

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمه لخضر-الوادي-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية

## دور الموازنات التقديرية كأداة في تفعيل

### المؤسسة الاقتصادية

– دراسة حالة مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات ذ.م.م – الوادي –

تقرير تربص مقدم لاستكمال شهادة الليسانس (LMD) في العلوم المالية والمحاسبية

تخصص: مالية مؤسسة

إشراف الدكتور:

بن عمر محمد البشير

إعداد الطلبة:

عازب عثمان مروة

شوية خولة

قعيد محمد إلياس

عيساوي فارس

السنة الجامعية: 2018/2017

## الإهداء

الحمد لله والشكر لله على جزيل نعمائه، ووافر عطائه، وله الفضل على إحسانه ومنه أما بعد: أهدي عملي المتواضع هذا:

إلى من قرن الله عز وجل اسمه باسمها من فوق سبع طباق وأوصى ببرها من سبع سماء، ووضع أعز ما نطلب تحت قدميها ، إلى أعز وأغلى ما في الكون.

...إلى أمي الحبيبة حفظها الله ورعاها.

إلى من كان سببا في وجودي، إلى من بذل النفس النفيس من أجل إسعادي، إلى من اعتبره قدوتي في الحياة وزادني .

إلى أبي الحبيب حفظه الله ورعاه.

إلى الذين كانوا بسمة في فؤادي ونجوما في سهادي، أخواتي: نسرين، شيماء والكتكوتة لينا، سهير ،نورهان وأثمنى لهم النجاح. وأخواني: محمد العيد وزوجته حياة والكتكوت لؤي، عبد الحفيظ، فارس. وإلى أعمامي وعماتي وأخوالي وخالتي، وإلى جميع الأهل والأقارب.

إلى كل من علمني حرفا، أساتذتي الكرام، الذين رافقوني من أولى خطواتي على درب المعرفة إلى غاية المرحلة الجامعية، وإلى كل رفقة الدرب دون إستثناء.

إلى كل من حوهم ذاكرتي ولم تحوهم مذكرتي.

إلى كل من يتصفح المذكرة في هذه اللحظات.

إلى هؤلاء جميعا أهدي عملي المتواضع.

## الإهداء

الحمد لله خالق البشر و كاتب القدر ومنبت الشجر ومخرج الماء من الحجر أهدي ثمة هذا العمل المتواضع:

إلى الإنسانية التي ربتني في صغري، وعلمتني وأحاطتني بحنانها والني دائما وأبدا أجدها بجاني في أزماي، إلى أعلى من عرفها قلبي بكل الحب أهديها كلمة شكر.

...أمي الغالية حفظها الله ورعاها.

ل الحب والوفاء وبأرق كلمات الشكر والثناء إلى الإنسان الذي كان سندي في هذه الحياة إلى من زرع فيا طموحا صار يدفعني نحو الأمام إلى مستقبل ناجح.

...أبي العزيز حفظه الله ورعاها.

من تقاسموا معي حلو الحياة ومرها أخواتي هدي وإيمان وإلى الأخوة الأعزاء ياسين ومحمد الهادي والكتكوت عصام.

وباسم صلة الرحم أهديها إلى أعمامي وعماتي وأخوالي وخالتي الأعزاء.

...حفظهم الله ورعاهم.

وإلي من كل يحمل لقب عازب عثمان.

وفي الأخير أهديها إلى صديقتي وأختي التي اختلفت أمهاتنا وتلاقت قلوبنا في السراء والضراء ((خولة)) وإلى أحلى

رفقة من الصديقات. يمينه، مفيدة، نور الهدى، نجاة... إلخ

وإلى من ساورا بنا في دروب العلم والمعرفة الأساتذة الكرام.

# الاهداء

الشكر والحمد لله وحده

كما أهدي هذا العمل الى الوالدين الكريمين والى كل أفراد العائلة

ثم نتوجه بالشكر الجزيل والامتنان الكبير الى الاستاذ المؤطر الذي جاد ولم يبخل

علينا بالنصح والتوجيه كما نشكر جميع أساتذة قسم مالية مؤسسة

والى كل من مدا لنا يدا العون من قريب أو بعيد كان لنا سندا في إتمام هذا

العمل.

محمد إلياس قعيد



## الشكر وعرهان

اللهم لك الحمد على ما أعنت وأنعمت ولك الشناء على ماوفقت وهديت فأوزعنا أن نؤدي شكر هذه النعم أن نعمل صالحا ترضاه، وصى الله على سيدنا محمد وآله وصحبه وسلم تسليما كثيرا، أما بعد فلكل مبدع إنجاز ولكل شكر قصيدة ولكل مقام مقال، ولكل نجاح شكر وتقدير ونتقدم بأسمى عبارات الاحترام والامتنان إلى أستاذنا الفاضل المشرف محمد البشير بن عمر الذي لم ييخل علينا بتوجيهاته القيمة ونصائحه الصائبة بجزيل الشكر نهديه ورب العرش يحميه.

إلى كل عمال وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، كما لا ننسى الشكر إلى كل أعضاء الطاقم الإداري بالمكتبة كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع موظفي إدارة الكلية وعلى رأسهم مدير القسم المالية والمحاسبية وكل إطارات القسم الذين لم ييخلوا علينا بالوثائق التي ساعدتنا على إنجاز هذا العمل وإلى كل من ساهم في خدمة بحثنا هذا سواء من قريب أو من بعيد.

مروة- خولة- محمد إلياس- فارس.

# فهارس المحتويات

الصفحة	الموضوعات
	الشكر
	الإهداء
ii	قائمة المحتويات
iv	قائمة الأشكال
v	قائمة الجداول
ب-د	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول:</b>	
<b>مدخل حول الموازنات التقديرية والمؤسسة الاقتصادية</b>	
02	المبحث الأول: ماهية الموازنات التقديرية
02	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الموازنات التقديرية
04	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الموازنات التقديرية
07	المطلب الثالث: مبادئ ومراحل إعداد الموازنات التقديرية
11	المبحث الثاني: طرق وإجراءات إعداد الموازنات التقديرية
11	المطلب الأول: طرق إعداد الموازنات التقديرية
12	المطلب الثاني: العوامل المتحكمة في إعداد الموازنات التقديرية
13	المطلب الثالث: المشاكل المصاحبة للموازنات التقديرية
13	المبحث الثالث: ماهية المؤسسة الاقتصادية
13	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
14	المطلب الثاني: أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية
16	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني:	
دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة الرواد للصناعة والخدمات ذ.م.م	
18	المبحث الأول: بطاقة فنية لمؤسسة الرواد للصناعة والخدمات ذ.م.م
18	المطلب الأول: التعريف بالشركة محل الدراسة
20	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة
24	المطلب الثالث: العملية الانتاجية في الشركة
27	المبحث الثاني: دراسة حالة لمؤسسة الرواد للصناعة والخدمات ذ.م.م
27	المطلب الأول: دراسة حالة
36	خلاصة الفصل الثاني
38	خاتمة عامة
41	قائمة لمراجع
44	قائمة الملاحق

الصفحة	الأشكال	الرقم
19	مساحة الشركة	1-2
21	الهيكل التنظيمي للوظائف في الشركة	1-2
24	توزيع العمال و عددهم في الشركة لسنة 2014	1-2
27	مرحلة الإنتاج لشركة الرواد للصناعة و الخدمات	1-2

## قائمة الجداول

الصفحة	عناوين الجداول	الرقم
23	توزيع العمال وعددهم في الشركة لسنة 2014	2-1
29	الميزانية التقديرية للمبيعات موزعة على فصول السنة لعام 2018	2-2
30	الميزانية التقديرية للكميات الواجبة إنتاجها موزعة على فصول السنة لعام 2018	2-3
32	الميزانية التقديرية لكمية وتكلفة المواد الأولية اللازمة للإنتاج	2-4
33	الميزانية التقديرية للمشتريات من المواد الأولية موزعة على فصول السنة لعام 2018	2-5
33	لميزانية التقديرية لليد العاملة والأجور	2-6
35	الميزانية التقديرية للمصاريف الصناعية موزعة على فصول السنة لعام 2018	2-7
36	الميزانية التقديرية للتكاليف الصناعية موزعة على فصول السنة لعام 2018	2-8
37	الميزانية التقديرية للتكاليف الإدارية والبيعية موزعة على فصول السنة لعام 2018	2-9
37	مسند مساعد لإعداد قائمة نتائج الأعمال التقديرية	2-10
39	قائمة نتائج الأعمال التقديرية	2-11

# المقدمة

## المقدمة

يعتبر الكيان الاقتصادي كهيئة رسمية تحتوي على هيئات فرعية، هدفها إنتاجي ((سلع وخدمات)).

وهذا الهدف لا يتحقق إلا من خلال الهدف الرئيسي ألا وهو البقاء، حيث أن كل مؤسسة تهدف إلى تحقيق غاية الثورة والتي تتحصل عليها إلا من خلال تحسين أدائها بوجهيه، الفعالية والكفاءة وذلك من خلال قدرة المؤسسة على تحقيق أعلى نسبة من أهدافها، بالاستخدام الأمثل لموارد.

ويمكن اعتبار نظام الموازنات التقديرية أحد الأدوات الفاعلة داخل المؤسسات ويعد النظام متكاملًا إذ يزود المسؤولين الإداريين بكل البيانات والتقارير التي تمكنه من المتابعة واتخاذ القرارات التصحيحية في الأوقات المناسبة. إذا فالموازنات التقديرية هي وسيلة يتم بمقتضاها وضع تقديرات مستقبلية لنشاط المؤسسة والوقوف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة.

### الإشكالية:

مما تقدم ذكره يتبادر لنا أن نطرح الإشكالية الجوهرية التالية من خلال السؤال التالي:

ما مدى أهمية الموازنات التقديرية واستخدامها كأداة في تفعيل المؤسسة؟

ومن الإشكالية السابقة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهية الموازنات التقديرية وما أبعادها داخل المؤسسة؟
- هل يمكن لشركة الرواد لصناعات والخدمات استخدام الموازنات التقديرية كأداة في تفعيلها؟

### الفرضيات:

للإجابة عن هذه التساؤلات نطرح الفرضيات التالية:

- تعتبر الموازنات التقديرية وسيلة فعالة وكذلك دراسة مبنية على أسس وقواعد علمية صحيحة.
- يمكن لشركة الرواد لصناعات والخدمات استخدام الموازنات التقديرية كأداة في تفعيلها

## مبررات اختيار الموضوع:

ولعل من دوافع اختيارنا لهذا الموضوع توجد منها أسباب شخصية كالميول الشخصي في البحث والاستكشاف في هذا المجال.

