

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



التخصص: محاسبة وتدقيق

قسم المالية والمحاسبة

الرقم التسلسلي: 2023/.....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
بعنوان:

دور نظام الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي
لمؤسسة صناعية

-دراسة حالة المؤسسة الصناعية Oryx Plast عين مليلة-

إعداد الطالبين:

صحراوي عليمة و أمقران محمد
يوسف

نوقشت بتاريخ: 2023/06/24.

لجنة التقييم:

رئيسا

جامعة أم البواقي

أ.د. مرداسي شوقي

مشرفا ومقررا

جامعة أم البواقي

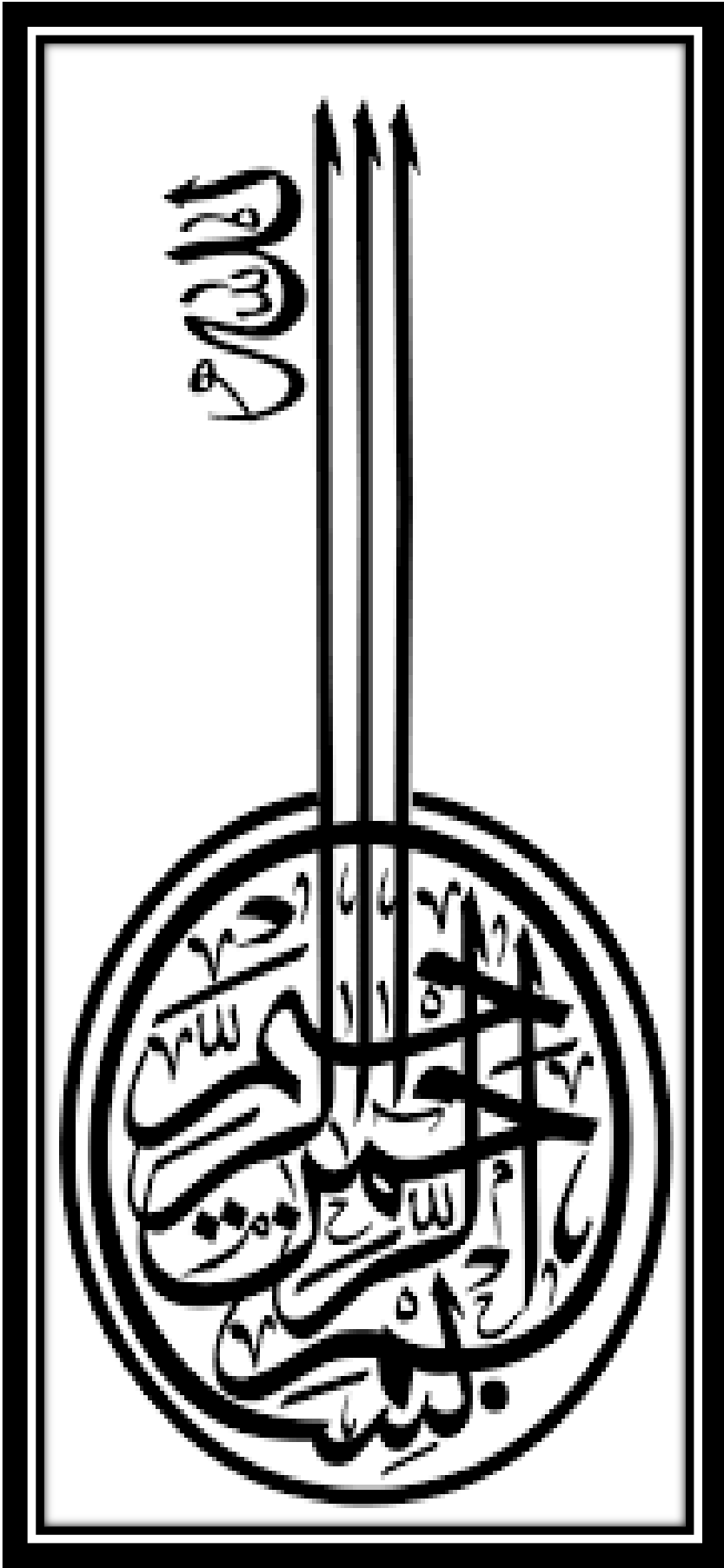
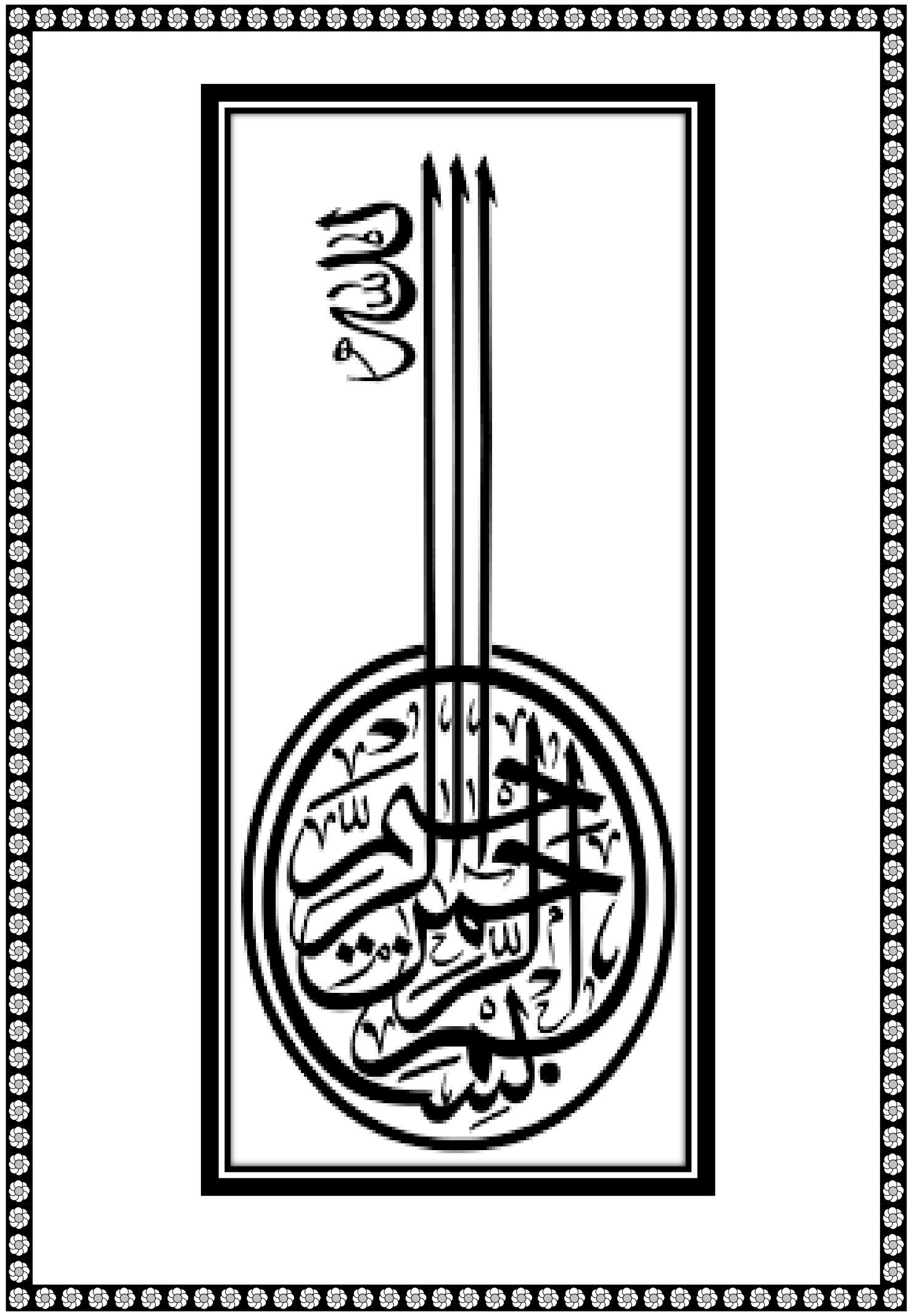
أ.د. جبار بوكثير

ممتحنا

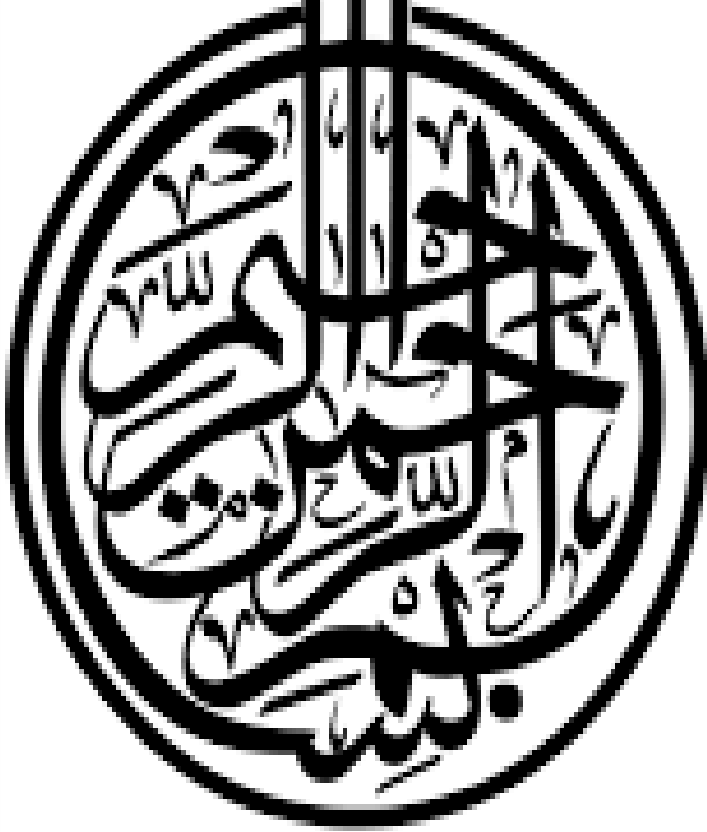
جامعة أم البواقي

أ.د. خالد عادل

السنة الجامعية: 2023/2022



الله



الإهداء

"الرحمان علم القرآن ، خلق الانسان علمه البيان الشمس والقمر بحسبان
والنجم والشجر سيدان والسماء رفعها ووضع الميزان، ألا تطفون في
الميزان وأقيموا الوزن بالقسط ولا تخسروا الميزان"

الآية من 01-09 سورة الرحمان

، وحمد الله الكريم ومشكر بعدد ورق الأشجار وقطر الأنهار و أنفاس العباد
حمدا يليق بجلال شأنه و عظم سلطانه أقدم إهدائي إلى الروح الطاهرة
لأقرب الناس إلي نفسي "أمي" نبع الحنان أسأل الله أنى يتعمدها برحمته
الواسعة

إلى مبحث أهلي، إلى من وهبني حريت نفسي فبوركت يا صاحب العزة
والكرم أدامك الله وجعلك من خير عباده "أبي" حفظك الله
إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد فمني هذا العمل المتواضع شكرا
جزيلا.

عليمة صحراوي

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل وأماننا على
آدائه وبهذا نتقدم بإهداء ثمرة جهدنا
إلى نذكرك وسنذكرك فيه كل صباح وفيه كل مساء
الأستاذ أمقران مكي
سنذكر وجهك إذا الفجر لاح
نطلب من الله أن يرحمك ويسخنك فسيح جناته
ويلهم أسرتك الصبر
إلى من قال فيهما عزوجل
واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربيا رحمها
كما ربياني صغيرا
إلى الوالدين الكريمين

محمد يوسف أمقران

شكر و عرفان

يقول عزوجل في محكم تنزيله

بسم الله الرحمن الرحيم

" و " من شكر فإنما يشكر لنفسه ومن كفر فإن ربي غني كريم " سورة

النمل الاية 40

بفضل الله عز وجل وتوفيقه لنا يقتضي أن نتقدم جزيل الشكر للأستاذ
المشرف الدكتور " جبار بوكثير على توجيهاته ونصائحه التي قد بها لنا
طيلة إعداد هذا البحث وجزاه الله كل خير
كما نتقدم بالشكر لكل الأسرة العلمية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم
التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهدي أم البواقي.

علیمة - محمد یوسف

المخلص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الصناعية وقد تم في هذه الدراسة التطرق إلى ماهية الموازنة التقديرية وطرق إعدادها إضافة إلى إستخدامها كأداة لتحسين الأداء الحالي في المؤسسة الصناعية من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المؤسسة الصناعية Oryx plast تبين لنا أن هناك تأثير إيجابي للموازنات التقديرية في تسيير المؤسسة الصناعية بشكل عام على الأداء الحالي يشكل خاص من خلال مساعدة المسؤولين في الرقابة والمفاضلة بين القرارات المتعلقة بالتمويل وبالتالي هي تساهم وتشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة

الكلمات المفتاحية: الموازنة التقديرية، الأداء المالي، التقارير الأداء المالي، الانحرافات

Abstract:

. The study was based on identifying the role of discretionary budgets in improving the financial performance in the industrial establishments. In this study, the subject of the discretionary budget and the difference in its preparation was addressed - an addition that was used since it is a tool to improve the current performance in the industrial establishment.

And through the field study that we carried out at the level of the industrial enterprise of yr plant, it showed us a positive impact of the discretionary budgets in the management of the industrial enterprise in general and on the financial performance in particular by assisting officials in controlling and comparing between decisions related to financing and thus creating a compromise and is effective in achieving Objectives of the institution

keywords: discretionary index, financial performance

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	الشكر والعرفان الإهداء فهرس المحتويات قائمة الجداول قائمة الأشكال مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الموازنات التقديرية
3	المطلب الأول: مفهوم الموازنة التقديرية
3	أولاً- مفهوم الموازنة التقديرية
4	ثانياً- التطور التاريخي للموازنة التقديرية
4	ثالثاً- خصائص الموازنة التقديرية
5	رابعاً- أهداف الموازنة التقديرية
5	المطلب الثاني: تصنيفات الموازنة التقديرية
5	أولاً- تصنيفات الموازنة التقديرية من حيث الفترة الزمنية
6	ثانياً- تصنيفات الموازنة التقديرية من حيث درجة المرونة
6	ثالثاً- تصنيفات الموازنة التقديرية من حيث طبيعة الأعمال التي تغطيها
6	رابعاً- تصنيفات الموازنة التقديرية من حيث درجة التفاصيل التي تشمل عليها
7	المطلب الثالث: متطلبات نجاح الموازنات التقديرية
8	أولاً- مبادئ إعداد الموازنة التقديرية
8	ثانياً- العوامل المتحكمة في إعداد الموازنة التقديرية
9	ثالثاً- مراحل إعداد الموازنة التقديرية
10	المطلب الرابع: تقييم الموازنات التقديرية
10	أولاً- مزايا الموازنات التقديرية

11	ثانيا - عيوب الموازنات التقديرية
12	المبحث الثاني: طرق إعداد الموازنات التقديرية
12	المطلب الأول: الموازنة التقديرية للمبيعات
12	أولا- تعريف الموازنة التقديرية للمبيعات
12	ثانيا- العوامل المتحكمة في إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات
13	ثالثا- إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات
16	المطلب الثاني: الموازنة التقديرية للإنتاج
16	أولا- تعريف الموازنة التقديرية للإنتاج
17	ثانيا- أهداف الموازنة التقديرية للإنتاج
17	ثالثا- العوامل المؤثرة في الموازنة التقديرية للإنتاج
18	رابعا- إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج
19	المطلب الثالث: الموازنة التقديرية للتمويل
20	أولا- تعريف الموازنة التقديرية للتمويل
20	ثانيا - مستويات التخزين
20	ثالثا- نماذج تسيير المخزون
21	رابعا- اختيار نمط التمويل
21	خامسا- طرق إعداد الموازنة التقديرية للتمويل
23	المبحث الثالث: محددات الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية
23	المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي
23	أولا- تعريف الأداء
25	ثانيا- تعريف الأداء المالي
26	ثالثا- أهمية الأداء ومجالاته
27	المطلب الثاني: آلية سير وتقييم الأداء المالي
27	أولا- تعريف تقييم الأداء المالي
28	ثانيا- معايير تقييم الأداء المالي
28	ثالثا- متطلبات ومراحل تقييم الأداء المالي
31	المبحث الرابع: مدخل مساهمة الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة
31	المطلب الأول: حساب الإنحرافات وإعداد تقارير الأداء المالي

31	أولاً- حساب الإنحرافات
31	ثانياً- إعداد تقارير الأداء المالي
32	ثالثاً- تحليل إنحرافات المبيعات
32	المطلب الثاني: مرحلة تقصي الإنحرافات وتحليلها
32	أولاً- الإنحرافات البسيطة
32	ثانياً- الإنحرافات الكبيرة
33	المطلب الثالث: اتخاذ الإجراءات التصحيحية
34	خلاصة
36	الفصل الثاني: مدخل تطبيقي للموازنات التقديرية في تحسين الأداء (دراسة حالة للمؤسسة الصناعية ORYX PLAST
37	مقدمة
38	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الصناعية ORYX PLAST
38	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة
	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
39	المبحث الثاني: استخدام الموازنة التقديرية لتحسين الأداء للمؤسسة الصناعية
40	المطلب الأول: حساب الإنحرافات للموازنة التقديرية للإنتاج وتحليلها
42	المطلب الثاني: حساب الإنحرافات للموازنة التقديرية للمبيعات وتحليلها
49	خلاصة
50	خاتمة
52	قائمة المراجع

المقدمة

توطئة:

عرفت البيئة المحيطة بالمؤسسة تغيراتها هائلة، مست جميع المجالات الاقتصادية، فهي تؤثر فيه وتتأثر به، واهتمام المؤسسة لم يصبح الإنتاج فقط لتلبية الطلب الكمي المرتفع، بل لتوسيع نشاطها لمنافسة المؤسسات التي تمتلك نفس الطابع.

