وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: المالية والمحاسبة

رقم: .....

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: المالية والمحاسبة

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

من إعداد الطالبين:

– خوجة عبد المؤمن

– علال أسامة

تحت عنوان:

نظام الموازنات التقديرية كأسلوب لتقييم الأداء المالي للمؤسسة

ـ دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة المسيلة ـ

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
		رئيسا
د. لعروسي قرين زهرة	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
		مناقشا

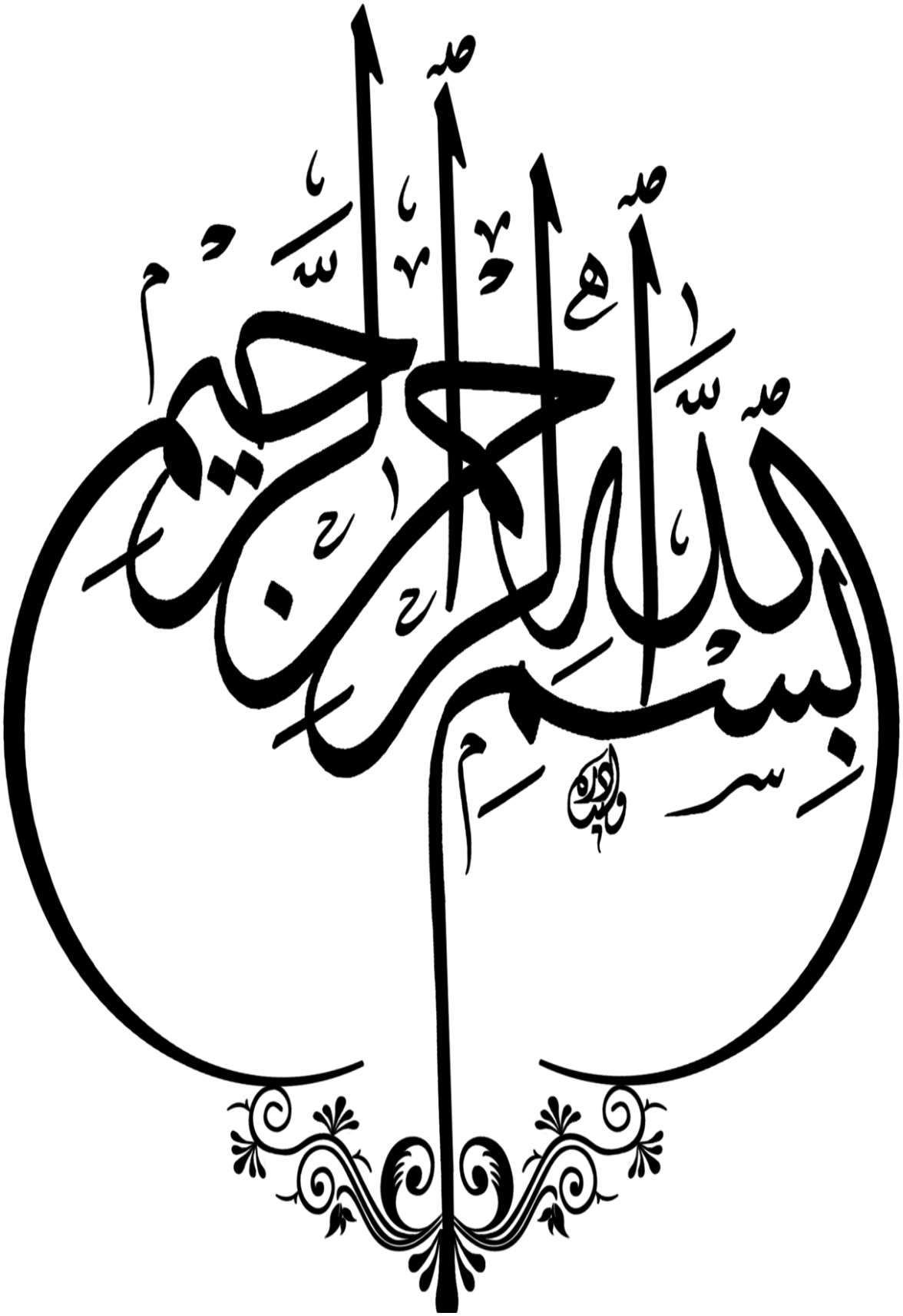
السنة الجامعية: 2020-2021

قال الله تعالى: " وَعَلامَاتٍ وَبِالنَّجْمِ هُمْ يَهْتَدُونَ "

سورة النحل الآية 16

قال الله تعالى: " سَنُرِيهِمْ آيَاتِنَا فِي الْآفَاقِ وَفِي أَنفُسِهِمْ حَتَّى يَتَبَيَّنَ لَهُمْ أَنَّهُ الْحَقُّ "

سورة فصلت الآية 53



بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

مصداقا لقوله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

بداية نشكر الله ونحمده حق الحمد على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع

ونسأله أن يكون خالصا لوجهه الكريم وأن ينفعنا وينفع الناس جميعا

نتوجه بالشكر والعرفان إلى من كان دليلنا ومرشدتنا في هذا العمل الأستاذة

"لعروسي قرين زهرة" التي أشرفت على هذا العمل المتواضع

وإلى الأساتذة الكرام أعضاء اللجنة المناقشة وعلى موافقتهم مناقشة هذا العمل

كل الشكر والعرفان لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير

بجامعة محمد بوضياف المسيلة

وطاقمها الإداري وكل أساتذتها الكرام

كل الشكر والعرفان لمن ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل ولو كانت

بمساهمة صغيرة

إهداء

الحمد لله بنعمته تتم الصالحات

أهدي حصاد دراستي إلى:

إلى من أنجبتني وربتني وانارت دربي وأعانتني برضاها وبالصلوات والدعوات

إلى أغلى وأعز إنسان في هذا الوجود

أمي حبيبتي حفظها الله

إلى مثلي الأعلى في الحياة، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من علمني

درب الكفاح وأنار لي درب الفلاح ويسر لي سبيل النجاح

أبي العزيز حفظه الله

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل

وإلى هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل المتواضع

علال أسامة

اهداء

إلى نبع الحنان ورمز الوفاء وفيض السخاء وجود العطاء

أمي الغالية حفظها الله.

إلى من علمني الحياة كفاح وإرادة وأن النجاح مصدر للسعادة

والدي الفاضل حفظه الله.

إلى من حبهم يسري في عروقي ويلهج بذكرهم قلبي

إلى من عاشوا معي الحياة حلوها ومرها إخوتي وأخواتي الأعزاء.

إلى أهل الوفاء أصدقائي الأحباء والأعز على قلبي،

وكل من وقف بجانبي.

إلى جميع طلبة قسم المالية والمحاسبة وبالأخص طلبة

السنة الثانية ماستر دقيق ومراقبة التسيير دفعة 2021/2020.

إلى من تقاسموا معي عناء هذا العمل .

إلى كل من كان له أثر طيب في حياتي وترك

بصمات الحب والوفاء في ذاكرتي .

إلى كل من يحمل مذكرتي بعدي،

إلى كل من سكن حبهم قلبي ونسيهم قلمي.

خوجة عبد المؤمن

مقدمة

مقدمة:

عرفت البيئة المحيطة بالمؤسسة تغيرات هائلة، مست جميع المجالات الاقتصادية، فهي تؤثر فيه وتتأثر به، كما أن اهتمام المؤسسة لم يصبح الإنتاج فقط لتلبية الطلب الكمي المرتفع، بل توسيع نشاطها لمنافسة المؤسسات، لذلك أصبح البقاء مرهون بالأداء المالي، ويعد مصطلح الأداء المالي من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ويعتمد المسيرون على أسلوب الموازنات التقديرية كأداة رقابية بشكل واسع في اتخاذ القرار الصائب، والموازنة التقديرية تمكن متخذي القرار من الحصول على صورة مستقبلية تجنبهم الخطأ إلى أدنى المستويات.

وفي هذا الإطار يهدف نظام الموازنة التقديرية إلى القيام بوظائف التخطيط، التنسيق، الرقابة، والتحفيز، ويعد نظاما متكاملا يزود الإدارة بالبيانات والتقارير التي تمكنها من تخطيط ومراقبة عملياتها بكفاءة، واتخاذ القرارات السليمة في الأوقات المناسبة .وقد أصبح من البديهي الآن أن إدارة المؤسسة تعمل على التنبؤ بالمستقبل وكل ما يخص نشاط المؤسسة للفترة القادمة، مع وضع خطة استراتيجية لتحسين أدائها ولمقابلة التغيرات الاقتصادية المستقبلية على أساس الواقع الفعلي للمؤسسات الاقتصادية والإمكانيات والموارد المتاحة بهدف ضمان استمراريتها نحو التقدم والنمو.

ولتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها، وهل حققتها بالوسائل المعقولة فإنها بحاجة إلى تقييم نتائجها، أو بالأحرى تقييم أدائها المالي، وإذا اعتبرنا المؤسسة على أنها مجموعة من الوظائف فإنها حتما بحاجة إلى تقييم أداء كل وظيفة من وظائفها، فهي إذن تقييم أدائها التجاري، أدائها المالي، أدائها الإنتاجي، وفي الأخير أدائها البشري .وعملية تقييم الأداء أحد أهم الطرق التي تلجأ إليها الإدارة المالية في المؤسسة لتقييم قراراتها الإدارية المالية المختلفة عن طريق الاعتماد على مجموعة من القوائم المالية.

الإشكالية الرئيسية:

انطلاقا مما تم تناوله سابقا وعلى ضوء ما تم التوصل إليه من معلومات نخلص إلى الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

❖ **ما هو دور الموازنات التقديرية في تحسين مستوى الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟**

وللإجابة على الإشكالية الرئيسة لموضوع بحثنا يمكننا أن نطرح بعض التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

- هل المؤسسة الاقتصادية قادرة على تحسين أدائها المالي بالاعتماد على الموازنات التقديرية؟
- ماهي اهم أدوات التحليل المالي المستخدمة في تقييم الأداء المالي؟
- هل يمكن لمؤسسة مطاحن الحضنة الرفع من أدائها المالي بالاعتماد على تحليل الانحرافات وتصحيحها؟

الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية؛ قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- للمؤسسة الاقتصادية القدرة على تحسين أدائها بالاعتماد على الموازنات التقديرية.
- تعتبر المؤشرات والنسب المالية من بين اهم أدوات التحليل المالي المستخدم في تقييم الأداء المالي.
- يمكن لمؤسسة مطاحن الحضنة الرفع من أدائها المالي اعتمادا على تحليل الانحرافات وتصحيحها.

منهج البحث:

لقد اقتضت طبيعة البحث التعامل مع عدة مناهج بطريقة متكاملة ومتناسقة من أجل الإلمام بمحاور الدرأسة، فقد تم الاعتماد على المنهج التاريخي في تتبع تطور الظاهرة المدروسة، والمنهج الوصفي الذي اعتمدنا على أسلوب المسح في الجانب النظري وأسلوب درأسة حالة في الجانب التطبيقي.

أدوات البحث:

لقد اعتمدنا في إعداد هذا البحث العلمي على مجموعة من الأدوات والمتمثلة في:

1. الكتب؛

2. الملتقيات؛

3. الرسائل والطروحات الجامعية.

أما أدوات البحث المستعملة في الجانب التطبيقي فتتمثل في:

1. الوثائق المقدمة من طرف المركب الصناعي التجاري؛

2. المقابلة الشخصية في بعض أقسام المركب الصناعي التجاري.

أسباب اختيار الموضوع:

تعود هذه الاسباب إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية منها:

- علاقة الموضوع بالتخصص؛
- الرغبة الشخصية في البحث في هذا المجال؛

- معرفة مدى سعي المؤسسات الاقتصادية إلى الاهتمام بالأساليب المالية والعلمية في دراسة وتنفيذ مشاريعها.

أهمية البحث:

- توضيح العلاقة بين الموازنة التقديرية والأداء المالي؛
- معرفة مدى مساهمة الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي؛
- إبراز دور الموازنات التقديرية في إعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة.

أهداف البحث:

- تحديد مدى أهمية نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية؛
- إبراز المزايا التي تحصل عليها المؤسسة من خلال الموازنات التقديرية؛
- إبراز أهمية المقارنة بين النتائج الفعلية بما هو مخطط وقياس الانحرافات.

صعوبات البحث:

- مرور البلاد بأزمة وبائية تتمثل في الفيروس كوفيد 19 وتأثيره بالجملة على كل المجالات؛
- قلة المراجع المتاحة وخاصة فيما يتعلق بالدراسة المتخصصة التي تتناول هذا الموضوع.

حدود البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتوصل إلى النتائج فإن الدراسة ارتبطت عدة حدود الآتي ذكرها على النحو التالي:

1. الحدود الموضوعية: تتمثل في البحث عن دور الموازنات لتقديرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية:

2. الحدود المكانية: تمت الدرأسة في المركب الصناعي والتجاري حضنه المسيلة؛ بهدف ربط موضوع درأستنا بالواقع العملي؛

3. الحدود الزمانية: من 2021/05/18 إلى 2021/06/14

تقسيمات البحث:

لمعالجة الإشكالية المطروحة ومن أجل اختبار صحة الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية؛

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي؛

الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة.

الفصل الأول

الإطار النظري للموازنات التقديرية

تمهيد

تعتبر الموازنة التقديرية أداة تساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين الاهداف والإمكانيات 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 تجنبا لعنصر المفاجأة وما يترتب عليه من اتخاذ قرارات لترشيد استغلال الموارد المتاحة.

المبحث الأول: ماهية الموازنات التقديرية

إن الموازنات التقديرية ليست حديثة النشأة بل تعود إلى عهود زمنية قديمة جدا وعرفت تغيرات منذ نشأتها حيث كانت في بدايتها الأولى بسيطة ثم تطورت عبر الزمن مع تغير المحيط وتطور المجتمعات إلى أن أصبحت على ماهية عليه اليوم ولقد صاحب هذا التطور تغيرا في مفهوم الموازنة التقديرية وبتالي خصائصها.

المطلب الأول: نشأة تطور ومفهوم الموازنات التقديرية:[1]

الفرع الأول: نشأة وتطور الموازنات التقديرية

تعد الموازنات التقديرية من أقدم الأدوات إذ تعود بديتها الأولى إلى عصر سيدنا يوسف عليه السلام الذي قام بإعداد موازنة للقمح المتوقع إنتاجه في ذلك العصر (اعتمادا على رؤيا الملك حسب ما أخبرنا به القرآن الكريم) ثم حدد حجم الإنفاق والاستهلاك بناءا على ذلك وكانت فترة هذه الموازنة طويلة نسبيا 15سنة سبع سنوات للإنتاج فقط وعام للرخاء.

يعود أصل كلمة موازنة إلى كلمة فرنسية bougette وتعني حافظة ويعتبر de gazeux أول من استعمل لفظ موازنة تقديرية سنة 1825 ووصفها على أنها جداول الاحتياجات من الموارد مع تحديد توقيت هذه الاحتياجات أما استعمال الموازنات التقديرية كأداة للرقابة فيعتبر حديث العهد نسبيا إذ يعود إلى سنة 1912 هذا ولقد زاد الاهتمام بالموازنات التقديرية على اثر ظاهرة التضخم التي شملت معظم دول العالم سنة 1920 الأمر الذي أكد ضرورة الأخذ بمبدأ التخطيط.

وتطورت هذه الحركة تدريجيا إلى أن أصبحت المميز لإدارة الإعمال في الولايات المتحدة حيث أعدت هذه الأخيرة أول موازنة لها عن سنة المنتهية في 30 جويلية 1933 بعد أن اتضح لها انه من المستحيل الإشراف على مالية الدولة دون التخطيط للمستقبل

---

[1] نعيمة يحياوي وزكية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، ط01، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 170.

