

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبية

تقرير تربص مقدم لإستكمال متطلبات شهادة الليسانس  
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة : العلوم المالية والمحاسبية  
التخصص: مالية مؤسسة

## إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج

دراسة ميدانية لمؤسسة الرواد للصناعة والخدمات  
ذ.م.م

تحت إشراف الدكتور:  
- دمدوم زكرياء

من إعداد الطلبة:

- شرقي زكرياء
- سلمان الطاهر
- كعلة منى
- محدة نجاح

السنة الدراسية : 2019/2018

## المقدمة :

لقد أدى اقتصاد السوق الى تعزيز دور المؤسسة في دفع عجلة التنمية ورفع معدلات النمو الاقتصادي, وذلك باعتبارها مركز هام للعديد من القرارات الاقتصادية فيما يخص طبيعة المنتجات , جودتها كميتها اسعارها الاسواق الموجه اليها .... الخ ، اذ تشكل هذه القرارات اختيارات الاقتصادية بالنسبة للمؤسسة بغرض الاستغلال الامثل لمواردها المتاحة و لتحقيق الاهداف المسطرة بفعالية ونجاعة .

لكن في ظل التطور التكنولوجي وتغير التحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم , اصبح محيط المؤسسة يتصف بزيادة درجة عدم اليقين وبالتالي تعقد مختلف الانشط حيث ادى هذا الى تطور الاساليب الادارية في التسيير التي اصبحت كأدات فعالة للقدرة على التكيف مع محيط غير مستقر وتبحث عن افضل القرارات وانسبها لتقليل من درجة الانحراف خاصة الاساليب الكمية منها .

وتعتبر الموازنة التقديرية من بين الاساليب الكمية في تسيير والتي تعتبر كأدات فعالة لتسيير ورقابة وترجمة للقرارات المستقبلية تأخذ حصتها من المدخل الكمي الذي يعتبر مدخل حديثا من مداخل ادارة الاعمال ، وتعتبر الموازنة التقديرية نظام شامل يخص كل اوجه نشاطات المؤسسة اذ تساعد الموازنة التقديرية المسؤولين في المؤسسة الخاصة على المفاضلة بين القرارات المتعلقة بتمويل و الاستثمار ، وبالتالي فهي تساهم وبشكل فعال في عملية صنع القرار .

- ومما تقدم ذكره يمكن صياغة الاشكالية الجوهرية التالية

### اشكالية الدراسة:

مدى تأثير الموازنات التقديرية على الوظيفة الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية ؟

وتنفرع الاشكالية السابقة الى عدة تساؤلات فرعية وهيا كالتالي :

1- / ما الهدف من اعداد الموازنة التقديرية ؟

2- / ما الأثر الذي تتركه الموازنات التقديرية على وظيفة الانتاج ؟

3 / كيف يتم تقدير حجم المبيعات والانتاج ؟

4 / هل تتبنى مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات نظام موازنات تقديرية؟

والاجابة عن التساؤلات التالية يمكن طرح عدة فرضيات

- 1/ الهدف من اعداد الموازنة التقديرية هو ترجمة القرارات في مخطط يدرس التوقعات المستقبلية .
- 2/ الاثر الذي تتركه الموازونات التقديرية هو اقتصار الكثر من الوقت والتكاليف .
- 3/ يتم تقدير حجم المبيعات بدراسة ميدانية للسوق من قبل المختصين ويتم تقدير كمية الانتاج بعد تقدير المبيعات مباشرة .
- 4/ لا تستخدم مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات خطة الموازنة التقديرية في تقدير مبيعاتها ومنتجاتها.

### اهمية الدراسة :

تكمن اهمية الدراسة في مدى تطبيق المؤسسات للموازنة التقديرية ام لا وذلك من اجل الوصول الا احسن الاهداف لتحقيق افضل النتائج وذلك لان الموازنة التقديرية تساعد ادارة المؤسسة في قيام بالعديد من الوظائف المختلفة وبالتالي فهناك علاقة وثيقة بين اهداف الموازنة التقديرية وبين وظائف الادارة من تخطيط وتوجيه ورقابة.

### اهداف الدراسة :

- ان الهدف لهذه الدراسة هي محاولة الكشف عن مدى التزام المؤسسات في الموازنة التقديرية لتخطيط ومراقبة المبيعات اما الاهداف الفرعية فهي كالتالي :
- دراسة وتحليل الواقع العملي لموازنة التقديرية في مؤسسة الرواد للصناعات وخدمات .
- تحديد ما اذا كانت المؤسسة تتبع مبادئ العلمية في اعداد وتنفيذ الموازنة التقديرية .
- التعرف على الموازنة التقديرية من جميع جوانبها , من حيث مفهومها وانواعها وقواعد وإجراءات تطبيقها

### اسباب الدراسة :

- تحديد مدى اهمية الموازنة التقديرية ومعرفة مدى تحقيق النتائج التي تسعى لها المؤسسة من خلال استخدامها .

- تحديد مدى استخدام الموازنة التقديرية للمؤسسة الاقتصادية.

- معرفة هل مؤسسة الرواد للصناعات والخدمات تطبق في مختلف عملياتها ام لا

### ادوات الدراسة:

كانت ادوات الدراسة المتاحة لدينا ومتمثلة في مراجع متخصصة ، مذكرات وكتب ، وكل من كتب حول هذا الموضوع فيما يخص الجانب النظري اما الجانب التطبيقي قمنا باستخدام ادوات التالاية ومقابلة شخصية مع المسؤولين ، الملاحظ الشخصية ، تحليل بيانات .

### منهج الدراسة:

- منهج الوصفي : سنعتمد في دراستنا على الوصف وذلك من خلال وصف ودراسة كيفية اعداد و تنفيذ الموازنة التقديرية في جانب النظري و ثم اسقاط ما تم التطرق اليه في الجانب النظري على الواقع.

### صعوبات الدراسة:

- تحفظ من طرف المسؤولين .

- قلة المراجع و المصادر التي تناولت هذا الموضوع .

- ضيق الوقت بسبب التأخر عن البيانات اللازمة لدراسة الحالة ومعالجتها بصورة مطلوبة .

### هيكل الدراسة :

من اجل تحليل وتجسيد هاته الدراسة وللإجابة عن الاشكالية الرئيسية تم تقسيم الدراسة الا فصلين اساسين

### الفصل الاول:

وسنتطرق فيه الى التعرف الى الايطار النظري للموازنات التقديرية والانتاج وتم تقسيمه الى مبحثين

**المبحث الاول :** ماهية الموازنة التقديرية ويحتوى على مفهوم نظري للموازنات التقديرية و اجراءات اعدادها وانواعها ومدى مساهمتها في وظيفة الانتاج .

**المبحث الثاني :** بعنوان وظيفة الانتاج والذي يحتوى على التعريف بوظيفة الانتاج ومختلف عناصرها واهدافها واهمية

**الفصل الثاني :** الدراسة الميدانية (دراسة حالة)

وينقسم هذا الفصل الى مبحثين هما :

**المبحث الاول :** بعنوان التعريف بمؤسسة الرواد الصناعية والخدماتية ويحتوى على تعريف شامل لشركة الرواد و ايضا التعرف على هيكلها التنظيمي وسيرورة العملية الانتاجية داخل الشركة

**المبحث الثاني :** بعنوان دراسة حالة مؤسسة الرواد لصناعة وخدمات ويحتوى على اعداد دراسة حالة لهاته الاخيرة ومن ثم تقييم هاته المؤسسة.

### تمهيد:

تعتبر الموازنات التقديرية من بين الاساليب الكمية في التسيير والرقابة والتي تعتبر كأدات فعالة لتسيير وتخطيط ترجمة التقديرات المستقبلية في برامج خطية مفصلة سواء ان كانت التقديرات تقديرية بيعية او انتاجية , وكما تعتبر الموازنات تقديرية اداة فعالة في صنع القرارات خاصة تلك القرارات المتعلقة بتقدير المبيعات ثم القيام بالانتاج .

ولقد قسمنا هذا الفصل الى مبحثين هما  
- ماهية الموازنات التقديرية و الانتاج  
- ماهية وظيفة الانتاج

**المبحث الاول: ماهية الموازنة التقديرية.**

تعتبر الموازنة التقديرية احد اهم برامج مختص في تقدير التي يمكن للمؤسسة الجوء اليها من اجل تقدير مبيعاتها لسنوات لاحقة ولذلك سننظر في هذا المبحث الا تعريف الموازنات التقديرية واجراءات اعدادها وانواعها ومدى مساهمتها في وظيفة الانتاج

**المطلب الأول: تعريف الموازنة التقديرية.**

هناك العديد من تعريفات يمكننا التعرف على البعض منها فما يلي:

**التعريف 1:** تعرف أنها ترجمة في صورة كمية أو رقمية لأهداف المؤسسة أو الاثنان معا التي ترغب في تحقيقها خلال فترة زمنية معينة محددة مستقبلا.<sup>1</sup>

**التعريف 2:** هي عبارة عن وثيقة تلخص كل العمليات والأنشطة التي تنوى المنظمة القيام بها لمدة زمنية محددة وتصبح هذه الوثيقة برنامج عمل للمنظمة خلال هذه الفترة ,وهي ترجمة واضحة عن التخطيط والسياسات المستقبلية الموضوع للمنظمة بناء على خبرة الماضي والطاقة الاستيعابية للمنظمة والموارد المتوفرة لها وعلى التنبؤات المستقبلية, فيما يتعلق بكل الظروف الداخلية للمنظمة والخارجية المحيطة بها.<sup>2</sup>

**التعريف 3:** هي ترجمة مالية لخطة كفية تغطي جميع أوجه نشاط المشروع لفترة مستقبلية, في صورة شاملة ومنسقة يوافق عليها المسؤولون المنفذون ويرتطون بها وتتخذ هدفا يتم على أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي والرقابة عليها وتمكن الإدارة من إتخاذ الاجراءات المصلحة لمعالجة الانحرافات والتوصل الى الكفاية القصوى.<sup>3</sup>

**التعريف 4:** يمكن تعريفها بأنها ترجمة لأهداف المشروع في خطة عمل مستقبلية, تعتمد على عدة فروض معينة ويتطلب موافقة المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذها تتطلب الموازنة التنبؤ بالمستقبل والمفاضلة بين بدائل قصد إختبار أفضلها.<sup>4</sup>

**التعريف 5:** هي تقديرات كمية قيمة لبرامج وأنشطة الوحدة الاقتصادية وخطة شاملة ومنسقة وخطة متعلقة بالمستقبل وتمكن المؤسسة من إتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.<sup>5</sup>

ويمكن ان تستنتج بأنها هي أدوات جهاز التسيير التقديري القصيرة الأجل أو كذلك أدوات القيادة قصيرة الأجل وهما آخر مرحلة في التخطيط أي التقدير لأقل من سنة.

**المطلب الثاني: إجراءات إعداد الموازنة التقديرية.**

<sup>1</sup> - بن عزوز ليندة, واقع تطبيق الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة, (مذكرة ماستر) السنة 2014/2015, ص3.

<sup>2</sup> - [permolink<http://m.fqcebook.com/10mars2019/22:03>](http://m.fqcebook.com/10mars2019/22:03)

<sup>3</sup> - [wiki<https://cor-m-wikepealia.org/08mars2019/10:33>](https://cor-m-wikepealia.org/08mars2019/10:33)

<sup>4</sup> - خبراء شركة العربية المتعددة للتدريب والاستشارات الإدارية, الاساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة مصر-الجديدة, دون طبعة, دون دار نشر, ص129.

<sup>5</sup> - بن عزوز ليندة, مرجع سبق ذكره ص4

تكوين لجنة إعداد الموازنة التقديرية : تضم هذه اللجنة عددا من الأعضاء الذين يشاركون في إدارة المؤسسة بما يضمن مشاركة جميع مستويات في إعداد الموازنة التقديرية ومتابعة تنفيذها لتعرف في النهاية على المدير العام بغرض المصادقة.

تحديد فترة الموازنة التقديرية : تختص فترة الموازنة التقديرية بفترة محددة في المستقبل ولا توجد قواعد متفق عليها بخصوص ذلك حيث جرى العرف أن يتم إعدادها على أساس سنوي حتى يتفق السنة المالية كما أن إعداد الموازنة عن فترة طويلة تنطوي على أخطار تتعلق بالخطأ في تقديرات.

تحديد السياسة العامة للمؤسسة: تتمثل في إعلان وتوضيح الخطوط الرئيسية للنشاط المؤسسة تحدد هذه الخطوط أساس التنبؤ بالمبيعات .

إعداد التقديرات : يتم إعداد التقديرات بإحدى الطريقتين : <sup>1</sup>

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

2- التنبؤ الداخلي: يعتمد على تجميع آراء المسؤولين حول الأوضاع الداخلية للمؤسسة فيما يتعلق بالطاقة الإنتاجية والتمويلية والبشرية .

التنسيق بين مختلف المستويات: بعد إعداد التقديرات اللازمة تسليمها إلى المدير العام للمصادقة عليها أو تعديلها في هذا الوقت يتم تنسيق بين الموازنات التقديرية الفرعية.

المصادقة النهائية: بعد اجراء التعديلات الضرورية إن تطلب الأمر ذلك يتم عرض الموازنة التقديرية في شكلها النهائي على المجلس

تنفيذ الموازنة التقديرية: يشرع ككل قسم في تطبيق خطة أو برنامج عمله إلى حين مقارنة نتائج الفعلية مع تقديرية ثم تستخرج الإنحرافات على مستوى كل موازنة جزئية.

إتخاذ الإجراءات التصحيحية: البحث في أسباب وقوع الإنحرافات وتحليلها ومن ثم إعداد تقارير المتابعة

### المطلب الثالث : أنواع الموازنة التقديرية .

تعددت أنواع الموازنة إلى حوالي ثمانية وعشرون نوعا , سنتطرق إلى الأنواع الأكثر استعمالا من الموازنة ويمكن تقسيمها إلى:

#### الفرع الأول: من ناحية الفترة الزمنية:

<sup>1</sup>-د.شريفغياطوأ.فيروزرجال,الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسةالاقتصادية,دراسة حالة CYCMA,جامعة8 ماي 1945-قالمة, ص

وفقا لهذا المعيار فإن الموازنة تنقسم إلى:

1- موازنة قصيرة الأجل:

وتعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة في تحقيقها على المدى القصير, في فترة لا تتجاوز السنة.<sup>1</sup>

2- الموازنة طويلة الأجل :

وهي التي تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المدى الطويل وتستخدم هذه الموازنة الطويلة الأجل كأداة لتخطيط فقط, حيث تصعب الرقابة على النشاط منذ خلال هذه الموازنة لأنها أقل دقة من الموازنة القصيرة الأجل .

تعتبر الموازنة القصيرة الأجل جزءا من الموازنة الطويلة الأجل ولهذا أن يجب أن لا يكون هناك تعارض في الأهداف.

**الفرع الثاني: التقسيم حسب وحدة القياس المستعملة.**

هناك موازنة معبرة عنها على أساس عيني و موازنة معبرة عنها على أساس نقدي.<sup>2</sup>

1- موازنة على أساس عيني:

تختص هذه الموازنة تخطيط أنشطة العمليات ذات طابع عيني وتوجد في المؤسسة الصناعية فمثلا كمية الوحدات تكون اما أمتار , طن ....الخ.

2- موازنة على أساس نقدي:

تختص هذه الموازنة تخطيط أنشطة العمليات النقدية في المؤسسة , حيث التدفقات النقدية الوارد إلى المؤسسة من مصادر مختلفة والتدفقات النقدية الخارجية من المؤسسة للحصول على مختلف عوامل الإنتاج ,وتعتمد على المعلومات المنتقاة من المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية.

نظرا لاختلاف أساس القياس في الموازنة المختلفة يجب توحيد أساس القياس بالتعبير النقدي فهو يمثل القاسم المشترك في مختلف النشاطا

**الفرع الثالث: من ناحية طبيعة الأعمال التي تغطيها الموازنة.**

من هذا المعيار تقسم الموازنة إلى :

1- موازنة التشغيل :

تغطي نشاطات العادية كشراء , إنتاج , البيع<sup>3</sup>. ويندرج تحتها عدة موازنة وهي كالاتي:

1-2- موازنة المبيعات:

<sup>1</sup>- show lhread<<https://www.djelfa.info>.

<sup>2</sup>-فقيه أميرة, استخدام الموازنة في تفعيل مراقبة تسيير المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز (TIFIB)-بسكرة.جامعة محمد خيضر,سنة 2015/2016,ص29.

<sup>3</sup>- show lhread<<https://www.djelfa.info/24mars2019/16:55>.

إن نجاح نظام الموازنة يعتمد على دقة في التنبؤ بالمبيعات المستقبلية, ولذلك نلاحظ أن موازنة المبيعات هي أول الموازنة الواجب إعدادها, حيث تعتبر اساسا لإعداد موازنة الإنتاج والمصروفات والمقبوضات. حيث توضح موازنة المبيعات الكمية المقدر بيعها خلال فترة معينة عادة تكون سنة, وتوضح المنتجات التي تسوقها المؤسسة والأسواق التي تعمل فيها.