لذلك أصبح البقاء مرهون بالأداء المالي، ويعد مصطلح الأداء المالي من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال ويعتمد المسير ونعلى أسلوب الموازنات التقديرية كأداة رقابية بشكل واسع في اتخاذ القرار الصائب، والموازنة التقديرية تمكن متخذ القرار من الحصول على صورة مستقبلية تجنبها لخطأ إلى أدنى المستويات.

حيث جاء تفكرة إعداد الموازنات التقديرية للمشاريع الاقتصادية والصناعية النفعية انطلاقاً من الموازنات التي تضعها الحكومات لنفقاتها وإيراداتها، وقد تطورت الفكرة فيما بعد ووضعت لها أسس تساعد على تطبيقها ميدانياً بالشكل الذي يتلاءم مع طبيعة هذه المشاريع.

وتعتبر الموازنات التقديرية أداة تخطيطية ورقابية تساعد المؤسسة على استغلال مواردها أفضل استغلال وتحقيق أهدافها وتحسين أداءها، ولتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها، وهل حققتها بالوسائل المعقولة فإنها بحاجة إلى تقييم نتائجها، أو بالأحرى تقييم أدائها المالي، وإذا اعتبرنا المؤسسة على أنها مجموعة من الوظائف فإنها تحتاج إلى تقييم أداء كل وظيفة من وظائفها، فهي إذاتقييم لأدائها التجاري، أدائها الإنتاجي، أدائها البشري وفي الأخير أدائها المالي.

الإشكالية:

من خلال ما سبق نهدف إلى معرفة إلى جوانب التي تمس بالموضوع بالإجابة على هذه الإشكالية:
ما هو دور الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي لمؤسسة صناعية بشكل عام؟ وللمؤسسة محل الدراسة بشكل خاص؟

ومن خلال هذا التساؤل نطرح هذه التساؤلات التالية:

- ماهو مفهوم الموازنات التقديرية؟ وفيما يمثل الأداء المالي لمؤسسة صناعية؟
- هل بمقدرة المؤسسة الصناعية محل الدراسة تحسين أدائها المالي من خلال الموازنات التقديرية؟ وكيف يتم ذلك؟

الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية تم بناء الفرضيات التالية:

- عملية تقييم الأداء المالي عملية هامة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة الصناعية؛
- للمؤسسة الصناعية محل الدراسة القدرة على تحسين أدائها المالي بالاعتماد على الموازنة التقديرية من خلال حساب الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في:

- تنبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبها موازنة التقديرية في مساعدة إدارة المؤسسة للقيام بوظائفها وتحقيق أهدافها.
- تنفيذ نشاطها وتصحيح الانحرافات التي تحدث وهو ما يساهم في تحسين أداء المؤسسة.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى محاولة توضيح ما يلي:

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

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

تتمثل أسباب اختيار الموضوع، في ما يلي:

- الرغبة في التعرف على هذا الموضوع والتعرف أكثر على المفاهيم المتعلقة به من الناحية النظرية.
- التعرف على مدى اعتماد المؤسسة على الموازنات التقديرية في أداء مختلف نشاطاتها.
- معرفة مدى سعي المؤسسات الصناعية إلى الاهتمام بالأساليب المالية والعلمية في دراسة وتنفيذ مشاريعها.
- معرفة السبل التي تنتهجها المؤسسة لتقييم وتحسين أدائها المالي.

الدراسات السابقة:

هناك بعض الدراسات التي تناولت الموضوع من كل جوانبه أو من أحدها، من أهمها:

1-بعداش أسماء. فاطمه الزهراء بواسطة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبة جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-2020-2021 .

وقد حاولت هذه الدراسة الاجابة على إشكالية رئيسية: تكاليف حول مساهمة نظام الموازنات التقديرية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية في عدة نتائج.

كما توصلت إلى نتائج من أهمها:

- تعتبر الموازنة التقديرية المنحى الذي تملكه المؤسسة في استغلال مواردها المتاحة.

2-بن رباح سمير دور الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حاتم -

المديرية الجهوية للتوزيع للشركة الوطنية للكهرباء والغاز من مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة جامعة العربي بن مهدي بأم البواقي

وقد حاولت هذه الدراسة الاجابه على إشكالية وجنسية حول امكانية المؤذونات التقديرية في المساهمة في

مرتبة تسيير المؤسسة الاقتصادية للموزعات التقديرية أمسية بالغة خاداة في خدمة وقد تو ملت قاعدة

نتائج أمها: مراقبة التسيير والنظام داخل المؤسسة.

الإطار المكاني والزمني للدراسة:

تمت الدراسة في المؤسسة الصناعية ا ORYX PLASTالصناعة أرضيات وقطع غيار السيارات

واكسسواراتها

المنهج المتبع لإعداد الدراسة:

من أجل الوصول إلى إجابات مقنعة وللاجابة على إشكالية البحث والتساؤلات المطروحة سابقا تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظر على والمنهج التحليلي أي درست حالة في الجانب

التطبيقي

صعوبات الدراسة:

خلال القيام بإعداد هذهالدراسة واجهتنا صعوبات أهمها:

- عدم وجود مصادر كافية للدراسة؛

- عدم إمتلاك الوقت الكافي؛

- عدم توفير بيئة مناسبة للباحث.

هيكل الدراسة:

كما هو معمول به في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة أم البواقي، سيتم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين.

خلال الفصل الأول سيتم التطرق إلى الإطار المفاهيمي للدراسة في الكوازات النقدية مباحث رئيسية، يعالج المبحث الأول الموازات التقديرية في المؤسسة، أما المبحث الثاني فسيتطرق تحسين الأداء المالي للمؤسسة،

وخلال الفصل الثاني سيتم استعراض الجانب التطبيقي للدراسة في الموازات التقديرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الصناعية المباحث رئيسية، يقدم المبحث الأول تقديم المؤسسة الصناعية محل الدراسة، أما المبحث الثاني فسيتطرق إلى استخدام الموازات التقديرية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة..، إضافة إلى مقدمة وخاتمة للدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد:

إن استخدام أسلوب الموازنة التقديرية يعود إلى عهود بعيدة وما حدث في قصة سيدنا يوسف عليه السلام من أبرز الأدلة على ذلك يأخذ بعين الاعتبار التقديرات التي أعدت أنداك في إنتاج واستهلاك القمح لتفادي السنوات العجاف الذي جنب نشر المجاعة لبلاد مصر وتعتبر الموازنة التقديرية إحدى أهم الأدوات في اتخاذ القرار الصائب كما أن المؤسسة الاقتصادية لا بد أن تتحكم في وظائفها المتمثلة في التخطيط والتنسيق والرقابة ومن خلال استخدام الموازنات التقديرية وإعطائها مكانة هامة في سياسة المؤسسة.

ويعد الأداء المالي واحداً من المؤشرات المستخدمة في قياس نجاح أي مؤسسة صناعية ، وكثيراً ما يستخدم من جانب المستثمرين كمعيار لأداء عملية العناية الواجبة وتقييم حالة الاستثمار، كما يستخدم أيضاً كأداة من قبل المراقبين الحكوميين لتقييم الامتثال للتدابير التنظيمية ورصد السلامة العامة للقطاع المالي.

حيث يعتبر من أهم الأمور التي تكتسي أهمية بالغة في المؤسسات الصناعية، مكنته من أن يحضى بمكانة متميزة في مجال الأعمال، وهذان منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات منجبهة، وكذا الدور عملية تقييم الأداء المالي الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهدافا لمخططة منجبهة أخرى، لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وانشطتها باستمرار، وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للأداء المالي سوف نبرز الدور الذي تلعبها الموازنة التقديرية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة الصناعية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الموازنة التقديرية؛

المبحث الثاني: طرق إعداد الموازنة التقديرية؛

المبحث الثالث: محددات الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية؛

المبحث الرابع: مداخل مساهمة الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الموازنة التقديرية.

بدأ استخدام نظام الموازنات التقديرية منذ القدم وقد عرف تطورات عديدة نتيجة للتطورات الحاصلة في المجالات الاقتصادية حيث أصبح في الوقت الحالي من أهم الوسائل التي تعتمد عليها أي إدارة فهي طرائق وضع خطة مستقبلية وتنفيذها واستخراج الانحرافات وتحديد أسبابها تتمكن المؤسسة من اكتشاف نقاط ضعف نظامها التسيري وبالتالي تحاول أن تتفادها مستقبلا وهذا ما يؤدي إلى رفع الكفاءة التسيرية والقدرة على التحكم في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة بصفة تتلاءم مع أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الموازنة التقديرية:

نتطرق إلى تعريف الموازنة التقديرية وتطورها التاريخي وكذا خصائصها وأهدافها.

أولاً: مفهوم الموازنة التقديرية:

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للموازنة التقديرية بسبب تغير الظروف والمعطيات وفيما يلي بعض التعاريف:

- أداة تخطيطية ورقابية تساعد المديرين على إتخاذ القرارات بناء على ما تحويه من تقديرات للإيرادات والمصروفات لكل نشاط. (الغالي، 2005، صفحة 242)
- هي ترجمة لأهداف المشروع في خطة عمل مستقبلية تعتمد على عدة فروض معنية وتتطلب موافقة المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذها. (المتحدة، 2006، صفحة 129)
- الدليل الفرنسي للمحاسبة يعرف الموازنة التقديرية بأنها: تقدير قيمي لكل العناصر الموافقة لبرنامج محدد" (أسماء، 2021، صفحة 04) ونظام الموازنات التقديرية يقدم الخدمات الرئيسية التالية: التخطيط، التنسيق، الرقابة، التحفيز".
- التخطيط: هو نشاط يتعلق بعمليات تحديد الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لإنجازها. (الغالي، 2005، صفحة 359)
- التنسيق: ويعرف بأنه تنسيق الجهود بين الدوائر والأقسام المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة وهذا يعني أن حدوث أي تعديل أو تغيير في نشاط قسم معين سوف تمتد آثاره إلى أنشطة أقسام أخرى بالمؤسسة.
- الرقابة: هي قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية في الخطة وتحديد الانحرافات إن وجدت وإتخاذ إجراءات التصحيح. (الغالي، 2005، صفحة 360)
- التحفيز: إن التحفيز يثير في نفوس الأفراد روح التعاون والإخلاص في العمل ويجعلهم أكثر أمانة وإطمئنانا مما يدفعهم إلى زيادة الإنتاج والحوافز قد تكون مالية أو معنوية كالمكافآت والعلوات والترقيات.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الموازنة التقديرية تعتبر أداة تخطيطية ورقابية فعالة تسعى إلى التأكد من حسن تنفيذ الخطط الموضوعة من قبل الإدارة.

ثانياً: التطور التاريخي للموازنات التقديرية:

يعتبر أسلوب الرقابة عن طريق إعداد الموازنات التقديرية أو التخطيطية من أقدم الأساليب المستخدمة للرقابة فقد قام سيدنا يوسف عليه السلام بإعداد موازنة للقمح المتوقع إنتاجه في الدول ثم حدد حجم الإنفاق والاستهلاك وبناء على ذلك وكانت فترة هذه الموازنة 15 سنة سبع منها للإنتاج وسبع سنوات للإستهلاك فقط وعام واحد للوفاء. (أسماء، 2021، صفحة 10)

وتعتبر المحاسبة الحكومية من خلال الدراسات المالية العامة الأساس التاريخي الذي إنطلقت منه فكرة الموازنات التقديرية وترجع كلمة Budget إلى الكلمة الفرنسية Bougette وتعني الحقيقية حيث كان وزير المالية الإنجليزي يعد تقديرات الميزانية التي يقدمها إلى مجلس العلوم البريطاني في حقيبة جلدية وعلى هذا الأساس أصبحت هذه التقديرات معروفة باسم Budget.

كما يعتبر المفكر DEGAZUNEX أول من استخدم لفظ الموازنة التقديرية حيث أدرج في سنة 1925م في كتابه فصلاً عنها ووضعها بأنها عبارة عن جدول إحتياجات وموارد.

بعد الأزمة الإقتصادية سنة 1929م وظاهرة التضخم أعطت الوم أهتماماً خاصاً لهذا الأسلوب ثم إنتشر تطبيقه في أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية وخاصة فرنسا بعد بداية الخمسينات.

ويمكن أن نلخص المراحل التي مر بها أسلوب الموازنات التقديرية على النحو التالي:

- المرحلة 01: الموازنات التقديرية عبارة عن تجمع الموارد المطلوبة لتنفيذ خطة معينة
- المرحلة 02: أصبحت الموازنة التقديرية في هذه المرحلة ذات طابع زمني للبرنامج الخاص بتجميع الموارد المطلوبة.
- المرحلة 03: وهنا تطورت وظيفة الموازنات التقديرية لتشمل الجانب الرقابي بالتنسيق مع استخدام أنظمة التكاليف المعيارية.
- المرحلة 04: ومن خلال هذه المرحلة توسعت وظائف الموازنات التقديرية لتتضمن التخطيط والرقابة والتنسيق وتقويم الأداء. (أسماء، 2021، صفحة 10)

ثالثاً: خصائص الموازنة التقديرية:

- تعبير كمي حيث أن برامج قصيرة الأجل تستدعي كرجمة أهدافها إلى كميات وهذا بتخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها.
- تتميز الموازنة التقديرية بالشمولية لكونها تضم جميع أوجه نشاط المؤسسة

- تقوم على مبدأ التقدير هذا الأخير يعتمد على معطيات إحصائية للفترات الماضية وكذلك على الدراسات في المستقبل.
 - بمثابة الدليل الذي يجب على جميع احترامه عند التنفيذ
 - وسيلة لإتخاذ القرارات
 - أداة فعالة للرقابة وتقييم الأداء
- رابعا: أهداف الموازنة التقديرية:

تتمثل الأهداف العامة من إعداد تلك الموازنات فيما يلي:

- يؤدي اعداد الموازنات التقديرية إلى تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين ودور كل منهم في تحقيق أهدافها؛
- التنبؤ بالمستقبل ثم التعرف على احتمالات وجود أي تغيرات طارئة وإتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها؛
- يتطلب إعداد الموازنة العديد من البيانات والتقارير من الإدارات الأخرى بالمؤسسة مما يؤدي في النهاية إلى إحداث التنسيق بين أنشطة مختلف الإدارات؛
- تساهم الموازنة في تحديد الإلتزامات المالية المطلوبة مستقبلا مما يؤدي إلى توفير تلك الأعباء؛
- تعتبر الموازنات التقديرية أحد الوسائل المهمة التي تستخدم في تقويم كفاءة مختلف الإدارات في تنفيذ المهام المطلوبة منها. (الصيرفي، 2006، صفحة 122)

المطلب الثاني: تصنيفات الموازنات التقديرية

هنا سوف نتطرق إلى تصنيفات الموازنات التقديرية وسوف نركز على الأكثر إستعمالا ويمكن تقسيمها على النحو التالي:

أولا: تصنيفات الموازنات التقديرية من حيث الفترة الزمنية

وفقا لهذا المعيار تقسم على موازنات طويلة الأجل متوسطة الأجل وقصيرة الأجل وهي ترتبط بأهداف المؤسسة وإستراتيجتها فهناك أهداف إستراتيجية و أهداف تكتيكية وأهداف تشغيلية.

- 1- موازنات طويلة الأجل: تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة في تحقيقها على المدى الطويل بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، وتغطي فترة نفوق الخمس السنوات وغالبا تخطط للإستثمارات المالية. (حليمي، 2017، الصفحات 5-6)

2- موازنات متوسطة الأجل: عادة ما تغطي أهداف ما بين مدة سنتين إلى 4 سنوات وهي متعلقة بالأهداف التكتيكية.

3- موازنات قصيرة الأجل: ويطلق عليها الموازنات التقديرية السنوية أو العملية وهي تغطي نشاط المؤسسة خلال دورة مالية قادمة.

ثانيا: تصنيف الموازنات التقديرية من حيث درجة المرونة:

وفي هذا المجال تقسم إلى:

1- الموازنات الثابتة (الجامدة): وهي تلك الموازنات التي تبتى على حجم الإنتاج الواحد و عادة ما تستخدم في المجال الحكومي حيث الإنفاق يحتاج عادة إلى فترة أطول من الفترة العادية من الموازنات. (بوسطة، 2021، صفحة 13)

2- الموازنات المتغيرة (المرونة): يتم إعداد هذه الموازنات على أساس مجموعة متعددة من مستويات النشاط فهي تسمح بالإختلاف في حجم المبيعات عن التقديرات مثلا بما تقدمه من تعديلات لذلك فهي ضرورية للمؤسسة الاقتصادية التي تمكنها من التحرك مع التغيرات الهامة في ظروفها التشغيلية.

ثالثا: تصنيف الموازنات التقديرية من حيث طبيعة الأعمال التي تغطيها:

حسب هذا المعيار تقسم الموازنات التقديرية إلى:

1- موازنات التشغيل (الإستغلال): وهذه الموازنات تغطي النشاطات العادية للمؤسسة من شراء، إنتاج وبيع، إلخ. (أسماء، 2021، صفحة 14)

2- موازنات مالية: وتتضمن كل خطط التمويل المتعلقة لموازنة الإستغلال إضافة إلى ذلك فهي تختص بالتخطيط والإنفاق في المشاريع الإستثمارية التي ترغب المؤسسة القيام بها كبناء مصنع جديد أو توسيع المصنع القديم وهي موازنة تكون من العناصر التالية:

- الموازنة الإستثمارية؛

- الموازنة النقدية؛

- جدول التمويل التقديري؛

- موازنة القدرة على التمويل الذاتي.