على ضوء الظروف الحالية ثم انتشر تطبيق هذا النظام في أوروبا اثر الحرب العالمية الثانية وطبق في فرنسا في الخمسينات.

الفرع الثاني: مفهوم الموازنات التقديرية:

للموازنات التقديرية تعاريف كثيرة تعددت بتعدد مراحل تطورها وهذه بعضا منها:[1]

- يعرف horngrenالموازنة التقديرية بأنها (تعبير كمي لخطة الإعمال تساعد على تحقيق التنسيق والرقابة) نلاحظ أن التعريف اقتصر على الكميات فقط وأهمل جانب القيم في حين أن الموازنة التقديرية تشمل الجانبين في آن واحد.
- أما الدليل الفرنسي للمحاسبة فيعرف الموازنة التقديرية بأنها (تقدير قيمي لكل العناصر الموافقة لبرنامج محدد) يركز هذا التعريف على جانب القيمة للموازنة ويغفل الجانب الكمي لها.
- ويعرفها معهد التكلفة والمحاسبيين بإنجلترا بأنها (خطة كمية وقيمة يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة وتبين عادة الإيراد المخطط والمنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظر تحميلها خلال هذه الفترة والأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين.
- تعرف الموازنات التقديرية كذلك بأنها (تكوين الخطط الخاصة لفترة زمنية مقبلة مع التعبير عنها بأرقام وهذه الأرقام قد تكون في شكل مبالغ مالية أو ساعات عمل أو وحدات إنتاج...أو إي مقياس رقمي أخر).
- كما تعرف كذلك بأنها (خطة العمل وضعت بصورة أرقام تفصيلية ومعلومات تبين توزيع المسؤوليات بين العاملين في المؤسسة وكذلك طريقة التنفيذ الواجب إتباعها).
- وعلى نفس السياق يعرف Gordon الموازنات التقديرية بأنها (خطة تفصيلية محددة مقدما للإعمال المرغوب تنفيذها وتوزيعها مدة الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشدا لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء في المشروع).

[1] نعيمة يحياوي وزكية مقري، مرجع سبق ذكره ، ص ص 171-173.

نلاحظ من خلال التعريفين الأخريين أن الموازنة التقديرية هي وسلمية:

- للتخطيط نظرا لكونها خطة العمل المحددة مقدما؛
- للتنظيم باعتبارها محددة وموزعة للمسؤوليات؛
- للرقابة ألان قبول المسؤولية معناه قبول المحاسبة والمراقبة معا؛
- لتقييم الأداء ألان المراقبة تعني مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط ومنه تقييم الأداء وتقويته بعد ذلك.

تعريف شامل: على ضوء التعارف السابقة يمكننا أن نعرف الموازنة التقديرية بأنها تعبير رقمي لخطة شاملة لأوجه نشاط المؤسسة المرغوب تنفيذها مستقبلا وتعتبر خذه الخطة بمثابة المسار الذي يجب على الجميع المساهمة في وضعه واحترامه لبلوغ الهدف المنشود كما أنها تعتبر نظاما للمعلومات يساعد على اتخاذ القرارات المراقبة وتقييم الأداء.[1]

بالاستناد إلى التعاريف السابقة يمكن حصر خصائص الموازنات التقديرية في النقاط التالية:

- يتم التعبير عن الموازنات بأرقام هذه الأخيرة تكون في شكل قيم (مبالغ مالية) أو كميات؛
- تتميز الموازنات التقديرية بالشمولية لكونها تضم جميع أوجه نشاط المؤسسة؛
- تتعلق بفترة زمنية مستقبلية؛
- تقوم على مبدأ التقدير هذا الأخير يعتمد على معطيات إحصائية للفترات الماضية وكذلك على درأسة الاتجاهات في المستقبل؛
- مساهمة كل المستويات الإدارية في إعدادها باعتبارها المنفذ للموازنة التقديرية وحتى يساعد في تحقيق أهداف الموازنة؛
- بمثابة المسار (الدليل) الذي يجب على الجميع احترامه عند التنفيذ؛
- نظاما للمعلومات؛

---

[1] نعيمة يحياوي وزكية مقري، المرجع نفسه، ص 172.

- وسيلة لاتخاذ القرارات؛
- أداة فعالة للرقابة وتقييم الأداء؛
- تحديد مسؤولية كل قسم وكل فرد ودوره في تنفيذ الخطة ألان (تطبيق نظام الموازنات التقديرية يتطلب تنظيم إداري تكون فيه مراكز المسؤولية واضحة حتى نتمكن من ربط الموازنات بتلك المراكز وهذا ما يمكننا من تحديد المسؤولية وتقييم الأداء).

المطلب الثاني: أنواع ومتطلبات إعداد الموازنات التقديرية

الفرع الأول: أنواع الموازنات التقديرية

يوجد عدة أنواع من الموازنات ونظرا لكثرتها وصعوبة التحكم في تسييرها تم تجميعها في مجموعات وفقا لمعايير محددة نذكر منها:[1]

معيار الفترة الزمنية: تنقسم الموازنات التقديرية وفقا لهذا المعيار إلى موازنات طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل وثالثة مستمرة.

1. موازنات طويلة الأجل: تتمثل في مجموعة الإعمال التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المدى الطويل ويعد هذا النوع من الموازنات لفترة بعيدة المدى (من 05 إلى 10سنوات) وهي لا تتضمن التفاصيل الدقيقة وهدفها توضيح الاتجاه العام للمؤسسة في المستقبل من حيث التوسع وطرح منتجات جديدة أو الحصول على أصول جديدة.

2. الموازنات قصيرة الأجل: تتمثل في مجموعة الإعمال التي ترغب المؤسسة في تنفيذها في المدى القصير (اقل من سنة) وهي جزء من الموازنات طويلة الأجل لهذا يجب أن يكون هناك تعارض في الأهداف بينهما.

3. الموازنات المستمرة: تعد مثل هذه الموازنات في حالة عدم إمكانية إعداد تقديرات سلمية عن فترة معقولة من الزمن وتعد كما يلي: يتم تحضير موازنة ربع سنوية أو نصف

[1] نعيمة يحياوي وزكية مقري، مرجع نفسه، ص ص 173-174.

سنوية وتعديل باستبعاد الشهر الذي انتهى من الموازنة وإضافة شهر أخر مقابل له في الفترة المستقبلية وبذلك نحصل على موازنة مستمرة مدتها ثلاثة أو ستة أشهر.

الفرع الثاني: متطلبات إعداد الموازنات التقديرية

قبل أن نبدأ في إعداد الموازنة التقديرية لابد أن نحدد ماهي العوامل الأساسية التي تتحكم في السياسة العامة للمشروع وكيف تؤثر هذه العوامل في إعداد الموازنات التقديرية وهذه العوامل قد تكون:[1]

1. حجم المبيعات: إذا كانت المؤسسة لديها طاقة إنتاجية تزيد عن كمية الإنتاج الممكن بيعه ففي هذه الحالة يتم وضع برنامج إنتاجي يعادل حجم الكمية الممكن بيعها وهي التي أقل من الطاقة المتاحة وبذلك يكون العامل المتحكم هنا هو حجم المبيعات؛

2. الطاقة الإنتاجية المتاحة: إذا كانت الطاقة الإنتاجية المتاحة المؤسسة أقل من الطاقة الإنتاجية الممكن تسويقها في هذه الحالة نقول إن العامل المتحكم هو الطاقة الإنتاجية المتاحة؛

3. مستلزمات برنامج الإنتاج: إذا توفر للمؤسسة إمكانية تنفيذ برنامج إنتاج معين تستطيع تسويقه وبيعه ولكن هذا البرنامج يتطلب توفر مستلزمات الإنتاج وهي اليد العاملة والمواد الأولية واللوازم؛ فقد يصعب على المؤسسة إيجاد اليد العاملة ذات المهارة العالية لتنفيذ ذلك البرنامج، أو صعوبة في إيجاد المواد الأولية اللازمة لسبب من الأسباب ففي هذه الحالة نقول إن العامل المتحكم هو مستلزمات الإنتاج؛

4. رأس المال العامل: إن أي زيادة في حجم الإنتاج يتطلب زيادة في رأس المال العامل لاستثماره في مستلزمات الإنتاج اللازمة للإنتاج الزيادة في حجم الإنتاج وعدم توفر رأس المال العامل يعرقل تنفيذ البرنامج ففي هذه الحالة نقول إن العامل المتحكم هو رأس المال العامل، وبعد أن تحدد المؤسسة العوامل المؤثرة أو المتحكمة نقوم بترتيبها حسب درجة الأهمية فالعوامل التي تكون درجة أهميتها عالية تعتبر عوامل رئيسية والتي تكون درجة

---

[1] محمد فركوس، الموازنات التقديرية: أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 12-13.

أهميتها أقل تعتبر عوامل فرعية. مع الإشارة إلى أن العامل الرئيسي يختلف من مؤسسة لأخرى ومن فترة لأخرى حتى في نفس المؤسسة.

وعلى الإدارة أن تبحث عن كيفية التقليل من العامل المتحكم وتخفيف أثاره حتى لا يكون عائق أمام تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: تقييم الموازنات التقديرية

تلعب الموازنات التقديرية دورا هاما في مراقبة الأداء والتنفيذ في المؤسسة، رغم ذلك يوجد حدود للانتفاع بها، كما أنها قد تعاني نقائص تؤدي إلى إضعافها.

الفرع الأول: مزايا الموازنات التقديرية

يؤدي استخدام الموازنات التقديرية إلى البحث عن الفرص التي تكون أكثر ربحية إلى جانب هذا فإن أسلوب الموازنات التقديرية يقدم أربعة خدمات رئيسية لإدارة (التخطيط، التنسيق، الرقابة، والتحفيز)، غير أن لهذا الأسلوب مزايا أخرى تتمثل فيما يلي:[1]

- إلزام الإدارة بتخطيط برامجها على أساس اقتصادي سليم بالنسبة للمواد والأجور والمصاريف الرأسمالية ورأس المال العامل؛
- ينظم تحديد المسؤولية لكل مستوى من مستويات الإدارة وكل فرد من أفرادها وتديد مراكز المسؤولية تبعا لذلك؛
- إلزام كل فرد من أفراد الإدارة بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى؛
- إلزام الإدارة بدرأسة أسواقها؛ منتجاتها؛ وأساليبها وهذا ما يساعد على اكتشاف الوسائل التي تثمن وتوسع مجال نشاط المؤسسة؛
- يمثل أسلوب الموازنات التقديرية قوة تعمل على المحافظة على أموال المؤسسة لأنه ينضم حجم المدفوعات في حدود الإيرادات؛

[1] محمد فركوس، المرجع نفسه ص 18-19

- يلزم الإدارة الدرأسة والبرمجة من أجل الاستعمال الأكثر اقتصادا لليد العاملة والمواد الأولية وموارد المؤسسة؛
- يلزم الإدارة على وضع نظام جيد للمحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية؛
- يسهل الحصول على الائتمان من البنوك؛
- الوسيلة الوحيدة التي تبين مقدما المبالغ التمويلية اللازمة؛ ومتى يتم الحاجة إليها؛
- المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما؛
- إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف؛
- يلزم المستويات الإدارية على المحافظة على المواعيد وعدم إتخاذ القرارات الإدارية قبل أخذ جميع العوامل بعين الاعتبار؛
- الوقوف على مدى تحقيق الأهداف الموضوعة؛
- متابعة جميع النشاطات للبحث مدى تقدم في تطبيق الخطة.

الفرع الثاني: عيوب الموازنات التقديرية

للموازنات التقديرية عيوب عديدة يمكن ذكر أهمها:[1]

- انعدام اليقين قد يفقد الموازنات التقديرية وثيقة صلتها؛
- إعداد الموازنات التقديرية لا يمكن أن يحل محل الإدارة الجيدة أو يكون بديلا عنها، بل هو فقط يعتمد استخدامها على المهارات التي يحملها المديرون إلى وظائفهم؛
- قد يعتبر بأنه لا يجوز للمؤسسة التقيد بالموازنة التقديرية لأنها تعمل ما يحتاج إليه وليس ما سبق تقديره؛

---

[1] حنان بوخشبة، دور الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة المركب الصناعي التجاري AGRODIV– عين بسام، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الماستر، قيم علوم التسيير، تخصص: إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2017–2018، ص 18.

ويمكن ذكر عيوب أخرى للموازنات التقديرية:[1]

- أظهر نموذج الموازنات التقديرية عدم إمكانية التقدير بالتغيرات التي تطرأ على محيط المؤسسة لأن تقديرات ينقصها إطار أكثر شمولية يقترح الحلول والوسائل لتحقيقها مسبقا؛
- تتطلب متابعة ودرأسة مستمرة وتعديلات؛
- لا يوجد طريقة موحدة لحساب وقياس الموازنات التقديرية، فهناك التجارب الماضية ومع ما يحدث في الحاضر بالإضافة إلى درأسة ما يمكن توقع حدوثه في المستقبل؛
- في حالة تعدد طرق إنتاج منتوج معين لن تستطيع الموازنات التقديرية الإجابة على أفضل أسلوب.

[1] المرجع نفسه، ص 18.

المبحث الثاني: طرق إعداد الموازنات التقديرية

المطلب الأول: الموازنات التقديرية للتموين:[1]

لإعداد موازنة التموين يتم الاعتماد إما على الطريقة البيانية أو على الطريقة المحاسبية.

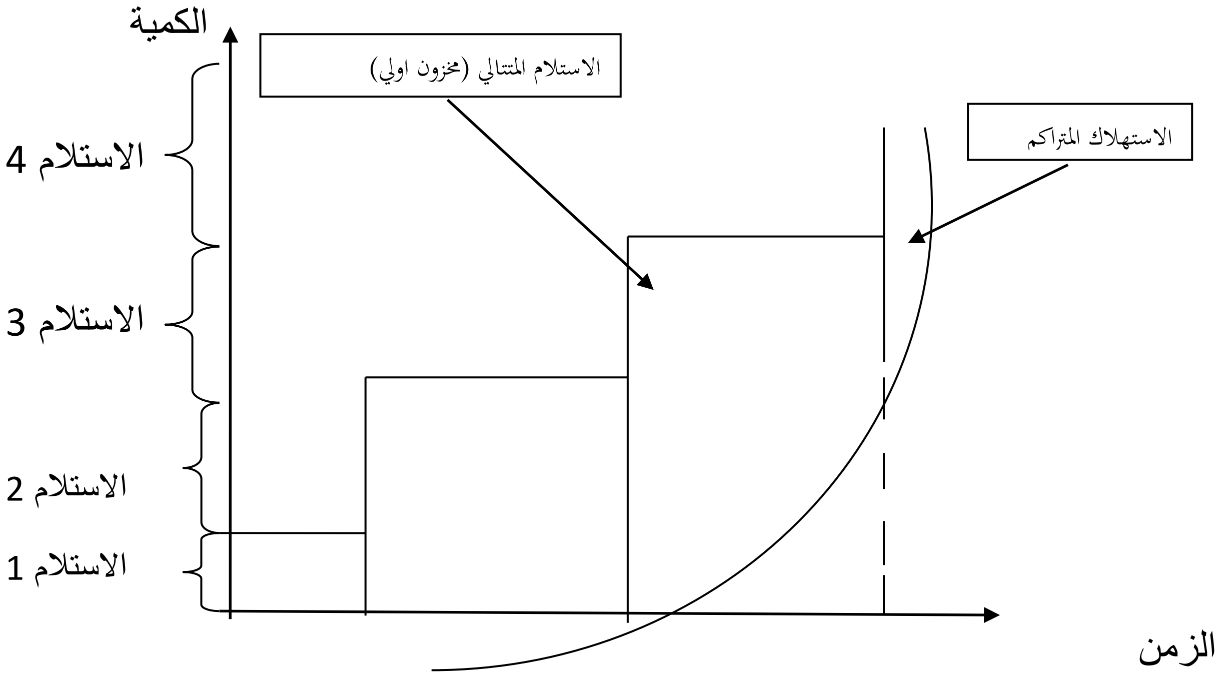
أ-**الطريقة البيانية:** تتمثل هذه الطريقة في رسم منحنى يحتوي على نقاط تبين تواريخ تقديم الطلبيات وتواريخ الاستلام وتتلخص في النقاط التالية:

- وضع الزمن على محور الأفقي
- وضع على محور العمودي الاستهلاك المتراكم ثم الاستلام المتتالي مضافا إلى المخزون الابتدائي.
- عندما يكون الاستهلاك مؤكد ومنتظم فان نقاط تقاطع منحنى الاستهلاك المتراكم مع منحنى الاستلام المتتالي تمثل تواريخ الاستلام وإذا انحرفنا انطلاقا من هذه النقاط نحو اليسار بمسافة تعادل فترة الانتظار فإننا سنحصل على نقاط تبين تواريخ تقديم الطلبيات.