\*العوامل الواجب دراستها عند إعداد موازنة المبيعات:

تتمثل العوامل الواجب دراستها عند إعداد موازنة المبيعات في :

- المبيعات المحققة خلال الفترات السابقة وتحديد الاتجاه العام لهذه المبيعات .
- الوسائل المتبعة من قبل رجال البيع والوكلاء ومعرفة ما هي الأساليب و الإجراءات التي يمكن اعتمادها لغرض زيادة حجم المبيعات.
- الظروف السائدة في السوق و المنافسين المتواجدين فيه ,و ما هي حصة كل منهم وحصة المؤسسة قياسا بمجموع الطلب المتوقع على المنتجات التي تختص المؤسسة بإنتاجها و تسويقها .
- معرفة مدى تأثير الطلب على البضائع أو المنتجات بالتغيرات الحاصلة في الأسعار وأذواق المستهلكين.

\*العوامل التي تتأثر بها عملية تحديد الأسعار :<sup>1</sup>

- العرض والطلب.
- شدة المنافسة في السوق .
- مدى توفر السلع البديلة.
- مدى هيمنة المؤسسة على السوق.
- كلفة المنتجات المنتجة و المباعه.
- هامش الربح المرغوب تحقيقه والذي يحقق الربحية المخطط لها .
- مقدار الدخل والقوة الشرائية للزبائن.
- النمو الديمغرافي وتوزيعهم على مناطق الجغرافية والذي يؤثر على خطة المبيعات في المدى البعيد .

\*أساليب توزيع المبيعات:<sup>2</sup>

تنقسم أساليب توزيع المبيعات إلى:

- التوزيع الموسمي:

<sup>1</sup>خالص خالص صافي صالح, تقنيات تسير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر 2003, ص 29-32.  
<sup>2</sup>بن ريانة جهيدة, الميزانية التقديرية كأداة لتخطيط ومراقبة مبيعات مؤسسة اقتصادية, (مذكرة ماستر), جامعة محمد خيضر- بسكرة, 2015/2014, ص 40, 41.

إن المبيعات لإتباع مرة واحدة خلال السنة ولكن تباع على فترات مختلفة والعادات والتقاليد تؤثر على سلوك المستهلك , بحيث تتفاوت الكمية المباعة من فترة أخرى يدعى بالتغيرات الموسمية ولهذا تحلل مبيعات الفترات السابقة لتحديد التغيرات الموسمية لمبيعات كل بضاعة على حدى و يستخرج متوسط التغيرات الموسمية في شكل نسبة مئوية بحيث يمثل الموسم نسبة مئوية من مبيعات السنة.

• التوزيع الجهوي للمبيعات:

من الواجب توزيع المبيعات جهويا أو على أساس المناطق لأن الاستهلاك يختلف من منطقة لأخرى نظرا للتوزيع السكاني المختلف و المستوى الاقتصادي والاجتماعي لكل منطقة , ولمعرفة ما يمكن أن يباع في كل منطقة يجب دراسة توزيع المبيعات لذلك المنتوج في السنوات الماضية ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الآتية:

- نسبة توزيع السكان على المناطق والنمو الديمغرافي.

- دراسة حركات انتقال السكان من منطقة إلى أخرى.

- المستوى الاقتصادي والاجتماعي لسكان المناطق المختلفة.

- بالنسبة للمنتجات الصناعية تؤخذ بعين الاعتبار عدد الشركات وحجمها العاملين فيها ... الخ.

• التوزيع على أساس المنتوجات :

إن هدف هذا التوزيع هو تمكين المؤسسة من متابعة و تقييم تطور مبيعات كل منتوج و الطريقة المتبعة في التوزيع هي إما توزيع حسب السنوات السابقة أو حسب أهمية هامش الربح بحيث تستعمل المؤسسة على بيع المنتوجات التي لها هامش ربح كبير وتشجيعها والتقليل من بيع المتوجات التي لها هامش ربح ضعيف ويصعب تسويقها كما أن هذا التوزيع التوزيع يساعد على معرفة مدى تأثير المنتوجات الجديدة على مبيعات المنتوجات القديمة.<sup>1</sup>

\*تنفيذ موازنة المبيعات :

بعد إعداد موازنة المبيعات بشكلها النهائي والمصادقة عليها من قبل الإدارة العليا يتم إبلاغ الأقسام المختلفة بمضمونها والتفاصيل الضرورية التي توضح أنواع المنتجات ومناطق البيع, شروط البيع, الخصم الممنوح , طول فترة الائتمان التجاري وشروط التسديد والسياسة التسويقية وغيرها من المعلومات الضرورية.

خلال عملية تنفيذ الموازنة يجب متابعة ومراقبة هذه العملية للتعرف على النتائج المحققة ومدى تطابق التقديرات بالنتائج الفعلية , وذلك عن طريق إعداد تقارير المتابعة اتي قد تكون أسبوعية أو شهرية.

توضح هذه التقارير الكميات المقدرة والفعلية , ومقدار الانحراف وأسبابها واقتراح الإجراءات اللازمة لمعالجتها حيث تقدم هذه التقارير إلى مدير المبيعات أو المدير العام , أو المجلس الإدارة.

ب-موازنة الإنتاج :

<sup>1</sup>-فقيه أميرة, مرجع سبق ذكره , ص 12.

\*مفهوم موازنة الإنتاج :

يتم من خلالها احتساب كمية الوحدات الواجب إنتاجها خلال فترة الموازنة، وهذا الاحتساب مشتق من تركيبة من توقعات المبيعات وكمية مخزون البضاعة التامة الصنع المرغوب الاحتفاظ بها في نهاية الفترة، غالباً ما يكون مخزون أمان لمواجهة الزيادة غير المتوقعة في الطلب.<sup>1</sup>

\*أنظمة الإنتاج:

هناك نظامين للإنتاج:

◆ الإنتاج على أساس الأوامر الخاصة (الطلبات):

في هذه الحالة تقوم المؤسسة بصناعة أنواع خاصة من المنتجات لتنفيذ طلبات الزبائن وفي هذه الحالة المؤسسة لا تنتج منتجات تامة لأجل التخزين، فمن واجبها إذن وضع الذي يمكنها من إنتاج وتسليم المنتجات في أقرب وقت ممكن ونظراً لأن التنبؤ بالمبيعات ليس سهلاً في هذا النموذج فإنه من الصعب إنتاج كميات مقدما قبل الحصول على متطلبات، ورغم هذا فيمكن للمؤسسة تبدأ في إنتاج بعض الأجزاء مقدما حتى تلي طلبات الزبائن في الأوقات المحددة.

◆ الإنتاج بالسلسلة أو الإنتاج المستمر:

ويتضمن هذا النوع:

- المعدات المنتجة بالسلسلة (الشاحنات، الآلات، بعض معدات المكتب... الخ)

حيث من خاصية هذا النظام:

- يمكن التنبؤ بالمبيعات .

- دورة الإنتاج قصيرة .

- يستوجب على المؤسسة تخزين كميات معتبرة وبصفة دائمة من المنتجات التامة الصنع الطلب.

\*أهداف موازنة الإنتاج:<sup>2</sup>

تهدف موازنة الإنتاج إلى:

<sup>1</sup>https://ar.wikipedia.org/wiki/23mars2019/09:22

<sup>2</sup>محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد وإستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص12.

- تقدير كميات الإنتاج التي تقابل بها حاجات الموازنة المبيعات من جهة وتواجه بها طلبات الزبائن ف وقت قصير.

- تقدير الاحتياطات من المواد الأولية ومواقبت شرائها.

- تخطيط الاحتياطات من يد العاملة المباشرة.

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

- مراقبة الإنتاج والغرض من ذلك هو الاستعمال الأمثل للطاقات المتاحة للوصول إلى المستويات المخططة لجودة وكمية الإنتاج وفي الوقت المحدد وبأقل التكاليف.

\*الخطوات الواجب إتباعها لإعداد موازنة الإنتاج:

لإعداد موازنة الإنتاج يجب إتباع الخطوات التالية:<sup>1</sup>

1 - تحديد الكميات الواجب توفرها من المنتجات التامة الصنع في المخازن في بداية ونهاية الفترة التي تغطيها الموازنة.

2- تحديد الكميات الواجب إنتاجها وتسليمها إلى مخازن المنتجات تامة الصنع.

3- تحديد الكميات من المنتجات تحت الصنع في بداية ونهاية الفترة ودرجة التصنيع الذي وصلت إليه.

ج- موازنة المواد الأولية:

لغرض تخطيط احتياجات الإنتاج من المواد الأولية يجب دراسة ومعالجة مشكلة الموازنة ما بين:

- كمية المواد الخام اللازمة لإنتاج المقدر.

- مستوى المخزون من المواد الأولية.

- كمية المواد الأولية الواجب الاحتفاظ بها في نهاية الفترة.

\*توفير الكميات اللازمة للإنتاج في الوقت المناسب وتحقيق الرقابة على المواد الأولية

لتوفير الكميات اللازمة للإنتاج في الوقت المناسب وتحقيق الرقابة على المواد الأولية يجب دراسة ما يلي:

- تحديد مقدار حاجة الإنتاج من المواد الأولية, وذلك بإعداد موازنة لإحتياجات الإنتاج من هذه المواد.

- تحديد مستويات المخزون من المواد الأولية, ذلك بإعداد موازنة المخزون من هذه المواد الأولية.

- تحديد الكميات الواجب شرائها من المواد الأولية وتاريخ الشراء ومواعيد الإستلام وأسعار الشراء وكلفة المشتريات المواد الأولية.

1 -خالص خالص صافي صالح،مرجع سبق ذكره، ص46.

- تحديد تكلفة المواد الأولية اللازمة للإنتاج استناد إلى التقديرات الوارد بموازنة احتياجات الإنتاج من المواد الأولية وذلك بإعداد موازنة لتكلفة المواد الأولية اللازمة للإنتاج .

إن إعداد موازنة المواد الأولية للإنتاج ومدى دقتها تتوقف على طبيعة المؤسسة والسلع التي تنتجها فالمؤسسة التي تنتج سلع نمطية تكون موازنة تقديراتها أكثر دقة من تلك التي تنتج إنتاجها غير متماثل.

-د- موازنة اليد العاملة:

تهدف إلى تحديد الاحتياجات المطلوبة من العمالة المباشرة للوفاء ببرامج الإنتاج الواجب إنجازها لمواجهة احتياجات السوق لفترة زمنية معينة.<sup>1</sup>

★ تحديد الوقت المتاح:

يتم في هذه المرحلة تحديد حجم الساعات المنتجة للعمل المباشرة ويستخرج هذا الحجم كما يلي:

- تحديد عدد العمال الذين لهم علاقة مباشرة بالإنتاج.

- تحديد عدد أيام الحضور العامل له علاقة مباشرة بالإنتاج.

- عدد الساعات المنتجة اليومية.

★ تقدير معدل الأجر:

من الأعباء التي تقع على عاتق المؤسسة مصاريف العاملين والتي تدفعها نظير جهودهم المبذول لتنفيذ برنامج ولهذه المصاريف عدة مكونات وعدة طرق لدفعها يجب أخذها في الحسبان عند تقدير معدل الأجر الواجب دفعه للعامل.<sup>2</sup>

تتكون مصاريف اليد العاملة من : الأجر القاعدي , تكلفة الساعات الإضافية , علاوات لإنتاجيه والأعباء الاجتماعية.

2- الموازنة المالية:

هي تلك المتعلقة بكل الخطط المالية المتعلقة بالاستغلال, ومدى الوفاء بالالتزامات على المدى القصير, إضافة إلى التخطيط والإنفاق في المشاريع الاستثمارية, حيث تنفرع هذه الموازنة إلى الموازنات التالية:

الموازنة النقدية:

<sup>1</sup>- بن حديد احمد عبد السلام, الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية, مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي, جامعة قاصدي مرياح – ورقلة, السنة الجامعية 2013/2014, ص7.

<sup>2</sup>- زايدي حميدة, استخدام الميزانيات التقديرية للتحكم في تكاليف المؤسسة الاقتصادية, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير, فرمحاسبة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2010\_2011, ص22.

تعرف الموازنة النقدية على أنها "عبارة عن تقدير لمدفوعات ومقبوضات المؤسسة خلال فترة معينة".

تلعب موازنة النقدية دورا هاما وأساسيا في تخطيط الرقابة النقدية في المؤسسة وإيجاد التوازن المستهدف بين الربحية والسيولة وذلك من خلال تخطيط وتقدير كل النفقات النقدية داخلية كانت أو خارجة، وتحديد أي عجز في النقدية، وفي أي وقت سيكون هذا العجز وسبل مواجهته، وأيضا تحديد وفر في النقدية، وفي أي وقت سيكون هذا الوفر وسبل استثماره، ويكون من الأفضل إعداد موازنة النقدية شهريا أو أسبوعيا أو حتى يوميا، حتى يمكن توفير المعلومات الكافية واللازمة لتخطيط ورقابة المركز المالي النقدي للمؤسسة.

#### ♦ التدفقات النقدية في المؤسسة:

تتمثل التدفقات النقدية للمؤسسة فيما يلي:

##### 1- الموارد النقدية:<sup>1</sup>

تتمثل الموارد النقدية في :

- من القروض طويلة الأجل وقصيرة الأجل.
- من المساهمين عن طريق إصدار أسهم جديدة لزيادة رأس المال .
- تحصيل المبيعات .
- التنازل عن الأصول الثابتة .
- إصدار أسهم جديدة.
- بيع أوراق مالية.
- فوائد الاستثمار .
- فوائد أرصدة الحسابات بالبنوك.

##### 2- استخدامات النقدية:

- تستخدم النقدية في الأغراض التالية:<sup>2</sup>
- تسديد تكاليف الإنتاج، مواد أولية وأجور وغيرها.
- إقتناء أصول ثابتة جديدة.

<sup>1</sup>- محمد فرкос، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص216.

<sup>2</sup>- فقيه أميرة، مرجع سبق ذكره، ص13.

- تسديد الديون المستحقة .

- تسديد الفوائد على القروض.

- توزيع الأرباح.

- تسديد الضرائب المستحقة على الأرباح.

#### الفرع الرابع :التقسيم على معيار الثبات والمرونة:

تنقسم الموازنة على أساس معيار الثبات والمرونة إلى موازنة ثابتة وموازنة مرنة كما يلي:

**الموازنة الثابتة:** تبني الموازنة الثابتة على حجم الإنتاج واحد وتستعمل في المؤسسات التي لها القدرة على التنبؤ بصفة حقيقية بحجم النشاط للفترة القادمة ، حيث تتميز هذه الموازنة بالثبات نسبيا إلى مستوى حجم النشاط.

**الموازنة المرنة (المتغيرة) :** ويطلق عليها كذلك المتغيرة وتعد على أساس مجموعة متعددة من مستويات النشاط ، لغرض المراقبة وتقييم الأداء ، حيث تعتبر هذه الموازنة كأداة فعالة في ذلك و تتميز بالمرونة إذ أن هناك تغيرات تحدث في محيط المؤسسة سواء الداخلي أو الخارجي، ولذا يجب أن تستجيب لهذه المتغيرات.<sup>1</sup>

#### الفرع الخامس: من ناحية درجة التفاصيل التي تشمل عليها على:

موازنة المسؤولية: إن موازنة المسؤولية أداة فعالة للرقابة لأنها تزودنا بالمعلومات المفصلة التي تساعد على تقييم أداء المسؤول الذي هو على رأس القسم المعني أو مركز المسؤولية، الذي قد يكون هدفه تخفيض الأعباء فيكون مركز التكاليف أو لزيادة الإيرادات فهو مركز الإيرادات، أو في الأخير أرباح فهو مركز ربح إذ أن الموازنة تتضمن الأعمال المراد تنفيذها خلال فترة الموازنة لكل قسم من أقسام المؤسسة.

موازنة البرامج: تساعد هذه الموازنة على اتخاذ القرارات خاصة في المشاريع الاستثمارية حيث أنها تحدد ما تسعى المؤسسة إلى القيام به من خطط رئيسية، وأساس موازنة البرامج هو نشاط معين أو عملية محددة تريد المؤسسة القيام بها، مثل شراء آلة جديدة، القيام بحملة دعائية... الخ.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع : مساهمة الموازنة التقديرية في الإنتاج في الوظيفة الإنتاجية.

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

1-أ.تقرارات يزيد، د.حليمي ليلي، استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزئية، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة2، يوم 25أفريل2017،ص25.

2- جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، محاسبة التكاليف المعيارية رقابة واثبات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص40.

## الإنتاج=المبيعات +مخزون آخر المدة -مخزون أول المدة.

لإعداد الميزانية التقديرية للإنتاج يجب معرفة أولا أنظمة الإنتاج ثم طريقة إعداد الميزانية

### أنظمة الإنتاج :

الإنتاج على أساس الأوامر خاصة:

نلاحظ أن المؤسسة في هذه حالة تقوم بصناعة أنواع خاصة من المنتجات لتنفيذ طلبات الزبائن وفي هذه الحالة المؤسسة لا تنتج منتجات تامة الصنع فيتوجب عليها وضع نظام يمكنها من إنتاج وتسليم المنتجات في أقرب وقت ممكن<sup>1</sup>. ونظرا أن التنبؤ بالمبيعات ليس سهلا في هذا النموذج فإنه من الصعب إنتاج منتجات مقدما قبل الحصول على الطلبات وغم هذا فيمكن المؤسسة أن تبدأ في إنتاج بعض الأجزاء مقدما حتى تلبي طلبات الزبائن في الأوقات المحددة.

الإنتاج بالسلسلة او الإنتاج المستمر:

ويتضمن هذا النوع :

المعدات المنتجة بالسلسلة الشاحنات الآلات بعض معدات المكتب

المنتجات الصناعية الإسمنت الزجاج وبعض خاصيات الإنتاج المستمر يمكن التنبؤ بالمبيعات

دورة الإنتاج تكون قصيرة قصيرة على العموم بعض الأسابيع على الأكثر يستوجب على

المؤسسة تخزين كميات معتبرة و بصفة دائمة من المنتجات التامة الصنع المقابلة للطلب<sup>2</sup>.