وتتكون الموازنة الشاملة من موازنة الشغال أو الموازنة المالية.

رابعا: تصنيفات الموازنات التقديرية من حيث درجة التفاصيل التي تشمل عليها:

وفقا لهذا المعيار تقسم الموازنات إلى موازنات المسؤولية وموازنات البرامج. (أسماء، 2021، صفحة 09)

1- موازنات المسؤولية: إن المؤسسة تتكون من عدة أقسام وورشات وعلى رأس كل منها يوجد مسؤول وكل جزء (قسم، ورشة) يكون له موازنة تتضمن الأعمال المراد تنفيذها خلال فترة الموازنة المسؤولية هي إذن أداة فعالة للرقابة لأنها تزودنا بالمعلومات المفصلة التي بواسطتها تقيم أداء المسؤول الذي هو على رأس ذلك القسم والإجراءات المصححة الواجب القيام بها.

2- موازنة البرامج: وهذا الصنف يحدد ما تنوي المؤسسة القيام به من خطط رئيسية وأساس موازنة البرامج هو نشاط معين أو عملية محددة تنوي القيام بها كإجراء آلة جديدة إنتاج منتج جديد القيام بحملة للدعاية،.....إلخ

ودور موازنة البرامج هو إضفاء أهمية خاصة لعملية التنبؤ وتزداد أهمية موازنة البرامج عندما تواجه المؤسسة مشاكل إختيار المشاريع فهي تزود الإدارة بالمعلومات عن اثار والنتائج الإقتصادية

المطلب الثالث: متطلبات نجاح الموازنات التقديرية:

يتطلب نجاح الموازنات التقديرية ما يلي:

أولاً: مبادئ إعداد الموازنات التقديرية:

يعتمد نظام الموازنات التقديرية على مجموعة من المبادئ لتحقيق الأهداف المسطرة ولضمان إستمرارية نشاط المؤسسة ونذكر منها:

1- مبدأ الشمول: تغطي الموازنة جميع أوجه النشاط في المؤسسة وتلمس جميع العمليات وتمتد إلى جميع المستويات كما تشمل الجوانب المالية والعينية في مجال الإنتاج مثلاً يكون الإهتمام بتحديد حجم الإنتاج والكميات الكافية من المواد الأولية بالإضافة إلى التكاليف التي تغطي المشاريع ويمتد الشمول أيضاً إلى التنظيم والتسويق وغيرها من الوظائف فلا بد من جزء من الموارد البشرية والمالية والفنية.

2- مبدأ تحديد الأهداف: تهدف الإدارة المالية هو الوصول إلى قدر ممكن من الربح لذلك تسعى لتخفيض التكاليف ومنها المخزون أما الإدارة التجارية تسعى إلى توفير مخزون كبير لتلبية طلبات الزبائن أها هدف الإنتاج هو إستغلال كامل الطاقة الإنتاجية.

3- مبدأ المرونة: أي أن تكون الموازنة قابلة للتعديل خلال التنفيذ حسب تطورات الأسواق.

4- مبدأ الواقعية والإستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة: ويقوم هذا المبدأ على أن تكون التعديلات في الموازنة عملية وواقعية أي تستند تلك التقديرات على أسس تواجهها الشركة فعلاً وفق الظروف الداخلية والخارجية. (السعيدة، 2007، صفحة 19)

5- مبدأ ربط التقديرات بمراكز المسؤولية: طالما أن الوظيفة الرئيسية لنظام الموازنات التقديرية هي الرقابة على أوجه النشاط بالمؤسسة يجب تبنى الموازنة التقديرية على أساس مراكز المسؤولية ومن

الضروري أن يشترك المسؤولون هي توزيع التقديرات على كل جزء أو قسم من الأقسام الموجودة بالمؤسسة كل حسب إحتياجات وكذلك يتم الأداء لكل مراكز المسؤولية مما يتطلب: (أسماء، 2021، صفحة 16)

- تجميع وتحليل النتائج الفعلية حسب مركز المسؤولية

- إعداد وتقديم تقارير رقابية وذلك بالنسبة لكل مراكز المسؤولية هذه التقارير تبين فيها الإنحرافات بين النتائج الفعلية وتقديرات الموازنات ويسمح هذا المبدأ للميزانية التقديرية أي تكون أداة للرقابية على الأداء وتقتضي أسباب الإنحرافات وهذا من خلال إدراكها لمواطن الضعف والقوة.

6- مبدأ التوقيت: عند إعداد الموازنة التقديرية لابد من مراعاة مبدأ التوقيت حيث يتم تقسيم فترة الموازنة وهي سنة عادة إلى فترات جزئية سواء فصولاً وشهوراً وتجدر الإشارة هنا إلى مبدأ التوقيت ليس معناه توزيع أرقام الموازنات توزيعاً مستويًا على مجموع الفترات بل معناه توقيت العمليات خلال فترة الموازنة التقديرية ومن بين هذه العمليات:

- التوزيع الزمني لبرامج الإنتاج

- التوزيع الزمني للتدفقات النقدية

- ضبط وقت عمليات شراء مستلزمات الإنتاج

- ضبط وقت عمليات الإستبدال والصيانة

ثانياً: العوامل المتحكمة في إعداد الموازنات التقديرية:

تميل أن نبدأ في إعداد الموازنة التقديرية لابد نحدد ماهي العوامل الأساسية التي تتحكم في السياسة العامة للمشروع وكيف تؤثر هذه العوامل في إعداد الموازنة التقديرية وهذه العوامل قد تكون حجم المبيعات الطاقة الإنتاجية إحتياجات برامج الإنتاج رأس المال العامل. (أسماء، 2021، صفحة 16)

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

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

3- مستلزمات برامج الإنتاج: إذا توفر للمؤسسة إمكانية تنفيذ برامج إنتاج معين نستطيع تسويقه وبيعه ولكن هذا البرنامج يتطلب توفر مستلزمات الإنتاج وهي اليد العاملة ذات المهارة العالية والمواد الأولية والوازم ولكن قد يصعب على المؤسسة توفيرها لتنفيذ ذلك البرنامج لسبب من الأسباب ففي هذه الحالة نقول إلى العامل المتحكم هو مستلزمات الإنتاج.

4- رأس المال العامل: إن أي زيادة في حجم الإنتاج ينطلب زيادة في رأس المال العالملاستثماره في مستلزمات الإنتاج اللازمة للإنتاج وعم توفره يعرقل تنفيذ البرنامج ففي هذه الحالة نقول أن العامل المتحكم هو رأس المال العامل.

وبعد أن تحدد المؤسسة العوامل المؤثرة أو المتحكمة تقوم بترتيبها حسب درجة الأهمية فالعوامل التي تكون درجة أهميتها عالية تعتبر عوامل رئيسية والتي تكون درجة أهميتها أقل تعتبر عوامل فرعية مع الإشارة إلى أن العامل الرئيسي يختلف من مؤسسة لأخرى ومن فترة لأخرى وعلى الإدارة أن تبحث عن كيفية التقليل من العامل المتحكم وتخفيف آثاره حتى لا يكون عائق أمام تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: مراحل إعداد الموازنات التقديرية: يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تشكيل الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة؛
- تشكيل الأهداف قصيرة الأجل للمؤسسة؛
- إعداد السياسات والوسائل لأجل تحقيق الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل لسياسة البحث والتنمية سياسة التوسع سياسة التسعير.....إلخ.
- تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة مع الوصف الدقيق لكل المهام؛
- تعيين لجنة الموازنة ويجب أن يكون دورها وظيفياً فقط ومتكون من أشخاص ذوي مستويات إدارية عالية ويجب أن يكون من بينها المراقب المالي كما يجب أن تكون المصالح ممثلة في هذه اللجنة؛
- إشعار كل الأشخاص الذين لهم مسؤولية على مراكز التكلفة أو مركز الربح بأهداف أو سياسات المؤسسة؛
- قبول أهداف وسياسات المؤسسة من طرف المسؤولين المكلفين بتطبيقها

ويمكن تمثيل مراحل إعداد الموازنات التقديرية من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم (01): مراحل إعداد الموازنات التقديرية

المراحل	المسؤولين
تصور الهدف العام للمؤسسة	المدير العام
لقيود الأهداف الخاصة بالوحدات	مديرية الوحدات
تحليل مردودية الهدف	الإدارة العامة
التفاوض و التنسيق	إدارة الوحدات
تحديد الهدف العام	مصلحة مراقبة التسيير
وضع برامج الوحدات	
وضع حصيلة مالية للبرامج المقدره	
- جدول حسابات النتائج	
- الموازنات التقديرية	لجنة الموازنات
التفاوض و التنسيق	إدارة الوحدات
إدخال التعديلات اللازمة	مصلحة مراقبة التسيير
تحليل المردودية وتمويل البرامج الجديدة	الإدارة العامة وإدارة الوحدات
التفاوض	الإدارة العامة
الموافقة على الموازنة	

المصدر: ناصر عدون، مرجع سابق ذكره. ص 131.

المطلب الرابع: تقييم الموازنات التقديرية:

أولاً: مزايا الموازنات التقديرية:

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

- إلزام الإدارة بتخطيط برامجها على أساس إقتصادي سليم بالنسبة للنوارد والأجور والمصاريف الرأسمالية ورأس المال العامل؛

- ينظم تحديد المسؤولية لكل مستوى من مستويات الإدارة وكل فرد من أفرادها؛ (خليل، 2007، صفحة 240)
- تتمكن الإدارة من خلال الموازنات التقديرية من تحقيق النفقات المختلفة والفضاء على الأسواق.
- تسمح بتوجيه أهداف المؤسسة وأهداف الأقسام المختلفة إلى أهداف رقمية محددة ترتبط لجدول زمني محدد؛
- إعطاء صفة الرسمية للتخطيط بحيث تحفز وتدفع المديرين للنظر إلى الأقسام وتوقع وتقدير الظروف التي ممكن أن تحدث في المستقبل إن أنه بدون تحديد الأهداف تكون المؤسسة بدون توجيه.

ثانياً: عيوب الموازنات التقديرية:

للموازنات التقديرية عيوب جديدة يمكن ذكر أهدافها: (العال، 2006، صفحة 42)

- إنعدام اليقين قد يفقد الموازنات التقديرية وثيقة صلتها؛
- إعداد الموازنات التقديرية لا يمكن أن يحل محل الإدارة الجيدة أو يكون بديلاً عنها بل يعتمد استخدامها على المهارات التي يحملها المديرون إلى وظائفهم؛
- قد يعتبر بأنه لا يجوز للمؤسسة التقييد بالنوازنة التقديرية لأنها تعمل ما يحتاج إليه وليس ما سبق تقديره ويمكن ذكر عيوب أخرى للموازنات التقديرية؛
- تتطلب متابعة ودراسة مستمرة وتعديلات؛
- لا يوجد طريقة موحدة لحساب وقياس الموازنات التقديرية فهناك التجارب الماضية وما يحدث في الحاضر بالإضافة إلى دراسة ما يمكن توقع حدوثه في المستقبل؛
- عدم القدرة على تحليل النتائج واستقصاء أسباب الاختلافات والانحرافات.

المبحث الثاني: طرق إعداد الموازنة التقديرية.

المطلب الأول: الموازنة التقديرية للمبيعات.

إن إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات له أهمية بالغة بالنسبة لتقديرات المؤسسة على العموم وهي عملية تتم بمراعاة ظروف داخلية وخارجية تؤثر على نوعية تقدير المبيعات.

أولاً: تعريف الموازنة التقديرية للمبيعات.

تعرف الموازنة التقديرية على أنها: " خطة تفصيلية توضح المبيعات المتوقعة خلال فترة الموازنة معبر عنها بالوحدات المادية وبالقيم النقدية ويعتبر إعداد موازنة المبيعات هي نقطة البداية لإعداد الموازنة الشاملة ولذلك يعتمد مدى النجاح أو القشل في إعداد الموازنات الشاملة على مدى الدقة في موازنة المبيعات لعل إعداد كل الموازنات الأخرى في الموازنة الشاملة سيعتمد في الأساس على موازنة المبيعات. (حسين، 2013، صفحة 85)

وتتلخص أهمية الموازنة التقديرية للمبيعات فيما يلي:

- تحقيق الأهداف البيعية بأقل التكاليف والحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح؛
 - تمديد الإدارة بأساس تخطيط إنتاج المنتجات والطاقة الإنتاجية؛
 - تسمح بوضع الخطة الشاملة للمؤسسة؛
 - تنسيق الجهود بين مندوبي البيع والمناطق البيعية.
- ثانياً: العوامل المتحكمة في إعداد الموازنات التقديرية للمبيعات:

هناك عدة عوامل تؤثر في عملية إعداد وتحضير الموازنة التقديرية للمبيعات وهي:

1- العوامل الداخلية ومنها:

- الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة؛
- مؤشرات المبيعات السابقة للوقوف على التباين الذي قد يحدث في فترة زمنية أخرى؛
- توزيع نقاط البيع الجغرافي محلياً ودولياً؛
- الوسائل الترويجية المستخدمة للتأثير على المبيعات ومستوى الإنفاق وتوزيعه.

2- العوامل الخارجية: ومنها:

- الظروف المؤثرة على طلب المستهلكين والتغيرات التي تحدث في حاجاتهم رغباتهم وأذواقهم؛
 - المؤشرات الاقتصادية المؤثرة على طلب المبيعات والمتعلقة بالحالة الاقتصادية كالتضخم النمو الإنتعاش الكساد الدخل القومي؛
 - التطورات التكنولوجية وأثارها على طرق الإنتاج المنتجات الجديدة ووسائل الإتصال؛
 - طبيعة المنتج وتصنيفه سواء كان ضروري أوكمالي؛
 - نوع المنتجات المنافسة وتوزيعها الجغرافيوأسعلا المنافسين. (الصمدعي، 2015، صفحة 339)
- ثالثاً: إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات

سوف نتطرق هنا إلى مفهوم التنبؤ بالمبيعات وتقنياته ووضع موازنة المبيعات

1- مفهوم التنبؤ بالمبيعات:

إن التنبؤ بالطلب هو عملية تقديرية أو توقع لما يكون عليه الطلب في المستقبل أي أن التنبؤ بالمبيعات من خلال تقدير ما تسويقه من سلع أو خدمات في السوق خلال الفترة اللاحقة.

2- تقنيات التنبؤ بالمبيعات: ومنها:

- تقنيات كيفية: ويتم بموجب هذه التقنية تقدير حجم الطلب بالإعتماد على الوسائل الشخصية مثل: الخبرة والموهبة وهناك أربعة أنواع هي: (التميحي، 2014، الصفحات 156-157)
- ✓ آراء كبار الموظفين: ويتم بموجب هذه الطريقة أخذ آراء مجموعة من المدراء في المستويات العليا للشركة بالإشتراك مع متخصصين إحصائيين وتضم هذه المجموعة المدير الفني والمدير المالي ومدير التسويق وكبير المهندسين.
- ✓ مراكز البيع: حسب هذه الطريقة يقوم رجال البيع بتقدير حجم المبيعات لمنطقتهم ومن ثم تقدير هذه المعلومات إلى الإدارة العامة للشركة لتأكد من أنها واقعية وبعد ذلك تجمع على مستوى المناطق والمقاطعات على مستوى البلد ككل.
- ✓ المسح الميداني للمستهلك: وفي هذه الطريقة يتم الحصول على المعلومات عن طريق توزيع إستمارة الإستبيان سواء بشكل مباشر أو بالبريد أو الإتصال بالمستهلك عن طريق الهاتف أو المقابلة وجها لوجه. هذه الطريقة لا تساعد فقط في تقدير المبيعات لكن تساعد في تحسين تصميم المنتج وكذلك وضع التصاميم للمنتجات الجديدة.
- ✓ طريقة دلفي: يسمح للخبراء الذين يعملون بأماكن مختلفة للشركة بتقدير حجم المبيعات حيث تحتاج هذه العملية عدد كبير من الأفراد وهناك 3 أنواع من المشتركين.

↔ النوع الأول: متخذ القرار ويكون عددهم من 5 إلى 10 يقومون بعملية التقدير الفعلي أو الحقيقي

↔ النوع الثاني: المساعدون وهم الذين يقومون بإعداد وتوزيع وجمع إستمارة الإستبيان وتلخيص الإجابات والنتائج.

↔ النوع الثالث: المستجوبون وهم الذين توجه إليهم الأسئلة وإجاباتهم تكون بمثابة مدخلات لمتخذي القرار قبل القيام بعملية التوقع.

- تقنيات كمية: ومنها:

✓ تحليل السلاسل الزمنية: هي سلاسل إحصائية تمثل تطور متغير إحصائي بدلالة الزمن وغالبا ما يستعمل هذا النوع من السلاسل في تقدير المبيعات لسهولة الحصول عليها.