رغبة الملحة في دراسة أحداث المواضيع تم التمييز والإنفراد بمناقشة مواضيع جديدة وذات الصلة مباشرة بالتخصص الذي ندرسه وهو مالية مؤسسة.

أما الأسباب الموضوعية في اختيارنا لهذا الموضوع يعود بالأساس إلى أهمية كأحد الأدوات الفاعلة داخل المؤسسة الاقتصادية والواقع الذي تعيشه مؤسساتنا الاقتصادية مما زاد في رغبتنا الملحة لهذا الموضوع.

## أهمية الدراسة وأهدافها:

تتمثل أهمية الموازنات التقديرية في المؤسسة فيما يلي:

توضيح دور الموازنات التقديرية في ضبط أهداف المؤسسة والقدرة على تحقيقها.

الاهتمام بالموازنة التقديرية وكيفية إعدادها في المؤسسة.

من خلال دراسة الموازنة التقديرية تمكنا من احتلال مكانة في السوق كأحد أهم الوسائل العلمية والرقابية داخل المؤسسة الاقتصادية.

وتتمثل أهداف الموازنة التقديرية فيما يلي:

إظهار مدى فعالية الموازنة التقديرية كأداة فعالة في المؤسسة الاقتصادية.

الدور الرقابي الذي تلعبه بصفة خاصة وكذلك تكميلا لبعض الدراسات المختصة في هذا المجال.

## حدود الدراسة:

**حدود المكانية:** قمنا بالدراسة الميدانية في شركة الرواد للصناعات وذلك بالاعتماد على الميزانيات التي تحصلنا عليها من المؤسسة.

**حدود الزمانية:** خلال 2018/04/01 إلى غاية 2018/04/20.

## المنهج المتبع:

لقد اتبعنا في إنجاز للفصل النظري من البحث على المنهج الوصفي التحليلي أما في الفصل التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة الحالة حيث استعملنا أسلوب المقارنة التاريخية.

## أدوات الدراسة:

كانت أدوات الدراسة المتاحة لدينا متمثلة في مراجع متخصصة، مذكرات وكتب، ومن ما كتب حول هذا الموضوع فيما يخص الجانب النظري أما الجانب التطبيقي قمنا باستخدام الأدوات التالية: المقابلة الشخصية مع المسؤولين، الملاحظة الشخصية، تحليل البيانات.

## صعوبات الدراسة:

التحفظ من طرف المسؤولين.

صعوبة التوفيق بين الجانب النظري والتطبيقي.

ضيق الوقت بسبب التأخر في الحصول على البيانات اللازمة لدراسة الحالة ومعالجتها بصورة المطلوبة.

## هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى فصلين:

الفصل الأول: وتطرقنا فيه إلى مدخل حول الموازنات التقديرية ويتضمن ماهية الموازنات التقديرية ومبادئ ومراحل إعداد الموازنات التقديرية وطرق والعوامل المتحكمة في إعداد الموازنات التقديرية والمشاكل المصاحبة لها.

أما الفصل الثاني: فخصص لدراسة حالة شركة الرواد للصناعات ويتم فيه التعريف بالشركة محل الدراسة وتشخيص الوضعية المالية للشركة ثم إعداد الموازنة التقديرية للشركة.

# الفصل الاول:

مدخل حول الموازنات التقديرية والمؤسسة  
الاقتصادية

## الفصل الأول: مدخل حول الموازنات التقديرية

### المبحث الأول: ماهية الموازنات التقديرية

من المعلوم في تسيير المؤسسات باختلاف أنواعها أن التخطيط يعد من أهم وظائف إدارة المؤسسة الاقتصادية، هذا التخطيط الذي يبنى على أساس أهداف معينة وواضحة تسعى المؤسسة لبلوغها من خلال استخدام عدة أدوات ووسائل، وتعتبر الموازنات التقديرية من أهم الأدوات الكمية التي تستخدم لتعزيز المراقبة على الأداء، والذي يعبر عن مدى استجابة مختلف وظائف المؤسسة للتخطيط الموضوعية. ويعتبر نظام الموازنات التقديرية كأحد أهم الأساليب لترجمة قرارات المؤسسة في شكل رقمي منظم.

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم الموازنة التقديرية

#### أولاً: نشأة الموازنات التقديرية

يعد أسلوب التخطيط والرقابة عن طريق الموازنات من أقدم الأساليب المستخدمة فقد قام سيدنا (يوسف عليه السلام) بأعداد موازنة القمح المتوقع إنتاجه في مصر الفرعونية إذ في ضوءها رسم اتجاهات وحجم الاستهلاك خلال سنوات الرخاء والقحط. وفي الأصل كانت كلمة الموازنة تطلق على الكشف الذي تعده الدولة لتقدير نفقاتها وإيراداتها. ويرجع أصل كلمة badgs إلى الكلمة الفرنسية baquette، وتعني حقيبة ففي المراحل الأولى لاستخدام الموازنات في الحكومة كان وزير المالية الإنجليزي يعد تقديرات الموازنة وتقديمها إلى المجلس العموم البريطاني في حقيبة جلدية، وعلى هذا أصبحت هذه التقديرات معروفة باسم budget ومع كبر المؤسسات ونتيجة تعقد مشاكل لإدارتها ومع التطور التكنولوجي وزيادة حالة عدم التأكد البيئي، بدأ المسئولون في المؤسسات في مختلف أنحاء العالم إلى استخدام الموازنات للتخطيط والرقابة على أوجه النشاط المختلفة لمؤسساتهم.

وفي أول مراحل استخدام الموازنات كانت عبارة عن جداول تقديرية عما هو مطلوب من مواد لتنفيذ خطة معينة، وكانت هذه الجداول تعد على أساس الخبرة والنتائج المحققة في الماضي.

ويعد de gazeux أول من استخدم مصطلح الموازنات، حيث خصص فصلاً كاملاً عن الموازنات الذي أصدره عام 1825م، والذي وصف فيه الموازنات بأنها جداول تبين احتياجات المؤسسة من المواد والتوقيت تدفق هذه المواد.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص المراحل التي مرت بها الموازنات كأداة لتخطيط والرقابة على النحو التالي:

<sup>1</sup> مؤيد محمد الصالح عبد الناصر إبراهيم نور، المحاسبة الإدارية، دار الميسر، عمان، 2002، ص143.

المرحلة الأولى: كانت فيها الموازنات عبارة عن جداول لتجميع الموارد المطلوبة لتنفيذ برنامج معين.

المرحلة الثانية: تطورت فيها الموازنة بحيث أصبحت تتضمن جدولاً لتوقيت تنفيذ البرنامج.

المرحلة الثالثة: وهي التي أصبحت فيها الموازنات تستخدم مع التكاليف المعيارية.

المرحلة الرابعة: وهي التي أصبحت فيها الموازنات تستخدم كوسيلة فعالة لتخطيط الإداري والرقابة والتنسيق بين

الأنشطة المؤسسة المختلفة وهي مظهر من مظاهر نجاح المؤسسات في الوقت الحاضر.

### ثانياً: تعريف الموازنات التقديرية

تعددت تعريفات الموازنة التقديرية بتعدد الرواد في هذا المجال من جهة، اختلاف وجهات النظر من جهة أخرى وفي مايلي بعض التعاريف:

1. تعتبر الموازنة تعبير مالي عن خطة لاقتناء واستخدام الموارد المالية وغيرها عبر فترة زمنية مستقبلية.<sup>1</sup>
2. تعني المخطط المالي أو خطة التحرك. حيث تترجم الخطط الإستراتيجية بمصروفات قابلة للقياس وبعوائد متوقعة في مدة زمنية معينة.<sup>2</sup>
3. هي عبارة عن قائمة ، أي خطة رقمية لنشاط المؤسسة المستقبلية على المدى القريب أو المتوسط ، وبالتالي هي الأسلوب يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة ومختلف المسؤولين إلى برنامج عملي رقمي، يساعد ذلك في تحقيق التنسيق والرقابة، يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة وهي تبين عادة الإيرادات المنتظر تحقيقها والنفقات المنتظر تحملها خلال تلك الفترة وكذا الأموال التي ستستعمل لتحقيق هدف معين<sup>3</sup>
4. فالموازنة من وجهة نظر المحاسبة تعتبر ترجمة لأهداف المنشأة بصورة كمية، سواء كانت مالية أو باستخدام وحدات قياس عوامل الإنتاج أو النشاط ، ويتم إعداد الموازنة لوحدة محاسبية معينة وهذا ما يطلق عليه

<sup>1</sup> أحمد محمد نور و آخرون مدخل معاصر في مبادئ المحاسبة الإدارية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2003،ص:268.

<sup>2</sup> هيثم نشواتي،إعداد موازنة ،منشورات العبيكان ،ط الأولى،2011م،ص:19

<sup>3</sup> إيمان حمدات، دور الموازنات التقديرية في رقابة على المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير و علوم التجارة ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2014،ص:6.

وحدة الموازنة، وتغطي الموازنة فترة زمنية محددة في المستقبل، فهي بمثابة خطة للعمل في فترة مستقبلية للتوصل إلى أهداف مستقبلية محددة وواضحة، باستخدام الموارد الاقتصادية المتوقع توافرها مستقبلاً.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: خصائص وأنواع الموازنة التقديرية

### أولاً: خصائص الموازنة التقديرية

ويمكن تلخيص خصائص ومميزات الموازنة في النقاط التالية:

1. تجعل المديرين يضعون التخطيط في أولويات أعمالهم، حيث أن الموازنة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط الاستراتيجي، الذي عادة ما يكون له انعكاسات مالية على المشروع
2. تعتبر وسيلة لتوصيل الخطط بطريقة منظمة لكل قسم من أقسام المنظمة
3. تمد المديرين بطريقة لجعل مجهوداتهم التخطيطية أكثر رسمية
4. تمد المديرين بطريقة لتحديد أهدافهم والتي تستخدم كمعيار لتقييم الأداء فيما بعد
5. تعمل على تناسق الأنشطة للمنظمة كلها عن طريق تكامل وتناسق أهداف وخطط الأقسام المختلفة وتناسقها مع الأهداف العامة للمنظمة
6. يتم إعدادها مقدماً حيث تعتبر الخطوة الأولى التي تقوم بها الإدارة، وهي تتفرع وتشتق من إستراتيجية المنشأة طويلة الأجل
7. تتعلق بفترة زمنية مستقبلية، تم تحديد أهدافها، وتكون معبراً عنها كمياً ورقمياً وباستخدام وحدات النقد
8. تعتبر الموازنة بمثابة المقياس الذي يستخدم في الرقابة على سير العمليات داخل المشروع
9. تعتبر الموازنة عاملاً مساعداً في عملية تطوير وتحسين الأداء من خلال روح الفريق، حيث أن مشاركة جميع المستويات الإدارية في إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية يعمل على تشجيع العاملين على إنجاح الموازنة
10. تستخدم الموازنة كوسيلة لتقييم أداء المديرين، كما تعتبر أداة من أدوات تعليم وتدريب المديرين، ووسيلة تحفيز لهم لكي يعملوا على تحقيق الأهداف المنشودة
11. تحديد المسؤوليات وتوزيعها على كل الأفراد المسؤولين عن الإدارة، وأن تكون في صورة يسهل فهمها وتطبيقها لكل المسؤولين عنها

