جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع:

محاضرات في مراقبـــــة التسييـــــر

دروس ودراسة حالات

مطبوعة مقدمة في مقياس مراقبــة التسيير مستوى ماستر وليسانس،

تخصص محاسبة، مالية المؤسسة، إدارة الأعمال.

من إعداد الأستاذ:

الدكتور ميسوم بوشنافة

السنة الجامعية: 2026/2025

فهرس المحتويات

فهـــــرس المحتويات

فهرس المحتويات I
فهرس الجداول V
فهرس الأشكال V
مقدمة 6
I- مفاهيم حول مراقبة التسيير 8
I-1- مفاهيم أساسية 9
I-1-1 مفهوم التسيير، المؤسسة، النظام والرقابة 9
I-2- مفهوم مراقبة التسيير وخصائصه. 13
I-2-1- مفهوم مراقبة التسيير 13
I-2-2- مسار مراقبة التسيير 14
I-2-3- دور وأهداف وأهمية مراقبة التسيير 15
I-2-4- مراكز المسؤوليات ومراقبة التسيير 17
II -مراقبة التسيير عن طريق التحكم في التكاليف 18
II-1- مفاهيم حول المحاسبة التحليلية 19
II-2- طريقة التكاليف المتغيرة وعتبة المردودية 20
II-2-1 طريقة التكاليف المتغيرة 20
II-2-2- عتبة المردودية 21
II-3- طريقة التحميل العقلاني للتكاليف الثابتة 24
II-4- طريقة التكاليف المعيارية (النموذجية) 26
III- **الموازنات التقديريــة** 31
III-1- ماهية للموازنات التقديرية 32
III-1-1- مفهوم الموازنات وخصائصها 32
III-1-2- أهداف الموازنات وتقسيمها 33
III-1-3- مراحل إعداد الموازنات والعوامل المتحكمة في إعدادها 35
III-1-4- مبادئ نجاح الموازنات 37
III-2- الموازنة التقديرية للمبيعات 38
III-2-1- تعريف، أهمية، مسؤولية ومزايا موازنة المبيعات 38
III-2-2- خطوات التنبؤ وإعداد موازنة المبيعات 41

III-2-3- مسؤولية إعداد موازنة المبيعات وعلاقتها بالموازنات الأخرى 47
III-2-4- الرقابة على موازنة المبيعات 49
III-2-1- الرقابة الموسمية والجهوية.....49
III-2-2- الرقابة على كل من المنتجات ومراكز مسؤولية الإيرادات.....50
III-3- الموازنـة التقديرية للإنتاج 53
III-3-1- أنظمة الإنتاج وطريقة إعداد الموازنة.....53
III-3-2- تحديد البرنامج الإنتاجي للإنتاج المستمر.....53
II-3-3-الموازنة التقديرية لمستلزمات برنامج الإنتاج.....54
III-3-4- الانحرافات على مستوى مستلزمات برنامج الإنتاج.....56
III-4- الموازنة التقديرية للتموين.....62
III-4-1- تعريف الموازنة التقديرية للتموين.....62
III-4-2- تحديد وحساب تكاليف التموين.....63
III-4-3- نموذج ويلسون لتسيير المخزون 64
III-4-4- تشكيل المخزونات بالمؤسسة 65
III-4-5- رقابة موازنة التموين 65
III-5- **موازنة الاستثمار**.....67
III-5-1-مفهوم الاستثمار.....67
III-5-2- محددات الاستثمار 67
III-5-3 الموازنة الاستثمارية وعمية إعدادها.....68
III-5-4 معايير تقييم الربحية التجارية من وجهة نظر المستثمر 71
III-6- الموازنـة النقديـة 95
III-6- 1- مفهوم تسيير النقدية وأهميتها وأنواعها.....95
III-6- 2- أهمية موازنة التدفق النقدي وأهدافها.....95
III-6- 3- التنبؤ بالتدفقات النقدية والرقابة عليها 97
III-6- 4- دراسة حالة حول الموازنة النقدية 100
الفصل التطبيقي: دراسات حالات محلولة.....107
دراسة الحالـة رقم 01 تحليل التكاليف (عتبة المردودية).....108
دراسة الحالـة رقم02 مراقبة التكاليف (التكاليف المتغيرة وعتبة المردودية) 111
دراسة الحالـة رقم03 التكاليف المتغيرة وأسعار التنازل 114

دراسة الحالـة رقم 04 التكاليف المتغيرة وأسعار التنازل.....117
دراسة الحالـة رقم05 تحليل التكاليف (طريقة التكاليف المعيارية).....121
دراسة الحالـة رقم 06 تحليل التكاليف (طريقة التكاليف النموذجية) 124
دراسة الحالـة رقم 07 إعداد موازنة المبيعات 127
دراسة الحالـة رقم 08 الرقابة على موازنة المبيعات.....130
دراسة الحالـة رقم 09 إعداد موازنة مصاريف البيع 133
دراسة الحالـة رقم 10 موازنة الإنتاج 136
دراسة الحالـة رقم 11 موازنة الاستثمار.....139
دراسة الحالـة رقم 12 موازنة الاستثمار وتكلفة التمويل 141
دراسة الحالـة رقم 13 موازنة الاستثمار والتدفق النقدي.....143
دراسة الحالـة رقم 14 الموازنة النقدية.....145
الخاتمة.....148
قائمة المراجع.....150

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1.1)	مسؤوليات إعداد موازنة المبيعات.	09
(2.1)	مسؤولية الإدارات الأخرى في إعداد موازنة المبيعات	12
(3.1)	موازنة المبيعات وعلاقتها بالموازنات الأخرى.	14

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-I)	المخطط العام للنظام	09
(2-I)	مستويات المراقبة في المؤسسة	12
(3- I)	ركائز نظام مراقبة التسيير	14
(4- I)	مسار مراقبة التسيير	14
(5- I)	أهداف مراقبة التسيير	16
(1- II)	الانحرافات الأساسية على مستوى التكلفة الغير مباشرة المتغيرة.	58
(2- II)	مكونات الموازنة النقدية.	96

مقدمة

مقدمة

تعد مراقبة التسيير من الميادين الأساسية في علوم التسيير والمحاسبة، إذ تمثل أداة فعّالة لمتابعة تنفيذ الخطط والبرامج، والتأكد من مدى توافق الأداء الفعلي مع الأهداف المسطرة. فهي لا تقتصر على جمع وتحليل المعلومات المالية فقط، بل تشمل كذلك تقييم الكفاءة والفعالية في استعمال الموارد، ودعم عملية اتخاذ القرار، فهي أداة عملية تجمع بين التحليل المحاسبي والتخطيط الاستراتيجي، مما يجعلها عنصرًا مهمًا في دعم القرارات الإدارية والمالية.

وانطلاقًا من أهمية هذا المقياس بالنسبة لطلبة السنة الثالثة ليسانس محاسبة ومالية بالإضافة إلى طلبة السنة الثالثة لسانس إدارة الأعمال، جاءت هذه المطبوعة البيداغوجية لتقديم محاضرات مهيكلة تغطي الجوانب النظرية لمراقبة التسيير، مدعومة بدراسات حالة واقعية مع حلول نموذجية، قصد تمكين الطالب من الربط بين الجانب الأكاديمي والتطبيقي. كما تهدف هذه المطبوعة إلى تزويد الطلبة بالمعارف والأدوات الضرورية لفهم ديناميكية التسيير داخل المؤسسات، وتعزيز قدراتهم في التحليل وحل المشكلات العملية.

وعليه، فإن هذه المطبوعة تشكل مرجعًا تعليميًا يسهل عملية المراجعة والتحضير، ويعزز من قدرات الطالب على استيعاب المعارف وتوظيفها في الواقع المهني كما تساعد الطالب في مساره الدراسي وتؤهله لمواجهة التحديات المهنية المستقبلية في ميدان المحاسبة والتسيير.

جاءت هذه المطبوعة في سبع محاور، وبالتحديد في المحور الأول يتم إعطاء فكرة عامة مختلف المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بمراقبة التسيير.

يتناول المحور الثاني مدخل للمحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير نتناول من خلالها مختلف الطرق المحاسبية نذكر منها طريقة التكاليف المتغيرة وعتبة المردودية، وطريقة التحميل العقلاني، وطريقة التكاليف النموذجية.

يختص المحور الثالث بإعطاء لمحة عن الموازنات التقديرية، من خلال ابراز مفهومها وأهميتها وأنواعها ومراحل إعداد الموازنات وعوامل نجاحها.

يتطرق المحور الرابع إلى موازنة المبيعات من حيث تعريفها وأهميتها، وتحديد خطوات التنبؤ لإعداد موازنة المبيعات، وعلاقتها بالموازنات الأخرى وعملية الرقابة عليها.

أما في المحور الخامس فيتعلق بالموازنة التقديرية للإنتاج وذلك من خلال التطرق إلى أنظمة الإنتاج وطريقة إعداد الموازنة ، وتحديد البرنامج الإنتاجي الأمثل، مع تحديد الموازنة التقديرية لمستلزمات برنامج الإنتاج وتحليل انحرافاتها.

ويتناول المحور السادس موازنة التقديرية للتموين من حيث تعريفها وكيفية حساب تكلفة التموين وتشكيل المخزونات بالمؤسسة، وكيفية الرقابة عليها.

أما المحور السابع فيتعلق بالموازنة التقديرية للإنتاج من خلال توضيح أنظمة الإنتاج وطريقة إعداد الموازنة وتحديد البرنامج الإنتاجي للإنتاج المستمر، وكذا تحليل الانحرافات على مستوى مستلزمات برنامج الإنتاج.

وفي المحور السابع يتم التطرق إلى الموازنة التقديرية للاستثمار يتم من خلالها تحديد مفهوم الاستثمار ومحدداته، وكيفية إعداد الموازنة الاستثمارية، كما تم استعراض معايير تقييم الربحية من جهة نظر المستثمر في ظل ظروف التأكد وعدم التأكد.

أما في المحور الثامن والأخير نتناول الموازنة النقدية مع ابراز مفهومها وأهميتها وكيفية التنبؤ بالتدفقات النقدية والرقابة عليها.

الفصـــل الأول :

مفاهيم حول مراقبة التسيير

I- مفاهيم حول مراقبة التسيير

قبل التطرق إلى مفهوم مراقبة التسيير، لا بد من التطرق إلى مفاهيم تتعلق بإطار تطبيقه، وكذا مجال استعماله، فنشير أولاً إلى مفهوم التسيير، المؤسسة، ثم النظام، ثم الرقابة.

I-1 مفاهيم أساسية:

I-1-1- مفهوم التسيير، المؤسسة، النظام والرقابة:

1. **تعريف التسيير**: هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها وهذا هو جوهر مهمة المسير.
2. **مفهوم المؤسسة**: "هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو/وتبادل السلع أو/وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني، الذي توجد فيه تبعا لحجم نوع النشاط".[1]
3. **مفهوم النظام وعناصره:**

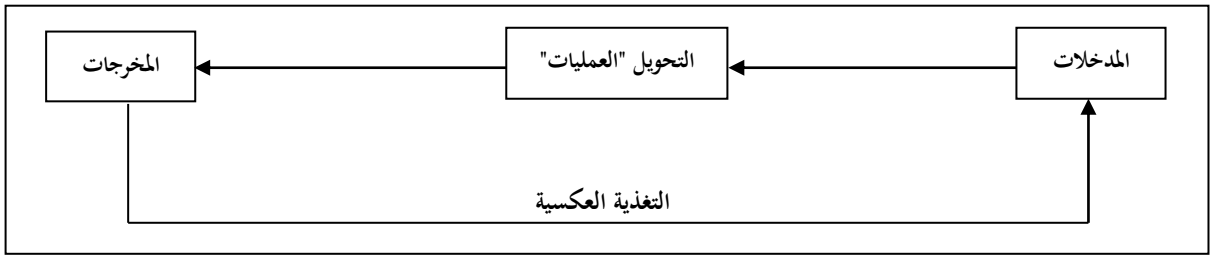
أ– مفهوم النظام: " يعرف النظام بأنه مجموعة عناصر متفاعلة ديناميكياً ومنظمة للوصول إلى غاية معينة ".[2]

وهو مجموعة من المكونات التي تربطها ببعضها البعض وبيئتها، علاقات تفاعلية تمكنها من تكوين كل متكامل .

ب–عناصر النظام: يتكون النظام من العناصر الثلاثة التالية:

- **المدخلات**: هي جميع عناصر المحيط التي يتأثر بها النظام وتسمى متغيرات المحيط؛
- **التحويل(العمليات)**: هي عملية داخلية تنتج جراء التأثير والتأثر في متغيرات المحيط وتحويلها إلى مخرجات؛
- **المخرجات**: هي تلك العناصر أو النتائج التي يؤثر بها النظام على المحيط الخارجي.

الشكل(1.I): المخطط العام للنظام



ج–المؤسسة كنظام: من خلال تعريف"**j . melse**« للمؤسسة بأنها:

"نظام متكون من مجموعة من العناصر المترابطة التي تتطور بصفة دائمة وتهدف إلى غاية معينة تحت ضغط محيطها الخارجي".[3]

4.مفهوم الرقابة: الرقابة هي إحدى وظائف المدير وهدفها التأكد من أن تنفيذ العمل يتم وفق ما هو مخطط له وتقوم على ثلاثة مراحل: التخطيط, تحديد القواعد والإجراءات، تقييم النتائج والأداء.

أ–أنواع الرقابة:

يمكن تصنيف عدة أنواه من الرقابة حسب "معايير مختلفة منها : الزمن، التنظيم، المصدر، الشمولية، وسوف نتطرق إلى أنواع المراقبة حسب كل معيار[4]:

1- من حيث الزمن : إن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو أثناء التنفيذ أو بعد التنفيذ، ونجد :

أ- المراقبة السابقة (القبلية) : من خلال التسمية نستنتج أن هذا النوع من الرقابة يتعلق بالمستقبل، ويعتمد هذا النوع من المراقبة على التأكد من توفر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء في التنفيذ أي مراقبة وقائية حيث تقلل من شدة الانحرافات بين النتائج المتوقعة و (التقديرية) والنتائج الفعلية، كما تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تعرقل العمل وتعتبر هذه المراقبة تنبيئية لأنها ترتكز على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة التي تحدث مستقبلا من أجل تحديد الإجراءات والاستعدادات لمواجهة هذه المشاكل.

ب- المراقبة أثناء الإنجاز (الآنية) : هذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة إصلاحية أو علاجية أثناء عملية الإنجاز أي أنه يتم تصحيح الأخطاء والانحرافات إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل والتأكد من انه سيتم إنجازه بالمواصفات المطلوبة وهذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تفادي وقوع الانحرافات.

ج- الرقابة اللاحقة (البعدية) : تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعيا أو شهريا أو أيام محددة لذلك توضع برامج دورية للمراقبة ويتم تنفيذها مسبقا والهدف منها هو وقائي أكثر منه علاجي من الانحرافات وسلبيتها ويتم هذا النوع من المراقبة بعد إنجاز النشاط.

2-من حيث التنظيم: وحسب هذا المعيار هناك ثلاثة أنواع للمراقبة هي:

أ- المراقبة المفاجئة: تتم هذه الرقابة بشكل مفاجئ وبدون إنذار مسبق وهذا من أجل اكتشاف الأخطاء والانحراف والتمكن من تقييم الأفراد ويتم ذلك بجولات تفتيشية لمعرفة مدى انضباطهم ومدى تسيير أعمالهم وفق الخطة المسطرة.

ب- المراقبة الدورية: تتم هذه المراقبة على شكل دوران عادة ما تكون أسبوعية أو شهرية وذلك بوضع برامج المراقبة الدورية التي يتم تنفيذها مسبقا والهدف منها هو وقائي أكثر منه علاجي.

ج- المراقبة المستمرة: تكون عبر طوال أيام السنة أي دائمة وليست على فترات متقطعة وذلك لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار والقيام بعملية التقييم الدائم للأداء وهذا باستخدام سجلات الدوام اليومية لمراقبة الانضباط في العمل.

3- من حيث المصدر: "حسب هذا المعيار هناك نوعان من مراقبة التسيير هما:

أ- المراقبة الداخلية : ويقصد بها المراقبة الذاتية « AUTOCONTROLE » أي تتم داخل المؤسسة على جميع الأنشطة والمهام والغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة وتقوم بها وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير ويهدف هذا النوع من المراقبة أساسا إلى :

- مراجعة مخطط المؤسسة الداخلي.
- مراجعة سياسة القيادة واستراتيجيتها المتبعة في النشاط.
- تقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي والاقتصادي.
- تقدير حصة المؤسسة في السوق.
- تقدير احتياجات الزبائن وتصنيفيهم.

ب- المراقبة الخارجية : هذه المراقبة تقوم بها جهات متخصصة ومستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالبا لجهاز الدول كمراقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية، ومراقبة مدققي الحسابات لميزانيات المؤسسات.

4- من حيث شموليتها : تنقسم مراقبة التسيير حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع :

أ- المراقبة على مستوى الأفراد: تقوم هذه المراقبة بالتركيز على أداء الأفراد لأعمالهم والتعرف على سلوك الأفراد أثناء العمل وهذا باستخدام عدة مؤشرات منها: الكفاءة، الإنتاجية، معدل الغياب والتأخر

ب- المراقبة على الأنشطة الوظيفية: وتشمل كل وظائف وأنشطة المؤسسة مثل: التسويق، التمويل، الإنتاج وإدارة الموارد البشرية، وتقوم بقياس أداء كل منها بمؤشرات.

ج- المراقبة على الأداء الكلي للمؤسسة: من خلالها يمكن تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة وهذا عن طريق معايير ومؤشرات تستخدم في هذا الخصوص منها معدل الربحية، الحصة السوقية للمؤسسة، معدل الإنتاجية وإلى غير ذلك من المؤشرات وهذا من أجل معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المسطرة.

5- من حيث طريقة المراقبة: "حسب هذا المعيار هناك نوعين من المراقبة"

أ- الرقابة عن طريق الحلقة المغلقة: هي عبارة عن مخطط للرقابة قائم على أساس الملاحظة المباشرة لحالة المعايير ثم المقارنة بين هذه الملاحظة (الإنجاز)، إذن هي عبارة عن خطوات للتحديد المباشر للانحرافات بين الإنجازات والأهداف.

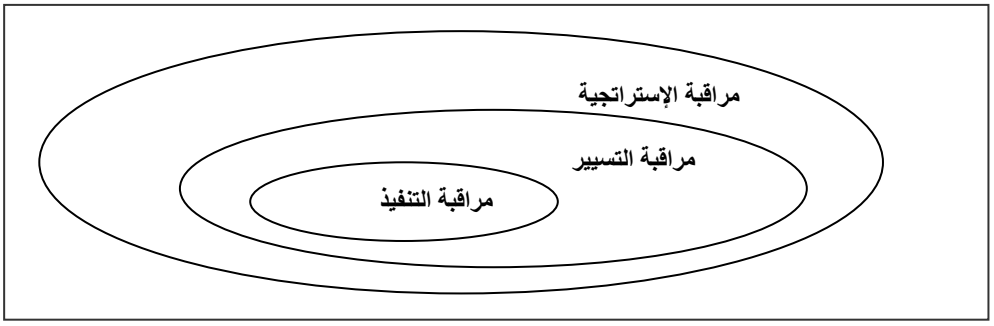
ب- الرقابة بطريقة الحواجز « contrôle par alerte » : هي عبارة عن رقابة قائمة على أساس استعمال المعلومات المتحصل عليها من النظام المراقِب ولكن لا تعطي مباشرة المعلومات حول المعايير، وفيما يلي المخطط المنطقي للرقابة بالحواجز.

ويمكن اعتماد معيار آخر مرتبط بالبنية الهيكلية للمؤسسة، حسب"**h.bouquin** " توجد ثلاث مستويات للرقابة:[5]

- **المراقبة الاستراتيجية:** تتوافق هذه المراقبة مع مستوى التسيير الاستراتيجي والغرض منها هو ضمان ملائمة التوجهات البعيدة المدى وتقدير مدى ملائمتها.
- **مراقبة التسيير(العملية):** تتوافق هذه المراقبة مع التسيير التكتيكي و مهمتها السماح بتحديد الأهداف والقيادة في أفق عادة لا يتجاوز السنة وتقييم أثار القرارات المتخذة و التوفيق في استعمال الموارد في تنفيذ الإستراتجية.
- **مراقبة التنفيذ:** مهمتها تنفيذ النشاطات المحددة بفعالية ونجاعة، إذا فهي موجهة إلى الأفراد المنفذين وهي في أغلب أوجهها منظمة وآلية.

ويمكن تمثيل مستويات الرقابة في الشكل التالي:

الشكل(I،2): مستويات المراقبة في المؤسسة.



Source : **Henri Bouquin** ; le contrôle de gestion ; PUF;5$^{e\ me}$ édition ; France;2001 p 65**.**

من الشكل نلاحظ:

- إن مستويات المراقبة الثلاثة متتابعة ومتتالية وليست متداخلة، في الواقع من الصعب بمكان التفريق بينهما خاصة بين كل مستوي والمستوي الأعلى منه؛
- أنه يوجد تتابع هرمي بين هده المستويات الثلاثة من المراقبة فلا يمكن إيجاد مراقبة التنفيذ بدون مراقبة التسيير ولا مراقبة الإستراتيجية بدون مراقبة التسيير؛

☜ كل نوع من الرقابة يمكن له أن يقوم بالقيادة، قياس الأداء وتحديد الأهداف ولكن بالمقابل تحدد أهدافه ويقاس أداءه من طرف النظام الأعلى رتبة.

ب– خصائص نظام الرقابة الفعال: لوجود نظام رقابة فعال وناجح يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها لا بد من توفر بعض الخصائص المهمة فيه نذكر منها:

- الوضوح: من شروط نظام الرقابة أن يكون واضحا سهلا للفهم من قبل جميع المسئولين عنه.
- انخفاض التكاليف: بمعني أن المنافع التي تتحصل عليها المؤسسة أكبر من التكاليف المترتبة عن النظام.
- المرونة: لكي ينجح نظام الرقابة يجب أن يتصف بمرونة عالية، وأن يتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة. ولهدا الغرض ينبغي المراجعة الدورية للنظام الرقابي والكشف عن نقاط الضعف فيه وتصحيحها.
- سرعة الإبلاغ عن الانحرافات: النظام الرقابي الجيد هو الذي يمكننا من اكتشاف الانحرافات قبل وقوعها (سرعة التنبؤ بالانحرافات) لتصحيحها العاجل قبل استعمالها وتفاديها.
- إمكانية تصحيح الانحرافات: تظهر فعالية وكفاءة نظام الرقابة من خلال إمكانية تصحيح الانحرافات بعد تحديد الأسباب التي أدت إليها.

I-2-مفهوم مراقبة التسيير وخصائصه.

I-2-1- مفهوم مراقبة التسيير:

لقد اختلفت نظرة المختصين حول تحديد مفهوم مراقبة التسيير باختلاف وجهات نظر المدارس التي ينتمون إليها، وخاصة مع التطورات التي شهدها هدا النظام، وسنتطرق إلى بعض التعارف التي نراها ملمة بجميع خصائص وعناصر هذا النظام من خلال الإجابة على السؤال التالي:

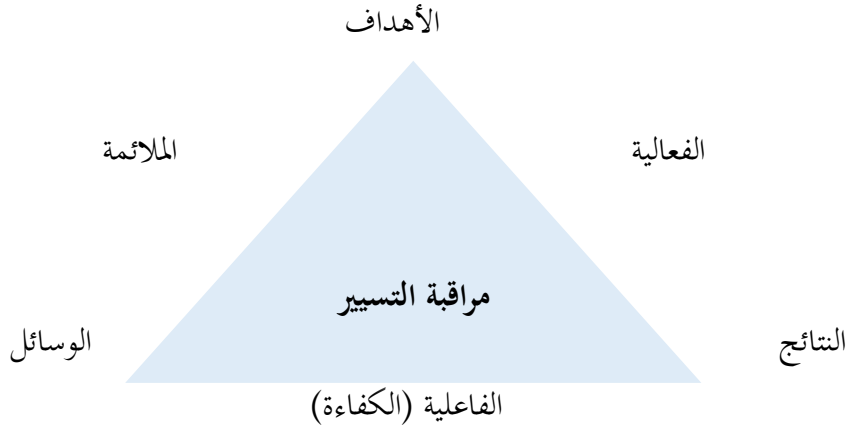
كيف نعرف مراقبة التسيير؟ ولماذا نراقب التسيير؟

- **التعريف الأول:** كما يعرفه"**j.l.ardoun. M.michel et l.jschmid**": "مراقبة التسيير هي مجموع الأعمال والإجراءات والوثائق الهادفة إلى مساعدة المسئولين العمليين في التحكم في أدائهم التسييري لبلوغ الأهداف المحددة".[6]

يمكن القول أن مراقبة التسيير مفهوم متعدد ولا يمكن الإلمام بجميع جوانبه، إلا انه يمكن القول انه مجموعة من الإجراءات التسييرية التي تسمح بتوقع الأهداف المرجوة، كما انه مجموعة من الأدوات التي تسمح بالتسيير الحسن.

ومن خلال التعريف الثالث يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير يرتكز على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء وهي الكفاءة، الفعالية، والملائمة كما هو مبين في الشكل التالي

الشكل رقم (I –3): ركائز نظام مراقبة التسيير



المصدر: ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، 2004، ص17.

I-2-2- مسار مراقبة التسيير

يمكن النظر إلى نظام مراقبة التسيير على أنه حلقة تفترض الإثراء والتعلم تدريجيا، وهو عبارة عن حلقة متكونة من أربعة مراحل كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (I –2): مسار مراقبة التسيير



Loning Helène, Le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre, 2eme edition, édition Dunod, paris, 2003, p 3.

وعليه يشكل التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتصحيح المراحل الأساسية لخطوات المراقبة

I-1-3- دور وأهداف وأهمية مراقبة التسيير.

1- دور ومهام مراقبة التسيير:

إن تعدد مفاهيم مراقبة التسيير كما أوردناها سابقا توحي إلى تعدد ادوار ووظائف مراقبة التسيير ذلك ما يجعل من الصعب الإحاطة بها ولكن يمكن ذكر أهمها: [7]

- الدائم التخطيط طويل الأجل: تعتبر مهمة التخطيط الطويل الأجل ووضع الاستراتجيات للمؤسسة من أهم أعمال ومسؤوليات إدارة المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة مثل تعظيم الأرباح وتعظيم قيمة المؤسسة وتلعب معلومات مراقبة التسيير دورا بارزا في تزويد إدارة المؤسسة بتقارير عن التوقعات المستقبلية المختلفة، بحيث

تساعد الإدارة على تقييم المعلومات الموجودة بهذه التقارير والعمل على اختيار أفضل بديل ووضعه في الخطة الطويلة الأجل؛

- التنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد: حيث إن الموارد المتاحة بأي ومؤسسة هي محدودة بطبيعتها فان يقع على عاتق ومسؤولية المدراء توزيع هذه الموارد النادرة واستعمالها في المؤسسة بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة، ويتطلب ذلك تعاون الفعاليات والأنشطة المختلفة وتنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي إلى أفضل استعمال لها؛

وتتعلق مهام التنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد بعملية تنفيذ الخطط الموزعة للوصول إلى أهداف المؤسسة المرسومة وان القرارات المتعلقة بالمهام المذكورة تتطلب معلومات مراقبة التسيير الأكثر دقة للوصول إلى اتخاذ القرارات السليمة.

- تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات: ترغب إدارة المؤسسة بمعرفة كيفية تنفيذ الخطط المرسومة ومدى ملاءتها، وتتسلم الإدارة عدة معلومات عن الانجاز الفعلي الذي تم مقارنته مع الخطط المرسومة وتقييم الانحرافات بين الانجاز الفعلي والتوقعات حسب اخطط الموضوعة ويتم البحث عن أسباب الانحرافات والمتسببين فيها وتصحيحها، وبهذه الطريقة تتم الرقابة على الانجاز وتقييمه؛
- جمع وتحفيز وتنشيط الأفراد: حيث تقوم مراقبة التسيير بدور في العمل على بعث الحيوية في مختلف مستويات السلطة في المؤسسة وتنشيطها عن طريق مكافأة المجد ومعاقبة المتهاون وكذا تحفيز الأفراد وحثهم على بدل أقصى مجهوداتهم؛
- جمع ونشر المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب وخاصة ما تعلق بالوضعية التنافسية للمؤسسة؛
- التقريب بين معطيات الواقع وما يجب أن يكون في الإستراتجية؛
- القائمون على مراقبة التسيير أخصائيون في الأرقام وأدوات القياس يفترض أن يكونوا دوما سباقين إلى وضع مؤشرات جديدة لقياس تأثيرات مختلف القرارات على الوضعية التنافسية للمؤسسة وكفاءتها المالية وحتى لمعرفة مساهمة المكافآت أو الأداء ذو الطابع الكيفي في مسار خلق القيمة؛

مراقبة التسيير يسمح بتنظيم وتعظيم الأثر الرجعي للمعلومات أو حلقات التغذية العكسية التي تُزود المؤسسة بالمعلومات الضرورية حول تطور وظائفها وتقلبات محيطها مما يسمح لها بتعديل أهدافها ووسائلها مقارنة بالإنجازات، والتأقلم مع محيطها وفق وتيرة منسجمة ومتسقة، وبذلك يمكن اقتراح أربع حلقات في إجراءات المقيدة بالنسبة للمؤسسة هي: التخطيط، القياس، الرقابة، النمذجة (إعادة النظر في الأهداف).

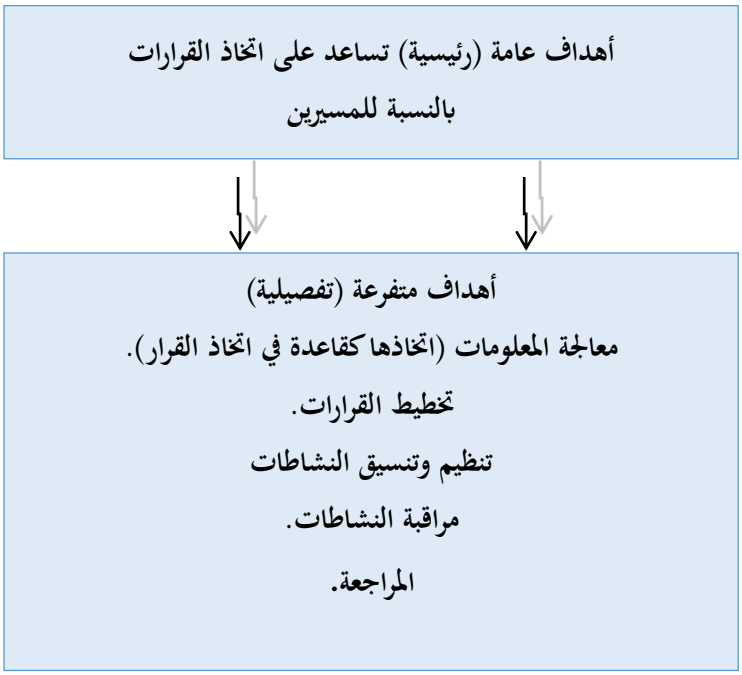
2- أهداف مراقبة التسيير

تسعى مراقبة التسيير إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق الفعالية ونعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة وتحقيق الملائمة أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة[8]؛
- تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري وابراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات ويتم ذلك عن طريق الميزانيات التقديرية؛
- الوقوف على نقاط الضعف لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها؛
- تحقيق الفاعلية يعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني والرشيد لموارد المؤسسة ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع ميزانيات تقديرية ثم مقارنة ما خطط له وما تم تحقيقه؛
- تحقيق الفعالية ويتم ذلك عن طريق التأكد من أن الأهداف المسطرة مع امكانية تحقيقها حاضرا ومستقبلا[9].

ويمكن تلخيص أهداف مراقبة التسيير في الشكل التالي:

الشكل رقم (I-3): أهداف مراقبة التسيير



3- أهمية مراقبة التسيير

تتمثل أهمية مراقبة التسيير فيما يلي:

- الوقوف على المشاكل والعقبات التي تواجه العمل التنفيذي بقصد حلها؛
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها واتخاذ التدابير اللازمة لمعالجتها؛
- التأكد من قواعد التطبيق الصحيحة داخل المؤسسة لا سيما فيما يتعلق بالأمور المالية؛
- التأكد من سلامة العمليات الفنية وفقا للأصول المقررة وتصحيح الخطأ إن حدث؛
- تقييم كفاءة المديرين في جميع المستويات والمحافظة على حقوق الأطراف ذات الصلة في المؤسسة؛
- التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها نحو تحقيق الأهداف المسطرة؛
- التأكد من تطبيق القوانين واحترام القرارات والوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل؛
- الحد من تكاليف العمل ونفقاته[10].

I-2-4- مراكز المسؤوليات ومراقبة التسيير :

انطلاقا من مهمة مراقبة التسيير والمتمثلة في تشجيع وقياس الأداءات، فإنه من الضروري تحديد المسؤوليات بدقة وذلك بتوزيعها على مراكز أو أقسام محددة هذا من جهة ومن جهة أخرى يجب تحديد العناصر التي يمكن مراقبتها في كل مركز والتي يعود تغييرها أو حدوثها إلى رئيس هذا المركز، ومن "أهم مراكز المسؤولين المعروفة هي:

أ- مركز المصاريف : فمركز المصاريف هو ذلك المستوى من المسؤولية الذي تؤدي بالقرارات المتخذة على مستواه من خلق مصاريف، ومثال عن ذلك وحدة الإنتاج، فمسؤولية رئيس هذا القسم تتوقف عند تلك المصاريف الناجمة من القرارات المتخذة من طرف هذا القسم. فقياس أداء هذا المركز يكون على أساس مقارنة المصاريف المحققة مع المصاريف المحددة كمعيار واستخلاص الفروقات لاتخاذ القرارات الضرورية لتفاديها مستقبلا.

ب- مركز المداخيل : "فمهمته تتمثل في الحصول على حجم معين من المداخيل ورئيس هذا المركز لا يتحكم في الأسعار ولا في المصاريف وإنما تتمثل مهمته في تعظيم المداخيل في إطار الموارد والوسائل الممنوحة له".

ج- مركز الأرباح : فهو غالبا يكون على المستويات العليا للمؤسسة مثل الإدارة العامة، فرئيس هذا المركز له إمكانية الجمع بين المصاريف من جهة والمداخيل من جهة أخرى، وبالتالي استخلاص الفرق بينهما والذي يمثل الربح في مثل هذا المركز، فإن قياس الأداء يتوقف على جميع المصاريف والمداخيل وبالتالي الربح وفي غالب المؤسسات يتوقف على تقييم الميزانية وحساب الاستغلال.

د- مركز الاستثمارات : هو ذلك القسم الذي يلتزم فيه رئيسه بكل القرارات المتعلقة بخلف أصول ثابتة جديدة، وهدف هذه القرارات هو تعظيم إيراد الاستثمار.

الفصـل الثانـي :

مراقبة التسيير عن طريق التحكم في التكاليف

II- مراقبة التسيير عن طرق التحكم في التكاليف

لقد ظهرت المحاسبة كوسيلة لترتيب وتنظيم المعلومات المالية والاقتصادية والقانونية المؤثرة على الذمة المالية للفرد أو للمؤسسة حيث كانت تعتمد على القيد الوحيد في المحاسبة العامة وتطورت هذه الأخيرة إلى ظهور القيد المزدوج وكان سبب هذا التطور في المحاسبة الازدهار الاقتصادي والتجاري إلى أن ظهرت الثورة الصناعية حيث ارتفع حجم المشاريع وتشعبت الأنشطة الاقتصادية وتعقدت عملياتها وكل هذا أدى إلى ظهور نوع آخر من المحاسبة وهو ما يسمى بالمحاسبة التحليلية أو محاسبة التكاليف أو المحاسبة الصناعية.

II-1- مفاهيم حول المحاسبة التحليلية

أ- تعريف المحاسبة التحليلية

تُعرَّف المحاسبة التحليلية على أنها أسلوب لمعالجة المعلومات المستخلصة من المحاسبة العامة، إضافةً إلى معطيات أخرى، وذلك بهدف تحليلها واستخلاص النتائج التي يعتمد عليها مسيّرو المؤسسة في اتخاذ القرارات المرتبطة بنشاطاتها. كما تُمكّن هذه المحاسبة من دراسة ومراقبة المردودية، وتحديد مستوى الفعالية وتنظيم المؤسسة، فضلاً عن مراقبة المسؤوليات سواء في جانب التنفيذ أو في مستوى الإدارة. وتُعد المحاسبة التحليلية أداة تسيير فعّالة تساهم في متابعة التدفقات الداخلية للمؤسسة وفحصها، بما يتيح توفير معلومات أساسية وضرورية لاتخاذ القرار[11].

من التعريفات المختلفة يمكن أن نعرف المحاسبة التحليلية على أنها النظام الذي يقوم على مجموعة من الإجراءات والأسس التي تعمل على تجميع المعلومات وتصنيفها وتبويبها وتحليلها لتحديد أسعار المنتجات وتقديم التقارير إلى الإدارة العليا للتخطيط واتخاذ القرار.

ب- أهداف المحاسبة التحليلية

عندما يكون نظام محاسبة التكاليف المطبق داخل المؤسسة ذا كفاءة وفعالية عالية، فإنه يضمن تدفق المعلومات بشكل مستمر وفي الوقت المناسب إلى مختلف المستويات الإدارية. وتُستخدم هذه المعلومات لتحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

1. **قياس وتحديد سعر تكلفة الوحدات المنتَجة**، وهو ما يساعد على:
   - حساب تكلفة البضاعة المباعة.
   - توفير أساس دقيق لتقييم كل من الإنتاج التام والإنتاج غير التام في نهاية الفترة المالية، بما يضمن إعدادًا صحيحًا لنتائج الأعمال والقوائم المالية.
   - تحديد سعر البيع للوحدة، وبالتالي تحديد هامش الربح.
2. **إحكام الرقابة** على عناصر تكاليف الإنتاج ومتابعتها على مستوى الإشراف والمسؤولية.

3. **ترشيد القرارات الإدارية** ودعم عملية رسم السياسات.
4. **مساعدة الإدارة** في تقدير التكاليف المستقبلية وإعداد الموازنات التقديرية.
5. **تقييم الأداء** على مستوى الأفراد والأقسام والأنشطة، مع الإسهام في تحسين خطط الحوافز.

II-2- طريقة التكاليف المتغيرة وعتبة المردودية:

على عكس الطريقة السابقة (طريقة التكاليف الكاملة) تعتمد هذه الطرق على التحميل الجزئي للتكاليف، وهي تقوم أساسا على تحميل التكاليف تبعا لارتباطها بمستوى النشاط، وسنحاول التركيز في هذا المحور على طريقة التكاليف المتغيرة وعتبة المردودية.

II-2-1- طريقة التكاليف المتغيرة (الحدية)

أولا. تعريفها:

تعتمد هذه الطريقة أساسًا على التمييز بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة، مع احتساب سعر التكلفة بالاعتماد فقط على التكاليف المتغيرة لأغراض التسيير. فعند طرح إجمالي التكاليف المتغيرة من رقم الأعمال يتم الحصول على الهامش على التكلفة المتغيرة، الذي يُستخدم كأداة لاتخاذ القرارات الدورية داخل المؤسسة. وبطرح التكاليف الثابتة من هذا الهامش يتم التوصل إلى النتيجة النهائية. والغاية من هذه الطريقة لا تكمن في حساب النتيجة بحد ذاتها، وإنما في تحقيق أهداف اقتصادية وتحليلية.

وتُعتبر هذه الطريقة أكثر ملاءمة مقارنة بالطريقة الكلية، نظرًا لقيمتها في التحليل والتسيير الاقتصادي للمؤسسة، إضافة إلى دورها في توفير مؤشرات فعّالة تُستخدم في مجالات التسيير، التخطيط والرقابة. كما أنها تركز بالدرجة الأولى على دراسة مستوى المردودية بدل التركيز على تحديد سعر التكلفة وتركيبته، من خلال تحليل العلاقة بين حجم المبيعات والربح. اعتمادًا على تحديد **عتبة المردودية** وفق علاقات رياضية محددة. نلخصها في المعادلات التالية:

ثانيا: مبادئ طريقة التكاليف المتغيرة

وتقوم طريقة التكلفة المتغيرة على مجموعة من المبادئ نذكر أهمها كما يلي[12]:

– اعتبار أن التكاليف المتغيرة من مكونات تكلفة الإنتاج إذ يجب أن تتحمل الوحدة المنتجة نصيبها منها؛

– حساب الهوامش على التكلفة المتغيرة لكل منتوج على حدى؛

– اعتبار أن التكاليف الثابتة أعباء دورية تحمل في النهاية؛

– دراسة العلاقة بين عناصر التكاليف المختلفة وحجم النشاط.

بالإضافة إلى هذه المبادئ فان المبدأ الأساسي والرئيسي الذي تتوقف عليه هذه الطريقة هو أن يكون رقم الأعمال الصافي يغطي تكاليف الفترة.

