء المالي للمنشآت.[1]

التعريف الثاني:

هو الوسيلة التي يمكن خلالها متابعة مدى تحقيق هذه الأهداف المالية، بحيث يعرف بأنه إصدار حكم ذو قيمة حول إدارة موارد المؤسسة المادية والبشرية والمالية المتحدة، وقياس للنتائجً الملحقة أو، وذلك بهدف المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفا الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط المؤسسة املالي، وتقديم قاعدة بيانات ومعلومات حول الأداء المالي للمؤسسة للأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.[2]

التعريف الثالث:

يرى كل من poster s streib أن تقييم المالي هو عبارة عن مراجعة لما تم إنجازه بالاعتماد على معايير العمل، فمن خلال التقييم يتم وضع معايير لتقييم الأداء المالي من واقع الخطط والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والتي تستند على استراتيجيات تقييم الأداء كموجة

[1] بولحية الطيب، بوجميعة عمر: تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك الإسلامية للفترة(2009ـــ2013)، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الرابع عشر، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف الجزائر، السداسي الأول 2016، ص4.

[2] عبد الفتاح سعيد السرطاوي، عادل عيسى حسان: التحليل المالي كاداة لتقييم الأداء المالي للشركات المساهمة الصناعية في فلسطين، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد04، العدد02، ديسمبر 2019، ص151.

ومراقب وضباط، لجهود العاملين في كافة المستويات الإدارية من اجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.[1]

التعريف الرابع:

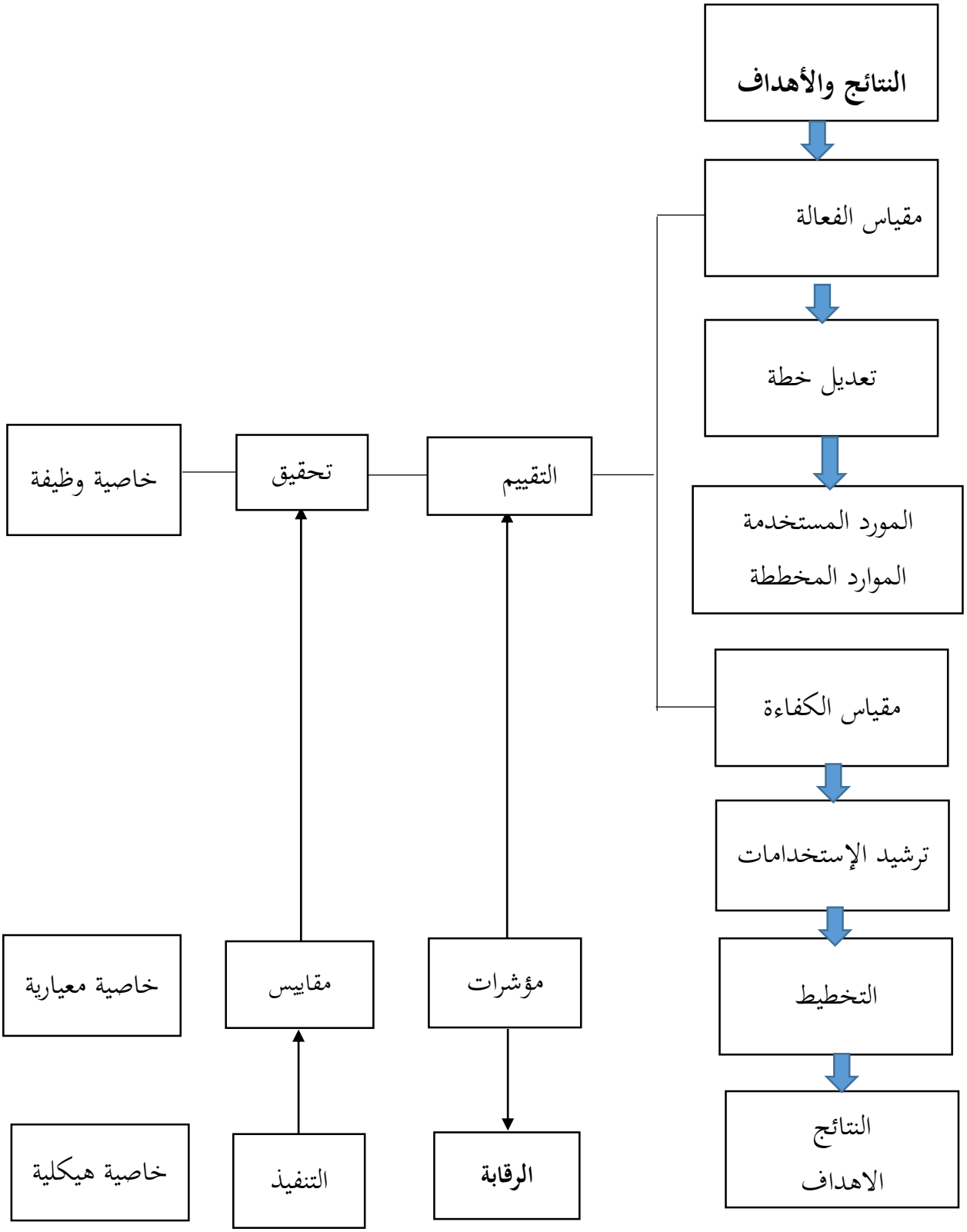
إن تقييم الأداء المالي أحد العناصر الأساسية للعملية الإدارية حيث يوفر للإدارة معلومات وبيانات تستخدم في قياس مديات تحقيق اهداف المنشأة ونجاحه والتعرف على اتجاهات الأداء فيها ولهذا يوفر أساس في تحديد مسيرة المنشأة ونجاحها ومستقبلها.[2]

يمكن توضيح تقييم الأداء المالي في الشكل التالي:

الشكل رقم(7): تصوير ايضاحي لتقييم الأداء المالي

[1] مشعل جهزا لمطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.2011

[2] حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق، عمان 2000، ص85.



المصدر: مريم تواتي وآخرون، لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ملتقى وطني، مراقبة التسيير كألية لحكومة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة 02، يوم 25-05-2017، ص07.

ثانيا: مؤشرات تقييم الأداء

1/ مؤشرات التوازن المالي

1.1رأس مال العامل الصافي

أ- تعريف رأس المال العامل الصافي:

ان المبدأ المحاسبي العام المحقق في الميزانية (تساوي الأصول مع الخصوم) يفرض من الناحية المالية ان تكون الاستعمالات ممولة من مصادر محددة من الخصوم، لأننا نجد في اعلى الميزانية المالية الأصول الثابتة التي لا تستطيع تحصيلها او تحويلها الى نقود الا بعد مدة طويلة، لذا يستوجب تمويلها من قبل الأموال الدائمة، بينما في أسفل الميزانية الديون التي تسدد في مدة قصيرة يجب ان تقابلها في الأصول العناصر القابلة للتحويل الى سيولة في مدة قصيرة وهذا ما نعني به التوازن المالي.[1]

ب- حساب رأس المال العامل الصافي

يمكن حساب رأس المال العامل تبعا لمنظورين: منضور من أعلى الميزانية ومنظور من أدنى الميزانية، وعلى هذا الأساس يحسب رأس المال العامل سيولة وفق العلاقتين التاليتين:

منظور أعلى الميزانية

رأس المال العامل الصافي = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة

من منظور أدنى الميزانية

رأس المال العامل الصافي = الأصول المتداولة – القروض قصيرة الأجل

ت- حالات رأس المال العامل الصافي

بصفة عامة هناك ثلاث حالات لرأس المال العامل الصافي وهي

ث- رأس المال العامل الصافي موجب $FR>0$[2]

[1] قمان مصطفى، محاضرات في تسيير الخزينة، السنة الثالثة، مالية وتسيير بنكي دولي، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2015/2014، ص 2.