<sup>1</sup> ابن واضح سنوسي عائشة، تخطيط الأرباح باستخدام نماذج محاكاة المنشأة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2011، ص19

12. أن تتصف الموازنة بالمرونة، بحيث يمكن التعديل فيها حسب الحاجة<sup>1</sup>

### ثانياً: أنواع الموازنة التقديرية

هناك عدة أنواع للموازنات تختلف باختلاف الجهة التي ينظر إليها منها، ويمكن تبعاً لذلك حصر هذه الأنواع كآتي:

#### ❖ حسب الفترة الزمنية التي تغطيها

وهي تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

##### • الموازنة قصيرة الأجل:

فمن حيث الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنات فقد تكون قصيرة الأجل Budget Short-term حيث تغطي مدة سنة أو أقل وهي أكثر تفصيلاً ولكن ترجمة للموازنة متوسطة الأجل. ولذلك فالموازنات التي تغطي عادة نشاط لسنة مالية واحدة.

##### • الموازنة طويلة الأجل:

إن الموازنة طويلة الأجل Long-term Budget تمتد إلى أكثر من فترة مالية واحدة. ويكون الهدف منها أساساً تخطيطياً وليس رقابياً. إذ تهدف إلى التنسيق بين الأهداف والإمكانات في الحاضر وعلى أساس الخبرة المكتسبة في الماضي وهذا النوع من الموازنات يهدف إلى خدمة أهداف التخطيط طويل الأجل حيث أنه يتضمن التقديرات عن الخطط طويلة الأجل الخاصة بالعمليات الاستثمارية طويلة الأجل

##### • الموازنة المستمرة:

الموازنة المستمرة تغطي فترة زمنية بصفة مستمرة وذلك يتطلب أن تمتد الموازنات في المستقبل بما يعادل الوقت الذي انتهى وانقضى من الموازنة حيث إنه وبعد انتهاء فترة الموازنة يتم العمل بمقتضى تلك الموازنة بشكل شهري أي يتم إضافة شهر بناء على تقديرات الموازنة السابقة وبذلك تصبح مستمرة إلى ما بعد انتهاء السنة المالية. كما يمكن أن تكون الموازنات طويلة الأجل مستمرة عن طريق الامتداد بها في المستقبل بالطريقة نفسها، فكلما انقضت سنة منها امتد مداها إلى سنة أخرى في المستقبل. وكقاعدة

<sup>1</sup> عطا محمد عمري، مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط والرقابة، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005، ص21

عامة فإن الفترة التي يجب أن تغطيها الموازنات يجب أن تكون طويلة بما يكفي حتى يمكن رؤية تأثير السياسات العليا للإدارة، ولكن بموازاة ذلك يجب أن تكون الموازنات قصيرة بما يكفي حتى يكون التنبؤ أكثر واقعية، ومن هناك كانت الحاجة إلى الأنواع المختلفة للموازنات والتي تغطي الفترات المختلفة من العمر المنشأة.<sup>1</sup>

#### ❖ حسب طبيعة العمليات النشاط:

وتتمثل في :

- موازنة العمليات الجارية: تختص هذه الموازنة بتخطيط أنشطة العمليات التجارية في المشروع (موازنة المبيعات، موازنة الإنتاج، موازنة المشتريات).
- موازنة العمليات الرأسمالية: تختص هذه الموازنة بتخطيط أنشطة العمليات الرأسمالية في المشروع (المشاريع الرأسمالية أي موازنة الأصول). بحيث تعرف المشاريع الرأسمالية على أنها: المشاريع التي يتم فيها الاتفاق على تكوين أو إنشاء أو اقتناء موجودات ثابتة أو إضافات تستفيد منها المؤسسة على فترة طويلة تمتد على أكثر من سنة.
- موازنة العمليات النقدية: تختص هذه الموازنة بتخطيط أنشطة العمليات النقدية في المشروع.<sup>2</sup>

#### ❖ حسب درجة المرونة والثبات:

ونجد حسب هذا المعيار نوعين من الموازنات وهي:

- الموازنة الساكنة (الثابتة): تعد الموازنة التقديرية الثابتة لمستوى واحد من مستويات النشاط ويعتبر هذا النوع من الموازنات ذو فائدة محددة في الرقابة وتقييم الأداء.
- الموازنة المرنة: تعد الموازنة التقديرية المرنة لعدة مستويات من النشاط، يتم تحديدها طبقاً لمدى التقلبات المتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة، ويستند إعداد هذه الموازنات التقديرية إلى دراسة سلوك عناصر التكاليف وعلاقتها بتقلبات مستويات النشاط في ظل طاقة إنتاجية معينة، بغية التمييز بين العناصر الثابتة والعناصر المتغيرة.

<sup>1</sup> إبراهيم محمد سليمان الشيخ عيد، مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة، الرسالة استكمال لمتطلبات الصول على الماجستير في المحاسبة والتمويل، 2007، ص53-54

<sup>2</sup> زين ريانة جريدة، الميزانية التقديرية كأداة لتخطيط ومراقبة مبيعات مؤسسة اقتصادية، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، 2015، ص14

وتعتبر الموزانات التقديرية المرنة أكثر واقعية من الموزانات التقديرية الثابتة، لأن معظم العمليات الجارية في المؤسسة تتميز بالحركة والمرونة، وتعتبر أيضا ذات فائدة أكبر من النوع الأول في الرقابة وتقييم الأداء.<sup>1</sup>

#### ❖ حسب درجة التفاصيل التي تشمل عليها الموازنة:

وفقا لهذا المعيار تقسم الموازونات إلى:

- **موازنة المسؤولية:** إن المؤسسة تتكون من عدة أقسام و ورشات، وعلى رأس كل منها يوجد مسؤول، وكل جزء (قسم، ورشة) يكون له موازنة تتضمن الأعمال المراد تنفيذها خلال فترة الموازنة، فموازنة المسؤولية هي إذن أداة فعالة للرقابة لأنها تزودنا بالمعلومات المفصلة التي بواسطتها نقيم أداء المسؤول الذي هو على رأس ذلك القسم والإجراءات المصححة الواجب القيام بها.
- **موازنة البرامج:** وهذا الصنف يحدد ما تنوي المؤسسة القيام به من خطط رئيسية، وأساس موازنة البرامج هو نشاط معين أو عملية محددة ننوي القيام بها كإجراء جديد، إنتاج منتج جديد، القيام بحملة للدعاية، فتح سوق جديد..... إلخ. ودور موازنة البرامج هو إضفاء أهمية خاصة لعملية التنبؤ وترداد أهمية موازنة البرامج عندما تواجه المؤسسة مشاكل اختيار المشاريع فهي تزود الإدارة بالمعلومات عن الآثار والنتائج الاقتصادية والمالية الناجمة عن اختيارها لكل مشروع فهي تساعد على إتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

#### المطلب الثالث: مبادئ ومراحل الموازونات التقديرية

##### أولا: مبادئ الموازنة التقديرية:

تعتمد عملية إعداد الموازونات على أسس ومبادئ علمية تقوم عليها وذلك حتى يمكن الحصول على الفائدة المرجوة منها، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة القدرة على الرقابة عليها ومتابعتها والقدرة على تقويم الأداء وفق الأسس التي تتبناها الإدارة العليا في إعداد الموازونات، وهذه المبادئ هي:

#### ❖ مبدأ الشمولية: يعد مبدأ الشمولية الأسلوب الأمثل لتقرير السياسات الاقتصادية السليمة واتخاذ القرارات

الملائمة بشأن دور النظام العام في توجيه الفعاليات الاقتصادية، ومبدأ الشمولية يحول دون التوجيهات المتعلقة بالإسراف نظرا لعدم إحقاق أي جزء من الأموال العامة وبالتالي عدم خضوعه للرقابة. والمنشآت تعد موازنة واحدة شاملة لكل أوجه النشاط وكل قسم يقوم بعمل موازنة فرعية لذلك يجب أن يكون هناك

<sup>2</sup> خشعي عفاف، استخدام الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، 2016، ص 19  
<sup>2</sup> فركوس محمد، الموازونات التقديرية - أداة فعالة للتسيير - ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص 9.

تنسيق بين هذه الموازنات وأن لا تتعارض مع الموازنة الرئيسية كذلك لا يجب أن يكون هناك تعارض بين الموازنات الفرعية فيما بينها.

❖ **مبدأ المشاركة:** إن عملية إعداد الموازنات التخطيطية هي عملية تتعاون وتشارك فيها جميع المستويات الإدارية حيث يقوم الجميع بوضع أهدافه وسياساته التفصيلية ومن ثم ترجمة هذه الخطط والسياسات إلى معايير كمية ونوعية في إطار موازنة تخطيطية شاملة. لذلك يعد مبدأ المشاركة من مبادئ الهامة في إعداد الموازنات، فهو يعنى مشاركة كافة المستويات الإدارية في عملية وضع تلك الموازنات وذلك بالتشاور وأخذ الآراء لأن تلك المشاركة تكفل للمنشأة عند التطبيق لتلك الموازنات الكفاءة وحسن الأداء ويشكل تحفيز للعاملين على إنجاح تلك الموازنات، وبالعكس ذلك فإن الموازنات المفروضة من الإدارة العليا دون أي مشاركة من الإدارة الوسطى والدنيا فإنها ستكون محط رفض وعدم اهتمام من قبلهم لأنها تجاهلت تلك الشريحة المهمة، كونها هي من سيطبق تلك الموازنات في نهاية الأمر. ويؤكد في الدراسة لهما أن الخصائص الوظيفية تؤثر على العلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل.<sup>1</sup>

❖ **مبدأ الواقعية:** يعتمد نجاح أي موازنة على الطريقة التي تعد بها، وحيث أن الموازنة عي ترجمة كمية لأهداف الوحدة الاقتصادية، فإن هذا يعني أن الموازنة تبدأ بتحديد الأهداف التي تسعى الوحدة الاقتصادية لتحقيقها نتيجة مزاوله النشاط، وحتى يمكن تحقيق تلك الأهداف ينبغي مراعاة مدى مناسبة الأهداف المحددة للإمكانات والموارد المتاحة للوحدة الاقتصادية، إذ أن الربط بين الأهداف والإمكانات يخدم الوحدة الاقتصادية من زاويتين هما:

1. البحث عن الوسائل التي يمكن من خلالها تعزيز الإمكانات المادية والبشرية حتى يمكن تحقيق الأهداف.

