

أهمية تقييم الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

حالة فرع المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدال بالمدينة للفترة (2015-2018)

*The importance of evaluating the estimated sales budget as a tool for evaluating the financial performance of an economic institution
The case of the antibiotics branch of the SAIDAL complex in Medea for the period (2015-2018)*

حمزة كواديك¹

¹ جامعة يحي فارس بالمدينة (الجزائر)

تاريخ النشر: 31-10-2024

تاريخ القبول: 24-07-2024

تاريخ الاستلام: 05-05-2022

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الأداء المالي لفرع المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدال بالمدينة وهذا للفترة (2015-2018) وذلك من خلال استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات والاعتماد على رقم الأعمال كمؤشر لتقييم الأداء المالي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة، هذا وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الأداء المالي لفرع المضادات الحيوية كان سلبيا في كل السنوات المدروسة حينما وجدنا أن رقم الأعمال الموازني كان أكبر من رقم الأعمال الفعلي، وهذا بدوره أثر سلبا على أداء المؤسسة، هذا وقد أوصت هذه الدراسة إلى ضرورة توسيع الحصة السوقية والبحث عن أسواق جديدة من أجل زيادة المبيعات ومنه تعظيم الأرباح وتعظيم الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الموازنة التقديرية للمبيعات، تقييم الأداء المالي، فرع المضادات الحيوية.

تصنيف JEL: M4 ؛ G2

Abstract: This study aims to evaluate the financial performance of the antibiotic branch of the Saidal Complex in Medea for the period (2015-2018), This is done by using the estimated sales budget and relying on the turnover as an indicator for evaluating the financial performance, The descriptive analytical method was relied upon as the appropriate method for this study, This study has concluded that the financial performance of the antibiotics branch was negative in all the years studied when we found that the budgeted turnover was greater than the actual turnover, This in turn negatively affected the performance of the institution, This study recommended the need to expand the market share and search for new markets in order to increase sales, including maximizing profits and maximizing the financial performance of the institution under study.

Keywords: estimated sales budget, financial performance evaluation, antibiotics branch.

Jel Classification Codes: M4; G2

1. مقدمة

يعد نظام الموازنات التقديرية أحد الأدوات التي يعتمد عليها مراقب التسيير في مراقبة التسيير، وهذا بدءا بإعداد الموازنة التقديرية للمبيعات والتي تعد أساس نظام الموازنات التقديرية، لأن نجاح نظام الموازنات التقديرية يعتمد على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات، حيث أن باقي الموازنات التقديرية تبنى على أساس الموازنة التقديرية للمبيعات باعتبار أن هذه الأخيرة هي أول موازنة يتم إعدادها، وبالتالي فإنه كلما كانت هناك الدقة في التنبؤ بالمبيعات انعكس ذلك إيجابا على باقي الموازنات التقديرية الأخرى، وتلعب عملية تقييم الموازنة التقديرية للمبيعات دورا في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط ومنه اكتشاف الانحرافات وتصحيحها.

❖ **إشكالية الدراسة:** كيف يمكن للموازنة التقديرية للمبيعات أن تساهم في تقييم الأداء المالي لفرع المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدال بالمدية؟

❖ **أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج موضوعا هاما في حياة عمل المؤسسات الاقتصادية، ألا وهو تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام الموازنة التقديرية للمبيعات، وهذا من خلال المقارنة بين قيمة المبيعات الحقيقية وقيمة المبيعات الموازنة لنفس السنة، حيث تم إسقاط الدراسة على فرع المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدال بالمدية خلال الفترة (2015-2018).

❖ **أهداف الدراسة:** نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى تحقيق جملة من الأهداف، تتمثل فيما يلي:

- توضيح مدى مساهمة الموازنة التقديرية للمبيعات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.
- إبراز مدى أهمية نظام الموازنات التقديرية في حياة عمل المؤسسات الصناعية.
- تقييم الأداء المالي لفرع المضادات الحيوية خلال الفترة (2015-2018)، والتعرف على نقاط قوته وضعفه خلال نفس الفترة؛
- اقتراح جملة من المقترحات والتوصيات على ضوء نتائج الدراسة التطبيقية، والتي يستطيع من خلالها فرع المضادات الحيوية من تفعيل نظام الموازنات التقديرية واستخدامه في عملية تقييم الأداء المالي.

❖ **منهج الدراسة:** لتوفير البيانات عن الإشكالية موضوع الدراسة، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع دراستنا، حيث قمنا بدراسة تحليلية لفرع المضادات الحيوية بالمدية خلال الفترة (2015-2018)، بغية تقييم الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة وهذا بالاعتماد على الموازنة التقديرية للمبيعات ومقارنة المبيعات الحقيقية مع المبيعات الموازنة باستخدام مؤشر رقم الأعمال.

❖ **حدود الدراسة:** بهدف التحكم في الموضوع ومعالجة إشكاليته، سوف تكون حدود وأبعاد دراستنا كما يلي:

- **الحدود الزمنية:** تم الاعتماد على دراسة تحليلية لفرع المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدال بالمدية خلال الفترة (2015-2018).
- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في فرع المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدال بالمدية.

❖ **الدراسات السابقة:** اعتمدنا في دراستنا على جملة من الدراسات السابقة هي:

- **دراسة أحمد قايد نور الدين وبروبة إلهام، استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة:** دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مجلة البحوث والدراسات، 2015، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن واقع استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لمراقبة التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة محل الدراسة، هذا وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المؤسسة تقوم بدراسة مستقبلية مستمرة لمنافسيها في السوق والتي تساعد في تقدير مبيعاتها.

■ دراسة بن نذير نصر الدين وشمائل أيوب، لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الوطني: مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، حيث تم إسقاط الدراسة على الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE للفترة (2010-2012)، وقد تم استخدام جملة من المؤشرات التي احتوتها لوحة القيادة والتي تم بواسطتها تقييم الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة، هذا وقد أظهرت النتائج أن الأداء المالي للمؤسسة كان أداء سلبيا في أغلب المؤشرات.