[2] ا **إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، (التسيير المالي) الإدارة المالية، دار وائل للنشر، عمان، 2011، الطبعة الثالثة، ص 4.**

يشير ذلك إلى أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل، حيث تمكن المؤسسة من تمويل احتياجاتها الطويلة المدى باستخدام مواردها الطويلة، وحققت فائضا ماليا يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية..

أ- -2رأس المال العامل الصافيRF<0

في هذه الحالة يعني أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها وباقي احتياجاتها المالية باستخدام مواردها المالية الدائمة، وبالتالي فهي بحاجة إلى تقليص مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يمكن أن يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.

ب- -3رأس المال العامل الصافي معدوم

في هذه الحالة تغطي الأموال الدائمة الأصول الثابتة فقط، أما الأصول المتداولة فتغطى عن طريق القروض القصيرة الأجل، فهذه الوضعية لا تتيح أي ضمان تمويلي في المستقبل، وتترجم هذه الحالة الوضعية الصعبة للمؤسسة[1]

1.2احتياج في راس المال العامل BFR

أ- تعريف الاحتياج في رأس المال العامل

يمثل إجمالي الأموال التي تحتاجها المؤسسة خلال دورة الاستغلال، حيث أن منح أجال طويلة للعملاء إضافة إلى مخزون ذو دوران بطيء وضعف أداء التفاوض التجاري) قبول آجال قصيرة للتسديد (يتولد عن كل ذلك احتياج مالي للاستغلال يستلزم البحث عن مصادر أخرى للتمويل.

الاحتياج في رأس المال العامل = (الأصول الجارية-النقدية) – (الخصوم الجارية – السلفات المصرفية)

الاحتياج في رأس المال العامل = (قيم الاستغلال+ قيم قابلة للتحقيق) – (الديون قصيرة الأجل – السلفات المصرفية)

[1] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، ، مرجع سبق ذكره ص ص87، 88.

ب- حالات الاحتياج في رأس المال العامل

هناك ثلاث حالات تأخذها احتياجات في رأس المال العامل نوضحها فيما يلي

ب- 1-الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال موجب

في هذه الحالة تكون استخدامات دورة الاستغلال للمؤسسة أكبر من مواردها اذ سوف الاحتياجات قصيرة المدى اما بالاعتماد على الفائض في مواردها طويلة المدى، وإما بالاعتماد على موارد مالية مكملة قصيرة الأجل.

ت- 2-الاحتياج في رأس المال العامل معدوم

هنا استخدامات الاستغلال للمؤسسة متساوية مع مواردها، إذ ليس لديها احتياجات الاستغلال للتمويل لأن الخصوم الدورية) ديون قصيرة المدى (كافية لتمويل أصولها الدورية) أصول متداولة.

ب-3-الاحتياج في رأس المال العامل سالب

في هذه الحالة استخدامات الاستغلال للمؤسسة أصغر من موارد استغلالها، إذ ليس لديها احتياجات للتمويل لأن الخصوم الدورية فائضة عن احتياجات التمويل في أصول الاستغلال، وهذا يعني إن المؤسسة لها فائض في رأس المال العامل وذلك بعد تغطية وتمويلا لاحتياجات الدورة.[1]

1.3 الخزينة الصافية[2]

تتشكل الخزينة الصافية الاجمالية عندما يستخدم راس المال العامل الصافي الإجمالي في تمويل العجز في تمويل احتياجات الدورة التشغيلية وهو ما قصدنا به الاحتياج في راس

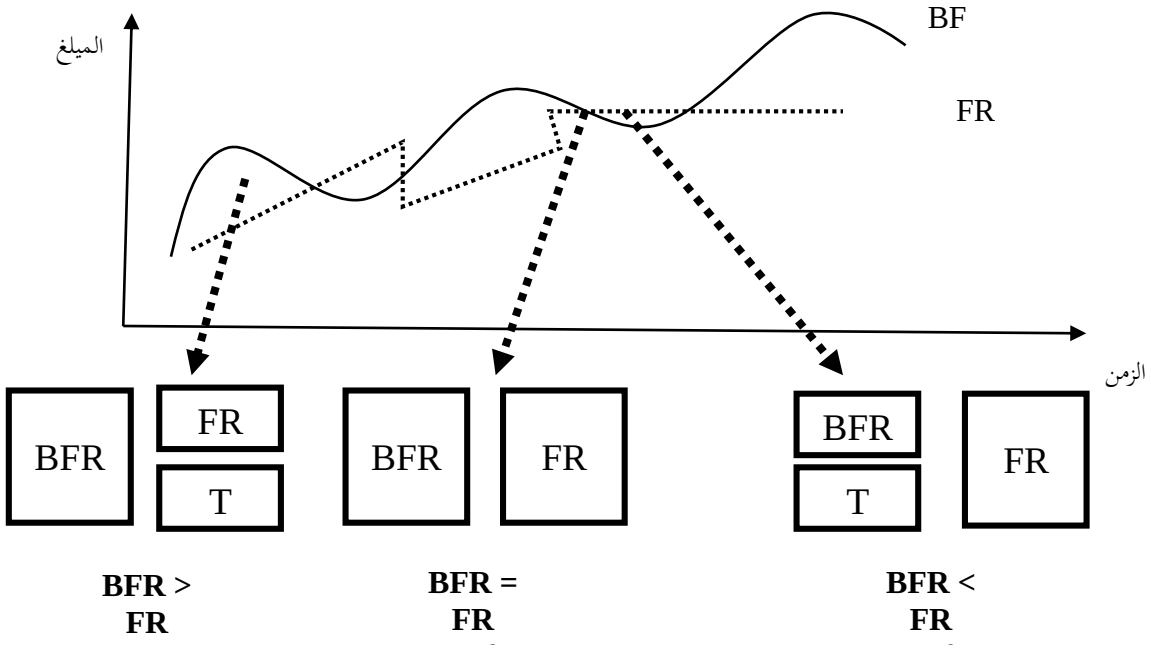
[1] سامي قارة: الموازنة التقديرية أداة في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019/2018، ص29.

[2] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره ص 96.

المال العامل الإجمالي، وعليه فاذا تمكنت المؤسسة من تغطية الاحتياج تكون الخزينة موجبة وهي حالة الفائض في التمويل، وفي الحالة المعاكسة الخزينة السالبة وهي حالة العجز في التمويل.

تحسب الخزينة الصافية انطلاقا من الميزانية الوظيفية بإجراء الفرق بين استخدامات الخزينة وموارد الخزينة وانطلاقا من المعادلة الأساسية للخزينة عن طريق الفرق بين راس المال العامل الصافي الإجمالي والاحتياج في راس المال العامل الإجمالي:

Tng= E-R و Tng= FRng- BFRg



المصدر: الياس بن ساسي، يوسف قريشي: مرجع سبق ذكره ص96.