### الموازنة التقديرية لمستلزمات برنامج الإنتاج:

بعدها بينا كيفية إعداد برنامج الإنتاج ننتقل الآن الى تبيان كيفية تحديد ما يستلزم ذلك البرنامج من المواد الأولية والعمل المباشر و المصاريف الصناعة غير المباشرة .

### الموازنة التقديرية للمواد الأولية :

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

### تقدير كمية المواد الأولية :

إن إعداد التقدير للمواد الأولية اللازمة للإنتاج يتوقف على مدى تماثل المنتجات المراد إنتاجها .

### تقدير الأسعار:

<sup>1</sup>- محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي,مرجع سابق,ص136.

<sup>2</sup>-<http://malina.yoo7.com/t1624-topic/11mars2019/11:02>

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

### الرقابة وتحليل الانحرافات: 1

تظهر الانحرافات بين الموازنة التقديرية و النتائج الفعلية عند تنفيذ برنامج الإنتاج ويقوم قسم المحاسبة بتحليل الإنحرافات:

-إنحرافات في الكمية المستهلكة وترجع أسبابها عموما إلى ضياع وتلف وفساد المواد.

- إنحراف السعر وهو ينتج عن التغيير في السعر الفعلي عن السعر التقديري.

### الموازنة التقديرية للعمل المباشرة:

يعتبر العمل المباشر من أهم العناصر التي يمثل قسط كبيرا في تكلفة الإنتاج ولهذا من الواجب تخطيط الأجور ومراقبتها ولإعداد هذه الموازنة لابد من معرفة مايلي:

- برنامج الإنتاج التقديري.

- الوقت اللازم للإنتاج الوحدة من المنتج وكمية الوقت اللازم لتنفيذ برنامج الإنتاج.

- الوقت المتاح من العمل المباشر .

- معدل الأجر الذي يدفعه العامل.

### تقدير الوقت اللازم لتنفيذ برنامج الإنتاج:

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

### تحديد الوقت المتاح: وذلك من خلال: 2

- تحديد عدد العمال الذين لهم علاقة مباشرة بالإنتاج .

- تحديد عدد أيام الحضور لعمال لهم علاقة مباشرة بالإنتاج.

- عدد الساعات المنتجة المتاحة لكل عامل.

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

### رقابة وتحليل الانحرافات:

<sup>1</sup>-بن عزوز ليندة,مرجع سبق ذكره ,ص28

<sup>2</sup>-بن عزوز ليندة, مرجع سبق ذكره ص29.

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

#### إعداد الموازنة:

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

#### الرقابة على تنفيذ الموازنة:<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون واخرون , مراقبة تسيير في مؤسسة الاقتصادية , دام حمادية العامة , الجزائر , 2004, ص 47

## المبحث الثاني: ماهية وظيفة الانتاج

تعتبر وظيفة الانتاج عصب الاقتصاد ومصدر لارادات المؤسسة فهيا تعتبر من اهم الوظائف في الهرم الوظيفي .ولذلك سنتطرق في هذا المبحث الي تعريف شامل لوظيفة الانتاج وعناصر هاته الاخيرة ومختلف الاهداف التي ترمي اليها و في الاخير الاهمية التي تتركها وظيفة الانتاج في المؤسسة.

### المطلب الاول : مفهوم الانتاج<sup>1</sup>

لقد اختلف الاقتصاديون على تعريف الإنتاج نظرا لإختلاف الآراى استخلصنا بعضهم ومنه :

**أولاً:** هو تلك العمليات التي تغير من شكل المادة فتجعلها صالحة لإشباع حاجات ما أو بعبارة أخرى تلك العمليات التي من شأنها خلق المنفعة أو زيادة المنفعة وهذه هي المنفعة الشكلية مثل تحويل الخشب إلى كراسي أو موائد...الخ.

**ثانياً:** عمليات نقل من مكان تظل فيه منفعة الشيء إلى مكان آخر وتزيد فيه المنفعة دون تغيير شكلها.

**ثالثاً:** هي عمليات التخزين حيث يضيف التخزين منفعة إلى السلعة، هي الاحتفاظ بها لحين حاجة الناس إليها، وقد يقتضي التخزين إجراء بعض العمليات الشكلية ولكنها محفظة بمادتها الأصلية فيطلق عليها المنفعة الزمنية مثل الاحتفاظ بالفواكه والخضروات عن طريق التبريد

**رابعاً:** هي الخدمات التي من شأنها تسهيل عملية التبادل، فالتبادل من شأنه أن يزيد من المنفعة، والمنفعة التي تنتج عن هذا الطريق يطلق عليها المنفعة التمليلية.

### المطلب الثاني: عناصر الانتاج<sup>2</sup>

يتفق الاقتصاديون المعاصرون على تقسيم عناصر الإنتاج إلى أربعة أقسام وهي الأرض (الطبيعة)، والعمل ورأس المال والتنظيم (الإدارة)، وفيما يلي توصيف لتلك العناصر:

#### -1- الأرض أو الطبيعة:

1

السيد حسن.موفق. التحليل الاقتصادي الجزئي.جامعة دمشق.1993.ص187

<sup>2</sup>في 2017/03/22، 21:55 <http://d.scribd.com/docs/1hszgnnisosfskwojztz.doc>

يطلق لفظ الأرض أو الطبيعة على كل مستلزمات الإنتاج التي أمدتنا بها الطبيعة وهذه تشمل الصفات الطبيعية والكيميائية والحيوية والتضاريسية للأرض بالإضافة إلى ما يحتويه باطنها من مناجم وبتترول أو مياه جوفية. كما يشمل هذا المعنى العوامل والظروف المناخية التي تحيط بنا.

## 2- العمل:

يقصد بالعمل هنا الجهد الذي يبذله الإنسان ذهنيا كان أو جسمانيا، أثناء قيامه بإنتاج السلع والخدمات الاقتصادية، لذا فإنه يعتبر واحد من الأنشطة الاقتصادية التي تعمل على إيجاد حل للمشكلة الاقتصادية التي تواجه المجتمع ككل، وترجع الفائدة من مساهمة عنصر العمل في الإنتاج إلى قدرته الإنتاجية وبالتالي قدرته على خلق أو زيادة منفعة السلع والخدمات التي يشارك في إنتاجها ويتطلب العمل من الإنسان أن يضحي بعدد من ساعات يومه يقضيها في العمل، هذا بالإضافة إلى الجهد الذهني أو الجسماني الذي يبذله خلال ساعات العمل.

وكلما زادت الساعات التي يخصصها الفرد للعمل كلما زاد بالتالي إنتاجه ولكن ليست هذه العلاقة علاقة طردية مطلقة لأن الإنسان يتعرض إلى التعب.

ولقد اختلف الاقتصاديون الأوائل في نظرتهم إلى العمل، فالاقتصاديون الطبيعيون كانوا يعتقدون أن الأرض هي العنصر الإنتاجي الوحيد وأن العمل الزراعي وحده أيضا قادر على خلق إنتاج من التربة الزراعية في حين أن البعض الآخر وعلى رأسهم آدم سميث كانوا يعتبرون أن العمل هو العنصر الإنتاجي الوحيد، وأن القدرة الإنتاجية للأرض ممثلة فيما تحتويه من معادن، أو مواد عضوية، وماء، وهواء تتحول إلى حاصلات زراعية بفعل الإنسان وأن العمل المنتج هو الذي يؤدي إلى زيادة الكميات المنتجة من السلع المادية الملموسة، أما العمل المستخدم في إنتاج السلع الغير ملموسة أي الخدمات كالخدمات الترفيهية. ولقد أدى تقسيم العمل والتخصص إلى زيادة قوة العمل المتاحة وزيادة قدرتها الإنتاجية، ولقد كان آدم سميث أول من نادى بتقسيم العمل ويقصد بذلك أن تقسيم العمليات الإنتاجية سواء على الوحدة الإنتاجية أو المستوى القومي أو المستوى الدولي إلى عمليات إنتاجية صغيرة يقوم كل عامل أو مجموعة من العمال بالتخصص في عملها، وبذلك يزداد الإنتاج الكلي وتتوقف إمكانية تقسيم العمل على عوامل كثيرة أهمها نوع العمل أو طبيعته، حجم الأسواق التي يوجه إليها الإنتاج ومدى توفر رؤوس الأموال اللازمة.

## 3- رأس المال:

تطلق كلمة رأس المال على السلع الإنتاجية أو الرأسمالية أو الاستهلاكية التي يقوم الإنسان بإنتاجها لتساعده على إنتاج السلع والخدمات الأخرى سواء كانت إنتاجية أو استهلاكية أي الثروة التي يستخدمها الإنسان في خلق ثروات أخرى لذا يدخل في هذا التعريف سلع رأسمالية مثل المصانع بما فيها من آلات وعدد و سلع نصف مصنعة والمواد الأولية أو الخام، والسلع الاستهلاكية تشمل المنازل والسلع الغذائية... الخ .

ويذهب بعض الاقتصاديون إلى أن عنصر الأرض والطبيعة يدخل ضمن مفهوم رأس المال معللين ذلك بأن الأرض تعطي قدراتها الإنتاجية على دفعات متعددة شأنها في ذلك شأن السلع الرأسمالية الأخرى وتبعاً لذلك فإن عنصر رأس المال يشمل كل شيء سواء كان مصدره الطبيعة أو من صنع الإنسان يستخدم في الإنتاج فيما عدا عنصر العمل.

#### 4-الإدارة أو التنظيم :

الإدارة ماهي إلا نوع من أنواع العمل ولكنه يتميز بصفات خاصة وله أهمية كبرى في عمليات الإنتاج لذا فإنه يعتبر عنصرا، ويقوم بالإدارة فرد واحد أو مجموعة من الأفراد مسؤوليته عن إصدار القرارات الخاصة بكمية الإنتاج ومواصفات الإنتاج وكيفية الإنتاج وغيرها من القرارات المتعلقة بعمليات الإنتاج والتسويق وغيرها. وغالبا ما تقع مسؤولية نجاح المشروع أو فشله على مدى قدرة الإدارة وكفاءتها .

#### المطلب الثالث: اهداف وظيفة الانتاج<sup>1</sup>

##### 1- تطوير المنتجات:

في نشاطها العادي تتصل المؤسسة بشكل مستمر بالسوق والمستهلك، إما بواسطة وظيفة التسويق أو بواسطة نظام معلومات التسيير بهدف جمع مختلف ما يرتبط بصدى المنتوجات ودرجة تقبلها من طرف المستهلك ومتطلبات هذا الأخير في التحسين أو التغيير في المواصفات الشكلية أو الخصائص المادية. فدرجة التطوير يمكن أن تكون بسيطة بمعنى تغيير الأغلفة أو الوزن أو ألوان الأغلفة

فهذا لا يتطلب تغييرا في الجهاز الإنتاجي، أما ما يرتبط بالتغيير الكلي للمنتوج فهذا يعني ضرورة الدراسة، اختيار التكنولوجيا المناسبة، تغيير الآلات، إعادة تكوين العمال. وهذه العملية تتم في مدة متوسطة أو طويلة الأجل و هي تتطلب وسائل مالية معتبرة. وهذه العملية تمر بالمراحل التالية:

- جمع أفكار حول التغييرات الجديدة.

- تصنيفها وفرزها لأخذ المقبول منها للتنفيذ.

- دراسة الاختيارات المحددة من جوانب هندسية.

- بداية إنجاز تجارب ونماذج من هذا المنتج.

- تجربة إدخاله للسوق واقتراحه للمستهلك.

وهي تعتبر من أصعب المراحل ودرجة نجاحها مرتبطة بعدة عوامل مثل الإعلان،

الإشهار، درجة المنافسة.

##### 2-تطور طرق الانتاج:

تكنولوجيا المنتج مرتبط بتكنولوجيا طريقة الإنتاج، إلا أنه يمكن تغيير طريقة الإنتاج بدون تغيير المنتج وهذا بإدخال تحسينات على جهاز الإنتاج، كالوقت الذي يستغرق في كل مرحلة، أو دراسة الحركات التي يقوم بها كل عامل وهذا لحذف الحركات والوقت الغير مبرر أو بدون فائدة أو استعماله في مجالات أخرى

##### 3- زيادة الإنتاج:

هذه العملية مرتبطة مباشرة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة وهذا فيما يتعلق بالمنافسة ونصيب السوق و

<sup>1</sup> از هوانيرضا،تحسين تخطيط الانتاج في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،رسالة ماجستير،جامعة قاصدي مرباح ورقلة 20072008 ص22

بالإستراتيجية الفرعية الخاصة بالإنتاج والبيع، حيث الإنتاج مرتبط بالبيع وبرنامج المبيعات نحو الأمام ومرتبط ببرنامج التمويل من الخلف وبيطاقات الإنتاج في المؤسسة.

زيادة الإنتاج تختلف طرقه ووسائله، إذ يمكن الرفع من عدد الوحدات المنتجة باستعمال نفس

الجهاز الإنتاجي والموارد البشرية أو بتغيير أحد منها.

4- تحسين اداء العمال : ويتم ذلك حسب الطرق التالية:<sup>1</sup>

- التأثير في رغبة العمال بحوافز مادية مثل زيادة الأجور، تحديد مكافآت دورية، أو بواسطة حوافز معنوية مثل الترقية.

- الاتصال بشكل أحسن وإعطاء اهتمام أكثر للعمال.

- بواسطة التدريب وإعادة التكوين للعمال.

- توفير ظروف اجتماعية مادية مثل التهوية والإنارة.

وهذا ما يسمح برفع الإنتاجية للمؤسسة.

### المطلب الرابع: أهمية وظيفة الإنتاج<sup>2</sup>

تكتسي هذه الوظيفة أهمية بالغة نذكر منها :

- تتبع أهمية عملية الإنتاج من تقديم السلع المختلفة التي تغطي كافة احتياجات الإنسان بمعايير مناسبة للاستهلاك.

- الارتقاء بالحياة الإنسانية وتطويرها.

- مصدر قوي للاستثمار ورفع الناتج المحلي الإجمالي للبلاد وتنشيط العجلة الاقتصادية.

- زيادة فرص العمل، والحدّ من معدل البطالة وخاصة بين الشباب.

<sup>1</sup> ازهواني رضا ، مرجع سبق ذكره ، ص 23

<sup>2</sup> http://mawdoo3.com ،fonctin de production،razansalah في 2017-22:32/03/23

- تحقيق ميزة تنافسية للبلاد المنتجة بين البلدان الأخرى.

- تحقيق الاكتفاء الذاتي النسبي.

- تطوير العديد من المجالات الحياتية العامة؛ مما يؤدي إلى زيادة معدلات الرفاهية عند الأفراد عن طريق إنتاج العديد من المنتجات والخدمات التي تُساعد على توفير مجموعة من الأشياء المفيدة، مثل أجهزة الحاسوب، والهواتف المحمولة.

- المساهمة في ظهور التطور الصناعي العالمي الذي أدى إلى نمو العديد من أنواع الصناعات، وخصوصاً المُستحدثة منها.

- توفير الدعم المناسب للتنمية الاقتصادية عن طريق تزويد الناتج المحلي الإجمالي بمجموعة من الموارد التي تُساعد على تنميته.

- المساعدة في دعم العديد من القطاعات المهنية والزراعية التي كانت تعتمد في السابق على مهارات الأيدي العاملة فقط، والتي أصبحت مع مرور الوقت تُستخدم الأجهزة والآلات في تعزيز سير العمل الخاص بها. العمل على تطوير التجارة والتي كانت في الماضي تعتمد على وسائل تقليدية، وساعد الإنتاج في جعلها أكثر نمواً من خلال الاستعانة بوسائل النقل البحرية والجوية التجارية.

## خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل ان للموازنات التقديرية اهمية بالغة في المؤسسات فهيا نظام فعال ومحفز ويختصر الكثير من الوقت وتكاليف وللموازنات التقديرية علاقة وثيقة بالمؤسسات الاقتصادية لكونها أداة فعالة في الكثير من ادوار التي تلعبها داخل المؤسسة من المساعدة على اتخاذ القرارات بفضل معلوماتها المهمة



**تمهيد:**

تم إجراء دراستنا المتعلقة باعداد الموازنة التقديرية للانتاج بمؤسسة الرواد للصناعة والخدمات وتعتبر من بين الشركات الرائدة في إنتاج الدقيق على مستوى المنطقة و لقد تم إسقاط الجانب النظري على المؤسسة بهدف التعرف على دور الموازنة التقديرية و أيضا ربط الجانب النظري أو المكتسبات الدراسية بالجانب العملي ومن أجل هذا فقد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين بحيث:

المبحث الأول: التعريف بشركة الرواد للصناعة والخدمات.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية و اعداد الموازنة التقديرية .

**المبحث الأول : بطاقة فنية لمؤسسة الرواد للصناعة والخدمات ذ.م.م**

شركة الرواد للصناعة والخدمات ذ.م.م, من الشركات الخاصة التي تنشط خاصة في مجال إنتاج الدقيق, ومن خلال هذا المبحث سوف نقوم بالتعرف أكثر عليها.

**المطلب الأول : التعريف بالشركة محل الدراسة****أولاً: تقديم عام حول شركة الرواد للصناعة و الخدمات ذم م.**

إن شركة الرواد للصناعة والخدمات هي شركة إنتاجية و خدماتية ذات مسؤولية محدودة (S A R L), وتنتج كل من الدقيق (الفرينة) والنخالة .