ثالثا: استعمالات هذه الطريقة في التسيير

تظهر استعمالاتها من خلال ما يلي[13]:

تعد هذه الطريقة أداة لتحليل الاستغلال وليست وسيلة مباشرة لحساب النتيجة، إذ لا يمكن لأي أسلوب محاسبي أن يتجاهل جزءًا من التكاليف مثل التكاليف الثابتة. ومن أهم مزاياها ما يلي:

- تمكّن من مراقبة فعالية التسيير الداخلي، وإبراز العلاقة بين حجم النشاط والتكاليف، خاصة ما يتعلق بضرورة التحكم في التكاليف الثابتة.
- تُعتبر وسيلة لتقييم المخزون وتوفير حماية ضد مخاطر انخفاض قيمته في المستقبل.
- تُستخدم كقاعدة أساسية لاتخاذ القرارات المستقبلية المرتبطة بالتكاليف المتغيرة والثابتة، وكذلك بتحديد أسعار البيع أو هامش الربح.
- في حالة تعدد المنتجات، تسمح بدراسة الشروط الاستغلالية الخاصة بكل منتج على حدة لاختيار الأنسب بينها.
- تساعد على تحديد عتبة المردودية لكل منتج أو لكل وظيفة داخل المؤسسة.
- يساهم الفصل بين التكاليف في تبسيط عملية حساب رقم أعمال نقطة التعادل، ما يسهل عملية التسيير.
- تتيح حساب هامش الأمان، ومع تطويرها أصبح بالإمكان استخدام عتبة المردودية لاستخراج ما يُعرف بـ "عتبة النشاط"، وذلك من خلال توزيع مجموع التكاليف داخل المؤسسة على التكاليف المتغيرة.

II-2-2 – عتبة المردودية

عتبة المردودية أو رقم أعمال نقطة التعادل أو نقطة التوازن هي رقم الأعمال الذي عنده تحقق المؤسسة نتيجة معدومة، أي لا ربح ولا خسارة، حيث يكون:

رقم الأعمال الصافي = مجموع التكاليف

الهامش على التكلفة المتغيرة = التكاليف الثابتة

ويسمح هذا المؤشر بمعرفة مستوى النشاط الضروري الذي من خلاله تحقق المؤسسة نتيجة معدومة، وبعد تخطيه تدخل المؤسسة في منطقة الأرباح، ويمكن تقدير هذا المؤشر حسابيا وبيانيا كما يلي:

أولاً: حساب عتبة المردودية (نقطة التعادل)

حسابيا يقدر ر ع ن بالقيمة أو بالوحدات المباعة أو زمنيا، حيث تحسب **بالقيمة** كما يلي:

عتبة المردودية (بالقيمة) = رقم الأعمال × التكاليف الثابتة/ الهامش على التكلفة المتغيرة

ر ع ن = (ر ع ص × ت ثا) ÷ هـ/ ت م = ت ثا ÷ % هـ/ ت م

وعندما يتحقق: هـ/ ت م = [ر ع ص – ت م] = ت ثا فإن [ر ع ص = ر ع ن]

حيث:

- ✓ عتبة المردودية يرمز لها بالرمز "ر ع ن".
- ✓ رقم الأعمال الصافي يرمز له بالرمز "رع ص".
- ✓ هامش التكلفة المتغيرة يرمز له بالرمز "هـ/ ت م".
- ✓ التكاليف الثابتة يرمز لها بالرمز "ت ثا".
- ✓ التكاليف المتغيرة يرمز لها بالرمز "ت م".
- ✓ معدل الهامش على التكلفة المتغيرة يرمز له بالرمز "م هـ/ت م".

رع ن بالقيمة يمثل **مبلغ** رقم الأعمال الذي من خلاله لا تحقق المؤسسة لا ربحا ولا خسارة، ويحسب **رع ن بالوحدات المباعة** كما يلي:

كمية عتبة المردودية= التكاليف الثابتة/ الهامش على التكلفة المتغيرة للوحدة = ت ثا ÷ هـ/ ت م و = عتبة المردودية بالقيمة/ سعر بيع الوحدة

حيث أن:

هـ/ ت م و =[هـ/ ت م ÷ عدد الوحدات المباعة].

رع ن بالوحدات يمثل **عدد الوحدات المباعة** التي من خلالها لا تحقق المؤسسة لا ربحا ولا خسارة.

كما يحسب **رع ن زمنيا** كما يلي:

ر ع ن زمنيا (نقطة الصفر) = (رع ن بالقيمة ÷ ر ع ص) × 360 يوم أو 12 شهر.

ر ع ن زمنيا يمثل **التاريخ** الذي عند وصوله لا تحقق المؤسسة لا ربحا ولا خسارة.

ثانيا– عتبة المردودية بيانيا

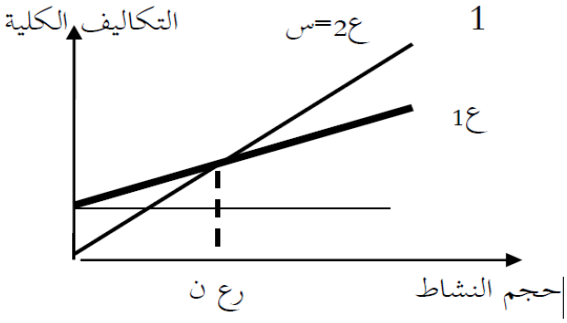
لتمثيل ر ع ن بيانيا هناك ثلاث حالات كما يلي:

1– معادلة التكاليف الكلية (الحالة الأولى)

معادلة الأعباء الإجمالية: ع1 = أ × س + ب (حيث "أ" تمثل معدل الأعباء المتغيرة، ب: الأعباء الثابتة الإجمالية). ومعادلة رقم الأعمال: ع2 = س، والذي يمثل المتوسط البياني. حيث رع ن بيانيا هي نقطة تقاطع المعادلتين ع1 وع2، كما يلي:

ع1 = أ × س + ب = التكاليف المتغيرة + التكاليف الثابتة

ع2 = س

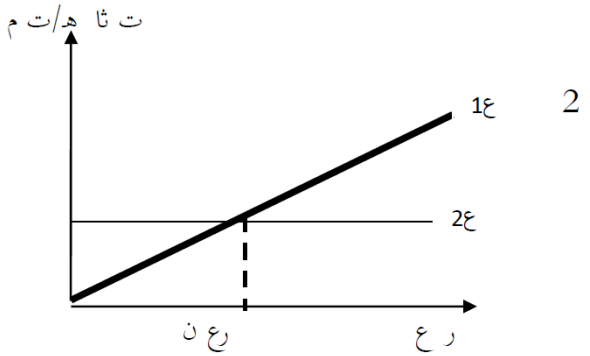


2– معادلة الربح الإجمالي (الحالة الثانية)

ينبغي إيجاد معادلتين لذلك، تتعلق الأولى بمعادلة الهامش على التكلفة المتغيرة من الشكل (ع1 = أ × س)، حيث يمثل "أ" معدل الهامش على التكلفة المتغيرة، ويمثل س رقم الأعمال. بينما الثانية معادلة الأعباء الثابتة من الشكل (ع2 = ب)، حيث ب هي الأعباء الثابتة. وتمثل نقطة تقاطع المعادلتين رع ن بيانيا، كما يلي:

ع1 = أ × س = هـ/ ت م = معدل الهامش × ر ع

ع2 = ب



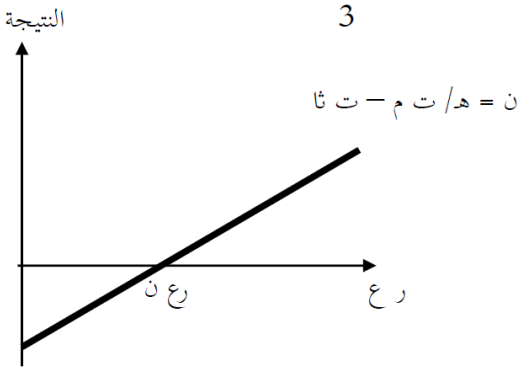
3– معادلة النتيجة (الحالة الثالثة)

يبين هذا النموذج البياني، عتبة الربحية التي من خلالها يتم تحديد رقم الأعمال الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق نتيجة تساوي صفر، ويتم تحديده على أساس تقاطع معادلة النتيجة (ع = أ × س – ب) ومستقيم رقم الأعمال، حيث أ × س: الهامش على التكلفة المتغيرة (هـ/ت م)، أ: نسبة هـ/ت م، ب= ت ثا.

ع = أ × س – ب = هـ/ ت م – ت ثا = معدل الهامش × ر ع – ت ثا

ع2 = 0

3



3-3- تحديد المردودية لكل فرع من فروع الاستغلال (لكل منتج)

هذا التحليل يهدف إلى استخراج المنتجات الأكثر مردودية عن طريق حساب الهوامش على التكلفة المتغيرة لكل المنتجات ثم تقارن مختلف نسب الهوامش مع بعضها البعض، لاتخاذ مختلف القرارات بشأن الزيادة أو التخفيض في الإنتاج، أو حذف منتج معين نهائيا، أو تغيير منتوج بمنتوج آخر، الخ.

ملاحظة: إن أي تغيير يحدث في عدد الوحدات المباعة بالزيادة أو بالنقصان يؤثر على رقم الأعمال من جهة وثانيا على التكاليف المتغيرة.

II-3- طريقة التحميل العقلاني للتكاليف الثابتة

ظهرت هذه الطريقة نتيجة الانتقادات التي تم توجيهها للطريقتين السابقتين، حيث يرى بعض المحاسبين أن الإنتاج والمبيعات يجب أن يتحملا بكافة التكاليف المتغيرة بالإضافة إلى جزء من التكاليف الثابتة، على أن يتحدد ذلك في ضوء الطاقة الانتاجية للمؤسسة.

أولا: تعريف طريقة التحميل العقلاني للتكاليف الثابتة

التحميل العقلاني هو أسلوب لحساب سعر التكلفة يقوم على أساس التمييز بين المصاريف المتغيرة والمصاريف الثابتة، حيث يتم توزيع هذه الأخيرة بشكل متناسب على الوحدات المنتجة. ويُطبَّق التحميل العقلاني عند احتساب جزء من الأعباء وفق مستوى النشاط المحدد مسبقًا كمستوى عادي. أما في كل مرحلة من المراحل (سواء الإنتاج، التوزيع أو غيرها)، فإن قيمة الأعباء الثابتة المدمجة في التكاليف تُحتسب على أساس قيمتها الحقيقية مضروبة في معامل التحميل.[14].

ثانيا: مبدأ طريقة التحميل العقلاني

بواسطة الفصل بين النوعين من التكاليف يحسب بطريقة التحميل العقلاني جزء من التكاليف الثابتة الذي يتعلق بحجم النشاط أو الإنتاج العادي، إذ يسمح بالحصول على سعر تكلفة عقلاني يقترب من

الثبات، إذ تصبح فيه تكلفة الوحدة ثابتة ولا تتأثر بحجم الإنتاج وتغيراته، لأن الجزء المتغير من التكاليف للوحدة يبقى ثابتا وثبت الجزء من التكاليف الثابتة والتي تحسب بالعلاقة التالية:

التكاليف الثابتة المحملة= التكاليف الثابتة الفعلية × معامل التحميل العقلاني.[15]

معامل التحميل العقلاني= مستوى الحقيقي للنشاط الاقتصادي/ المستوى العادي للنشاط الاقتصادي.

ويعرف النشاط الاقتصادي إما بمستوى الإنتاج أو حجم المبيعات.

ثالثا: تحديد فروق التحميل العقلاني

عند حساب التكاليف الثابتة المحملة عقلانيا نكون أمام ثلاثة حالات متعلقة بأحجام النشاط ومعامل التحميل العقلاني:

الحالة الأولى: عندما يكون حجم النشاط العادي = حجم النشاط الفعلي، وهذا يعني أن معامل التحميل العقلاني يساوي الواحد، أي في هذه الحالة لا يوجد أي فروق تحميل وسيتم تحميل الأعباء الثابتة الفعلية بشكل كلي للمنتجات؛

الحالة الثانية: حجم النشاط الفعلي أكبر من حجم النشاط العادي، أي أن معامل التحميل العقلاني يفوق الواحد، وهذا يعني أن المؤسسة فاقت طاقتها الإنتاجية العادية، وفي هذه الحالة سيتم تحميل المنتجات بأعباء ثابتة محملة أكبر من الأعباء الثابتة الفعلية والفرق بينهما يمثل ربح زيادة فعالية والفرق يضاف إلى النتيجة؛

الحالة الثالثة: حجم النشاط الفعلي أصغر من حجم النشاط العادي، أي أن معامل التحميل العقلاني أصغر من الواحد، وهذا يعني أن المؤسسة لم تستعمل طاقتها الإنتاجية بشكل عادي، وفي هذه الحالة سيتم تحميل المنتجات بأعباء ثابتة محملة أصغر من الأعباء الثابتة الفعلية والفرق بينهما يمثل خسارة نقص فعالية وتسمى أيضا تكلفة بطالة[16].

II-4- طريقة التكاليف المعيارية

في إطار اهتماماها المستمر بمراقبة نشاط الاستغلال، تسعى إدارة المؤسسة إلى اللجوء إلى عدة طرق لتحقيق هذه المراقبة. وهذه الطرق تسمح بمراقبة التكاليف المختلفة وسعر التكلفة مثل: طريقة التكاليف الحقيقية، وطريقة التكاليف المتغيرة. إلا أن هذا التحليل يعد عير كاف لاتخاذ القرارات في جميع الحالات، وعليه يجب أن يكون هذا التحليل عقلانيا وذلك بتحديد معايير لاستعمال وقياس مختلف عناصر التكاليف وهذه المعايير تدعى بالنموذج. والهدف الأساسي منه هو تحديد الفروقات الناتجة بين التكاليف الفعلية والتكاليف النموذجية ومحاولة تفسير هذه الفروقات وتحديد المسؤوليات عنها.

II-3- 1– مفهوم التكاليف المعيارية (النموذجية)

هي تكاليف محددة مقدما على أساس علمي في ظروف معينة والتي تتخذ أساس لقياس وضبط التكاليف الفعلية[17].

التكاليف المعيارية هي تكاليف خاصة بالإنتاج وتعتمد على تحديد المعيار الكمي والقيمي للمادة الأولية، اليد العاملة والمصاريف غير المباشرة، إذ أنها لا تهتم بمصاريف التوزيع[18].

II-3- 2–اسس طريقة التكاليف المعيارية

ترتكز هذه الطريقة على أسس ومبادئ رئيسية تعتبر عن منطلقاتها ومنهجا للوصول إلى الأهداف المرجوة بغرض الرقابة والمتابعة على كل عناصر التكاليف المعنية قصد تحديد الانحراف وتحليله ومن ثم محاولة القيام بالتصحيحات اللازمة وتحديد مختلف المسؤوليات.

تلك الأسس تعتبر مبادئ عامة بغض النظر عن الطريقة المتبعة أو نوع التكاليف المعيارية المعتمدة وسنورد تلك الأسس فيما يلي[19]:

1. العمل على وضع مستويات معيارية مسبقا لمستوى النشاط والعناصر المكونة له من حيث الكمية والسعر والطاقة الانتاجية والموازنة المناسبة له، وينبغي أن يكون كل ذلك موافقا لهيكلة المؤسسة وطبيعة العمليات الإنتاجية وما تحتاجه من موارد حسب دراسة تقنية اقتصادية محاسبية أو وفق معايير محددة من جهات أخرى.
2. العمل على تعديل المعايير الموضوعية باستمرار حسب المعطيات الجديدة المتعلقة بهياكل المؤسسة، ظروف السوق، تطور التقنيات ومعايير الجودة ...إلخ.

– نشير أن تلك المعايير يجب أن تتصف بالعملية والواقعية بعيدة عن التقدير العشوائي وأن تكون مرنة، بحيث تراعي التغيرات الحاصلة المتعلقة بالنشاط الإنتاجي للمؤسسة وبالتالي العمل على تغيير درجة تلك المعايير بالزيادة أو النقصان حتى لا يؤثر ذلك سلبا على حسابات الفروق

والتفسير الخاطئ لها الذي ينعكس على القرارات المتخذة والموازنات التقديرية للمؤسسة المبينة على معطيات التكاليف المعيارية

II-3- 3-حساب التكلفة المعيارية وتقييم طريقة الطريقة

أولا: معايير حساب التكلفة

1- **المعيار النظري**: تحدد على أساس أفضل استعمال ممكن لعوائد الإنتاج، أي أنها تمثل الوضع المثالي الذي يجب الوصول إليه.

2- **المعيار التاريخي**: يعتمد على متوسط التكاليف التي تحملتها المؤسسة في الماضي وهو ليس مفهوما به لأنه ليس ناتجا عن دراسة علمية.

3- **المعيار العادي**: تحدد حسب التنبؤات المتعلقة بالظروف العادية بالإنتاج في المؤسسة أي انطلاقا من واقعها أثبتت التجربة أن المعيار العادي يعطي انطباعا مطمئنا وتمثل فائدة أكبر عكس المعيارين السابقين، فالنظري قد يتسبب في إحباط الجهود أو عدم كفايتها، والتاريخي يعطي ثقة كبيرة لمتوسط التكاليف.

أن هذه الطريقة لا يسبب مشاكل معقدة حيث يعتمد على المقارنة بينما هو معياري وما هو فعلي للفترة وهذا ما سيظهر فروقا لابد من ترجمتها.

ثانيا: حساب الفروقات وتحليلها

لكي تتمكن المؤسسة من تقييم إمكانياتها فإن طريقة التكاليف المعيارية تمكنها من القيام بهذه العملية استنادا على الفروقات عند القيام بمختلف نشاطاتها بين التكاليف المعيارية والحقيقية ويمكن حساب الفروقات بالمعادلة التالية:

(Δ) الفرق = التكلفة المعيارية – التكلفة الحقيقية

ويحسب الفرق الاجمالي كالتالي

لدينا

$$(1)\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots EG = \varphi_s x\rho_s - \varphi_r x\rho_r$$

$$(2)\ldots\ldots \Delta\varphi = \varphi_s - \varphi_r \Rightarrow \varphi_r = \varphi_s - \Delta\varphi$$

$$(3)\ldots\ldots \Delta\rho = \rho_s - \rho_r \Rightarrow \rho_r = \rho_s - \Delta\rho$$

بتعويض 2 و 3 في 1 نجد

$$EG = (\varphi_s\rho_s - \varphi_s - \Delta\varphi\rho_s - \Delta\rho)$$

$$EG = \varphi_s\rho_s - \varphi_s\rho_s + \varphi_s\Delta\rho + \Delta\varphi\rho_s - \Delta\varphi\rho$$

$$EG = \Delta\varphi \mathrm{P}_s + \Delta P\varphi_s - \Delta\varphi\Delta P$$

حيث أن :

EG : الفرق الإجمالي P_s : السعر المعياري

QS: الكمية المعيارية المتعلقة بالنشاط الفعلي P_r : السعر الحقيقي

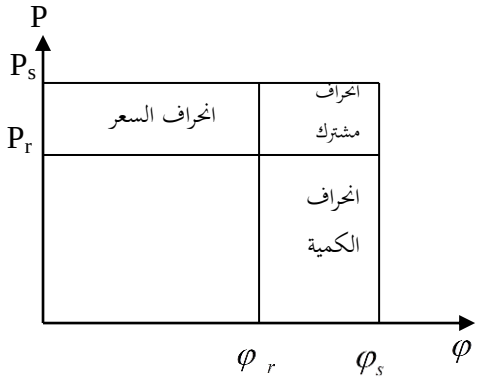
Qr: الكمية الحقيقية

$\Delta\varphi = \varphi_s - \varphi_s$ $\Delta\rho = \rho_s - \rho_r$

$\Delta\varphi\rho_s$: انحراف الكمية $\Delta\rho\varphi_s$: انحراف السعر

$\Delta\rho\Delta\varphi$: انحراف مشترك

و يتم تمثيله كما يلي



ويمكن للانحرافات ان تنشا من ثلاث مصادر

- انحراف المواد تعد تكلفة ناتج الكمية في السعر الوحدوي وبالتالي فان الانحراف يمكن ملاحظته بين التكلفة الحقيقية والتكلفة المعيارية ويكون اما من انحراف السعر او انحراف الكمية
- انحراف اليد العاملة تعد تكلفة اليد العاملة ناتج الكمية عدد الساعات في السعر الوحدوي للساعة وبالتالي فان الانحراف يمكن ملاحظته بين التكلفة الحقيقية والتكلفة المعيارية ويكون من مصدرين اما تغير الزمن او تغير سعر ساعة العمل

❖ **تحليل انحراف الأعباء المباشرة**

1- **تحليل المواد الأولية** : بتطبيق علاقة الانحراف الإجمالي المحسوبة سابقة يتم تحليل انحراف اليد العاملة المباشرة، بحيث يمثل P تكلفة المواد الأولية ويتحمل مسؤولياتها قسم الشراء، بينما يمثل Q كمية المواد الأولية المستعملة في الانتاج ويتحمل مسؤولياتها قسم الإنتاج.

كما أن $\Delta\varphi$ تمثل فرق الكمي أي المسؤولية تقع على المشرفين على استعمال الكميات في عملية الإنتاج و قد يكون الفرق الناتج بسبب :

- وجود عيب في المادة المستعملة
- التلف خلال عماية الإنتاج
- تعديل طريقة الإنتاج

- إهمال العمال
- عدم واقعية المعيار نفسه

$\Delta\rho$ يمثل فرق السعر، المسؤولية تقع على المشرفين على عوامل الإنتاج و قد ينتج هذا الفرق بسبب :

- قيام الدولة برفع الرسوم الجمركية.
- زيادة تكاليف الإنتاج.
- عدم موضوعية وواقعية السعر المعياري.

2- تحليل انحراف العمل المباشر: بتطبيق نفس علاقة الانحراف الإجمالي يتم تحليل اليد العاملة، بحيث يمثل P أجرة العامل ويتحمل مسؤولياته مصلحة المستخدمين، بينما يمثل Q عدد ساعات العمل المباشرة ويسمح لنا بمعرفة مدى كفاءة اليد العاملة المباشرة.

$$EG = \Delta\varphi\rho_s + \Delta\rho\varphi_s - \Delta\varphi\Delta\rho$$

$\Delta\varphi\Delta\rho$: انحراف مشترك

$\Delta\rho\varphi_s$: انحراف السعر

$\Delta\varphi\rho_s$: انحراف الكمية

❖ **تحليل إنحراف الأعباء غير المباشرة**

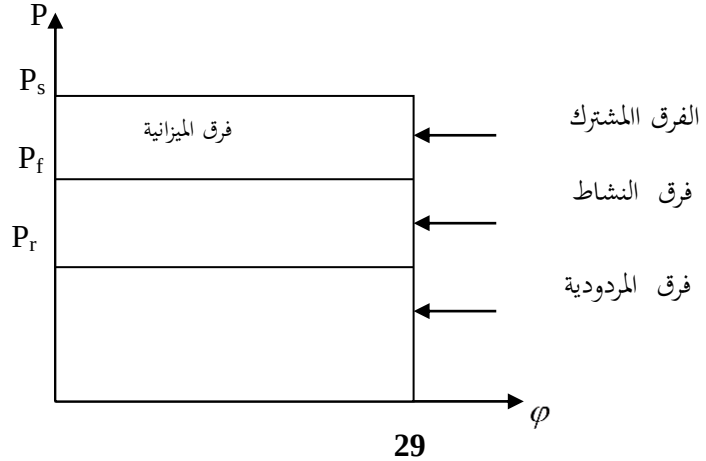
إن انحراف الأعباء غير المباشرة يمثل الفرق بين الأعباء غير المباشرة المعيارية والفعلية وتمثل أعباء الإنتاج على أساس معياري ويتم ذلك بضرب الساعات في معدل تحميل الأعباء غير المباشرة الكلي.

$$EG = \Delta\varphi\rho_s + (\rho_s - E)\varphi_s + (E - \rho_r)\varphi_s - \Delta\varphi\Delta\rho$$

حيث: $\Delta\varphi\rho_s$: فرق المردودية $\Delta\varphi\Delta\rho$: الفرق المشترك

$\rho_s - E$: فرق الميزانية $E - \rho_r\varphi$: فرق النشاط

$$E = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{عدد الساعات الحقيقية}} \qquad \frac{\text{مجموع التكاليف المتغيرة المعيارية}}{\text{عدد الساعات المعيارية}}$$



ثالثا: تقييم طريقة التكاليف المعيارية

المزايا

- ✓ مراقبة شروط الاستغلال داخل الوحدة الانتاجية
- ✓ يمكن ان يكون قاعدة لتحقيق السعر
- ✓ امكانية احداث تخفيضات في التكاليف
- ✓ تقييم اداء المسؤولين امكانية اتخاذ اجراءات سليمة نتيجة التقييم الجيد للانحرافات

العيوب

- ✓ ان وضع التكاليف المعيارية بطريقة خاطئة ومعلومات غير دقيقة يكون خطرا على وضعية المؤسسة
- ✓ تشكل المعايير مستويات من نتائج التحقيق

الفصل الثالث :

الموازنات التقديرية

III- الموازنات التقديرية

III-1-ماهية الموازنات التقديرية.

III-1-1- مفهوم الموازنات وخصائصها.

أولا: تعريف الموازنات التقديرية

لقد تعددت التعاريف حول الموازنات وذلك باختلاف المفكرين وجنسياتهم وعقلياتهم وميولهم السياسي لذا سنحاول التطرق إلى بعضها على سبيل الذكر وليس على سبيل الحصر.

التعريف الأول[20]: عرف الدليل الفرنسي للمحاسبة سنة **1982** الموازنات التقديرية على أنها: **"تقدير معبر عنها بالأرقام لكل العناصر المتعلقة بنظام محدد".**

حسب هذا التعريف تعتبر الموازنات التقديرية تنبؤ للعناصر التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق برنامج معين معبر عنها بالأرقام.

التعريف الثاني[21]: حسب Hnengror الموازنات التقديرية **"تعبير كمي عن خطة الأعمال ومساعدة لتحقيق التنسيق و الرقابة".**

إضافة هذا التعريف إلى كون الموازنات خطة تقديرية الأهداف التي تسعى الموازنات التقديرية إلى تحقيقها والمتمثلة في التنسيق والرقابة، كما أنها حصر الموازنات في أنها تعبير عن أعمال المؤسسة بالكميات.

التعريف الثالث[22]: الموازنات التقديرية »خطة كمية وقيمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة وتبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه، أو النفقات المنتظر تحملها خلال فترة محددة والأموال التي تستعملها لتحقيق هدف معين".

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن:

لموازنات التقديرية هي خطة عمل تفصيلية تُعد مسبقًا لتجسيد الأعمال التي تعتزم المؤسسة تنفيذها، وتُعرض في شكل أرقام دقيقة توزَّع على مختلف المسؤولين، بما يوضح توزيع المهام والمسؤوليات وطريقة العمل الواجب اتباعها. وتُعد هذه الموازنات بمثابة دليل يوجّه المسؤولين والعمال في تصرفاتهم، مما يساهم في متابعة الأداء وتقييمه بموضوعية.

ثانيا: خصائص الموازنات.

تُعد الموازنات من الوسائل الفعّالة في مجال مراقبة التسيير، شأنها شأن المحاسبة التحليلية، ولوحة القيادة، غير أنها تتميز بعدة خصائص أساسية، من أبرزها:

- اعتمادها على **التقدير**، حيث لا يُعتبر مجرد توقعات، بل هو تعبير عن النتائج المحتملة لسياسة مستقبلية مدروسة للمؤسسة، تُبنى على أسس علمية ودراسات ميدانية للظروف، مع الاستعانة بالأساليب العلمية والإحصائية والاقتصادية.
- ارتباطها بـ **فترة زمنية مستقبلية محددة**، تختلف باختلاف الفترة الزمنية للنشاطات.
- كونها **خطة شاملة للمؤسسة**، مما يجعلها أداة للتنسيق والربط بين مختلف برامج الأقسام.
- اعتبارها بمثابة **ترجمة رقمية لسياسات المؤسسة وأهدافها**.
- دورها كأداة **للتخطيط والمراقبة**، حيث تُجسّد السياسات والإجراءات والأنشطة في شكل خطط تفصيلية، وتتيح متابعة التنفيذ من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالتقديرية.
- مساهمتها في **تحديد المسؤوليات** داخل المؤسسة بشكل واضح.

III-1-2- أهداف الموازنات و تقسيمها.

أولا: أهداف الموازنات [23] :

تتجلى أهمية الموازنات من خلال مجموعة من الأهداف التي تحققها للمؤسسة، من أبرزها:

1. الاستخدام الكفء والفعّال لأصول المؤسسة.
2. دفع إدارة المؤسسة إلى التفكير المستقبلي وتوقّع الأحداث المحتملة.
3. تعزيز روح الفريق في العمل، بحكم ما تتطلبه الموازنات من تعاون بين مختلف الفئات لإنجازها.
4. تحديد الاحتياجات التمويلية المستقبلية للمؤسسة.
5. وضع معايير دقيقة وواقعية لتقييم الأداء المتوقع، بدل الاعتماد فقط على البيانات التاريخية التي قد لا تكون صالحة للحكم على الكفاءة.
6. ترسيخ التخطيط كأولوية في فكر الإدارة العليا.
7. تمكين المؤسسة من الاستعداد المبكر لمواجهة الأحداث المتوقعة.
8. توضيح المسؤوليات وتحديد ما يُنتظر من كل فرد داخل المؤسسة.
9. وضع أسس لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حدوث انحرافات بين النتائج الفعلية والمتوقعة.

ثانيا: تقسيم الموازنات التقديرية: يمكن تناول الموازنات التقديرية من زوايا مختلفة وذلك وفق المعيار المعتمد حيث نجد تقسيم الموازنات على أساس:

- الفترة الزمنية.
- موضوع المعاملات.
- الوحدة المحاسبية التي يتم إعداد الموازنة على أساسها.
- المجال الذي تغطيه.

1- **تقسيم الموازنات من حيث الفترة الزمنية:** ليس هناك قواعد متفق عليها بخصوص تحديد الفترة التي توضع عنها الموازنة، وكل ما يمكن قوله في هذه النقطة أن فترة الموازنة ينبغي أن تكون كافية حتى تسمح بالتخطيط الفعال الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة ونجد وفق هذا التقييم:

- موازنة قصيرة الأجل - موازنة طويلة الأجل.

أ - موازنة قصيرة الأجل: يتم تنفيذها خلال فترة زمنية تقل عادة عن سنة كأن تكون شهرية أو ربع سنوية أو على الأكثر سنوية ...ومن أمثلتها الموازنات المرتبطة بالنشاطات التشغيلية للمؤسسة كما تسمى بالموازنة التقديرية السنوية والتي تضم الموازنات التالية: موازنة المبيعات، الإنتاج، المواد الأولية، المشتريات، العمل والأجور، الخزينة[24].

ب - موازنة طويلة الأجل: تغطي فترة تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات تهتم بالتخطيط للاستثمارات الرأسمالية، بمعنى أنها تتعلق بالأعمال التي ترغب المؤسسة في تحقيقها على المدى الطويل.كالبرامج الاقتصادية الحكومية والتوسع وما يتطلبها من استثمارات[25].

2- تقسيم الموازنات من حيث النشاط الذي تغطيها (طبيعة المجال): ونجد وفق هذا التقسيم[26] :

أ - موازنة تشغيلية : عبارة عن وصف مفصل للإيرادات و التكاليف المطلوبة للأعمال التي ترغب المؤسسة في القيام بها.

ب - موازنة رأسمالية : تتضمن خطط التمويل المتعلقة بموازنة الاستغلال إضافة والى التخطيط والإنفاق في المشاريع الاستثمارية التي ترغب المؤسسة في القيام بها (بناء مصنع جديد مثلا).

و تجدر الإشارة إلى أن مجموع الموازنة التشغيلية و الرأسمالية يكونان ما يسمى **بالموازنة الشاملة**.

3- **تقسيم الموازنات من حيث درجة التفصيل:** ونجد وفق هذا التقسيم[27]:

أ - موازنة البرامج: ويتم من خلالها تقسيم أنشطة المؤسسة إلى برامج محددة يهدف كل منها إلى تحقيق هدف معين أو التوصل إلى نتيجة معينة ,ثم يتم إعداد موازنة لكل البرامج على حدا.

ب -موازنة المسؤولية: ويتم من خلالها تحليل أنشطة على أساس المسؤولين عن تنفيذ أجزائها أو تحقيق أهدافها، ويتم تقسيم الموازنات إلى أجزاء بحيث يصبح تنفيذ كل جزء من مسؤولية شخص أو مجموعة محددة من الأشخاص.

4- **تقسيم الموازنات من حيث الثبات والمرونة :** ونجد وفق هذا التقسيم: [28]

أ- **الموازنة الثابتة:** تتمثل في الموازنات التي تعد لمستوى واحد من الإنتاج ,و تمثل أداة فعالة لتخطيط أنشطة المؤسسات بالإضافة إلى أهميتها في الرقابة و تقييم الأداء من أجل تحقيق الأهداف المرسومة من قبل إدارة

المؤسسة و هذا يتحقق من خلال تطابق النشاط الفعلي مع النشاط المخطط المحدد في الموازنة الثابتة ، وفي أغلب الأحيان يظهر اختلاف بين ما هو متحقق فعلا عن ما هو مخطط في الموازنة لعدة أسباب و هذا ما استوجب ظهور نوع آخر من الموازنات.

تحقق الموازنة الثابتة هدف التخطيط ,إلا أنها تضعف من فعالية الموازنة كأداة للرقابة عندما يختلف النشاط الفعلي عن التقديري ,و بالتالي يفضل استخدام الموازنة المرنة كأداة للرقابة.

ب– الموازنة المرنة: هي تلك الموازنات التي تعد لمستويات متعددة من الإنتاج و ليس لمستوى واحد كما هو الحال في الموازنات الثابتة ,و تسمح هذه الموازنة بتعديل خططها بسهولة فيما لو تغير مستوى النشاط الفعلي عن مستوى النشاط المخطط لها.

III-1-3-مراحل إعداد الموازنات و العوامل المتحكمة في إعدادها.

بعد أن تعرفنا على أهم الأسباب التي قد تدفع المؤسسة لاستخدام الموازنات التقديرية, سننتقل إلى ذكر مراحل إعدادها و أن اختلفت من مؤسسة إلى أخرى ثم العوامل التي من شأنها التأثير في الموازنات.

أولا: مراحل إعداد الموازنات:

تتم عملية إعداد الموازنات وفق المراحل التالية:

- إعلان السياسة العامة.
- إعداد التقديرات.
- المراجعة و التنسيق.
- المصادقة النهائية.

1. إعلان السياسة العامة: [29] وفيها تقوم المؤسسة بإعلان الخطوط الأساسية اسياستها للفترة المستقبلية,و هذا من خلال التنبؤ بالمبيعات و التقلبات المرتقبة في مستويات الأسعار, و لهذا تعمل المؤسسة على الاحتفاظ التام بسرية الخطط المرسومة , و إذا لم تدرج المؤسسة أي تعديلات أو تصحيحات في سياستها فهذا يعني أنها ستحتفظ بسياستها الفائتة وتتم هذه العملية في نهاية السنة تحضيرا للسنة المقبلة.

2. إعداد التقديرات: [30] يتولى إعداد التقديرات كل مشرف مسؤول في مستويات الإدارة التنفيذية مستندا على جملة الخطط الأساسية للسياسة التي تم وضعها و يتم مناقشة هذه التقديرات.

3. المراجعة و التنسيق[31]**:** تقوم السلطة التنفيذية بتسليم تقديرات الموازنات المختلفة و التنسيق فيما بينها، ثم تراجع هذه الموازنات لمعرفة مدى إمكانية تطبيقها ميدانيا، وعند القيام بعملية المراجعة قد تظهر بعض النقائص، لهذا تقوم المؤسسة بإدخال تعديلات من طرف المختصين و في حالة بقاء بعض المشاكل ترفع هذه الأخيرة إلى لجنة الموازنة التقديرية لاتخاذ القرار المناسب بشأنها.

4-المصادقة النهائية[32]: لا شك أن وضع الموازنات الجيدة لن يكون له قيمة ما لم يتمكن مختلف مديري الإدارات من الحصول على مصادقة إدارة المؤسسة, فبينما تأخذ الموازنات صورة أرقام مالية تمثل مختلف أنواع التكاليف والمخرجات فان المصادقة عليها يعني فعليا قبولها للعمل وفقها للعام المقبل واعتمادها رسميا بما فيها من حيث:

- النتائج المتوقعة الملزم تحقيقها.
- الموارد المطلوبة لتحقيق هذه النتائج.
- الاستثمارات الرأسمالية المطلوبة.
- البرامج الفعلية الخاصة بتحقيق المخرجات، تحسين الأداء و خفض التكاليف.
- الدعم والمدخلات المطلوبة من بقية العناصر التنظيمية و الإدارية.

ثانيا: العوامل المتحكمة في إعداد الموازنات.

قبل الشروع في إعداد الموازنة التقديرية، من الضروري تحديد العوامل التي قد تؤثر في صياغتها ومدى قوة هذا التأثير. ومن أبرز هذه العوامل نذكر:

1- **حجم المبيعات** :يمثل عاملاً أساسياً في إعداد الموازنة، فإذا كانت المؤسسة تمتلك طاقة إنتاجية أكبر من حجم الطلب المتوقع، فإن برنامج الإنتاج سيكون مقيداً بحجم المبيعات الممكن تحقيقها. ويتأثر حجم المبيعات بدوره بجودة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة مقارنة بالمنافسين، إضافة إلى قدرتها التنافسية في السوق.

2- **الطاقة الإنتاجية المتاحة** :تؤثر بشكل مباشر على الموازنة، فإذا كانت الطاقة الإنتاجية أقل من حجم المبيعات الممكن تسويقها فإن المؤسسة ستفقد فرصاً تسويقية. أما إذا كانت أكبر، فسينتج عنها فائض إنتاجي مكدس في المخازن، مما يؤدي إلى هدر الموارد.

3- مستلزمات الإنتاج :قد تشكل هذه المستلزمات عاملاً حاسماً في إعداد الموازنة، إذ أن توفر اليد العاملة المؤهلة والمواد الأولية يتيح للمؤسسة تنفيذ برامجها الإنتاجية وتسويقها، بينما يمثل نقصها عائقاً أمام تحقيق ذلك.

4- **رأس المال العامل** :يمثل عاملاً محورياً، إذ أن أي توسع في حجم الإنتاج يتطلب زيادة مقابلة في رأس المال العامل لتغطية التكاليف المرتبطة بالمستلزمات الإنتاجية. عدم توفره قد يعرقل تنفيذ البرامج المحددة.

ومن المهم التأكيد على أن درجة تأثير هذه العوامل تختلف من مؤسسة إلى أخرى، بل وحتى داخل نفس المؤسسة من فترة زمنية إلى أخرى. وهنا تبرز مهمة الإدارة في تقليص حدة تأثير هذه المتغيرات لتفادي تحولها إلى عوائق أمام تحقيق الأهداف المرجوة. كما قد تتداخل عدة عوامل مؤثرة في آن واحد داخل المؤسسة نفسها

III-1-4- مبادئ نجاح الموازنات.

ينبغي أن يستند إعداد الموازنات التقديرية إلى مجموعة من الأسس العلمية التي تضمن تحقيق أهدافها، ومن أبرز هذه الأسس:

1- **مبدأ الشمول** :يقضي بأن تشمل الموازنة جميع أنشطة المؤسسة، مثل المبيعات، الإنتاج، المشتريات، الاستثمار والتمويل، بما يضمن التنسيق بين مختلف الأقسام.

2- **مبدأ التوزيع الزمني** :يتعلق بتوقيت العمليات وتوزيعها على فترة الموازنة (غالباً سنة كاملة). ولا يعني ذلك تقسيم الأرقام بشكل متساوٍ، بل تحديد مواعيد تنفيذ العمليات وفقاً لاحتمال وقوعها فعلياً، فمثلاً قد تستغرق موازنة المبيعات وقتاً أطول مقارنة ببقية الموازنات.

3- **مبدأ الواقعية** :يجب أن تكون أهداف الموازنة قابلة للتحقيق وفقاً للإمكانيات البشرية والمادية المتاحة. المبالغة في تحديد الأهداف قد تؤدي إلى الإحباط، كما أن المبالغة في الاحتياط تفقد العاملين الحافز للعمل.

4- **مبدأ المشاركة** :يقتضي إشراك جميع المسؤولين في إعداد الموازنة للاستفادة من خبراتهم، مما يعزز شعورهم بالرضا الوظيفي ويزيد من ولائهم وأدائهم داخل المؤسسة.

5- **مبدأ المرونة** :يهدف إلى قدرة الموازنة على التكيف مع تغير الظروف المحيطة، ويتحقق ذلك من خلال:

- إعداد تقديرات لعدة مستويات من النشاط لمقارنة القيم الفعلية بالتقديرية.
- إعداد موازنات قصيرة الأجل (شهرية أو ربع سنوية) لتكون أكثر واقعية.
- اعتماد الموازنة المستمرة عبر تعديل التقديرات بانتظام (مثل إسقاط الشهر المنتهي وإضافة شهر جديد).

6- **مبدأ الارتباط بالهيكل التنظيمي** :يعني ربط الموازنة بمراكز المسؤولية وتتبع التكاليف بحسب الجهة المسؤولة، مما يسمح بمقارنة النتائج الفعلية بالمخطط لها، واتخاذ إجراءات تصحيحية عند وجود انحرافات أو إسراف، مع دعم نقاط القوة.

7- **مبدأ المتابعة** :يقوم على تحليل الأداء من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالتقديرات الموضوعة، واستخراج الانحرافات، ثم تحديد أسبابها واقتراح الحلول أو تقليل أثرها على سير نشاط المؤسسة مستقبلاً.