أما أذا كان الاستهلاك غير منتظم أو اجل الاستلام غير مؤكد فان نقاط التسليم ونقاط الطلبيات ستنحرف نحو اليسار بمسافة إضافية تعادل مخزون الأمان.

---

[1] سامية مقعاش، محاضرات في مقياس الموازنات التقديرية، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2019/2018، ص ص 61-62.



ب-الطريقة المحاسبية:[1]

إن عملية تقديم حجم التموينات يتوقف على عاملين أساسيين هما:

- **مستويات المخزون:** وتوجد ثلاث مستويات من المخزون:

- **الحد الأعلى:** هو أكبر قيمة كمية ممكنة من مادة معينة يمكن أن تتوفر في المخازن في لحظة معينة، أو انه أقصى ما يصل إليه المخزون من حيث الكمية في أي لحظة من الزمن.

- **المخزون الأدنى:** هو ذلك المخزون المقابل لفترة الانتظار، وفترة الانتظار هي تلك الفترة التي تكون ما بين تاريخ الطلب وتاريخ التموين.

- **مخزون الأمان:** هو ذك المخزون الذي تلجأ المؤسسة إلى تكوينه كي تتجنب الانقطاع في المخزون الذي ينتج عن عوامل عددية كتأخر الموردين في أجال الطلبيات أو التلف المفاجئ للمخزون .... الخ، ويتحدد مستوى مخزون الأمان استنادا إلى تجارب وحكم مسيري المخازن وممكن أن يكون مخزون الأمان جزءا من المخزون الأدنى.

[1] أحمد راشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، دار زهران للنشر، عمان، 1997، ص31.

اختيار سياسة التموين:

يعني أن المؤسسة تقوم بتحديد سياستها على أساس طبيعة حركة مخزوناتها من حيث الاستعمال والأهمية والقيمة في هذا النحو، نجد طريقتين هامتين هما:

- طريقة 80/20:
- (وهي للاقتصادي الايطالي باريتو (PARETO VILFRDO) وتقسم المخزون إلى قسمين:

– **القسم الأول:** يمثل 20% من المواد والتي تكون قيمتها في المخزون 80% وتمثل تلك المواد التي يتم استهلاكها بنسبة 80% أي (العدد 20 قيمة 80).

وتقوم المؤسسة بمتابعتها وتوجيه عناية واهتمام خاص بها.

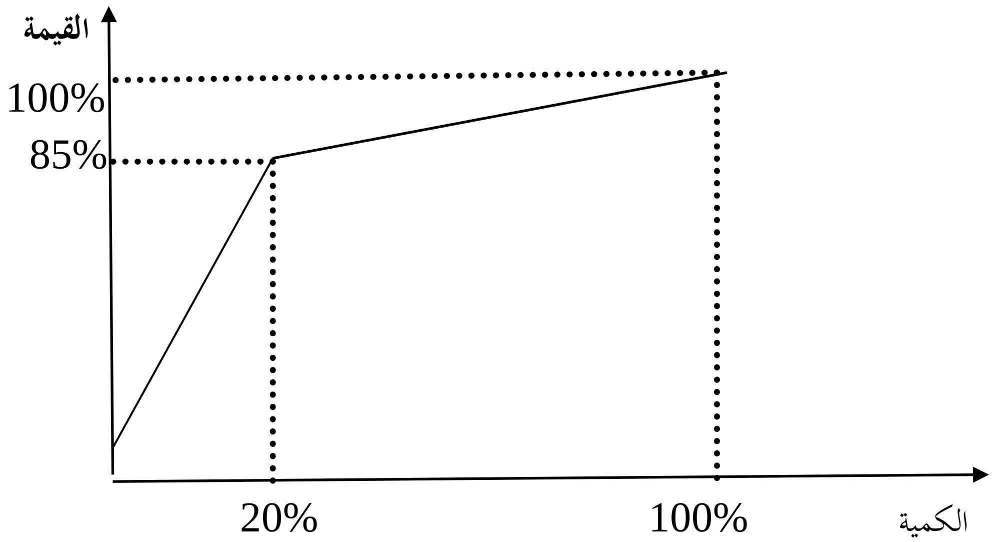
– **القسم الثاني:** يمثل 80%من المواد الأولية والتي قيمتها 20% وتمثل المواد التي لا يمكن استعمالها بكميات كبيرة إي (العدد 80 والقيمة 20). وتقوم المؤسسة بتسييرها بصفة إجمالية. ونستدل بالجدول الموالي لتوضيح نموذج 20/80.

الأقسام	نسبة الاستهلاك بالكمية	نسبة الاستهلاك بالقيمة
القسم الأول	20%	80%
القسم الثاني	80%	20%

* الجدول يبين 20% من المواد تمثل 80%من الاستهلاك بالقيمة وتمثل القسم الأول.

* الجدول يبين 80% من المواد تمثل 20%من الاستهلاك بالقيمة وتمثل القسم الثاني.

رسم بياني يمثل طريقة 80/20.



- **طريقة ABC:[1]**

يطلق عليها هذا الاسم وذلك لان كل عنصر أو جزء مستعمل في الإنتاج يعطي تسمية (A) أو (B) أو (C) وذلك وفقا لمجموعة ما أنفق على هذا الجزء خلال العام، وذلك كما يلي:

- الأجزاء (A):

عدد هذه الأجزاء عادة صغير، ولذلك فهي تمثل نسبة مئوية صغيرة من مجموع الأجزاء، مع ذلك فقيمتها تمثل نسبة كبيرة من مصاريف المؤسسة على المواد (فقد يمثل عددها 10%من مجموع القطع او المواد الخام وتمثل قيمتها 75% من مصاريف المؤسسة.

[1] بن سعيد خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي (الرياض: مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، 1997)، ص.52.

على ذلك يجب مقابلة هذه الجزاء بما تستحقه من اهتمام من إدارة مراقبة المخزون من حيث طلبها وجدولة استخدامها، كما يجب أن تعطى لها الأسبقية في التحرك في المخازن أو الأقسام الإنتاجية

- **الأجزاء (B):** وهي الأجزاء التي تلي السابقة من حيث الأهمية لا تتطلب اهتماما كبيرا كما هو الحال في أجزاء (A) ولكنها مع ذلك تتطلب اهتماما ورعاية أكثر من الأجزاء (C) فهي أجزاء متوسطة يمثل عددها 20% من مجموعة المواد وتمثل قيمتها 15-20% من قيمة المخزون.

- **الأجزاء (C): وهذه** الأجزاء أو العناصر أو المواد المتكررة والتي قد تمثل عددها حوالي 70% من حجم المخزون في حين لا تمثل قيمتها أكثر من حوالي 5-15% من قيمة المخزون، إلا أنها قد تكون ذات قيمة في الإنتاج وقد يتعطل الإنتاج لغيابها.

وتعامل هذه الأجزاء بطريقة مختلفة عن النوعين السابقين، حيث يمكن شراء كميات كبيرة منها، لان زيادة المخزون منها لا يمثل عبئا رأسماليا على المؤسسة.

وطبقا لهذا القسم فان كمية المخزون من كل مجموعة تختلف باختلاف أهمية وقيمة الجزء الداخل فيها. ونستدل بالجدول التالي لتوضيح طريقة ABC، فهو يبين لنا نسب أجزاء حسب أهمية كل واد منها:

الأجزاء	نسبة الاستهلاك بالكمية	نسبة الاستهلاك بالقيمة
(A) (B) (C)	10% 20% 70%	75% 20% 05%

الجدول يبين أن:

-10% من الأجزاء تمثل 75% من تحركات المخزون بالقيمة وتمثل (A).

-20% من الأجزاء تمثل 20% من تحركات المخزون بالقيمة وتمثل (B).

-70% من الأجزاء تمثل 5% من تحركات المخزون بالقيمة وتمثل (C).

- إعداد موازنة التموينات:[1]

بعد اختيار سياسة التموين من طرف المؤسسة فان إعداد موازنة التموينات يتطلب:

أ-اختيار نمط التموين إي التموين بكميات ثابتة أو تموين في فترات ثابتة.

ب-إعداد أربع موازنات وهي موازنة الطلبيات، موازنة التموينات، موازنة الاستهلاك، موازنة المخزونات.

1- التموين بكميات ثابتة :

عندما نتبع هذا النمط في التموين فان أحجام الكميات التي نطلبها تكون ثابتة وهذا عندما يكون مستوى المخزون قد وصل إلى القيمة الحرجة (المخزون الأدنى +مخزون الأمان). نظرا لان الاستهلاك غير طردي فان الفترة التي تفصل بين طلبيتين من الممكن أن تكون متغيرة وهذا يستدعي الكشف عن حالة المخزون بالنسبة لقيمة الحرجة في تواريخ غير ثابتة.

هنا يكون الكشف عن حالة المخزون في تواريخ ثابتة ونلاحظ أن أخطار الانقطاع تكون مرتفعة ويجب حساب عدد الطلبيات الواجب تحقيقها خلال السنة.

بالنسبة للحالة الأولى (التموين بكميات ثابتة) فان هذا النمط يستلزم المراقبة المستمرة لمستويات المخزون كما أن طاقة التخزين للمخازن تكون مستعملة بصفة جيدة ولكن العمل الإداري الواجب القيام به يكون صعبا نظرا لان الطلبيات لم تقدم في تواريخ ثابتة، أما بالنسبة للحالة الثانية فإننا نلاحظ العكس بحيث أن العمل الإداري يكون سهلا نظرا لان الطلبيات تقدم في تواريخ ثابتة ولكن من جيهة أخرى هذا يستدعي توفير طاقة إضافية للتخزين.

---

[1] علي الشقراوي، إدارة المواد المخازن (الإسكندرية: الدار الجامعية،1995)، ص.26.

مثال رقم 2: بالرجوع الى معطيات المثال السابق، وبفرض أن الاستهلاك للمادة الأولية خلال السنة موزع على أشهر السنة كما يلي:[1]

الأشهر	الاستهلاك
1	40
2	30
3	30
4	25
5	25
6	20
7	20
8	20
9	40
10	30
11	30
12	30

حيث أن مخزون أول المدة السنوي هو 70 وحدة، وان فترة الانتظار هي شهرين، مخزون الأمان هو شهر واحد من الاستهلاك.

المطلوب: إعداد الموازنة التقديرية في الحالتين الآتيتين:

– طلب كميات ثابتة في فترات متغيرة مع افتراض أن التموين يكون في أول الشهر الذي يصل فيه الاستهلاك إلى مستوى مخزون الأمان.

– الطلب في فترات ثابتة ولكن بكميات متغيرة.

الحل: تم التوصل في المثال رقم 01 إلى أن: الكمية الاقتصادية الكلية :360 وحدة.

[1] علي الشقراوي، المرجع نفسه، ص144.

ومنه الكمية الاقتصادية المثلى هي عندما تكون: تكلفة الاحتفاظ =تكلفة الأعداد =180 دج.

ونلاحظ من الجدول بان اقل تكلفة كلية هي عند الحجم 90 وحدة.

عدد الطلبيات في السنة هو $n=N/Q \quad =360/90=4$

1-التموين بكميات ثابتة :

الأشهر	الاستهلاك	محزون نهاية الشهر	التموين	مخزون المعدل (الصحيح)	الطلبيات: التاريخ	الطلبيات: الكمية
ديسمبر	–	70				
جانفي	40	30	90	90	ديسمبر	90
فيفري	30	0				
مارس	30	60			مارس	90
افريل	25	35				
ماي	25	10		100		
جوان	20	-10	90	80	جويلية	90
جويلية	20	60				
اوت	20	40				
سبتمبر	40	0	90	90	سبتمبر	90
اكتوبر	30	60	90	120		
نوفمبر	30	30	–	70		
ديسمبر	50	-20	–	–		

2-التموينات بفترات ثابتة : [1]

الفترة التي تفصل تموين وأخر: 4/12 =3أشهر

-حجم الطلبية =كمية الاستهلاك لثلاثة اشتر الموالية.

-الكمية تسلم بتاريخ أول فيفري أي تعادل كمية 80 وحدة.

الاشهر	الاستهلاك	مخزون نهاية الشهر	التموينات	مخزون المعدل (المصحح)	الطلبيات	
					التاريخ	الكمية
ديسمبر	–	70				
جانفي	40	30	80	80	1ديسمبر	80
فيفري	30	0				
مارس	30	50				
افريل	25	25				
ماي	25	0	60	60	1مارس	60
جوان	20	40				
جويلية	20	20	100	100	1جوان	100
اوت	20	0				
سبتمبر	40	60				
اكتوبر	30	30	120	120	1سبتمبر	120
نوفمبر	30	0				
ديسمبر	50	70				

*** فعالية الموازنة التقديرية للتموينات:**

– تظهر فاعلية الموازنة التقديرية في كون هذه الأخيرة تحقق العدد من الأهداف للمؤسسة تتمثل فيما يلي:

[1] احمد نور، محاسبة التكاليف (القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة، دس)، ص335-336.

ضمان الحصول على كميات المواد المطلوبة للمؤسسة في الوقت المناسب وبأقل الأسعار وذلك حتى تضمن استمرار الإنتاج بطريقة منتظمة وبدون انقطاعات.

- ضمان الحماية الكاملة للمواد ضد الإهمال أو التناقص لأي سبب من الأسباب.
- حصر المواد الراكدة وحصرها في مناطق خاصة بعيدا عن المواد المطلوبة بصورة أكبر.
- تخفيض الاستثمار في المخزون إلى أدنى حد ممكن بحيث لا تؤثر هذا بحال من الأحوال على استمرار الإنتاج بطريقة منظمة والأخذ بعين الاعتبار وقت التسليم وإمكانيات التخزين والأسعار.
- تحديد الحجم الأمثل لأمر الشراء وذلك بهدف تخفيض تكاليف المخزون الكلية وفي الوقت نفسه الحصول على مخزون المطلوب للتشغيل باستمرار.
- تنظيم الإجراءات المتعلقة بشراء واستلام وتخزين المواد وصرف جميع المواد.
- ضمان اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالتموينات في أوقاتها المناسبة.
- ممارسة المؤسسة لعملية الرقابة على الموازنات التموينية المختلفة التي تعدها، وتكون عملية الرقابة في متابعة ومقاربة الفعلية بالكمية والقيمة والتقديرات.

وأخيرا يمكن القول بان عملية إعداد الموازنة التقديرية للتموينات تعتبر أحد الأساليب التي تساهم في تحقيق التحكم في الموارد الاقتصادية وزيادة الكفاءة في استخدامها أي استغلال الأمثل لهذه الموارد، مما يساهم في التحكم في التكاليف وبالتالي تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة.

