الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية:العلـوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسييـــر

قسم: علـوم التسييـــر

رقم: .....

ميدان: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: ادارة مالية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمـــي

إعداد الطالب: قـــارة ســـــامي

تحـت عنـــوان

الموازنة التقديرية أداة في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة (2017/2016)

لجنة المناقشة:

غربي حمزة	جامعة المسيلة	رئيســـا
عزالدين عبد الرؤوف	جامعة المسيلة	مشرفا و مقررا
قروش عيسى	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين: أهدي ثمرة جهدي هذه.....

إلى التي كلما حاولت وصفها .....ماتت الكلمات على مشارف قلمي.....كيف لا ..... وكل ما قيل.... وسوف يقال..... لا يصل حد القلامة في ضفرها.....فأنت فوق كل ما يحمله اللفظ.....

معذرة أمي .....معذرة يراعتي والقلم..... لقد استعبدت الكلمات كي تكون إهداء لك ..... لكنها رفضت وفضلت الانتحار على أن تكون سطرا مما يكتبه قلمي.....

إلى الروح الزكية الطاهرة في جوار ربها .....أمي الغالية " تركية" رحمها الله وأسكنها فسيح جنته.

إلى من أنشئني على طريق العلم....وكان السند في جميع أطوار الحياة.....إلى من زرع في قلبي روح التحدي و الاجتهاد.....وسقاني بالرعاية و الاهتمام .....

إلى والدي الغالي: "عيسى" أطال الله عمره.

إلى الزوجة الغالية.....و أطفالي الأعزاء: قطر الندى، إسلام، إدريس.....

إلى أخي وإخوتي الأعزاء وأبنائهم وبعولهن و كل أفراد عائلة" قارة " الكريمة.

إلى أصدقاء الأعزاء...بوبكر، حمزة، نصر، سفيان، أحمد، عبد الجليل، عماد، صابر،يوسف،

السعيد (رحمه الله).

إلى كافة العمال الذين مررت بهم في حياتي العملية وخاصة، كمال، الميلود،الطيب، حمادة،صابر، سليم، علي،يوسف،فتحي،مراد.

قارة سامي

شكر

يقول النبي الكريم عليه أفضل الصلاة والتسليم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

لذا نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "**عزالدين عبد الرؤوف**" لتفضله على إشراف هذه المذكرة وتقديمه لنا ملاحظاته ونصائحه القيمة وتوجيهاته المستمرة ،دون أنسى "**الأستاذ غفصي توفيق** " على اهتمامه وتوفيره لبعض المراجع.

كما أتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بهذه المناقشة لدورهم الكبير في إثراء و إغناء المذكرة من عملهم وخبرتهم.

كما نتقدم بالشكر إلى الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الذي مد لنا يد العون في ساعات الدراسة من أجل استكمال المستوى التعليمي و تحسينه.

كما لا ننسى كل الأساتذة الأفاضل عبر مرحلتي الماستر التعليمية الذين حرسوا على تقديم أفضل ما لديهم لتلقين أكبر قدر ممكن من العلم والمعرفة.

وفي الأخير نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من مد يد العون من قريب أو من بعيد في إتمام هذه المذكرة.

الفهرس

الموضوع	الصفحة
الإهداء	
الشكر	
الملخص	
فهرس المحتويات	
فائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
قائمة الملاحق	
مقدمة	4-1
الفصل الأول الإطار النظري للدراسة	
تمهيد	5
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء	6
المطلب الأول: مفهوم الأداء	6
أولا: ماهية الأداء	6
ثانيا : أبعاد الأداء	7
ثالثا: أنواع الأداء	7
المطلب الثاني:قياس وتقييم الأداء المالي	8
أولا: ماهية الأداء المالي	8
ثانيا: ماهية قياس وتقييم الأداء المالي	9
ثالثا: مراحل وخطوات تقييم الأداء المالي	10
المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي من خلال المؤشرات والنسب المالية	11
أولا: مؤشرات تقييم الأداء المالي	12
ثانيا: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية	20
ثالثا: تقييم الأداء المالي باستخدام نسب النمو ونسب المردودية	24
المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء المالي باستخدام الموازنة التقديرية	25
المطلب الأول: ماهية الموازنة التقديرية	25
أولا: تعريف وأهمية الموازنة التقديرية	25
ثانيا: أنواع الموازنات التقديرية	26
ثالثا: المبادئ الأساسية لإعداد الموازنة التقديرية	29
المطلب الثاني : متطلبات نجاح الموازنات التقديرية	30
أولا: قواعد إعداد الموازنات التقديرية	31
ثانيا: الإجراءات الضرورية لإعداد الموازنة التقديرية	31

ثالثا: مراحل إعداد الموازنات التقديرية	32
المطلب الثالث: دور الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي	32
أولا: تقارير المتابعة وتقييم الأداء المالي	33
ثانيا : تحليل الانحرافات وتصحيحها	34
خلاصة الفصل	35
تمهيد	36
المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للبحث الميداني و التعريف بالمؤسسة	37
المطلب الأول: منهجية البحث	37
أولا: أدوات الدراسة الميدانية	37
ثانيا: مجال الدراسة	38
المطلب الثاني: التعريف بشركة الحضنة حليب بالمسيلة	38
أولا: لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة	38
ثانيا: نشاط المؤسسة	40
ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الحضنة حليب بالمسيلة	41
المبحث الثاني: عرض القوائم المالية لشركة الحضنة حليب	47
المطلب الأول: عرض الميزانية و جدول حسابات النتائج التقديريين	47
أولا: الميزانية التقديرية لسنة 2016-2017	47
ثانيا: جدول النتائج التقديري لسنتي 2016- 2017	49
المطلب الثاني : عرض الميزانية و جدول حسابات النتائج الفعليين	50
أولا: عرض الميزانية الفعلية لسنتي 2016-2017	50
ثانيا: جدول النتائج الفعلي لسنتي 2016-2017	52
ثالثا: حساب المؤشرات والنسب المالية	53
خلاصة الفصل	63
خاتمة عامة	65-64
قائمة المراجع	67-66
الملحق 01	71-68
الملحق 02	75-72
الملحق 03	76

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	بناء الميزانية المالية المختصرة	12
02	بناء الميزانية الوظيفية	13
03	جدول حسابات النتائج	14
04	يمثل كيفية حساب مختلف نسب الهيكل ودلالتها	21
05	يمثل كيفية حساب مختلف نسب السيولة ودلالتها	22
06	يمثل كيفية حساب مختلف نسب النشاط ودلالتها	23
07	تطور رقم الأعمال من سنة 2012 إلى سنة 2015	39
08	أهم البلدان المستخدمة ومصدرها	40
09	تشكيلة منتجات المؤسسة	46
10	الميزانية المالية التقديرية (جانب الأصول)	47
11	الميزانية المالية التقديرية (جانب الخصوم)	48
12	جدول النتائج التقديري لسنتي 2017- 2016	49
13	الميزانية المالية الفعلية (جانب الأصول)	50
14	الميزانية المالية الفعلية (جانب الخصوم)	51
15	جدول النتائج الفعلي لسنتي 2016-2017	52
16	الميزانية المالية المختصرة (جانب الأصول	53
17	الميزانية المالية المختصرة (جانب الخصوم)	53
18	جدول إنحراف مؤشرات التوازن	54
19	جدول إنحراف نسب التمويل	56
20	جدول إنحراف نسب السيولة	57
21	جدول إنحراف نسب النشاط	59
22	جدول انحراف نسب المردودية	61

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	بناء الميزانية الاقتصادية	14
02	حالات الخزينة الصافية	19
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة	44

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
01	الميزانية التقديرية لسنتي 2016-2017	71-68
02	الميزانية الفعلية لسنتي 2016-2017	75-72
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة	76

المقدمة

المقدمة

تمثل المؤسسة الاقتصادية اللبنة الأساسية لأي اقتصاد، لذا وجب الاهتمام أكثر بوظائفها بما يضمن استمرارها وتحقيق أهدافها، والإلمام خاصة بوظيفتي التخطيط والرقابة اللذان يمثلان أساس العملية الإدارية، باعتبار أن التخطيط الوظيفة الأولى التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ قراراتها والتحكم الناجح في مواردها، وللتأكد من نجاح التخطيط لا بد من الرقابة التي من خلالها تتم مراقبة الأعمال المنجزة للتحقق من سيرها وفق ما خطط سلفا، تم قياس وتقييم نتائجها وعلى أساس هذه النتائج يتم اتخاذ القرارات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

ويحظى الأداء المالي في المؤسسات بكل أنواعها وبأهمية بالغة من الباحثين و الإداريين والمستثمرين على وجه الخصوص، لأن الأداء المالي الأمثل هو السبيل الوحيد للحفاظ على البقاء والاستمرارية، ويعتبر تقييم الأداء الذي يلي عملية القياس من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها، لذا اعتمدت على أساليب في التخطيط كالتخطيط المالي الذي تعتمد عليه المؤسسات في اتخاذ قراراتها المالية من خلال إعداد خطة مالية في شكل موازنة تقديرية مما يسمح لها بدراسة إمكانية تحقيق أهدافها المسطرة.

و تعتمد المؤسسة بشكل أساسي على الموازنات التقديرية من أجل تقييم أدائها ومراقبة تنفيذ خططها المسطرة، فهي تسمح لها بتحديد وضعيتها اتجاه الأهداف المسطرة، حيث تقوم بمقارنة نتائجها الفعلية بما هو مخطط وفق الموازنة حتى تتمكن من تصحيحها في المستقبل لتقديم أداء مالي أفضل وتحقيق نتائج إيجابية، كونها تعتبر من أهم أدوات التخطيط المالي، والموازنة التقديرية هي ترجمة مالية وكمية لأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

1- طرح الإشكالية:

وعلى ضوء ما سبق، يمكن طرح و صياغة الإشكالية الرئيسية لهذا الموضوع كالآتي:

كيف تساهم الموازنة التقديرية في قياس وتقييم الأداء المالي في مؤسسة حضنة حليب ؟

و حتى يتسنى لنا الإلمام بجوانب الموضوع كان لا بد من تجزئة الإشكالية إلى أسئلة فرعية التالية:

- ✓ هل للمؤسسة الاقتصادية القدرة على تحسين أدائها المالي بالاعتماد على الموازنة التقديرية؟
- ✓ ما هي أهم أدوات التحليل المالي المستخدمة في قياس وتقييم الأداء المالي؟
- ✓ هل يمكن لمؤسسة حضنة حليب الرفع من أدائها المالي بالاعتماد على تحليل الانحرافات وتصحيحها؟

2- الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية تم طرح الفرضيات التالية:

- ✓ للمؤسسة الاقتصادية القدرة على تحسين أدائها بالاعتماد على الموازنة التقديرية.

- ✓ تعتبر المؤشرات والنسب المالية من بين أهم أدوات التحليل المالي المستخدم في قياس وتقييم الأداء المالي.
- ✓ يمكن لمؤسسة حضنة حليب الرفع من أدائها المالي اعتمادا على تحليل الانحرافات وتصحيحها.

3- أسباب اختيار الموضوع

يعود اختيار الموضوع إلى عدة أسباب من بينها:

- ✓ الرغبة في التعرف على هذا الموضوع والتعرف أكثر على المفاهيم المتعلقة به من الناحية النظرية
- ✓ التعرف على مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على الموازنة التقديرية والتخطيط المالي في أداء مختلف أنشطتها.
- ✓ معرفة مدى سعي المؤسسات الجزائرية إلى الاهتمام بالأساليب المالية والعلمية في دراسة وتنفيذ مشاريعها.
- ✓ معرفة الطرق المستخدمة من طرف المؤسسات في قياس وتقييم أدائها المالي.

4- أهداف الدراسة

- ✓ 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 .

5- أهمية الدراسة:

- ✓ تكمن أهمية الموضوع في تحديد دور الموازنة التقديرية في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.
- ✓ إبراز المزايا التي يقدمها التخطيط المالي للمؤسسة من خلال الموازنة التقديرية التي تسمح بمراقبة عملية تنفيذ نشاطاتها وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث وهو ما يساهم في تحسين أدائها المالي.

6- حدود الدراسة:

6-1: الحدود المكانية للدراسة

تضمن الجانب الميداني للبحث دراسة حالة إحدى المؤسسات الإنتاجية التابعة للقطاع الخاص وهي مؤسسة حضنة حليب المختصة في إنتاج الحليب ومشتقاته يقع مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية بمدينة المسيلة ، وذلك من خلال محاولة عرض الموازنة التقديرية و القوائم المالية المعتمدة من طرف المؤسسة في تقييم الأداء المالي، وقد كانت الحدود المكانية للدراسة داخليا هي مديرية المالية .

6-2: الحدود الزمانية للدراسة

استغرقت فترة الدراسة الميدانية مدة شهر من 2019/03/01 إلى غاية 2019/03/31، تم خلالها القيام بعدة زيارات لمؤسسة الحضنة حليب للتعرف على المؤسسة وجلب مختلف القوائم المالية المساعدة في إنجاز هذه المذكرة لسنتي 2016 و 2017 بالإضافة إلى إجراء مقابلات مختلفة مع مسئول مديرية المالية.

7- المنهج وأدوات الدراسة:

من خلال الدراسة المعمقة والتحليل الشامل لمختلف المتغيرات الخاصة بالبحث سنعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي للتعرف على دور الموازنة التقديرية في قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، حيث يمكن هذا المنهج من وصف وتحليل الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، كما يساعد على تجميع الحقائق وتبويبها وتحليلها.

أما فيما يخص أدواة الدراسة فقد تم الاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة وهي عبارة عن مخرجات النظام المالي المحاسبي والمتمثلة في الميزانيات التقديرية والفعلية لسنتي 2016-2017 وجدول حسابات النتائج لنفس الفترة، بالإضافة إلى مقابلات مع مديري المالية لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

8- الدراسات السابقة:

دراسة زايدي حميدة: تحت عنوان **استخدام الميزانيات التقديرية في التحكم في تكاليف المؤسسة الاقتصادية**،رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة بسكرة، غير منشورة،2010-2011، والتي كانت من أهم نتيجة توصلت إليها الباحثة أن الميزانية التقديرية تستخدم كأداة للتخطيط دون التركيز عليها كأداة للرقابة،مما أدى إلى ظهور انحرافات كبيرة في المؤسسة محل الدراسة حيث لا تقوم على دراسة الانحرافات ومعرفة أسبابها ومحاولة معالجتها لتفادي وقوعها في السنوات اللاحقة.

دراسة كوثر بوغابة: تحت عنوان **دور الموازنة التقديرية في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماستر في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة ورقلة، غير منشورة،2010-2011، والتي كانت من أهم نتيجة توصلت إليها الباحثة أن المؤسسة تعتمد على تخطيط الأهداف المرجوة والرقابة عليها باستخدام الموازنة التقديرية وذلك لتحسين أدائها واتخاذ القرارات المالية الصحيحة والتي تحقق الأهداف المرجوة والمسطرة.

أما الجديد الذي سنقدمه في هذه الدراسة ويختلف عن الدراسات السابقة هو معرفة كيفية مساهمة الموازنة التقديرية في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال وجهة نظر مخالفة عن الدراسات الأخرى حيث سنقوم بدراسة مختلف المؤشرات والنسب المالية المستخدمة في التحليل المالي للموازنة التقديرية والميزانية الفعلية ومقارنتها بواسطة استخراج مختلف الانحرافات الخاصة بها وتحليل أسبابها ومن ثم معرفة ما إذا كانت المؤسسة قد ساهمة في تحسين الأداء المالي أم لا في السنة الموالية، عكس ما قامت به بعض الدراسات كدراسة دور الموازنة التقديرية للمبيعات في تقييم الأداء المالي أو دراسة دور موازنة الخزينة في تقييم الأداء المالي.

9- هيكل البحث:

تم تقسيم البحث إلى فصلين هما:

الفصل الأول :بعنوان الإطار النظري للدراسة والذي تم تقسيمه إلى مبحثين الأول بعنوان مفاهيم أساسية حول الأداء المالي التي تم التطرق فيه إلى معظم المفاهيم الخاصة بقياس وتقييم الأداء المالي حيث تم سرد كل مفهوم على حدا حيث تم تعريف الأداء عموما ثم الأداء المالي خصوصا مرورا على مفهوم قياس الأداء المالي والحديث كان عن مختلف المؤشرات والنسب المالية المستخدمة في القياس وصولا إلى طرق التقييم المختلفة .

أما في المبحث الثاني فتم التركيز على مفهوم الموازنة التقديرية، مبادئها، أهميتها أهدافها، أنواعها ومراحل إعدادها.

الفصل الثاني: بعنوان الإطار التطبيقي للدراسة حيث تم في هذا الفصل تقسيمه إلى مبحثين:

الأول بعنوان الإجراءات المنهجية للبحث الميداني و التعريف بالمؤسسة حضنة حليب حيث تم التطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية بالإضافة إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة بكل جوانبها وعرض هيكلها التنظيمي.

أما في المبحث الثاني فكان بعنوان عرض القوائم المالية لمؤسسة الحضنة حليب حيث تم التطرق إلى عرض الميزانية التقديرية والفعلية وحسابات النتائج لسنتي 2016-2017 وحساب مختلف المؤشرات والنسب المالية بالإضافة إلى الانحرافات المتعددة وتحليلها.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

إن استخدام الموازنة التقديرية يعود إلى العصور القديمة وما حدث في قصة سيدنا يوسف عليه السلام من أبرز الأدلة على ذلك لو أخذنا بعين الاعتبار التقديرات التي أعدت آنذاك في إنتاج واستهلاك القمح لتفادي السنوات العجاف الذي جنب شر المجاعة في مصر.

وتعتبر الموازنة التقديرية إحدى أدواة مراقبة التسيير التي تم إعطائها مكانة هامة في سياسة المؤسسة لما لها من أهمية في تحسين الأداء وتطويره بمختلف مستوياته.

ويحظى الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية باهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين والإداريين والمستثمرين لأنه هو السبيل الأمثل والوحيد للحفاظ على البقاء والاستمرار .حيث يعتبر أداة تحفيزية لاتخاذ القرارات المالية وكذلك أداة لتدارك الثغرات التي قد تظهر في حياة المؤسسة وإظهار الأخطار المالية التي من المحتمل أن تتعرض لها وبالتالي إنذار الإدارة لمعالجة الخلل.

وبالرغم من هذا الاهتمام الكبير بموضوع الأداء المالي إلا أن مفهومه لا يزال يشوبه الكثير من الغموض لذا سنحاول في هذا الفصل توضيح هذا المصطلح من خلال الإشارة إلى كافة الجوانب المتعلقة به، وسيتم معالجة الفصل الأول في ثلاثة مباحث رئيسية هي كالتالي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي.

المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء بواسطة الموازنة التقديرية.

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الأداء

يعد الأداء مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حول وجود المؤسسة من عدمه، فالجميع يبحث عن الرفع بأداء مؤسساتهم من خلال عدة مداخل وذلك بالبحث عن إدارة متكاملة للأداء.

المطلب الأول : مفهوم الأداء

قبل الحديث عن الأداء المالي يجب أن نعرج على مفهوم الأداء أولا حيث يعد الأداء مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا من كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، فالجميع يبحث عن الارتقاء بأداء مؤسساتهم من خلال عدة مداخل وذلك بالبحث عن إدارة متكاملة للأداء.

أولا: ماهية الأداء

يرتبط مفهوم الأداء بدرجة كبيرة بالإدارة الإستراتيجية لأنه يعمل على تقييم أداء الإدارة داخل المؤسسة وذلك باستخدام عدد من المؤشرات المالية وغير المالية سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل

1- تعريف الأداء

وردت العديد من التعاريف حول الأداء، سنحاول تقديم بعضها كمحاولة لتقديم تعريف شامل له

نقلا عما عرفه Akherkhen على أنه إنجاز أو تأدية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة[1].

نقلا كما عرفه Tomas Gilbert الأداء على انه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أ يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة[2].

كما تم تعريف الأداء وفق معايير الكفاءة والفعالية (الجودة، الوقت، والتكلفة وهناك من يضيف المرونة وسرعة رد الفعل، الإبداع...الخ) وقد تبين أن هذه المعايير لا يمكن تحقيقها معا، لأن من المحتمل أن يؤدي تعظيم الجانب الاقتصادي إلى التقليل من الفعالية .

التعريف الإجرائي: من خلال ما سبق نلاحظ أن للأداء عدة تعاريف وذلك حسب الأهداف وإستراتيجيات المؤسسة لذا سيمكن القول أن الأداء هو " مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في ظل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة"

2- محددات الأداء

هناك بعض العناصر من شأنها أن تأثر على الأداء سواء سلبا أو إيجابا، ويطلق علة هذه العناصر بالمحددات، وتتمثل في: [3]

---

[1] الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**،مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر،2009، ص 218.

[2] راوية محمد حسين، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 130.

[3] نعيمة يحياوي-زكية مقري، **التحولات الكبرى في مراقبة التسيير والموازنات التقديرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، باتنة، الجزائر، الطبعة الأولى،2015، ص 105-106.

1- **الجهد**: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التحفيز اللازم وصولا إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- **القدرات**: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

3- **إدراك الدور أو المهمة** : تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

والملاحظ من خلال العناصر السابقة أنهما يحصران عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف بينما أن في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف، أهم هذه المحددات هي :

4- **الوظيفة** : كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعا للقدرات والإمكانيات العلمية والجسمية.