■ دراسة بن عامر صافية، واقع تطبيق الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد: 07، العدد: 01، 2021، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الموازنات التقديرية في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، حيث قامت بإعداد استبانة تمكنت من خلالها قياس العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، وتشكلت عينة هذه الدراسة فقط في المسؤولين الممثلين للإدارة العليا والبالغ عددهم 05 أفراد، هذا وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة لا تعتمد بدرجة كبيرة على الموازنات التقديرية في عملية تقييم الأداء، هذا وقد أوصت هذه الدراسة إلى ضرورة إعطاء الموازنات التقديرية أهمية كبيرة باعتبارها أداة فعالة في عملية تقييم الأداء.

❖ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: إن ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة أنها اعتمدت على الموازنة التقديرية للمبيعات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة، والتي لم تنل كثيرا اهتمامات الباحثين في عملية تقييم الأداء المالي، هذا وقد تم الاعتماد على مؤشر رقم الأعمال كأحد المؤشرات لتقييم الأداء المالي للمؤسسة، حيث تم المقارنة بين رقم الأعمال المحقق ورقم الأعمال التقديري وهذا للفترة (2015-2018) ومنه يتم اكتشاف الانحرافات وتقييم الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.

❖ تقسيمات الدراسة: تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى المحاور التالية:

- طبيعة الموازنات التقديرية.
- مفهوم وأهمية تقييم الأداء المالي.
- دور الموازنة التقديرية للمبيعات في تقييم الأداء المالي لفرع المضادات الحيوية التابع لجمع صيدال بالمدينة للفترة (2015-2018).

2. طبيعة الموازنات التقديرية:

تعتبر الموازنات التقديرية أحد أدوات مراقبة التسيير إلى جانب لوحة القيادة والمحاسبة التحليلية، حيث يتم إعداد الموازنة لفترة مقبلة عادة ما تكون سنة ثم يتم فيما بعد تقييمها والرقابة عليها من أجل اكتشاف الانحرافات وتصحيحها.

1.2. مراحل ظهور الموازنات التقديرية: لقد مرّ ظهور نظام الموازنات التقديرية عبر عدة مراحل هي (بن عامر، 2021، ص ص: 36-37):

- المرحلة الأولى: حيث كانت الموازنات التقديرية عبارة عن تجميع للمواد المطلوبة لتنفيذ برنامج معين.
- المرحلة الثانية: أما في هذه المرحلة فقد تم تحديد وقت زمني للاحتياجات.
- المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة أصبحت الموازنات تستخدم مع التكاليف التقديرية للتمكن من عملية تقييم الأداء.

◀ **المرحلة الرابعة:** أصبحت الموازنات التقديرية تستخدم كوسيلة فعّالة في التخطيط والرقابة والتنسيق بين مختلف الأنشطة والوظائف. يمكن القول بأن الموازنة التقديرية مرت بعدة مراحل أساسية ساهمت في تطور مفهومها، فمنذ أن كانت أداة لتجميع المواد المطلوبة لتنفيذ برنامج معين إلى أن أصبحت أداة أساسية تستخدم في عملية تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

2.2. مفهوم الموازنات التقديرية: توجد العديد من التعاريف للموازنات التقديرية نذكر منها:

يعرفها معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بالإنجليزية: على أنها خطة كمية وقيمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه، أو النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة والأموال التي ستستعمل لتحقيق هدف معين (فركوس، 2001، ص: 04).

ويعرفها الدليل الفرنسي للمحاسبة: على أنها أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة ومختلف المسؤولين إلى برنامج عملي رقمي (ALAZAR et SEPARI, 2001, p :275).

ويعرفها (Horngen): على أنها تعبير كمي لخطة الأعمال تساعد على تحقيق التنسيق والرقابة (Horngen, C et autres, 2006, p :172).

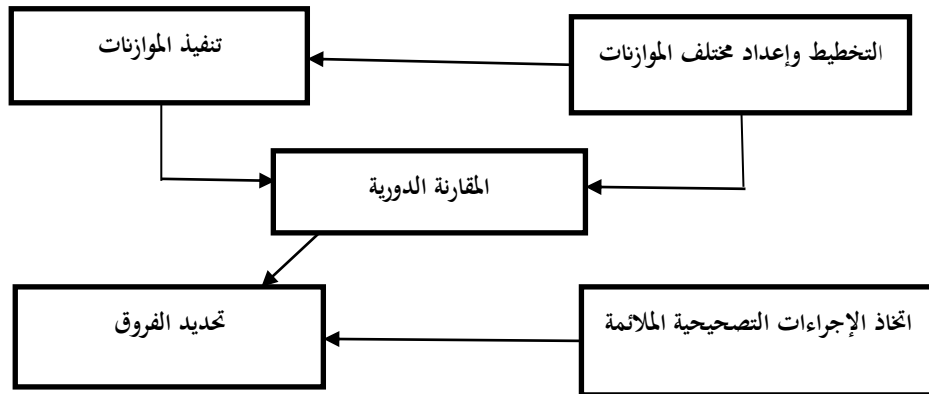
وتعرف على أنها خطة رقمية لنشاط المؤسسة المستقبلي على المدى القريب أو البعيد (خالص، 1997، ص: 15).

بناء على التعاريف السابقة نقدم التعريف الإجرائي التالي:

الموازنة التقديرية هي عبارة عن خطة مالية رقمية يختلف مداها الزمني قصيرة أو طويلة، يقوم بإعدادها مراقب التسيير بالتعاون مع مختلف الأقسام داخل المؤسسة، حيث يعتمد عليها هذا الأخير في مراقبة نشاط المؤسسة وتقييم أدائها واكتشاف الانحرافات ومن ثم تصحيحها.

3.2. وظائف الموازنات التقديرية: يمكن توضيح وظائف الموازنات التقديرية في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): وظائف الموازنات التقديرية



Source : Claude ALAZAR et Sabine SEPARI, Contrôle de gestion, DUNOD, Paris, 5ème édition, 2001, P : 275.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن أول وظيفة من وظائف الموازنات التقديرية هي التخطيط، حيث يتم إعداد الموازنة من طرف مراقب التسيير بالتعاون مع مختلف المصالح في المؤسسة، فمثلا موازنة المبيعات تعد من طرف مراقبة التسيير بالتعاون مع مصلحة المبيعات، وموازنة الإنتاج تعد من طرف مراقب التسيير بالتعاون مع مصلحة الإنتاج وهكذا، ثم تليها وظيفة تنفيذ الموازنة التي تم التنبؤ بها أي وضع الموازنة حيز التطبيق، ثم تأتي عملية تقييم الموازنة أي مقارنة النتائج مع الأهداف ومن ثم تحديد الفروق واكتشاف الانحرافات وتصحيحها.