وتعتبر طريقة المربعات الصغرى من أشهر الطرق لتحديد معادلة خط الإتجاه العام للمبيعات:

$$y = ax + b$$

Y: مبيعات تقديرية

X: الفترة الزمنية المرغوب تقدير مبيعاتها

أما القيم a و b فإننا نستعمل المعادلتين الآتيتين لتحديد هما:

$$\sum xi = n a + b \sum yi$$

$$\sum xi . yi = a . \sum yi + b . \sum yi^2$$

✓ معامل الارتباط: يستخدم معامل الارتباط في التنبؤ بكمية المبيعات المتوقعة وقانونه هو:

$$R = \frac{n \sum xi yi - (\sum xi) (\sum yi)}{\sqrt{n \sum xi^2 - (\sum xi)^2 (n \sum yi^2 - (\sum yi)^2)}}$$

ويكون معامل الارتباط محصور بين -1 و+1 والتي تبين قوة الارتباط بين متغيرين تبعا للحالات التالية:

↔ 0.5 < r < 1 ارتباط موجب قوي

↔ 0 < r < 0.5 ارتباط موجب ضعيف

↔ $r=0$ إرتباط منعدم

↔ $0 < r < 0.5$ إرتباط سالب ضعيف

↔ $0.5 < r < 1$ إرتباط سالب قوي

✓ المتوسطات المتحركة: وتستعمل هذه الطريقة للتخلص من التقلبات التي توجد في السلسلة الزمنية وتستعمل كذلك في حالة التقلبات الفصلية.

3- إعداد موازنة المبيعات:

إن وضع برنامج للمبيعات يجب أن تتعب موازنة للمبيعات وتعد هذه الأخيرة إما على أساس موسمي أو على أساس المنتجات أو الأقسام أو العملاء أو رجال البيع أو مناطق البيع أو على أساس هذه الأسس مجتمعة وهنا نتعرض لبعض أسس التوزيع. (أسماء، 2021، الصفحات 32-33)

- التوزيع الموسمي: إن المبيعات لإتباع مرة واحدة خلال السنة ولكن تباع على فترات مختلفة والعادات والتقاليد تؤثر على سلوك المستهلك بحيث تتفاوت الكمية المباعة من موسم لآخر وهذا التعاون يدعى بالتغيرات الموسمية، ولهذا تحلل مبيعات الفترات السابقة لتحديد التغيرات الموسمية لكل بضاعة على حدى ويتخرج متوسط التغيرات الموسمية في شكل نسبة مئوية بحيث يمثل الموسم نسبة مئوية من المبيعات السنة.

- التوزع الجهوي للمبيعات: من الواجب توزيع المبيعات جهويا أو على أساس المناطق لأن الإستهلاك يختلف من منطقة لأخرى نظرا للتوزيع السكاني المختلف والمستوى الإقتصادي لكل منطقة ولمعرفة ما يمكن أن يباع في كل منطقة يجب دراسة توزيع المبيعات لأي منتج في السنوات الماضية ولكن مع الأخذ بعين الإعتبار العوامل الآتية:

✓ نسبة توزيع السكاني على المناطق والنمو الديمغرافي؛

✓ دراسة حركات إنتقال السكان من منطقة إلى أخرى؛

✓ المستوى الإقتصادي والاجتماعي لسكان المناطق المختلفة؛

✓ بالنسبة للمنتجات الصناعية تؤخذ بعين الإعتبار عدد الشركات وحجمها والعاملين فيها.

- التوزيع حسب أنواع المنتجات: هذا النوع من التوزيع سهل عملية المتابعة والتقييم لتطوير مبيعات كل منتج والطريقة المتبعة هي التوزيع حسب السنوات السابقة أو التوزيع حسب أهمية هامش الربح.

- موازنة المجموع: يمكننا القول أنه لا يوجد تصميم واحد يكون صالحا في كل المؤسسات ولذلك فإمكان كل مؤسسة أن تصمم الموازنة حسب ما تراه مناسبا وعموما تحوي موازنة المجموع على النقاط التالية:

- ✓ توزيع المبيعات حسب المنتوجات؛
- ✓ توزيع المبيعات بالكميات والقيمة وسعر البيع؛
- ✓ توزيع مبيعات كل منتج توزيعا موسميا وحسب المناطق.

4-تحديد أسعار البيع:

تعتبر مرحلة تحديد أسعار البيع المرحلة الهامة والصعبة في عملية وضع موازنة كمية وتكافة المبيعات، نشاط الترويج، الظروف المنافسة.

المطلب الثاني: طرق إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج.

بعد إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات وتحديد حجم المبيعات المقدر وهو الأساس لإعداد باقي الموازنات يتم الانتقال لإعداد الموازنة التقديرية للإنتاج وتقدير الإنتاج المطلوب لتلبية متطلبات السوق من منتجات المؤسسة.

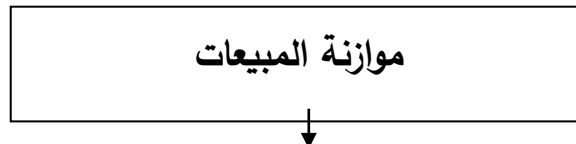
أولا: تعريف الموازنة التقديرية للإنتاج:

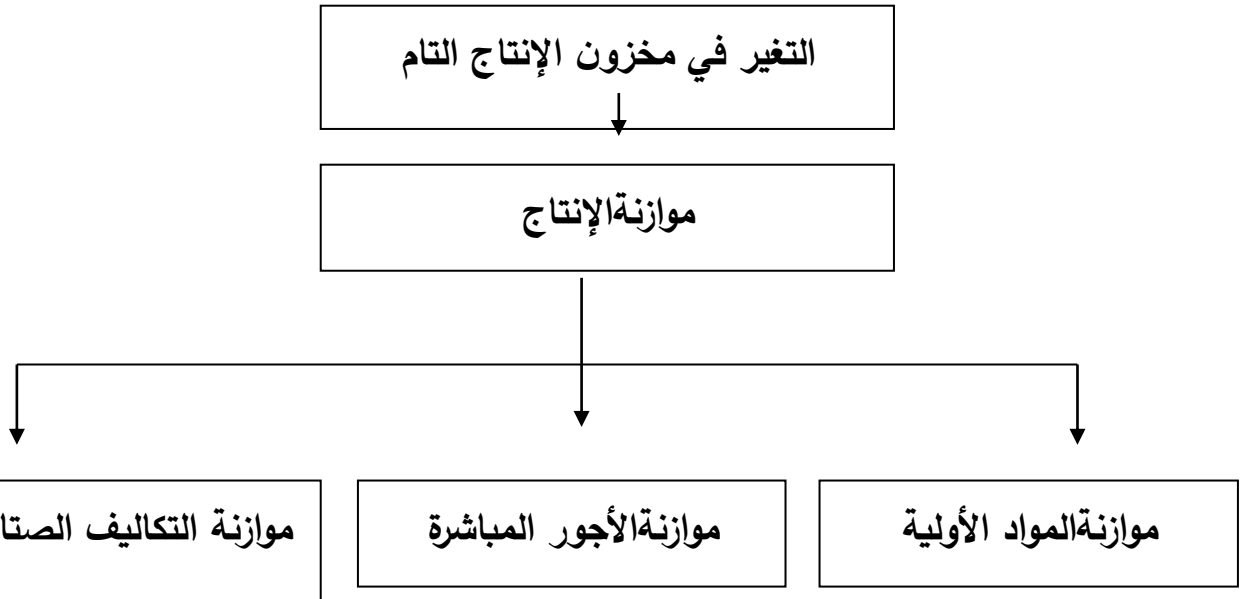
هي موازنة تختص تقدير الكميات التي نرغب المؤسسة في إنتاجها خلال فترة الموازنة بما يتلاءم مع المبيعات التقديرية التي تم تحديدها في الموازنة التقديرية للمبيعات.

ويمكن تعريفها أيضا على أنها: "تحديد الكميات المطلوب إنتاجها من كل منتج خلال الفترة القادمة سواء كانت أسبوعا أو الشهر أو يوما أو سنة. (أسماء، 2021، صفحة 28)

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين موازنة المبيعات والإنتاج والموازنات الأخرى.

الشكل رقم (03): العلاقة بين موازنة المبيعات والموازنات الأخرى





ثانياً: أهداف الموازنة التقديرية للإنتاج:

تهدف الموازنة التقديرية للإنتاج إلى:

- تقدير كميات الإنتاج التي تقابل لها حاجات الموازنة التقديرية للمبيعات من جهة وتواجه بها طلبات الزبائن في زمن وجيز من جهة ثانية وهذا يستدعي تعديل مستويات المخزون السلعي الذي ينبغي توفره.

- تقدير الإحتياجات من المواد الأولية ومواقيت شرائها؛

- معرفة قيمة المصاريف الصناعية اللازمة لإنتاج الكميات الواجب إنجازها لمواجهة الطلب.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الموازنة التقديرية للإنتاج: (أسماء، 2021، صفحة 28)

هناك عدة عوامل أهمها:

1- فترة موازنة الإنتاج:

إن المتخصصين في علوم إدارة الإنتاج يأخذون بعين الإعتبار عدة عوامل ممكن أن تؤثر على طول فترة موازنة الإنتاج ومنها مايلي:

- العوامل الداخلية: المدة الزمنية اللازمة لهيئة المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج الأخرى، التذبذبات في مستوى المخزون.

- العوامل الخارجية: الظروف البيئية والمناخية، العوامل الإقتصادية

2- كمية الإنتاج المطلوب:

إن القاعدة الأساسية لبناء الموازنة التقديرية للإنتاج هو كمية الوحدات المطلوبة في موازنة المبيعات، هذا بالإضافة إلى ما هو متوفر أو متاح من المخزون المتبقي من الإنتاج الجاهز في آخر المدة وفي أول المدة.

3- السقف الزمني للإنتاج:

بالرجوع إلى طبيعة عمل المنشأة وطبيعة إنتاجها يتم تقسيم وتجزئة الموازنة التقديرية للإنتاج إلى خطط شهرية أو فصلية أو نصف سنوية حيث يؤخذ بعين الاعتبار في هذه الحالة عدة عوامل أهمها:

- طبيعة الطلب على الإنتاج الجاهز في الأسواق الداخلية والخارجية؛

- طبيعة تجهيز المواد الأولية ومسنلزمات الإنتاج الأخرى (الفضل، 2007، صفحة 148)

4- الطاقة الإنتاجية:

إن الطاقة الإنتاجية تفرض قيد أو حدا أعلى موازنة الإنتاج أي عدد الوحدات المنتجة خاصة إذا كانت الوحدة تعمل بكامل طاقتها.

رابعا: إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج:

من أجل إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج لابد من معرفة عنصرين أساسيين هما: كيفية تقديم حجم الإنتاج ومختلف القيود المتعلقة بعملية الإنتاج.

1- تقدير حجم الإنتاج:

تعتبر هذه الميزانية أداة من أدوات التخطيط الرئيسية والتي عن طريقها يتم الإشراف وتوجيه الإنتاج أي أن موازنة الإنتاج تقوم على المعادلة التالية:

$$\text{كمية الإنتاج} = \text{كمية المبيعات} + \text{كمية المخزون آخر المدة} - \text{كمية المخزون أول المدة}$$

ويلاحظ أن موازنة الإنتاج تعد عادة بالوحدات على أساس أن كمية الإنتاج تحسب تكلفتها في الموازنات الخاصة بحساب تكلفة الإنتاج أي موازنات المباشرة المتغيرة المستخدمة في الإنتاج والأجور المباشرة المتغيرة والمصروفات المباشرة المتغيرة. (العربية، 2006، صفحة 164)

- إن كمية المبيعات يتم الحصول عليها من موازنة المبيعات السابقة. كما أن كمية مخزون الوحدات التامة أول المدة يتم الحصول عليها من واقع رصيد مخزون الوحدات التامة أول المدة من واقع السجلات المحاسبية؛

- أما بالنسبة لكمية مخزون الوحدات التامة آخر المدة، فهو يقدر طبقا لقرار الإدارة وعادة عند إتخاذها هذا القرار تحاول أن تخفض من ثلاث تكاليف إلى أقصى حد ممكن؛

- تكلفة الاحتفاظ بمخزون الوحدات التامة؛

- تكلفة عجز المخزون أي التكلفة عدم وجود مخزون يغطي طلب العملاء؛

- تكلفة أوامر المخزون أي التكلفة طلب المخزون أو مراكز البيع للمخزون من مراكز الإنتاج.

2- تحديد القيود الإنتاجية: (أسماء، 2021، صفحة 31)

نعني بها القيود والتي تحد من الطاقة الإنتاجية للمؤسسة وتتمثل في:

- القيود المتعلقة بالمعدات الإنتاجية: ويتعلق الأمر بتحديد الوقت الذي تسمح به طاقة الآلات المتواجدة أو المتوقعة، فالوقت النشاط العادي للآلة هو عبارة عن الوقت الذي تكون فيه الآلة مشغلة أما الوقت غير المنتج فيتمثل في أوقات ضبط وتركيب المعدات وقت الصيانة وقت الإستراحة للعمال أوقات التوقفات التقنية أوقات التوقف لتموين الورشة بالمواد الأولية...إلخ.

- القيود المتعلقة باليد العاملة المباشرة: نتحصل على الوقت المنتج لليد العاملة المباشرة من حاصل طرح الوقت غير المنتج من مجموع عدد ساعات الحضور.

- القيود الإنتاجية الأخرى: هناك قيود إنتاجية أخرى تتعلق بالمساحة المتاحة للتخزين أو العرض أو الوقت المتاح من اليد العاملة الماهرة كما يجب الأخذ بعين الإعتبار معدل الإنتاج غير القابل للتسويق نظرا لعدم توفره على المواصفات من الجودة.

ويتطلب إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج إعداد ثلاث موازنات أخرى وهي الموازنة التقديرية للمواد الأولية، الموازنة التقديرية لليد العاملة المباشرة، الموازنة التقديرية للمصاريف الصناعية غير المباشرة بحيث تقتضي الأولى تقدير كميات وأسعار المواد الأولية اللازمة لتنفيذ برنامج الإنتاج كما تهدف إلى تحقيق الرقابة على المواد. (تشناف، 2002، صفحة 40)

أما الثانية فهي تتعلق بتقدير الوقت اللازم تستفيد برنامج الإنتاج وتقدير الوقت المتاح حيث يتطلب هذا تحديد حجم الساعات المنتجة و الساعات العاطلة إن أمكن بالإضافة إلى تقدير معدل الأخير الساعي بالساعات وتعلق الموازنة الثالثة بتقدير المصاريف الصناعية غير المباشرة كالاكتلافات الإيجار وغيرها من المصاريف التي تمكن من تحسين الإنتاج. (زعيط، 2008، صفحة 8)

المطلب الثالث: الموازنة التقديرية للتموين:

إن الهدف من إعداد الموازنة التقديرية للتموين هو ضمان أن كمية المواد التي يحتاج إليها برنامج الإنتاج سوف يتم شراؤها الكميات المطلوبة وفي الأوقات المناسبة وبأقل تكلفة ومنه التسيير الأمثل للمخازن وذلك بتجنب الإنقطاع في المخزون أو التراكم له.

فالتموين = الشراء + التخزين

أولا: تعريف الموازنة التقديرية للتموين:

هي إحدى الموازنات التي تقوم الإدارة بإعدادها لتنظيم أنشطتها المختلفة وذلك من خلال خطة يهدف إلى تحقيقها من نشاط المشتريات لفترة مقبلة كما تمثل الإنفاق الذي سيصرف على المشتريات خلال تلك الفترة. (زويلف، 2002، صفحة 120)

ثانيا: مشتريات التخزين:

1- الحد الأدنى:

هو ذلك المخزون المقابل لفترة الإنتظار لفترة الإنتظار هي تلك الفترة التي تكون ما بين تاريخ الطلب وتاريخ التموين.

2- الحد الأعلى:

هو أكبر كمية ممكنة يمكن أن تتوفر في المخازن أو أنه أقصى ما يصل إليه المخزون من حيث الكمية أو أنه أقصى ما يصل إليه المخزون من حيث الكمية في أي لحظة من الزمن.

3- مخزون الأمان:

هو جزء زائد من المخزون يتم الإحتفاظ به لمواجهة الطلب الغير المتوقع خلال الفترة التوريد أو بسبب تأخر التوريد عن موعد التوريد المتفق عليه ويعرف بالحد الأدنى للمخزون مخزون الحماية.

ثالثا: نماذج تسيير المخزون:

1- تحديد الكمية الإقتصادية للأمر في المستقبل الأكيد:

إن النموذج المعتمد عليه هنا هو نموذج ويلسون المبني على التحكم في مستوى الطلبية الأمثل وللوصول إلى هذا الهدف يكفي القيام بحساب الكمية الإقتصادية المطلوبة والوقت الضروري لإعادة التموين من قبل المؤسسة.

- تقدير الإستهلاكات أي تقدير الإحتياجات خلال مدة معينة وهذا التقدير قد يتم قبل الإستهلاك حتى تستطيع تنظيم عمليات التموين؛

- معرفة التموين فيما يتعلق بالكمية النوعية والأجال؛

- تقدير فجوان وتقص التموين أي التحكم في خطر إنقاذ والزيادة في التخزين

2- تحديد الكمية الإقتصادية في ظروف المستقبل الغير الأكيد:

نستعمل بعض النماذج في ظروف إحتمالية نذكر منها:

- عدم إستقرار الطلب للوحدة الزمنية؛

- التموين في آجال لا يمكن التحكم فيها؛

ولمواجهة هذه الظروف الإحتمالية للمؤسسة إختيارين:

- التسيير المبرمج أي القيام بالتموين عند فترات منتظمة؛

- التسيير عند نقطة الطلب أي القيام بالطلبية لتجديد المخزون عند وصول المخزون نقطة الطلبية.

رابعا: اختيار نمط للتموين:

يتطلب إعداد الموازنة التقديرية للتموين؛ إختيار نمط التموين أي التموين بكميات ثابتة أو التموين في فترات ثابتة.