2/نسب المردودية

يعتبر مؤشر المردودية أحد المؤشرات الاقتصادية المهمة لتحديد مستوى كفاءة الأداء، ومن مؤشرات المردودية: نسبة المردودية الاقتصادية، نسبة المردودية المالية، ونسبة المردودية التجارية، وسيتم تحليل هذه النسب كالتالي:

أولا: المردودية الاقتصادية: تهتم بالنشاط الرئيس وتستبعد النشاطات الثانوية وذات الطابع الاستثنائي حيث تحمل في مكوناتها عناصر دورة الاستغلال ممثلة بنتيجة الاستغلال من جدول حسابات النتائج والأصول الاقتصادية من المي ا زنية، وتقاس كالتالي:

المردودية الاقتصادية = الفائض الإجمالي للاستغلال / الأصول الاقتصادية.

حيث:

أصول الاقتصادية=رؤوس الأموال الدائمة=الأموال الخاصة والديون طويلة الاجل، وهي مصادر التمويل التي تزيد مدة استحقاقها عن السنة المالية.

ثانيا: المردودية المالية: تفيد هذه النسبة في معرفة الربح المتحصل عليه في كل دينار مستعمل من الأموال الخاصة، ويستحسن أن تكون هذه النسبة مرتفعة حتى تمكن المؤسسة من اجتذاب أكبر عدد من المساهمين عند الحاجة، وتحسب بالعلاقة التالية:

المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة.

ثالثا: المردودية التجاري (نسبة الربحية الصافية:) تعبر هذه النسبة عن مدى تحقيق المؤسسة لنسبة صافية أي بإبعاد الضرائب المدفوعة عن رقم الأعمال.

نسبة الربحية الصافية = النتيجة الصافية / رقم الأعمال خارج الضريبة[1]

3/ نسب النشاط:[2]

تهتم نسب النشاط بقياس مدى فاعلية المنشاة في استخدام مواردها المالية المتاحة لها والرقابة عليها، وتتضمن المقارنات بين مستوى المبيعات والاستثمارات في الأصول المتخلفة،

[1] سعاد جغام: دور التحليل المالي بالمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2017، ص ص 31، 32.

[2] بن البار موسى، بوساق احمد امين: نموذج مقترح لتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجاد 04، العدد01، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019، ص66.

وقدرة المنشاة على تصريف البضاعة المشتراة بغرض البيع، كذلك مقدرة إدارة المنشأة على تحصيل الديون من العملاء ومن اهم هذه النسب نذكر ما يلي:

- **معدل دوران إجمالي الأصول = رقم الاعمال المبيعات ÷إجمالي الأصول**
- **معدل دوران الأصول غير الجارية = رقم الاعمال المبيعات ÷الأصول غير الجارية**
- **معدل دوران الحسابات المدينة عدد التحصيلات من الزبائن = رقم لأعمال ÷ (العملاء + أوراق القبض).**
- **متوسط فترة التحصيل = معدل دوران الحسابات المدينة ÷365**
- **معدل دوران المخزون=تكلفة البضاعة المباعة÷ متوسط المخزون**
- **معدل دوران الحسابات الدائنة عدد دورات الموردين = المشتريات ÷(الموردين + أوراق القبض)**
- **فترة الدفع = معدل دوران الحسابات الدائنة ÷ 365**

4/ نسب السيولة: [1]

تهدف هذه المجوعة من النسب المالية إلى تحليل وتقييم الأصول المتداولة والخصوم المتداولة بهدف الحكم على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الحالية (المتداولة) وبما ان هذه الالتزامات يتم تسديدها من النقدية او شبه النقدية او من التدفق النقدي الناتج من المبيعات النقدية او من تحصيل الذمم المدينة او خصم أوراق القبض لذلك يجب على المؤسسة ان تحتفظ بمقادير كافية من هذه الأصول (التي يسهل تحويلها الى نقدية) تفوق وتزيد عن مقدار الخصوم المتداولة وذلك لان بعض هذه الأصول قد يحتاج الى فترة زمنية قد تطول نسبيا اوقد تقصر لكي يتحول الى نقدية .

ومن اهم نسب السيولة نذكر منها:

- نسب السيولة العامة نسبة التداول = الأصول المتداولة ÷ الخصوم المتداولة
- نسبة السيولة السريعة "نسبة التداول السريعة " = (الأصول المتداولة – المخزون) ÷ الخصوم المتداولة

[1] مفلح محمد عغل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، دار اجنادين للنشـر والتوزيع، 2006، الطبعة الأولى، ص ص190-191

- نسبة السيولة الجاهزة "نسبة النقدية" = القيم الجاهزة ÷الخصوم المتداولة.[1]

ثالثا: الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي

تتعدد الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي، ويتمثلون أساسا فيما يلي:

1- المستثمرون الحاليون والمحتملون: وتعتبر القرارات الاستثمارية من أهم القرارات التي يتم اتخاذها، حيث تتعلق القرارات الاستثمارية بالاستثمار في شركة ما، وما يحيط بذلك من مخاطر، كذلك فالمساهمون معنيون بربحية الشركة وقدرتها علي توزيع الأرباح والنمو فيها وولوج الأسواق المالية الدولية.[2]

2- الموظفون: ويعتبر الموظفون مورد إلمام حيث تتبني عليهم استمرارية الشركة وأدائها لأعمالها، بما يشعرهم بالأمن ورضا الموظفين، لذلك فهم معنيون بكفاءة الشركة وتحقيقها لأهدافها ونموها وزيادة مبيعاتها وأرباحها.

3. المقرضون: ويمثل المقرضون مصدر التمويل الخارجي للمنشاة والذي يكون في العائد طويل الأجل، وما يهم المقرضين سواء كانوا حاليين أو محتملين هو الهيكل التمويلي للشركة ونسب 2019/8المديونية.

4الموردون والدائنون التجاريون: وتعتبر هذه الفئات مصدر التمويل والائتمان قصير الأجل، حيث تتعلق اهتماماتهم بقدرة المنشاة على السداد من خلال نسب السيولة والتداول، كذلك نشاط المنشاة والنسب المتعلقة بذلك كمعدلات دوران البضاعة للتأكد من استمرارية المنشاة وكفاءتها إضافة إلى ربحية الشركة.

5العملاء: يعتبر العملاء شريان الإيرادات ومصدرها، حيث أنهم الجهة المقصودة بمخرجات المنشاة

[1] بن البار موسى، بوساق امين، نموذج لتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 04، العدد01، 2019، ص66

[2] خالد جمال الجعارات: معايير التقارير المالية الدولية، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي، دار مدينة الرياضية، عمان، الأردن، 2008 ص42.

من سلع وخدمات، لذلك فهم معنيون باستمرارية المنشاة وقدرتها على تزويدهم بالسلع والخدمات.

6الحكومة بأجهزتها المختلفة: وتعتبر الشركات بالنسبة للحكومة من الدعائم الرئيسية التي تستند اليها في تمويل خططها من خلال الضرائب، وتحقيق الأهداف الوطنية كالتشغيل والتقليل من نسب البطالة والفقر، لذلك فالحكومة مهتمة بربحية الشركة وتوسيع أعمالها حيث أنها تقدم في كثير من الأحيان دعما للشركات بمنح إعفاءات ضريبية على الأرباح من ضريبة الدخل.[1]

7. الجمهور: وله متعلقات واهتمامات مختلفة بالشركات منها ما يتعلق باستيعاب الأيدي العاملة وتشغيلها، ومنها ما يتعلق بدور الشركات الاجتماعي والتنموي، ومنها ما يتعلق بسلوك الجمهور الاستهلاكي استنادا إلى جودة مخرجاتها من سلع وغير ذلك.

