

## محاكاة تطبيق نظام الموازنات التقديرية "دراسة حالة مصنع رونو الجزائر"

**Simulate The Application Of The Estimated Budgeting System  
"Renault Algeria factory case study"**بوشيكحي بوحوص<sup>1</sup>، بوعزة عبيد بشير<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، bouchikhi.bouhaous@yahoo.fr<sup>2</sup> مخبر STRATEV، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، bachir.bouazzaabid.etu@univ-mosta.dz

تاريخ النشر: 2023/06/30

تاريخ القبول: 2023/05/03

تاريخ الاستلام: 2023/02/02

**Abstract:**

This study aims to enable the economic institution to control the preparation of estimated budgets (sales, production, supply, Total costs) It is a typical study of how to prepare an estimated budget system, which allows estimating future cash flows, assisting in decision-making, proper planning and forecasting of profits. We chose to apply the theoretical study to the Renault Algiers factory, located in Wadi Tillilat area of Oran province, to try to build a simulation model of the estimated budgeting system, and we have reached very important results in terms of estimating the total costs and the exaggerated profit margins.

**Keywords:** Economic Institution; Estimated budgets; Total costs; Business Number.

**Jel Classification Codes:** M19 ;M40 ; M49

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى تمكين المؤسسة الاقتصادية من التحكم في إعداد الموازنات التقديرية (المبيعات، الإنتاج، التموين، مجموع التكاليف) وهو دراسة نموذجية لكيفية إعداد نظام الموازنات التقديرية مما يتيح تقدير التدفقات النقدية المستقبلية والمساعدة في اتخاذ القرارات والتخطيط السليم والتنبؤ بالأرباح.

لقد وقع اختيارنا لتطبيق الدراسة النظرية على مصنع رونو الجزائر الذي يقع بمنطقة وادي تليلات ولاية وهران لمحاولة بناء نموذج محاكاة نظام الموازنات التقديرية ولقد توصلنا لنتائج جد مهمة من حيث تقدير مجموع التكاليف وأيضاً هامش الربح المبالغ فيها.

**كلمات مفتاحية:** المؤسسة الاقتصادية، الموازنات التقديرية، مجموع التكاليف، رقم الاعمال

**تصنيفات JEL:** M19 ;M40 ; M49

المؤلف المرسل: بوعزة عبيد بشير، الإيميل: [bachir.bouazzaabid.etu@univ-mosta.dz](mailto:bachir.bouazzaabid.etu@univ-mosta.dz)

## 1. مقدمة:

يعتبر نظام الموازنات التقديرية السليم أداة تساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية للمؤسسة وتتضمن عملية إعداد الموازنات التقديرية محاولات جادة من جانب المسير للتنبؤ بالمشاكل التي قد تصادف تحقيق أهداف معينة، وتعتبر الموازنات التقديرية أنسب الأدوات التي تساعد المسير في تحقيق الكفاءة واعتمادا على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

**كيف يمكن إعداد وتطبيق نظام موازنات تقديرية في المؤسسة الاقتصادية بمصنع رونو-وهران؟**  
وللإجابة عن إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضية التالية:  
-تساعد الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المستقبلية لمصنع رونو الجزائر.

**1.1. منهج الدراسة:** للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، سوف نعلم في دراستنا على مزيج بين المنهج الوصفي الذي سيساعدنا على توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع دراستنا مع اعتماد دراسة حالة في مصنع رونو الجزائر لمعالجة الجانب التطبيقي للدراسة.

**2.1. هدف الدراسة:** نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الأتية:

- عرض المفاهيم المرتبطة بالموازنات التقديرية.
- أسس إعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة.
- أهمية اعتماد الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات المستقبلية للمؤسسة.

**3.1. أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على كيفية استفادة المؤسسات الاقتصادية من نظام الموازنات التقديرية وآليات تطبيقها، وذلك لما لها من أهمية في ضبط التكاليف وتسييرها الذي سيؤدي حتما إلى الرفع من المردودية الاقتصادية والتحسين من أدائها المالي وذلك من خلال دراسة حالة في مؤسسة اقتصادية.

**4.1. عناصر الدراسة:** تم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين، القسم الأول متضمن أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، والثاني خصص للإطار التطبيقي المتضمن دراسة حالة بمصنع رونو الجزائر.

**5.1. دراسات سابقة:**

1- دراسة بن أحمد سعدية، وصالح إلياس "مقال" 2019 تحت عنوان واقع تطبيق نظام الموازنات التقديرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والذي عالج الإشكالية التالية: ما هو واقع ممارسة نظام

الموازنات التقديرية في المؤسسات الاقتصادية. ومعالجة هذه الإشكالية اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي لتفسير الجانب النظري، والمنهج الاستقصائي عن طريق استبيان لمعالجة الجانب التطبيقي، فتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن نسبة كبيرة من المؤسسات الاقتصادية بدرجة 92% ما زالت تعمل بنظام الموازنات التقديرية بينما نسبة 8% فهي تستخدمها لغرض التخطيط فقط. (بن أحمد و صالح، 2019)

2- دراسة محمد عز الدين نعمون "مقال" 2020 تحت عنوان دور الموازنات التقديرية في قيادة أداء المؤسسة الاقتصادية، و الذي عالج الإشكالية التالية: كيف تساهم الموازنات التقديرية في قيادة أداء المؤسسة الاقتصادية؟ ومعالجة هذه الإشكالية إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، بحيث توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: تساهم الموازنات التقديرية في وضع المخطط الإستراتيجي الذي تتبعه المؤسسة لتحقيق أهدافها على المدى القصير، المتوسط والطويل. (نعمون، 2020)

3- دراسة بن عامر صافية "مقال" تحت عنوان واقع تطبيق الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- والذي عالج الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة نظام الموازنات التقديرية في عملية تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟ اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة ومنهج دراسة الحالة عن طريق الإستبيان في الجانب التطبيقي حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن البيانات الناتجة عن نظام الموازنات التقديرية داخل المؤسسة تستعمل بدرجة قليلة في عملية الرقابة وتقييم الأداء. (بن عامر، 2021)

ويكمن الاختلاف في دراستنا هذه عن الدراسة السابقة في أنه تناولت دراستنا دراسة حالة في مؤسسة اقتصادية وتطبيق الموازنات التقديرية واستخلاص أثرها الإيجابي في دعم القرارات ورفع من الأداء العملي للمؤسسة.

