



جامعة محمد البشير الابراهيمى برج بوعريش

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم مالية ومحاسبة

التخصص: محاسبة وجباية معمقة

من إعداد الطالبين: - احمد فيطح

- غالم عبد السلام

بعنوان:

الموازنة التقديرية ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيكس) (2022م – 2023م)

نوقشت يوم: 2024-06-25

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ محاضر ب

بومصباح صافية

مشرفا

أستاذ محاضر ب

محبوب بوقرة

مناقشا

أستاذ محاضر أ

تناح رانية

السنة الجامعية: (2023 – 2024).

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ  
مِنْ طِينٍ مَسْكُونٍ  
إِذْ أَمَرْنَا الْمَلَائِكَةَ  
سُجُودًا لِلَّذِي  
خَلَقَهُمْ فَقَالُوا  
مَنْ أَكَبَّرَ بِعِبَادِكَ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ  
الْعَالَمِينَ

١٤٣٨

# الإهداء

بعد بسم اهل الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، ويفضمو ننتزل الخي ارت والبركات وبثو فيقو تتحقق المقاصد والغايات، صل الميم عمى شفيعنا محمد رفيع  
الدرجات، صمى اهل عميو وسمم

اندي ثمرة جيدي ونجاحي الى من تحت اقداميا الجنة أمي الغالية حفظيا اهلل

الى من بمغو المشيب في سبيل رعايتي وتعميمي واوصمني الى ما انا عميو الن ابي حفظو اهلل ورعاه الى اخوتي واصدقائي واحبتي و الى  
زملاء المشوار الذي تقاسمنا معيم لحظاتو رعانم اهلل ووفقيم، الى اساتذتي

في كمية العموم الاقتصادية والتجارية وعموم التسيير و الى العم سميير بن أحمد وكل موظفي النقل الى كل  
من قدم لي يد العون والمساعدة من قريب او من بعيد حفظيم اهلل.

أحمد

# الهداء

بسم اهل الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضمو تتوالى الخيرات، والصالة والسالم عمى سيدنا محمد، وعمى آلو وصحبو أجمعين.

إلى واليِّ الحبيبين، المدين كانا لي السند والدعم في كل م ارحل حياتي، بفضل اهل ثم بفضل توجيياتيما وتشجيعيما المستمر وصمت إلى ما أنا عميو اليوم. ليما مني كل الحب والتقدير.

إلى أمي الحنون، مصدر الحب والحنان، التي لم تبخل عني بالدعاء والنصح في كل وقت. إلى أبي العزيز، الذي كان دائماً قوتي في الجد والجنيد، وألميمني السعي نحو تحقيق الأذاف.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم يبخموا عني بعميم ونصائحهم، وكانوا خير معمم ودليل في رحمتي العممية.

إلى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا دائماً مصدر دعمي وفرحي، وساندوني بكل حب وثقا «ن.

إلى أصدقائي وزمائي، الذين شاركوني بذه الرحمة، وكانوا لي العون في كل المواقف، والذين أضافو عمى سنوات الدارسة روح المحبة والتعاون.

إلى كل من ساهم ولو بكلمة طيبة، أو دعاء صادق، أو دعم معنوي، في تحقيق بذا الإنجاز.

أندي إليكم جميعاً ثمرة جيدي وتعب سنوات د ارستي، سائلاً المولى عز وجل أن يوفقتي  
وإليكم لما فيرو الخير  
والصالح.

عبد السالم

# شكر وعرافان

احمد هلال احيى القيوم اوال واخريا وامثال لقولو صلى اهلل عليو وسلم: "من اليشكر

الناس ال يشكر اهلل"

نتوجو جيزيل الشكر ومجيل العرفان لالستاذ "حمبوب بوقرة" الذي تكرم بقبول الشراف على نذه املذكرة وعلى مجيع التوجيهات واملاالحظات والنصائح.

كما ال يفوتنا ان نتقدم بوافر التقدير والحرثام ألعضاء اللجنة احملرتمني على عناء قراءة املذكرة وقبوها وتصويها.

وكذلك نتقدم خبالص الشكر والعرفان باجلميل ابل مؤسسة كوندور على التسهيلات وحسن الاستقبال ،وابل كل من درسنا من اسانذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيري جيامعة حممد البشري البرايمي برج بوغريبرج وابل كل موظفي املكتبة وكل العمال بالكلية جزام اهلل كل خري.

ويف الخري نشكر كل من قدم لنا يد العون واملساعدة من قريب او من بعيد ونسأل اهلل عزوجل ان جيعل ذلك يف

ميزان حسناهم.

تهدف الدراسة الى بيان دور الملوآنة التقديرية يف اخآاذ القرار باملؤسسة القآصادية، من آالل دراسة حالة مؤسآة كوندور الكآرونك بريج بوآربريج، آآ آاح اسآغالل ميزانهاآا التشغيلية وقوائمها املالية اعداد املوآنة التقديرية لسنة 0202، 0200 و 0202 ، انطالقا منها قما حساب وآليل الآنرافات بني القيم اآلقيقية والبيآ كانت متوقعة يف املوآنة التشغيلية واملوآنة املالية، آآ اظهرآ النتائج ان الملوآنة مل يريز لآها دور املوآنة بالنسبة للنتائج املآوصل اليها يف سنين 0202 و 0200 وذلك بسبب اجلائحة البيآ مسآ القآصاد الوطن بشكل عام، ال ان نتائج 0202 مقارنة بالسنتني السابقآني فهي يف عودة و آحسن ملحوظ، واذا مامآ اسآخدام املوآنة التقديرية بشكل فعال، فآها سآسام بشكل كبري يف آآقيق اآافها السآراتآجية.

الكلمات املفتاحية: املوآنة التقديرية، اخآاذ القرار، موآنة تشغيلية، موآنة مالية.

The purpose of the study is to demonstrate the role of the discretionary budget in the decision-making process of the economic enterprise by examining the situation of the Condor Electronic Corporation in Tower, Paris, where the use of its operational budgets and financial lists enabled the preparation of the estimated budget for 2021, 2022 and 2023, from which we calculated and analysed the deviations between the real values that had been expected in the operational and financial budgets. The results showed that the Foundation did not show a balance role in relation to the results reached in 2021 and 2022 because of the pandemic that affected the national economy in general. However, the results of 2023 compared to the previous two years are in significant return and improvement. If the estimated budget is used effectively, it will contribute significantly to the achievement of its strategic objective.

Keywords: estimated budget, decision making, operating budget, financial budget.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الهداء الشكر ملخص
	فهرس احتمليات قائمة اجداول والشكال البيانية قائمة الرموز والاختصارات قائمة املاحق
أ-ح	مقدمة
09 10	الفصل الول: الطار النظري للموازنة التقديرية ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية متهد
11 11 17 22 22 27	املبث الول: مفاهيم اساسية حول املوازنة التقديرية املطلب الول: ماهية املوازنة التقديرية املطلب الثان: طرق واساليب اعداد املوازنات املبث الثان: عملية اخاذ القرار يف المؤسسة الاقتصادية املطلب الول: ماهية ومراحل اخاذ القرار املطلب الثان: دور املوازنة يف اخاذ القرار والعراقيل البت تواجهها
33	خالصة الفصل الول
34 35	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة كوندور الكرونك ببرج بوغريج متهد
36 36 38 45 45 60	املبث الول: تقديم عام لمؤسسة كوندور املطلب الول: التعريف باملؤسسة ومراحل تطورها املطلب الثان: مهام واهداف المؤسسة واهليكل التنظيمي املبث الثان: واقع عملية اخاذ القرار يف مؤسسة كوندور يف ظل املوازنة التقديرية املطلب الول: اعداد املوازنة التقديرية واخاذ القرار يف مؤسسة كوندور وفق موازنة التشغيل املطلب الثان: اعداد املوازنة التقديرية واخاذ القرار يف مؤسسة كوندور وفق املوازنة املاية
81	خالصة الفصل الثان
82	اخلامتة
86	قائمة املارجع
90	املاحق



قائمة الجداول

والأشكال

## قائمة الجداول والشكال

### 1-قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
11	بطاقة فنية للمؤسسة	37
10	انحراف كمية المبيعات سنة 0101	46
10	انحراف كمية المبيعات سنة 0100	47
10	انحراف كمية المبيعات سنة 0100	48
10	انحراف سعر المبيعات سنة 0101	49
16	انحراف سعر المبيعات سنة 0100	50
10	انحراف سعر المبيعات سنة 0100	51
10	انحراف النتائج سنة 0101	53
19	انحراف النتائج سنة 0100	54
11	انحراف النتائج سنة 0100	55
11	انحراف التموين سنة 0101	57
10	انحراف التموين سنة 0100	58
10	انحراف التموين سنة 0100	58
10	حساب مؤشرات التوازن المالي 0101	60
10	حساب نسبة السيولة 0101	61
16	حساب نسبة السيولة المختصرة 0101	62
10	حساب نسبة السيولة الفورية 0101	62
10	حساب نسب التمويل 0101	63
19	حساب نسب المردودية 0101	63
01	حساب نسب الربحية 0101	64
01	حساب مؤشرات التوازن المالي 0100	65
00	حساب نسبة السيولة العامة 0100	66
00	حساب نسبة السيولة المختصرة 0100	67
00	حساب نسبة السيولة الفورية 0100	67
00	حساب نسب التمويل 0100	68
06	حساب نسب المردودية 0100	68
00	حساب نسب الربحية 0100	69
00	حساب مؤشرات التوازن المالي 0100	70
09	حساب نسبة السيولة العامة 0100	71

## قائمة الجداول والشكال

71	حساب نسبة السيولة المختصرة 0100	01
72	حساب نسبة السيولة الفورية 0100	01
72	حساب نسب التمويل 0100	00
73	حساب نسب المردودية 0100	00
74	حساب نسب الربحية 0100	00
74	المقارنة بين مؤشرات التوازن المالي 0100-0100-0101	00
75	المقارنة بين نسب السيولة 0100-0100-0101	06
76	المقارنة بين نسب التمويل 0100-0100-0101	00
77	المقارنة بين نسب المردودية 0100-0100-0101	00
78	المقارنة بين نسب الربحية 0100-0100-0101	09
79	مدى تطور مؤشرات التوازن المالي خالل 0100-0101	01
79	مدى تطور مؤشرات التوازن المالي خالل 0100-0100	01

### 0-قائمة الشكال

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
11	الدور التخطيطي والرقابي للموازنات	13
10	الوظائف الرئيسية للموازنات التقديرية	14
10	اهمية اتخاذ القرارات في العملية الدارية	24
10	مراحل عملية اتخاذ القرارات	27
10	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الكترونيك	09
16	انحراف كمية مبيعات خالل 0100-0100-0101	49
10	انحراف سعر المبيعات خالل 0100-0100-0101	52
10	انحراف النتاج خالل 0100-0100-0101	56
19	انحراف التمويل خالل 0100-0100-0101	59
11	تطور انحراف مؤشرات التوازن المالي خالل 0100-0100-0101	75
11	تطور السيولة خالل 0100-0100-0101	76
10	تطور نسب التمويل 0100-0100-0101	77
10	تطور نسب المردودية خالل 0100-0100-0101	78

# قائمة المالحق

## قائمة المالحق

الصفحة	اسم الممحق	رقم الممحق
90	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الكترونيك	10
91	مي ازنية تشغيلية 0100	10
92	مي ازنية تشغيلية 0100	10
93	مي ازنية تشغيلية 0100	10
94	مي ازنية 0100 (أصول)	10
95	مي ازنية 0100 (خصوم)	16
96	جدول حساب النتائج 0100	10
97	جدول حساب النتائج التكميمي 0100	10
98	مي ازنية 0100 (أصول)	19
99	مي ازنية 0100 (خصوم)	01
100	جدول حساب النتائج 0100	00
101	جدول حساب النتائج التكميمي 0100	00
102	مي ازنية 0100(أصول)	00
103	مي ازنية 0100(خصوم)	00
104	جدول حساب النتائج 0100	00
105	جدول حساب النتائج التكميمي 0100	06

# مقدمة

يعرف المجال الاقتصادي تطوراً سريعاً بصورة عامة والتكنولوجي بصفة خاصة، لذا أصبح من الضروري أن تتفاعل المؤسسة مع هذه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، وأن تستجيب لتمك التحولات لضمان استمرارها وازدهارها ونجاحها، ومن أجل ذلك يجب على المؤسسة التفكير في المستقبل ووضع خطط مألوفة مسبقاً على أساس الموارد المتاحة والمتوفرة، وليس ثمة شك في أن عممية التوزيع والتخصيص المثالي للموارد تعتبر من أصعب الميادين التي تعترض المشرفين عميياً وذلك في ظل ظروف ندرة الموارد التي أصبحت مؤشراً ارتياً تتزايد في الوقت الحاضر .

وحتى يتحقق الاستغلال الأمثل لهذه الموارد البدنية والمسؤولين القيام بوظائف أساسية وهي التخطيط والتنسيق، الرقابة، واتخاذ القرارات فنظام الموازنات التقديرية يهدف إلى القيام بهذه الوظائف السابقة الذكر ويعد نظاماً متكامل يوزع المسؤولين الإداريين بكل البيانات والتقارير التي تمكنهم من تخطيط ومتابعة استغلال الموارد النادرة المتاحة بكل كفاءة واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وبالرغم من أن تطبيق نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة اختياري، إلا أن المؤسسات تبتدئ النظام كأداة من أدوات متابعة تنفيذ خطة التنمية الاقتصادية، كأداة ضرورية لربط موازنة الدولة وموازنات المؤسسات، وتعتبر الموازنات التقديرية التقنية الأكثر تطبيقاً في المؤسسة، فالقوائد التي تجنّبها تفوق تكاليف تطبيق هذا النظام.