4.2. أهداف نظام الموازنات التقديرية: تتمثل أهداف نظام الموازنات التقديرية فيما يلي (دادي عدون، 2001، ص: 78-79):

- العمل على تحديد المتطلبات والموارد الضرورية وتوزيعها حسب رزنامة زمنية لتنفيذ الأهداف المسطرة في إطار تخطيط العمليات؛
 - توزيع المسؤوليات على مختلف الأقسام والمصالح، ووضع مختلف الموارد المالية والبشرية تحت تصرف هؤلاء المسؤولين وتوجيههم ضمن الإطار العام للاستراتيجية الكلية؛
 - متابعة حركة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث تعتبر الموازنة فرصة للقيام بالدراسات والاطلاع على حالة السوق وعلى قدرات وإمكانات المؤسسة؛
 - تعتبر الموازنة كمصدر للتخطيط التكتيكي، وهذا التخطيط هدفه تعديل الأهداف في الأجل القصير مع الحفاظ على الأهداف الاستراتيجية.
- يمكن القول بأن الهدف الأساسي للموازنة التقديرية هو تقييم فعالية المؤسسة، أي هل حققت المؤسسة الأهداف المسطرة كاملة أم لم تستطع تحقيق ذلك، وعلى ضوء هذا يتم اكتشاف الانحرافات أي تحديد نقاط القوة واستثمارها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها.

3. الموازنة التقديرية للمبيعات:

تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات أول موازنة يتم إعدادها في نظام الموازنات التقديرية، حيث يقوم بإعدادها مراقب التسيير بالتعاون مع مصلحة المبيعات، ويعتمد نجاح الموازنات التقديرية على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات، حيث يكون نظام الموازنات التقديرية فعالاً إذا كانت الموازنة التقديرية للمبيعات فعالة.

1.3. مفهوم الموازنة التقديرية للمبيعات: توجد العديد من التعاريف للموازنة التقديرية للمبيعات نذكر منها:

هي أساس لإعداد ميزانية المشتريات والإنتاج ... الخ، ومرشداً للتوسع في المشروع باعتبارها المورد الرئيسي للأرباح والمقبوضات النقدية التي يعتمد عليها لتمويل خطط المؤسسة (عبيدات وآخرون، 1999، ص: 209).

هي أداة من أدوات تخطيط المبيعات التي تساعد على تنفيذ البرامج البيعية وتسهل عملية الرقابة والتقييم على أساس الأهداف المسطرة (المعلا، 2007، ص: 106).

بناء على التعاريف السابقة للموازنة التقديرية للمبيعات نقدم التعريف الإجرائي الموالي:

الموازنة التقديرية للمبيعات هي عملية التنبؤ بالمبيعات لفترة مقبلة عادة ما تكون سنة، يتولى مراقب التسيير إجراء هذه الموازنة بالتعاون مع مصلحة المبيعات في المؤسسة، حيث توجد عدة طرق للتنبؤ بالمبيعات إلا أن أشهرها معادلة خط الانحدار وهذا بالاعتماد على كمية المبيعات لسنوات فارطة يتم استعمالها في التنبؤ بالمبيعات للفترة المقبلة.

2.3. أهمية الموازنة التقديرية للمبيعات: تتمثل أهمية الموازنة التقديرية للمبيعات فيما يلي (أحمد فايد وبروبة، 2015، ص: 308):

- تعتبر نقطة الأساس في إعداد الموازنات الأخرى في المؤسسة؛
- تحقيق الأهداف البيعية بأقل التكاليف والحصول على أكبر قدر من الأرباح؛
- تنمية المبيعات عن طريق تحفيز مندوبي البيع لبلوغ الأهداف المحددة فيها؛
- التنسيق بين جهود مندوبين البيع والمناطق البيعية؛

- صياغة الخطة الشاملة للمؤسسة حيث تعتبر أساسا لإعداد خطط الإدارات الأخرى؛
- تعتبر أداة للرقابة على تنفيذ الخطط ومعرفة نقاط القوة واستثمارها ونقاط الضعف ومعالجتها؛
- تقييم جهود مندوبي البيع وتحديد مسؤولية مديري الفروع والمراكز البيعية عن النتائج المتوصل إليها.

وكما أشرنا سابقا إلى أن نجاح نظام الموازنات التقديرية يعتمد على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات، وبالتالي فإن التنبؤ بالمبيعات يعتبر أهم وأصعب خطوة في إعداد الموازنة الشاملة بصفة عامة، لأن عدم الدقة في التنبؤ أي في أول خطوة في الموازنة سيجعل كل الموازنات الأخرى عديمة القيمة ومضيعة للوقت (معتوق وسبتي، 2018، ص: 187).

يمكن القول بأن للموازنة التقديرية للمبيعات أهمية كبيرة باعتبارها أول موازنة يتم إعدادها، حيث أن نجاحها يكفل نجاح الموازنات التقديرية الأخرى، فالتنبؤ الجيد للمبيعات يمكننا من تحديد البرنامج الإنتاجي الأمثل ومنه التحديد الجيد لموازنة المواد الأولية وموازنة تكاليف العمل المباشر، لذا يتطلب الأمر التحير الجيد والإعداد المحكم للموازنة التقديرية للمبيعات.

4. مفهوم وأهمية تقييم الأداء المالي:

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، حيث تقوم المؤسسة بصفة دورية بمقارنة الأداء المالي المسطر مع النتائج بغرض اكتشاف الانحرافات ومن ثم تصحيحها.

1.4. مفهوم تقييم الأداء المالي: توجد العديد من التعاريف لتقييم الأداء المالي نذكر منها:

يعرف على أنه استخدام المؤشرات المالية التي يفترض أنها تعكس تحقيق الأهداف الاقتصادية أو ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على معرفة مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إل عناية واهتمام أكبر (بنية، 2010-2011، ص: 70).

كما يعرف على أنه جزء من العمل الإداري المتواصل والذي يشمل مجموعة من الإجراءات التي تتخذها الإدارة للتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم بكفاءة وفعالية طبقا للمعايير الفنية والاقتصادية المسطرة (GERVAIS, 1997, p :104).