المطلب الثاني: إعداد الموازنات التقديرية للإنتاج

إن القدرة التنافسية للمؤسسة تتوقف بالإضافة إلى نوعية المنتجات وجودتها على مدى تحكم المؤسسة في تكاليفها وكذا الاستعمال الأمثل لطقتها الإنتاجية المتاحة، فكلما تمكنت المؤسسة من تخفيض سعر التكلفة الخاص بمنتجاتها كلما كانت قادرة على المنافسة

في السوق والمضاربة على تخفيض الأسعار من اجل نيل أكبر حصة ممكنة من الأسواق، وتعتبر أهم وسليه للمؤسسة في هذا السياق أن تعتمد المؤسسة إلى استخدام أسلوب الموازنة التقديرية للإنتاج وعناصرها.

1. مفهوم الموازنة التقديرية للإنتاج:

تعرف الموازنة التقديرية للإنتاج على أنها الجدول الزمني للعمليات الإنتاجية في فترة زمنية مستقبلية، فهي عبارة عن تقدير الكميات التي ترغب الإدارة في إنتاجها خلال فترة الميزانية التقديرية وكذا توقيت عمليات الإنتاج حتى تتمكن المؤسسة من الإيفاء بالطلب على منتجاتها في الوقت المناسب.[1]

1-أنظمة الإنتاج : يقصد بهذه الأنظمة أنماط التي تتبعها المؤسسة في عملية الإنتاج وكيفية إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج, حيث تقوم المؤسسة بعملية الإنتاج باستعمال احد الأنماط التالية :

أ–الإنتاج على أساس الطلبيات: حسب هذا النمط تقوم المؤسسة بعملية الإنتاج بعد أن تتحصل على الطلبيات المقدمة من طرف الزبائن حيث تقوم بإنتاج المنتجات المحددة في هذه الطلبيات فقط، ولكن بالخصائص والمميزات الموضحة في الطلبية، هذا يعني أن المؤسسة يسهل عليها عناصر الإنتاج الأزمة والكافية هذا ما يعني أن المؤسسة لا يكون لديها مخزون في نهاية دورة الإنتاج.

ب–الإنتاج المستمر: في هذا النمط تقوم المؤسسة بإنتاج المنتجات التي تراها تلبي حاجات السوق بعد أن تتحصل على هذه المعلومات من جراء قيامها بدرأسة السوق وهنا يبقى للمؤسسة مخزونا سلعيا في مخازنها لتلبية حاجات السوق.

---

[1] نور الدين خبانة، لإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت,197، ص219.

2. إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج:[1]

من أجل إعداد الموازنة التقديرية الإنتاج لابد من معرفة عنصرين أساسيين هما: كيفية تقدير حجم الإنتاج وكذا مختلف القيود المتعلقة بعملية الإنتاج وكذا توزيع حجم الإنتاج المقدر.

أولا: تقدير حجم الإنتاج: نعلم أن لغرض إعداد الموازنة التقديرية الإنتاج يجب أن نجيب على الأسئلة التالية:

- ما هي الكميات الأزمة إنتاجها لمقابلة حاجات الموازنة التقديرية للمبيعات؟
- ما هي مستويات المخزون من منتجات تامة الصنع الواجب الاحتفاظ بها لمواجهة طلبات الزبائن في الوقت المناسب؟

وطالما أن الموازنة التقديرية للمبيعات تحدد أنا كمية المبيعات المقدرة بيعها وكذلك أقيامها (قيمها) وانه أذا أخذنا بعين الاعتبار كمية المنتجات التامة الصنع الموجودة في المخازن وكذلك ما يجب الاحتفاظ به من هذه المنتجات في نهاية الفترة .

ثانيا: تحديد القيود الإنتاجية:[2]

ونعني بها تلك القيود التي تحد من الطاقة الإنتاجية للمؤسسة تتمثل في:

أ- **القيود المتعلقة بالمعدات الإنتاجية:** يتعلق الأمر بتحديد الوقت المنتج الذي تسمح به طاقة الآلات المتواجدة أو المتوقعة وتحديد نقاط الاختناق في الورشات فمعرفة وقت النشاط العادي للآلة فهو عبارة الوقت الذي تكون فيه الآلة مشغلة، نقدر الوقت غير المنتج الذي يتمثل في أوقات ضبط وتركيب المعدات، وقت الصيانة، وقت الاستراحة للعمال، وأوقات التوقفات التقنية، أوقات لتموين الورشة بالمواد الأولية ....الخ، فالوقت المنتج هو حاصل طرح الوقت غير المنتج عن وقت النشاط.

---

[1] المرجع نفسه، ص 220.

[2] محمد فركوس، محمد فركوس، الموازنات التقديرية: أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص33

ب- القيود المتعلقة باليد العاملة المباشرة: تتحصل على الوقت المنتج لليد العاملة المباشرة من حاصل طرح الوقت غير المنتج من مجموع عدد ساعات الحضور (المتواجد) كما سيأتي شرحه عند مناقشة موازنة اليد العاملة المباشرة.

ت- القيود الإنتاجية الأخرى: ممكن أن تواجهنا قيود أخرى تتعلق بالمساحة المتاحة للتخزين أو العرض، أو الوقت المتاح من اليد العاملة الماهرة (بعض الورشات تحتاج إلى مهارة عالية)، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار معدا الإنتاج غير القابل للتسويق نظرا لعدم توفره على المواصفات المطلوبة من الجودة.

ونستعمل أسلوب البرمجة الخطية لإيجاد الإنتاج الذي يأخذ بعين الاعتبار القيود الإنتاجية ويلبي المبيعات التقديرية.

مثال: لتكن المؤسسة ما تقوم بإنتاج منتجين A و Bوذلك في ورشتين 1و2، الطاقة المتاحة للورشتين يوميا وكذلك عدد سعات عمل الآلة لكل وحدة منتجة تعطى في جدول التالي:

البيان	الورشة 1	الورشة 2
المنتوج A	3ساعات	4ساعات
المنتوج B	5 ساعات	3 ساعات
الطاقة اليومية المتاحة	1500	1200

ونعتبر أيضا أن هذه المؤسسة لايمكن أن تبيع أكثر من 200من المنتج Aوان هامش على تكلفة المتغيرة للوحدة هو 1000 ل A و500 ل B

والمطلوب منا هو إيجاد البرنامج الذي يحقق أكبر قدر من الربح مع الأخذ بعين الاعتبار القيود المحددة مسبقا:

الحل: الطريقة الأولى: طريقة سامبلاكس

نضع القيود في شكل معادلات خطية ومتراجحات بعد أن نقوم بصياغة دالة الهدف وذلك كما يلي:

- دالة الهدف: MAX(Z)=1000A+500B

- القيود الفنية:

قيد ال ورشة1: A+5B < 15003

قيد الورشة 2: 4A+3B< 1200

قيد المبيعات: A< 200

حيث: A>0 , B<0

باستعمال جدول سامبلاكس نجد أن الإنتاج الأمثل هو إنتاج كمايلي:

200 وحدة من المنتوج A

133 وحدة من المنتوج B

بحيث عند هذه الكمية من الإنتاج نلاحظ أن الطاقة الإنتاجية في الورشتين مستعملة كليا وان القيد المتعلق بالمبيعات قد اخذ بعين الاعتبار , ولهذا فان هامش الناتج عن هذا البرنامج هو : 266500 دج

الطريقة البيانية: نقوم بتمثيل المتراجحات في الرسم البياني والحلول الممكنة تكون في المضلع المخطط ثم نقوم بحساب الهامش في كل زاوية من زوايا المضلع وأكبر مبلغ من الهامش يدل على أحسن برنامج إنتاج.

الزاوية	المنتوج A	المنتوج B	هامش A+هامش B
O	0	0	0
D	0	300	150000
P	136	218	245000
K	200	133	266500
C	200	0	200000

نلاحظ أن الربح هو في النقطة K من عند إنتاج 200 وحدة من المنتج A و133 من المنتج B.

المطلب الثالث: طرق إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات

1. الموازنة التقديرية للمبيعات

تعتبر الميزانيات التقديرية للمبيعات هي اول ما يتم اعداده من الموازنات التقديرية لأنها تعتبر الاساس الذي يسند عليه اعداد الميزانيات الأخرى، ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف الى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات ولهذا يجب ان تتم عملية التنبؤ بالمبيعات باتباع الاساليب العملية ويتم عملية التقدير وفقا للكيفية الاتية:

- تحديد الهدف من التقدير
- تقسيم المنتجات المراد بيعها الى مجموعات متجانسة
- معرفة العوامل التي تأثر على مبيعات كل مجموعة وترتيبها حسب قوة تأثيرها
- اختيار اسلوب التنبؤ الذي يناسب كل مجموعة متناسبة
- جمع البيانات وتحليلها تحليلا علميا واستخراج النتائج.

2. طرق إعداد موازنة المبيعات

تعرف عملية إعداد موازنة المبيعات صعوبة من قبل معظم مديري المبيعات لضرورة دقة التنبؤ بالمبيعات.

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 تحلل مبيعات الفترات السابقة لتحديد التغيرات الموسمية لمبيعات كل بضاعة على حدى، ويستخرج متوسط التغيرات الموسمية في شكل نسبة مئوية، بحيث يمثل الموسم نسبة من مبيعات السنة.[1]

---

[1] فركوس محمد، مرجع سبق ذكره، ص 35.

2. التوزيع الجهوي للمبيعات[1]

من الواجب توزيع المبيعات جهويا أو على أساس المناطق لان الاستهلاك يختلف من منطقة لأخرى، نظرا للتوزيع السكاني المختلف والمستوى الاجتماعي لكل منطقة، ولمعرفة ما يمكن أن يباع في كل منطقة يجب دراسة وتوزيع المبيعات لذلك المنتوج في السنوات الماضية ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الآتية:

- نسبة توزيع السكان على المناطق والنمو الديمغرافي؛
- دراسة حركات انتقال السكان من منطقة لأخرى؛
- المستوى الاقتصادي والاجتماعي لسكان المناطق المختلفة؛
- بالنسبة للمنتجات الصناعية تؤخذ بعين الاعتبار عدد الشركات وحجمها والعاملين فيها... الخ.

3. التوزيع على أساس المنتوجات:[2]

إن الهدف من هذا التوزيع هو تمكين المؤسسة من متابعة وتقييم تطور مبيعات كل منتوج.

والطريقة المتبعة في هذه الحالة إما التوزيع حسب السنوات السابقة او التوزيع حسب أهمية هامش الربح، بحيث ستعمل المؤسسة على بيع المنتوجات التي لها هامش ربح ضعيف ويصعب تسويقها، كما أن التوزيع على أساس المنتوجات يساعد على معرفة مدى تأثير المنتوجات الجديدة على مبيعات المنتوجات القديمة.

4. ميزانية المجموع:

يمكن أن نقول أنه لا يوجد تصميم واحد يكون صالحا في كل المؤسسات ولذلك بإمكان كل مؤسسة إن تصميم الميزانية حسب ما تراه مناسبا وغالبا تحتوي ميزانية المجموع على النقاط الرئيسية التالية:

- توزيع المبيعات حسب المنتوجات؛

---

[1] بن ريالة جهيدة، الميزانية التقديرية كأداة لتخطيط ومراقبة مبيعات مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص فحص محاسبي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص 41.

[2] المرجع نفسه، ص 41.

- تقدير المبيعات بالكميات والقيمة وسعر البيع؛
- توزيع مبيعات كل منتوج توزيعا موسميا وحسب المناطق.

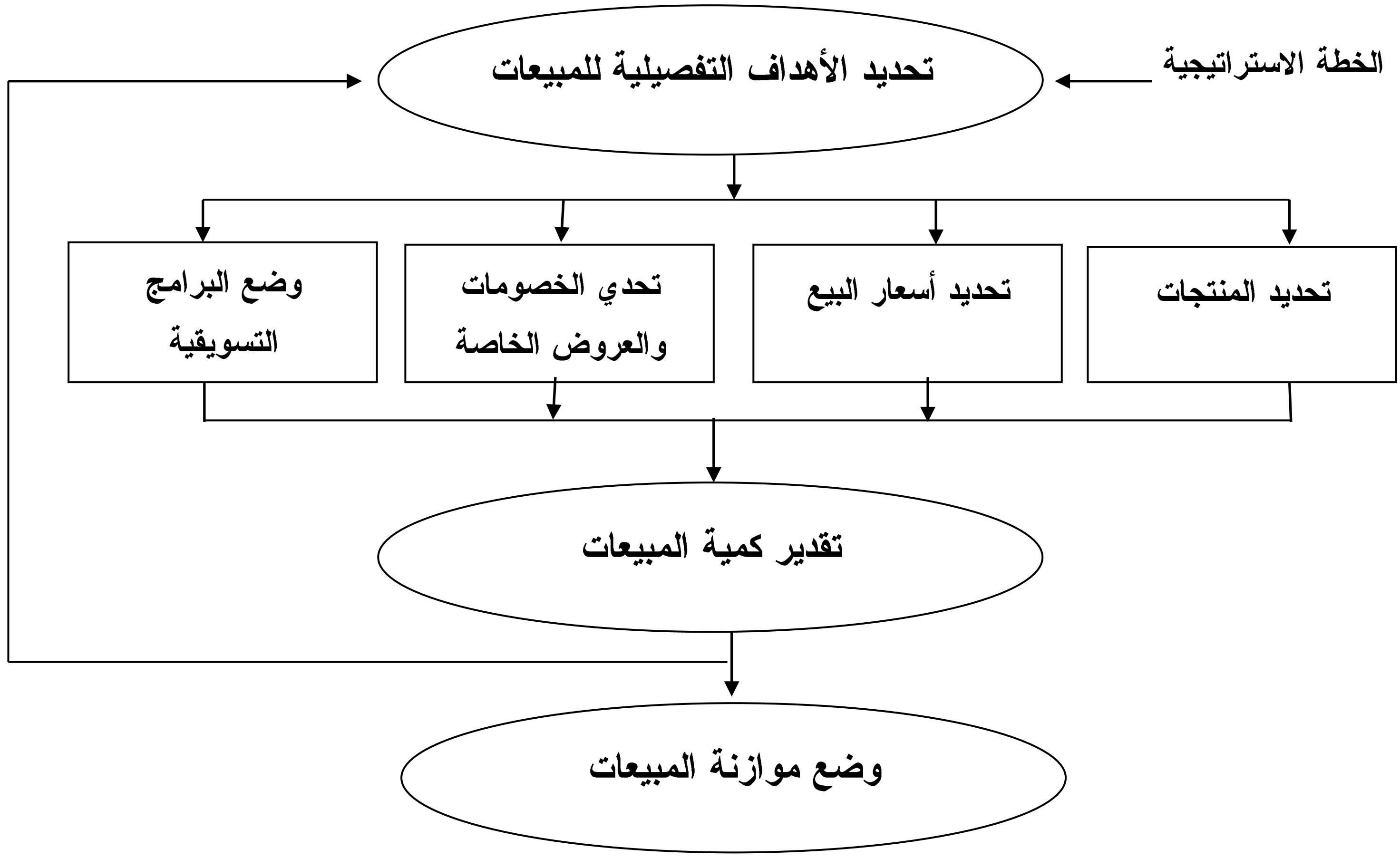
الجدول رقم (03): الميزانية التقديرية للمبيعات (القيمة بالدينار الجزائري)

البيان	الشهر			اجمالي السنة
	جانفي	فيفري	مارس	
منتج "أ"	XXX	XXX	XXX	XXX
منتج "ب"	XXX	XXX	XXX	XXX
منتج "ج"	XXX	XXX	XXX	XXX
منتج "د"	XXX	XXX	XXX	XXX
إيرادات أخرى	XXX	XXX	XXX	XXX
إجمالي الايرادات	XXX	XXX	XXX	XXX

المصدر: بن ريالة جهيدة، الميزانية التقديرية كأداة لتخطيط ومراقبة مبيعات مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص فحص محاسبي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص 42.

والشكل التالي يوضح مراحل اعداد موازنة المبيعات:

الشكل رقم (01): خطوات اعداد موازنة المبيعات



المصدر: محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعدام واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 81.