1- التموين بكميات ثابتة في فترات متغيرة:

عندما نتبع هذا النمط في التموين فإن أحجام الكميات التي تطلبها تكون ثابتة وهذا عندما يكون مستوى المخزون قد وصل إلى القيمة الحرجة ونظرا لأن الإستهلاك غير طردي فإن الفترة التي تفصل بين الطلبيتين من الممكن أن تكون متغيرة وهذا يستدعي الكشف عن حالة المخزون بالنسبة لقيمتة الحرجة في تواريخ غير ثابتة.

2- التموين في فترات ثابتة بكميات غير ثابتة:

في هذه الحالة تقوم المؤسسة بدراسة وضعية المخزونات عند تواريخ ثابتة وهذا ما يؤدي إلى احتمال حدوث إنقطاع في المخزون أو يحدد عدد الطلبيات N من خلال فترة معينة (سنة عموما) لكن يبقى حجم الطلبية أو الكمية Q غير محدد ونتحصل على Q حسب المعطيات المتوفرة.

خامسا: طرق إعداد الموازنة التقديرية للتموين:

هناك طريقتين لإعداد الموازنة التقديرية للتموين، هي:

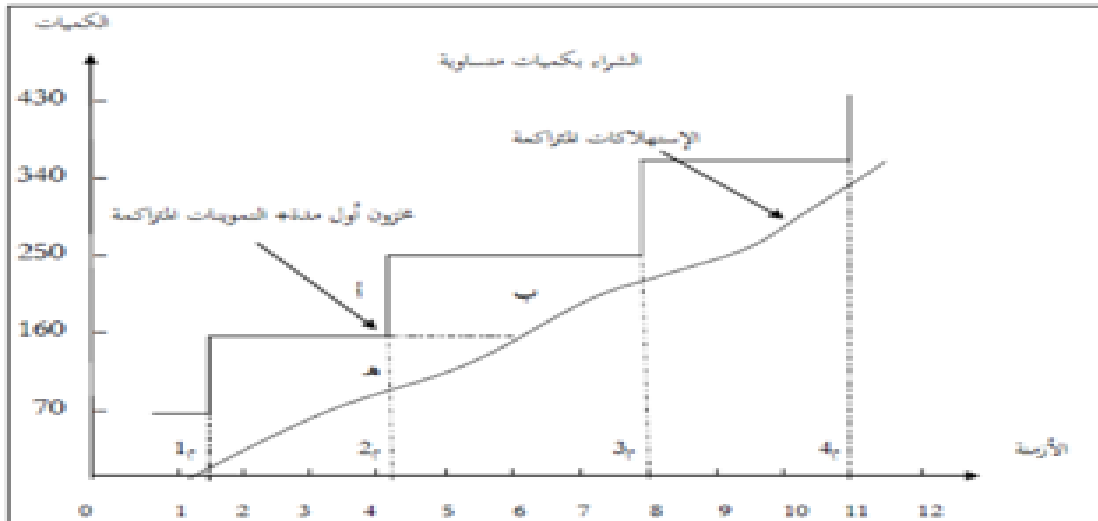
1- الطريقة المحاسبية:

في هذه الطريقة نقوم بتسجيل كل الحركات التقديرية في بطاقة المخزون لكي نبين نقاط الإنقطاع تم إيجاد تواريخ تقديم الطلبيات لتجنب الإنقطاعات.

2- الطريقة البيانية:

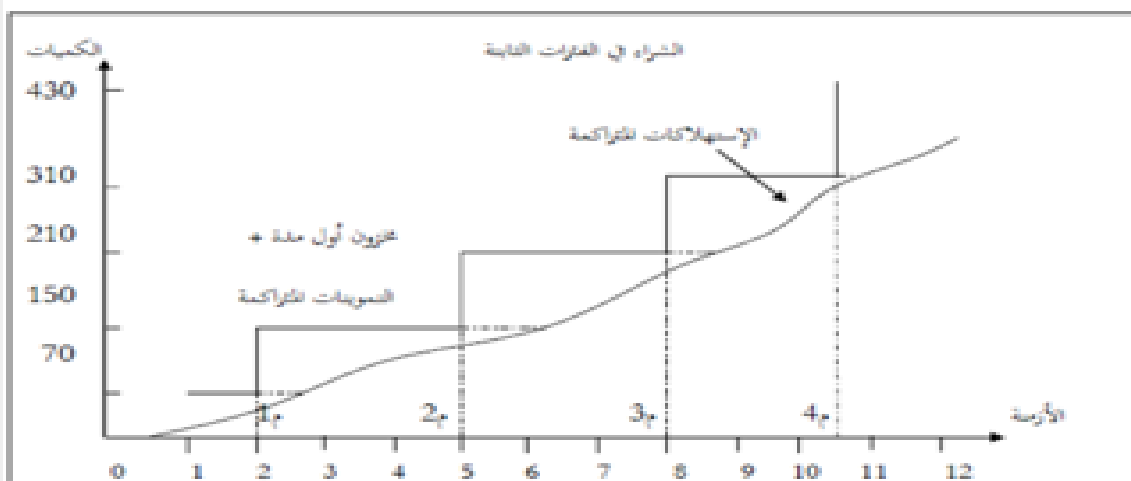
وهنا يتم إستنتاج الكمية Q في حالة التموين بمواعيد ثابتة أو المواعيد في التموين بكميات Q ثابتة حيث المحور الأفقي يمثل الزمن والمحور العمودي يمثل الكميات المستهلكة المتراكمة والكميات المستلمة إضافة إلى المخزون الأولي. (سمير، 2008، صفحة 58)

الشكل رقم (04): الكمية Q في حالة التموين بالكميات المنتظمة



المصدر: أسماء بعداش، مرجع سابق ذكره، ص 152.

الشكل رقم(05): الكمية Q في حالة التموين بمواعيد منتظمة



المصدر: أسماء بعداش، مرجع سبق ذكره، ص 156.

المبحث الثالث: محددات الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

يمثل الأداء المالي المرآة العاكسة لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها، ما جعل هفي مقدمة الدراسات التي أجراها الكثير من الباحثين ، ويمكن الحكم علما لأداء المالي لأية مؤسسة من خلال عملية تقييم باستخدام بعض الأساليب التي تتسم بذلك، وعليه حاولنا في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الأداء المالي، و آلية سيره.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي:

يحظى موضوع الأداء المالي باهتمام الباحثين والكتاب، الأمر الذي دفع العديد منهم لتناوله بالدراسة والتحليل ولاسيما في الجانب النظري والتطبيقي، حيث يعد من المفاهيم الجوهرية في عالم الأعمال اليوم ومن المفاهيم الضيقة لأداء المنظم اتب شك لعام، وعليه حاولنا في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم الأداء المالي و ابراز خصائصه و مميزاته .

أولا: تعريف الأداء:

من بيننا المصطلحات التي لمت لقي تعريف او حيد او شامل لمصطلح الأداء، بلهنا كمن يستخدم مصطلح تعدة كال كفاءة، الفعالية، الإنتاجية لتعتبر كم راد فاته، ولكن هذا غير صحيح في علوم التسيير والاقتصاد، وإعطاء تعريف او حيدا والاقتصار عليه يعد غير كافل لوصول إلى مفهوم الأداء، بليج بعرضا لعديد من التعاريف للوصول إلنا لمفهوم الذين اسب البحث .

وقبل التطرق إلى مختلف التعاريف لتيتنا ولتهنشير إلى أن معنى الأداء بالنسبة للمسير يختلف عنه بالنسبة لرجل الاقتصاد، فضلا عن هذا فالاختلاف قائم حتى داخل المؤسسة.

إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة PERFORMARE التي تعني إعطاء ، وذلك بأسلوب كلي ، الشكل لشيء ما ، وبعدها إشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة PERFORMANCE وأعطتها معناها. (Khemakhem, 1976)

ويرى بعض الباحثين فيه ما يلي : " أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها حيث تحدد الفاعلية في أي مستوى تتحقق الأهداف والإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك. (Khemakhem, 1976)

حسب هذا التعريف يتبين أن الأداء يتمثل في عنصرين هما الفعالية والإنتاجية ، العنصر الأول معناه درجة بلوغ الهدف أي هناك عنصرين للمقارنة ، أهداف مسطرة يراد بلوغها وأهداف منجزة و العنصر الثاني هو الإنتاجية المتمثلة العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها .

ويلاحظ في هذا التعريف خلط فيما هو متفق عليه تقريبا ، لأن التعريف الذي أعطى للإنتاجية هو تعريف للكفاءة ، والإنتاجية في حقيقة الأمر ما هي إلا علاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج المستخدمة لتحقيقه ، ويرى بعض الباحثين أن الإنتاجية تحسب لعنصر وحيد ، من عناصر الإنتاج وهو عنصر

العمل ، فالإنتاجية إذن ليست بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة في تحقيقها ، بل هي معيار ومؤشر يمكن من قياس أداء الوظيفة الإنتاجية.

ويرى بعض الباحثين في الأداء على أنه " مستوى تحقيق الأهداف " (A.Burlaud, Y.Eglen, & P.Myktia, 1995)

وهذا المستوى يقاس باستخدام المؤشرات حيث يحصر هذا التعريف الأداء في نسبة إنجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية ، وهذا بالفعل صحيح إلا أنه غير كاف ، لأنه لا يمكن الحكم على المؤسسة بأنها تحقق أداء جيد ، بمجرد تحقيقها للأهداف المناطة بها ، فالمؤسسة قد تتمكن من ذلك ولكن بالاستغلال المفرط للموارد.

و هناك من يعرف الأداء على أنه " علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة " (R.Brosquet, 1989) ، وهذا التعريف يحاول ربط نتائج المؤسسة بالموارد المستخدمة في تحقيقها ، فهو إلى حد كبير يشبه التعريف السابق لأنه يحصر الأداء في أحد شقيه وهذا غير كاف لأنه أهل نسبة إنجاز الأهداف .

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن الأداء هو:

أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها ، فهو اذن تتطابق مع الكفاءة والفعالية معا .
بعدها تما لتعرض إلى مفهوم الأداء يتبين ضرورة تحديد مفاهيم بعض المصطلحات التي لها صلة شديدة بمفهوم الأداء ، وهذه المصطلحات هي الهدف ،موارد المؤسسة.

1- الهدف: هو وضعية مستقبلية تريد المؤسسة الوصول إليها، والهدف لمجموعة من الخصائص:

- الوضوح: الهدف الواضح هو الهدف الذي له الأفراد.
 - تصور: يجب أو من المفضل أن يكون في شكل رقمي أي قابل للقياس ، يسهل عملية الرقابة .
 - الواقعية: تعني قابلية التحقيق .
 - المرنة: الهدف المرن هو الهدف الذي يستجيب للتغيرات التي تحدث في المحيط.
 - أن يكون الهدف مقصود أي التعمل في تحقيقه .
- 2- الموارد : يمكن تقسيم موارد المؤسسة إلى ثلاث عناصر : الموارد البشرية ، الموارد المالية ، الموارد المادية .

- الموارد المالية: هي الأموال الضرورية لسير نشاط المؤسسة .
- الموارد البشرية: تتمثل في الأفراد ومهاراتهم في القيام بالأعمال المناطة بهم .

- الموارد المادية: تتمثل في الآلات ، المعدات ، الأراضي (العدوان، 2013)

ثانياً: تعريف الأداء المالي:

لا يختلف مفهوم الأداء على الأداء المالي فيعتبر الأداء المالي نوع من أنواع الأداء الذي تسعى المؤسسات للوصول إليه وتحقيقه.

وتتعدد المفاهيم الخاصة بهذا المصطلح ، ونذكر منها ما يلي :

- الأداة الاستراتيجية التي تمكنا المنظمة من تحديد مستوى الأداء الكلي والمعبر عن ميادين

الأداء المنظمي، الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الفاعلية التنظيمية. (حسن، 2014)

- التغيرات المالية التي تكون الهيكل المالي للشركة لفترة زمنية سابقة في وظائف المنظمة بالاعتماد على

المؤشرات المالية لمعرفة وضع المنظمة ومقارنتهم عالم نظمات الأخرى العاملة في نفس القطاع. (Uddin & Yasushi, 2011)

- النتيجة الأساسية للأنشطة المالية لفترة زمنية سابقة، إذ يعطي للمنظمة صورة كاملة عن تلك

الأنشطة فمن خلال هيكل المنظمة للمؤسسة أن تحقق استدامة مالية. (Gaabaluae & Masalahae, 2007)

- الأداء المالي والذي يعكس البيانات التي توصف بشكل رئيسي النتائج المالية فقط

للمنظمة، فهو يعبر عن سمعة المنظمة فالأداء القوي لمنظمة يتم ثلها بإحداها .

ومن خلال ما تقدم يمكن أن نستنتج تعريفا للأداء المالي والمتمثل في :

الأداء المالي أداة للتعرف على الوضع الحالي للمنظمة في فترة زمنية معينة أو جانب معين من أداء المنظمة أو أداء أسهمها في السوق المالي.

حيث يسلط الأداء المالي الضوء على العوامل التالية :

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية.

- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المديرين على مردودية الأموال الخاصة.

- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض من الأرباح.

- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.

ثالثاً: أهمية الأداء المالي ومجالاته:

1- أهمية الأداء المالي:

- إن الموضوع الأساسي للأداء المالي والحصول على معلومات تستخدم لأغراض التحليل المناسبة لصنع القرارات، واختيار السهم الأفضل من وقتل آخر من خلال مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة.
- وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه لقي الضوء على الجوانب التالية:
- تقييم ربحية المؤسسة ويكمن الغرض منها تعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهم.
 - تقييم سيولة المؤسسة وذلك لتحسين قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها.
 - تقييم تطوير نشاط المؤسسة والغرض منه هو معرفة كيفية توزيع المؤسسة لمصادر المال واستثماراتها.
 - تقييم تطوير توزيعات المؤسسة وذلك من أجل معرفة سياسة المؤسسة في توزيع الأرباح.
 - تقييم تطور حجم المؤسسة أن هذا التقييم يزود المؤسسة بمجموعة من المميزات ذات الأبعاد الاقتصادية، بالإضافة إلى أنه يحسن القدرة الكلية لها (Tracey, 2014).

2- مجالات الأداء المالي

للأداء المالي العديد من المجالات نكر منها ما يلي: (لخضر و شنيبي، 2011)

- الربحية: هناك مؤشرات عديدة لقياس هذا المجال ممثلة بنسب الربحية والتي تقيس فاعلية الإدارة في توليد الأرباح وتستخدم أيضا للحكم على كيفية كفاءة استخدام المنظمة لمجوداتها ومن أهم النسب هامش الربح الإجمالي، هامش الربح التشغيلي، هامش الربح الصافي، العائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية.
- المركز السوقي: ويتمثل بالحصة السوقية التي تشير إلى نسبة حجم الأعمال المتوفرة لكل سلعة أو خدمة.
- الإنتاجية: وتعني العلاقة بين مخرجات المنظمة من السلع والخدمات وبين مدخلاتها، وتعد الإنتاجية مقياس المدى الاستخدام الأمثل للعناصر الإنتاج بما تتضمنهم موارد وطاقات مادية وبشرية متاحة بما يكفل لها تحقيق أهدافها.
- قيادة المنتجات: وتمثل بقيام الإدارة الرئيسية بتقويم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج والمنتجات الحالية والمنتجات المخطط لها.
- تنمية الأفراد واتجاهات العاملين: يعتبر أحد مجالات الأداء المهمة بالمنظمات ويتم قياسه مع نظير جميع تقارير متنوعة لتقويم الأسلوب الذي تتبعها المنظمة في سد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة، كما يتم قياسه مع نظير استقصاءات الأفراد ودورات العمل.

- المسؤولية العامة: في هذا المجال تضع المنظمة مقاييس تلاءم طبيعتها أو بيئتها المحيطة بهدف رسم نجاحها في تحميل مسؤولياتها نحو العاملين والموردين والمجتمع.
 - الموازنة بين أهداف المدى القصير والمدى الطويل: وهناتقوم المنظمة بإجراء دراسة معمقة بشأن التداخل بين مجالات الأداء الرئيسية للتأكد من أن الأهداف الحالية لم يتم تحقيقها على حساب الأرباح و الاستقرار الاقتصادي في المستقبل. (ووتر، 2002)
- المطلب الثاني: آلية سير وتقييم الأداء المالي:

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي عملية ضرورية ، لا تتأتى إلا بجملة من المعايير ، والتي تسم بمعرفة مدى كفاءة وفعالية استخدام الموارد في المؤسسة ، كما تلجأ عدة أطراف إلى تقييم الأداء المالي لمؤسسة ما بغية اتخاذ قرارات سليمة.

أولاً: تعريف تقييم الأداء المالي:

تعددت المفاهيم المقدمة لتقييم الأداء المالي كون أنكلب احثي عرفه حسب الزاوية التي ينظر إليها، وسوف نعرض أهم تعريف تقييم الأداء المالي على سبيل المثال لاعلى سبيل الحصر.

يعرف تقييم الأداء المالي بأنه " قياس إدارة أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد على النتائج التي حققها في نهاية الفترة المحاسبية التي عادة ماتكون سنة تقويمية واحدة .فضلا عن معرفة الأسباب لتيأدت إلى تلك النتائج . و اقتراحات حلول للأزمة للتغلب على تلك النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل. (الدوري، 2002)

كما عرف على أنه " تشخيص للصحة المالية للشركة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومجاهة المستقبل .وذلك من خلال الاعتماد على الكشوف المالية (الميزانية، جدو لحسابات النتائج، جدول تدفقات الخزينة والملاحق مع ضرورة مراعاة الظرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنشطها الشركة). (شيبوب، 2016)

في ضوء التعريفات السابقة يمكن القول أن تقييم الأداء المالي عبارة عن خطة عمل توضع وفق معايير محددة مسبقا لمعرفة مدى قدرة الشركة على تحقيق الأهداف الموضوعه كما هو مخطط لها، وبالتالي معرفة مدى قدرة الشركة على استغلال مالهيا من موارد بأفضل صورة، وتحديد نقاط الضعف والقوة في الأداء، واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات.