## 2. ماهية الموازنات وأنوعها ووظائفها ومراحل إعدادها.

### 1.1. تعريف الموازنة: Budget Definition

يمكن تعريف الموازنة (هيثم، 2000) بأنها " ترجمة مالية وكمية ونقدية للأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مستقبلاً خلال فترات مقبلة ". فهي تعد تعبير رقمي عن خطط وبرامج المؤسسة بحيث تضمن تحقيق جميع العمليات والنتائج المتوقعة مستقبلاً، الميزانية التقديرية من حيث كونها ترجمة رقمية لخطط المؤسسة المستقبلية في مختلف الميادين ، ومهما يكن من أمر (Hamimi, 2001) هذا الاختلاف ، فمنهم من عرفها بأنها : " هي تعبير كمي أو مالي لأهداف المؤسسة المسطرة "، (عبد العال، الصفحات 11-12) في حين يعرفها الدليل الفرنسي للمحاسبة بأنها " أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع اشتراك المسؤولين ، إلى برامج أعمال تدعى الموازنات " ..أما حسب

بيارلوزان فهي " نسق من التقديرات التي تبقى مطابقة للإمكانات والأهداف المرغوبة ، أخذين بعين الاعتبار الشروط و الظروف الداخلية و الخارجية التي يمكن أن تؤثر على نشاط المشروع " وحسب الدليل الفرنسي للمحاسبة فهي "القيم المقدرة لكل العناصر التي المرافقة لبرنامج محدد" (فركوس ، 2017، صفحة 4)

وعرفت أيضا " على أنها الخطة المفصلة للنشاط المستقبلي للمؤسسة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل، المتوسط والقصير". (بوناب و بوناب، 2022، صفحة 1805)

إذن تشير التعاريف السابقة إلى أن الموازنة التقديرية هي أداة تعبر بها المؤسسات عن خططها وبرامجها المستقبلية في شكل أرقام (كما ونقدا)، حيث تعكس الأهداف التي تسعى الى تحقيقها أخذا بعين الاعتبار ما هو متاح لديها من إمكانيات (مالية، مادية، تقنية وبشرية) وما هو محيطة بها من ظروف خارجية.

وتعتبر الموازنات من أساليب محاسبة التسيير التي تسعى إلى تحديد التكاليف لكل خط من خطوط الإنتاج، وتوصيلها للإدارة بمختلف مستوياتها من أجل مساعدتها في رسم السياسات والتخطيط وترشيد القرارات والرقابة والمتابعة وتقييم الأداء والنتائج بكفاية ونجاح (بن خيرة و براهيمية، 2021، صفحة 252)

## 2.2. خصائص الموازنات: Budget Characteristics

– التعبير الكمي: لتحقيق البرامج الموضوعية يتطلب ترجمة الأهداف إلى كميات، وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها بحيث تكون هذه الموارد في شكل كمي.

– تحدد في شكل برنامج عمل: الموازنات ليست تقديرا للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها فقط بل يجب أن ترفق بقرارات عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.

– تحدد لفترة معينة: تتحدد الفترة حسب اختلاف النشاط فيمكن أن تكون سنة واحدة أو أقل. (علون ، السبتي، و موفق، 2021، صفحة 247)

3.2. أهمية الموازنة التقديرية: تتلخص أهميتها فيما يلي: (بوكريكب و قويدر الواحد، 2022، صفحة 232)

– المساهمة في تحديد الأهداف المطلوبة وذلكة بشكل كمي وواضح؛

– تحديد مسؤوليات العاملين ودورهم في تحقيق الأهداف؛

- التنسيق بين مختلف الأنشطة؛

- إشراك العاملين في توفير المعلومات مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية اتجاه المؤسسة؛

- تقويم كفاءة مختلف الإدارات في تنفيذ المهام.

#### 4.2. أنواع الموازنات: Types Of Budgets يمكن تقسيمها إلى:

(1) من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها:

- موازنات طويلة الأجل وتعد غالباً لفترة من خمس إلى عشر سنوات

- موازنات قصيرة الأجل: وتعد لمدة سنة مالية أو ثلاث شهور أو شهر.

(2) من حيث الغرض من الإنفاق:

- الموازنات الجارية: موازنة الإيرادات للخدمات، موازنة العمالة، موازنة مشتريات المواد الخام، موازنة مصروفات الصيانة والتشغيل، الموازنة النقدية.

- الموازنات الاستثمارية: تشمل تقديرات التكلفة كل من النفقات الاستثمارية ومصادر التمويل المتوقعة والبرنامج الزمني للتنفيذ (Claude & Sabine, 2001).

(3) من حيث علاقتها بحجم النشاط:

- الموازنة الثابتة: تعبر عن التقديرات اللازمة للمبيعات أو إنتاج ثابت مستهدف للموازنة.

- الموازنة المرنة تعبر عن التقديرات لعدة مستويات مختلفة من المبيعات أو الإنتاج.

#### 5.2. وظائف الموازنات Budget functions يمكن تلخيص الوظائف الرئيسية للموازنات في الآتي

(ناصر، 2011، صفحة 45):

(1) وظيفة التخطيط:

يعتمد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة على تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وكذا دورة حياة المنتج، تحليل المتعاملين وأصحاب المصالح (بلحاج وبن يحي طيبي، 2022، صفحة 28)، ونظراً لأن الموازنة تمثل خطة كمية وقيمية تتضمن الأهداف المختلفة للمنشأة، كما تحتوي على مجموعة الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، والمفاضلة بين البدائل المختلفة وتقييمها واختيار البديل أو مجموعة البدائل المناسبة فإن إعداد الموازنة يدعو الإدارة إلى التفكير في المستقبل، ورسم خطة العمل حتى تواجه المستقبل وتخطط لما يلزم اتخاذه لتجنب العقبات أو الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف.

**(2) وظيفة التنسيق:**

تفيد الموازنات في تنسيق أوجه الأنشطة المختلفة بالمنشأة فهي أداة للتنسيق بين أنشطة الإيرادات والشراء والتمويل وغيرها من الأنشطة بما يؤدي إلى التناسق والتكامل والتوافق بين هذه الأنشطة وتفاذي النظرة الجزئية للأمر، إن الموازنات التخطيطية أداة مساعدة للتنسيق

**(3) وظيفة الاتصال:**

تعد الموازنات أداة لتوصيل المعلومات الخاصة بالخطة والسياسات التي تم الاتفاق عليها للفترة المقبلة إلى المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة.