5- **البنية التنظيمية الداخلية**: وهو كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المؤسسة من آلات وطرق التنظيم الإداري ومن طرق القيادة ونظم التحفيز والردع وكذا نظم الاتصال الداخلي.

6- **المحيط الخارجي**: المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في مؤسسته مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى، وأيضا مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات، كللا هذه العناصر تؤثر على أداء العامل.

ثانيا: أبعاد الأداء

هناك أربعة أبعاد تمثل الأداء الشامل و هي: [1]

1- **البعد الاقتصادي**: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

2- **البعد التنظيمي للأداء**: يقصد به الطرق التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية .

3- **البعد الاجتماعي للأداء**: تتجلى أهميته في كون أن الأداء الكلي لمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.

4- **البعد البيئي**: يركز هذا البعد على المساهمة الفعالة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

ثالثا: أنواع الأداء

هناك عدة تصنيفات للأداء نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

1- **التصنيف حسب معيار المصدر**: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى :

1-1- **الأداء الداخلي** : ينتج من خلال ما تملكه المؤسسة من موارد وهو ينتج ومن التوليفة التالية:

- **الأداء البشري**: أي أداء الأفراد داخل المؤسسة
- **الأداء التقني** : ويعني مدى فعالية وقدرة المؤسسة على استخدام استثماراتها

[1] نعيمة يحياوي ،مرجع سابق، ص 107.

❖ **الأداء المالي** : أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة

1-2- **الأداء الخارجي** : هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج التي تتحصل عليها المؤسسة مثل ارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة

2- التصنيف حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى :

2-1- الأداء الكلي : هي مجموعة الإنجازات التي ساهمة فيها جميع العناصر الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.

2-2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة

المطلب الثاني: قياس و تقييم الأداء المالي

قبل التطرق إلى الحديث قياس و تقييم الأداء المالي سوف نعرج إلى مفهوم الأداء المالي أولا

أولا: ماهية الأداء المالي

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم[1] .

1- تعريف الأداء المالي

هناك عدة تعريفات للأداء المالي نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

فقد عرفه محمد محمود الخطيب بأنه "قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة".[2]

كما عرفته نعيمة شباح بأنه "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية وتحقيق هامش أمان يزيل عنها حالة الإعسار المالي وظاهرة الإفلاس"[3] .

التعريف الإجرائي: من مجمل التعريفات السابقة يمكن القول الأداء المالي هو " قدرة المؤسسة على الموازنة بين الموارد والاستخدامات لبلوغ الأهداف المالية ".

2- **أهمية الأداء المالي:** تنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم 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.[1]

---

[1] محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**،دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن،2010، ، ص 45.

[2] عبد المالك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الانسانية،العدد الاول نوفمبر، جامعة بسكرة،ص87.

[3] نعيمة شباح، **دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية**،مذكرة ماجستير، غير منشور،كلية العلوم الاقتصادية،جامعة محمد خيضر، بسكرة،2007-2008،ص20 .

كما تكمن أهميته أيضا في عملية متابعة أعمال المؤسسات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعالية وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب

ومنه فإن الموضوع الأساسي للأداء المالي هو الحصول على معلومات تستخدم لأغراض التحليل المناسبة لصنع القرارات و الاختيار الأفضل من وقت لأخر من خلال مؤشرات الأداء المالي للمؤسسات.

3- العوامل المؤثرة على الأداء المالي

وتتلخص العوامل المؤثرة في الأداء المالي بالتالي: [2]

3-1- الهيكل التنظيمي: هو الوعاء الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات بالمؤسسات وأعمالها،ففيه تتحدد أساليب الإتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات.

ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الاعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسات والمساعة في إتخاد القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة المؤسسات اتخاذ القرار بأكثر فاعلية.

3-2- المناخ التنظيمي : يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفائته من الناحيتين الادارية والمالية، وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الأداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال المؤسسات

3-3- التكنولوجيا : هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة من طرف المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الانتاج حسب الطلب وتكون وفقا للمواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة

3-4- الحجم : يقصد بالحجم هو تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات فقد يشكل الحجم عائقا لأداء المؤسسات حين أنه بزيادة الحجم فإن عملية إدارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيدا ومن يصبح أدائها أقل فعالية، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء المؤسسات وبينت أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية

ثانيا: ماهية قياس وتقييم الأداء المالي

1- قياس الأداء المالي

1-1- مفهوم قياس الأداء المالي

يعني قياس الأداء تقييم انجازات المؤسسة مقارنة بالمستويات المطلوب بلوغها أو الممكن الوصول إليها ، لتكوين صورة حية لما حدد فعلا ،أي الوقوف على مدى تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المرسومة وتجسيد الوسائل المعتمدة بذلك فهو ينطوي على كيفية ما

[2] محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص: 46 .

لإدراك الحقيقة ، كما ينطوي بشكل صريح على معايير القياس. لأن الأمر يتعلق بعملية التعميم التي غالبا ما تكون ذاتية وموجهة من قبل مستعملي المعلومة الذين يوظفوها وفقا لسياق قراري وأفق زمني معين.[1]

أما قياس الأداء المالي فهو مجموعة المعايير والمؤشرات المالية المستخدمة في التعرف بسهولة على حالة أداء المؤسسة من خلال أرقام عددية ونسب مالية معبرة عن علاقة بين البسط والمقام.

ويعتبر قياس الأداء المالي أولى المراحل في عملية الرقابة المتمثلة في ثلاثة مراحل أساسية وهي القياس، المقارنة ، وتصحيح الانحرافات.

1-2- تقييم الأداء المالي

فقد عرفته **عائشة بالغالي** على أنه "تقديم حكم على النتيجة المالية المتحصل عليها للمؤسسة خلال فترة معينة باستخدام مقاييس معينة"[2].

كما عرفته **فتيحة حجاج** على أنه " إصدار حكم على النتيجة المالية المتحصل عليها للمؤسسة خلال دورة مالية معينة باستخدام مقاييس معينة"[3].

التعريف الإجرائي:من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تقييم الأداء المالي على أنه "تشخيص للوضعية المالية للمؤسسة و ذلك من أجل معرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات و النسب المالية".

1-3- أهمية تقييم الأداء المالي. [4]

- متابعة و معرفة نشاط المؤسسة وطبيعته والعمل على تحسينه
- متابعة ومعرفة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة
- المساهمة في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية
- المساعدة في فهم البيانات المالية.

ثالثا: مراحل وخطوات تقييم الأداء المالي

قبل الحديث عن خطوات تقييم الأداء المالي يجب أن نعرج أولا عن مراحل تقييم الأداء بصفة عامة

1- مراحل تقييم الأداء

يمكن حصر مراحل عملية تقييم الأداء في أربع مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض، وغياب واحد منها تعرقل العملية ككل، وهي بالترتيب كما يلي :

1-1- تحديد معايير الأداء

[1] عبد المليك مزهود، **الانحراف الاستراتيجي**، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،غير منشورة، جامعة باتنة، 2007، ص 73

[2] عائشة بلغالي، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ليسانس مهني، جامعة ورقلة، 2016-2017، ص4

[3] فتيحة حجاج، **تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التحليل المالي**، مذكرة ماستر،غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013-2014،ص3.

[4] نفس المرجع، ص4-5.

و يقصد بتحديد معايير الأداء تحديد أداء معيار يمثل الهدف المرجو تحقيقه، حيث يمكن من المقارنة بالأداء الفعلي وتحديد الانحرافات الموجودة، هذه الخطوة تعد بمثابة الحجر الأساس في عملية تقييم الأداء المالي، فغيابها يجعل من عملية التقييم لا معنى لها.

1-2- قياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات:

بعد تحديد معايير الأداء المتوقع، تأتي هذه الخطوة والتي تتجلى في الحصول على مختلف المعلومات المالية من الكشوف المالية والتقارير السنوية المتعلقة بالأداء المالي للمؤسسة، ثم قياس الأداء المالي الفعلي من خلالها وفق مؤشرات ومقاييس سلفا، ومن ثم مقارنة الأداء المالي الفعلي بالأداء المعياري وتحديد مختلف الانحرافات و الفروقات إن وجدت.

1-3- تقيم الأداء وتحليل الانحرافات

يصد بتقييم الأداء إجراء عملية تحليل دقيق له، وعليه يتم بهذه الخطوة تحليل دقيق لمخرجات القياس والبحث في مسببات الانحرافات هل كان سببها قصور من طرف العمال، الموردين أو قصور القياس وقد يكون قصور في تحديد الأداء المعياري الذي يكون غير واقعي....الخ، وتحديد درجة الانحراف (انحراف خطير أو انحراف سطحي أو...الخ)

1-4- تصحيح الانحرافات

في الأخير تأتي هذه الخطوة على ضوء ما تم في الخطوات السابقة، هنا يتم وضع التوصيات والاقتراحات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لأهداف المؤسسة الاقتصادية في تحقيق الأهداف المرسومة لها.

2- خطوات تقييم الأداء المالي

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي في الخطوات التالية[1]:

- ❖ الحصول علة مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل، حيث إن من خطوات الأداء المالي إعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء الشركات خلال فترة زمنية معينة .
- ❖ احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات، وتتم بإعداد واختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي .
- ❖ دراسة وتقييم النسب، وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات و الفروقات وبواطن الضعف بالأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء الشركات التي تعمل في نفس القطاع.
- ❖ وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقويم الأداء المالي من خلال النسب، بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على الشركات للتعامل معها ومعالجتها.

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي من خلال المؤشرات والنسب المالية

مما سبق يمكن القول أن عملية تقييم الأداء المالي تنعكس في صورة مؤشرات التي تقيس لنا مدى نجاح وتطور المؤسسة الاقتصادية، بحيث تصبح هذه المؤشرات بمثابة معايير يمكن بواسطتها تقدير مدى قيامها بتحقيق أهدافها،ويعتبر تقييم الأداء المالي بواسطة النسب من أكثر الوسائل استخداما لتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية.

[1] محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص 51 و 52.

أولا: مؤشرات تقييم الأداء المالي

مؤشرات تقييم الأداء المالي هي في مجملها مؤشرات مالية أو نقدية وهذا يعود إلى طبيعة المعلومات المعتمد عليها في تقييم الأداء المالي، وهي مؤشرات تكون في صيغة نسب.

1- التوازن المالي [1]

يمكن تعريف التوازنات المالية بأنها التقابل القيمي والزمني بين الموارد المالية في الميزانية من جهة و استعمالاتها من جهة ثانية، حيث تختلف عناصر الموارد في مدة استعمالها التي ترافق استحقاقها وكذلك تختلف عناصر الاستعمالات التي توافق درجة ثبوتها، ومحتوى هذه القاعدة أنه يتوجب إبقاء الموارد المستخدمة في تمويل الأصول بمدة لا تقل عن مدة بقاء الاستثمارات، وذلك لتفادي الاضطرابات التي قد تحدث في عناصر الميزانية الأقل من سنة، ولتحقيق هذا الهدف يجب أن يكون رأس المال العامل موجب أي أن $FR>0$.

2- القوائم المالية المستخدمة في قياس وتقييم الأداء المالي

2-1 الميزانية

أ- الميزانية المالية (سيولة-استحقاق)

تعتبر الميزانية المالية عملية جرد لعناصر الأصول والخصوم، كما تعبر عن الآجال التي ترتب حسبها هذه العناصر أي حسب مبدأ السيولة- الاستحقاق، ويتب هذا الترتيب بناءا على المبادئ التالية:[2]

- ترتيب الأصول حسب درجة السيولة المتزايدة من الأعلى إلى الأسفل
- ترتيب الخصوم حسب درجة استحقاقها المتزايدة من الأعلى إلى الأسفل
- لتسهيل عملية الترتيب حسب المعيارية السابقين، نعتمد معيار السنة الواحدة.

الجدول رقم 01 **بناء الميزانية المالية المختصرة**

الأصول	الخصوم
الأصول الثابتة:	**الأموال الدائمة:**
- الاستثمارات المعنوية و المادية والمالية	- الأموال الخاصة
- عناصر الأصول الثابتة الأقل من سنة	- الديون المتوسطة والطويلة
	- الإستحقاقات المؤجلة لأكثر من سنة
الأصول المتداولة:	**القروض قصيرة الأجل:**
- المخزونات	- المورد ومستحقاته
- حقوق المؤسسة لدى الغير	- الإعتمادات البنكية الجارية
- المتاحات(الصندوق، البنك، الخزينة.....)	

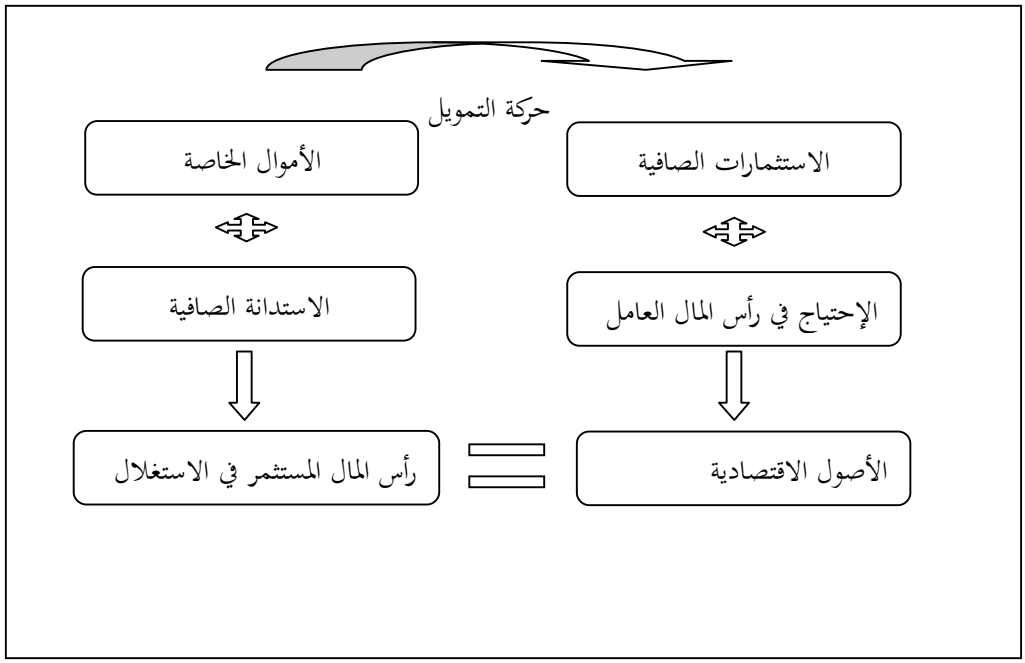
المصدر: إلياس بن ساسي،يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالي)، دار وائل للنشر، عمان، 2011، الطبعة الثانية، ص 86.

[1] إلياس بن ساسي،يوسف قريشي، **التسيير المالي (الإدارة المالي)**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2011، ص 88.

[2] نفس المرجع، ص 86

الفصل الأول: ـــــــ

الشكل رقم 01 الميزانية الاقتصادية



المصدر: إلياس بن ساسي،يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالي)، دار وائل للنشر، عمان، 2011، الطبعة الثانية، ص 156.

2-3- جدول حسابات النتائج

يسمى كذلك بجدول تحليل الاستغلال العام و هو عبارة عن وثيقة تسمح لنا بتحديد الأرصدة،كما يعرف على أنه كشف محاسبي الغرض منه تحليل نتيجة السنة ويترجم نشاط المؤسسة خلال دورة معينة.[1]

الجدول رقم 03 بناء جدول حسابات النتائج حسب الوظيفة

البيـــــــــان	المبلغ المدين	المبلغ الدائن	ملاحظات	أرصدة الدورة السابقة N-1
المبيعات من البضائع				
الإنتاج المخزن او المنتقص من المخزون ح/72				
الإنتاج المثبت ح/73				
إعانات الاستغلال ح/74				
1 – إنتاج السنة المالية				
المشتريات المستهلكة ح/60				
الخدمات الخارجية ح/61				
2– استهلاكات السنة المالية				
3– القيمة المضافة للاستغلال				

[1] Elbasir.net le 21/04/2019 a 11 :48h

الفصل الأول: ـــــــ

الفصل الأول: ـــــــ

الفصل الأول: ـــــــ

الفصل الأول: ـــــــ

الفصل الأول: ـــــــ

ثانيا: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية

1- مفهوم النسب المالية :

تعد النسب المالية من أقوى الأدوات المستخدمة في التحليل المالي، ويعد تحليل النسب المالية باعتبارها أسلوبا من أساليب التحليل المالي الأكثر شيوعا في عالم الأعمال، لأنه يوفر عددا كبيرا من المؤشرات المالية التي يمكن الاستفادة منها في تقييم أداء الشركة في مجالات الربحية والسيولة والكفاءة في إدارة الأصول والخصوم.

1-1- تعريف النسب المالية

تعرف النسب المالية على أنها علاقة بين قيمتين ذات معنى على الهيكل المالي للمؤسسة، فيمكن أن تتعلق بصنف من الميزانية أو المعطيات الأخرى وتسمح هذه النسب للمحلل المالي بمتابعة تطور المؤسسة[1].

ومن أجل أن تكون النسب ذات دلالة لا بد أن تستعمل لمقارنة الوضعية المالية للمؤسسة محل الدراسة مع

أ- وضعية سابقة لنفس المؤسسة وهو ما يعرف بالمعيار التاريخي

ب- أو تستخدم للمقارنة مع وضعية مالية لمؤسسة أخرى وفق المعيار الصناعي أو المقارن

ت- أو مع المعايير السائدة و المتعارف عليها في حقل التشخيص المالي.

1-2- أهمية النسب المالية

تستخدم في عملية التشخيص المالي وتقييم الأداء المالي للمؤسسة في مجالات الربحية والسيولة والملاءة وأيضا مدى كفاءة إدارتها في رسم وتنفيذ سياساتها التمويلية والاستثمارية.

والآلية التي يتبعها المشخص المالي في استعمال النسب المالية لمؤسسة معينة تتوقف على الأهداف والأغراض المحددة لعملية التشخيص وتكون عملية الحكم على نتائج النسب غالبا على شكل مقارنة داخلية أو خارجية بين عدد من المؤسسات[2].

2- أنواع النسب المالية

يمكن تقسيم النسب المالية المتعلقة بالميزانية الوظيفية إلى المجموعات الرئيسية التالية والتي تضم كل منها عددا من هذه النسب[3].

2-1- نسب الهيكل المالي: تقوم المؤسسة بواسطته بتحليل الكتل المالية الموجودة في الميزانية وقياس مدة مساهمة الأموال بأنواعها في التمويل، ومن أهم هذه النسب ما يلي:

أ- نسب التمويل الدائم: تعتبر هذه النسبة صياغة أخرى لرأس المال، وهي تشير إلى مدى تغطية الأصول الثابتة بالأموال الدائمة وتحسب بالعلاقة التالية

نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأصول الثابتة

---

[1] ليندة غربة، مرجع سابق، ص 10

[2] دردوري لحسن، مرجع سابق، ص 57-58.

[3] عمير عبد القادر علالي محمد، **دور التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة**، مذكرة ماستر،غير منشورة، جامعة ورقلة، 2017/2016، ص 27

ب–نسبة التمويل الذاتي: وتعبر هذه النسبة عن مدى تغطية المؤسسة لأصولها الخاصة،

وبالتالي تساعد في تحديد حجم القروض طويلة الأجل لتوفير الحد الأدنى من رأس المال العامل كهامش أمان وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة التمويل الذاتي = الأموال الخاصة/ الأصول الثابتة

ت–نسبة الاستقلالية المالية: تعبر عن مدى استقلالية المؤسسة ماليا ومدى اعتمادها على أموالها

الخاصة وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الخصوم

الجدول رقم: 04 يمثل كيفية حساب مختلف نسب الهيكل المالي ودلالتها

البيان	طرقة الحساب	الدلالة
نسبة التمويل الدائم	الأموال الدائمة / الأصول الثابتة	تبين هذه النسبة درجة تغطية أو تمويل المؤسسة لأصولها الثابتة بالأموال الدائمة، ويشترط في هذه النسبة أن تكون أكبر من الواحد.
نسبة التمويل الذاتي	الأموال الخاصة/ الأصول الثابتة	هذه النسبة تبين مدى تغطية الأموال الخاصة للأصول الثابتة، هذه النسبة يمكن أن تكون أقل من الواحد دون أن يؤثر ذلك على وضعية المؤسسة بشرط أن تكون نسبة التمويل الدائم أكبر من الواحد.
نسبة الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة / مجموع الخصوم	تقيس لنا هذه النسبة حصة المساهمين مقارنة بمجموع موارد المؤسسة، حيث تمثل 20 %الحدود الدنيا و60 %تمثل الحدود القصوى.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على عدة مراجع ومحاضرات .

2-2- نسب السيولة

تشير السيولة إلى مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها التجارية عندما يحين ميعاد استحقاقها أي أن الأصول تتحول إلى النقدية وتستخدم هذه الأخيرة في سداد التزاماتها.