ثانياً: معايير تقييم الأداء المالي:

تصنف معايير تقييم الأداء المالي إلى:

1- المعايير التاريخية:

تعتمد هذه المعايير على مجموعة المؤشرات التاريخية لسنوات سابقة لنفس المؤسسة ومقارنتها مع النتائج الحالية مثل تتم مقارنة نسبة العائد على الاستثمار أو نسبة السيولة الحالية وإعادة تقييمها مع السنوات السابقة وملاحظة مدى تطور هذه النسب نحو الأحسن أو الأسوأ وهي تعبر عن مجموعة المعايير المتولدة داخل المؤسسة والمقبولة من قبل المحلل للمقارنة. (عاصي، 2008)

2- المعايير المستهدفة :

عبارة عن المعايير التي تعتمد على الخطط المستقبلية للمؤسسة والبيانات التي ترد فيها ويمكن للمحلل لأن يقارن بين المعايير التخطيطية مع المعايير المتحققة فعل الفترة زمنية ماضية، ويعبر تطبيق هذه المعايير عن مدى تنفيذ الخطط الموضوعة مسبقاً. (عاصي، 2008)

3- المعايير الصناعية:

هي عبارة عن معايير نمطية موضوعة في ضوء الظروف الطبيعية الجيدة والمقبولة لنشاط المؤسسة وقد تكون هذه المعايير ضمن الصناعة الواحدة محلياً أو إقليمياً أو دولياً تعبر عن خلال مقارنتها مع ما تحقق في المؤسسة عن الأداء المالي المقبول للمؤسسة محلياً أو إقليمياً أو دولياً في ضوء مؤشرات واضحة معيارية محددة. (حفصي، 2019)

4- المعايير المطلقة:

تأخذ هذه المعايير أشكال قيمة ثابتة لنسب معينة مشتركة بن جميع المؤسسات ، وتقاسمها النسبة ذات العلاقة في مؤسسة معينة. (العلي أ.، 1996)

ثالثاً: متطلبات ومراحل تقييم الأداء المالي:

يمر التقييم المالي بجملة من المراحل وكذا عدد من المتطلبات نذكرها فيما يلي:

1-متطلبات تقييم الأداء المالي:

تتطلب عملية تقييم الأداء المالي بعض المتطلبات الأساسية التي منشأها الرفع بدرجة التقييم إلى مستوى من الدقة والشفافية ،الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة ومن هذا متطلبات نذكر مايلي: (الكرخي، 2007)

– أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية واضحاً، تحدد فيها المسؤوليات والصلاحيات تلك لمدير ومشرف بدون أي تدخل بينهما، لتحديد مسؤولياته مع النتائج المالية المحققة.

- أن تكون أهداف الخطة المالية بينة وواضحة وواقعية قابلة للتنفيذ، وهذا لا يتم وندراسة هذه الأهداف ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة الاقتصادية لكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح المطلوب والإمكانات المتاحة للتنفيذ.
 - أن تتوفر للمؤسسة الاقتصادية مقيم الأداء المالي، يكون متفه ما بدوره قادر على القيام بهذه العملية بشكل صحيح.
 - أن تتوفر للمؤسسة الاقتصادية نظاما متكامل وفعال للمعلومات والبيانات والتقارير المالية اللازمة لتقييم الأداء المالي، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة.
 - أن تكون الاجراءات والآليات الموضوعية من طرف الإدارة المالية لمساواة عملية تقييم الأداء المالي، واضحة ومنظمة ومتناسقة.
 - وجود نظام حوافز فع السواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كانت ايجابية أو سلبية، بحيث يحقق هذا النظام ارتباطا متينين الأهداف المنجزة فعلا وبين المخطط منها.
- 2- مراحل تقييم الأداء المالي:

تمر عملية تقييم الأداء المالي بعدة مراحل يمكن إيجازها فيما يلي:

- جمع البيانات والمعلومات الضرورية: تعد المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياتها، فلا يمكن أن يكون هناك تخطيط دون معلومات، ولا يمكن أن تكون هناك رقابة دون معلومات، فالمعلومات شيء ضروري في التسيير، ولكن توفر المعلومات ليس الشيء الكافي، بل يجب على المؤسسة أن تتحصل عليها بالجودة العالية وفي الأوقات المناسبة، فالمعلومات فضلا عن أهميتها في تقييم الأداء فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها الاقتصادي، ويتم احتسابا لنسب والمعايير المطلوبة باستخدام تلك البيانات والمعلومات، والتي يتم الحصول عليها من مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل وإعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء المؤسسات خلال فترة زمنية معينة. (حطاب و زعييط، 2014)
- تحليل ودراسة المعلومات الإحصائية المتعلقة بالنشاط: الوقوف على مدى دقة وصلاحيته المعلومات والبيانات التي تدخل في حساب المعايير والنسب و المؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، يحقق مستوى من الموثوقية في هذه البيانات، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة بتحديد مدد الموثوقية بهذه البيانات.
- إجراء عملية التقييم:

- تتم عملية التقييم باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط وذلك بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكننا الاعتماد عليه، على أن تشمل عملية تقييمنا لنشاط العام للمؤسسة. وذلك باحتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل: نسب الربحية، السيولة، النشاط والرفع المالي والتوزيع اتو يتم بإعداد واختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي. (بوقرة، 2013)
 - اتخاذ القرار المناسب بعن نتائج التقييم: وذلك بمقارنة نتائج التقييم مع الأهداف المخططة للشركة، والتأكد من أن الانحرافات التي حصل تفي النشاط قد تم حصرها وتحديد أسبابها وأن الحلول اللازمة لمعالجة الانحرافات قد اتخذت، وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط المؤسسة نحو الأفضل في المستقبل.
 - تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية: هنا كأكثر من جهة مسؤولة عن تقييم الأداء فقد تكون الجهاز الإداري داخل المنشأة أو الوزارة أو الجهاز المركزي للرقابة أو جميعه مم عا، طالما لا يوجد تعارض بين أهداف هذه الجهات. (المرسی و اللحلح، 2007)
- المطلب الثالث: الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي:

- هناك مجموعة من الأطراف تقوم أو تطلب تقييم الأداء المالي وذلك استعمال هفي أغراض مختلفة ولا تتخذ قرارات مختلفة مبنية على تلك المعلومات، ومن هذا الأطراف نذكر ما يلي: (العلي ا، 2013)
- 1- المستثمرون: يهتم المساهم أو صاحب المؤسسة الفردية كثيراً بالعائد على رأس المال المستثمر، القيمة المضافة والمخاطر المتعلقة بالاستثمار في المؤسسة، و من خلال تقييم تلك الجوانب يتخذ قرار هبشأن الاحتفاظ أو التخلي عن الأسهم التي يمتلكها؛
 - 2- إدارة المؤسسة يظهر التقييم من خلال التأكد من مدى كفاءة الإدارة في أداء وظائفها وقدرتها على تحقيق مصالح المالك ينو المساهمين؛
 - 3- العملاء: يتطلع العملاء للحصول على أفضل لشروط لأداء التزاماتهما تجاهها لموردون، ومن خلالا لمعلومات التي ينشرها المورد يمكن للعميل معرفة ما إن كانت الأجل التي يحصل عليها ماثلة أو أفضل مما يحصل الآخرون، ويتم معرفة ذلك من خلال حساب متوسط أجال الموردون باستخدام القوائم المالية؛
 - 4- الدائنون: الدائن هو الشخص المكتتب في سندات المؤسسة أو المحتمل شراءه لسندات المصدرة أو الاكتتاب في القرض الجديد أو بصدد إقراض المؤسسة، وقد يكون الدائن بنكا أو مؤسسة مالية، وتختلف وجهة نظر الدائني اختلاف مدة القرض، ومن هنا اهتمام هم بتقييم الأداء المالي سيركز على معرفة القيمة الحالية للأصول الثابتة، الربحية وكفايتها في تغطية الفوائد السنوية، أن اهتمام هم بالأداء المالي سيركز على رأس مال العامل والمركز النقد والسيولة في المؤسسة.

المبحث الرابع: مداخل مساهمة الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة

المطلب الأول: حساب الانحرافات وإعداد تقارير الأداء المالي:

أولاً: حساب الانحرافات:

تتميز هذه المرحلة بمقارنة النتائج الفعلية والنتائج المقدرة الظاهرة في الموازنات التقديرية المختلفة، وانساب الانحرافات لكل عنصر من العناصر سواء أكانت إيجابية أو سلبية من خلال المعادلة التالية: الانحرافات = النتائج الفعلية - النتائج التقديرية (توفيق، 2007)

ثانياً: إعداد تقارير الأداء المالي:

في هذه المرحلة أيضاً يتم إعداد تقارير الأداء المالي و التي تهدف الى حصر الانحرافات على اساس شهري، وبتابع نموذج موحد لجميع الأنشطة والوحدات الإدارية على مدار السنة، ويختلف تصميم تقارير الأداء المالي باختلاف المؤسسات وأنشطة وأساليب الإدارة فيها. وتتبع بذلك الضوابط التالية: (الصحن، 1998)

- أن تتبع هيكل التنظيم الإدارة للمؤسسة ومستوى الرقابة المطلوب فيها. وهذا يعني أن يكون هنا تقرير الأداء المالي مفصل لكل مركز مسؤولية على حدى، بدءاً بالمستويات الدنيا، إلى أن يصبغي تقارير ملخصة ترفع إلى المستويات العليا؛
- أن تغطي كافة أوجه النشاط فيا المؤسسة؛
- أن تتضمن مقارنة بالنتائج الفعلية المحققة وتلكفي الموازنة، مع احتساب الانحرافات، وذلك لكل شهر ومن بداية السنة ولتاريخه؛
- أن تتلاءم طريقة عرض المعلومات فيها وتفصيلها مع متطلبات المستخدم الرئيسي، الأمر الذي يعني أن يلبي التقرير احتياجات مستخدمة على صعيد التقييم واتخاذ القرارات، والتي تختلف باختلاف المستوى الإداري للمستخدم وطبيعة مسؤوليته عن النشاط موضوع التقرير؛

- أن تكون منتظمة ومتعلقة بفترة زمنية قصيرة (شهر كسداً أدنى)، علماً بأن وجود بعض المشاكل قد يتطلب إعداد تقارير أسبوعية، وأحياناً يومية؛
 - أن تم إعدادها في الأوقات المقررة لها وفي الوقت المناسب، وذلك لتكمن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
 - بما أنهم نخلال الموازنة التقديرية للمبيعات تكمننا من تحليل انحراف المبيعات وانحراف الإنتاج.
- ثالثاً: تحليل انحراف المبيعات:
- الانحراف هو الفرق بنقيمة المبيعات المخططة المدرجة بالموازنة التقديرية وقيمة المبيعات الفعلية، و يتشكل هذا الفرق بسبب: (صحن، 1998)

- اختلاف كمية المبيعات الفعلية عن كمية المبيعات المخططة (انحراف كمية المبيعات)
 - اختلاف سعر بيع الوحدة الفعلي عن سعر بيعها المخطط (انحراف سعر البيع)
- و يتم حسابهما بالطريقة التالية :

$$\text{انحراف الكمية} = \text{الكمية الفعلية} - \text{الكمية المقدر} \times \text{السعر المقدر}$$

$$\text{انحراف السعر} = \text{السعر الفعلي} - \text{السعر المقدر} \times \text{الكمية الفعلية}$$

المطلب الثاني: مرحلة تقصي الانحرافات وتحليلها:

تحليل الانحرافات هو تحديد الفروق والاختلافات بين تقديرات الموازنة والبيانات الفعلية عن نفس الفترة والتعرف على أسباب هذه الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. ونميز في الانحرافات التالية: (ماهر، 2017)

أولاً: الانحرافات البسيطة:

وهي التقييم كنتجاهلها وإهمالها نظرًا لأن الوقت المستغرق فتحليلها ومعرفة أسبابها ثم البحث عن كيفية اتلافها مستقبلاً يمكن أن تكون تكلفته عالية، والتالي منا لاحتج نبتحليلها وعدم التركيز عليها.

ثانياً: الانحرافات الكبيرة:

وهي التي تؤثر على أداء المؤسسة، وبالتالي لا يمكن إغفالها، بل يجب تحليلها ومعرفة أسبابها للتعرف على طرق علاجها ومحاولة تفاد سلبياتها مستقبلاً، وقد ترجع الانحرافات الكبيرة إلى عدم واقعية الخطة أو عدم كفاءة التنفيذ.

المطلب الثالث: اتخاذ الاجراءات التصحيحية:

إن تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي ثم تقييمها وحساب الانحرافا تمن خلالم قارنتهابالانحرافات قد تعطيناننتائج تؤدي في غالبا لأحيان إلى اتخاذإجراءات تصحيحية، وتمثلالإجراءات التصحيحية المرحلةالأخيرةحيث تقوم الإدارةببعض التصرفات التي تؤديإلى تصحيح الانحرافات المؤثرةفيا لأداءالفعلي وجعل هي تباين عن المعاييرالموضوعية ،وقد تتضمن هذه الإجراءات بتعديل المعايير أوالقيام بتغيير الاستراتيجيات لذلك فهذه العمليةتشمل على مرحلتين هما؛ تحديداًسباب الانحرافات والقيام بالتصرفات الملائمةلمعالجةتلك الانحرافات. (الحسيني، 2006)

حيث يتم مناقشة الاسباب لتيأدت إلى وجودالانحراف، واتخاذالقرارات والخطوات التنفيذيةلمعالجة الانحراف ومنع تكراره، ويتطلب ذلك: (الحسيني، 2006)

- مناقشة الاسباب التيأدت إلى الانحرافات مع المسؤولي نالمباشرينسواءكان من خلال مطالبتهم بتقديم تفسيرات خطيةللانحرافات الهامةالمسجلة، أومن خلال الاجتماع معهم مباشرةل مناقشة هذه الانحرافات، سواءكانت انحرافات إيجابيةأو سلبية.
- اتخاذالقرارات في شأن الخطوات الواجب إتباعهمالمعالجة الانحرافات
- متابعةتنفيذالقرارات والإجراءات لتصحيحية، وقديشمل ذلك:
- ✓ القيام بدراسةوأبحاث تفصيليةلتسديدمجالات تطوير وتحسن الأوضاع
- ✓ التأكدمن مدى واقعيةالأهداف الموضوعيةسابقا
- ✓ تعديلالاستراتيجيات والأنظمةوالإجراءات إذاماتطلب لأمرذلك
- ✓ إعادةالنظر في موازنات لموضوعةإذاماكان هناكضرورةذلك.

خلاصة

على أساس ما سبق يمكن إستخلاص أن الموازنات التقديرية أصبحت واقعا لا يمكن تجاوزه وحتمية تتطلب الدراسة من أجل تطبيقها فهي تعد من التقنيات الأكثر إستعمالا في مجال التسيير الفعال للنؤسسات وذلك لما تقدمه من خدمات للإدارات والمتمثلة في التخطيط، التنسيق والرقابة وعمليات إتخاذ القرار فهذا النظام بعد متكامل إن يزود الإدارة بالبيانات والتقارير ولذلك لمواجهة الأعباء المستقبلية وإتخاذ القرارات الصحيحة.

أما الأداء المالي هو مقياس كمي لمدى جودة استخدام الشركة لأصولها التجارية وتوليد الإيرادات، ويشير إلى درجة تحقيق الأهداف المالية للشركة، ويعد أحد الجوانب الهامة لإدارة المخاطر المالية.

كما أن نظام الموازنات التقديرية يعتبر تقنية مستقبلية لمعالجة مشاكل التغيرات أو التقليل من حدوثها من جهة ومن جهة هي التخطيط السليم والذي يقوم على الدراسات الشاملة لجميع نشاطات المؤسسة الإستثمارية المستقبلية وذلك لتحقيق التنسيق بين التخطيط و الرقابة والإستغلال الأمثل للموارد المتاحة على مستوى كل مصلحة من مصالح المؤسسة.

وتمتلك الموازنات التقديرية أهمية كبيرة في تقييم الأداء المالي من خلال المقارنة بين المنجز والمخطط، إضافة الى التصرف في الاوقات الضرورية من خلال التصحيحات اللازمة في الوقت المناسب.

الفصل الثاني:

مدخل تطبيقي للموازنات

التقديرية في تحسين

الأداء

مقدمة:

بعد ما تطرقنا في الفصل السابق إلى التحليل النظري لأهم ما ورد عن الموازنات التقديرية و من الأداء بصفة عامة و أداء المؤسسة الصناعية بصفة خاصة ارتأينا من خلال هذا الفصل إلى دراسة ميدانية واخترنا لذلك المؤسسة الصناعية Oryx Plast لصناعة أرضيات و قطع غيار السيارات وإكسسواراتها و سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى :

– تقديم المؤسسة الصناعية Oryx Plast:

– تقديم الأداء المالي للمؤسسة الصناعية Oryx Plast باستخدام الموازنات التقديرية .

1- تقديم المؤسسات الصناعية Oryx Plast

1-1- التعريف بالمؤسسة :

هي مؤسسة مختصة في صناعة أرضيات و قطع غيار السيارات و أكسسواراتها و قد تأسس في

2002/02/24، وبدأت الأشغال في هذه المؤسسة في ديسمبر 2002.ذ

تقع المؤسسة على مستوى بلدية عين مليلة حيث تقدر مساحتها بحوالي 11000 كلم² وزعت على

الإدارة والورشات ومخازن الموارد الأولية والمنتجات.