III-2- موازنة المبيعات

III-2-1- تعريف، أهمية، مسؤولية ومزايا موازنة المبيعات

1-تعريف موازنة المبيعات

تعد موازنة المبيعات حجر الزاوية في وضع الموازنة التشغيلية بحيث تعبر عن المبيعات التقديرية لفترة الموازنة القادمة والتي تعتبر بدورها المصدر الرئيسي لإيراداته، كما نعتبر هذه الموازنة أساس إعداد موازنة الإنتاج وبالتالي موازنة المشتريات والأجور والمصروفات كما نلاحظ أن نجاح نظام الموازنات يتوقف إلى حد كبير على موازنة المبيعات ومدى دقة التنبؤ بالمبيعات المستقبلية لذا أطلق عليها إسم الموازنة الأم. [33]

هي عملية التعبير الرقمي لمبيعات المؤسسة حسب أنواع المنتجات بالكمية والسعر وتخطيط المبيعات والإيرادات المتوقعة[34].

تمثل موازنة المبيعات الأساس الذي يعتمد عليه في أعداد باقي الموازنات الفرعية الأخرى إذ تمثل أساس تقدير الإنتاج وتمثل كذلك جانب الإيرادات الرئيسية للنشاط الجاري، وهي مسؤولية مدير المبيعات وغالبا ما تصدر الموازنة المبيعات بحيث تشمل :

- تحديد كمي ورقمي للمبيعات المتوقعة خلال الموازنة مقسمة إلى فترات شهرية أو ربع سنوية.
- تحديد المبيعات المتوقعة تبعا للأقسام المختلفة والمنتجات أو مناطق البيع.

1– أهمية موازنة المبيعات:

تُعد موازنة المبيعات من أهم الموازنات داخل المؤسسة، إذ تمثل الأساس الذي يُبنى عليه إعداد كل من موازنة الإنتاج والمصروفات. ولكي تُستعمل كأداة تخطيطية فعالة، ينبغي إعداد بيانات مفصلة حول المبيعات الشهرية والربع سنوية، إضافة إلى مبيعات كل منطقة بيع على حدة.

كما يجب عرض تقديرات المبيعات بالكميات والأسعار بشكل منفصل، مما يسمح بتحليل دقيق لأداء إدارة المبيعات. فالانحراف بين المبيعات الفعلية والمقدرة قد يرجع إلى اختلاف في حجم المبيعات أو في أسعار البيع، بينما الاعتماد على تقديرات إجمالية فقط يجعل من الصعب تحديد أسباب الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

وقبل وضع موازنة المبيعات، يجب أن تحدد الإدارة سياساتها الأساسية المتعلقة بعوامل متعددة مثل: أسعار البيع، طرق التوزيع، عدد مندوبي المبيعات، تطوير المنتجات الحالية أو استحداث منتجات جديدة، إضافة إلى تحديد مركز المؤسسة التنافسي.

تُستخدم موازنة المبيعات لتحقيق عدة أهداف أساسية، أهمها:

- توفير أساس لتخطيط الإنتاج وتحديد الطاقة الإنتاجية المطلوبة.
- إظهار الإيرادات المتوقعة والمصروفات المرتبطة بها، مع إبراز الفارق بينهما الذي يمثل الربح المنتظر.

- العمل كأداة إرشادية لإدارة المبيعات أثناء التنفيذ، وفي الوقت نفسه كمعيار دائم لتقويم أدائها.

2- مسؤولية إعداد موازنة المبيعات

تقع المسؤولية الأساسية في إعداد **موازنة المبيعات** على عاتق **مدير المبيعات**، إذ يجب أن تكون هذه الموازنة شاملة ومتكاملة، ومرتبطة بالخطة الإستراتيجية طويلة المدى للمؤسسة. كما ينبغي أن تراعي أوضاع السوق، والطاقة الإنتاجية، وخطط الترويج، لما لها من تأثير مباشر على تقدير كميات وقيم المبيعات.
وتتمثل مسؤوليات مدير المبيعات عند إعداد موازنة المبيعات فيما يلي:

- وضع الأهداف التفصيلية للمبيعات.
- تحديد عدد المنتجات وأنواعها وتشكيلاتها وتصنيفاتها.
- رسم إستراتيجية الأسعار، بما في ذلك الخصومات والعروض الخاصة.
- وضع السياسات والبرامج التسويقية التفصيلية الأخرى.
- إعداد موازنة المبيعات سواء من حيث الكميات أو القيم.
- توفير المعلومات التي يحتاج إليها مدير إدارة الموازنات. [35]

كذلك يتحمل مسؤولية أخرى مسؤوليات غير مباشرة في إعداد هذه الموازنات وذلك على النحو التالي الوارد في الجدول:

جدول رقم 01: مسؤوليات إعداد موازنة المبيعات.

المسؤول الوظيفي	المسؤوليات المتعلقة على عاتقه
الإدارة العليا	- تحديد الأهداف التسويقية العامة. - وضع إستراتيجيات والسياسات العامة للمنتجات. - ضع إستراتيجيات والسياسات العامة للأسعار. - ضع إستراتيجيات والسياسات التسويقية العامة الأخرى.
مدير إدارة الموازنات	تحقيق التنسيق والربط بين موازنة المبيعات والموازنات الأخرى.
مدير الإنتاج	توفير المعلومات عن الطاقة الإنتاجية المتاحة.
مدير مناطق البيع (أقسام البيع)	- تقدير كميات المبيعات من كل منتوج في المناط (الأقسام) التي يتولون الإشراف على البيع فيها. - مساعدة مدير المبيعات في إعداد موازنة المبيعات.
المدير المالي	- توفير المعلومات المحاسبية المتعلقة بالمبيعات وتصنيفها حسب إحتياجات مدير المبيعات عن السنوات السابقة على إعداد الموازنة.

	- إجراء تحليل باستخدام المؤشرات المالية لتحديد الربح المقدر نتيجة تطبيق موازنة المبيعات. - إجراء الدراسات والتحليلات المالية التي يقبلها مدير المبيعات.

المصدر: مُحَمَّد سامي راضي، المدخل الحديث في إعداد وإستخدام الموازنات، الدار الجامعية للنشر، 2006، مصر، ص 78-79.

3- مزايا ميزانية المبيعات

- تدفع الإدارة إلى اتخاذ إجراءات لجمع الأرقام والإحصاءات والمعلومات الضرورية المتعلقة بالمبيعات المستقبلية.
- تساهم في تنمية وترويج المبيعات، كما تحفّز رجال البيع وتشجعهم على بلوغ الأهداف المحددة في الموازنة.
- توفر وسيلة للتعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية في الأداء.
- تساعد على تحقيق التنسيق الفعّال بين مختلف عناصر برنامج المبيعات.
- تسهم في تنظيم وتوزيع جهود البيع، والإعلان، والبيع الشخصي، وترويج المنتجات.
- تُستخدم كأداة رقابية لمتابعة حجم المبيعات وضمان تحقيق الأهداف المرسومة.
- تدعم إدارة الإنتاج في التخطيط وجدولة عمليات الإنتاج.
- تزود الإدارة ببيانات حول الدخل المتوقع والنفقات المقدرة.
- تُعد وسيلة لتقييم الأنشطة البيعية على مختلف المستويات.
- تساعد الأقسام والأفراد على تحديد مهامهم في مجالات البيع والمنتجات، وتضع معايير للأداء المنشود من طرف الإدارة.
- تسعى المنشأة إلى المحافظة على العلاقة بين العوائد والمصاريف وضبط هذه العلاقة وعدم خروجها عن السيطرة والميزانية التقديرية للمبيعات سوف تحدد تلك التكاليف [36].

III-1-2- خطوات التنبؤ وإعداد موازنة المبيعات

1- خطوات التنبؤ بالمبيعات

تعتمد أساليب التنبؤ بالمبيعات سواء كانت تقديرات أو أساليب إحصائية على إستخدام الخبرة الماضية والمعلومات السابقة لتحديد ما هو متوقع مستقبلا، وتتلخص هذه الخطوات لإعداد التنبؤات بالمبيعات فيما يلي[37]:

أ- **تجميع البيانات :**تُعد هذه الخطوة من أهم مراحل إعداد التنبؤات، وتهدف إلى جمع كمية كافية وملائمة من البيانات مع التأكد من دقتها، وغالبًا ما يتم ذلك باستخدام أسلوب العينات.

ب- **تلخيص البيانات** :بعد جمع البيانات تتم مراجعتها وتنقيحها، إذ ليس بالضرورة أن تؤدي كثرة البيانات إلى دقة أعلى في التنبؤ، فقد تحتوي على معلومات غير مناسبة أو غير متسقة مع عملية التنبؤ. لذلك يُفضل اختيار العينة بشكل عشوائي لتفادي أي تحيز محتمل أثناء عملية الاختيار.

ح- **بناء نموذج التنبؤ** :في هذه المرحلة تُستعمل البيانات المتاحة لبناء نموذج مناسب يقلل من أخطاء التنبؤ إلى أدنى مستوى ممكن، وذلك عبر الخطوات التالية:

- اختيار نموذج مبدئي للتجربة.
- تقسيم البيانات إلى جزء أساسي يُستخدم في التنبؤ.
- بناء النموذج اعتمادًا على البيانات الأساسية.
- تطبيق النموذج المستخلص للتنبؤ بالمبيعات.
- اتخاذ القرار استنادًا إلى نتائج التحليل باستخدام النموذج.

د- **إعداد التنبؤات** :بعد اختيار النموذج الأنسب، يتم الاعتماد عليه لإعداد التنبؤات النهائية بشكل أدق وأكثر موثوقية.

أهم طرق التنبؤ بالمبيعات:

تنقسم أساليب التنبؤ بالمبيعات إلى طريقتين رئيسيتين:

1. **الطرق الكيفية:**

تعتمد هذه الطرق على الخبرة والتقديرات الشخصية، ومن أبرزها:

- **دراسة المؤشرات الاقتصادية :**وذلك من خلال تحليل وضعية الاستثمار، الاستهلاك، والادخار على مستوى الدولة، ومعرفة انعكاسها على مبيعات المؤسسة سواء في الأجل القصير أو الطويل.

- **تقديرات وكلاء ومندوبي البيع :**حيث يقوم رجال البيع في مختلف المناطق بتقدير حجم المبيعات المتوقعة لكل منتج بالاعتماد على خبرتهم واتصالاتهم بالزبائن، ثم تُجمع هذه التقديرات وتُقارن بالبيانات الفعلية للمبيعات السابقة مع مراعاة التوقعات المستقبلية.
- كما توجد طرق كيفية أخرى مثل **طريقة اللجنة الاستشارية** و **طريقة دلفي**.

2. **الطرق الكمية:**

وتُعتبر من أكثر الأساليب دقة في التنبؤ، حيث تعتمد على النماذج الرياضية والإحصائية في تقدير المبيعات المستقبلية، وسيتم لاحقًا عرض أهم هذه الأساليب.

1. **تحليل السلاسل الزمنية:** إن تحديد معادلة خط الإتجاه العام بإستخدام طريقة المربعات الصغرى وكذلك تحليل الإنحدار ، لأن هناك علاقة تربط المبيعات بالزمن ومن ثم نحصل على سلسلة زمنية تبين تقديرات تغيرات المبيعات بمرور الزمن . تعتبر طريقة المربعات الصغرى من أشهر الطرق لتحديد معادلة خط المستقيم الذي تكون عنده مربعات الإنحراف أقل من ما يمكن أو مجموع مربعات الإنحراف ينقص عن مجموع مربعات الإنحراف في أي خط مستقيم أخر، إذ الخط الذي يحدد بهذه الطريقة يعطي تقريبا الإتجاه العام لدالة المبيعات التي تفرض أنها :

$$Y = ax_i + b$$

حيث Y : المبيعات التقديرية .

X : الفترة الزمنية المرغوب تقدير مبيعاتها .

أما قيم a و b تتمثل في :

$$a = \frac{\sum X_i Y_i - n\overline{X}\overline{Y}}{\sum X_i^2 - n\overline{X}^2} \qquad b = \bar{y} + a\overline{X}$$

$$X = \sum Xi / n$$
$$Y = \sum Yi / n$$

معامل الإرتباط : معامل الإرتباط يحدد لنا قوة الإرتباط بين المبيعات والتغيرات الأخرى الخاصة بالتنبؤ بحجم المبيعات

$$r = \frac{n\varepsilon xy - (nx)(ny)}{\sqrt{[(n\varepsilon x^2 - (n\varepsilon x^2)(n\varepsilon y - \varepsilon y)^2]}}$$

يكون معامل الإرتباط محصور بين $1-$ و 1 والتي تبين قوة الإرتباط بين متغيرين إلا في حالة معامل الإرتباط 0 فهذا يعني أنه لا يوجد إرتباط .

2. **طريقة المتوسطات المتحركة:** تستخدم هذه الطريقة للتخلص من التقلبات والاختلالات التي تشمل عليها أرقام السلسلة الزمنية وتستعمل أيضا بالنسبة للتقلبات الدورية وكذا التقلبات الفصلية. تستعمل هذه الطريقة عندما تكون البيانات على المبيعات الحقيقية مربحة في سلسلة زمنية واحدة. تتم عملية التقدير وفقا للكيفية الآتية:

- تحديد الهدف من التقدير.
- يجب أن تقسم المنتوجات المراد بيعها إلى مجموعات متجانسة.
- معرفة العوامل التي تؤثر على مبيعات كل مجموعة وترتيبها حسب قوة تأثيرها.
- اختيار أسلوب التنبؤ الذي يناسب كل مجموعة متجانسة.
- جمع البيانات والمعلومات وتحليلها علميا واستخلاص النتائج.

إعداد موازنة المبيعات

إن وضع برنامج للمبيعات يجب أن يتبعه موازنات للمبيعات وتعد موازنة المبيعات إما على أساس موسمي أو على أساس المنتوجات أو الأقسام أو العملاء أو رجال البيع أو مناطق البيع أو على أساس بعض هذه الأسس السابقة الذكر مجتمعة وفيما يلي نتعرض لبعض أسس التوزيع:

1- **التوزيع الموسمي**: إن المبيعات لا تباع مرة واحدة خلال السنة ولكن تباع على فترات مختلفة والعادات والتقاليد تؤثر على سلوك المستهلك بحيث تتفاوت الكمية المباعة من بضاعة معينة من موسم لآخر وهذا التفاوت والاختلاف في درجة بيع البضاعة من فترة لأحرى بالتغيرات الموسمية. ولهذا تحلل مبيعات الفترات السابقة لتحديد التغيرات الموسمية لمبيعات كل بضاعة على حدا ويستخرج متوسط التغيرات الموسمية قي شكل نسبة مئوية بحيث يمثل الموسم نسبة مئوية من مبيعات السنة.

مثال:

قامت إحدى المؤسسات باستخراج متوسط مبيعاتها خلال خمس سنوات السابقة وكانت النتائج كما يلي:

جانفي	فيفري	مارس
% **8**	% **9,2**	% **11**
الفصل الثاني	الفصل الثالث	الفصل الرابع
% **30**	% **17,2**	% **24,6**

المتوسط الشهري : **8,33** % المتوسط الفصلي : **25** %

يقدر برنامج السنة السادسة ب **5** ملايين دج .[38]

سوف تقوم المؤسسة بجملة للدعاية والإشهار والتي ستؤدي إلى إرتفاع نسبة المبيعات في الفصل الرابع من السنة القادمة وإنخفاض نسبة المبيعات في الفصل الثاني والثالث كما يلي:[39]

- زيادة النسبة المئوية للمبيعات بثلاث نقاط في الفصل الرابع.
- انخفاض النسبة المئوية بنقطتين في الفصل الثاني.
- إنخفاض النسبة المئوية بنقطة واحدة في الفصل الثالث.

في ضوء هذه البيانات يتوزع برنامج السنة السادسة كما يلي:

برنامج السنة حسب المثال السابق .

الفترة الزمنية	النسبة المئوية	المبيعات التقديرية
جانفي	% 8	400000
فيفري	% 9,2	460000
مارس	% 11	550000
الفصل الثاني	% 28	1400000
الفصل الثالث	% 16,2	810000
الفصل الرابع	% 27,6	1380000
المجموع	**% 100**	**5000000**

المصدر : فركوس محمد ، مرجع سابق ، ص 35 .

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

- نسبة توزيع السكان على المناطق والنمو الديموغرافي.
- دراسة حركات إنتقال السكان من منطقة إلى أخرى.
- المستوى الإقتصادي والإجتماعي لسكان المناطق المختلفة.
- بالنسبة للمنتجات الصناعية تؤخذ بعين الإعتبار عدد الشركات وحجمها والعاملين فيها.

مثال: تقدر المبيعات المتوقعة لإحدى الشركات في السنة القادمة ب 6 ملايين دج سوف توزع على أربع مناطق، ومن دراستها للمناطق الأربعة تبين بأن المبيعات سوف توزع كما يلي:

المنطقة الأولى: **18** % المنطقة الثالثة **24** %

المنطقة الثانية: **28** % المنطقة الرابعة **30** %

توزيع المبيعات حسب المناطق.

المناطق	النسبة المئوية	المبيعات المتوقعة
المنطقة الأولى	%18	1080000
المنطقة الثانية	%28	1440000
المنطقة الثالثة	%24	1680000
المنطقة الرابعة	%30	1800000
المجموع	%100	6000000

3- **التوزيع على أساس المنتوجات:** إن هدف هذا التوزيع هو تمكين المؤسسة من متابعة وتقييم تطور مبيعات كل منتوج والطريقة المتبعة في التوزيع هي إما توزيع حسب السنوات السابقة أو توزيع حسب أهمية هامش الربح بحيث ستعمل المؤسسة على بيع المنتوجات التي لها هامش ربح كبير وتشجيعها والتقليل من بيع المنتوجات التي لها هامش ربح ضعيف ويصعب تسويقها كما أن التوزيع على أساس المنتوجات يساعد على معرفة مدى تأثير المنتوجات الجديدة على مبيعات المنتوجات القديمة.

مثال: كانت مبيعات إحدى المؤسسات في السنة الماضية 12000000 دج موزعة على ثلاث منتوجات A،B ، C كما يلي:

توزيع المبيعات حسب المنتوجات.

المنتوجات	المبيعات	النسبة المئوية
A	3000000	% 25
B	4800000	% 40
C	4200000	% 35
المجموع	12000000	% 100

المصدر : مُحَمَّد فركوس ، مرجع سابق ، ص 40 .

ترغب المؤسسة في بيع منتوج جديد (D) في السنة القادمة زيادة على المنتوجات الأخرى وتقدر المبيعات التقديرية للمنتوج الجديد (D) ب 3 ملايين أي سيؤدي إلى إرتفاع المبيعات بنسبة 20% مع افتراض أن كمية المبيعات للمنتوجات القديمة سوف تبقى ثابتة بدون تغيير في السنة القادمة فالتوزيع سيكون كما يلي :

التوزيع الجديد .

المنتوجات	النسبة 1	النسبة 2	المبيعات التقديرية
A	25 %	20%	3000000
B	40 %	32 %	4800000
C	35 %	28%	4200000
D		20 %	3000000
المجموع	100%	100%	15000000

المصدر: مُحَّد فركوس، مرجع سابق، ص 38.

4- **موازنة المجموع:** يمكننا أن نقول أنه لا يوجد تصميم واحد يكون صالحا في كل المؤسسات ولذلك بإمكان كل مؤسسة أن تصمم الموازنة حسب ما تراه مناسبا وعموما تحتوي موازنة المجموع على النقاط التالية الرئيسية:

- توزيع المبيعات حسب المنتوج.
- تقدير المبيعات بالكميات والقيمة وسعر البيع.
- توزيع مبيعات كل منتوج توزيعا موسميا وحسب المناطق.

مثال: ترغب إحدى المؤسسات تسويق منتوجين (A وB) وتقدر المبيعات لكل منها كما يلي: A= 7200000 B= 4000000

ومن دراستها للمناطق والفصول توصلت إلى النتائج التالية:

توزيع المبيعات حسب المناطق .

المناطق	المنتوج A	المنتوج B
المنطقة الأولى	25%	20%
المنطقة الثانية	40%	35%
المنطقة الثالثة	25%	30%
المنطقة الرابعة	10%	15%

توزيع نسبة المبيعات حسب الفصول .

الفصول	A	B
الفصل الأول	40%	25%
الفصل الثاني	25%	20%
الفصل الثالث	10%	30%
الفصل الرابع	25%	25 %

المصدر : مُحَّد فركوس ، مرجع سابق ، ص 38 .

من خلال هذا يمكن إعداد موازنة إجمالي المبيعات على الشكل التالي:

موازنة إجمالي المبيعات.

	المنطقة 1	المنطقة 2	المنطقة 3	المنطقة 4	المجموع
المنتوج A					
الفصل الأول 0,40	720	1152	720	288	2880
الفصل الثاني 0,25	450	720	450	180	1800
الفصل الثالث 0,10	180	288	180	72	720
الفصل الرابع 0,25	450	720	450	180	1800
مجموع المبيعات A	1800	2880	1800	7200	7200
المنتوج B					
الفصل الأول 0,25	200	350	300	150	1000
الفصل الثاني 0,20	160	280	240	120	800
الفصل الثالث 0,30	240	420	360	180	1200
الفصل الرابع 0,25	200	350	300	150	1000
مجموع المبيعات B	800	1400	1200	600	4000
مجموع المبيعات	2600	4280	3000	7800	11200

المصدر: مُحَّد فركوس، مرجع سابق، ص 40.

III-1-3- مسؤولية إعداد موازنة المبيعات وعلاقتها بالموازنات الأخرى[40]

أولا: مسؤولية إعداد موازنة المبيعات

تقع المسؤولية الأساسية والمباشرة في إعداد موازنة المبيعات على عاتق مدير المبيعات ويجب أن تكون موازنة المبيعات شاملة ومتكاملة ومرتكزة على الخطة الاستراتيجية طويلة الأجل لمنشأة الأعمال، كما أن موازنة المبيعات يجب أن تأخذ في الاعتبار أوضاع السوق والطاقة الإنتاجية وخطط الترويج التي تؤثر تأثيرا مباشرا في تقدير كميات وقيم المبيعات.

ويمكن القول أن مسؤولية مدير المبيعات عند إعداد الموازنة الخاصة بالمبيعات تشتمل على ما يلي:

- وضع الأهداف التفصيلية للمبيعات.
- تحديد عدد ونوع المنتجات وتشكيلتها وتصنيفها.
- تحديد استراتيجيات الأسعار والخصومات والعروض الخاصة.
- وضع الاستراتيجيات والسياسات التفصيلية والبرامج التسويقية التفصيلية الأخر (الترويج، البيع والتوزيع، الأبحاث والدراسات التسويقية).

- وضع موازنة المبيعات بالكميات والقيم.
- توفير المعلومات التي يحتاج إليها مدير الإنتاج لإعداد موازنة الإنتاج.
- توفير المعلومات التي يحتاج إليها مدير إدارة الموازنات.

كذلك يتحمل مسئولون آخرين مسؤوليات غير مباشرة في إعداد هذه الموازنة وذلك على النحو الوارد في الجدول التالي:

جدول (1.1): مسؤولية الإدارات الأخرى في إعداد موازنة المبيعات

المستوى الوظيفي للمسئول	المسؤوليات الملقاة على عاتقه
الإدارة العليا	- تحديد الأهداف التسويقية العامة. - وضع الاستراتيجيات والسياسات العامة للمنتجات. - وضع الاستراتيجيات والسياسات العانة للأسعار. - وضع الاستراتيجيات والسياسات التسويقية العامة الأخرى.
مدير إدارة الموازنات	- تحقيق التنسيق والربط بين موازنة المبيعات والموازنات الأخرى.
مدير الإنتاج	- توفير المعلومات على الطاقة الإنتاجية المتاحة.
مدير مناطق البيع (أقسام البيع)	- تقدير كمية المبيعات من كل منتج في المناطق(الأقسام)التي يكون على الإشراف على البيع فيها. - مساعدة مدير المبيعات في إعداد موازنة المبيعات.
المدير المالي	- توفير المعلومات المحاسبية المتعلقة بالمبيعات وتصنيفها حسب احتياجات مدير المبيعات عن السنوات الخمس السابقة على إعداد الموازنة. - إجراء تحليل باستخدام المؤشرات المالية لتحديد الربح المقدر نتيجة تطبيق موازنة المبيعات. - إجراء الدراسات والتحليلات المالية التي يطلبها مدير المبيعات.

ثانيا: علاقة موازنة المبيعات بالموازنات الأخرى

تعتبر موازنة المبيعات هي العامل الحاكم أو المؤثر أو حجر الزاوية التي تبنى عليه الموازنات الأخرى في منشاة الأعمال، لأنها القاعدة التي يرتكز عليها مدير الإنتاج، ويمكن توضيح العلاقة بين موازنة المبيعات والموازنات الأخرى من خلال الجدول التالي:

جدول(2.1): موازنة المبيعات وعلاقتها بالموازنات الأخرى.

موازنة المبيعات	مدخلات الموازنة	مخرجات الموازنة
• الهدف تقدير كمية وقيمة المبيعات خلال فترة الموازنة وذلك حسب المنتج والمنطقة الجغرافية وفئة العملاء مدير المبيعات	• الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل • الأهداف التسويقية العامة. • اتجاهات السوق وحصة المؤسسة منه. • سياسات المنتجات والأسعار. • استراتيجيات الترويج. • الإنفاق الرأسمالي.	• موازنة الإنتاج:كمية المنتجات المقدر بيعها. • موازنة مصاريف البيع والتوزيع. كمية المبيعات وحجم نشاط البيع والتوزيع. • موازنة نتائج الأعمال: الإيرادات أو قيمة المبيعات المقدرة • موازنة التدفق النقدي: قيمة توقيت وتحصيل المبيعات • موازنة المركز المالي: الحركة المدينة للعملاء.

III-3- الرقابة على موازنة المبيعات [41]

III-3-1-الرقابة الموسمية والجهوية

لتحقيق الرقابة على تنفيذ موازنة المبيعات فانه ينبغي إعداد مجموعة من التقارير التي تبين فيها المبيعات االفعلية لكل منطقة.

1. ***الرقابة الموسمية:*** فإذا تبين بان فترة معينة كان حجم المبيعات ضعيف في منطقة معينة أو في جميع مناطق البيع فيمكن إرجاع هذا إلى سبب الركود في تلك المنطقة أو في جميع المناطق، أما إذا كان حجم المبيعات ضعيفا خلال فترة معينة ففي هذه الحالة على الإدارة أن تراقب الممثلين وذلك برقابة المسافات المقطوعة.
2. ***الرقابة الجهوية:*** إذا كان الاتجاه العام للمبيعات في منطقة معينة يختلف عن الاتجاه العام في المناطق الأخرى فانه يستوجب البحث عن أسباب هذا الاختلاف لتصحيحها وتجنب وقوعها في المستقبل

وتنصب عملية الرقابة على وكلاء البيع، والأسباب من الممكن أن تكون خارجية كالإضرابات العمالية في منطقة معينة أو الركود المحلي...، أو أسباب داخلية كالنقص في التمويل لمنطقة معينة أو عدم كفاءة رجال البيع والممثلين وعدم أداء أعمالهم كما يجب.

III-2-3-الرقابة على كل من المنتجات ومركز مسؤولية الإيرادات

لتحقيق الرقابة على تنفيذ موازنة المبيعات فإنه ينبغي إعداد مجموعة من التقارير التي تبين فيها المبيعات الفعلية لكل نوع من أنواع المنتجات. وأحسن مؤشر يمكن الاعتماد عليه كأداة للرقابة هو معيار النتيجة، والذي يحسب وفق العلاقة التالية:

$$R=CA-CP-AC$$

$$E/R=R_r-R_b$$

$$E/R=(CA_r-CP_r-AC_r)-(CA_b-CP_b-AC_b)+CP_p-CP_p$$

$$E/R=[(CA_r-CP_p)-(CA_b-CP_b)]-(CP_r-CP_p)-(AC_r-AC_b)$$

الهامش – [الهامش الموازني – إ/ ت الإنتاج – انحراف/ت إدارية أخرى

الفعلي]

مسؤولية المصالح الإدارية الأخرى — مسؤولية المصالح الإنتاجية — مسؤولية المصالح التجارية

R: النتيجة

CA_r: رقم الأعمال الفعلي

CA_b: رقم الأعمال الموازني

CP_r: تكلفة الإنتاج الحقيقية

CP_b: تكلفة الإنتاج الموازنية

CP_p: تكلفة الإنتاج (المقدرة) الموازنية المتعلقة بالإنتاج الفعلي

AC_r: تكاليف أخرى حقيقية

AC_b: تكاليف أخرى موازنية

المقدر: p, préétablie ، الموازني: b. budgétaire ، الحقيقي : r. réel

تحليل الانحرافات:

بالاضافة إلى مؤشر النتيجة، ينبغي على المسير أن يقوم بتحليل مؤشر الهامش ومؤشر رقم الأعمال، وتحلل هذه الانحرافات كمايلي.

تحليل الانحراف على الهامش:

من المستحسن أن يكون الهدف المحدد لمصلحة البيع هو هدف تحقيق هامش معني عوضا من أن يكون الهدف هو تحقيق رقم أعمال معني، ويساعد تحليل الانحرافات على الإجابة على الأسئلة التالية:

1- هل الهامش أعلى أو أقل من المتوقع؟

2- هل كمية المبيعات أكبر أو أقل من الكمية المقدرة؟

3- هل كان مزيج البيع الفعلي أفضل أو أسوء من مزيج البيع التقديري؟

أ- حالة المؤسسة تبيع منتج واحد:

في هذه الحالة غالبا ما تتأثر المؤسسة بمتغيرين فقط هما: السعر والكمية

1- الانحراف على السعر:

$$E/P= (p_r - p_b) Q_R \qquad M_r - M_p$$

P_r: سعر البيع الحقيقي

P_b: سعر البيع الموازني

Q_R: كمية المبيعات الحقيقية

2- الانحراف على الكمية:

$$E/Q= (Q_R - Q_b) M_b$$

$$E/Q= (Q_R - Q_b).(P_b - C_b)$$

Q_R: كمية المبيعات الفعلية

Q_b: كمية المبيعات الموازنية

M_b: الهامش الموازني للوحدة marge budgétaire

P_b: سعر البيع الموازني

C_b: تكلفة الإنتاج الموازني

أ- انحراف الهامش في حالة أكثر من منتج:

1- انحراف السعر:

$$E/P= (P_r – P_b).Q_R$$

$$E/P= M_r – M_p$$

P_r: سعر البيع الحقيقي

P_b: سعر البيع الموازني

Q_R: الكمية الحقيقية للمبيعات

2- الانحراف في الحجم الإجمالي:

E/VG = E/**V**olume **G**lobal

$$E/VG = (CA_p – CA_b).t_b$$

CA_p: رقم الأعمال المقدر $\sum Q_R . P_b$

CA_b: رقم الأعمال الموازني $\sum Q_b . P_b$

t_b:معدل الهامش الموازني $t_b = \frac{M_b}{Ca_b} = \frac{CA_b – CP_b}{CA_b}$

CA_b: رقم الأعمال الموازني

CP_b: التكاليف الموازنية

3- **الانحراف على تركيبة المبيعات:** E/CV=E/Composition des Ventes

$$E/CV= (t_p – t_b) . CA_p$$

t_p : معدل الهامش المقدر

$$M_p = CA_p – CP_p$$

$$t_p= \frac{M_p}{CA_p}$$

III-3-الموازنة التقديرية للإنتاج.

تهدف الموازنة التقديرية للإنتاج إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة أن تنتجها خلال فترة الموازنة حتى يلبي احتياجات الموازنة التقديرية للمبيعات في الوقت المناسب.

عملية تقدير ومراقبة برنامج الإنتاج تقوم بها الأقسام الآتية: مكتب الدراسات، مكتب الأساليب، مصلحة الترتيب الصناعي، مصلحة الانطلاقية، مصلحة المستخدمين، مصلحة مراقبة التسيير ... الخ.

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

III-3-1- أنظمة الإنتاج وطريقة إعداد الموازنة.[42]

أولا–الإنتاج على أساس الأوامر الخاصة الطلبات.

نلاحظ أن المؤسسة في هذه الحالة تقوم بصناعة أنواع خاصة من المنتجات لتفنيد طلبات الزبائن وفي هذه الحالة المؤسسة لا تنتج منتوجات تامة لأجل التخزين، فمن واجبها إذن وضع النظام الذي يمكنها من إنتاج وتسليم المنتوجات في أقرب وقت ممكن. ونظرا أن التنبؤ بالمبيعات ليس سهلا في هذا النموذج من الإنتاج فانه من الصعب إنتاج منتجات مقدما قبل الحصول على الطلبيات. ورغم هذا فيمكن للمؤسسة أن تبدأ في إنتاج بعض الأجزاء مقدما حتى تلبي طلبات الزبائن في الأوقات المحددة.

ثانيا–الإنتاج بالسلسلة أو الإنتاج المستمر.

ويتضمن هدا النوع:

- المعدات المنتجة بالسلسلة، الشاحنات، الآلات، بعض معدات مكتب .....الخ.
- المنتوجات الصناعية، الإسمنت، الزجاج.....الخ.

خصائص الإنتاج المستمر: يمكن التنبؤ بالمبيعات عن طريق:

- ✓ دورة الإنتاج: تكون قصيرة على العموم (بعض الأسابيع على الأكثر).
- ✓ يستوجب على المؤسسة تخزين كميات معتبرة وبصفة دائمة من المنتوجات التامة الصنع المقابلة الطلب.

III-3-2- تحديد البرنامج الإنتاجي للانتاج المستمر.

لمعرفة برنامج المبيعات التقديرية نستنتج برنامج الإنتاج كما يلي: [43]

الإنتاج = المبيعات + مخزون آخر مدة المستهدف – مخزون أقل المدة

يجب أن نحدد مستوى مخزون آخر المدة الذي تريد المؤسسة أن تحققه.

ويتحدد مخزون آخر المدة بأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل نذكر منها:

- ✓ المستوى الذي لا يجب تجاوزه من احتياجات رأس المال العامل.
- ✓ مستوى مخزون أول المدة المتواجد حاليا الذي ممكن أن يكون قد وصل إلى مستوى متدني جدا أو العكس.

بعد تحديد مستوى المخزون نستطيع إعداد برنامج الإنتاج، ثم تأتي المرحلة اللاحقة المتمثلة في التعرف هل أن الطاقة الإنتاجية المتاحة حاليا، والمتوقعة تكفي لتنفيذ برنامج الإنتاج أم لا. فإذا كانت هناك قيودا انتاجية فيجب أن نبحث عن الحل الأمثل، أو الحل الذي يسمح بأخذها بعين الاعتبار مع المحافظة على المبيعات المقدرة، وذلك عن طريق تحديد القيود الإنتاجية المتمثلة في:

- **القيود المتعلقة بالمعدات الإنتاجية:** يتعلق الأمر بتحديد الوقت المنتج الذي تسمح به طاقة الآلات المتواجدة أو المتوقعة وتحديد نقاط الاختناق في الورشات، فبمعرفة وقت النشاط العادي للآلة الذي هو عبارة عن الوقت الذي تكون فيه الآلة مشغلة، نقدر الوقت الغير المنتج الذي يتمثل في أوقات ضبط وتركيب المعدات وقت الصيانة، أوقات الاستراحة للعمال، أوقات التوقفات التقنية، أوقات التوقف لتموين الورشة بالمواد الأولية .....الخ.

فالوقت المنتج هو حاصل طرح الوقت غير المنتج من وقت النشاط.

- **القيود المتعلقة باليد العاملة المباشرة:** نتحصل على الوقت المنتج لليد العاملة المباشرة من حاصل طرح الوقت الغير المنتج من مجموع عدد ساعات الحضور.
- **القيود الإنتاجية الأخرى:** ممكن أن توجهنا قيود إنتاجية أخرى تتعلق بالمساحة المتاحة للتخزين، أو العرض أو الوقت المتاح من اليد العاملة الماهرة، بعض الورشات تحتاج إلى مهارة معينة، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار معدل الإنتاج غير القابل للتسويق نظرا لعدم توفره على المواصفات المطلوبة من الجودة.

III-3-3- الموازنة التقديرية لمستلزمات برنامج الإنتاج.[44]

بالنسبة للمؤسسة الإنتاجية فإن تحديد موازنة الإنتاج تأتي بعد عملية تحديد موازنة المبيعات، بحيث يهدف خطة الإنتاج إلى تخطيط العمليات الإنتاجية والتنسيق فيما بينها بشكل يضمن تدفق الإنتاج بمعدل ينسجم مع معدل طلبات الزبائن على المنتج، ولهذا فإن موازنة الإنتاج تتأثر أيضا بسياسة المخزون في المؤسسة، سواء فيما يخص المواد الأولية، أو فيما يخص المنتجات النهائية، ذلك لأن المخزون سيؤثر بشكل مباشر على حجم الإنتاج اللازم لمواجهة المبيعات، بحيث تعطى موازنة حجم الإنتاج بالشكل التالي:

موازنة حجم إنتاج الفترة = المبيعات المخططة + المخزون المرغوب فيه في آخر الفترة – المخزون المرغوب فيه في بداية فترة الموازنة.

وبعد تحديد حجم الإنتاج تأتي عملية تحديد التكاليف المباشرة والغير مباشرة لعملية الإنتاج وذلك من خلال تحديد البرامج والأنشطة اللازمة لعملية الإنتاج ومختلف التكاليف المباشرة والغير مباشرة لتحقيق المستوى المطلوب من الإنتاج، وعلى هذا المستوى تعد نوعين أساسين من الموازنة هما: موازنة مستلزمات برنامج الإنتاج المباشرة والمتمثلة أساسا في استهلاك المواد الأولية واليد العاملة وموازنة المصاريف الغير مباشرة.

أولا–موازنة مستلزمات برنامج الإنتاج المباشرة :تقوم هذه الموازنة بتحديد متطلبات الإنتاج من التكاليف المباشرة والمعبر عنها غالبا في المادة الأولية واليد العاملة المباشرة، وعليه فإن الموازنتين الرئيسيتين اللتان تتفرعان عن هذه الموازنة ما موازنة التموين الخاصة بالمواد الأولية وموازنة المستلزمات من اليد العاملة المباشرة.

- **موازنة التموين الخاصة بالمواد الأولية :** كما تتحدد موازنة الإنتاج نسبة إلى المبيعات وسياسة التخزين، فإن موازنة التموين تتحدد نسبة إلى حجم الإنتاج والكميات اللازمة من المواد الأولية مع الأخذ بعين الاعتبار لسياسة التخزين الخاصة بالمواد الأولية، بحيث تتحدد موازنة المشتريات من المواد الأولية بالصيغة التالية : [45]

مشتريات المواد الأولية = احتياجات الإنتاج من المواد الأولية + مخزون آخر الفترة من المواد الأولية – مخزون أول الفترة

بتحديد كمية المشتريات اللازمة، تقوم المؤسسة بتقدير قيمة هذه المشتريات نسبة إلى أسعارها في السوق وهي نفسها القيمة التي يتم اعتمادها في احتساب تكلفة الإنتاج المباشرة، إضافة إلى قيمة المواد الموجودة في المخازن وطريقة تسيير الإخراجات من هذه المواد المعتمدة من قبل المؤسسة، ويكون تحديد القيمة أكثر دقة عندما تكون المؤسسة تتعامل مع خطوط توريد ثابتة، إذ يساعدها ذلك أيضا في التوزيع الدقيق للموازنة على مدار الدورة الإنتاجية.

- **موازنة اليد العاملة المباشرة :** توضح موازنة العمل المباشر الاحتياجات المطلوبة للوفاء ببرنامج الإنتاج من كل نوع من أنواع العمالة المباشرة عبر جميع مراكز الإنتاج ، حيث تتحدد العمالة اللازمة نسبة إلى الكمية المخططة للإنتاج وإلى الدراسة الفنية. الهندسية لمعدلات استخدام هذه العمالة في العملية الإنتاجية.[46]

ثانيا– موازنة المصاريف الصناعية الغير مباشرة : إضافة إلى موازنة مستلزمات برنامج الإنتاج المباشرة، المؤسسة عليها أن تعد موازنة المصاريف الصناعية الغير مباشرة، حيث تهدف هذه الموازنة إلى بيان عناصر الكلفة التي لا تدخل في تركيب المنتج مباشرة ولكنها ضرورية للعملية الإنتاجية، بل هي من الضرورة بما يفوق في بعض الصناعات التكاليف المباشرة وذلك نظرا لتغير معطيات الصناعة، حيث ظهرت متطلبات ومعطيات جديدة تضمنت تسيير نوع آخر من العمليات يتجه أكثر نحو ضرورة دعم العمليات نحو العملاء وضمان الجودة في المنتجات من خلال الأنشطة الداعمة وأنشطة البحث والتطوير، هذا إضافة إلى التطور التكنولوجي الذي غير في بعض مفاهيم التكلفة المباشرة خصوصا فيما يتعلق باليد العاملة.

III-3-4- الانحرافات على مستوى مستلزمات برنامج الإنتاج.

تنقسم الانحرافات على مستوى التكلفة إلى انحرافات على مستوى التكلفة المباشرة وانحرافات على مستوى التكلفة الغير مباشرة.

أولا :الانحرافات على مستوى التكلفة المباشرة. [471]

1 - الانحرافات على مستوى المواد الأولية: المواد المعنية بهذا الانحراف هي المواد التي تدخل مباشرة في عملية الإنتاج، أما اللوازم والمواد التي لا تدخل في عملية الإنتاج مباشرة فهي تدخل في نطاق تحليل المصاريف الصناعية الغير مباشرة.