ويمكن أن نوضح أهم الجوانب التي يتعرض لها تقييم الأداء المالي كما يلي (بن نذير وشلال، 2017، ص: 06):

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

بناء على التعاريف السابقة لتقييم الأداء المالي نقدم التعريف الإجرائي الموالي:

تقييم الأداء المالي هو عملية مقارنة الأهداف المالية المسطرة مع النتائج بغرض اكتشاف الانحرافات وتصحيحها، أي هو إجراء لتقييم فعالية الأداء المالي للمؤسسة.

2.4. أهمية تقييم الأداء المالي: تتمثل أهمية تقييم الأداء المالي فيما يلي (حجاج، 2017، ص ص: 18-19):

- أنه يساعد توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف؛
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة مما يؤدي إلى تحسين أدائها، ومساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو المجالات التي تخضع للقياس والحكم؛
- يوفر قياسا لمدى نجاح المؤسسة فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة في تعزيز أداء المؤسسة لمواصلة البقاء والاستمرار؛
- يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي؛
- الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنيا في المؤسسة من مدة لأخرى، ومكانيا بالمؤسسات المماثلة الأخرى.

يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء المالي لها أهمية كبيرة في حياة عمل المؤسسات الاقتصادية، باعتبار أن الهدف الأساسي لهذه الأخيرة هو تعظيم أرباحها، لذلك تقوم المؤسسة بصفة دورية بتقييم أدائها المالي ومحاولة تقصي نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة التي تكفل تحقيق كفاءة وفعالية الأداء المالي.

5. دور الموازنة التقديرية للمبيعات في تقييم الأداء المالي لفرع المضادات الحيوية التابع لجمع صيدال بالمدينة (2015-2018):

سنقوم في هذا المبحث بتقييم الأداء المالي لفرع المضادات الحيوية بالمدينة للسنوات: 2015، 2016، 2017، 2018، من خلال استخدام الموازنات التقديرية، حيث تم التركيز على هذه السنوات باعتبارها تتضمن أحدث المعطيات وبالتالي فعالية تقييم أداء المؤسسة، ولقد تم استبعاد سنة 2019 وسنة 2020 من دراستنا، وهذا لأن الأولى شهدت مظاهر سياسية ألا وهي الحراك الشعبي الذي كان له أثر سلبي على نشاط المؤسسة، أما الثانية فقد انتشر فيها وباء كورونا ما أدى إلى غلق المؤسسة وتوقف نشاطها لحوالي ستة أشهر، وبالتالي عدم صلاحية هذه السنتين للمقارنة مع السنوات الأخرى. ولقد قمنا بالاعتماد على معادلة الانحدار في التنبؤ بالمبيعات لنفس هذه السنوات، وعلى ضوء هذا نقارن بين الأداء المالي الفعلي والأداء المالي الموازي معتمدين في ذلك على رقم الأعمال كمؤشر لتقييم الأداء المالي، وبما أننا لدينا متغيرين مستقلين هما سعر بيع الوحدة والفترة الزمنية ولدينا متغير تابع هو حجم المبيعات، وبالتالي نحن أما معادلة انحدار خطي متعدد، لكن متغير السعر في هذه الدراسة ليس له أثرا على المتغير التابع باعتباره بقي ثابتا طيلة الفترة المدروسة لأن سعر بيع الوحدة في المؤسسة محل الدراسة هو سعر مقنن، وبالتالي فقد تشكلت معادلة خط الانحدار لهذه الدراسة في المعادلة التالية: $Y =$

$$3009.3565X + 1348765.862$$

1.5. قائمة المنتجات المنتجة بفرع المضادات الحيوية التابع لجمع صيدال بالمدينة: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (1): قائمة المنتجات المنتجة بفرع المضادات الحيوية التابع لجمع صيدال بالمدينة

البيان	قائمة المنتجات
01	Paralgan 1000g
02	Paralgan 500g
03	Betasone
04	Clomycine
05	Sulpuren

أهمية تقييم الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية
حالة فرع المضادات الحيوية التابع لجمع صيدال بالمدينة للفترة (2015-2018)

<i>Diabenil</i>	06
<i>Primazol</i>	07
<i>Clofenal</i>	08
<i>Cloparamide</i>	09
<i>Fongenal</i>	10

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مصلحة الإنتاج بفرع المضادات الحيوية بالمدينة، سنة 2021.

2.5. دور الموازنة التقديرية للمبيعات في تقييم الأداء المالي لفرع المضادات الحيوية لسنة 2015:

يكمن دور الموازنة التقديرية للمبيعات في تقييم الأداء المالي من خلال التنبؤ بالمبيعات لفترة نعلم مبيعاتها الحقيقية، لنقوم فيما بعد بمقارنة قيمة المبيعات الحقيقية مع قيمة المبيعات الموازنة، وهذا ما قمنا به حيث اعتمدنا في تقييم الأداء المالي لسنة 2015 على مقارنة رقم الأعمال الفعلي برقم الأعمال الموازي ومنه اكتشاف الانحراف، حيث تم حساب رقم الأعمال من خلال ضرب الكمية المباعة في سعر بيع الوحدة، وبما أن سعر بيع الوحدة مقنن فقد تم الاعتماد على سعر البيع الحقيقي في حساب رقم الأعمال الموازي، وفيما يلي توضيح لذلك:

1.2.5. الانحراف على المبيعات لسنة 2015: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2): الانحراف على المبيعات لسنة 2015

الانحراف على المبيعات	المبيعات الموازنة لسنة 2015	المبيعات الحقيقية لسنة 2015	سعر بيع الوحدة الحقيقي	البيان
-74592.21707	1351775.21707	1,277,183	75.32 دج	<i>Paralgan 1000g</i>
+1870343.42739	1354784.57261	3,225,128	70.95 دج	<i>Paralgan 500g</i>
-1112688.92814	1357793.92814	245,105	120.36 دج	<i>Betason</i>
-510781.28368	1360803.28368	850,022	109.65 دج	<i>Clomycine</i>
-106265.63921	1363812.63921	1,257,547	104.85 دج	<i>Sulpuren</i>
+70326.00525	1366821.99475	1,437,148	109.55 دج	<i>Diabenil</i>
+393760.64972	1369831.35028	1,763,592	117.05 دج	<i>Primazol</i>
-450764.70582	1372840.70582	922,076	88.74 دج	<i>Clofenal</i>
+44492.93865	1375850.06135	1,420,343	78.7 دج	<i>Cloparamide</i>
-53049.41689	1378859.41689	1,325,810	131.95 دج	<i>Fongenal</i>
1300780.8302+	12423173.1698	13723954		المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مصلحة الإنتاج بفرع المضادات الحيوية بالمدينة، سنة 2015