وتعتبر شركة الرواد للصناعة والخدمات من المؤسسات الرائدة في هذا المجال, على مستوى الجهة حيث انبثقت عن عقد تأسيسي بتاريخ: 2001/04/22 تحت رقم: 001281, وقد قدر رأسمالها حسب هذا القانون الأساسي ب: 220.000,00 دج وذلك بمساهمة أربعة شركاء, وتم تعديل هذا العقد في 2007/08/13 ليصبح رأس مال الشركة 20.000.000,00 دج, ولتأخذ التسمية الجديدة: شركة الرواد للصناعة و الخدمات ,بعدها كانت تسمى :شركة مطاحن الرواد.

**الموقع الجغرافي:**

يقع مقر شركة الرواد للصناعة والخدمات بالمنطقة المتعددة النشاطات بكوينين ولاية الوادي, على الطريق الرابط بين ولايتي الوادي وبسكرة, ويحدها من الجنوب بلدية الوادي ومن الشمال بلدية تغزوت.

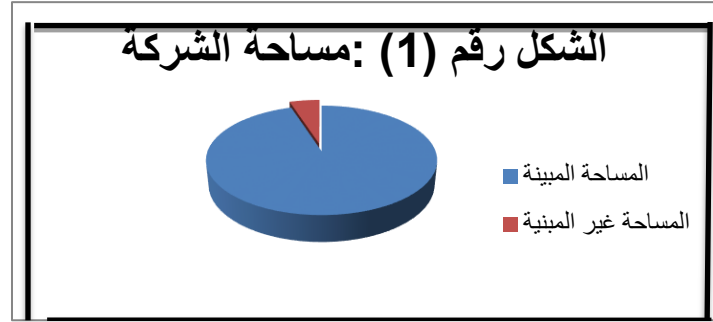
الهيكل و التركيبات :

تحتوي الشركة على الهياكل و التركيبات التالية:

الأرضية و المساحة:

تقدر مساحتها الإجمالية ب: 2000 م<sup>2</sup>.

تقدر المساحة المبينة ب: 1900 م<sup>2</sup>.



المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على معطيات الشركة

### التركيب الصناعي :

مطحنتين :

من صنع صيني شركة CaifenMoeching بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 1100 قنطار من القمح اللين بالنسبة للأولى , و 2000 قنطار من القمح اللين بالنسبة للمطحنة الثانية. مطامير التخزين للمادة الأولية :يوجد مطمور معدني سعته 1000 قنطار ,ومطمور إسمنتي سعته 700 قنطار.

مطامير تخزين المنتجات التامة :سنة(06) مطامير لتخزين مادة الفريضة سعة كل واحد منهم تقدر بـ:400 قنطار , وأربعة(04) مطامير لتخزين مادة النخالة تقدر سعته بـ:250 قنطار. و التجهيزات تعتبر حديثة ,حيث دخلت الوحدة الأولى في الاستغلال سنة 2010 , أما الوحدة الثانية فدخلت في الاستغلال سنة 2013.

### مخازن الإنتاج :

لدى الشركة مخزنين لتخزين المنتجات تامة الصنع ,إضافة إلى الفضلات و المهملات ,حيث تقدر مساحة الأول بـ:600 م<sup>2</sup> , أما الثاني فتقدر مساحته بـ:400 م<sup>2</sup> و هو مستغل عن طريق الإيجار.

ملحقات و هياكل أخرى:

مبنى إداري من ثلاثة طوابق؛

ورشات العمل.

مبنيين خاصين بوحدتي الإنتاج.

### ثانيا : منتجات الشركة و المواد المستعملة.

### المواد المستعملة:

تستعمل الشركة مادة القمح اللين كمادة أولية لإنتاج الفرينة, إضافة إلى أكياس التعبئة من مادتي البلاستيك والورق.

المنتجات "دقيق(فرينة) : 50 كغ, 25 كغ, 10 كغ , 05 كغ, 01 كغ.

النخالة : 25 كغ.

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للشركة.

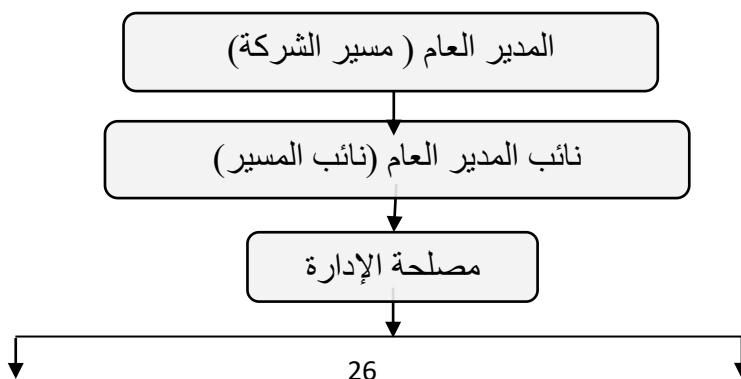
حسب العقد التأسيسي للشركة فإن مسيرها السيد : بالنور إسماعيل , ونائب المسير السيد : بالنور محمد الساسي , مقيدة بالسجل التجاري الصادر بالوادي تحت رقم 0542380/B/01.

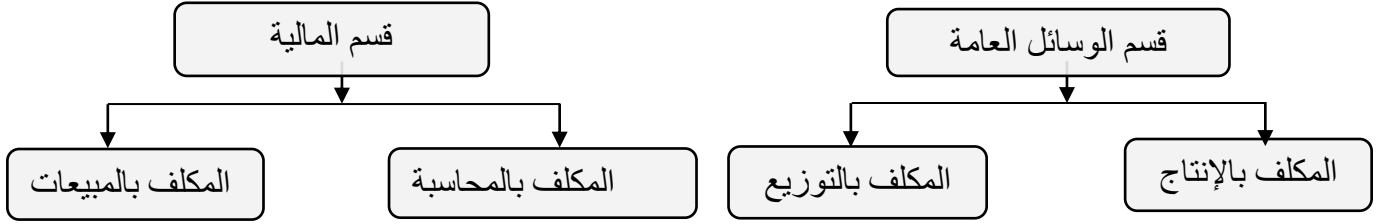
وتقوم المؤسسة في نهاية كل سنة مالية بعقد جمعية عامة , وذلك لمناقشة الوضعية المالية للمؤسسة , والنتائج المتحصل عليها خلال السنة المالية , وكذلك تخصيص النتيجة , إما لإعادة استثمارها أو توزيعها على الشركاء حسب الحصة. كما تقوم الشركة بعقد اجتماعات دورية كل شهر لمناقشة سيرورة العمل , وتقييم الأداء , والوقوف على نقاط الضعف والقوة , ودراسة الجوانب المتعلقة بالتمويل , والمبيعات... الخ .

### أولا : الهيكل التنظيمي للوظائف في الشركة.

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن وسيلة أو تقنية تساعد في تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري من حيث تباين مصالح وأقسام الوحدة. ونظرا لأن الشركة يغلب عليها الطابع العائلي للشركاء , لم يتم وضع هيكل تنظيمي بصورة جيدة وواضحة , كما أن الهيكل التنظيمي الموضوع لا يتسم بالتوسع الأفقي المعروف في المؤسسات الكبيرة

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي للوظائف في الشركة.





المصدر : مصلحة الإدارة في الشرك

### ثانيا : شرح الهيكل التنظيمي للوظائف في الشركة.

#### **\*المدير العام (مسير الشركة):**

ويتمثل دوره في الإشراف العام على الشركة وتسييرها, وذلك من خلال التنسيق بين مختلف المصالح والأقسام, والمحافظة على السير الحسن لها, كما يقوم بإمضاء الوثائق الإدارية وتوقيع الصكوك الخاصة بأموال الشركة, كما يقوم بالعلاقات الخارجية, من حضور لمختلف التفاعلات من ملتقيات وصالونات ...إلخ.

#### **\*نائب المدير العام ( نائب المسير) :**

ودوره يتمثل في مساعدة المدير العام, فهو يسهر على سيرورة العملية الإنتاجية, كما أنه ينوب المدير العام في حالة غيابه في كل المهام المنوطة به.

قسم الوسائل العامة :ويتضمن هذا القسم قسمان هما :

#### **\*القسم المكلف بالإنتاج :**

وتتمثل مهمته في الإشراف على العمليات الإنتاجية ابتداء من دخول المواد الأولية إلى غاية خروجها في شكلها النهائي, وكذلك التبليغ عن أي خلل قد يحدث على مستوى الوحدات الإنتاجية, كما يقوم بعملية المراقبة والأمن داخل المصنع و كذلك الصيانة والمتابعة اليومية لمختلف الآلات ومعدات الإنتاج.

#### **\*القسم المكلف بالتوزيع :**

ويقوم هذا القسم بتسيير حركة المخزونات من المنتجات و العمل على التوزيع الجيد للعملاء, كذلك توفير وسائل النقل, القيام بمتابعة المخزون من الورشات إلى المخازن, ومن ثم إلى العملاء, وتنفيذ كل العمليات المتعلقة بالتوزيع.

ويقوم هذا القسم بتطبيق بكل المسائل المالية بالاعتماد على الأقسام التالية:

**\*المكلف بالمحاسبة :**

ويقوم بما يلي :

- استقبال الوثائق المتعلقة بالحسابات البنكية للشركة.
- الحسابات المقدمة من طرف كل المصالح.
- مراجعة عملية التسديد وتحصيل الفواتير المختلفة.
- العمل على إعداد التقارير الخاصة بنشاط الشركة.
- تنظيم وترتيب مختلف الوثائق المحاسبية(فواتير,إيصالاتاستلام,..الخ).
- إعداد الرواتب و الأجور.

**\*المكلف بالمبيعات :**

ويقوم بما يلي:

- القيام بعمليات التسويق لمنتجات الشركة.
- عمليات الإشهار.
- دراسة تقلبات السوق.
- تنفيذ القرارات التسويقية للإدارة العليا.
- تنفيذ عمليات البيع.

**ثالثا : تعداد العمال بالشركة و توزيعهم**

تعداد العمال :

\*يبلغ عدد العمال في شركة الرواد للصناعة والخدمات 23 عاملا منهم 6 عمال مؤقتين.

\*توزيع العمال حسب المصالح :

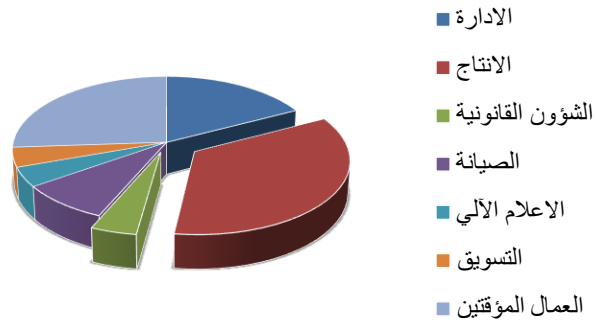
يبين الجدول التالي عدد العمال و توزيعهم في شركة الرواد للصناعة و الخدمات لسنة 2017.

الجدول رقم (1-2) : توزيع العمال و عددهم في الشركة لسنة 2017.

المصالح	الإدارة	الإنتاج	الشؤون القانونية	الصيانة	الإعلام الآلي	التسويق	العمال المؤقتين	مجموع العمال
عدد العمال	04	08	01	02	01	01	06	23

المصدر : إدارة الشركة.

الشكل رقم (3) : توزيع العمال و عددهم في الشركة لسنة 2017



### المطلب الثالث : العملية الإنتاجية في الشركة.

شركة الرواد التي نحن بصدد تحليلها هي مؤسسة صناعية, والعملية الإنتاجية التي تركز عليها هي تحويل مواد أولية والمتمثلة في القمح اللين إلى منتج نهائي وهو مادة الفريضة, وتتم هذه العملية بعدة مراحل نذكرها في ما يلي:

#### 1 - مرحلة التموين:

تمثل هذه المرحلة بداية العملية في النشاط, و تتم من خلال التوريد بالمادة الأولية (القمح اللين), لإنتاج مادة الفريضة, إضافة إلى منتج ثانوي يتمثل في مادة النخالة, وتقوم الشركة بشراء مادة القمح اللين من الديوان الجزائري المهني للحبوب (o a i c), عن طريق تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية بسكرة (c c l s), وتتبع هذه الخدمة بشهادة تحاليل لمادة القمح اللين المشتراة تبين فيها الصفات النوعية لها, كما تتحمل الشركة في هذه المرحلة مصاريف النقل .

تتم عملية وزن الشاحنة المحملة بمادة القمح اللين عند دخولها إلى مكان التفريغ, ومن هنا تبدأ عملية التخزين الأولي, والتي تتم فيها التصفية الأولية من الشوائب والزوائد.

## 2- مرحلة الإنتاج:

تعتبر هذه المرحلة محور وظيفة الاستغلال للشركة, وتتكون هذه المرحلة من عدة مراحل وهي كما يلي:

### **1-2 مرحلة تصفية وتنقية القمح من الغبار وفصل البذور الأخرى عنه:**

تتم عملية التنقية وفصل الزوائد عن القمح بواسطة آلات خاصة تعمل بشكل ترتيبي من أجل الوصول إلى تصفية القمح, وإخراجه بشكل جيد.

### **2-2- مرحلة إضافة الماء :**

في هذه المرحلة تتم عملية غسل القمح وزيادة الماء النظيف بواسطة آلة خاصة, وتتم هذه العملية الحساسة لرفع نسبة الرطوبة للقمح حسب نوعية القمح للوصول إلى نسبة الرطوبة المطلوبة .

### **2-3- مرحلة الانتظار:**

في هذه المرحلة وبعد عملية الغسل يتم وضع القمح المغسول في مطامير إسمنتية يتم خلالها امتصاص الماء, وتدوم هذه العملية مدة 12 ساعة, ليصبح بعدها القمح جاهز لعملية الطحن.

**2-4- مرحلة الطحن:** وأهم مرحلة من مراحل الإنتاج بحيث أن المراحل السابقة ما هي إلا عملية تهيئة وتحضير لهذه المرحلة, وتتم عملية الطحن وفق المراحل التالية:

عملية الطحن الأولى: وفيها يتم تفريغ القمح في آلة الطحن الأولى والتي تقوم بتقسير وتكسير القمح, وبعدها تتم عملية الغربلة لنتيجة الطحن الأولى بواسطة آلة الغربلة, ويستخرج في هذه العملية نسبة من الفرينة, والباقي يوزع على مجموعة من آلات الطحن حسب حجم و نوعية المادة الخارجة من عملية الطحن الأولى.

عمليات متتالية من الطحن و الغربلة: كما ذكرنا سابقا فإن النواتج من عملية الطحن الأولى تأخذ مسار معين للطحن و الغربلة وفق معايير تقنية خاصة بعملية إنتاج الفرينة, للوصول إلى المنتج التام الصنع, وعادة ما تتراوح نسبة الفرينة المتحصل عليها ما بين 70 % إلى

78% من القمح المطحون والباقي يكون لمادة النخالة. أما نسبة رطوبة الفريضة فتتراوح ما بين 14% إلى 15% .

**2-5- مرحلة التعبئة و الوزن و التغليف:** وتتم في هذه المرحلة تعبئة المنتج التام الصنع من مادة الفريضة في أكياس ذات تعبئة مختلفة حسب الطلب, وهي عادة 01 كغ, 05 كغ , 10 كغ , 25 كغ , 50 كغ بواسطة آلات التعبئة الخاصة, و هي تقوم بمجموعة من العمليات من تعبئة, وزن و غلق, ويقوم عليها مجموعة من العمال, وكذلك الأمر بالنسبة لمادة النخالة و التي تعبئ في أكياس 25 كغ.