الانحراف الكلي = التكلفة الفعلية – التكلفة التقديرية.

وينقسم الانحراف الكلي إلى:

أ– انحراف السعر: وهو ينجم عن التغير في السعر الفعلي عن السعر التقديري للمواد الأولية.

انحراف السعر = (السعر الفعلي – السعر التقديري) * الكمية الفعلية.

ب–انحراف في الكميات المستهلكة: وترجع إلى الضياع والتلف وفساد المواد.

انحراف الكمية = (الكمية الفعلية – الكمية التقديرية) * السعر المعياري.

ويمكن تحليل انحراف كمية المواد إلى إنحرافين: انحراف مزيج المواد وانحراف عائد المواد.

– انحراف مزيج المواد: هذا النوع من الانحراف يظهر كنتيجة للتغير الناجم عن اختلال المزيج المستعمل، وفي هذه الحالة فإن المزيج يعبر عن مزيج المواد الأولية المستعملة في عملية الإنتاج، مثلا قد يقوم قسم الإنتاج باستعمال كميات أقل من مادة ويعوض ذلك بزيادة الكميات المستعملة من المادة الأخرى، كحالة عدم توفر المادة بالكميات المناسبة أو أن سعرها مرتفع في السوق ويحسب هذا الانحراف كما يلي:

انحراف مزيج المواد = (نسبة المزيج التقديري – نسبة المزيج الفعلي) * الكمية الكلية الفعلية * (متوسط السعر التقديري – السعر التقديري).

انحراف مزيج المواد يكون ملائما في الحالتين التاليتين:

- ✓ إذا ارتفعت نسبة الاستعمال في المادة الأولية التي سعرها أقل من متوسط السعر التقديري.
- ✓ إذا انخفضت نسبة الاستعمال في المادة الأولية التي سعرها أكبر من متوسط السعر التقديري.

انحراف مزيج المواد يكون غير ملائم في الحالتين التاليتين:

- ✓ إذا ارتفعت نسبة الاستعمال في المادة الأولية التي سعرها أكبر من متوسط السعر التقديري.
- ✓ إذا انخفضت نسبة الاستعمال في المادة الأولية التي سعرها أقل من متوسط السعر التقديري.

–انحراف العائد: قبل البدا في العمليات الإنتاجية غالبا ما يتم تحديد معيار للعائد العادي المرتقب والذي يمثل كمية المنتوجات التامة (الإخراجات الحاصلة) الناجمة عن استعمال كمية معيارية من المواد الأولية (الإدخالات)، فالاختلاف فيما بين العائد المعياري و العائد الفعلي هو ما يشار إليه بانحراف العائد.

انحراف العائد = (الكمية الفعلية – الكمية التقديرية من المواد للنتاج الفعلي) * متوسط السعر التقديري.

2 - الانحرافات على مستوى اليد العاملة [48] : يظهر الانحراف الكلي لليد العاملة كمحصلة للفرق فيما بين التكلفة الفعلية والتكلفة التقديرية.

الانحراف الكلي = التكلفة الفعلية – التكلفة التقديرية.

حلل هذا الانحراف إلى انحراف معدل أجرة الساعة و انحراف كفاءة العمل، فالأول يقابل انحراف السعر في المادة الأولية والثاني يقابل انحراف الكمية.

انحراف معدل أجرة السعة = (المعدل الفعلي – المعدل التقديري) * الزمن الفعلي.

انحراف كفاءة العمل = انحراف كمية الوقت = (الزمن الفعلي – الزمن التقديري) * معدل الأجرة التقديرية.

يمكن أن نحلل انحراف كفاءة العمل إلى إنحرافين، انحراف مزيج العمل وانحراف عائد العمل كما هو الشأن بالنسبة لانحراف كمية المواد.

–انحراف مزيج العمل: يحلل انحراف مزيج العمل بنفس منطق انحراف مزيج المواد عندما يتغير عنصر الإنتاج من المادة الأولية إلى اليد العاملة، ويتم حساب انحراف مزيج العمل كما يلي:

انحراف مزيج العمل = (نسبة المزيج التقديري للعمل – نسبة المزيج الفعلي للعمل) * عدد الساعات الفعلية *

(متوسط معدل الأجرة التقديرية – معدل الأجرة التقديرية).

–انحراف عائد العمل: يشبه هذا الانحراف انحراف عائد المواد، ينشأ هذا الانحراف عندما يكون العائد الفعلي يختلف عن العائد المعياري أو المتوقع ويتم حسابه كما يلي:

انحراف عائد العمل = (حجم الساعات الفعلية – حجم الساعات التقديرية المسموح للإنتاج الفعلي) * متوسط معدل الأجرة التقديرية.

ثانيا :الانحرافات على مستوى المصاريف الصناعية الغير مباشرة.

تستند عملية التحليل الموازني فيما يخص المصاريف الصناعية الغير مباشرة إلى نوعين من الموازنات، الموازنة الإحصائية والموازنة المرنة.

1-الموازنة الإحصائية [49] : هي موازنة يتم إعدادها استنادا إلى مستوى ثابت من النشاط، والذي لا يتم تغييرها فيما بعد أثناء عملية التحليل مهما كان حجم النشاط الحقيقي (الإنتاج الحقيقي، المبيعات الحقيقية، العدد الحقيقي لوحدات العمل).

2- الموازنة المرنة: هو نوع الموازنة القابلة للتعديل على حسب المتغيرات اللاحقة للنشاط الفعلي (حجم الإنتاج الحقيقي، المبيعات الحقيقية، العدد الحقيقي لوحدات العمل)، بحيث تسمح الموازنة المرنة بتوسيع مجال التحليل وفق تكييف المعطيات المقدرة على أساس معطيات النشاط الحالية، التي من خلالها يتم إعطاء أبعاد أخرى للانحرافات تفصل في جوانب المسؤولية الخفية والتي لا يمكن إظهارها وفق الموازنة الإحصائية.

وتنقسم التكاليف الغير مباشرة إلى تكاليف غير مباشرة ثابتة وتكاليف غير مباشرة متغيرة:

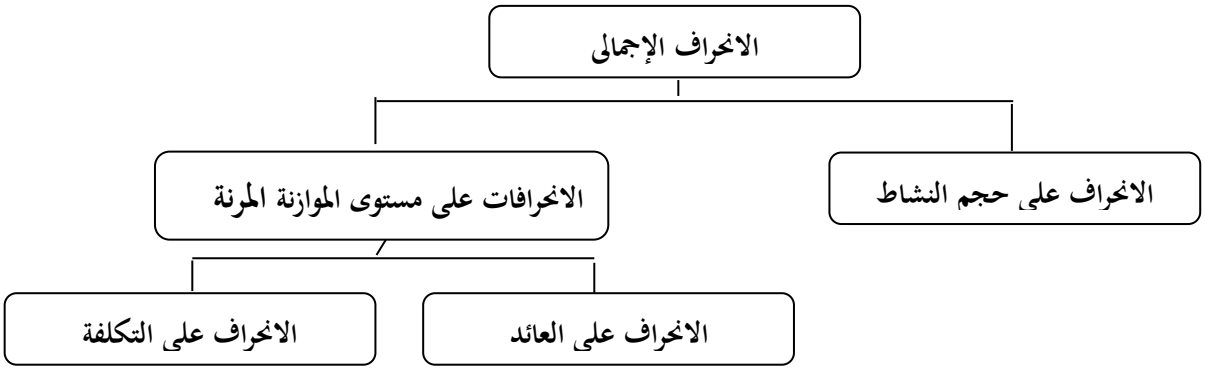
- **التكاليف الغير مباشرة المتغيرة:** وهي تلك التكاليف التي تحمل قيمة مضافة بدون أن تدخل مباشرة في العملية الإنتاجية ولا تتسم بالثبات مثل (اللوازم الغير مباشرة، اليد العاملة الغير مباشرة، الطاقة).

- **التكاليف الغير مباشرة الثابتة**[50]: التكاليف الغير مباشرة الثابتة هي الأخرى تحمل قيمة مضافة بدون أن تدخل مباشرة في العملية الإنتاجية لكنها تتسم بالثبات مثل (الإهتلاكات، بعض التكاليف الإدارية...إلخ).

1- الانحرافات على التكاليف الغير مباشرة المتغيرة :تحدد مرجعية العمل في تحليل التكاليف الغير مباشرة المتغيرة على أساس الموازنات المرنة وفق الخطوات التالية:

- ✓ تحديد التكاليف الغير مباشرة المتغيرة المتضمنة في مركز التحليل.
- ✓ تحديد وحدة العمل الملائمة (حيث يستند في ذلك إلى طرق إحصائية كمعامل الارتباط لدراسة مدى ارتباط بعض المتغيرات المقترحة كوحدة عمل محرك للتكلفة الغير مباشرة المتغيرة).
- ✓ تقدير التكلفة الوحدوية المقدرة من التكاليف المتغيرة.

شكل رقم (II –1): الانحرافات الأساسية على مستوى التكلفة الغير مباشرة المتغيرة.



أ- **الانحراف الإجمالي:** وهو الانحراف الذي يظهر على مستوى الموازنة الإحصائية، نتيجة الاختلال فيما بين التقديرات والواقع، بحيث يؤخذ الفرق في مجمله بدون مراعاة الفارق فيما بين حجم النشاط الفعلي والمقدر.

الانحراف على مستوى الموازنة الإحصائية = الحصة الحقيقية من التكاليف الغير المباشرة المتغيرة – الحصة التقديرية للتكاليف الغير المباشرة المتغيرة.

ينقسم الانحراف الإجمالي على مستوى الموازنة الإحصائية إلى انحراف الموازنة المرنة وانحراف حجم النشاط:

ب- الانحراف على مستوى حجم النشاط: هو انحراف يظهر في فرق التقدير الإجمالي للتكاليف الغير مباشرة المتغيرة فيما بين الموازنة المرنة والموازنة الإحصائية ، فهذا الانحراف يتجه نحو تفسير الاختلاف فيما بين ما تم تقديره على أساس حجم معين من النشاط المتوقع ، وما كانت لتكون عليه التقديرات في حجم النشاط الفعلي، ولو رجعنا إلى الجدول أعلاه لوجدنا أن الاختلاف على المستوى الإجمالي للتكاليف هو كمحصلة للاختلاف في حجم النشاط المأخوذ كخلفية للدراسة عبر الموازنتين، وعليه فإن هذا الانحراف يسمى بانحراف حجم النشاط . وبالتالي فهو يساوي الصفر في حالة ما إذا كان حجم النشاط المتوقع هو نفسه حجم النشاط الفعلي.

الانحراف على مستوى حجم النشاط =حصة الموازنة المرنة من التكاليف الغير مباشرة المتغيرة – حصة الموازنة الإحصائية من التكاليف الغير المباشرة المتغيرة

ج- الانحراف على مستوى الموازنة المرنة: على خلاف الانحراف على مستوى الموازنة الإحصائية التي تدرس أثر تغير حجم النشاط على مجموع تقديرات التكلفة ، فإن الموازنة المرنة تقوم بدراسة أثر التغير الناجم عن الانحراف في تقديرات عناصر التكلفة الغير مباشر المتغيرة المعبر عنها في الجدول أعلاه لنفس حجم النشاط المعطى وهو حجم النشاط الحقيقي، فبالرجوع إلى الجدول نجد أن المتغير الثابت فيما بين الموازنة المرنة والمعطيات الفعلية للإنجاز يتمثل في حجم النشاط ، وبالتالي فإن الانحرافات تفسر الاختلال في تقديرات متغيرات عناصر التكلفة الغير مباشرة المتغيرة المعدة وفق الخطوات المشار إليها سابقا.

الانحراف على مستوى الموازنة الإحصائية = الحصة الحقيقية من التكاليف الغير مباشرة المتغيرة – الحصة التقديرية

ينقسم الانحراف على مستوى الموازنة المرنة إلى انحراف العائد وانحراف التكلفة.

د-انحراف **العائد للتكاليف الغير مباشرة المتغيرة:** يركز هذا الانحراف على التغير في وحدة العمل المقدرة وبالتالي إنتاجية المركز المعني وكفاءته في استغلال عناصر الإنتاج، فمثلا في مجال ساعات عمل الآلة الانحراف

الغير ملائم يفسر باستعمال عدد ساعات عمل آلة أكثر مما كان مقدر لنفس حجم الإنتاج، وذلك قد يرجع لعدة أسباب منها:

- ✓ خلل في برمجة مراحل الإنتاج من قبل مبرمج الإنتاج.
- ✓ الآلات تحتاج إلى إصلاح.
- ✓ خلل في الدراسة، بحيث أن معايير إنتاج الآلات لم تقم على أساس دراسات جيدة وفقا لشروط العمل.
- ✓ المؤسسة قامت بتلبية طلبات مستعجلة من خلال الضغط على العمليات الإنتاجية.

الانحراف على العائد للتكاليف الغير مباشرة المتغيرة = (العدد الحقيقي لوحدات العمل – العدد المقدر لوحدة العمل للإنتاج الحقيقي) * التكلفة المتغيرة لوحدة العمل المقدرة.

هـ– الانحراف على التكلفة الغير مباشرة المتغيرة : يعكس هذا الانحراف الفرق فيما بين التكاليف المتغيرة الحقيقية والتكلفة المتغيرة المقدرة لوحدة العمل والتي يشار إليها أيضا بالانحراف على موازنة التكلفة المتغيرة.

الانحراف على التكلفة الغير مباشرة المتغيرة =) التكلفة المتغيرة الحقيقية لوحدة العمل – التكلفة المتغيرة المقدرة لوحدة العمل) * العدد الحقيقي لوحدات العمل.

يكون الانحراف ملائم لسببين رئيسين:

1. تكلفة العنصر الحقيقية (اليد العاملة الغير مباشرة، التموين، الطاقة) أقل من التكلفة التقديرية.
2. الاستهلاك الحقيقي لهذه العناصر في مجموعها أقل من الاستهلاك المقدر.

2- انحراف التكاليف الغير مباشرة الثابتة :يتم إعداد الموازنة المرنة للتكاليف الغير مباشرة الثابتة وفقا للخطوات التالية:

- ✓ تحديد التكاليف الغير مباشرة الثابتة، بحيث يؤخذ مجموع هذه التكاليف كقاعدة لاحتساب التكلفة المعيارية لوحدة العمل.
- ✓ تحديد العدد المقدر لوحدات العمل.
- ✓ احتساب التكلفة المعيارية لوحدة العمل بالنسبة للتكاليف الثابتة.

التكلفة المعيارية لوحدة العمل للتكلفة الثابتة = التكلفة الثابتة المتغيرة / العدد المقدر لوحدات العمل

- ✓ احتساب التكلفة الثابتة المعيارية لوحدة الإنتاج.

التكلفة الثابتة المعيارية لوحدة الإنتاج = التكاليف الثابتة المقدرة/ الإنتاج المقدرة

التكلفة الثابتة المعيارية = عدد وحدات العمل لوحدة الإنتاج * التكلفة المعيارية الثابتة لوحدة العمل

=التكلفة الثابتة المعيارية لوحدة الإنتاج * حجم الإنتاج

يختلف تحليل التكلفة الغير مباشرة الثابتة فيما بين المنهج الأمريكي والمنهج الفرانكفوني، فوفق المنهج الأمريكي ينظر إلى هذا الانحراف من زاويتين رئيسيتين هما:

انحراف التكلفة = نصيب التكاليف الغير مباشرة الثابتة الفعلية – نصيب التكاليف الغير مباشرة الثابتة المقدرة

انحراف النشاط = التكاليف الغير مباشرة الثابتة المقدرة – (العدد المعياري لوحدات العمل للإنتاج الحقيقي * التكلفة المعيارية لوحدة العمل للتكاليف الثابتة).

بالنظر إلى حجم النشاط الفعلي، وهو بهذا يساوي الصفر في حالة تساوي حجم النشاط المقدر مع الفعلي.

بالنسبة لتحليل المخطط الفرنسي فهو يتفق مع النظرة الأمريكية فيما يخص انحراف التكلفة أو انحراف الطاقة حسب بعض المراجع، لكنه يضيف مستوى آخر من التحليل فيما يخص الانحراف الظاهر على مستوى النشاط في المنهج الأمريكي، حيث يفصل في هذا المستوى فيما بين الانحراف على النشاط والانحراف على العائد ,وبالتالي فهو لا يفصل كثيرا في مستويات لتحليل فيما بين التكلفة الغير مباشرة المتغيرة والتكلفة الغير مباشرة الثابتة .

انحراف التكلفة = نصيب التكاليف الغير مباشرة الثابتة الفعلية – نصيب التكاليف الغير مباشرة الثابتة المقدرة.

الانحراف على النشاط = التكاليف الثابتة التقديرية – (التكلفة المعيارية لوحدة العمل للتكاليف الثابتة * العدد الفعلي لوحدات العمل).

الانحراف على العائد = (العدد الفعلي لوحدة العمل – العدد المعياري لوحدات العمل المحمولة على الإنتاج الحقيقي) * التكلفة المعيارية الثابتة لوحدة العمل.

III-4- الموازنة التقديرية للتموين

تُعدّ الموازنة التقديرية للتموين من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة في اتخاذ القرارات، إذ تُستخدم كوسيلة للتخطيط والرقابة في آنٍ واحد. غير أنّ هذه الموازنة لا تمثل حلاً شاملاً لجميع مشكلات التسيير، بل يجب استعمالها ضمن حدود معيّنة، نظرًا لاعتمادها على التقديرات والتوقعات المرتبطة بحجم الانتاج التقديري، وبظروف السوق ومحيط المؤسسة، مثل تطور الطلب وتغير أذواق المستهلكين. لذلك ينبغي التعامل مع نتائج الموازنات التقديرية بحذر، مع إدراك ما يحيط بها من قيود واحتمالات عدم الدقة.

بعد إعداد موازنة المبيعات وموازنة الإنتاج يجب إعداد موازنة التموين لتحديد الكمية الازمة من المواد واللوازم الضرورية لضمان تنفيذ برنامج الإنتاج، مع التركيز على ضرورة شرائها بالكميات والأسعار المناسبة والجودة المناسبة، ومراعاة التحكم في التكاليف المتعلقة بتسيير المخزون.

III-4-1- تعريف الموازنة التقديرية للتموين

تُعرّف الموازنة التقديرية للتموين على أنها خطة كمية أو قيمية تتضمن تقديرات للمواد واللوازم الضرورية لتنفيذ برنامج الإنتاج، حيث تهدف إلى تحديد الكميات التي سيتم اقتناؤها في الأوقات المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة، مع ضمان الجودة المطلوبة.

وتُستخدم موازنة التموين في مختلف المؤسسات الاقتصادية، سواء كانت صناعية أو تجارية، من أجل ضمان تلبية احتياجات الإنتاج من المواد الأولية بالكميات والنوعية المناسبة، مع مراعاة قدرات التخزين، ومستوى النشاط، وظروف السوق.

عند إعداد الموازنة التقديرية للتموين فإن أول مرحلة لإعدادها تتمثل في تقدير مدخلات المؤسسة من مختلف السلع والمواد أما المرحلة الثانية فيتم فيها تحديد حجم الطلبية الأمثل وتحديد تكاليف التموين التي تكون أقل ما يمكن. وسيتم التعرض إلى نموذج ويلسن wilson على إعتباره الأكثر شيوعا في حساب المستويات المثلى للطلبية وعددها وتكاليفها.

إن سياسة التموين في المؤسسات الإقتصادية تبحث دائما على التحكم في حجم التكاليف ونوعية التدفقات السلعية والمالية الداخلة والخارجة من وإلى المؤسسة. وللقيام بهذه المهمة عادة ما يختص قسم التموين بوظيفتين هما:

-**وظيفة الشراء:** والتي تهتم بإعداد وتقديم طلبيات الشراء، إستلام المشتريات، متابعة تطور السوق؛

-**وظيفة تسيير المخزونات:** وتهتم بتوفير كل الشروط المادية والمحاسبية والإدارية لتسيير المخزونات، مما يسمح بتقليص تكاليف التخزين بتجنيب المؤسسة الإفراط في الكميات المخزنة، وضمان عدم انقطاع في المخزونات.

III-4-2- تحديد وحساب تكاليف التموين

تشمل تكلفة التموين مجموع التكاليف المرتبطة بعمليتي الشراء والتخزين، وتسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق أدنى تكلفة إجمالية ممكنة. ويتم حسابها وفق العلاقة التالية:

تكاليف التموين المقدرة = تكاليف الشراء + تكلفة تحصيل الطلبية + تكاليف الإحتفاظ والتخزين + تكاليف إنقطاع المخزون + تكاليف تراكم المخزون

ويمكن تقسيم تكاليف التموين إلى ما يلي:

أ. تكاليف الشراء

وهي مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة مقابل اقتناء المواد من الموردين، وتحسب بالعلاقة التالية:

تكلفة الشراء = سعر شراء الوحدة الواحدة × عدد الوحدات المشتراة

ب. تكلفة تحصيل الطلبيات

تمثل جميع التكاليف التي يتحملها قسم الشراء منذ لحظة الشعور بالحاجة إلى المادة وحتى استلامها، مثل مصاريف الاتصال، النقل، التأمين، ومراقبة مطابقة الطلبيات. وتحسب كما يلي:

تكلفة تحصيل الطلبيات = عدد الطلبيات × تكلفة تحصيل الطلبية الواحدة

ج. تكاليف الاحتفاظ والتخزين

تشمل جميع المصروفات المرتبطة بحفظ المواد المخزنة منذ دخولها المخازن إلى غاية استعمالها، مثل:

- أعباء التمويل (فوائد الأموال المستثمرة في المخزون)
- أجور عمال المخازن.
- تكاليف الإيجار، الصيانة، التأمين.
- تكاليف التلف، التقادم، والنقل الداخلي.

وغالبًا ما تُحتسب هذه التكاليف كنسبة مئوية من متوسط قيمة المخزون السنوي.

تكاليف الاحتفاظ و التخزين = متوسط قيمة المخزون × معدل تكلفة الاحتفاظ والتخزين

وتحسب قيمة المخزون وفق العلاقة التالية:

قيمة المخزون المتوسط = قيمة الاستهلاك المقدر السنوي / [2× عدد الطلبيات]

أما تكلفة الاحتفاظ والتخزين المتوسط يكون بالعلاقة التالية:

$$\text{تكاليف الإحتفاظ بالمخزون} = \frac{\text{حجم الاستهلاك المقدر السنوي}}{2 \times \text{عدد الطلبيات}} \times \text{سعر شراء الوحدة} \times \text{معدل تكلفة الاحتفاظ}$$

د. تكاليف انقطاع المخزون

تتحمل المؤسسة هذه التكاليف في حال نفاد المخزون، وقد تتمثل في شراء المواد بأسعار مرتفعة، أو فقدان الزبائن، أو تدهور سمعة المؤسسة.

هـ. تكاليف تراكم المخزون

تنتج عن تخزين مواد لم يعد لها استعمال بعد فترة معينة، وتُقاس بالفرق بين تكلفة اقتنائها وتكلفة تخزينها والقيمة الممكن الحصول عليها عند بيعها أو التخلص منها.

III-4-3- نموذج ويلسون لتسيير المخزون

يهدف نموذج ويلسون إلى تحديد حجم الطلبية الاقتصادية التي تحقق أدنى تكلفة إجمالية للتموين، من خلال الموازنة بين تكاليف إصدار الطلبيات وتكاليف التخزين.

ويفترض النموذج ما يلي:

- الطلب ثابت ومعلوم.
- مدة الانتظار ثابتة.
- سعر الشراء ثابت.
- عدم وجود نفاد في المخزون.
- انعدام مخزون الأمان.

فحسب نموذج ولسون فإن حجم الطلبية الاقتصادي وعدد الطلبيات الأمثل هو الذي يجعل تكلفة التموين أقل ما يمكن. ويُحسب حجم الطلبية الاقتصادية (Q) بالعلاقة التالية $\boldsymbol{Q = \sqrt{\frac{2Ya}{PT}}}$:

حيث:

Y: حجم الاستهلاك السنوي.

a: تكلفة تحصيل الطلبية.

P: سعر شراء الوحدة.

T: معدل تكلفة الاحتفاظ والتخزين.

أما **عدد الطلبيات الأمثل** فيعطى بالعلاقة التالية: $\boldsymbol{N = \sqrt{\frac{CT}{2 \times ca}}}$

بحيث C هي قيمة الاستهلاك السنوي.

III-4-4- تشكيل المخزونات بالمؤسسة

تعتمد المؤسسات على تكوين مستويات مختلفة من المخزون لضمان استمرارية النشاط، ومن أهمها:

أ. **المخزون الأدنى (الحرج)**: وهو الكمية التي تغطي الاستهلاك خلال فترة الانتظار، ويحسب كما يلي:

المخزون الأدنى = الاستهلاك اليومي × مدة الانتظار

ب. **مخزون الأمان**: هو مخزون احتياطي لمواجهة الطوارئ وعدم انتظام التوريد، ويحسب بالعلاقة:

مخزون الأمان = الاستهلاك اليومي × فترة الأمان

أساليب التموين في المؤسسات الاقتصادية

تختلف أساليب التموين باختلاف طبيعة الاستهلاك، ومن أهمها:

- التموين بطلبيات متساوية الحجم وعلى فترات متساوية.
- التموين بطلبيات متساوية الحجم وعلى فترات غير متساوية.
- التموين بطلبيات غير متساوية الحجم وعلى فترات متساوية.
- الأسلوب الاحتمالي في حالة الاستهلاك العشوائي.

III-4-5- رقابة موازنة التموين

تتم رقابة موازنة التموين من خلال مقارنة المشتريات الفعلية بالمشتريات التقديرية، وحساب الانحرافات كما يلي:

الانحراف الكلي = المشتريات الفعلية – المشتريات التقديرية

كما يمكن مراقبة التموين بحساب معدل دوران المخزون الذي يقيس عدد المرات التي يتحول فيه المخزون إلى مبيعات خلال السنة المحاسبية الواحدة. وهو يحسب بالعلاقة التالية:

معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات / متوسط المخزون

ويساعد هذا المعدل في تقييم كفاءة إدارة المخزون.

مثال:

يتم تموين احدى المؤسسات بمادة أولية بمقدار Q=360 وحدة في السنة، تقدر تكلفة الاحتفاظ بالوحدة T = 4 كما تقدر تكلفة اعداد الطلبية ca = 45 .

المطلوب: تحديد الحجم الأمثل للطلبية

الحل: نقوم بحساب التكلفة الكلية للتموين بالنسبة لكميات مختلفة للطلبيات:

البيان	1	2	3	4	5	6
حجم الطلبية	360	180	120	90	72	60
متوسط المخزون	180	90	60	45	36	30
عدد الطلبيات	1	2	3	4	5	6
تكلفة الاحتفاظ	720	360	240	180	144	120
تكلفة اعداد الطلبية	45	90	135	180	225	270
التكلفة الكلية C	765	450	375	360	369	390

متوسط المخزون بالكمية = كمية الاستهلاك أو المشتريات / 2N

تكلفة الاحتفاظ الكلية = متوسط المخزون × تكلفة الاحتفاظ بالوحدة

من خلال الجدول نجد أن عدد الطلبيات الأمثل هو 4 وحجم الطلبية 90 وحدة أي عندما تتساوى تكلفة الاحتفاظ مع تكلفة إعداد الطلبية.

عدد الطلبيات الأمثل N: $\boldsymbol{N = \sqrt{\frac{CT}{2 \times ca}}}$ $\boldsymbol{N = \sqrt{\frac{4 \times 360}{2 \times 45}}}$ **=4**

حجم الطلبية الأمثل Q: 90= $\boldsymbol{Q = \sqrt{\frac{2Ya}{T}}}$ $\boldsymbol{Q = \sqrt{\frac{2(360 \times 45)}{4}}}$

حيث:

Y: حجم الاستهلاك السنوي (التكلفة الكلية).

a: تكلفة تحصيل الطلبية.

P: سعر شراء الوحدة.

T: معدل تكلفة الاحتفاظ والتخزين.

III-5-موازنة الاستثمار:

لقد أصبحت كل الدول دون تمييز تنظر إلى الاستثمار على أنه حتمية وأداة للنمو الاقتصادي، وعنصر حساس وأداة فعالة للنهوض بالاقتصاد، بما يحققه من زيادة في الطاقة الإنتاجية واستغلال للموارد البشرية، وتحقيق التنمية الاقتصادية لذا سنحاول إعطاء لمحة حول مفهوم الاستثمار وأهم محدداته وخصائصه فيما يلي:

III-5-1-مفهوم الاستثمار

"الاستثمار بصفة عامة هو سلسلة من المصروفات تليها سلسلة من الإيرادات وذلك في فترات زمنية متعاقبة، وهذا الاستثمار قد يكون على شكل مادي كالأراضي، المباني والآلات وعلى شكل غير مادي كالنقود تحت الطلب كالسندات والأسهم[51].

أو" هو إحلال قيمة مالية أكيدة ومتاحة حاضرا، مقابل توقع الحصول على مدا خيل مالية مستقبلا، أو بمعنى أخر تفضيل الاستهلاك المستقبلي عن الاستهلاك الآني أو الحاضر الذي يتم التخلي عنه".

ويمكن أيضا تعريف الاستثمار ماليا ومحاسبيا.

1- المفهوم المالي للاستثمار:

ماليا" الاستثمار عبارة عن اكتساب الموجودات المالية ، أي التعامل بالأموال للحصول على الأرباح، والمتعامل بالأموال تعني التخلي عنها لفترة زمنية معينة قصد الحصول على تدفقات مالية في المستقبل تعوض لنا القيمة الحالية للأموال المستثمرة وعامل المخاطرة المرافق دائما للمستقبل ".

2- المفهوم المحاسبي للاستثمار:

"محاسبيا الاستثمار هو عبارة عن مجموعة الممتلكات و القيم الدائمة، مادية كانت أو معنوية، مكتسبة، أو منشأة من طرف المؤسسة، وذلك من أجل استعمالها كوسيلة دائمة الاستغلال وليس بهدف بيعها وتحويلها[52].

III-5-2-محددات الاستثمار

من أهم العوامل المحددة للاستثمار يمكن اختصارها فيما يلي[53]:

1- أهم العوامل المؤثرة على الاستثمار :

1. سعر الفائدة:

يمثل سعر الفائدة تكلفة استخدام رأس المال المستثمر، وتربطه علاقة عكسية بحجم الأموال المستثمرة.

- ارتفاع سعر الفائدة يؤدي إلى زيادة تكلفة الاقتراض، مما يقلل من حجم القروض والاستثمارات.
- انخفاض سعر الفائدة يخفض تكلفة الاقتراض، فيزيد من حجم الاقتراض والاستثمار.

- في حالة التضخم، يُفضل رفع سعر الفائدة، أما في حالة الركود الاقتصادي فيُستحسن تخفيضها.

2. الكفاية الحدية لرأس المال:

يقصد بها الإنتاجية أو العائد المتوقع من استثمار مبلغ معين.

- العلاقة بين الكفاية الحدية لرأس المال والاستثمار طردية؛ فارتفاع العائد المتوقع يشجع على زيادة الاستثمارات.
- بينما انخفاضها يعني تراجع المداخيل المتوقعة وبالتالي انخفاض حجم الاستثمار.

3. التقدم العلمي والتكنولوجي:

يؤدي إلى ظهور آلات ومعدات حديثة ذات كفاءة إنتاجية عالية، مما يدفع المؤسسات إلى استبدال القديمة بالجديدة لمواكبة المنافسة. كما يشمل التقدم في مجالات البحث والتطوير الذي يُسهم في اكتشاف مصادر طاقة جديدة تعزز الاستثمار.

4. درجة المخاطرة:

العلاقة بين المخاطرة والاستثمار عكسية؛ فكلما ارتفعت درجة المخاطرة قلّ الاستثمار، والعكس صحيح.

ومع ذلك، فإن العلاقة بين المخاطرة والعائد طردية، أي أن ارتفاع المخاطرة يقترن عادةً بعوائد أكبر. ولهذا يشترط توفير ضمانات وتشريعات مشجعة على الاستثمار، خاصة في الدول النامية. كما أن الاستقرار السياسي والاقتصادي يُسهم في تقليل درجة المخاطرة وتشجيع المستثمرين.

عوامل إضافية:

- وجود سوق مالية نشطة وفعالة.
- انتشار الوعي الادخاري والاستثماري بين أفراد المجتمع.

III-5-3 الموازنة الاستثمارية و عملية إعدادها

بإعتبار أن قرارات الإنفاق الاستثماري من أصعب القرارات وأكثرها مخاطر، تبرز وتتجلى أهمية الاعتماد على الموازنة الاستثمارية، هذه الموازنة تمثل أداة تنطلق من تقييم مقترحات هذا الإنفاق، ومتابعة وتيرة إنجاز مختلف المشاريع التي تقوم بها المؤسسة لضمان السير في الطريق الأمثل نحو تحقيق الأهداف المنتظرة من هذا التوجه.

1-مفهوم الموازنة الاستثمارية

إن الموازنة الاستثمارية ماهي إلا خطة كمية ومالية للأنشطة الاستثمارية في الفترة القادمة وهي بهذا الشكل تعتبر برنامج تخطيطي ورقابي للإدارة المالية[54].

فمن خلال هذا التعريف يتضح أن الموازنة الاستثمارية تتضمن مجموعة من التعابير الكمية والمالية لبرنامج معين تسعى المؤسسة إلى تنفيذه مرتبط بالأنشطة والمشاريع الاستثمارية التي تقوم بها، من خلال إدراجها في إطار خطة الموازنة الاستثمارية التي تسمح بتخطيط ومراقبة هذه الأنشطة.

كما عرفت على أنها تحديد لما يجب إنفاقه من نفقات استثمارية، تتمثل في إرتباطات أو تعهدات طويلة الأجل بمبالغ هامة وكبيرة من الموارد التي تتم في إطار السياسة الاستراتيجية الطويلة الأجل[55].

حيث يرتبط هذا التعريف بعملية إعداد الموازنة الاستثمارية بالنفقات الطويلة الأجل التي تنفقها المؤسسة في إطار خططها الاستراتيجية المتعلقة بإقامة مختلف المشاريع الاستثمارية التي يترتب عليها آثار تمتد لعدد كبير من السنوات، ويمكن أن تحدد بشكل كبير مستقبلها.

كما تم **تعريف الموازنة الإستثمارية** على أنها خطة الإنفاق الاستثماري في الموجودات الثابتة والعلمية المتكاملة التي تضطلع بها الإدارة المالية لتحليل المشاريع الإستثمارية واتخاذ القرارات اللازمة لشمول بعضها في الموازنة المذكورة[56].

ويتضح من خلال هذا التعريف أن عملية إعداد الموازنة الإستثمارية تنطلق من العملية التي تسمح بتقييم مقترحات الإنفاق الاستثماري واختيار المشروع المناسب الذي يسمح للمؤسسة بترشيد هذا الإنفاق وتحقيق أقصى عائد منه، وهي بهذا تعتبر أداة يمكن الاعتماد عليها في تحليل وتقييم المشاريع الاستثمارية المختلفة.

2-أهمية الموازنة الاستثمارية

تتمثل أهمية الموازنة الإستثمارية فيما يلي:

أ-التأثيرات الطويلة الأجل: فحقيقة أن نتائج هذه القرارات تستمر لفترة طويلة تعني أن المؤسسة تفقد الكثير من المرونة، فمثلا إذا قررت شراء أصل معين حياته الإقتصادية عشر سنوات، فإن ذلك يتطلب فترة إنتظار طويلة قبل معرفة النتائج النهائية لهذا التصرف، حيث تقوم المؤسسة في هذه الحالة بتجمد مبالغ مالية خلال هذه الفترة وتصبح مقيدة بالأحداث المستقبلية[57]، ومن هنا تتجلى أهمية إجراء تقديرات سليمة للإحتياجات الإستثمارية وما يقابلها من إيرادات يمكن للمؤسسة تحقيقها من وراء هذا الإنفاق، من أجل تحديد الحجم المناسب للإستثمار والكافي لتحقيق هذه الإيرادات.

ويؤدي التقدير الخاطىء للمتطلبات الإستثمارية في الأصول إلى نتائج خطيرة، فالزيادة في الإستثمار يترتب عليه نفقات عالية لم تكن ضرورية، في حين أن الإستثمار الغير الكافي ينتج عنه خسران المؤسسة لجزء من حصتها السوقية إذ كانت الطاقة الإنتاجية غير كافية وأن محاولة إستردادها يتطلب نفقات كبيرة، أما إذ لم تكن المعات حديثة بشكل ملائم فلن تتمكن المؤسسة عندئذ من منافسة المؤسسات الأخرى في الإنتاج[58].

ب- توقيت الحصول على الأصول و جودتها: يشكل التوقيت أهمية كبيرة، حيث يتعين على المؤسسة توفير الأصول الثابتة في الوقت المناسب لإحتياجاتها حتى تتمكن من تلبية إحتياجات الزبائن من المنتجات بالكميات المطلوبة وفي التوقيت المناسب، وفي هذا الإطار تؤدي الموازنة الإستثمارية الفعالة دور كبير في تحديد التوقيت المناسب للحصول على الأصول و تحسين جودتها، فإذا قررت المؤسسة أن تعد تقديرات بشأن إحتياجاتها من الأصول الرأسمالية الطويلة الأجل مقدما، فمن الأفضل شراء و تركيب هذه الأصول قبل الإحتياج لها بفترة مناسبة[59]، و لكن في العادة لا ترسل المؤسسة طلبات شراء هذه الأصول إلا عندما تجد أن الزيادة في مبيعاتها بدأت تضغط على الطاقة الإنتاجية المتاحة و التي قد تحدث لعدد كبير من المؤسسات في آن واحد، و عليه فإن زيادة الطلب على هذه الأصول في نفس الوقت قد يجعل المؤسسات المنتجة لها عاجزة عن تلبيته.

ج – الحصول على الأموال[60]: السبب الآخر لأهمية إعداد الموازنة الإستثمارية يتمثل في أن التوسع في حجم الأصول الرأسمالية يتطلب عادة نفقات كبيرة، و لهذا يجب على المؤسسة أن تقوم بتخطيط ملائم قبل أن تقوم بصرف كمية كبيرة من الأموال للحصول على التمويل الضروري لتغطية هذه النفقات، لأن المبالغ الطائلة من الأموال المطلوبة لا تكون متوفرة بطريقة آلية، كمل تحتاج المؤسسة إلى التفكير في برنامج إنفاق رأسمالي ضخم، و أن تتخذ الترتيبات الضرورية للحصول على التمويل المطلوب في وقت مبكر لضمان الحصول عليه عند الحاجة.

ومن هنا تعتبر قرارات الموازنة الإستثمارية من أصعب القرارات التي تتخذها الإدارة المالية في المؤسسة و تؤثر على جميع إداراتها، و لهذا يتوجب على الإدارات التنفيذية أن يطلعوا على مختلف هذه القرارات، حيث تمثل هذه العملية نظام لخطوط مترابطة بقرارات استثمارية طويلة الأمد، كما تتأثر هذه العملية باستراتيجية المؤسسة التي تأمل منها تحقيق أهداف في ظل بيئة متغيرة و تتميز بكثير من التطورات، وطالما أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب نفقات استثمارية فإن استراتيجية المؤسسة غالبا ما تكون بالضرورة هي عملية الموازنة الاستثمارية.

3- إعداد الموازنة الاستثمارية

يقصد بإعداد الموازنة الاستثمارية عملية إعداد الجدول الزمني للمشروع الاستثماري من جهة والجدول الزمني لكيفية تمويله من جهة أخرى[61]، فبعد اختيار المشروع المناسب وتحديد مختلف احتياجاته يتم تحديد التوزيع الزمني لمختلف الأنشطة المرتبطة به والنفقات التي يتطلبها، ومن ثم تحديد ما يقابلها من مصادر تمويلية لتغطية النفقات المرتبطة به ويمكن تسجيل النفقات الاستثمارية في ثلاث أزمنة مختلفة وهي[62]: لحظة الإلتزام، لحظة تسديد النفقات، لحظة استلام المبيعات التي يتطلبها.

و ترجع أهمية تحديد الأزمنة المختلفة التي يمكن خلالها تسجيل النفقات الاستثمارية إلى:

1- تاريخ الالتزام:

إن أهمية معرفة وتحديد هذا التاريخ ترجع إلى:

- يمكن أن يتحول الالتزام إلى تسديد للأموال في المدى القصير (كدفع تسبيقات على طلبيه تخص صناعة معدات كبيرة).
- إذا أراد الطرف الملتزم أن يتراجع عن إلتزاماته، فهذا يرغمه على تحمل الأضرار التي لحقت بالطرف الثاني، وهذا يشكل تكلفة للطرف الملتزم، لذلك يجب أخذ بعين الإعتبار هذه التواريخ عند إعداد الموازنة الإستثمارية.
- يجب على الطف الملتزم أن يوفي بإلتزاماته بإنتظام.
- كل تأخير في تنفيذ مرحلة من مراحل المشروع يؤدي إلى التأخر في تواريخ الإلتزام للمراحل الأخرى.

2-تاريخ التسديد:

فأهمية معرفة هذه التواريخ ترجع للإعتبارات التالية:

- نظرا للمبالغ الهامة التي يجب تسديدها ولتأثير هذه المبالغ على خزينة المؤسسة.
- غالبا ما تختلف المبالغ الحقيقية عن المبالغ المقدرة، وعند تاريخ التسديد تلجأ المؤسسة إلى اتخاذ قرارات معينة، كالتقليص من المشروع أو تأجيله.