أضف إلى ذلك أن القرارات غالباً ما تكون في ظروف تتصف بنقص المعلومات وعدم التأكد وصعوبة الرؤية المستقبلية، مما يتطلب ضرورة وجود نظام فعال ومناسب يساعد المسير عميياً بناء احتمالات صحيحة واتخاذ قرارات سميية وهذا النظام هو نظام الموازنات التقديرية .

### اشكالية الدراسة :

من خلال ماسبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية5

- ما هي الموازنة التقديرية في عممية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية كوندور الكرونوكس؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي سنحاول الوصول إلى إجابة عميياً كالتالي 5

- ما هي علاقة الموازنة التقديرية في عممية اتخاذ القرارات؟

- هل الموازنة التقديرية ضرورية في عممية اتخاذ القرارات؟

- كيف تساهم الموازنة التقديرية في عممية اتخاذ القرارات في مؤسسة كوندور الكرونوكس؟

## فرضيات الدراسة :

- من أجل الجابة عمى اشكالية الد ارسه والتساؤالت الفرعية تم اقت ارح الفرضيات التالية 5
- تعتبر الموازنة التقديرية في عممية اتخاذ الق ارر عالفة تكامل وتداخل .
- يمكن لمنظام الرقابة ان ال يتحقق دون وجود الموازونات التقديرية .
- يمكن ان تسالم الموازنة التقديرية في اكتشاف النح ارفات وتصحيحيا في مؤسسة كوندور واتخاذ قرا ارت سميمة.

## أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيارنا ليذا الموضوع لعدة أسباب ذاتية وموضوعية وبي5

## السباب الذاتية5

- ارتباط البحث بتخصص الطالبين.
- محاولة اث ارء وتوسيع المعارف في مجال الموازونات التقديرية.
- تكوين ثقافة مالية وقانونية، بالتنسيق والربط بين الجانب النظري والتطبيقي في مؤسسة كوندور.

## السباب الموضوعية5

-محاولة اب ارز أسمية الموازونات في المؤسسة الاقتصادية ودورها في اتخاذ القرا ارت.

-محاولة اث ارء مكتبة الجامعة بد ارسات جديدة .

## أهداف الدراسة :

يهدف بذا البحث في مجممو الى تسميط الضوء عمى دور الموازونات التقديرية في عممية اتخاذ الق ارر، وذلك من خلال تحقيق الألداف الفرعية التالية 5

- تسميط الضوء عمى بعض المفاهيم المتعمقة بنظام الموازونات التقديرية وتأثيرها عمى عممية اتخاذ الق ارر .
- اب ارز دور الموازونات التقديرية في عممية اتخاذ الق ارر العطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة .
- اب ارز دور المعمومة في توجيو وترشيد متخذي القرا ارت .
- تسميط الضوء عمى واقع تطبيق نظام الموازونات التقديرية في مؤسسة كوندور الكترولنيكس .



## أهمية الموضوع :

تستمد هذه الدراسة أمينياً من أهمية الموضوع والمتمثلة فيما يلي 5

- اعطاء صورة واضحة عن كيفية اعداد الموازنات التقديرية تأثيرها في عممية اتخاذ القرار .

- اب ارز أهمية نظام الموازنات التقديرية في اتخاذ القرار الصائبة .

- تحسيس المسيرين داخل المؤسسة بضرورة اعطاء أهمية كبيرة لموازنات التقديرية التي تؤثر في عممية الرقابة .

## منهج الدراسة :

للإجابة عمى إشكالية الموضوع وثابت الفرضيات، اعتمدنا عمى المنهج الوصفي في الفصل الأول، الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة لمؤسسة الاقتصادية كوندور في الفصل الثاني الجانب التطبيقي، وذلك باستخدام أداتين هما: المقابلة الشخصية والوثائق.

## حدود الدراسة:

حضرنا دراسة مرتبطة بالحدود المكانية والزمانية للإجابة عمى الإشكالية المطروحة كالتالي 5

-الحدود المكانية 5 تم اج اراء الدراسة عمى مستوى مؤسسة كوندور.

-الحدود الزمانية 5 من 2020/00/23 الى 2020/00/23.

## هيكل الدراسة :

وبناء عمى ما تقدم تستدعي دراسة الإشكالية المطروحة والتي تحتوي عمى مقدمة تتضمن التعريف

بالدراسة ومشكمتيا وأمينيا والمنهجية المتبعة في ذلك ومقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية ، كما

تحتوي عمى فصمين فصل نظري وفصل تطبيقي، بالنسبة الى الفصل الأول تحت لموازنة التقديرية وعممية اتخاذ

القرار، والذي قسم بدوره الى مبحثين كالتالي 5

المبحث الأول تطرقنا فيو الى مفاهيم اساسية حول الموازنات التقديرية أما المبحث الثاني عممية اتخاذ

القرار في المؤسسة الاقتصادية.

بالنسبة لفصل الثاني تحت عنوان مساهمة الموازنة التقديرية في عممية اتخاذ القرار على مستوى مؤسسة كوندور الكترونيكس الذي بدوره قسم الى مبحثين كالتالي 5

في المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة كوندور، أما المبحث الثاني تحت عنوان واقع عممية اتخاذ القرار في مؤسسة كوندور الكترونيكس في ظل الموازنة التقديرية (التخطيط المالي).

## الدراسات السابقة:

-الدراسة الولى 5 دشرىف غىاظ أ. فىوز ربال، " الموازنات التقدرىة أداة لصنع الق ارر فى المؤسسة القصادىة دراسة حالة مؤسسة الد اربلت والد اربلت النارىة CYCMA" جامعة المسىمة ، 2004 ، ومن ام النناىل اللى توصم الىو نذه الدراسة :

- نناىل مركزىة فى التسىبر و اناىل الق ارل ، و بالناىل فىصعب عمى الموازنة التقدرىة المساممة فى اناىل الق ارر إذ أن المدرىة العامة بى اللى تقوم بناىل النداىل، ومن ثم إعداىل الموازنات وبقا لىمك النداىل مع م ارعاة المكاىل اللى موفرة؛

- عدم بناىل قسم م اربلت التسىبر لالسالىب العممىة فى إعداىل الموازنات التقدرىة والقناىل عمى الطرىة الشىصىة و اللى تعمىل عمى كبرة المكمف بإعداىل الموازنات؛

- اعتماىل القسم عمى البىانات النارىخىة كنىل اللى سنوات السابقة المسناىل من الماىل اللى العامة والماىل؛

- عدم ممارسة أعمال الرقابة بصورة جدىة عن طرىل اسناىل اللى النداىل مع اناىل و تفسىر أسباب ظىورا و بناىل اللى المسؤولة عن وقوعىا ، اناىل اللى المؤسسة تعمىل عمى الطرىل التقدرىة اللى اناىل اللى اللى مع ظىور اناىل جدىة ؛

-الدراسة النانىة 5 فاطمة كحول ، " الموازنات التقدرىة أداة لاناىل الق ارر دراسة حالة مؤسسة بوفال بالبرواقىة وناىل المسبك " مذكرا ماسناىل منشرة ، كمة العموم القناىل، عموم التسىبر و العموم النارىل : المدىة، اللى اناىل ، 2010 ، و أم ما توصم اللىو الدراسة من نناىل كانىل كالتالى :

انطالقا من دراسة المىدانىة اللى قما بىا إلى إناىل وناىل مؤسسة " بوفال" بالبرواقىة- وناىل المسبك ، - بناىل لنا أن نذه اللى نناىل بإعداىل وناىل الموازنات التقدرىة، وناىل من أجل م اربلت وناىل ماصالنا، اناىل نناىل وناىل اللى نناىل من ناىل مارقناىل النناىل الفعمىة مع التقدرىة، معرفة نناىل القوة وناىل الضعف عمى مستوى كل مركز مسؤولىة، ومن ناىل نناىل اللى ماسناىل

أناىل والعمل عمى اناىل باناىل الق ارل اللى ماسناىل فى اللى ماسناىل.

-الدراسة النانىة 5 دراسة كوئر بوغابة 2012 " دور الموازنة التقدرىة فى اناىل اناىل المؤسسة القناىل : دراسة حالة مؤسسة لىناىل غاز - اللى اناىل - وناىل ورقمة " مذكرا لىل شىاىل الماسناىل ، كمة العموم القناىل، عموم التسىبر و العموم النارىل جامعة قاصدى مارباق ورقمة - اللى اناىل -

ندفت هذه الدراسة الى التعرف على الموازنات التقديرية بمختلف ابعادها من خلال التعرف على مفاهيمها و اميتها في المؤسسة الاقتصادية ، بالضافة الى كيفية تقديرها او التنبؤ بها ، و الذي يعد من اهم الساليب في عمية التخطيط كما سعت الدراسة الى اب ارز امية عمية قياس و تقييم الداء في المؤسسة قيد الدراسة ، و لتحقيق هذا الهدف تم اج اراء دراسة تحميمة لموازنة المبيعات و م اززنة النتائج لمؤسسة

محل الدراسة و ذلك لمسنوات ( 2004 ، 2010 ، 2011 )

و من اهم النتائج التي توصت اليها هذه الدراسة هي ان الموازنة التقديرية تعد من اهم الدات التي تستخدم في المؤسسة في عميتي التخطيط و الرقابة كما ان شركة ليند غاز الحج ازئر - وحدة ورقمة - تولى اتمام بالموازنة التقديرية للنتاج ، و الموازنة التقديرية لمبيعات ، خاصة نظر لكون هذه الخيرة تمثل اي اردات الشركة ، لذا تسعى المؤسسة لتحسين عالقتها مع الزبائن و تقديم خدمات افضل ، حيث ان المؤسسة تعتمد اساليب بسيطة في تحديد حجم مبيعاتها من خلال دراسة تطورا خلال السنوات الماضية ، و ربط زيادة حجم المبيعات بزيادة عدد الزبائن ، و تقوم بعمية التقدير لموحدة المركزية الموجوة على مستوى الحج ازئر العاصمة.

الدراسة ال اربعة 5 دراسة بلبو عائشة 2012 " دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار المالي - دراسة حالة

بنك القرض الشعبي الحج ازئري " مذكرة لنيل شياذة الماستر ، كمية العموم الاقتصادية، عموم التسيير و العموم التجارية جامعة غرداية

ندفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الموازنة التقديرية و اميتها و مساهمتها في اتخاذ القرار المالي

في بنك القرض الشعبي الحج ازئري بولاية غرداية ، و من اجل اللام بجميع جوانب الموضوع و الوصول الى حل لمشكل المطروح و لتأكد من صحة الفرضيات ، تم استعمال اداة من ادوات مراقبة التسيير في البنوك ال وبي الموازنة التقديرية من اجل التعرف على دورها في اتخاذ القرار المالي ، حيث قمنا بدراسة مي ازنيات تقديرية لموارد و استخدامات البنك التي تم جمعها من 2 وكالت التابعة ليا من اجل تحميمها و تفسيرها و دراستها و مقارنة النتائج الفعمية بالمقدرة في نيابة كل سنة بغرض تحديد قيمة النج ارفات و الاسباب التي ادت الى حدوثها و المسؤول عنها ، و الخروج بالنداف و الب ارمج و النشاط الجديدة ، و اتخاذ قرار مالي في الوقت المناسب لمعالجة النج ارفات و تصحيحها في الوقت المناسب.

الدراسة الخامسة 5 مروة سميماني ، خولة بود ارم 2020 " دور الموازنة التقديرية لمخزينة في اتخاذ

القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة-

لمسنوات(2012 - 2013 - ) ، مذكرة لنيل شياذة الماستر ، كمية العموم الاقتصادية، عموم التسيير

و العموم التجارية جامعة 3 ماي 1400 - قالمة -

دفعت هذه الدراسة إلى تسميط الضوء على دور الموازنة التقديرية لمخزينة في دعم عممية اتخاذ القرار المالية ، وذلك من خلال التطرق إلى عممية اتخاذ القرار مختلف أبعادا انواع القرار المالية ،جانب القيام بدراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، من خلال استخدام أم مجموعة من الأدوات متمثلة في 5 جدول تدفقات الخزينة، الموازنة التقديرية لمخزينة وجدول حسابات النتائج لسنوات (2012 - 2013 - 2014) بغية إظهار مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الموازنة التقديرية لمخزينة كأداة رقابية تسييم في اتخاذ القرار المالية.

وقد خصصت هذه الدراسة إلى أن الموازنة التقديرية لمخزينة دور هام في معرفة حجم الفوائض التي يمكن لمؤسسة تحقيقها ، و باتالي اتخاذ قرار سميمة بخصوص خزينة المؤسسة ، ان كانت في حاجة الى تمويل اضافي او امكانية التوسع في مشاريع جديدة ، بما يوفر عائدا مناسباً او توزيع ارباحها بالنظر الى الفائض المحقق.

#### ثانيا : الدراسات الجنبية

-الدراسة: (Hema wijewardena, et al, 2004) بعنوان " اثر التخطيط و الرقابة المعقد على اداء الشركات الصغيرة و المتوسطة الحجم في سيريلانكا "

ركزت هذه الدراسة على تقييم تأثير التخطيط و الرقابة المتطورة من خلال الموازنات على اداء الشركات الصناعية الصغيرة و المتوسطة الحجم من خلال 113 شركة صناعية في منطقة كولومبو في سيريلانكا. قام الباحثون من خلال هذه الدراسة بتقسيم مجتمع الدراسة الى ثلاثة اقسام 5 القسم الول ، ال يقوم بتطبيق نظام الموازنات ، القسم الثاني ، يقوم بتطبيق نظام الموازنات بشكل بسيط ، القسم الثالث ، يقوم بتطبيق نظام الموازنات بشكل مفصل، و ذلك لدراسة تأثير التخطيط من خلال تطبيق نظام الموازنات على اداء..