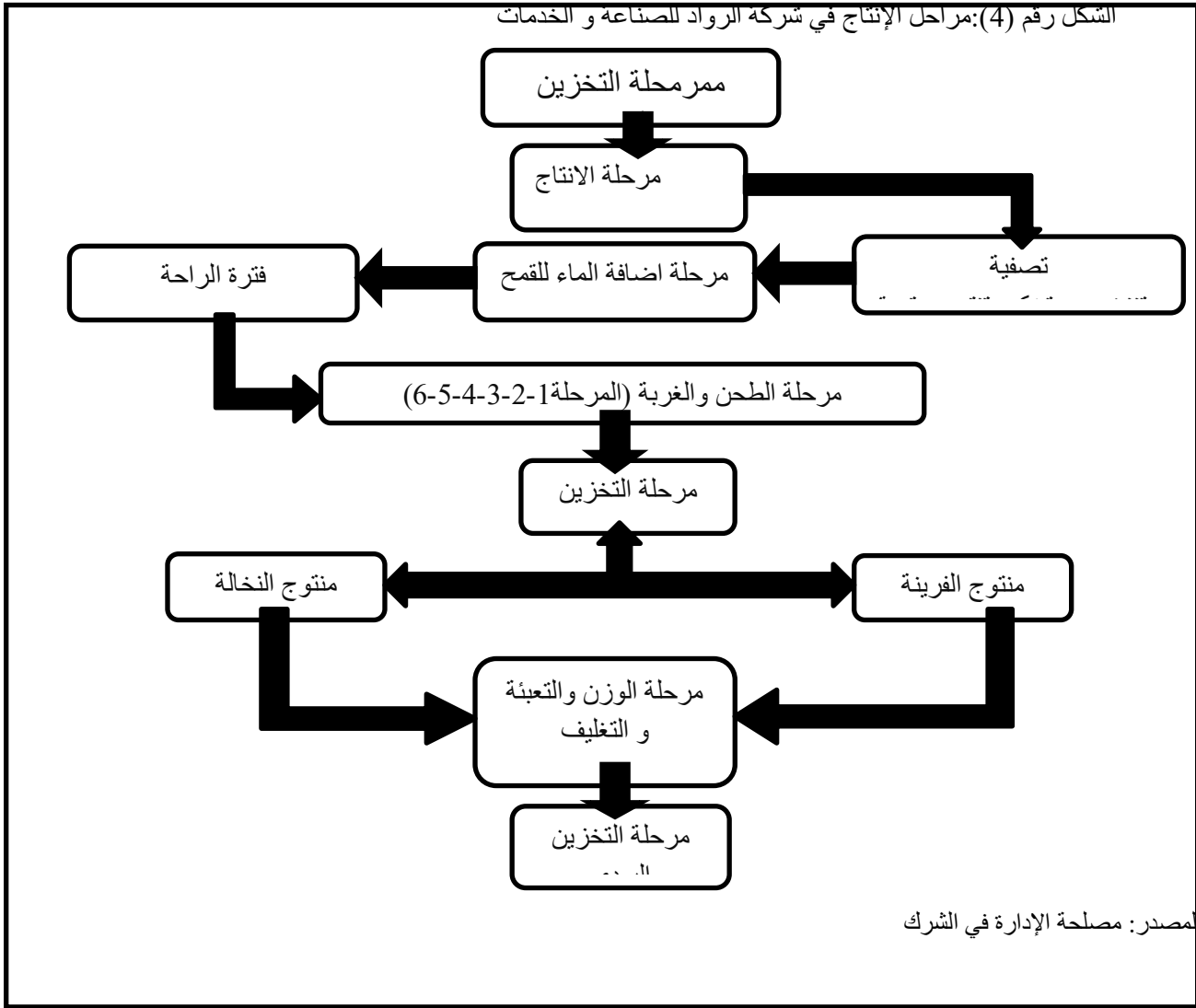
**3- مرحلة التخزين البعدي :** بعد الانتهاء من الإنتاج, تكون المنتجات جاهزة للتسويق, تنقل المنتجات إلى المخازن, وتوضع في مكان بارد وجاف, لتمكث مدة 24 ساعة قبل توزيعها على الزبائن.

#### 4-مرحلة البيع و التوزيع:

وهي المرحلة المهمة في أي مؤسسة إنتاجية, وبما أن شركة الرواد تنتج مادة أساسية, وذات استهلاك واسع فإن عملية الترويج لا تكلف المؤسسة الكثير ولا تأخذ الوقت الكبير, لأنها تتوقف فقط على نوعية الفريضة المنتجة, وبما أن منتجات شركة الرواد تتميز بسمعة طيبة لدى المستهلكين, فإن هذه

العملية لا تشكل عبءة لدى الشركة.

الشكل رقم (4): مراحل الإنتاج في شركة الرواد للصناعة و الخدمات



المصدر: مصلحة الإدارة في الشرك

## المبحث الثاني : دراسة حالة لمؤسسة الرواد الصناعية والخدماتية

### المطلب الاول : دراسة حالة

تقوم مؤسسة الرواد بإنتاج وتسويق منتج اساسي لمادة الفريضة ولقد قدمت لنا المؤسسة البيانات التالية المقدره لسنة 2018 كما يلي

المبيعات المتوقعة للفصل الاول من سنة 2018 قدرت ب13000 كلغ ويتوقع زيادتها في فصول اللاحقة من نفس السنة بمقدار 20% مقارنة مع الفصل السابق

- سعر البيع الكلغ الواحد من الفرينة في فصل الاول والثاني قدر ب(120دج) ويتوقع ارتفاعه في الفصلين الثالث و الرابع ليصبح (140دج)

- تحتفظ المؤسسة بمخزون اول المدة بداية كل فصل بمقدار 20% ابتداء من الفصل الاول من المبيعات المقدرة في الفصل الاول و ان المبيعات المقدرة في الفصل الاول من عام 2019 قدرت 21000 كلغ

- لانتاج كلغ من فرينة تستعمل المؤسسة 2كلغ من اكياس الدقيق من نوع اكياس 10كلغ بسعر 22دج للكلغ الواحد و3كلغ من نوع اكياس بسعر 25كلغ بسعر 25دج للكلغ الواحد

### المطلوب :

اعداد الموازنة التقديرية للانتاج واستخراج كميات الانتاج المقدرة لسنة 2018  
- لاعداد موازنة التقديرية للانتاج يجب اولا اعداد الموازنة التقديرية للمبيعات

**اولا :** يجب احتساب المبيعات المقدرة في كل فصل وايضا توزيعها على كل فصول السنة ثم استخراج قيمة المبيعات الفصلية والسوية ونحن نعلم ان المؤسسة قدرت مبيعات الفصل الاول لسنة 2018 ب13000كلغ وان قيمة المبيعات المقدر تزداد بنسبة 20% كل فصل وهذا يعني ان المبيعات الفصل الثاني ستزداد بنسبة 20% من مبيعات الفصل الاول وان مبيعات الفصل الثالث ستزداد بنسبة 20% من المبيعات المقدر من الفصل الثاني وان المبيعات المقدرة في الفصل الرابع ستزداد بنسبة 20% من المبيعات المقدرة في الفصل الثالث

- المبيعات المقدرة في الفصل الاول 2018 : 13000كلغ

- المبيعات المقدرة في الفصل الثاني 2018: 13000كلغ + (13000\*20%)

=15600كلغ

- المبيعات المقدرة في الفصل الثالث 2018: 15600 كلغ + (15600\*20%) = 18720 كلغ

- المبيعات المقدرة في الفصل الرابع 2018: 18720 كلغ + (18720\*20%) = 22464 كلغ

- قدرت المؤسسة سعر تقديري لمبيعاتها في الفصلين الاول والثاني لسنة 2018 ب120 دج للكلغ الواحد و140 دج للفصلين الثالث والرابع لسنة 2018 وبعد احتساب المبيعات المقدرة في كل الفصول فإن الموازنة التقديرية للمبيعات تكون مبينة على النحو التالي:  
الجدول رقم (2.2) الموازنة التقديرية للمبيعات موزع على كل فصول السنة لسنة 2018 .

الفترة	الكمية مقدر بيعها (كلغ)	سعر البيع (دج)	قيمة الاجمالية
الفصل 1	13000	120	1560000
الفصل 2	15600	120	1872000
الفصل 3	18720	140	2620800
الفصل 4	22464	140	3144960
مجموع	69784		9197760

المصدر : من اعداد الطلب اعتماد على معطيات المؤسسة

### ثانيا : اعداد موازنة تقديرية للمخزون

لاعداد الموازنة التقديرية للمخزون يجب احتساب مخزون اول المدة في كل فصل ونحن نعلم ان المؤسسة تحتفظ بنسبة 20% من المبيعات المقدرة في بداية كل فصل اذن فمخزون اول المدة بداية كل فصل يتم احتسابه كالتالي :

الفصل الاول : 13000 كلغ \* 20% = 2600 كلغ

الفصل الثاني : 15600 كلغ \* 20% = 3120 كلغ

الفصل الثالث : 18720 كلغ \* 20% = 3744 كلغ

الفصل الرابع : 22464 كلغ \* 20% = 4492,8 كلغ

الفصل الاول من سنة 2019 : 21000 كغ \* 20% = 4200

الجدول رقم (2-3) اعداد الموازنة التقديرية للمخزون الفريضة لسنة 2018 :

الفترة	المبيعات المقدرة من الفريضة (كغ)	مخزون اول مدة من الفريضة (كغ)	مخزون اخر مدة من الفريضة (كغ)	كمية الفريضة المقدر انتاجها (كغ)
الفصل الاول	13000	2600	3120	13520
الفصل الثاني	15600	3120	2600	15080
الفصل الثالث	18720	3744	4493	19469
الفصل الرابع	22464	4493	4200	22171
المجموع	69784	13957	14413	70240

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على معطيات المؤسسة

يتم احتساب مخزون اخر مدة من نهاية كل فصل من خلال العلاقة التالية :

كمية الانتاج المقدرة = المبيعات المقدرة + مخزون اخر مدة نهاية كل فصل - مخزون اول المدة بداية كل فصل

- مخزون اخر المدة في فصل الاول لسنة 2018 = 13000 + 3120 - 2600 = 13520

- مخزون اخر المدة في فصل الثاني لسنة 2018 = 15600 + 2600 - 3120 = 15080

- مخزون اخر المدة في فصل الثالث لسنة 2018 = 18720 + 4493 - 3744 = 19469

- مخزون اخر المدة في فصل الرابع لسنة 2018 = 22464 + 4200 - 4493 = 22171

**ملاحظة :** مخزون اول مدة في بداية كل فصل هو مخزون اخر مدة للفصل الذي سبقه وهذا يعني ان مخزون اول مدة للفصل الاول من سنة 2019 هو مخزون اخر مدة للفصل الرابع من سنة 2018 وان مخزون اول مدة للفصل الرابع من سنة 2018 هو مخزون اخر مدة للفصل الثالث من سنة 2018 ... الخ

ثالثا : اعداد الموازنة التقديرية لانتاج الفريضة وتكلفة الدقيق اللازم لانتاج لسنة 2018

نحن بصدد اعداد الموازنة التقديرية لانتاج وتكلفة الدقيق المستعمل في الانتاج ونحن نعلم ان المؤسسة كي تنتج كغ واحد من الفريضة يتطلب ذلك 2 كغ من اكياس دقيق 10 كغ بتكلفة 22 دج للكغرام الواحد وتستهلك ايضا 3 كغ من اكياس دقيق 25 كغ بتكلفة 25 دج للكغ الواحد اذن فالموازنة التقديرية لانتاج الفريضة وتكلفة الدقيق اللازم تكون على نحو التالي :

الفترة	الكمية المقدر انتاجها من الفريضة (كغ)	الكمية اللازمة من الدقيق لانتاج كغ واحد من الفريضة	كمية الدقيق اللازمة لانتاج الفريضة	سعر بيع الكغ الواحد من الدقيق (دج)	التكلفة الكلية للدقيق اللازمة لانتاج الفريضة (دج)
--------	---------------------------------------	--	------------------------------------	------------------------------------	---

594880	22	27040	2	13520	الفصل الاول
1014000	25	40560	3		
663520	22	30160	2	15080	الفصل الثاني
1131000	25	45240	3		
856636	22	38938	2	19469	الفصل الثالث
1460175	25	58407	3		
975524	22	44342	2	22171	الفصل الرابع
1662825	25	66513	3		
8358560		351200		70240	المجموع

الجدول رقم (4-2) موازنة تقديرية الانتاج الفريضة وتكلفة المواد الاولية للانتاج

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على معطيات المؤسسة

### المطلب الثاني : تقييم مؤسسة الرواد الصناعية والخدماتية

#### اولا نقاط الضعف :

- عدم وجود قسم مهتم بالتقديرات مما انعكس سلبا على قرارات المؤسسة
- يجب الاهتمام بكل ما يرد في القوائم المالية من معلومات وليس الاقتصار على جزء او قائمة مالية معينة
- في ظل وجود عدة مؤسسات تعمل في نفس نشاط المؤسسة فهذا من شأنه ان يخلق منافسة محتدبة في الاسواق

#### ثانيا نقاط القوة :

- كونت المؤسسة صورة جيدة لدى الزبائن ما من شأنه ان يرفع من مكانة المؤسسة في المنطقة اكثر .
- موقع المؤسسة الاستراتيجي الذي يعطيها دفعه اقتصادية وكذلك يساهم في نشرها بين اواسط المستهلكين على نطاق واسع
- رغم اهمال عنصر التقدير الا انها لا تغفل عدة عناصر مهمة اخرى مثل دراسة السوق والاهتمام بالموارد البشرية وغيرها

- طبيعة نشاط المؤسسة من شأنه ان يخدم المنظمة لابرازها كقطب جغرافي هام
- الخبرة المكتسبة باعتبارها من اوائل القائمين على هذا النشاط في المنطقة

### خلاصة الفصل :

بعد التعرف على مؤسسة الرواد الصناعية والخدماتية والتعرف على هيكلها التنظيمي وسيرورة العملية الانتاجية داخل المؤسسة قمنا بإعداد الموازنة التقديرية للانتاج وتكلفة دقيق المستعمل في الانتاج انطلاقا من معطيات المؤسسة وتحليلنا للمبيعاتومخزونات واستخراج كميات الانتاج المقدره وتوزيعها على كل فصول السنة

### الخاتمة:

وفي الأخير ومن خلال ما تعرضنا اليه في الفصل الاول والثاني يمكن القول ان الموازنة التقديرية للانتاج من اهم ادوات واساليب التسيير والرقابة بحيث تعتبر خطة عمل تفصيلية محددة مقدما للاعمال المرغوب في تنفيذها وتوزع هذه الخطة عن جميع المسؤولين حتى تكون مرشدا لهم في مختلف تصرفاتهم ، وكما تعتبر الموازونات التقديرية للانتاج أداة فعالة من حيث التقدير والتخطيط في القرارات المستقبلية ، وعلى جميع المؤسسات والشركات تبني هذا النظام من اجل نهوض بالاقتصاد وتعزيز مكانتهم في السوق .

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع من الجانبين توصلنا الى النتائج التالية :

#### نتائج نظرية:

- تعتبر الموازونات التقديرية عنصر ذو أهمية بالغة للمؤسسات كما لها دور كبير في صنع القرارات داخل المؤسسة .
- نظام الموازونات التقديرية يقتصر الكثير من الوقت والتكاليف .
- تأثر الموازونات التقديرية على وظيفة الانتاج وذلك من خلال قيام مؤسسة بتقدير حجم المبيعات لسنة لاحقة ثم القيام بالانتاج
- تعتبر الموازونات التقديرية للمبيعات هي اساس كل الموازونات فلا يمكن اعداد اي موازنة تقديرية الا بعد اعداد موازنة المبيعات.
- الموازونات التقديرية مقياس حقيقي يمكن للمؤسسات اللجوء اليه لإعداد دراسة ميدانية للسوق وتقدير المبيعات التي ستحققها في السنوات لاحقة .

#### النتائج التطبيقية :

- تم اثبات صحة الفرضية التي مفادها ان المؤسسة الرواد لصناعة والخدمات لا تعتمد على نظام الموازونات التقديرية كخطة في تقدير مبيعاتها.

- مؤسسة الرواد لصناعة والخدمات مختصة بالانتاج حسب طلبيات لذلك نجد مسؤولي الانتاج في الشركة يقومون بدراسة ميدانية للسوق كخطة بديلة عن نظام الموازنات التقديرية

## قائمة المراجع:

### الكتب :

- 1- السيد حسن موفق. التحليل الاقتصادي الجزئي. جامعة دمشق. 1993. ص187
- 2- جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، محاسبة التكاليف المعيارية رقابة واثبات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص40
- 3- خبراء شركة العربية المتعددة للتدريب والاستشارات الإدارية، الاساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، مصر-الجديدة، دون طبعة، دون دار نشر، ص129.
- 4- خالص خالص صافي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2003، ص46.
- 5- محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد وإستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص12.
- 6- محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص216.
- 7- ناصر دادي عدون واخرون، مراقبة تسيير في مؤسسة الاقتصادية، دام حمادية العامة، الجزائر، 2004، ص47

### المذكرات :

- 1 - أ.تقرارات يزيد، د.حليمي ليلي، استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البلديّة، يوم 25 أفريل 2017، ص25
- 2 - بن عزوز ليندة، واقع تطبيق الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة، (مذكرة ماستر)، السنة 2014/2015، ص3.
- 3- بن ريالة جهيدة، الميزانية التقديرية كأداة لتخطيط ومراقبة مبيعات مؤسسة اقتصادية، (مذكرة ماستر)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص40، 41.
- 4- بن حديد احمد عبد السلام، الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، السنة الجامعية 2013/2014، ص7.
- 5- فقيه أميرة، استخدام الموازنة في تفعيل مراقبة تسيير المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز (TIFIB)-بسكرة، جامعة محمد خيضر، سنة 2015/2016، ص29
- 6- د.شريف غياطوا، فيروز رجال، الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة CYCMA، جامعة 8ماي 1945-قالمة، ص17
- 7 - زايدي حميدة، استخدام الميزانيات التقديرية للتحكم في تكاليف المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010\_2011، ص22.
- 8- زهواني رضا، تحسين تخطيط الانتاج في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2007/2008 ص22

- 1- <http://d.scribd.com/docs/1hszggnisofskswojtz.doc> 22:28 ،2017/03/20
- 2 - <http://d.scribd.com/docs/1hszggnisofskswojtz.doc> 21:55 ،2017/03/22
- 3 -razansalah·fonctin de production·<http://mawdoos.com> 2017·22:32/03/23
- 4 - permolink<<http://m.facebook.com/10mars2019/2203>
- 5 - wiki<<https://cor-m-wikipedia.org/08mars2019/10:33>
- 6 - show lhread<<https://www.djelfa.info>  
<https://ar.wikipedia.org/wiki/23mars2019/09:227> -  
<http://malina.yoo7.com/t1624-topic/11mars2019/11:08> -  
show lhread<<https://www.djelfa.info/24mars2019/16:559> -

## المبحث الاول : ماهية الموازنة التقديرية.

تعد الموازنة التقديرية شيئاً هاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام , ويمكن القول عنها أداة تقييم أداء سير المؤسسات وايضا كذلك اداة للرقابة وهي مرحلة مهما كثيراً في عملية التخطيط وهي التقدير .