وهو ما يوضحه الجدول التالي:

المستخدمون الداخليون	المستخدمون الخارجيون

[1] خالد جمال الجعرات: مرجع نفسه، ص43.

1-الملاك والمديرون: - تخصيص الموارد. - اختيار المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها. - تنظيم سداد الالتزامات. - ترتيب التمويل. **2-العاملون:** - تحديد موقف العمالة. - مفاوضات الأجور والحوافز والمدافع.	**1-المستثمرون:** (لا تتضمن المستثمرون الحاليون) - تقرير ما إذا كان سوف يتم استثمار أموالهم في الشركة أم لا. - اختيار الإدارة (مجلس الإدارة) الملائم. **2-الدائنون والموردون:** - بيع السلع وتقديم خدمات للمنشأة. - مدح الائتمان. **3-الجهات الحكومية والتنظيمية:** - قيود ربحية - تحديد معدلات أو أسعار معينة. **4-السلطات الضريبية:** - تحديد الضريبة المستحقة. - تحديد التزامات المنشأة. **5-المجموعات الأخرى المهتمة بأعمال المنشأة:** - فحص أسلوب التعامل مع العاملين. - تحديد الأرباح الزائدة. - التوجه نحو الأمور المشتركة.

المصدر: طارق عبد العال حماد، تحليل القوائم المالية: الدار الجامعية، الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2006، ص 39.

المبحث الثاني: دور الموازنات التقديرية في مراجعة الأداء المالي.

تلعب الموازنات التقديرية دورا هاما في التأثير على نشاطات المؤسسة، كما انها تشغل حيزا كبيرا لدى افراد المؤسسة، حيث تقوم المؤسسات بانتهاج أسلوب الموازنات التقديرية من

اجل التخطيط لعملياتها ثم تنفيذها وبالتالي مقارنة ما تم تخطيطه بما تم تنفيذه فعلا، ثم الوقوف على نقاط القوة للرفع منها، ونقاط الضعف لتداركها والحد منها لما في ذلك من الأثر الكبير على مراجعة الأداء المالي.

المطلب الأول: مفهوم الموازنات التقديرية

التعريف الأول:

الموازنة التقديرية خطة مالية شاملة تحدد الأهداف التي تقرر الإدارة العليا تحقيقها خلال فترة زمنية مقبلة، كما تحدد الوسائل التي تتبع لتحقيق هذه الأهداف بأفضل تكلفة ممكنة اقتصادية.[1]

التعريف الثاني:

تعرف الموازنة التقديرية بانها تعبير رقمي (كمي وقيمي)، عن خطة النشاط المتعلقة بفترة مالية مقبلة ووسيلة للرقابة الفعالة على التنفيذ، واداة يتم من خلالها توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين، حتى يمكن تقييم الأداء ومتابعة التنفيذ، والتحقق من انجاز الأهداف الموضوعة واتخاذ القرارات المطلوبة.[2]

التعريف الثالث:

يعرفها معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا بانها خطة كمية ورقمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وهي تبين عادة الإيرادات المنتظر تحقيقها والنفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة، وكذا الأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين.[3]

التعريف الرابع:

الموازنة عبارة عن خطة عمل للمستقبل يتم من خلالها

---

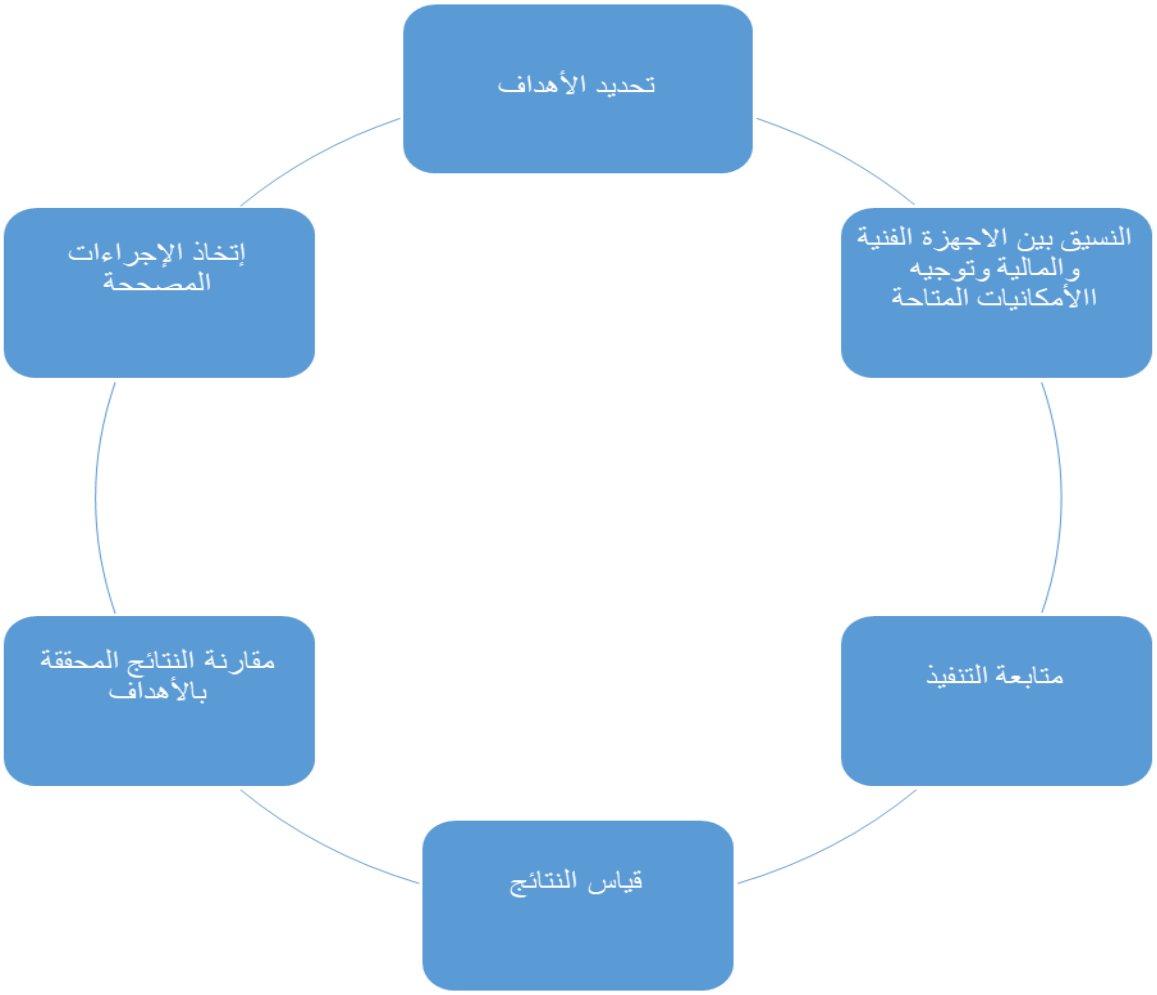
[1] حسين شرف، جمال عوض، ا لموازنات التخطيطية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، ص 3.