3-تاريخ الاستلام:

فأهمية تحديد تواريخ الإستلام يمكن من معرفة مدى يمكن أن تبدأ عمليات الاستغلال المرتبطة بالمشروع (من إنتاج وبيع وغيرها).

III-5-4 معايير تقييم الربحية التجارية من وجهة نظر المستثمر

تُعرف معايير تقييم الربحية التجارية بأنها المعايير التي تهم المستثمر الفرد، دون النظر إلى انعكاسات المشروع على الاقتصاد القومي، وتهدف بالأساس إلى اتخاذ القرار المناسب بشأن قبول المشروع أو رفضه أو المفاضلة بين عدة مشاريع، وذلك من خلال مقارنة العوائد المتوقعة مع تكاليف التنفيذ والتشغيل. وتوجد عدة معايير تُستخدم في تقييم واختيار المشاريع، تختلف فيما بينها من حيث الدقة والتعقيد. ويُجرى التقييم التجاري وفقًا لظروف الاستثمار السائدة، حيث قد تكون هذه الظروف قائمة على التأكد التام، أو يسودها قدر من المخاطرة وعدم اليقين. وبناءً على ذلك، تتباين معايير التقييم المطبقة في حالة التأكد عن تلك المعتمدة في ظروف عدم التأكد والمخاطرة. ونظرًا لتعدد هذه المعايير وتفاوتها، سيتم التركيز على أكثرها شيوعًا وتطبيقًا في دراسات الجدوى، لكونها تجمع بين الدقة النظرية وسهولة التطبيق العملي. وعليه، سنتناول فيما يلي أهم معايير تقييم الربحية التجارية في ظل ظروف التأكد، عدم التأكد، والمخاطرة.

1-معايير تقييم الربحية التجارية في ظل ظروف التأكد

ونعني بظروف التأكد أنها تلك الظروف التي تسمح بأن تكون النتائج محددة بدقة وكاملة المعلومات وشاملة، ولكل بديل أو أي تصرف نتيجة واحدة واحتمال واحد[63] وتنقسم هذه الطرق إلى قسمين حيث نجد الطرق التي تتجاهل القيمة الزمنية للنقود، والطرق التي تعتمد على القيمة الزمنية للنقود وتتمثل في:

أولا: الطرق التي لا تعتمد على القيمة الزمنية للنقود

هذه الطرق تستعمل للمفاضلة بين مختلف الاقتراحات الاستثمارية، إذ يلجأ إليها المسؤولون في المؤسسات لحل بعض المشاكل .وهي لا تعتمد على القيمة الزمنية للنقود. وسوف يتم التطرق إلى طريقتين وهما:

-فترة الاسترداد.

-معدل العائد المحاسبي.

1-معيار **فترة الاسترداد:**

1-1-مفهوم فترة الاسترداد: تعتبر هذه الطريقة من الطرق التقليدية في تقييم الاستثمارات، ويمكن إعطاء بعض التعاريف والمتمثلة في:

•تعرف فترة الاسترداد بأنها عدد السنوات المطلوبة لاستعادة قيمة الاستثمار الأصلي ، حيث أن فترة الاسترداد هي عدد السنوات التي يمكن للمنشأة من خلالها تغطية استثمارها الأصلي وذلك من صافي التدفقات النقدية السنوية[64].

•تمثل فترة الاسترداد المدة الزمنية التي يحتاجها المشروع لاسترجاع قيمة استثماره الأولي (أي تكلفته الأولية). ويُعتبر المشروع مجديًا وفقًا لهذا المعيار إذا كانت فترة الاسترداد المقدرة مساوية أو أقل من الفترة المطلوبة. أما في حالة وجود عدة مشاريع بديلة، فإن المشروع الذي يحقق أقصر فترة استرداد يُعد الأفضل والأكثر جدوى.[65] .

ووفقا لهذه الطريقة فإن المستثمر يقوم بتحديد فترة زمنية لكل فرصة استثمارية متاحة كحد أقصى لاسترداد قيمة أمواله المستثمرة ويتم ترتيب نتائج الفرص الاستثمارية المتاحة وفقا لطول فترة الاسترداد.

1-2-طريقة حساب فترة الاسترداد[66]:

-**في حالة تساوي التدفقات السنوية الصافية للمشروع** : يتم حساب فترة الاسترداد كما يلي :

فترة الاسترداد= الاستثمار المبدئي (التكلفة الاستثمارية) / صافي التدفق النقدي السنوي

ولتوضيح العلاقة السابقة نقترح المثال التطبيقي التالي: ليكن لدينا مشروعين (1) و (2) وأن مبلغ الاستثمار الأصلي يقدر ب 55000 دج ، 90000 دج على التوالي وأن صافي التدفق النقدي السنوي للمشروعين تقدر ب 10000 دج ، 20000 دج ،على التوالي.

المطلوب :اختيار المشروع الأفضل على أساس فترة الاسترداد؟

الحل:

فترة الاسترداد للمشروع (1) = 55000/ 10000= 5,5سنة (أي خمس سنوات ونصف

فترة الاسترداد للمشروع(2) = 90000/ 20000= 4,5سنة (أي أربع سنوات ونصف).

وعليه نختار المشروع (2) لأن فترة استرداد أقل من المشروع(1) .

-في حالة عدم تساوي التدفقات النقدية السنوية الصافية: فيتم حساب فترة الاسترداد كما يلي:

$$\mathbf{Dr = I_0 / CF_m}$$

CFm التدفقات النقدية السنوية المتوسطة = $CFm = \sum CF / n$

ولتوضيح ذلك نقترح المثال التالي:

في مؤسسة يقدر الاستثمار ب 50000د.ج عمره الإنتاجي 5 سنوات، وتظهر التدفقات النقدية الصافية كما يلي:

السنة	1	2	3	4	5
التدفقات	10000	15000	21000	24000	5000

$\sum CF / n = (10000+15000+21000+24000+5000) / 5 = 15000$ == $\mathbf{Dr = I_0 / CF_m}$ = CFm =50000/15000= 3,333 = 3سنوات + (0,333 × 360 يوم) = 3 سنوات و4 أشهر

ط2: نقوم بحساب المجمع التكراري الصاعد للتدفقات النقدية كما يلي:

السنة	التدفق النقدي	التدفقات النقدية المتراكمة
1	10000	10000
2	15000	25000
3	21000	46000
4	24000	70000
5	5000	75000

ومنه فترة استرجاع رأس المال محصورة بين الفترة 3 والفترة 4، ومنه

X ⟵ 4000=(46000-50000)

12 شهر ⟵ 24000 = (46000 – 70000)

X = (4000× 12) / 24000 = 3 سنوات وشهرين

1-3-تقييم معيار فترة الاسترداد[67]:

أ -المزايا :وتتلخص مزايا استخدام فترة الاسترداد فيما يلي:

- يتميز معيار فترة الاسترداد بالبساطة وسهولة الحساب ويعتبر من أكثر الطرق شيوعا واستخداما.
- هذا المعيار مهم جدا ويحقق قدرا من الأمان بالنسبة للمشروعات التي تتأثر أعمالها بالتقلبات الاقتصادية والتكنولوجية والفنية السريعة، والتي تحتاج إلى إحلال سريع، لذا نجدها تهتم بفترة الاسترداد والتي تفضل أن تكون قصيرة.
- يعطي هذا المعيار مؤشرا مبدئيا وسريعا عما إذا كان المشروع يستحق المزيد من البحث والدراسة أم لا.
- هذا المعيار مهم جدا بالنسبة للمنشآت التي تعاني من مشكلة السيولة، والتي نجدها مهتمة جدا باسترداد الأموال المستثمرة وذلك بغية إعادة استثمارها في مجالات أخرى.

ب-العيوب: ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- إن معيار فترة الاسترداد يتجاهل القيمة الزمنية للنقود، وذلك لأن قيمة النقود تختلف من سنة لأخرى، وذلك لتعرضها لعدة تأثيرات من أهمها التضخم.
- يتجاهل هذا المعيار القيمة التخريدية للمشروع الاستثماري في نهاية عمره الافتراضي والتي لها قيمة بيعية وتشكل إيرادا وتدفقا نقديا للمشروع .
- إن معيار فترة الاسترداد يستعمل لقياس المدة اللازمة لاسترداد المبلغ أو الأموال المستثمرة وليس في حساب الربحية، وهذا معارض تماما لأهداف المشروعات والمتمثلة في تحقيق الربحية من الاستثمار .أي يهتم بالسيولة على حساب الاهتمام بالربحية. ولهذا يتطلب الأمر من متخذي القرار الاستثماري استخدام هذا المعيار مع واحد أو أكثر من معايير التقييم الأخرى

2-معدل العائد المحاسبي:

2-1-مفهوم معدل العائد المحاسبي:

يعرف بأنه عبارة عن النسبة المئوية بين متوسط العائد السنوي إلى التكاليف الاستثمارية الأولية [68].

أو هو سعر الفائدة الذي يساوي بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية التي ينتجها المشروع وبين التكاليف التي يتطلبها المشروع المقترح .أي هو عبارة عن نسبة صافي الأرباح المتحصل عيها إلى تكلفة الاستثمار الأولية[69].

2-2-طريقة حساب معدل العائد المحاسبي:

يتم حساب معدل العائد المحاسبي وفق العلاقة التالية[70]:

$$\text{معدل العائد المحاسبي} = \frac{\text{متوسط الربح الصافي السنوي}}{\text{قيمة الاستثمار السنوي}} \times 100$$

والنتيجة المحاسبية الصافية تحسب بعد نزع الضرائب و الاهتلاكات. ونقبل المشاريع التي لها معدل مرد ودية محاسبية تفوق المعدل المحدد من طرف مسيري المؤسسة، أما إذا كنا بصدد الاختيار بين عدة بدائل فانه يتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى معدل مع شرط أن يكون أكبر من المعدل الذي تحدده المؤسسة. ويعبر معدل العائد المحاسبي عن الطريقة المحاسبية التي تقيس العائد الاقتصادي على الأموال المستثمرة[71].

ولتوضيح ذلك نقترح المثال التالي :مشروع استثماري، قدرت تكلفته الاستثمارية (الاستثمار الأولي) ب 240000 دج، وكانت تدفقاته النقدية على مدى 5 سنوات، وفق الجدول التالي:

السنوات	1	2	3	4	5
التدفقات النقدية	60000	95000	135000	150000	100000

المطلوب:

1- ما هو معدل العائد المحاسبي ؟.

2- إذا كان معدل العائد الأمثل يساوي % 30 فبماذا يكون القرار الاستثماري، هل بالقبول أو بالرفض ؟.

الحل :لدينا:

1- حساب معدل العائد المحاسبي:

$$\text{معدل العائد المحاسبي} = \frac{\text{متوسط الربح الصافي السنوي}}{\text{قيمة الاستثمار الأولي}} \times 100$$

$$\text{متوسط الربح الصافي السنوي} = \frac{100000+150000+135000+95000+60000}{5}$$

= 108000دج .

$$\text{معدل العائد المحاسبي} = \frac{108000}{240000} \times 100 = 45\%.$$

2- لدينا معدل العائد الأمثل % 30 ومعدل العائد المحاسبي45% .

بما أن معدل العائد المحاسبي أكبر من معدل العائد الأمثل فإن المشروع مقبول.

وبصفة عامة هناك 3 حالات:

- إذا كان معدل العائد المحاسبي = معدل العائد الأمثل فإن المشروع يعتبر مقبولا.
- إذا كان معدل العائد المحاسبي أصغر من معدل العائد الأمثل فإن المشروع يعتبر مرفوضا.
- إذا كان معدل العائد المحاسبي أكبر من معدل العائد الأمثل فإن المشروع يعتبر مقبولا.

2-3-تقييم طريقة معدل العائد المحاسبي:

أ-المزايا :وتتلخص أهم مزايا استخدام هذا المعيار فيما يلي:

- يتميز هذا المعيار بسهولة الحساب والفهم.
- يأخذ في الاعتبار عامل الربحية المتوقعة من الاستثمار و هو ما أهمله معيار فترة الاسترداد.
- يعتبر أحد وسائل الرقابة الذاتية على تنفيذ المشاريع إذا ما تم مقارنته بمعدل العائد المطلوب تحقيقه.

ب-العيوب: وتتمثل فيما يلي:

- يتجاهل القيمة الزمنية للنقود و تكلفة الأموال المستثمرة.
- هذه الطريقة لاتهتم إلا بالمداخيل المالية للسنوات الأولى و تهمل الفترات الأخرى لمدة حياة المشروع.
- الاعتماد على الربح المحاسبي وليس على التدفقات النقدية.

ثانيا: الطرق التي تعتمد على القيمة الزمنية للنقود

تسمح هذه الطرق بالأخذ في الاعتبار القيمة الزمنية للنقود لكل المشاريع، لكن المشكل المطروح هو اختيار معدل الاستحداث، وفي الغالب يستعمل معدل الفائدة للسوق المالي أو معدل العائد الداخلي. ونلاحظ أنه في الدول النامية تحديد معدل الاستحداث صعب جدا وذلك لغياب السوق المالية.وسنحاول التطرق إلى بعض الطرق التي تأخذ القيمة الزمنية للنقود في الاعتبار وهي صافي القيمة الحالية، مؤشر الربحية ومعدل العائد الداخلي.

1-معيار القيمة الحالية الصافية:VAN

وقد جاء هذا المعيار ليعالج أهم عيوب المعايير السابقة للتقييم.

1-1-مفهوم معيار القيمة الحالية الصافية:

ويعرف على أنه الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية للمشروع وقيمة الاستثمار الأولي[72].

ويقصد بالقيمة الحالية كم يساوي مبلغ معين حاليا في المستقبل بعد سنة أو أكثر[73].

أي القيمة الحالية للمشروع هي القيمة المتحققة عن طريق خصم الفرق بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة كل سنة طوال العمر الافتراضي للمشروع بسعر فائدة ثابت[74]، ومن خلال هذا التعريف يتبين لنا

أن صافي القيمة الحالية هو ذلك الفرق الناتج عن صافي التدفقات النقدية المتوقع الحصول عليها خلال العمر الافتراضي للمشروع والمقيمة حاليا مع مبلغ الاستثمار الأصلي.

وحسب هذا المعيار إذا كان صافي القيمة الحالية موجب يتم قبول المشروع والعكس في حالة أن يكون صافي القيمة الحالية سالب، أما في حالة المفاضلة بين عدة مشاريع فانه يتم اختيار المشروع الذي يتميز بصافي قيمة حالية أكبر.

1-2-طريقة حساب القيمة الحالية الصافية[75]:

- **في حالة تساوي التدفقات النقدية** يتم حساب القيمة الحالية الصافية وفق العلاقة التالية:

$$VAN = CF\left[\frac{1-(1+i)^{-n}}{i}\right] - I_0$$

حيث:

VAN: القيمة الحالية الصافية.

Io : مبلغ الاستثمار الأولي للمشروع.

CFi : التدفق النقدي السنوي.

i : معدل الفائدة أو معدل الخصم (معدل الاستحداث).

n: العمر الاقتصادي أو الإنتاجي للمشروع .

وعموما هناك ثلاث حالات عند حساب القيمة الحالية:

- ❖ عندما تكون $VAN > 0$ وهذا يعكس زيادة القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة عن القيم الحالية للتدفقات النقدية الخارجة ومعناه أن المشروع مقبول.
- ❖ عندما تكون $VAN < 0$ وهذا يعكس زيادة القيمة الحالية للتدفقات الخارجة عن القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة وبالتالي المشروع مرفوض.
- ❖ عندما تكون $VAN = 0$ وهذا يعكس تساوي القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة مع القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة . وهذه أصعب وضعية تواجه المشروع وفي هذه الحالة يلجأ صاحب المشروع إلى حساب معدل العائد الداخلي أو مؤشر الربحية.

ولتوضيح ذلك نقترح المثال التالي: تريد شركة القيام باستثمار بقيمة 100000 دج يقدر التدفق النقدي السنوي الصافي 32000 دج، مدة حياة الاستثمار تقدر ب 5 سنوات معدل الخصم15 % .

المطلوب : حساب القيمة الحالية الصافية ؟ هل تقوم الشركة بقبول أو رفض المشروع.

الحل:

1- حساب القيمة الحالية الصافية:

$$\mathbf{V}AN = (100000) + 32000 + \frac{1-(1,15)^{-5}}{0,15} = 7286,96$$

وبما أن القيمة الحالية الصافية للمشروع موجبة ($VAN > 0$) معناه يعتبر المشروع مقبول

- **في حالة عدم تساوي التدفقات النقدية** يتم حساب القيمة الحالية الصافية وفق العلاقة التالية:

$$VAN = -I_0 + CF1\,(1+i)^{-1} + CF2(1+i)^{-2} + \ldots. CFn\,(1+i)^{-n}$$

$$VAN = \sum_{i=1}^{n} \frac{CF_i}{(1+t)^i} - I_0$$

CF_i: التدفقات النقدية السنوية؛

$(1+t)$: معدل القيمة الحالية؛

t: تكلفة التمويل (سعر الفائدة)؛

n: الزمن (السنوات)؛

I: القيمة الابتدائية للاستثمار (الأصلية).

ولتوضيح ذلك نقترح المثال التالي:

لـدينا 3 مشـاريع اسـتثمارية، العمـر الاقتصـادي لهـا 5 سـنوات، تكلفـة التمويـل لكـل مشـروع 12%، استثماراتها وتدفقاتها النقدية السنوية الصافية تظهر كما في الجدول:

	المشروع الأول	المشروع الثاني	المشروع الثالث
ت.الاستثمار الابتدائي	90	100	80
التدفقات النقدية السنوية الصافية			
السنة 1	25	70	40
السنة 2	35	55	40
السنة 3	42	42	40
السنة 4	55	35	40
السنة 5	70	25	40

المطلوب: إيجاد القيمة الحالية الصافية لكل مشروع، واختيار المشروع الملائم.

الحل: حساب القيمة الحالية الصفية لكل مشروع:

$$VAN = \sum_{i=1}^{5} \frac{CF_i}{(1+12)^i} - I_0$$

المشروع الأول:

$$VAN = \left[\frac{25}{1,12} + \frac{35}{(1,12)^2} + \frac{42}{(1,12)^3} + \frac{55}{(1,12)^4} + \frac{70}{(1,12)^5} \right] - 90 = = 154,79 - 90 = \mathbf{64,79}$$

المشروع الثاني:

$$VAN = \left[\frac{70}{1,12} + \frac{55}{(1,12)^2} + \frac{42}{(1,12)^3} + \frac{35}{(1,12)^4} + \frac{25}{(1,12)^5} \right] - 100 = = 172,67 - 100 = \mathbf{72,67}$$

المشروع الثالث:

$$VAN = \left[\frac{40}{1,12} + \frac{40}{(1,12)^2} + \frac{40}{(1,12)^3} + \frac{40}{(1,12)^4} + \frac{40}{(1,12)^5} \right] - 80 = = 144,19 - 80 = \mathbf{64,19}$$

ومنه المشروع الملائم والأكثر مردودية هو المشروع الثاني.

ملاحظة: في المشروع الأول والثاني نلاحظ أن التدفقات النقدية السنوية الصافية متساوية في المشروعين ولكن بطريقة عكسية، ولكن قيمتهما الإجمالية الحاليتين VAN غير متساويتين.

ومرد ذلك إلا أن القيمة الحالية تتناقص كلما بعدت فترة التحصيل للتدفقات عن تاريخ بدء الاستثمار، بفعل تناقص قيمة النقود الناتجة بسبب تزايد تكلفة التمويل.

1-3- تقييم معيار القيمة الحالية الصافية:

أ -المزايا: وتتمثل فيما يلي:

- تعتبر من أفضل الطرق المستخدمة في تقييم المشاريع وذلك لمراعاتها عامل الوقت (القيمة الزمنية للنقود).
- تساعد هذه الطريقة على قياس فعالية كل مشروع استثماري.
- يأخذ في الاعتبار تكلفة الأموال المستثمرة، وكل التدفقات النقدية طوال عمر المشروع.

ب-العيوب:

- لا تعالج هذه الطريقة مشكلة عدم التأكد.

- صعوبة اختيار سعر خصم مناسب، لأنه يمثل سعر أو تكلفة الأموال، وهو يخضع لتوقعات متباينة بحيث لا يوجد اتفاق مشترك أو موحد لكيفية حسابه.
- هذا المعيار يعبر عن العائد الاقتصادي ويهمل العائد الاجتماعي المتوقع من هذه المشاريع.
- صافي القيمة الحالية لا يسمح بمقارنة المشاريع ذات الأعمار المختلفة.

ولعل هذه الانتقادات والعيوب لا تنقص من أهمية هذا المعيار، ولكنها تشير إلى أن الاعتماد عليه وحده ليس كافيا.

2 – معيار دليل الربحية : IP

2-1-تعريف معيار دليل الربحية:

ويعرف على أنه المعيار الذي يحدد قدرة المشروع الاستثماري على تحقيق الربح. ويتم حساب معيار دليل الربحية في حالة اختلاف العمر الإنتاجي للمشاريع ، حيث يصعب تطبق معيار القيمة الحالية الصافية، حيث يبرز هذا المعيار مرد ودية الوحدة النقدية المستثمرة.

2-2- طريقة حسابه:

يحسب هذا المؤشر بقسمة القيمة الحالية الصافية للتدفقات النقدية على الاستثمار المبدئي وذلك وفق العلاقة التالية:

دليل الربحية= القيمة الحالية الصافية للتدفقات النقدية / تكلفة الاستثمار (الاستثمار المبدئي)

$$IP = \frac{VAN}{Io}$$

باستعمال هذا المعيار فانه في حالة مشروع واحد يكون المشروع مربحا إذا كان IP> 1 .

أما في تعدد المشاريع فانه يتم اختيار المشروع الذي يحقق أكبر دليل ربحية.

من المثال السابق:

نرتب المؤشرات الثلاث السابقة حسب معيار الربحية:

❖ **المشروع 1** **Ip = Van / I_0** = 64.79/ 90 = 0,72

يعطي الدينار الواحد للمستثمر قيمة حالية صافية تقدر ب +0,72 إضافية أو يخلف قيمة ب 1,72

❖ **المشروع 2** **Ip = Van / I_0** = 72.67/ 100 = 0,73

يعطي الدينار الواحد للمستثمر 0,73 صافي قيمة حالية أو 1,73 د.ج صافي تدفقات نقدية

❖ **المشروع 3** **Ip = Van / I_0** = 64.19/ 80 = 0,80

يعطي 1د.ج مستثمر 0,80 د.ج قيمة حالية صافية أو 1,80 صافي تدفقات نقدية.

وعليه فالدينار الواحد تكون له أكبر مردودية عندما يستثمر في المشروع الثالث نظرا لأنه يحقق أكبر عائد ربحية.

وتستخدم هذه الطريقة كأسلوب مكمل لطريقة صافي القيمة الحالية، وذلك بغرض ترتيب المشاريع التي تحقق صافي قيمة حالية موجبة والأموال المستثمرة فيها غير متساوية، حيث يتم اختيار المشروع صاحب أكبر دليل ربحية.

3-معدل العائد الداخلي TRI :

3-1-تعريف معدل العائد الداخلي:

يعرف المعدل العائد الداخلي بأنه سعر[76] الخصم الذي يكون عنده القيمة الحالية الصافية مساوية للصفر، أي المعدل الذي تتساوى عنده القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة مع القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة .ويعرف بأنه سعر الخصم الذي عنده تتساوي قيمة الاستثمار المبدئي مع القيمة الحالية للتدفقات النقدية السنوية طوال العمر الافتراضي للمشروع[77] .

يعتبر معيار معدل العائد الداخلي من أهم المعايير المستخدمة في المفاضلة بين المشاريع

الاستثمارية المختلفة ويستخدمه البنك الدولي حاليًا في كل أنواع التحليل المالي والاقتصادي للمشروعات وكذلك تستخدمه معظم مؤسسات التمويل الدولية عند قبولها أو رفضها للمشاريع المقدمة إليها بغرض التمويل.حيث أن معدل العائد الداخلي يمثل أعلى قيمة لسعر الفائدة الذي يمكن للمستثمر دفعه ويأخذ ثلاث حالات التالية:

- معدل العائد الداخلي >سعر الفائدة السائد في السوق أي أن المشروع مربح (مقبول).
-معدل العائد الداخلي <سعر الفائدة السائد في السوق أي أن المشروع خاسر (مرفوض).
-معدل العائد الداخلي =سعر الفائدة السائد في السوق أي أن المشروع لا يحقق لا ربح ولا خسارة.

ويعبر عليه بالعلاقة التالية:

$$VAN=0 \longrightarrow \sum \frac{CF}{(1+t)^n} - I_0 = 0 \longrightarrow \sum \frac{CF}{(1+t)^n} = I_0$$

3-2-طريقة حسابه[78]:

طريقة الشائعة لحساب معدل العائد الداخلي للمشروع هي طريقة التجربة والخطأ ويتطلب تطبيق هذه الطريقة تحديد التدفقات النقدية الخارجة والتي تمثل في هذه الحالة الاستثمار المبدئي اللازم لتنفيذ المشروع.

ويتم إيجاد معدل العائد الداخلي بطريقة التجربة والخطأ من خلال إتباع الخطوات التالية:

1-يتم افتراض سعر خصم تقريبي واستخدامه لتقدير صافي القيمة الحالية لتدفقات النقدية السنوية للمشروع ويمكن الاسترشاد هنا بسعر الفائدة السائد في السوق.

2-يتم جمع صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية للمشروع وطرح الاستثمار المبدئي من الناتج، فإذا كانت صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية للمشروع موجبة (VAN>0)

فمعنى ذلك أن العائد الداخلي أكبر من المعدل الذي تم اختياره ومن ثم يتم تجربة سعر خصم أكبر ونعيد حساب صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية للمشروع عند سعر خصم جديد.

3- فإذا كانت صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية سالبة(VAN<0) ففي هذه الحالة نكون اعتمدنا على سعر خصم مرتفع عن معدل العائد الداخلي المطلوب ، فنقوم في هذه الحالة بتجربة سعر خصم أصغر ونعيد حساب صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية للمشروع عند معدل جديد.

4- ويتم الاستمرار في تكرار الخطوات السابقة حتى نصل إلى معدل العائد الداخلي الذي يجعل مجموع صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية للمشروع عبر عمره الافتراضي مساوية للصفر أو قريبة جدا منه.

وفي صافي قيمة حالية موجبة وينتج عن الآخر صافي قيمة حالية سالبة ، وللوصول إلى معدل العائد معظم الحالات تعتمد هذه الطريقة على الوصول إلى سعرين للخصم فينتج عن أحدهما الداخلي بصورة أكثر دقة يمكن استخدام العلاقة التالية لتحديد سعر الخصم الذي يجعل صافي القيمة الحالية مساوية للصفر:

$$TRI = K1 + \frac{(K2-K1) \times VAN1}{|VAN2| + |VAN1|}$$

K1 : المعدل الأدنى

K2: المعدل الأعلى

VAN1: القيمة الحالية الصافية بمعدل أدنى(VAN>0)

VAN2: القيمة الحالية الصافية بمعدل أعلى(VAN< 0)

ولتوضيح ذلك نقترح المثال التالي:

تنوي مؤسسة إقامة مشروع قيمة الاستثمار الأولي تقدر ب 10000 دج ، بنما التدفقات النقدية الخاصة بالمشروع لمدة خمس سنوات مبينة في الجدول التالي:

السنوات	1	2	3	4	5
التدفق السنوي	3000دج	3500دج	3400دج	2500دج	2500دج

المطلوب :إيجاد معدا العائد الداخلي؟ إذا علمت أن سعر الفائدة السائد في السوق10%.

الحل:

نفترض K_1=10%

حساب VAN 1؟

VAN1= -10000+ 3000 (1.1)-1 + 3500(1.1)-2 +3400(1.1)-3 +2500(1.1)-4 + 2500(1.1)-5

VAN1= 1434,14

نفترض K_2 =20%

حساب VAN 2 ؟

VAN2= -10000+ 3000(1.2)-1 + 3500(1.2)-2 +3400(1.2)-3 +2500(1.2)-4 + 2500(1.2)-5

VAN2= -981,52

حساب معدل العائد الداخلي:

$$TRI = 10 + \frac{(20-10)\ 1434,14}{|1434,14| + |-981,52|}$$

TRI= %16

وعليه يعتبر المشروع مقبول لأنه أكبر من معدل السائد في السوق.

ملاحظة :وفي حالة وجود أكثر من مشروع، نأخذ المشروع الذي يحقق أكبر معدل عائد داخلي.

3-3-تقييم معيار معدل العائد الداخلي:

أ-المزايا:

- أخذه بعين الاعتبار للقيمة الزمنية للنقود، أي انه يأخذ تأثير الزمن في النقود بعين الاعتبار.
- يتميز هذا المعيار بالموضوعية إلى أبعد الحدود وبالتالي يعتبر مقياس دقيقا للربحية ويعبر بوضوح عن الإيرادات التي يحققها المشروع الاستثماري.
- يعبر عن ربحية المشروع الاستثماري كنسبة مئوية، مما يتيح إمكانية المتابعة ومقارنة التنفيذ الفعلي بالتقديرات المحسوبة.
- يمكن استخدامه بدرجة عالية من الاطمئنان في ترتيب المشروعات من حيث درجة ربحيتها وجدواها.
- يعكس مدى المخاطرة التي يتعرض لها المشروع من خلال حساب مدى الفرق بين العائد الداخلي وتكلفة رأس المال.

- يتفادى مشكلة اختيار سعر الخصم الملائم الذي يخصم صافي التدفقات النقدية السنوية للوصول إلى صافي القيمة الحالية والتي يعاني منها معيار صافي القيمة الحالية.

ب- العيوب:

- تعتبر هذه الطريقة معقدة وطويلة نوعا ما مقارنة بالمعايير الأخرى.
- يصعب تحقيقه في ظل عدم التأكد.
- تعدد المعدلات في بعض الأحيان وهنا تظهر مشكلة أي المعدلات يتم استخدامه في التقييم.
- عندما تكون هناك مشروعات مانعة تبادليا بحيث أن تنفيذ واحد تمنع تنفيذ الآخر

تبادليا فان معيار صافي القيمة الحالية يكون أكثر جدوى في المفاضلة بين هذه المشروعات .

2- معايير تقييم الربحية التجارية في ظل ظروف عدم التأكد:

تختلف هذه المعايير عن المعايير السابقة كون أن احتمالات حدوث حالات الربح مختلفة وغير معروفة، حيث لا تتوفر في بعض الأحيان لدى المؤسسات الاستثمارية المعلومات المتعلقة بالبدائل المقترحة، ذلك ما يجعل الاستثمار في تلك البدائل تتميز بعدم التأكد و من هنا نشأت الحاجة إلى وجود أساليب و طرق أخرى لتقييم المشاريع في حالة ظروف عدم التأكد.

و يمكن **تعريف ظروف عدم التأكد** بأنها " الحالات الطبيعية التي تحدث في المستقبل و التي تؤثر على اتخاذ القرارات، و فيها يتعذر التنبؤ بوضع التوزيعات الاحتمالية لتلك الحالات ، و لكن يتم استخدام الحكم الشخصي لمتخذ القرار و يتوقف حكمه على مدى ميوله و توقعاته للمستقبل إذا كان تفاؤلا أو تشاؤما ." أو هي حالة تصف موقفا لا يتوافر فيه لمتخذي القرار الاستثماري بيانات ومعلومات تاريخية كافية التي تعطي تقديرات احتمالية بحيث يكون التنبؤ صعب وغير ممكن نظرا لافتقار متخذ القرار للمعلومات الكافية [79].وأهم المعايير المستخدمة للتقييم في هذه الظروف تتمثل فيما يلي :

أولا: معيار توقع رياضي(×)E:

1-1-تعريفه:

يمكن تعريف التوقع الرياضي على أنه مجموعة حاصل ضرب كل متغير في احتمال حدوثه (المتغير) [80].ويرمز لمعيار التوقع الرياضي بالرمز **E(×)** ويمكن إعطاء الصيغة التالية[81]:

$$E(\times)= \Sigma Xi.Pi$$

حيث أن:

Xi: التدفقات النقدية.

Pi: احتمال وقوع هذه المتغيرات.

ولتوضيح ذلك نقترح المثال التالي:

قدم أمام مكتب للدراسات مشروعين قصد الدراسة حيث أن

- القيمة الأولوية للمشروع (1)هي 12000 :دج
- القيمة الأولوية للمشروع (2)هي 14000 :دج
- العمر الإنتاجي للمشروعين هو 10 سنوات .كما أن هذين المشروعين من الممكن أن يواجها خمس ظروف اقتصادية مختلفة وهي كالآتي:

-كساد كبير

-كساد معتدل

-ظروف عادية

-رواج معتدل

–رواج كبير

لدينا التدفقات النقدية للمشروعين واحتمالات حدوثها مبينة في الجدول الموالي.

المطلوب :هو إيجاد أفضل مشروع حسب معيار التوقع الرياضي (×)E؟

جدول التدفقات النقدية المتوقعة من المشروعين واحتمال حدوثهما:

المشاريع / الحالة الاقتصادية	المشروع(1)		المشروع(2)	
	التدفق النقدي المتوقع	احتمال حدوثه	التدفق النقدي المتوقع	احتمال حدوثه
كساد كبير	4000	0,20	2500	0,15
كساد معتدل	3000	0,15	3200	0,20
ظروف عادية	4500	0,30	4050	0,30
رواج معتدل	4800	0,20	5100	0,25
رواج كبير	5000	0,15	6000	0,10

نقوم بضرب التدفق المحتمل في كل ظرف في احتمال حدوث ذلك الظرف كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول يبين القيمة المتوقعة من مشروعين بالاعتماد على الاحتمالات:

المشاريع / الحالة الاقتصادية	المشروع(1)		المشروع(2)	
	التدفق النقدي× احتمال حدوثه	القيمة المتوقعة	التدفق النقدي× احتمال حدوثه	القيمة المتوقعة
كساد كبير	0,20 × 4000	800	0,15×2500	375
كساد معتدل	0,15× 3000	450	0,30×3200	640
ظروف عادية	0,3 × 4500	1350	0,30×4050	1215
رواج معتدل	0,20 × 4800	960	0,25×5100	1275
رواج كبير	0,15× 5000	750	0,10×6000	600
المجموع	القيمة المتوقعة للمشروع(1)	4310	القيمة المتوقعة للمشروع(2)	4105

وعليه نختار المشروع (1) وذلك لأن E(X) 1>E(X) 2.

ثانيا: معيار شجرة القرارات:

يمكن القول بأن معيار شجرة القرارات يعتبر من أكثر المعايير المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات في ظل عدم اليقين وباستعمال الاحتمالات[82] إذ يمكن تعريف شجرة القرارات على أنها عبارة عن شكل بياني يوضح تتابع القرارات المتوقعة في ظل الحالات الممكنة وتتكون هذه الشجرة من فروع يمثل كل فرع منها بديل من البدائل المعروضة، يتوقف عدد البدائل الممثلة بفروع شجرة القرارات على عدد من المتغيرات التي قد يشملها التحليل[83].

وحتى يمكننا الاعتماد على أسلوب شجرة القرارات علينا وضع المشكلة في صورة شجرة (مجموعة (من القرارات، كما يجب إتباع الخطوات التالية حتى تكون لدينا شجرة قرارات سليمة[84]:

- نبدأ برسم نقطة اتخاذ القرارات الرئيسية في شكل مربع أو مستطيل.
- يتفرع من نقطة اتخاذ القرار، عدة أغصان حسب عدد البدائل المتاحة للدراسة حيث إن كل غصن يمثل بديلا .
- من نقطة كل بديل تتفرع عدة أغصان فرعية أخرى حسب الأحداث المتوقعة.

- نضع البيانات المالية المتوقعة لكل بديل حيث نضع تكلفة الاستثمار أو مبلغ رأس المال المتعلق بكل بديل في الغصن أو الفرع المتعلق به، ثم نضع القيمة النقدية المتعلقة بكل حدث في الفرع أو الغصن الذي يمثل الحدث .

ولتوضيح ذلك نقترح المثال التوضيحي التالي : تبحث المؤسسة"E "عن إمكانية طرحها لمنتوج جديد .في حالة قيامها بذلك يمكن للطلب أن يأخذ3 حالات:

السنة الأولى :- **حالة :1** طلب ضعيف ، النتيجة 20 = ون.

- **حالة :2** طلب متوسط ، النتيجة 70 = ون.

- **حالة :3** طلب قوي ، النتيجة 100 = ون.

السنة الثانية: تحاول المؤسسة تطبيق سياسة جديدة للسعر في حالة طلب ضعيف ومتوسط. وقيامها باستثمار إضافي في حالة طلب قوي.

- تغيير سياسة السعر تكلف 10 وحدات نقدية.
- إستثمار إضافي يكلف 50 وحدة نقدية.

النتائج المتوقعة للسنة الثانية تكون كالتالي:

1– في حالة طلب ضعيف :- بتغيير السعر النتيجة 50 = ون.

-بدون تغيير السعر النتيجة 20 = ون.

2– في حالة طلب متوسط :-تغيير سياسة النتيجة 80 = ون.

-بدون تغيير السعر النتيجة 50 = ون.

3– في حالة طلب قوي **:-** القيام باستثمار النتيجة 100 = ون.

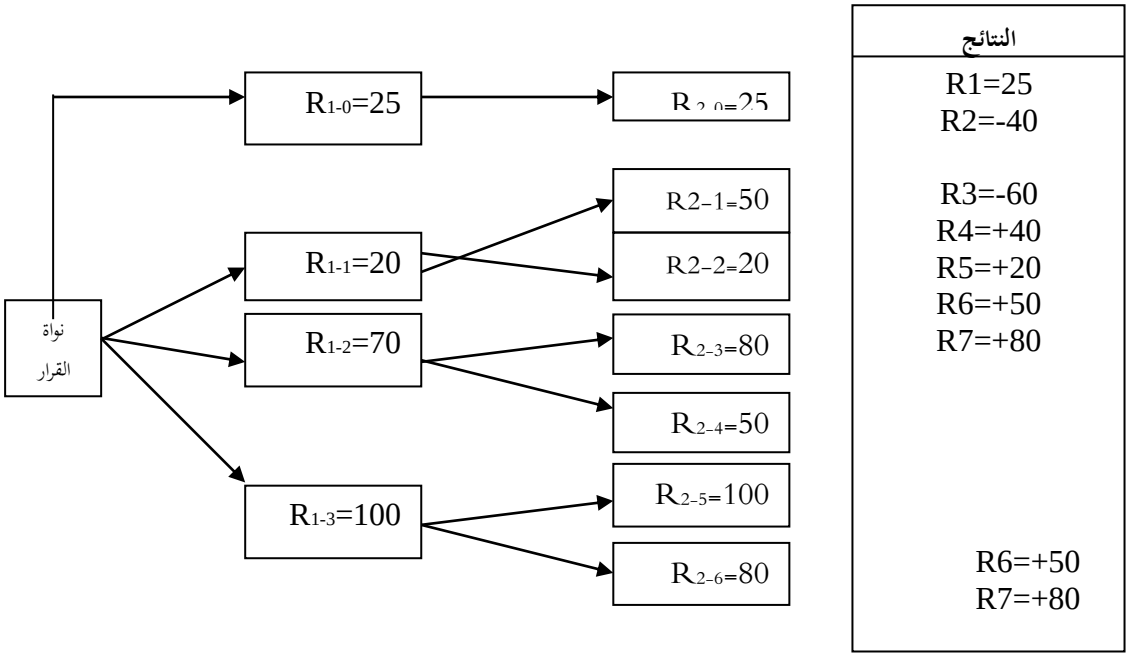
-بدون القيام باستثمار النتيجة 80 = ون.

تكلفة إطلاق المنتوج في السوق هي 100 ون ، أما في حالة عدم قيامها بهذه العملية تحافظ على نتيجة سنوية تقدر ب 25 ون.

المطلوب : إنشاء شجرة القرار ، وما هو القرار الذي تتخذه المؤسسة ؟

الحل:

أ- إنشاء شجرة القرار:



ومن خلال النتائج الموضحة في شجرة القرار على المؤسسة أن تقوم بإطلاق المنتوج الجديد لكن دون قيامها باستثمار إضافي حيث هذا سوف يحقق أكبر نتيجة (80) ون.

4- معايير تقييم الربحية التجارية في ظل ظروف المخاطرة

تعبر ظروف المخاطرة عن الحالات التي تكون فيها لمختلف البدائل عدة أوضاع ولا يمكن تحديد حدوث أي منها بشكل محدد وأكيد ،ومنه يمكن تعريف المخاطرة بأنها " الانحراف المعياري النسبي لعوائد الاستثمار المتوقعة و تعني درجة التقلب في عوائد الاستثمارات المتوقعة، و تزداد درجة هذه المخاطرة كلما زادت درجة التقلب في الإيرادات و العوائد المتوقعة[85]".

ويمكن قياس المخاطرة بإحدى المعايير التالية:

أولا: الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

1-1-الانحراف المعياري[86]:

يعرف رياضيا بأنه الجذر التربيعي لمجموع انحرافات القيم عن وسطها الحسابي .ويستخدم الانحراف المعياري في قياس المخاطرة وهو يساعد على قياس درجة تشتت العائد المتوقع حدوثه عن القيمة المتوقعة له ويتم التوصل إلى الانحراف المعياري باستخدام الخطوات التالية:

•حساب التوقع الرياضي كما رأينا في المبحث السابق.

