وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

الموضوع :

دور الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

"دراسة حالة مؤسسة كوندور- ولاية برج بوعريريج"

من إعداد الطالبتين:

- زغوبي نجاة
- بوبعاية صونية

إشراف الأستاذ:

- عادل سلطاني

السنة الجامعية :

2020_2019

كلمة شكر وتقدير

الحمد والشكر لله عز وجل القائل:

" لئن شكرتم لأزيدنكم..."

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و الصلاة والسلام على رسوله الكريم و من تبعه بإحسان إلى يوم الدين،

بادئ أشكر رب العباد العلي القدير شكرا جزيلا طيبا مباركا فيه الذي أنارنا بالعلم و زيننا بالحلم وهو الرحمان المستعان.

و عرفانا بالمساعدات التي قدمت حتى يخرج هذا العمل إلى النور نتقدم بجزيل الشكر و التقدير و العرفان للأستاذ عادل سلطاني الذي قبل تواضعا و كرامة الإشراف على هذا العمل، فله أخلص التحية وأعظم تقدير على ما قدمه لنا من توجيهات و إرشادات و كل ما خصنا به من جهد و وقت طوال إشرافه على هذه الدراسة.

كما أتقدم بالامتنان و العرفان للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم لمناقشة هذه الرسالة ليسهموا في إنجازها و خروجها إلى النور.

لا يفوتنا توجيه الشكر و التقدير لكافة الأساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي–برج بوعريريج.

إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنين"

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك....ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ..ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

"الله جل جلاله"

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ....إلى نبي الرحمة و نور العالمين محمد صلى الله عليه وسلم

إلى وطني العزيز الجزائر الصامدة بأهلها

إلى الإنسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريقا للنجاح...السند والقدوة..

والدي الحبيب أطال الله في عمره

إلى من رضاها غايتي و طموحي.....فأعطتني الكثير ولم تنتظر الشكر...

إلى باعثة العزم و التصميم و الإرادة..وصاحبة البصمة الصادقة في حياتي..

والدتي الحبيبة حفظها الله ورعاها

إلى رفقاء البيت الطاهر الأنيق...أخي وأختي

إلى عائلتي الحبيبة و الأصدقاء وكل من قدم لي العون والمساعدة لإنجاز هذه الأطروحة

زغوبي نجاة

إهداء

اهدي هذا العمل إلى من علماني مبادئ الحياة وربياني على الصدق و الإخلاص إلى اللذان وهبا لي الأمل الذي أعيش له

إلى أول من تلفظ لساني باسميهما

إلى ثالث من يحبهم قلبي بعد الله ورسوله اللذان لو أهديتهما حياتي لن تكفي لتوفيهما حقهما

الى "ابي العزيز"الذي علمني أن الحياة كفاح وان العلم سلاح وان العمل شرف ونجاح والى من دعائها سر نجاحي و توفيقي في الحياة "أمي الغالية"

اسأل الله عز وجل إن يحفظهما لي وان يدخلهما فسيح جنانه ويجعلني بارة يهما إن شاء الله

قال تعالى "وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى مهج القلب وصفائه إخوتي فارس وعلي و سيرين حفظهم الله ورعاهم وأنار دربهم إلى كتكوته البيت وصغيرته أميرة

إلى زوجي العزيز وشريك حياتي

إلى كل من عائلة أبي وعائلة أمي

إلى كل من صديقاتي ورفيقات دربي إيمان وزكية وصديقتي وزميلتي في هذا الانجاز" نجاة زغوبي"

إلى من سعى في دروب العلم صامدا ومجاهدا إلى رسل العلم وحاملي السلام

بوبعاية صونيا

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر	
إهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول و الأشكال و الملاحق	
مقدمة	**أ-ج**
الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء المالي و الموازنة التقديرية	
تمهيد	05
المبحث الأول: تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية	**06**
المطلب الأول: مفهوم و أهمية تقييم الأداء المالي	**06**
المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء المالي	08
المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء المالي	09
المطلب الرابع: أدوات تقييم الأداء المالي	10
المبحث الثاني: عموميات حول الموازنة التقديرية	**21**
المطلب الأول: مفهوم وأهمية الموازنة التقديرية	22
المطلب الثاني: أهداف و أنواع الموازنة التقديرية	24
المطلب الثالث: مبادئ و إجراءات إعداد الموازنة التقديرية	28
المطلب الرابع: مساهمة الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي	32
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	39
المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية	**39**
المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية	41
المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية	42
خلاصة الفصل الأول	43
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة كوندور "condor"	
مقدمة الفصل الثاني	45
المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور "Condor"	**46**
المطلب الأول: التعريف بمؤسسة كوندور	46
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	48

المطلب الثالث: مساهمة الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي لمؤسسة كوندور "Condor"	**52**
خلاصة الفصل الثاني	**65**
خاتمة	67
المراجع	69
الملاحق	

فهرس الجداول و الأشكال و الملاحق

1_فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	عوامل تغير رأس المال العامل	17
02	تغيرات احتياجات رأس المال العامل	20
03	حالات الخزينة	21
04	نسب السيولة لسنة 2018	52
05	نسب التمويل و الاستقلالية المالية 2018	53
06	نسب المردودية لسنة 2018	54
07	حساب رأس المال العامل لسنة 2018	55
08	حساب احتياجات رأس المال العامل لسنة 2018	56
09	حساب رصيد الخزينة لسنة 2018	56
10	نسب السيولة لسنة 2019	57
11	نسب التمويل و الاستقلالية المالية لسنة 2019	57
12	نسب المردودية لسنة 2019	58
13	حساب رأس المال العامل لسنة 2019	59
14	حساب احتياجات رأس المال العامل لسنة 2019	60
15	حساب رصيد الخزينة لسنة 2019	60
16	المقارنة بين نسب السيولة لسنتي 2018-2019	61
17	المقارنة بين نسب التمويل و الاستقلالية المالية لسنتي 2018-2019	62
18	المقارنة بين نسب المردودية لسنتي 2018-2019	63
19	المقارنة بين مؤشرات التوازن المالي لسنتي 2018-2019	63

2_فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	موقع وظيفة الموازنات التقديرية في التنظيم الإداري الهيكلي في المؤسسات الكبيرة	**31**
02	موقع وظيفة الموازنات التقديرية في التنظيم الإداري الهيكلي في المؤسسات الصغيرة	**32**
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	**48**

مقدمة

مقدمة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية العديد من التحديات نتيجة ما يشهده عالم الأعمال من تطورات سريعة وعميقة في مجالات عدة سواء اقتصادية، اجتماعية، سياسية و تكنولوجية، تنعكس على هذه الأخيرة بشكل أو بآخر وتجعلها في صراع دائم مع محيط يتميز بمنافسة شديدة، ليس بالضرورة من أجل تحقيق تقدمها و ازدهارها لكن غالبا ما يكون من اجل الحفاظ على بقائها.

ولتتمكن المؤسسة الاقتصادية من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها المالية كتحقيق الربح و التوازن وبقائها و استمرارها فإنها بحاجة إلى قياس و تقييم نتائجها أو بالأحرى تقييم أدائها، وينطوي ضمن المفهوم الواسع للأداء المالي مؤشرات ومقاييس تستخدم في الغالب لتقييمه، وتعتبر بمثابة دلالات اقتصادية تسمح بإعطاء الصورة الحقيقية و الشاملة لنشاط المؤسسة الاقتصادية.

وتعتبر الموازنات التقديرية أداة رقابة تتضمن أسلوبا يعمل على قياس الانحرافات، وقد قطعت المؤسسات الجزائرية أشواطا مهمة في تنمية الجانب الاقتصادي حتى تتمكن من تحسين أدائها وبالتالي بناء اقتصاد متكامل، ومن بين الأساليب المتاحة التي تستخدمها نجد نظام الموازنات التقديرية.

وبناءا على ما سبق تتجلى معالم إشكالية البحث و تتبلور في السؤال التالي:

هل تساهم الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

ومن خلال التساؤل التساؤل الرئيسي السابق يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

_كيف يمكن أن تساهم الموازنة التقديرية في تقييم الأداء بالمؤسسة؟

-هل تساهم الموازنة التقديرية في تحسين الأداء المالي المؤسسة؟

_هل يمكن لشركة كوندور تحسين أدائها المالي من خلال تقييمه باستخدام الموازنة التقديرية؟

- **_فرضيات البحث:**

ولتسهيل معالجة إشكالية البحث يمكن الاعتماد على بعض الفرضيات و التي تتلخص فيما يلي:

-تساهم الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي من خلال تحديد الانحرافات بين تقييم الأداء التقديري وتقييم الأداء الفعلي وتفسيرها.

-تساهم الموازنة التقديرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

_ يمكن لشركة كوندور أن تحسن أداءها المالي باستخدام الموازنة التقديرية في تقييمه.

- **_أسباب اختيار الموضوع:**

يعود اختيار الموضوع إلى عدة أسباب من بينها:

_توافقه مع طبيعة التخصص وهو إدارة مالية المؤسسات والرقابة في الإحاطة بجوانب الموضوع؛

_الميول و الرغبة في معالجة موضوع تقييم الأداء المالي.

_أهمية الموضوع البالغة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.

- **_أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى:

_إبراز أهمية الموازنة التقديرية للمؤسسة.

_إبراز أهمية تقييم و قياس أداء المؤسسة الاقتصادية.

_التعرف على أهم مؤشرات تقييم الأداء المالية.

_معرفة مدى فعالية الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي.

- **_ أهمية الدراسة:**

تنبع من أهمية موضوع تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية والذي يحضى باهتمام منقطع النظير من طرف الباحثين والممارسين.

- **_منهج الدراسة:**

للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة أو نفي الفرضيات يتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لعرض المفاهيم و شرح أبعاد وأهداف الموازنة التقديرية و تقييم الأداء المالي هذا من الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي يتم الاعتماد على المنهج التحليلي في تفسير و استخلاص النتائج بغرض التعمق و التفصيل في الدراسة الميدانية لمؤسسة كوندور لولاية برج بوعريريج وإسقاط نتائج البحث النظري عليها.

- **_هيكل الدراسة:**

بعد جمع المعلومات الكافية عن نظام الموازنات التقديرية و علاقتها بالتقييم المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وبغية الإجابة على الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية ارتأينا أن تكون تقسيمات البحث كالتالي: فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي.

حيث خصص الفصل الأول للإطار النظري لتقييم الأداء المالي و الموازنة التقديرية، و الذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث، خصص المبحث الأول لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الذي تناولنا فيه أربع مطالب، أما المبحث الثاني تحت عنوان عموميات حول الموازنة التقديرية تناولنا فيه أربع مطالب، وجاء أخيرا المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة التطبيقية دراسة حالة مؤسسة كوندور، تضمن مبحث واحد مقسم إلى ثلاث مطالب حيث تناول المطلب الأول و الثاني تعريفا مفصلا عن مؤسسة كوندور و هيكلها التنظيمي، أما المطلب الثالث فكان جوهر الدراسة الميدانية تضمن حساب مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة المعنية بالإضافة إلى تحليل الانحرافات.

الفصل الأول:

الإطار النظري لتقييم الأداء المالي و الموازنة التقديرية

تمهيد:

يعتبر الأداء المالي من المقومات الأساسية للمؤسسة حيث يوفر لها نظام متكامل من المعلومات الدقيقة و الموثوق فيها، لذلك فإن التطرق إلى الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية و المفاهيم الأساسية المرتبطة يعد أساسيا للإحاطة بجميع جوانبه، فمهما توسعت أنشطة المؤسسة ومهما زاد حجمها فلن تجد أداة أفضل من الموازنة التقديرية لتقييم أدائها لأنها الأداة الأكثر توافقا بين وظيفتي التخطيط و الرقابة، وتساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية و الفرعية للمؤسسة الاقتصادية.

على هذا الأساس سيتم عرض هذا الفصل على ثلاث مراحل، المرحلة الأولى تنطوي على مفاهيم أساسة حول تقييم الأداء المالي مركزين على تعريفه ثم مؤشراته و العوامل المؤثرة عليه، ثانيا سيتم التطرق إلى الموازنة التقديرية من حيث مدلولها و أنواعها و أهميتها، و المرحلة الثالثة و الأخيرة ستخصص لدراسة علاقة تقييم الأداء المالي بالموازنة التقديرية باعتبارها ذات أهمية بالغة والتي تعكس نجاح المؤسسة الاقتصادية.

فهيكل هذا الفصل سيكون كما يلي:

المبحث الأول: تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: عموميات حول الموازنة التقديرية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

يعتبر الأداء المالي أحد المقومات الرئيسية في المؤسسات الاقتصادية فهو ترجمة لأهدافها وأداة لتدارك الثغرات التي قد تحدث للمؤسسة و إظهار الأخطار المالية التي من المحتمل أن تتعرض لها، و بالتالي إنذار إدارة المؤسسة لمعالجة و تصحيح الانحرافات.

المطلب الأول: مفهوم و أهمية تقييم الأداء المالي

أولا: مفهوم تقييم الأداء المالي

قبل تعريف تقييم الأداء المالي نعرج إلى تعريف الأداء من ثم تعريف تقييم الأداء:[1]

يعرف **الأداء** على أنه "مجموع الرضا في كل ما يتعلق بالنتائج المالية وغير المالية للمنشأة من الأطراف المكونة للمؤسسة والمتضمنة لمستوى الثقة في قدرات المؤسسة على إنتاج هذا الرضا بشكل دائم، فالمؤسسة التي تتميز بأداء جيد هي التي من أهم مميزاتها الاستثمار الدائم لزبائنها، لعمالها، لمنتجاتها، مهامها".

بعد إعطاء مفهوم للأداء، يعرف **تقييم الأداء** على"أنه تقييم نشاط المؤسسة في ضوء ما توصلت إليه النتائج في نهاية الفترة المحاسبية بحثا عن العوامل المؤثرة في النتائج في تشخيص ما تبين من صعوبات في التنفيذ وتحديد المسؤوليات وتفادي أسباب الأخطاء مستقبلا".

كما يعرف **تقييم الأداء** على أنه " قياس الأداء الفعلي (ما تم تأديته من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث، ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة، بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".

تعريف تقييم الأداء المالي:

لكي تقف أي إدارة على نقاط القوة و الضعف وعلى الفرص المتاحة و المعوقات التي يمكن أن تواجهها كان لابد لها من تقييم أداءها و خاصة الأداء المالي لأنه يزود الإدارة بمعلومات ومفاهيم تسمح باتخاذ القرارات الاستثمارية و يعمل على سد الثغرات و المعوقات التي قد تظهر مستقبلا، فالأداء المالي هو " مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل ثروة".

[1] _ تقرارت يزيد، حليمي ليلى،" **استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسة الجزائرية"**، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2 ، الجزائر، 25 أفريل 2017، ص 8.

وعلى هذا فإن:

_عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة تعني تقديم حكم له قيمة على إدارة الموارد الطبيعة و المادية و المالية المتاحة للمؤسسة وذلك لخدمة رغبات أطرافها المختلفة، أي يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياسا للنتائج المحققة و المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفا.[1]

_تقييم الأداء المالي هو نظام متكامل يعمل على مقارنة النتائج الفعلية بالمؤشرات المختارة أو المنتخبة لما يقابلها من مؤشرات مستهدفة، أو بتلك التي تعكس نتائج الأداء خلال مدد سابقة أو نتائج الأداء في الوحدات الاقتصادية المماثلة مع مراعاة الظروف التاريخية و الهيكلية، أو بالمؤشرات المستنبط معدلاتها وفقا لمتوسط نتائج مجموعة من الوحدات الاقتصادية مع مراعاة تقارب أحجام هذه الوحدات.[2]

_يرى كل من (poster et streib ,2005, p :46) أن تقييم الأداء المالي هو عبارة عن مراجعة لما تم انجازه بالاعتماد على معايير العمل، فمن خلال التقييم يتم وضع معاينة لتقييم الأداء المالي من واقع الخطط و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والتي تستند على استراتيجيات تقييم الأداء كموجه و مراقب وضابط لجهود العاملين في كافة المستويات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

_ يشير كل من (jones et goerge ,2004 , p : 36) إلى أن تقييم الأداء المالي وسيلة لتزويد إدارة الشركة بالتغذية الراجعة التي تسترشد بها لصياغة استراتيجياتها و النهوض بمستوي أداءها، كما أن تقييم الأداء يزود المؤسسة بتغذية عكسية من الأداء المالي من أجل تطويره بخطط مستقبلية، ويزودها بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأمور المالية.[3]

_ينظر لعملية تقييم الأداء المالي لمنشأة الأعمال على أنها عملية مراقبة ولكن في الحقيقة أن عمليات تقييم الأداء المالي هي جزء مهم في المراقبة الكلية و الغاية من التقييم تحديد المشكلة التي قد تعترض أداء المنشأة، وفي إطار هذا المضمون يشير البعض أن عملية تقييم الأداء على أنه شكل من أشكال الرقابة، يركز على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات، بهدف الوقوف على تحقيق أهداف وحداة الأعمال لاستخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام و ترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية.

---

[1] _بن خروف جليلة،**"دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات"**،رسالة لنيل شهادة الماجستير،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، مالية مؤسسة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008- 2009، ص 77.

[2] _ زاهر صبحي بشناق، **"تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية و التقليدية باستخدام المؤشرات المالية "**،رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 20.

[3] _مشعل جهز المطيري،**"تحليل و تقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية"**، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط ، 2010- 2011 ، ص 11، 12.

كما يقصد بتقييم الأداء المالي قياس الأعمال المنجزة و مقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا لتخطيط المعد مسبقا، أملا في اكتشاف جوانب القوة و تحديد نقاط الضعف.[1]

ثانيا: أهمية تقييم الأداء المالي

يحتل تقييم الأداء المالي أهمية خاصة في كل المجتمعات و النظم الاقتصادية نظرا لندرة الموارد وعدم كفايتها لمقابلة الاحتياجات الكبيرة المتنافس عليها لغرض الحصول على أقصى العوائد من هذه الموارد لذا أصبح مسألة ضرورية و ملحة في جوانب المختلفة في الحياة الاقتصادية، وتتمثل أهميته في:[2]

- ✓ أنه يساعد توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف.
- ✓ يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام و الإدارات و المؤسسات المختلفة مما يؤدي إلى تحسين أداءها، و مساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو المجالات التي تخضع للقياس و الحكم.
- ✓ يوفر قياسا لمدى نجاح المؤسسة فالنجاح قياس مركب يجمع بين الكفاءة والفعالية في تعزيز أداء المؤسسة لمواصلة البقاء و الاستمرار.
- ✓ يوفر نظام تقييم الأداء المعلومات الضرورية لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة و اتخاذ القرارات.
- ✓ يساعد على تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم للحوافز و المكافأة.

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء المالي

يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء المالي التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطط الموضوعة و المرسومة. إلا أن هناك بعض الأهداف يمكن إيجازها في النقاط التالية:[3]

1_ الوقوف على مستوى انجاز المؤسسة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.

2_ الكشف عن مواطن الخلل في نشاط المؤسسة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل لها و بيان مسبباتها و ذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها.

3_ الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائد اكبر بتكاليف اقل و بنوعية جيدة.

---

[1] _حمزة محمود الزبيدي،**"التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل"**،ط 2 ، مؤسسة الأوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 90.

[2] _وهيبة رمضان محمد حسين، إبراهيم فضل المولى البشير، **"أثر إستراتيجية التمييز في الأداء المالي للمصارف التجارية "**، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16(2) ، عمادة البحث العلمي،جامعة السودان، 2015، ص 114.