أ- نسبة السيولة العامة

تعبر هذه النسبة عن مقارنة الأصول قصيرة الأجل مع الخصوم قصيرة الأجل وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الديون قصيرة الأجل

ب–نسبة السيولة السريعة

تقوم هذه النسبة على استبعاد المخزون السلعي في حساب قيمتها لأنه أقل عناصر الأصول المتداولة سيولة وسرعة إلى التحول إلى نقدية، وتكون هذه النسبة مقبولة إذا كانت مساوية للواحد وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة السريعة = (الأصول المتداولة – المخزونات) / الديون قصيرة الأجل

ت–نسبة السيولة الجاهزة

تعد هذه النسبة أكثر صرامة في قياس سيولة المؤسسة، لأنها تعامد على القيم الجاهزة المتوفرة في حوزة المؤسسة للوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل دون اللجوء غلى بيع جزء من مخزونها أو تحصيل مدينيها

وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة الجاهزة= القيم الجاهزة / الديون قصيرة الأجل

الجدول رقم: 05 يمثل كيفية حساب مختلف نسب السيولة ودلالتها

البيان	طرقة الحساب	الدلالة
نسبة السيولة العامة	الأصول المتداولة / الديون قصيرة الأجل	توضح هذه النسبة درجة تغطية الأصول المتداولة للديون قصيرة الأجل، ومن المفروض أن تكون سيولة المؤسسة كبيرة كلما ارتفعت هذه النسبة.
نسبة السيولة السريعة	(الأصول المتداولة – المخزونات) / الديون قصيرة الأجل	يتم استبعاد المخزونات من هذه النسبة باعتبارها العنصر الأقل سيولة، بالإضافة إلى كون المخزون يتطلب وقتا طويلا حتى يتم تحويله وبيعه، فإذا كانت هذه النسبة تساوي 1 أو أكبر فإن المخزون غير ممول عن طريق الديون قصيرة الأجل.
نسبة السيولة الجاهزة	القيم الجاهزة / الديون قصيرة الأجل	تعتبر هذه النسبة أكثر النسب صرامة لتقييم أداء المؤسسة من ناحية السيولة، تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها القصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة تحت تصرفها، وارتفاع هذه النسبة عن 1 يعني إما تراجع في نشاط المؤسسة أو نقص في تحديد الاستثمارات أو فائض في السيولة غير مستغل.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على عدة مراجع ومحاضرات .

الفصل الأول: ـــــــ

الفصل الأول: ـــــــ

المبحث الثاني : قياس وتقييم الأداء المالي باستخدام الموازنة التقديرية

المطلب الأول : ماهية الموازنة التقديرية

إن الموازنة التقديرية أداة رقابية لها أهداف مختلفة ومتعددة ولها أقسام عديدة ، وقصد التعرف بدقة على الموازنة التقديرية يجب التعرف على مفهومها وتحديد أهدافها وحصر مختلف تقسيماتها.

أولا: تعريف وأهمية الموازنة التقديرية

يختلف مفهوم الموازنات التقديرية من وجهة نظر المحاسبيين والمدراء، حيث ينظر إلى الموازنات التقديرية حسب المحاسبيين على أساس إعدادها أما المدراء ينظر إليها من حيث تنفيذها ومن بين التعاريف للموازنات التقديرية نجد ما يلي:

1- تعريف الموازنة التقديرية

للموازنة التقديرية تعاريف كثيرة تتعدد بتعدد مراحل تطورها ومنها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي

يعرفه Horngren الموازنة التقديرية بأنها " تعبير كمي لخطة الأعمال تساعد على تحقيق التنسيق والرقابة".[2]

كما يعرفه معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا الموازنة على أنها "خطة كمية وقيمية يتم تخضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه أو/و النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة والأموال التي ستستعمل لتحقيق هدف معين"[3]

يعرفه الدليل الفرنسي للمحاسبة الموازنة على أنها " تقديري قيمي لكل العناصر لبرنامج محدد" فموازنة الاستغلال هي التقدير القيمي العناصر الموافقة لفرضية استغلال معينة لفترة محددة كما يعرف الموازنة التقديرية بأنها " أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع اشتراك المسئولين إلى برامج أعمال تدعى الموازنات" [4]
يعرفها Cordon بأنها " خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب تنفيذها وتوزع مدة الخطة على جميع المسئولين حتى تكون مرشدا لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء في المشروع[5]

التعريف الإجرائي: "تعتبر الموازنة التقديرية أداة رئيسية للرقابة وهي ترتكز على التخطيط المستقبلي وتقدم الأساس الرقابي اللازم لتتبع الأداء الحاضر و قياسه وتقويم نتائجه".

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن نظام الموازنة التقديرية يقدم الخدمات الرئيسية التالية:

- **التخطيط**: الذي يقوم على أساس اختيار البديل من البدائل المتاحة والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعة
- **التنسيق**: الذي هو أهم مهام للتخطيط فهو التنسيق للنشاطات المختلفة للمؤسسة ولأقسامها المتعددة لتحقيق أهدافها.

---

[1] عائشة بالغالي، مرجع سابق،ص 12-13

[2] نعيمة يحياوية،زكية مقري ، **مرجع سابق**، ص 171.

[3] فركوس محمد، **الموازنة التقديرية أداة فعالة للتسيير**، ديوان المطبوعات الجزائرية 2، الجزائر،1995 ،ص 4.

[4] نفس المرجع ، ص 4.

[5] محمد صالح الحناوي، **الإدارة المالية والتموين**، الإسكندرية، 1999، ص 2.

❖ **الرقابة:** هي إحدى الوظائف الثلاثة للإدارة والموازنة التقديرية هي أداة للرقابة تستعملها الإدارة

❖ **التحفيز:** هو إثارة نفوس الأفراد من خلال روح التعاون والإخلاص في العمل ويجعلهم أكثر أمانا واطمئنان مما يدفعهم إلى زيادة الإنتاج.

2- أهمية و أهداف الموازنة التقديرية

2-1- أهمية الموازنة التقديرية

في المرحلة الأولى يمكن التعرف على أهمية الموازنة التقديرية من خلال أهدافها التي تتضح من خلال دراسة الدور التي تقوم به الموازنة التقديرية في مجال التخطيط والرقابة، من خلال الترابط بين كل من المحاسبة والإدارة في أداء وظيفتي التخطيط والرقابة على مختلف الأنشطة، ذلك أن مرحلة التخطيط تتبعها مرحلة التنسيق أي التنسيق بين الأجهزة الفنية والمالية وتوجيه الإمكانيات المتاحة، وذلك من خلال مرحلة الموازنة أما في المرحلة الثانية فأهمية الموازنة التقديرية تظهر من خلال دورها في إعداد وثائق التسيير المالي على الصعيد المستقبلي مثل جدول النتائج التقديري، الميزانية التقديرية وذلك على أساس أن الموازنة التقديرية هي جزء من المخطط العام وهي تنفيذ لبرنامج عملي، وبالتالي فهي تساعد المسئولين الإداريين في عملية صنع القرار وذلك على جميع المستويات.

2-2- أهداف الموازنة التقديرية

إن قيام المنشأة باعتماد الموازنات التقديرية يحقق مجموعة من الأهداف أهمها[1]:

❖ توفر الموازنات التقديرية حلقة الوصول بين خطط الإدارات المختلفة داخل المنشأة.

❖ تشجع الموازنات المديرين للتفكير والتخطيط للمستقبل بدلا من الاهتمام بالأمور المستجدة ومتابعتها وإيجاد حلول لها.

❖ تساعد الموازنات التقديرية على التخصيص الرشيد للموارد داخل المنشأة لاستغلالها الأمثل في الأقسام المختلفة.

❖ تساعد الموازنات التقديرية الإدارة على تقييم الأداء من خلال تحقيق الأهداف الموضوعة.

❖ تساعد الموازنات على التنسيق بين أقسام المنشأة من أجل ترابط أداء الأقسام وعدم وجود فجوة بين أداء الأقسام المختلفة.

ثانيا: أنواع الموازنات التقديرية

إن الموازنة هي التعبير المالي للقرارات التي يتخذها المسئولون في المؤسسة و توجد في المؤسسة عدة أنواع مختلفة من الموازنات و سوف نتطرق إلى أكثر الموازنات استعمالا و هي كما يلي[2]:

1- من ناحية الفترة الزمنية:

حيث نجد موازنات قصيرة الأجل و التي تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة في تحقيقها في المدى القصير وموازنات تقديرية طويلة الأجل و تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المدى الطويل و تعتبر الموازنات القصيرة جزء من الموازنات الطويلة الأجل.

2- **من حيث وحدة القياس المستعملة:**

[1] إسماعيل يحي التكريتي وآخرون، **المحاسبة الإدارية قضايا معاصرة**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،2007، ص 268-269.

[2] فركوس محمد،مرجع سابق ، ص 7 -8 .

وهنا نميز بين موازنات عينية معبر عنها على أساس عيني (كمية الوحدات المنتجة ، ساعات العمل...) وموازنات نقدية معبر عنها على أساس نقدي. لكن أغلب الموازنات يعبر عنها على أساس نقدي لاعتمادها على معلومات مصدرها المحاسبة العامة و التحليلية كما أنه لا يمكن توحيد أساس القياس في مختلف الموازنات.

3- من حيث طبيعة الأعمال التي تغطيها الموازنة التقديرية:

وهنا نميز بين نوعين من الموازنات وهما:

3-1- **الموازنة التشغيلية (موازنة الاستغلال)**: و تختص بمراقبة التكاليف والإيرادات والأرباح فهي تغطي النشاطات العادية

للمؤسسة من شراء وإنتاج و بيع... فموازنة النفقات تخص تكاليف الإنتاج كالمواد الأولية والأجور أو مصاريف البيع والتوزيع أو المصاريف الإدارية و المالية. أما موازنة الإيرادات فتقدر مدى فعالية التسويق و البيع و الإيرادات المتوقعة، و تعتبر موازنة الأرباح ذات أهمية كبيرة لأنها تقدر الأرباح التي يمكن للمؤسسة تحقيقها.

تتكون الدورة الاستغلالية من ثلاث أنشطة أساسية وهي الشراء، الإنتاج، والبيع، وبالتالي فالموازنات التي على المؤسسة إعدادها ضمن نشاطها الاستغلالي وهي:

أ- **الموازنة التقديرية للمبيعات** :

تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات حجر الزاوية لنظام الموازنات والقاعدة التي تبنى عليها باقي الموازنات إذ أن كافة الموازنات تتأثر بشكل أو لآخر بتقديرات المبيعات وعليه الموازنة التقديرية للمبيعات، كما أنها تعد المصدر الرئيسي للمقبوضات النقدية والمورد الأساسي الذي يمكن الاعتماد عليه في تمويل خطط المؤسسة[1].

أ-1- العوامل المتحكمة في إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات

تختلف العوامل المتحكمة في الموازنة التقديرية للمبيعات من مؤسسة لأخرى وفي نفس المؤسسة من فترة لأخرى، وتتمثل هذه العوامل خاصة في :

- ❖ حجم المبيعات
- ❖ الطاقة الإنتاجية المتاحة
- ❖ مستلزمات الإنتاج
- ❖ رأس المال العامل

أ-2- أهمية التنبؤ بالمبيعات

يعتبر رقم المبيعات التقديري كمية وقيمة لفترة زمنية أمرا ضروريا وهاما لعدة أسباب وهي[2]:

[1] نعيمة يحياوي، زكية مقري، مرجع سابق، ص 191.

[2] نفس المرجع، ص 199.

- ❖ يعد الأساس الأول لتخطيط كافة أنشطة المؤسسة، ويمثل نقطة الانطلاق الرئيسة لباقي الخطط (الإنتاج، الشراء، التخزين، التمويل.....)
- ❖ على أساس حجم وقيمة المبيعات يمكن للمؤسسة تقدير مدى توفر الربحية خلال الفترة الزمنية نفسها.
- ❖ يعتبر الأساس عند اتخاذ العديد من القرارات التسويقية في مجالات مختلفة كالإعلان، التسعير، الترويج، التوزيع....
- ❖ يمكن الاستعانة به عند تحديد تكلفة التسويق وذلك بناء على المقدرة المالية التي يمكن أن تتاح من خلال تقدير كمية وقيمة المبيعات.
- ❖ يعد أداة فعالة للرقابة على مختلف أنشطة المؤسسة، فهو إذن أداة تخطيطية ورقابية في نفس الوقت إذ تتم مراقبة الأنشطة طبقا لما هو مخطط من قبل.

ب- **الموازنة التقديرية للإنتاج**

بعد انتهاء مدير المبيعات من إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات يأتي الدور على مدير الإنتاج من أجل إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج، فالأخيرة هي عبارة على" :بيان يظهر عدد الوحدات التي يجب إنتاجها للوفاء بالمبيعات المتوقعة والمخزون المستهدف في نهاية الفترة"

و لتحديد الوحدات التي يجب إنتاجها فإننا نحتاج إلى وحدات المبيعات ووحدات المخزون من الإنتاج التام سواء في بداية أو في نهاية كلفتةً .وعلى ذلك يتم تحديد الوحدات التي يجب إنتاجها وفقا للمعادلة التالية[1]:

الإنتاج المقدر = (المبيعات المقدرة + مخزون آخر المدة) – مخزون أول المدة

وبعد تحديد مستوى الإنتاج تأتي مرحلة التعرف هل أن الطاقة الإنتاجية الحالية والمتوقعة تكفي لتنفيذ برنامج الإنتاج أم لا وهذا يعني معرفة مختلف القيود الإنتاجية ومحاولة تحديد الكميات المثلى من المنتجات والتي تؤدي إلى تعظيم الربح من خلال فترة الموازنة وهذا معناه الأخذ بعين الاعتبار المبيعات المقدرة.

ت- **الموازنة التقديرية للتمرينات:**

يكون الهدف من وراء إعداد هذه الموازنة هو ضمان أن الكمية التي يحتاج تنفيذها برنامج الإنتاج سيتم شراؤها بالكميات المناسبة وفي الأوقات المناسبة وبالأسعار المناسبة وبالجودة المناسبة، والأهم في هذه الموازنة هو التحكم في التكاليف المتعلقة بتسيير المخزون فالتقدير الجيد لهذه التكاليف سيعود على المؤسسة بفوائد كبيرة .

ث- **الموازنة المالية** : و هي تستهدف تأمين التكامل و التطابق بين الخطة المالية للمؤسسة و خططها التشغيلية أي أنها

تتضمن كل خطط التمويل المتعلقة بالموازنة التشغيلية كما أنها تختص بالتخطيط و الإنفاق في المشاريع الاستثمارية التي ترغب المؤسسة القيام بها و هي تتكون من الموازنة الاستثمارية ، الموازنة النقدية ، الموازنة التمويلية و الموازنة التقديرية للمركز المالي. و تتكون الموازنة الشاملة من الموازنة التشغيلية (موازنة الاستغلال) و الموازنة المالية.

[1] خشعي عفاف، **استخدام الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير**، مذكرة ماستر،غير منشورة، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016 ، ص100.

3-2- الموازنة التقديرية الاستثمارية

وتشمل هذه الموازنة التخطيط الطويل المدى لكل ما يتعلق بالدورة الاستثمارية بحيث يقتضي ذلك تقدير كل من نفقات الاستثمار، وتقدير إيراداته المستقبلية، بحيث يتم الاعتماد على جملة من المعايير، من أجل المفاضلة بين المشاريع الاستثمارية المطروحة واختيار أنسبها إذ يمكن تقسيم هذه المعايير إلى مجموعتين[1]:

- **المجموعة الأولى:** المعايير التي لا تأخذ بعين الاعتبار القيمة الحالية للنقود ومنها، فترة الاستردادDR فترة الاسترداد، معدل العائد المتوسط TMR .
- **المجموعة الثانية:** المعايير التي تأخذ بعين الاعتبار القيمة الحالية للنقود ومنها: القيمة الحالية الصافية VAN . ، معدل العائد الداخلي TIR ، ومؤشر الربحية IP.

4- **التقسيم على أساس الثبات و المرونة:**

وفي هذا المجال تقسم الموازنات إلى موازنات ثابتة و أخرى مرنة و متغيرة. فالموازنات الثابتة تكون مبنية على أساس افتراض مستوى واحد من النشاط و هي تستعمل في المؤسسات التي تستطيع التنبؤ بدقة بحجم نشاط الفترة القادمة.

أما الموازنات المرنة فتعد على أساس تعدد الأسعار بينما الموازنات المتغيرة فتعد على أساس عدة مستويات من النشاط. و يمكن أن نعبر بالموازنة المرنة على النوعين من الموازنات المرنة و المتغيرة ويعتبر هذا النوع من الموازنات أداة فعالة لتقييم الأداء.

لذا فإنه يمكن استخدام أسلوب تحليل الانحدار كأساس لإعداد الميزانيات المرنة فمثلا يمكن أن تعبر المبيعات عن المتغير المستقل و يترتب على التغيرات في المبيعات تغيرات مقابلة في إجمالي المصاريف.

ثالثا: المبادئ الأساسية لإعداد الموازنة التقديرية

هناك عدة مبادئ تحكم عملية إعداد الموازنة التقديرية و نلخص أهمها فيما يلي[2]:

1- **مبدأ الشمولية :**

ذلك أن الموازنة التقديرية هي خطة جامعة وشاملة لمختلف عمليات ونشاطات المؤسسة فهي تمتد لمختلف اقسام المؤسسة.

2- **مبدأ التقدير :**

ذلك أن الموازنة التقديرية هي خطة، وأي خطة تبنى على التنبؤ إذ أن الموازنة التقديرية هي تقدير رقمي لأهم النشاطات المراد تنفيذها خلال فترة زمنية مستقبلية، فالتنبؤ هو الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها التقدير .

3- **مبدأ التوقيت:** عند الموازنة التقديرية لا بد من مراعات مبدأ التوقيت حيث يتم تقصي فترة الموازنة وهي عادة ما تكون سنة إلى فترات جزئية قد تكون فصولا أو شهورا، وتجدر الإشارة هنا إلى أن مبدأ التوقيت ليس معناها توزيع أرقام الموازنة توزيعا متساويا على مجموع الفترات بل معناها توقيت العمليات خلال فترة الموازنة التقديرية ومن بين هذه العمليات نجد:

[1] حشعي عفاف، مرجع سابق، ص 101

[2] نفس المرجع، ص 8.

- ❖ التوزيع الزمني لبرنامج الإنتاج
- ❖ التوزيع الزمني للتدفقات النقدية
- ❖ ضبط وقت شراء ومستلزمات الإنتاج
- ❖ ضبط وقت عمليات استبدال الأصول والصيانة

4- مبدأ المرونة:

تجد المؤسسات صعوبة خلال التنفيذ مما يعرقل تدفق الإنتاج وبالتالي المبيعات وذلك راجع لأسباب عدة منها :

- ❖ صعوبة استيراد بعض المواد من بعض المناطق مع عجز طارئ في العملات الأجنبية
- ❖ ندرة أحد المواد الأساسية من السوق
- ❖ المضاربة في أسعار بعض المواد
- ❖ تأخر وصول مجموعة من الآلات متفق على استلامها في وقت محدود
- ❖ نقص إقبال المستهلكين بسبب المنافسة مما يؤدي إلى انخفاض حجم المبيعات

كل هده الأسباب وأخرى قد تجعل الموازنة غير متماثلة مع الواقع، الأمر الذي يدعوا إلى تعديلها، لكن عملية التعديل هذه لن تتم في يوم أو يومين بل قد تمتد إلى أسابيع مما يترك المؤسسة في فراغ ووقت إضافي يحملها الكثير على صعيد التكلفة، لذلك يجب عند إعداد الموازنة التقديرية أن تجهز المؤسسة موازنات بديلة حتى يتم استخدامها في الحال ودون انتظار وربما اتخاذ قرارات قد تكون عفوية.

فالموازنة المرنة هي التي تساعد المؤسسة على التكيف مع تغير الظروف الداخلية والخارجية .

5- مبدأ ربط التقديرات بمراكز المسؤولية

يرتبط هذا المبدأ بمفهوم محاسبة المسؤوليات باعتبار أن الموازنة التقديرية أداة فعالة للرقابة إذ أن بعد الكشف عن الأخطاء التي تضمنتها الموازنة التقديرية فيجب أن تحدد الجهات المسؤولة عن هذه الأخطاء، أي الجهة المسؤولة عن القيام بالتنبؤ حسب كل قسم من أقسام المؤسسة، وذلك بغرض سواء المكافئة في حالة نتائج ايجابية أو العكس في حالة نتائج سلبية، إذ يكون بإمكان المؤسسة اتخاذ قرارات إما بالتكوين أو التدريب أو .....إلخ

6- مبدأ قياس الأداء

إذ تعتبر الموازنة التقديرية كمقياس أو كمؤشر لقياس الأداء، وكذا لقياس فعالية التسيير وهذا ما يعزز الالتزام بها كوسيلة رقابية وكمرجع للاسترشاد بها عند التنفيذ.

المطلب الثاني : متطلبات نجاح الموازنات التقديرية

إن الموازنة التقديرية هي أداة رقابية تستعملها المؤسسة لتقييم الأداء الحاضر فهي عبارة عن أداة لوضع الخطط الرئيسية للمؤسسة ونجاحها يتطلب مجموعة من العوامل والمبادئ التي يجب مراعاتها حتى تحقق الموازنة أهدافها في الرقابة.

وسنتناول في هذا الجزء المتطلبات الأساسية لنجاح الموازنات التقديرية من خلال المطالب التالية.

أولا: قواعد إعداد الموازنات التقديرية:

وتتمثل فيما يلي :

1- ضرورة تواجد تنظيم إداري تكون فيه مراكز المسؤولية محددة لربط الموازنات بتلك المراكز مما يمكن من تحديد المسؤوليات وتقييم الأداء.
2- اعتماد الموازنة على التنبؤ والتوقع بالأحداث المستقبلية وتكون بدراسات إحصائية للفترات الماضية ودراسة الاتجاهات المستقبلية عن طريق الافتراضات.
3- يجب أن تشمل الموازنة على كل أنشطة المؤسسة، التكاليف والإيرادات وكل المستويات الإدارية.
4- ضرورة الربط بين المخطط المحاسبي المالي ونظام التكاليف من جهة ونظام الموازنات من جهة أخرى لأن الموازنات تتوقف على المعطيات المحاسبية.
5- توزيع الموازنات توزيعا زمنيا وجغرافيا لمتابعة وتقييم الأداء لكل منطقة في فصل أو مدة معينة.
6- إشراك جميع المسئولين عن تنفيذ الموازنة في إعدادها من أجل تحقيق أهداف الموازنة، كما أن إشراكهم في إعدادها سيرفع من معنوياتهم ويحفزهم على تحقيق تلك التقديرات، وينمي فيهم روح التعاون مما يرفع من الأداء.