[2] حيدر حمزة جودي، دور التخطيط المالي في ترشيد الموازنة التقديرية وعلاقته بالفاساد الإداري والمالي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 14، الجامعة المستنصرية، العراق، 2011، ص 130

[3] هيبة بن زعي وبحرية موای، **الموازنة التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار**، مقال منشور في موقع جامعة مستغانم، نقلا عن الموقع:
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:bQbmgsJ-snwJ:iefpedia.com/arab/wp
تاريخ الاطلاع: 14-03-2020 على الساعة 11:00

إعداد بيانات كمية تقديرية للداء المتوقع للمنشأة في المستقبل خلال الفترة التي تغطيها الموازنة وبالتالي فالموازنة تعتبر بمثابة بيان كمي بتوقعات الإدارة فيما يتعلق بعمليات البيع والشراء والإنتاج والتمويل للفترة التي تعد لها الموازنة.[1]

الشكل رقم (02): يمثل شكل توضيحي للموازنات التقديرية



المصدر: حسين شرف، جمال عوض، ا لموازنات التخطيطية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، ص 04.

المطلب الثاني: أهداف واهمية الموازنات التقديرية

أولا: اهداف الموازنات التقديرية

[1] صلاح بسيوني عيد واخرون، المحاسبة الإدارية، جامعة القاهرة، كلية التجارة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2016، ص197

للموازنة التقديرية اهداف كثيرة ونذكر منها:

- دفع المؤسسة بالتوجه المستقبلي وتوقع ما قد يحدث في المستقبل، أي الموازنة تساعد على رؤية المستقبل القريب.
- التعاون على خلق روح الفريق في العمل من خلال اشراك مختلف المستويات في اعداد الموازنات، أي الموازنات تساعد على تعزيز العمل الجماعي وخلق روح المبادرة بين الموظفين.
- العمل على تطوير معايير للحكم على الأداء، من خلال الموازنات تستطيع المؤسسة ان تحدد معايير للأداء حسب حالتها.
- تساعد على تحديد الأهداف التفصيلية لكل مركز مسؤولية في المؤسسة، وهذا باعتبار انه لكل مركز مسؤولية موازنة خاصة به يسعى لتنفيذها وفق الموارد المخصصة له.
- تحسين المردودية بزيادة الأرباح عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة وهذا إذا تم استخدام الموازنات من اجل تسيير الموارد بالمؤسسة.
- خلق الوعي التكاملي بين مختلف وظائف المؤسسة، فموازنة المبيعات مرتبطة بموازنة الإنتاج، وهذه الأخيرة مرتبطة بموازنة التموينيات، والاستثمارات وهذان الاخيرتان مرتبطتان بموازنة التدفقات النقدية، وهذا ما يجعل هناك تكامل وظيفي في المؤسسة أي ان الموازنة تستطيع الربط بين مختلف وحدات واقسام المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تهدف من خلالها الى تحقيق التكامل.[1]

ثانيا: أهمية الموازنات التقديرية

يمكن إظهار أهمية الموازنة التقديرية في النقاط التالية:[2]

1ـ أداة للتنسيق والاتصال:

[1] زينب العوبي، مقومات تفعيل الموازنات التجارية باستخدام الأساليب الحديثة في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص: إدارة اعمال المؤسسات، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، 2018، ص ص 6-7

[2] إبراهيم مجدي مرسي فؤاد وآخرون، مدى أهمية استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء المالي في الشركات الصناعية، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في المحاسبة والتمويل، قسم المحاسبة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا، ص ص 18-19

التنسيق هو انسجام وتوازن لكل أوجه الإنتاج والخدمات والوحدات او الأقسام الموجودة في المنشاة على امل وجه لتحقيق اهداف المنشاة، ويفيد نظام الموازنات التقديرية في تحقيق التنسيق التام بين إدارة واقسام المنشاة وانشطتها المختلفة خلال عملية تنفيذ الموازنة.

2ـــ أداة للتخطيط:

التخطيط هو ضبط وتحديد الأهداف وتطوير الاستراتيجيات من اجل تحقيق هذه الأهداف، وحيث ان الموازنات التقديرية تعتبر أداة تخطيط تقوم على ترجمة الخطط والاهداف الى جداول تقديرية لمختلف أنشطة الحياة.

3ـــ أداة للرقابة وتقييم الأداء:

تعتبر الموازنة التقديرية أداة فعالة تتمكن من خلالها الإدارة من القيام بعمليتي الرقابة وتقييم الأداء وذلك من خلال قياس ما هو مقدر او مخطط له بالأداء الفعلي والذي يعبر عنه بأرقام فعلية مستخرجة من النظام، وعن وجود انحراف تبين النتائج الموقعة والفعلية فانه يتم تحليل أسباب هذه الانحرافات عن طريق مراكز المسؤولية لكي تتمكن الإدارة من اخذ الإجراءات التصحيحية.

4ـــ أداة لتحفيز العاملين:

يعد نظام الموازنات التقديرية أداة للتحفيز للمديرين من حيث ام مدى العمل بها جماعي وتعطي الدور في اعداد ارقام الموازنات التقديرية المعدة، مما يعطي شعورا ادبيا واخلاقيا للمهمة التي يقومون بها لتحقيق الأرقام التي شاركوا فيها وربطها بالأرقام الفعلية للموازنة.

5ـــ خطة شاملة:

تمثل الموازنات التقديرية خطة شاملة وتفصيلية لنشاط المنشاة يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، بحيث تشمل الإدارات الموجودة في المنشاة كافة.

ومما سبق يمكننا ان نستنتج ان الموازنة التقديرية تعتمد على وضع تقديرات لخطة المنشاة وذلك في ضوء الظروف المتوقعة وبعد دراسة وافية للعوامل الداخلية والخارجية التي قد تسود خلال فترة الموازنة.

المطلب الثالث: عوامل نجاح الموازنات التقديرية والعوامل المؤثرة في اعدادها

لنجاح وفعالية نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة يتطلب توفر ما يلي:

1ـ توفر التخطيط الاستراتيجي الذي يقوم به مجلس الإدارة في المؤسسة ومالكيها، كما يجب ان يكون متوافقا مع القرارات التي يتخذها مسيرو المؤسسة، والمتعلقة بكيفية استخدام موارد المؤسسة لمحاولة تحقيق الأهداف التنظيمية فتحول الخطة الاستراتيجية الى إجراءات عمل اعداد الموازنة التقديرية يوفر الجهاز المثالي لتحويل المخططات الى عبارات مالية.

2ـ التخطيط للموازنات التقديرية لا يمكن ان يوضع عن عزلة، يعني ان وضعية المؤسسة ونوعية منتجاتها وقوة العمل وغيرها، يجب ان تؤخذ في الحسبان بالضافة الى خلفية الدولة، فمثلا اذا كان طالبوا العمل قليلون فان ذلك يحتم على المؤسسة دفع رواتب اعلى من العادي، وبالتالي عليك ادراك عواقب ذلك، كما يجب عليها تحديد العوامل الأساسية قبل الاعداد، والتي يمكن ان تتضمن نقص المعروض من المواد الأولية، عدم توفر عمال مؤهلين، قيود حكومية، مبيعات محدودة ناتجة عن قلة الترويج للمبيعات، ندرة الطاقة، قلة المديرين التنفيذيين الاكفاء، قلة رؤوس الأموال، عدم كفاءة البحث حول تطوير منتجات جديدة، عدم الكفاءة الناتجة عن نقص المساحة ....الخ.

3ـالدليل الموازني:

يجب توفر الدليل الموازي الذي يوفر مجموعة من المبادئ التوجيهية فيما يتعلق بمن يشارك في اعداد الموازنات التقديرية والرقابة عليها، وكذا كيفية تطبيقات الإجراءات اللازمة.