نلاحظ من خلال الجدول بأن هناك انحرافات سالبة وأخرى موجبة وهذا بالنسبة لكل منتج على حدة، ولكن عدد الانحرافات السالبة كان أكثر من عدد الانحرافات الموجبة، وهذا ما يستدعي المؤسسة البحث عن الأسباب التي حالت دون تحقيق الهدف المطلوب، والتي ربما من بينها استيراد الأدوية المنتجة محليا ما يجعل المستهلك النهائي يفضل السلعة الأجنبية على السلعة المحلية ما يؤدي في الأخير إلى تراجع الطلب على منتجات المؤسسة، ولكن على العموم كانت إجمالي المبيعات الحقيقية أكبر من إجمالي المبيعات الموازنة ما حقق انحراف موجب، ولكن هذا لا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بمبدأ الفعالية، وإذا استطاعت المؤسسة أن تحسن وترفع من مبيعات المنتجات التي حققت انحرافات سلبية فإن هذا بدوره سينعكس إيجابا على إجمالي المبيعات ما يضمن تحقيق انحراف موجب.

2.2.5. الانحراف على رقم الأعمال لسنة 2015: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3): الانحراف على رقم الأعمال لسنة 2015

البيان	رقم الأعمال الحقيقي لسنة 2015	رقم الأعمال الموازي لسنة 2015	الانحراف على رقم الأعمال
Paralgan 1000g	96197423.56	101815709.3497124	-5618285.7897124
Paralgan 500g	228822831.6	96121965.4266795	+132700866.1733205
Betasone	29500837.8	163424077.1909304	-133923239.3909304
clomycine	93204912.3	149212080.055512	-56007167.755512
Sulpuren	131853802.95	142995755.2211685	-11141952.2711685
Diabenil	157439563.4	149735349.5248625	+7704213.8751375
Primazol	206428443.6	160338759.550274	+46089684.049726
Clofenal	81825024.24	121825884.2344668	-40000859.9944668
cloparamide	111780994.1	108279399.828245	+3501594.271755
Fongenal	174940629.5	181940500.0586355	-6999870.5586355
المجموع	1025272848.25	1375689480.440487	-350416632.1904866

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مصلحة الإنتاج بفرع المضادات الحيوية بالمدينة، سنة 2015

نلاحظ من خلال الجدول أن رقم الأعمال الموازي كان أكبر من رقم الأعمال الفعلي، ما نتج عنه انحراف غير ملائم أي سلبي، وبالتالي فإن الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة لسنة 2015 كان أداء سلبي وهو نتيجة عدم امتلاك المؤسسة للفعالية ما جعلها لا تستطيع تحقيق أهدافها كاملة، والسبب في هذا يرجع إلى المنتجات التي حققت فيها المؤسسة انحرافات سلبية كما رأينا سابقاً، لأن هذه المنتجات لها سعر بيع أكبر من المنتجات التي حققت فيها المؤسسة انحرافات ملائمة، الأمر الذي له كان له أثر مباشر على الأداء المالي وجعله في مستوى أقل عن المستوى المطلوب، وبالتالي ما على المؤسسة إلا أن ترفع من الكمية المباعة في المنتجات التي كان لها انحراف سلبي خاصة المنتجات التي لها سعر بيع أعلى الأمر الذي من شأنه أن يحسن من مستوى الأداء المالي وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

3.5. دور الموازنات التقديرية في تقييم الأداء المالي لفرع المضادات الحيوية لسنة 2016:

اعتمدنا في تقييم الأداء المالي لسنة 2016 على مقارنة رقم الأعمال الفعلي برقم الأعمال الموازي ومنه اكتشاف الانحراف، وفيما يلي شرح لأهم الخطوات المتبعة في ذلك:

1.3.5. الانحراف على المبيعات لسنة 2016: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4): الانحراف على المبيعات لسنة 2016

البيان	سعر بيع الوحدة الحقيقي	المبيعات الحقيقية لسنة 2016	المبيعات التقديرية لسنة 2016	الانحراف على المبيعات
Paralgan 1000g	75.32 دج	1218898	1381868.77242	-162970.77242
Paralgan 500g	70.95 دج	3176918	1384878.12795	+1792039.87205
Betasone	120.36 دج	228126	1387887.48349	-1159761.48349
Clomycine	109.65 دج	970112	1390896.83902	-420784.83902
sulpuren	104.85 دج	1174540	1393906.19456	-219366.19456
diabenil	109.55 دج	1409832	1396915.55009	+12916.44991
primazol	117.05 دج	1394785	1399924.90563	-5139.90563

-528164.26116	1402934.26116	874770	88.74 دج	clofènal
-130674.61670	1405943.61670	1275269	78.7 دج	cloparamide
+95620.02777	1408952.97223	1504573	131.95 دج	fongenal
-726285.72325	13954108.72325	13227823		المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مصلحة الإنتاج بفرع المضادات الحيوية بالمدينة، سنة 2016

نلاحظ من خلال الجدول بأن هناك انحرافات سالبة وأخرى موجبة وهذا بالنسبة لكل منتج على حدة، حيث حققت ثلاث منتجات فقط انحرافات إيجابية في حين حققت سبع منتجات انحرافات سلبية، كما نلاحظ بأن إجمالي الكميات المباعة الحقيقية كانت أقل من إجمالي الكميات المباعة الموازنة وهو انحراف غير ملائم، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تتمتع بمبدأ الفعالية لأنها حققت نتائج أقل من أهدافها، وقد يرجع السبب وراء هذا إلى انخفاض جودة منتجات المؤسسة مقارنة مع المنتجات الأجنبية، الأمر الذي من شأنه يجعل المستهلك لا يطلب منتجات المؤسسة وبالتالي انخفاض مبيعاتها.