كما أن الأساس الرئيسي في الموازنة التقديرية هو تحديد هدف للتنفيذ ثم إثبات نتائج التنفيذ الفعلية و بعدها مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات الموجودة بالموازنة و من ثم استخراج الانحرافات و تحليلها وتصحيحها.

ثانيا: الإجراءات الضرورية لإعداد الموازنة التقديرية:

لغرض ضمان نجاح تطبيق نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة يجب إتباع بعض الإجراءات الضرورية و التي تتمثل في الآتي:

1- تكوين لجنة مسؤوليتها توفير التنسيق لعملية إعداد الميزانية التقديرية و تضم هذه اللجنة عدد من الأعضاء الذين يشتركون في إدارة المؤسسة و في العادة يكون مدير المبيعات و مدير الإنتاج ومدير الحسابات (أو المراقب المالي) أعضاء فيها.

2- تعقد هذه اللجنة عدة اجتماعات لتنسيق العمل بين كافة أوجه النشاط و اجتماعها الأول يكون برئاسة المدير العام حيث يعرض كل مدير (أو رئيس قسم) مسودة عمل تتضمن تقديراته عن الميزانية التي تخص القسم المسئول عنه.

3- تتم مناقشة كل ميزانية و تحديد مدى توافقها مع أهداف المؤسسة و الخطة العامة و من ثم يطلب إعداد التفصيلات الأخرى على تنفيذ ذلك و بعد ذلك تصادق الإدارة العليا على هذه الميزانيات.

4- يجب تحديد فترة الموازنة التقديرية و في الحقيقة ليست هناك قواعد ثابتة توجب و تلزم وضع الموازنة لفترة محددة إلا أنه جرت العادة على وضعها على أساس سنوي و مع ذلك فإن ظروف العمل في بعض الصناعات قد تستوجب إعداد الموازنات لفترة أطول أو أقصر من ذلك.

إن الميزانية السنوية التي تعد لدورة الأعمال القادمة تسمى بالميزانية التقديرية العملية أما الميزانية التي تعد لفترة أطول تسمى بالميزانية التقديرية الرأسمالية و هي التي تتعلق بالاستثمارات.

إن الطريقة الأفضل هي إعداد ميزانية تقديرية مرنة و ذلك بوضع ميزانية تقديرية رئيسية لمدة سنة مع إعداد ميزانية فرعية للأشهر الثلاث الأولى من السنة تحتوي معلومات تفصيلية ، ثم تراجع التقديرات في الميزانية الرئيسية في نهاية كل شهر أو في نهاية كل ثلاثي حسب متطلبات الظروف و توقعات السوق وتعدل الميزانية وفق ذلك.

أما الإجراء الأخير فهو وضع جدول زمني يحدد الترتيب الذي يجب مراعاته في إعداد الميزانيات والوقت اللازم لتنفيذها فيجب أولا توضيح الخطوط الرئيسية للسياسة العامة للمؤسسة و ثانيا إعداد التقديرات التفصيلية وثالثا إجراء التنسيق و مراجعة هذه الميزانية و المصادقة النهائية عليها حيث يتم إبلاغ كافة المستويات و الأقسام بمحتواها لغرض وضعها موضع التنفيذ و مراقبة المتحقق و المقدر والانحرافات الحاصلة وتحديد أسبابها و محاولة تجاوزها قبل حصولها.

ثالثا: مراحل إعداد الموازنات التقديرية.

تتمثل مراحل إعداد وتسيير الموازنة التقديرية في التقدير، الإعداد، المراقبة.[1]

1- التقدير:

يمكن تعريف التقدير على أنه " سلوك إرادي علمي وجماعي يهدف إلى مواجهة المستقبل" فالتقدير ينطلق من دراسة الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، من أجل التخطيط لتحقيق الأهداف القصيرة الأجل والمنبثقة من المخططات الطويلة والمتوسطة الأجل أو الإستراتيجية.

2- الإعداد (إعداد الموازنة)

بعد تحديد الأهداف القصيرة الأجل يتم تقسيمها على مختلف مراكز المسؤوليات التي تتولى تحقيقها، ويتم تحديد الوسائل والموارد الضرورية لكل مركز من أجل تنفيذ برنامج عمله.

3- المراقبة:

بعد إعداد الموازنات وتنفيذها من طرف مختلف مراكز المسؤوليات، تأتي مرحلة المراقبة والمتمثلة في تقريب النتائج المحققة بالموازنات المحددة ثم استخلاص الفروقات التي يتم تحليلها واستغلال غير العادية منها لتحسين التسيير وعليه يمكن تقسيم هذه المرحلة إلى ما يلي:

4- مرحلة إعداد تقارير الأداء وتحديد الانحرافات:

في هذه المرحلة نقوم بمقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتواجدة في الموازنة واستخلاص الانحرافات، سواء كانت إيجابية أو سلبية وفقا للمعادلة التالية:

الانحراف = النتائج المقدرة – النتائج الفعلية

ففي هذه المرحلة يتم إعداد تقارير الأداء حيث تتحدد فيها الانحرافات وتكون تقارير الأداء على أساس شهري،وتتبع نموذجا موحدا لجميع الأنشطة الإدارية في المؤسسة، وقد يختلف تصميم تقارير الأداء باختلاف المؤسسات وأساليب الإدارة فيها.

[1] ناصر دادي عدون، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر،2004، ص 50-51

5- مرحلة تقصي الانحرافات وتحليلها.

في هذه المرحلة يتم دراسة كل الانحرافات على حدة، بهدف تحديد أهميته وأسبابه والمسؤولية عنه وتتطلب هذه المرحلة ما يلي[1] :

- ❖ حديد طبيعة الانحرافات
- ❖ ربط الانحرافات بالنتائج الأخرى ومقارنة الاتجاه فيما بينها
- ❖ البحث عن الأسباب التي أدت غلى هذا الانحراف وتحليلها
- ❖ تحديد المسؤولية عن الانحراف اعتمادا على قدرة المسؤول عن الرقابة والتحكم في النتائج.

وتجد الإشارة أنه يوجد نوعين من الانحرافات:

6- **الانحرافات الطبيعية** : وهي الانحرافات التي تتصف بواحدة أو أكثر من الصفات التالية

- ❖ فرق في انحراف بسيط بين الخطة والتنفيذ.
- ❖ انحرافات خارجة عن سيطرة القائمين بالتنفيذ.
- ❖ انحرافات سببها ظروف طارئة.
- ❖ انحرافات غير متكررة.

7- **الانحرافات غير الطبيعية** :وهي تتصف بواحدة أو أكثر من الصفات التالية:

- ❖ انحرافات جسيمة.
- ❖ انحرافات تعود لقصور في المنفذين أو تعمدهم.
- ❖ انحرافات تعود لظروفٍ معروفة كان بالإمكان السيطرة عليها.
- ❖ انحرافات متكررة.

فالانحرافات غير الطبيعية تحتاج إلى علاج سريع ومخطط بحسب نوع الخطأ وجسامته، أما الانحرافات الطبيعية فقد لاتحتاج إلى علاج، أو في بعض الأحيان قد تحتاج إلى علاج بسيط.

8- **مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية** :

في هذه المرحلة يتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الانحرافات، واتخاذ القرارات لمعالجة لهذه الانحرافات ومنع تكرارها .

المطلب الثالث: دور الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي

لإعداد التقارير المالية وتحليل الانحرافات أهمية كبيرة فيما يتعلق بتقييم الأداء المالي لأي مؤسسة كانت ونتطرق لهذين العنصرين فيما يلي:

أولا: تقارير المتابعة وتقييم الأداء المالي

لها أهمية كبيرة في إعطاء فكرة عن الكيفية التي تسير بها المؤسسة، خاصة في الجانب المحاسبي، والمالي وهذا من أجل تمكين الإدارة من اتخاذ القرارات المناسبة في حينها، وتمكن الإدارة من مراقبة تشغيل وحداتها الاقتصادية بأقصى كفاءة.

[1] ناصر دادي عدون، مرجع سابق ،ص 52

ولا يتأتى ذلك إلا إذا كان هناك وضوح في المعلومات المجمعة من التقارير، وتنظيم محكم في عرضها وهناك بعض المبادئ يجب أخذها بعين الاعتبار في إعداد التقرير مثل:

1- ملائمة التقرير لاحتياجات الإدارة.

2- إعطاء أهمية للزمن بين إعداد التقرير واتخاذ القرار.

3- تحديد معايير لتقييم الأداء.

4- إضفاء صبغة تنظيمية على تقارير الأداء.

5- سهولة وفهم التقارير.

6- أن لا تكون تكلفة التقرير أكبر من الفائدة منه.وتقدم هذه التقارير دوريا وعلى أساس مراكز المسؤولية حتى يمكن تحديد المسؤولية وتقييم الأداء.

ثانيا: تحليل الانحرافات وتصحيحها

إن المؤسسة في حاجة دائمة إلى رقابة عند تنوع وتعدد مستوياتها الإدارية، وهذا ما يجعل من الصعب قيام شخص واحد بمزاولة كل الأنشطة وأداء كل العمليات التي تتطلبها مزاولة العملية الإنتاجية في المؤسسة.[1]

ولكي تحقق المؤسسة عملية رقابة مثلى يجب إتباع الخطوات التالية:

1- وضع معايير الأداء المالي لكي تستطيع المؤسسة أداء الرقابة الفعالة على سير الإنتاج ولا بد من وضع معايير مناسبة لمستوى الأداء المالي المطلوب والذي يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

2- قياس مستوى الأداء الفعلي: حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط، وهو ما يسمح للمؤسسة بتحديد دقيق لمدى الانحراف إن وجد، لتقوم بتصحيحه ومعالجته.

3- تصحيح الانحرافات: قبل القيام بتصحيح الانحرافات الناتجة عن تقييم الأداء الفعلي بالأداء المخطط، لا بد من إجراء تحليل شامل ودقيق لأسباب وجود هذه الانحرافات وتحديدها.

ولكي تستطيع المؤسسة تقييم أدائها المالي بالاعتماد على الموازنة التقديرية يجب على المؤسسة مراعات ما يلي:

1- تقسيم الهيكل المالي الإداري لمراكز الموازنة باعتبارها مراكز مسؤولية.

2- يجب على المؤسسة قياس النتائج الفعلية لكل موازنة مركز موازنة ومقارنة النتائج بمعايير الموازنة وتحديد الانحرافات.

3- فحص الانحرافات الجوهرية وتحليلها لمعرفة أسبابها وإعداد تقرير عنها.

4- اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب.

وتستلزم المقارنة بين الأداء الفعلي والتقديري، فالفوارق التي تسجل تحلل لكي تسمح بالتعرف عن من هو المسؤول، وأن يقدم تحليلات وتعليلات عن أسباب فرق أو عدة فروق قد تكون ناتجة عن الأسباب التالية:

1- أخطاء وقع ارتكابها في التسيير.

2- أخطاء ناتجة عن تقديرات سيئة قد تكون فيها مبالغة أو غير كافية.

3- أخطاء متعلقة بأسباب خارجة عن إرادة المسؤول.

[1] وائل محمد إبراهيم خلف الله، **واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية بقطاع غزة**، مذكرة ماجستير،غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين،2007، ص30-31.

خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل التركيز على أهم الأدبيات النظرية فقد تم التعرف على الأداء بصفة عامة وعلى الأداء المالي بصفة خاصة كما تم التطرق إلى أهم مقاييس الأداء المالي والمتمثلة في مختلف مؤشرات التوازن المالي، وتم التطرق إلى مختلف النسب المالية الهيكلية كنسب السيولة، التمويل، النشاط،ونسب المردودية والنمو وقوانين حسابها، وكان هذا كمبحث أول .

أما في ما يخص المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى الموازنة التقديرية والتي تعتبر الترجمة الكمية والرقمية لخطة شاملة لمختلف الوظائف داخل المؤسسة وذلك من أجل بلوغ الأهداف الأساسية للمؤسسة في تعمل على توفير معلومات مستقبلية بشكل مبسط وملخص من أجل متابعة الإنجازات لما هو مخطط له وما تم تنفيذه فعلا فهي بذلك تعتبر أداة فعالة في عملية الرقابة على مختلف الأنشطة وأداة في تقييم الأداء .

ومن أجل التعرف أكثر على دور الموازنة التقديرية في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية سنحاول في الفصل الثاني تطبيق ذلك على المؤسسة الخاصة حضنة حليب بالمسيلة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية مؤسسة حضنة حليب

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمؤسسة الحضنة حليب بالمسيلة

تمهيد

تدعيما لما تم تناوله في الجانب النظري من خلال الفصل السابق، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، وهي مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة المتخصصة في صناعة الحليب ومشتقاته، وذلك بمحاولة إعداد دراسة حالة لعرض القوائم المالية والتي سيتم التعريف بها من خلال هذا الفصل حسب ما تم توفره من معلومات؛ وذلك لتحديد دور الموازنة التقديرية في قياس وتقييم الأداء المالي.

كما سيتم عرض مجموعة من القوائم المالية للسنوات 2016 و 2017 المحصل عليها من خلال مديرية المالية بالمؤسسة ومحاولة المقارنة بينها وبين الموازنات التقديرية لنفس السنيتين السالفة الذكر من بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة، وكذا ما تم تجميعه من معلومات انطلاقا من مختلف المقابلات التي تم إجراؤها مع مسئولي بعض المصالح بها.

لذا تم تقسيم الفصل إلى مبحثين وهما :

- المبحث الأول تضمن منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة
- المبحث الثاني تضمن عرض القوائم المالية للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للبحث الميداني و التعريف بالمؤسسة

سيتم في هذا المبحث تحديد المنهج المعتمد في البحث الميداني وأدواته، إلى جانب التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: منهجية البحث

أولا: أدوات الدراسة الميدانية

سبق الذكر في مقدمة البحث بأنه قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والقائم على جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة، ثم تحليلها واستخلاص الدلالات والمعاني التي تنطوي عليها هذه المعلومات إلى جانب إلقاء الضوء على العلاقة بين مختلف المتغيرات ومحاولة إعطاء التفسير الملائم لها.

كما تم الاعتماد في جمع المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي للبحث على مجموعة من الأدوات تمثلت فيما يلي:

1- المقابلة:

خلال الزيارات الميدانية التي تمت إلى المؤسسة محل الدراسة، تم إجراء عدة مقابلات مع مدير مديرية المالية والميزانية و مصلحة المحاسبة والجباية بالإضافة إلى خلية مراقبة التسيير، وذلك بهدف تحصيل أكبر كم من المعلومات التي تخدم موضوع البحث .والتي يفترض أن تكون هي المنبع الرئيس الذي يتوفر على كافة المعطيات المتعلقة بعناصر القوائم المالية التقديرية والفعلية.

هذا وتضمنت المقابلات الشخصية كذلك، طرح مجموعة من الأسئلة التي تم طرح ما يؤكدها أو ينفيها من أسئلة شفهية، وذلك للتأكد من مطابقة ما تمت الإجابة عليه من قبل المسؤول مع ما يجيب به المتعاملون معها من مستخدمي التقارير المالية.

2- الأدوات المحاسبية: تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على مجموعة من الأدوات المحاسبية والمتمثلة في مخرجات النظام المالي والمحاسبي و هي:

- ✓ الميزانية المالية التقديرية والفعلية
- ✓ جدول حسابات النتائج (حسب الطبيعة) التقديري والفعلي

ثانيا: مجال الدراسة

يكمن الهدف الأساسي للبحث في محاولة إبراز دور الموازنة التقديرية في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة ، انطلاقا من الموازنة التقديرية ومقارنتها بمخرجات النظام المحاسبي المالي.

لذلك وتدعيما لما تم تناوله في الجانب النظري من البحث، تمت محاولة إعداد الدراسة الميدانية في إطار مجموعة من الحدود الزمانية والمكانية.

1- الحدود المكانية للدراسة

تضمن الجانب الميداني للبحث دراسة حالة إحدى المؤسسات الإنتاجية التابعة للقطاع الخاص وهي مؤسسة مختصة في إنتاج الحليب ومشتقاته يقع مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية بمدينة المسيلة ، وذلك من خلال محاولة عرض الموازنة التقديرية و القوائم المالية المعتمدة من طرف المؤسسة في تقييم الأداء المالي، وقد كانت الحدود المكانية للدراسة داخليا هي مديرية المالية .

2- الحدود الزمانية للدراسة

استغرقت فترة الدراسة الميدانية مدة شهر غير متواصل، تم خلالها القيام بعدة زيارات لمؤسسة الحضنة حليب وإجراء مقابلات مختلفة مع مسئول مديرية المالية.

المطلب الثاني: التعريف بشركة الحضنة حليب بالمسيلة :

أولا: لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة

1- أسباب اختيار ميدان الدراسة

تم اختيار ميدان الدراسة لعدة أسباب أهما:

- ❖ كون مؤسسة حضنه حليب من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولهذه الفئة من المؤسسات أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني.
- ❖ كون المؤسسة تستعمل لموازنة التقديرية بطرق علمية ومتقدمة
- ❖ كون مؤسسة حضنه حليب نموذج لمؤسسة وطنية تعمل في قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته .

2- النشأة والتطور

كانت تسمى ملبنة الحضنة لاقتصارها على إنتاج الحليب فقط ولكن بعد تخصصها في إنتاج الحليب ومشتقاته أصبحت تسمى الحضنة الحليب Hodna Lait بالمسيلة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL نشاطها الأساسي إنتاج الحليب ومشتقاته أنشأة بتاريخ 1998/11/22 طبقا للقانون الأساسي رقم 98/3177 محرر من طرف الموثق بوخلط عبد القادر برأس مال قدره 60.000.000 دج، مسجلة بالمركز الوطني للسجل التجاري وهذا بتاريخ 1998/12/15 تحت رقم N° 99 B 0562126 ،وقد مرة المؤسسة بعدة توسعات حتى وصلت على ما هي عليه اليوم بدأت المؤسسة نشاطها الفعلي في 2000/05/15 باستغلال وحدة إنتاج ممولة ب 80.000.000 دج 50% منها عن طريق قرض بنكي بقدرة إنتاجية تقدر بـ 40.000 لتر/يوم و 38 عامل دائم.

بعد ذلك قامت المؤسسة بعدة توسعات حتى وصلت إلى ما هي عليه اليوم وتتمثل في :

2-1- **التوسعة الأولى**: قامة المؤسسة بالتوسع في عملية الإنتاج في سنة 2001 وكانت تكلف التوسع 50.000.000دج بأموال خاصة دون اللجوء إلى البنك حيث زادة من القدرة الإنتاجية من 40.000 لتر /يوم إلى 140.000 لتر/يوم بالإضافة إلى إنشاء وحدة جديدة لإنتاج الرائب واللبن بقدرة إنتاجية قدرها 8.000 لتر/يوم وحليب البقر 10.000 لتر/يوم.

2-2- **التوسعة الثانية**: كانت في سنة 2003 أين تقرر التوسع بإنشاء وحدة إنتاج جديدة للياغورت تتمثل في علب صغيرة وكبيرة بالإضافة إلى إنتاج اللبن والرائب في شكل قارورات بتكلفة قدرها 900.000.000 دج 30% أموال خاصة و 70% قرض بنكي بقدرة إنتاجية قدرها 18.000 لتر/يوم.

2-3- **التوسعة الثالثة**: كانت في سنة 2005 أين تقرر إنشاء منتوج جديد يتمثل في ياغورت برازي فواكه.كرام. بقدرة إنتاج قدرها 36.000 لتر /يوم .

2-4- **التوسعة الرابعة** : كانت في سنة 2006 عن طريق ANDI المتمثلة في إنشاء وحدة جديدة لفلان كرمال FLAN Caramel مقدرة إنتاجية قدرها 54.000 لتر/اليوم.

2-5- **التوسعة الخامسة** : كانت في سنة 2007 عن طريق ANDI أين تقرر التوسعة في إنتاج الياغورة برازي وفواكه وإنشاء وحدة جديدة لإنتاج ياغورت منزوع السكر موجه لمرضى السكري بقدرة إنتاجية قدرها 38.000 لتر /يوم

2-6- **التوسعة السادسة** : كانت في سنة 2011 بمقرة ANDI لإنتاج الحليب UHT Tétra pak وهي خط إنتاج جديد المتمثل في حليب بدوة، حليب بالفيتامين، حليب بالرمان.

تجدر الإشارة إلى أن القدرة الإنتاجية الكلية بعد هذه التوسعات قد ارتفعت إلى 250.000 لتر/يوم بالنسبة للحليب المبستر و 316.000 لتر/يوم بالنسبة للمنتجات الأخرى .