**(4) وظيفة الرقابة:**

إن النتائج الفعلية المحققة يتم قياسها في ضوء مستويات الأداء المستهدفة الواردة بالموازنات. ويتم تحديد الانحرافات بمقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات، وتحليل هذه الانحرافات إلى أسبابها وبعد ذلك يمكن للإدارة اتخاذ الإجراءات التصحيحية

**(5) وظيفة تقييم الأداء:**

يمكن استخدام مستويات الأداء الواردة بالموازنات كأساس لتقييم أداء المسؤولين بالمنشأة طالما أن تلك المستويات معدة طبقاً لمعايير سليمة ومدروسة، وبصفة عامة فإن الموازنة تعد أداة إدارية تساعد إدارة المنشأة على أداء مجموعة الوظائف الإدارية المختلفة والتي تتمثل في التخطيط والتنسيق والاتصال والرقابة وتقييم الأداء.

**6.2. مراحل إعداد الموازنة Budget Preparation Stages**

ويمكن تلخيص مراحل إعداد الموازنة فيما يلي (محمد، 2013، صفحة 48):

- **تكوين لجنة الموازنات:** يتم تكوين لجنة الموازنة للإشراف على إعداد وتنسيق تقديرات الموازنة، وعادة ما تعد الموازنة لمدة سنة أو أقل، وغالباً تكون هذه اللجنة برئاسة مدير المؤسسة وعضوية المدير المالي والإداري وبعض الأفراد الآخرين على حسب الحاجة.

- **مرحلة الدراسة:** تقوم اللجنة بتجميع كل المقترحات الخاصة بالإدارات التنفيذية وتعرض على الإدارة العليا للمناقشة في ضوء السياسة العامة والاحتياجات الفعلية والأهمية النسبية وأفضل عائد متوقع.

- **مرحلة الإقرار:** يتم صياغة المقترحات المقبولة ووضعها في الشكل النهائي ليتم عرضها ومناقشتها مع المستويات المسؤولة عن إقرارها واعتمادها (مجلس الإدارة / المؤسسة).

- **مرحلة التنفيذ:** بعد موافقة واعتماد مجلس الإدارة / المؤسسة ترسل الخطة إلى المسؤولين عن التنفيذ ويجب التأكد من فهم العاملين للخطة وأهدافها حتى يسهم كل منهم عن اقتناع في أداء دوره التنفيذي.
- **مرحلة المتابعة:** يجب على لجنة الموازنة متابعة تنفيذ الخطة حتى تتمكن من التنسيق بين الخطط الفرعية وتحديد الانحرافات أو المعوقات وتحديد المسؤولية حتى يمكن إجراء التصحيح اللازم في الوقت المناسب.

### 3. نموذج الموازنات التقديرية **Estimated Budgets Model**

وتتكون الموازنة من (محمد و وجدي، صفحة 88): الموازنات التشغيلية. الموازنات المالية.

#### 1.3. الموازنات المالية: وهي تشتمل على عدة موازنات:

قائمة الدخل التقديرية. وهي قائمة تعبر عن صافي نتيجة التقديرية (ربح / خسارة) لفترة مستقبلية.

- قائمة المركز المالي التقديرية (الميزانية التقديرية).

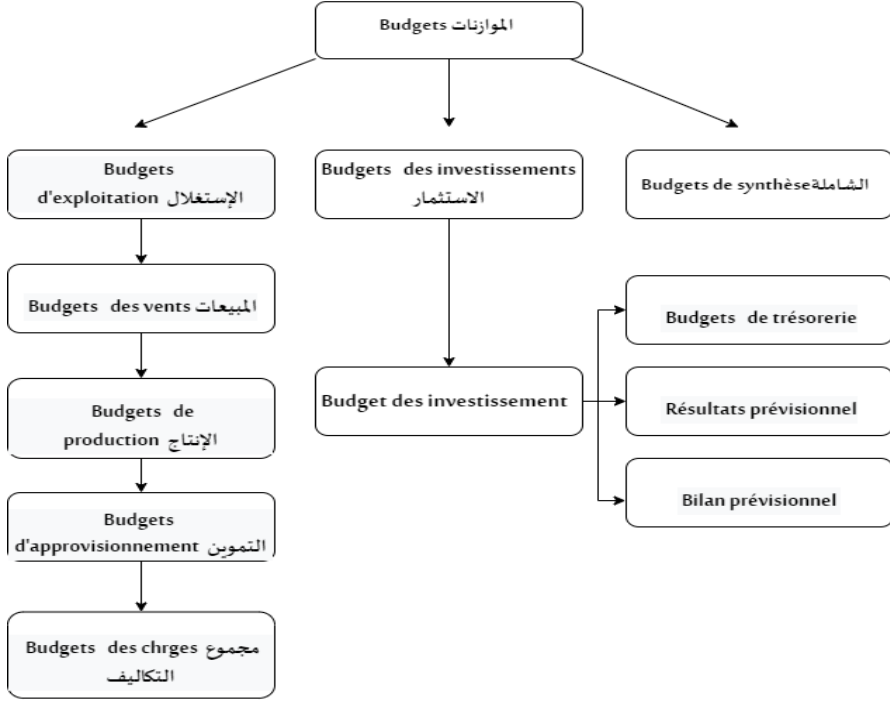
- الموازنة الرأسمالية: تمثل تخطيط طويل الأجل للمشروعات الاستثمارية والتي تتعلق باستخدام رأس المال في الحصول على أصول ثابتة.

- الموازنة النقدية: تعتبر السيولة النقدية هدفاً أساسياً لكل التنظيمات على اختلافها، والتي تعني قدرة المنشأة على سداد التزاماتها عندما يحين ميعاد استحقاقها، ويجب على إدارة المنشأة أن توازن بين السيولة والربحية بمعنى أن الربحية تقتضي استثمار، ومن هنا يكون الاحتفاظ بالقدر المناسب من السيولة بحيث لا يكون هناك عجز في النقدية يعوق المنشأة عند سداد الالتزامات في حينها، أو وفر أكثر من اللازم يتعارض مع هدف الربحية، ومن هنا تتضح أهمية تخطيط المركز النقدي للمنشأة.