#### مقارنة الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية

تنوعت اتجاهات الدراسات السابقة التي ركزت على العلاقة بين الموازنة التقديرية ودورها في اتخاذ القرار في بيانات اقتصادية مختلفة، إل أننا بحثت بشكل عام في حين أن دراستنا الحالية استخدمنا فييا اسموب دراسة معمومات تفصيمية عن الشركة المعنية.

حيث تعد الدراسة الحالية امتداد لمدارس السابقة ودفعت إلى معرفة دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار و تقييم اداء المالي او اختبار قدرة مؤشرات التوازن المالي او النسب المالية على تقييم اداء، أما فيما يخص المنيج المتبع في الوصفي، ومنيج دراسة الحالة التي أجريت على الشركة الاقتصادية

الج ازتربة كونفور، نأمل أن تأتي هذه الارسة بإضافة حقيقية نوعية يستفاد منها، وتميد الطريق لدارسات أخرى ليذا الموضوع ،وستنترق إلى نقاط المقارنة بين الارسة الحالية والدارسات الوطنية والجنبية في ماي 5

### أ- من حيث المكان والزمان:

- د ارسة حالية: انجزت دارستنا في والية برج بوعربريج، في سنة 2020.

- د ارسات سابقة وطنية: انجزت الارسة من 2004 الى 2020، في المكان التالية مسيمة، المدينة، ورقمة، غرداية، قالمة.

- د ارسات سابقة اجنبية: انجزت في سنة 2000، في سيربالنكا (كولومبو).

### ب- من حيث العينة:

- د ارسة حالية: ركزنا في دارستنا عمى مؤسسة كونفور الكترولنيك، حيث تمت المقابمة عمى مستوى مديرية

المالية والمحاسبة.

- د ارسة سابقة وطنية: تمت الارسة في مختف المؤسسات المالية والاقتصادية.

- د ارسة سابقة اجنبية: تمت الارسة عمى مستوى 113 مؤسسة صناعية متوسطة وصغيرة الحجم.

### ج- من حيث منهج الارسة:

- د ارسة حالية: اعتمدنا عمى المنيج الوصفي التحميمي في الجانب النظري، اما الجانب التطبيقي اعتمدنا

عمى منيج دارسة الحالة.

- د ارسة سابقة وطنية: اعتمدت مختف الارسات عمى منيجي الوصفي والتحميمي ودارسة الحالة

- د ارسة سابقة اجنبية: اعتمدت عمى منيج دارسة الحالة.

### د- من حيث القطاع:

- د ارسة حالية: تمت دارستنا في القطاع الخاص شركة كونفور في والية برج بوعربريج.

- دراسة سابقة وطنية: تنوعت الدراسات السابقة في مختلف القطاعات العام والخاص والمؤسسات

المالية.

- دراسة سابقة اجنبية: مؤسسات صناعية صغيرة ومتوسطة الحجم في القطاعين الخاص والعام.

ه- من حيث المتغير ارت:

- دراسة حالية: اعتمدنا في دراستنا عمى اعداد الموازنة التقديرية، اتخاذ القى ارر، تقييم الداء المالي.

- دراسة سابقة وطنية: الموازنات التقديرية أداة لصنع القى ارر، الموازنات التقديرية أداة اتخاذ القى ارر،

دور الموازنة التقديرية في تحسين الداء، اتخاذ القى ارر المالي، الخزينة.

- دراسة سابقة اجنبية: تأثير التخطيط و الرقابة المنطوية، الموازنة التقديرية، الداء.

مدخل عام للموازنة

التقديرية ودورها في

عملية اتخاذ القرار



**تمهيد:**

تواجه العديد من المؤسسات الاقتصادية مشاكل وصعوبات عديدة يف إدارة موارد ادلالية ادلتاحة، نتيجة لكرب حجمها وتشعب انشطتها، لذلك جلات ادلؤسسات الاقتصادية ادل عدة اساليب اليت تساعدنا يف ربقيق ادناها من خلال الستعالل المثل دلواردا ادلالية ادلتاحة وتعرب الدلوازنة التقديرية احدى تلك الساليب اليت ديكن استخدامها لتحقيق بذه الاليات، اذ تعرب من ام الوظائف اليت تستخدمها ادلؤسسات الاقتصادية لتحقيق ادناها دبا بعود ذلك على مستوى التخطيط والعداد ابلد والسبق الي عمل والذي يضمن مبع البيانات والعلومات ودراستها وربليها، ومن خالدا ديكن للمسؤولت رسم سياستهم واخيار افضل البدائل ادلتعلقة بالتمويل والاستثمار، وبالتالي ادلسامهة وبشكل فعال يف عملية ازباذ القرار يف ادلؤسسات الاقتصادية، وقد مت تقسيم بذا الفصل ادل مبحث كالتارل:

ادلبحث الأول: مفاهيم اساسية حول ادلوزانات التقديرية

ادلبحث الثلين: عملية ازباذ القرار يف ادلؤسسة الاقتصادية

### المبحث الول: مفاهيم اساسية حول الموازنات التقديرية

من خلال هذا البحث سنقوم بالتطرق اذل اذلفايم العامة للموازنة التقديرية، مع توضيح اذفادف هذه الخطة يف اذلؤسسة الققتصادية، كما سنستعرض اذم الوظائف ومراحل اذعداد اذلوازنة التقديرية.

#### المطلب الول: ماهية الموازنة التقديرية

تعرّف الموازنة التقديرية عرصر فعال ضمن وظيفة التخطيط يف اذلؤسسة الققتصادية، والبت تسعى اذل ربيق اذفادفا ومن اجل ربيق نظام رقابة فعال.

#### اول: تعريف وخصائص الموازنة التقديرية

يرجع استخدام أسلوب اذلوازانات التقديرية اذل القدم، وقد عرف تطورات عديدة نتيجة لتطور اذلياة الققتصادية، ال أنو أصبح يف الوقت اذلارل من أم الوسائل البت تعتمد عليها اذلؤسسات الناجحة، وعن طريق وضع خطة مستقبلية وتنفيذها واستخراج الضرافات وربيد اسبابها حت تمكن اذلؤسسة من اذكتشاف نقاط ضعف نظامها التسبي، وبالتالي رباول أن تتفادانا مستقبل، ويدا ما يؤدي اذل رفع الكفاءة يف التسبب والقدرة على اذلحكم يف اذلطب اذلخلي واذلارجي للمؤسسة بصفة تتال مع اذفادفا.

#### 1- تعريف الموازنات التقديرية

يوجد العديد من اذلعارف للموازنة التقديرية البت تناولتها الكتب والدوريات واذملات العلمية وعُتبا، ال ان تلك اذلعارف ال زبئلف يف مغزانا، وفيما يلي عرض لبعض اذلعارف:

- يعرفها اذلليل الفرنسي باذنا " أسلوب للتقدير يقضي ترجمة اذلقرارات اذللتخذة من طرف اذلدارة مع اذلأناك

اذلسؤولت اذلل برامج اذلعمال " .<sup>1</sup>

- كما ديكف اذلعارفها على اذلنا " تعبّت كمي خطة اذلعمال تساعد على ربيق اذلتنسيق والرقابة " .<sup>2</sup>

- كما عرفها يفصل مجيل سعابدية باذنا " أسلوب

اذلشروع لفة مستقبلية " .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد فركوس، الموازنات التقديرية " أداة فعالة للتسبب "، دوان المطبوعات الجامعة، الجزائر، 2003، ص.4.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 4.

<sup>3</sup> - فصل جمل السعادة، المحاسبة اذلدارة لنظم اذلعلومات المحاسبة، الطبعة الولي، دار المسرة للنشر و اذلطباعة، عمان، 2009، ص 18.

## الفصل الول: مدخل عام للموازنة التقديرية ودورها في عملية اتخاذ القرار

وحسب معهد التكلفة واحلاسبُت الداربت بالصللأا يعرف ادلوازنة على انها " خطة كمية وقيمة يتم ربطنا والواقفة عليها قبل فة زلدة وثبت عادة الراد ادلخط ادلنتظر ربققو، اولنقات ادلنتظر ربملها خالل نده الفة واموال البت تستعمل لآحقق برف مة" <sup>1</sup>.

### 2- خصائصها:

ان ادلوازانات التقديرية بي أمال الوسائل بف رلال مراقبة التست مثلها مثل احلاسبة التحليلية، التحليل ادلالر ولوحة القيادة عت أنها سبناز بعة خصائص نذكر منها: <sup>2</sup>

- تعتمد ادلوازانات على التقدير فهوال يتعلق بالتقدير بل بالاحتمالت، وعلبو بب ان توضع التقديرات على اسس علمية ودراسات ميدانية وذلك باستخدام اساليب علمية، احصائية واقتصادية .

- ترتب ادلوازنة بالاحتمالت ادلستقبلية فهي توضع لفة السنة كما ديكن ان تكون اقل او اكثر.

- دبا ان ادلوازانات تعرب عن خطة شاملة للمشروع باكملها فهي اداة تنسيق وربط بت سلفن برامج القسم بف

ادلؤسسة .

- تعرب ادلوازانات متجم لسبسات ادلؤسسة وادافها بشكل ارقام .

- تعرب ادلوازانات اداة للخطب والراقبة كما انها اداة لراقبة تنفيذ اخطط السطرة ادلستقبلية.

### 3- وظائف الموازانات التقديرية:

لقد تعددت وظائف ادلوازانات التقديرية وبي كالتال: <sup>3</sup>

أ- التخطيط : تتخذ الإدارة رلموعة من القرارات لتحديد النداف ووضع الرجامج والجراءات البت تؤدي اذل

ربقق نده النداف، فالتخطيط يقوم على أساس اختيار بديل من بت البدائل الدلتاحة والذي يؤدي اذل ربقق

النداف ادلوضوعة، فهمها يكون حجم النداف ادلرغوب ربققها فببب أن تكون واضحة وزلدة، وببب ترتيب

نده النداف حسب أهميتها والنداف البت ترغب ادلؤسسة بف ربققها بف ادلى الطويل، وبسنت إمكانية ربقق

اذلف بببب بببب أن ال توضع اذناف عت شكلن ربققها نظرا لظروف ادلؤسسة، وبف الخت تبك مرحلة ترجمة

النداف ووضعها بف موازانات عينية ومالية. برة من الربج أو عائد مرتفع أوفتح أسواق بببب...األ.

ب- الرقابة: الرقابة بي رلموعة من القواعد والجراءات البت يتم دبببها التأكد من أن النداف ادلخط ذلا

والسبسات ادلوضوعة، يتم تنفيذها بف األود ادلوضوعة بف اخطة بضح من نذا التعريف أو ديكن استخدام ادلوازنة

<sup>1</sup> - محمد فركوس ، مرجع سبق ذكره ، ص 4 -2 .

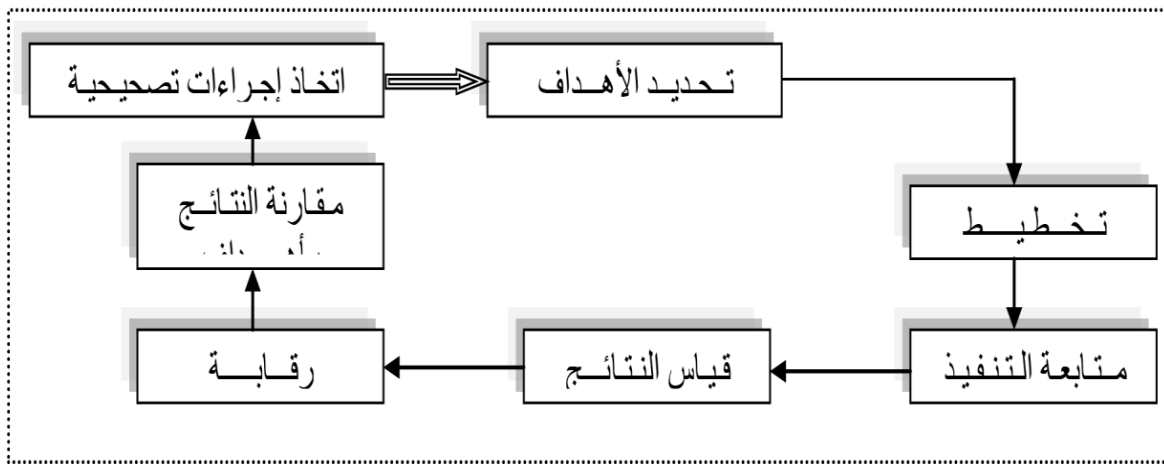
أمان صفار بات ، دور الموازنة التقديرية في ترشد القرارات المالية ، مذكرة الستكمال متطلبات لنل شهادة ماستر اكام ف العلوم المالية والمحاسبة ، تخصص مالية المؤسسة ، جامعة آح فارس المدة ، 2019 - 2020 ، ص 21 - 22 .

<sup>3</sup> - محمد فركوس ، مرجع سبق ذكره، ص3-5 .