[3] _توفيق سميح محمد الأغوات،" **دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي لشركة البوتاس العربية**"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم المحاسبة، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 2014-2015 ، ص 41 .

4 _تسهيل تحقيق تقويم شامل للأداء على المستوي الوطني و ذلك بالاعتماد على نتائج التقويم الأدائي لكل مشروع فصناعة فقطاع وصولا لتقييم الشامل.

المطلب الثالث: مراحل و أدوات تقييم الأداء المالي

أولا: مراحل تقييم الأداء المالي

تمر عملية تقييم الأداء المالي بأربع مراحل مكملة لبعضها البعض و هي على التوالي: جمع المعلومات الضرورية لعملية تقييم الأداء، قياس الأداء الفعلي، مراقبة الأداء الفعلي بالأداء المعياري، دراسة الانحرافات و إصدار الحكم عليها.[1]

1_جمع المعلومات الضرورية:

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر المعلومات التي تعد موردا أساسيا في عملية التسيير في مختلف مستوياته، إلا أن توفرها ليس بالشيء الكافي بل يجب أن تتميز بالجودة العالية وأن تكون في الوقت المناسب وهناك ثلاث مصادر تتحصل المؤسسة من خلالها على المعلومات و هي:

- ✓ الملاحظة الشخصية: وتتمثل في وجود الملاحظين في الميدان و ملاحظة ما يجري فيه.
- ✓ التقرير أو البيان الشفوي: تتمثل في سلسلة المحادثات و اللقاءات التي تتم بين الرئيس و مرؤوسيه.

التقارير الكتابية: تتمثل في الميزانية و جدول حسابات النتائج و اليومية....

2_قياس الأداء الفعلي:

تمكن هذه المرحلة المؤسسة من قياس كفاءة و أداء و فعاليتها، وذلك من خلا اختيار مجموعة مؤشرات و معايير و يشمل قياس الأداء بجانبيه الكمي و النوعي ، وعليه فإن قياس الأداء يهدف إلى التشخيص و يمكن أن يبين لنا الانحرافات.

3_مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب:

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي " المحقق" بالأداء المرغوب تحقيقه فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، وتعتمد عملية المقارنة على كل من عامل الزمن وعلى الوحدات و الأهداف.

---

[1] _مختاري زهرة،" **التشخيص المالي و دوره في تقييم الأداء في شركة التأمين**"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، 2010- 2011 ، ص 89.

4_دراسة الانحرافات و إصدار الحكم:

هذه العملية هي الخطوة الأخيرة في عملية تحديد الانحراف و نوع هذا الانحراف سواء كان انحراف موجب أو سالب أو معدوم

- ✓ إذا كان الانحراف موجب يكون لصالح المؤسسة
- ✓ إذا كان الانحراف سالب يكون ضد المؤسسة
- ✓ إذ كان الانحراف معدوما لا يؤثر على نتائج المؤسسة

لذا فعلى المسئولين تحليل الانحراف وتحديد أسباب هذا الانحراف لتشجيع ما هو ايجابي ومعالجة ما هو سلبي.

ثانيا: أدوات تقييم الأداء المالي

توجد العديد من الأدوات لتقييم الأداء المالي تختلف حسب زاوية النظر والمعيار المعتمد وسنحاول تقديم مجموعة منها:

الفرع الأول: النسب المالية

يمكن تعريف النسب على أنها علاقة بين قيمتين ذات معنى على الهيكل المالي للمؤسسة فيمكن ان تتعلق بصنف من الميزانية أو معطيات أخرى، كرأس المال او القيمة المضافة، وتسمح هذه النسب للمحلل المالي متابعة تطور المؤسسة.[1]

فالنسب المالية تساعد على تقسيم الوضع المالي للمؤسسة وتحليله، و من أهم هذه النسب نجد:

- ✓ نسب السيولة
- ✓ نسب النشاط
- ✓ نسب التمويل و الاستقلالية المالية
- ✓ نسب المردودية

و سنحاول فيمايلي عرض كل مجموعة على حدى و أهم التي تندرج ضمن كل مجموعة مع بيان كيفية حسابها:

[1] _بن خروف جليلة، مرجع سابق، ص 84.

1_نسب السيولة:

تشير السيولة على قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها الجارية عندما يحين ميعاد استحقاقها، أي أن الأصول تتحول إلى نقدية و تستخدم النقدية بدورها في سداد التزاماتها قصيرة الأجل.

وتهدف هذه المجموعة من النسب إلى تحليل وتقييم رأس المال العامل و التعرف على درجة تداول عناصره، و الهدف الرئيسي من تحليل هذه النسب هو الحكم مقدرة المؤسسة على التزاماتها الجارية و أهم هذه النسب:

- ✓ نسب السيولة السريعة
- ✓ نسب السيولة المختصرة
- ✓ نسب السيولة الفورية

1_1_نسب السيولة العامة: تعبر هذه النسبة عن مقارنة الأصول قصيرة الأجل مع الخصوم قصيرة و تحسب كمايلي:[1]

(المخزون + الحقوق + النقدية) ÷ القروض قصيرة الأجل

بمعنى أخر:

الأصول المتداولة ÷ القروض قصيرة الأجل

_إذا كانت نسبة السيولة العامة > 1 معناها أن المؤسسة تتمتع بسيولة كبيرة و بالتالي يمكنها من مواجهة الالتزامات المالية قصيرة الأجل.

_ وإذا كانت نسبة السيولة العامة < 1 المؤسسة في وضعية حرجة عليها ان تزيد في قيمة الأصول المتداولة أو تخفض من الديون قصيرة الأجل.

1_2_نسب السيولة المختصرة: تقيس هذه النسبة قدرة سداد المؤسسة في المدى القصير و ذلك عن طريق إبعاد المخاطر التجارية التي تؤثر على المخزونات و تحسب كمايلي:

(الأصول قصيرة الأجل – المخزونات) ÷ القروض قصيرة الأجل

بمعنى آخر:

(القيم القابلة للتحقيق + القيم الجاهزة) ÷ القروض قصيرة الأجل

[1] _نوبلي نجلاء،**"استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"**، رسالة لنيل شهادة الدكتراه ، كلية العلوم التجارية ، قسم المحاسبة، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014- 2015 ، ص 123، 124 .

تحسب هذه النسبة بعد الأولى للتحقق من تغطية الديون قصيرة الأجل بواسطة الحقوق الخاصة في المؤسسة ذات المخزون البطيء.

_لكي تكون مثالية لابد لها أن تكون محصورة في المجال 0.3 < سيولة مختصرة <0.5 .

1_3_ نسب السيولة الفورية: تقيس هذه النسبة قدرة السداد للمؤسسة و ذلك عن طريق استعمال مخزون النقدية المتاح، وذلك دون الضرورة لتصفية أو بيع المخزونات و الذمم في المدى القصير، أو بعبارة أخرى تبين هذه

النسبة قدرة المؤسسة على الدفع الفوري من موجوداتها لسداد ديونها، وتحسب بالعلاقة التالية:[1]

النقدية ÷ القروض قصيرة الأجل

تقيس هذه النسبة قدرة المؤسسة على مدى تغطية الديون قصيرة الأجل بالسيولة التي تتوفر لديها و القيمة المثلى لها لابد أن تكون محصورة في المجال: 0.25 < نسبة السيولة الفورية < 0.33 .

2_نسب النشاط:

تقيس نسب النشاط الكفاءة التي تستخدم بها المؤسسة الموجودات أو الموارد المتاحة لها عن طريق إجراء مقارنات فيما بين مستوى المبيعات و مستوى الاستثمار في عناصر الموجودات، ونسب النشاط تعتبر مهمة لكل من له اهتمام بكفاءة الأداء و الربحية للمؤسسة على المدى البعيد، ويمكن تلخيص أهم هذه النسب فيمايلي:[2]

2_1_معدل دوران المخزون: تمثل هذه النسبة سرعة دوران المخزون لدى المؤسسة، وهي تعبر عن عدد المرات التي يدور فيها المخزون خلال دورة الاستغلال و تحسب كالتالي:

- ✓ في مؤسسة تجارية:

تكلفة شراء البضاعة المباعة ÷ متوسط المخزون

[1] _سمير عباس أحمد، حنظل عبد العلي، " **استخدام النسب المالية كأداة لتقييم كفاءة الأداء** "، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد 32، معهد الإدارة – الرصافة، بغداد، العراق، 2012 ، ص 255.

[2] _منير شاكر محمد و آخرون،**"التحليل المالي مدخل صناعة القرارات"**،ط1 ، مطبعة الطليعة، عمان، لأردن، 2000، ص77.

✓ في مؤسسة صناعية:

تكلفة شراء مواد أولية ÷ متوسط المخزون

_كلما كانت هذه النسبة كبيرة كان ذلك دليلا على سهولة انسياب مخزون المؤسسة

2_2_معدل دوران الأصول المتداولة: يعني ذلك دراسة العلاقة بين الأصول و استخدامها و تعبر على مدى كفاءة إدارة هذا النوع من الأصول وتوليد مبيعات منها، يحسب هذا المعدل بالعلاقة التالية:[1]

صافي المبيعات ÷ الأصول المتداولة

3_نسبة التمويل و الاستقلالية المالية:

تعتبر هذه المجموعة من النسب عن الهيكل التمويلي للمؤسسة و مكوناته ومدى اعتمادها على المصادر المختلفة للتمويل سواء داخلية أو خارجية، و من أهم هذه النسب نجد:[2]

3_1_نسبة التمويل الدائم: تعبر النسبة عن مدى تغطية الأموال الدائمة الأصول الثابتة للمؤسسة و تحسب بالعلاقة التالية:

الأموال الدائمة ÷ الأصول الثابتة

_حتى تكون هذه النسبة كمؤشر إيجابي للمؤسسة فإنه يجب أن تكون قيمتها تساوي الواحد على الأقل، أي قيمة الأموال الدائمة مساوية لقيمة الأصول الثابتةّ، وهو ما يجعل رأس المال العامل معدوما.

3_2_نسبة التمويل الذاتي: توضح النسبة مدى اعتماد المؤسسة في تمويل استثماراتها بإمكانياتها الخاصة، وتحسب بالعلاقة التالية:

الأموال الخاصة ÷ الأصول الثابتة

[1] _محمد مدحت غسان الخيري،" **التحليل المالي الكشف عن الانحراف و الاختلاس**"، ط 1 ، الصايل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 64.
[2] _سعادة اليمين،" **استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها**"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم التجارية، إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009 ، ص 53، 54.

_ كلما كانت هذه النسبة أكبر من واحد كان ذلك مؤشرا على الاستقلالية المالية للمؤسسة في تمويل استثماراتها.

3_3_نسبة الاستقلالية المالية: تقيس هذه النسبة درجة استقلالية المؤسسة عن دائنيها ، وتحسب بالعلاقة التالية:

الأموال الخاصة ÷ مجموع الديون

_عادة ما يفضل الماليون أن تكون هذه النسبة محصورة بين 1 و 2 وإذا كانت كذلك فإن البنك يوافق على اقتراض المؤسسة.

3_4_نسبة التمويل الخارجي: تعبر هذه النسبة عن مدى اعتماد المؤسسة على الأموال الخارجية في عملية التمويل، وتحسب بالعلاقة التالية:

مجموع الديون ÷ مجموع الخصوم

_كلما كانت هذه النسبة زادت ثقة الممولين في قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها.

4_نسب المردودية:

تعبر هذه النسب على قدرة مسيري المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة بفعالية و كفاءة للحصول على العائد و من أهم هذه النسب و نجد:[1]

4_1_المردودية المالية: تمثل هذه النسبة الربح المتحصل عليه مقابل كل وحدة نقدية من الأموال الخاصة المستعملة، وتحسب بالعلاقة التالية:

النتيجة الصافية ÷ الأموال الخاصة

_من الأحسن إن تكون هذه النسبة مرتفعة حتى لا تواجه المؤسسة صعوبات في جذب مساهمين جدد إذا كانت بحاجة لذلك.

4_2_المردودية الاقتصادية: تعبر هذه النسبة عن كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق الأرباح، وتحسب بالعلاقة التالية:

[1] _عشي عادل، " **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم**"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002 ، ص 83.

النتيجة الصافية ÷ مجموع الأصول

4_3_المردودية التجارية " نسبة الربحية الصافية" : تعبر هذه النسبة عن مدى تحقيق المؤسسة لنتيجة صافية أي باستبعاد الضرائب المدفوعة عن رقم الأعمال، وتحسب بالعلاقة التالية:

النتيجة الصافية ÷ رقم الأعمال خارج الضريبة

_لا يتوقف استعمال هذه النسبة على دراسة المؤسسة بذاتها فقط، إنما تتسع إلى حد مقارنتها مع نسب المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع، لأن ضعف هذه النسبة أمام النسب المؤسسات الأخرى يعني ضعف وضعها التنافسي في قطاع نشاطها.

4_4_مردودية النشاط " نسبة الهامش الإجمالي" :تسمح هذه النسبة باكتشاف القدرات التجارية للمؤسسة، لذلك فهي تستعمل فقط من طرف المؤسسات التجارية فهي توضح الربحية التجارية لمختلف عمليات الشراء بغرض إعادة البيع و تحسب بالعلاقة التالية:

الهامش الإجمالي ÷ رقم الأعمال خارج ضريبة

_ من الأحسن أن تكون هذه النسبة مرتفعة.

4_5_نسبة ربحية الاستغلال : تسمح هذه المؤسسة بمعرفة مدى تمكن المؤسسة من تحقيق فائض مالي في نشاطها، و تحسب بالعلاقة التالية:[1]

نتيجة الاستغلال ÷ رقم الأعمال خارج الضريبة

4_6_نسبة القيمة المضافة: تستعمل هذه النسبة لقياس مردودية المؤسسات الإنتاجية لأن القيمة المضافة تأخذ بعين الاعتبار عوائد الإنتاج و تكاليفها، وتحسب العلاقة التالية:

القيمة المضافة ÷ رقم الإعمال خرج الضريبة

-كما يمكن إضافة النسب التالية:

4_7_نسبة الهامش: تحسب من خلال قسمة صافي الربح قبل الفائدة والضريبة على صافي المبيعات كالتالي:

[1] _بن خروف جليلة، مرجع سابق، ص 88.

صافي الربح قبل الفائدة و الضريبة ÷ صافي المبيعات

4_8_معدل العائد على حق الملكية : تعتبر هذه النسبة أحد أهم النسب المالية التي يتم تداولها في سوق الأوراق المالية كونها تعكس ربحية السهم الواحد وتحسب بالعلاقة التالية:

صافي الربح بعد الضريبة ÷ حق الملكية

4_9_معدل العائد على الاستثمار:هو من أكثر المؤشرات التحليلية التي تستخدم في تقييم الأداء المالي في المؤسسات و التي تهم الإدارة و الملاك و المستثمرين و تحسب كالتالي:

صافي الربح قبل الفائدة و الضريبة ÷ مجموع الاستثمارات

ثالثا: مؤشرات التوازن المالي

بعد الإجراءات الأولية و هي تحويل وتصنيف و ترتيب البيانات للميزانية المالية، سوف نتطرق في هذا النوع إلى مؤشرات التوازن المالي. هناك ثلاث توازنات تستعمل من طرف المحلل المالي، و تتمثل أساسا في رأس المالي العامل ، احتياجات رأس المال العامل و الخزينة.

1_ رأس المال العامل

هو من أهم مؤشرات التوازن المالي ويسمى أيضا هامش الأمان، نجد له عدة تعاريف حيث يعرف على أنه " هامش بالنسبة للمؤسسة" ويمكن حساب رأس المالي العامل بطريقتين هما:[1]

- ✓ من أعلى الميزانية

رأس المال العامل = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة

- ✓ من أسفل الميزانية

رأس المال العامل = الأصول المتداولة – الديون قصيرة الأجل

[1] _مختاري زهرة، مرجع سابق، ص 68.

ويمكن تلخيص عوامل تغير رأس المال العامل في الجدول التالي:

عوامل انخفاض رأس المال العامل	عوامل ارتفاع رأس المال العامل
✓ زيادة رأس مال الشركة ✓ تكوين مختلف احتياطات ✓ ارتفاع قروض طويل أجل ✓ تحقيق الأرباح ✓ التنازل عن الاستثمارات بالبيع ✓ الاهتلاكات ✓ تحصيل القروض المعدومة ✓ تحصيل القروض الممنوحة طويلة الأجل كالكفاءات المدفوعة ، أو جزء من سندات المساهمة.	✓ النقص في الأموال الدائمة ✓ تخفيض رأس المال ✓ توزيع جزء من الاحتياطات أو نتائج رهن التخصيص ✓ زيادة الاستثمار في الأصول الثابتة" كشراء أوراق مالية من مؤسسات أخرى ✓ الزيادة في مستوى المخازن لمواجهة الطلب الزائد ✓ ارتفاع تكلفة تمويل نشاطات المؤسسة بزيادة أسعار المواد الأولية والأجور.

جدول رقم (01): عوامل تغير رأس المال العامل

_وهناك أنواع من رأس المال العامل بمكن تلخيص أهمها فيمايلي:[1]

1_1_رأس المال العامل الخاص: هو المقدار الإضافي من الأموال الخاصة عن تمويل الأصول الثابتة و يحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الخاص= الأموال الخاصة– الأصول الثابتة

أو:

رأس المال العامل الخاص= الأصول المتداولة –مجموع الديون

_الهدف من دراسة رأس المال العامل الخاص هو البحث عن استقلالية المؤسسة اتجاه الغير، ومدى تمكنها من تمويل استثماراتها بأموالها الذاتية.

[1] _بن خروف جليلة، مرجع سابق، ص 89.

1_2_رأس المال العامل الإجمالي: هو مجموعة عناصر الأصول التي يتكلف بها نشاط استغلال المؤسسة، و هي مجموعة الأصول التي تدور في مدة سنة أو أقل، وتشمل مجموع الأصول المتداولة.[1]

و يحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الإجمالي= مجموع الأصول – مجموع الأصول الثابتة

_الهدف من دراسة رأس المالي العامل الإجمالي هو البحث عن قيمة المبالغ التي مولت بها المؤسسة أصولها المتداولة، وهذا يعني أننا نقوم بتحديد الأموال التي يمكن استرجاعها في فترة قصيرة و تحديد مسار المؤسسة.

1_3_رأس المال العامل الخارجي "أجنبي": هو جزء من الديون الخارجية التي تمول رأس المال العامل الإجمالي و الأصول المتداولة و يحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الخارجي = مجموع الديون

أو:

رأس المال العامل الخارجي = مجموع الخصوم –الأموال الخاصة

_ الهدف من دراسة رأس المال العامل الخارجي تحديد مدى التزام المؤسسة بوعودها اتجاه الغير، وإظهار نسبة المبالغ الخارجية التي مولت أصولها هذا بدوره يحدد لنا مدى ارتباط المؤسسة بالغير.

✓ التفسير المالي لحالات رأس المال العامل:

1_**رأس المال العامل موجب:** يمكن ملاحظة أن هناك زيادة في السيولة قصيرة الأجل على الالتزامات قصيرة الأجل، تدل على وجود هامش أمان لدى المؤسسة، وهذه الوضعية يمكن وصفها بأنها ملائمة بالنسبة للمقدرة على السداد، لأن المؤسسة يمكن أن تواجه في أي وقت الدفع لتسديد ديونها، لأن رأس المال العامل موجب هو مؤشر إيجابي بالنسبة للمقدرة على السداد، كما يدل على أن المؤسسة تمول كل استثماراتها بالأموال الدائمة.