4ـ لجنة الموازنة:

حيث تقوم لجنة الموازنة بتنظيم عملية التخطيط والرقابة على تنفيذ مختلف الموازنات التقديرية، تضم اللجنة ممثلين على الوظائف او الأنشطة الهامة في المؤسسة، ويرأسها المنسق الذي عمله هو التسيير والاشراف على أنشطة اللجنة.[1]

5-الكفاءة العلمية:

حتى تحقق الموازنة الاهداف الموجودة منهالا بد من توفر الكفاءة العلمية والمهارة الفنية في القائمين بإعداد وتنفيذ الموازنة.

6-المشاركة في إعداد الموازنة:

[1] سعادا وادة، اثر نظام الموازنات التقديرية على سلوك المسيرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، إدارة اعمال المؤسسات، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2016، ص ص58-59.

من المفترض ان لا تكون الموازنة بشكل القرار الصادر من الإدارة العليا فلا بد من مشاركة كافة المستويات الإدارية في المنشاة في اعداد الموازنات ويتضمن ذلك سهولة تنفيذ الموازنة.

7-وضوح الأهداف وقابليتها للتحقق:

يجبان تكون الأهداف واضحة ومحدد بدقة وقابلة للتحقيق بمعنى الا تكون اهداف مثالية،[1]

تتمثل العوامل التي يمكنها التأثير على عملية إعداد وتنفيذ الموازنات فيما يلي:

1- مرونة الموازنة:[2]

يجب ان يتمتع نظام الموازنات بدرجة كافة من المرونة حيث يؤدي ذلك الى ان يشعر مدراء الوحدات بحرية وهدوء عند تنفيذ خطة الموازنة، لذلك تعتبر المروتة من الأمور الهامة واللازمة توافرها عند تنفيذ الموازنة، حيث ان الموازنة تتعلق بالمستقبل الذي يتضمن قدرا من عدم التأكد، وحتى يتم تنفيذ الموازنة بشكل يتلاءم مع الواقع فانه ينبغي وجود هذا العنصر، إذا يمكن للإدارة من اعداد تعديل الموازنة لملاءمتها يؤدي الى ضعف المبادرة عند المدراء والعاملين والاقبال على تنفيذ الموازنة.

2- حجم المبيعات

إذا كانت المؤسسة تملك طاقة إنتاجية تفوق كمية الإنتاج المحتمل بيعه فإنها تقوم بإعداد برنامج إنتاجي يفوق حجم الكمية الممكن بيعها، وبالتالي فالعامل المتحكم هنا هو حجم المبيعات، والذي يتأثر هو الآخر بدرجة جودة السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة مقارنة بالسلع والخدمات المنافسة، وأيضا قدرة المؤسسة على المنافسة.

3- الطاقة الإنتاجية المتاحة

إذا كانت الطاقة الإنتاجية للمؤسسة أقل من الطاقة الممكن تسويقها هناك يتم هدر الطاقة حيث تبقى شاغرة أما في الحالة العكسية، أي إذا كانت الطاقة الإنتاجية للمؤسسة أكبر من الطاقة الممكن تسويقها هنا طاقة إنتاجية مكدسة في المخازن. يجب على المؤسسة

[1] إبراهيم مجدي مرسي فؤاد، واخرون: مرجع سبق ذكره ص34.

[2] محمد موسى محمد التجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستير في المحاسبة والتمويل، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص63.

تخصيص مواردها وفق طاقاتها المتاحة، ما يجب على المؤسسة ألا تعتمد على الموازنة السنة لقادمة لأن الاختلاف في الطاقة سوف يؤثر على عملية الاعداد.

4- مستلزمات برامج الإنتاج

يمكن أن تكون مستلزمات الإنتاج عاملا متحكما في إعداد الموازنة، إذ توفر للمؤسسة إمكانية تنفيذ برنامج إنتاجي والقدرة على تسويقه وبيعه. لكن تجد المؤسسة صعوبة في إيجاد اليد العاملة ذات الكفاءة أو صعوبة توفير المواد الأولية، أي قد تحدث ظروف خارج عن يد المؤسسة تعرقل عملية الإعداد، حيث يجب على المؤسسة وضع موازنات بديلة تسمح لها بتفادي التأثيرات الخارجية.

5- رأس المال العامل

إن عدم توفر رأس المال العامل يحد من تنفيذ البرنامج الزمني المسطر من طرف المؤسسة، إذ أن أي زيادة في حجم الإنتاج. يجب أن تقابله زيادة في رأس المال العامل الذي يستثمر في تغطية مستلزمات الإنتاج. وتجدر الإشارة أن العامل الأشد تأثيرا في المؤسسة يختلف باختلاف هذه الأخيرة ويختلف أيضا من فترة لأخرى حق في نفس المؤسسة، ومهمة الإدارة البحث عن كيفية التقليل من درجة تأثيره حق لا يشكل عائقا بحول دون تجسيد أهدافها المحددة، كما يمكن أن يكون هناك أكثر من عامل مؤثر في المؤسسة، لذا يستوجب عليها أن تحدد العوامل المؤثرة والمتحكمة في نشاطها ثم تقوم بترتيبها حسب درجة تأثيرها.[1]

المطلب الرابع: مراحل مراجعة الأداء المالي من خلال الموازنات التقديرية.

سيتم التطرق هنا الى مرحلة اعداد التقارير ثم تقص الانحرافات وتحليلها، وصولا الى اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

اولا: إعداد تقارير الأداء المالي وحساب الانحرافات

تنطوي هذه المرحلة على مقارنة النتائج الفعلية بتلك المقدرة الظاهرة في الموازنات المختلفة، واحتساب الانحرافات لكل عنصر من العناصر سواء كانت هذه الانحرافات إيجابية ام سلبية، وذلك وفقا للمعادلة التالية:

الانحراف= النتائج المقدرة – النتائج الفعلية

[1] زينب العوبي، مرجع سابق، ص ص 29-30.

ويتم هذه المرحلة إعداد تقارير الأداء، وهي الأداء التي يتم استخدامها لحصر وتحديد الانحرافات، على أساس شهري وبإتباع نموذج موحد لجميع الأنشطة والوحدات الإدارية على مدار السنة. ويختلف تصميم تقارير الأداء باختلاف المنشآت وانشطتها وأساليب الإدارية فيها.

غير انه يمكن الارتكاز إلى مجموعة من الضوابط الواجب توافرها في تقارير الداء المالي وهي:

- أن تتبع هيكل التنظيم الإداري للمنشأة ومستوى الرقابة المطلوب فيها. وهذا يعني أن يكون هناك تقرير اداء منفصل لكل مركز مسؤولية على حدة، بدءا بالمستويات الدنيا، إلى أن يصب في تقارير ملخصة ترفع إلى المستويات العليا.
- أن تغطي كافة أوجه النشاط في المنشأة
- أن تتضمن مقارنة بين النتائج الفعلية المحققة وتلك في الموازنة مع احتساب الانحرافات، وذلك لكل شهر ومن بداية السنة ولتاريخه
- أن تتلاءم طريقة عرض المعلومات فيها وتفاصيلها مع متطلبات المستخدم الرئيسي، الأمر الذي يعني أن يلي التقرير احتياجات مستخدمة على صعيد التقييم واتخاذ القرارات، والتي تختلف باختلاف المستوى الإداري للمستخدم وطبيعة مسؤوليته عن النشاط موضوع التقرير
- أن تتضمن مساحة مخصصة للملاحظات، حيث يتم تسجيل كافة المعلومات المتعلقة بالانحرافات واسبابها وإمكانية تصحيحها أو إعادة النظر في التقديرات أو غيرها من الامور
- أن تكون منتظمة وتعلقه بفترة زمنية قصيرة (شهر كحد أدنى)، علما بأن وجود بعض المشاكل قد يتطلب إعداد تقريرات أسبوعية وأحيانا يومية
- أن يتم إعدادها في الأوقات المقررة لها وفي الوقت المناسب، وذلك للتمكن من اتخاذ التصحيحية المناسبة فيها لو اقتضى الأمر ذلك.