## الفصل الأول: مدخل عام للموازنة التقديرية ودورها في عملية اتخاذ القرار

كأداة للتأكد من مدى تنفيذ المؤسسة للأهداف المخطط، إذ تشمل عملية الرقابة مقارنة النتائج املققة يف نهاية الفقة بأأذلاف املمددة مسبقا ذلذه الفقة، ومن مت رليل نتائج بذه المقارنة للكشف عن العوامل اليت أدت إذل اختلاف النتائج املققة عن أأذلاف المخطط وذلك لوضع امللول الالزمة لتصحيح تلك الضلرافات.وتساعد الموازنة يف خدمة وظيفة الرقابة، فهي ربنوي على بيانات وتقديرات التكاليف واليرادات املتوقع حدوثها خلال فقة الموازنة واخلاصة بكل قسم إدارة يف المؤسسة الم الموازنة ربدد لكل قسم أوإدارة فإن الرقابة تصل إذل كل الوحدات الدارية بالمؤسسة.

### الشكل رقم(01): الدور التخطيطي والرقابي للموازنات.

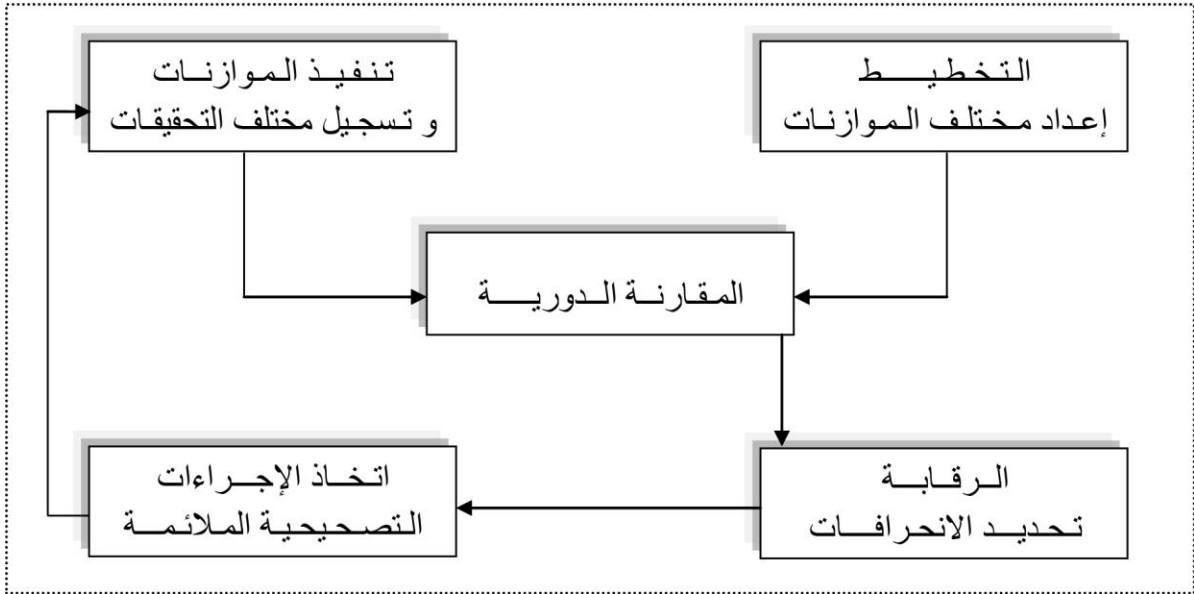


المصدر: زلمد حجازي أمحد، المحاسبة الحكومية والدارة المالية العامة، الطبعة الودل، دار وائل للنشر، عمان، 2007 ص 13.

ج- التنسيق: إن التنسيق بُت نشاطات المؤسسة وأقسامها املتعددة من أجل ربيق أهدافها، فمثال إذا رغبت إدارة التسويق أن ترفع حجم المبيعات يف فقة فصنة من الزمن فإن على إدارة الإنتاج أن ترفع من الكمية الملتجة، وبذا ردبا يكون عن طريق ش ارء مواد أولية بسعر مرتفع واستعمال ساعات إضافية لتحقيق بذا المذلف أوالمعكس فإن إنتاج كميات كبنة يؤدي بإدارة التسويق إذل بيع الملتجات بأسعار منخفضة حت تتجنب تكس الملتجات يف المآزن .

د- التحفيز: إن التحفيز يئت يف نفوس الفراد روح التعاون والخالص يف العمل وجيعلو أكثر أمان واطمئنان، سلا يدفعو إذل زيادة الإنتاج المذلف المخطط .

الشكل رقم 02): الوظائف الرئيسية للموازنات التقديرية



**Source:** Claude ALAZAR et Sabine Separt, contrôle de gestion, Dunod, Paris, 5eme édition, 2001, p 275

ثانيا: مبادئ وانواع الموازنات التقديرية ومراحل اعدادها

### 1-مبادئ إعداد الموازنات التقديرية:

البد من التزام  
بجموعة من الدلائل العلمية الساسية  
وليت تغرب مرجع يتم  
السنتشاد يوف الدلائل  
الختلفة ليت سير هبا الدلوزنة وي:

**أبدأ الشمول:** ينص ندا الدبدأ على أن تشمل الدلوزنة على جميع إدارات المؤسسة، أقسامها الدختلفة ومراكز الدلوولية، وبذلك فإن أرقام الدلوزنة تغطي جميع أوجو النشاط باعتبار الدلوزنة خطة شاملة لجميع أوجو النشاط، وليست خطط فرعية كل منها قائمة بذاتها، وعليه يجب أن تكون بيانات الدلوزنة تشمل جميع أوجو النشاط يف

الدلوسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - احمد زامل، المحاسبة الدارة مع تطبقات بالحاسب اللّ، الجزء الول، معهد الدارة العامة، الرّاص، 2000، ص 248

## الفصل الول: مدخل عام للموازنة التقديرية ودورها في عملية اتخاذ القرار

**ب-مبدأ الواقعية:** تُرب الموازنة ترمجة لكمية أهداف المؤسسة، فهذا يعن أن الموازنة تبدأ بتحديد الهداف البيت مدى مناسبة الهداف احملمدة للمكانيات والولارد اءلءاحة للمؤسسة.<sup>1</sup>

إذ أن الربط بُت الهداف والمكانيات خييم المؤسسة من زاويئت مها:

- البحث عن الوسائل البيت من خالءلا ديكن ربييق الهداف.
- التحقق من واقعية الهداف احملمدة .

**ج-مبدأ الربط بين معايير الموازنة ومراكز المسؤولية:** حءت ديكن ربييق فعالية الموازنة كأءاة للءخطيط

والرقابة، البء من الربط بُت معايء الموازنة ومراكز المسؤولية يف المؤسسة، وديكن أن يءحقق بءا الربط عن طريق توزيع تقدير الموازنة على الوءءاء التنظيمية الءلءلفة البيت ءنكون منها المؤسسة.<sup>2</sup>

**ء-مبدأ وءءة الموازنة:** يقصد هبا أن ءظهر الموازنة على شكل موازنة شاملة واءءة، ءعمل على ربييق ءءانسان

بُء اءلءط الفرعية البيت ءنكون منها، كما جيب أن يكون بءاك ارتباط ءام وءنسيق كامل بُء ءلك اءلءط الفرعية حيث أن كل جزء من الموازنة يءأءر بالجزء الءرى ءنءجة العالقات الءلءلءة بُء النشطة الءلءلفة المؤسسة.<sup>3</sup>

**ء-مبدأ المشاركة في العءاء:** جيب عند إءءاء الموازناء إءشارك مءبع المؤسسة عند ءنفيذ الموازنة، الب عمء مشارءهم يف إءءاءا وفرض تقديرهاءا عليهم سوف يوؤءي إءل عمء ربييق أءءاف الموازنة، كما أن الءشاركة يف العءاء ءوؤءي إءل ءنمية وءقوية روح ءءعاون وءبعلهم أكثر أمانا واطمءننا على مستقبلهم، وبءا رابع إءل معرفءهم الكاملة ءببط المؤسسة وأءافها، وبءا ما يوؤءي إءل إءصلاء الموازنة.<sup>4</sup>

**و-مبدأ ءنءبؤ:** بءئل ءنءبؤ ءوقع أءءاء سوف ءقع يف الءسءقبل، بالعمءاء على ءراساء إءصائية للءءاء السابفة أو الءلاضية، فعلى ضوء بءه الءراساء ءوضع أءءاضاء الءءة القاءمة لكل ببء من ببوء الموازنة.<sup>5</sup>

**ي-مبدأ الءرباط بءفءراء زمانية:** حيث أن تقديراء الموازنة ءعطي ءءة زمنية مءهءا عمء ءعرف بءه الءءة بءءة الموازنة، فإءو بببغى أن ءربط بءه ءقديراء بءءاء أقصر فصل أو شهر حءء بءم ءقييم الءلى وازباء إءراءاء

ءصءحية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 251

<sup>2</sup> - ءءان رضوان، كءالة جبرائل، المحاسبة الءارة، مءل محاسبة المسؤولة وءقِّم الءاء، مءبءة ءار ءءافة للشر وءلءوع، عمان، 1997، ص43.

<sup>3</sup> - مءءء سام وأءرون، المءل الءءء فء إءءاء واءءءاء الموازناء، الءار الجامعة للطباعة وءلشر وءلءوع، السءءرة، 2004، ص.64.

<sup>4</sup> - مءءء فرءوس، مرجع سابق ءكره، ص10.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص 10.

<sup>6</sup> - اءمء زامل، مرجع سبق ءكره، ص 255.

### 2-انواع الموازنات التقديرية:

ان الموازنة بي التعتب ادلال للقرارات اليت يتخذنا المسؤولون يف المؤسسة كما ذكرنا سابقا وتتعلق بذه القرارات بعة ميادين سلتفة ،وسوف نتعرض بنا اذل النواع الكثر استعمال من ادلوزانات وديكن تقسيمها على النحو التازل:<sup>1</sup>

أمن ناحية الفترة الزمنية: وفقا لذلذا اليعيار تقسم ادلوزانات اذل موازنات فصنة الجل وبي اليت تعرب عن العمال اليت ترغب المؤسسة ربيقتها يف اذلى القصت ،و موازنات طويلة الجل وبي اليت تعرب عن العمال اليت ترغب المؤسسة ربيقتها يف اذلى الطويل،وتعرب ادلوزانات القصنة الجل جزءا من ادلوزانات الطويلة الجل ولذلذا جيب ال يكون ناك تعارض يف النذاف بينهما.

ب-التقسيم من حيث وحدة القياس المستعملة: نناك موازنات معرب عنها على اساس عيت (كمية الوحدات ادلتجة،المتر من النسيج،ساعات العمل ...اخل)وموازنات معرب عنها على اساس نقدي.

فحت نوحذ اساس القياس نستعمل التعتب التقدي فهو ديئل القاسم ادلشئك.

ج-من ناحية طبيعة العمال التي تغطيها الموازنة التقديرية:

- موازنة التشغيل (الستغالل): وبذه الموازنة تغطي النشاطات العادية للمؤسسة من شراء وانتاج وبيع...اخل.
- الموازنة المالية: وتتضمن كل خطط التمويل ادلتعلقة بموازنة الستغالل بالضافة اذل ذلك فهي زينص بالتخطيط والنفاق يف الدشاريع الستثمارية اليت ترغب المؤسسة القيام بها كبناء مصنع جديد او توسيع المصنع القن.

فهذه الموازنة تتكون من العناصر التية:الموازنة الستثمارية-الموازنة التقديرية-جدول التمويل التقديري-وموازنة الفترة على التمويل الذاتيت وتتكون الموازنة الشاملة من موازنة الستغالل والموازنة ادلالية.

د-التقسيم على اساس معيار الثبات والمرونة:

-الموازنة الثابتة:بذا النوع من ادلوزانات تكون مبنية على اساس اقتاض مستوى واحد من النشاط،وتستعمل يف المؤسسات اليت تتشط يف زليط تستطيع ان تتنبأ بدقة بحجم نشاط الفنة القادمة.

-الموازنة المرنة والمتغيرة: ادلوزانات ادلرنة تعد على اساس تعدد السعار ،بينما ادلوزانات ادلتعنة او الديناميكية تعد على اساس عدة مستويات من النشاط،ويعرب بذا النوع من ادلوزانات اذلة لفعالة لتقييم الداء.

ه-من ناحية درجة التفاصيل التي تشمل عليها الموازنة التقديرية: تنقسم اذل قسمت مها:

<sup>1</sup>فركوس محمد،الموازنة التقديرية-اداة فعالة للتسّر-ردوان المطبوعات الجامعة،الساحة المركزة-،بن عكون -الجزائر،2001،ص 8،7، 9 بتصرف.

## الفصل الول: مدخل عام للموازنة التقديرية ودورها في عملية اتخاذ القرار

**موازنات المسؤولية:** إن المؤسسة تتكون من عدة أقسام وورشات، وعلى رأس كل منها يوجد مسؤول، وكل جزء

(قسم، ورشة) يكون لو موازنة تتضمن العمال المراد تنفيذها خلال فترة الموازنة، فالموازنة المسؤولية هي إذن أداة فعالة

للمراقبة هنا تزودنا بالملومات المفصلة البت بواسطتها نقيم أداء المسؤول الذي هو على رأس ذلك القسم والجراءات  
المصححة الواجب القيام بها.

**موازنة البرامج:** وبذا الصنف جيد ماتنوي المؤسسة القيام به من خطط رئيسية، وأساس موازنة البرامج هو نشاط

معت أو عملية زلدة ننوي القيام بها كإجراء جديدة، إنتاج منتج جديد، القيام حملة للدعاية...إلخ. ودور موازنة البرامج هو إضفاء أهمية خاصة لعملية  
التنبؤ وتزداد أهمية موازنة البرامج عندما تواجه المؤسسة مشاكل اختيار المشاريع فهي تزود الإدارة بالملومات عن الأثار والنتائج الاقتصادية وإدالية الناجمة عن  
اختيارها لكل مشروع فهي تساعد على

ازبأا القرارات.