يوجد ثلاثة تصنيفات أساسية للموازنات تتمثل في: موازنات الإستغلال، موازنات الإستثمار

وموازنات الشاملة. الشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل رقم 01: أنواع الموازنات



المصدر: من إعداد الباحثان استنادا على عدة مراجع (زكريا، 2011)

2.3. نموذج الموازنات التشغيلية: (Operating Budgets) (budgets exploitation)

1.2.3. موازنة المبيعات (الإيرادات): The Sales Budget

يعتبر تقدير المبيعات الخطوة التنفيذية الأولى في إعداد الموازنات التقديرية، فالكميات التي يمكن بيعها من الإنتاج تعتبر العنصر الأساسي الذي يتم على أساسه تقدير سائر العناصر وفي مقدمتها كميات الإنتاج يجب تقدير المبيعات بالكمية والقيمة نظرا لعدم التأكد من تحقيق رقم معين من المبيعات لذا يتبع نظام الموازنة المرنة أي بمعنى إعداد عدة تقديرات للمبيعات بالكمية كان تحدد بنسبة 70% - 85% من الطاقة الإنتاجية الكلية للمؤسسة قد يتم إعداد تقديرات للمبيعات السنوية لعدة فترات كل فترة تمثل أربعة أسابيع مثلا لإمكان المقارنة بين الانجاز الفعلي والتقديري، ويتم تحديد سعر بيع الوحدات بمعرفة مجلس الإدارة وكذلك عمولة وكلاء البيع إن وجدوا وأي خفض أو رفع لأسعار البيع أو تغيير لنسبة عمولة الوكلاء الخاصة بالمبيعات يجب أن يأخذ بعين الاعتبار ظروف العرض والطلب والأسعار الخاصة بالمبيعات وهو الأمر الذي يتطلب التعديلات اللازمة الواجب إدخالها على الموازنة.



والشكل التالي يوضح نموذج موازنة الإيرادات (المبيعات)

**الجدول رقم 1: موازنة المبيعات Le budget des ventes**

| البيان               | الثلاثي 1 | الثلاثي 2 | الثلاثي 3 | الثلاثي 4 |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| الكمية المباعة       |           |           |           |           |
| سعر البيع بالمليون   |           |           |           |           |
| رقم الأعمال بالمليون |           |           |           |           |

المصدر: من إعداد الباحثان استنادا على (زكريا، 2011)

يساعد الجدول السابق في تقدير وتحديد الكمية المباعة ورقم الأعمال المراد تحقيقه وذلك كأول خطوة من عمليات الموازنة والتي على أساسها يتم تقدير الكمية المنتجة والاحتياجات الضرورية لإنتاجها.

**2.2.3. موازنة الإنتاج (بالكميات) The Production Budget**

تهدف الموازنة التقديرية للإنتاج إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة في إنتاجها خلال فترة الموازنة حتى تلي احتياجات موازنة المبيعات في الوقت المناسب وتقوم المؤسسة بالإنتاج على أساس الأوامر الخاصة (الطلبات) أو عن طريق الإنتاج المستمر وتختلف الطريقتين كون أن المؤسسة يستوجب عليها تخزين كميات معتبرة وبصفة دائمة من المنتجات في حالة الإنتاج المستمر. إن القيام بتقدير الإنتاج ومن ثم إعداد موازنة الإنتاج يعتبر جزءا هاما من إعداد نظام الرقابة الداخلية عن طريق الموازنة التقديرية إذ يستحيل بدون موازنة الإنتاج التوفيق بين الجهود الخاصة بكل من المبيعات والإنتاج إن الكمية الواجب إنتاجها خلال فترة الموازنة تتحدد كما يلي: الكمية الواجب إنتاجها = المبيعات المقدرة + المخزون الواجب الاحتفاظ به في نهاية فترة الموازنة - المخزون من المنتجات الموجود في أول فترة الموازنة.

**الجدول رقم 2: موازنة الإنتاج Le budget de production (en volume)**

| البيان          | الثلاثي 1 | الثلاثي 2 | الثلاثي 3 | الثلاثي 4 |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| الكمية البيع    |           |           |           |           |
| مخزون أول المدة |           |           |           |           |
| مخزون آخر المدة |           |           |           |           |
| الكمية الإنتاج  |           |           |           |           |

المصدر: من إعداد الباحثان استنادا على (زكريا، 2011)

## محاكاة تطبيق نظام الموازنات التقديرية - دراسة حالة مصنع رونو الجزائر-

الجدول السابق يوضح موازنة الإنتاج التي يعتمد عليها لتقدير الكميات الواجب انتاجها اعتمادا على الأهداف المسطرة.

### 3.2.3. موازنة المصروفات الإدارية والعمومية:

يتم إدراج بقية النفقات الأخرى في موازنة واحدة تسمى بموازنة المصروفات الإدارية والعمومية كما في الجدول التالي:

### الجدول رقم 3: موازنة المصروفات الإدارية والعمومية

| البيان                      | يناير | فبراير | مارس | ..... | ..... | إجمالي السنة |
|-----------------------------|-------|--------|------|-------|-------|--------------|
| الإيجار                     | xx    | xx     | xx   |       |       | xxx          |
| الكهرباء والمياه            | xx    | xx     | xx   |       |       | xxx          |
| الاتصالات                   | xx    | xx     | xx   |       |       | xxx          |
| القرطاسية والأدوات الكتابية | xx    | xx     | xx   |       |       | xxx          |
| تنقلات وبدلات سفر           | xx    | xx     | xx   |       |       | xxx          |
| صيانة وتصليلات              | xx    | xx     | xx   |       |       | xxx          |
| ضيافة واستقبال              | xx    | xx     | xx   |       |       | xxx          |
| تكاليف إدارية أخرى          | xx    | xx     | xx   |       |       | xxx          |
| إجمالي التكاليف             | xxx   | xxx    | xxx  |       |       | xxxxx        |

المصدر: (زكريا، 2011)

الجدول السابق يوضح مختلف التكاليف الأخرى المتعلقة بالمصاريف الإدارية والعمومية التي يمكن أن تصرفها المؤسسة، واعتمادا عليه تقيس المؤسسة إجمالي التكاليف وذلك بصفة شهرية ليتم تجميعها في نهاية السنة.

### 4.2.3. موازنة المشتريات: The Purchasing Budget

إن هدف هذه الموازنة هو إعداد التقديرات بالكمية والقيمة للمواد اللازمة لتنفيذ برنامج الإنتاج كما أنها تهدف إلى تحقيق الرقابة على المواد الأولية. من أجل تخطيط احتياجات الإنتاج من المواد الأولية يجب دراسة الموازنة بين كمية المواد اللازمة للإنتاج ومستوى المخزون من هذه المواد والكمية الواجب الاحتفاظ بها في نهاية الفترة وتحديد حجم المشتريات وبهذا نستطيع توفير الكميات اللازمة للإنتاج في الوقت المناسب وتحقيق الرقابة على هذه المواد وهذا يستوجب دراسة النقاط التالية المعادلة الآتية:

كمية المواد المطلوب شراؤها =

كمية الاحتياج + كمية المخزون آخر المدة - كمية المخزون أول المدة

= قيمة المشتريات

كمية المواد المطلوب شراؤها × متوسط سعر شراء الوحدة

= إجمالي تكاليف المشتريات

قيمة المشتريات + مصاريف النقل + عمولة الشراء

الموازنة التخطيطية للمشتريات (عبد الغفار ، 2011 ، صفحة 156)