2. التحقق من الواقعية الأهداف المحددة التي يتم التعبير عنها بشكل كمي من خلال الموازنة، التي تعمل على تنسيق موارد الوحدة الاقتصادية خلال فترة زمنية معينة لتحقيق هدف معين.

ونستنتج من ذلك أن الواقعية تنعدم إذا اتصف هدف الوحدة الاقتصادية بصعوبة أو سهولة التحقق، فإذا كان الهدف صعب التحقق، فإن الانحرافات بين أرقام الموازنة والنتائج الفعلية للنشاط سوف تكون في غير صالح الوحدة الاقتصادية، وهذا يجعل الإدارات التنفيذية متفائلة من حيث الوصول إلى المستوي المطلوب، مما يؤثر سلبا على معدل نمو الوحدة الاقتصادية، لذلك ولتحقيق واقعية الموازنة، فلا بد أن

<sup>1</sup> إبراهيم محمد سليمان الشيخ عيد، المرجع السابق، ص 36-39

تكون أرقام الموازنة التقديرية ممكنة التحقيق في ضوء الإمكانيات المتاحة، فلا تتصف بصعوبة تحقيقها أو بسهولة الوصول إليها، كما أنه يجب أن تقتنع الإدارات القائمة على تنفيذ الموازنة بتقديراتها، ولتحقيق ذلك فلا بد مراعاة مبدأ المشاركة.

❖ **مبدأ الربط بين معايير الموازنة ومراكز المسؤولية:** حتى يمكن تحقيق فعالية الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة، فلا بد من الربط بين تقديرات (معايير) الموازنة ومراكز المسؤولية في الوحدة الاقتصادية، وقد عرفت المراكز المسؤولية بأنها الوحدات التنظيمية في الوحدات الاقتصادية، التي تتخذ أساساً لتحديد السلطة، والمسؤولية بغض النظر عن حجم هذه الوحدات.

ويمكن أن يتحقق هذا الربط، عن طريق توزيع تقديرات الموازنة على الوحدات التنظيمية المختلفة التي تتكون منها الوحدة الاقتصادية.

وهذا ما يتطلب إعداد تقارير رقابية دورية عن هذه المراكز، بحيث تمكن من متابعة الأداء عند المنبع، ويحمل فيها كل مركز من مراكز المسؤولية بنود التكاليف المسئول عنها والتي تخضع لرقابته فقط، وفي النهاية تعكس التقارير الأداء للإدارة العليا الصورة الشاملة لجميع أوجه النشاط بالوحدة الاقتصادية.

ويرى الباحث أن هذا المبدأ على درجة عالية من الأهمية، إذ يمكن من خلال تقسيم التنظيم إلى مراكز مسئولية ووضع خطة (موازنة) لكل مركز مسئولية على حدة، مقارنة النتائج الفعلية لنشاط هذا المركز مع الخطة المحددة له، وبالتالي يتسنى اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة نواحي الضعف أو القصور فيه.<sup>1</sup>

❖ **مبدأ وحدة الموازنة:** الموازنة في النهاية مجموعة من الموازنات الفرعية وتشكل بتجمعها وحدة واحدة يجب عند إعداد مراعاة الانسجام والترابط حيث أن أي جزء من الأجزاء الفرعية يؤثر ويتأثر بالوحدة.

❖ **مبدأ المرونة:** يجد المؤسسات صعوبات خلال التنفيذ مما يعرقل تدفق الإنتاج وبالتالي المبيعات وعليه يجب أن تكون الموازنة مرنة وتحتوى على بدائل فالموازنة المرنة هي التي تساعد المؤسسة على التكيف مع الظروف.

❖ **مبدأ التوقيت:** عند إعداد الموازنة لا بد من مراعاة مبدأ التوقيت حيث يتم تقسيم فترة الموازنة وهي عادة سنة إلى فترات جزئية وتحدد الإشارة هنا إلى أن مبدأ التوقيت ليس معناه توزيع الأرقام الموازنة توزيعاً متساوياً على مجموع الفترات بل معناه توقيت العمليات خلال فترة الموازنة.

<sup>1</sup> محمد موسى محمد النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة، مذكرة الحصول على الماجستير في المحاسبة والتمويل، 2006، ص39.

❖ مبدأ قياس الأداء: تعتبر الموازنة مؤشر للقياس وكذا لقياس فعالية التسيير وهو ما يعزز الالتزام بها كوسيلة وكمراجع للاسترشاد<sup>1</sup>

### ثانيا: مراحل إعداد الموازنة التقديرية:

يمكننا أن نلخص المراحل التي تمر بها إعداد الموازنة التقديرية فيما يلي:

1. توضيح وتحديد الدور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة.
2. جرد الموارد المالية والفنية والبشرية للمؤسسة.
3. توضيح العوامل الخارجية للمؤسسة:
  - الظروف الآنية الاقتصادية، السياسية والاجتماعية.
  - المنافسة المحلية والوطنية والدولية.
  - سياسات الحكومية تجاه النقد، الضرائب، معدل الفائدة، الإعانات...إلخ.
  - معدل التضخم.
4. من المراحل السابقة يتم تشكيل الأهداف الطويلة الأجل للمؤسسة.
5. من المراحل السابقة يتم تشكيل الأهداف القصيرة الأجل.
6. إعداد السياسات والوسائل لأجل تحقيق الأهداف القصيرة الأجل والطويلة الأجل.
  - سياسة الإشهار والترقية.
  - سياسة البحث والتنمية.
  - سياسة التسعير والخصم.
  - سياسة القرض.
  - سياسة الأجور.
  - سياسة الائتمان.
  - سياسة التوسع: الاقتناء، فتح أقسام جديدة، طرح منتجات جديدة...إلخ.
  - سياسة التصدير.
  - سياسة التكوين.

<sup>1</sup>شريف عثمان، أهمية الموازنة التقديرية في التخطيط والرقابة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ما سنتر أكاديمي، جامعة ورقلة، 2015، ص10-11.

7. تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة مع الوصف الدقيق لكل المهام.
8. تعيين لجنة الموازنة: يجب أن يكون دورها وظيفيا فقط ومتكونة من أشخاص ذوي المستويات الإدارية العالية ويجب أن يكون من بينهما المراقب المالي. كما يجب أن تكون كل المصالح الممثلة في هذه اللجنة.
9. إشعار كل الأشخاص الذين لهم مسؤولية على مركز تكلفة أو مركز ربح، بأهداف أو سياسات المؤسسة.
10. قبول أهداف وسياسات المؤسسة من طرف المسؤولين المكلفين بتطبيقها.<sup>1</sup>

المبحث الثاني: طرق والعوامل المتحكممة في إعداد الموازنة التقديرية والمشاكل المصاحبة لها:

### المطلب الأول: طرق إعداد الموازنة التقديرية:

توجد ثلاثة طرق لإعداد تقديرات الموازنات التقديرية:

- ❖ **الطريقة المفروضة:** طبقا لهذه الطريقة فان التقديرات يتم تحديدها من قبل الإدارة العليا وفقا للأهداف العامة للمؤسسة، ويتم فرضها على مديري الأقسام لتنفيذها، ويتم ربط هذه الموازنات التقديرية بحوافز اقتصادية تتمثل في مكافآت أو عقوبات في حالة تحقيق التقديرات أو عدم تحقيقها.
- ومن مميزات هذه الطريقة إن الإدارة لها إدراك واسع بعمليات المؤسسة والعلاقات بين الأنشطة المساعدة وحريصة على توزيع المواد المتاحة دون أي تحفيز، ويعاب على هذه الطريقة أنها تقلل من التزام الأقسام المفروضة عليهم بمسؤولياتهم.
- ❖ **الطريقة الاسهامية:** وفقا لهذه الطريقة فان مديري الأقسام يتولون مسؤولية إعداد التقديرات وبعد ذلك ترسل إلى الإدارة العليا للمصادقة عليها، وهذه الطريقة تحقق المزايا التالية:
- تنمي الانتماء من قبل المديرين للأهداف المحددة بالموازنات التقديرية، والشعور بان هذه الأهداف هي أهدافهم الشخصية، وبالتالي زيادة احتمال تحقيقها.
- تجنب وإزالة العوامل التي تؤدي إلى تخفيض الإنتاجية الناتجة من الشعور بالضبط الذي تخلفه الموازنات التقديرية المفروضة.
- مسؤولي الأقسام يبالغون في أهمية أقسامهم في الاحتياج للموارد أو وضع أهداف سهلة التحقيق.

<sup>1</sup>فرانسيس محمد، نفس المرجع السابق، ص13-14.

• عدد الأشخاص الذين يعدون التقديرات أكبر بالمقارنة مع الطريقة السابقة فان تكلفتها أعلى .

❖ **الطريقة التفاوضية:** وهي طريقة أكثر واقعية تعتمد على جمع الطريقتين السابقتين، وحسب هذه الطريقة المعلومات تكون متداولة بين المستويات الإدارية ومديري الأقسام، في البداية تقوم الإدارة العليا بإرسال الأهداف المبدئية إلى رؤساء الأقسام، مع حرص الإدارة العليا على توزيع الموارد بطريقة عادلة وغير متحيزة، فإذا رفض رؤساء الأقسام الأهداف والموارد المتاحة، فان الإدارة العليا

ستطالبهم باقتراح البدائل في إطار الموارد المتاحة ثم الإدارة تقوم بإضافة الموارد أو تعديل توقعاتها<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: العوامل المتحكمة في إعداد الموازنة التقديرية:

قبل أن نبدأ في إعداد الموازنة لابد أن نحدد ما هي العوامل الأساسية التي تتحكم في السياسة العامة للمشروع وكيف تؤثر هذه العوامل في إعداد الموازنة التقديرية وهذه العوامل المتحكمة قد تكون:

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

❖ **الطاقة الإنتاجية المتاحة:** إذا كانت الطاقة الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أقل من الطاقة الإنتاجية الممكن تسويقها ففي هذه الحالة نقول أن العامل المتحكم هو الطاقة الإنتاجية المتاحة.