حسب الشكل رقم (01) لإعداد موازنة المبيعات ينطلق من إعداد الخطة الاستراتيجية التي من خلالها يتم تحديد أهداف تفضيلية للمبيعات في المؤسسة، متمثلة في تحديد الأسعار، تحديد المنتجات، وغيرها من العمليات الخاصة بالنشاط التجاري للمؤسسة، لتتم بعد ذلك عملية التقدير للمبيعات ومن ثم وضع موازنة للمبيعات.

خلاصة

تعد الموازنة التقديرية من أهم الأدوات المستخدمة في المؤسسة، حيث تمثل خطة تفصيلية مستقبلية تشمل كافة جوانب نشاط المؤسسة لفترة زمنية محددة، وهي تستند في إعدادها على العديد من الأسس والمبادئ العلمية كما أن للموازنة التقديرية أنواع مختلفة وهذا حسب المعايير المعتمدة في التصنيف، والموازنة التقديرية يجب أن تتميز ببعض المميزات كدقة التقديرات ومشاركة جميع المستويات في المؤسسة في إعدادها، حتى تكون ذات فعالية، ويمر إعداد الموازنة التقديرية بعدة مراحل بدءا بالموازنة التقديرية للمبيعات التي تعتبر حجر الاساس الذي تبنى عليه سائر الموازنات التقديرية (الإنتاج، التموين...) وهي تساعد المؤسسة في اتخاذ قرارات جد هامة تتعلق أساسا بتحسين الأداء المالي للمؤسسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للأداء المالي

تمهيد

يعد الأداء المالي من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية لم يحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا دور عملية تقييم الأداء المالي إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار.

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء المالي

الأداء المالي هو أحد الأنواع الأساسية للأداء في المؤسسة والذي له أهمية بالغة في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة وذلك من أجل معرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، الذي يتم من خلال استخدام المؤشرات والنسب المالية بالإضافة إلى لوحة القيادة والتي تعتبر أداة فعالة في عملية تقييم الأداء الفعلي للمؤسسة، ولأهمية الأداء المالي في المؤسسة سنحاول التطرق من خلال هذا المحور إلى الأداء المالي في المؤسسة من خلال بعض التعاريف وكذلك تحديد أهميته وأهدافه في المؤسسة وكذلك العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء المالي

لكي نتمكن من تعريف تقييم الأداء المالي لبد أن نقدم تعريف الأداء المالي وسوف يتم التركيز على أهمها:

يعرف محمد محمود الخطيب الأداء المالي على أنه المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسة حيث أنه هو الداعم الأساسي للأنشطة المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية مختلفة. [1]

كما يعرف على أنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء القيمة المضافة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج وكذلك باقي القوائم المالية، ولكن لا جدوى من ذلك إذا لم يؤخذ الظرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدرأسة، وعلى هذا

[1] محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 01، الأردن، 2010، ص 45.

الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح.[1]

ويعرف أيضاً بأنه مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة.

وهناك من يعرف الأداء المالي على أنه استغلال الموارد المالية المتاحة للمؤسسة بطريقة تمكنها من تحقيق أهداف الوظيفة المالية وهذا ما يتوقف على السياسة المالية التي تنتهجها المؤسسة والتي تظهر جليا من خلال:[2]

- تركيبة ميزانيتها المالية من أصول وخصوم ومدى قدرتها على تمويل استثماراتها، إذ أن عدم قدرتها على تمويل هذه الأخيرة سيؤثر دون شك على أدائها المالي؛
- درجة اعتمادها على الديون قصيرة الأجل ومعدل دوران دورة الاستغلال، ومدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه مورديها بنسبة كبيرة على الديون قصيرة الأجل في ظل معدل دوران بطيء لدورة الاستغلال سيؤدي في النهاية إلى خلق مشاكل ينتج عنها انخفاض مستوى الأداء المالي؛[3]
- حجم السيولة المتوفرة لديها، فإذا كانت تعاني عجزاً فهذا يؤدي إلى زيادة ديونها مما ينتج عنه انخفاض في الأداء، أما في حالة توفرها على فائض مع قدرتها على استغلاله

---

[1] دادن عبد الغني قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية حلة بورصتي الجزائر و باريس، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، غير منشورة، 2006-2007،ص 36.

[2] محمد نجيب دبابش، طارق قدوري، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، الملتقى الوطني حول واقع آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، 05-2013/05/06 جامعة الوادي، ص 07.

[3] قلو رفيق، دراسة أثر التمويل الإسلامي على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير تخصص محاسبة و مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، غير منشورة، 2010-2011، ص 133.

أحسن استغلال من خلال توظيفه لتحقيق فرص ربح إضافية تسمح برفع مستوى الأداء المالي.

كما يعني الأداء المالي تسليط الضوء وفحص المحاور التالية من خلال عملية التحاكي:[1]

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية؛
- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة؛
- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض من الأرباح؛
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.

من خلال ما تم عرضه من تعاريف يمكن أن نعرف الأداء المالي على أنه يعبر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها لمالية المتاحة بكفاءة وفعالية.

وللوقوف على مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد المالية يجب تقديم الأداء المالي، ولهذا فإننا سنحاول تعريف تقييم الأداء المالي كما يلي:

يعرف تقييم الأداء المالي على أنه قياس النتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا وتقديم حكما على إدارة الموارد البشرية والمالية المتاحة للمؤسسة وهذا لخدمة أطراف مختلفة لها علاقة بالمؤسسة.[2]

كما يقصد بتقييم الأداء المالي استخدام المؤشرات المالية التي يفترض أنها تعكس تحقيق الأهداف الاقتصادية أو ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على معرفة مدى التقدم

[1] دادن عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 36.

[2] محمد نجيب دبابش ، طارق قدوري، مرجع سبق ذكره، ص 07.

الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إل عناية واهتمام أكبر. [1]

ويمكن أن نوضح أهم الجوانب التي يتعرض لها تقييم الأداء المالي كما يلي:[2]

- مدى تحقيق الربحية في ظل الإمكانيات المادية والمالية المتاحة؛
- تحديد أفضل مزيج مرغوب فيه من الأصول وذلك يتضمن إقرار حجم ونوع الاستثمار المناسب، وتحديد الحجم المناسب من رأس المال والديون سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل؛
- مدى قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها أي قدرتها المالية، هذا المؤشر ضروري لأي مؤسسة لاكتساب السمعة الجيدة مع الزبائن وبالتالي تحقيق النمو والاستمرارية؛
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة؛
- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة.

مما سبق ذكره من تعاريف يمكننا أن نعرف تقييم الأداء المالي على أنه عملية تقوم بقياس الأداء المالي الفعلي أو المنجز وذلك من خلال استخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، وذلك على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

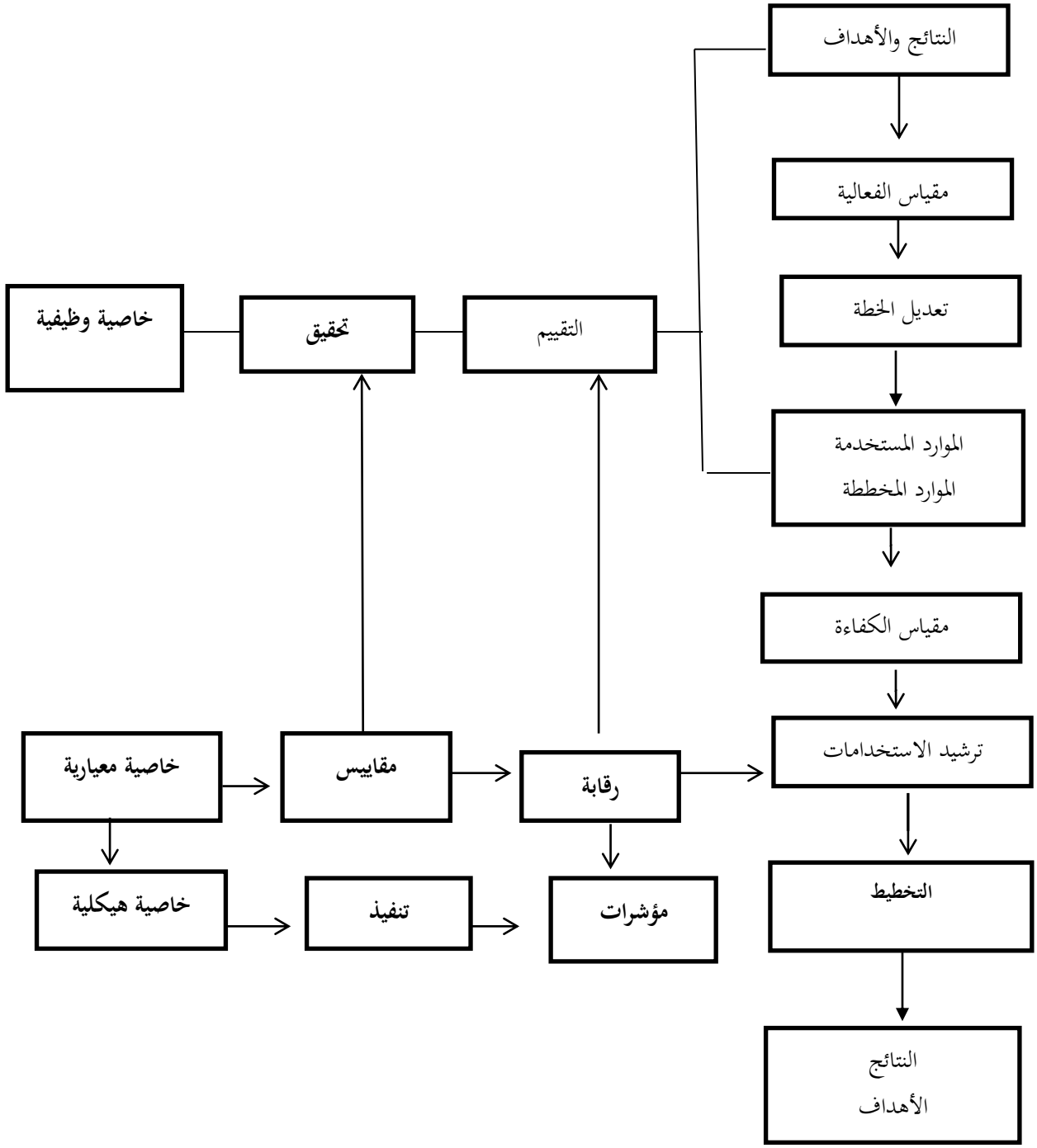
---

[1] بنية حيزية، أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة المسبك بالبرواقية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال و المالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، غير منشورة، 2010-2011، ص 70.

[2] وضياف سامية، تقييم الأداء المالي لشركات التأمين دراسة حالة شركة تأمين المحروقات خلال 2005-2008، رسالة ماجستير، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، غير منشورة، 2009 ، ص ص 62-63.

ولتوضيح عملية تقييم الأداء المالي يمكن عرض الشكل الآتي:

الشكل رقم (02): تصوير إيضاحي لتقييم الأداء المالي



المصدر: السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض،2000، ص 39.

من خلال الشكل السابق يتضح أن تقييم الأداء المالي هي عملية رقابية يتم من خلالها قياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية ومقارنة ما تم تحقيقه مع مكان مخطط له من أهداف هذا من جهة، ومن جهة أخرى فمن خلال عملية تقييم الأداء المالي يمكن الوقوف على الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأداء المالي

1. أهمية الأداء المالي:

تنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقييم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة لتحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.

وتنبع أهمية الأداء المالي أيضاً وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسة وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليته وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسة واستثماراتها وفقاً للأهداف العامة

للمؤسسة والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على استمرارية وبقاء المؤسسة.[1]

[1] محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-47

2. أهداف الأداء المالي:

إن الأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهداف التالية:[1]

- يمكن المستثمر متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة وطبيعته، كما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة، وتقدير تأثير أدوات الأداء المالية من ربحية وسيولة ونشاط والمديونية على سعر السهم؛
- يساعد المستثمر في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية وفهم التفاعل بين البيانات لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع المؤسسة.

ومنه فإن الموضوع الأساسي للأداء المالي هو الحصول على معلومات تستخدم لأغراض التحليل المناسبة لصنع القرارات واختيار السهم الأفضل من خلال مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

هناك عدة عوامل داخلية إدارية وفنية مؤثرة على الأداء المالي والتي سنلخصها فيما يلي:[2]

- الهيكل التنظيمي؛
- المناخ التنظيمي.
- التكنولوجيا؛
- الحجم.

[1] محمد محمود الخطيب، المرجع نفسه، ص 47.

[2] زبيدي البشير، دور التقارير المالية في تحسين الأداء للمؤسسة دراسة ميدانية في مجمع صيدال، رسالة ماجستير تخصص محاسبة و تدقيق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم و علوم التسيير، جامعة البليدة، غير منشورة، أكتوبر 2011، ص 72.

أ –الهيكل التنظيمي:

هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي في الكثافة الإدارية هي الوظائف الإدارية في المؤسسات والتمايز الرأسي وهو عدد المستويات الإدارية في المؤسسة وأما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقييم العمل والاستثمار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين.

ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن تم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسة والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة المؤسسة اتخاذ القرارات بأكثر فعالية وكفاءة.[1]

ب –المناخ التنظيمي:

هو شفافية التنظيم و اتخاذ القرار بأسلوب الإدارة و توجيه الأداء و تنمية العنصر البشري، أي إدراك العاملين أهداف المؤسسة و مهامها و نشاطاتها مع ارتباطها بالأداء، و يجب أن يكون اتخاذ القرار بطريقة عقلانية و على الإدارة أن تشجع الموظفين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، حيث يقوم المناخ التنظيمي عل ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية و كفاءته من الناحيتين الإدارية و المالية، وتقديم معلومات لمتخذي القرارات لتحديد صورة للأداء و التعرف على مدى تطبيق الإداريين للمعايير الأداء عند التصرف في أموال المؤسسة.

[1] محمد محمود الخطيب، مرجع سبق كره، ص ص48– 49.

ج – التكنولوجيا:

هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندمج تحت التكنولوجيا عدد من أنواع مثل تكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب، والتي تكون وفقا للموصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر والتي تلتزم بمبدأ الاستمرارية وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة.

وعلى المؤسسة تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات والتي لبد لهذه المؤسسات من التكيف مع التكنولوجيا واستيعابها وتعديل أدائها وتطويره بهدف الموائمة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطر بإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.[1]

د –الحجم:

يقصد بالحجم هو تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لتصنيف أو قياس حجم المؤسسة منها:

إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع، إجمالي المبيعات، إجمالي القيمة المضافة.

ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء للمؤسسات، فقد يشكل الحجم عائقا على أداء المؤسسة حيث أن زيادة الحجم فإن عملية إدارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيدا ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية، وبشكل إيجابي من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالمؤسسة وأن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم المؤسسة، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء المؤسسات تبين من خلالها أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية.

[1] محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 50.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي للمؤسسة

المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم الأداء

1. تعريف تقييم الأداء: قبل تعريف تقييم الأداء نعرج على تعريف الأداء:

يعرف **الأداء** على أنه "مجموع الرضا في كل ما يتعلق بالنتائج المالية وغير المالية للمنشأة من الأطراف المكونة للمؤسسة والمتضمنة لمستوى الثقة في قدرات المؤسسة على إنتاج هذا الرضا بشكل دائم، فالمؤسسة التي تتميز بأداء جيد هي التي من أهم مميزاتها الاستثمار الدائم لزبائنها، لعمالها، لمنتجاتها، مهامها".[1]

بعد إعطاء مفهوم للأداء، يعرف تقييم الأداء على "أنه تقييم نشاط المؤسسة في ضوء ما توصلت إليه النتائج في نهاية الفترة المحاسبية بحثا عن العوامل المؤثرة في النتائج في تشخيص ما تبين من صعوبات في التنفيذ وتحديد المسؤوليات وتفادي أسباب الأخطاء مستقبلا".[2]

كما يعرف تقييم الأداء على أنه " قياس الأداء الفعلي (ما تم تأديته من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث، ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة، بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".[3]

---

[1] عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007-2008، ص 29.