إن التوسعات الستة التي قامت بها المؤسسة انعكست على زيادة الإنتاج وبالتالي حجم المبيعات الكلية ومن ثم رقم الأعمال الكلي الذي تضاعف من سنة إلى أخرى حسب الجدول التالي:

الجدول رقم :07 تطور رقم الأعمال من سنة 2012 إلى سنة 2015 الوحدة: دج

السنوات	2014	2015	2016	2017
رقم الأعمال	10 601 606 265	10 122 567 130	9 896 044 119,00	10 015 447 633,00
عدد الموظفين	997	950	972	944

3- أهمية المؤسسة من الناحية الاقتصادية و الاجتماعية

و يكمن النشاط الأساسي لمؤسسة حضنه حليب في و إنتاج الحليب المبستر بقدرة إنتاجية قدرها 250.000 لتر/يوم ومتوجات مشتقات الحليب من ياغورت بكل أنواعه واللبن والرائب وبدوة و.....إلخ بقدرة إجمالية قدرها 316.000 لتر/يوم موفرة بذلك موادا أساسية للسوق تتمثل في:

- 250.000 لتر/يوم من الحليب المبستر
- 8.000 لتر/ اللبن والرائب
- 10.000 لتر/يوم من حليب البقر
- 180.000 لتر/يوم من الياغورت YOURT
- 36.000 لتر/يوم من الياغورة برازي المعطر بالفواكه Brassé fruit
- 54.000 لتر/يوم من فلان كرمال
- 28.000 لتر/يوم من الياغورت لايت منزوع السكر

أما من الناحية الاجتماعية فإن المؤسسة تتوفر على 988 عامل كإحصائيات لسنة 2018 بكتلة أجر إجمالية قدره 10.601.177.227 دج بالإضافة إلى عقود مقاولاتية مع عدة مؤسسات خاصة مستفيدة في إطار تشغيل الشباب في توزيع الحليب ومشتقاته لمختلف دوائر وبلديات الولاية بالإضافة إلى توزيع إلى 04 ولايات عبر الوطن.

ثانيا: نشاط المؤسسة

تنشط المؤسسة في قطاع الصناعة حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية، وتلبية رغبات المستهلكين إلى حد معين، وبصفة عامة يمكن تلخيص نشاط المؤسسة " الحضنة حليب" في العناصر الثلاثة الأساسية التالية:

1- الشراء

تقوم المؤسسة بعقد عدة صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عمليتها الإنتاجية، حيث تستورد حوالي 80% مت احتياجاتها من الخارج، ويتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما:

- ❖ الجودة
- ❖ السعر

حيث تتعامل مع 30 مورد وطني و 9 مورد أجنبي.

الجدول رقم 08. أهم البلدان المستخدمة ومصدرها

المكونات	المصدر
مسحوق الحليب	أوربا- أسيا-أمريكا
النشاء	الجزائر،- مغنية
المثبت	فرنسا
السكر	الجزائر
مسحوق الكاكاو	هولندا
الخميرة	سويسرا- ألمانيا
المعطر	فرنسا – الجزائر
الفواكه	الجزائر
Gélifiant	فرنسا
شريط PS	الجزائر
الغلاف والزخرفة	فرنسا
علب الكرتون	الجزائر

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

2- الإنتاج

بعد أن تقوم المؤسسة بعملية الشراء تدخل في مرحلة ثانية وهي الإنتاج، وتعتبر أهم حلقة في نشاط المؤسسة، حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالاتها الطبيعية الأولى إلى منتجات نهائية متمثلة في الحليب بقدرة إنتاجية قدرها 250.000 لتر/يوم ومشتقاته بقدرة إنتاجية قدرها 316.000 لتر/يوم .

3- البيع

هذا النشاط تشرف عليه المصلحة التجارية (مصلحة البيع) حيث هناك حالتين:

3-1- في حالة المنتج طلبي فإن البيع مضمون ويبقى عنصر النقل الذي يتم الاتفاق عليه، إما بالوسائل الخاصة بالزبائن أو بالوسائل الخاصة بالمؤسسة.

3-2- في حالة المنتج غير طلبي فإن البيع يكون غير ذلك حيث يكون البيع بإمكانيات المؤسسة الخاصة وقدرتها التسويقية.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الحضنة حليب بالمسيلة

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة كمخطط توزيع المهام والمسؤوليات على المستوى التنظيمي، فهو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة إذا تم تنظيمه واستخدامه بشكل جيد ومناسب، كما يمكن أن يكون عائق في تحقيق أهداف المؤسسة إذا تم إستخدامه بشكل غير جيد ومناسب.

وقد تم تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة مؤخرا من طرف الإدارة حتى يتناسب مع الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة وأهم هذه الأهداف هي[1] :

- ❖ تحقيق رضا المستهلكين ومن ثم وفائهم.
- ❖ زيادة النمو والتوسع ووصول المنتج إلى أكبر عدد ممكن من الولايات.
- ❖ الاهتمام بجودة منتجاتها باعتبار مفتاح المنافسة
- ❖ ترسيخ علامتها التجارية وتحسين صورتها.
- ❖ العمل على طرح منتجات ذات قيمة غذائية وصحية وبأسعار تتناسب والقدرة الشرائية للمستهلك

يتربع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة صاحب المؤسسة وهو أكبراها حصة في المشاركة، ويأتي بعده مباشرة

1- المدير العالم: الذي من أهم مهامه ما يلي:

- ❖ التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة
- ❖ إدارة المؤسسة حيت له مسؤولية على كل النشاط اليومي للمؤسسة
- ❖ مسؤولية مدنية على كل نشاطات المؤسسة
- ❖ الإطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للمؤسسة
- ❖ إبرام الصفقات مع الموردين والزبائن تحت شكل عقود جارية
- ❖ إمضاء كل المستندات والوثائق والتقارير.

2- الأمانة العامة وهي تابعة للمدير العام وتقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد، وطبع المراسلات الصادرة عن المدير العام بالإضافة إلى تحويل المكالمات الواردة إليه.

3- مصلحة الأمن: و مهمته حماية الشركة داخليا وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة، و حركة مختلف وسائل النقل في الوحدة و حمايتها من مختلف الأخطار.

[1] مقابلة مع السيد: رمضاني ،مدير المالية والميزانية بمؤسسة حضنة حليب، يوم 2019/05/09 على الساعة 11.00 قبل الزوال.

4- **المستشار القانوني**: يقوم المدير العام باستشارته أو مناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة و ذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني، و هو محامي الشركة و المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها سواء كانت بين الشركة و مورديها أو زبائنها أو داخل المؤسسة

5- **مستشار تقني**: يقوم المدير العام باستشارته أو مناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة في كل ما يخص الأمور التقنية التي تخص المؤسسة .

6- **تسيير الموارد البشرية وتسيير الوسائل**: لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال بالإضافة إلى الإشراف على جميع التجهيزات و الوسائل العامة داخل المؤسسة، وتتكون من ثلاثة مصالح

أ- مصلحة الموارد البشرية

ب- مصلحة إدارة الوسائل

ت- فرع تسيير المخزون

7- **مديرية المحاسبة والجباية**: مصلحة المحاسبة: تعتبر من أهم المصالح حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى و يقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات.

8- **قسم المالية والميزانية**: و مهمتها إدارة المصالح المالية و التنسيق بينها.

9- **المديرية التجارية** : وتعتبر العصب المتحرك للمؤسسة وتحتوي على أكبر عدد من المصالح، تتمثل مهمة هذه المديرية بالاهتمام بكل العمليات التجارية التي تقوم بها المؤسسة وتتكون من عدة أقسام و مصالح هي:

- ❖ قسم النقل
- ❖ مشرفين
- ❖ مصلحة البيع
- ❖ مصلحة الشحن
- ❖ مستودع وهران
- ❖ مستودع عنابه
- ❖ مستودع الجزائر

10- **مديرية التموين**: وهذه المصلحة خاصة بدخول المواد و اللوازم الخاصة بعملية الاستغلال و تحتوي على عدة مصالح وأقسام هي:

- ❖ قسم النقل: و يقوم ببيع المنتجات حسب الزبائن الموقعين على دفاتر التوريد
- ❖ القسم الفلاحي الحيواني:
- ❖ مصلحة الشراء المحلي: وهذا الفرع خاص بتسجيل كل عمليات الشراء التي تقوم بها المؤسسة داخل الوطن
- ❖ مصلحة الشراء الدولي: وهذا الفرع خاص بتسجيل كل عمليات الشراء التي تقوم بها المؤسسة خارج الوطن.

11- **المديرية التقنية** : مهمتها إصلاح التعطلات الخاصة بآلات الإنتاج، و تشغيل هذه الأجهزة 24 ساعة/24ساعة، و تتفرع هذه المصلحة إلى:

- ❖ قسم الصيانة: مهمتها صيانة الآلات الخاصة بالعملية الإنتاجية.
- ❖ فرع تسيير المخزون :تكفل بتخزين المواد الأولية و المنتجات و دورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون و القيام بعمليات الجرد الشهرية و السنوية.
- ❖ مصلحة متابعة المشاريع

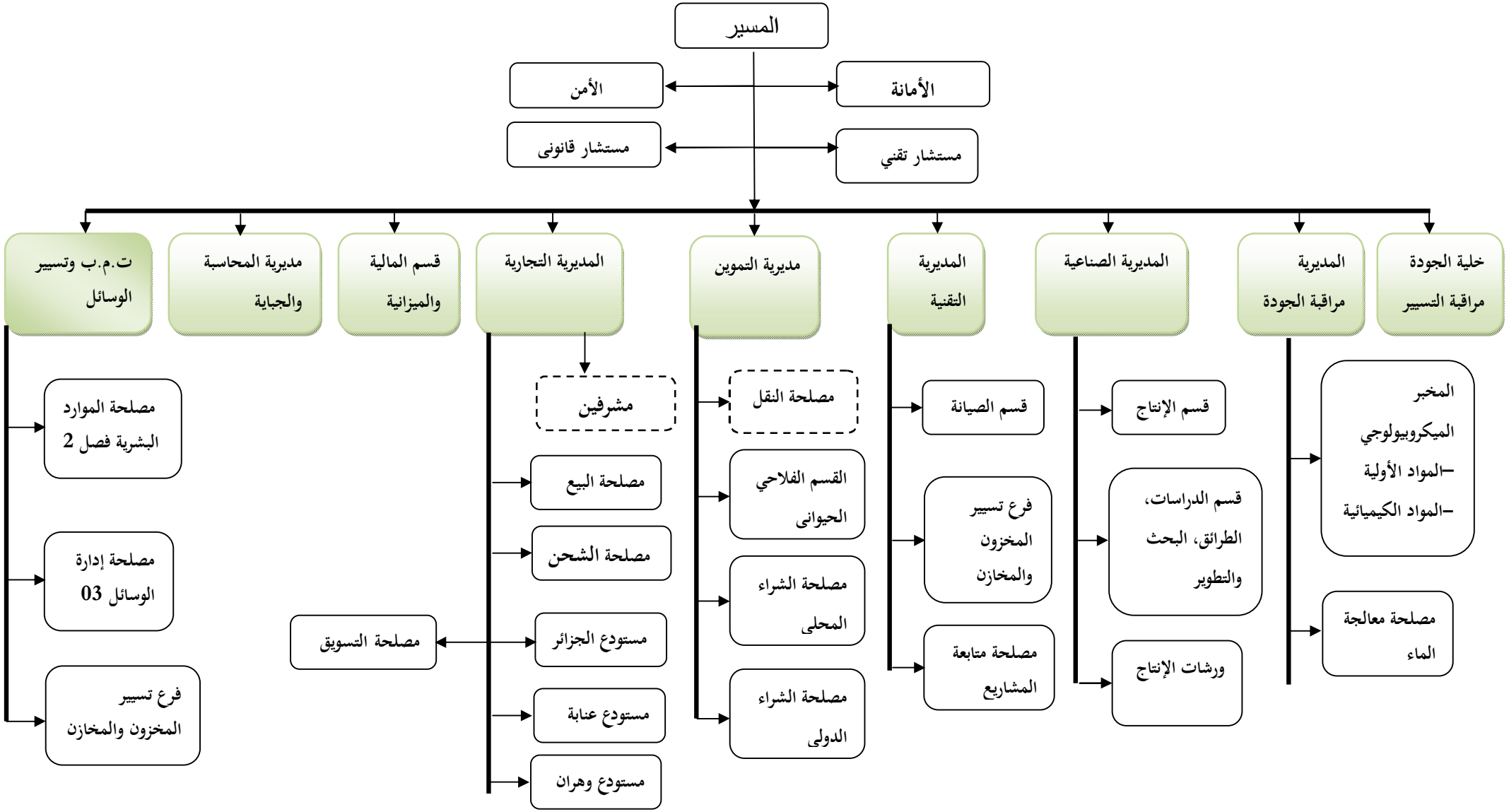
12- المديرية الصناعية : تساهم في تنفيذ إستراتيجيات وبرامج العمل الخاصة بالإنتاج ، وتحتوي على ما يلي:

- ❖ قسم الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة، أي من بدء دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مرورا بكل دورات العملية الإنتاجية، و تهتم برسم و تنظيم مخطط الإنتاج و عمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج، و العمل على احترام كل مراحل الإنتاج و طرق تنفيذها.
- ❖ قسم الإنتاج والطرق البحث والتطوير
- ❖ ورشات الإنتاج

13- مديرية مراقبة الجودة: مهمتها مراقبة نوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير تخص الكمية، التغليف أو الجودة، وتحتوي المديرية على مخبر ميكروبيولوجي للمواد الأولية والمواد الكيميائية، بالإضافة إلى مصلحة لمراقبة المياه.

14- خلية الجودة مراقبة التسيير

عبارة عن خلية لمراقبة المنتوج من بدايته إلى نهايته في صورة منتج نهائي بالإضافة إلى القيام بعملية مراقبة مختلف الموازنات كالإنتاج مع الفعلي.



الشكل رقم 01. الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

رابعا: الموقع:

1- موقع الوحدة:

تقع مؤسسة الحضنة حليب بالمنطقة الصناعية لولاية المسيلة يحدها غربا طريق معبد ، و شرقا الطريق الوطني رقم 45 طرق بوسعادة ، و يحدها من الجنوب حظيرة تابعة للجزائية للمياه ،أما شمالا فهي بمحاذاة من الديوان الجهوري للحبوب و مشتقاتها بالمسيلة المتموقع في المنطقة الصناعية جنوب الولاية المتمثل في الممول الرئيسي و الوحيد للولاية يوجد داخل المؤسسة موقعين حيويين يمثلان في :

1-1- الموقع الأول :

هو موقع يقع في جهة المدخل الرئيسي للإدارة العامة حيث يقوم هذا الموقع بإنتاج الحليب المبستر واللبن والرائب والذي يشكل ما يقارب 30% من رقم الأعمال الكلي للمؤسسة تم شراء هذا الموقع من طرف المؤسسة العمومية الاقتصادية لتوزيع مواد البناء بمساحة إجمالية تقدر بـ 2هكتار، 98 آر، 61 سنتيار أي 29.861 م^2 وهي مقسمة إلى عدة مناطق كالتالي:

- الجزء A مساحتها 18 م2 ملحقات.
- الجزءB مساحتها 381 م2 ملحقات.
- الجزء C مساحتها 2650 م2 ملحقات.
- الجزء D مساحتها 57 م2 إدارة
- الجزء E مساحتها 154 م2 إدارة
- الجزء F مساحتها 338 م2 ملحقات.
- الجزء G مساحتها 24 م2 ملحقات
- الجزء H مساحتها 26.239م2 حظيرة

1-2- الموقع الثاني : وهو موقع يقع في الجهة الشرقية للمدخل الرئيسي للإدارة العامة حيث يقوم هذا الموقع بإنتاج الياغورت بكل أنواعه بالإضافة إلى اللبن والرائب معبئ في قارورات بلاستيكية بالإضافة إلى حلوى قشدة حيث تساهم مبيعات هذه المنتجات في 70% من رقم الأعمال الكلي للمؤسسة وهو عبارة عن توسعة للمؤسسة قامت بشرائه من طرف المؤسسة العمومية Cossider Alrem بمساحة إجمالية تقدر بـ 2هكتار، 79 آر، 3سنتيار أي ما يقارب 27.903 م2 .مقسمة إلى ما يلي:

- 5 آر، و 94 سنتيار للصناعة.
- 33 سنتيار ملحقات
- 6 آر و 77 سنتيار إدارة
- 93 سنتيار إدارة

- 22 آر و 26 سنتيار للصناعة
- 2 هكتار ، 32 آر و 60 سنتيار حظيرة.

والجدول الموالي يوضع منتجات كل موقع بالإضافة إلى نسبة مساهمة كل منتج في رقم الأعمال الكلي للمؤسسة.

الموقع الأول	**المنتوج**	**التعبئة**	**نسبة المساهمة في رقم الأعمال الكلي**
	الحليب 1 لتر	في أكياس بلاستيكية مرنة	%28
	اللبن 1 لتر	في أكياس بلاستيكية مرنة	1%
	الرايب 1 لتر	في أكياس بلاستيكية مرنة	1%
الموقع الثاني	**المنتوج**	**التعبئة**	**نسبة المساهمة في رقم الأعمال الكلي**
	ياغورت ممزوج بالفواكه ومعطر	في قارورات	32%
	اللبن	في قارورات	8%
	الرايب	في قارورات	4%
	ياغورت معطر	في علب	18%
	ياغورت ممزوج بالفواكه	في علب	4%
	حلوى قشدية 100 غ	في علب	4%

الجدول رقم : 09 يوضح تشكيلة منتجات المؤسسة

المصدر: الوثائق الداخلية الخاصة بمصلحة الإنتاج سنة 2014

المبحث الثاني: عرض القوائم المالية لشركة الحضنة حليب

المطلب الأول: عرض الميزانية و جدول حسابات النتائج التقديريين

أولا: الميزانية التقديرية لسنة 2016-2017

1- جانب الأصول

الجدول رقم 10: الميزانية المالية التقديرية جانب الأصول **الوحدة: دج**

الأصول	2017			2016
	اجمالي	اهتلاكات و مؤونات	صافي	
أصـــــــــــول غير جارية				
فارق الاقتناء (goodwill)				
تثبيتات غير مادية	**4 282 664,00**	**4 282 664,00**	**0,00**	**0,00**
تثبيتات مادية	**11 004 848 244,00**	**5 807 251 981,00**	**5 197 596 263,00**	**4 675 991 757,00**
الأراضي	329 287 530,00	0,00	329 287 530,00	329 287 530,00
المباني	974 549 811,00	330 473 050,00	644 076 761,00	575 068 537,00
استثمارات مادية	9 701 010 903,00	5 476 778 931,00	4 224 231 972,00	3 771 635 690,00
استثمارات حق الامتياز	0,00	0,00	0,00	0,00
تثبيتات قيد التنفيذ	247 538 565,00	0,00	247 538 565,00	**495 077 129,00**
تثبيتات مالية	**383 904 090,00**	**0,00**	**383 904 090,00**	**383 904 090,00**
اقراضات و أصول مالية أخرى غير جارية	383 904 090,00	0,00	383 904 090,00	383 904 090,00
مجموع الأصول غير الجارية	**11 640 573 563,00**	**5 811 534 645,00**	**5 829 038 918,00**	**5 554 972 976,00**
أصـــــــــــول الجارية				
المخزونات و قيد التنفيذ	3 164 124 068,00	0,00	3 164 124 068,00	3 663 533 226,00
المدينون و الأصول المماثلة	0,00	0,00	0,00	0,00
الزبائن	835 885 576,00	0,00	835 885 576,00	706 446 841,00
مدينون أخرون	1 459 710 416,00	0,00	1 459 710 416,00	896 049 645,00
الضرائب و العناصر المرتبطة بها	31 063 255,00	0,00	31 063 255,00	30 454 171,00
المدينون الأخرون و الأصول المماثلة	0,00	0,00	0,00	0,00
النقديات المماثلة	0,00	0,00	0,00	0,00
التوظيفات و الأصول المالية الأخرى الجارية	0,00	0,00	0,00	0,00
الخزينة	125 127 550,00	0,00	125 127 550,00	237 050 725,00
مجموع الأصول الجارية	**5 615 910 865,00**	**0,00**	**5 615 910 865,00**	**5 533 534 608,00**
المجموع العام للأصول	**17 256 484 428,00**	**5 811 534 645,00**	**11 444 949 783,00**	**11 88 507 584,00**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة.