#### الجدول رقم 4: موازنة التموينات Le budget des approvisionnements

| البيان                       | الثلاثي 1 | الثلاثي 2 | الثلاثي 3 | الثلاثي 4 |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| كمية الإنتاج                 |           |           |           |           |
| كمية المواد الأولية الضرورية |           |           |           |           |
| الكمية المستهلكة             |           |           |           |           |
| مخزون أول المدة              |           |           |           |           |
| مخزون آخر المدة              |           |           |           |           |
| الكمية المشتراة              |           |           |           |           |
| سعر الشراء                   |           |           |           |           |
| التكلفة الإجمالية            |           |           |           |           |

المصدر: من اعداد الباحثان. استنادا على (عبد الغفار ، 2011 ، صفحة 156)

يساعد الجدول السابق في تقدير الكميات التموينات الواجب والكافية لإنتاج كمية مقدرة من المنتجات التي يتم تقديرها بناءً على أهداف التي تضعها المؤسسة

#### 5.2.3. موازنة مجموع التكاليف The Total Cost Budget (الطيب، 2011 ، صفحة 155)

كما تقوم الإدارة بإعداد تقديرات تكاليف البيع والتوزيع اللازمة للمبيعات من أجل متابعة ومراقبة هذه الأعباء وغالبا ما يتم تقدير تلك الأعباء على أساس السنة السابقة مع إجراء التعديلات اللازمة تماشيا مع التعديلات في كمية المبيعات المقدرة.

الجدول رقم 5: موازنة مجموع التكاليف Le budget charges

| البيان                      | الثلاثي 1 | الثلاثي 2 | الثلاثي 3 | الثلاثي 4 |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| التموينات                   |           |           |           |           |
| اليد العاملة المباشرة       |           |           |           |           |
| تكاليف الإنتاج الغير مباشرة |           |           |           |           |
| تكاليف التوزيع المتغيرة     |           |           |           |           |
| الإهلاكات                   |           |           |           |           |
| مصاريف التوجيه              |           |           |           |           |
| التكاليف الإجمالية          |           |           |           |           |

المصدر: من اعداد الباحثان استنادا على (الطيب، 2011، صفحة 155)

يساعد الجدول السابق في تقدير التكاليف الإجمالية المناسبة لإنتاج كمية مقدرة من المنتجات التي يتم تقديرها بناءً على أهداف التي تضعها المؤسسة، وذلك من خلال تصنيفها إلى تكاليف مباشرة وغير مباشرة وتكاليف أخرى.

#### 4 . الجانب التطبيقي للدراسة: محاكاة تطبيق نظام الموازنات التقديرية في مصنع رونو الجزائر ولاية وهران.

مصنع رونو الجزائر هو مصنع لصناعة السيارات علامة رونو مصنع مشترك بين الجزائر و فرنسا، يقع بمنطقة وادي تليلات بولاية وهران غرب الجزائر بقدره انتاجية نظرية 80000 سيارة سنويا، تم تدشينه رسميا يوم الإثنين 10 نوفمبر 2014، معلنا كبدائية عن ميلاد أول سيارة من نوع رونو سيمبول "Symbol" ففي سنة 2015 تم رفع الانتاج من 25000 سيارة مركبة الى 35000 سيارة وذلك بفضل توظيف فرقة عمال ثانية لينتقل عدد العمال من 250 عامل مباشر الى 530 عامل مباشر . وارتفعت طاقة الانتاج من 7 سيارة الى 10 سيارة مركبة في الساعة الواحدة، وابتداء من جوان 2016 تم توظيف فرقة عمال ثالثة، ليرتفع الانتاج إلى 50000 سيارة ويصل عدد العمال 800 عامل مباشر ومع نهاية 2017 استطاعت رونو الجزائر أن تحقق 60 ألف سيارة مركبة والمصنع يشغل أزيد من 1000 عامل ينتج سيارة جديدة كل أربع دقائق، حيث تستغرق كل سيارة ساعتين من أجل تجميعها وتركيبها إذ تتكون كل مركبة من 2500 قطعة، أما الانواع المصنعة فهي 3 انواع. رينو سامبول سلسلة 3

(Renault Symbol III)، ورينو ستيبواي، ورينو كليو 4 اما التسويق السيارات فهو موجه إلى السوق المحلي.

يتضح أن السيارة مكونة من خمسة عناصر (الهيكل) ، (الأبواب) ، (المحرك) (الملحقات) ، (الإطارات) المبيعات المتوقعة هي 80000 وحدة في السنة لتوزيعها على ولايات الوطن. أما بالنسبة لتوقعات تخزين المنتج النهائي والمواد الخام فهي كالتالي:

#### الجدول رقم 6: تقديرات المخزون بالوحدات

| البيانات  | السيارة | الهيكل | الأبواب | المحرك | الملحقات | الإطارات |
|-----------|---------|--------|---------|--------|----------|----------|
| 12-31-ن   | 0       | 2000   | 10000   | 2000   | 40000    | 10000    |
| 03-31-ن+1 | 400     | 1000   | 8000    | 1000   | 15000    | 6000     |
| 06-30-ن+1 | 300     | 1500   | 6000    | 1500   | 14000    | 5000     |
| 09-30-ن+1 | 200     | 2000   | 7000    | 2000   | 12000    | 3000     |
| 12-31-ن+1 | 0       | 1000   | 2000    | 1000   | 16000    | 4000     |

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على معطيات المؤسسة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المؤسسة تقوم بتقدير مخزونها من المواد واللوازم الكافية لبلوغ المستوى المتوقع من المبيعات المتمثل في 80000 وحدة، وذلك لكل ثلاثي من السنة المتوقعة. القطع اللازمة لكل سيارة معطاة حسب الجدول التالي:

#### الجدول رقم 07: القطع اللازمة لكل سيارة

| البيان          | سيارة نوع سيمبول      | السعر الوحدوي بالدينار (دج) |
|-----------------|-----------------------|-----------------------------|
| الهيكل          | 1                     | 600000                      |
| الأبواب         | 4                     | 40000 للوحدة                |
| المحرك          | 1                     | 180000                      |
| الملحقات        | 2469 قطعة بوزن 160 كغ | 150000                      |
| يد عاملة مباشرة | ساعتين 2              | 4000                        |
| الإطارات        | 5                     | 8000 للوحدة                 |

المصدر: من اعداد الباحثان انطلاقا من المورد (روسيا، رومانيا، إيران) في إطار برنامج سي كادي

## محاكاة تطبيق نظام الموازنات التقديرية -دراسة حالة مصنع رونو الجزائر-

يتم احتساب تكاليف الإنتاج الغير المباشرة على أساس عدد ساعات العمل المباشر، وتقدر تكلفة الوحدة بـ 1000 دينار، وتقدر تكاليف التوزيع المتغيرة بـ 9000000 دينار جزائري، ولكل ربع سنة، تقدر تكاليف الإدارة بـ 3000000 كل ثلاثي، الإهلاك السنوي الآلات 5000000 دج.