ثانيا: مرحلة تقصي الانحرافات وتحليلها:

أ-تقصي الانحرافات:

ويتم في هذه المرحلة دراسة كل إنحراف بهدف تحديد مدى أهميته وأسبابه والمسؤولية، حيث يتم البدء بالأرقام الاجمالية، ثم يتم التوجه لتحليل الانحرافات التفصيلية لكل العناصر المكونة للأرقام الاجمالية. ويتطلب هذه المرحلة: [1]

- تحديد طبيعة الانحراف، ومدى أهميته المطلقة والنسبة.[2]
- تقصي الأسباب التي أدت إلى هذا الانحراف، وتحليلها بما قد يتطلبه ذلك من الحصول على معلومات تفصيلية عن النتائج الفعلية والنتائج المقدرة، او الرجوع إلى تقارير أداء أخرى لربط الانحراف بالنتائج الأخرى.
- تحديد المسؤولية عن الانحراف، اعتمادًا على قدرة المسؤول على الرقابة والتحكم في النتائج.

ب-تحليل الانحرافات:[3]

تحقق الرقابة بالاستفادة من الاستنتاجات الناجمة عن تقييم الأداء ومعرفة الانحرافات ومدى تحقيق الأهداف التي رسمتها المؤسسة، وتجدر الإشارة الى ان وجود الانحراف لا يعني بالضرورة ان الأداء الفعلي ليس في حالة جيدة، إلا إذا زاد الانحراف عن حدود الضبط أي ان هناك حدودا يمكن ان يحدث الانحراف بينها، لذلك تركز عملية الرقابة على تحليل الانحرافات التي تكون محل تقييم وفي هذه الحالة يجب ان نفرق بين الاعراض والأسباب والاثار الناجمة من وجود انحراف داخل المؤسسة.

*فقد ترجع الانحرافات إلى وجود عيب في الخطة او المعيار كعدم الواقعية، ومن ثم يتعين إعادة النظر في المعايير ومراجعتها حتى تتلاءم مع ظروف وإمكانا المؤسسة.

*وقد ترجع الانحرافات إلى وجود قصور في الأداء الفعلي مقارنتا بما اريد إنجازه، وهنا يجب تحديد الجهة المسؤولة عن هذا القصور ودراسة العوامل التي أدت إلى ذلك من اجل تحديد العلاج المناسب.

---

[1] محمد سامي راضي، وجدي حامد الحجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، 2006، 286.

[2] مرجع نفسه، 287.

[3] محمد صغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغير والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص169.

ثالثا: مرحة اتخاد الإجراءات التصحيحية:[1]

ان تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي ثم تقييمها وحساب الانحرافات من خلال مقارنتها بالانحرافات قد تعطينا نتائج تؤدي في غالب الأحيان الى اتخاد إجراءات تصحيحية.

وتمثل الإجراءات التصحيحية المرحلة الأخيرة، حيث تقوم الإدارة ببعض التصرفات التي تؤدي الى تصحيح الانحرافات المؤثرة في الأداء الفعلي وجعله يتباين عن المعايير الموضوعة، وقد تتضمن هده الإجراءات بتعديل المعايير او القيام بتغيير الاستراتيجيات لذلك ان هذه العملية تشتمل على مرحلتين هما تحديد أسباب الانحرافات والقيام بالتصرفات اللازمة لمعالجة تلك الانحرافات.

حيث يتم مناقشة الأسباب التي أدت الى وجود الانحراف واتخاذ القرارات والخطوات التنفيذية لمعالجة الانحراف ومنع تكراره، ويتطلب ذلك:

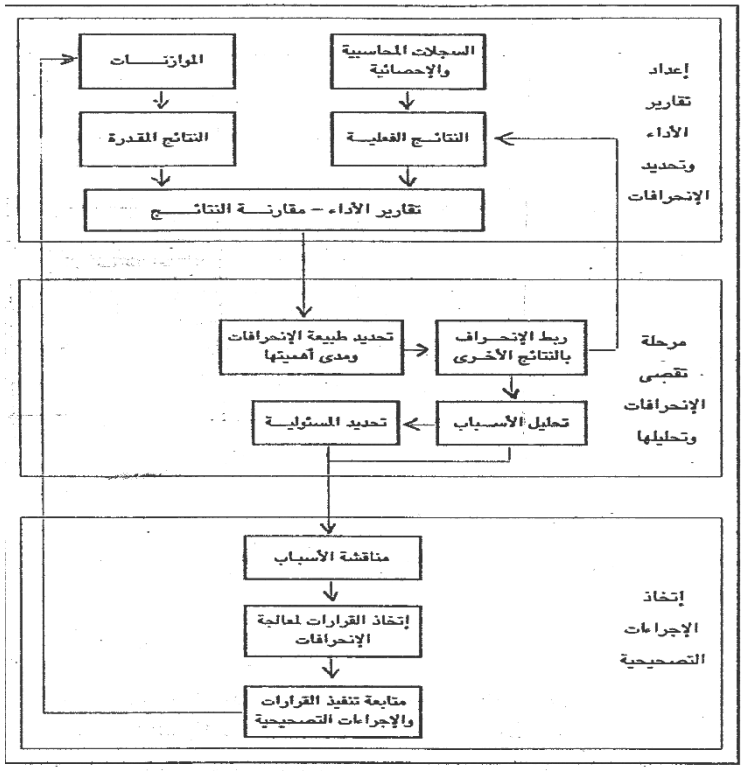
- مناقشة الأسباب التي أدت الى الانحرافات مع المسؤولين المباشرين سواء كان من خلال مطالباتهم بتقديم تفسيرات خطية للانحرافات الهامة المسجلة، او من خلال الاجتماع معهم مباشرة لمناقشة هذه الانحرافات، سواء كانت انحرافات إيجابية او سلبية.
- اتخاذ القرارات في شأن الخطوات الواجب اتباعها لمعالجة الانحرافات.

متابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية، وقد يشمل ذلك:

- القيام بدراسة وابحاث تفصيلية لتحديد مجالات تطوير وتحسين الأوضاع.
- التأكد من مدى واقعية الأهداف الموضوعة سابقا.
- تعديل الاستراتيجيات والأنظمة والإجراءات إذا ما تطلب الامر ذلك.
- إعادة النظر في الموازنات الموضوعة إذا ما كانت هناك ضرورة ذلك.

الشكل: مراحل عملية الرقابة باستخدام الموازنات

[1] حنان بوخشبة، ليند مريشة، دور الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، إدارة مالية، جامعة اكلي محند اولحاج ، المسلة،2018/2017،ص67.



المصدر: محمد سامي راضي، وجدي حامد الحجازي، مرجع سبق ذكره، ص 285.

الخاتمة

الخاتمة:

بعد دراستنا للجانب النظري اتضح لنا بان الأداء المالي أهمية كبيرة وبالغة نظرا لكونه المحرك الفعال لمختلف المؤسسات الاقتصادية، إذا انه يعبر عن الوضعية الصادقة للمؤسسات.