2- جانب الخصوم

الجدول رقم: 11 الميزانية المالية التقديرية جانب الخصوم **الوحدة: دج**

الخصوم	2017	2016
الرأسمال المدفوع	2 400 000 000,00	2 200 000 000,00
الرأسمال غير المدفوع	0,00	0,00
علاوات و إحتياطات	274 536 784,00	111 371 686,00
النتيجة الصافية	591 529 353,00	293 051 369,00
أموال خاصة أخرى- الرصيد المرحل من جديد		0,00
المجموع 1	**3 266 066 137,00**	**2 604 423 055,00**
الخصوم عير الجارية		
القروض و الديون المالية	2 776 985 579,00	2 954 239 978,00
الضرائب (المؤجلة و المقدرة)	0,00	0,00
ديون أخرى غير جارية	0,00	0,00
مؤونات و نواتج مقيدة سلفا	0,00	0,00
مجموع الخصوم غير الجارية 2	**2 776 985 579,00**	**2 954 239 978,00**
الخـــــــــــــصوم الجارية		
الموردون و الحسابات المرتبطة	1 120 172 074,00	1 018 338 249,00
الضرائب	112 020 162,00	100 919 065,00
ديون أخرى	1 185 365 032,00	1 280 266 749,00
خزينة الخصوم	2 984 340 799,00	2 911 551 999,00
مجموع الخصوم الجارية 3	**5 401 898 067,00**	**5 311 076 062,00**
المجموع العام للخصوم	**11 444 949 784,00**	**11 088 507 582,00**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

ثانيا: جدول النتائج التقديري لسنتي 2017– 2016

الجدول رقم: 12 جدول النتائج التقديري لسنتي 2017– 2016 **الوحدة: دج**

العناصر	2017	2016
رقـــــــم الأعمال	12 809 258 238,00	11 428 378 290,00
تغير مخزون المنتجات التامة و القيد التنفيذ	90 447 497,00	81 484 232,00
الإنتاج المثبت	0,00	0,00
إعانات الإستغلال	172 066 637,00	153 630 926,00
1- إنتاج الفترة	13 071 772 372,00	11 663 493 448,00
مشتريات مستهلكة	9 820 148 720,00	8 838 084 180,00
خدمات خارجية و استهلاكات أخرى	528 952 626,00	437 150 930,00
2- استـــــــــهلاك الفترة	10 349 101 346,00	9 275 235 110,00
3- القيمة المضافة للإستغلال	2 722 671 026,00	3 796 537 262,00
أعباء المستخدمين	718 242 900,00	693 284 653,00
ضرائب و رسوم، و المدفوعات المشابهة	61 472 950,00	59 336 825,00
4- الفائض الأجمالي للإستغلال	1 942 955 176,00	3 043 915 784,00
المنتجات العملياتية الأخرى	93 926 864,00	91 457 511,00
الأعباء العملياتية الأخرى	256 557 888,00	249 327 394,00
مخصصات الأهتلاكات و المؤونات	813 914 617,00	797 173 964,00
مخصصات عن خسائر القيمة و المؤونات	0,00	0,00
استرجاع عن خسائر القيمة و المؤونات	0,00	0,00
5- النتيجة التشغيلية	966 409 535,00	2 088 871 937,00
نواتج مالية	28 639 478,00	27 805 318,00
أعباء مالية	398 371 828,00	329 232 916,00
6- النتيجة المالية	369 732 350,00	301 427 598,00
7- النتيجة العادية قبل الضريبة (5+6)	596 677 185,00	1 787 444 339,00
العناصر غير العادية (نواتج) (للتوضيح)	91 933 937,00	89 691 646,00
العناصر غير العادية (أعباء) (للتوضيح)	84 123 897,00	67 299 118,00
1- النتيجة غير العادية	7 810 040,00	22 392 528,00
الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية	12 957 870,00	11 569 527,00
الضرائب المؤجلة (التغيرات) على النتائج العادية	0,00	0,00
9- النتيجة الصافية للفترة	591 529 355,00	1 798 267 340,00

المطلب الثاني : عرض الميزانية و جدول حسابات النتائج الفعليين

أولا: عرض الميزانية الفعلية لسنتي 2017/2016

1- جانب الأصول

الجدول رقم: 13 الميزانية المالية الفعلية (جانب الأصول) الوحدة: دج

الأصول	2017		2016
	اجمالي	اهتلاكات و مؤونات	صافي
أصـــــــــــول غير جارية			
فارق الاقتناء (goodwill)			
تثبيتات غير مادية	**4 282 664,00**	**3 989 664,00**	**293 000,00**
			298 742,00
تثبيتات مادية	**9 306 525 200,00**	**5 761 976 387,00**	**3 544 548 813,00**	**3 833 656 594,00**
الأراضي	369 287 530,00	0,00	369 287 530,00	369 287 530,00
المباني	661 351 260,00	233 997 989,00	427 353 271,00	463 452 052,00
استثمارات ماديةاخرى	8 274 691 365,00	5 527 978 398,00	2 746 712 967,00	2 999 721 967,00
استثمارات حق الامتياز	1 195 045,00	0,00	1 195 045,00	1 195 045,00
	506 385 677,00	0,00	506 385 677,00	286 996 524,00
تثبيتات قيد التنفيذ				
تثبيتات مالية	**65 373 428,00**	**0,00**	**65 373 428,00**	**66 695 027,00**
اقراضات و أصول مالية أخرى غير جارية	65 373 428,00	0,00	65 373 428,00	66 695 027,00
مجموع الأصول غير الجارية	**9 882 566 969,00**	**5 765 966 051,00**	**4 116 600 918,00**	**4 187 646 887,00**
أصـــــــــــول جارية				
المخزونات و قيد التنفيذ	3 566 690 858,00		3 566 690 858,00	2 931 929 710,00
المدينون و الأصول المماثلة	0,00		0,00	0,00
الزبائن	464 628 521,00		464 628 521,00	787 675 777,00
مدينون أخرون	1 251 589 693,00		1 251 589 693,00	886 140 379,00
الخزينة	143 611 043,00		143 611 043,00	84 617 655,00
مجموع الأصول الجارية	**5 426 520 115,00**	**0,00**	**5 426 520 115,00**	**4 690 363 521,00**
المجموع العام للأصول	**15 309 087 084,00**	**5 765 966 051,00**	**9 543 121 033,00**	**8 878 010 408,00**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

2- جانب الخصوم

الجدول رقم: 14. الميزانية المالية الفعلية (جانب الخصوم) **الوحدة: دج**

الخصوم	2017	2016
الرأسمال المدفوع	2 100 000 000,00	2 100 000 000,00
الرأسمال غير المدفوع	0,00	0,00
علاوات و إحتياطات	141 370 792,00	126 568 895,00
فرق إعادة التقييم	0,00	
فرق المعادلة (1)	0,00	
النتيجة الصافية	298 299 971,00	296 037 923,00
أموال خاصة أخرى- الرصيد المرحل من جديد	200 000 000,00	0,00
المجموع 1	**2 739 670 763,00**	**2 522 606 818,00**
الخصوم الجارية		
القروض و الديون المالية	1 561 162 841,00	1 553 147 284,00
الضرائب (المؤجلة و المقدرة)	0,00	0,00
ديون أخرى غير جارية	0,00	0,00
مؤونات و نواتج مقيدة سلفا	1 188 727,00	1 188 727,00
مجموع الخصوم غير الجارية 2	**1 562 351 568,00**	**1 554 336 011,00**
الخـــــــــــصوم الجارية		
الموردون و الحسابات المرتبطة	1 548 945 332,00	980 392 800,00
الضرائب	168 928 365,00	60 634 794,00
ديون أخرى	509 777 988,00	884 938 325,00
خزينة الخصوم	3 013 447 016,00	2 875 101 661,00
مجموع الخصوم الجارية 3	**5 241 098 701,00**	**4 801 067 580,00**
المجموع العام للخصوم	**9 543 121 032,00**	**8 878 010 408,00**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

ثانيا: جدول النتائج الفعلي لسنتي 2016-2017

الجدول رقم :15. جدول النتائج الفعلي لسنتي 2016-2017 **الوحدة :دج**

العناصر	2017	2016
رقـــــــــم الأعمال	10 015 447 633,00	9 896 044 119,00
تغير مخزون المنتجات التامة و القيد التنفيذ	165 942 545,00	126 324 346,00
الإنتاج المثبت	0,00	0,00
إعانات الإستغلال	94 258 308,00	105 132 176,00
1- إنتاج الفترة		**10 127 500 641,00**
مشتريات مستهلكة	7 869 051 394,00	7 601 532 595,00
خدمات خارجية و استهلاكات أخرى	529 496 879,00	516 717 708,00
2- استـــــــــــهلاك الفترة	**8 398 548 273,00**	**8 118 250 303,00**
3- القيمة المضافة للإستغلال	**1 877 100 213,00**	**2 009 250 338,00**
أعباء المستخدمين	606 703 345,00	615 895 745,00
ضرائب و رسوم، و المدفوعات المشابهة	54 750 145,00	41 857 800,00
4- الفائض الأجمالي للإستغلال	**1 215 646 723,00**	**1 351 496 793,00**
المنتجات العملياتية الأخرى	43 892 321,00	70 532 206,00
الأعباء العملياتية الأخرى	189 910 950,00	406 404 228,00
مخصصات الأهتلاكات و المؤونات	752 680 727,00	726 629 446,00
مخصصات عن خسائر القيمة و المؤونات	0,00	0,00
استرجاع عن خسائر القيمة و المؤونات	0,00	0,00
5- النتيجة التشغيلية	**316 947 367,00**	**288 995 325,00**
نواتج مالية	7 557 065,00	48 989 942,00
أعباء مالية	82 139 916,00	90 217 437,00
6- النتيجة المالية	**74 582 851,00**	**41 227 495,00**
7- النتيجة العادية قبل الضريبة (5+6)	**242 364 516,00**	**247 767 830,00**
العناصر غير العادية (نواتج) (للتوضيح)	68 751 997,00	90 957 439,00
العناصر غير العادية (أعباء) (للتوضيح)	6 759 632,00	36 875 367,00
1- **النتيجة غير العادية**	**61 992 365,00**	**54 082 072,00**
الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية	6 056 910,00	5 811 980,00
الضرائب المؤجلة (التغيرات) على النتائج العادية	0,00	0,00
9- **النتيجة الصافية للفترة**	**298 299 971,00**	**296 037 922,00**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة.

ثالثا: حساب المؤشرات والنسب المالية

1- عرض الميزانية المالية المختصرة لسنة 2016-2017 التقديري والفعلي

بعد عرض للميزانيات المالية لسنتي 2016 2017 التقديريتين والفعليتين نقوم ببعض التغييرات والتعديلات البسيطة وذلك للوصول للميزانية المالية المختصرة حسب التحليل المالي فتصبح عناصر الميزانية كما يلي:

- ❖ الأصول غير الجارية = أصول الثابتة
- ❖ الأصول الجارية = أصول المتداولة
- ❖ المخزونات الجارية = قيم الاستغلال
- ❖ حسابات الغير = قيم الاستغلال
- ❖ الحسابات المالية وما شابهها= القيم الجاهزة
- ❖ رؤوس الموال الخاصة = الأموال الخاصة
- ❖ الخصوم غير الجارية = ديون طويلة الأجل
- ❖ الخصوم الجارية = ديون قصيرة الأجل

1-1- جانب الأصول

الجدول رقم : 16 الميزانية المالية المختصرة (جانب الأصول) **الوحدة : د ج**

البيان/ السنوات	2016 التقديري	2016 الفعلي	2017 التقديري	2017 الفعلي
أصول الثابتة	5 554 972 976	4 187 646 887	5 829 038 919	4 116 600 918
أصول المتداولة	5 533 534 608	4 690 363 521	5 615 910 865	5 426 520 115
المخزونات	3 663 533 226	2 931 929 710	3 164 124 068	3 566 690 858
قيم التحصيل	1 629 950 657	1 673 816 156	2 326 659 247	1 716 218 213
القيم الجاهزة	237 050 725	84 617 655	125 127 550	143 611 043
مجموع الأصول	11 088 507 584	8 878 010 408	11 444 949 784	9 543 121 033

1-2- جانب الخصوم

الجدول رقم:17 الميزانية المالية المختصرة (جانب الخصوم) **الوحدة :دج**

البيان/ السنوات	2016 التقديري	2016 الفعلي	2017 التقديري	2017 الفعلي
الاموال الدائمة	5,777,431,522	4,076,942,828	6,043,051,716	4.302,022,331
الأموال الخاصة	2,823,191,544	2,522,606,817	3,266,066,137	2,739,670,763
د.ط.الاجل	2,954,239,978	1,554,336,011	2,776,985,579	1,562,351,568
د.ق.الاجل	5,311,076,062	4,801,067,579	5,401,898,067	5,241,098,702
مجموع الخصوم	11,088,507,584	8,878,010,407	11,444,949,783	9,543,121,033

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

2- حساب المؤشرات والنسب المالية

2-1- حساب مؤشرات التوازن المالي

الجدول رقم:18. جدول مؤشرات التوازن **الوحدة: دج**

البيان / السنوات	2016 التقديري	2016 الفعلي	2017 التقديري	2017 الفعلي
الاموال الدائمة	5 777 431 522	4 076 942 828	6 043 051 716	4 302 022 331
الأصول الثابتة	5 554 972 976	4 187 646 887	5 829 038 919	4 116 600 918
رأس المال العامل	222 458 546	-110 704 059	214 012 797	185 421 413
الانحراف في رأس المال العامل	**333 162 605**		**28 591 384**	
أصول متداولة – القيم الجاهزة	5 296 483 883	4 605 745 866	5 490 783 315	5 282 909 072
د ق الأجل – السلفات المصرفية	2 399 524 063	1 925 965 918	2 417 557 268	2 227 650 686
الإحتياج في راس مال العامل	2 896 959 820	2 679 779 948	3 073 226 047	3 055 258 386
الانحراف في إ.ر.م.ع	**217 179 872**		**17 967 661**	
رأس مال العامل	237 050 725	84 617 655	125 127 550	143 611 043
الإحتياج في .ر م العامل	2 911 551 999	2 875 101 661	2 984 340 799	3 013 447 016
الخزينة الصافية	-2 674 501 274	-2 790 484 006	-2 859 213 249	-2 869 835 973
الانحراف في الخزينة الصافية	**115 982 732**		**10 622 724**	
رأس المال العامل	222 458 546	-110 704 059	214 012 797	185 421 413
الإحتياج في راس مال العامل	2 896 959 820	2 679 779 948	3 073 226 047	3 055 258 386
الخزينة الصافية	-2 674 501 274	-2 790 484 007	-2 859 213 250	-2 869 836 973
الانحراف في الخزينة الصافية	**115 982 732**		**10 622 724**	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الميزانية المالية المختصرة

أ- تحليل مختلف الانحرافات لسنة 2016

- **الانحراف في رأس المال العامل موجب** هذا يدل على أن المؤسسة لم تصل إلى أهدافها المسطرة في الموازنة التقديرية لسنة 2016 وذلك راجع إلى التقدير الغير جيد من طرف المؤسسة سواء وذلك لعدة أسباب نوجزها في مالي:

✓ تقدير مبالغ فيه في الأموال الدائمة وذلك راجع إلى الرفع في رأس المال الصادر بـ 300.000.000دج بدلا من 400.000.000 دج كما كان مسطرة من طرف المؤسسة في سنة 2016 التقديري وهذا راجع إلي سياسة المؤسسة المنتهجة في هذا المجال، زيادة على ذلك انخفاض في مبلغ القروض طويلة الأجل على ما كان مقدر له بـ 694 092 401 1 دج. نتيجة تسديد المؤسسة لديونها بما يقارب النصف.

✓ انخفاض في النتيجة الصافية للدورة بـ 494 950 93 دج وذلك راجع إلى انخفاض في المبيعات السنوية للمؤسسة بما يقارب 174 334 532 1 دج نتيجة سوء التقدير للمبيعات من طرف المؤسسة أو ربما انخفاض في كمية الإنتاج

نتيجة لعطل في الآلات أو نقص في العمال بالإضافة إلى ارتفاع في استهلاك المواد الأولية المستوردة من الخارج لارتفاع أسعارها نتيجة ارتفاع سعر الصرف مقابل الدينار.

- ✓ انخفاض في الأصول غير الجارية نتيجة انخفاض مبلغ الافتراضات و أصول مالية أخرى غير جارية بـ 063 209 317 دج على ما كان مسطر له ف-+-ي الميزانية التقديرية .

كل هذه الأسباب جعلت الانحراف بين رأس المال العامل التقديري والفعلي كبير يستوجب على المؤسسة إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لعدم الوقوع في مثل هذه الأخطاء في العام المقبل.

- ❖ **الانحراف في الاحتياج في رأس المال العامل موجب** هذا يدل كذلك على أن المؤسسة لم تبلغ الأهداف المنشودة لها وذلك راجع لعدة أسباب:
- ✓ انخفاض مستوى المخزون بـ 516 603 731 دج على ما هو مسطر له نتيجة زيادة الطلب على المنتجات بالإضافة إلى عدم وجود رصيد مدين للضرائب على المشتريات التي كانت لصالح المؤسسة نتيجة انخفاض المشتريات في الميزانية التقديرية .
- ✓ انخفاض في الديون القصيرة الأجل بـ 483 008 510 دج على ما هو مسطر له وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة التي تقضي بالتخفيض من عبئ الفوائد و المصاريف المالية .

كل هذه الأسباب جعلت الانحراف بين الاحتياج رأس المال العامل التقديري والفعلي كبير يستوجب على المؤسسة اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لعدم الوقوع في مثل هذه الأخطاء في العام القادم.

- ❖ **الانحراف في الخزينة الصافية موجب** وهو بعيد نوعا ما على توقعات المؤسسة يرجع ذلك إلى طلب المؤسسة المتزايد على القروض قصيرة الأجل من طرف البنك والمتمثل في السحب على المكشوف.

ب- تحليل مختلف الانحرافات لسنة 2017

- ❖ **الانحراف في رأس المال العامل موجب** هذا يدل على أن المؤسسة لم تصل إلى أهدافها المسطرة في الموازنة التقديرية بالشكل الجيد لكنها استطاعة تدارك الأخطاء التي وقعت فيها من قبل وعملت على تجسيد بعض الإجراءات التصحيحية المناسبة ويبقى الانحراف ضعيف مقارنة بسنة 2016 ويكمن السبب في انخفاض النتيجة الصافية.
- ❖ **الانحراف في احتياج رأس المال العامل** موجب هذا يدل على أن المؤسسة لم تصل إلى أهدافها المسطرة في الموازنة التقديرية لكنها استطاعت كذلك استعمال الإجراءات التصحيحية المناسبة لعدم الوقوع في نفس الأخطاء التي وقعت فيها في سنة 2016 ويبقى الانحراف ضعيف مقارنة به مع السنة الماضية موجب لعدة أسباب منها:
- ✓ عدم وجود رصيد مدين للضرائب على المشتريات والمقدرة بـ 255 063 31 دج في الميزانية الفعلية وهذا راجع إلى انخفاض في المشتريات مقارنة بالمبيعات لسنة 2017.
- ❖ **الانحراف في الخزينة الصافية سالب** هذا يدل على أن المؤسسة وصل إلى أهدافها المسطرة في الموازنة التقديرية لسنة 2017 وتحقيق فائض يقدر بـ **724 622 10 دج** في الخزينة الصافية وهو تقدير جيد من المؤسسة نتيجة العمل بالإجراءات التصحيحية المناسبة .

2-2- حساب النسب المالية

أ- نسب التمويل

الجدول رقم:19. جدول انحراف نسب التمويل **الوحدة: دج**

البيان / السنوات	2016 التقديري	2016 الفعلي	2017 التقديري	2017 الفعلي
الأموال الدائمة	5 777 431 522	4 076 942 828	6 043 051 716	4 302 022 331
الأصول الثابتة	5 554 972 976	4 187 646 887	5 829 038 919	4 116 600 918
العلاقة الرياضية	**نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأصول الثابتة**			
نسبة التمويل الدائم	1.04	0.97	1.03	1.04
الانحراف	0,06		-0,01	
الأموال الخاصة	2 823 191 544	2 522 606 817	3 266 066 137	2 739 670 763
الأصول الثابتة	5 554 972 976	4 187 646 887	5 829 038 919	4 116 600 918
العلاقة الرياضية	**نسبة التمويل الذاتي = الأموال الخاصة / الأصول الثابتة**			
نسبة التمويل الذاتي	0,51	0,60	0,56	0,67
الانحراف	-0,09		-0,11	
الأموال الخاصة	2 823 191 544	2 522 606 817	3 266 066 137	2 739 670 763
مجموع الخصوم	11 088 507 584	8 878 010 407	11 444 949 783	9 543 121 033
العلاقة الرياضية	**نسبة الإستقلالية المالية= الأموال الخاصة / مجموع الخصوم**			
نسبة الاستقلالية المالية	0,25	0,28	0,29	0,29
الانحراف	-0,03		0,00	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

❖ **تحليل الانحرافات لسنة 2016**

- ✓ **الانحراف في نسبة التمويل الدائم موجب** يدل على عجز المؤسسة على تحقيق أهدافها المرجوة في الميزانية التقديرية علما أن نسبة التمويل الدائم تفوق الواحد الصحيح نظرا لوجود رأس مال عامل موجب ونستطيع القول أن المؤسسة تستطيع تغطية أصولها الثابتة بمواردها الدائمة مع توفير هامش أمان، أما في الميزانية الفعلية فإن المؤسسة لا تستطيع تغطية أصولها الثابتة بمواردها الدائمة وينتج عنه عجز ب 0.03 مرة يرجع ذلك إلى نفس الأسباب التي أدت إلى حدوث رأس مال العامل سالب .
- ✓ **الانحراف في نسبة التمويل الذاتي سالب** هذا يعطي تفسيرا إلى أن المؤسسة حققت الأهداف المسطرة بشكل جيد وتستطيع تغطية أصولها الثابتة بنسبة 60% من أموالها الخاصة ويرجع ذلك إلى الانخفاض في الأصول الثابتة على ما كان مقدر له بـ 1 367 326 089 دج وليس ارتفاع في الأموال الخاصة نتيجة سوء تقدير في قيمة الأصول .
- ✓ **الانحراف في نسبة الاستقلالية المالية سالب** يدل على أن المؤسسة فاقت نتائجها المتوقع في الميزانية التقديرية بـ 0.03 مرة بالرغم أن المؤسسة في كلتا الحالتين المؤسسة لا تتمتع بالاستقلالية المالية كون أن النسبتين المعبرتين في

الميزانية التقديرية والفعلية أقل من ½ (0.5) بكثير يرجع ذلك إلى اعتماد المؤسسة على الديون أي ما يقارب 72 % من مجموع الخصوم.