2_رأس المال العامل سالب: في هذه الحالة فأن السيولة لا تغطي بصفة إجمالية للاستحقاق، وهنا سوف تواجه المؤسسة تواجه مشاكل من جانب التوازن المالي، و خاصة بالنسبة للقدرة على الدفع و الاستدانة.

[1] _ ساجي فاطمة، مطبوعة في مقياس التحليل المالي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، ابن خلدون، تيارت، 2016، ص 23.

فإذا كان رأس المال العامل سالبا من أسفل الميزانية يكون أفضل لأنه يسمح لنا تحليله بإظهار بعض القواعد للحكم على مدى سلامة تسيير المؤسسة، وما إذا كان استحقاق الأصول المتداولة مقاربا لاستحقاق الديون قصيرة الأجل.

3_رأس المال العامل معدوم: يمكن القول أن رأس المال العامل معدوم يستعمل في بعض حالات التسيير المثلى للمؤسسة، ويكون عن طريق ربط الالتزامات مع الاستحقاقات بصفة دقيقة ولكن يمكن أن تحدث اضطرابات في التسيير غير المتوقعة، مثلا يرتفع حجم المخزون في المؤسسة في ظروف غير عادية ناتجة عن عدم وجود طلب فعال على المنتجاتّ، حيث يرجع هذا إلى أسباب تتعلق بالمؤسسة و تسييرها، وينجم عن ذلك عدة مخاطر في أجال القصيرة، خاصة فيما يتعلق بالقدرة على السداد.

2_ احتياجات رأس المال العامل

ندرس احتياجات رأس المال العامل في الأجل القصير و تصبح ديون قصيرة الأجل ما لم يصل موعد تسديدها مواردا و تسمى موارد الدورة، بينما الأصول المتداولة التي لم يتم تتحول إلى سيولة تسمى احتياجات دورة الاستغلال، فيحاول المدير المالي للاستعانة بالموارد المالية في تنشيط دورة الاستغلال على أن تكون ملائمة بين استحقاقية الموارد مع الاحتياجات و تحسب بالعلاقة التالية:[1]

احتياجات رأس المال العامل= احتياجات الدورة – موارد الدورة

أو:

احتياجات رأس المال العامل= (أصول متداولة –قيم جاهزة)– (ديون قصيرة الأجل – سلفات مصرفية)

في احتياجات الدورة استثنينا القيم الجاهزة لأنها لم تصبح في حاجة إلى سيولة و في موارد الدورة استثنينا السلفات المصرفية و كل الديون قصيرة الأجل التي لم يبقى لها مدة زمنية من أجل التسديد، وبالتالي لم تصبح موردا ماليا قابل للاستخدام.

[1] _العيد صوفان، محاضرات في التحليل المالي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2017، ص 23.

✓ **تغيرات احتياجات رأس المال العامل**

التغيرات	التفسير المالي
احتياجات رأس المال العامل موجبة	هذا يدل على أن المؤسسة بحاجة إلى أخرى تزيد مدتها عن سنة، وذلك لتغطية احتياجات الدورة، وتقدر قيمة تلك المصادر قيمة احتياجات رأس المال العامل مما يتطلب وجود رأس مال عامل موجب لتغطية هذا العجز.
احتياجات رأس المال العامل سالبة	هذا يعني أن المؤسسة قد غطت احتياجات دورتها و لا تحتاج إلى موارد أخرى، وأنا حالة المؤسسة المالية جيدة.
احتياجات رأس المال العامل معدومة	عندما تكون موارد الدورة تغطي احتياجات الدورة هنا يتحقق توازن المؤسسة مع الاستغلال الأمثل للموارد

الجدول رقم (02): تغيرات احتياجات رأس المال العامل

3_ الخزينة

ويمكن تعريف الخزينة على أنها عبارة عن مجموع الأموال التي بحوزة المؤسسة لمدة دورة الاستغلال، وهي تشمل صافي قيم الاستغلال أي مما تستطيع المؤسسة توفيره من مبالغ سائلة خلال دورة الاستغلال، وتحسب الخزينة بطريقتين:[1]

الخزينة = رأس المال العامل – احتياجات رأس المال العامل

أو:

الخزينة = القيم الجاهزة – السلفات المصرفية

[1] _العيد صوفان، مرجع سابق، ص 24.

ويمكن أن نميز ثلاث حالات للخزينة وهي:[1]

الخزينة موجبة	هذا يدل على أن رأس المال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة و هناك فائض يضم الخزينة، إلا أن عملية تجميد الأموال ليست في صالح المؤسسة، لذلك ينبغي أن تعمل المؤسسة على استعمال هذه الأموال في تسديد ديونها قصيرة الأجل أو تحويلها إلى استثمارات.
الخزينة سالبة	نجد أن احتياجات رأس المال العامل أكبر من رأس المال العامل، أي تفتقر المؤسسة إلى أموال تمول بها عملياتها الاستغلالية فتلجأ إلى الاقتراض قصير الأجل، وإن دام الحال فإن المؤسسة تواجه خطر دائم و مستمر، هذه الوضعية تعني أن رأس المال العامل لا يغطي جزءا من احتياجات الدورة بل تمول هذه الاحتياجات عن طريق ديون قصيرة الأجل و هذا ما يسبب اختلال في الخزينة نتيجة نقص الأموال السائلة لمواجهة الديون الفورية.
الخزينة الصفرية	إذا كانت الخزينة صفرية هذا يعني أن رأس المال العامل مساوي لاحتياجات رأس المال العامل، وهي الوضعية المثلى للخزينة لأنه لا يوجد إفراط أو تبذير للأموال مع عدم وجود احتياجات في نفس الوقت.

الجدول رقم (03): حالات الخزينة

المبحث الثاني: عموميات حول الموازنة التقديرية

تعتبر الموازنات التقديرية إحدى أدوات مراقبة التسيير و المحاسبة الإدارية لاتخاذ القرار الصائب، كما أن المؤسسة الاقتصادية لابد أن تتحكم في وظائف التسيير المتمثلة في التخطيط و التنسيق و الرقابة و التحفيز من خلال استخدام أدوات مراقبة التسيير ومن بينها الموازنات التقديرية وإعطاءها مكانة هامة في سياسة المؤسسة.

[1] _بن خروف جليلة، مرجع سابق، ص 92.

المطلب الأول: مفهوم و أهمية الموازنة التقديرية

أولا: مفهوم الموازنة التقديرية

تتعدد التعاريف المتعلقة بالموازنة التقديرية وتختلف من كتاب لأخر نذكر منها :

_يرى معهد التكلفة و المحاسبين الإداريين بإنجلترا أن الموازنة التقديرية " هي خطة كمية و قيمية يتم تحضيرها و الموافقة عليها قبل فترة محددة، و تبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة و الأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين"، أما الدليل الفرنسي للمحاسبة يعرف الموازنة بأنها " تقدير قيمي لكل العناصر الموافقة لبرنامج محدد".[1]

_ويعرف (Garrisou and noreen) الموازنة على أنها " خطة تفصيلية تتعلق باقتناء و استخدام الموارد المالية الأخرى خلال فترة زمنية محددة، وهي عبارة عن خطة للمستقبل يعبر عنها بصورة كمية أو قيمية، كما يذكر أن الموازنة التقديرية تنطوي على عملية ترجمة للأهداف التنظيمية الكلية إلى وحدات مالية يتم استخدامها كمعايير أو أهداف للأداء، حيث يتم بعد ذلك قياس الأداء الفعلي و تقييمه بالمقارنة مع الموازنة، و يتضمن نظام الموازنة الأهداف و المعايير و المقاييس و كذلك المكافأة باعتبار أن بيانات الموازنة تستخدم في أنظمة تقييم الأداء و المكافأة عليه".[2]

_ وعرفها Gorden بأنها " خطة تفصيلي مقدمة من للأعمال المرغوب تنفيذها و توزع مدة الخطة على جميع المسئولين حتى تكون مرشدا لهم في تصرفاتهم ، وحتى يمكن استخدامها كأساس في تقييم الأداء في المشروع، إن ما يقدمه هذا الأسلوب من بيانات و معلومات تكون غير كافية لأداء الوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط و اتخاذ القرارات الأخرى فضلا عن تركيزه على جانب المدخلات و تسيير الأموال من دون الاهتمام من جانب المخرجات و تقويم الأداء، مما جعل الكثير من الباحثين ينتقدون هذا النظام.[3]

_عرفها(نور، وأخرون، 2005) بأنها " خطة المنسقة لجميع عمليات المشروع في فترة الموازنة".

_ عرفها (أبوزيد و مرعى، 2004) بأنها " قائمة للأهداف العامة و الفرعية عن فترة زمنية مستقبلية معبرا عنها ماليا".

[1] _محمد فركوس،" **الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 ، ص4.
[2] _طارق عبد العال،"**الموازنات التقديرية نظرة متكاملة**"، ط ، دار الجامعة الاسكندرية، مصر، 2005، ص 138.
[3] _يحياوي نعيمة، مرجع سابق، ص 4.

_ عرفها (أدم و الرزق، 2006) بأنها " تعبير كمي مقيم بالنقد يظهر بالتفصيل تطلعات المؤسسات المالية إلى المستقبل، وأين ترغب أن تكون ، وتعطي إدارة المشروع وسيلة لقياس التقدم في تنفيذ الأعمال لتحقيق الأهداف الموضوعة".[1]

_عرفها جون ماير بأنها " ترتكز على التقديرات تحددها ظروف داخلية و خارجية للمؤسسة، وانطلاقا من هذه التقديرات يتلقى مسئولي المؤسسة بعد الموافقة تخصيصات وبرنامج و وسائل لمدة محددة في صورة كمية، ويتم القيام بتقارب دوري بين هذه الموازنات التقديرية والإنجازات لإبراز الفوارق المنجزة عنها و استغلال هذه الفوارق يشكل رقابة".

_ تعريف أخر للدكتور أحمد ماهر بأنها" تعبير عن الخطط التنفيذية للمؤسسة في شكل تقديرات عينية و مالية، وهي خطة شاملة لكل أنشطة المؤسسة في المستقبل، وتعتبر مرشدا للمديرين في اتخاذ القرار و في تحقيق أهداف المؤسسة وأداة لمتابعة التنفيذ و الرقابة على النتائج".[2]

ثانيا: أهمية الموازنة التقديرية

بالرغم من أن الموازنة التقديرية يكلف المؤسسة وقتا و جهدا وتكلفة، إلا أن تكلفة عدم إعداد الموازنة يفوق كثيرا تكاليف إعدادها، ويقدم استخدام أسلوب الموازنة الفوائد التالية:[3]

1-الموازنة أداة التخطيط الشامل: التخطيط هو تقرير مسبق لما يجب عمله و كيف و متى، أو إنه نشاط من جانب الإدارة المؤسسة يهدف إلى التحكم و التأثير في طبيعة و اتجاهات ما يحدث من تغيرات، وتعتبر الموازنات إحدى أهم أدوات التخطيط التي تستخدمها الإدارة لضبط مسيرتها و تحقيق أهدافها.

2_الموازنة أداة للرقابة: تستخدم الموازنة كأداة رقابية على أداء الأقسام المختلفة في المؤسسة، كما تستخدم كأداة لتحقق من الوصول على الأهداف المخطط لها، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع في الموازنة، و بالتالي يتم تحديد مدى كفاءة الأقسام في انجاز ما هو مخطط له.

3_الموازنة نظام متكامل لتقييم الأداء: تستخدم الموازنات في العديد من المؤسسات كأداة لتقييم الأداء الأفراد في الأقسام المختلفة، وبالتالي تحديد الحوافز الواجب دفعها للعاملين، حيث أصبحت الموازنة أداة لتحفيز الأفراد عن طريق العمل المطلوب إنجازه من كل موظف بالمؤسسة، وبالتالي ما يصرف من مكافأة للعاملين يتحدد بمقدار وصول الموظف إلى المطلوب منه في الموازنة.

---

[1] _حسني عابدين محمد عابدين،**"دور الموازنة كأداة للتخطيط و الرقابة في الكليات الحكومية بقطاع غزة "**، مجلة جامعة فلسطين للابحاث و الدراسات، العدد 4، يناير 2013، غزة، فلسطين، ص 140.

[2] _بن براح سمير،**" دور الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة"**، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2008 ، ص29.

[3] _حسني عابدين محمد عابدين، مرجع سابق، ص 175، 176.

4_الموازنة أداة للتنسيق: الموازنة الشاملة تغطي كافة الأنشطة المختلفة للمؤسسة، الكليات تتكون من أنظمة فرعية كل منها يتأثر ويؤثر في الأخر، وكل منها له أهدافه وخططه الخاصة به، فيأتي دور الموازنة للتنسيق و التوفيق بين تلك الأنشطة المختلفة و تقليص الاختلافات.

5_الموازنة هدف للعاملين يسعون لتحقيقه: تشمل الموازنة معايير محددة للموظفين و خطة مقدمة لما هو مطلوب من الموظف، بحيث يعمل الموظف بما في وسعه الوصول إلى المعيار المحدد.

6_**الموازنة وسيلة للاتصال:** تعتبر الموازنة وسيلة اتصال بين كافة المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسة، بحيث يتطلب تنفيذ الموازنة تقديم تقارير دورية و هذا بدوره يوجد اتصالا مستمرا و دائما.

المطلب الثاني: أهداف و أنواع الموازنة التقديرية

أولا:أهداف الموازنة التقديرية

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

- ✓ توفر الموازنات التقديرية حلقة الوصول بين خطط الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.
- ✓ تشجع الموازنات المديرين للتفكير والتخطيط للمستقبل بدلا من الاهتمام بالأمور المستجدة ومتابعتها وإيجاد حلول لها.
- ✓ تساعد الموازنات التقديرية على التخصيص الرشيد للموارد داخل المؤسسة لاستغلالها الأمثل في الأقسام المختلفة.
- ✓ تساعد الموازنات التقديرية الإدارة على تقييم الأداء من خلال تحقيق الأهداف الموضوعة.
- ✓ تساعد الموازنات على التنسيق بين أقسام المؤسسة من أجل ترابط أداء الأقسام وعدم وجود فجوة بين أداء الأقسام المختلفة.

ثانيا: **أنواع الموازنة التقديرية**

إن الموازنة هي التعبير المالي للقرارات التي يتخذها المسئولون في المؤسسة و تتعلق هذه القرارات بعدة ميادين مختلفة، وتوجد في المؤسسة عدة أنواع للموازنات وقد أحصى أحد الكتاب الأمريكيين 28 نوعا مختلفا من الموازنات التقديرية و يعتقد بأنها ضرورية في هنا إلى الأنواع الأكثر استعمالا من الموازنات ويمكن تقسيمها على النحو التالي:

[1] _ تقرارت يزيد، حليمي ليلى،"**استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية**"، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، الجزائر، 25 أفريل 2017، ص 5.

1_من ناحية الفترة الزمنية:

يتعين على المسير تحديد الفترة التي سيتم إعداد الموازنات فيها وعادة ما تكون سنة مالية تقسم بعد ذلك إلى فترات متساوية (شهرية، ربع سنوية، نصف سنوية) ووفقا لهذا المعيار يمكن أن تقسم الموازنة التقديرية إلى قسمين هما:[1]

أ_ موازنات تقديرية قصيرة الأجل: تختص بتغطية نشاط المؤسسة لفترة قصيرة مقبلة (عادة سنة) أي الأعمال التي ترغب المؤسسة في تحقيقها في المدى القصير.

ب_ موازنات تقديرية طويلة الأجل: هي التي تغطي برامج المؤسسة على المدى الطويل (بين 5 و 10 سنوات) أي الأعمال التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المدى الطويل، كما أن الموازنات قصيرة الأجل مفصلة عكس الموازنات طويلة الأجل التي تكون غير مفصلة، كما يكون الهدف منها تخطيطي أكثر منه رقابي لأنه يوضح المشاريع الاستثمارية للمؤسسة في المستقبل.

2_من حيث وحدة القياس المستعملة:

تقسم الموازنات وفق هذا المعيار إلى موازنات عينية وأخرى نقدية.[2]

أ_الموازنات العينية: (كمية الوحدات المنتجة للأمتار من النسيج، ساعات العمل.... إلخ)، ونجد الموازنات المعبر عنها عينيا في المؤسسات الصناعية

ب_ الموازنات النقدية: يتم التعبير عنها بوحدات نقدية، يستعمل هذا النوع من الموازنات لغرض تقييم الموازنات العينية من جهة و من جهة أخر لغرض الجمع بين مختلف الموازنات للأعمال النهائية، وأغلب الموازنات يعبر عنها على أساسي نقدي نظرا لاعتمادها على المعلومات المتلقات من المحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية، وكذلك نظرا لأنه لا يمكن الجمع بين الموازنات المختلفة نظرا لاختلاف أساس القياس في كل منها (أساس القياس في موازنة المواد الأولية أطنان من الصوف مثلا ، بينما موازنة اليد العاملة ساعات من العمل)، فحتى يوحد أساس القياس نستعمل التعبير النقدي فهو يمثل القاسم المشترك.

3_ من ناحية طبيعة الأعمال التي تغطيها الموازنات التقديرية:

من حيث هذا المعيار تقسم الموازنات إلى :

أ_ موازنة التشغيل (الاستغلال):

هذه الموازنة تغطي النشاطات العادية للمؤسسة من شرا/ إنتاج، بيع....

---

[1] _محمد موسى محمد النجار،"**العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة لتخطيط و الرقابة**"،رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة و التمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص 25.

[2] _محمد فركوس، مرجع سابق، ص 7.

ب_الموازنة المالية:

وتتضمن كل خطط التمويل المتعلقة بموازنة الاستغلال إضافة إلى ذلك فهي تختص بالتخطيط و الإنفاق في المشاريع الاستثمارية التي ترغب المؤسسة القيام بها، كبناء مصنع جديد أو توسيع مصنع قديم ، فهذه الموازنة تتكون من العناصر الآتية:

- ✓ موازنة استثمارية
- ✓ الموازنة النقدية
- ✓ جدول التمويل التقديري
- ✓ موازنة القدرة على التمويل الذاتي

وتتكون الموازنة الشاملة من موازنة الاستغلال و الموازنة المالية.

4_ التقسيم على أساس معيار الثبات و المرونة:

إن الخطط التي تقوم المؤسسة بإعدادها تعتمد على المعلومات المستقات من التنبؤ، مهما كانت الطريقة المستعملة في التنبؤ فلابد أن تحتوي على هامش عدم التأكد كالتغيرات الاقتصادية و ظهور منتجات منافسة ، و التغيرات في أذواق المستهلكين...، ولهذا لابد إن تكون الخطط متضمنة عدة فرضيات حتى تتجنب إلى حد ما الإخطار التي تنجم على عدم التأكد، وفي هذا المجال نجدها تنقسم إلى موازنات ثابتة و موازنات مرنة(متغيرة).

أ_الموازنات الثابتة:هذا النوع من الموازنات تكون مبنية على أساس افتراض مستوى واحد من النشاط، وتستعمل في المؤسسات التي تنشط في محيط تستطيع أن تتنبأ بدقة لحجم نشاط الفترة القادمة .

ب_ الموازنات المرنة و المتغيرة: الموازنات المرنة تعد على أساس تعدد الأسعار بينما الموازنات المتغيرة أو الديناميكية تعد على أساس عدة مستويات من النشاط، ويمكن أن نعبر بالموازنة المرنة على النوعين من الموازنات المرنة و المتغيرة، ويعتبر هدا النوع من الموازنات أداة فعالة لتقييم الأداء.[1]

5_من ناحية درجة التفاصيل التي تشتمل عليها الموازنات التقديرية:

وفقا لهذا المعيار نقسم الموازنات التقديرية إلى موازنات المسؤولية وموازنات البرامج

أ_ موازنات المسؤولية: أن المؤسسة تتكون من عدة أقسام و ورشات وعلى رأس كل منها يوجد مسئول، وكل جزء (قسم ، ورشة) يكون له موازنة تتضمن الأعمال المراد تنفيذها خلال فترة الموازنة، فموازنة المسؤولية

[1] _ رضوان علي زينب،" **تقييم عملية التخطيط المالي و إعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة**"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013، ص 53.