### المطلب الأول:تعريف الموازنة التقديرية.

هناك العديد من تعريفات يمكننا التعرف على البعض منها فما يلي:

**التعريف 1:** تعرف أنها ترجمة في صورة كمية أو رقمية لأهداف المؤسسة أو الاثنان معا التي ترغب في تحقيقها خلال فترة زمنية معينة محددة مستقبلاً.<sup>1</sup>

**التعريف 2:** هي عبارة عن وثيقة تلخص كل العمليات والأنشطة التي تنوي المنظمة القيام بها لمدة زمنية محددة وتصبح هذه الوثيقة برنامج عمل للمنظمة خلال هذه الفترة ,وهي ترجمة واضحة عن التخطيط والسياسات المستقبلية الموضوعة للمنظمة بناءً على خبرة الماضي والطاقة الاستيعابية للمنظمة والموارد المتوفرة لها وعلى التنبؤات المستقبلية, فيما يتعلق بكل الظروف الداخلية للمنظمة والخارجية المحيطة بها.<sup>2</sup>

**التعريف 3:** هي ترجمة مالية لخطة كفية تغطي جميع أوجه نشاط المشروع لفترة مستقبلية, في صورة شاملة ومنسقة يوافق عليها المسؤولون المنفذون ويرتطون بها وتتخذ هدفاً يتم على أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي والرقابة عليها وتمكن الإدارة من إتخاذ الاجراءات المصلحة لمعالجة الانحرافات والتوصل الى الكفاية القصوى.<sup>3</sup>

**التعريف 4:** يمكن تعريفها بأنها ترجمة لأهداف المشروع في خطة عمل مستقبلية, تعتمد على عدة فروض معينة ويتطلب موافقة المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذها تتطلب الموازنة التنبؤ بالمستقبل والمفاضلة بين بدائل قصد إختبار أفضلها.<sup>4</sup>

**التعريف 5:** هي تقديرات كمية قيمة لبرامج وأنشطة الوحدة الاقتصادية وخطة شاملة ومنسقة وخطة متعلقة بالمستقبل وتمكن المؤسسة من إتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.<sup>5</sup>

ويمكن ان تستنتج بأنها هي أدوات جهاز التسيير التقديري القصيرة الأجل أو كذلك أدوات القيادة قصيرة الأجل وهما آخر مرحلة في التخطيط أي التقدير لأقل من سنة.

1 - . بن عزوز ليندة, واقع تطبيق الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مطاحن الحنونة بالمسيلة, (مذكرة ماستر), السنة 2015/2014, ص3.

2-[permolink<http>://m.facebook.com/10mars2019/22:03](http://m.facebook.com/10mars2019/22:03)

3 -[wiki<https://cor-m-wikipedia.org/08mars2019/10:33](https://cor-m-wikipedia.org/08mars2019/10:33)

4 -خبراء شركة العربية المتعددة للتدريب والاستشارات الإدارية, الاساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة, مصر-الجديدة, دون طبعة, دون دار نشر, ص129.

5 -بن عزوز ليندة, مرجع سبق ذكره ص4

## المطلب الثاني: إجراءات إعداد الموازنة التقديرية.

تكوين لجنة إعداد الموازنة التقديرية : تضم هذه اللجنة عددا من الأعضاء الذين يشاركون في إدارة المؤسسة بما يضمن مشاركة جميع مستويات في إعداد الموازنة التقديرية ومتابعة تنفيذها لتعرف في النهاية على المدير العام بغرض المصادقة.

تحديد فترة الموازنة التقديرية : تختص فترة الموازنة التقديرية بفترة محددة في المستقبل ولا توجد قواعد متفق عليها بخصوص ذلك حيث جرى العرف أن يتم إعدادها على أساس سنوي حتى يتفق السنة المالية كما أن إعداد الموازنة عن فترة طويلة تنطوي على أخطار تتعلق بالخطأ في تقديرات.

تحديد السياسة العامة للمؤسسة: تتمثل في إعلان وتوضيح الخطوط الرئيسية للنشاط المؤسسة تحدد هذه الخطوط أساس التنبؤ بالمبيعات .

إعداد التقديرات : يتم إعداد التقديرات بإحدى الطريقتين : 1.

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

2- التنبؤ الداخلي: يعتمد على تجميع آراء المسؤولين حول الأوضاع الداخلية للمؤسسة فيما يتعلق بالطاقة الإنتاجية والتمويلية والبشرية .

التنسيق بين مختلف المستويات: بعد إعداد التقديرات اللازمة تسليمها إلى المدير العام للمصادقة عليها أو تعديلها في هذا الوقت يتم تنسيق بين الموازنات التقديرية الفرعية.

المصادقة النهائية: بعد اجراء التعديلات الضرورية إن تطلب الأمر ذلك يتم عرض الموازنة التقديرية في شكلها النهائي على المجلس .

تنفيذ الموازنة التقديرية: يشرع ككل قسم في تطبيق خطة أو برنامج عمله إلى حين مقارنة نتائج الفعلية مع تقديرية ثم تستخرج الإنحرافات على مستوى كل موازنة جزئية.

إتخاذ الإجراءات التصحيحية: البحث في أسباب وقوع الإنحرافات وتحليلها ومن ثم إعداد تقارير المتابعة

1 - د. شريف غباط وأ. فيروز رجال، الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة CYCMA، جامعة 8 ماي 1945-قالمة، ص 17

## المطلب الثالث : انواع الموازنة التقديرية .

تعددت أنواع الموازنة إلى حوالي ثمانية وعشرون نوعا ,سنتطرق إلى الأنواع الأكثر استعمالا من الموازنة ويمكن تقسيمها إلى:

الفرع الأول: من ناحية الفترة الزمنية:

وفقا لهذا المعيار فإن الموازنة تنقسم إلى:

1- موازنة قصيرة الأجل:

وتعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة في تحقيقها على المدى القصير, في فترة لا تتجاوز السنة.<sup>1</sup>

2- الموازنة طويلة الأجل :

وهي التي تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المدى الطويل وتستخدم هذه الموازنة طويلة الأجل كأداة لتخطيط فقط, حيث تصعب الرقابة على النشاط منذ خلال هذه الموازنة لأنها أقل دقة من الموازنة القصيرة الأجل .

تعتبر الموازنة القصيرة الأجل جزءا من الموازنة طويلة الأجل ولهذا أن يجب أن لا يكون هناك تعارض في الأهداف.

الفرع الثاني :التقسيم حسب وحدة القياس المستعملة.

هناك موازنة معبرة عنها على أساس عيني و موازنة معبرة عنها على أساس نقدي .<sup>2</sup>

1- موازنة على أساس عيني:

تختص هذه الموازنة تخطيط أنشطة العمليات ذات طابع عيني وتوجد في المؤسسة الصناعية فمثلا كمية الوحدات تكون اما أمتار , طن ....الخ.

2- موازنة على أساس نقدي:

تختص هذه الموازنة تخطيط أنشطة العمليات النقدية في المؤسسة , حيث التدفقات النقدية الوارد إلى المؤسسة من مصادر مختلفة والتدفقات النقدية الخارجية من المؤسسة للحصول على مختلف عوامل الإنتاج ,وتعتمد على المعلومات المنتقاة من المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية.

نظرا لاختلاف أساس القياس في الموازنة المختلفة يجب توحيد أساس القياس بالتعبير النقدي فهو يمثل القاسم المشترك في مختلف النشاطات

1 - show lhread<<https://www.djelfa.info>.

2 -فقيه أميرة, استخدام الموازنة في تفعيل مراقبة تسيير المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز (TIFIB)- بسكرة,جامعة محمد خيضر,سنة 2015/2016,ص29.

الفرع الثالث :من ناحية طبيعة الأعمال التي تغطيها الموازنة.

من هذا المعيار تقسم الموازنة إلى :

1- موازنة التشغيل :

تغطي نشاطات العادية كـشراء , إنتاج , البيع<sup>1</sup>. ويندرج تحتها عدة موازنة وهي كالآتي:

1-2- موازنة المبيعات:

إن نجاح نظام الموازنة يعتمد على دقة في التنبؤ بالمبيعات المستقبلية ,ولذلك نلاحظ أن موازنة المبيعات هي أول الموازنة الواجب إعدادها ,حيث تعتبر اساسا لإعداد موازنة الإنتاج والمصروفات والمقبوضات.حيث توضح موازنة المبيعات الكمية المقدر بيعها خلال فترة معينة عادة تكون سنة ,وتوضح المنتجات التي تسوقها المؤسسة والأسواق التي تعمل فيها.

\*العوامل الواجب دراستها عند إعداد موازنة المبيعات:

تتمثل العوامل الواجب دراستها عند إعداد موازنة المبيعات في :

- المبيعات المحققة خلال الفترات السابقة وتحديد الاتجاه العام لهذه المبيعات .

- الوسائل المتبعة من قبل رجال البيع والوكلاء ومعرفة ما هي الأساليب و الإجراءات التي يمكن اعتمادها لغرض زيادة حجم المبيعات.

- الظروف السائدة في السوق و المنافسين المتواجدين فيه ,و ما هي حصة كل منهم وحصة المؤسسة قياسا بمجموع الطلب المتوقع على المنتجات التي تختص المؤسسة بإنتاجها و تسويقها .

- معرفة مدى تأثير الطلب على البضائع أو المنتجات بالتغيرات الحاصلة في الأسعار وأذواق المستهلكين.

\*العوامل التي تتأثر بها عملية تحديد الأسعار :<sup>2</sup>

- العرض والطلب.

- شدة المنافسة في السوق .

- مدى توفر السلع البديلة.

- مدى هيمنة المؤسسة على السوق.

<sup>1</sup> - show lhread<<https://www.djelfa.info/24mars2019/16:55> .

<sup>2</sup> - خالص خالص صافي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة, ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2003, ص29-32.

- كلفة المنتجات المنتجة و المباعه .

- هامش الربح المرغوب تحقيقه والذي يحقق الربحية المخطط لها .

- مقدار الدخل والقوة الشرائية للزبائن.

- النمو الديمغرافي وتوزيعهم على مناطق الجغرافية والذي يؤثر على خطة المبيعات في المدى البعيد .

\*أساليب توزيع المبيعات: 1

تنقسم أساليب توزيع المبيعات إلى:

#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 فترة أخرى يدعى بالمتغيرات الموسمية ولهذا تحلل مبيعات الفترات السابقة لتحديد التغيرات الموسمية لمبيعات كل بضاعة على حدى و يستخرج متوسط التغيرات الموسمية في شكل نسبة مئوية بحيث يمثل الموسم نسبة مئوية من مبيعات السنة.

#التوزيع الجهوي للمبيعات:

من الواجب توزيع المبيعات جهويا أو على أساس المناطق لأن الاستهلاك يختلف من منطقة لأخرى نظرا للتوزيع السكاني المختلف و المستوى الاقتصادي والاجتماعي لكل منطقة , ولمعرفة ما يمكن أن يباع في كل منطقة يجب دراسة توزيع المبيعات لذلك المنتج في السنوات الماضية ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الآتية:

- نسبة توزيع السكان على المناطق والنمو الديمغرافي.

- دراسة حركات انتقال السكان من منطقة إلى أخرى.

- المستوى الاقتصادي والاجتماعي لسكان المناطق المختلفة.

- بالنسبة للمنتجات الصناعية تؤخذ بعين الاعتبار عدد الشركات وحجمها العاملين فيها ...الخ.

#التوزيع على أساس المنتجات :

إن هدف هذا التوزيع هو تمكين المؤسسة من متابعة و تقييم تطور مبيعات كل منتج و الطريقة المتبعة في التوزيع هي إما توزيع حسب السنوات السابقة أو حسب أهمية هامش الربح بحيث تستعمل المؤسسة على بيع المنتجات التي لها هامش ربح كبير وتشجيعها والتقليل من

<sup>1</sup> بن رباله جهيدة, الميزانية التقديرية كأداة لتخطيط ومراقبة مبيعات مؤسسة اقتصادية , (مذكرة ماستر), جامعة محمد خيضر - بسكرة, 2014/2015, ص 40, 41.

بيع المتوجات التي لها هامش ربح ضعيف ويصعب تسويقها كما أن هذا التوزيع التوزيع يساعد على معرفة مدى تأثير المنتجات الجديدة على مبيعات المنتجات القديمة.<sup>1</sup>

\*تنفيذ موازنة المبيعات :

بعد إعداد موازنة المبيعات بشكلها النهائي والمصادقة عليها من قبل الإدارة العليا يتم إبلاغ الأقسام المختلفة بمضمونها والتفاصيل الضرورية التي توضح أنواع المنتجات ومناطق البيع، شروط البيع، الخصم الممنوح، طول فترة الائتمان التجاري وشروط التسديد والسياسة التسويقية وغيرها من المعلومات الضرورية.

خلال عملية تنفيذ الموازنة يجب متابعة ومراقبة هذه العملية للتعرف على النتائج المحققة ومدى تطابق التقديرات بالنتائج الفعلية، وذلك عن طريق إعداد تقارير المتابعة التي قد تكون أسبوعية أو شهرية.

توضح هذه التقارير الكميات المقدرة والفعلية، ومقدار الانحراف وأسبابها واقتراح الإجراءات اللازمة لمعالجتها حيث تقدم هذه التقارير إلى مدير المبيعات أو المدير العام، أو المجلس الإدارة.

ب-موازنة الإنتاج :

\*مفهوم موازنة الإنتاج :

يتم من خلالها احتساب كمية الوحدات الواجب إنتاجها خلال فترة الموازنة، وهذا الاحتساب مشتق من تركيبة من توقعات المبيعات وكمية مخزون البضاعة التامة الصنع المرغوب الاحتفاظ بها في نهاية الفترة، غالباً ما يكون مخزون أمان لمواجهة الزيادة غير المتوقعة في الطلب.<sup>2</sup>

\*أنظمة الإنتاج:

هناك نظامين للإنتاج:

♦ الإنتاج على أساس الأوامر الخاصة (الطلبات):

في هذه الحالة تقوم المؤسسة بصناعة أنواع خاصة من المنتجات لتنفيذ طلبات الزبائن وفي هذه الحالة المؤسسة لا تنتج منتجات تامة لأجل التخزين، فمن واجبها إذن وضع الذي يمكنها من إنتاج وتسليم المتوجات في اقرب وقت ممكن ونظراً لان التنبؤ بالمبيعات ليس سهلاً في هذا النموذج فإنه من الصعب إنتاج كميات مقدما قبل الحصول على متطلبات، ورغم هذا فيمكن المؤسسة تبدأ في إنتاج بعض الأجزاء مقدما حتى تلي طلبات الزبائن في الأوقات المحددة.

<sup>1</sup> - فقيه أميرة، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>2</sup> - <https://ar.wikipedia.org/wiki/23mars2019/09:22>

♦ الإنتاج بالسلسلة أو الإنتاج المستمر:

ويتضمن هذا النوع:

- المعدات المنتجة بالسلسلة (الشاحنات, الآلات, بعض معدات المكتب... الخ)

حيث من خاصية هذا النظام:

- يمكن التنبؤ بالمبيعات .

- دورة الإنتاج قصيرة .

- يستوجب على المؤسسة تخزين كميات معتبرة وبصفة دائمة من المتوجات التامة الصنع  
الطلب.

\*أهداف موازنة الإنتاج: <sup>1</sup>

تهدف موازنة الإنتاج إلى:

- تقدير كميات الإنتاج التي تقابل بها حاجات الموازنة المبيعات من جهة وتواجه بها طلبات  
الزبائن ف وقت قصير.

- تقدير الاحتياطات من المواد الأولية ومواقبت شرائها.

- تخطيط الاحتياطات من يد العاملة المباشرة.

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

- مراقبة الإنتاج والغرض من ذلك هو الاستعمال الأمثل للطاقات المتاحة للوصول إلى  
المستويات المخططة لجودة وكمية الإنتاج وفي الوقت المحدد وبأقل التكاليف.

\*الخطوات الواجب إتباعها لإعداد موازنة الإنتاج:

لإعداد موازنة الإنتاج يجب إتباع الخطوات التالية:<sup>2</sup>

1 - تحديد الكميات الواجب توفرها من المنتجات التامة الصنع في المخازن في بداية ونهاية  
الفترة التي تغطيها الموازنة.

2- تحديد الكميات الواجب إنتاجها وتسليمها إلى مخازن المنتجات تامة الصنع.

3- تحديد الكميات من المنتجات تحت الصنع في بداية ونهاية الفترة ودرجة التصنيع الذي  
وصلت إليه.

<sup>1</sup>-محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي, المدخل الحديث في إعداد وإستخدام الموازنات, الدار الجامعية, مصر, 2001, ص12.

<sup>2</sup>-خالص خالص صافي صالح, مرجع سبق ذكره, ص 46.

ج- موازنة المواد الأولية:

لغرض تخطيط احتياجات الإنتاج من المواد الأولية يجب دراسة ومعالجة مشكلة الموازنة ما بين:

- كمية المواد الخام اللازمة لإنتاج المقدر.

- مستوى المخزون من المواد الأولية.

- كمية المواد الأولية الواجب الاحتفاظ بها في نهاية الفترة.

\*توفير الكميات اللازمة للإنتاج في الوقت المناسب وتحقيق الرقابة على المواد الأولية

لتوفير الكميات اللازمة للإنتاج في الوقت المناسب وتحقيق الرقابة على المواد الأولية يجب دراسة ما يلي:

- تحديد مقدار حاجة الإنتاج من المواد الأولية, وذلك بإعداد موازنة لإحتياجات الإنتاج من هذه المواد.