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

❖ **رأس المال العامل:** إن أي زيادة في حجم الإنتاج يتطلب زيادة في رأس المال العامل لاستثماره في مستلزمات الإنتاج اللازمة لإنتاج الزيادة في حجم الإنتاج وعدم توفر رأس المال العامل يعرقل تنفيذ البرنامج ففي هذه الحالة نقول أن العامل المتحكم هو رأس المال العامل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خشعي عفاف، المرجع السابق، ص 21  
<sup>2</sup> فركوس محمد، نفس المرجع السابق، ص 12-13.

## المطلب الثالث: المشاكل المصاحبة للموازنة التقديرية:

تعرضنا خلال هذا المبحث للكثير من الخصائص الموازنات، وأنها الأساس لنجاح أي منشأة تعمل على قاعدة من التخطيط والإعداد للعمل. لكن رغم هناك مشكلات مصاحبة دوما للموازنات ومن أهمها ما يأتي:

1. اعتماد الموازنات بشكل كبير على عنصر التقدير، إذ أن الموازنات لا تتعدى كونها تنبؤات لنشاط المنشأة في عام قادم. وبذلك فهي لا تعكس حقائق مؤكدة، وإن حدث أن فشلت إحدى الموازنات الهامة كموازنة المبيعات مثلا فإن آثار ذلك ستكون ملموسة في النشاطات الأخرى للمنشأة.
2. طول الوقت وعظم الجهد الذي تأخذه عملية إعداد الموازنات ومناقشتها ومراجعتها خصوصا إذا كانت تعد بأسلوب المشاركة. وبما أن للإدارة العليا دور في عملية مناقشة وإقرار الموازنات فإن هذا الدور قد يكلف المنشأة ثمنا باهضا نتيجة لانشغال الإدارة العليا بالموازنات على حساب التفرغ لرسم الأهداف بعيدة المدى ووضع الخطط الإستراتيجية للمنشأة.
3. استخدام بعض الأقسام للموازنات كوسيلة لتأمين الحد الأدنى من المخصصات السنوية على ضوء مبررات إنتاجية حقيقية.<sup>1</sup>

## المبحث الثالث: ماهية المؤسسة الاقتصادية

## المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

## أولا: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

1. هي وحدة اقتصادية تستجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي وهدفها توفير الإنتاج لغرض تسويقه وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات.
2. المؤسسة هي مجموعة من الوسائل المادية التكنولوجية المالية والبشرية المنظمة بهدف خلق لثروة ((القيمة المضافة)) من خلال تعظيم الأرباح وتدنية التكاليف.<sup>2</sup>

## ثانيا: خصائص المؤسسة الاقتصادية

1. المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوقها أو من حيث واجباتها

<sup>1</sup> إبراهيم محمد سليمان الشيخ عيد، نفس المرجع السابق، ص 63-64.  
<sup>2</sup> بالضيف العيد، المؤسسة الاقتصادية بين أهدافها وتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة،

2. القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها
3. أن تكون المؤسسة قادرة على بقاء بما يكفل لها من التمويل كان الظروف السياسية مواتية وعاملة كافية
4. ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها
5. لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت من أجلها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية

#### أولاً: أهداف المؤسسة الاقتصادية

1. البحث عن أفضل ربح بأقل تكلفة وضمان زيادة مستمرة في الربح
2. تكثيف مستمر في عملية إعادة الإنتاج يعني النمو والزيادة الإنتاجية
3. تحسين متواصل لوضع العمال
4. تحقيق الأمن والاستقرار في الشغل بالنسبة للعمال تلبية حاجيات المستهلكين المحليين بأثمان معقولة وهو الهدف الرئيسي للمؤسسة
5. رفع المستوى المعيشي للأفراد.<sup>2</sup>

#### ثانياً: وظائف المؤسسة الاقتصادية

- ❖ **وظيفة الإنتاج:** وهي الوظيفة الفنية الأساسية التي تهتم بتوليف عناصر الإنتاج المتواجدة لخلق السلع والخدمات المتنوعة بكل ما يعنيه ذلك من تنظيم وحل للمشاكل... الخ ووضع سياسات توصلنا إلى الأهداف المرسومة بأقل تكلفة وبأقصى ربح ممكن
- ❖ **وظيفة التسويق:** حيث تساعد المؤسسة على تصريف منتجاتها وتولي عرضها على المستهلك، اجتذابه وترغيبه في الشراء عن طريق القرارات الأساسية اللازمة من حيث الأسعار والمواصفات
- ❖ **الوظيفة الإدارية:** وهي الوظيفة التي تسمح بتعبئة كل قدرات المؤسسة على جميع المستويات من أجل تحقيق الأهداف العامة، وأن تصل إلى المستوى المطلوب من التنظيم
- ❖ **الوظيفة الاجتماعية:** تعمل هذه الوظيفة على تسيير الموارد البشرية بعدما تعمل على اجتذاب العمال الأكفاء ومن ثم وضع السياسات الكفيلة بتربيتهم وتطويرهم وزيادة ارتباطهم الوثيق بالمؤسسة وانضباطهم في العمل.

<sup>1</sup>السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، ص44

<sup>2</sup>بالضياف العيد، نفس الرجوع السابق، ص12

❖ **الوظيفة المالية:** تعتبر عن أوجه النشاط الإدارية للمؤسسات المتعلقة بتنظيم حركة الأموال، إذ يقع على عاتق هذه الوظيفة توليد المعلومات المالية والتكليفية اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة بالنسبة لمختلف العمليات والأنشطة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحلام محيي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2007

## خلاصة الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل إلى تعريف الموازنات التقديرية، وتعتبر الموازنة تعبير مالي عن خطة لاقتناء واستخدام الموارد المالية وغيرها عبر فترة زمنية مستقبلية، وكذلك إلى أنواعها والتي تعدد وترتبط أساسا بطبيعة النشاط وحجمه.

وتعرضنا أيضا إلى مبادئ ومراحل إعداد الموازنات التقديرية التي يجب أن تراعى في إعدادها الموازنات التقديرية.

تعرفنا كذلك عن طرق إعداد الموازنات التقديرية والتي من خلالها يمكن تقدير نشاط المؤسسة المستقبلية وهي أساس نظام الموازنات التقديرية، مع مراعاة العوامل المتحركة في إعداد الموازنات التقديرية إضافة إلى المشاكل المصاحبة لها.

## الفصل الثاني:

دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة الرواد للصناعات  
والخدمات

## المبحث الأول : التعريف بشركة الرواد للصناعة و الخدمات ذم 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 وخدمانية 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 مستواالجهة حيث انبثقت عن عقد تأسيسي بتاريخ: 22 أبريل 2001 تحت رقم: 001281، وقد قدر رأسمالها حسب هذا القانون الأساسي ب: 220.000,00 دج وذلك بمساهمة أربعة شركاء، وتم تعديل هذا العقد في 13 أوت 2007 ليصبح رأس مال الشركة 20.000.000,00 دج، ولتأخذ التسمية الجديدة: شركة الرواد للصناعة والخدمات، بعدما كانت تسمى: شركة مطاحن الرواد.

- وتخضع الشركة للقوانين والتنظيمات السارية المفعول في القانون الأساسي، ويمكنها فتح فروع عبر كامل تراب الوطن، ويمكن تحويلها إلى أي مكان آخر في التراب الوطني بمجرد قرار من الجمعية العامة.

#### - مدة انقضاء العقد التأسيسي :

حدد عمر هذه الشركة بـ 99 سنة ابتداءً من تاريخ قيدها بالسجل التجاري ما عدا في حالي الحل المسبق أو التمديد المنصوص عليه في القانون الأساسي.

#### - 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 قعمار.

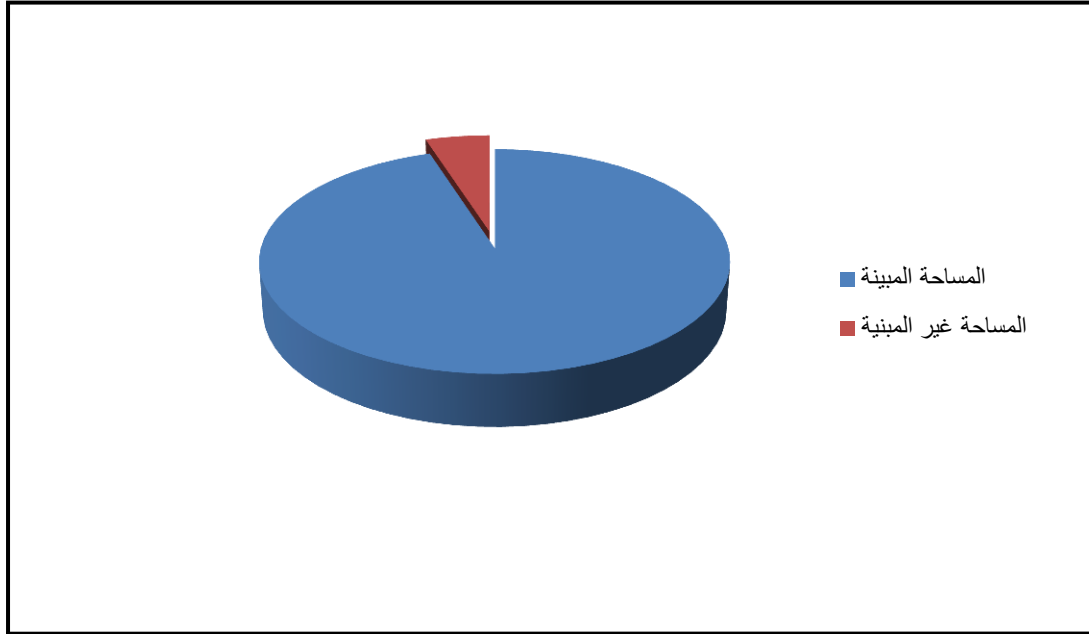
#### - الهياكل و التركيبات :

تحتوي الشركة على الهياكل والتركيبات التالية:

#### ■ الأرضية و المساحة:

- تقدر مساحتها الإجمالية ب: 2000 م<sup>2</sup>.
- تقدر المساحة المبنية ب: 1900 م<sup>2</sup>.

### الشكل رقم: (1-2): مساحة الشركة



المصدر: اعتمادا على معطيات الشركة

#### ■ التركيب الصناعي :

- مطحنتين: من صنع صيني شركة **CaifenMoeching** بطاقة إنتاجية تقدر ب: 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: ستة (06) مطامير لتخزين مادة الفريضة سعة كل واحد منهم تقدر ب: 400 قنطار، وأربعة (04) مطامير لتخزين مادة النخالة تقدر سعته ب: 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 مخزين لتخزين المنتجات تامة الصنع، إضافة إلى الفضلات و المهملات ،حيث تقدر مساحة الأول ب: 600 م<sup>2</sup>، أما الثاني فتقدر مساحته ب: 400 م<sup>2</sup> و هو مستغل عن طريق الإيجار.