❖ **تحليل الانحرافات لسنة 2017**

✓ **الانحراف في نسبة التمويل الدائم سالب** أي أن المؤسسة استطاعت تحقيق لأهدافها المنشودة في الميزانية التقديرية بشكل جيد **واستفادة من أخطاء السنة الماضية** خاصة وان النسبتين في الميزانية التقديرية والفعلية أكبر من الواحد1 يجعل المؤسسة قادرة على تمويل أصولها الثابتة بأموالها الدائمة وتخصيص جزء منها للأصول الجارية ويرجع كزن الانحراف سالب إلى أن المؤسسة استطاعت التخفيض من أصولها الثابتة .

✓ **الانحراف في نسبة التمويل الذاتي سالبة** أي أن النتائج الفعلية فاقت المتوقع واستطاعت المؤسسة السير وفق الخطة المنشودة في الميزانية التقديرية واستطاعت الاستفادة من أخطاء السنة الماضية حيث الملاحظ ان المؤسسة قد زادت من الاعتماد على أموالها الخاصة في تغطية أصولها الثابتة واعتمادها على3/1 في شكل ديون طويلة الأجل.

✓ **الانحراف في نسبة الاستقلالية المالية معدوم** هذا يدل على أن المؤسسة قد استطاعت تطبيق خطتها بشكل ممتاز والوصول إلى كل الأهداف المنشودة ولكن تبقى هذه النسبة ضعيفة جدا مما يدل اعتماد المؤسسة على الديون مما يجعلها في وضعية ليس لها القدرة الكافية في تسديد افتراضاتها ويرجع ذلك ربما إلى التوسع الكبير الذي شهدنه المؤسسة في الأعوام الأخيرة والتي فرضته عليها الظروف الاقتصادية المحيطة بها.

ب–نسب السيولة

الجدول رقم:20. جدول انحراف نسب السيولة **الوحدة : دج**

البيان / السنوات	2016 التقديري	2016 الفعلي	2017 التقديري	2017 الفعلي
الأصول المتداولة	5 533 534 608	4 690 363 521	5 615 910 865	5 426 520 115
الديون قصيرة الأجل	5 311 076 062	4 801 067 579	5 401 898 067	5 241 098 702
العلاقة الرياضية	نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الديون قصيرة الأجل			
نسبة السيولة العامة	**1,04**	**0,98**	**1,04**	**1,04**
الانحراف	**0,06**		**0,00**	
الأصول المتداولة– المخزونات	1 870 001 382	1 758 433 811	2 451 786 797	1 859 829 257
الديون قصيرة الأجل	5 311 076 062	4 801 067 579	5 401 898 067	5 241 098 702
العلاقة الرياضية	**نسبة السيولة السريعة= (الأصول المتداولة–المخزونات)/الديون قصيرة الأجل**			
نسبة السيولة السريعة	**0,35**	**0,37**	**0,45**	**0,35**
الانحراف	**–0,01**		**0,10**	
القيم الجاهزة	237 050 725	84 617 655	125 127 550	143 611 043
الديون قصيرة الأجل	5 311 076 062	4 801 067 579	5 401 898 067	5 241 098 702
العلاقة الرياضية	نسبة السيولة الجاهزة= القيم الجاهزة / الديون قصيرة الأجل			
نسبة السيولة الجاهزة	**0,04**	**0,02**	**0,02**	**0,03**
الانحراف	**0,03**		**–0,004**	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

❖ **تحليل الانحرافات لسنة 2016**

10 **نسبة السيولة العامة** في الميزانية التقديرية أكبر من الواحد أما في الميزانية الفعلية فهو قريب منه أي أن المؤسسة لها القدرة على مواجهة أخطار السداد المفاجئة دون اللجوء إلى تحويل جزء من أصولها الثابتة إلى سيولة او الحصول على قروض جديدة هذا الأمر أدى إلى وجود انحراف بسيط فيما هو مقدر من طرف المؤسسة نتيجة عدم التقدير الجيد للأصول المتداولة والقروض قصيرة الأجل حيث انخفضت الأولى على ما هو مقدر بـ 087.00 171 843 دج بسبب انخفاض في الملحوظ في المخزونات وموارد الخزينة لدى المؤسسة نتيجة تسديد جزء من القروض قصيرة الأجل أما في الثاني فقد انخفضت بـ 483 008 510 دج على ما هو مقدر نتيجة تسديد المؤسسة للديون الأخرى و الضرائب واجبة الدفع

11 نسبة السيولة السريعة للمؤسسة سواء في الميزانية التقديرية أو الفعلية تقع في المجال الأمثل وهو بين 0.3 و 0.5 أي أن المؤسسة تتمتع بقدرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل بواسطة المتاحات النقدية بالإضافة إلى أن المؤسسة تتمتع بانحراف يكاد يكون معدوم وذلك راجع إلى قدرة المؤسسة على التقدير الجديد للديون قصيرة الأجل.

✓ **بالنسبة للسيولة الجاهزة** للمؤسسة فإن الانحراف موجب هذا يدل في بادئ الأمر على أن المؤسسة لم تستطع تحقيق

✓ الأهداف المرجوة أو المقدرة في الميزانية التقديرية لكن بالنظر إلى تحليل الوضعية المالية لهذه النسبة نجد أن المؤسسة تقع في المجال الأمثل لها المحصور بين 0.2 و 0.3 وهنا نستطيع القول أن المؤسسة استطاعت الاستفادة من الأخطاء الواردة في الميزانية التقديرية وتصحيحها بما يتناسب وقدرتها على تسديد ديونها قصيرة الأجل بالاعتماد على ما هو موجود تحت تصرفها فقط.

❖ **تحليل الانحرافات لسنة 2017**

✓ **الانحراف في نسبة السيولة العامة معدوم** أي أن المؤسسة استطاعت الاستفادة من أخطاء السنة الماضية والعمل بكافة الإجراءات التصحيحية اللازمة لذلك.

✓ **الانحراف في نسبة السيولة السريعة** موجب هذا يدل من الوهلة الأولى على أن المؤسسة لم تصل إلى الأهداف المنشودة في الموازنة التقديرية لسنة 2017 لكن عند تحليل الوضعية المالية للمؤسسة يتبين أن المؤسسة في وضعية جيدة من حيث السيولة السريعة على ما هو مخطط له إذ أنها نقع في المجال الأمثل أي بين 0.3 و 0.5 في كلتا الحالتين أي أنها تتمتع بقدرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل بواسطة المتاحات النقدية ونستطيع القول أن المؤسسة استطاعت المحافظة على ما هو مسطر لها.

✓ **الانحراف في نسبة السيولة الفورية يكاد يكون معدوم** أي أن المؤسسة استطاعت الاستفادة من أخطاء السنة الماضية والعمل بكافة الإجراءات التصحيحية اللازمة لذلك نجد أن المؤسسة تقع في المجال الأمثل لها المحصور بين 0.2 و 0.3 وهنا نستطيع القول أن المؤسسة استطاعت الاستفادة من الأخطاء الواردة في الميزانية التقديرية وتصحيحها بما يتناسب وقدرتها على تسديد ديونها قصيرة الأجل بالاعتماد على ما هو موجود تحت تصرفها فقط والتخفيض بذلك من نسبة الانحراف.

ت– نسب النشاط:

الجدول رقم :21. جدول انحراف نسب النشاط **الوحدة: دج**

البيان / السنوات	2016 التقديري	2016 الفعلي	2017 التقديري	2017 الفعلي
رقم الأعمال	11 428 378 290	9 896 044 119	12 809 258 238	10 015 447 633
مجموع الأصول	11 088 507 584	8 878 010 407	11 444 949 783	9 543 121 033
العلاقة الرياضية	معدل دوران إجمالي الأصول = رقم الأعمال / مجموع الأصول			
معدل دوران إجمالي الأصول	**1,03**	**1,11**	**1,12**	**1,05**
الانحراف	**–0,08**		**0,07**	
رقم الأعمال	11 428 378 290	9 896 044 119	12 809 258 238	10 015 447 633
الأصول الثابتة	5 554 972 976	4 187 646 887	5 829 038 919	4 116 600 918
العلاقة الرياضية	معدل دوران الأصول الثابتة = رقم الأعمال / الأصول الثابتة			
معدل دوران الأصول الثابتة	**2,06**	**2,36**	**2,20**	**2,43**
الانحراف	**–0,31**		**–0,24**	
رقم الأعمال	11 428 378 290	9 896 044 119	12 809 258 238	10 015 447 633
الاصول المتداولة	5 533 534 608	4 690 363 521	5 615 910 865	5 426 520 115
العلاقة الرياضية	معدل دوران الأصول المتداولة = رقم الأعمال / الأصول المتداولة			
معدل دوران الأصول المتداولة	**2,07**	**2,11**	**2,28**	**1,85**
الانحراف	**–0,04**		**0,44**	
	معدل دوران الحسابات المدينة = رقم الأعمال بما فيه الرسم/مجموع الحقوق على الزبائن			
رقم الأعمال TTC	13 599 770 165	11 776 292 501	15 243 017 303	11 918 382 683
مجموع الحقوق على الزبائن	706 446 841	787 675 777	835 885 576	464 628 520
معدل دوران الحسابات المدينة	19.25	14.95	18.23	25.65
العلاقة الرياضية	متوسط فترة التحصيل = 360/معدل دوران الحسابات المدينة			
متوسط فترة التحصيل	**18.70**	**24.08**	**19.74**	**14.03**
الانحراف	**–5.38**		**5.70**	
	معدل دوران الحسابات الدائنة = المشتريات المواد الأولية /مجموع قيم الموردين			
المشتريات السنوية من م أ	8 739 331 376	7 487 921 033	9 700 657 828	7 741 613 650
مجموع قيم الموردين	1 018 338 249	980 392 800	1 120 172 074	1 548 945 335
معدل دوران الحسابات الدائنة	**8.58**	**7.64**	**8.66**	**5.00**
العلاقة الرياضية	متوسط فترة التسديد= 360/معدل دوران الحسابات الدائنة			
متوسط فترة التسديد	41.95	47.13	41.57	72.03
الانحراف	**–5.19**		**–30.46**	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

❖ **تحليل الانحرافات لسنة 2016**

12 **انحراف معدل دوران إجمالي الأصول سالب** مما يدل على أن المؤسسة حققت الأهداف المرجوة في الميزانية التقديرية بدقة وتبين هذه النسبة مدى استخدام المؤسسة لطاقتها التشغيلية الكاملة أي مقدرة استخدام كافة الأصول في تحقيق المبيعات المرجوة وأنه لا يمكن زيادة حجم النشاط دون الزيادة في رأس المال العامل المستثمر

13 انحراف معدل دوران الأصول الثابتة سالب يدل كذلك على أن المؤسسة استطاعت الوصول إلى أهدافها المرجوة مما يدل على أن التقدير كان جيدا، بالإضافة إلى النسب في كلتا الحالتين تعد جيدة مما يدل على كفاءة وفاعلية استخدام و استغلال الأصول الثابتة في خلق المبيعات، ويرجع السبب في وجود الانحراف إلى انخفاض في الأصول الثابتة بوتيرة أكبر منها في رقم الأعمال على ما هو مقدر.

✓ **انحراف معدل دوران الأصول المتداولة سالب** يدل كذلك على قدرة المؤسسة في بلوغ أهدافها المنشودة فالنسبتين شبه متقاربتين مما يعبران عن كفاءة الإدارة في استغلال الأصول المتداولة في خلق المبيعات وبذلك تعظيم الأداء التشغيلي

✓ **الانحراف في متوسط فترة التحصيل سالب** يدل عكس التحليلات السابقة فبالرغم من أن الانحراف سالب إلى أن المؤسسة قد فشلة في الوصول إلى أهدافها المخططة لها ومنحت فترة تحصيل تقدر بـ 24.08 يوم بدلا مما مقدر له بـ 18.70يوم أي أن المؤسسة أعطت أجال تسديد للزبائن أكبر مما هو مقدر، لكن في الواقع كلتي النسبتين جيدتين للمؤسسة إذا ما قورنت بمتوسط فترة التسديد .

✓ **الانحراف في متوسط فترة التسديد سالب** مما يدل على أن المؤسسة تبرهن دوما على قدرتها في تحقيق أهدافها المسطرة في الميزانية التقديرية ولا تتفانى في تحقيقه بكل الطرق الممكنة حيث أنها استطاعت الحصول على فترة تسديد للموردين أكبر من الذي كان مقدرا بـ 5.19 يوم ويرجع ذلك إلى قدرة المؤسسة على فرض سياستها التفاوضية مع مورديها.

❖ **تحليل الانحرافات لسنة 2017**

✓ **انحراف معدل دوران إجمالي الأصول موجب** مما يدل على أن المؤسسة فشلت في الوصول إلى أهدافها المسطرة في الميزانية التقديرية ويرجع السبب في هذا الانحراف إلى الانخفاض في مجموع الأصول بوتيرة أقل منها من رقم الأعمال وذلك راجع إلى انخفاض في رصيد التثبيتات العينية الأخرى و الرصيد المدين للضرائب على ما هو مقدر.

✓ **انحراف معدل دوران الأصول الثابتة سالب** يدل كذلك على أن المؤسسة استطاعت الوصول إلى أهدافها المرجوة مما يدل على أن التقدير كان جيدا، بالإضافة إلى النسب في كلتا الحالتين تعد جيدة مما يدل على كفاءة وفاعلية استخدام و استغلال الأصول الثابتة في خلق المبيعات، ويرجع السبب في وجود الانحراف إلى انخفاض في الأصول الثابتة بوتيرة أكبر منها في رقم الأعمال على ما هو مقدر.

✓ **انحراف معدل دوران الأصول المتداولة موجب** هذا يدل على أن المقدر كان أكبر من الفعلي والمؤسسة فشلت في الوصول إلى أهدافها من خلال الميزانية التقديرية ويرجع ذلك إلى عدم كفاءة استخدام واستغلال الأصول المتداولة في خلق المبيعات، بالإضافة إلى انخفاض إنتاجية الدينار الواحد من 2.28 دج إلى 1.85دج وهو فارق كبير إذا ما قورن بحجم أعمال المؤسسة، ويرجع السبب في وجود هذا الانحراف إلى تدهور قيمة المبيعات على ما هو مقدر

بـ 605 810 793 2 دج ربما نتيجة انخفاض في الإنتاج لعطب في الآلات أو انخفاض في اليد العاملة.

- ✓ **الانحراف في متوسط فترة التحصيل موجب** عكس التحليلات السابقة في حالة الانحراف موجب ففي هذه الحالة فقط يدل الانحراف الموجب على أن المؤسسة استطاعت تحقيق أهدافها المرجوة عكس السنة السابقة غذ أنها استطاعت تخفيض فترة التحصيل من زبائنها بك 5.70يوم وهو ما يؤكد قوة السياسة التفاوضية للمؤسسة مع زبائنها.
- ✓ **الانحراف في متوسط فترة التسديد سالب** وهو ما يؤكد كذلك قدرة المؤسسة التفاوضية مع مورديها حيث استطاعت المؤسسة كسب 30.43 يوم على ما كان مقدر في الميزانية التقديرية وهو فارق كبير يقدر ب 73% .

ث– نسب المردودية

الجدول رقم: 22. جدول انحراف نسب المردودية **الوحدة : دج**

البيان / السنوات	2016 التقديري	2016 الفعلي	2017 التقديري	2017 الفعلي
النتيجة الصافية	389 988 417	296 037 922	591 529 353	298 299 971
الأموال الخاصة	2 823 191 544	2 522 606 817	3 266 066 137	2 739 670 763
العلاقة الرياضية	**المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة**			
المردودية المالية	**0,14**	**0,12**	**0,18**	**0,11**
الانحراف	**0,02**		**0,07**	
النتيجة الصافية	389 988 417	296 037 922	591 529 353	298 299 971
مجموع الأصول	11 088 507 584	8 878 010 407	11 444 949 783	9 543 121 033
العلاقة الرياضية	**المردودية الاقتصادية= النتيجة الصافية / مجموع الأصول**			
المردودية الاقتصادية	**0,04**	**0,03**	**0,05**	**0,03**
الانحراف	**0,01**		**0,02**	
العلاقة الرياضية	**نسبة الرافعة المالية = المردودية المالية – المردودية الاقتصادية**			
نسبة الرافعة المالية	**0,10**	**0,08**	**0,13**	**0,08**
الانحراف	**0,02**		**0,05**	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

❖ **تحليل الانحرافات لسنة 2016**

- ✓ **الانحراف في المردودية المالية موجب** هذا يبين عدم قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة في الميزانية التقديرية حي يلاحظ انخفاض في نسبة المردودية بـ 0.02 عن التقديري حيث يرجع ذلك لعدة أسباب منها:
  - انخفاض جد ملحوظ في النتيجة الصافية بمقدار 360.350.494 دج نتيجة انخفاض كبير في رقم الأعمال
- ✓ **الانحراف في المردودية الاقتصادية موجب** دليل على عدم وصول المؤسسة إلى أهدافها المسطرة ويرجع ذلك إلى انخفاض في النتيجة الصافية بمعدل أكبر من الانخفاض في مجموع الأصول.
- ✓ **الانحراف في أثر الرافعة المالية موجب** يرجع إلى التغير في نسبة المردودية المالية كان أكبر منه في المردودية الاقتصادية

❖ **تحليل الانحرافات لسنة 2017**

- ✓ **الانحراف في المردودية المالية موجب** هذا يبين عدم قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة في الميزانية التقديرية حي يلاحظ انخفاض في نسبة المردودية بـ 0.07 عن التقديري وهو انخفاض كبير مقارنة مع سنة 2016 يدل على عدم قدرة المؤسسة الاستفادة من أخطاء السنة الماضية وتصحيحها ويرجع السبب في هذا الانحراف إلى :
  - انخفاض جد ملحوظ في النتيجة الصافية بمقدار 293.229.382 دج نتيجة انخفاض كبير في رقم الأعمال
  - ارتفاع في رأس المال الصادر بـ 300.000.000 دج على ما كان مقدر في الميزانية التقديرية
- ✓ **الانحراف في المردودية الاقتصادية موجب** دليل على عدم وصول المؤسسة إلى أهدافها المسطرة ويرجع ذلك إلى انخفاض في النتيجة الصافية بمعدل أكبر من الانخفاض في مجموع الأصول هذه الأخيرة التي انخفضت بمستوى كبير نتيجة عدة أسباب كالانخفاض في الديون طويلة الأجل.
- ✓ **الانحراف في أثر الرافعة المالية موجب** يرجع إلى التغير في نسبة المردودية المالية كان أكبر منه في المردودية الاقتصادية

خلاصة الفصل:

تعتبر مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة من أهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر،حيت تهتم بإنتاج الحليب ومشتقاته على المستوى المحلي، وتقوم الشركة بإعداد الموازنة التقديرية من طرف مديرية المالية في بداية السنة اعتمادا على تقديرات السنة الماضية ، كما تقوم المؤسسة بحساب وتحليل الانحرافات ثم معالجتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة من طرف المدير العام للمؤسسة، كما تعد المؤسسة موازنة الإنتاج والتموين والمبيعات والموارد البشرية والنقدية إلا أن أهم موازنة ترتكز عليها هي موازنة المبيعات.

تعمل الموازنة التقديرية على تجنب حدوث المؤسسة في أزمات إدارية، مالية ومواجهة الأخطاء قبل وقوعها ومساعدة الإدارة على التحقق من أن الأداء المالي يسري وفق الخطة المرسومة لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء التقديري وتحديد الانحرافات اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة مع التأكد من دور الموازنة في قياس تقييم الأداء المالي.

فمن خلال دراستنا لمؤشرات الأداء المالي لاحظنا أن المؤسسة ليس لها توازن مالي جيد بدليل الخزينة الصافية التي كانت دوما سالبة، لكن كانت وفق الخطة التقديرية المرسومة واستطاعت المؤسسة تحقيق هذا الهدف بالرغم من سوءه .

أما من خلال دراستنا لمختلف النسب المالية فإنها كانت متقاربة نوعا ما في سنة 2017 عنها في سنة 2016 مما يدل على أن المؤسسة استطاعت مع مرور الزمن التحكم أكثر في تقديراتها المختلفة، إلا أنها مازالت تفتقر إلى الأساليب الدقيقة في التنبؤ.

الخاتمة

الخاتمة

تعتبر الموازنة التقديرية أداة للتخطيط والمراقبة والتنسيق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة الجزائرية فهي تكاد أن تكون من الأدوات النادرة التي تتجمع فيها جميع وظائف التسيير وتستخدم لتبسيط التعقيدات التي تواجهها المؤسسة لتخطيط وتقدير احتياجاتها ومصادر توفير تلك الاحتياجات إلا أنها يجب أن تراعى فيها جميع الشروط من طرف إعداد وتقدير ومبادئ وإلا فإنها لن تتمكن من تأدية ما هو منتظر منها ومن بين المهام الموكلة إليها تقييم وتقويم الأداء المالي بواسطة التمكن من ضبط تقديرات نظرا لما له من دور في المؤسسة لكن بالرغم من هذا إلا أنها لا تزال أمامها الكثير للوصول لدرجة الضبط الأمثل لأوجه الإنفاق وكذا مصادر تمويل تلك الإنفاقات وبالتالي تحقيق الفعالية المنتظرة والكفاءة وهذا نظرا لما للأداء المالي من دون المؤسسات الاقتصادية من خلال التعمق أكثر، في الواقع وجدنا من خلال الدراسة الميدانية أن مؤسسة الحضنة حليب فعلا تولي عناية بالغة للموازنة التقديرية وربما تعتبر من المؤسسات الرائدة في الجزائر في مجال التخطيط والمراقبة نظرا لتميزها في الاعتماد على لجنة خاصة للإعداد والإشراف.