[2] توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، مصر، 2003- 2004، ص 03

[3] علي السلمي، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات، مجلة الإدارة و التمويل، المجلد التاسع، العدد الأول، عمان، 1986، ص 41

ويمكن أن نعرف تقييم الأداء على أنه محاولة مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط من قبل، من أجل تحديد المسؤوليات ومعالجة الانحرافات وتفادي الأخطاء في المستقبل والرقابة على أداء الأفراد والحكم على مدى قدرتهم في تنفيذ الخطة المستقبلية للمؤسسة.

2. أهداف تقييم الأداء: تهدف عملية تقييم الأداء إلى الوصول إلى مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها كما يلي: [1]

- **متابعة أداء العامل والرقابة عليه بصفة دائمة:** حيث تستعمل تقارير الكفاءة كأداة للرقابة والإشراف إذ تسمح للمسؤول المباشر بأن يهتم بصفة شبه دائمة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمال وظائفهم للحكم على مدى كفاءتهم لمهنتهم.

- **دفع العمال إلى الاجتهاد أكثر في مهنتهم:** فعند ما يدرك العامل أن مهنته ستخضع للتقويم والتقدير الدائم من قبل المسؤولين، فإن ذلك يجعل العامل يبذل جهد أكثر.

- **إمكانية تثبيت العامل الجديد:** فنظم الخدمة المدنية تقضي في غالب الأحيان بقضاء الموظف (العامل) الجديد لفترة تربص قبل تثبيته في مهنته، وإلا أستبعد من المهنة وذلك لعدم قدرته على القيام بواجباته.

- **تبيان بعض العيوب والمشاكل الإدارية والتنظيمية:** حيث تكفل الدارسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاءة الكشف عن بعض العيوب الإدارية والتنظيمية وعلى سبيل المثال فإذا كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المستوى المطلوب فإن هذا يبين أن هناك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل، وليس في الموظف نفسه.

- **تقدير صلاحية أنظمة شؤون العاملين الأخرى:** إذ تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار لمدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختبار والتعيين.

[1] المسكيني علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص 74.

المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء المالي:

هناك عدة مراحل تمر بها عملية تقييم الأداء المالي من أهمها: [1]

1- مرحلة التخطيط : ويتم في هذه المرحلة إعداد الموازنات التقديرية والقوائم التقديرية، وتحديد أدوات التقييم التي سيتم استخدامها ، وتحديد المراكز المسئولة عن عملية التقييم والأهداف المستقبلية المتوقعة.

2- مرحلة مقارنة النتائج : ويتم في هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، والهدف من ذلك هو معرفة ما مدى تحقيق الأهداف التي تم وضعها مسبقا، ومعرفة ما إذا كان هناك انحرافات لغرض تحليلها ومعرفة أسبابها ومعالجتها.

3- مرحلة بعد مقارنة النتائج : ويتم في هذه المرحلة معرفة ما إذا كان هناك انحرافات لغرض تحليلها ومعرفة أسبابها ومعالجتها.

المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء المالي:

1. تقييم ربحية وسيولة المؤسسة، وتطور نشاطها ومديونيتها، وكذا تطور توزيعات المؤسسة.
2. متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة وطبيعته والعمل على تحسينه.
3. متابعة ومعرفة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة.
4. المساهمة في اجراء عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية.
5. المساعدة في فهم البيانات المالية.

[1] عبد الله عبد الخالق، تنمية الموارد البشرية وكيفية التعامل معها، دار عالم الفكر، الكويت، 2000، ص 76.

خلاصة

من خلال دراستنا لهذا الفصل والذي تضمن الأداء المالي نستخلص أن هذه الاخيرة تهدف إلى تجنيد الطاقات للاستخدام الامثل والفعال للموارد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وفقا لاستراتيجية المؤسسة، كما تسمح بقياس النتائج لفعل ما ومقارنة هذه النتائج مع الأهداف المحددة مسبقا، وكذلك الانحرافات واستخراج الفروقات ثم اتخاذ القرارات والتدابير اللازمة لتفادي الوقوع في مثل هذه الانحرافات مستقبلا.

الفصل التطبيقي

دراسة حالة المركب الصناعي التجارية حضنة-المسيلة -

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى عرض ومناقشة مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بدور الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي، سنقوم في هذا الفصل باختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم النظرية مع الواقع التطبيقي، من خلال إجراء الدرأسة التطبيقية للمركب الصناعي والتجاري مطاحن الحضنة المسيلة.

المبحث الأول: التعريف بميدان التربص

المطلب الأول: بطاقة فنية لمطاحن الحضنة بالمسيلة

- نشأة مطاحن الحضنة بالمسيلة:

تقع مطاحن الحضنة على بعد 02كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين برج بوعريريج والمسيلة، بدأ بناؤها سنة 1980حيث تم تشغيلها لأول مرة سنة 1982.

وقد حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755م²منها 12555م²مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة "في 1997.10.01(مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم1997.09.07، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة ب تاريخ1997.10.01مبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000دج ابتداء من 1997.10.01، تم رفعه في 1998.04.30 إلى 479.000.000دج وفي 2009بلغ 1.449.460.000دج، وتنقسم الوحدة إلى قسمين قسم قديم وقسم جديد هما:

القسم الأول: يتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية من نوع "« buhler »"بيلر وتاريخ بداية استغلالها سنة 1981 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 2000قنطار يوميا بتكلفة انجاز إجمالية قدرها 220.915.480.55وارتفعت القدرة الإنتاجية ب:242.202.253.51دج

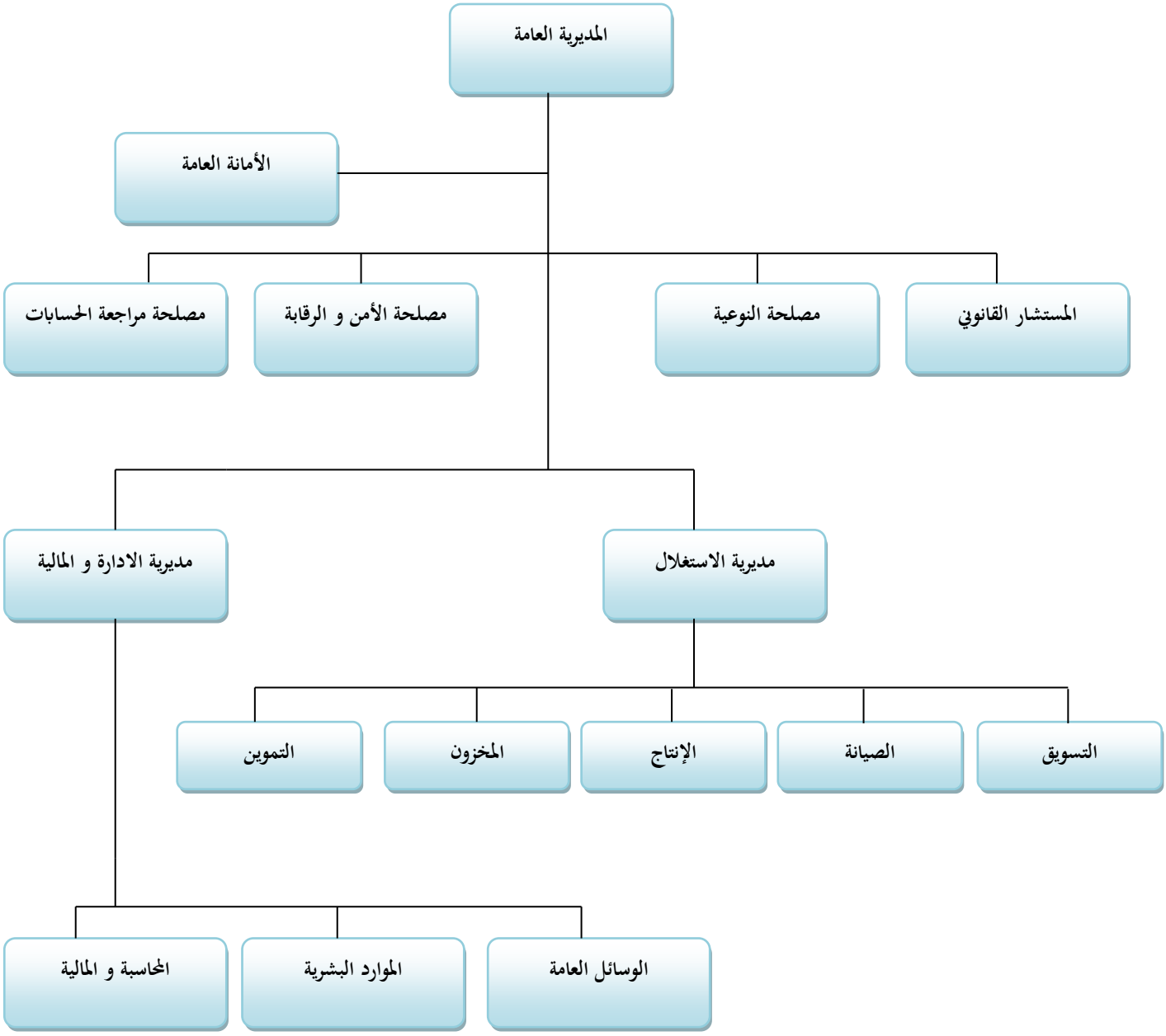
القسم الثاني:

-يتكون من مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الايطالية من نوع "« Golfito »"قولفيطو وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000قنطار يوميا بتكلفة انجاز إجمالية قدرها 563.986.101.84دج

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة:

- إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي الإداري من حيث تباين دوائر ومصالح وفروع الشركة وسنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغيرات وهذا أهم ما جاء فيه:

الشكل(03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة- المسيلة-



المصدر: الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية

تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية ولهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها:

- تعظم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية
- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد والفرينة
- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة.
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه
- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال ...
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي في مؤسسة مطاحن الحضنة

سنحاول من خلال هذا البحث تقييم الأداء المالي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة باستعمال المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية وذلك بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من الوثائق المحاسبية للمؤسسة.

المطلب الأول: المؤشرات غير المالية

تعتبر لوحة القيادة توازي بين مؤشرات المالية وغير المالية المعتمدة من طرف مؤسسة مطاحن الحضنة في تقييم الأداء المالي وعليه سنقوم بعرض لوحة القيادة لسنتين (2019.2020)

الجدول رقم (04): لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج (2019.2020).

	2019			2020		
الإنتاج	الفعلي	التقديري	الانحراف	الفعلي	التقديري	الانحراف
السميد	237711	201168	%18.17	23008	254816	%33.48-
الفرينة	224550	175626	%27.86	230098	153549	%49.85
النخالة	211921	167706	%26.36	226384	253935	%10.85-

المصدر: من اعداد الطالبين بناءا على وثائق المؤسسة.

التعليق: يتضح من الجدول أعلاه ان:

- **منتوج السميد:** قدر انحراف ناتج عن الفروقات في تقدير بين الكميات الفعلية والموقعة، حيث كان الإنتاج أكبر من المقدر بنسبة (18.17%) كان الانحراف غير ملائم أي ان هناك تطور في الإنتاج الفعلي بالنسبة (33.48%) كان ملائم أي ان هناك تراجع في الإنتاج.

- **منتوج فرينة:** حيث كان الإنتاج الفعلي أكبر من المقدر بنسبة (27.86%) كان الانحراف غير ملائم أي ان هناك التطور في الإنتاج لسنة (2019)، اما سنة (2020) كان الإنتاج الفعلي أكبر من المقدر بالنسبة (49.85%) أي ان الانحراف غير ملائم أي ان هناك تطور كبير في الإنتاج (2020).

- **منتوج النخالة:** حيث كان الإنتاج الفعلي أكبر من القدر بنسبة (26.36%)كان الانحراف غير ملائم أي ان هناك تطور في الإنتاج لسنة (2019)، اما سنة (2020) كان الإنتاج التقديري أكبر من الإنتاج الفعلي بالسنة (10.85-%) أي ان الانحراف ملائم، (لا تعطي لها أهمية في التقدير وتعتبر هذه المواد بمثابة مواد للترويج أكثر من المنتوجات الرئيسية في المؤسسة.

الجدول رقم (05): لوحة القيادة الخاصة بالمبيعات (2019-2020).

	2019			2020		
المبيعات	**الفعلي**	**التقديري**	**الانحراف**	**الفعلي**	**التقديري**	**الانحراف**
السميد	238145	201168	%18.38	230205	354816	%35.12-
الفرينة	224515	175626	%27.84	230843	230843	%50.34
النخالة	213080	167706	%27.06	225485	225485	%11.20-
عجائن و الكسكس	30	0	-	63	0	-
مبيعات اخرى	61	0	-	64	0	-

المصدر: من اعداد الطالبين بناءا على وثائق المؤسسة.

التعليق: يتضح من الجدول أعلاه:

- **منتوج السميد:** قدر بانحراف ناتج عن الفروقات بين الكميات الفعلية والمتوقعة، حيث كان الفعلي أكبر من التقديري بنسبة (18.38%) كان الانحراف غير ملائم لسنة (2019) اما سنة (2020) كان التقديري أكبر من الفعلي بالنسبة (35.12%) أي ان الانحراف ملائم.

-**منتوج الفرينة:** ناتج عن انحراف حيث كان الفعلي أكبر من التقديري بالنسبة (27.84%) كان الانحراف غير ملائم لسنة (2019)، اما سنة (2020) كان غير الانحراف ملائم.

- **منتوج النخالة:** ناتج عن انحراف حيث كان الفعلي أكبر من التقديري بالنسبة (27.06%) الانحراف غير ملائم لسنة (2019) اما السنة (2020) كان التقديري تكبر من الفعلي بالنسبة (11.20%) أي ان الانحراف ملائم.

ملاحظة: بالنظر لعدم حصولنا على معلومات كافية حول الأسعار المعتمدة في المؤسسة، اقتصر تحليلنا للانحراف على الكميات فقط.

المطلب الثاني: مؤشرات النسب المالية:

حتى تتمكن المؤسسة بالتطرق الى عملية تقييم أدائها، لأعداد الخطط المالية المستقبلية من خلال المعلومات المفصح عنها في القوائم المالية والتي تعتمد عنه المؤسسة مؤشرات التوازن المالي للسنة الأخيرة بالسنوت السابقة، وفي المبحث سيتم تقييم أداء المؤسسة للفترة (2019-2020).

أولا: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي:

للقيام بتقييم الأداء المالي للمؤسسة باستخدام مؤشرات التوازن المالي لابد من اعداد الميزانية المختصرة.

1-الميزانية المالية المختصرة:

تقوم المؤسسة في نهاية كل سنة بإعداد الميزانية المالية المختصرة بالاعتماد على الميزانية المحاسبية اظهار قيم السنة السابقة ومدى تطورها بهذه السنة والمقارنة مع قيم السنة السابقة، مع جدول ملحق : يسنى الميزانية المالية ملحق رقم (3،4،5،6)

أ. جانب الأصول:

الجدول رقم (06): الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة مطاحن الحضنة للفترة (2019-2020)

البيان	2018	2019	2020
الأصول الثابتة	1267046761.53	1241595748.85	1222833295.72
مجموع الأصول الثابتة	1267046761.53	1241595748.85	1222833295.72
أصول متداولة			
قيم الاستغلال	396842164.34	357028782.44	160389295.6
قيم قابلة للتحقيق	675738828.32	262782280.22	408643362.19
قيم جاهزة	266400898.80	819251997.95	601417998.87
مجموع الأصول المتداولة	1338981891.46	1439063060.61	1170450656.66
مجموع الأصول	2606028652.99	2680658809.46	2393283952.38

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على التقارير المالية للمؤسسة.