هي أذا أداة فعالة للرقابة لأنها تزودنا بالمعلومات المفصلة التي بواسطتها نقيم أداء المسئول الذي هو على رأس ذلك القسم و الإجراءات المصححة الواجب القيام بها.[1]

ب_ موازنة البرامج: وهذا الصنف يحدد ما تنوي المؤسسة القيام به من خطط رئيسية ، و أساس موازنة البرامج هو نشاط معين أو عملية محددة تنوي القيام بها كشراء آلة جديدة أنتج منتوج جديد، القيام بحملة للدعاية، فتح سوق جديد.....

ودور موازنة البرامج هو إضفاء أهمية خاصة لعملية التنبؤ و تزداد أهميتها عندما تواجه المؤسسة مشاكل اختيار المشاريع فهي تزود الإدارة بمعلومات عن الآثار و النتائج الاقتصادية و المالية الناجمة عن اختيارها لكل مشروع فهي تساعد على اتخاذ القرارات.

6_من ناحية الإشراف:

يمكن الاختيار بين ثلاث أنواع من الموازنات لإعداد تقديرات الموازنة الشاملة وهي: الموازنات المفروضة (الملزمة)، الموازنات الإسهامية (المشاركة)، الموازنات التفاوضية(الاستشارية).

أ_ الموازنات المفروضة: و تتم هذه الموازنات من الأعلى إلى الأسفل لأن الإدارة العليا هي التي تقوم بإعداد تقديرات الموازنات ثم ترسلها إلى الإدارات الدنيا التي تتولى مسؤولية التنفيذ فقط، ومن مميزات هذه الطريقة هي أن الإدارة العليا لها إدراك واسع بعمليات المؤسسة و العلاقات بين الأنشطة المساعدة و حريصة على توزيع الموارد المتاحة بدون تحيز كما أنها غير مكلفة لأن عدد قليل من الأشخاص يعدون التقديرات، و يعاب على هذه الطريقة أنها تقلل من التزام المستويات الإدارية السفلى بمسؤولياتها.

ب_ الموازنات الإسهامية : و تسمى بالموازنات من الأسفل إلى الأعلى لأن الإدارة الدنيا هي التي تتولى مسؤولية إعداد التقديرات ثم تقوم بعمليات التنسيق بين التقديرات و بعد ذلك ترسل إلى الإدارة العليا ونتيجة لذلك فإن أهداف المؤسسة يمكن تحقيقها نظرا للدور النشط للإدارة الدنيا في إعداد التقديرات، ويعاب على هذه الطريقة بأن مسئولي الأقسام يبالغون في أهمية أقسامهم و في الاحتياجات للموارد و وضع أهداف سهلة التحقق، وبما أن عدد الأشخاص الذين يعدون التقديرات أكبر بالمقارنة مع الطريقة السابقة فأن تكلفتها تكون أعلى.

ج_الموازنات التفاوضية: هذه الطريقة أكثر واقعية و تعتمد على مزايا الطريقتين السابقتين، و حسب هذه الطريقة المعلومات تكون متداولة بدرجة كافية بين المستويات الإدارية العليا و الدنيا، فالبداية تقوم الإدارة العليا بإرسال الأهداف المبدئية إلى الإدارة الدنيا مع توضيح حرص الإدارة العليا على توزيع الموارد المتاحة

[1] _محمد فركوس، مرجع سابق، ص ص 8 ، 11.

بطريقة عادلة وغير متحيز، فإذا رفضت الإدارة الدنيا الأهداف و الموارد المتاحة فان الإدارة العليا ستطالبها باقتراح البدائل في إطار الموارد المتاحة، فحسب ما يتوصل إليه في الخطوة الماضية فان الإدارة العليا تقوم بإضافة الموارد أو تعديل توقعاتها.

المطلب الثالث: مبادئ و إجراءات إعداد الموازنة التقديرية

أولا: مبادئ الموازنة التقديرية

تقوم الموازنة التقديرية على بعض المبادئ العلمية التي لابد من مراعاتها عند الشروع في إعدادها، لكون هذه المبادئ تشكل الإطار النظري و التي يتحقق من خلالها دقة الموازنة ومن ابرز هذه المبادئ:[1]

1_مبدأ الشمولية :

يجب أن تشمل الموازنة على كل أنشطة المؤسسة، بنود التكاليف و الإيرادات و كل المستويات الإدارية، وكذلك كل الجوانب الكمية و المالية، و على هذا الأساس فإن الميزانية التقديرية تكون شاملة بمعنى أنها تغطي جميع الأنشطة و الموارد المالية في المؤسسة.

2_ مبدأ إعداد الموازنة تقديريا:

أي اعتماد الموازنة على التنبؤ، يمثل التنبؤ توقع أحداث في المستقبل و تشمل عملية التنبؤ دراسات إحصائية للفترات الماضية وكذالك دراسة الاتجاهات في المستقبل ، فعلى ضوء هذه الدراسات نضع افتراضات الفترة القادمة لكل بنت من بنود الموازنة و يجب أن نأخذ بالحسبان ظاهرة الخطر وعدم التأكد.

3_ مبدأ التوقيت:

عند إعداد الموازنة التقديرية لابد من مراعاة مبدأ التوقيت، حيث يتم تقسيم فترة الموازنة وهي سنة عادة إلى فترات جزية سواء فصولا أو أشهرا وتجدر الشارة هنا إلى أن مبدأ التوقيت ليس معناها توزيع أرقام الموازنة توزيعا متساويا على مجموع الفترات بل معناه توقيت العمليات خلال فترة الموازنات التقديرية و من بين هذه العمليات:[2]

- ✓ التوزيع الزمني لبرنامج الإنتاج.
- ✓ التوزيع الزمني للتدفقات النقدية.
- ✓ ضبط وقت عمليات شراء مستلزمات الإنتاج.

---

[1] _فركوس محمد ، مرجع سابق، ص 10.

[2] _بن زعيط وهيبة،مواي بحرية، **"الموازنة التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار"**، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة مستغانم، ص5.

- ✓ ضبط وقت استبدال الأصول و الصيانة.

4_مبدأ المرونة:

تجد المؤسسة صعوبات خلال التنفيذ مما يعرقل تدفق الإنتاج و بالتالي المبيعات وذلك راع لأسباب عدة منها:

- ✓ صعوبة استرداد بعض المواد من بعض المناطق مع عجز طارئ في العملات الأجنبية.
- ✓ ندرة أحد الموارد الأساسية في السوق
- ✓ المضاربة في أسعار بعض المواد.

كل هذه الأسباب قد تجعل الموازنة غير متماشية مع الواقع، الأمر الذي يعو إلى تعديلها لكن عملية التعديل هذه لت تتم في يوم أو يومين بل قد تمتد لأسابيع مما يترك المؤسسة في فراغ ووقت إضافي يحملها الكثير على صعيد التكلفة لذلك يجب عند إعداد الموازنات التقديرية إن تجهز المؤسسة موازنات بديلة حتى يتم استخدامها في الحال دون الانتظار، فالموازنة المرنة هي التي تساعد المؤسسة على التكيف مع تغير الظروف الداخلية و الخارجية.[1]

5_ مبدأ قياس الأداء:

إذ تعتبر الموازنة التقديرية كمقياس أو مؤشر لقياس الأداء و كذا لقياس فعالية التسيير و هذا ما يعزز الالتزام بها كوسيلة رقابية و كمرجع للاسترشاد بها عند التنفيذ.

6_ مبدأ ربط التقديرات بمراكز المسؤولية:

يرتبط هذا المبدأ بمفهوم محاسبة المسؤوليات باعتبار أظن الموازنات التقديرية أداة فعالة للرقابة إذ أن بعد الكشف عن الأخطاء التي تتضمنها الموازنات التقديرية يجب أن تحدد الجهات المسئولة عن هذه الأخطاء و ذلك بغرض سواء في حالة نتائج ايجابية أو العكس في حالة نتائج سلبية، إذ يكون بإمكان المؤسسة اتخاذ قرارات إما بالتكوين أو التدريب... الخ.

7_ مبدأ المشاركة في الإعداد:

يجب اشتراك جميع المسئولين عند تنفيذ الموازنة في إعداد الموازنات لأن عدم مشاركتهم في إعدادها و فرض تقديراتها عليهم سوف يؤدي إلى تكاسلهم عن تحقيق أهداف الموازنة، و يمكنهم الدفاع عن أداءها الضعيف بان التقديرات مفروضة عليهم و لم يشاركوا في إعدادها ،و يجب أن تكون المشاركة فعلية حتى تتحقق أهداف

[1] _بن زعيط وهيبة، مواي بحرية، مرجع سابق، ص 5، 6.

الموازنة كما أن اشتراك المسئولين يرفع من معنوياتهم ويحفزهم على تحقيق تلك التقديرات إضافة إلى أن المشاركة تنمي روح التعاون في نفوسهم، و تجعلهم أكثر أمانا و اطمئنانا على مستقبلهم و هذا ما يجعلهم يرفعون من أدائهم.[1]

ثانيا: إجراءات إعداد الموازنة التقديرية

الموازنة التقديرية تجسد جهد مجموعة من الأشخاص ذوي خبرات و معارف ينحدرون من مستويات إدارية مختلفة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة المراد إعداد موازنتها التقديرية، وتشمل إجراءات الموازنة مايلي: [2]

1_لجنة الموازنة التقديرية:

تتولى إعداد الموازنة التقديرية لجنة تسمى لجنة إعداد الموازنة تتألف من أعضاء من مختلف المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة تتمثل فيهم الخبرة والدراية الكافية، تقوم اللجنة بوضع الخطوط العريضة لإعداد الموازنة التقديرية الفرعية التي تعد من قبل الأقسام المختلفة، وبعد إتمام مشروع الموازنة تعرض على الرئيس الأعلى بالمشروع للمصادقة عليها و إقرارها.

2_تحديد فترة الموازنة التقديرية:

لطبيعة عمل المؤسسة اثر بارز على تحديد فترة الموازنة التقديرية ولذلك نجد بعض المؤسسات تضع الموازنة لمدة سنة و بعض الأحيان لمدة اقل من السنة " نصف سنوية، ربع سنوية، شهرية".

وفي أغلب المؤسسات الاقتصادية يتم إعداد الموازنة التقديرية لمدة سنة تتفق مع السنة المالية للمؤسسة، بالإضافة إلى الموازنة الرئيسية يتم إعداد ميزانية تقديرية فرعية تغطي الأشهر الأولى من فترة الموازنة.

3_مراحل إعداد مشروع الموازنة:

لإعداد الموازنة التقديرية يوضح جدول زمني متسلسل لإجراءات الشروع في التنفيذ و تحديد فيه الفترة الزمنية التي يستغرقها كل إجراء من هذه الإجراءات، يطلق على هذه الإجراءات تسمية مراحل إعداد مشروع الموازنة التقديرية والتي تشمل الآتي:

- ✓ إعلان السياسة العامة للمؤسسة
- ✓ إعداد التقديرات
- ✓ مراجعة الموازنات التقديرية المختلفة و التنسيق بينها
- ✓ المصادقة النهائية على الموازنات التقديرية

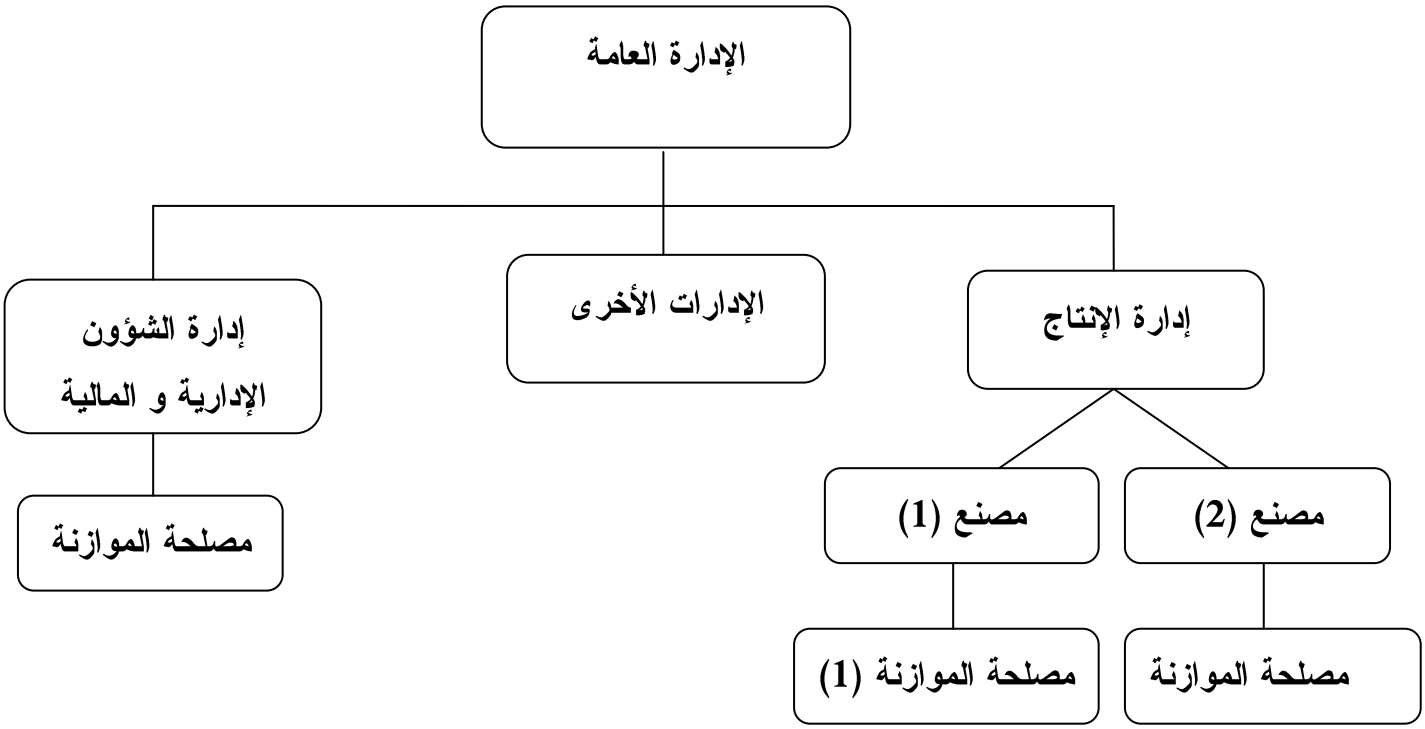
[1] _ محمد فركوس، مرجع سابق، ص 10

[2] _ زينب رضوان علي، المرجع السابق، ص 54.

4_تنفيذ الموازنة التقديرية:

بعد الانتهاء من إعداد الموازنة التقديرية وفق السياق السابق تعتبر معدة و مهيأة للتنفيذ الفعلي، لذلك تأخذ الإجراءات اللازمة لتنفيذها، وتأسيسا على ذلك يقوم كل رئيس قسم في المؤسسة بتنفيذ البرامج الاقتصادية التي رسمت تحت إشراف و رقابة الإدارة العليا، إذ أن الرقابة عنصر مهم فنجاح الموازنة التقديرية واتخاذ الإجراءات المناسبة عند بروز أي خلل في التنفيذ سواء كان ناجم عن نقص في تقديرات الموازنة أو ناجم عن عوامل خارجية، وتجدر الإشارة هنا إلى أن المشرفين على تنفيذ الموازنة التقديرية و على اختلاف مسؤولياتهم يجب أن يتمتع بفهم حقيقي و دراية واعية لإجراء الموازنة و لتحقيق هذا الموضوع يتطلب إعداد برامج تدريبية مستمرة لرفع كفاءة المشرفين ومساعديهم. [1]

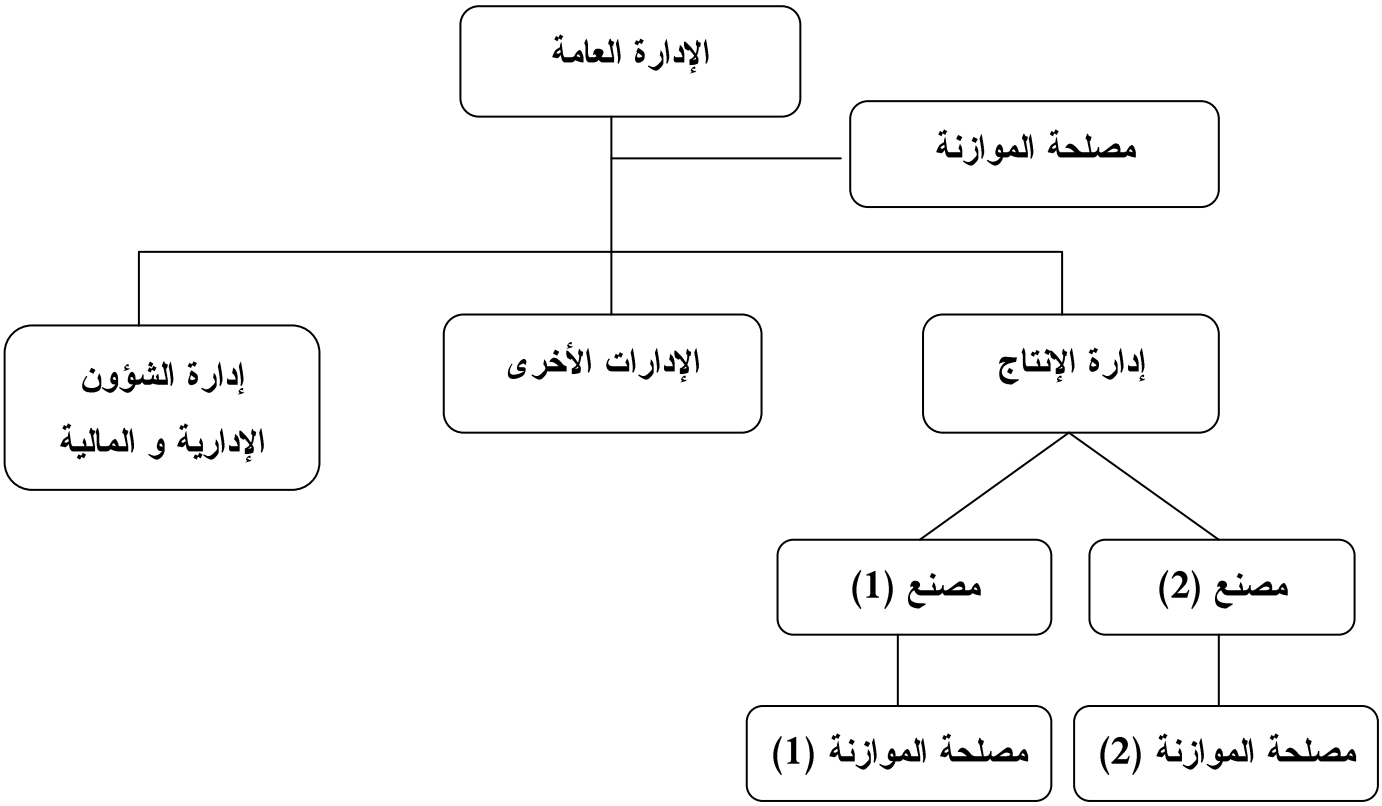
الشكل رقم(01): موقع وظيفة الموازنات التقديرية في التنظيم الإداري الهيكلي في المؤسسات الكبيرة



المصدر: محمد فركوس ،الموازنات التقديرية، أداة فعالة للتسيير، ص 15

[1] _المرجع نفسه، ص 54.