•يتم طرح القيمة المتوقعة من كل ناتج أوكل تدفق محتمل لنحصل على مجموع الانحرافات عن هذه القيمة.

• يتم تربيع كل انحراف ثم ضرب الانحراف المربع في احتمال حدوث التدفق الخاص بالناتج المقابل ثم جمع كل ذلك للحصول على تباين التوزيع الاحتمالي ، ويتم ذلك باستخدام المعادلة التالية:

$$\delta^2 = \Sigma(Xi - X)^2.Pi$$

• يتم الحصول على الانحراف المعياري بحساب الجذر التربيعي للتباين كالآتي:

$$\delta = \sqrt{\Sigma(xi - x)^2.pi}$$

ولتوضيح ذلك نقترح المثال التوضيحي التالي :أمام المؤسسة مشروعين للاختيار بينهم التدفقات النقدية للمشروعين واحتمالات حدوثها موضحة في الجدول الموالي .مع العلم أن المشروع يواجه5ظروف اقتصادية مختلفة .

المطلوب :حساب الانحراف المعياري للمشروعين؟ واختيار أحسن مشروع؟

جدول التدفقات النقدية للمشروعين واحتمالات حدوثها:

المشاريع / الحالة الاقتصادية	المشروع(1)		المشروع(2)	
	التدفق النقدي المتوقع	احتمال حدوثه	التدفق النقدي المتوقع	احتمال حدوثه
كساد كبير	3000	0,15	2000	0,10
كساد معتدل	3500	0,20	3000	0,20
ظروف عادية	4000	0,30	4000	0,35
رواج معتدل	4500	0,20	5000	0,25
رواج كبير	5000	0,15	6000	0,10

1- حساب الانحراف المعياري:

-بالنسبة للمشروع الأول:

$$\bar{X}(1) = \Sigma Xi/n = \frac{3000+3500+4000+4500+5000}{5}$$

$$\bar{X}(1)=40000.$$

$$\delta 2= (3000-4000)^2.0,15+(3500-4000)^2.0,20+ (4000-4000)^2.0,3+(4500-4000)^2.0,20+ (5000-4000)^2.0,15$$

$$\delta^2 = 400000$$

ومن الانحراف المعياري للمشروع (1)هو:

$$\sqrt{\delta^2} = \sqrt{400000} = 632,455$$

-بالنسبة للمشروع الثاني:

$$\bar{X}(2) = \Sigma Xi/n = \frac{2000+3000+4000+5000+6000}{5}$$

$$\bar{X}(2) = 4000$$

$$\delta 2=(2000-4000)^2.0,10+(3000-4000)^2.0,20+$$
$$(4000-4000)^2.0,35+(5000-4000)^2.0,25+(6000-4000)^2.0,10$$

$$\delta^2 = 1250000$$

ومنه الانحراف المعياري للمشروع (2) هو:

$$\sqrt{\delta^2} = \sqrt{1250000} = 1118,03$$

وعليه نختار المشروع (1) لأنه أحسن من المشروع (2) كون المشروع الأول يتميز بدرجة أقل من الخطر مقارنة بالمشروع الثاني.

1-2- معامل الاختلاف:

يمكن أن تظهر بعض المشكلات عند استخدام الانحراف المعياري كمقياس للخطر، خاصة في حالة تساوي الانحراف المعياري للمشاريع محل المفاضلة ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{معامل الاختلاف} = \frac{\text{الانحراف المعياري}}{\text{القيمة المتوقعة (العائد المتوقع)}}$$

ولتوضيح ذلك نقترح المثال التالي :لدينا مشروعين" س"و" ص "العائد المتوقع للمشروعين تقدر ب 800 دج ، 3000 دج على التوالي ، أما الانحراف المعياري للمشروعين تقدر ب400.

المطلوب :حساب معامل الاختلاف للمشروعين؟ و أيهما أكثر خطر؟

الحل:

1- حساب معامل الاختلاف:

-بالنسبة للمشروع" س: "

$$\text{معامل الاختلاف} = \frac{400}{800} = 0,5$$

-

بالنسبة للمشروع" ص: "

معامل الاختلاف= 400 / 3000 =0,13

إذن حسب معامل الاختلاف المشروع" س "أكثر خطورة من المشروع" ص. "

ثانيا: معيار التشاؤم WOLD :

إن نظرة هذا المعيار تشاؤمية ذلك لأنه يقوم بتفضيل المشروع الذي في أسوء الظروف يحقق أكبر ربح ممكن ، بحيث يقوم هذا المعيار على اختيار أسوأ الظروف ثم اختيار البديل الذي يحقق أكبر ربح. وهذا المعيار يمكن من تحديد المشاريع التي تعظم أدنى ربح ممكن Maxi Min .

ولتوضيح ذلك نقترح المثال التالي:

شركة (A) منتجة لسلع ذات استهلاك واسع تحتل 28% من حصة السوق مقابل 40% ، 20% للمنافسين الرئيسيين في السوق، أما الباقي للشركات الجديدة والصغيرة الحجم.

المؤسسة A تريد زيادة حصتها في السوق ولها 04 استراتجيات في ذلك .

- البديل الأول: طرح منتوج جديد في السوق
- البديل الثاني: القيام بحملة إعلانية لترويج منتجاتها
- البديل الثالث :إتباع سياسة خصم عل مبيعات منتجاتها الحالية
- البديل الرابع : تطبيق سياسة تخفيض الأسعار.

وكما أن لاختيار أي بديل ردود أفعال معينة من المنافسين لها، وقد توقعت المؤسسة أن ردود الفعل يمكن أن تأخذ 03 أوجه:

- رد فعل سريع وقوي
- رد فعل متوسط
- رد فعل ضعيف

وقد قامت المؤسسة بالتعبير عن كل الأحداث المتوقعة من كل سياسة أو بديل استثماري في صورة تقديرات رقمية للمكاسب المتوقعة وذاك على النحو التالي:

جدول يبين السياسات الاستثمارية والمكاسب المتوقعة طبقا لردود الأفعال:

ردود الأفعال / البيانات	المكاسب المتوقعة		
	رد فعل سريع وقوي	رد فعل متوسط	رد فعل ضعيف
1.منتوج جديد	-850	960	1890
2.حملة إعلانية	-50	220	950
3.خصم على المبيعات	-600	700	1200
4.تخفيض السعر	-230	480	1000

المصدر :عبد الغفار حنفي، رسمية قريقاص، أساسيات الاستثمار والتمويل، دار الجامعية. للنشر، الإسكندرية،2000 ، ص368 .

المطلوب :كيف تتم المفاضلة والاختيار بين هذه البدائل والسياسات؟ بتطبيق معيارWOLD

الحل :1 - نقوم باختيار المكاسب الدنيا المتوقعة من كل بديل وهي:

-البديل الأول:850 -

-البديل الثاني:50 -

-البديل الثالث:600 -

-البديل الرابع:230 -

وطبقا لهذا المعيار يتم اختيار البديل الاستثماري الثاني الخاص بحملة إعلانية هذا يعني أن في أسوء الظروف تتمثل في القيام بحملة إعلانية إذ يفضل هذا الظرف من أجل تحقيق أكبر ربح.

ثالثا :معيار Laplace

هذا المعيار يمكن من تحديد المشروعات التي تعضم التوقع الرياضي الأرباح، ويضع هذا المعيار كأساس الفرص المتساوية للحالات المرتقبة[87].

*وطبعا لهاذ المعيار تتم المفاضلة بين السياسات الاستثمارية باختيار البديل الذي يحقق في المتوسط أقصى مكاسب نقدية متوقعة طبعا للقانون التالي:

$X = \Sigma Xi/n$

n: تمثل عدد الحالات المحتملة الوقوع

Xi: تمثل الأحداث المتوقعة.

رابعا: معيار Hurwikz

إن نظرة هذا المعيار تفاؤلية حيث يعتقد هيرويكز " أنه من غير المنطقي إهمال أو تجاهل النتائج المرتفعة أمام تلك المنخفضة، لذا فهو يجمع في معياره بين أسوأ وأفضل النتائج [88]

وقد عبر هيرويكز عن فكرته في الصيغة التالية:

$H= (1-\alpha)\ m + \alpha\ M$

m : تعبر عن أسوأ النتائج وأقلها .

M : تعبر عن أفضل النتائج وأقصاها .

α : تعبر عن المعامل وهي تتراوح بين 0 و 1 إذ نجدها تعكس درجة تفاؤل متخذ القرار .

وبتطبيق هذا المعيار على المثال السابق وباعتبار أن(**α** = 0,7) نجد:

H1= (1-0,7) .(-850) + 0,7(1890) = 1068

H2= (1-0,7) .(-50) + 0,7(950) = 650

H3= (1-0,7) .(-600) + 0,7(1200) = 660

H4= (1-0,7) .(-230) + 0,7(1000) = 631

طبقا لهذا المعيار نلاحظ أن البديل المناسب هو البديل الأول أي طرح منتوج جديد في السوق.

خامسا: معيار Savage

حيث يمكن هذا المعيار من تحديد المشاريع التي تحقق أقل ضياع ممكن، بمعنى أنه لما كانت الموارد المالية المتاحة لدى أي منشأة محدودة فانه يتعذر على هذه الأخيرة قبول جميع المشروعات المقترحة، فيتم اختيار أحدها ورفض البدائل الأخرى المعروض على الإدارة، وبالتالي حرمان المنشأة من فرص تحقيق الأرباح المقدرة لهذه البدائل.

«فإذا تبين للمنشأة بعد تنفيذ المشروع الذي تم اختياره أن الأرباح المحققة منه أقل من أرباح المشروعات الأخرى البديلة التي كانت معروضة عليها من قبل، فهنا الإدارة تشعر بالأسف و الندم لفقدان هذه الأرباح، و لتفادي هذا سمح هذا المعيار بتحديد المشاريع التي تقلل من حالة الضياع و الندم أكثر ما يمكن[89]» .

يحدد مقدار الضياع بطرح أعلى مكسب أو أعلى قيمة من المكاسب الأخرى الخاصة بكل بديل استثماري بالنسبة لكل حدث متوقع.

ولتوضيح هذا نرجع إلى معطيات المثال السابق ونأخذ أعلى مكسب الخاص بردود فعل المنافسين (سريع وقوي، متوسط، ضعيف (إذ نجد أن أعلى مكسب هو- 50 دج، 960 دج،1890 دج على التوالي بحيث نقوم بطرح هذه القيمة من نفسها ومن القيم الأخرى في نفس العمود حيث نحصل على النتائج التالية : (قيمة الضياع الممكن أن تتحملها المؤسسة مقارنة بأعلى عائد ممكن)

جدول يبين مقدار الضياع أو الندم:

الأحداث المتوقعة / سياسات الاستثمار (البدائل)	رد فعل قوي وسريع	رد فعل متوسط	رد فعل ضعيف	أقل ضياع ممكن(*)
منتوج جديد	800	0	0	800
حملة إعلانية	0	740	940	940
خصم على مبيعات	550	260	690	690
تخفيض السعر	180	480	890	890

(*) نختار أكبر قيمة بنسبة لكل بديل (في كل سطر).

وعلى ضوء معطيات الجدول السابق فان البديل الثالث (إتباع سياسة خصم على المبيعات) يعتبر هو البديل الأمثل لكونه ينتج عليه أقل أسف في أسوء الظروف المتوقعة(690) .

III-6-الموازنة النقديـة

III-6- 1-مفهوم تسيير النقدية وأهميتها وأنواعها

1-مفهوم تسيير النقدية : [90]

هي عبارة عن تقدير لمدفوعات ومقبوضات المؤسسة خلال فترة معينة فهي اذن ليست موازنة التكاليف، ولهذا فان الموازنة النقدية على العموم لا تعد على أساس سنوي ولكن على أساس شهري وفي بعض الأحيان توزع على كل أسبوع، فهي تعتبر أداة التخطيط النقدي وتهدف الى دراسة الوضع التمويلي والسيولة النقدية للمؤسسة.

فالموازنة النقدية تبين لنا المقدار الذي تكون عليه السيولة النقدية المتبقية في الصندوق أو البنك في نهاية كل فترة (أسبوع، شهر، فصل) وهذا مع الأخذ بعين الاعتبار أول المقبوضات والمدفوعات فقط.

وإذا كنا نريد أن نحتفظ برصيد أدنى للنقدية وإذا كان المبلغ أقل من هذا الرصيد الأدنى فان هذه الموازنة تبين ماهو المبلغ الواجب تدبيره أي ما هو المبلغ الواجب اقتراضه لسد العجز النقدي كما تهدف هذه الموازنة الى تحديد الفائض النقدي لمؤسسة والمواقيت التي سيحقق فيها هذا الفائض، كالاستثمار القصير.

وأخيرا فان هذه الموازنة تبين متى نستطيع أن نستثمر في حالة الفائض ومتى يجب أن نقترض في حالة العجز.

بمعنى أن الموازنة النقدية توضح خطة المقبوضات والمدفوعات النقدية للمشروع.[91]

III-5- 2-أهمية موازنة التدفق النقدي و أهدافها.

1-أهمية اعداد الموازنة التقديرية النقدية.[92]

ترجع أهمية موازنة الخزينة (الموازنة النقدية) إلى أنها تعمل على تحقيق العديد من الأغراض لعل إظهار موقف السيولة النقدية المتوقعة قبل البدء في التنفيذ، و إظهار مدى الحاجة إلى المزيد من التمويل ولا شك أنه قد يكون السبب هو الذي يدفع البنوك على طلب الموازنة النقدية لأي مؤسسة تطلب الحصول على قرض حتى تتوفر لدى البنك رؤية واضحة على نقاط الإختناق في السيولة،ومتى ستستطيع المؤسسة سداد هذا القرض في المستقبل، كما أن هذه الموازنة تساعد في وضع أسس للرقابة على مصادر التدفق النقدي و أوجه استخدامها .

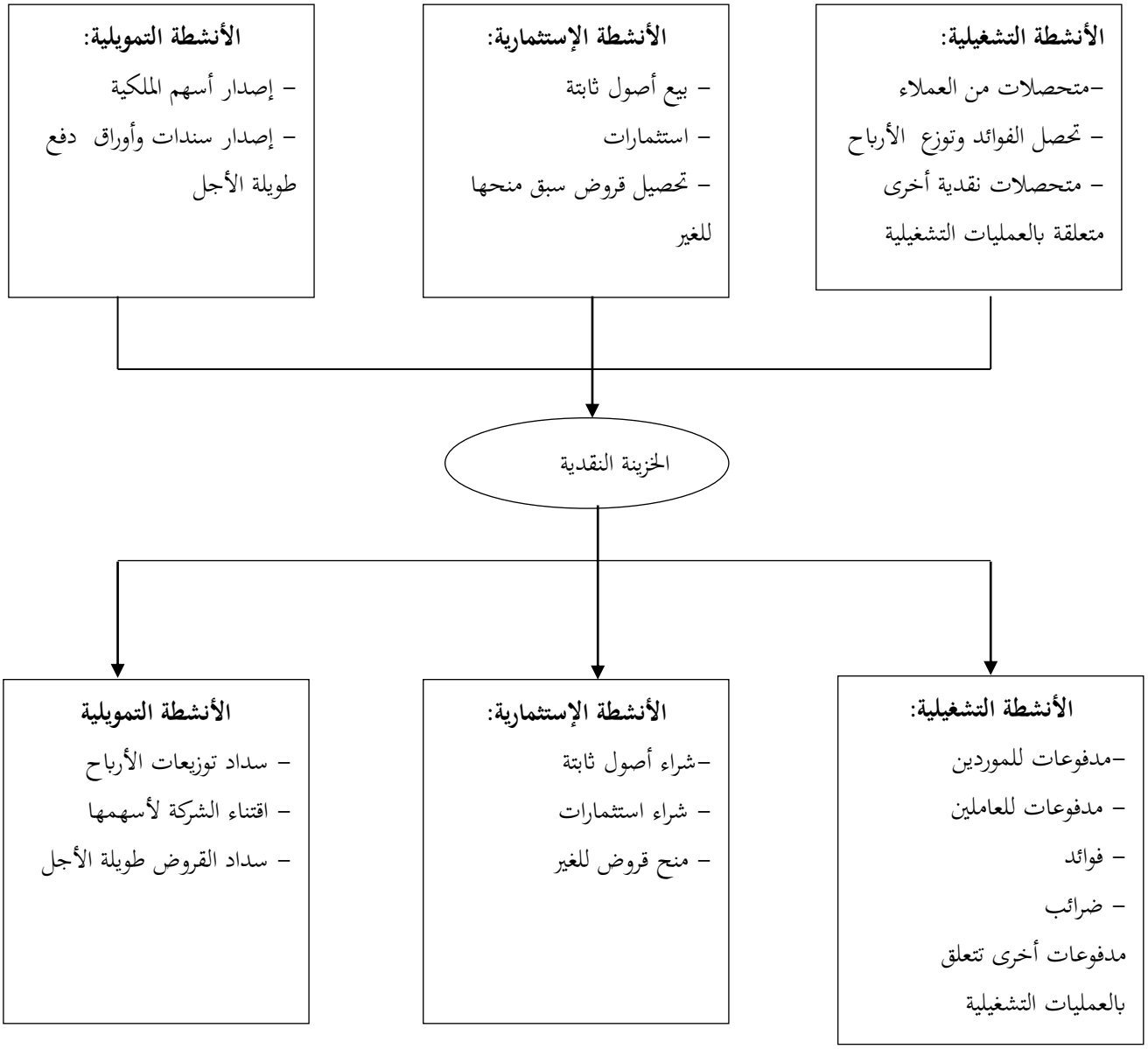
2- أهداف الموازنة التقديرية النقدية :

تهدف هذه الموازنة إلى تحديد الفائض النقدي للمؤسسة و المواقيت التي سيحقق فيها هذا الفائض، ممّا يساعداها على تحديد أوجه استخدامها هذا الائض النقدي .

فالموازنة النقدية تهدف إلى تخطيط المتحصلات و المدفوعات النقدية خلال فترة زمنية معينة وبدرجة كافية من الدقة و التفصيل لضمان استمرارية النشاط , والوفاء بالالتزامات , وإدارة الموارد النقدية بصورة دقيقة ، صحيحية وملائمة تحقق للمؤسسة أهدافها و غاياتها.

ويمكن ايضاح مكونات التدفق النقدي من خلال الشكل التالي :

الشكل(II –2) : مكونات الموازنة النقدية.



المصدر: مُحَّد سامي راضي –المدخل الحديث في إعداد و إستخدام الموازنات – الدار الجامعية طبع ، نشر و توزيع –الإسكندرية-2001-244ص.

III-5- 3- التنبؤ بالتدفقات النقدية و الرقابة عليها.

1- التنّؤ بالتدفقات النقدية في المؤسسة :

يقصد بالتدفقات النقدية حركة الموارد النقدية التي تمتلكها المؤسسة ابتداءا من الحصول عليها, ثم استعمالها في عدة مجالات , ثم عودتها كموارد نقدية. تستعمل طريقة التقدير المباشر للمقبوضات والمدفوعات النقدية للتنبؤ بالتدفقات النقدية، بحيث تُعتبرأكثر الطرق شيوعا من حيث التطبيق العملينظرا لكونها تعتمد على التنبؤ التفصيلي لكل مفردة من مفردات المقبوضات و المدفوعات النقدية , ممّا يسمح بتقدير مدى التغير الذي يطرأ على متحصلات كل من المكدفوعات و المقبوضات، وتتاسب هذه الطريقة بصفة خاصة المؤسسات التي يتعرض نشاطها للتقلب الواسع.

1-تقدير المقبوضات النقدية :

يمكن تقسيم المتحصلات التي ترد إلى المؤسسة إلى متحصلات من المبيعات النقدية , ومتحصلات من الذمم و متحصلات من غيرادات أخرى .

أ- **متحصلات المبيعات النقدية** : إن المبيعات هي من أهم مصادر المقبوضات النقدية , ومن أعقد العناصر في التقدير، فقد يتم تحصيل المقبوضات النقدية أو جزء منها مباشرة مع أوامر البيع، بينما قد تنقضي فترة طويلة من الزمن بين البيع و التحصيل , حيث أن هناك شركات تعمل على اساس مبدأ الدفع عند الإستلام، كما توجد شركات أخرى تطلب السداد مقدّما، كما يوجد بعض الشركات تجمع بين المبدأين .

و في حالة البيع الآجل، يكون الإعتماد على موازنة المبيعات في تقدير المقبوضات النقدية للمبيعات أكثر تعقيدا، و تحتاج إلى تفصيل أكبر، لكن عادة ما نجد بعض العملاء يسددون قبل انتهاء مدة الخصم، بينما البعض الآخر يتأخر في الدفع و هذا ما يؤثر على التدفق النقدي للمقبوضات من حيث الوقت و المقدار، لذلك يجب القيام بدراسات مكثفة لمعرفة خصائص نظام التحصيل في مؤسسة أخرى، كما تختلف حسب نوعية النشاط .

ب – **متحصلات الذمم** :

في بداية فترة الموازنة الموازنة , يكون للشركة مبالغ مستحقة في حسابات الذمم تمثل البضاعة التي بيعت خلال الفترة السابقة و لكن لم يتم تحصيل قيمتها بعد , فيجب إدراجها في الأشهر التب ينتظر أن يتم تحصيلها فيها .

جـ -متحصلات أخرى :تتمثل في المتحصلات الناتجة عن :

- التنازل عن الإستثمارات
- إصدار أسهم جديدة

- قروض طويلة و متوسطة الأجل
- فوائدالإستثمارات

و المهم من المصادر معرفة مواعيد الحصول عليها .

2- **تقدير المدفوعات النقدية** : تتحدد المدفوعات النقدية حسب طبيعة النشاط الذي تزاوله المؤسسة , فبالنسبة للمؤسسات الإنتاجية , فتتمثل مدفوعاتها النقدية في مشتريات المواد الأولية وتكاليف الأجور و مختلف المصاريف الأخرى (مصاريف البيع و التوزيع –مصاريف الإدارية والمالية –الإيجار –الضرائب –الأرباح الموزعة....) وللوصول إلى قيم المدفوعات النقدية نرجع إلى مختلف الموازنات التشغيلية الخاصة بالمبيعات –الأجور ....

– تقدير الرصيد النقدي : بعد إعداد تقديرات المقبوضات و المدفوعات، ومع الأخذ بعين الإعتبار الرصيد النقدي في أول المدة يكون :

رصيد آخر المدة النقدي = رصيد أول المدة نقدي + المقبوضات النقدية – المدفوعات النقدية

و نستعمل رصيد أول المدة لمعرفة ماهية الزيادة أو النقص في السيولة النقدية، و بوجه عام، يجب الإحتفاظ بحدّ أدنى من الرصيد النقدي كحدّ أمان , وبمقارنة الفائض أو العجز في السيولة النقدية مع الحدّ الأدنى للرصيد نتوصل إلى معرفة المبلغ الواجب إقتراضه و موعد الإقتراض، أو المبلغ الذي نستطيع توظيفه في المدى القصير و موعد التوظيف.

نستخلص من هذا أن المؤسسة التي تتنبأ برصيدها النقدي تستفيد في تحديد مبلغ العجز النقدي الذي يجب الحصول عليه عن طريق الإقتراض قصير الأجل أو السحب على المكشوف، كما أن تخطيط الرصيد النقدي يفيد المؤسسة في معرفة توقيت احتياجاتها النقدية .

إعداد الموازنة النقدية :

تعد الموازنة النقدية لفترة زمنية تقدر بسنة أو بستة اشهر , و تجزّأ هذه الفترة شهريا أوأسبوعيا، وإعداد هذه الموازنة يكون في شكل ثلاث جداول :

1- جدول المقبوضات النقدية

2- جدول المدفوعات النقدية

3- جدول الموازنة النقدية

2- الرقابة على الموازنة النقدية

تحتاج المؤسسة إلى نظام رقابة فعّال على تدفقاتها النقدية، و ذلك أن وضع السيولة النقدية في المؤسسة تكتسي أهمية قصوى في سير عملياتها دون صعوبات و يتطلب هذا الأمر مستويين من الرقابة :

1. **الرقابة اليومية المستمرة** على حركة النقد و على الأرصدة المتاحة، وذلك للتأكد من قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الجارية في مواعيدها والإستفادة القصوى من النقد الفائض و- أو خفض تكلفة التمويل .

هذا المستوى من الرقابة يتم تحقيقه من خلال سجلات و كشوفات الحركة اليومية و الأسبوعية للصندوق و البنوك , بالإضافة إلى حصر المقبوضات المنتظرة و المدفوعات المتوقعة خلال الأيام والأسابيع القادمة و متابعتها أولا بأوّل.

2. **الرقابة الشهرية و الدورية** : على حركة النقد و على الأرصدة المتاحة و مقارنتها بتلك المقدرة في الموازنة النقدية , و تحديد الإنحرافات و تحليل أسبابها تمهيدا لاتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة الإنحرافات السلبية منها , و الإستفادة القصوى من أسباب الإنحرافات الإيجابية، و يمكن لهذه القرارات أن تشمل:

1. تعديل سياسات المؤسسة فيما يخص الإئتمان و الخصومات و التحصيل .
2. زيادة الجهود في سبيل تحصيل الذمم المدنية .
3. خفض التكاليف .
4. تأجيل المشروعات الإستثمارية .
5. خفض أرصدة المخزون
6. تأجيل سداد الديون للموردين أو الإتفاق معهم على شروط أخرى للسداد
7. تعديل الموازنة النقدية للأشهر القادمة لتعكس التغيرات التي طرأت على نشاطات المؤسسة، وأثرت في نتائج الفترات السابقة، بالإضافة إلى إدخال تأثير القرارات التي تم اتخاذها في شأن معالجة الإنحرافات في المستقبل .

III-6- 4- دراسة حـــالة عن الموازنة التقديـــة

التقديرات الشهرية لمبيعات مؤسسة المنار والمعدة من طرف مصلحة التسويق موضحة في الجدول التالي:

الشهر / المنتوج	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
س	9000	9000	10000	8000	7000	7000
ع	235000	230000	235000	170000	150000	170000

سعر البيع خارج الرسم للمتنوج س= 26 ون/و

سعر البيع خارج الرسم للمتنوج ع=12ون/و

الشوط العامة لتسوية المبيعات من طرف الزبائن موضحة كما يلي :

*زبائن المنتوج "س"

– 10 % من المبلغ خارج الرسم عند تقديم الطلبية (في المتوسط شهر قبل التسليم)

–50% من قيمة الفاتورة عند التسليم .

–الباقي بعد شهرين .

*زبائن المنتوج "ع"

– 20% عند التسليم

–50% بعد 30يوم (شهر)

–الباقي بعد شهرين .

في N/12/31 يكون حساب الزبائن مدين بالقيم التالية :

- مبيعات المنتوج "ع" لشهر نوفمبر 3415680 ون
- مبيعات المنتوج "ع" لشهر ديسمبر 3486840 ون

المطلـــوب:

1- إعداد موازنة المبيعات للمنتوجين "س" و"ع" للسداسي الاول من السنة (N+1) علما أن TVA=19.6%

2- اعداد موازنة المقبوضات لحقوق الزبائن للمنتوجين "س" و "ع" للسداسي الأول لسنة (N+1)

3- حدد رصيد حساب الزبائن بتاريخ 30جوان (N+1)

الحل :

1-إعداد موازنة المبيعات للسداسي الأول (N+1)

أ-المنتوج "س"

	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
الكمية	9000	9000	10000	8000	7000	7000
رع الاجمالي HT	225000	225000	25000	200000	175000	175000
TVA (%19.6)	44100	44100	49000	39200	34300	34300
رع+ TTC =TVA	269100	269100	299000	239200	209300	209300

ب-المنتوج "ع":

	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
الكمية	235000	230000	235000	170000	150000	170000
رع الاجمالي HT	282000	2760000	2820000	2040000	1800000	2040000
TVA (%19.6)	552720	540960	552720	399840	352800	399840
رع+ TTC= TVA	3372720	3300960	3372720	2439840	2152800	24389840

2-اعداد موازنة المقبوضات لحقوق الزبائن:

أ-المنتوج "س"

	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
تنسيق على الطلبية	22500	25000	20000	17500	17500	-
50% عند التسليم	134550	134550	149500	119600	104650	104650
الباقي(رصيد الزبائن)	-	112050	94600	159400	117050	87150
المجموع	**15750**	**271600**	**264100**	**296500**	**239200**	**191800**

ب-زبائن مبيعات شهر نوفمبر N:

-شهر جانفي :3415680 X 30 % = 1024704

نفقات مبيعات شهر ديسمبر N:

-شهر جانفي : 3486840 X 50 % = 1743420 **(N+1)**

-شهر فيفري : 3486840 X 30 % = 1046052 **(N+1)**

ب–اعداد موازنة المقبوضات للمنتوج "ع"

	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
ميزانية الزبائن	2768124	1046052				
المبيعات/ 01	674544	1686360	1011816			
مبيعات /02		660192	1650480	990288		
مبيعات /03			674544	1686360	1011816	
مبيعات /04				487968	1219920	731952
مبيعات /05					430560	1076400
مبيعات /06						487968
المجموع	**3442668**	**3392600**	**3336840**	**3164616**	**2662296**	**2296320**

***رصيد حساب الزبائن في 30 جوان N+1**

المنتوج "س" 87150

المنتوج "ع"

لشهر ماي: 2152800-(2152800 X %70)=645840

لشهر جوان : 2439800-(2439800 X %20)=1951812

رصيد حساب الزبائن في N+1/06/30

87150+2597712=2684862

ومنه

الرصيد =2684862

[1] ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة "، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998، ص:11

[2] - Norbert guedj ;le contrôle de gestion pour a améliorer la performance de l'entreprise ;3e me édition d'organisation ;paris ; 2000 ;p ;345.

[3] الطاهر أبو طالب،" مراقبة التسيير في قطاع البنوك" ، رسالة ماجستير، غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، دفعة2003/2002، ص37.

[4] فؤاد الشيخ سالم–زياد رمضان: "المفاهيم الإدارية الحديثة"، مركز الكتب الأردني، الطبعة 05، 1990، ص 244.

[5]- Ann- marie keiser, control de gestion, Edition ESKA 2eme édition, paris, 2000, p 16.

[6] - Anne Marie keiser. control de gestion ;OP-CIT,p:13.

[7]– **احمد حسن ظاهر**، المحاسبة الإدارية، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، 2000، ص:10–9.

[8] عربان عميروش، بوسبعين تسعديت، "**دور نظام المحاسبة التحليلية في تسيير ومراقبة تسيير المؤسسات الجزائرية دراسة تطبيقية على مؤسسةSARL SPRO TRAP**"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد10، العدد3، جامعة البليدة2، الجزائر، 2019، ص149.

[9] رابح بوقرة، عريوة محاد،"**أثر المعايير المحاسبية الدولية(IFRS/IAS) في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية**،" مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 1، العدد 1، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014، ص17.

[10] بن زكورة العونية، "**أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية– بين التأصيل النظري والممارسات التطبيقية**"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 4، العدد 02، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2019، ص185.

[11] هلال درحمون، **المحاسبة التحليلية نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2005، ص115.

[12] أحمد حابي، **دراسة مقارنة بين طرق التكاليف التقليدية وطريقة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية بسكرة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص53.

[13] أمينة بوثلجة، **المحاسبة التحليلية وفق النظام المحاسبي المالي**، الجزائر، 2018، ص64.

[14] عمر بوخزار، مبادئ المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة، ص 79.

[15] عبد الكريم بويعقوب، مرجع سبق ذكره، ص 214.

[16] نوال مرابطي، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير حالة مؤسسة نفطال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص82.

[17] أوكيل مُحَمَّد السعيد "فنيات المحاسبة التحليلية"، دار الافاق، ص 26.

[18] رحال علي، "سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 87.

[19] سليمان قداح "محاسبة التكاليف المعيارية "، مطبعة خالد بن الوليد، دمشق، سوريا، 1978، ص 153

[20] Thierry Cuyaubére, Jacques Jacques Meber, **Contrôle de gestion**, 6eme édition, Groupe Revue Fiducaire, France, Paris, Juin2002, P250

[21] أحمد نور، مبادئ المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 2002–2003، ص 223.

[22] فركوس مُحَمَّد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بن عكنون، 2001، ص 4.

[23] مفلح مُحَمَّد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ودار أجنادين للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2006، ص 424،425.

[24] فداغ الفداغ، المحاسبة الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، عمان،200، ص 304.

[25] فركوس مُحَمَّد، مرجع سبق ذكره، ص 7.

[26] مُحَمَّد سامي راضي وجدي حاجز حجازي، المدخل الحديث في إعداد الموازنات، الدر الجامعية، مصر، 2001، ص 37–38.

[27] إسماعيل يحي التكريتي، محاسبة التكاليف المتقدمة، قضايا معاصرة، دار الحامد، ط 1، الأردن، عمان، 2007، ص 195.

[28] أسامة الحارس، المحاسبة الإدارية، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2004، ص 293 ،

[29] Bouquin X et Xavier Simon F , Tous Gestionnaires, Dunond édition, France, Paris, 2003, p90.

[30] خيري ضيف، مرجع سابق ذكره، ص 20.

[31] خيري ضيف، مرجع سابق ذكره، ص 21.

[32] روبرت فيني، أساسيات اعداد الموازنات، مكتبة جرير، ط1، الولايات المتحدة الأمريكية نيويورك، 2000، ص 101.

[33] إبراهيم إسماعيل جمعة، المحاسبة الإدارية ونماذج حل العمليات في إتخاذ القرارات، الدار الجامعية، مصر، ص 208.

[34] شريح مُحَمَّد، مقال حول الموازنات، موازنة المبيعات، 2012.

[35] خبرت ضيف، في المحاسبة الإدارية الميزانيات التقديرية، دار النهضة العربية، لبنان، 1975، ص 33 – 34.

[36] علي عبد الرضا الجياشي، إدارة المبيعات، دار وائل، الأردن، 2003، ص 210.

[37] إسماعيل جمعة، مرجع سابق، ص 206.

[38] فركوس مُحَمَّد ، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 ، ص 34 .

[39] نفس المرجع السابق ، ص 35 .

[40] مُحَمَّد تيسيري، عبد الحكيم، مرجع سابق ،ص 193–194.

[41] مُحَمَّد تيسيري عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 194–195.

[42] مُحَمَّد فركوس: مرجع سابق، ص 94

[43] مُحَمَّد فركوس، مرجع سابق، ص 95.

[44] مؤيد مُحَمَّد الفضل، عبد الناصر ابراهيم نور، **المحاسبة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002، ص1692.

[45] مؤيد مُحَمَّد الفضل، عبد الناصر براهيم نور، مرجع سابق، ص 167.

[46] نفس المرجع، ص 170.

[1] مُحَمَّد فركوس، مرجع سابق، ص 104.

[47] مُحَمَّد فركوس، مرجع سابق، ص 104.

[48] مُحَمَّد فركوس، مرجع سابق، ص 114.

[49] George Foster et al,Op.Cit, p 42

[50] George Foster et al, p 76

[51]– مفتي البشير، " الاستثمار الأجنبي المباشر" ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 2.

[52]– شبايكي سعدان،" تقنيات المحاسبة حسب المخطط الوطني المحاسبي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997، ص 47.

[53]– كاظم جاسم العيساوي، " دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات «، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2002

ص 33–35.

[54]– حمزة الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق، الأردن، 2004، ص 571.

[55]– حكمت أحمد الراوي، البعد المحاسبي لجدوى تقييم المشروعات، الأكاديمية للنشر، الأردن، 2000، ص 43.

[56]– عبد الستار مصطفى الصياح، الإدارة المالية" أطر نظرية وحالات علمية"، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 263.

[57]– عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2007، ص 172.

[58]– مُحَمَّد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية، دار المناهج، الأردن، 2007، ص 357.

[59]– عاطف وليم أندر اوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص 256.

[60]– مُحَمَّد علي إبراهيم العامري، نفس المرجع، ص 358.

[61]– مُحَمَّد فركوس، أعمال موجهة في إعداد الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2010، ص 187.

[62]– مُحَمَّد فركوس، نفس المرجع، ص ص 188–189.

[63]– أحمد مُحَمَّد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، بدون بلد، 2000، ص 256.

[64]– مُحَمَّد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 206.

[65]– طلال كيداوي، إدارة الجدوى الاقتصادية للمشروعات، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص96.

[66]– طلال كيداوي، مرجع سبق ذكره، ص 89–97.

[67]– عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002ص 285–286.

[68]– كاظم جاسم العيساوي،"دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص127

[69]– مُحَمَّد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، مرجع سبق ذكره، ص207 .

[70]– طلال كيداوي، مرجع سبق ذكره، ص64 .

[71]– عبد المطلب عبد الحميد مرجع سابق ذكره، ص287 .

[72]– حسن إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان،2002، ص9

[73]– أمين السيد أحمد لطفي،"دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية" ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 223.

[74]– يحي عبد الغني أبو الفتوح، أسس وإجراءات دراسة جدوى المشروعات، دار الجامعية للنشر، مصر،2003، ص331

[75]– يحي عبد الغني أبو الفتوح ، مرجع سبق ذكره ، ص331 .

[76]– سعد زكي نصار، التقييم المالي والاقتصادي للمشروعات، المكتبة الأكاديمية للنشر، مصر،1995 ، ص43

[77]– حمدى عبد العظيم، دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية ومشروعات البوت، (B.O.T) بدون دار نشر، بدون بلد،2001.

[78]– عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص.307 -309

[79]– سعيد عبد العزيز عثمان، دراسة جدوى المشروعات بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص288 .

[80]– عبد الغفار حنفي، أساسيات الاستثمار والتمويل، الدار الجامعية للنشر، القاهرة،2000 ، ص376 .

[81] – مُحَمَّد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،2001 ، ص238 .

[82]– أحمد غنيم ، قرارات إنشاء المشروعات الجديدة نظريا وتطبيقيا ، دار المستقبل للطباعة والنشر ، 1999 ، ص71 .

[83]– فركوس مُحَمَّد الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995 ، ص203 .

[84]– يحي عبد الغني أبو الفتوح، أسس وإجراءات دراسة جدوى المشروعات، دار الجامعية للنشر ، مصر ،2003 ص -295 290.

[85]– سعيد عبد العزيز عثمان، مرجع سبق ذكره، ص289 .

[86]– مُحَمَّد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، رسمية قريقاص، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001 ، ص238 .

[87] -M.A.KHALDI,"essentielle sur la gestion financière" édition thermes1994, p 57-58.

[88]– عقيل جاسم عبد الله، مدخل إلى تقييم المشروعات، دار ومكتبة الحامد للنشر،1999 ، ص28.

[89]– عقيل جاسم عبد الله، مدخل إلى تقييم المشروعات، دار ومكتبة الحامد للنشر،1999 ، ص28.

[90] –فركوس مُحَمَّد، الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 211.

[91] خبراء الشركة العربية المتحدة، الأساليب الحديثة للتحليل المالي واعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، ط 02، 2007، ص 142

[92]مُحَمَّد سامي راضي، المدخل الحديث في اعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 243.

الفصل التطبيقي:
د راسة حالات محلولة

دراســـــة حالــة رقم 01

❖ **الجزء I**: تصنع مؤسسة "عبد الرحمن" منتوجا واحدا، وفي آخر سنة **2025** بلغت كمية المنتجات والمبيعات السنوية **100.000**وحدة بتكلفة إجمالية قدرها **880.000**دج.

المطلوب:

1- إذا علمت أن سعر البيع الوحدوي **10**دج، وأن المؤسسة هامش على التكلفة المتغيرة بمعدل **40%** من رقم الأعمال الصافي. أوجد مقدار التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة، وكذا إنشاء جدول الاستغلال التفاضلي بالقيمة والنسبة.

2- أوجد معادلة التكاليف الكلية "ع" بدلالة "س" الذي يمثل رقم الأعمال الصافي السنوي.

3- أحسب عتبة المردودية بالقيمة والكمية وبالزمن حسابيا وبيانيا (مثل بيانيا بثلاث طرق مختلفة) ؟

4- أحسب هامش الأمان ومعدله وتاريخ نقطة الصفر.

5- أوجد رقم الأعمال اللازم بلوغه لتحقيق نتيجة صافية قدرها **250.000**دج،

6- أحسب النتيجة اللازمة تحقيقها لبلوغ رقم أعمال قدره **1.200.000**دج.

❖ **الجزء II**: ترغب المؤسسة في السنة المقبلة باستثمار جديد (شراء عتاد جديد)، وبعد القيام بالدراسة الأولية تنبأت المؤسسة للدورة المقبلة بالتوقعات التالية:

- زيادة حجم المبيعات بنسبة **20%** مع تخفيض سعر البيع بـ **5%**.
- انخفاض التكاليف المتغيرة بـ **10%**.
- زيادة التكاليف الثابتة (الهيكلية) بمبلغ **10.000**دج.

المطلوب:

1- أحسب النتيجة المتوقعة للسنة المقبلة؟

2- أحسب عتبة المردودية الجديدة؟ هامش الأمان ومعدله؟

3- هل من مصلحة المؤسسة أن تقوم بقبول هذا المشروع الاستثماري أم برفضه؟ علل.