ومما لا شك فيه ان الموازنات التقديرية تعتبر اهم وسيلة يتم استخدامها من طرف المؤسسات الاقتصادية كونها تستخدم في التأثير على نشاط مختلف المنشآت من خلال الدور الذي تقوم بيه وهو الذي يتمثل أساسا في المقارنة بين ما تم التخطيط له وبين ما تم تنفيذ على ارض الواقع في محاولة منها لرصد نقاط القوة ومحاولة استيراد نقاط الضعف ومجابهتها، وهذا ما يؤدي الى جعل الموارنة التقديرية كأداة لمراجعة الأداء المالي للمؤسسات من اجل تحقيق كل الأهداف المسطرة ومن ثم اتخاذ كل القرارات المناسبة.

اختبار الفرضيات:

- نصت الفرضية الأولى على انه يمكن للمؤشرات والأرقام، وكذا البيانات المالية ان تكون اهم لأليات التي يمكن من خلالها مراعاة الأداء المالي للمؤسسة

وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية من خلال تطرقنا الى مختلف المؤشرات المتخذة من طرف المؤسسات حول تقييم أدائها المالي.

- نصت الفرضية الثانية على انه يمكن للموازنة التقديرية بوصفها نظام التخطيط ورقابة وتكون أداة اجة وفعالة في مراجعة الأداء المالي، وقد تم اثبات صحة هذه الفرضية من خلال تطرقنا الى تعريف الموازنة التقديرية على انها أداة يتم من خلالها المقارنة بين ما تم تخطيطه وما تم تنفيذه.

نتائج الدراسة:

- يعتبر الأداء المالي المرآة العاكسة التي تعكس الصورة الصادقة للمؤسسة
- من خلال الموازنة التقديرية يمكن ان نراجع الأداء المالي للمؤسسة

التوصيات:

- يمكن ان تعتمد المؤسسات الاقتصادية على الموازنة التقديرية كاداه للمراجعة .
- يجب على المؤسسة ان تقوم بتقييم الأداء المالي ومن ثم مراجعته من اجل تقسي الانحرافات وتصحيحها
- يجب على المؤسسة استغلال الموازنات التقديرية واستعمالها في عدة طرق.

افاق الدراسة:

يمكن اقتراح الدراسات التالية:

- مراجعة الأداء المالي من خلال الموازنات التقديرية
- الفرق بين مراجعة الأداء المالي وتقييم الأداء المالي بالنسبة للمؤسسة

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: الكتب

6- **إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، (التسيير المالي) الإدارة المالية، دار وائل للنشر، عمان، 2011، الطبعة الثالثة.**

7- حسين شرف، جمال عوض، ا لموازنات التخطيطية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.

8- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق، عمان 2000.

9- خالد جمال الجعارات: معايير التقارير المالية الدولية، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي، دار مدينة الرياضية، عمان، الأردن، 2008.

10- صلاح بسيوني عيد واخرون، المحاسبة الإدارية، جامعة القاهرة، كلية التجارة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2016.

11- محمد سامي راضي، وجدي حامد الحجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، 2006.

12- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.

13- طارق عبد العال حماد، تحليل القوائم المالية: الدار الجامعية، الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2006، ص 39.

14- مفلح محمد عغل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، دار اجنادين للنشر والتوزيع، 2006، الطبعة الأولى.

ثانيا: المذكرات ورسائل التخرج

15- إبراهيم مجدي مرسي فؤاد وآخرون، مدى أهمية استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء المالي في الشركات الصناعية، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في المحاسبة والتمويل، قسم المحاسبة، كلية الدراسسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا.

16- بن خروف جليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الآداء المالي للمؤسسة الاقتصادية واتخاذ القرارات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير، مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2005 2008.

17- حنان بوخشبة، ليند مربشة، دور الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، إدارة مالية، جامعة اكلي محند اولحاج ، المسلة،2017/.

18- زينب العوبي، مقومات تفعيل الموازنات التجارية باستخدام الأساليب الحديثة في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص: إدارة اعمال المؤسسات، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، 2018.

19- سامي قارة: الموازنة التقديرية أداة في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019/2018.

20- سعاد جغام: دور التحليل المالي بالمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2017.

21- سعادا وادة، اثرنظام الموازنات التقديرية على سلوك المسيرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، إدارة اعمال المؤسسات، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2016.

22- عبد الغني دادن: قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006.

23- مشعل جهزا لمطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.2011

ثالثا: المجلات العلمية:

24- بن البار موسى، بوساق احمد امين: نموذج مقترح لتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجاد 04، العدد01، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019.

25- بن البار موسى، بوساق امين، نموذج لتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلذ 04، العدد01، 2019.

26- بن نذير نصر الدين، شملال أيوب: لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كالية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 02، يوم 2017/04/25.

27- بولحية الطيب، بوجميعة عمر: تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك الإسلامية للفترة(2009.2013)، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الرابع عشر، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف الجزائر، السداسي الأول 2016.

28- حيدر حمزة جودي، دور التخطيط المالي في ترشيد الموازنة التقديرية وعلاقته بالفاساد الإداري والمالي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 14، الجامعة المستنصرية، العراق.

29- عبد الفتاح سعيد السرطاوي، عادل عيسى حسان: التحليل المالي كاداة لتقييم الأداء المالي للشركات المساهمة الصناعية في فلسطين، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد04، العدد02، ديسمبر 2019.

30- محمد طرشي، يخلف صفية: أهمية مراقبة التسيير كآلية لتحسين الأداء المالي في ظل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، يوم 2017/04/25.

31- هيبة بن زعي وبحرية مواي، **الموازنة التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار**، مقال منشور في موقع جامعة مستغانم، نقلا عن الموقع:

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:bQbmgsJ-snwJ:iefpedia.com/arab/wp

تاريخ الاطلاع: 14-03-2020 على الساعة 11:00

32- محمد موسى محمد التجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستير في المحاسبة والتمويل، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2006.

33- محمد صغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغير والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.

رابعا: المحاضرات والدروس

34- قمان مصطفى، محاضرات في تسيير الخزينة، السنة الثالثة، مالية وتسيير بنكي دولي، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2015/2014.

الملخص:

من خلال دراستنا للبحث الذي تضمن الجانب النظري، حيث يهدف الى ابراز دور الموازنات التقديرية كأداة لمراجعة الأداء المالي، لقد اعتمدنا على المنهج الوصفي في شرح المصطلحات والتعريفات وبعض العناصر المهمة، فقد استنتجنا ان الموازنات التقديرية أداة لمراجعة الأداء المالي بالنسبة للمؤسسة، كما تسمح بتقييم الأداء المالي ومقارنة النتائج مع الأهداف المحددة وتقصي الانحرافات وتحليلها ومنع حدوثها مستقبلا.

وأخيرا يمكن القول ان الموازنات التقديرية وتقييم الأداء المالي له أهمية كبير لدى المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الموازنات التقديرية، الأداء المالي، مؤشرات تقييم الأداء المالي

Summary :

Through our study of the research that included the theoretical aspect, as it aims to highlight the role of the estimated budgets as a tool for reviewing financial performance, we have relied on a descriptive approach to explain terms, definitions and some important elements. Financial and comparing results with set goals and investigating deviations, analyzing them and preventing their occurrence in the future.

Finally, it can be said that budgets and evaluation of financial performance are of great importance to the institution.

Key words: Estimated Budgets, Financial Performance, Financial Performance Indicators