ب. جانب الخصوم:

الجدول رقم (07): الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة مطاحن الحضنة للفترة (2018-2020)

البيان	2018	2019	2020
الأموال الدائمة			
الأموال الخاصة	1385436125.01	1462765537.64	1576792045.84
ديون طويلة الاجل	45325764.25	51664806.22	42711442.29
مجموع الأموال الدائمة	1430761889.26	1514430343.86	1619503491.13
الديون قصيرة الاجل	1175266763.73	1166228465.60	773780461.25
مجموع الخصوم	2606028652.99	2680658809.46	2393283952.38

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على التقارير المالية للمؤسسة.

2-حساب مؤشرات التوازن المالي:

أ-حساب رأس المال العامل: يعبر رأس المال العامل مؤشر أساسي لتقييم التوازن المالي داخل المؤسسة والجدول التالي يوضح رؤوس الأموال مطاحن الحضنة.

الجدول رقم (08): حساب مختلف رؤوس الأموال العاملة للمؤسسة للفترة (2018-2020)

البيان	2018	2019	2020
الأموال الدائنة الأصول الثابتة	1430761889.26 1267046761.53	1514430343.86 1241595748.85	161950349.13 1222833295.72
رأس المال العامل الدائم الصافي	163715127.73	272834595.01	396670195.41
الأموال الخاصة الأموال الثابتة	1385436125.01 1267046761.53	1462765537.64 124159748.85	1576792045.84 1222833295.72
رأس المال العامل الخاص	118389363.48	221169788.46	35358753.12
مجموع الأصول الأصول الثابتة	2606028652.99 1267046761.53	2680658809.46 1241595748.85	2393283952.38 1222833295.72
رأس المال العامل الاجتماعي	1338981891.46	1439063060.61	1170450656.66

المصدر: من اعداد الطالبين

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يمكن تسجيل عدة ملاحظات هي:

- **بالنسبة لرأس المال العامل الدائم (الصافي):**

من خلال الجدول نلاحظ ان رأس المال العامل الدائم موجب خلال الفترة محل الدراسة، ويزداد من السنة الى أخرى، حيث الزيادة 2019 حوالي 66.65% بالمقارنة مع سنة 2018 سنة 2020 كانت الزيادة بنسبة 45.39%بالمقارنة مع سنة 2019، وهنا نقول ان المؤسسة استطاعت تمويل أصولها الثابتة انطلاقا من أموالها الدائمة، مع تحقيق فائض في الأموال.

أي ان المؤسسة تمتلك هامش امان تستطيع من خلاله تسديد قروضها القصيرة الاجل في حال عدم توافق اجال تحول الأصول المتداولة الى سيولة مع اجال استحقاقية الديون قصيرة الاجل.

- **بالنسبة لرأس المال العامل الخاص:**

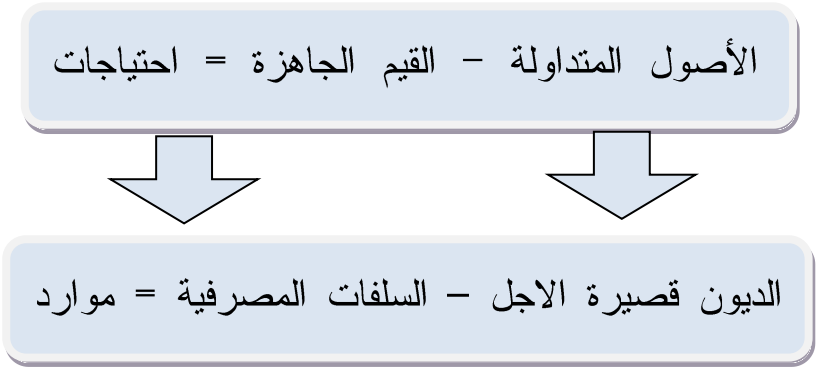
من خلال ان رأس المال العامل الخاص موجب خلال الفترة المدروسة، وهو في زيادة مستمرة، حيث بلغت نسبة الزيادة سنة 2020 حوالي 60.04% بالمقارنة مع السنة الماضية، وهذا يعني ان المؤسسة قادرة على تغطية أصولها الثابتة باستعمال أموال الخاصة دون الاستعانة بالقروض طويلة الاجل، وهو مؤشر إيجابي للمؤسسة على عدم تبعيتها للأطراف الخارجية ولوضعيها المالية.

- **بالنسبة لرأس المال العامل الأجنبي:**

نلاحظ انخفاض رأس المال الأجنبي بالمقارنة مع الأموال الخاصة للمؤسسة من خلال الفترة المدروسة، حيث بلغ انخفاض رأس المال العامل الأجنبي لسنة 2020 حوالي 48.22% بالمقارنة مع الأموال الخاصة لنفس السنة، وهذا يعني ام المؤسسة مستقلة ماليا عن الأطراف الخارجية، أي عدم تدخل هذه الأطراف في سياسة المؤسسة.

- **احتياجات رأس المال العامل:**

احتياجات رأس المال العامل= (الأصول المتداولة –القيم الجاهزة) – (الديون قصيرة الأجل – السلفات المصرفية) أي:



والجدول التالي يظهر احتياجات رأس المال العامل لمؤسسة مطاحن الحضنة للفترة (2018-2020).

الجدول رقم (09): يظهر احتياجات رأس المال العامل لمؤسسة مطاحن الحضنة للفترة (2018-2020).

البيان	2018	2019	2020
احتياجات الدورة موارد الدورة	1072580992.66 1175266763.73	619811062.66 1166228465.60	569032657.79 773780461.25
احتياجات رأس المال العام	-102685771.07	-54617402.94	-204747803.46

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ ان احتياجات رأس المال العامل سالبة للفترة (2018-2019-2020)، وهذا يعني ان المؤسسة قد غطت احتياجات دورتها، ولا تحتاج الى موارد أخرى أي ان الحالة المالية للمؤسسة جيدة ولكن يعاب على المؤسسة ان الموارد فائضة لم تستخدم في تنشيط دورة الاستغلال خاصة في سنة 2020 حيث بلغت الموارد الفائضة 546417402.94.

- **حساب الخزينة:**

يمكن حساب الخزينة المؤسسة خلال الفترة الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (10): الخزينة لمؤسسة مطاحن الحضنة لفترة (2019-2021).

البيان	2018	2019	2020
رأس المال العامل الدائم احتياجات رأس المال العامل	163715127.73 -102685771.07	272834595.01 -546417402.94	396670195.41 -204747803.46
الخزينة الصافية	266400899.80	819251997.95	601417998.87

المصدر: من اعداد الطالبين.

من الجدول نلاحظ ان الخزينة في الفترة محل الدراسة موجبة، وهذا يدل على ان رأس المال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة وهناك فائض يعبر عن رصيد الخزينة، الا ان تجميد الأموال في خزينة المؤسسة ليس في صالح المؤسسة لذلك ينبغي توظيف هذه الأموال في العديد من الاستثمارات، كما في سنة 2021 حيث انخفضت الخزينة بنسبة 26.6%بالمقارنة مع سنة 2020، وهذا يعني ان المؤسسة وضعت بعض من امال الخزينة في مشاريع استثمارية أخرى، او في تسديد ديونها.

المبحث الثاني: اهم الموازنات التي تعدها المؤسسة وتحليل انحرافها

تحقيق فعالية من خلال المنظور الاستراتيجي للمؤسسة، حيث تلتزم المؤسسة بخطة محل التطبيق وتتخذ الإجراءات الرقابية السليمة والتي تحديد المهام، وتحديد الضوابط الرقابية والتي تعتبر الموازنات من أهمها.

المطلب الأول: الموازنات التي تعدها المؤسسة

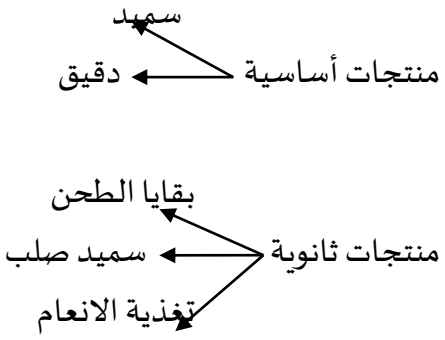
تعد المؤسسة مجموعة من الموازنات حيث انها تقوم بتقسيم هذه الموازنات الى قسمين وهي كتالي:

الموازنات الأساسية.

الفرع الأول: الموازنات الأساسية

1-موازنة الإنتاج:

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



ويكون لكل منتج نوعان عادي وممتاز وبأوزان من 1كلغ الى 50 كلغ.

وبحكم ان المؤسسة تقوم بإنتاج مادة استهلاكية، ولأجل تلبية الطلب على المؤسسة تتطلب وجود مستمر للمواد الأولية، ولذلك يجب التخطيط لإنتاج لضمان الكميات المطلوبة، وكذا توفير الحد الأدنى من المخزون للمواد الأولية.

ولذلك فان موازنة الإنتاج تكتسب أهمية كبيرة من باقي الموازنات داخل المؤسسة حيث يجب الاخذ بعين الاعتبار عند تقديرها: طلبيات المبيعات والقدرة الإنتاجية وكذا السوق.

2-موازنة المبيعات:

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

وبما أن المبيعات المؤسسة تتمثل في سميد ودقيق ومنتجات ثانوية فان المؤسسة تعتمد في اعدادها لموازنة المبيعات على مبيعات السنوات السابقة (توزيع على أساس المنتوج) بالإضافة الى أسعار المنتجات وعدد الزبائن.

3-موازنة التموين:

يتم اعداد موازنة التموين على أساس الإنتاج وذلك لتحديد كمية المواد التي يحتاج اليها في عملية الإنتاج ويحسب بنسبة 70% من قدرة المؤسسة في الإنتاج، ويكون بأوقات مناسبة محددة مسبقا.

4-موازنة الاستثمار:

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

5-موازنة الخزينة:

وتتعلق هذه الوازنة بالوضعية المالية والمحاسبية التقديرية للمؤسسة وذلك لتحديد السيولة النقدية للمؤسسة وكذا المصروفات والمقبوضات.

المطلب الثاني: طرق التنبؤ بموازنة الإنتاج وموازنة المبيعات

الفرع الأول: موازنة الإنتاج

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

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

ودائما ما يكون المخطط مقارب لإنتاج المحقق وذلك لان مصلحة الإنتاج تسعى الى تلبية الطلبيات 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 عادي 74%
- منتجات ثانوية 34%.26%

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

مثال: انتاج المؤسسة التقديري سنة 2020 هو كتالي:

ومنه:

- قمح صلب (طحين):4000ق/يوميا
- قمح لين(طحن):1500ق/يوميا

والقانون:

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

شهر جانفي كالتالي:

القمح الصلب :50400 ق/شهريا: 4000x0.7x18

القمح اللين: 18900 ق/شهريا: 1500x0.7x18

أولا: حساب السميد: ونستعمل للحساب 50400ق/شهريا وذلك لأنه يستخرج من القمح الصلب.

-سميد ممتاز 25كلغ.

50400x85%x64%-27418QL

-سميد ممتاز 10كلغ:

50400x10%x64%-3226QL

-سميد عادي 25كلغ:

50400x5%x72%-1814QL

-منتجات ثانوية من السميد:

حيث ان المنتجات الثانوية تساوي السميد نطرح منه 50400

50400-27418+3226+1814-17952QL

32458

ثانيا: حساب الفرينة:

وتستعمل للحساب 18900 ق/شهريا وذلك لأنه يستخرج من القمح اللين.

-فرينة عادية 50 كلغ:

18900x90%x74%-12587QL

-فرينة عادية 25 كلغ:

18900x8%x74%-1119QL

-فرينة 5 كلغ:

18900x1%x69%-140QL

فرينة ممتازة 1/2 كلغ و5 كلغ:

18900x1%x69%-130QL

منتجات ثانوية من الفرينة:

وهو مجموع الفرينة -18900ومنه:

18900-12587+1119+140+130+130-4793

14107

الفرع الثاني: موازنة المبيعات

تقع مسؤولية اعداد موازنة المبيعات على عاتق مدير المبيعات حيث يجب ان تكون هذه الموازنات مرتكزة على الخطة الاستراتيجية.

حيث ان موازنة المبيعات هي موازنة ذات تأثر كبير على باقي الموازنات الأخرى وبالتالي فهي تمثل إيرادات المؤسسة وتتمثل انتاجات المؤسسة في السميد والدقيق والمنتجات الثانوية.

ولأعداد الموازنة التقديرية للمبيعات يجب تحديد حجم المبيعات المراد التوصل اليه او بالأحرى تقدير مبيعات المؤسسة المستقبلية.

حيث يجب على المؤسسة تقدير انتاج المؤسسة ولذلك مع الاخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- ساعات عمل.
- عدد اليد العاملة وقدرتها.
- القدرة الإنتاجية للمؤسسة.
- .....الخ.

حيث ان المؤسسة في اغلب الأحيان إذا لم يكن دائما تعتمد على القدرة كل ما ينتج يباع فان مبيعات المؤسسة تعتمد على انتاجها والتالي فان مبيعات المؤسسة تكون كتالي:

تقدر وتحسب بنفس الطريقة الموازنة المبيعات الا ان المنتجين يكونان في جدول منفصلين:

الجدول رقم (11): تقدير مبيعات منتج السميد لسنة 2020 بالقنطار

الأشهر	سميد ممتاز		سميد عادي	اجمالي السميد	منتجات ثانوية من السميد
	25كلغ	10كلغ	25كلغ		
جانفي	27418	3226	1814	32458	17942
فيفري	25894	3046	1814	30654	17942
مارس	27418	3226	1814	32458	17942
افريل	27418	3226	1814	32458	17942
ماي	15232	1792	1008	18032	9968
جوان	27418	3226	1814	32458	17942
جويلية	12245	4779	1008	18032	9968
اوت	24431	6212	1814	32458	17942
سبتمبر	24431	6212	1814	32458	17942
أكتوبر	2431	6033	1814	32458	17942
نوفمبر	22908	6212	1814	30645	16946
ديسمبر	23403	6212	1814	31429	18971
الإجمالي	282646	53401	19958	356005	198335

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة.

الجدول رقم (12): تقدير مبيعات منتج الفرينة لسنة 2020 بالقنطار

الأشهر	فرينة عادية			اجمالي الفرينة		اجمالي الفرينة	منتجات ثانوية من الفرينة
	50كلغ	25كلغ	5كلغ	5كلغ	1/2كلغ		
جانفي	12587	1119	140	130	130	14107	4793
فيفري	11888	1057	132	123	123	1323	4793
مارس	12587	1119	140	130	130	14107	4793
افريل	12587	1119	140	130	130	14107	4793
ماي	6993	622	78	72	72	7837	2663
جوان	12587	1119	140	130	130	14107	4793
جويلية	4832	622	2168	130	72	7837	2663
اوت	10427	1119	2231	130	130	14107	4793
سبتمبر	10427	1119	2231	130	130	14107	4793
أكتوبر	10427	1119	2231	130	130	14107	4793
نوفمبر	9727	1057	2231	123	123	13323	4527
ديسمبر	10427	1119	2231	130	130	14107	4793
الإجمالي	125497	123083	14083	1435	1435	155177	52732

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل انحراف كل من موازنة الإنتاج وموازنة المبيعات

من خلال الدراسة التي تمت تبين لي ان الشركة مطاحن الحضنة تقدر حجم الإنتاج شهريا وكذا سنويا ومما توفر من وثائق ومعلومات سأقوم بالاعتماد على الإنتاج المقدر والمحقق ل سنة2020:

الفرع الأول: تحليل انحراف موازنة الإنتاج

الانحراف الإنتاج= الإنتاج المقدر – الإنتاج المحقق

الجدول رقم (13): تقدير منتج الفرينة لسنة 2020 بالقنطار

المنتجات	الإنتاج المقدر	الإنتاج المحقق	انحراف الإنتاج	النسبة المئوية
سميد	356007	254911	101096	71.60
فرينة	155176	266356	-111180	171.65
منتجات ثانوية	25107	241869	9188	96.34
كسكس ومعجنات	0	0	/	/
أخرى	0	0	/	/
المجموع	76224	763136	-896	/

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة

نلاحظ بان الانحراف في الإنتاج سالب خلال هذه السنة وذلك راجع لانخفاض الإنتاج عن المحقق من منتج الفرينة وهذا يوضح ان المؤسسة لم تصل الى الهدف المنشود.