2-1- أهداف المؤسسة :

تغيرها من المؤسسات الوطنية تطمح مؤسسة Oryx Plast إلى تحقيق عدة أهداف منها:

- زيادة الأرباح وهو الهدف الأول والأساسي للمؤسسة؛

- تلبية الحاجة الوطنية لهذا المنتج؛

- تحسين مستوى العمال و زيادة خبرتهم؛

- زيادة الإنتاج و منافسة مختلف المؤسسات الوطنية.

3-1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تحتوي المؤسسة على أقسام متكاملة فيما بينها يسعى كل قسم منها إلى السير الأحسن للمؤسسة.

1-3-1- إدارة المؤسسة :

يرأسها المدير الذي يعتبر المسؤول الأول عليها وممثلها أمام مختلف الهيئات ومن مهامه :

– عقد الاجتماعات بين ممثلي الأقسام والدوائر لضمان العلاقات بينهم؛

– اتخاذ القرارات الخاصة لوضعية المؤسسة؛

– تنفيذ هذه القرارات و تقييم النتائج و تحديد الأهداف.

2-3-1- الأمانة العامة:

مهمتها الأساسية هي المحافظة على الأسرار الخاصة بالإدارة.

1-3-3- المديرة التقنية :

تشرف على كل من:

- أ) مصلحة الأمن : مهمتها توفير الأمن الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- ب) دائرة الصيانة : يتم في هذه الدائرة صيانة مختلف الآلات وصيانة وتجديد قطع الغيار التي تحتاجها المؤسسة وتقسم إلى :
 - مصلحة الميكانيك : يتم تجهزة المصلحة، تصليح كل التجهيزات الميكانيكية.
 - مصلحة الكهرباء : تختص بكل أشغال الكهرباء.
 - دائرة الانتاج: يتم في هذه الدائرة كل الأشغال المتعلقة بالسير الحسن لعملية الانتاج وتقسم إلى:
 - ✓ ورشة التحضير: حيث يقوم العمال في هذه الورشة بتحضير كل المواد الأولية الخاصة بإنتاج الأرضيات، الأضواء، علب الإسعاف وغيرها.
 - ✓ ورشة التركيب: يتم في هذه الورشة تركيب كل المواد الأولية أو القطع الخاصة بإنتاج الأرضيات وقطع الغيار مع القيام بالفحص النهائي للمنتوج.
 - ✓ ورشة التغليف: بعد القيام بتركيب مختلف القطع تأتي مرحلة التغليف التي تعتبر آخر مرحلة قبل وصول المنتج إلى المازن.

1-3-4- مديرية الإدارة:

تتضمن مختلف الدوائر التالية:

- أ) دائرة التجارة: تقسم إلى المصالح التالية:
 - مصلحة التموين: حيث تقوم هذه المصلحة بتوفير مختلف المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج من داخل الوطن وخارجه.
 - مصلحة تسيير المخازن: يتم في هذه المصلحة متابعة حركة المخزون.
 - مصلحة البيع: يتم في المصلحة تحديد الطلبات وسعر المنتج.
- ب) دائرة المحاسبة والمالية: تعتبر من اهم الدوائر داخل المؤسسة وتقسم إلى:
 - مصلحة المحاسبة العامة: يتم في هذه المصلحة تسجيل مختلف العمليات التي تتم في المؤسسة من شراء وبيع يخصص لكل عملية دفتر خاص بها مثل يومية المشتريات، يومية المبيعات... إلخ

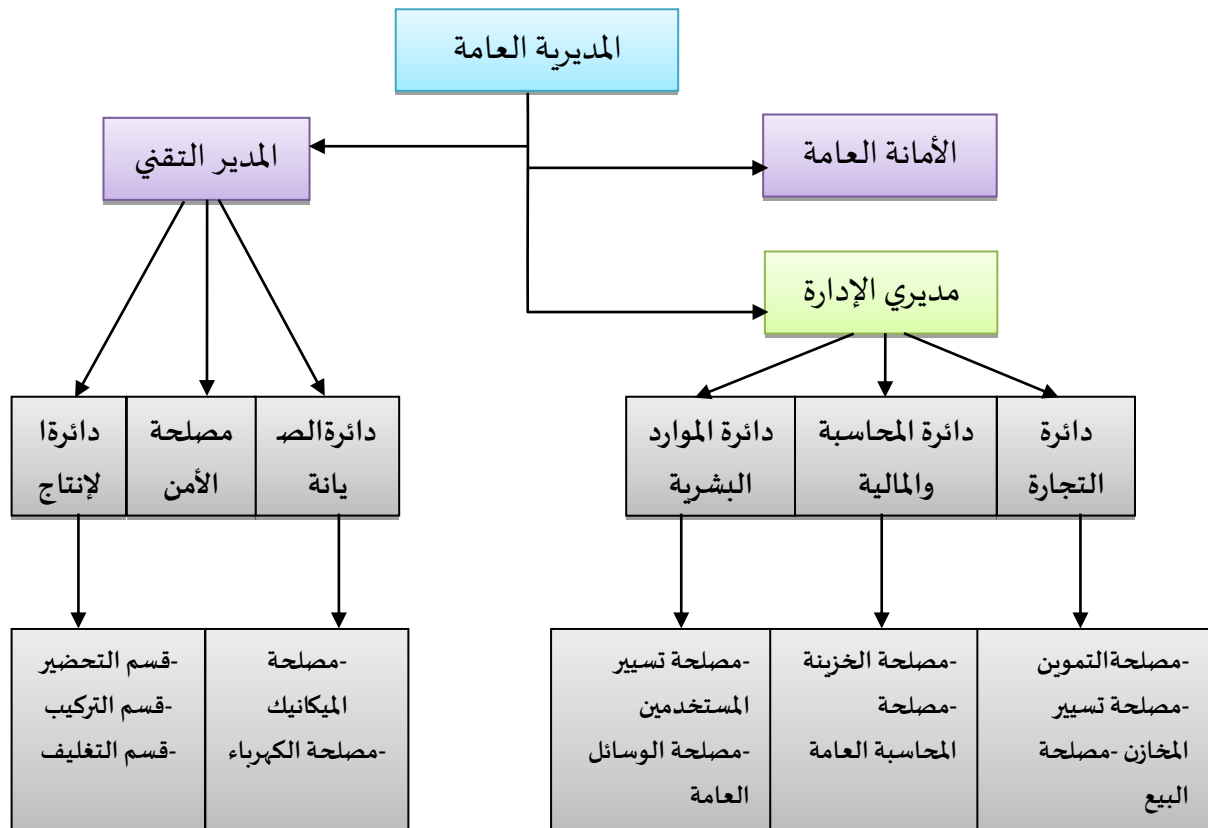
- مصلحة الخزينة: بعد أن أصبحت المؤسسة تبيع منتوجها بنفسها وبالتالي تعتبر هي المستفيد الأول والوحيد من الإيرادات المتحصل عليها من عمليات البيع هذا يعني الزيادة في قيمة الخزينة.

1-3-5- دائرة الموارد البشرية:

تهتم هذه الدائرة بتوفير اليد العاملة والإطارات كما تهتم بجميع الشؤون الخاصة بعمال المؤسسة وتقسم إلى:

(أ) مصلحة تسيير المستخدمين: تتوفر هذه المصلحة على جميع الملفات الخاصة بالعمال كذلك مختلف المذكرات الخاصة بأجورهم، كما تهتم بتكوين العمال وإجراء التريصات لهم سواء داخل أو خارج الوطن.

(ب) مصلحة الوسائل العامة: تهتم بتوفير الدورات والتجهيزات المكتبية لكل قسم داخل مؤسسة.



الشكل رقم (...): الهيكل التنظيمي للمؤسسة

2- استخدام الموازنات التقديرية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة الصناعية.

تعتبر موازنتي الإنتاج والمبيعات أهم الموازنات التي تعدها المؤسسة لأنها تعتبر أكثر فعالية من حيث الرقابة ويتم إعدادها من طرف مسؤول الوحدة بالاعتماد على المعلومات التي يحصل عليها من مصادر مختلفة

داخل المؤسسة وتعتبر هذه المعلومات الأساس لقيام الإدارة العليا بممارسة وظيفة الرقابة وتقييم الأداء لكافة الأنشطة داخل المؤسسة.

2-1- حساب الانحرافات للموازنة التقديرية للإنتاج وتحليلها:

من خلال الدراسة التي تمت في مؤسسة Oryx Plast تبين أنها تقدر حجم الإنتاج سنويا وذلك بالاعتماد على الإنتاج المحقق خلال السنوات الثلاث الأخيرة وعدد الطلبات الجديد وسنحاول هنا تحليل انحراف الإنتاج للمؤسسة خلال السنوات (2020-2021-2022) وذلك بالاعتماد على معطيات مدير مصلحة الإنتاج.

$$\text{انحراف الإنتاج} = \text{الإنتاج المحقق} - \text{الإنتاج المقدر}$$

الجدول رقم (02): انحراف الإنتاج لسنة 2021

المنتجات	الإنتاج المحقق	الإنتاج المقدر	النسبة المئوية	انحراف الإنتاج
أرضية السيارة	13 050	13 000	100%	50
علبة الإسعاف	26 400	25 500	103%	900
أضواء	9 000	7 000	128%	2 000
المجموع	48 450	45 500		2 950

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات مقدمة من طرف المؤسسة.

الجدول رقم (01): انحراف الإنتاج لسنة 2020

المنتجات	الإنتاج المحقق	الإنتاج المقدر	النسبة المئوية	انحراف الإنتاج
أرضية السيارة	15 000	13 500	111%	1 500
علبة الإسعاف	28 000	26 200	106%	1 800
أضواء	9 800	8 100	120%	1 700
المجموع	52 800	47 800		5 000

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات مقدمة من طرف المؤسسة

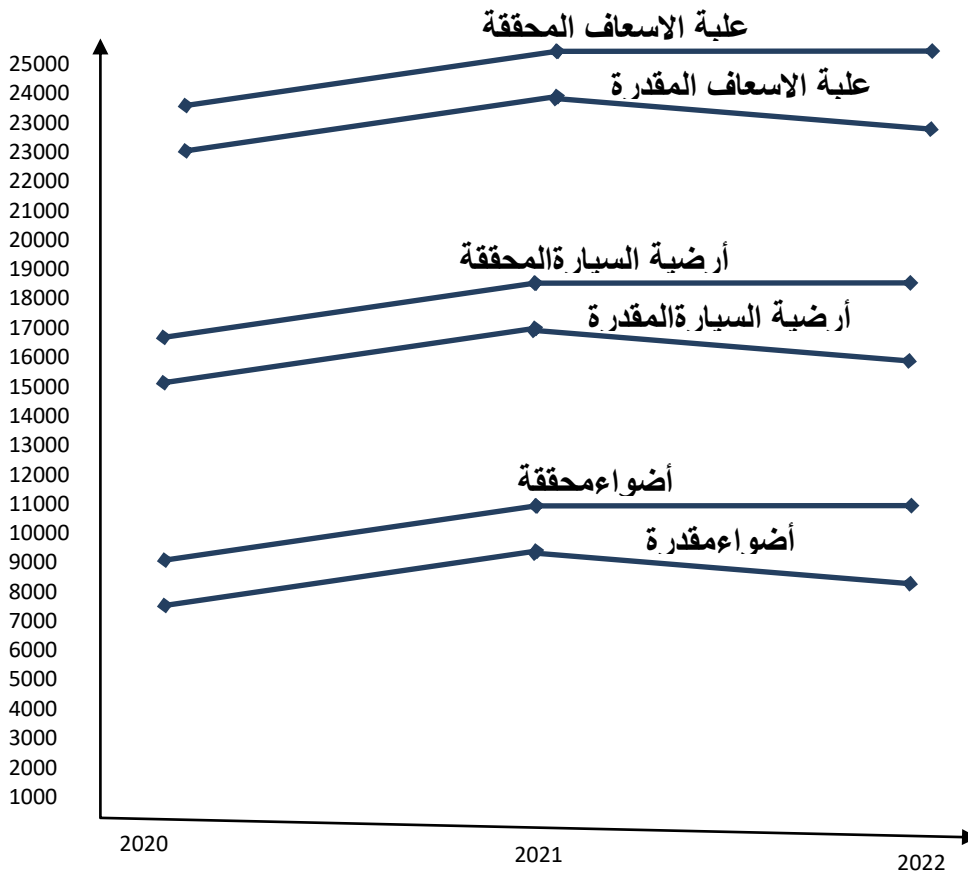
الجدول رقم (03): انحراف الإنتاج لسنة 2022

المنتجات	الإنتاج المحقق	الإنتاج المقدر	النسبة المئوية	انحراف الإنتاج
أرضية السيارة	16 100	13 500	119%	2 600
علبة الإسعاف	29 300	26 200	111%	3 100
أضواء	10 100	8 100	124%	2 000
المجموع	55 500	47 800		7 700

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات مقدمة من طرف المؤسسة

ويمكن توضيح الانحراف على الإنتاج بالمنحنى التالي:

الشكل رقم (06): منحنى بياني يوضح الانحراف على الإنتاج خلال السنوات: 2022-2021-2020.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات الجداول (01، 02، 03)

تحليل الانحراف على الإنتاج

نلاحظ أن الانحراف على الإنتاج موجب خلال ثلاث سنوات وهذا راجع إلى أن إنتاج المؤسسة أعلى من تقديراتها هذا ما بين أنها تسعى إلى تحقيق إنتاج أكبر وذلك لتلبية طلبيات الزبائن وخلق مخزون احتياطي مما يجعلها مصدر ثقة لزبائنها وعدم وقوعها في حالة عدم تلبية الطلبيات.

3-3- حساب الانحرافات للموازنة التقديرية للمبيعات وتحليلها:

1-2-2- حساب انحراف الكمية

انحراف الكمية = (الكمية الفعلية × الكمية المقدرة) × السعر المقرر.

الجدول رقم (04): انحراف الكمية لسنة 2020

المنتجات	الكمية	السعر المقدر	انحراف الكمية
أرضية السيارة	18 000	800	14 400 000
علبة الإسعاف	25 000	200	5 000 000
أضواء	8 000	700	5 600 000
المجموع	51 000	1 700	25 000 000

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات مقدمة من طرف المؤسسة

الجدول رقم (05): انحراف الكمية لسنة 2021

المنتجات	الكمية	السعر المقدر	انحراف الكمية
أرضية السيارة	17 000	800	13 600 000
علبة الإسعاف	26 000	200	5 200 000
أضواء	9 600	700	6 720 000
المجموع	52 600	1 700	25 520 000

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات مقدمة من طرف المؤسسة

الجدول رقم (04): انحراف الكمية لسنة 2022

المنتجات	الكمية	السعر المقدر	انحراف الكمية
أرضية السيارة	19 800	800	15 840 000
علبة الإسعاف	27 800	200	5 560 000
أضواء	9 800	700	6 860 000
المجموع	57 400	1 700	28 260 000

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات مقدمة من طرف المؤسسة

الشكل رقم (06): منحى بياني يوضح انحراف كمية المبيعات خلال 3 سنوات: 2022-2021-2020.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات الجداول (05،05،06)

2-2-2 حساب انحراف السعر:

انحراف السعر = (السعر الفعلي × السعر المقدر) × الكمية الفعلية.

الجدول رقم (07): انحراف السعر لسنة 2020

المنتجات	انحراف السعر	الكمية الفعلية	انحراف السعر
أرضية السيارة	40	13 050	522 000
علبة الإسعاف	10	26 400	264 000
أضواء	30	9 000	270 000
المجموع	80	48 450	1 056 000

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات مقدمة من طرف المؤسسة

الجدول رقم (08): انحراف السعر لسنة 2021

المنتجات	انحراف السعر	الكمية الفعلية	انحراف السعر
أرضية السيارة	40	15 000	600 000
علبة الإسعاف	10	28 000	280 000
أضواء	30	9 800	294 000
المجموع	80	52 800	1 174 000

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات مقدمة من طرف المؤسسة

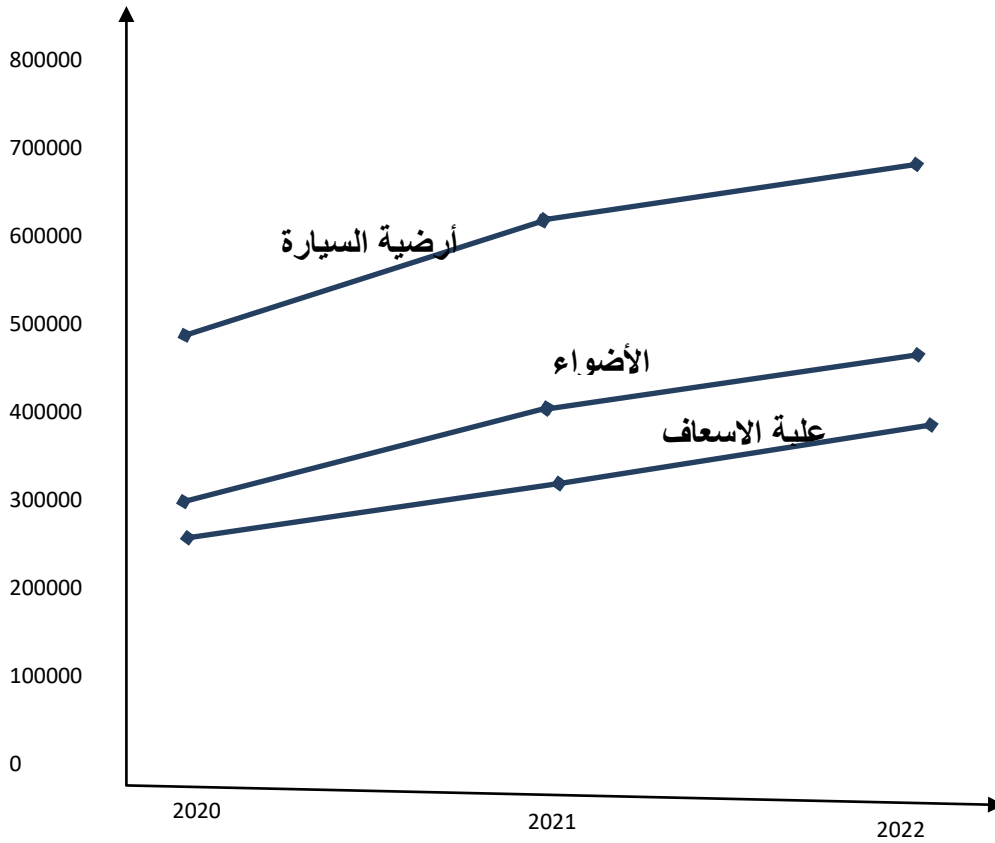
الجدول رقم (09): انحراف السعر لسنة 2022

المنتجات	انحراف السعر	الكمية الفعلية	انحراف السعر
أرضية السيارة	40	16 100	644 000
علبة الإسعاف	10	29 300	293 000
أضواء	30	10 100	303 000
المجموع	80	55 500	1 240 000

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات مقدمة من طرف المؤسسة

- التحليل: نلاحظ أن انحراف السعر موجب ويكون كل سنة ارتفاع وهذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها.