ملاحظة: سعر البيع يقدر بـ 1500000 دج

من خلال الجدول السابق نلاحظ لإنتاج سيارة واحدة يتطلب ساعتين من اليد العاملة المباشرة بتكلفة 4000 دج، هيكل، أربعة أبواب وخمس عجلات ومحرك بالإضافة الملحقات وذلك بتكلفة إجمالية 1134000 دج

### 1.4. محاكاة تطبيق نظام الموازنات التقديرية

1- الموازنة التقديرية للمبيعات (The Estimated Sales Budget) .

2 - الموازنة التقديرية للإنتاج (The Estimated Production Budget) .

3- الموازنات التقديرية للتمويل والمصاريف (The Estimated Supplies Budget , And The Estimated Expenses Budget)

1- الموازنة التقديرية للمبيعات (The Estimated Sales Budget) .

الجدول رقم 08: الموازنة التقديرية للمبيعات

| البيان               | الثلاثي 1 | الثلاثي 2 | الثلاثي 3 | الثلاثي 4 |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| الكمية المباعة       | 20000     | 20000     | 20000     | 20000     |
| سعر البيع بالمليون   | 1.5       | 1.5       | 1.5       | 1.5       |
| رقم الأعمال بالمليون | 30000     | 30000     | 30000     | 30000     |

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على معطيات المؤسسة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه السعر المقدر لبيع السيارة الواحدة هو 1.5 مليون والكمية المباعة المقدرة لبلوغ هدف 80000 هو بيع 20000 وحدة في كل ثلاثي ما سينجم عنه تحقيق رقم أعمال سنوي مقدر بـ 120000 مليون ما يعادل 30000 مليون في الثلاثي .

## 2 - الموازنة التقديرية للإنتاج (The Estimated Production Budget).

### الجدول رقم 08: الموازنة التقديرية للإنتاج

| البيان          | الثلاثي 1 | الثلاثي 2 | الثلاثي 3 | الثلاثي 4 |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| الكمية البيع    | 20000     | 20000     | 20000     | 20000     |
| مخزون أول المدة | 0         | 400       | 300       | 200       |
| مخزون آخر المدة | 400       | 300       | 200       | 0         |
| الكمية الإنتاج  | 20400     | 19900     | 19900     | 19800     |

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على معطيات المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه الكمية المنتجة المقدرة تناسب مع الكمية المباعة المقدرة خلال كل ثلاثي من السنة، ما زاد عن ذلك يحول للثلاثي الذي يليه كمخزون أول المدة، لتساوى الكمية المنتجة مع المباعة خلال الثلاثي الأخير من السنة.

## 3- الموازنات التقديرية للتمويل والمصاريف . (The Estimated Supplies Budget , And :The Estimated Expenses Budget)

### - الهيكل: الجدول رقم 09: التكلفة الاجمالية للهيكل

| البيان                       | الثلاثي 1 | الثلاثي 2 | الثلاثي 3 | الثلاثي 4 |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| كمية الإنتاج                 | 20400     | 19900     | 19900     | 19800     |
| كمية المواد الأولية الضرورية | 1         | 1         | 1         | 1         |
| الكمية المستهلكة             | 20400     | 19900     | 19900     | 19800     |
| مخزون أول المدة              | 2000      | 1000      | 1500      | 2000      |
| مخزون آخر المدة              | 1000      | 1500      | 2000      | 1000      |
| الكمية المشتراة              | 19400     | 20400     | 20400     | 18800     |
| سعر الشراء بالمليون          | 0.6       | 0.6       | 0.6       | 0.6       |
| التكلفة الإجمالية بالمليون   | 11640     | 12240     | 12240     | 11280     |

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على معطيات المؤسسة

يوضح الجدول السابق التكاليف الإجمالية من الهياكل اللازمة لإنتاج الكمية المقدرة من السيارات لكل ثلاثي التي بلغت 11640 دج، 12240 دج، 12240 دج، 11280 دج، للثلاثي الأول، الثاني، الثالث والرابع على التوالي.

محاكاة تطبيق نظام الموازنات التقديرية -دراسة حالة مصنع رونو الجزائر-

- الأبواب: الجدول رقم 10: التكلفة الاجمالية للأبواب

| البيان                       | الثلاثي 1 | الثلاثي 2 | الثلاثي 3 | الثلاثي 4 |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| كمية الإنتاج                 | 20400     | 19900     | 19900     | 19800     |
| كمية المواد الأولية الضرورية | 4         | 4         | 4         | 4         |
| الكمية المستهلكة             | 81600     | 79600     | 79600     | 79200     |
| مخزون أول المدة              | 10000     | 8000      | 6000      | 7000      |
| مخزون آخر المدة              | 8000      | 6000      | 7000      | 2000      |
| الكمية المشتراة              | 79600     | 77600     | 80600     | 74200     |
| سعر الشراء بالمليون          | 0.04      | 0.04      | 0.04      | 0.04      |
| التكلفة الإجمالية بالمليون   | 3184      | 3104      | 3224      | 2968      |

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على معطيات المؤسسة

الجدول السابق يوضح الاستهلاكات الإجمالية المقدرة من الأبواب اللازمة لإنتاج الكمية المقدرة من السيارات لكل ثلاثي التي تبلغ سعر شراء الوحدة الواحدة 0.04 مليون دج في حين بلغ الإجمالي 3184 مليون دج، 3104 مليون دج، 3224 مليون دج، 2968 مليون دج، للثلاثي الأول، الثاني، الثالث والرابع على التوالي.