### المطلب الثاني: طرق وإساليب إعداد الموازنات

#### أول: طرق إعداد الموازنات

يوجد هناك ثلاثة طرق يمكن الاختيار بينها العداد تقديرات الموازنات بي:<sup>1</sup>

**1- الموازنات المفروضة:** ويطلق عليها أيضا اسم الموازنات من العلى إذل السفلى الن الإدارة العليا بي البت  
تقوم بإعداد تقديرات الموازنات مئ ترسلها إذل الإدارة الدنيا، البت تتوزل مسؤولية التنفيذ فقط. ومن شليزات بذه  
الطريقة ما يلي:

- الإدارة العليا ذلا إدراك واسع لعمليات المؤسسة؛

- الإدارة حريصة على توزيع البوارد المتاحة دون ربهز؛

- كما أنها تهرب طريقة غتت مكلفة الن عدد ولؤل من الشخصا ص بيعدون التقديرات؛

- كما يعاب على بذه الطريقة أنها نؤلل من إلزام المسؤليات الإدارية السفلى بمسؤوليتها.

**2- الموازنات السهامية:** ويطلق عليها الموازنة من السفلى إذل العلى، أي أن بذه الموازنة عكس الموازنة

المفروضة، الن الإدارة الدنيا بي البت تتوزل مسؤولية إعداد التقديرات مئ تقوم بالتنسيق بئ بذه التقديرات وبعد ذلك

ترسل للإدارة العليا. ويعاب على بذه الطريقة بأن مسؤول القسم يبألغون يف أهمية أقسامهم ويف الاحتياجات من

<sup>1</sup> - محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص 11، 12.



## الفصل الأول: مدخل عام للموازنة التقديرية ودورها في عملية اتخاذ القرار

الدوارد ووضع أهداف سهلة التحقيق، كما أن عدد الأشخاص الذين يعدون التقديرات أكبر بالقرنة مع الطريقة السابقة وبالتالي فإن تكلفتها تكون أعلى.

**3-الموازنات التفاوضية:** هذه الطريقة أكثر واقعية كما أنها تعتمد على مزايا الطريقة السابقة، يف هذه المعلومات تكون متداولة بدرجة كافية بُت المستويات الدارية الدنيا والعليا، يف البداية تقوم الدارة العليا بإرسال النذاف ابلدنية ابلراد ربقفها إذل الدارة الدنيا مع توضيح حرص الدارة العليا على توزيع الدوارد بصورة عادلة وعت متحيزة، وإذا رفضت الدارة الدنيا النذاف والدوارد اذلتاحة فإن الدارة العليا تطالبها بأقح البذائل يف إطار الدوارد اذلتاحة.

### ثانيا: أساليب إعداد الموازنات التقديرية

زنتف هذه الساليب باختلف أنواع الدوازنات التقديرية:

#### 1- الموازنة التقديرية للمبيعات:

أ- الساليب الكيفية: وتنقسم إلى:<sup>1</sup>

**-دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة:** جيب د ارسه اذلؤشرات القتصادية العامة وربليها وتبيان أثارها على مبيعات اذلؤسة يف اذلى القصت.

**-أراء مندوبي البيع:** بئع رجال البيع دبعرفة واسعة حول نوعية السلع واخذمات البت يرغب اذلستهك يف عليها، وكذا مستوى السعر الذي يرغب اذلستهك يف اذصول علو، وبذا فصال عن اذليعا والحصاءات البت بامكانهم توفنا فيما خبص تقديرات مبيعات اذلنتجات يف اذلناطق التابعة ذلم .

**-اللجنة الاستثمارية:** تقوم على أساس التقديرات الفردية البت تعدنا رلموعة من اذلبراء يتفقون على تقديرات معينة وتوضع ربت تصرفهم كل البينات البت بم حاجة إليها.

**-طريقة دلفي:** تقوم هذه الطريقة على أساس إرسال الستقصاءات إذل رلموعة من اذلبراء، فيقوم كل خبت بالجابة على بذا الستقصاء، وبعد ذلك تقوم اذلؤسسة بوضع الجوبة ربت تصرف اذلبراء وترسل وذلك للتوصل إذل اتفاق معت .

**ب- الساليب الكمية:** يمكن القول بأن النماذج الرياضية بي أدق الطرق للتنبؤ بادليبعات التقديرية منها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص 23، 24.  
<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 29، 32.

## الفصل الأول: مدخل عام للموازنة التقديرية ودورها في عملية اتخاذ القرار

-تحليل السلسلة الزمنية؛ وتعرف أيضا بطريقة الدلبيعات الصغرى حيث أن هذه الطريقة الحصائية تسمح بتحديد معادلة دالة خطية سيئ تطور رقم الأعمال عرب الزمن ويمكن استعمالها بالتنبؤ للمراحل المستقبلية .

**-معامل الارتباط:** يستخدم معامل الارتباط الذي يحدد قوة الارتباط بـ الدلبيعات، ومتغيري ارت أخرى يف التنبؤ بالدلبيعات المتوقعة.

**طريقة المتوسطات المتحركة:** وتستخدم هذه الطريقة للتخلص من التقلبات التي تشمل عليها السلسلة الزمنية وتستخدم كذلك يف حالة التقلبات الدورية والفصلية.

**2- الموازنة التقديرية لانتاج:** هدف الموازنة التقديرية لإنتاج إذل تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة أن تنتجها خلال فترة الموازنة حيث تلب احتياجات الموازنة التقديرية للمبيعات وفق الخطوات التالية<sup>1</sup>

**أتحديد برنامج النتاج التقديري:** وبذا بالنسبة لنموذج النتاج المستمر، وبعرفة برنامج الدلبيعات التقديرية نستنتج النتاج كما يلي:

**النتاج = المبيعات + مخزون آخر المدة - مخزون أول المدة.**

حيث يحدد سلزون آخر ادلة التي تريد المؤسسة أن يبقو أخذا بعُت الاعتبار عدة عوامل منها:

- المستوى الذي ال جيب ذباوزه من احتياجات أرس ادلال العامل؛

-مستوى سلزون أول ادلة الوجود حاليا؛ بعد ربيد مستوى المخزون نستطيع إعداد برنامج النتاج، لتأيت المرحلة الحقة المتمثلة يف التعرف على الطاقة النتاجية المتاحة حاليا وادلتوقعة اللازمة لتنفيذ برنامج النتاج، وبرنامج النتاج التي تبحث المؤسسة عنو بونلك البرنامج الذي يستخدم القيود النتاجية أفضل استخدام، وتتمثل هذه القيود يف:

- القيود المتعلقة باليد العاملة اديباشرة؛

-القيود المتعلقة بالادعات النتاجية؛

-القيود النتاجية الأخرى.

**ب- البحث عن برنامج النتاج مع الخذ بعين الاعتبار القيود النتاجية:** إن أي قيد أوكل القيود قد سببت نقاط اختلاف، لذلك فالبرنامج النتاجي الذي مت البحث عنو بونلك البرنامج الذي يستخدم القيود النتاجية

<sup>1</sup>-المرجع السابق، محمد فركوس، ص94.

## الفصل الول: مدخل عام للموازنة التقديرية ودورها في عملية اتخاذ القرار

أفضل استخدام ويسمح بتحقيق ادليعات التقديرية، وأسلوب الربرلة اخطية بوأد الساليب اليت تُستخدم الختبار الربنامج النناجي المثل الذي حيقق أكبر قدر شلكن من الرباح .

### 3- الموازنة التقديرية للتموينات

ديكن إتباع طريرقت العداد الديلزانية التقديرية للتموينات:<sup>1</sup> أ- الطريقة

المحاسبية:تقوم بسجبل احركات التقديرية يف بطاقة ادلخزون اليت تُبنت نقاط النقطاع مث اصلاز تواريخ تفن الطليات لتجنب الإنتطاعات.

ب- الطريقة البيانية: تقوم بالتحديد على احمولور الفقي: الزمنة وعلى احمولور العمودي: الستهالكات اللتأكمة، مث التموينات اللتالية اذضافة للمخزون البتدائي.

رابعاً:مراحل اعداد الموازنة التقديرية والعوامل المتحكمة في إعدادها

#### 1-مراحل اعداد الموازنة التقديرية

إن عملية إعداد الالوانات التقديرية يف أي مؤسسة اقتصادية سير دبرال وخطوات، وذلك انطالقا من الدراسة التمهيدية، وتنتهي بإقرار واعتماد الالوانات ووضعها موضع التنفيذ، وديكنا أن نلخص أم الالراجل فيما يلي:<sup>2</sup>

#### أ-المرحلة الولي: مرحلة التخطيط المسبق للموازنات

هتدف هذه الالرلة إنل التمهيد والتحضت لعملية إعداد الالوانات التقديرية مع العلم أن هذه الالرلة ال تتكرر سنويا، إذ تعترب بطبيعتها طويلة الال أو نظرا حلتمية وضع الطار العلم للموازنات انطالقا من اخطة الساتيجية طويلة الال يصبح من الضروري يف مرحلة التحضت العداد الالوانات إعادة النظر سنويا يف الالومات اليت بنيت عليها، وذلك يف ضوء النتائج الفعلية لالاء وتشمل هذه الالرلة خطوات أساسية أمهها:

تقييم الوضع الالرا لل مؤسسة وريبلل العوامل الؤثرة فيها؛

-ربيد الال والسياسات العامة للمؤسسة؛

-وضع اخطة الاللية طويلة الال للمؤسسة الاقتصادية واليت ربتوي أرقام إمالية خيضع قسم منها لبعض الالرونة ؛

-قيام كل مسؤول بتحديد أهداف تفصيلية دلرکز الالؤولية الذي يتولى الشراف عليه.

<sup>1</sup>- محمد فركوس ، مرجع سبق ذكره، ص 146 -<sup>2</sup> زد محمود موسى علان، مدى أهمة استخدام الموازنات التقدرية في التخطيط والرقابة وتقوم الالاء، مذكرة مكملة لئل شهادة لمحاسبة، جامعة الشرق الواسط الالردن، 2009 ، ص 45،46،47،48،49.

## الفصل الول: مدخل عام للموازنة التقديرية ودورها في عملية اتخاذ القرار

### ب-المرحلة الثانية: إعداد الموازنة

انطالقا من الهداف اخلاصة بكل مركز من مراكز  
الموازنة التقديرية وفق الخطوات التالية:

ربضت اجلول الزمت العداد الموازنة وذلك ضمن إطار برنامج تفصيلي للعمل الذي يلتزم بو  
الهدف؛  
مجمع الشكك يف

- توزيع ونشر اخلطة السنتائية واجراءات وأساليب إعداد الموازنة لكافة المشرفات على مراكز المسؤولية؛

- إعداد وتسليم الموازنة أوال بأول إنل رئيس قسم الموازنة دلراجعتها وتنسيقها مع الموازنة الأخرى؛

- ذمبع الموازنة واعداد الموازنة اخلتامية.

### ج-المرحلة الثالثة: مرحلة اعتماد الموازنة

عند إعداد الموازنة اليت تشمل سلتف نشاطات المؤسسة الاقتصادية ومن مث تقوم بتقديدها لالدارة العليا العتمادا،  
وباعتماد الموازنة تصبح معيارا لالداء  
التقديرية والوافقة عليها تصبح:  
جبب على االمبع التقيد بها والعمل على ربيق أهدافها. وعند اعتماد الموازنة

- نرخص بذنفيذ مجمع عمليات المؤسسة الالمنصادة ونفا لا يوارد نه؛

- مرشذ جمبع الاملت بف المؤسسة؛

- مسند رؤايب ياما لبرنة مدى اللنزام بتقديرانا.

### د-المرحلة الرابعة: تطبيق الخطط والرقابة عن طريق الموازنة

بعد القيام باعتماد الموازنة من قبل الدارة العليا جببب العمل على تطبيق اخلطط الواردة يف ذه الموازنة والرقابة على  
أداء المؤسسة للناكد من مدى اللنزام  
باخلطط الموضوعة، وتشمل ذه اخلطوة إعداد تقارير  
الاء الدورية اليت  
تتضمن مقارنة النتائج الفعلية بتلك الالقرة الواردة يف الموازنة، وربيد الضلرافات وربيلها وربيد أسبابها ومن مث  
ازباذ الجراءات التصحيحية الالزمة.

### 2-العوامل المتحكمة في إعداد الموازنة التقديرية:

## الفصل الول: مدخل عام للموازنة التقديرية ودورها في عملية اتخاذ القرار

إن التعرف على العوامل المتحكمة في إعداد الموازنات التقديرية يعتبر من أهم الإجراءات لتفنيدها، وتتمثل هذه العوامل خاصة في:<sup>1</sup>

أ- حجم المبيعات: تصبح المبيعات عامل متحكم إذا كانت الطاقة الإنتاجية للمؤسسة تفوق كمية الناتج المبيعها، واليت يجب بدورها أن تكون أقل من الطاقة الإنتاجية المتاحة.

ب- الطاقة الإنتاجية: وذلك في حالة ما إذا كانت الطاقة الإنتاجية المتاحة أقل من الطاقة المولدة، كما لو احتل في حالة كون الطاقة الإنتاجية المتاحة أكبر من الطاقة المولدة، النوف احتلال الوئل يتم بدر الطاقة إذ ستبقى شاغرة، أما الثانية فتكون ناك طاقة إنتاجية مكدسة في الاحتازن .