الشكل رقم (08): منحى بياني يوضح انحراف السعر خلال 3 سنوات: 2020-2021-2022.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات الجداول (07،08،09)

3-2-2- حساب الانحراف المختلط:

$$\text{الانحراف المختلط} = (\text{الكمية الفعلية} - \text{الكمية المقدرة}) \times (\text{السعر الفعلي} - \text{السعر المقدر})$$

الجدول رقم (10): الانحراف المختلط لسنة 2020

المنتجات	انحراف الكمية	انحراف السعر	انحراف مختلط
أرضية السيارة	18 000	40	720 000
علبة الإسعاف	25 000	10	250 000
أضواء	8 000	30	240 000
المجموع	51 000	80	1 210 000

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات الجدولين (04)، (07)

الجدول رقم (11): الانحراف المختلط لسنة 2021

المنتجات	انحراف الكمية	انحراف السعر	انحراف مختلط
أرضية السيارة	17 000	40	680 000
علبة الإسعاف	26 000	10	260 000
أضواء	26 000	30	780 000
المجموع	69 000	80	1 720 000

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات الجدولين (05)، (08)

الجدول رقم (12): الانحراف المختلط لسنة 2022

المنتجات	انحراف الكمية	انحراف السعر	انحراف مختلط
أرضية السيارة	19 800	40	792 000
علبة الإسعاف	27 800	10	278 000
أضواء	9 800	30	294 000
المجموع	57 400	80	1 364 000

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات الجدولين (06)، (09)

- التحليل: نلاحظ أن الانحراف المختلط خلال السنوات الثلاث موجب وفي تزايد وهذا ما يدل على أن المؤسسة استطاعت الوصول إلى أهدافها.

4-2-2- حساب الانحراف الإجمالي:

الانحراف الإجمالي = انحراف الكمية + انحراف السعر + الانحراف المختلط

الجدول رقم (13): الانحراف الاجمالي لسنة 2020.

الانحراف الإجمالي	انحراف السعر	انحراف الكمية	المنتجات
15 642 000	522 000	14 400 000	أرضية السيارة
5 514 000	264 000	5 000 000	علبة الإسعاف
6 110 000	270 000	5 600 000	أضواء
27 266 000	1 056 000	25 000 000	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات الجدولين (04)، (07)، (10)

الجدول رقم (14): الانحراف الاجمالي لسنة 2021.

الانحراف الإجمالي	انحراف السعر	انحراف الكمية	المنتجات
1 416 000	600 000	136 000	أرضية السيارة
5 740 000	280 000	5 200 000	علبة الإسعاف
7 092 000	294 000	6 720 000	أضواء
14 248 000	1 174 000	12 056 000	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات الجدولين (05)، (08)، (11)

الجدول رقم (15): الانحراف الاجمالي لسنة 2022.

الانحراف الإجمالي	انحراف السعر	انحراف الكمية	المنتجات
17 276 000	644 000	15 840 000	أرضية السيارة
6 131 000	293 000	5 560 000	علبة الإسعاف
7 457 000	303 000	6 860 000	أضواء
30 864 000	1 240 000	28 260 000	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات الجدولين (06)، (09)، (12)

تحليل:

نلاحظ أن الانحراف الاجمالي للمؤسسة موجب خلال ثلاث سنوات وهذا ما يدل على تحسن الوضعية المالية لها.

5-2-2 – حساب انحراف رقم الأعمال:

انحراف رقم الأعمال: المبيعات الفعلية – المبيعات المقدرة

الجدول رقم (16): الانحراف رقم الأعمال لثلاث سنوات.

المنتجات	انحراف رقم الأعمال لسنة 2020	انحراف رقم الأعمال لسنة 2021	انحراف رقم الأعمال لسنة 2022
أرضية السيارة	52 684 000	50 150 100	65 595 500
علبة الإسعاف	14 870 850	13 971 050	17 150 580
أضواء	1 722 550	1 535 980	1 974 258
المجموع	69 277 400	65 657 130	84 720 338

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعطيات المقدمة من طرف المؤسسة

التحليل:

نلاحظ أن هناك انحراف موجب في رقم الأعمال نتيجة ارتفاع الكميات المباعة من المنتوجات.

خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى مختلف الموازنات التي تعدها المؤسسة لمنتجاتها ومن أهمها موازنة المبيعات وموازنة الإنتاج كونها مؤسسة انتاجية.

ومن خلال الدراسة والتحليل تبين أن للمؤسسة القدرة على التحكم في تقدير إيراداتها وإنتاجها وبالتالي تحقيق النتائج المرغوب فيها.

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة تبين أن للموازنات التقديرية أهمية بالغة كأداة في خدمة السير الجيد للنظام داخل المؤسسة والقائم على أسس علمية ومهنية تدعم فعالية استعمالها للوصول بأداء المؤسسة إلى أعلى مستويات الإنجاز المستهدفة.

ومن خلال عرضنا للموضوع بشقيه النظري والتطبيقي توصلنا إلى مجموعة من النتائج تؤكد أو تنفي ما افترضناه من فرضيات في بداية الدراسة.

أولاً: اختار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: "عملية الأداء المالي عملية هامة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة"

من خلال البحث وجدنا بأن الأداء المالي هو عملية قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما سينجز وفقاً لما هو مخطط له مع اكتشاف نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف وتجنبها وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

الفرضية الثانية: "للمؤسسة الصناعية القدرة على تحسين أدائها المالي بالاعتماد على الموازنة التقديرية من خلال حساب الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية"

بعد دراستنا الميدانية في المؤسسة الصناعية Oryx Plast وحساب الانحرافات وتحليلها تبين أن المؤسسة تقوم بمعالجة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومنه فإن الأداء خلال فترة الدراسة مقبول وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

الفرضية الثالثة: "تمكنت المؤسسة الصناعية Oryx Plast من بلوغ الأداء المخطط لسنوات: 2020-

2021-2022"

بعد الدراسة الميدانية تبين أن المؤسسة تمكنت من بلوغ الأداء المخطط للسنوات الثلاث لأن الانحرافات موجبة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

نتائج البحث:

- الموازنة التقديرية أداة فعالة للرقابة وتقييم الأداء؛
- الموازنة التقديرية شاملة لأنها تضم جميع أوجه نشاط المؤسسة؛

- الموازنة التقديرية من اهم الوسائل التي تستخدم في تقييم كفاءة مختلف الإدارات في كنفية المهام المطلوبة منها.
- من خلال دراستنا تبين أن المؤسسة الصناعية Oryx Plast تركز أكثر على موازنة المبيعات والإنتاج.
- تهدف إلى تحقيق التوازن المالي وزيادة المردودية المالية والاقتصادية وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة التي تهدف إلى تعظيم الربح.
- الاقتراحات:
 - تشكيل لجنة لإعداد الموازنات بدلا من الاعتماد على قسم أو مصلحة أو مسؤول واحد؛
 - اتخاذ الإجراءات اللازمة عند وجود الانحرافات غير المقبولة؛
 - اعتماد الأساليب الحديثة وزيادة الاهتمام بالأداء المالي.
- آفاق البحث:

من خلال دراستنا وجدنا نقاط أخرى يمكن أن تكون مواضيع بحث نذكر منها:

- دور الموازنات التقديرية في الرقابة على التكاليف.

الخاتمة

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة تبين أن للموازنات التقديرية أهمية بالغة كأداة في خدمة السير الجيد للنظام داخل المؤسسة والقائم على أسس علمية ومهنية تدعم فعالية استعمالها للوصول بأداء المؤسسة إلى أعلى مستويات الإنجاز المستهدفة.

ومن خلال عرضنا للموضوع بشقيه النظري والتطبيقي توصلنا إلى مجموعة من النتائج تؤكد أو تنفي ما افترضناه من فرضيات في بداية الدراسة.

أولاً: اختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: "عملية الأداء المالي عملية هامة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة" من خلال البحث وجدنا بأن الأداء المالي هو عملية قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما سينجز وفقاً لما هو مخطط له مع اكتشاف نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف وتجنبها وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

الفرضية الثانية: " للمؤسسة الصناعية محل الدراسة القدرة على تحسين أدائها المالي بالاعتماد على الموازنة التقديرية من خلال حساب الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية" بعد دراستنا الميدانية في المؤسسة الصناعية **Oryx Plast** وحساب الانحرافات وتحليلها تبين أن المؤسسة تقوم بمعالجة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومنه فإن الأداء خلال فترة الدراسة مقبول وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

نتائج البحث:

- الموازنة التقديرية أداة فعالة للرقابة وتقييم الأداء؛
- الموازنة التقديرية شاملة لأنها تضم جميع أوجه نشاط المؤسسة؛
- الموازنة التقديرية من أهم الوسائل التي تستخدم في تقييم كفاءة مختلف الإدارات في كنفية المهام المطلوبة منها.
- من خلال دراستنا تبين أن المؤسسة الصناعية **Oryx Plast** تركز أكثر على موازنة المبيعات والإنتاج.
- تهدف إلى تحقيق التوازن المالي وزيادة المردودية المالية والاقتصادية وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة التي تهدف إلى تعظيم الربح.

↔ الاقتراحات:

- تشكيل لجنة لإعداد الموازنات بدلا من الاعتماد على قسم أو مصلحة أو مسؤول واحد؛
- اتخاذ الإجراءات اللازمة عند وجود الانحرافات غير المقبولة؛
- اعتماد الأساليب الحديثة وزيادة الاهتمام بالأداء المالي.

↔ آفاق البحث:

- من خلال دراستنا وجدنا نقاط أخرى يمكن أن تكون مواضيع بحث نذكر منها:
- دور الموازنات التقديرية في الرقابة على التكاليف.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- 101 طريقة لتطوير أداء الشركات 2002 الاسكندرية دار الفاروق للنشر و التوزيع
- A.BurlaudY.EglenP.Myktia1995 *dictionnaire de gestion* paris Edition Foucher
- corporate reputation and financial performance 2014 127
- Financial performance measure of south africa* 2007 South Africa
- la dynamique du controle de gestion* 1976 paris Dunod
- ownership and performane in banking industry ;the case of
- Bangladesh 2011 *international journal of business and management* 628
- R.Brosquet 1989 *fondement de la performance humaine dans*
- l'entreprise* paris les éditions d'organisation
- أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات 2011 مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني
- حول الاداء المتميز و الحكومات 2238 ورقة
- أسماء ب. (2021). فاطمة الزهراء بواسطة دور النظام الموازنات التقديرية في تقييم الأداء المالي .
- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ,
- 04.
- الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة 2006 القاهرة مصر دار وائل
- الإدارة المالية 2013 عمان
- الإدارة المالية الأسس العلمية و التطبيقية 1996 الاردن دار وائل للنشر
- الإدارة المالية مدخل لاتخاذ القرارات 2007 الدار الجامعية
- التخطيط المالي و اعداد الموازنات 2007 القاهرة مصر
- التقديرية ، ا. (2008). التخطيطية لغير الماليين أفاق للتدريبات والإستشارات .جامعة ليبيا . 32 ,
- التميمي ، ح .ع . (2014). إدارة الإنتاج والعمليات .دار الفكر عمان . 156-157 ,
- الحاج ، ط . (2010). الإقتصاد الإداري .صفاء للنشر والتوزيع عمان . 92 ,
- الخطط والسياسات والاستراتيجيات 2017 القاهرة مصر مركز التنمية الادارية
- الرقابة و المراجعة الداخلية 1998 القاهرة مصر
- الرقابة و المراجعة الداخلية 1998 القاهرة مصر

- السعيدة ف. ج. (2007). المحاسبة الإدارية. الدار المسيرة عمان 19 ,
 الصمدعي م. ج. (2015). إدارة المبيعات ط. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان -337 ,
 339.
 الصيرفي م. ع. (2006). إدارة البنوك. إدارة المناهج للنشر والتوزيع. 122 ,
 العال ط. ع. (2006). الموازنات التقديرية نظرة متكاملة. الدار الجامعية مصر. 420 ,
 العربية خ. ا. (2006). المتحدة للتدريب والإستشارات الإدارية. 164 .
 العلاقة بين خصائص القيادة و ادارة الأزمات 2013 المنهل
 الغالي ط. م. (2005). إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة. جامعة الزيتونية
 الأردنية. 242 ,
 الفضل م. (2007). تخطيط ومراقبة الإنتاج. دار المريخ للنشر الرياض. 148 ,
 المتحدة خ. ا. (2006). للتدريب والإستثمارات الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات .
 129.
 بوسطة ب. أ. (2021). دور نظام الموازنات التقديرية في تقييم الأداء المالي. مذكرة مكملة لنيل شهادة
 الماجستير في العلوم المالية والمحاسبة جامعة محمد الصديق بن يحيى -جبل. 04 ,
 تشناف ف. (2002). مدخل للموازنة التقديرية للإنتاج. دار المحمدية. 40 ,
 تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة مراقبة تسيير حديثة لقياس و تقييم الأداء المستدام في المؤسسات
 الاقتصادية في الجزائر 2013/ملتقى العلمي الوطني تنظيم كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية و
 التجارية 13جامعة المسيلة
 تقويم الاداء باستخدام النسب المالية 2007الأردن دار المناهج للنشر و التوزيع
 تقييم الأداء المالي باستخدام النسب النقدية المشتقة من جدول تدفقات الخزينة 2014مجلة البحوث
 الاقتصادية و المالية 33
 تقييم الأداء المالي للمصارف الاسلامية دراسة تطبيقية على البنك الاسلامي الاردني للتمويل و
 الاستثمار 2008عمانرسالة ماجستير ، تخصص ادارة اعمال
 تقييم الأداء المصرفي الاطار المفاهيمي والتطبيقي 2002بغدادالمكتبة الوطنية دار الكتب و الوثائق
 حسين ، أ. ح. (2013). المحاسبة الإدارية المتقدمة للفكر الإستراتيجي. الدار الجامعية الإسكندرية. 85 ,
 حفصي ر. (2019). تأثير مؤشرات الأداء المالي على القيمة السوقية للسهم. عمان.

- حليمي، ي. ت. (2017). استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية. ملتقى وطني حول ملائمة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع جامعة البليدة. 5-6 ،
- خليل، م. أ. (2007). محاسبة التكاليف في المجال الإداري. دار النهضة العربية الجزء 2 بيروت ، 240.
- ربه، إ. ع. (2005). مقدمة في الإحصاء الوصفي. الدار الجامعية الإسكندرية. 85 ،
- زعيط، و. ب. (2008). 08. (2008) .
- زويلف، م. ح. (2002). إدارة الشراء والتخزين مدخل الحديث. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع الأرن. 120 ،
- سامونا، ن. أ. (1989). المحاسبة الإدارية. جامعة المستنصرية بغداد العراق. 18 ،
- سمير، ب. ر. (2008). دور الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المديرية الجهوية للتوزيع للشركة الوطنية للكهرباء والغاز. مذكرة مقدمة لتبيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة العربي بنمهيدي. 58 ،
- عبيدات، م. أ. (1999). إدارة المبيعات والبيع الشخصي. دار وائل للطباعة والنشر عمان. 210 ،
- علاقة و أثر الأداء البيئي بالأداء المالي 2014مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية 11207
- قرومي، ح. (2017). إعداد وإدارة الموازنة التقديرية. الليسانس تخصص إدارة مالية. 06 ،
- كفاءة نظام الحكومة و أثرها على الأداء الماي للشركات في ضل بيئة الاعمال الجزائرية 2016سطينفرسالة ماجيستير ، حوكمة و مالية
- مراقبة، ع. (2007-2008). دور الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المؤسسة. المركز الجامعي العربي بن مهيدي. 35 ،
- نور، أ. (1997). المحاسبة الإدارية (إتخاذ القرارات وبحوث العمليات). (دار الجامعية مصر. 23 ،
- يحياوي، ن. (2015). التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية. دار الراية للنشر والتوزيع. 171 ،