الفرع الثاني: تحليل انحراف موازنة المبيعات

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

أولا: انحراف الكمية

انحراف الكمية: (الكمية الفعلية –الكمية المقدرة) x السعر المقدر = الكمية x لسعر المقدر

الجدول رقم (14): انحراف الكمية لسنة 2020

المنتجات	الكمية	السعر المقدر	انحراف الكمية
سميد	-97644	3608	-352299552
فرينة	111630	2085	232748550
منتجات ثانوية	-8159	1100	-89585900
المجموع	5827	6793	39582811

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات المؤسسة

نلاحظ ان انحراف السعر خلال هذه السنة سالب، وهذا راجع الى التقدير غير جيد لأسعار المبيعات حيث ان منتج السميد بيع بسعر المقدر والمراد البيع به.

ثالثا: حساب الانحراف المختلط

الانحراف المختلط = (الكمية الفعلي – الكمية المقدرة) x (السعر الفعلي – السعر المقدر)

– السعر x الكمية

الجدول رقم (15): الانحراف مختلط لسنة 2020

المنتجات	**الكمية**	**السعر**	**الانحراف المختلط**
سميد	-97644	-108	10545552
فرينة	111630	-41	4576830
منتجات ثانوية	-8159	0	0
المجموع	**5827**	**-67**	**-390409**

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة

رابعا: حساب الانحراف الإجمالي.

الانحراف الإجمالي= انحراف الكمية + انحراف السعر + الانحراف المختلط

الجدول رقم (16): الانحراف الإجمالي لسنة 2020

المنتجات	انحراف الكمية	انحراف السعر	الانحراف المختلط	الانحراف الإجمالي
سميد	-352299552	-27903204	10545552	-36957204
فرينة	232748550	-10324696	4576830	248250076
منتجات ثانوية	-89585900	0	0	-89585900
المجموع	-209136902	-51426316	151222382	155006972

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة

خلاصة:

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

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

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

خاتمة

الخاتمة:

تعتبر الموازنة التقديرية أداة للتخطيط والمراقبة والتنسيق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة الجزائرية فهي تكاد ان تكون من الأدوات النادرة التي تتجمع فيها وظائف التسيير وتستخدم لتبسيط التعقيدات التي تواجهها المؤسسة لتخطيط وتقدير احتياجاتها ومصادر توفير تلك الاحتياجات الا انها يجب ان تراعي فيها جميع شروط من طرف اعداد و تقدير ومبادئ ولا فإنها لن تتمكن من تأدية ما هو منتظر منها ومن بين المهام الموكلة اليها تقييم الأداء المالي بواسطة التمكن من ضبط تقديرات نظرا لما له من دور في المؤسسة لكن بالرغم من هذا الا انها لاتزال امامها الكثير للوصول لدرجة الضبط الأمثل لأوجه الانفاق وكذا مصادر تمويل تلك الانفاقات وبالتالي تحقيق الفاعلية المنتظرة وهذا نظرا لما للأداء المالي من دون المؤسسات الاقتصادية من خلال التعمق اكثر ،في الواقع وجدنا من خلال الدراسة الميدانية ان مؤسسة مطاحن الحضنة فعلا تولي عناية بالغة للموازنات التقديرية وربما تعتبر من المؤسسات الرائدة في مجال التخطيط والمراقبة .

فمن خلال دراستنا لموضوع الموازنات التقديرية كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قمنا بإبراز هذه المساهمة الفعالة والدور الذي تلعبه في قياس الأداء وتحسينه، فهي التي تعمل على رقابة تنفيذ الخطط الموضوعة وتحقيق الأهداف التي تصبو اليها المؤسسة، وكذا مقارنة الأداء الفعلي مع ما هو مخطط له واستخراج الانحرافات ومعرفة أسبابها وطرق تصحيحها، فالأداء المالي يمثل المرأة العاكسة لنشاط المؤسسة امام كل المتعاملين معها ويساعد في التنبؤ بالمستقبل واتخاذ القرارات المستقبلية والسليمة لوضعية المؤسسة.

1-نتائج اختيار الفرضيات

بناءا على ما تم التطرق اليه في دراسة النظرية والميدانية تم التوصل الى النتائج التالية:

✓ تعد كل من عملية التخطيط والرقابة من اهم وظائف الموازنة التقديرية، فالمؤسسة اعتمد على التخطيط والاهداف المرجوة والرقابة عليها بالاستعمال الموازنات وذلك لاتخاذ القرارات المالية الصحيحة والتي تحقق الأهداف المرجوة او المسطرة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

✓ مؤسسة مطاجن الحضنة تعتمد على مؤشرات التوازن المالي بالإضافة الى بعض النسب المالية التي تستخدم نشاطها لذلك فهي اعتمد على نسب عديدة ومتنوعة تعذر عليها ذكرها فلا يوجد مؤشرات مهمة وأخرى غير مهمة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

✓ بعد الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وجدنا اعتماد المؤسسة على قياس وتحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها من اجل التقييم الفعال وتصحيح الانحرافات الازمة كل هذا يساهم في تحسين ادئها المالي والرفع منه وذلك بالاعتماد على موازنة التقديرية، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

-نتائج الدراسة:

لخصت دراسة هذا الموضوع مجموعة من النتائج والتي يمكن صياغتها فيما يلي:

✓ الأداء المالي يعد أحد اهم أنواع الأداء ان لم يكن أهمها على الاطلاق وهو ما اكدته الدراسة الميدانية.

✓ للموازنة التقديرية دور كبير في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من خلال الانحرافات والإجراءات التصحيحية.

✓ تحقق مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة نتائج مرضية ومؤشرات ونسب مالية مقبولة بالرغم من ان الخزينة الصافية دائما سالبة.

✓ المؤسسة تولي أهمية كبيرة للموازنة التقديرية مما يجعلها رائدة في عملية التخطيط والرقابة اللذان يعتبران من وظائف الأساسية للموازنة.

3-التوصيات المقترحة:

✓ يجب على المؤسسة مهما كان نوعها ان تولي أهمية كبيرة لنظام الموازنات التقديرية باعتبارها أداة فعالة في عملية التخطيط والرقابة بالإضافة الى انها تساهم في معرفة وتحسين الأداء المالي.

✓ يجب على المؤسسة اعتماد أساليب علمية واحصائية في تقدير الموازنة التقديرية وهو ما يسمح لها ببلوغ أهدافها المسطرة بشكل أفضل.

✓ يجب على المؤسسات الاقتصادية الاعتماد على دراسة وتحليل الانحرافات التي تعدها المؤسسة ومعرف أسبابها من اجل التقييم الفعال لمستوى أدائها.

✓ عدم حصر الاهتمام بالأداء المالي فقط بل يجب توسيع ذلك للأداء غير المالي كذلك والذي من خلال القيام بتحسينه حتما سيؤدي الى الرفع من مستوى الأداء المالي.

4-افاق البحث:

في الخير نتمنى ان يكون هذا البحث بداية لدراسات وبحوث أخرى سواء في مجال الموازنة التقديرية او الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية، لذا نقترح المواضيع الاتية:

✓ معوقات تطبيق نظام الموازنة التقديرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

✓ الموازنة التقديرية للخزينة أداة في تقييم الأداء المالي؟

- ✓ الموازنة التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرارات المالية؟
- ✓ الموازنة التقديرية أداة في تحديد الخيار الاستراتيجي؟

قائمة المراجع

قائمة المراجع والمصادر

الكتب:

1. أحمد راشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، دار زهران للنشر، عمان، 1997.

2. احمد نور، محاسبة التكاليف (القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة، دس).

3. بن سعيد خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي (الرياض: مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، 1997.

4. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، مصر، 2003- 2004.

5. عبد الله عبد الخالق، تنمية الموارد البشرية وكيفية التعامل معها، دار عالم الفكر، الكويت، 2000.

6. علي الشقراوي، إدارة المواد المخازن (الإسكندرية: الدار الجامعية،1995).

7. محمد فركوس، الموازنات التقديرية: أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

8. محمد فركوس، محمد فركوس، الموازنات التقديرية: أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

9. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 01، الأردن، 2010.

10. المسكيني علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998.

11. نعيمة يحياوي وزكية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، ط01، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 170.

12. نور الدين خبانة، لإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت,، 1997.

المذكرات والأطروحات:

1. بن ريالة جهيدة، الميزانية التقديرية كأداة لتخطيط ومراقبة مبيعات مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص فحص محاسبي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.

2. بنية حيزية، أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة المسبك بالبرواقية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال و المالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، غير منشورة، 2011-2010.

3. حنان بوخشبة، دور الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة المركب الصناعي التجاري AGRODIV– عين بسام، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الماستر، قيم علوم التسيير، تخصص: إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2017-2018.

4. دادن عبد الغني قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية حلة بورصتي الجزائر و باريس، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، غير منشورة، 2006-2007.

5. زبيدي البشير، دور التقارير المالية في تحسين الأداء للمؤسسة دراسة ميدانية في مجمع صيدال، رسالة ماجستير تخصص محاسبة و تدقيق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم و علوم التسيير، جامعة البليدة، غير منشورة، أكتوبر 2011.

6. سامية مقعاش، محاضرات في مقياس الموازنات التقديرية، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2019/2018.

7. عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007-2008.

8. قلو رفيق، دراسة أثر التمويل الإسلامي على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير تخصص محاسبة و مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، غير منشورة، 2010-2011.

9. محمد نجيب دبابش، طارق قدوري، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، الملتقى الوطني حول واقع آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، 05-2013/05/06 جامعة الوادي.

10. وضياف سامية، تقييم الأداء المالي لشركات التأمين دراسة حالة شركة تأمين المحروقات خلال 2005-2008، رسالة ماجستير، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، غير منشورة، 2009 .

المجلات والتقيات:

1. علي السلمي، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات، مجلة الإدارة والتمويل، المجلد التاسع، العدد الأول، عمان، 1986.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وعرفان .....–

إهداء.....–

مقدمة: .....أ

الفصل الأول: الإطار النظري للموازنات التقديرية

تمهيد 7

المبحث الأول: ماهية الموازنات التقديرية 8

المطلب الأول: نشأة تطور ومفهوم الموازنات التقديرية: 8

المطلب الثاني: أنواع ومتطلبات إعداد الموازنات التقديرية 11

المطلب الثالث: تقييم الموازنات التقديرية 13

المبحث الثاني: طرق إعداد الموازنات التقديرية 16

المطلب الأول: الموازنات التقديرية للتموين 16

المطلب الثاني: إعداد الموازنات التقديرية للإنتاج.....25

المطلب الثالث: طرق إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات 30

خلاصة 34

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

تمهيد 36

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء المالي 37

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء المالي.....37

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأداء المالي 42

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي 43

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي للمؤسسة.....46

المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم الأداء 46

المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء المالي:.....48

المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء المالي 48
خلاصة 49
الفصل الثالث: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة
تمهيد: 51
المبحث الأول: التعريف بميدان التربص 52
المطلب الأول: بطاقة فنية لمطاحن الحضنة بالمسيلة 52
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة: 53
المطلب الثالث: أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية 54
المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي في مؤسسة مطاحن الحضنة 55
المطلب الأول: المؤشرات غير المالية 55
المطلب الثاني: مؤشرات النسب المالية: 57
المبحث الثاني: اهم الموازنات التي تعدها المؤسسة وتحليل انحرافها 63
المطلب الأول: الموازنات التي تعدها المؤسسة 63
المطلب الثاني: طرق التنبؤ بموازنة الإنتاج وموازنة المبيعات 65
المطلب الثالث: تحليل انحراف كل من موازنة الإنتاج وموازنة المبيعات 70
خلاصة: 74
الخاتمة: 76
قائمة المراجع والمصادر 81

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم :.....

رقم: ...../.....

المسيلة في: 2021/05/25

إلى السيد: المدير العام لمركب الصناعي
التجاري ..... المسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التربص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعدادمذكرات التخرج ، التي تدخل ضمن متطلبات نيل **شهادة الماستر** في شعبة: علوم مالية ومحاسبة تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تربصهم الميداني بمؤسستكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ ر .س	الإمضاء
01	علال اسامة	161631087601	200336061	
02	فوحية عبد الحومة	161631087848	200335582	

عنوان المذكرة: مساهمة الموازنات التقديرية في تسيير الاداء
دراسة حالة المركب الصناعي والتجاري
مطحن الحضنة المسيلة

المشرف(الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة التربص(الإمضاء والختم)	رئيس القسم(الإمضاءوالختم)
	قسم مراقبة التسيير شتيح عبد الكريم رئيس قسم مراقبة التسيير	جامعة محمد بوضياف المسيلة رئيس قسم العلوم المالية والمحاسبية أستاذ مساعد قسم أ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département: .....

امعة محمد بوضياف بالمسيلة

ية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سم: .....

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة)*: جوجة عبد الحق المولود(ة) بتاريخ: 03/22-1991 ب: حنشة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.) رقم: 200335582 الصادرة بتاريخ: 2016-11-24 عن: المسيلة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: حاسبية ومالية تخصص: تدقيق ومراقبة تسيير خلال السنة الجامعية: 2020

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان*: مواءمة نظام التحكيم الأمريكي لتقييم الأداء المالي المؤسسة - دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة

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

حرر بتاريخ: 2020/06/12

13 جوان 2021

التوقيع و البصمة

*يحرر كل طالب (ة) تصريحا فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد .

الملخص:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى التحكم في مواردها واستغلالها بأفضل طريقة تضمن لها البقاء، النمو، والاستمرارية، ولا يكون ذلك ممكنا إلا من خلال تقييم أدائها المالي، مما يختم عليها ضرورة إدخال تقنيات وأنظمة عصرية للتسيير والتي من أبرزها نظام الموازنات التقديرية والذي يهدف أساسا إلى القيام بوظائف التخطيط والتنسيق والرقابة، وكذا تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، وعليه فإن الموازنات التقديرية تعتبر نظاما فعالا يسمح المؤسسات بالتعرف على المشاكل التي تعترض خططها المالية.

لذا نهدف من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الموازنة التقديرية في عملية قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، من خلال إجراء دراسة ميدانية في المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة، وذلك من خلال دارسة موازنة المبيعات وموازنة المبيعات وموازنة الإنتاج للمؤسسة خلال السنوات (2018-2020).

الكلمات المفتاحية: الموازنات التقديرية، الأداء المالي، التخطيط، لوحة القيادة، موزانة المبيعات، موازنة الإنتاج.

Summary:

Economic institutions seek to control and exploit their resources in the best way to ensure their survival, growth and continuity, and this is possible only by assessing their financial performance, concluding that modern management techniques and regulations are needed, most notably the discretionary budget system, which aims mainly to carry out planning, coordination and oversight functions, as well as to analyse deviations and find out their reasons for taking appropriate corrective action, and therefore discretionary budgets are an effective system that allows institutions to identify problems in their financial plans .

Through this study, we aim to highlight the importance of the estimated budget in measuring and evaluating the financial performance of economic institutions, by conducting a field study in the commercial industrial complex, which is a liquefied lap, through the sales budget study, sales budget and production budget for the organization during the years.(2020-2018)

Keywords: estimated budgets, financial performance, planning, dashboard, sales balance, production balance.