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

1- نتائج اختبار الفرضيات

بناءا على ما تم التطرق إليه في الدراسة النظرية و الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ تعد كل من عملية التخطيط والرقابة من أهم وظائف الموازنة التقديرية، فالمؤسسة تعتمد على تخطيط الأهداف المرجوة والرقابة عليها باستعمال الموازنات وذلك لاتخاذ القرارات المالية الصحيحة والتي تحقق الأهداف المرجوة أو المسطرة، **وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.**
- ✓ مؤسسة الحضنة حليب تعتمد على مؤشرات التوازن المالي بالإضافة إلى بعض النسب المالية التي تخدم نشاطها لذلك فهي تعتمد على نسب عديدة ومتنوعة تعذر عليها ذكرها فلا يوجد مؤشرات مهمة وأخرى غير مهمة **وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.**
- ✓ بعد الدراسة الميدانية لمؤسسة حضنة حليب وجدنا اعتماد المؤسسة على قياس وتحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها من أجل التقييم الفعال وتصحيح الانحرافات اللازمة كل هذا يساهم في تحسين أدائها المالي و الرفع منه وذلك بالاعتماد على الموازنة التقديرية **وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.**

2- نتائج الدراسة:

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

- ✓ الأداء المالي يعد أحد أهم أنواع الأداء إن لم يكن أهمها على الإطلاق وهو ما أكدته الدراسة الميدانية
- ✓ للموازنة التقديرية دور كبير في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تحليل الانحرافات والإجراءات التصحيحية.
- ✓ تحقق مؤسسة حضنة حليب نتائج مرضية ومؤشرات ونسب أدائها المالي مقبولة بالرغم من أن الخزينة الصافية دوما سالبا لاعتمادها على القروض قصيرة الأجل في عملية التمويل إلا أنه لا يمكن تعميم هذه النتيجة على جميع المؤسسات فهي مؤسسة تتمتع بالاحتكار التام للسوق المحلية خاصة في سنوات محل الدراسة لإنتاجها لمادة أساسية تتمثل في الحليب ومشتقاته.
- ✓ المؤسسة تولي أهمية كبيرة للموازنة التقديرية مما يجعلها رائدة في عملية التخطيط والرقابة اللذان يعتبران من الوظائف الأساسية للموازنة.

3- التوصيات المقترحة:

- ✓ يجب على المؤسسة مهما كان نوعها أن تولي أهمية كبيرة لنظام الموازنة التقديرية باعتبارها أداة فعالة في عملية التخطيط والرقابة بالإضافة إلى أنها تساهم في معرفة وتحسين الأداء المالي.
- ✓ يجب على المؤسسة اعتماد أساليب علمية و إحصائية في تقدير قيم الموازنات التقديرية وهو ما يسمح لها ببلوغ أهدافها المسطرة بشكل أفضل.
- ✓ يجب على المؤسسات الاقتصادية الاعتماد على دراسة وتحليل الانحرافات التي تعدها المؤسسة ومعرفة أسبابها من أجل 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 إلى الرفع من مستوى الأداء المالي.

4- أفاق البحث:

في الأخير نتمنى أن يكون هذا البحث بداية لدراسات وبحوث أخرى سواء في مجال الموازنة التقديرية أو الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية، لذا نقترح المواضيع الآتية:

- ✓ 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 الإستراتيجي؟

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1- إسماعيل يحي التكريتي وآخرون، **المحاسبة الإدارية قضايا معاصرة**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى ،2007.

2- الخطيب محمد محمود ، **التحليل المالي وأثره على عوائد أسهم شركات المساهمة**، دار الحامد للنشر والتوزيع.

3- إلياس بن ساسي ،يوسف قريشي، **التسيير المالي (الإدارة المالي)**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2011

4- حسين راوية محمد ، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.

5- محمد صالح الحناوي، **الإدارة المالية والتموين**، الإسكندرية، 1999.

6- محمد فركوس ، **الموازنة التقديرية أداة فعالة للتسيير**، ديوان المطبوعات الجزائرية 2، الجزائر،1995.

7- ناصر دادي عدون، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر،2004.

8- نعيمة يحياوي -زكية مقري، **التحولات الكبرى في مراقبة التسيير والموازنات التقديرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، باتنة، الجزائر، الطبعة الأولى،2015.

المذكرات والأطروحات:

1- الويزة طير، سايغي باهية فريال، **فعالية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة**،مذكرة ماستر،غير منشورة، تخصص المحاسبة والتدقيق،جامعة بويرة،الجزائر،2014.

2- عائشة بلغالي، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ليسانس مهني، جامعة ورقلة، 2016-2017.

3- عبد القادر عمير ،علالي محمد، **دور التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة**، مذكرة ماستر،غير منشورة، جامعة ورقلة، 2017/2016.

4- عبد المليك مزهود، **الانحراف الاستراتيجي**، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،غير منشورة، جامعة باتنة، 2007

5- عفاف خشعي ، **استخدام الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير**، مذكرة ماستر،غير منشورة، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016

6- فتيحة حجاج، **تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التحليل المالي**، مذكرة ماستر،غير منشورة، جامعة ورقلة، 2013-2014.

7- نعيمة شباح، **دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية**،مذكرة ماجستير، غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية،جامعة محمد خيضر، بسكرة،2007-2008.

8- وائل محمد، إبراهيم خلف الله، **واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية بقطاع غزة**، مذكرة ماجستير،غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين،2007.

المجلات:

الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**،مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر،2009،

عبد المالك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية،العدد الأول نوفمبر، جامعة بسكرة

المحاضرات والدروس:

1- حياة نجار، **محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية محكمة** ، السنة الأولى ماستر، تخصص تسير الموارد البشرية- إدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحى، جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،2016/2015،

2- لحسن دردوري، **مطبوعة محكمة في مقياس التشخيص المالي، السنة أولى ماستر**، تخصص مالية و حاكمية المؤسسة ومالية واقتصاد دولي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015/2014.

الملاحق

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F |0|9|9|9|2|8|0|5|6|2|1|2|6|4|4|

Désignation de l'entreprise :

SARL HODNA LAIT

Activité *PRODUCTION LAIT ET DERIVES*

Adresse *ZONE INDUSTRIELLE DE M`SILA BP 451 CA*

BILAN PREVISIONNEL *31/12/2017*

BILAN (ACTIF)

Série G, n°2 (2010)

ACTIF	2017			2016
	Montants Bruts	Amortissements provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif			0	
Immobilisations incorporelles	4 282 664	4 282 664	0	0
Immobilisations corporelles			0	
Terrains	329 287 530		329 287 530	329 287 530
Bâtiments	974 549 811	330 473 050	644 076 761	575 068 537
Autres immobilisations corporelles	9 701 010 903	5 476 778 931	4 224 231 973	3 771 635 690
Immobilisations en concession			0	
Immobilisations en cours	247 538 565		247 538 565	495 077 129
Immobilisations financières			0	
Titres mis en équivalence			0	
Autres participations et créances rattachées			0	
Autres titres immobilisés			0	
Prêts et autres actifs financiers non courants	383 904 090		383 904 090	383 904 090
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	11 640 573 563	5 811 534 644	5 829 038 919	5 554 972 976
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours	3 164 124 068		3 164 124 068	3 663 533 226
Créances et emplois assimilés			0	
Clients	835 885 576		835 885 576	706 446 841
Autres débiteurs	1 459 710 416		1 459 710 416	896 049 645
Impôts et assimilés	31 063 255		31 063 255	30 454 171
Autres créances et emplois assimilés			0	
Disponibilités et assimilés			0	
Placements et autres actifs financiers courants			0	
Trésorerie	125 127 550		125 127 550	237 050 725
TOTAL ACTIF COURANT	5 615 910 865	0	5 615 910 865	5 533 534 608
TOTAL GENERAL ACTIF	17 256 484 429	5 811 534 644	11 444 949 784	11 088 507 584

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F |0|9|9|9|2|8|0|5|6|2|1|2|6|4|4|

Désignation de l'entreprise

SARL HODNA LAIT

Activité *PRODUCTION LAIT ET DERIVES*

Adresse *ZONE INDUSTRIELLE DE M`SILA BP 451 CA*

BILAN PREVISIONNEL *31/12/2017*

BILAN (PASSIF)

PASSIF	2017	2016
CAPITAUX PROPRES :		
Capital émis	2 400 000 000	2 200 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées(1)	274 536 784	233 203 127
Ecarts de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	591 529 353	389 988 417
Autres capitaux propres I Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	**3 266 066 137**	**2 823 191 544**
PASSIFS NON-COURANTS :		
Emprunts et dettes financières	2 776 985 579	2 954 239 978
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	**2 776 985 579**	**2 954 239 978**
PASSIFS COURANTS :		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 120 172 074	1 018 338 249
Impôts	112 020 162	100 919 065
Autres dettes	1 185 365 032	1 280 266 749
Trésorerie Passif	2 984 340 799	2 911 551 999
TOTAL III	**5 401 898 067**	**5 311 076 062**
TOTAL PASSIF (I+II+III)	**11 444 949 784**	**11 088 507 582**

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F |0|9|9|9|2|8|0|5|6|2|1|2|6|4|4|

Désignation de l'entreprise :
SARL HODNA LAIT
Activité *PRODUCTION LAIT ET DERIVES*
Adresse *ZONE INDUSTRIELLE DE M`SILA BP 451 CA*

BILAN PREVISIONN. *31/12/2017*

COMPTE DE RESULTAT

Rubriques	2017 DEBIT (en Dinars)	2017 CREDIT (en Dinars)	2016 DEBIT (en Dinars)	2016 CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Production vendue: Produits fabriqués		12 809 258 238		11 428 378 290
Production vendue: Prestations de services				
Production vendue: Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		**12 809 258 238**		**11 428 378 290**
Production stockée ou déstockée		90 447 497		81 484 232
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation		172 066 637		153 630 926
I-Production de l'exercice		**13 071 772 372**		**11 663 493 447**
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	9 700 657 828		8 739 331 376	
Autres approvisionnements	0			
Variations des stocks	0			
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	119 490 892		98 752 804	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Services extérieurs: Sous-traitance générale	0			
Services extérieurs: Locations	182 504 702		150 830 333	
Services extérieurs: Entretien, réparations et maintenance	70 250 941		58 058 629	
Services extérieurs: Primes d'assurances	0			
Services extérieurs: Personnel extérieur à l'entreprise	0			
Services extérieurs: Rémunération d'intermédiaires et honoraires	8 124 170		6 714 190	
Services extérieurs: Publicité	32 755 462		27 070 630	
Services extérieurs: Déplacements, missions et réceptions	22 824 050		18 862 852	
Autres services	212 493 300		175 614 298	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	**10 349 101 346**		**9 275 235 110**	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)	**2 722 671 026**		**2 388 258 337**	
Charges de personnel	718 242 900		693 284 653	
Impôts et taxes et versements assimilés	61 472 950		59 336 825	
IV-Excédent brut d'exploitation		**1 942 955 175**		**1 635 636 860**

MPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F |0|9|9|9|2|8|0|5|6|2|1|2|6|4|4|

Désignation de l'entreprise :
SARL HODNA LAIT
Activité *PRODUCTION LAIT ET DERIVES*
Adresse *ZONE INDUSTRIELLE DE M`SILA BP 451*

BILAN PREVISIONNEL *31/12/2017*

Rubriques	2017		2016	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Autres produits opérationnels		93 926 864		91 457 511
Autres charges opérationnelles	256 557 888		249 327 394	
Dotations aux amortissements	813 914 617		797 173 964	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel	**0**	**966 409 534**	**0**	**680 593 013**
Produits financiers		28 639 478		27 805 318
Charges financières	398 371 828		329 232 916	
VI-Résultat financier	**369 732 351**	**0**	**301 427 598**	**0**
VII-Résultat ordinaire (V+VI)	**0**	**596 677 184**	**0**	**379 165 417**
Eléments extraordinaires (produits) (*)		91 933 937		89 691 646
Eléments extraordinaires (Charges) (*)	84 123 897		67 299 118	
VIII-Résultat extraordinaire	**0**	**7 810 040**	**0**	**22 392 528**
Impôts exigibles sur résultats	12 957 870		11 569 527	
Impôts différés (variations) sur résultats				
IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	**0**	**591 529 353**	**0**	**389 988 417**

(*) À détailler sur état annexe à joindre.

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F |0|9|9|9|2|8|0|5|6|2|1|2|6|4|4|

Désignation de l'entreprise :

SARL HODNA LAIT

Activité PRODUCTION LAIT ET DERIVES

Adresse ZONE INDUSTRIELLE DE M`SILA BP 451 CA

Fadila DEBBACHEMI ★ Commissaire aux Comptes ★ Haï Sadi Ahmed N°... Bordj El Kiffan ALGER

Exercice au **31/12/2017**

البريد الوارد
مفتشية الضرائب الشيلية
بتاريخ: 29 أفريل 2018
رقم: 432/2018

BILAN (ACTIF)

Série G, n°2 (2010)

ACTIF	2017			2016
	Montants Bruts	Amortissements provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif			0	
Immobilisations incorporelles	4 282 664	3 989 664	293 000	298 742
Immobilisations corporelles	0	0	0	0
Terrains	369 287 530	0	369 287 530	369 287 530
Bâtiments	661 351 260	233 997 989	427 353 271	463 452 051
Autres immobilisations corporelles	8 274 691 365	5 527 978 398	2 746 712 967	2 999 721 967
Immobilisations en concession	1 195 045	0	1 195 045	1 195 045
Immobilisations en cours	506 385 677	0	506 385 677	286 996 524
Immobilisations financières	0	0	0	0
Titres mis en équivalence	0	0	0	0
Autres participations et créances rattachées	0	0	0	0
Autres titres immobilisés	0	0	0	0
Prêts et autres actifs financiers non courants	65 373 428	0	65 373 428	66 695 027
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	9 882 566 970	5 765 966 051	4 116 600 918	4 187 646 887
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours	3 566 690 858	0	3 566 690 858	2 931 929 710
Créances et emplois assimilés	0	0	0	0
Clients	464 628 520	0	464 628 520	787 675 777
Autres débiteurs	1 251 589 693	0	1 251 589 693	886 140 379
Impôts et assimilés	0	0	0	0
Autres créances et emplois assimilés	0	0	0	0
Disponibilités et assimilés	0	0	0	0
Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	0
Trésorerie	143 611 043	0	143 611 043	84 617 655
TOTAL ACTIF COURANT	5 426 520 115	0	5 426 520 115	4 690 363 521
TOTAL GENERAL ACTIF	15 309 087 084	5 765 966 051	9 543 121 033	8 878 010 408

SARL HODNA LAIT * Zone Industrielle - M'sila * ALGERIE DIRECTION FINANCES

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F |0|9|9|9|2|8|0|5|6|2|1|2|6|4|4|

Désignation de l'entreprise

SARL HODNA LAIT

Activité PRODUCTION LAIT ET DERIVES

Adresse ZONE INDUSTRIELLE DE M`SILA BP 451 CA

البويرة الولاية
مفتشية الضرائب الطبيعيين
تاريخ: 29 أفريل 2018
رقم: 432/2018

Exercice au 31/12/2017

BILAN (PASSIF)

Fadila BELKACEMI
Comptable Agréé aux Comptes
Haï Sadi Ahmed
N°23
Bordj El-Kiffan
ALGER

PASSIF	2017	2016
CAPITAUX PROPRES :		
Capital émis	2 100 000 000	2 100 000 000
Capital non appelé	0	0
Primes et réserves- Réserves consolidées(1)	141 370 792	126 568 895
Ecarts de réévaluation	0	0
Ecart d'équivalence (1)	0	0
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	298 299 971	296 037 923
Autres capitaux propres I Report à nouveau	200 000 000	
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	**2 739 670 763**	**2 522 606 817**
PASSIFS NON-COURANTS :		
Emprunts et dettes financières	1 561 162 841	1 553 147 284
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	1 188 727	1 188 727
TOTAL II	**1 562 351 568**	**1 554 336 011**
PASSIFS COURANTS :		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 548 945 332	980 392 800
Impôts	168 928 365	60 634 794
Autres dettes	509 777 988	884 938 325
Trésorerie Passif	3 013 447 016	2 875 101 661
TOTAL III	**5 241 098 702**	**4 801 067 579**
TOTAL PASSIF (I+II+III)	**9 543 121 033**	**8 878 010 408**

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

SPA HODNA LAIT
DIRECTION FINANCES
Zone Industrielle - M'sila

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F |0|9|9|2|8|0|5|6|2|1|2|6|4|4|

Désignation de l'entreprise :
SARL HODNA LAIT
Activité PRODUCTION LAIT ET DERIVES
Adresse ZONE INDUSTRIELLE DE M`SILA BP 451 CA

Exercice du : 01/01/2017 Au : 31/12/2017

COMPTE DE RESULTAT

TCR	2017 DEBIT (en Dinars)	2017 CREDIT (en Dinars)	2016 DEBIT (en Dinars)	2016 CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Production vendue Produits fabriqués		10 015 807 147		9 896 044 119
Production vendue Prestations de services		1 200 000		
Production vendue Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés	1 559 514			
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		**10 015 447 633**		**9 896 044 119**
Production stockée ou déstockée		165 942 545		126 324 347
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation		94 258 308		105 132 176
I-Production de l'exercice		**10 275 648 486**		**10 127 500 641**
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	7 741 613 650		7 487 921 033	
Autres approvisionnements	810 160		49 726	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services	163 000		13 000	
Autres consommations	126 464 584		113 548 836	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats		14 165 450		
Services extérieurs Sous-traitance générale				
Services extérieurs Locations	109 767 022		127 174 799	
Services extérieurs Entretien, réparations et maintenance	47 708 330		48 817 980	
Services extérieurs Primes d'assurances	30 292 459		33 890 041	
Services extérieurs Personnel extérieur à l'entreprise				
Services extérieurs Rémunération d'intermédiaires et honoraires	3 078 782		8 391 929	
Services extérieurs Publicité	57 559 632		14 354 085	
Services extérieurs Déplacements, missions et réceptions	28 840 998		24 649 053	
Autres services	266 415 106		259 439 821	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	**8 398 548 273**		**8 118 250 303**	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)	**0**	**1 877 100 213**	**0**	**2 009 250 338**
Charges de personnel	606 703 345		615 895 745	
Impôts et taxes et versements assimilés	54 750 145		41 857 800	
IV-Excédent brut d'exploitation	**0**	**1 215 646 723**	**0**	**1 351 496 793**

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F |0|9|9|9|2|8|0|5|6|2|1|2|6|4|4|

Désignation de l'entreprise :

SARL HODNA LAIT

Activité **PRODUCTION LAIT ET DERIVES**

Adresse **ZONE INDUSTRIELLE DE M`SILA BP 451 CA**

Fadila BELKACEM
Commissaire aux Comptes
Agréée N°
Bordereau N°
ALGER

البريد المركزي
مختشية الضرائب
مكتب
تاريخ الوصل 29 فيفري 2018
رقم 43212/18

Rubriques	2017		2016	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Autres produits opérationnels		43 892 320		70 532 206
Autres charges opérationnelles	189 910 950		406 404 228	
Dotations aux amortissements	752 680 727		726 629 446	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel	**0**	**316 947 367**	**0**	**288 995 325**
Produits financiers		7 557 065		48 989 942
Charges financières	82 139 916		90 217 437	
VI-Résultat financier	**74 582 851**	**0**	**41 227 495**	**0**
VII-Résultat ordinaire (V+VI)	**0**	**242 364 516**	**0**	**247 767 830**
Eléments extraordinaires (produits) (*)		68 751 998		90 957 439
Eléments extraordinaires (Charges) (*)	6 759 632		36 875 367	
VIII-Résultat extraordinaire	**0**	**61 992 365**	**0**	**54 082 072**
Impôts exigibles sur résultats	6 056 910		5 811 979	
Impôts différés (variations) sur résultats				
IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	**0**	**298 299 971**	**0**	**296 037 922**

(*) À détailler sur état annexe à joindre.

SARL HODNA LAIT
DIRECTION FINANCES
Zone Industrielle - M'sila

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الموازنة التقديرية في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة)، وذلك من خلال استخراج مجموعة من المؤشرات والنسب المالية استنادا غلى القوائم المالية التقديرية ثم الفعلية واستنتاج مختلف الانحرافات الخاصة بسنتي 2016-2017 و كيفية مساهمتها في قياس وتقييم الأداء المالي .

وكشفت الدراسة الميدانية لمؤسسة حضنة حليب من خلال تحليل نتائج مختلف الانحرافات الخاصة بالمؤشرات والنسب المالية على الدور الكبير التي تلعبه الموازنة التقديرية في الرقابة وتحسين مستوى الأداء المالي من خلال الإجراءات التصحيحية المناسبة في حالة الانحراف سلبي ومحاولة الرفع في الأداء المالي في حالة الانحراف الموجب.

الكلمات المفتاحية: الموازنة التقديرية ، تقييم الأداء المالي، قياس الأداء المالي، المؤشرات والنسب المالية.

This study aims at shedding light on the role of the budget in estimating and evaluating the financial performance of the economic institution (the milk incubator in M'sila) through the extraction of a set of indicators and financial ratios based on the actual and actual financial statements and the conclusion of different deviations for the years 2016-2017 and how Their contribution to the measurement and evaluation of financial performance.

The field study revealed the results of the various deviations of the indicators and financial ratios on the role played by the large budget in the control and improve the level of financial performance through appropriate corrective actions in case of deviation and negative attempt to raise financial performance in the case of positive deviation.

Key Words: budget estimate, financial performance assessment, financial performance measurement, indicators and financial ratios.