الشكل رقم (02): موقع وظيفة الموازنة التقديرية في التنظيم الإداري الهيكلي في المؤسسات الصغيرة



المصدر :محمد فركوس، الموازنات التقديرية، أداة فعالة للتسيير، ص 16.

المطلب الرابع: مساهمة الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي

أولا: تحليل الانحرافات

تركز عملية الرقابة على تحليل الانحراف الذي يكون محل تقييم و في هذه الحالة يجب أن نفرق بين الأعراض والأسباب والآثار الناتجة عن وجود انحراف داخل المؤسسة[1].

- ✓ **الأعراض** : هي المظاهر التي تدل على وجود مشكل معين داخل المؤسسة
- ✓ **الأسباب** : و هي المحرك الذي جعل هنالك أعرض معينة و هو سبب حدوث الانحراف في أداء المؤسسة ، مما يتطلب تشخيصا دقيقا له لمعرفة طبيعته و مكوناته ــ
- ✓ **الآثار** : هي عبارة عن النتائج المترتبة عن الأسباب السابق ذكرها.

[1] _تواتي مريم، بوعتو علي،**"واقع ومكانة وظيفة التسيير وأدواتها في المؤسسات الجزائرية"**، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، الجزائر، 25 أفريل 2017، ص 5.

_إن أول انحراف يحسب في المؤسسة هو انحراف النتيجة التي تمثل الهدف العام، ثم تجزأ إلى انحرافات جزئية لتحديد العوامل المؤثرة على هذا الهدف.[1]

1_الانحراف على النتيجة:

يمثل الانحراف على النتيجة الفرق بين النتيجة الفعلية و النتيجة التقديرية و يتم حسابه بالاعتماد على معطيات جدول حسابات النتائج، بالعلاقة التالية:[2]

الانحراف على النتيجة= النتيجة الفعلية – النتيجة التقديرية

_إذا كان الانحراف موجبا فهذا في صالح المؤسسة و العكس إذا كان سالبا، ويمكن تجزئة الانحراف على النتيجة إلى:

الانحراف على النتيجة = الانحراف على رقم الأعمال _ الانحراف على مجموع التكاليف

2_الانحراف على رقم الأعمال:

ويمثل الفرق بين رقم الأعمال الفعلي و رقم الأعمال المقدر.

الانحراف على رقم الأعمال = المبيعات الفعلية – المبيعات المقدرة

الانحراف على رقم الأعمال = (الكمية الفعلية × السعر الفعلي) – (الكمية المقدرة × السعر المقدر)

_ويظهر هذا الانحراف مدى تطابق المبيعات الفعلية مع المبيعات المقدرة، ولهذا فهو يقيس أداء مسئولي إدارة المبيعات و يمكن تحليل الانحراف على رقم الأعمال إلى:

2_1_انحراف السعر:

يقيس هذا الانحراف التغير الذي حصل بين السعر الفعلي و السعر المقدر بدلالة الكميات الفعلية:

انحراف السعر= (السعر الفعلي – السعر المقدر) × الكميات الفعلية

[1] _يحياوي نعيمة، سلسلة محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، إدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص 19.
[2] _بونقيب أحمد،"**دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير** "، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص ص 103، 106 .

2_2_انحراف الكمية :

يقيس هذا الانحراف التغير الذي حصل بين الكميات الفعلية و المقدرة مقيما بالسعر المقدر.

انحراف الكمية = (الكميات المباعة الفعلية – الكميات المباعة المقدرة) ×السعر المقدر

3 _ الانحراف على التكاليف:

يخص هذا الانحراف الميزانيات التي لها علاقة بالعملية الإنتاجية مثل ميزانية الإنتاج، التموين، التوزيع...، لذا فان هذا الانحراف يشمل جميع التكاليف المباشرة و غير المباشرة التي تتدخل في العملية الإنتاجية

و يتم حساب هذا الانحراف كمايلي:[1]

الانحراف على التكاليف = التكاليف الفعلية – التكاليف المعيارية للنشاط العادي

الانحراف على التكاليف لا يعطي صورة واضحة لأسباب الانحراف نظرا لتدخل العديد من العوامل كتكلفة العوامل المكونة للمنتوج و تغير النشاط العادي، ومن أجل هذا يتم تجزئته إلى انحرافين:

- ✓ الانحراف على حجم النشاط
- ✓ الانحراف الاقتصادي الكلي

3_1_الانحراف على حجم النشاط:

الانحراف على حجم النشاط = التكاليف المعيارية للإنتاج الفعلي– التكاليف المعيارية للنشاط العادي

الانحراف على حجم النشاط =إنتاج فعلي – إنتاج معياري (التكلفة المعيارية لعوامل الإنتاج × الكميات المعيارية لعوامل الإنتاج

[1] _بونقيب أحمد، مرجع سابق، ص 109.

من خلال هذه المعادلة يظهر أن سبب لانحراف لا يعود إلى الاختلاف بين التكاليف الفعلية و المعيارية كعوامل الإنتاج، بل يعود إلى الاختلاف بين الإنتاج الفعلي و المعياري، لذا لا يتم الاعتماد على هذا النوع من الانحراف كثيرا في الحياة العملية.

3_2_الانحراف الاقتصادي الكلي:

الانحراف الكلي = التكاليف الفعلية – التكاليف المعيارية للإنتاج الفعلي

وللتدقيق أكثر في أسباب هذا الانحراف يجب تجزئته إلى انحرافين:

- ✓ انحراف على التكاليف المباشرة
- ✓ انحراف على التكاليف الغير المباشرة

أولا: الانحراف الكلي على الأعباء المباشرة

ينقسم هذا الانحراف إلى انحراف التكلفة و انحراف الكمية ويخص المواد الأولية المستهلكة واليد العاملة المباشرة المستخدمة في عملية الإنتاج.[1]

و يكون:

الانحراف الكلي = التكاليف الفعلية – التكاليف المعيارية للإنتاج الفعلي

أ_انحراف التكلفة = (التكلفة الوحدوية الفعلية لعوامل الإنتاج – التكلفة الوحدوية المقدرة لعوامل الإنتاج) × الكمية الفعلية لعوامل الإنتاج

يقيس هذا الانحراف مدى قدرة المركز على التحكم في تكلفة الإنتاج، سواءا مواد أولية أو يد عاملة مباشرة.

ب_انحراف الكمية = (الكمية الفعلية لعوامل الإنتاج – الكمية المقدرة لعوامل الإنتاج) × التكلفة الوحدوية المقدرة لعوامل الإنتاج

يبين هذا الانحراف قدرة المركز على التحكم في كمية المواد المستهلكة في عملية الإنتاج سواء مواد أولية أو يد عاملة مباشرة.

[1] _بونقيب أحمد، مرجع سابق، ص 109.

ثانيا: الانحراف الكلي على الأعباء الغير مباشرة

و ينقسم الانحراف الكلي على الأعباء الغير مباشرة إلى ثلاث انحرافات :[1]

- ✓ انحراف الميزانية
- ✓ انحراف المردودية
- ✓ انحراف النشاط

1_ انحراف الموازنة:

انحراف الموازنة = التكاليف غير المباشرة فعلية – موازنة النشاط الفعلي

حيث أن:

موازنة النشاط الفعلي= (مستوى المشاط الفعلي × معامل التحميل المعياري للتكاليف المتغيرة) + التكاليف الثابتة المبرمجة.

التكاليف الثابتة المبرمجة هي تكاليف ثابتة معيارية تتعلق بحجم الإنتاج المعياري (موازنة ثابتة)، لهذا قد يكون الانحراف مضللا خصوصا إذا كان الإنتاج الفعلي أقل من الإنتاج المعياري.

_إذا كانت نتيجة انحراف الموازنة سالبة فهذا معناه أنه انحراف ملائم، و العكس صحيح.

2_انحراف المردود:

انحراف المردود = موازنة النشاط الفعلي – موازنة الإنتاج الفعلي

حيث أن:

موازنة الإنتاج الفعلي = (مستوى النشاط المعياري لحجم الإنتاج الفعلي × معامل التحميل المعياري للتكاليف المتغيرة) + التكاليف الثابتة المبرمجة.

_إذا كانت النتيجة انحراف المردود موجبة فهذا معناه أن الانحراف غير ملائم، أما إذا كانت سالبة فالانحراف ملائم .

[1] _ساحل فاتح ، **"دراسة التكاليف المعيارية ضمن نظام المعلومات المحاسبية "** ، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص 153.

3_انحراف النشاط

انحراف النشاط = موازنة الإنتاج الفعلي – التكاليف المحملة معياريا

إذا النتيجة موجبة فالانحراف غير ملائم.

ثانيا: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

تظهر المقارنة بين الأداء الفعلي ومعايير الأداء تفاوتا أو انحرافا في الأداء الأمر الذي قد يحتاج إلى اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية بواسطة المديرين، ويمكن التفريق بين نوعين من الإجراءات التصحيحية: إجراءات عاجلة و إجراءات أساسية.[1]

تعتبر الإجراءات التصحيحية العاجلة بمثابة النوع المتعارف عليه و الأكثر شيوعا، فعند تبين وجود انحراف معين يود المديرون اتخاذ إجراء في الحال لتصحيح الأمر و إرجاعه إلى المسار السليم، وبالتالي قد يأمر المدير بواحدة من الإجراءات التصحيحية العاجلة التالية:

- ✓ تشغيل العمل وقتا إضافيا للارتفاع بمعدل الإنتاج.
- ✓ تشغيل عمال إضافيين في الغالب لبعض الوقت.
- ✓ حث العمال على مزيد من العمل من خلال تحفيزهم و إشراكهم في المشكلة الطارئة.

و بعد السيطرة على الموقف المتأزم قد يلزم الأمر وقفة أكثر واهتمام أعمق بأسباب التدهور و الانحراف، للتعرف على الإجراءات التصحيحية الأساسية و اللازمة للسيطرة على الموقف مستقبلا يجب تحديد نوع الإجراء التصحيحي الأساسي وفقا لنوع المشكلة، و يمكن على العموم تبيين أنواع الإجراءات التصحيحية الأساسية التالية:

- ✓ شراء آلات جديدة أو تعديل نوع الأداة
- ✓ إعادة جدولة خطوط وعمليات الإنتاج بين المراكز و الأقسام المختلفة.
- ✓ توضيح العلاقات و الاختصاصات بين الأقسام.
- ✓ وضع نظام رقابي جديد.

وللقيام بأي حركة تصحيحية فعالة يجب أن تكون سريعة وملائمة

_السريعة:هي السرعة في اتخاذ القرار الصحيح (بمجرد ظهور الانحراف) عنصر أساسي في فعالية المراقبة، لأن أي حركة تصحيحية متأخرة قد ينجم عنها أثر عكسي على الأنظمة تحت الرقابة.

[1] دية مسعودي، **"مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير ف قياس و تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية"**، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم التجارية، قسم بنوك مالية و محاسبية، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2018-2019، ص 69، 70.

_الملائمة: يجب أن ترتكز الحركات التصحيحية على العناصر التي تؤثر بصفة كبيرة على النتائج ومن المهم استعمال قوة ملائمة التصحيح ، فلا تكون جد قوية ولا جد ضعيفة.

وتكون متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية من خلال:[1]

- ✓ إجراء دراسات و أبحاث لتحسين وضعية المؤسسة.
- ✓ التأكد من مدى واقعية الأهداف المخططة مسبقا ومدى قابليتها لتحقيق و قدرة المؤسسة على بلوغها.
- ✓ تعديل الأهداف المخطط و إعادة برمجة الموازنات التخطيطية وفقها.
- ✓ نقل الأساليب و التقنيات التي ساهمت في تحقيق نتائج ايجابية في قسم معين من الأقسام الأخرى في المؤسسة.
- ✓ تحفيز المسئولين والرفع من أداءهم.

ثالثا: دور الموازنة التقديرية في تحقيق الرقابة و تقييم الأداء

المؤسسة في حاجة دائمة إلى الرقابة خاصة عند تنوع و تعدد مستوياتها الإدارية وهذا ما يجعل من الصعب قيام لشخص واحد بمزاولة كل الأنشطة و أداء كل العمليات التي تتطلبها مداولة العمليات الإنتاجية في المؤسسة.

ولكي تحقق المؤسسة عملية رقابة مثلى يجب الخطرات التالية:[2]

_وضع معايير الأداء: لكي تستطيع المؤسسة أداء الرقابة الفعالة على سير الإنتاج لابد من وضع معايير مناسبة لمستوي الأداء المطلوب والذي يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

_قياس مستوى الأداء الفعلي: حيث يمكن مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط و هو ما يسمح للمؤسسة بتحديد دقيق لمدى الانحراف إن وجد لتقوم بتصحيحه و معالجته.

_تصحيح الانحرافات: قبل القيام بتصحيح الانحرافات الناتجة عن تقييم الأداء الفعلي بالأداء المخطط لابد من إجراء تحليل شامل ودقيق لأسباب وجود هذه الانحرافات وتحديدها.

---

[1] _محمد سامي راضي،"**مدخل الحديث في إعداد و استخدام الموازنات**"، الدار البيضاء لطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 88.

[2] _وائل محمد إبراهيم خلف،"**واقع إعداد الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية**"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة و التمويل، الجامعة الإسلامية،غزة، فلسطين، 2007، ص30، 31.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1_بن أحمد سعدية، دور الموازنات التقديرية في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير– تدقيق و مراقبة التسيير– جامعة سيدي بالعباس ،2011 .

هدفت دراسة البحث إلى إبراز أهمية الموازنة التقديرية كوسيلة لتخطيط أعمال المؤسسة، بالإضافة إلى إبراز أهميتها كوسيلة لتقييم أداء المؤسسة عن طريق توفرها لمعايير مالية تساعد في الحكم على كفاءة أداء مختلف وظائفها، وبالتالي الحكم على الأداء الكلي لها،

وكانت نتائج الدراسة على النحو التالي:

- تعتبر الموازنة التقديرية أخر مرحلة ضمن مراحل التخطيط بأفق زمني لا يتجاوز السنة .
- تمثل تعبير مالي للأهداف المرغوب الوصول إليها، من أهم أهدافها: التخطيط الرقابة و التقييم ، التحفيز و الاتصال ...الخ، وهي تقوم على مجموعة من المبادئ أهمها، ضرورة شمولها على جميع أوجه نشاط المؤسسة، ارتباطها بالهيكل التنظيمي، مشاركة المسؤولين عن تنفيذها في الإعداد واحتواءها على أرقام قابلة للتحقيق.
- يساعد هذا النظام على تقييم الأداء من خلال توفره لمعايير مالية تساهم في الحكم على أداء المؤسسة في الأمد القصير، فاعتبار الموازنة التقديرية أهداف تم وضعها مسبقا.
- مركز مسؤولية يسمح باستخدامها لتقييم هذه المراكز من خلال مقارنتها بالتحقيقات و الكشف عن مدى الانحرافات ، وتحديد مسؤولية كل مدير مركز.

2_حنان بوخشبة، ليندا مريشة، دور الموازنة التقديرية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة المركب الصناعي التجاري agrodib ، عين بسام، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير إدارة مالية ، أكلي محند اولحاج ، البويرة ، 2017–2018، تهدف إشكالية الموضوع إلى توضيح دور الموازنة التقديرية لتحسين مستوي الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، ومن النتائج التي تم التوصل إليها مايلي:

- معرفة أهمية الدور الذي تلعبه الموازنة التقديرية لمساعدة إدارة المؤسسة للقيام بوظائفها وتحقيق أهدافها.
- تنفيذ نشاطاتها و تصحيح الانحرافات التي تحدث وهو ما يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.
- تعتبر الموازنة التقديرية المنحى الذي تسلكه المؤسسة في استغلال مواردها المتاحة وفقا لمعايير و اعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية و الخارجية .

3_لعريبي سارة، منقور ابتسام، الموازنة التقديرية ودورها في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، دراسة حالة شركة الاسمنت و ملبنة جبيلي، ولاية سعيدة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم مالية و محاسبية، جامعة مولاي طاهر ، السعيدة 2018-2019، تهدف إشكالية البحث إلى معرفة هل تعتمد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على الموازنة التقديرية كأداة لتقييم أداءها المالي، و كانت النتائج المتوصل إليها مايلي:

- مساهمة الموازنة التقديرية لتقييم أداء المؤسسة المالي من خلال المقارنة بين الأداء المخطط و المحقق، وتحديد الانحرافات من اجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- إبراز و تقييم وقياس الأداء من خلال المؤسسة الاقتصادية بالإضافة إلي أهمية وضع الموازنة التقديرية للمؤسسة، وتبيان دور الرقابة على الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة.

4_يوغابة كوثر دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ليندغاز، الجزائر_ وحدة ورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012، تهدف إشكالية الموضوع إلى توضيح مدى فعالية الموازنة التقديرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. وكانت النتائج التالي:

- تعد الموازنة التقديرية من أهم أدوات تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، و التي تساعد المسئولين و الإداريين في عملية اتخاذ القرار.
- توضيح أهمية دور الرقابة على الموازنات التقديرية في تحسين اداء المؤسسات.
- ابراز أهمية المقارنة بين النتائج الفعلية بما هو مخطط، ودور عملية قياس الانحرافات في قياس وتقييم أداء المؤسسة.
- تقوم الموازنة التقديرية بتحقيق نظام رقابة فعال، فالمراقب المالي يقوم يقوم بدوريته من خلال قيامه بتوزيع التعليمات اللازمة لإيضاح أليات إعداد مختلف الموازنات ومتابعة تنفيذها و مدي توافقها و تسلسلها، كما يقوم باعداد مختلف الموازنات النهائية مقارنا بين النتائج الفعلية و المقررة لإستخلاص فروقات إيجابية يدعمها أو سلبية يحاول تداركها.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1_Joma'a Al-khouly ,Tarek Al-hamaran ," the role of budjet in measuring performance ",a graduation Project presented to the faculty of commerce, islamic university, gaza, 2012 .

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى الميزانيات المستخدمة في قياس الأداء في برنامج التعليم في وكالة البحوث في قطاع غزة و كانت بعض النتائج المتوصل إليها:

- يمكن اعتبار الميزانية نفسها كأداة للتحكم و الرقابة، ولكن أيضا أداة لتقييم الأداء و تحسين كفاءة و فعالية المنظمة من خلال السماح للمدراء بالتحكم و إبعاد المديرين و السماح لهم بالتخطيط الأفضل.
- تحديد فعالية الموازنة كأداة لتقييم الأداء و تحديد كيفية استخدامها لتقييم الأداء.

2_khima yasmina ,madi nassima ,l'évaluation de la performance financière d'un entreprise :cas de l'entreprise protuaire de bejaia (EPB),université abderrahman mira Bejaia ,Faculté des science économiques, commerciales et des science de gestion ,2016/2017

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأهمية المالية لشركة تيسداويبت نيابت بناء على تحليل حسابات الميزانية العمومية، وحسابات النتائج بصدد التعرف على كيفية تقييم الأداء المالي لشركة ميناء بجاية وإدارته بفعالية ومعرفة مؤشراته والأدوات الأزمة لتقييمه.

- إبراز أهمية تقييم الأداء المالي داخل المؤسسة.
- معرفة مدى سعي المؤسسة إلى الاهتمام بالأساليب المالية و العلمية في تقييم أدائها المالي.
- التعرف على السبل التي تنتهجها المؤسسة لتقييم وتحسين أدائها.