### ■ ملحقات وهياكل أخرى:

- مبنى إداري من ثلاثة طوابق؛
- ورشات العمل؛
- مبنيين خاصين بوحدي 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 الحصص.

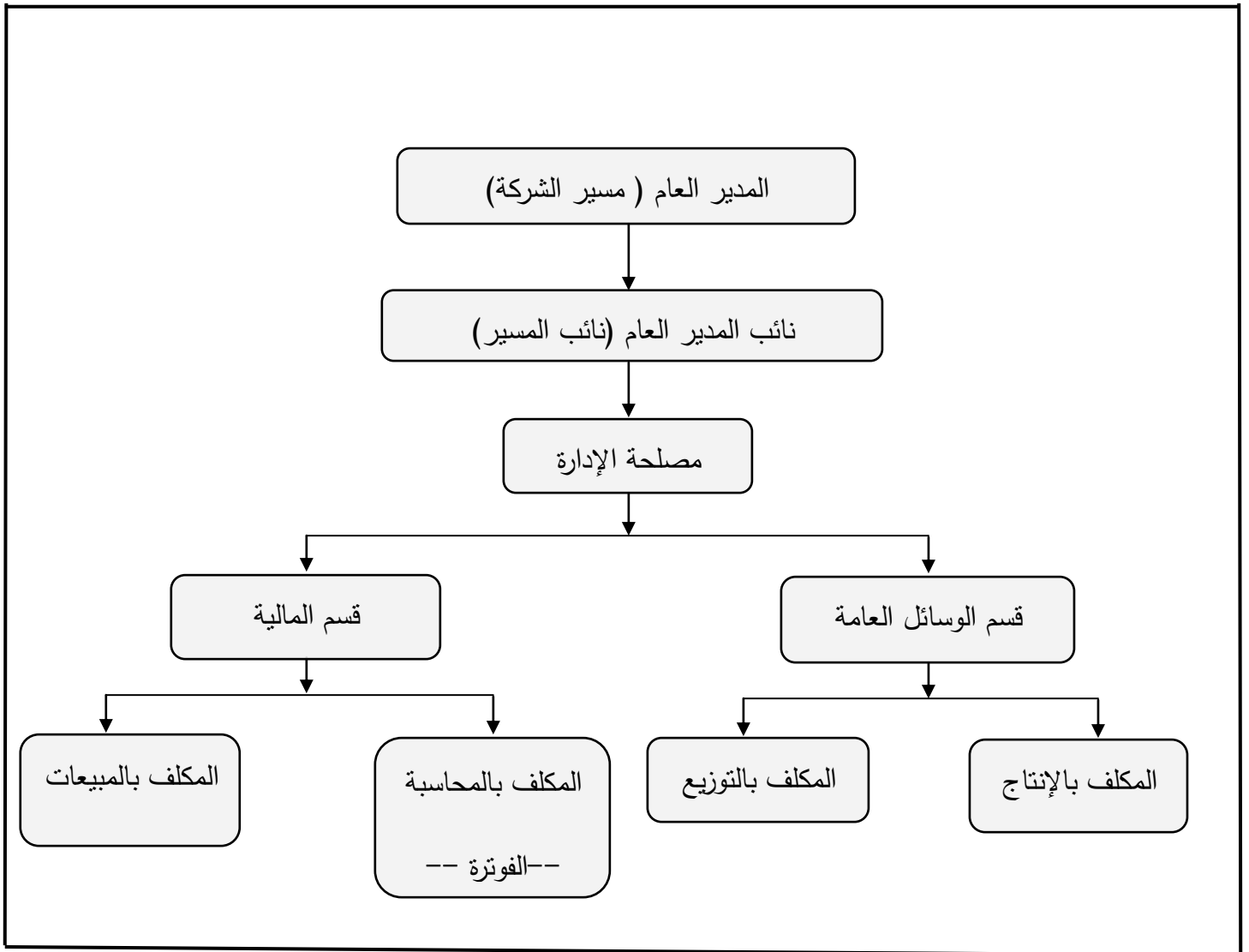
كما تقوم الشركة بعقد اجتماعات دورية كل شهر لمناقشة سيرورة العمل ،وتقييم الأداء ،والوقوف على نقاط الضعف والقوة ،ودراسة الجوانب المتعلقة بالتموين ،والمبيعات... الخ .

أولاً: 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.

ونظراً 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: (2-2): الهيكل التنظيمي للوظائف في الشركة



المصدر: مصلحة الادارة في الشركة

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، إيصالات استلام،..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 :**

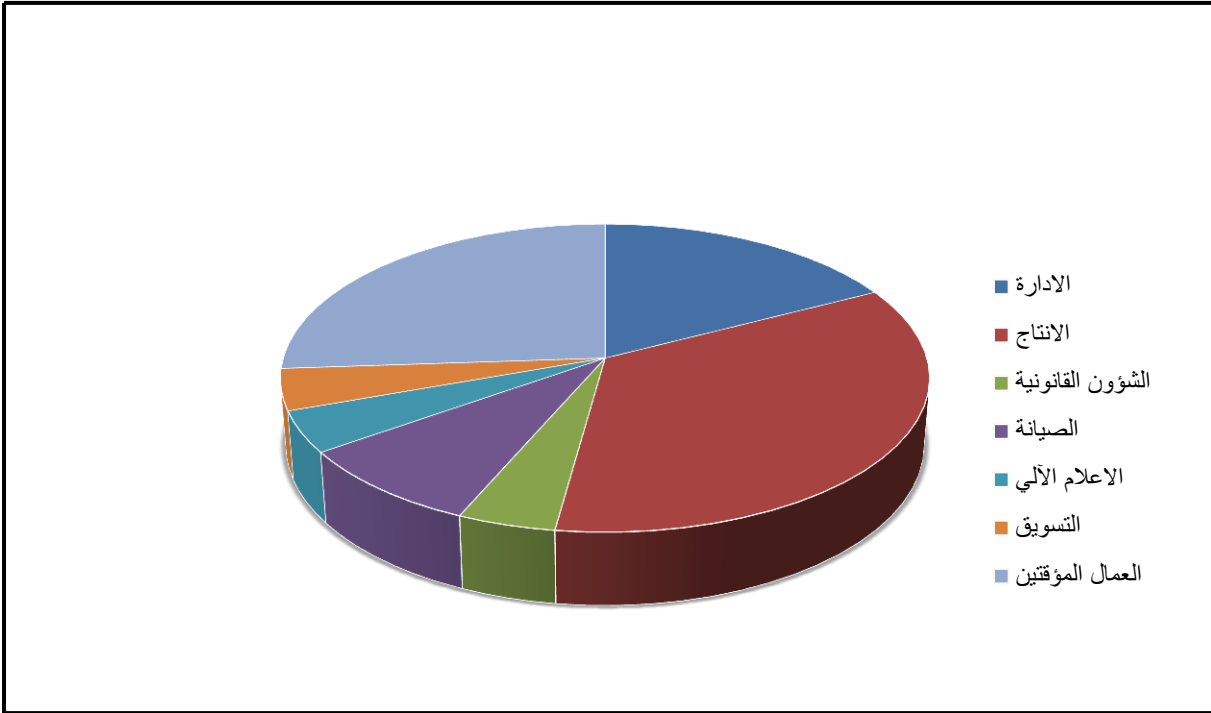
بين الجدول التالي عدد العمال و توزيعهم في شركة الرواد للصناعة و الخدمات لسنة 2014.

الجدول رقم (1-2) : توزيع العمال و عددهم في الشركة لسنة 2014.

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 (3-2) : توزيع العمال و عددهم في الشركة لسنة 2014



المصدر : اعتمادا على معطيات الشركة.

المطلب الثالث : العملية الإنتاجية في الشركة.

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

1 - مرحلة التموين:

تمثل هذه المرحلة بداية العملية في النشاط، و تتم من خلال التزويد بالمادة الأولية (القمح اللين)، لإنتاج مادة الفرينة، إضافة إلى منتج ثانوي يتمثل في مادة النخالة، وتقوم الشركة بشراء مادة القمح اللين من الديوان الجزائري المهني للحبوب (o a i c)

2- مرحلة الإنتاج:

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

**2-1- 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:

**أ- عملية الطحن الأولى:**

وفيها يتم تفرغ القمح في آلة الطحن الأولى والتي تقوم بتقشير وتكسير القمح، وبعدها تتم عملية الغرلة لنتيجة الطحن الأولى بواسطة آلة الغرلة، ويستخرج في هذه العملية نسبة من الفرينة، والباقي يوزع على مجموعة من آلات الطحن حسب حجم و نوعية المادة الخارجة من عملية الطحن الأولى.

**ب- عمليات متتالية من الطحن و الغرلة:**

كما ذكرنا سابقا فإن النواتج من عملية الطحن الأولى تأخذ مسار معين للطحن و الغرلة 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 الفرينة فتتراوح ما بين 14% إلى 15% .

**2-5- مرحلة التعبئة و الوزن و التغليف:**

وتتم في هذه المرحلة تعبئة المنتج التام الصنع من مادة الفرينة 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،