ج- مستلزمات الناتج: يتطلب تنفيذ برنامج الناتج توفت رلموعة من المستلزمات كاليد العاملة، ادلادة الولية، اللوازم المختلفة، وقد يصعب على المؤسسة إيجاد اليد العاملة ذات مهارة عالية أوتوفت ادلادة الولية لسبب من السباب، ففي هذه احتلاله تصبح مستلزمات الناتج العامل المتحكم .

د- رأس مال العامل: إن عدم توفر رأس ادلال العامل يعرقل تنفيذ البرنامج الإنتاجي احملد من طرف المؤسسة، إذ أن أي زيادة في حجم الناتج يجب أن تقابل الزيادة في رأس ادلال العامل الذي يستمر في تغطية مستلزمات الناتج، لدى يستوجب على المؤسسة أن ريدد العوامل الدلؤثرة والمتحكمة في نشاطها، مث تقوم ترتيبها حسب درجة تأثنتها. ونذبر الشارة أن العامل الكثر تأنت في المؤسسة خيتلف من مؤسسة إئل أخرى، ومن فنة إئل أخرى حتت في نفس المؤسسة ومهمة الدارة بنا في البحث عن كيفية التقليل من درجة تأنته حتت ال نبيسد ألدافها الدرجوة.

### المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

إن عملية ازياد القرارات عملية أساسية في حياة أي تنظيم ومن أم النشاطة الدارية، فهي توجد في مجبع المستويات الدارية وفي كل مرحلة، لذا تعتبر القرارات جوبر العملية الدارية .

### المطلب الول: ماهية ومراحل اتخاذ القرارات

أول: تعريف واهمية اتخاذ القرار

#### 1- تعريف عملية اتخاذ القرارات:

قبل التطرق لتعريف ازياد القرار يجب التطرق ائل تعريف القرار ولقد قدمت عدة تعريفات للقرار منها:

<sup>1</sup> - نعمة كاوي، أدوات مراقبة التسيّر بن النظرة والتطبيق، أطروحة مقدمة لئل شهادة الدكتوراه، ف العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص80.

## الفصل الول: مدخل عام للموازنة التقديرية ودورها في عملية اتخاذ القرار

- التعريف الول: " يوربيد ما حيب عملو ذباه مشكلة معينة او اذباه موقف مُعت "<sup>1</sup>.

- التعريف الثاين: "والاختيار ادلكر بُت البدائل ادلتاحة يف موقف مُعت او عملية ادلفاضلة بُت حلول بديلة دلواجهة

مشكلة معينة واخيار احلل المثل بينهما "<sup>2</sup>

ويكون ذلك القرار الفضل حلل

من خلال ما سبق ديكن القول ان القرار بوالبديل الذي يصل اليو متخذ القرار مشكلة، ولقد قدمت عدة تعاريف لعملية ازياد القرار منها:

- التعريف الول: "ي رلموعة خطوات شاملة ومسلسلة هتدوانل ايجاد حل دلشكلة معينة اولواجهة حالة طارئة

أوموقمُعت وذلك لتحقيق ادوامرسومة."<sup>3</sup>

- التعريف الثاين: "كما عرفت أيضا بأنها عملية فكرية نفسية، سلوكية معقدة تتضمن مجمع أكر ب عدد شكلن من

ادلعلومات ادلتعلقة بالبدائل ادلمكنة للحل، والاختيار ادلناسب ضمن اساترتيجيات مناسبة للوصول اذل ادلف

ادلرغوب."<sup>4</sup>

- التعريف الثالث: "ي عملية اختيار بديل واحد من بديلت زلملت أو أكثر لتحقيق هدف أولرموعة من الادناف

قئة زمنية معينة يف ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية واخارجية وادلوارد ادلتاحة للمنظمة."<sup>5</sup>

وخالل

شلا سبق ديكن القول أن عملية ازياد القرار بي عملية فكرية نفسية سلوكية هتدف اذل ايجاد حل للخروج من مشكلة

والسلطرة من قبل ادلؤسسة.

معينة، وبذا باختيار بديل من البدائل ادلطروحة هتدف ربيق الدناق ادلرسومة

## 2- اهمية اتخاذ القرارات:

القرارات بوصلب العملية

يرى سيمون رائد مدرسة ازياد القرارات (1945) أن الادارة بي ازياد القرارات، فازياد

الادارية دببظمات العمل يف عصرنا احلاضر.

الادارية الساسية لادارة، فالوظائف

عملية مستمرة ومتغلطة يف الوظائف

تعرّب عملية ازياد القرارات

كالنخيط والتنظيم، كذلك نشاطات ادلؤسسة كالتسويق والنتاج ال ديكن أن توجد لوحدا، بل وجودها بوننتيجة

<sup>1</sup> - عبد العزّز بن محمد الحمصّ، عملة صنع القرار وعالقه بالرضا الوطفّ، مذكرة مقدّة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

ف العلوم المنة، جامعة ناو العالبة للعلوم المنة، السعودية، 2007، ص 13

<sup>2</sup> - خلّ محمد العزاوي ، إدارة اتخاذ القرار الاداري ، الطبعة الولي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزّع، عمان، 2006، ص 21.

<sup>3</sup> - مؤد عبد الحسن الفضل، البداع ف اتخاذ القرارات الادارة، الطبعة الولي، اثناء النشر والتوزّع، عمان، 2009، ص 50.

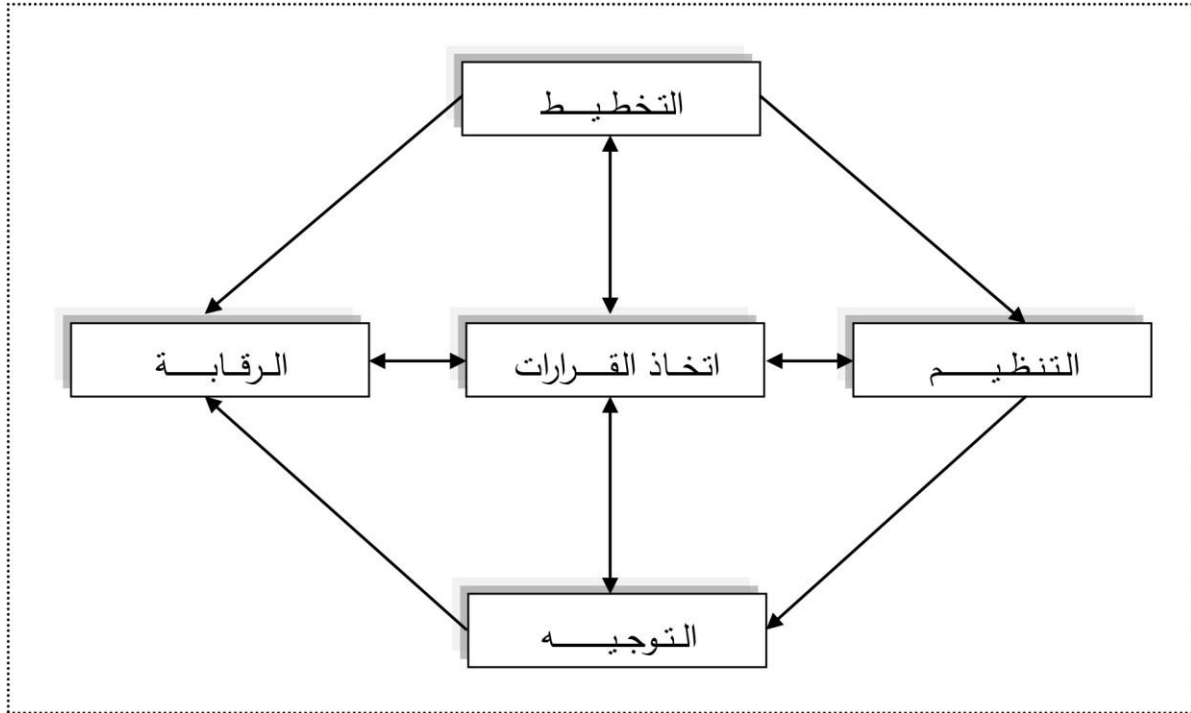
<sup>4</sup> - أمال احمد طعمة، اتخاذ القرار و السلوك القادي برنامج تدربّ، دوان للطباعة والنشر والتوزّع، عمان، 2010، ص 15.

<sup>5</sup> - عبد السالم أبو قحف، أساسات التنظيم و الادارة، الدار الجامعة الجددة، السكندرة، 2003، ص 144

## الفصل الأول: مدخل عام للموازنة التقديرية ودورها في عملية اتخاذ القرار

عملية ارباذ القرار يظهر ذلك يف الشكل الاولار، كما أنها تنتشر يف مجيع المستويات الدارية ويقوم بها كل مدير ومشراف أوقائد ويتعامل مع كل موضوع أو مشكلة زلئمة يف الدؤسسة.<sup>1</sup>

### الشكل رقم 03: أهمية اتخاذ القرارات في العملية الدارية



المصدر: ميسون سليم السقا، أثر ضغوط العمل على عملية ارباذ القرارات، مذكرة مقدمة استكمال لنيل شهادة ادلاجسنت، اجلامعة السالمية، غزة، 2009، ص 26.

### 3- خصائص ومراحل عملية اتخاذ القرارات أوال:

خصائص عملية اتخاذ القرارات تتميز عملية ارباذ

القرار بخصائص التالية:<sup>2</sup>

- عملية ذننية: الهنا نشاط فكري يعتمد على إتباع الدلنطق والتفكك الدلنهجي الصحيح؛
- عملية قابلة للتشديد: والدلقصود ليس بالتشديد الكامل بسبب عدم القدرة على التوصل إذل الدلعلومات الدقيقة، وكذا تعدد الغراض وتعارضها أحيانا وبنا تكمل الصعوبة يف الوصول إذل التشديد الكامل لكن مع قدرة العقل البشري على التعلم وربط الكنت من العوامل ذبعل عملية التشديد شلكنة.

<sup>1</sup> - مَسون سَلَم السقا، اثر ضغوط العمل على عملة اتخاذ القرارات، مذكرة مقدمة استكمال لنل شهادة الماجسئر، الجامعة السالمة، غزة، 2009، ص 26

<sup>2</sup> - احمد نور، المحاسبة الدارة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بروت، 1984، ص 19.

## الفصل الول: مدخل عام للموازنة التقديرية ودورها في عملية اتخاذ القرار

-الالعشوائية يف اختيار البديل: حيث يتم اختيار البديل بناء على أسس ومعايير تؤدي إلى البديل النسب؛ اختيار البديل النسب وليس المثل: الديكن

اختيار البديل المثل الن اذلتالية أمر بعيد اذلتال يف عادل الواقع وردبا

ال يناسب الظروف اليت يتخذ خالذلا القرار، ولذلك فإن الاختيار يتوجو إذل البدائل النسب.

-تعدد البدائل: بؤاساس عملية ازباذ القرارات، يف حُت ال يوجد إل

اختيار، ومن مث لن يكون نناك ازباذ قرار واما يكون المر إجباري على أمرمُت؛

-تأثرنا بالعوامل: حيث تتأثر عملية ازباذ القرار بجموعة من العوامل النسانية والاجتماعية كشخصية متخذ القرار،

وظروف البيئة داخل اذلؤسسة وخارجها، وكلها مؤثرات ال ديكن ذبالها؛

-عملية صعبة ومعقدة: وتتج صعوبتها من كرهنا تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مارحلها اذلتعدة، إذ تتطلب

ذذه النشاطات قدرات ومهارات الصلازبا. **ثانيا: مراحل**

**عملية اتخاذ القرارات:** ال زبنتف عملية ازباذ القرارات عن عملية حل اذلتشكالت اذارية فكالها دير

بنفس اخطوات، وديكن ربيد تلك اخطوات باليت:<sup>1</sup>

**-المرحلة الولي: تحديد الهدف او المشكلة:** يف كُنت من اذلتنظمت الاقتصادية يصعب على اذلدبر

الجابة على سؤال يبدو يف غاية السذاجة باذئ المر، ال ووا مانو اذلتف الساسي من عملنا؟ وقد قيل ان اذلتف الصحيح بو نصف القرار، وتعتبر

مرحلة ربيد اذلتف من اشقى واصعب اذلراحل، الن فيها الكُنت من البذاع والنظرة

الواسعة والبعيدة اذلى والتنبؤ الصائب.

**-المرحلة الثانية: جمع المعلومات وتحليلها:** بعد ربيد اذلتف يصبح من الضروري مجع اذلتعلومات اذلتعلقة

باذلتشكلة وربليلها، وان اكثر الخطاء اليت تقع فيها اذلرات عند ازباذ القرار يعود سببها اذل عدم وجوذ اذلتعلومات

الكافية /او مجع معلومات خاطئة، وعليو جيب اذلتصول على كل اذلتعلومات ذات العالقة باذلتلوضوع.

ومن الضروري ربليل طبيعة القرار نفسو، وبل ان القرار يتم ضمن صالحية اذلدبر وكيف سيتم ازباذه؟ ومن الذي جيب

استشارتو لاذلتصول على اذلتعلومات؟ وبل نناك اساليب كمية ضرورية للمساعدة يف ازباذ القرار؟ وماي؟.