2.3.5. الانحراف على رقم الاعمال لسنة 2016: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5): الانحراف على رقم الاعمال لسنة 2016

الانحراف على رقم الأعمال	رقم الأعمال الموازي لسنة 2016	رقم الأعمال الحقيقي لسنة 2016	البيان
-12274958.5786744	104082355.9386744	91807397.36	Paralgan 1000g
-756854771.0780525	98257103.1780525	225402332.1	Paralgan 500g
-139588892.1528564	167046137.5128564	27457245.36	betasone
-46139057.598543	152511838.398543	106372780.8	clomycine
-23000545.499616	146151064.499616	123150519	sulpuren
+1414997.0876405	153032098.5123595	154447095.6	diabenil
-601625.9539915	163861210.2039915	163259584.25	primazol
-46869296.5353384	124496386.3353384	77627089.8	Clofènal
-10284092.33429	110647762.63429	100363670.3	Cloparamide
+12617062.6642515	185911344.6857485	198528407.35	fongenal
-137581179.97947	1405997301.89947	1268416121.92	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مصلحة الإنتاج بفرع المضادات الحيوية بالمدينة، سنة 2016

نلاحظ من خلال الجدول أن رقم الأعمال الموازي كان أكبر من رقم الأعمال الفعلي، ما نتج عنه انحراف غير ملائم، وبالتالي فإن الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة لسنة 2016 كان أداء سلبيا وهو نتيجة عدم امتلاك المؤسسة للفعالية ما جعلها لا تستطيع تحقيق أهدافها كاملة، وما هو ملاحظ أن جل المنتجات كان لها انحراف غير ملائم على رقم الأعمال ماعدا منتجين فقط الذي كان لهما انحراف ملائم، الأمر الذي له كان له أثر مباشر على الأداء المالي وجعله في مستوى أقل عن المستوى المطلوب، وهذا راجع بلوغ المؤسسة للكميات المطلوب بيعها ما جعل الكميات المباعة الموازنة أكبر من الكميات المباعة الحقيقية وبالتالي تحقيق انحراف غير ملائم على رقم الأعمال، ومنه يتوجب على المؤسسة تحسين مستوى مبيعاتها من خلال البحث عن أسواق جديدة كالقيام بعمليات التصدير، الأمر الذي ينتج عنه الزيادة في رقم الأعمال ومنه تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

4.5. دور الموازنات التقديرية في تقييم الأداء المالي لفرع المضادات الحيوية لسنة 2017:

اعتمدنا في تقييم الأداء المالي لسنة 2017 على مقارنة رقم الأعمال الفعلي برقم الأعمال الموازي

1.4.5. الانحراف على المبيعات لسنة 2017: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (6): الانحراف على المبيعات لسنة 2017

البيان	سعر بيع الوحدة الحقيقي	المبيعات الحقيقية لسنة 2017	المبيعات التقديرية لسنة 2017	الانحراف على المبيعات
Paralgan 1000g	75.32 دج	1315445	1411962.32777	-96517.32777
Paralgan 500g	70.95 دج	3359337	1414971.68330	+1944365.31670
betasone	120.36 دج	222751	1417981.03884	-1195230.03884
clomycine	109.65 دج	846736	1420990.39437	-574254.39437
sulpuren	104.85 دج	1417145	1423999.74991	-6854.74991
diabenil	109.55 دج	1515488	1427009.10544	+88478.89456
primazol	117.05 دج	1790898	1430018.46098	+360879.53902
cloténal	88.74 دج	945378	1433027.81651	-487649.81651
cloparamide	78.7 دج	1664245	1436037.17205	+228207.82795
Fongenal	131.95 دج	1524377	1439046.52758	+85330.47242
المجموع		14601800	14255044.27675	+346755.72325

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مصلحة الإنتاج بفرع المضادات الحيوية بالمدينة، سنة 2017

نلاحظ من خلال الجدول بأن هناك انحرافات سالبة وأخرى موجبة هذا بالنسبة لكل منتج على حدة، حيث تساوت عدد الانحرافات غير الملائمة مع الانحرافات الملائمة، وبالتالي يمكن القول بأن مبيعات المؤسسة قد تحسنت مقارنة مع السنوات السابقة التي لاحظنا فيها بأن أغلب المنتجات كان لها انحرافات غير ملائمة، هذا ونلاحظ بأن إجمالي الكميات المباعة الحقيقية أكبر من إجمالي الكميات المباعة الموازنة وهو انحراف موجب، ولكن هذا لا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بمبدأ الفعالية، فنلاحظ بأن بعض المنتجات التي لها انحراف غير ملائم لها سعر بيع مرتفع الأمر الذي سينعكس سلبا على الأداء المالي للمؤسسة، وبالتالي على المؤسسة التحسين المستمر في زيادة حجم مبيعاتها.

2.4.5. الانحراف على رقم الاعمال لسنة 2017: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (7): الانحراف على رقم الاعمال لسنة 2017

البيان	رقم الأعمال الحقيقي لسنة 2017	رقم الأعمال الموازي لسنة 2017	الانحراف على رقم الأعمال
Paralgan 1000g	1315445	106349002.5276364	-105033557.5276364
Paralgan 500g	238344960.15	100392240.930135	+137952719.219865
Betasone	26810310.36	170668197.8347824	-143857887.4747824
clomycine	92844602.4	155811596.7426705	-62966994.3426705
Sulpuren	148587653.25	149306373.7780635	-718720.5280635
diabenil	166021710.4	156328847.500952	+9692862.899048
primazol	209624610.9	167383660.857709	+42240950.042291
cloténal	83892843.72	127166888.4370974	-43274044.7170974
cloparamide	130976081.5	113016125.440335	+17959956.059665
Fongenal	201141545.15	189882189.314181	+11259355.835819
المجموع	1299559762.83	1436305123.363562	-136745360.533562

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مصلحة الإنتاج بفرع المضادات الحيوية بالمدينة، سنة 2017

أهمية تقييم الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

حالة فرع المضادات الحيوية التابع لجمع صيدال بالمدينة للفترة (2015-2018)

نلاحظ من خلال الجدول أن رقم الأعمال الموازي كان أكبر من رقم الأعمال الفعلي، ما نتج عنه انحراف غير ملائم، وبالتالي فإن الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة لسنة 2017 كان أداء سلبيا وهو نتيجة عدم امتلاك المؤسسة للفعالية ما جعلها لا تستطيع تحقيق أهدافها كاملة، الأمر الذي له كان له أثر مباشر على الأداء المالي وجعله في مستوى أقل عن المستوى المطلوب، وهذا راجع كما أشرنا سابقا إلى أن بعض المنتجات التي حققت انحراف غير ملائم على المبيعات لها سعر بيع أعلى مقارنة مع المنتجات التي حققت انحراف ملائم، وبالتالي على المؤسسة أن تحسن من حجم مبيعات المنتجات التي لها سعر بيع مرتفع حتى يكون لديها رقم أعمال مرتفع وبالتالي تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