الحل النموذجي لدراســـــة حالــة رقم 01

1- إعداد جدول الاستغلال التفاضلي:

هـ/ ت م = 0.4% رع ص ==== هـ/ ت م = 0.4 × 1.000.000 = 400.000

البيـان	المبالغ	النسبة
رقم الأعمال الصافي= 100.000 × 10 = 1000.000 دج.	1.000.000	%100
التكاليف المتغيرة	600.000	%60
هامش / التكلفة المتغيرة	400.000	%40
التكاليف الثابتة	280.000	%28
نتيجة الاستغلال	120.000	%12

هـ/ ت م = رع ص – ت م ـ ت م = رع ص – هـ/ت م = 400.000دج.

نتيجة = هـ/ت م – ت ثا ـ ت ثا = هـ/ت م – النتيجة = 280.000دج.

2- إيجاد معادلة التكاليف الكلية:

ص = أ س + ب

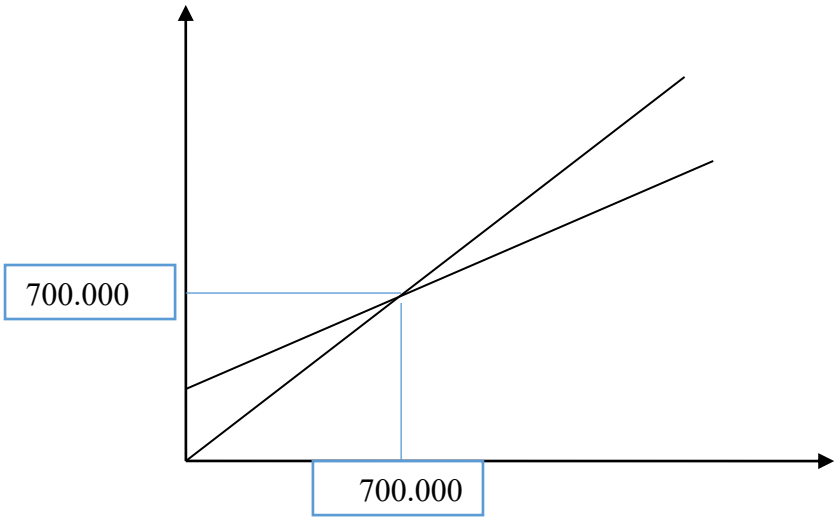
ص = 0.6 س + 280.000 / س = رع ص / أ= % ت م / ب= ت ثا

3- حساب عتبة المردودية حسابيا وبيانيا:

رع ن = [ت ثا / % هـ/ ت م] = 280.000 / 0.4 = 700.000دج.

بيانيا باستعمال طريقة رع = مجموع التكاليف ع1= س // ع2= 0.6 س + 280.000

س	900.000	1100.000
ع1	900.000	1100.000
ع2	820.000	940.000



حساب هامش الأمان ومعدله و تاريخ نقطة الصفر:

هامش الأمان = رع ص – رع ن = 1000.000 – 700.000 = 300.000

معدل الأمان = [هامش الأمان / رع ص] = 300.000 / 1000.000 = 0,3

تاريخ نقطة الصفر: [رع ن / رع ص] × 12 = [700.000 / 1000.000] × 12 = 8,4 أشهر

أي أن عتبة المردودية تتحقق بعد 8 أشهر و 12 يوم.

4- حساب رقم الأعمال الواجب تحقيقه لتحقيق نتيجة صافية قدرها 250.000دج:

رع ص المتوقع = [ت ثا + النتيجة المتوقعة] / % هـ/ ت م

= [280.000 + 250.000] / 0.4 = **1.325.000 دج**.

النتيجة اللازمة لبلوغ رقم أعمال قدرها 1200.000 هو:

النتيجة =(% هـ/ ت م × رع ص) – ت ثا

ع س= 1.200.000 = (1.200.000 × 0.4) – 280.000 = **200.000دج**.

دراسة توقعات السنة المقبلة:

البيـان	المبالغ	%
رقم الأعمال الصافي الجديد 1000000×1,2× 0,95	1.140.000	100
التكاليف المتغيرة الجديدة 600.000 × 1,2 × 0,95	648.000	56
هامش / التكلفة المتغيرة الجديدة	492.000	44
التكاليف الثابتة الجديدة 280.000 + 10.000	290.000	
نتيجة الاستغلال المتوقعة	202.000	17
رع ن الجديد = ت ثا ج / % هـ/ ت م ج	659.090,9	
هامش الأمان الجديد = رع صج – رع ن ج	480.090,09	% 42

التعليق:

ومنه من مصلحة المؤسسة أن تقوم بهذا الاستثمار، لأن هذا سوف يسمح لها بتحقيق نتيجة تفوق النتيجة السابقة بنسبة 5%، كما يسمح لها بتحقيق هامش أمان أكبر يسمح بمزاولة نشاطها بكل ارتياح، بنسبة أمان تعادل 42%، مما يبعد المؤسسة من منطقة الخطر الاستغلالي تماما

دراســـــة حالــة رقم 02 -التكاليف المتغيرة وعتبة المردودية-

تقوم مؤسسة جرجرة بإنتاج وتسويق المنتوج س، بحيث أن السوق الحالي هو منطقة الجزائر الوسطى، حيث أنها متعاقدة مع أحد الزبائن باعتباره الموزع الوحيد، وأن فترة العقد تمتد لخمس سنوات قادمة وبسعر **400**ون/و، وقد توفرت المعلومات التالية:

1- تكلفة المواد الأولية المستعملة **4000.000**ون؛ **2**- أجور العمال في الخطوط الإنتاجية: **2.000.000**ون؛

3- مصاريف صناعية مباشرة: **1.000.000**ون؛ **4**- مصاريف صناعية أخرى (ثابتة): **50.000**ون؛

5- تكاليف تسويقية مباشرة: **200.000**ون؛ **6**- تكاليف تسويقية أخرى (ثابتة): **80.000**ون؛

7 - تكاليف إدارية: **170.000**ون.

علما أن الطاقة القصوى للإنتاج لهذه المؤسسة هو **30.000**وحدة، في حين أن الوحدات المباعة بلغت **20.000**وحدة.

المطلوب:

1- أحسب نتيجة المؤسسة وحدد عتبة المردودية بالقيمة والكمية ومثلها بيانيا في تمثيل بياني واحد فقط؟

نتيجة لشدة المنافسة، وسعيا من المؤسسة لتحقيق مردودية أفضل، قامت بإجراء دراسات وبحوث تسويقية في المناطق الأخرى كمحاولة لإيجاد أسواق جديدة، حيث خلصت إلى إمكانية تسويق **10.000**وحدة في المنطقة الجنوبية إلا أنه يتطلب المصاريف التالية:

أ- مصاريف نقل المبيعات تقدر بـ**5**ون/و؛

ب- دفع رواتب لعمال نقطة البيع مبلغه **200.000**ون سنويا؛

ج- مصاريف تسويقية أخرى تقدر بـ **50.000** سنويا.

علما أن سعر البيع في ولاية الجنوب يمكن زيادته بـ**12,5 %** عن سعر الوسط.

المطلوب:

هل من مصلحة المؤسسة تسويق منتجاتها في منطقة الجنوب.

الحل النموذجي لدراســـــة حالــة رقم 02

1- حساب النتيجة :

البيان	المبالغ الجزئية	المبالغ الكلية	%
رع ص = 400×20.000		8.000.000	**%100**
ت م		7.200.000	**%90**
المواد الأولية أجور العمال مصاريف صناعية مباشرة تكاليف تسويقية مباشرة	4.000.000 2.000.000 1.000.000 200.000		
هـ/ت م		800.000	**%10**
تكاليف ثابتة - مصاريف صناعية أخرى - مصاريف تسويقية أخرى - تكاليف إدارية	 50.000 80.000 170.000	300.000	%3,75
النتيجة		**500.000**	**%6,25**

حساب عتبة المردودية بالقيمة وتمثيلها بيانيا:

رع ن = [ت ثا / %هـ/ت م] =[300000/ 0.1] = 3000.000ون

ح* = [ت ثا / هـ/ت م و] = [300.000 / 40] = 7500وحدة

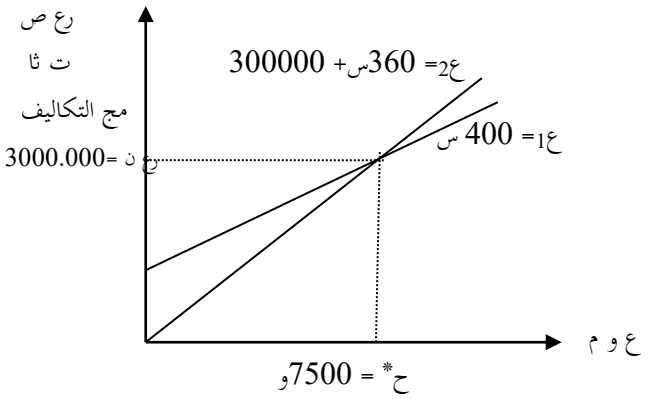
ب- بيانيا:

بطريقة رع ص = ت م + ت ثا

لدينا ع1= أ س = 400 س

ع2= أ س + ت ثا

= 360س+ 300000



حساب نتيجة المنطقة الجنوبية و المؤسسة ككل:

البيان	المنطقة الوسطى	المنطقة الجنوبية	المؤسسة ككل
ر ع ص	**8.000.000**	**4.500.000** = (1,125×400×10000)	**12.500.000ون**
ت المتغيرة	**7.200.000**	**3.650.000**	**10.850.000ون**
		مصارف النقل: 10.000× 5= 50.000 ت. المتغيرة: 10.000× 360= 3.600.000	
هامش على التكلفة المتغيرة	**800.000**	**850.000**	**1.650.000**
ت الثابتة	**300.000**	**ت ثابتة** **250.000** رواتب العمال 200.000 م. تسويقية 50000	**550000**
النتيجة	**500.000**	**600.000**	**1.100.000**

دراســـــة حالــة رقم 03 -التكاليف المتغيرة وسعر التنازل -

تقوم مؤسسة بإنتاج منتوجات الكترونية: **4**أجهزة من أ لكل جهاز من ب. كل المنتوج يوزع وبالتالي لا يوجد مخزون نهائي. وفي إطار سياسة المؤسسة توكل مهمة إنتاج الجهاز أ للوحدة **A**، وتقوم ببيع **4000**وحدة من "أ" إلى الوحدة **B** بسعر يحدد على أساس سعر التكلفة النموذجي. تقوم الوحدة **B** بعد استلامها لهذه الأجهزة بتركيب منتوج نهائي، بحيث تتحصل على إنتاج كلي قدره **1000**وحدة وتقوم بتسويقه خارج المجمع. وللسنة المقبلة تم جمع البيانات التالية:

بالنسبة للوحدة A :

- سعر البيع للسوق الخارجي **35**ون/و؛
- مواد أولية مستعملة بقيمة إجمالية تقدر **80.000**ون؛
- يد عاملة مباشرة بقيمة إجمالية تقدر ب**48000**ون؛
- أعباء الورشة تقدر ب**72000**ون منها **40.000** تكاليف ثابتة والمحسوبة على أساس النشاط العادي والمقدر ب**10.000**وحدة
- حجم المبيعات التقديري بما فيه الجزء المخصص لوحدة **B** هو **8000** وحدة.

بالنسبة للوحدة B :

- سعر البيع للسوق الخارجي = **160**ون/و؛
- مصاريف التركيب للمنتوج النهائي هي: ت م و = **30** ون/و // ت ثا = **10** ون/و.

المطلوب:

1- حدد النتيجة التقديرية لكل من الودتين **B&A** والشركة الأم (بالنسبة والقيمة).

2- أحسب عتبة المردودية بالكمية للوحدتين **A** و **B**.

3- فرصة تسويقية غير متوقعة تعرض على مسؤولي الوحدة **B** في شكل صفقة بيع **500**وحدة من منتوجها النهائي إلى جنوب إفريقيا بسعر **140** ون/و (علما أن ذلك لا يؤدي إلى زيادة التكاليف المتغيرة للوحدة والتكاليف الثابتة).

فهل يقبل مسؤولي الوحدة B هذه الطلبية مع التعليل؟ وهل من مصلحة الشركة الأم قبول هذه الطلبية؟

الحل النموذجي لدراســـــة حالــة رقم 03

1- حساب النتيجة التقديرية لكل من الوحدتين Aو B، والشركة الأم:

أ- بالنسبة للوحدة A:

البيان		العمليات	مبلغ جزئي	مبلغ كلي
رع ص الإجمالي	رع ص الداخلي (للوحدةB)	4000و × 25	100.000 ون	240.000 ون
	رع ص للسوق الخارجي	4000و×35	140.000 ون	
سعر التكلفة	مواد أولية مستعملة		80.000 ون	200.000 ون
	اليد العاملة		48.000ون	
	أعباء الورشة		72.000 ون	
النتيجة التحليلية	= رع الإجمالي – سعر التكلفة			40.000 ون %16,66

ب- بالنسبة للوحدة B:

البيان		العمليات	مبلغ جزئي	مبلغ كلي
رع (المبيعات)		1000و × 160		**160.000 ون**
سعر التكلفة	ت.م. الأولية المشتراة	4000و× (8000/200.000)	100.000 ون	**140.000 ون**
	مصاريف التركيب	ت م = 1000 × 30 ت ثا = 1000 × 10	30.000 ون 10.000 ون	
النتيجة التحليلية	= رع الإجمالي – سعر التكلفة			**20.000ون** **%12,5**
ن.ت الإجمالية	= نتيجة التحليلية للوحدة A+ النتيجة التحليلية للوحدة B			**60.000 ون**

2- حساب عتبة المردودية بالكمية للوحدتين B&A:

رع نA= [ت ثا / هـ/ت م$_{و}$] =[20/40000]= 2000وحدة

رع نB= [ت ثا / هـ/ت م$_{و}$]= [30/10.000] = 333وحدة.

3- فهل من مصلحة الوحدة B والمؤسسة الأم قبول هذه الصفقة؟

فرصة تسويقية للوحدة B غير متوقعة تقدر بـ500و من منتوجها إلى أحد دول جنوب إفريقيا بسعر 140ون/و مع العلم أن هذه الزيادة لا تؤدي لأي زيادة في (ت.م أو ت.ثا).

❖ بالنسبة لقرار الوحدة B:

بما أن التكاليف الثابتة للورشة للوحدة A محسوبة على أساس النشاط العادي والمقدر بـ10.000وحدة، فإنه بإمكانها زيادة الإنتاج بـ2000وحدة دون تحمل ت.ثابتة. وعليه تصبح التكلفة الهامشية (سعر التكلفة الإضافي) لـ 500و هي:

[(2000 × 20) + (500 × 30) = 55000] بمقدار وحدوي يقدر بـ [55000 / 500 = 110 ون/و] في حين أن سعر البيع المقترح هو: 140 ون/و .

ومنه في حالة ما إذا قبلت المؤسسة هذه الصفقة، فإنها تحقق هامش ربح [140-110] = [30ون×500و = 15000ون]

وعليه من مصلحة الوحدة B فإن قبول هذه الطلبية لأنها تسمح لها بتحقيق هامش ربح 15000ون.

❖ بالنسبة لقرار الشركة الأم بما فيها الوحدة A:

بما أن الوحدة A لا تتأثر بهذه الطلبية (نظرا لعدم تجاوز واستغلال طاقتها القصوى والمقدرة بـ10.000وحدة) وبالتالي لا تتأثر لا بالربح ولا بالخسارة، فإن المؤسسة الأم في المقابل تربح نفس الربح المحقق في الوحدة B ، وعليه من مصلحة المؤسسة الأم قبول هذه الطلبية.

دراســـــة حالــة رقم 04 -التكاليف المتغيرة وأسعار التنازل -

تعتبر شركتي العتاد والتركيب فرعين لنفس الشركة الأم، وفي إطار سياسة المجمع تقوم شركة العتاد ببيع 5000وحدة من إنتاجها من قطع الغيار لشركة التركيب بسعر يحدد على أساس سعر التكلفة المعياري بالإضافة إلى هامش ربح يقدر بـ 2,5% لشركة العتاد. تقوم شركة التركيب بعد استلامها لقطع الغيار بتركيب منتوج نهائي، بحيث تتحصل على إنتاج كلي قدره 1000وحدة، وتقوم بتسويقه خارج المجمع. وللسنة المقبلة تم جمع البيانات التالية:

بالنسبة لشركة العتاد:

- سعر البيع للسوق الخارجي 350ون/و؛
- التكلفة النموذجية (على أساس إنتاج عادي لـ12500وحدة) من قطع الغيار هي :
  - ت م = 120 ون/و؛
  - ت ثا = 80 ون/و.
- حجم المبيعات التقديري بما فيه الجزء المخصص لوحدة التركيب هو 10000 وحدة.

بالنسبة لشركة التركيب:

- سعر البيع للسوق الخارجي = 1300ون/و؛
- مصاريف التركيب للمنتوج النهائي هي: ت م = 40 ون/و // ت ثا = 25 ون/و.

المطلوب:

4- حدد النتيجة التقديرية لكل من الشركتين الفرعيتين والشركة الأم.

5- نتيجة لظروف استثنائية، وجدت المؤسسة نفسها أمام حالتين:

a. **الحالة 01**: نتيجة لارتفاع الأسعار على المستوى العالمي، أدى ذلك إلى ارتفاع سعر التكلفة الوحدوي لشركة العتاد بـ10%، مما انعكس على انخفاض مستوى الطلب على منتجات شركة التركيب بـ20%، مع بقاء المتغيرات الأخرى على حالها.

b. **الحالة 02**: قررت شركة العتاد استغلال كل طاقاتها القصوى، ومن أجل ذلك قام مدير التسويق بدراسة السوق وتبين أنه بإمكانه بيع الطاقة غير المستغلة في منطقة الجنوب بسعر 280ون/و على أن تتحمل الشركة نفقات النقل والتوزيع والمقدرة بـ175000ون.

قيم وحلل أداء نشاط الشركتين ككل والشركة الأم حسب كل حالة

الحل النموذجي لدراســـــة حالــة رقم 04

1- حساب النتيجة التقديرية لكل من الشركتين الفرعيتين، والشركة الأم:

أ- بالنسبة لشركة العتاد:

البيان		العمليات	مبلغ جزئي	مبلغ كلي
رع ص الإجمالي	رع ص الداخلي (للتركيب)	5000و×[1,025×220]	1.127.500 ون	**2.877.500** ون
	رع ص للسوق الخارجي	5000و×350	1.750.000 ون	
سعر التكلفة	ت. المتغيرة	10.000و ×120	1.200.000 ون	**2.200.000** ون
	ت. الثابتة	12500و ×80	1.000.000 ون	/**1000**= **220**ون/و
النتيجة التحليلية	= رع الإجمالي – سعر التكلفة			677.500 ون

ب- بالنسبة لشركة التركيب:

البيان		العمليات	مبلغ جزئي	مبلغ كلي
رع (المبيعات)		1000و × 1300	1.300.000 ون	**1.300.000** ون
سعر التكلفة	ت.م. الأولية المشتراة	5000و × 225,5	1.127.500 ون	**1.192.500** ون
	مصاريف التحويل	ت م = 1000 × 40 ت ثا = 1000 × 25	40.000 ون 25.000 ون	
النتيجة التحليلية	= رع الإجمالي – سعر التكلفة			**107.500** ون
ن.ت الإجمالية	= نتيجة التحليلية للعتاد+ النتيجة التحليلية للتركيب			**785.000** ون

حساب التغيرات حسب الحالة الأولى لشركة العتاد:

البيان		العمليات	مبلغ جزئي	مبلغ كلي
رع ص الإجمالي	رع ص الداخلي (للتركيب)	4000و×[1,025×243,11]	996.751 ون	**2.746.751** ون
	رع ص للسوق الخارجي	5000و×350	1.750.000 ون	
سعر التكلفة	ت. المتغيرة	9.000و ×120×1,1	1.188.000 ون	**2.188.000** ون **=9000/ 243,11**ون/و
	ت. الثابتة	12500و ×80	1.000.000 ون	
النتيجة التحليلية	= رع الإجمالي – سعر التكلفة			**588.751** ون

حساب التغيرات حسب الحالة الأولى لشركة التركيب:

البيان		العمليات	مبلغ جزئي	مبلغ كلي
رع (المبيعات)		800و × 1300	1.040.000 ون	**1.040.000** ون
سعر التكلفة	ت.م. الأولية المشتراة		996.751 ون	**1.053.751** ون
	مصاريف التحويل	ت م = 800 × 40 ت ثا	32.000 ون 25.000 ون	
النتيجة التحليلية	= رع الإجمالي – سعر التكلفة			**(13751)** ون
ن.ت الإجمالية	= نتيجة التحليلية للعتاد+ النتيجة التحليلية للتركيب			**575.000** ون

حساب التغيرات حسب الحالة الثانية لشركة العتاد:

البيان		العمليات	مبلغ جزئي	مبلغ كلي
رع ص الإجمالي	رع ص الداخلي (للتركيب)	5000و×[1,025×200]	1.025.000 ون	**3.475.000** ون
	رع ص للسوق الخارجي	5000و×350	1.750.000 ون	
	رع ص لمنطقة للجنوب	280×2500	700.000ون	
سعر التكلفة	ت. المتغيرة	12.500و ×120	1.500.000 ون	**2.500.000** ون **/12500=** **200**ون/و
	ت. الثابتة	12500و ×80	1.000.000 ون	
	مصاريف النقل		175.000ون	
النتيجة التحليلية	= رع الإجمالي – سعر التكلفة			**800.000** ون

حساب التغيرات حسب الحالة الثانية لشركة التركيب:

البيان		العمليات	مبلغ جزئي	مبلغ كلي
رع (المبيعات)		1000و × 1300	1.300.000 ون	**1.300.000** ون
سعر التكلفة	ت.م. الأولية المشتراة		1.025.000 ون	**1.090.000** ون
	مصاريف التحويل	ت م = 1000 × 40 ت ثا = 1000 × 25	40.000 ون 25.000 ون	
النتيجة التحليلية	= رع الإجمالي – سعر التكلفة			**210.000ون**
ن.ت الإجمالية	= نتيجة التحليلية للعتاد+ النتيجة التحليلية للتركيب			**1.010.000** ون

دراســـــة حالــة رقم 05 -التكاليف النمودجية -

تقوم مؤسسة بإنتاج القطع الصناعية وتستعمل في حساب تكلفتها طريقة التكلفة النموذجية. وقد سجلت تكلفة الوحدة النموذجية من هذه القطع كمايلي:

- ✓ المواد الأولية المستعملة: م1: **23**كغ ب**0,6**ون لكلغ الواحد؛
  م2: **14**كلغ ب**10,5**ون لكلغ الواحد؛
- ✓ اليد العاملة المباشرة: **36**ساعة ب**16**ون للساعة الواحدة؛
- ✓ المصاريف غير المباشرة: **234600**ون والتي حسبت على أساس النشاط العادي المقدر ب**8500**ساعة يد عاملة مباشرة شهريا، ومن هذه المصاريف مبلغ **78200** ثابت والباقي متغير.

وخلال شهر أكتوبر **2010** سجلت الأعباء الحقيقية التالية:

- ✓ المواد الأولية المستعملة: م1: **5560**كغ ب**0,62**ون لكلغ ؛
  - م2: **3420**كلغ ب**10**ون لكلغ الواحد؛
- ✓ اليد العاملة المباشرة: **141680**ون التي تعادل **8700**ساعة عمل؛
- ✓ أما المصاريف غير المباشرة فبلغت: **239150**ون

وكان إنتاج شهر أكتوبر **240**وحدة من القطع الصناعية.

المطلوب:

1- إعداد البطاقة المعيارية لإنتاج وحدة واحدة؛

2- حساب الفرق الإجمالي بين التكاليف النموذجية والتكاليف الحقيقية لإنتاج شهر أكتوبر؛

3- حلل الانحراف الإجمالي إلى انحراف المواد الأولية، اليد العاملة المباشرة، والمصاريف غير المباشرة.

ملاحظة: "حلل الانحرافات السلبية فقط"

الحل النموذجي لدراســـــة حالــة رقم 05

1- إعداد البطاقة المعيارية لإنتاج وحدة واحدة:

العناصر	مقاييس جزئية	تكلفة الوحدة	المجموع
مواد أولية م1	23 كع	0,6 ون /كغ	13,8
مواد أولية م2	14 كغ	10,5 ون/كغ	147
اليد العاملة المباشرة	36 سا	16 ون/سا	576
المصاريف غير المباشرة	36 سا	27,6 ون/سا	993,6
تكلفة الوحدة الإنتاجية المعيارية			**1730,4** ون/و

27,6=8500/234600ون/سا

تحديد الانحراف الإجمالي على تكلفة الإنتاج:

	تكلفة الإنتاج المعياري			تكلفة الإنتاج الحقيقي			الانحراف	
	Qs	Ps	المبلغ	الكمية Q	التكلفة P	المبلغ	مقبول +	غير مقبول –
م. ولية م1	5520	0,6	3312	5560	0,62	3447,2	**DEF**	**135,2**
م. ولية م2	3360	10,5	35280	3420	10	34200	**1080**	**FAV**
يد ع مباشرة	8640	16	138240	8700	16,285	141680	**DEF**	**3440**
يدع.غ. م	8640	27,6	238464	8700	27,49	239150	**DEF**	**686**
المجموع			415296			418477,2	**1080**	**4261,2**
	انحراف إجمالي غير مقبول							3181,2-

أ- تحليل لانحرافات المواد الأولية م1:

البيان	الانحراف	
	+	−
انحراف الكمية $P_s (Q_s - Q_r)$ $0,6\times(5520-5560)$	DEF	24
انحراف السعر (التكلفة) $Q_s (P_s - P_r)$ $5520\times(0,6-0,62)$	DEF	110,4
الانحراف المشترك $= \Delta Q \times \Delta P$ $-[\ 0,02-\times40-]$	DEF	0,8
	DEF	135,2

ب- تحليل انحراف اليد العاملة المباشرة:

البيان	الانحراف	
	+	−
انحراف الكمية $P_s (Q_s - Q_r)$ $16\times(8640-8700)$	DEF	960
انحراف السعر (التكلفة) $Q_s (P_s - P_r)$ $8640\times(16-16,285)$	DEF	2462,4
الانحراف المشترك $= \Delta Q \times \Delta P$ $-[0,285-\times60-\ ]$	DEF	17,1
	DEF	3439,5

ج- حساب الانحراف على الأعباء غير المباشرة:

تكلفة الساعة المرنة E = [(78200−234.600) / 8500سا] + [8700/78200 سا] = **27,38** ون.

البيان	+	−
انحراف الميزانية = $(P_s - E).\ Qs$ $8640\times[27,6-27,38]$	1900.8	Fav
انحراف النشاط = $Q_s (E - Pr).$ $8640\times[27,38-27,49]$	DEF	950,4
انحراف المردودية= $P_s.(Q_s - Q_r)$ $27,6\times[8640-8700]$	DEF	1656
الانحراف المشترك: $(Q_s-Q_r)\ x\ (P_s-P_r)$ $[27,6-27,49]\times[8640-8700]$	DEF	6,6
المجموع	**1900.8**	**2613**
	712.2 DEF	

دراســـــة حالــة رقم06 -التكاليف النمودجية -

تستعمل مؤسسة القدس مادتين أوليتين في إنتاج منتوج، والدي يمر عبر ورشتين: ورشة التحضير وورشة الإتمام.
وقد أعدت هذه المؤسسة البطاقة التالية لتكلفة الوحدة النموذجية من المنتوج س في جانفي 2025:

البيان	الكمية	تكلفة الوحدة
المادة الأولية م1	**5,4** كلغ	**30,5** ون
المادة الأولية م2	**2,3** كلغ	**16** ون
اليد العاملة المباشرة لورشة التحضير	**10** دقائق	**33,6** ون للساعة
اليد العاملة المباشرة لورشة الإتمام	**8** دقائق	**51** ون للساعة

أما لأعباء غير المباشرة التي أعدت على أساس **2800** وحدة منتجة كنشاط عادي للشهر (والتي يقابلها **840** ساعة عمل آلة) تبلغ **455000**ون منها **192500**ون ثابتة.

وخلال شهر مارس **2010** سجلت المعلومات التالية في هده المؤسسة:

- مخزون أول الشهر: المادة الأولية م1: **3400** كلغ بـ **100320**ون للإجمالي؛
  المادة الأولية م2: **1200** كلغ بـ **15600** ون للإجمالي.
- مشتريات الشهر: المادة الأولية م1: **15200** كلغ بـ **30,6** ون لكلغ الواحد
  المادة الأولية م2: **8400** كلغ بـ **17** ون لكلغ الواحد.
- الاستعمالات والإنتاج: استعملت **14850** كلغ من م1 و **6200** كلغ من م2 لإنتاج **2700** وحدة؛
- المصاريف المباشرة: **450** ساعة بـ **33,7** ون/سا في ورشة التحضير؛
  351 ساعة بـ **50,8**ون/سا في ورشة الإتمام؛
- المصاريف غير المباشرة: بلغت **434700**ون للنشاط الحقيقي بـ **851** ساعة آلة

المطلوب:

1- إعداد البطاقة المعيارية لإنتاج وحدة واحدة؛
2- حساب الانحراف الإجمالي؛
3- تحلل الفروقات المسجلة في المواد الأولية ولمصاريف المباشرة في قسم التحضير والمصاريف غير المباشرة.

الحل النموذجي لدراســـــة حالــة رقم 06

1حساب التكلفة الوسيطية المرجحة للمواد الأولية م1 و م2:

م1	الكمية	السعر	القيمة	البيان	الكمية	السعر	القيمة
مخ1	3400كغ	-	100320ون	استعمالات	14850كغ	30.4	451440ون
مشتريات	15200	30.6	465120ون	مخ2	3750كغ	30.4	114000ون
المجموع	18600كغ	30.4ون/كغ	565440ون	المجموع	18600كغ	30.4ون/كغ	565440ون

م2	الكمية	السعر	القيمة	البيان	الكمية	السعر	القيمة
مخ1	1200كغ	_	15600ون	استعمالات	6200كغ	16.5	102300ون
مشتريات	8400كغ	17ون/كغ	142800ون	مخ2	3400كغ	16.5	56100ون
المجموع	9600كغ	16.5ون/كغ	158400	المجموع	9600كغ	16.5ون/كغ	158400

2- **إعداد البطاقة المعيارية لإنتاج وحدة واحدة:**

العناصر	مقاييس جزئية	تكلفة الوحدة	المجموع
مواد أولية م1	5.4 كغ	30.5 ون /كغ	164.7ون
مواد أولية م2	2.3 كغ	16 ون/كغ	36.8ون
اليد العاملة المباشرة للتحضير	(60/10) سا	16 ون/سا	2.66ون
اليد العاملة المباشرة للاتمام	(60/8)سا	51ون/سا	6.8ون
المصاريف غير المباشرة	(2800/840) =0.3سا	541.66 ون/سا	162.498
تكلفة الوحدة الإنتاجية المعيارية			**373,458** ون/و

تحديد الانحراف الإجمالي على تكلفة الإنتاج:

البيان	تكلفة الإنتاج المعياري			تكلفة الإنتاج الحقيقي			الانحراف	
	Qs	Ps	المبلغ	الكمية Q	التكلفة P	المبلغ	+ FAV	−DEF
م. ولية م1	14580	30.5	444690	14850	30.4	451440	DEF	**6750**
م. ولية م2	6210	16	99360	6200	16.5	102300	DEF	**2940**
ي.ع .م للتحضير	450سا	33.6	15120	450	33.5	15165	DEF	**45**
ي.ع .م للإتمام	360سا	51	18360	351	50.8	17830.8	**529**.2	FAV
أ.غ. مباشر	810سا	541.66	438750	851	510.81	434700	**4050**	FAV
المجموع			1016280			1021435.8	**4579**.2	**9735**
	انحراف إجمالي غير مقبول						DEF **5155.8**-	

أ- تحليل لانحرافات المواد الأولية م1:

البيان	الانحراف	
	+	−
انحراف الكمية $P_s (Q_s - Q_r)$ $30.5\times(14580-14850)$	DEF	8235
انحراف السعر (التكلفة) $Q_s (P_s - P_r)$ $14580\times(30.5-30.4)$	1458	FAV
الانحراف المشترك $\Delta P \times \Delta Q = [+0.1\times-270]$ -[	27	FAV
	DEF (6750)	

ب- تحليل انحراف اليد الع. المباشرة في قسم التحضير:

البيان	الانحراف	
	+	−
انحراف الكمية $P_s (Q_s - Q_r)$ $33.6\times(450-450)$	−	−
انحراف السعر (التكلفة) $Q_s (P_s - P_r)$ $450\times(33.6-33.5)$	DEF	45
الانحراف المشترك $\Delta P \times \Delta Q = [0\times0]$-	−	−
	DEF	45

ج- حساب الانحراف على الأعباء غير المباشرة:

تكلفة الساعة المرنة = التكلفة لمتغيرة النموذجية (المتوقعة) للساعة + [ت.ثا إجمالية / عدد الساعات الحقيقية]

E = [ت. المتغيرة / عدد الساعات النموذجية] + [ت.ثا إجمالية / عدد الساعات الحقيقية]

E= [(455000-192500) / 840سا] + [851/192500 سا] = **538.7** ون.

البيان	+	-
انحراف الميزانية = $(P_s - E).\ Qs$ $810 \times [541.66-538.7]$	**2397.6**	Fav
انحراف النشاط = $Q_s\ (E - Pr).$ $810 \times [538.7-510.81]$	**22590.9**	Fav
انحراف المردودية= $P_s.(Q_s - Q_r)$ $541.66 \times [810-851]$	DEF	**22208**.06
الانحراف المشترك: $(Q_s-Q_r)\ x\ (P_s-P_r)$ $[541.66-510.81] \times [810-851]$	**1264**.85	Fav
المجموع	**26253**.35	**22208.06**
	FAV **4045.29**	

دراسة حالة رقم07: "إعـــداد موازنـة المبيعـــات"

لتكن لدينا المبيعات الفصلية لأربع سنوات السابقة لمؤسسة في الجدول التالي:

الفصول	1	2	3	4
السنة 1	1000	1200	1400	1150
السنة 2	1050	1350	1500	1300
السنة 3	1100	1450	1700	1400
السنة 4	1250	1650	1850	1550

المطلوب:

1- إيجاد معادلة خط الاتجاه العام؛

2- إيجاد المعاملات الفصلية؛

3- التنبؤ بمبيعات السنة الخامسة

الحل النموذجي لدراســـة حالــة رقم 07

الزمن	المبيعات			القيم المعدلة	
Xi	Yi	Xi x Yi	Xi^2	Y'	y I Y'
1	1000	1000	1	1101,83	0,91
2	1200	2400	4	1137,41	1,06
3	1400	4200	9	1172,99	1,19
4	1150	4600	16	1208,57	0,95
5	1050	5250	25	1244,15	0,84
6	1350	8100	36	1279,73	1,05
7	1500	10500	49	1315,31	1,14
8	1300	10400	64	1350,89	0,96
9	1100	9900	81	1386,47	0,79
10	1450	14500	100	1422,05	1,02
11	1700	18700	121	1457,63	1,17
12	1400	16800	144	1493,21	0,94
13	1250	16250	169	1528,79	0,82
14	1650	23100	196	1564,37	1,05
15	1850	27750	225	1599,95	1,16
16	1550	24800	256	1635,53	0,95
136	21900	198250	1496	21898,88	16,00

حساب المعلاملات الموسمة

$$a = \frac{\sum X_i Y_i - n\overline{X}\overline{Y}}{\sum X_i^2 - n\overline{X}^2} \qquad b = \bar{y} + a\overline{X} \qquad X = \sum Xi / n \qquad Y = \sum Yi / n$$

Xi	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	المجموع	م الموسمي
1	0,91	0,84	0,79	0,82	3,36	0,84
2	1,06	1,05	1,02	1,05	4,18	1,05
3	1,19	1,14	1,17	1,16	4,66	1,16
4	0,95	0,96	0,94	0,95	3,80	0,95
						4,00

حساب المبيعات التقديرية للسنة الخامسة

Xi	y = 35,58 xi + 1066,25	م الموسمي	المبيعات التقديرية
17	1671,11	0,84	1404,80
18	1706,69	1,05	1785,34
19	1742,27	1,16	2028,22
20	1777,85	0,95	1688,58
	6897,92	4,00	6906,94

دراســـــة حالــة رقم 08 - الرقابة على موازنة المبيعات-

تقوم شركة إنتاجية بإنتاج وبيع ثلاث منتوجات C, B, A وتتلخص المعلومات الأساسية للموازنة بالمبيعات لشهر ماي كمايلي:

- تتوقع المؤسسة بيع **1500** وحدة من A بـ **15**ون/و، و**2100**وحدة من **B** بسعر **20**ون/و، **1800**و بسعر **29**ون/وحدة.
- تقدر تكلفة الإنتاج الموازنية للوحدة بقيمة **7**، **12**، **16**ون/و للمنتجات C, B, A على التوالي؛
- في حين تقدر التكاليف الأخرى الموازنية مقدار **1**، **2**، **7**ون/و للمنتجات C, B, A على التوالي؛

وفي نهاية شهر ماي، تحصلنا على المعلومات التالية من لمحاسبة التحليلية:

- بلغ عدد الوحدات المباعة **1800**وحدة لكل نوع من المنتجات C, B, A بسعر بيع قدر بـ **14**، **18**، **33**ون/و على التوالي؛
- قدرت تكلفة الإنتاج الإجمالية في نهاية الفترة بقيمة **13020**ون، **22800**ون، **29550**ون للمنتجات C, B, A على التوالي؛
- في حين قدرت لتكاليف الأخرى قيمة **1605**، **3300**، **11850**ون للمنتجات C, B, A على التوالي.

المطلوب:

1- إعداد موازنة هذه المؤسسة؛ و حساب النتيجة الحقيقية؛

2- حساب الانحراف على النتيجة وتحديد لمسؤوليات (المصالح لإدارية، التجارية أو الإنتاجية)؛

3- حلل الانحراف على **الهامش و رقم الأعمال** إلى ثلاث انحرافات جزئية؛

الحل النموذجي لدراســـــة حالــة رقم 08

1- إعداد موازنة هذه المؤسسة:

البيان	المعيارية	الفعلية	+	-
موازنة المبيعات	**116700**	**117000**	**300**	fav
أ-1500×15 | 1800×14	22500	25200		
ب-2100×20 | 1800×18	42000	32400		
ج-1800×29 | 1800×33	52200	59400		
موازنة تكلفة الإنتاج	**64500**	**65370**	DEF	**870**
أ-1500×7	10500	13020		
ب-2100×12	25200	22800		
ج-1800×16	28800	29550		
موازنات أخرى	**18300**	**16755**	**1545**	**fav**
أ-1500×1	1500	1605		
ب-2100×2	4200	3300		
ج-1800×7	12600	11850		
النتيجة	**33900**	**34875**	975	fav

2- حساب النتيجة على الانحراف وتحديد المسؤوليات:

لدينا تكلفة الإنتاج المعيارية = 1800×[16+12+7]= 63000 // $CA_p = (15+20+29)x\ 1800 = 115200$

انحراف النتيجة = انحراف الهامش – انحراف تكلفة الإنتاج – انحراف التكاليف الأخرى = [هامش حقيقي – هامش معياري] – [ت.إ. الحقيقية – ت.إ. المعيارية] – [ت.أ.حقيقية – ت.أ. معيارية]

= [(ر.ع.ح – ت.إ.مع) – (ر.ع.مع – ت.إ.مع)] - // - //

= [(63000-117000) – (64500-116700)] – [63000-65370] – [18300-16755]

= (1545-) – (2370) – [52200 -54000]

= 1800 (**FAV**) – (**def**2370+) – (**FAV** 2545-) = 975 **FAV** .

التعليق:النتيجة الحقيقية أكبر من النتيجة المعيارية، ويعود ذلك إلى:

1- حققت المصالح التجارية انحراف ملائم بـ 1800؛

2- كما حققت المصالح الإنتاجية انحراف غير ملائم بـ 2370؛

3- وانحراف ملائم يرجع إلى الإدارة العليا الإستراتيجية بمقدار ايجابي بـ1545 .

3- تحليل الانحراف على الهامش إلى 3 انحرافات جزئية:

1- تحليل الانحراف على السعر = [الهامش الفعلي للوحدة – الهامش المعياري للوحدة] × الكمية الفعلية =

$M/prix = [(p_r - C_b) - (P_b - C_b)] \times Q_r \Rightarrow M/prix = (P_r - P_b) \times Q_r$.