المطلب الثالث: اختلاف الدراسات السابقة عن دراستنا الحالية

تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة التي ركزت على العلاقة بين مؤشرات الأداء المالي و الموازنة التقديرية في بيانات اقتصادية مختلفة ، إلا أن هذه الدراسات عموما بحثت بشكل عام في حين أن الدراسة الحالية استخدمت أسلوب دراسة الحالة التفصيلي و هو أسلوب يثري الدراسة بمعلومات تفصيلية عن المؤسسة المعنية.

حيث تعد الدراسة الحالية امتداد للدراسات السابقة و هدفت إلى معرفة مدى فعالية الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي و اختبار قدرة النسب المالية و مؤشرات التوازن المالي على تقييم الأداء، أما فيما يخص المنهج المتبع هو المنهج الوصفي، و منهج الدراسة الميدانية التي أجريت على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كوندور.

من خلال المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية فإنه من المتوقع أن يحتوي البحث الحالي مستجدات مفيدة، و أن الباحثين يشيرون إلى أن موضوع الأداء المالي و مؤشراته يتطلب مداومة البحث و الدراسة من أجل التوصل إلى المؤشرات المالية الملائمة المستخدمة في تقييم الأداء المالي، نأمل أن تأتي هذه الدراسة بإضافة حقيقية نوعية يستفاد منها، و تمهد الطريق لدراسات و بحوث أخرى لهذا الموضوع.

الخلاصة:

من خلال هذا الفصل الذي تطرقنا فيه إلى دراسة حول نظام الموازنات التقديرية قد اتضح لنا أن للموازنة التقديرية دور هم في المؤسسة حيث تهدف إلى تنظيم و تنسيق أوجه النشاط الاقتصادي للمؤسسة. مما يجعل الاستغناء عن الموازنة أمر سيء، ويستدعي القيام بها تضافر كل الجهود و الخبرات المختلفة لترجمة الأهداف المسطرة على شكل رقمي أو كمي في حدود الموارد و الإمكانيات المتاحة.

دون أن ننسى الأداء الذي له أهمية كبيرة في النشاط الاقتصادي وذلك للتأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة و التحقق من تنفيذ الأهداف المسطرة داخل المؤسسة، كما أن تقييم الأداء المالي يمكن من تحديد مراكز القوة أو تبيان نقاط الضعف، وفعالية الأداء في تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة بحيث يتم اتخاذ قرارات بمختلف أنواعها بعد القيام بعملية الوقوف على الوضع المالي للمؤسسة .

الفصل الثاني:

الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة كوندور "condor"

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى الأسس النظرية للأداء المالي وكيف يمكن للموازنة التقديرية المساهمة في تقييمه و عرض أهم المؤشرات المالية المستعملة في ذلك، في هذا الفصل ستتم محاولة إسقاط الأسس النظرية السابقة في ميدان الدراسة و المتمثلة في مؤسسة كوندور لولاية برج بوعريريج، وهذا من خلال التعرف على المؤسسة وهيكلها التنظيمي، ثم تقييم أداءها بالاعتماد على بعض المؤشرات المالية بحيث تحقق الرقابة من متابعة ما هو منجز فعلا مع ما هو مخطط له من خلال تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها ومحالة تصحيحها، و في الخير نعرج إلى تقديم النتائج العامة للدراسة ومجموعة من المقترحات التي نرى أنها تساهم بشكل فعال في دراسة واقع تطبيق الموازنة التقديرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور "CONDOR"

المطلب الأول: التعريف مؤسسة كوندور:

مؤسسة كوندور" **CONDOR**" أو باسمها التجاري عنتر للتجارة " ANTER TRADE"، مؤسسة اقتصادية خاصة كبيرة الحجم تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، تنتمي إلى مجموعة بن حمادي "GROUPE BEN HAMADI" شكلها القانوني أصبح في جوان 2002 هو "SPA" مؤسسة خاصة ذات الأسهم.

تنشط المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002، وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003، يتواجد مقرها التجاري بالمنطقة الصناعية ببرج بوعريريج، تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـــ: 80104 م 2 وهي بملكية كاملة للمؤسسة، يبلغ عدد عمالها أكثر من 3473 عامل موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص. مؤسسة كوندور هي إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي التي تحتوي على عدة وحدات هي:

- مؤسسة "**ARGILOR** " وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.
- مؤسسة " **POLYBEN**" وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
- مؤسسة "**GEMAC**" وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء.
- مؤسسة "**TRAVAUX COUVIA**" وهي وحدة المشاريع البناء العملاق.
- مؤسسة "**GEPATTE**" وهي وحدة إنتاج العجائن.
- مؤسسة "**HODNA METAL**" لإنتاج الصفائح.

أما بالنسبة لاسم كوندور فيعتبر العلامة المسجلة للمؤسسة، حيث تم تسجيلها بهذا الاسم لدى الديوان الوطني لحماية المؤلفات ولابتكارات في 30 أفريل 2003.

وكلمة كوندور تعني طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية، وشعار المؤسسة هو "الحياة.... ابتكار " **INNOVATION IS LIFE**" واللون المميز للشركة هو اللون الأزرق[1].

تحصلت الشركة في جانفي 2007 على شهادة الايزو 9001 نسخة"**VERSION2000ISO**"، نشاطها في الإنتاج والتسويق وخدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.

[1] الوثائق الداخلية للمؤسسة

فلم يتبقى لها سوى أن تسجله بعلامتها التجارية الخاصة، وذلك عن طريق شراء التراخيص، وهذا ما قامت به فعلا حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة **HISENS** الصينية، فأصبحت اليوم علامة مسجلة وذو سمعة دولية.

أما الإستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي التنويع في منتجاتها، وتقوم بالتعريف بآفاقها وغاياتها تحت شعار (رسالة): "الحياة .... ابتكار" وتسعى لتحقيق الرؤى التالية:

- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الربح.
- وشهدت مؤسسة كوندور عدة مراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، وأولى المراحل هي مرحلة الشراء للبيع أي شراء المنتج وإعادة بيعه، أما المرحلة الثانية هي مرحلة شراء المنتج مفككا كليا ومن ثم إعادة تركيبه مما خفض من سعر منتجاتها في السوق، والمرحلة الثالثة والجوهرية هي مرحلة الإنتاج في هذه المرحلة استفادت المؤسسة من المراحل السابقة فأصبحت تتحكم في تقنيات التركيب، فحددت المكونات التي يمكن شرائها محليا أو إنتاجها ذاتيا، وبدأت في الإنتاج المحلي.التواجد عبر كامل الوطن.
- التصدير.

وبالفعل المؤسسة حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار، وذلك من خلال استفادتها من التعلم، واكتساب الخبرة، كما أنها تتواجد تقريبا في 48 ولاية، سواء عن طريق نقاط البيع أو المعارض.... وكذلك امتد صيتها إلى بعض الدول الإفريقية التي تصدر لها منتجاتها.

تحصلت المؤسسة في جانفي 2007 على شهادة الإيزو9001 نسخة 2000 " **VERSION2000 ISO 9001**"، لنشاطها والتسويق وخدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية[1].

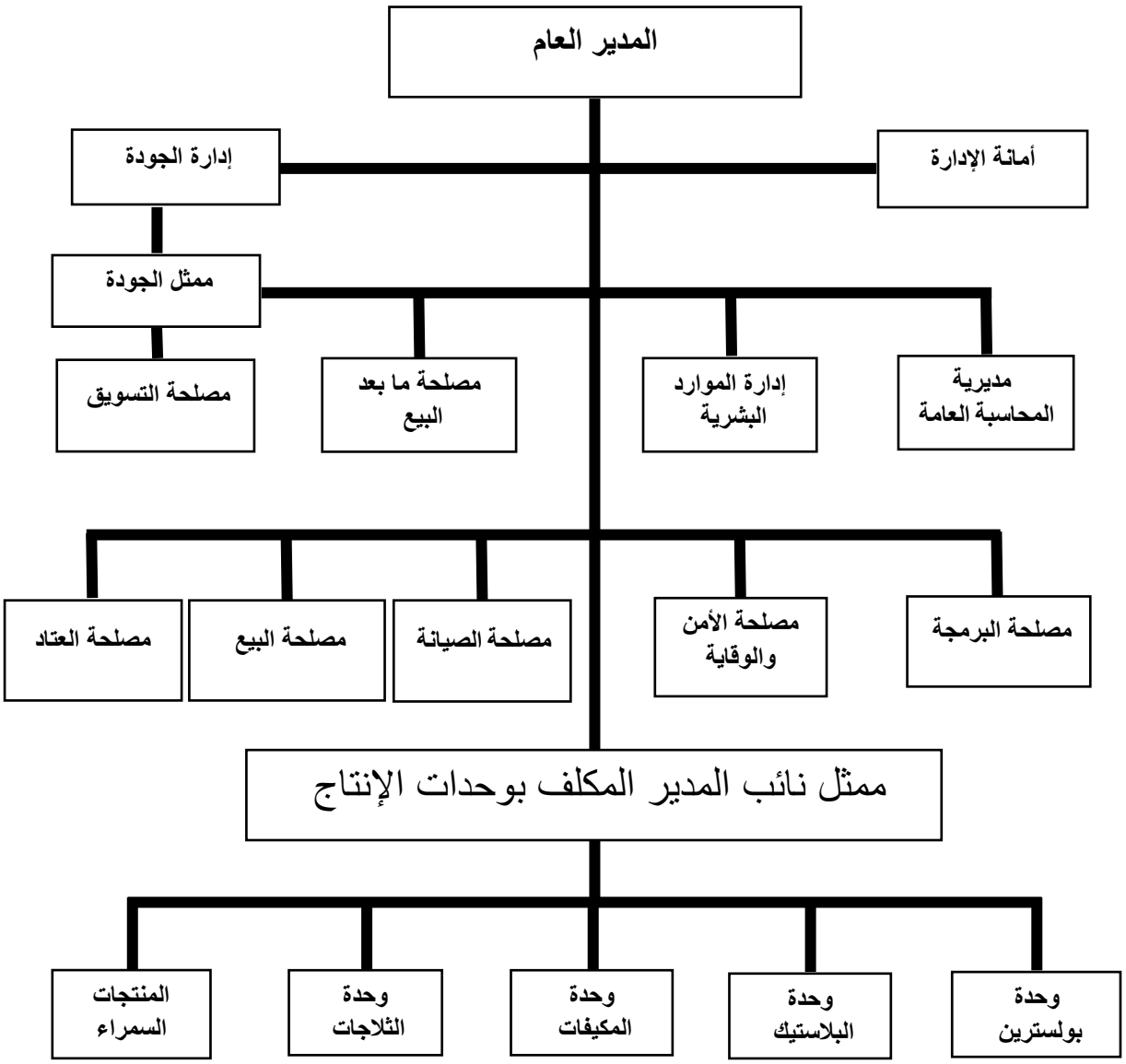
[1] الوثائق الداخلية للمؤسسة.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

يتم تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري لدوائر ومصالح مؤسسة "**كوندور إليكترونيس** " وفق المسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر، حيث يشتغل في مؤسسة " كوندور" أكثر من (5000) عامل، يتوزعون على مجمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ما يجعلها من أكبر المؤسسات الاقتصادية من حيث العمالة في الجزائر:

يمكن تمثيل الهياكل الوظيفية لمؤسسة" كوندور الكترونيكس " في الشكل التالي:

الشكل رقم(03):الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور –الكترونيس-.



المصدر: وثائق خاصة بإدارة المؤسسة.

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور مما يلي: [1]

1-المدير العام: هو الذي يشكل حلقة الوصل بين المنشاة والموظفين والأهداف الخاصة بها لأنه المسؤول عن العديد من المهام الخاصة بمجريات العمل لخبرته الكافية في أصول ومبادئ الإدارة الصحيحة.

2-أمانة المديرية: تعتبر من الوظائف الإدارية المهمة حيث تعتمد السكرتارية للقيام بالعديد من الوظائف المهمة في بيئة العمل، ومنها: متابعة البريد، أي الاهتمام بالحصول على البريد الوارد بشكل يومي، مع إرسال البريد الصادر عندما يكون جاهزا في الوقت المحدد لذلك، استقبال الناس (الحرص على تنظيم المواعيد)، التعامل مع الناس وفقا لجدول منظم يسمح لهم بزيارة المدير، الحرص على تطبيق كافة العمليات.

3-إدارة الجودة: تهدف إلى تحسين وتطوير أدائها بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل.

4-ممثل الجودة: هي مجموعة من المبادئ والأدوات التي تهدف إلى تحقيق رضا العميل من خلال التصميم النهائي للمنتج مثل جودة الخدمة والتكلفة وتطوير المنتج.

- يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة الإيزوISO.
- يعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.

5-مديرية المحاسبة والمالية: هي القلب النابض للمؤسسة حيث تترجم كل عمليات الإنتاج والبيع إلى أموال تسدد بها تكاليف المنتجات، استلام المبالغ المالية المقابلة للمنتجات المقدمة.

6-مديرية الموارد البشرية:

- توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة.
- معالجة الشؤون القانونية للعمال.

التنسيق مع الهياكل الخارجية للعمل والشؤون العامة.

7-مديرية خدمات ما بعد البيع:

- توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان.
- جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج.
- توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج.

8-مصلحة التسويق: تتمثل مهامها فيما يلي:

- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق.

[1] الوثائق الداخلية للمؤسسة.

- القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام.
- تنظيم المعارض الوطنية والدولية.
- تدعيم الفرق الرياضية خاصة فرق كرة القدم، والنشاطات الثقافية والاجتماعية.

9-مصلحة البرمجة: تهتم بنظام يتكون من أشخاص وسجلات البيانات وعمليات يدوية وغير يدوية حيث يقوم هذا النظام بمعالجة البيانات والمعلومات في المؤسسة.

فهي جملة العناصر المتداخلة التي تعمل مع بعضها البعض لجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات المتوفرة والمتعلقة بسير المؤسسة وهيكلتها بشكل تقني لعدم اتخاذ القرار ولدعم التنظيم والتحكم في تحليل المنظمة المؤسساتية وبناء تصور حالي مستقبلي واضح عن سير تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة.

10-مصلحة الأمن: ويوكل لهذه المصلحة مهمة حماية أملاك الشركة من الإتلاف بشتى أنواعه وكل أنواع الحوادث ودفع الجرم عن الشركة وكذا وضع الخطط والسياسات والأهداف وتنفيذ قوانين الخاصة بالمؤسسة التي تساعد على الارتقاء بالشركة أو المؤسسة.

11-مصلحة البيع:تتمثل مهامها في:

- الاستماع إلى الزبون.
- تطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن القدماء والحصول على الزبائن جدد.
- تفقد عمليات البيع وطلبيات الزبائن والتكفل بتوفيرها.
- دراسة السوق وإدارة مخزونه.
- الإمداد والتكفل بالنقل.
- التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبيات، ومتابعتها في مراكز العبور.
- معالجة الطلبيات اتجاه البنك، والإمضاء على الموافقة من طرف البنك.

فرز ملفات الشراء.

12-مصلحة العتاد: وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، والسيارات شاحنات النقل، البنزين .... الخ.

13-ممثل نائب المدير المكلف بوحدات الإنتاج:

يتفرع لعدة وحدات للإنتاج المختلفة للأجهزة معرفة على حسب نوعها مثل:

14-وحدة البولسترين: البولسترين هي مادة عازلة ويستخدم في العزل والتغليف والتعبئة.

- صنع صناديق التغليف لوحدتي التلفاز والمكيفات الهوائية.

- تطبيق كل الاحتياط لوصول المؤسسة إلى الجودة.
- تلبية احتياجات وحدة التلفاز والمكيفات الهوائية.

15-وحدة البلاستيك:تقوم هذه الوحدة بصنع كل المنتجات البلاستيكية في تركيب التلفاز والثلاجات وتلبية احتياجات وحدة الثلاجات ووحدة المكيفات الهوائية.

16-وحدة المكيفات والمواد البيضاء:تقوم هذه وحدة بـــ:

- تركيب المكيفات الهوائية.
- تطبيق كل الاحتياط لوصول المؤسسة إلى الجودة.
- تلبية احتياجات مصلحة البيع.

17-وحدة الثلاجات:تقوم هذه الوحدة بـــ:

- تركيب الثلاجات المختلفة.
- تطبيق كل الاحتياط لوصول المؤسسة الى الجودة.
- تلبية احتياجات مصلحة البيع.

18-وحدة المنتجات السمراء:تقوم هذه الوحدة بـــ:

- تركيب الهواتف وأجهزة السمعي البصري (التلفاز – ...الخ.
- تطبيق كل الاحتياط لوصول المؤسسة إلى الجودة.
- تلبية احتياجات مصلحة الزبائن.

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي للمؤسسة وفق المؤشرات المالية

أولا: حساب المؤشرات المالية لسنة 2018

1-1-النسب المالية

_1_1_حساب نسب السيولة

الجدول رقم (04): نسب السيولة لسنة 2018

بيان	العلاقة	النسبة التقديرية	النسبة الفعلية	الانحراف
السيولة العامة	الأصول المتداولة ÷ الديون قصيرة الأجل	4.5	1.06	-3.44
السيولة الجاهزة	القيم الجاهزة ÷ الديون قصيرة الأجل	1.01	0.1	-0.91
السيولة المختصرة	(الأصول المتداولة –المخزون)÷ الديون قصيرة الأجل	1.94	0.55	-1.39

المصدر: من إعداد الطالبتين

✓ **التحليل:**

_نلاحظ أن نسبة السيولة العامة الفعلية منخفضة بالنسبة للتقديرية بانحراف يقدر ب 3.44%، وهذا راجع إلى لجوء المؤسسة للديون قصيرة الأجل أكثر من المتوقع. وفي كلتا الحالتين هذا يعبر عن وجود هامش أمان لدى المؤسسة، لكن بالنسبة للفعلي هو أفضل باعتبار قيمة النسبة في التقديرية تعبر عن وجود قدر عالي من السيولة غير مستغل يجعل المؤسسة تتحمل تكلفة فرصة بديلة.

_أما بالنسبة للسيولة الجاهزة بلغت النسبة التقديرية 1.01 أما الفعلية 0.1 ، بمعنى أن المؤسسة ليس لها نقدية لتغطية ديونها قصيرة الأجل.

-أما السيولة المختصرة نلاحظ انخفاض النسبة الفعلية على النسبة التقديرية من 1.94 إلى 0.55 ، ويرجع ذلك إلى ارتفاع الديون قصيرة الأجل فعليا.

1_1_2_نسبة التمويل و الاستقلالية المالية

الجدول رقم (05): نسب التمويل و الاستقلالية المالية لسنة 2018

بيان	العلاقة	النسبة التقديرية	النسبة الفعلية	الإنحراف
نسبة التمويل الدائم	الأموال الدائمة ÷ الأصول الثابتة	3.42	1.08	-2.34
نسبة التمويل الذاتي	الأموال الخاصة ÷ الأصول الثابتة	1.86	0.82	-1.04
نسبة الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة ÷ مجموع الديون	0.88	0.47	-0.41
نسبة التمويل الخارجي	مجموع الديون ÷ مجموع الخصوم	0.52	0.67	0.15

المصدر: من إعداد الطالبتين

✓ **التحليل:**

_نلاحظ ان نسبة التمويل الدائم أكبر من الواحد في كل من الفعلية و التقديرية غير أن التقديرية تفوق الفعلية ب 2.34% و هذا ناتج عن انخفاض الأموال الدائمة مع الزيادة في الأصول الثابتة، يعني ذلك وجود تغطية للأصول الثابتة بواسطة الأموال الدائمة إلا أن النسبة الفعلية انخفضت عن التقديرية ذلك لقيام المؤسسة بحيازة أصول ثابتة جديدة.