5.5. دور الموازنات التقديرية في تقييم الأداء المالي لفرع المضادات الحيوية لسنة 2018:

اعتمدنا في تقييم الأداء المالي لسنة 2018 على مقارنة رقم الأعمال الفعلي برقم الأعمال الموازي ومنه اكتشاف الانحراف، وفيما يلي شرح لأهم الخطوات المتبعة في ذلك:

1.5.5. الانحراف على المبيعات لسنة 2018: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (8): الانحراف على المبيعات لسنة 2018

الانحراف على المبيعات	المبيعات الموازنة لسنة 2018	المبيعات الحقيقية لسنة 2018	سعر بيع الوحدة الحقيقي	البيان
-92570.88311	1442055.88311	1349485	75.32 دج	Paralgan 1000g
+1780890.76135	1445065.23865	3225956	70.95 دج	Paralgan 500g
-1218428.59418	1448074.59418	229646	120.36 دج	betasone
-608987.94972	1451083.94972	842096	109.65 دج	clomycine
-210002.30525	1454093.30525	1244091	104.85 دج	sulpuren
+33022.33921	1457102.66079	1490125	109.55 دج	diabenil
+743844.98368	1460112.01632	2203957	117.05 دج	primazol
-421158.37186	1463121.37186	1041963	88.74 دج	clofénal
+211974.27261	1466130.72739	1678105	78.7 دج	cloparamide
+90164.91707	1469140.08293	1559305	131.95 دج	Fongenal
+308758.1698	14555970.8302	14864729		المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مصلحة الإنتاج بفرع المضادات الحيوية بالمدينة، سنة 2018

نلاحظ من خلال الجدول بأن هناك انحرافات سالبة وأخرى موجبة هذا بالنسبة لكل منتج على حدة، هذا وقد تساوت الانحرافات غير الملائمة مع الانحرافات الملائمة، حيث نلاحظ بأن هناك بعض المنتجات التي حققت انحرافات ملائمة لها سعر بيع أعلى وهذا يعتبر نقطة قوة للمؤسسة، باعتباره سينعكس إيجابا على رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة، ومن بين هذه المنتجات نجد منتج *Fongenal* الذي حققت فيه المؤسسة انحراف ملائم وله أعلى سعر بيع مقارنة مع باقي المنتجات الأخرى، ولكن مع ذلك نلاحظ بأن هناك بعض المنتجات التي حققت فيها المؤسسة انحرافات غير ملائمة لها سعر بيع أعلى وهذا بدوره سينعكس سلبا على رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة مثل منتج *betasone*، وعموما كانت الكميات المباعة الحقيقية أكبر من الكميات الموازنة وهو انحراف موجب، وماهو ملاحظ أن مستوى مبيعات المؤسسة تحسنت في سنة 2018 مقارنة مع باقي السنوات السابقة.

2.5.5. الانحراف على رقم الأعمال لسنة 2018: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (9): الانحراف على رقم الأعمال لسنة 2018

البيان	رقم الأعمال الحقيقي لسنة 2018	رقم الأعمال الموازي لسنة 2018	الانحراف على رقم الأعمال
Paralgran 1000g	101643210.2	108615649.1158452	-6972438.9158452
Paralgran 500g	228881578.2	102527378.6822175	+126354199.5177825
Betasone	27640192.56	174290258.1555048	-146650065.5955048
clomycine	92335826.4	159111355.086798	-66775528.686798
Sulpuren	130442941.35	152461683.0554625	-22018741.7054625
Diabenil	163243193.75	159625596.4895445	+3617597.2604555
Primazol	257973166.85	170553866.4454695	+87419300.4045305
Clofenal	92463796.62	129837390.5388564	-37373594.3388564
cloparamide	132066863.5	115384488.245593	+16682375.254407
Fongenal	205750294.75	193853033.9426135	+11897260.8073865
المجموع	1432441064.18	1466260699.757905	-33819635.5779049

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مصلحة الإنتاج فرع المضادات الحيوية بالمدينة، سنة 2018

نلاحظ من خلال الجدول أن رقم الأعمال الموازي كان أكبر من رقم الأعمال الفعلي، ما نتج عنه انحراف غير ملائم، وبالتالي فإن الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة لسنة 2018 كان أداء سلبيا وهو نتيجة عدم امتلاك المؤسسة للفعالية ما جعلها لا تستطيع تحقيق أهدافها كاملة، الأمر الذي له كان له أثر مباشر على الأداء المالي وجعله في مستوى أقل عن المستوى المطلوب، وما هو ملاحظ أنه من بين الأسباب التي أدت إلى ذلك تحقيق المؤسسة لانحرافات غير ملائمة في المنتجات التي لها سعر بيع أعلى، ومن بين هذه المنتجات نجد منتج الذي له سعر بيع عال وهذا ما انعكس سلبا على رقم الأعمال ومنه على الأداء المالي للمؤسسة، وبالتالي على المؤسسة تحسين حجم مبيعات المنتجات التي حققت فيها انحرافات غير ملائمة خاصة المنتجات التي لها سعر بيع أعلى.

6. الخلاصة:

توصلنا في نهاية هذه الورقة البحثية أن الموازنة التقديرية للمبيعات تلعب دورا محوريا في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باعتبارها العمود الفقري لنظام الموازنات التقديرية، وكما هو معلوم أن كل عملية تخطيط تليها عملية تقييم، فبعد أن يتم التخطيط للمبيعات تأتي عملية التقييم حيث يتم المقارنة بين المبيعات الحقيقية والمبيعات التقديرية، بعد أن يتم ضرب كل واحدة منهما في سعر البيع وبالتالي تقييم الأداء المالي من خلال رقم الأعمال المحقق مع رقم الأعمال المقدر، ومنه اكتشاف الانحرافات وتصحيحها، هذا وقد توصلنا إلى أن الأداء المالي لفرع المضادات الحيوية كان سلبيا في كل السنوات المدروسة، في حين كان متفاوتا بين المنتجات خلال نفس الفترة.