- ✓ M/prix $_A$ = (14-15) x 1800 = **-1800 DEF**
- ✓ M/prix $_b$= (18-20)x 1800 = **-3600 DEF**
- ✓ M/prix $_c$ = (33-29)x1800 = **+7200 FAV**
- ✓ E/prix = -1800 + (-3600) + 7200 = **1800 FAV**

2- الانحراف في تركيبة المبيعات E/ composition des ventes = E/CV = $(t_p - t_b) \times CA_p$

$T_p = (M_p / CA_p)$ = [(ر.ع.المقدر – ت.إ. المقدرة) / ر.ع.المقدر] =115200/[63000-115200] t_p=0,453125

$T_b = (M_b / CA_b)$ = [(ر.ع.الموازني – ت.إ. الموازنية) / ر.ع.الموازني] = 116700/[64500-116700] t_b= 0,4473

E / CV = $((t_p - t_b) \times CA_p$ = (0,45312 – 0,4473) x 115200 = **670.04 FAV**

3- الانحراف في لحجم الإجمالي = E/ volume global = E/ VG = $(CA_p - CA_b) \times t_b$

= (115200 – 116700)%44.73 = (1500-) %44.73 = **FAV** 670.96-

E / M = E/P + E /CV + E/VG = 1800 + 670 – 670= **+1800 Fav**

تحليل الانحراف على رقم الإعمال:لدينا E / CA = $CA_r - CA_b$ 117000 – 116700 = **+300 FAV**

الحقيقي	المعياري	الموازني
CA_r = 117000 Q_r = 5400	CA_p = 115200 Q_r = 5400	CA_b = 116700 Q_b = 5400
$\bar{p}_r$ = 21,667	$\bar{P}_p$ = 21,333	$\bar{P}_b$ = 21,611

أ- انحراف السعر: E/prix = $CA_r - CA_p$ = 117000 – 115200 = **+1800 FAV**

ب-الانحراف في تركيبة المبيعات $E/CV = (\bar{P}_p - \bar{P}_b)Qt_r = (21,333 - 21,611)5400 = -1500$

ج- **الانحراف على الحجم الإجمالي**: E/ Volume Global = E/VG = $(Qt_r - Qt_b)P_b$ = (5400-5400)

00 = 21.611

الانحراف الإجمالي: +300 FAV = +1800 -1500 + 0 = E = E/prix + E/CV + E/VG

دراسة حالة رقم09: " إعداد موازنة مصاريف البيع

تنتج وتوزع مؤسسة منتجا واحدا في منطقتين، منطقة الوسط ومنطقة الشرق. قررت المؤسسة توزيع منتوجها في المنطقة الغربية ابتداءا من سنة 2026. مقر المؤسسة والمصنع يتواجدان في منطقة الوسط. تحملت لمؤسسة في سنة 2025 مصاريف البيع والتوزيع الآتية:

العناصر	منطقة الوسط	منطقة الشرق	المقر	المجموع
مصاريف البيع المباشرة	317	292		609
1- رواتب رجال البيع **2-** العمولات **3-** مشاريع التنقلات والإقامة	243 26 48	237 24 31		
مصاريف التوزيع:	226	253		519
1- أجول عمال المخازن **2-** خدمات المخازن **3-** مصاريف سيارات النقل	122 21 123	118 16 119		
إدارة المبيعات:			106	106
1- الرواتب **2-** خدمات البنايات **3-** مصاريف متنوعة			62 29 15	
الإشهار:	125	125		250
1- الجرائد **2-** الإذاعة والتلفزيون	40 85	40 85		
المجموع الكلي	708	670	106	1484

بالإضافة إلى الموازنة المبينة أعلاه، توفرا لدينا البيانات التالية:

1- المبيعات التقديرية للسنة القادمة هي كمايلي: الوسط 1215 ون؛ الشرق 1185 ون؛ الغرب 650 ون؛

2- تقدر رواتب رجال البيع في منطقة الغرب بـ 93 ون، ويتضمن هذا المبلغ راتب عامل في منطقة الوسط، وعاملين في منطقة الشرق سيحولون إلى منطقة الغرب، حيث أن راتب كل واحد منهما يقدر بـ 7 ون سنويا؛

3- تدفع نسبة 2.5% من قيمة المبيعات كعمولات؛

4- مصاريف التنقلات والإقامة تقدر في منطقة الغرب بـ 18.4ون، ومن المنتظر أن ترتفع بنسبة 1% في منطقتي الشرق والوسط؛

5- أجور عمال التخزين سترتفع بنسبة 2% في منطقتي الشرق والوسط، وتقدر بـ67ون في الغرب؛

6- تقدر خدمات المخازن في منطقة الغرب بـ 8.4ون؛

7- مصاريف سيارات النقل سترتفع بنسبة 3% عن مستواها الحالي بينما تقدر في منطقة الغرب بـ78.45ون؛

8- سيوظف موظفان في المقر براتب سنوي يقدر بـ6ون لكل واحد منهما؛

9- خدمات لبنايات من المنتظر أن ترتفع بنسبة 4% والمصاريف الأخرى بنسبة 2%؛

10- الإشهار في الإذاعة والجرائد من المنتظر أن يرتفع بنسبة 10% ويقدر المبلغ المخصص للمنطقة الغربية في الجرائد بـ26ون والإذاعة 93.5ون. كما أن المؤسسة خصصت مبلغ 42ون لتغطية مصاريف المشاركة في معرض دولي.

المطلوب: إعداد الموازنة التقديرية لمصاريف البيع والتوزيع

الحل النموذجي لدراســـــة حالــة رقم 09

العمليات التفصيلية:

2- رواتب رجال البيع:			**6- خدمات المخازن**		
✓ الوسط	243 – 7 =	236 ون	✓ الوسط	21	
✓ الشرق	223 – 14 =	223 ون	✓ الشرق	16	
✓ الغرب		93 ون	✓ الغرب	8.4	
3- العمولات			**7- مصاريف سيارات النقل**		
✓ الوسط	0.025 × 1215=	30.375 ون	✓ الوسط	123× 1.03	126.69
✓ الشرق	0.025 × 1185=	29.625 ون	✓ الشرق	=	122.57
✓ الغرب	0.025 × 650 =	16.25 ون	✓ الغرب	119 × 1.03 =	48.45
4- مصاريف التنقلات والإقامة			**الإشهار في الجرائد:**		
✓ الوسط	48 × 1.01 =	48.48 ون	✓ الوسط	40 × 1.1 =	44
✓ الشرق	31 × 1.01 =	31.31 ون	✓ الشرق	40 × 1.1 =	44
✓ الغرب		18.4 ون	✓ الغرب		26
5- أجور عمال التخزين			**الإشهار في الإذاعة:**		
✓ الوسط	122 × 1.02 =	124.44 ون	✓ الوسط	85 × 1.1 =	93.5
✓ الشرق	118 × 1.02 =	120.36 ون	✓ الشرق	85 × 1.1 =	93.5
✓ الغرب		67 ون	✓ الغرب		93.5
8- الرواتب: "المقر" = 62 + 12 = 74 ون			**المعرض الدولي** "المقر" 42		
9- خدمات البنايات "المقر" = 29 × 1.04 = 30.16 ون			10- مصاريف أخرى "المقر" = 15 × 1.02 = 15.3 ون		

إعداد الموازنة التقديرية لمصاريف البيع والتوزيع للسنة القادمة 2026:

العناصر	منطقة الوسط	منطقة الشرق	منطقة الغرب	المقر	المجموع
مصاريف البيع المباشرة	**314.855**	**283.935**	**127.65**		**726.44**
4- رواتب رجال البيع **5-** العمولات **6-** مشـــاريع التـــنقلات والإقامة	236 30.375 48.48	223 29.625 31.31	93 16.25 18.4		552 76.25 98.19
مصاريف التوزيع:	**272.13**	**258.93**	**153.85**		**684.91**
4- أجول عمال المخازن **5-** خدمات المخازن **6-** مصاريف سيارات النقل	124.44 21 126.69	120.36 16 122.57	67 8.4 78.45		311.8 45.4 327.71
إدارة المبيعات:				**119.46**	**119.46**
4- الرواتب **5-** خدمات البنايات **6-** مصاريف متنوعة				74 30.16 15.3	74 30.16 15.3137.5
الإشهار:	**137.5**	**137.5**	**119.5**	**42**	**436.5**
3- الجرائد **4-** الإذاعة والتلفزيون **5-** المعارض الدولية	44 93.5	44 93.5	26 93.5	42	114 280.5 42
المجمـوع الكـلي	**724.485**	**680.365**	**401**	**161.46**	**1967.31**

دراســـــة حالــة رقم 10 - موازنة الإنتاج -

تقوم مؤسسة بإنتاج منتوجين A & B يمران عبر ثلاث ورشات، البطاقة المعيارية للمنتجين موضحة كما يلي:

		المنتوج A	المنتوج B
مواد أولية		2.75	5.2
يد عاملة مباشرة		2.35	3.4
ت. متغيرة	ورشة 01	1.65	3.3
	ورشة 02	1.8	2.7
	ورشة 03	1.65	1.65
ت. ثابتة	ورشة 01	0.6	1.2
	ورشة 02	1.2	1.8
	ورشة 03	1.4	1.4
م. التوزيع = 8% ت.م.للإنتاج		0.82	1.3
المجموع		14.22	21.95

حسب لمصالح التجارية فإنه يمكن تصريف 9000 وحدة من المنتوج A بسعر 16.7ون/للوحدة، و5000وحدة من المنتوج B بسعر 26ون/للوحدة.

	الورشة 01	الورشة 02	الورشة 03
المنتوج A	0.2 سا	0.2 سا	0.3 سا
المنتوج B	0.4 سا	0.3 سا	0.3 سا
القدرة القصوى	2400 سا	2400 سا	3000 سا

المطلوب:

1- حساب الهامش على التكلفة المتغيرة للمنتوجين، قيم هذا الهامش مع سعر لبيع الوحدوي (بالنسبة)؛

2- حدد البرنامج الإنتاجي الذي يعظم النتيجة (باستخدام المنحنى البياني)،

3- أحسب النتيجة الإجمالية؛

4- من أجل تحقيق حالة التشغيل الكامل للورشات الثلاث وبافتراض أن القيود التجارية لا تتغير وقدرة الورشة 02 لا تتغير كذلك، بكم يجب رفع قدرات الورشتين 1 و 3 ؟

باعتبار أن سعر البيع للوحدة وت.م للوحدة تبقى ثابتة، وأن المؤسسة تبحث دائما عن تحقيق ربح أعظمي، ما هي النتيجة الإجمالية في هذه الحالة. (نأخذ بعين الاعتبار تكلفة الاستثمارات الضرورية لزيادة قدرة الورشات).

الحل النموذجي لدراسة حالة رقم 10

حساب الهامش علة التكلفة المتغيرة:

هـ/ت م$_A$= PV_u− ت م$_و$ = 16.7- [3.75+ 3.35 +1.65+1.8+1.65+0.82] = 5.68 ون/و ⟵ = 34%

هـ/ت م$_B$= PV_u− ت م$_و$ = 26- [5.2 + 3.4+ 3.3 +2.7 +1.65 +1.3] = 8.45 ون/و ⟵ = 32,5%

تحديد البرنامج الإنتاجي الذي يعظم النتيجة:

1- دالة الهدف:

Max Z= 9.68 A + 8.45 B

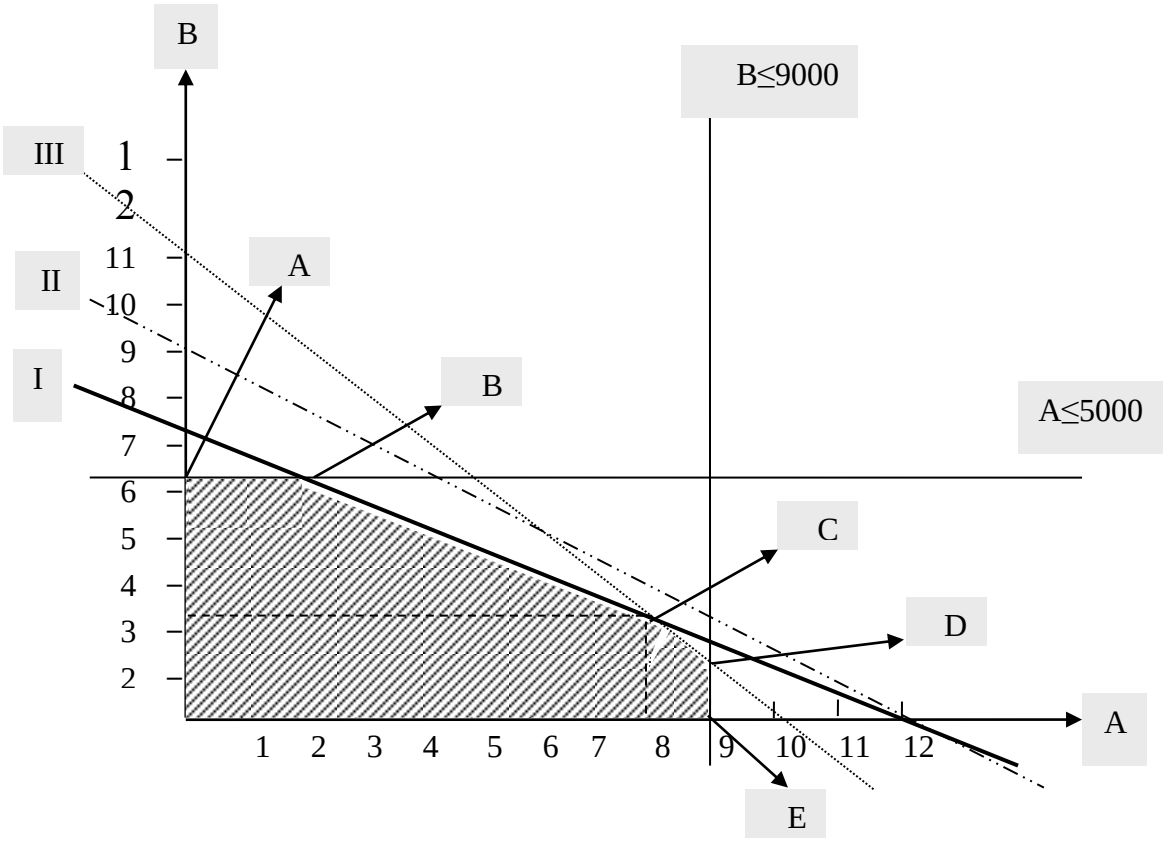
2- القيود الفنية:

النقاط المساعدة:

I	0	6000
	12000	0
II	0	8000
	12000	0
III	0	10000
	10000	0

$$\begin{cases} 0,2A + 0,4\,B < 2400 \\ 0,2A + 0,.3\,B < 2400 \\ 0,3\,A + 0,3\,B < 3000 \\ A<9000, \quad B<5000 \\ A, B \geq 0 \end{cases}$$

الرسم البياني:



بعض تعويض مختلف التوليفات (نقاط التقاطع بين المستقيمات) نجد أن التوليفة المثلى التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أكبر هامش ربح هي : (**8000**، **2000**) وحدة من (**B, A**) على التوالي:

C = 5.68 (8000) + 8.45 (2000) = 67760 + 25350 = **62340**

حساب النتيجة:

النتيجة = هـ/ت م – ت ثا = 35600 – 62340 = **26740**

$$\sum \text{ت ثا} = 35600 \begin{cases} \text{ت ثا للورشة 01: } [0.6/2400] \times (0.6 + 1.2) = 7200 \\ \text{ت ثا للورشة 02: } [0.5/2400] \times (1.8+1.2) = 14400 \\ \text{ت ثا للورشة 03: } [0.6/3000] \times (1.4+1.4) = 14000 \end{cases}$$

من أجل تحقيق حالة التشغيل الكامل في الورشات الثلاث، وبافتراض أن القيود التجارية لا تتغير، بكم يجب رفع قدرة الورشات (I) & (III) ؟

يجب رفع قدرة الورشات في حالة التشغيل الكامل إذا كانت المؤسسة مقيدة بالقيود التجارية والقيد المتعلق بالورشة رقم 2، فإن التوليفة المثلى في هذه الحالة هي (2000, 9000) وفي هذه الحالة يجب رفع قدرة الورشات بالقيم التالية:

0.2 (9000) + 0.4 (2000) = 2600 ===== (2600 – 2400) = **+ 200** h

0.3(9000) + 0.3 (2000) = 3300 ===== (3300 – 3000) = **+300**h

حساب النتيجة الحالية: النتيجة = هـ/ت م – ت ثا = $[(2000\times8.45) + (9000\times5.68)]$ – 35600 = 32420

دراســـــة حالــة رقم 11 - موازنة الاستثمار -

قامت شركة بشراء آلة جديدة، تبلغ عمرها الإنتاجي **10** سنوات. ويسمحان بإنتاج **1000**طن من الاسمنت بتكلفة إنتاج تقدر بـ **450**ون للطن، وبسعر بيع يقدر بـ **900** ون/طن. علما أن تكلفة شراء الآلة تقدر بـ **1.800.000**ون. ونظرا لعدم توفر الموارد المالية الكافية قررت المؤسسة تمويل مشروعها إما بالقرض الإيجاري أو القرض البنكي حسب الشروط التالية:

أ- القرض البنكي:

- المبلغ: **1.000.000** ون
- معدل الفائدة **12%** سنويا
- الدفع لمدة **10** سنوات بدفعات ثابتة.

ب- القرض الإيجاري

- مبلغ العقد: مبلغ الاستثمار؛
- مدة الكراء **5** سنوات؛
- الايجار السنوي: المبلغ المستثمر /**4**

المطلوب: اختر النموذج التمويلي الأمثل.

1- من عادة المؤسسة أنها لاتقبل أي مشروع استثماري إلا عندما يؤمن عائد قبل دفع الضريبة بـ**15%** على الأقل لرؤوس الأموال المستثمرة، و**20%** لرؤوس الأموال الخاصة؛

2- في حال القرض الإيجاري، إما أن تدفع المؤسسة **3/1** قيمة الاستثمار نقداً كتسبيق قبل بداية المشروع، أو الاستمرار في الكراء في نهاية السنة الخامسة بثلث (**3/1**) مبلغ الكراء الأول لمدة **5**سنوات أخرى.

الحل النموذجي لدراسة حالة رقم 11

1- اختيار النموذج التمويلي الأحسن:

أ- القرض البنكي:

السنوات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
تـدفقات نقديـة	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
قيمـة الـدفعات	(176984)	...	...	...	...	...	...	...	...	(196984)
=	+273016	...	...	...	...	...	...	...	...	+273016

لحساب التدفق النقدي الصافي ينبغي معرفة قيمة الدفعات التي ستدفعها المؤسسة في نهاية كل سنة حسب العلاقة التالية:

معدل **t = 12%** دفعات : **n= 10** قيمة القرض **C_0 = 1000.000** الفائدة

قيمة الدفعة = $\mathbf{a} = I_0 \times [t / (1+t)^{-n}] = 1.000.000 \times [0,12 / (1,12)^{-10}] =$ **176984**

ومنه يصبح التدفق النقدي الصافي كما يلي: $CF = R - a = 450.000 - 176984 =$ **273016**

ومنه حجم VAN عند (t =20%) (معدل رؤوس الأموال الخاصة) كما يلي:

$VAN = 273016 \times [1- (1,20)^{-10} / 0,20]- 800.000 =$ **VAN C .banc = 344611**

ب- القرض الإيجاري:

السنوات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
تـدفقات نقديـة	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
الإيجار السنوي $I_0/4$	(450)	(450)	(450)	(450)	(450)					
CF بعـد تسـديد	00	00	00	00	00	+450	+450	+450	+450	+450
600.000= شراء الاستثمار بـ ($I_0/3$)كتسبيق										
كـراء لمدة 5 سنوات أخرى بـ3/1 قيمة الكراء	...	...	...	...	...	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)

1- اختبار النموذج الأمثل بين شراء الاستثمار قبل تنفيذ المشروع، أو كرائه لمدة 5 سنوات أخرى:

تكلفة شراء في حالة كراء الاستثمار لمدة 5 سنوات الأخيرة (بين 6 إلى 10 سنوات الأخيرة):

L'acte = - 150000 x [1- (1+t)$^{-5}$ / t]x (1,20)$^{-5}$= (t= 20%) == 448591,8 x (1,2)$^{-5}$ = **(180279)** تكلفة الحيازة

ومنه تبين أنه في حالة الكراء لمدة 5 سنوات أخرى، يتعين دفع قيمة حالية قدرها 180279ون، وفي حالة شرائه يكلف المستثمر مقدار 600000 ومنه من مصلحة المستثمر الكراء بدل من التسبيق.

حساب القيمة الحالية الصافية في هذه الحالة:

VAN C .bail = $\left(300000\ [1- (1,20)^{-5} /0.20] \right)$ x $(1,20)^{-5}$

VAN C .banc < VAN C .bail **VAN C .bail = 360558 .**

دراســـــة حالــة رقم 12 - موازنة الاستثمار وتكلفة التمويل -

تعتزم إحدى المؤسسات الاستثمار في مشروع تكلفته **45000**ون وعمره الإنتاجي 5سنوات، ويسمح هذا الاستثمار بتحقيق تدفقات نقدية صافية متساوية خلال عمره الإنتاجي تقدر بـ**20.000** سنويا بمعدل عائد يقدر بـ**16%**.

بإمكان المؤسسة تمويل المشروع المقترح بثلاث أساليب للتمويل:

أ- إما تمويل المشروع كليا بالأموال الخاصة؟

ب- إما تمويل المشروع بنسبة **20%** بالأموال لخاصة و **80%** بقرض متوسط المدى لمدة **5**سنوات بمعدل فائدة **12%** (يتم إعادة تسديد القرض بدفعات متساوية القيمة في نهاية كل فترة مع العلم أن المبلغ المقترض يتم الحصول عليه في تاريخ الحيازة على الاستثمار).

ج- إما تمويل المشروع عن طريق قرض الإيجار بأربع دفعات متساوية تقدر قيمة الدفعة بـ**12000**ون مع إمكانية الشراء في نهاية عقد الإيجار بمبلغ **12000**ون في نهاية السنة الخامسة.

المطلوب: ما هو الأسلوب الأنجح لتمويل المشروع؟

الحل النموذجي لدراســـــة حالــة رقم 12

اختيار النموذج التمويلي الأمثل:

1- التمويل بالأموال الخاصة:

$VAN = CF_i \times [(1-t)^{-n} / t] - I_0$ ⟹ $\mathbf{VAN = VAR - I_0}$

$\mathbf{VAN_1} = 20.000 \times [(1,16)^{-5} / 0,16] - 45.000 = 65485,88 - 45\,000 = \mathbf{VAN_2 = 20485,88}$

2- التمويل الجزئي بالاقتراض:

$45000 \times 0.8 = 36000$ والباقي $I_0 = 9000$.

إيجاد قيمة الدفعة: $a = I_0 [t / 1-(1+t)^{-n}] = 360000 \times 0.277410 = \mathbf{9986.76}$

ومنه: $CF_i = CF_i - a = 20000 - 9986,76 = \mathbf{10013,24}$

$\mathbf{VAN_2} = 10013,24 \times [(1,16)^{-5} / 0,16] - 9.000 = 32786,29 - 9\,000 = \mathbf{VAN_2 = 23786,29}$

1- التمويل بالإيجار:

	1	2	3	4	5	
التدفق النقدي	20000	20000	20000	20000	20000	$I_0 = 12000$
- قيمة الإيجار	12000	12000	12000	12000	0	
التدفق النقدي الصافي	8000	8000	8000	8000	8000	

ومنه:

$\mathbf{VAN_3} = 8000 \times [(1,16)^{-5} / 0,16] = \mathbf{VAN_3 = 26194,352}$

$\mathbf{VAN_3} = 8000 \times [(1,16)^{-4} / 0,16] + 2000 \times (1,16)^{-5} - 12000 \times (1,16)^{-5} = \mathbf{VAN_3 = 26194,352}$

ومنه أنسب طريقة هي التمويل بالقرض الإيجاري.

دراســـــة حالــة رقم 13 - موازنة الاستثمار والتدفق النقدي-

تعتزم مؤسسة القيام بمشروع جديد في إطار توسيع نشاطها، وقد أقترح عليها المسير المالي العرض التالي، علما أن هذه المؤسسة تخضع للضرائب على الأرباح بمعدل **30%**:

- القيمة الابتدائية للمشروع = **400.000**دج؛
- مدة حياة المشروع **10** سنوات؛
- الاهتلاك يتم بصفة خطية على مدة **10** سنوات؛
- الإيرادات المقدرة تبلغ **100.000** دج سنويا؛
- والتكاليف السنوية بدون اهتلاك تقدر بمبلغ **10.000**دج سنويا.

المطلوب:

1- حساب كل من الدخل الصافي والتدفق النقدي الصافي؟

2- حساب القيمة الحالية الصافية للمشروع على أساس معدل تقييم حالي **9%**؟

3- أحسب معدل العائد الداخلي TIR لهذا المشروع؟

4- هل بإمكان المؤسسة قبول المشروع باستعمال معدل العائد المتوسط إذا علمت أن المعدل المرجعي يقدر بـ **30%**

5- أحسب مؤشر الربحية وحدد فترة استرجاع رأس المال لهذا المشروع؟

ملاحظة: من الجدول المالي لدينا: $1-(1+t)^{-n} / t = 6,417658$ من أجل $t = 9\% / n = 10$

الحل النموذجي لدراســـــة حالــة رقم 13

1- حساب كل من الخل الصافي والتدفق النقدي الصافي:

الإيرادات المتوقعة السنوية	100.000
- التكاليف المتوقعة السنوية	(10.000)
= الهامش قبل طرح الاهتلاك	90.000
- الاهتلاك = (400.000 / 10)	(40.000)
= الهامش بعد طرح الاهتلاك	50.000
- الضريبة = (50.000× 3%)	(15.000)
= الدخل الصافي	35.000
+ الاهتلاك	40.000 +
= التدفق النقدي الصافي السنوي	75.000

2- حساب القيمة الحالية الصافية على أساس معدل تقييم حالي 9%:

$$VAN = CFi \cdot 1-(1+t)^{-n} / t = 75000\ (6{,}417658) - I_0 = 481324{,}35 - 400000 = 81324{,}35$$

ومنه حسب معيار VAN فإن هذا المشروع مقبول، نظرا لأنه يحقق ربح صافي يقدر بـ 81324,35 دج.

3- حساب معدل العائد الداخلي: Tir = 13.44

4- حساب معدل العائد المتوسط:

$$TRM = (R / n) / (I / 2) = 35000 / 200000 = 0{,}0875$$

بما أن المعدل العائد المتوسط أقل من المعدل المرجعي والمقدر بـ 30% فإن هذا المشروع مرفوض حسب هذا المعيار.

5- حساب فترة استرجاع رأس المال ومؤشر الربحية لهذا المشروع:

$$Dr = I0 / CFm = 400000 / 75000 = 5{,}33$$

ومنه الفترة المقدرة لاسترجاع مقدار رأس المال المستثمر هو 5 سنوات و 4 أشهر.

مؤشر الربحية: 20.33 $= Ip = Van / I_0 = 81324.35 / 400000$

دراســـــة حالــة رقم 14 - الموازنة النقدية -

ويتوقع المدير العام بأنه سيتحقق عجز في المقبوضات النقدية مما سيدفعه إلى طلب قرض من البنك لتغطيته، وبدون شك فإن البنك قبل أن يوافق على القرض سيطلب تقديم الموازنة التقديرية النقدية للسنة القادمة. ولغرض إعداد الموازنة النقدية للسداسي الأول لسنة **2012** توفرت لدينا البيانات التالية:

- ✓ كمية المبيعات التقديرية السنوية=**18000** وحدة بسعر **1**ون للوحدة والمعاملات الموسمية هي كما يلي:

جانفي: **1.1** فيفري:**1.1** مارس: **1.04** أفريل: **1.01** ماي: **1** جوان:**0.9**

الزبائن:

- ✓ تحصيلات الزبائن تكون كمايلي: **20%** من مبيعات الشهر نقدا خلال نفس الشهر مع خصم **1%** والمبلغ المتبقي **30%** بعد شهر، و **50%** المتبقية بعد شهرين؛
- ✓ كان رصيد الزبائن في **2011/12/31** يساوي **2374**ون منه **1400**ون في جانفي والباقي في فيفري.
- ✓ سوف يتم بيع قطعة أرض بمبلغ **1000**ون ويحصل **40%** في مارس والباقي في جوان؛

المدفوعات:

	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
المشتريات	950	880	870	870	850	850
أعباء الإنتاج	90	85	88	90	76	85
م.البيع والتوزيع	60	55	57	60	54	55

- ✓ يتم تسديد الموردين كمايلي: **20%** نقدا عند الاستيلام، **50%** بعد شهر، و**30%** بعد شهرين؛
- ✓ سيتم استيراد قطع الغيار بقيمة **1800**ون وتسدد **800**ون عند الاستلام في مارس والباقي بعد شهر؛
- ✓ ديون المخزون: يقدر الرصيد في **2011/12/31** بـ**2380**ون سيسدد مبلغ **1380** في جانفي والباقي في فيفري؛
- ✓ الأجور: تقدر الأجور السنوية **1080**ون والأعباء الاجتماعية بـ**70%** من قيمة هذه الأجور، تسدد الأجور في نفس الشهر بينما تستحق الأعباء الاجتماعية بعد شهر، مع العلم أن رصيدها يقدر بـ**54**ون في **2011/12/31**؛
- ✓ تسدد أعباء الإنتاج و مصاريف البيع والتوزيع في نفس الشهر؛
- ✓ الاستثمار: من المنتظر الحيازة على تجهيزات جديدة في شهر ماي بمبلغ **950**ون على أن يسدد مبلغ **50** في نفس الشهر، **250** في جوان، **250** في جويلية، **400** في نوفمبر؛
- ✓ يقدر رصيد النتيجة في **2011/12/31** بـ**290**ون سيوزع مبلغ **140** في شهر جوان؛

- ✓ الضرائب: سوف تسدد الضرائب المستحقة عن السنة الماضية في شهر أفريل بمبلغ **23**ون، كما يسدد تسبيقات عن الضرائب على الأرباح للسنة الحالية في شهر مارس **40**ون، جوان **45**ون، سبتمبر **45** ون.

المطلوب:

- ✓ إعداد موازنة المقبوضات والمدفوعات للسداسي الأول لسنة **2012**.
- ✓ إعداد الموازنة النقدية إذا علمت أن رصيد الصندوق في **2011/12/31 هو 200**ون.

الحل النموذجي لدراســـــة حالــة رقم 14

حساب جدول المقبوضات:

	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
الزبائن	1400	974				
المبيعات النقدية	326.7	326.7	308.88	299.97	297	267.3
المبيعات الآجلة **لشهر واحد 30%** **لشهرين 50%**	**-** **-**	**495** **-**	**495** **825**	**468** **825**	**454.5** **780**	**450** **757.5**
بيع الأرض	-	-	400	-	-	600
المجموع	**1726.7**	**1795.7**	**2028.88**	**1592.97**	**1531.5**	**2074.8**

مثال عن حساب المبيعات لشهر جانفي: [12/18000] = 1500وحدة ×1ون/و = 1500× 1.1= 1650ون

المبيعات النقدية لشهر جانفي: 1650 × 0.2× 0.99 = 326.7

المبيعات الآجلة لشهر واحد: 1650 × 0.3 = 495

المبيعات الآجلة لشهرين = 1650 × 0.5 = 825

جدول المدفوعات للسداسي الأول:

	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
قيمة المشتريات	950	880	870	870	850	850
20% عند الاستلام (نقداً) المدفوعات الآجلة 50 % بعد شهر الباقي 30 % بعد شهرين	190 - -	176 475 -	174 440 285	174 435 264	170 435 261	170 425 261
قطع الغيار			**800**	**1000**		
ديون المخزون	1380	1000				
الأجور **الأعباء الاجتماعية**	**90** **54**	**90** **63**	**90** **63**	**90** **63**	**90** **63**	**90** **63**
أعباء الإنتاج	90	85	88	90	76	85
م.البيع والتوزيع	60	55	57	60	54	55
شراء الاستثمارات					50	250
توزيع النتيجة						140
الضرائب				23		45
المجموع	**1864**	**1944**	**2037**	**2199**	**1199**	**1584**

الموازنة النقدية التقديرية:

	جانفي	**فيفري**	**مارس**	**أفريل**	**ماي**	**جوان**
رصيد أول المدة + المقبوضات النقدية **= مجموع المقبوضات**	200 1726.7 1926.7	62.7 1795.7 1858.4	85.6- 2028.88 1943.28	93.72- 1592.97 1499.25	699.75- 1531.5 831.75	367.25- 2074.8 1706.75
- المدفوعات	1864	1944	2037	2199	1199	1584
رصيد نهائي (فائض أو عجز)	**62.7**	**85.6-**	**93.72-**	**699.75-**	**367.25-**	**122.75**

الخاتمة

خاتمة

ختامًا، يمكن القول إن مقياس *مراقبة التسيير* يعد من المقاييس التطبيقية الحيوية التي تساهم في إكساب الطالب مهارات تحليلية وعملية أساسية لفهم واقع المؤسسات الحديثة. فمن خلال المحاضرات النظرية المدعمة بأمثلة تطبيقية وتمارين مبسطة، تم السعي إلى تمكين الطلبة من استيعاب المفاهيم الرئيسية وربطها بالممارسات الميدانية، بما يساهم في تعزيز قدراتهم على المتابعة، التقييم، واتخاذ القرارات الرشيدة.

وفي الفصل التطبيقي اعتمدنا أسلوب دراسة الحالات وهي كلها مقتبسة من حالات واقعية من أجل تطبيق الجانب النظري وإسقاطه على الجانب التطبيقي راجين أن تكون مساهمة فعالة في توفير مثل هذه المراجع التي يعتمد عليها الكثير من الطلبة والمهنيين باختلاف مستوياتهم العلمية والإدارية.

وإذ نأمل أن تشكل هذه المطبوعة مرجعًا بيداغوجيًا يساعد الطلبة في مسارهم الدراسي، فإنها أيضًا دعوة إلى مزيد من البحث والتعمق في هذا الميدان الديناميكي الذي يتطور باستمرار مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. فالمعرفة النظرية تصبح أكثر فاعلية عندما تقترن بالتطبيق العملي، وهو ما يجعل من مراقبة التسيير أداة أساسية لتحسين الأداء وضمان استدامة المؤسسات.

قائمة المراجع:

قائمة المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. إبراهيم إسماعيل جمعة، المحاسبة الإدارية ونماذج حل العمليات في إتخاذ القرارات، الدار الجامعية، مصر.
2. **احمد حسن ظاهر** المحاسبة الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
3. أحمد غنيم، قرارات إنشاء المشروعات الجديدة نظريا وتطبيقيا، دار المستقبل للطباعة والنشر،1999 ، ص71 .
4. أحمد مُحَّد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، بدون بلد،2000 .
5. أحمد نور، **مبادئ المحاسبة الإدارية**، الدار الجامعية، مصر، 2002-2003
6. أسامة الحارس، **المحاسبة الإدارية**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2004.
7. إسماعيل يحي التكريتي، **محاسبة التكاليف المتقدمة**، قضايا معاصرة، دار الحامد، ط 1، الأردن، عمان، 2007.
8. أمين السيد أحمد لطفي،"دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية" ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع القاهرة، 2005.
9. أمينة بوثلجة، **المحاسبة التحليلية وفق النظام المحاسبي المالي**، متيجة، الجزائر، 2018.
10. أوكيل مُحَّد السعيد "فنيات المحاسبة التحليلية"، دار الافاق الجزائر.
11. حسن إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان،.2002
12. حكمت أحمد الراوي، البعد المحاسبي لجدوى تقييم المشروعات، الأكاديمية للنشر، الأردن، 2000.
13. حمدي عبد العظيم، دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية ومشروعات البوت، B.O.Tبدون دار نشر، بدون بلد،2001.
14. حمزة الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق، الأردن، 2004.
15. **خبراء الشركة العربية المتحدة**، الأساليب الحديثة للتحليل المالي واعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، ط 02، 2007.
16. خبرت ضيف، في المحاسبة الإدارية الميزانيات التقديرية، دار النهضة العربية، لبنان، 1975.
17. **خيرت ضيف**–الميزانيات التقديرية –دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت
18. رحال علي، "سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
19. روبرت فيني، أساسيات اعداد الموازنات، مكتبة جرير، ط1، الولايات المتحدة الأمريكية نيويورك، 2000
20. سعاد عقون، **مراقبة التسيير دروس وتطبيقات**، متيجة للطباعة، الجزائر، 2018،

21. سعد زكي نصار، التقييم المالي والاقتصادي للمشروعات، المكتبة الأكاديمية للنشر، مصر، 1995
22. سعيد عبد العزيز عثمان، دراسة جدوى المشروعات بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
23. سليمان قداح "محاسبة التكاليف المعيارية "، مطبعة خالد بن الوليد، دمشق، سوريا، 1978.
24. شبايكي سعدان،" تقنيات المحاسبة حسب المخطط الوطني المحاسبي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1997 .
25. شريح مُحَمَّد، مقال حول الموازنات، موازنة المبيعات، 2012.
26. طارق عبد العال حماد، تجميع وتعريب، الموازنات التقديرية- نظرة متكاملة، الدار الجامعية، مصر، 2005.
27. طلال كيداوي، إدارة الجدوى الاقتصادية للمشروعات، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002
28. عاطف وليم أندر اوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
29. عبد الستار مصطفى الصياح، الإدارة المالية" أطر نظرية وحالات علمية"، دار وائل للنشر، الأردن، 2003،
30. عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2007،
31. عبد الغفار حنفي، أساسيات الاستثمار والتمويل، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2000
32. عبد الكريم بويعقوب، **المحاسبة التحليلية**، الطبعة 3، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2004.
33. عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، القاهرة،2002.
34. عصام فهد العربيد، المحاسبة الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزع، ط1، الأردن، عمان، 2003.
35. عقيل جاسم عبد الله، مدخل إلى تقييم المشروعات، دار ومكتبة الحامد للنشر،1999 .
36. عقيل جاسم عبد الله، مدخل إلى تقييم المشروعات، دار ومكتبة الحامد للنشر،1999 .
37. علي رحال، **سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
38. علي عبد الرضا الجياشي، إدارة المبيعات، دار وائل، الأردن، 2003.
39. عمر بوخزار، **مبادئ المحاسبة التحليلية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة.
40. فداغ الفداغ، **المحاسبة الإدارية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان،2000.
41. فركوس مُحَمَّد الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية،.1995
42. فؤاد الشيخ سالم-زياد رمضان: "المفاهيم الإدارية الحديثة"، مركز الكتب الأردني، الطبعة 05، 1990.
43. كاظم جاسم العيساوي،"دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002

44. كاظم جاسم العيساوي، " دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات» ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2002

45. مُحَمَّد سامي راضي وجدي حاجز حجازي، **المدخل الحديث في إعداد الموازنات**، الدر الجامعية، مصر، 2001.

46. **مُحَمَّد سامي راضي**، المدخل الحديث في اعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.

47. مُحَمَّد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة،.1998

48. مُحَمَّد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001

49. مُحَمَّد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، رسمية قريقاص، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001.

50. مُحَمَّد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية، دار المناهج، الأردن، 2007.

51. مُحَمَّد فركوس، أعمال موجهة في إعداد الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2010.

52. مفلح مُحَمَّد عقل، **مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ودار أجنادين للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2006.

53. مؤيد مُحَمَّد الفضل، عبد الناصر ابراهيم نور، **المحاسبة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002.

54. **ناصر دادي عدون**، "اقتصاد المؤسسة "، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998.

55. يحي عبد الغني أبو الفتوح، أسس وإجراءات دراسة جدوى المشروعات، دار الجامعية للنشر، مصر،2003 ،

الرسائل والأطروحات:

1. صفاء لشهب، **مراقبة التسيير في القطاع العمومي دورها في تحسين فعالية التسيير وجودة الخدمات بالقطاع الصحي في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ال جزائر3، 2015.

2. هلال درحمون، **المحاسبة التحليلية نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2005

3. نوال مرابطي، **أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير حالة مؤسسة نفطال**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

4. أحمد حابي، **دراسة مقارنة بين طرق التكاليف التقليدية وطريقة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية بسكرة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011.

5. **الطاهر أبو طالب،** "مراقبة التسيير في قطاع البنوك"، رسالة ماجستير، غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، دفعة2003/2002.

6. مفتي البشير، " الاستثمار الأجنبي المباشر" ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،.2005

7. **سعاد عقون،** "نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر

المقالات والمداخلات:

1. بن زكورة العونية، "**أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية-بين التأصيل النظري والممارسات التطبيقية"**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 4، العدد 02، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2019.

2. رابح بوقرة، عريوة محاد،"**أثر المعايير المحاسبية الدولية (IFRS/IAS) في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية،**" مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 1، العدد 1، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014.

3. عربان عميروش، بوسبعين تسعديت، "**دور نظام المحاسبة التحليلية في تسيير ومراقبة تسيير المؤسسات الجزائرية دراسة تطبيقية على مؤسسةSARL SPRO TRAP"**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد10، العدد3، جامعة البليدة2، الجزائر، 2019.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. **Norbert guedj** ; le contrôle de gestion pour à améliorer la performance de l'entreprise ; 3e me édition d'organisation ; paris ; 2000.
2. M.A.KHALDI,"essentielle sur la gestion financière" édition thermes1994, p 57-58.
3. Bouquin X et Xavier Simon F, **Tous Gestionnaires**, Dunond édition, France, Paris, 2003,
4. Jean Mayer : **Gestion Budgétaire**, 9eme édition, Dunod, France, 1990.
5. Thierry Cuyaubére, Jacques Jacques Meber, **Contrôle de gestion**, 6eme édition, Groupe Revue Fiduciaire, France, Paris, Juin2002.
6. Henri Bouquin, **Le contrôle de gestion**, 5 ème édition, Imprimerie des presses universitaires de France, France, Février 2001.

7. **C.Alazard et S.Seperi**, control de gestion manuel et application**,** 3eme Edition, DUNOD, paris, 1996.

8. **MMichel Gervais**, control de gestion**,** 7eme Edition, ECONOMICA, 2000,

9. **Ann- marie keiser**, control de gestion, Edition ESKA 2eme édition, paris, 2000.

10. Hélène Loning : "le contrôle de gestion", Dunod, France, 2000, P 19.