- المحرك: الجدول رقم 11: التكلفة الاجمالية للمحرك

| البيان                       | الثلاثي 1 | الثلاثي 2 | الثلاثي 3 | الثلاثي 4 |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| كمية الإنتاج                 | 20400     | 19900     | 19900     | 19800     |
| كمية المواد الأولية الضرورية | 1         | 1         | 1         | 1         |
| الكمية المستهلكة             | 20400     | 19900     | 19900     | 19800     |
| مخزون أول المدة              | 2000      | 1000      | 1500      | 2000      |
| مخزون آخر المدة              | 1000      | 1500      | 2000      | 1000      |
| الكمية المشتراة              | 19400     | 20400     | 20400     | 18800     |
| سعر الشراء بالمليون          | 0.18      | 0.18      | 0.18      | 0.18      |
| التكلفة الإجمالية بالمليون   | 3492      | 3672      | 3672      | 3384      |

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على معطيات المؤسسة



يوضح الجدول السابق الاستهلاكات الإجمالية المقدرة من المحركات اللازمة لإنتاج الكمية المقدرة من السيارات لكل ثلاثي التي بلغ سعر شراء الوحدة الواحدة منها 0.18 مليون دج في حين بلغ الإجمالي 3492 مليون دج، 3672 مليون دج، 3672 مليون دج، 3384 مليون دج، على التوالي

- الملحقات: الجدول رقم 12: التكلفة الاجمالية للملحقات

| البيان                       | الثلاثي 1 | الثلاثي 2 | الثلاثي 3 | الثلاثي 4 |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| كمية الإنتاج                 | 20400     | 19900     | 19900     | 19800     |
| كمية المواد الأولية الضرورية | 160       | 160       | 160       | 160       |
| الكمية المستهلكة             | 3640000   | 3184000   | 3184000   | 3168000   |
| مخزون أول المدة              | 40000     | 10000     | 14000     | 12000     |
| مخزون آخر المدة              | 10000     | 14000     | 12000     | 16000     |
| الكمية المشتراة              | 3610000   | 3188000   | 3182000   | 3172000   |
| سعر الشراء بالمليون          | 0.15      | 0.15      | 0.15      | 0.15      |
| التكلفة الإجمالية بالمليون   | 3184.375  | 2988.75   | 2983.125  | 2973.75   |

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على معطيات المؤسسة

الجدول السابق يوضح الاستهلاكات الإجمالية المقدرة من الملحقات اللازمة لإنتاج الكمية المقدرة من السيارات لكل ثلاثي والتي بلغ سعر شراء الوحدة الواحدة منها 0.15 مليون دج.

- الإطارات: الجدول رقم 13: التكلفة الاجمالية للإطارات

| البيان                       | الثلاثي 1 | الثلاثي 2 | الثلاثي 3 | الثلاثي 4 |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| كمية الإنتاج                 | 20400     | 19900     | 19900     | 19800     |
| كمية المواد الأولية الضرورية | 5         | 5         | 5         | 5         |
| الكمية المستهلكة             | 102000    | 99500     | 99500     | 99000     |
| مخزون أول المدة              | 10000     | 6000      | 5000      | 3000      |
| مخزون آخر المدة              | 6000      | 5000      | 3000      | 4000      |
| الكمية المشتراة              | 98000     | 98500     | 97500     | 100000    |
| سعر الشراء بالدينار          | 8000      | 8000      | 8000      | 8000      |
| التكلفة الإجمالية بالمليون   | 784       | 788       | 780       | 800       |

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على معطيات المؤسسة

## محاكاة تطبيق نظام الموازنات التقديرية - دراسة حالة مصنع رونو الجزائر-

الجدول السابق يوضح الاستهلاكات الإجمالية المقدرة من المحركات اللازمة لإنتاج الكمية المقدرة من السيارات لكل ثلاثي التي بلغ سعر شراء الوحدة الواحدة منها 8000 دج في حين بلغ الإجمالي 784 مليون دج للثلاثي الأول، 788 مليون دج للثلاثي الثاني، 780 مليون دج للثلاثي الثالث، 800 مليون دج للثلاثي الأخير.

موازنة اليد العاملة المباشرة:

- الأبواب: الجدول رقم 14: التكلفة الاجمالية للابواب

| البيان                               | الثلاثي 1 | الثلاثي 2 | الثلاثي 3 | الثلاثي 4 |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| كمية الإنتاج                         | 20400     | 19900     | 19900     | 19800     |
| عدد الساعات                          | 2         | 2         | 2         | 2         |
| تكلفة الساعة الواحدة                 | 4000      | 4000      | 4000      | 4000      |
| تكلفة اليد العاملة المباشرة بالمليون | 163.2     | 159.2     | 159.2     | 158.4     |

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على معطيات المؤسسة

يوضح الجدول السابق تكلفة اليد العاملة المباشرة اللازمة لإنتاج الكمية المقدرة من السيارات لكل ثلاثي حيث اليد العاملة المباشرة المقدرة لإنتاج سيارة واحدة هي ساعتان (2) بتكلفة 4000 دج للساعة الواحدة، وبلغ إجمالي تكاليف اليد العاملة المباشر 163.2 مليون دج للثلاثي الأول، 159.2 مليون دج للثلاثي الثاني، 159.2 مليون دج للثلاثي الثالث، 158.4 مليون دج للثلاثي الأخير.

- موازنة المصاريف: الجدول رقم 15: موازنة التكاليف الاجمالية

| البيان                      | الثلاثي 1    | الثلاثي 2    | الثلاثي 3    | الثلاثي 4    |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| التموينات                   | 11640        | 12240        | 12240        | 11280        |
|                             | 3184         | 3224         | 3104         | 2968         |
|                             | 3492         | 3672         | 3672         | 3384         |
|                             | 3384,375     | 2988,75      | 2983,125     | 2973,75      |
|                             | 784          | 788          | 780          | 800          |
| اليد العاملة المباشرة       | 163.2        | 159.2        | 159          | 158.4        |
| تكاليف الإنتاج الغير مباشرة | 20400*2*1000 | 19900*2*1000 | 19900*2*1000 | 19800*2*1000 |
|                             | 40.8         | 39.8         | 39.8         | 39.6         |
| تكاليف التوزيع المتغيرة     | 9            | 9            | 9            | 9            |
| الإهلاكات                   | 1.25         | 1.25         | 1.25         | 1.25         |
| مصاريف التوجيه              | 3            | 3            | 3            | 3            |
| التكاليف الإجمالية          | 22701.624    | 23005        | 23111.175    | 21617        |

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على معطيات المؤسسة

يوضح الجدول السابق المصاريف الغير المباشرة التابعة لإنتاج الكمية المقدرة لكل ثلاثي، حيث تمثلت في تكاليف الإنتاج في المصاريف الغير مباشرة ومصاريف الإهلاك ومصاريف التوجيه، ليبلغ إجمالي المصاريف اللازمة لإنتاج الكمية المحددة بـ: 22701.624 مليون دج للثلاثي الأول، 23005 مليون دج للثاني، 23111.175 مليون دج للثالث، 21617 مليون دج للثلاثي الرابع.