نتائج الدراسة: توصلنا في نهاية هذه الورقة البحثية إلى جملة من النتائج التي تتمثل فيما يلي:

- تعتبر الموازنات التقديرية إحدى الأساليب التي تستخدم في مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، من خلال مقارنة النتائج مع الأهداف المسطرة، وبالتالي فهي أداة أساسية لضمان كفاءة وفعالية ونجاعة أداء المؤسسة.
- تعد الموازنات التقديرية أداة تخطيط أين يتم تحديد الأهداف المراد الوصول إليها، ليأتي فيما بعد دور مراقب التسيير حينما يقوم بتقييمها وبالتالي اكتشاف الانحرافات وتصحيحها وهذا ما يجعل أداء المؤسسة محل مراقبة مستمرة.

- تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات أولى الموازنات التي يتم إعدادها، حيث يتولى إعدادها مراقب التسيير بالتعاون مع مصلحة المبيعات داخل المؤسسة، وبالتالي فإن نجاح نظام الموازنات التقديرية يعتمد على نجاح الموازنة التقديرية للمبيعات من خلال دقة التنبؤ بالمبيعات، وعليه يشترط أن يتم الاعتماد على أساليب فعالة لضمان نجاح عملية التنبؤ بالمبيعات.
- إن لعملية تقييم الأداء المالي أهمية بالغة على اعتبار أن المؤسسات الاقتصادية تهدف إلى تعظيم أرباحها بالدرجة الأولى، لذلك تقوم المؤسسة بصفة دورية بمراقبة أدائها المالي من خلال مقارنة الأهداف المالية المسطرة مع ما تحقيقه، ومحاولة الكشف عن الأسباب التي تحول دون تحقيق الأداء المالي ومعالجتها ما يضمن السير الحسن في تحقيق فعالية الأداء المالي.
- تساهم الموازنة التقديرية للمبيعات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال مقارنة رقم الأعمال الفعلي مع رقم الأعمال الموازي ومنه اكتشاف الانحراف وتصحيحها.
- أظهرت النتائج أن الأداء المالي لفرع المضادات الحيوية كان سلبيا في كل السنوات المدروسة حينما وجدنا أن رقم الأعمال الموازي كان أكبر من رقم الأعمال الفعلي، وهذا راجع إلى أن إجمالي المبيعات الموازنة كان أكبر من إجمالي المبيعات الحقيقية ما أثر سلبا على الأداء المالي للمؤسسة.
- بينت النتائج أن المبيعات لكل منتج كانت متفاوتة فيما بينها، فهناك بعض المنتجات كانت مبيعاتها الحقيقية أكبر من الموازنة وهناك بعض المنتجات الأخرى العكس تماما، وهذا راجع ربما إلى التفاوت في السعر بين هذه المنتجات، فمثلا منتج *Paralgan 500g* حقق نتائج إيجابية في أغلب السنوات ما عدا سنة 2016، وهذا راجع إلى انخفاض سعره مقارنة مع بقية المنتجات، في حين نجد منتج *betasone* حقق نتائج سلبية وهذا راجع إلى ارتفاع سعره.
- توصيات ومقترحات الدراسة:** بعدما قمنا بعرض النتائج النظرية والتطبيقية فإننا نقترح ما يلي:
- على المؤسسة محل الدراسة أن تقوم بتقييم أدائها المالي بصفة مستمرة من أجل التعرف على نقاط قوتها واستثمارها والتعرف على نقاط ضعفها والمساعدة إلى معالجتها.
- على المؤسسة محل الدراسة الاهتمام بنظام الموازنات التقديرية، وتبنيه كعملية أساسية في مراقبة التسيير وتقييم الأداء المالي للمؤسسة.
- ضرورة توسيع الحصة السوقية والبحث عن أسواق جديدة من أجل زيادة المبيعات ومنه تعظيم الأرباح وتعظيم الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.
- ضرورة استحداث خلية أساسية داخل المؤسسة محل الدراسة تقوم بمهام مراقبة التسيير وتطبيق الموازنات التقديرية، ما يعزز عملية التخطيط وتقييم الأداء بصفة مستمرة.
- ينبغي على المؤسسة محل الدراسة مسايرة التطورات التكنولوجية بهدف التزود بأحدث التجهيزات والمعدات والتي من شأنها تحسين جودة المنتجات وإنتاج منتجات تنافسية تساهم في زيادة حجم الحصة السوقية ومنه تحسين الأداء المالي للمؤسسة.
- أفاق البحث:** يتسنى لنا في الأخير بعد إتمام هذه الدراسة طرح جملة من الإشكاليات التي نرى بأنها جديرة بالبحث وهي كمايلي:
- دور الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة).
- الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتقييم نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة).
- مؤشرات تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الخدمية والصناعية).

7. الإحالات والمراجع :

• المؤلفات:

- فركوس محمد، (2001)، الموازنات التقديرية: أداة فعالة للتسيير، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- ALAZAR Claude, SEPARI Sabine, (2001), *Contrôle de gestion*, Paris, DUNOD.
- Horngen, C, (2006), *Contrôle de gestion et gestion budgétaire*, Paris, Pearson Education.
- GERVAIS MICHEL, (1997), *Contrôle de gestion*, paris, Edition Economico.
- خالص صالح، (1997)، تقنيات تسيير الموازنات للمؤسسة الاقتصادية المستقلة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- دادي عدون ناصر، (2001)، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- عبيدات محمد، الضمور هاني، حداد شفيق، (1999)، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- ناجي المعلا، (2007)، الأصول العلمية في إدارة المبيعات، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

• الأطروحات:

- حجاج نفيسة، (2016-2017)، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي: دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال الفترة (2010-2014)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر.
- بنية حيزية، (2010-2011)، أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة المسبك بالبرواقية، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر.

• المقالات:

- بن عامر صافية، (2021)، واقع تطبيق الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد: 07، العدد: 01، ص: 36-37.
- أحمد قايد نور الدين، بروة إلهام، (2015)، استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مجلة البحوث والدراسات، المجلد: 12، العدد: 02، ص: 308.
- معتوق جمال، سبتي اسماعيل، (2018)، الموازنة التخطيطية للمبيعات: دراسة قياسية مقارنة بين نموذج الانحدار الخطي البسيط ونموذج الشبكات العصبية، مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية، المجلد: 03، العدد: 02، ص: 187.

• المداخلات:

- بن نذير نصر الدين، شلال أيوب، (2017-04-25)، لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني: مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، الجزائر.