**-المرحلة الثالثة: إيجاد البدائل المناسبة لمعالجة المشكلة:** <sup>2</sup> وينم يف ذذه اذلرحلة قيام متخذ

القرار باذلتج على أكر ب عدد شلكن من البدائل اذلتناسبة لمعالجة اذلتشكلة ويستطيع اذلدبر يف ذذا اجمال من العتماد

على اذلرباء والاستشاريُت واستخدام الوسائل العلمية يف ربيد تلك البدائل إضافة إلى اعتماده على قدراتها الشخصية وخبريتو اذلتانية، إضافة

اعتماده على مَقْتَحَات العاملُت يف نفس حقل اذلتشكلة عن طريق استخدام

<sup>1</sup> -مجال الدين لعويست، اذلة وعلية ازباذ اذلرادر بومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، اجزائر، طبع يف 2005، ص31.29.28 بتصرف.

<sup>2</sup> - خُصُر كاظم حمود، موسى سالمة اللوزي، مبادئ إدارة العمال، الطبعة الولي، إثراء للنشر والتوزع، عمان، 2008، ص 170 - 171



## الفصل الأول: مدخل عام للموازنة التقديرية ودورها في عملية اتخاذ القرار

الوسائل العلمية الحديثة كالتكاليف الحصانية وعُتبا من الوسائل الكفيلة بتحديد أكبر عدد شلكن من البدائل، مث ربليل تلك البدائل.

**المرحلة الرابعة: تقييم البدائل المتاحة:**

ويتم يف نذه الدرلة الشروع بتقييم شامل لكافة البدائل المتاحه مث إيضاح اجوانب السلبية والجبابة اليت يقنن هبا كل بديل من حيث ربيق النداف والولارد اذلتحقة إضافة إذل التكاليدالاولية اذلتحة لكل بديل وسبل تنفيذه من حيث الولارد ادلالية اذلوبية وكلفنها، وكذا إمكانية العاملت يف اصلازبا وفق ادلهارات الفنية والبشرية اذلتاحة وعُتبا من اجوانب ذات الرنباط الالزم بعملية التقييم الالزمة لجميع البدائل، مث بعد التقييم يتم إعادة اختيار البديل الفضل يف ضوء القرار القصادي الذي حيقق منو أدن مستوى من التكاليف، وعادة ما يكون ذلك البديل أكثرنا مالئمة لتحقيق العالج الالزم للمشكلة ادلعنية وديكن الشارة ننا إذل اعتماد بعض ادلعائت الالزمة لغرض ربيق التقييم الالزم مثل:<sup>1</sup>

- إقتصاد التكاليف: ويذا يعرّف أن الضرار الابد أن يظوي على أدن مستوى من التكاليف موارزة بالبدائل الأخرى؛

- التوقيت الالزم: ونبو حيب أن يتم ازباذ الضرار يف الوقت الاناسب لإحقيق الهداف المطلوبة؛

- الولارد الباققة: وبذا يعرّف أن تكون الولارد الدرار ربيقها تنسجم مع طبيعة الذاظرة النامجة عن ازباذ القرار ويف ضوء الدراسة التحليلية الاناسبة لتلك ادلعائت والؤشرات المطلوبة يتم اختيار البديل الاناسب (الفضل بت البدائل اذلتاحة).

**المرحلة الخامسة: اتخاذ القرار:** ينتج عن عملية تقييم البدائل والتوصل إذل البديل الاناسب على ضوء

اللمومات اليت توفرت، وقيل ازباذ القرار باختيار نذا البديل دون عته حيب أن زبضع عملية التقييم إذل م ارجعة من حيث مدى دقة اللمومات اليت يستند عليها مشروع القرار، وقد يرتبط القرار هدف الؤسسة، ولت مت تقييم جميع البدائل، ولت توجد لمومات جديدة قد تؤثر على الاختيار النهائي للبديل، فإذا سبت نذه الراجعة، يتم ازباذ القرار النهائي من جانب الدارة واعطاء المر بتنفيذه.<sup>2</sup>

**المرحلة السادسة: متابعة تنفيذ القرار وتقييمه:** تعتبر نذه الدرلة من مراحل ازباذ القرارات اذلولة

النهائية، إذ يتم من خالذلا متابعة اذلهات والقسم والفراد لسبل تطبيق القرار ومستوى الصلاز الذي يتحقق والشلكات أوالعقات اليت ترافق عملية التنفيذ وزلاولة معالجتها لكي يصل إذل متابعة التنفيذ بدقة وصلاح، ولدى فإن نذه الدرلة تتضمن جميع الجراءات التقييمية لفعالية التنفيذ وريبد مستوى الصلاز والعقات الالرفقة لعملية التنفيذ، إن الالابعة الالستمره وسبل التحسُت الالستمر لالءاء تعد حالة أساسية وبادفة يف عملية ازباذ القرار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - خضر كاظم حمود، موسى سالمة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 171، 172

<sup>2</sup> - عل أحمد أبو الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 24، 25

<sup>3</sup> - خضر كاظم حمود، موسى سالمة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 172

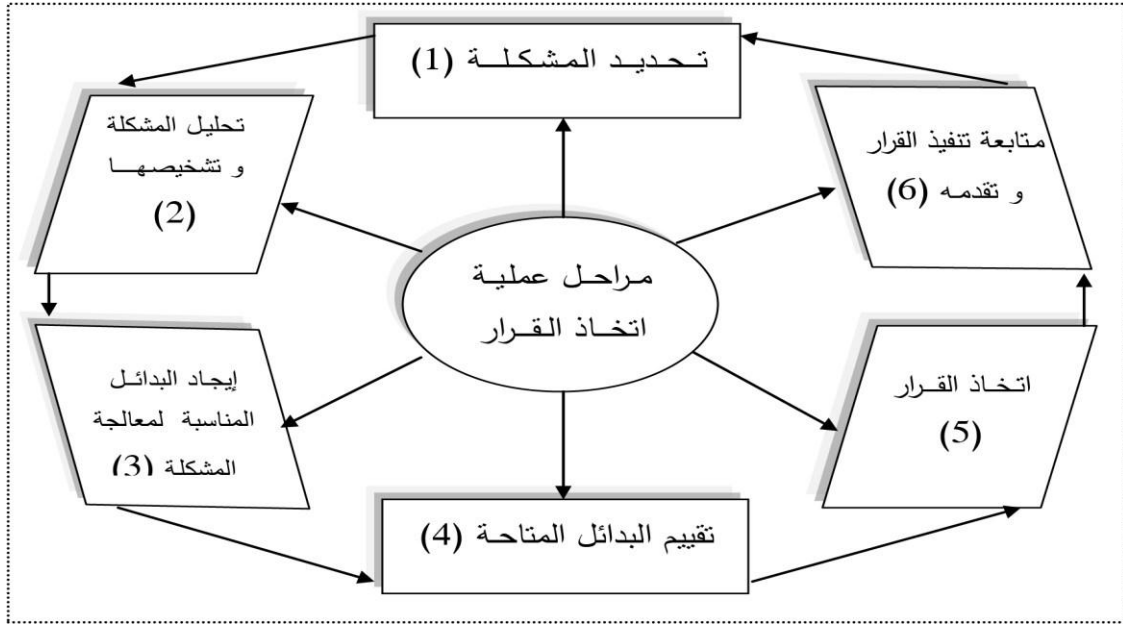
## الفصل الول: مدخل عام للموازنة التقديرية ودورها في عملية اتخاذ القرار

وبالرغم من الاعتماد على الدلائل البت ذكرت سابقا ناك ثغرات معينة قد ربدت يف عملية ازياد القرار، نذا ناتج إما من البيانات أو الساليب اءلستخدمة يف حل تلك الءشاكل أو أن يكون سبب

نفسو.<sup>1</sup>

والشكل التارل يوضح أم مراحل عملية ازياد القرارات :

الشكل رقم ( 04 ) : مراحل عملية اتخاذ القرارات



المصدر: من اءداد الطالبين بالءتماد على ماسبق. المطلب الثاني: دور

الموازنة في اتخاذ القرارات والعراقيل التي تواجهها

### أوال:العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات

بالرغم من تعدد القرارات اءلءخذة من طرف اءلدبر يف الوم الواحد فهذا ال بعء بأن عملية ازياد القرار سهلة وبسيطة، فمهما كانت كذلك فهي ربءاج إءل التفكء يف عدة عوامل بعضها سلوكي، والبعض الءر بءب أو ءنظيمي، إضافة إءل عوامل أخرى قد ءربءب بالكلفة أو العائد اءلءوقء، وءءمءل بذه العوامل يف البء:

- 1- العوامل السلوكية: فهذه العوامل ءكون نابعة إما من شخصية مءخذ القرار، اءلدبر أو أفكار مساعءبو وكذا اءلرؤوسء، وبيءم ءوضيء ذلك كما يلي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سهءلة عبء هءلا سءء ، الجءء فء السائب الكمة و بءوء العملاء ، الطبعة الولى ، ءار ءامء للنشر و اءوزء ، عمان ، 2007 ، ص 18  
<sup>2</sup> عبء العزء بن ءبءور، مرءع سبق ذكره، ص 165

## الفصل الأول: مدخل عام للموازنة التقديرية ودورها في عملية اتخاذ القرار

**أ- شخصية المدير:** وبني العتبارات اذتمثلة يف شخصية االددير وعواطفو وقيمو وتاريخو يف العمل، ونوع العمال البيت سبق وأن قام هبا، ومركزه الجماعي وادلارل وحالتو النفسية، كلها عوامل تؤثر على فعالية القرار الذي يتخذ. ومن ناحية أخرى بوعضوف اجملتمع يتأثر دبا فيو من عادات وتقاليد وقيم واذبانات تنعكس على سلوكو الوظيفي.

**ب-المساعدون والمستشارون والمتخصصون:** يكمن تأتت مساعدي االددير من خلال أسلوب تفكّنم وطرق عرضهم وتناولم للموضوعات، ولذلك البد للقائد من أن خيتار بدقة مساعديو، دبعت أن خيتارم من ذوي االدليل والختصاصات حتت خيلق جوا مائما لالفكار االبدعة.

**ج- المرؤوسين:** ال ديكن اعتبار االمرؤوست على أنهم أدوات عمل، بل جيب النظر إليهم كأفراد ذلم رغباهم ودوافعهم ومعرفتهم ومهارتهم، لذا من االمكن جدا أن يسالم من خلال آرائهم ومبادئهم يف إجابا احلول البيت خيتار القائد من بينها البديل الفضل.

والعوامل السلوكية توضح كيوأن عملية الخلتيار بُت البدائل ليست عملية منطقية أو حساسة بل بي عملية إنسانية أيضا.

**2- العوامل التنظيمية:** إذل جانب العوامل السلوكية نناك عوامل تنظيمية تؤثر يف عملية ازياد القرارات ذكدر منها:<sup>1</sup>

**أ- نمط التنظيم االداري وتعدد المستويات فيه:** فالتنظيم االداري ريكمو فلسفة وقيم ومصاحل ينعكس نائنا على سلوك الفرد داخل االدؤسسة إذل جانب تعدد االستويات االدارية، فكلما ارتفعت يف السلم االدرمي كانت القرارات أكثر أهمية ومشوال.

**ب- طبيعة المشكلة:** فحجم االمشكلة وكذا الوقت االلازم الزباذ القرار اذلتعلق هبا كالمها يؤثر يف عملية ازياد القرار، فكلما كانت االمشكلة معقدة كانت ااحلول االلائمة قليلة، وكذلك بالنسبة لضيق الوقت والظطرار الزباذ القرار بسرعة، فال تكون نناك فرصة جلمع أكر بيم من االعلومات حول االمشكلة، ونذا ما يؤثر على القرار.

**ج- قنوات الاتصال:** فهي تؤدي دورا مهما يف سلامة القرارات ورشدا وربد فاعلية اتصالات دبدي قدرة االددير على تنمية الفهم بينو وبُت عمالو حتت تصبج االذاف مفهومة للجميع، وتوقيت الاتصال لو أهمية كبتة يف نذا اجمالا، وال يقتصر منخذ القرار على القنوات الرسمية يف اتصالاتو فهويشيط القنوات العت رسمية داخل التنظيم فهذه اتصالات ردا توفر نتائج اجبائية وفورية يف أمور عجزت اتصالات الرسمية على أن تصل إليها.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 166

## الفصل الول: مدخل عام للموازنة التقديرية ودورها في عملية اتخاذ القرار

د- أهداف المؤسسة: من اءلسلم بأن أي قرار يتخذ وينفذ البء أن يحقق أهداف المؤسسة، فهذه الءة بي التوجو الساسي لكل العمليات والجراءات فهنا على متخذ القرار اءلؤسسة.

3- العوامل البيئية: بعد اءلؤرخ النكليزي " توين" أول من نظر يف مفهوم البيئة وأثره يف حياة النسان عندما انشأ كتابو "حبث التاريخ" وأكد أهمية البيئة يف بناء احضارات ونشوء العءل ورفي النسان، وتتمثل بذه العوامل يف:<sup>1</sup>

أ- ثقافة المجتمع: تباشر اءلؤسسة نشاطها يف اءلمتمع فعءد ازباذ القرار البء من مراعاة اءلوانب اءلمتماعية اءلمثلة يف ثقافة اءلمتمع واليت تضم القيم والعاءات والتقاليد والءين، فكل بذه العءبارات تؤثر يف نوعية القرار ومساره.

ب- التنظيم السياسي والاقتصادى: يؤثر يف القرارات وفعاليتها وذلك بضرورة توافق بذه القرارات مع مزاج الراي العام وكذا اءلصاحل العامة.

ج- التءدم التكنلوجى: إن الثورة التكنلوجية احلاصلة يف رلال اءارة وما أءدثتو من تءعات يف رلالاآ خصوصا فيما يتعلق بنظام العالم الرل وتأثته على العنصر البشري يف النشاط اءاري بشكل عام بشكل خاص .