_ أما نسبة التمويل الذاتي توضح اعتماد المؤسسة في تمويل استثماراتها على أموالها الخاصة و نلاحظ أن النسبة التقديرية أكبر من الفعلية ب 1.04% ناتج عن انخفاض الأموال الخاصة، و يدل ذلك على أن المؤسسة لم تغطي أصولها الثابتة بأموالها الخاصة فعليا مقارنة بما تم تقديره.

_ نسبة الاستقلالية المالية تقيس درجة استقلال المؤسسة عن دائنيها حيث نلاحظ أن النسبة الفعلية انخفضت عن التقديرية من 88% إلى 47 % بانحراف يقدر ب 0.41%، ويرجع السبب في ذلك إلى ارتفاع الديون ، وفي كلتا الحالتين المؤسسة لا تتمتع بالاستقلالية المالية و مجموع ديونها أكبر من أموالها الخاصة.

_ونسبة التمويل الخارجي تعبر عن مدى اعتماد المؤسسة على الأموال الخارجية في تمويل استثماراتها حيث نلاحظ ارتفاع النسبة الفعلية إلى 67 % مقارنة بالتقديرية 52%، و يرجع هذا إلى اعتماد المؤسسة على أموال خارجية أكثر من المتوقع.

1_1_3_نسب المردودية

الجدول رقم (06): نسب المردودية لسنة 2018

بيان	العلاقة	نسبة تقديرية	نسبة فعلية	الانحراف
المردودية المالية	النتيجة الصافية ÷ الأموال الخاصة	0.24	0.23	-0.01
المردودية الاقتصادية	النتيجة الصافية÷ مجموع الأصول	0.11	0.07	-0.04
المردودية التجارية	النتيجة الصافية÷ رقم الأعمال خارج الرسم	0.05	0.06	0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين

✓ **التحليل:**

- نلاحظ أن نسبة المردودية المالية الفعلية قريبة من النسبة التقديرية و التي تعبر عن العائد المالي المحقق من استثمار أموال أصحاب المؤسسة و الذي بلغ 23% .
- و تعبر نسبة المردودية الاقتصادية عن كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق الأرباح و نلاحظ من خلال الدول ان المؤسسة حققت مردودية اقتصادية فعلية اقل من التقديرية قدرت ب 7% ،11% على التوالي.
- المردودية التجارية تعبر عن مدى تحقيق المؤسسة لنتيجة صافية باستبعاد الضرائب المدفوعة عن رأس المال حيث نلاحظ أن المردودية الفعلية أكبر منن التقديرية ب 0.01 و هذا بعد خصم الضرائب من رقم الأعمال.

1_2_مؤشرات التوازن المالي

1_2_1_رأس المال العامل

الجدول رقم (07): حساب رأس المال العامل لسنة 2018

بيان	العلاقة	المبلغ التقديري	المبلغ الفعلي	الانحراف
رأس المال العامل	الأصول المتداولة – الديون قصيرة الأجل	27675823792	2681357126	-330018871075
رأس المال العامل الخاص	الأموال الخاصة – الأصول الثابتة	12723744412	- 5196881234	-17893625646
رأس المال العامل الإجمالي	مجموع الأصول – مجموع الأصول الثابتة	43580545385	47118032806	3587487417
رأس المال العامل الأجنبي	مجموع الخصوم – الأموال الخاصة	30793800977	52287914040	21494113063

المصدر: من إعداد الطالبتين

✓ **التحليل:**

- نلاحظ أن رأس المال العامل موجب في كلتا الحالتين مع انخفاض المبلغ الفعلي عن التقديري بانحراف قدر ب 17893625646دج ناتج عن ارتفاع الديون قصيرة الأجل، و يمكن وصف هذه الوضعية بأنها ملائمة للمؤسسة لأنها تمول كل استثماراتها بأموالها الدائمة، وفي كلتا الحالتين تملك المؤسسة هامش امان لكن التعليق عن قيمته يتطلب حساب الاحتياج منه.
- ورأس المال العامل الإجمالي يهدف إلى البحث عن قيمة المبالغ التي مولت بها المؤسسة أصولها المتداولة و نلاحظ أن المبلغ الفعلي أكبر من المبلغ التقديري.

1_2_2_احتياجات رأس المال العامل

الجدول رقم (08): حساب احتياجات رأس المال العامل لسنة 2018

بيان	العلاقة	المبلغ التقديري	المبلغ الفعلي	الانحراف
الاحتياج في رأس المال العامل	(الأصول المتداولة – القيم الجاهزة)–(الديون قصيرة الأجل – السلفات المصرفية)	19668419382	-2010311526	- 21678730908

المصدر: من إعداد الطالبتين

✓ **التحليل:**

- نلاحظ أن احتياج رأس المال العامل كان سالبا فعليا ب 2010311526، حيث قدر الانحراف ب 21678730908دج، وهذا يعني أن المؤسسة غطت احتياجات دورتها و لا تحتاج إلى موارد أخرى وأن المؤسسة في حالة جيدة.
- بينما قدر الاحتياج التقديري ب 19668419382دج الذي يدل على أن المؤسسة بحاجة لموارد أخرى تزيد مدتها السنة لتغطية احتياجات الدورة.

1_2_3_الخزينة

الجدول(09): حساب رصيد الخزينة لسنة 2018

بيان	العلاقة	المبلغ التقديري	المبلغ الفعلي	الانحراف
الخزينة	القيم الجاهزة – السلفات المصرفية	16014808819	4691686652	-11323140 167

المصدر: من اعداد الطالبتين

✓ **التحليل:**

- نلاحظ أن الخزينة في كلتا الحالتين موجبة مع انخفاض المبلغ الفعلي عن التقديري حيث قدر الانحراف ب 11323140167دج و هذا يدل على أن رأس المال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة وهناك فائض في الخزينة في كلتا الحالتين لكن يمكن اعتبار الوضع الفعلي افضل من التقديري حيث تتجنب فيه المؤسسة تكلفة فرصة بديلة كبيرة نظرا لعدم توجيه جزء من الفائض للاستثمار.

ثانيا: حساب مؤشرات الأداء المالي لسنة 2019

2_1_النسب المالية

2_1_1_نسب السيولة

الجدول رقم (10): نسب السيولة لسنة 2019

بيان	العلاقة	النسبة التقديرية	النسبة الفعلية	الانحراف
السيولة العامة	الأصول المتداولة ÷ الديون قصيرة الأجل	4.55	1.16	-3.39
السيولة الجاهزة	القيم الجاهزة ÷ الديون قصيرة الأجل	1.75	0.08	-1.67
السيولة المختصرة	(الأصول المتداولة –المخزون)÷ الديون قصيرة الأجل	1.94	0.67	-1.27

المصدر: من إعداد الطالبتين

✓ **التحليل:**

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن النسبة التقديرية للسيولة العامة تفوق أضعاف النسبة الفعلية لها بانحراف 3.39 % ، ما يوضح لجوء المؤسسة لديون قصيرة الأجل. ويعبر عن نفس الحالة في السنة الماضية حيث النسبة الفعلية افضل من التقديرية باعتبارها تعبر عن تجنب لتكلفة الفرصة البديلة.
- فيما يخص السيولة الجاهزة فالمؤسسة حققت نسبة فعلية قدرت بـــ8% وهي ضعيفة جدا مقارنة بالنسبة المقدرة حيث بلغ الانحراف 1.67%.
- بالنسبة للسيولة المختصرة نلاحظ في الجدول أن النسبة الفعلية بلغت نسبة 67% وهي منخفضة بالنسبة للتقديرية.

2_1_2_نسبة التمويل و الاستقلالية المالية

الجدول رقم (11): نسب التمويل و الاستقلالية المالية لسنة 2019

بيان	العلاقة	النسبة التقديرية	النسبة الفعلية	الانحراف
نسبة التمويل الدائم	الأموال الدائمة ÷ الأصول الثابتة	4.1	1.12	-2.98
نسبة التمويل الذاتي	الأموال الخاصة ÷ الأصول الثابتة	2.44	0.91	-1.53
نسبة الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة ÷ مجموع الديون	1.09	0.93	-0.16
نسبة التمويل الخارجي	مجموع الديون ÷ مجموع الخصوم	0.47	0.51	0.04

المصدر: من إعداد الطالبتين

✓ **التحليل:**

- نلاحظ أن نسبة التمويل الفعلية والتقديرية أكبر من الواحد، أي وجود تغطية كاملة للأصول الثابتة بواسطة الأموال الدائمة إلا أن النسبة الفعلية انخفضت عن التقديرية ب 1.53% ناتج عن انخفاض الأموال الدائمة.
- فيما يخص التمويل الذاتي نلاحظ أن النسبة التقديرية تفوق الواحد عكس النسبة الفعلية التي بلغت 0.82، أي أن المؤسسة تعتمد على أموالها الخاصة لتغطية أصولها الثابتة بنسبة 82%.
- نلاحظ أن نسبة الاستقلالية المالية الفعلية بلغت 93% أما التقديرية تفوق الواحد، ويمكن وصف هذه الحالة أنها جيدة بالنسبة للمؤسسة، أي أن المؤسسة مستقلة عن دائنيها بنسبة 93%.
- بالنسبة للتمويل الخارجي فنلاحظ أن المؤسسة سجلت نسبة فعلية 51% والنسبة التقديرية 47% وهذا ما يوضح اعتماد المؤسسة على الأموال الخارجية.

2_1_3_ نسب المردودية:

الجدول رقم (12): نسب المردودية لسنة 2019

بيان	العلاقة	نسبة تقديرية	نسبة فعلية	الانحراف
المردودية المالية	النتيجة الصافية ÷ الأموال الخاصة	0.22	0.05	-0.17
المردودية الاقتصادية	النتيجة الصافية÷ مجموع الأصول	0.11	0.06	-0.05
المردودية التجارية	النتيجة الصافية÷ رقم الأعمال خارج الرسم	0.06	0.03	-0.03

المصدر: من إعداد الطالبتين

✓ **التحليل:**

- نلاحظ من خلال الجدول أن المردودية المالية التقديرية بلغت 22% وهي نسبة كبيرة جدا على النسبة الفعلية التي بلغت 5%، وهو ما يدل على أن المؤسسة
- نلاحظ أن المؤسسة حققت مردودية اقتصادية فعلية أقل من التقديرية حيث حققت 6% وقدرت 11% وهو ما يدل على عدم كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق الأرباح المتوقعة.
- بالنسبة للمردودية التجارية تعبر عن مدى تحقيق المؤسسة لنتيجة صافية باستبعاد الضرائب المدفوعة عن رقم الأعمال، ونلاحظ أن المؤسسة خلال سنة 2019 توقعت أن تكون نسبة المردودية التجارية 6% لكنها لم تحقق سوى 3%.

2_2_مؤشرات التوازن المالي

2_2_1_رأس المال العامل

الجدول رقم (13): حساب رأس المال العامل لسنة 2019

بيان	العلاقة	المبلغ التقديري	المبلغ الفعلي	الانحراف
رأس المال العامل	الأصول المتداولة – الديون قصيرة الأجل	29513829160	5776702642	-23737126518
رأس المال العامل الخاص	الأموال الخاصة – الأصول الثابتة	2055421222	- 3867675629	-5923096851
رأس المال العامل الإجمالي	مجموع الأصول – مجموع الأصول الثابتة	52352196611	41830546725	-10521649886
رأس المال العامل الأجنبي	مجموع الخصوم – الأموال الخاصة	31796775389	45698222345	13901446956

المصدر: من إعداد الطالبتين

✓ **التحليل:**

- نلاحظ أن رأس المال العامل موجب في كلتا الحالتين إلا أن المؤسسة حققت رأس مال عامل أقل من رأس المال العامل التقديري و بلغ الانحراف 23737126518دج و هذا راجع إلى الزيادة في الديون قصيرة الأجل، وهذا يوضح أن المؤسسة يمكنها تغطية أصولها الثابتة بواسطة أموالها الدائمة وهذا ما يجعلها تبتعد عن حالة العسر المالي. الا انه لايمكن الحكم على المبالغة في راس المال العامل من عدمها الا بعد حساب الاحتياج منه.

2_2_2_احتياجات رأس المال العامل

الجدول رقم (14): حساب احتياجات رأس المال العامل لسنة 2019

البيان	العلاقة	المبلغ التقديري	المبلغ الفعلي	الانحراف
احتياجات رأس المال العامل	(الأصول المتداولة – القيم الجاهزة)- (الديون قصيرة الأجل – السلفات المصرفية)	14967644600	2771018022	1303373422

المصدر: من إعداد الطالبتين

✓ **التحليل:**

- نلاحظ أن المؤسسة لم تغطي احتياجات دورتها بتسجيلها لاحتياج رأس مال عامل موجب ويفوق ضعف التقديري و قدر هذا الانحراف ب 1303373422دج. لكن لايمكن الحكم على هاته المقادير الا بعد مقارنتها بقيم راس المال العامل من خلال حساب الخزينة.

2_2_الخزينة:

الجدول رقم (15): حساب رصيد الخزينة لسنة 2019

بيان	العلاقة	المبلغ التقديري	المبلغ الفعلي	الإنحراف
الخزينة	القيم الجاهزة – السلفات المصرفية	29092369120	3005684620	-26086684500

المصدر: من إعداد الطالبتين

✓ **التحليل:**

- نلاحظ أن الخزينة موجبة في كلتا الحالتين إلا أن المؤسسة لم تحقق النتيجة المتوقعة بل انخفض رصيد الخزينة من 29092369120دج وهذا كان في صالح المؤسسة باعتبارها تجنبت تكلفة فرصة بديلة اكبر باعتبار ان قيمة هامش الأمان بها معقولة حيث يعتبر هامش الأمان الأفضل هو الأكثر قربا من قيمة الاحتياج.

ثالثا: المقارنة بين نتائج مؤشرات الأداء المالي لسنتي 2018- 2019

3-1-النسب المالية

3-1-1 نسب السيولة

الجدول رقم(16): المقارنة بين نسب السيولة لسنتي 2018-2019

بيان	2018	2019	الانحراف
السيولة العامة	1.06	1.16	0.1
السيولة الجاهزة	0.1	0.08	-0.02
السيولة المختصرة	0.55	0.67	0.12

المصدر: من إعداد الطالبتين

✓ **التحليل:**

- نلاحظ أن نسبة السيولة العامة تجاوزت الحد الأدنى وهو الواحد في السنتين، كذلك نلاحظ تطورها في 2019، فالزيادة المحققة تقدر ب 10% أي أن المؤسسة لديها القدرة على تسديد الديون ومن جهة أخرى لديها إمكانية الحصول على القروض الأخرى، ويمكن القول أن وضعها المالي جيد لامتلاكها لهامش أمان يجعلها تبتعد عن حالة العسر المالي.
- نلاحظ في سنة 2018 أن نسبة السيولة الجاهزة هي 0.1 وهي جد ضعيفة وخاصة إذا حان أجل تسديد ديون قصيرة الأجل فالمؤسسة لا تستطيع تسديد منها سوى 10%، أما في 2019 نلاحظ أن النسبة انخفضت إلى 0.08 وهي بعيدة عن القيمة المثلى والتي تكون محصورة في المجال [0,33،0.25]
- من خلال الجدول تظهر لنا أن النسبة للسنتين أقل من الواحد بالتالي نقول أن المؤسسة لديها القدرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل دون اللجوء إلى المخزون كما نلاحظ زيادتها في 2019 ب12% مقارنة بـــ2018.

3-1-2 نسبة التمويل والاستقلالية المالية

الجدول رقم (17):المقارنة بين نسب التمويل و الاستقلالية المالية لسنتي 2018-2019

بيان	2018	2019	الانحراف
نسبة التمويل الدائم	1.08	1.12	0.04
نسبة التمويل الذاتي	0.82	0.91	0.09
نسبة الاستقلالية المالية	0.47	0.93	0.46
نسبة التمويل الخارجي	0.67	0.51	-0.16

المصدر: من إعداد الطالبتين

✓ **التحليل:**

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم للمؤسسة خلال سنتي 2018 2019 أكبر من الواحد، ما يدل على أن الأصول الثابتة التي تمتلكها المؤسسة تقوم بتمويلها كلها عن طريق الأموال الدائمة مع وجود هامش أمان يعبر عن فائض تغطية الأصول الثابتة تمول به الأصول المتداولة للمؤسسة، وقد عرفت هذه النسبة ارتفاعا معتبرا في 2019 بـــ 0.04.
- أما فيما يخص نسبة التمويل الذاتي فهي أقل من الواحد خلال السنتين ما يعني لجوء المؤسسة إلى الديون طويلة ومتوسطة الأجل لتمويل أصولها الثابتة.
- بالنسبة للاستقلالية المالية للمؤسسة خلال 2018،2019 نجد أن نسبتها تتراوح بين 47% و93% وهي جيدة جدا بالنسبة للمعيارية التي تقدر بـــ50%، ما يدل على أن المؤسسة تتمتع بالاستقلالية المالية أي أنها ليست بحاجة إلى مصادر تمويل خارجية لتمويل استثماراتها.
- أما فيما يخص نسبة التمويل الخارجي فنلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة اعتمدت على الأموال الخارجية في عملية التمويل بنسبة 67% لسنة 2018 ونلاحظ انخفاضها 51% لسنة 2019 ما يقلل من ثقة الممولين في قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها.

3-1-3- نسب المردورية

الجدول رقم (18): المقارنة بين نسب المردودية لسنتي 2018-2019

البيان	2018	2019	الانحراف
المردودية المالية	0.23	0.05	-0.18
المردودية الاقتصادية	0.07	0.06	-0.01
المردودية التجارية	0.05	0.03	-0.02

المصدر: من إعداد الطالبتين

✓ **التحليل:**

- من خلال الجدول يتضح لنا أن المردودية المالية انخفضت من 23% في 2018 إلى 5% في سنة 2019 وهذا الانخفاض كان بسبب انخفاض النتيجة الصافية مقارنة بارتفاع الأموال الخاصة.
- أما بالنسبة للمردودية الاقتصادية موجبة خلال السنتين ويتضح من خلال الجدول بأن عائد المؤسسة من نشاطها الاستغلالي إلى مجموع أصولها يقدر بنسبة 7% سنة 2018 و6% لسنة 2019. أي أن رؤوس الأموال المستثمرة في المؤسسة أعطت مردودا إيجابيا فكل دينار مستثمر يحقق ربحا بـــ7% و6% وبالمقارنة بين السنتين هناك انخفاض في مردودية 2019 مقارنة بسنة 2011 وهذا بسبب انخفاض النتيجة الصافية.
- يتضح من خلال نسبة المردودية التجارية المحسوبة في السنتين 2018، 2019 حيث قدرت بـــ 5% و3% على التوالي وهذا يعني أن المؤسسة تحقق أرباح لأن جميع مردودياتها موجبة وهذا يدل على كفاءة المسيرين في إدارة رقم الأعمال والتكاليف الكلية للمؤسسة.