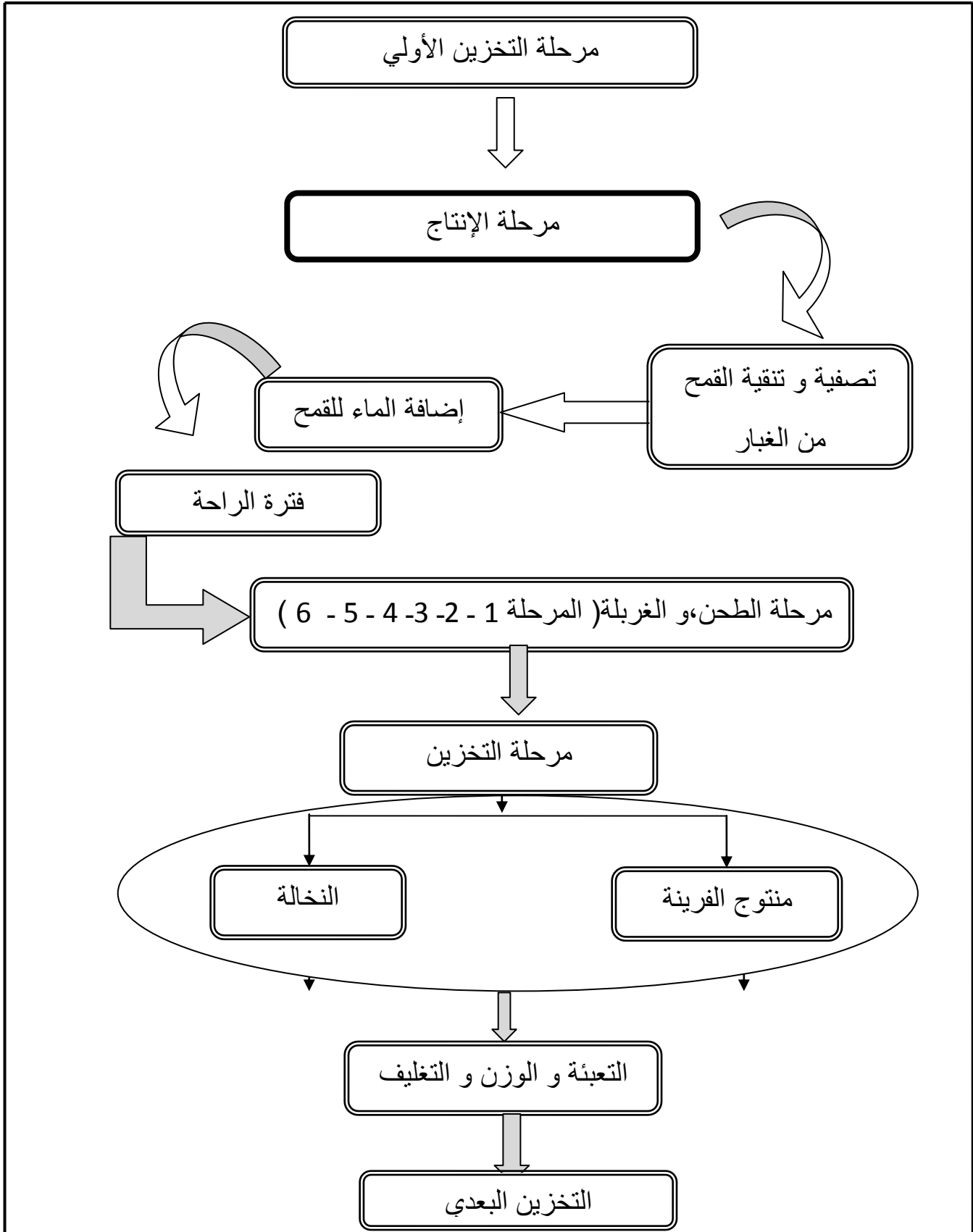
**3- مرحلة التخزين البعدي :**

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 عقبة لدى الشركة.

الشكل رقم (4-2) : مرحلة الإنتاج لشركة الرواد للصناعة و الخدمات<sup>1</sup>



المصدر: بناء على معطيات الشركة

دراسة حالة:

تقوم مؤسسة الرواد بإنتاج وتسويق مادة الفرينة وقد قدمت لنا المؤسسة البيانات الخاصة والمقدرة سنة 2018 وهي كالتالي:

- المبيعات المتوقعة للفصل الأول من عام 2004 قدرت بـ(10.000) وحدة، يتوقه زيادتها في الفصول اللاحقة بنسبة 20 % مقارنة مع الفصل السابق.
- سعر بيع الوحدة الواحدة في الفصل الأول والثاني قدر بـ(100دج) يرتفع إلى (120 دج) في الفصلين اللاحقين، ويصبح (140دج) في الفصل الأول من السنة اللاحقة.
- تحتفظ المؤسسة بمخزون الإنتاج التام الصنع آخر كل فصل يعادل 20 % من المبيعات المقدرة في الفصل اللاحق، وإن مخزون آخر مدة في الفصل الأول من عام 2005 مقدر بـ5000 وحدة.
- تكلفة صنع الوحدة الواحدة من مخزونات الإنتاج التام الصنع أول المدة لعام 2018 هي 80دج
- مخزون آخر مدة من المواد الأولية يعادل 70 % من الكمية اللازمة لمواجهة متطلبات لإنتاج وحدة واحدة تستعمل المؤسسة أربع وحدات من المواد الأولية، وساعة واحدة من العمل المباشر، تكلفة الوحدة الواحدة من المادة الأولية هي 10دج، أما تكلفة ساعة عمل المباشر هي 15 دج.
- المصاريف الصناعية قدرت كما يلي:
  - المصاريف العامة قدرت بـ 90.000 دج فصليا.
  - الإهلاكات السنوية قدرت بـ 446.646 دج تحمل على عدد الوحدات المنتجة:
  - المصاريف المتغيرة قدرت بـ 4 دج لكل وحدة منتجة.
- المصاريف الإدارية قدرت بـ 120.000 دج فصليا أما مصاريف التشغيل فهي 3 دج لكل وحدة مباعة.
- معدل الضريبة 30 %.

## 1- إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات:

أولا يجب إحتساب المبيعات المقدرة في كل فصل وكذلك سعر البيع المقدر ثم استخراج قيمة المبيعات الفصلية والمجموع السنوي كما يلي:

$$\text{فصل I 2018} = 10000 \text{ وحدة}$$

$$\text{فصل II 2018} = 10000 + (20\% \times 10000) = 12000 \text{ وحدة}$$

$$\text{فصل III 2018} = 12000 + (20\% \times 12000) = 14400 \text{ وحدة}$$

$$\text{فصل IV 2018} = 14400 + (20\% \times 14400) = 17280 \text{ وحدة}$$

$$\text{الفصل الأول من عام 2019} = 17280 + (20\% \times 17280) = 20736 \text{ وحدة}$$

## الجدول رقم (2-2): الميزانية التقديرية للمبيعات موزعة على فصول السنة لعام 2018

الفترة	الكمية المقدر بيعها	سعر البيع	الكمية المقدر بيعها
فصل I	10000	100	1.000.000
فصل II	12000	100	1.200.000
فصل III	14400	120	1.728.000
فصل IV	17280	120	2.073.600
المجموع	53680	-	6.001.600

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

## 2- الميزانية التقديرية للإنتاج:

لغرض إعداد هذه الميزانية يجب احتساب المخزون من المنتجات التامة الصنع في بداية ونهاية كل فصل من هذا العام.

ثم استخراج المنتج التام الصنع لآخر مدة كما يلي:

$$\text{فصل I} = 12000 \times 20\% = 2400$$

$$\text{فصل II} = 14400 \times \% 20 = 2880$$

$$\text{فصل III} = 17280 \times \% 20 = 3456$$

$$\text{فصل IV} = 20736 \times \% 20 = 4147$$

- احتساب مخزون أول مدة من المنتجات التامة الصنع:

إن مخزون آخر المدة للفصل الرابع من عام 2017 هو 20 % من مبيعات الفصل الأول لعام 2018

وهو يعادل مخزون أول مدة للفصل الأول من عام 2018 إذن:

$$\text{فصل I} = 10000 \times \% 20 = 2000$$

$$\text{فصل II} = 2400$$

$$\text{فصل III} = 2880$$

$$\text{فصل IV} = 3456$$

الجدول رقم (3-2): الميزانية التقديرية للكميات الواجبة إنتاجها موزعة على فصول السنة لعام

2018

الفترة	الكمية المقدر بيعها	مخزون أول مدة	مخزون آخر مدة	الكمية المقدر انتاجها
فصل I	10000	2000	2400	10400
فصل II	12000	2400	2880	12480
فصل III	14400	2880	3456	14976
فصل IV	17280	3456	4147	17971
المجموع	53680	10736	12883	55827

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ملاحظة:

الكمية الواجب انتاجها في الفصل الأول من عام 2019 هي:

$$21589 = 4147 - 5000 + 20736$$

## الجدول رقم (4-2): الميزانية التقديرية لكمية وتكلفة المواد الأولية اللازمة للإنتاج

الفترة	الكمية المقدرة إنتاجها (وحدة)	الكمية اللازمة من المواد الأولية لإنتاج وحدة واحدة	كمية المواد الأولية اللازمة لكل إنتاج (وحدة)	تكلفة الوحدة الواحدة من المادة الأولية (دج)	التكلفة الكلية للمواد الأولية اللازمة للإنتاج (دج)
فصل I	10400	4	41600	10	416000
فصل II	12480	4	49920	10	499200
فصل III	14976	4	59904	10	599040
فصل IV	17971	4	71884	10	718840
<b>المجموع</b>	<b>55827</b>	<b>4</b>	<b>223308</b>	<b>10</b>	<b>2233080</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

4- إعداد الميزانية التقديرية للمشتريات من المواد الأولية: لغرض إعداد هذه الميزانية يجب أولاً احتساب المخزونات من هذه المواد في بداية ونهاية كل فصل من فصول السنة كما يلي:

مخزون المواد الأولية آخر المدة ويحتسب كما يلي:

$$\text{فصل I} = 49920 \times 70\% = 34944$$

$$\text{فصل II} = 59904 \times 70\% = 41933$$

$$\text{فصل III} = 71884 \times 70\% = 50318$$

$$\text{فصل IV} = (4 \times 21589) \times 70\% = 60449$$

مخزون المواد الأولية أول مدة:

$$29120 = 41600 \times \% 70 = \text{فصل I}$$

$$34944 = \text{فصل II}$$

$$41933 = \text{فصل III}$$

$$50318 = \text{فصل IV}$$

الجدول رقم (5-2): الميزانية التقديرية للمشتريات من المواد الأولية موزعة على فصول السنة لعام

2018

الفترة	كمية المواد الأولية اللازمة للإنتاج (وحدة)	مخزون أول مدة (وحدة)	مخزون آخر مدة (وحدة)	كمية المشتريات من المواد الأولية (وحدة)	تكلفة شراء الوحدة (دج)	تكلفة المشتريات الكلية (دج)
فصل I	41600	29120	34944	47424	10	474240
فصل II	49920	34944	41933	56909	10	569090
فصل III	59904	41933	50318	68289	10	682890
فصل IV	71884	50318	60449	82015	10	820150
<b>المجموع</b>	<b>223308</b>	<b>174831</b>	<b>187644</b>	<b>236121</b>	<b>10</b>	<b>2361210</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الجدول رقم (6-2): لميزانية التقديرية لليد العاملة والأجور

الفترة	الكمية المقدرة إنتاجها	الساعات اللازمة لإنتاج وحدة واحدة	الساعات اللازمة لكل الإنتاج	تكلفة ساعة واحدة (دج)	تكلفة كل ساعة
فصل I	10400	1	10400	15	156000
فصل II	12480	1	12480	15	187200
فصل III	14976	1	14976	15	224640
فصل IV	17971	1	17971	15	269565
<b>المجموع</b>	<b>55827</b>	<b>1</b>	<b>55827</b>	<b>15</b>	<b>837405</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

6-الميزانية التقديرية للمصاريف الصناعية:

لدينا نوعين من المصاريف الصناعية وهما الثابتة والمتغيرة:

-المصاريف الثابتة وتشتمل على:

\* المصاريف العامة التي تقدر ب90000 دج في كل فصل

\*الاهتلاكات التي قدرت ب قيمتها السنوية ب 446616 دج تحمل على أساس الوحدات المنتجة وكما

يلي:

كمية الوحدات المقدرة إنتاجها سنويا 55827 وحدة

نصيب الوحدة المنتجة من تكلفة الاهتلاكات =  $8 = 55827 / 446616$

نصيب فصل I من الاهتلاكات =  $83200 = 10400 \times 8$

نصيب فصل II من الاهتلاكات =  $99840 = 12480 \times 8$

نصيب فصل III من الاهتلاكات =  $119808 = 14976 \times 8$

نصيب فصل IV من الاهتلاكات =  $143768 = 17971 \times 8$

- المصاريف المتغيرة 4 دج لكل وحدة منتجة فتكون كما يلي:

$$\text{فصل I} = 10400 \times 4 = 41600$$

$$\text{فصل II} = 12480 \times 4 = 49920$$

$$\text{فصل III} = 14976 \times 4 = 59904$$

$$\text{فصل IV} = 17971 \times 4 = 71884$$

الجدول رقم (7-2): الميزانية التقديرية للمصاريف الصناعية موزعة على فصول السنة لعام 2018

المجموع	المصاريف المتغيرة	المصاريف الثابتة			الفترة
		المجموع	الاهتلاكات	مصاريف عامة	
214800	41600	173200	83200	90000	فصل I
239760	49920	189840	99840	90000	فصل II
269702	59904	209808	119808	90000	فصل III
305652	71884	233768	443768	90000	فصل IV
<b>1029914</b>	<b>223308</b>	<b>806616</b>	<b>446616</b>	<b>360000</b>	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

7- الميزانية التقديرية للتكاليف الصناعية:

تشمل هذه الميزانية على تكاليف المواد المستعملة واليد العاملة والمصاريف الصناعية، وهي تعد كما يلي:

الجدول رقم (8-2): الميزانية التقديرية للتكاليف الصناعية موزعة على فصول السنة لعام 2018

التكلفة الصناعية للوحدة المنتجة	التكلفة الصناعية الكلية	مجموع المصاريف الصناعية	تكلفة اليد العاملة	تكلفة المواد الأولية المستعملة في الانتاج	الفترة
75,654	786800	214800	156000	416000	فصل I
74,211	926160	239760	187200	499200	فصل II
73,008	1093382	269702	224640	599040	فصل III
72,008	1294057	305652	269565	718840	فصل IV
	<b>4100398</b>	<b>1029914</b>	<b>837405</b>	<b>2233080</b>	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

8- اعداد الميزانية التقديرية للتكاليف الإدارية والبيعية:

أ- المصاريف الإدارية هي ثابتة وقد قدرت ب 120000 دج فصليا.

ب- المصاريف البيعية (التغليف) وقد قدرت ب 3 دج لكل وحدة مباعه فتصبح كما يلي :

$$\text{فصل I: } 30000 = 10000 \times 3$$

$$\text{فصل II: } 36000 = 12000 \times 3$$

$$\text{فصل III: } 43200 = 14400 \times 3$$

$$\text{فصل IV: } 51840 = 17280 \times 3$$

وتصبح الميزانية كما يلي:

الجدول رقم (9-2): الميزانية التقديرية للتكاليف الإدارية والبيعية موزعة على فصول السنة لعام 2018

المجموع	التكاليف البيعية	التكاليف الادارية	الفترة
150000	30000	120000	فصل I
156000	36000	120000	فصل II
163200	43200	120000	فصل III
171840	51840	120000	فصل IV
641040	161040	480000	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

9- قائمة نتائج الاعمال التقديرية:

لغرض اعداد هذه القائمة يفترض تحديد عدد الوحدات المنتجة والمباعة في كل فصل وتكلفة كل وحدة كما يلي:

الجدول رقم (10-2): مسند مساعد لإعداد قائمة نتائج الأعمال التقديرية

فصل IV	فصل III	فصل II	فصل I	البيان
17280	14400	12000	10000	عدد الوحدات المباعة
3456	2880	2400	2000	مخزون اول مدة
13824	11520	9600	8000	الوحدات المنتجة والتي تم بيعها في كل فصل
4147	3456	2880	2400	الكمية المنتجة في الفصل والمحتفظ بها كمخزونات اخر مدة
17971	14976	12480	10400	الكمية المقدر انتاجها في كل فصل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

التكلفة الصناعية للمبيعات في كل فصل = تكلفة مخزون الإنتاج التام الصنع اول فترة + الكمية التي تم صنعها في الفصل والتي تكمل حجم المبيعات المقدرة.

### I التكلفة الصناعية للمبيعات فصل I

$$(2000 \text{ وحدة} \times 80) + (8000 \text{ وحدة} \times 75,654)$$

$$160000 = 605230 + 765230 =$$

### II التكلفة الصناعية للمبيعات فصل II

$$(2400 \text{ وحدة} \times 75,654) + (9600 \text{ وحدة} \times 74,211)$$

$$181569 = 712426 + 893995 =$$

### III التكلفة الصناعية للمبيعات فصل III

$$(2880 \text{ وحدة} \times 74,211) + (11520 \times 73,008)$$

$$213728 = 841053 + 1054781 =$$

### IV التكلفة الصناعية للمبيعات فصل IV

$$(3456 \text{ وحدة} + 73,008) + (72,008 \times 13824)$$

$$252316 = 995439 + 124775 =$$

## الجدول رقم (11-2): قائمة نتائج الأعمال التقديرية

المجموع	فصل IV	فصل III	فصل II	فصل I	البيان
<b>6001600</b>	2073600	1728000	1200000	1000000	المبيعات المقدرة
<b>3961761</b>	1247755	1054781	893995	765230	نطرحة التكلفة الصناعية للمبيعات
<b>2039839</b>	825845	673219	306005	234770	الهامش الإجمالي
<b>641040</b>	171840	163200	156000	150000	نطرحة التكاليف الإدارية البيعية
<b>1398799</b>	654005	510019	150005	84770	النتيجة قبل الضريبة
<b>419640</b>	196201	153006	45001	25431	%نطرحة الضريبة 30
<b>979159</b>	457804	357013	105003	59339	النتيجة الصافية بعد الضريبة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

## خلاصة الفصل

تعرضنا للفصل الثاني لمؤسسة الرواد للصناعة والخدمات ، كما يلي :

-تعريف شركة الرواد.

-هيكل تنظيمي للمؤسسة و وظائفها.

-العملية الانتاجية لهذه المؤسسة.

ثم تعرضنا في الاخير كيف نقوم بتوقع ما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل انطلاقا من موازنة المبيعات الى موازنة نتائج الأعمال التقديرية.

## الخاتمة

في الخاتمة بحثنا هذا يمكننا القول أن موضوع الموازنات التقديرية المطروح في هذه الدراسة له أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، فإذا أردنا النهوض بالاقتصاد الوطني، فعلى المؤسسات والشركات الأخذ بعين الاعتبار الموازنات التقديرية، لأنها تعني التنبؤ والتخطيط بالمستقبل فكلما كانت دراسة الموازنات التقديرية مبنية على أسس وقواعد علمية صحيحة وتقنيات حديثة متطابقة مع مستلزمات المرحلة الحالية كلما تمكنت الشركة من مواصلة عملياتها الإنتاجية والتجارية بشكل أفضل وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة.

### نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع من الجانبين النظري والتطبيقي توصلنا إلى استخلاص النتائج التالية:

- ❖ تعتبر الموازنات التقديرية عنصر ذو أهمية بالغة للشركة كما لها دور كبير في تفعيل المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- ❖ استخدام الموازنات التقديرية كأداة فعالة في المؤسسة الاقتصادية .
- ❖ متى تم تحديد الانحرافات تبدأ الشركة في البحث عن الأسباب وبعد ذلك محاولة إيجاد أفضل الحلول لمعالجة هذا الانحراف ومن ثم اتخاذ القرارات التصحيحية بالإضافة إلى دراسة الظروف التي وقعت فيها الانحرافات.

### التوصيات :

تقديم تحفيزات والترقيات لكل ذي منصب في الشركة يستطيع التوصل إلى أي فكرة أو إضافة ناجحة في نظام الموازنات التقديرية .

على الشركة إقامة مصلحة خاصة بالموازنات.

تألية النظام الموازنات التقديرية بهدف إقتصار الوقت والتكاليف.

وأخيرا نأمل أننا وفقنا في عملنا هذا الذي تعرضنا فيه بالقدر الكافي لأهم جوانبه وأن تكون دراستنا هذه كمساهمة في إثراء دور الموازنات التقديرية للشركة وأن تعتبر جهدا في إطار الجهود المبذولة لشرح الجوانب الفعالية وخاصة فيما يتعلق بتحقيق الأهداف.

## قائمة المراجع

الكتب:

1. أحمد محمد نور وآخرون، مدخل معاصر في مبادئ المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
2. هيثم نشواتي، إعداد الموازنة، منشورات العبيكان، ط1، 2011.
3. محمد فركوس، الموازنات التقديرية-أداة فعالة للتسيير-، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
4. مؤيد محمد الصالح عبد الناصر إبراهيم، المحاسبة الإدارية، دار الميسر، عمان، 2002.

المذكرات:

1. إبراهيم محمد سليمان الشيخ عيد، مدى فعالية الموازنات التقديرية كأداة لتخطيط والرقابة، الرسالة استكمال متطلبات الحصول على الماجستير في المحاسبة والتمويل، 2007.
2. أحلام محبي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسنطينة، 2007.
3. إيمان حمدات، دور الموازنات التقديرية في الرقابة على المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ما ستر أكاديمي في العلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2014.
4. بن واضح سنوسي عائشة، تخطيط الأرباح باستخدام نماذج محاكاة المنشأة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 2011.
5. بن ربالة جهيدة، الميزانية التقديرية كأداة لتخطيط ومراقبة مبيعات مؤسسة اقتصادية، مذكرة لاستكمال شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، 2015.
6. بالضياف العيد، المؤسسة الاقتصادية بين أهدافها وتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لاستكمال شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2013.
7. خشعي عفاف، استخدام الموازنات التقديرية في مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، 2016.

8. محمد موسى محمد النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة، مذكرة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، 2006.
9. السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التنمية وتسيير الموارد البشرية، قسنطينة.
10. شريف عثمان، أهمية الموازنة التقديرية في التخطيط والرقابة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، ورقلة، 2015.
11. عطا محمد عمري، مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط والرقابة، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، جامعة الاسلامية - غزة، 2005.