#### الأرباح المحققة: الجدول رقم 16: الأرباح المحققة

| البيان               | الثلاثي 1 | الثلاثي 2 | الثلاثي 3 | الثلاثي 4 |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| رقم الأعمال المحقق   | 30000     | 30000     | 30000     | 30000     |
| إجمالي التكاليف      | 22701.624 | 23005     | 23111.175 | 21617     |
| نسبة الأرباح المحققة | 24.32%    | 23.31%    | 23%       | 28%       |

#### المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على معطيات المؤسسة

يوضح الجدول السابق رقم الأعمال المقدر لكل ثلاثي والذي يوفر لنا النتيجة المحققة لكل ثلاثي بعدما قدرنا التكاليف الاجمالية، وعليه فالنتيجة المقدرة لثلاثي الأول والثاني والثالث والرابع كانت 24.32%، 23.31%، 23%، 28% على التوالي.

#### 5. الخاتمة

تعتمد المؤسسة على الموازنات التقديرية في تنظيم وتنسيق والرقابة على نشاطاتها المختلفة ، كما تعبر الموازنات عن إمكانيات المؤسسة وتخصيصها على إستخداماتها المختلفة ، وتظهر أهمية التخطيط المالي في تخصيص الموارد المتاحة والمحدودة على الاستخدامات المختلفة للمؤسسة، وغالبا ما تسعى المؤسسة إلى معرفة مدى استغلالها للموارد والإمكانيات المتاحة بشكل فعال وذلك بهدف تحسين أدائها في المستقبل ، وتعتبر الموازنات التقديرية وسيلة هامة ومفيدة في قياس وتقييم أداء المؤسسة من خلال مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط في الموازنة، وهو ما يسمح للمؤسسة بالوقوف على الانحرافات التي قد تحصل وتصحيحها في الوقت المناسب.

#### 6. نتائج الدراسة:

- تعد الموازنات التقديرية من أهم أدوات مراقبة التسيير التي تساعد المسؤولين الإداريين في عملية صنع القرار،

## محاكاة تطبيق نظام الموازنات التقديرية -دراسة حالة مصنع رونو الجزائر-

- تعد كل من عملية التخطيط وعملية الرقابة من أهم وظائف الموازنات التقديرية، فالمؤسسة تعتمد على تخطيط الأهداف المرجوة والرقابة عليها باستعمال الموازنات وذلك لتحسين أدائها واتخاذ القرارات المالية الصحيحة والتي تحقق الأهداف المرجوة أو المسطرة
- لبلوغ هدف بيع 80000 سيارة سنويا يجب على الأقل إنتاج 280 سيارة يوميا  
( $11*26*280=$ ) على اساس 26 يوم عمل في الشهر و 11 شهر في السنة.

### 7.المقترحات:

- مهما كان نوع المؤسسة، فعليها أن تولي اهتماما كبيرا لنظام الموازنات التقديرية داخل المؤسسة باعتبارها أداة فعالة من بين أدوات وظيفة مراقبة التسيير لما تتضمنه هذه الوظيفة من قيمة في معرفة وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.
- ضرورة دراسة وتحليل الانحرافات في الموازنات التقديرية التي تعدها المؤسسة ومعرفة أسبابها من أجل التقييم الفعال لمستوى أدائها.
- على المؤسسة الاهتمام بتجميع الموازنات الجزئية لتحديد نتيجة الموازنة التقديرية بشكل دقيق وهو ما يسمح بقياس فعالية النشاط الذي تقوم به المؤسسة.
- توفير نظام معلومات فعال بالمؤسسة يسمح بالربط بين مختلف أقسامها ويوفر المعلومات اللازمة والتي تفيد المؤسسة في تحديد وضعيتها تجاه الأهداف المخططة..

### 8. قائمة المراجع:

- 1) Claude, A., & Sabine, S. (2001). *Contrôle de gestion* (éd. 5). paris: dunod.
- 2) Hamimi. (2001). *gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle* . alger: ,berti edition.
- 3) دادي عدوان ناصر. (2011). *مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية* . الجزائر: دار المحمدية .
- 4) فريد عبد الفتاح زكريا. (2011). *إعداد الموازنات التخطيطية*. عين شمس: جامعة عين شمس كلية التجارة.
- 5) حنفي عبد الغفار . (2011). *تقييم الأداء المالي و دراسات الجدوى*. الإسكندرية: الدار الجامعية .
- 6) سامي راضي محمد، و حامد حجازي وجدي. (بلا تاريخ). *المدخل الحديث في استخدام الموازنات*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 7) عبد العال (s.d.). *الموازنات التقديرية -نظرة متكاملة* .-

- (8) فرкос محمد. (2013). الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- (9) محمد الزعبي هيثم. (2000). الإدارة والتحليل المالي. الأردن: دار الفكر للطباعة.
- (10) محمد رفيق الطيب. (2011). مدخل للتسيير الجزء الثاني. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- (11) فرкос م. (2017). الموازنة التقديرية أداة فعالة للتسيير. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- (12) لطفي بوناب، و محمد بوناب. (2022, 06 06). أهمية الموازنة التقديرية في مراقبة تكاليف الإنتاج في شركة الإسمنت SCHS حجار السود -سكيكدة-. مجلة الدراسات القانونية والإقتصادية، 05(01)، الصفحات 1803-1817.
- (13) محمد لمن علون ، وسيلة السبتي، و سهام موفق. (2021, 06 07). أهمية الموازنة التقديرية في تسيير المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار وحدة الرغاية. مجلة إدارة الأعمال الإقتصادية، الصفحات 245-266.
- (14) معمر بوكريكب، و عبد الله قويدر الواحد. (2022, 06 04). أثر استخدام الموازنات التقديرية على فعالية تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية ، الصفحات 230-237.
- (15) سعدية بن أحمد، و إلياس صالح. (2019, 05 20). واقع تطبيق نظام الموازنات التقديرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية -دراسة عينة من المؤسسات- . مجلة المالية والأسواق، الصفحات 392-311.
- (16) محمد عز الدين نعمون. (2020, 06 30). دور الموازنات التقديرية في قيادة أداء المؤسسة الإقتصادية. مجلة إقتصاد المال و الأعمال، الصفحات 263-278.
- (17) صافية بن عامر. (2021, 01 08). واقع تطبيق الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية . مجلة الإقتصاد والمالية ، الصفحات 35-49.
- (18) لخضر بلحاج، و غالية بن يحي طيبي. (2022, 06 30). أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المتميز في المؤسسة الصناعية. مجلة دفاتر بوادكس، 11(02)، الصفحات 25-42.
- (19) ميلود بن خيرة، و ابراهيم براهيمية. (2021, 12 03). أساليب محاسبة التسيير الحديثة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الوطنية للوالب والبراغي غيليزان. مجلة دفاتر بوادكس، 10(02)، الصفحات 250-273.