3_2_مؤشرات التوازن المالي

الجدول رقم (19): المقارنة بين مؤشرات التوازن المالي لسنتي 2018-2019

بيان	2018	2019	الانحراف
رأس المال العامل	2681357126	5776702642	3095345516
الاحتياج في رأس المال العامل	_2010311526	2771018022	4781329548
الخزينة	4691668652	3005684620	-1885984032

المصدر: من إعداد الطالبتين

✓ **التحليل:**

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن رأس المال العامل للمؤسسة خلال 2018، 2019 كان موجبا ويتزايد بوتيرة موجبة من 2018 إلى 2019، ما يدل على أن المؤسسة تغطي جميع الأصول الثابتة التي تمتلكها عن طريق الأموال الدائمة حيث يؤكد أنها تمتلك هامش أمان يمكنها من مواجهة حوادث دورة الاستغلال أي ضمان الاستقرار.
- نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تعرف وضعيتين خلال الفترة المدروسة حيث تم تسجيل احتياجات رأس مال عامل سالب في 2018 بقيمة 2010311526 وموجبا لسنة 2019 بقيمة 2771018022دج بمعنى أن موارد الاستغلال لا تغطي استخدامات الاستغلال ما يفسر اتجاه المؤسسة نحو تغطية الاحتياجات الدورية عن طريق ديون قصيرة الأجل.
- نلاحظ أن رصيد الخزينة للمؤسسة موجب للسنتين 2018 و2019 وهذا يدل على أن رأس المال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة وهناك فائض يعبر عن رصيد الخزينة إلا أن تجميد الأموال في خزينة المؤسسة ليس في صالحها ولذلك ينبغي أن تستعمل هذا الفائض في تسديد ديونها أو تحويله إلى استثمارات وهذا ما نلاحظه سنة 2019 انخفض رصيد الخزينة إلى 3005684620دج.

الخلاصة :

تم التطرق في هذا الفصل لبعض أفضل واهم النسب و المؤشرات المالية التي يستند إليها تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال هذا الفصل يمكن القول أن عملية تقييم الأداء المالي عملية رقابية بعدية وهي مجموعة الطرق والأساليب التي يعتمد عليها المحلل المالي الذي يقوم بعملية تقييم الأداء داخل المؤسسة ،وهي عملية تساعد المؤسسة في كشف نقاط القوة والضعف وكشف الانحرافات ومحاولة علاجها، وتساعد عملية تقييم الأداء في التعرف على مركزها المالي ، ثم محاولة تقديم نتائج واقتراحات تساعد على تحسين الوضعية المالية للمؤسسة و لتقييم الأداء المالي ثم التطرق إلى مؤشرات التوازن المالي ونسب السيولة ،نسب التمويل والاستقلالية المالية ،نسب المردودية.

وفي هذا الفصل دراستنا تصب حول تقييم الأداء المالي لمؤسسة كوندور من اجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف ،حيث تم التوصل إلى أن المؤسسة لها القدرة على التمويل الذاتي .

الخاتمة العامة

خاتمة:

يعتبر تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية أمرا ضروريا، و الذي يسمح بمتابعة نشاطها في ضوء ما توصلت إليه من نتائج، و تهدف هذه العملية إلى التحقق من بلوغ الأهداف المخططة، و أفضل أساليب تحسين الأداء قياسه و تحليله لتحديد فرص التحسينات و إلغاء الانحرافات التي لا تضيف قيمة للمؤسسة، فعملية تقييم المؤسسة تحمل عدة دلالات اقتصادية تسمح بإعطاء صورة حقيقية للمؤسسة و تحليل مركزها المالي و ربحية أموالها و كذلك الكشف عن مواطن القوة ونقاط الضعف.

و قد اخترنا في بحثنا هذا أحد أهم الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية و هو نظام الموازنة التقديرية، حيث صار من اللازم و الضروري الاهتمام به لكونه أداة رقابية فعالة تعمل على التحقق من المخطط للوصول إلى الأهداف و قياس مدى إنجاز الأعمال و مراجعة الانحرافات.

و كحوصلة لما جاء في مضمون هاته الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

- يعد تقييم الأداء عاملا أساسيا و جوهريا في تطوير نشاط المؤسسة و بناء ميزة تنافسية.
- تمثل عملية تقييم الأداء عملية مستمرة و ضرورية لتفعيل أداء المؤسسة الاقتصادية لما تميزت به من تحليل الانحرافات و تصحيحها و تحقيق الأهداف.
- تشكل الموازنة التقديرية عنصرا أساسيا و مهما في تقييم الأداء المالي.
- إعداد نظام شامل للموازنة التقديرية من شأنه أن يرفع من كفاية الأداء و يسهم في تحقيق الأهداف الموضوعة.
- مؤشرات التوازن المالي و النسب المالية من أهم الأدوات المستعملة في عملية تحليل الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية.

توصلت الدراسة إلى أن للموازنة التقديرية دور هام في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية و عليه من الضروري التركيز على الأمور التالية:

- ضرورة اعتماد مؤشرات الأداء المالي الشاملة و بصورة مستمرة و كأساس سليم لتقييم الأداء لتحقيق الأهداف المسطرة.
- على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عدم التخلي على نظام الموازنة التقديرية لما له من دور كبير في تقييم الأداء.

✓ **اختبار الفرضيات:**

_**الفرضية الأولى:** تساهم الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي من خلال تحديد الانحرافات بين تقييم الأداء التقديري وتقييم الأداء الفعلي وتفسيرها.

تم إثبات صحة هاته الفرضية من خلال ما تم استعراضه في الجانب النظري حيث وضحنا أن الموازنة التقديرية تقيس الانحرافات بين ما تم تقديره من أهداف فيما يتعلق بالأداء المالي للمؤسسة وما تحقق فعلا من خلال مقارنة نتائج مؤشرات التحليل المالي المختلفة وتقديم التفسيرات المناسبة.

_**الفرضية الثانية:** تساهم الموازنة التقديرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

تم إثبات هاته الفرضية في الجانب النظري وكذا التطبيقي حيث تحدد الموازنة التقديرية وضعية المؤسسة تجاه أهدافها المسطرة وتقدم التفسيرات الملائمة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية.

_**الفرضية الثالثة:** يمكن لشركة كوندور أن تحسن أداءها المالي باستخدام الموازنة التقديرية في تقييمه.

تم إثباتها في الجانب التطبيقي للدراسة من خلال دراسة الحالة، حيث قدمنا تقييما لأداء المؤسسة محل الدراسة باستخدام الموازنة التقديرية وقدمنا التفسيرات المناسبة للانحرافات المسجلة عن تقديرات المؤسسة والتي تصحيحها يؤدي إلى تحسين أدائها المالي.

✓ **أفاق الدراسة:**

- تقييم الأداء بين مراقبة التسيير والتسيير الاستراتيجي.
- واقع تقييم الأداء بالمؤسسة الجزائرية

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. حمزة محمود الزبيدي،"**التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل**"، ط 2 ، مؤسسة الأوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2011 .
2. سمير عباس أحمد، حنظل عبد العلي، " **استخدام النسب المالية كأداة لتقييم كفاءة الأداء** "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، معهد الإدارة –الرصافة، بغداد، العراق، 2012.
3. طارق عبد العال،"الموازنات التقديرية نظرة متكاملة"، ط ، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2005.
4. محمد سامي راضي،" **مدخل الحديث في إعداد و استخدام الموازنات**"، الدار البيضاء لطباعة و النشر و التوزيع، إسكندرية، مصر، 2001.
5. محمد فركوس،" **الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
6. محمد مدحت غسان الخيري،" **التحليل المالي الكشف عن الانحراف و الاختلاس**"، ط 1 ، الصايل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013.
7. منير شاكر محمد و آخرون،"**التحليل المالي مدخل صناعة القرارات**"،ط1 ، مطبعة الطليعة، عمان، لأردن، 2000.

المذكرات و الأطروحات:

1. بن براح سمير،" **دور الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة**"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2008 .
2. بن خروف جليلة،"**دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات**"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، مالية مؤسسة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008– 2009.
3. بونقيب أحمد،"**دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير** "، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
4. توفيق سميح محمد الأغوات،" **دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي لشركة البوتاس العربية**"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم المحاسبة، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 2014-2015.

5. دية مسعودي، "**مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير ف قياس و تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية**"، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم التجارية، قسم بنوك مالية و محاسبية، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2018-2019 .

6. رضوان علي زينب،" **تقييم عملية التخطيط المالي و إعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة**"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013 .

7. زاهر صبحي بشناق، "**تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية و التقليدية باستخدام المؤشرات المالية** "، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

8. ساحل فاتح ، "**دراسة التكاليف المعيارية ضمن نظام المعلومات المحاسبية** " ، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003.

9. سعادة اليمين،" **استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها**"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم التجارية، إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009

10. عشي عادل، " **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم**"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002.

11. محمد موسى محمد النجار،"**العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة لتخطيط و الرقابة**"،رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة و التمويل، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2006.

12. مختاري زهرة،" **التشخيص المالي و دوره في تقييم الأداء في شركة التأمين**"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، 2010- 2011.

13. مخرمش عبلة،" **تقدير نموذج للتنبؤ بالمبيعات باستخدام السلاسل الزمنية**"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2005-2006.

14. مشعل جهز المطيري،"**تحليل و تقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية**"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط ، 2010- 2011.

15. نوبلي نجلاء،"**استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**"، رسالة لنيل شهادة الدكتراه ، كلية العلوم التجارية ، قسم المحاسبة، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014- 2015.

16.وائل محمد إبراهيم خلف،"**واقع إعداد الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية**"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة و التمويل، الجامعة الإسلامية،غزة، فلسطين، 2007 .

المجلات و الملتقيات:

1. بن زعيط وهيبة، مواي بحرية، مداخلة بعنوان: "**الموازنة التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار**"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة مستغانم.

2. تقرارت يزيد، حليمي ليلى،" **استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسة الجزائرية**"، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2 ، الجزائر، 25 أفريل 2017.

3. تواتي مريم، بوعتو علي،"**واقع ومكانة وظيفة التسيير وأدواتها في المؤسسات الجزائرية**"، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، الجزائر، 25 أفريل 2017.

4. حسني عابدين محمد عابدين،"**دور الموازنة كأداة للتخطيط و الرقابة في الكليات الحكومية بقطاع غزة** "، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث و الدراسات، العدد 4، يناير 2013، غزة، فلسطين.

5. سمير عباس أحمد، حنظل عبد العلي، " **استخدام النسب المالية كأداة لتقييم كفاءة الأداء** "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، معهد الإدارة – الرصافة، بغداد، العراق، 2012.

6. وهيبة رمضان محمد حسين، إبراهيم فضل المولى البشير، "**أثر إستراتيجية التمييز في الأداء المالي للمصارف التجارية** "، مجلة العلوم الاقتصادية،العدد 16(2) ، عمادة البحث العلمي،جامعة السودان، 2015.

المحاضرات:

1. ساجي فاطمة، مطبوعة في مقياس التحليل المالي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، ابن خلدون، تيارت، 2016 .

2. العيد صوفان، محاضرات في التحليل المالي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2017.

3. يحياوي نعيمة، سلسلة محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، إدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة.

ملاحق

SPA CONDOR ELECTRONICS

COMPTES DE BILAN

DESIGNATION		
	2 018	*2 019*
Immobilisations nettes	14 705 951 009	14 185 295 212
Stock matiéres et fournitures	8 549 705 868	9 431 405 184
Stock produits finis	11 655 795 283	12 238 585 047
Créances et emplois assimilés	15 367 639 828	16 136 021 819
Disponibilités et assimilés	8 007 404 410	14 546 184 560
TOTAL ACTIF	58 286 496 398	66 537 491 823
Fonds propres	**27 429 695 421**	**34 740 716 434**
Capital social	2 450 000 000	2 450 000 000
Primes et réserves	17 739 491 658	23 943 880 372
Résultat net	6 853 686 490	7 941 021 013
Report à nouveau	386 517 273	405 815 049
DLMT	**22 959 483 789**	**23 504 592 498**
EMPRUNTS CMT	3 905 448 418	3 865 684 267
EMPRUNTS AVANCES SUR FACT	2 097 792 635	1 897 792 635
Avances sur stock	16 580 959 930	17 380 959 930
Impôts différés et provisionnés	0	0
Autres dettes non courantes	375 282 806	360 155 665
DCT	**7 897 317 187**	**8 292 182 891**
Passif courant	7 897 317 187	8 292 182 891
Avances bancaires	**0**	**0**
TOTAL PASSIF	58 286 496 398	66 537 491 823
	0	0

SPA CONDOR ELECTRONICS

COMPTES DE RESULTAT

DESIGNATION		
	2 018	*2 019*
Chiffre d'affaires	115 248 772 493	128 811 691 909
Variation stocks produits finis et en cours	555 037 871	582 789 764
Production immobilisée	0	0
Achats consommés	94 372 043 174	105 321 636 088
Services extérieurs et autres consommatio	3 342 490 995	3 921 502 089
Valeur ajoutée	18 089 276 195	20 151 343 496
Charges de personnel	4 014 768 854	4 215 507 297
Impôts, taxes et versements assimilés	1 183 538 549	1 318 794 982
Excedent Brut Exploitation	12 890 968 792	14 617 041 217
Autres produits opérationnels	78 129 456	82 035 929
Autres charges opérationnelles	239 473 611	244 263 084
Dotations aux amort, prov et pertes de vale	1 163 604 391	1 182 042 114
Résultat operationnel	11 566 020 246	13 272 771 948
Produits financiers	0	0
Charges financiéres	3 104 678 900	3 469 042 303
Résultat financier	-3 104 678 900	-3 469 042 303
Résultat ordinaire avant impots	8 461 341 346	9 803 729 645
Impôt sur les sociétés	1 607 654 856	1 862 708 633
Resultat net de l'exercice	6 353 686 490	7 941 021 013

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION | N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 7 2 2 8

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le 31/12/2019

BILAN (ACTIF)

ACTIF	2019			2018
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	960 247 895	34 414 763	925 833 131	40 042 026
Immobilisations corporelles				
Terrains	17 356 695 000		17 356 695 000	1 302 293 500
Bâtiments	19 268 693 668	4 565 157 582	14 703 536 085	11 803 495 162
Autres immobilisations corporelles	10 421 836 087	6 011 566 774	4 410 269 312	4 783 685 688
Immobilisations en concession	720 570 482	161 245 007	559 325 475	577 899 363
Immobilisations encours	2 410 246 008		2 410 246 008	5 036 286 579
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	5 928 915 800		5 928 915 800	5 927 925 800
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	434 832 968		434 832 968	465 232 646
Impôts différés actif	27 046 123		27 046 123	
TOTAL ACTIF NON COURANT	57 529 084 034	10 772 384 129	46 756 699 905	29 936 860 766
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	18 625 167 685	1 121 023 634	17 504 144 050	22 331 584 142
Créances et emplois assimilés				
Clients	12 517 138 553	905 858 229	11 611 280 323	12 302 441 140
Autres débiteurs	9 234 599 852		9 234 599 852	7 514 822 938
Impôts et assimilés	474 837 877		474 837 877	277 515 931
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	3 005 684 620		3 005 684 620	4 691 668 652
TOTAL ACTIF COURANT	43 857 428 590	2 026 881 864	41 830 546 725	47 118 032 805
TOTAL GENERAL ACTIF	101 386 512 624	12 799 265 993	88 587 246 630	77 054 893 572

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 7 2 2 8

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le 31/12/2019

BILAN (PASSIF)

	2019	2018
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	4 277 000 000	4 277 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	20 237 979 532	14 676 968 056
Ecart de réévaluation	15 982 401 500	
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	2 391 643 244	5 813 011 475
Autres capitaux propores - Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	**42 889 024 276**	**24 766 979 532**
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	8 945 475 841	7 035 035 755
Impôts (différés et provisionnés)	41 575 750	70 908 784
Autres dettes non courantes	657 326 679	745 293 820
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	**9 644 378 271**	**7 851 238 360**
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	8 990 836 450	5 981 469 687
Impôts	558 037 220	394 373 697
Autres dettes	2 399 147 526	2 498 142 487
Trésorerie passif	24 105 822 885	35 562 689 806
TOTAL III	**36 053 844 083**	**44 436 675 679**
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	**88 587 246 630**	**77 054 893 572**

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

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 7 2 2 8

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice du 01/01/2019 au 31/12/2019

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES		2019		2018	
		DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises			2 133 206 762		2 265 266 343
Production vendue	Produits fabriqués		60 659 453 703		90 695 776 358
	Prestations de services		2 100 840		
	Vente de travaux		3 404 731 603		1 351 086 091
Produits annexes					
Rabais, remises, ristournes accordés		47 424 188		24 898 547	
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes			66 152 068 721		94 287 230 245
Production stockée ou déstockée			499 289 887		111 757 725
Production immobilisée			271 338 720		156 269 519
Subventions d'exploitation					
I-Production de l'exercice			66 922 697 329		94 555 257 489
Achats de marchandises vendues		1 476 437 707		1 638 531 570	
Matières premières		44 312 465 056		68 807 569 508	
Autres approvisionnements		145 421 740		337 477 158	
Variations des stocks					
Achats d'études et de prestations de services		726 067		903 000	
Autres consommations		131 010 114		243 292 961	
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats			8 496 082		33 274 156
Services extérieurs	Sous-traitance générale	2 001 071 798		1 241 450 066	
	Locations	913 785 833		925 346 347	
	Entretien, réparations et maintenance	108 254 154		41 802 808	
	Primes d'assurances	133 521 605		116 439 532	
	Personnel extérieur à l'entreprise	157 825 124		160 227 404	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	959 417 241		781 120 375	
	Publicité	833 946 375		1 184 027 395	
	Déplacements, missions et réceptions	144 716 094		228 425 994	
Autres services		1 317 482 946		1 623 688 190	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs					
II-Consommations de l'exercice		52 627 585 777		77 297 028 155	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)			14 295 111 551		17 258 229 334
Charges de personnel		5 182 983 354		5 339 617 318	
Impôts et taxes et versements assimilés		605 477 083		873 941 933	
IV-Excédent brut d'exploitation			8 506 651 113		11 044 670 081

27 MAI 2020

../.. la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 7 2 2 8

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice du 01/01/2019 au 31/12/2019

COMPTE DE RESULTAT ../..

RUBRIQUES	2019		2018	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Autres produits opérationnels		854 289 805		139 209 033
Autres charges opérationnelles	449 895 576		479 834 040	
Dotations aux amortissements	3 889 891 152		1 826 541 349	
Provision			276 421 675	
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions		39 506 723		
V-Résultat opérationnel		5 060 660 913		8 601 082 049
Produits financiers		219 917 754		437 080 011
Charges financières	2 657 278 837		2 686 431 806	
VI-Résultat financier	2 437 361 083		2 249 351 794	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		2 623 299 830		6 351 730 254
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	288 035 743		568 051 813	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire		56 379 157		29 333 034
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		2 391 643 244		5 813 011 475

(*) A détailler sur état annexe à joindre

27 MAI 2020

الملخص:

.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الموازنة التقديرية في تقييم الأداء بالمؤسسة، حيث حاولنا فيها توضيح مساهمة الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحديد الانحرافات في تقييم الأداء بين التقييم التقديري والتقييم الفعلي من خلال دراسة حالة بمؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.

وقد خلصت الدراسة إلى أن الموازنة التقديرية تساهم في قياس الانحرافات بين تقييم الأداء التقديري وتقييم الأداء الفعلي مما يسمح بتحديد وضعية المؤسسة تجاه أهدافها المسطرة قصد تصحيحها مما يساهم في تحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية: الموازنة التقديرية، تقييم الأداء المالي، الانحرافات.

Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle du budget prévisionnel dans l'évaluation de la performance de l'organisation. Nous avons tenté de clarifier la contribution du budget prévisionnel à l'amélioration de la performance de l'organisation en identifiant les écarts dans l'évaluation de la performance entre l'évaluation évaluative et l'évaluation réelle à travers une étude de cas dans la Fondation Condor.

L'étude a conclu que le budget prévisionnel contribue à mesurer les écarts entre l'évaluation de la performance évaluée et l'évaluation de la performance réelle, ce qui permet de déterminer le statut de l'établissement par rapport à ses objectifs fixés afin de les corriger, ce qui contribue à améliorer la performance.

Mots clés : budget estimé , évaluation de la performance financière, écarts.