- تحديد مستويات المخزون من المواد الأولية, ذلك بإعداد موازنة المخزون من هذه المواد الأولية.

- تحديد الكميات الواجب شرائها من المواد الأولية وتاريخ الشراء ومواعيد الإستلام وأسعار الشراء وكلفة المشتريات المواد الأولية.

- تحديد تكلفة المواد الأولية اللازمة للإنتاج استناد إلى التقديرات الوارد بموازنة احتياجات الإنتاج من المواد الأولية وذلك بإعداد موازنة لتكلفة المواد الأولية اللازمة للإنتاج .

إن إعداد موازنة المواد الأولية للإنتاج ومدى دقتها تتوقف على طبيعة المؤسسة والسلع التي تنتجها, فالمؤسسة التي تنتج سلع نمطية تكون موازنة تقديراتها أكثر دقة من تلك التي تنتج إنتاجها غير متماثل.

د- موازنة اليد العاملة:

تهدف إلى تحديد الاحتياجات المطلوبة من العمالة المباشرة للوفاء ببرامج الإنتاج الواجب إنجازها لمواجهة احتياجات السوق لفترة زمنية معينة.<sup>1</sup>

\*تحديد الوقت المتاح:

يتم في هذه المرحلة تحديد حجم الساعات المنتجة للعمل المباشرة ويستخرج هذا الحجم كما يلي:

- تحديد عدد العمال الذين لهم علاقة مباشرة بالإنتاج.

<sup>1</sup> - بن حديد احمد عبد السلام, الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية, مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير أكاديمي, جامعة قاصدي مرباح – ورقلة, السنة الجامعية 2013/2014, ص7.

- تحديد عدد أيام الحضور العامل له علاقة مباشرة بالإنتاج.

- عدد الساعات المنتجة اليومية.

★ تقدير معدل الأجر:

من الأعباء التي تقع على عاتق المؤسسة مصاريف العاملين والتي تدفعها نظير جهودهم المبذول لتنفيذ برنامج ولهذه المصاريف عدة المصاريف عدة مكونات و عدة طرق لدفعها يجب أخذها في الحسبان عند تقدير معدل الأجر الواجب دفعه للعامل.<sup>1</sup>

تتكون مصاريف اليد العاملة من : الأجر القاعدي ,تكلفة الساعات الإضافية , علاوات لإنتاجيه والأعباء الاجتماعية.

2- الموازنة المالية:

هي تلك المتعلقة بكل الخطط المالية المتعلقة بالاستغلال, ومدى الوفاء بالالتزامات على المدى القصير, إضافة إلى التخطيط والإنفاق في المشاريع الاستثمارية, حيث تنفرع هذه الموازنة إلى الموازونات التالية:  
الموازنة النقدية:

تعرف الموازنة النقدية على أنها "عبارة عن تقدير لمدفوعات ومقبوضات المؤسسة خلال فترة معينة".

تلعب موازنة النقدية دورا هاما وأساسيا في تخطيط الرقابة النقدية في المؤسسة وإيجاد التوازن المستهدف بين الربحية والسيولة وذلك من خلال تخطيط وتقدير كل النفقات النقدية داخلية كانت أو خارجية, وتحديد أي عجز في النقدية, وفي أي وقت سيكون هذا العجز وسبل مواجهته, وأيضا تحديد وفر في النقدية, وفي أي وقت سيكون هذا الوفر وسبل استثماره, ويكون من الأفضل إعداد موازنة النقدية شهريا أو أسبوعيا أو حتى يوميا, حتى يمكن توفير المعلومات الكافية واللازمة لتخطيط ورقابة المركز المالي النقدي للمؤسسة.

◆ التدفقات النقدية في المؤسسة:

تتمثل التدفقات النقدية للمؤسسة فيما يلي:

1-الموارد النقدية: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> - زايدي حميدة، استخدام الميزانيات التقديرية للتحكم في تكاليف المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010\_2011، ص22.

تتمثل الموارد النقدية في :

- من القروض طويلة الأجل وقصيرة الأجل.
- من المساهمين عن طريق إصدار أسهم جديدة لزيادة رأس المال .
- تحصيل المبيعات .
- التنازل عن الأصول الثابتة .
- إصدار أسهم جديدة.
- بيع أوراق مالية.
- فوائد الاستثمار.
- فوائد أرصدة الحسابات بالبنوك.

2- استخدامات النقدية:

- تستخدم النقدية في الأغراض التالية:<sup>2</sup>
- تسديد تكاليف الإنتاج , مواد أولية وأجور وغيرها.
- إقتناء أصول ثابتة جديدة.
- تسديد الديون المستحقة .
- تسديد الفوائد على القروض.
- توزيع الأرباح.
- تسديد الضرائب المستحقة على الأرباح.

الفرع الرابع :التقسيم على معيار الثبات والمرونة:

تنقسم الموازنة على أساس معيار الثبات والمرونة إلى موازنة ثابتة وموازنة مرنة كما يلي:

**الموازنة الثابتة :** تبنى الموازنة الثابتة على حجم الإنتاج واحد وتستعمل في المؤسسات التي لها القدرة على التنبؤ بصفة حقيقية بحجم النشاط للفترة القادمة ، حيث تتميز هذه الموازنة بالثبات نسبيا إلى مستوى حجم النشاط.

---

<sup>1</sup> - محمد فركوس ،الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2001،ص216.

<sup>2</sup> - فقيه أميرة،مرجع سبق ذكره ،ص13.

**الموازنة المرنة (المتغيرة) :** ويطلق عليها كذلك المتغيرة وتعد على أساس مجموعة متعددة من مستويات النشاط ، لغرض المراقبة وتقييم الأداء ، حيث تعتبر هذه الموازنة كأداة فعالة في ذلك و تتميز بالمرونة إذ أن هناك تغيرات تحدث في محيط المؤسسة سواء الداخلي أو الخارجي، ولذا يجب أن تستجيب لهذه المتغيرات.<sup>1</sup>

الفرع الخامس: من ناحية درجة التفاصيل التي تشمل عليها على:

موازنة المسؤولية: إن موازنة المسؤولية أداة فعالة للمراقبة لأنها تزودنا بالمعلومات المفصلة التي تساعد على تقييم أداء المسؤول الذي هو على رأس القسم المعني أو مركز المسؤولية، الذي قد يكون هدفه تخفيض الأعباء فيكون مركز التكاليف أو لزيادة الإيرادات فهو مركز الإيرادات، أو في الأخير أرباح فهو مركز ربح إذ أن الموازنة تتضمن الأعمال المراد تنفيذها خلال فترة الموازنة لكل قسم من أقسام المؤسسة.

موازنة البرامج: تساعد هذه الموازنة على اتخاذ القرارات خاصة في المشاريع الاستثمارية حيث أنها تحدد ما تسعى المؤسسة إلى القيام به من خطط رئيسية، وأساس موازنة البرامج هو نشاط معين أو عملية محددة تريد المؤسسة القيام بها، مثل شراء آلة جديدة، القيام بحملة دعائية... الخ.<sup>2</sup>

#### **المطلب الرابع : مساهمة الموازنة التقديرية في الإنتاج ف الوظيفة الإنتاجية.**

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

#### **الإنتاج=المبيعات +مخزون آخر المدة -مخزون أول المدة.**

لإعداد الميزانية التقديرية للإنتاج يجب معرفة أولا أنظمة الإنتاج ثم طريقة إعداد الميزانية

#### **أنظمة الإنتاج :**

الإنتاج على أساس الأوامر خاصة:

نلاحظ أن المؤسسة في هذه حالة تقوم بصناعة أنواع خاصة من المنتجات لتنفيذ طلبات الزبائن وفي هذه الحالة المؤسسة لا تنتج منتجات تامة الصنع فيتوجب عليها وضع نظام يمكنها من إنتاج وتسليم المنتجات في أقرب وقت ممكن.<sup>3</sup> ونظرا أن التنبؤ بالمبيعات ليس سهلا

<sup>1</sup> - أ.تقاررت يزيد.د.حليمي ليلي، استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة2، يوم 25أفريل 2017،ص25.

<sup>2</sup> - جيرانييل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، محاسبة التكاليف المعيارية رقابة واثبات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص40.

<sup>3</sup> - محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي، مرجع سابق،ص136.

في هذا النموذج فإنه من الصعب إنتاج منتجات مقدما قبل الحصول على الطلبات وغم هذا فيمكن المؤسسة أن تبدأ في إنتاج بعض الأجزاء مقدما حتى تلبية طلبات الزبائن في الأوقات المحددة.

الإنتاج بالسلسلة او الإنتاج المستمر:

ويتضمن هذا النوع :

المعدات المنتجة بالسلسلة الشاحنات الآلات بعض معدات المكتب

المنتجات الصناعية الإسمنت الزجاج وبعض خاصيات الإنتاج المستمر يمكن التنبؤ بالمبيعات

دورة الإنتاج تكون قصيرة قصيرة على العموم بعض الأسابيع على الأكثر يستوجب على

المؤسسة تخزين كميات معتبرة و بصفة دائمة من المنتجات التامة الصنع المقابلة للطلب<sup>1</sup>.

الموازنة التقديرية لمستلزمات برنامج الإنتاج:

بعدما بينا كيفية إعداد برنامج الإنتاج ننتقل الآن الى تبيان كيفية تحديد ما يستلزم ذلك البرنامج من المواد الأولية والعمل المباشر و المصاريف الصناعة غير المباشرة .

الموازنة التقديرية للمواد الأولية :

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

تقدير كمية المواد الأولية :

إن إعداد التقدير للمواد الأولية اللازمة للإنتاج يتوقف على مدى تماثل المنتجات المراد إنتاجها .

تقدير الأسعار:

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

الرقابة وتحليل الانحرافات :<sup>2</sup>

تظهر الانحرافات بين الموازنة التقديرية و النتائج الفعلية عند تنفيذ برنامج الإنتاج ويقوم قسم المحاسبة بتحليل الانحرافات:

- إنحرافات في الكمية المستهلكة وترجع أسبابها عموما إلى ضياع وتلف وفساد المواد.

<sup>1</sup> - http://malina.yoo7.com/t1624-topic/11mars2019/11:02-

<sup>2</sup> - بن عزوز ليندة، مرجع سبق ذكره، ص28

- إنحراف السعر وهو ينتج عن التغيير في السعر الفعلي عن السعر التقديري.

### الموازنة التقديرية للعمل المباشرة:

يعتبر العمل المباشر من أهم العناصر التي يمثل قسط كبيراً في تكلفة الإنتاج ولهذا من الواجب تخطيط الأجور ومراقبتها وإعداد هذه الموازنة لا بد من معرفة مايلي:

- برنامج الإنتاج التقديري.

- الوقت اللازم للإنتاج الوحدة من المنتج وكمية الوقت اللازم لتنفيذ برنامج الإنتاج.

- الوقت المتاح من العمل المباشر .

- معدل الأجر الذي يدفعه العامل.

### تقدير الوقت اللازم لتنفيذ برنامج الإنتاج:

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

تحديد الوقت المتاح : وذلك من خلال: <sup>1</sup>

- تحديد عدد العمال الذين لهم علاقة مباشرة بالإنتاج .

- تحديد عدد أيام الحضور لعمال لهم علاقة مباشرة بالإنتاج.

- عدد الساعات المنتجة المتاحة لكل عامل.

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

### رقابة الانحرافات:

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

### إعداد الموازنة:

- تقوم بتحديد جميع المصاريف وتقديرها.

- فصل بين عناصر المصاريف الثابتة وعناصر المصاريف المتغيرة.

- تقوم بتوزيع هذه المصاريف على أقسام الإنتاج والخدمات.

<sup>1</sup> - بن عزوز ليندة, مرجع سبق ذكره, ص29.

- للحصول على المصاريف الصناعية غير المباشرة نجمع كل من المصاريف الصناعية المتغيرة والثابتة.

### الرقابة على تنفيذ الموازنة:1

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

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

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

## المبحث الثاني: ماهية وظيفة الإنتاج

### المطلب الاول : مفهوم الانتاج<sup>2</sup>

لقد اختلف الاقتصاديون على تعريف الإنتاج نظرا لإختلاف الآراى استخلصنا بعضهم ومنه :  
أولاً: هو تلك العمليات التي تغير من شكل المادة فتجعلها صالحة لإشباع حاجات ما أو بعبارة أخرى تلك العمليات التي من شأنها خلق المنفعة أو زيادة المنفعة وهذه هي المنفعة الشكلية مثل تحويل الخشب إلى كراسي أو موائد...الخ.

ثانياً: عمليات نقل من مكان تفل فيه منفعة الشيء إلى مكان آخر وتزيد فيه المنفعة دون تغيير شكلها.  
ثالثاً: هي عمليات التخزين حيث يضيف التخزين منفعة إلى السلعة، هي الاحتفاظ بها لحين حاجة الناس إليها، وقد يقتضي التخزين إجراء بعض العمليات الشكلية ولكنها محفظة بمادتها الأصلية فيطلق عليها المنفعة الزمنية مثل الاحتفاظ بالفواكه والخضروات عن طريق التبريد

رابعاً: هي الخدمات التي من شأنها تسهيل عملية التبادل، فالتبادل من شأنه أن يزيد من المنفعة، والمنفعة التي تنتج عن هذا الطريق يطلق عليها المنفعة التمليلية.

خامساً: وإن أصحاب المواهب العقلية كالمهندس والمدرس والطبيب والمحامي، ومؤسسات النقل والسياحة وغيرها هؤلاء جميعاً يقدمون عملهم للأفراد هم في مسيس الحاجة إليها وهم وإن يشبعون هذه الحاجات، إنما يقومون بالإنتاج وإن لم يكن في صورة مادية

- نخلص من ذلك إلى أن العملية الإنتاج لا تعني عملية الخلق ذاتها وإنما تعني خلق المنفعة أو زيادتها، وهي بهذا تشمل السلع والخدمات ويتم التبادل في السوق عن طريق الائتمان.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون واخرون , مراقبة تسسير في مؤسسة الاقتصادية , دام حمادية العامة , الجزائر , 2004 , ص 47

السيد حسن.موفق.التحليل الاقتصادي الجزئي.جامعة دمشق.1993.ص187

وهذه الائتمان لا تتوقف على طلب المستهلكين على هذه المنتجات فحسب، وإنما أيضا على تكاليف الإنتاج.

غير أن التكاليف بدورها تعتمد على كميات العوامل المختلفة اللازمة لإنتاج منتج معين من ناحية، وعلى الأثمان التي يجب أن تدفع لوحدات هذه العوامل في مقابل استخدامها في الإنتاج من ناحية أخرى.

- وكذلك نخلص الى ان المقصود بوظيفة الانتاج هي الانشطة التي تسعى الى استعمال مختلف عوامل الانتاج (الموارد البشرية،المالية ...) من اجل انتاج خدمات ومنتجات مادية .  
وذلك بتحقيق الاهداف المتعلقة بتخفيض التكاليف ، واحترام اجال التنفيذ ، وتحسين نوعية وجودة الخدمات والمنتجات .

وتقوم وظيفة الانتاج اساس بالمهام التالية:<sup>1</sup>

- الجانب التقني للخدمات والمنتجات.

- تنظيم عمليات الانتاج (اختيار الالات ،ترتيب المهام...).

- مراقبة النوعية و الجودة .

و تقوم بهذه الوظيفة دائما وحدة إدارية متخصصة سواء على مستوى دائرة أو قسم تسمى ” إدارة الإنتاج “، وذلك في المنظمات الصناعية التي تعمل على إنتاج سلعة معينة بمواصفات محددة أما في المنظمات الخدمية , فتقوم بهذه الوظيفة وحدة إدارية تسمى ” إدارة العمليات “ .

## المبحث الثاني: ماهية وظيفة الإنتاج

### المطلب الاول : مفهوم الإنتاج<sup>1</sup>

لقد اختلف الاقتصاديون على تعريف الإنتاج نظرا لإختلاف الأراى استخلصنا بعضهم ومنه :

أولاً: هو تلك العمليات التي تغير من شكل المادة فتجعلها صالحة لإشباع حاجات ما أو بعبارة أخرى تلك العمليات التي من شأنها خلق المنفعة أو زيادة المنفعة وهذه هي المنفعة الشكلية مثل تحويل الخشب إلى كراسي أو موائد...الخ.

ثانياً: عمليات نقل من مكان تظل فيه منفعة الشيء إلى مكان آخر وتزيد فيه المنفعة دون تغيير شكلها.

ثالثاً: هي عمليات التخزين حيث يضيف التخزين منفعة إلى السلعة، هي الاحتفاظ بها لحين حاجة الناس إليها، وقد يقتضي التخزين إجراء بعض العمليات الشكلية ولكنها محفوظة بمادتها الأصلية فيطلق عليها المنفعة الزمنية مثل الاحتفاظ بالفواكه والخضروات عن طريق التبريد

رابعاً: هي الخدمات التي من شأنها تسهيل عملية التبادل، فالتبادل من شأنه أن يزيد من المنفعة، والمنفعة التي تنتج عن هذا الطريق يطلق عليها المنفعة التمليلية.

خامساً: وإن أصحاب المواهب العقلية كالمهندس والمدرس والطبيب والمحامي، ومؤسسات النقل والسياحة وغيرها هؤلاء جميعاً يقدمون عملهم للأفراد هم في ميسر الحاجة إليها وهم وإن يشبعون هذه الحاجات، إنما يقومون بالإنتاج وإن لم يكن في صورة مادية

- نخلص من ذلك إلى أن العملية الإنتاج لا تعني عملية الخلق ذاتها وإنما تعني خلق المنفعة أو زيادتها، وهي بهذا تشمل السلع والخدمات ويتم التبادل في السوق عن طريق الائتمان.

وهذه الائتمان لا تتوقف على طلب المستهلكين على هذه المنتجات فحسب، وإنما أيضاً على تكاليف الإنتاج.

غير أن التكاليف بدورها تعتمد على كميات العوامل المختلفة اللازمة لإنتاج منتج معين من ناحية، وعلى الأثمان التي يجب أن تدفع لوحدات هذه العوامل في مقابل استخدامها في الإنتاج من ناحية أخرى.

- وكذلك نخلص الى ان المقصود بوظيفة الانتاج هي الانشطة التي تسعى الى استعمال مختلف عوامل الانتاج (الموارد البشرية،المالية ...) من اجل انتاج خدمات ومنتجات مادية .

وذلك بتحقيق الاهداف المتعلقة بتخفيض التكاليف ، واحترام اجال التنفيذ ، وتحسين نوعية وجودة الخدمات

والمنتجات .

وتقوم وظيفة الانتاج اساس بالمهام التالية:<sup>1</sup>

- الجانب التقني للخدمات والمنتجات.

- تنظيم عمليات الانتاج (اختيار الالات ،ترتيب المهام...).

- مراقبة النوعية و الجودة .

و تقوم بهذه الوظيفة دائما وحدة إدارية متخصصة سواء على مستوى دائرة أو قسم تسمى " إدارة الإنتاج "وذلك في المنظمات الصناعية التي تعمل على إنتاج سلعة معينة بمواصفات محددة أما في المنظمات الخدمية , فتقوم بهذه الوظيفة وحدة إدارية تسمى " إدارة العمليات " .

## المطلب الثاني: عناصر الانتاج<sup>2</sup>

ينفق الاقتصاديون المعاصرون على تقسيم عناصر الإنتاج إلى أربعة أقسام وهي الأرض (الطبيعية)، والعمل ورأس المال والتنظيم (الإدارة)، وفيما يلي توصيف لتلك العناصر:

### 1- الأرض أو الطبيعة:

يطلق لفظ الأرض أو الطبيعة على كل مستلزمات الإنتاج التي أمدتنا بها الطبيعة وهذه تشمل الصفات الطبيعية والكيميائية والحيوية والتضاريسية للأرض بالإضافة إلى ما يحتويه باطنها من مناجم وبتترول أو مياه جوفية. كما يشمل هذا المعنى العوامل والظروف المناخية التي تحيط بنا.

### 2- العمل:

<sup>1</sup>في 20/03/2017، 22:28 <http://d.scribd.com/docs/1hszqnnisosfskwojtz.doc>

<sup>2</sup>في 22/03/2017، 21:55 <http://d.scribd.com/docs/1hszqnnisosfskwojtz.doc>

يقصد بالعمل هنا الجهد الذي يبذله الإنسان ذهنيا كان أو جسمانيا، أثناء قيامه بإنتاج السلع والخدمات الاقتصادية، لذا فإنه يعتبر واحد من الأنشطة الاقتصادية التي تعمل على إيجاد حل للمشكلة الاقتصادية التي تواجه المجتمع ككل، وترجع الفائدة من مساهمة عنصر العمل في الإنتاج إلى قدرته الإنتاجية وبالتالي قدرته على خلق أو زيادة منفعة السلع والخدمات التي يشارك في إنتاجها ويتطلب العمل من الإنسان أن يضحى بعدد من ساعات يومه يقضيها في العمل، هذا بالإضافة إلى الجهد الذهني أو الجسماني الذي يبذله خلال ساعات العمل.

وكلما زادت الساعات التي يخصصها الفرد للعمل كلما زاد بالتالي إنتاجه ولكن ليست هذه العلاقة علاقة طردية مطلقة لأن الإنسان يتعرض إلى التعب.

ولقد اختلف الاقتصاديون الأوائل في نظرهم إلى العمل، فالاقتصاديون الطبيعيون كانوا يعتقدون أن الأرض هي العنصر الإنتاجي الوحيد وأن العمل الزراعي وحده أيضا قادر على خلق إنتاج من التربة الزراعية في حين أن البعض الآخر وعلى رأسهم آدم سميث كانوا يعتبرون أن العمل هو العنصر الإنتاجي الوحيد، وأن القدرة الإنتاجية للأرض ممثلة فيما تحتويه من معادن، أو مواد عضوية، وماء، وهواء تتحول إلى حاصلات زراعية بفعل الإنسان وأن العمل المنتج هو الذي يؤدي إلى زيادة الكميات المنتجة من السلع المادية الملموسة، أما العمل المستخدم في إنتاج السلع الغير ملموسة أي الخدمات كالخدمات الترفيهية. ولقد أدى تقسيم العمل والتخصص إلى زيادة قوة العمل المتاحة وزيادة قدرتها الإنتاجية، ولقد كان آدم سميث أول من نادى بتقسيم العمل ويقصد بذلك أن تقسيم العمليات الإنتاجية سواء على الوحدة الإنتاجية أو المستوى القومي أو المستوى الدولي إلى عمليات إنتاجية صغيرة يقوم كل عامل أو مجموعة من العمال بالتخصص في عملها، وبذلك يزداد الإنتاج الكلي وتتوقف إمكانية تقسيم العمل على عوامل كثيرة أهمها نوع العمل أو طبيعته، حجم الأسواق التي يوجه إليها الإنتاج ومدى توفر رؤوس الأموال اللازمة.

### -3- رأس المال:

تطلق كلمة رأس المال على السلع الإنتاجية أو الرأسمالية أو الاستهلاكية التي يقوم الإنسان بإنتاجها لتساعده على إنتاج السلع والخدمات الأخرى سواء كانت إنتاجية أو استهلاكية أي الثروة التي يستخدمها الإنسان في خلق ثروات أخرى لذا يدخل في هذا التعريف سلع رأسمالية مثل المصانع بما فيها من آلات وعدد و سلع نصف مصنعة والمواد الأولية أو الخام، والسلع الاستهلاكية تشمل المنازل والسلع الغذائية... الخ .

ويذهب بعض الاقتصاديون إلى أن عنصر الأرض والطبيعة يدخل ضمن مفهوم رأس المال معللين ذلك بأن الأرض تعطي قدراتها الإنتاجية على دفعات متعددة شأنها في ذلك شأن السلع الرأسمالية الأخرى وتبعاً لذلك فإن عنصر رأس المال يشمل كل شيء سواء كان مصدره الطبيعة أو من صنع الإنسان يستخدم في الإنتاج فيما عدا عنصر العمل.

### -4- الإدارة أو التنظيم :

الإدارة ماهي إلا نوع من أنواع العمل ولكنه يتميز بصفات خاصة وله أهمية كبرى في عمليات الإنتاج لذا فإنه يعتبر عنصراً، ويقوم بالإدارة فرد واحد أو مجموعة من الأفراد

مسؤوليته عن إصدار القرارات الخاصة بكمية الإنتاج ومواصفات الإنتاج وكيفية الإنتاج وغيرها من القرارات المتعلقة بعمليات الإنتاج والتسويق وغيرها. وغالبا ما تقع مسؤولية نجاح المشروع أو فشله على مدى قدرة الإدارة وكفاءتها .

### المطلب الثالث: اهداف وظيفة الانتاج<sup>1</sup>

#### 1- تطوير المنتجات:

في نشاطها العادي تتصل المؤسسة بشكل مستمر بالسوق والمستهلك، إما بواسطة وظيفة التسويق أو بواسطة نظام معلومات التسيير بهدف جمع مختلف ما يرتبط بصدى المنتوجات ودرجة تقبلها من طرف المستهلك ومتطلبات هذا الأخير في التحسين أو التغيير في المواصفات الشكلية أو الخصائص المادية. فدرجة التطوير يمكن أن تكون بسيطة بمعنى تغيير الأغلفة أو الوزن أو ألوان الأغلفة

فهذا لا يتطلب تغييرا في الجهاز الإنتاجي، أما ما يرتبط بالتغيير الكلي للمنتوج فهذا يعني ضرورة الدراسة، اختيار التكنولوجيا المناسبة، تغيير الآلات، إعادة تكوين العمال. وهذه العملية تتم في مدة متوسطة أو طويلة الأجل و هي تتطلب وسائل مالية معتبرة. وهذه العملية تمر بالمراحل التالية:

- جمع أفكار حول التغييرات الجديدة.

- تصنيفها وفرزها لأخذ المقبول منها للتنفيذ.

- دراسة الاختيارات المحددة من جوانب هندسية.

- بداية إنجاز تجارب ونماذج من هذا المنتج.

- تجربة إدخاله للسوق واقتراحه للمستهلك.

وهي تعتبر من أصعب المراحل ودرجة نجاحها مرتبطة بعدة عوامل مثل الإعلان،

الإشهار، درجة المنافسة.

#### 2- تطوير طرق الإنتاج:

تكنولوجيا المنتج مرتبط بتكنولوجيا طريقة الإنتاج، إلا أنه يمكن تغيير طريقة الإنتاج بدون تغيير المنتج وهذا بإدخال تحسينات على جهاز الإنتاج، كالوقت الذي يستغرق في كل مرحلة،

<sup>1</sup> زهواني رضا، تحسين تخطيط الانتاج في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 20072008 ص22

أو دراسة الحركات التي يقوم بها كل عامل وهذا لحذف الحركات والوقت الغير مبرر أو بدون فائدة أو استعماله في مجالات أخرى .  
**3- زيادة الإنتاج:**

هذه العملية مرتبطة مباشرة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة وهذا فيما يتعلق بالمنافسة ونصيب السوق و بالإستراتيجية الفرعية الخاصة بالإنتاج والبيع، حيث الإنتاج مرتبط بالبيع وبرنامج المبيعات نحو الأمام ومرتبط ببرنامج التمويل من الخلف وبيطاقات الإنتاج في المؤسسة.

زيادة الإنتاج تختلف طرقه ووسائله، إذ يمكن الرفع من عدد الوحدات المنتجة باستعمال نفس الجهاز الإنتاجي والموارد البشرية أو بتغيير أحد منها.

**4- تحسين اداء العمال :** ويتم ذلك حسب الطرق التالية :

- التأثير في رغبة العمال بحوافز مادية مثل زيادة الأجور، تحديد مكافآت دورية، أو بواسطة حوافز معنوية مثل الترقية.

- الاتصال بشكل أحسن وإعطاء اهتمام أكثر للعمال.

- بواسطة التدريب وإعادة التكوين للعمال.

- توفير ظروف اجتماعية مادية مثل التهوية والإنارة.

وهذا ما يسمح برفع الإنتاجية للمؤسسة.

### **المطلب الرابع: اهمية وظيفة الإنتاج<sup>1</sup>**

تكتسي هذه الوظيفة اهمية بالغة نذكر منها :

- تنبع أهمية عملية الإنتاج من تقديم السلع المختلفة التي تغطي كافة احتياجات الإنسان بمعايير مناسبة للاستهلاك.

- الارتقاء بالحياة الإنسانية وتطويرها.

- مصدر قوي للاستثمار ورفع الناتج المحلي الإجمالي للبلاد وتنشيط العجلة الاقتصادية.

- زيادة فرص العمل، والحدّ من معدل البطالة وخاصة بين الشباب.

- تحقيق ميزة تنافسية للبلاد المنتجة بين البلدان الأخرى.

- تحقيق الاكتفاء الذاتي النسبي.

- تطوير العديد من المجالات الحياتية العامة؛ مما يؤدي إلى زيادة معدلات الرفاهية عند الأفراد عن طريق إنتاج العديد من المنتجات والخدمات التي تُساعد على توفير مجموعة من الأشياء المفيدة، مثل أجهزة الحاسوب، والهواتف المحمولة.

- المساهمة في ظهور التطور الصناعي العالمي الذي أدى إلى نمو العديد من أنواع الصناعات، وخصوصاً المستحدثة منها.

- توفير الدعم المناسب للتنمية الاقتصادية عن طريق تزويد الناتج المحلي الإجمالي بمجموعة من الموارد التي تُساعد على تنميته.

- المساعدة في دعم العديد من القطاعات المهنية والزراعية التي كانت تعتمد في السابق على مهارات الأيدي العاملة فقط، والتي أصبحت مع مرور الوقت تستخدم الأجهزة والآلات في تعزيز سير العمل الخاص بها. العمل على تطوير التجارة والتي كانت في الماضي تعتمد على وسائل تقليدية، وساعد الإنتاج في جعلها أكثر نمواً من خلال الاستعانة بوسائل النقل البحرية والجوية التجارية.

## المخلص:

نظرا للتغيرات والتطورات التي يتأثر فيها محيط المؤسسة من زيادة وحدة المنافسة وتقديم مبيعات متميزة اصبحت المؤسسة مجبرة على التأقلم مع هذه التغيرات لتضمن استمراريتها لتحقيق ذلك نجد ان المؤسسة مجبرة على التحكم في مبيعاتها من خلال مختلف اساليب وطرق التسيير ومن هذه الاساليب الموازنة التقديرية التي تعتبر خطة عمل تفصيلية للاعمال المستقبلية التي تستخدم كأدات لصنع القرارات ومراقبة مبيعات المؤسسة الاقتصادية .  
ومن اجل ذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على كيفية اعداد الموازنة التقديرية للانتاج في المؤسسة الاقتصادية .

## الكلمات الافتتاحية :

الموازنة التقديرية - الانتاج - التخطيط - اتخاذ القرارات.

## **Le résumé:**

Vis-à-vis de changements et des progressions qui influence l'environment de l'association de l'augmentation de limité de la compétition et de représenter des produits exceptionnels l'association se trouve obligé d'aller avec ces changement ou bouleversement pour garantir la continuité et pour réaliser cela. On trouve que l'association est obligé de gérer ses produit a travers les manières et les procédé de la gestion et parmi ces manière on a le budget estimable qui se considère un plan de travail détaillé pour les travaux de l'avenir qui sutislisent comme un moyen déplanification et de contrôler les pr  
-pour cela, cette étude et faite afin de connaitre la manière preparer budget estimable pour la production

## **Les mots clés:**

Le budget estimable – la production – la planification – prendre des décisions

## الإهداء :

إلى الشمس التي تشرق في حياتي الى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء ومن  
دفعني الي طريق النجاح ابي الغالي الى القمر التي تنير دربي الى اليمبوع الذي لا  
يملو من العطاء الى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها.

إلى من شاركني مشوار حياتي بخلوها ومرها وكان سنداً لي في الدنيا أخي الغالي  
شرقي يحي.

إلي شفتق الروح وتوأمها الذي ساندي طوال مشواري الدراسي سلمان الطاهر  
والى كل من ساندي من اصدقائي واهلي واحبتي جميعاً.

## الشكر و العرفان :

"نحمد الله سبحانه وتعالى حمدا يليق لجلال وجهه وعظيم سلطانه على نعمته وتوفيقه لنا على اتمام هذا العمل "

بعد الحمد لله وشكره نتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان لوالدينا الكريمين الذين مهدوا لنا الطريق من أجل الخوض في هذا المشوار الدراسي الحافل بالكد والاجتهاد والتفوق و أناروا لنا الطريق المملوء بالصعاب وبفضل الله اولا و ثم بفضلهم تخطينا كل تلك المتاعب وعراقيل التي واجهتنا خلال مسارنا الدراسي وفي الأخير توجنا بإنجاز هذا العمل القيم الذي هو ثمرة كدنا و إجتهدانا.

كما نتقدم بشكر الجزيل للإستاذ الفاضل دمدوم زكرياء الذي لم يبخل علينا بشئ من توجيهاته ونصائحه القيمة .

الصفحة	الموضوعات
	الشكر
	الاهداء
I / II	قائمة المحتويات
III	قائمة الاشكال
IV	قائمة الجداول
أ/ب/ت/ث	مقدمة عامة
<b>الفصل الاول</b>	
<b>ماهية الموازنات التقديرية والانتاج</b>	
2	المبحث الاول: ماهية الموازنات التقديرية
2	المطلب الاول: تعريف شامل للموازنات التقديرية
3	المطلب الثاني : اجراءات اعداد الموازنة التقديرية
13/4	المطلب الثالث : انواع الموازنات التقديرية
16/13	المطلب الرابع : الموازنة التقديرية في الإنتاج في الوظيفة الإنتاجية.
17	<b>المبحث الثاني : ماهية وظيفة الانتاج</b>
17	المطلب الاول : مفهوم وظيفة الانتاج
19/17	المطلب الثاني : عناصر وظيفة الانتاج
20/19	المطلب الثالث : اهداف وظيفة الانتاج
21	المطلب الرابع : اهمية وظيفة الانتاج
22	خلاصة الافصل الاول
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة الرواد للصناعة والخدمات ذ.م. م</b>	
24	<b>المبحث الاول : : بطاقة فنية لمؤسسة الرواد للصناعة والخدمات ذ.م. م</b>
26/24	المطلب الاول : التعريف بشركة الرواد للصناعة والخدمات
30/26	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للشركة
33/30	المطلب الثالث : العملية الانتاجية في الشركة
34	<b>المبحث الثاني : دراسة حالة لمؤسسة الرواد للصناعة والخدمات</b>
36/34	المطلب الاول : دراسة حالة
38/37	المطلب الثاني : تقييم الشركة
39	خلاصة الفصل الثاني
40	خاتمة عامة
42/41	قائمة المراجع