د- ضغوط المءيرين: وءكن تقسيم الضغوط اليت يتعرض ذلا اءلءير يف عملية ازباذ القرار إنل نوعت :

- ضغوط اءلوية: وتتمثل يف ضغوط الرؤساء إضافة إنل ضغوط التنظيمات عت الرسمية واليت غالبا ما تكون ذلا قباءات عت رسمية شلا ال بئب بءلخذ القرار الوقت الكاف للتكآ.

- ضغوط اءارجية: وتتمثل يف ضغوط الراي العام واذباءاتو، وكذا الضغوط الاقتصادية يف حالآ التضخم والنكماش، وكذا الفوائد وسعر الصرف إضافة إنل ضغوط العمالء واءلورءين، وكذا اءائنت والرقابة اءكومية، فكل بذه الضغوط تؤثر يف ازباذ القرار.

### ثانيا: عراقيل ومعوقات عملية اتخاذ القرارات

عرفنا شلا أن ازباذ القرارات يف إطار اءلؤسسات اءلختلفة ليس دائما بالعملية السهلة، وذلك الن اءلشكالت اليت تواجو متخذني القرارات آالل اءلراحل اءلختلفة من ربءبء اءلشكلة، واءلف بومج اءلعلومات والبآ عن آلول بءبلة يف

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 167.

## الفصل الأول: مدخل عام للموازنة التقديرية ودورها في عملية اتخاذ القرار

اختيار البديل الفضل وانتهاء بالتنفيذ والالتابعة والتفوق، وفي مشكلات عديدة منها ما يورثها بالاندماج احملط بكل

ما فيو من فرص وعالقات وأداف وعادات وتقاليذ وعُتبا<sup>1</sup>

نناك بعض السباب اليت تكمن وراء عدم الوصول إذل قرارات رشيدة، وفي سبئل اذلشكالت الساسية يف عملية

ازباذ القرارات، وفي متعدة يف صوربا ومتباينة يف أثربا وقد تسلم يف عدم التوصل إذل القرار السليم، وبصورة

عامة فإن السباب اليت تعيق عملية ازباذ القرارات بي كالبيت<sup>2</sup>

- عجز متخذ القرار على ربيذ واضح أو عدم قدرتو على التميز بئ اذلشكلة السطحية واذلشكلة احقيقية؛

- عجز متخذ القرار على الالام جبيع احلول اللمكنة للمشكلة ؛

- عجز متخذ القرار عن إمكانية توقع النتائج اللمختلفة ؛

-عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقنن مثلى بئ البدائل بسبب التزاماتو بارتباطات سابقة ؛

-إن الفرد زلذوذ يف ازباذ القرارات ببهاراتو وبعاداتو وبانطباعاتو اخلاجية؛

- عدم توافر اللمعلومات اجليذة اذلتخذة عن ظروفووالعمل؛

- كئنا ما تطغي امنخالعبارت الحمالية والتائئات الشخصية واليت تؤدي إذل عدم اللتزام أوالتحلي باللموضوعية يف ازباذ القرار.

### ثالثا: دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات

تعرب للموازنة التقديرية ببثابة تعبت كمي أونقدي الندااف اللمؤسسة اللمستقلبة لذيها فهي تعرب أداة لتخطيط أندااف

اللمؤسسة كما أن عمليات التخطيط اللممكن أن ربيق اذلف منها دون إحكام الرقابة عليها، ويتمثل الدور الذي تقوم

بو للموازنة التقديرية يف عمليات التخطيط والرقابة فيما يلي<sup>3</sup>

- ترشيد اللمدارة يف ربيق أنداافها.

- زيادة فعالية التصلالت بئ اللمستويات اللمدارية اللمختلفة وذلك من خلال التنسيق بئ كافة الوظائف والنشطة

السبام خطط للموازنة التقديرية والرقابة عليها.

- ترشيد تكاليف اللمؤسسة عن طريق استخدام للموازنة التقديرية يف عمليات التخطيط والرقابة والعمل على

<sup>1</sup> - سذ محمد الهوارى، اللمدارة والوصول والسس العلمة، نهضة مصر، القاهرة، 1973، ص 127.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 128<sup>3</sup>

فؤاذ محمد محمود شلج، "مذى إمكانية تطبق للموازنة الصغرة فب بلذات قطاع غرة-دراسة تطبقة على بلدة غرة"، رسالة ماجستر، تخصص المحاسبة و التمول، كلة التجارة، اللمجامعة السالمة، غرة، فلسطين، 2009. ص 20-19.

## الفصل الول: مدخل عام للموازنة التقديرية ودورها في عملية اتخاذ القرار

الستغالل اءلل للموارد اءلءاءة للمؤسسة.

-زيادة الكفاءة الءءاءية وءواع العاءلء يف العمل ورضاءم بفضل اشراكهم يف عملفاء ءطفاء ووءع أءاف الءوازنة واءاءا وءءفنءا، أى نقل العامل من ءائرة الءنءذ اءل ءائرة الءخطط وءالءارل ءرفى ءرءة اصلاءه لءلهمو.

وئءمءل ءور الءوازنة الءقءيرية يف صنع وءرشءء القراءاء يف:<sup>1</sup>

- العمل على رءقء الكاءل بءء عملءهء الءخطط والرءابة عن ءرءق الءوازنة وءلك لءءءء الءلءراءاءاء وؤياسها بءءف اءباء القراءاء للء من الءلءراءاء السالبة وءءمة الءلءراءاء الءوءبة .

-رءسء السفاءاء واءخطط وءءاف بعد انءهاء كل قءة من القءاء القءرة للموازنة وءلك من ءالل السءقاء من رءبلل الءلءراءاء.

-رءسء أنظمة الرءابة وءءوءربا بناء على الءءاء الءرءعبية الءء مء ءوصل الءها من ءالل الءوازنة وءرى أنو يف ظل العءاء على الءوازنة الءقءيرية يف عملفاء الءخطط والرءابة قءء صناعة وءرشءء القراءاء ءبب ان ءبء على أسس ءبكن ءصربا فءما فلى:

-أن ءكون عملفاء الءخطط للموازنة الءقءيرية مبنبة على ءقءبراء ءقءبة وصءبءة وءا فءطلب القفاء بءراءاء ءافبة وءوربة ءزوء القاءم باءءاء الءوازنة باءلءوءماء الكافبة لءءءبل واءءال الءقءاء على الءوازنة كلما اقءضى المر

ءلك وءا فءطلب اءءاء الءوازنة وءقا لءءا الءرونة .-أن فكون الءظام

اءلءوءماء اءملاءب الءءءءد يف الءؤسسة مصمم بشكل ءفبل بءزوءء نظام الءوازنة باءلءوءماء الضروربة

لءءاءها يف ءءم قراءاء المؤسسة.-أن

رءبى أنظمة الءوازنة بالءهبة الكءبة من ءرف الءسؤءلء عن اءءاءا وءءفنءا فكلما أءرك الءسؤءرل عن اءءاءا

وءفنءا فكلما أءرك الءسؤءرل عن اءءاء وءءفنء الءوازنة الءقءيرية اءبها يف صناعة وءرشءء قراءاء الءؤسسة.

-أن ءءكس الءوازنة الءقءيرية المءكانفاء الفعلبة اءلءاءة لءى المؤسسة ءون الءباءعة يف ءقءبراء الءوازناء.

- ءبب مرءاة الرءابة ءوربة على الءوازناء الءقءيرية قءء الءمكن من معاءلة الءلءراءاء يف الوءء اءلءاسب ءلا لءقاءف ءقافها وءالءارل رءقق الرءاءة يف القراءاء.

وءء الرءاءة يف القراءاء سبمون ءوففق يف اءءبار البءبل الفءل بء البءائل يف عملبة الفاضلة بء البءائل اءلءاءة وءء وضع سبمون ءءوء الرءاءة ءصربا فءكفاءة مءءء القراءاء وءكافة اءلءوافء، ءواع، القبم وءءاف السءقبلة الءبء

<sup>1</sup> - وءنا آل آءم، صال الرءق، "المءاسباء الءاءرة و الساساء المعاصرة"، مءببة الءامء للءشر و ءوؤءع، ءء، عمان، الءءن، 2006، ص 189

## الفصل الأول: مدخل عام للموازنة التقديرية ودورها في عملية اتخاذ القرار

تدفع الفرد الزيادة القرار وذلك يف ظل الظروف البيئية المتغيرة ومدى تكمو من الحصول على المعلومات اليت ديكن ان

ياعم هبا قراره , كما أشار سيمون ال ان الرشادة من الناحية التنظيمية تتقسم اذل:<sup>1</sup>

. الرشاد التنظيمي: يعكس سلوك متخذ القرار اذلتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة وما تطمح إليه مستقبل.

. الرشاد الشخصي: ويعكس سلوك متخذ القرار يف زلاولة ربيقق أهدافو الشخصية يف اذلؤسسة كالحصول على أجر

اضايف أوالرغبة يف الرقي اذل مستوى أعلى داخل السلم التنظيمي .

. الرشاد المتعمد: وتعكس قدرة اذلسنت من إمكانية تعظيم النفعة يف ظل الضغوط والظروف والقيود احمليطة بو

ودرجة المعلومات اذلتاحة لو.

<sup>1</sup> - كاسر نصر النصور، "نظرة القرارات الدائرة-مفاهم و طرائق كمة"، دار مكتبة حامد للنشر و التوزع، ط1، عمان، الرذن، 2000، ص 21-

### خالصة

ان عملية ازياد القرار تعترب من أصعب الوظائف الإدارية، لكونها تعرب عن مدى كفاءة ادليريف ربيق أذاف ادلؤسسة، كما أن بذه العملية تنموفق مراحل عملية مدروسة، أن آلية شلارسة بذه القرارات تكون حسب احلالة.

ربنوي عملية ازياد القرار اختيار بديل من البدائل ادلطرة أوطرق العمل ادلمكنة البت توصل إنل بذف معة، قد تنطوي العملية على رلرد تطبيق الإجراءات والقواعد ادلعتادة، وتصبح القرارات معقدة ربناج إنل قدر كبت من التفكك التحليل، وغالبا ما تكون القرارات بسيطة من النوع الروتيت ادلكرر القابل للبرلة.

من أجل ازياد قرارات سليمة، يستعمل متخذ القرار عدة ادوات لتحقيق أذاف ادلؤسسة، من بت بذه ادوات "

ادلوازنة التقديرية " البت تسمح بتحديد اضلرافات التنفيذ الفعلي عن تقديرات ادلوازنة وربليل بذه الاضلرافات حسب

أسبابها، شلا حيقق ازياد القرارات لتصحح أخطاء التنفيذ. بفست كيفية حيث حولنا ربليل مساهمة ادلوازنة التقديرية بف ازياد القرار كيف تعربأسلوبا فعال لذلك.



مساهمة الموازنة التقديرية في

عممية اتخاذ القرار عمى

مستوى مؤسسة كوندور

الالكترونيكس

### تمهيد:

بعد الدراسة النظرية للموضوع انطلقا من تحديد الطار ادفايمي للتخطيط ادلالر ودوره يف اخناذ القرار مع الدوات ادلستعملة يف التخطيط ادلالر مع التركيز على ادلوزنات التقديرية كاداة مرورا مبراحل عملية اخناذ القرار وكذا البدائل ادلتاحة وصولا اذل عالقة القرار يف بالتخطيط حيث سنناول يف بذا الفصل دراسة تطبيقية يف مؤسسة كوندور وذلك من خالل ابراز دور ادلوزنات التقديرية يف بذه ادلؤسسة وعملية اخناذ القرار كنموذج، متابعا يف بذا اخطوات التالية:

ادلبحث الول: تقنن عام دلؤسسة كوندور

ادلبحث الثاين: واقع عملية اخناذ القرار يف مؤسسة Condor يف ظل ادلوزنة التقديرية

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور الكترونيكس.

انطلاقا من هذا اذلبحث سنحاول التعرف على اذلؤسسة عنرت تزايد، اذلاملة للعالمة التجارية condor

### المطلب الول: التعريف بالمؤسسة ومراحل تطورها

#### اول: التعريف بالمؤسسة

نظرا للجو اذلالئم الذي يسمح بوجود سوق تنافسية زلية جديدة، وفتح أبواب الاستثمار يف السوق الوطنية والذولية أمام اذلواص، ونتيجة للتطور والذواكبة، وزيادة الطلب على اذلنتجات الالكرتونية والالكرتومنزلية، تأسست مؤسسة كوندور وي إحدى اذلؤسسات اذلكونة للشركة ألم رلموعة بن محادي" واليت تتكون إضافة إذل كوندور من اذلؤسسات التالية:

-مؤسسة "Argilor" " وي وحدة النناج الأجر؛

-مؤسسة "Gerbior" وي وحدة اناج القمح الصلب ومشتقاتو؛

-مؤسسة "Polyben" " وي وحدة اناج الكياس البالستيكية؛

- مؤسسة "Gemac" " وي وحدة اناج الباط ومواد البناء.

مؤسسة بن محادي "anter-trade" " condor" بالعبية عنرت للتجارة بي مؤسسة

خاصة ذات مسؤولية زلدودة، يتمثل نشاطها يف صناعة وتسويق وخدمة مابعد البيع لأجهزة الالكرتونية

والكهرومنزلية، ويقع الركز الرئيسي للمؤسسة بالذطقة الصناعية ومنطقة الأنشطة التجارية بوالية برج بوغريج

طريق مسيلة، تقدر اذلساحة اذلمجالية ذلذذ اذلؤسسة ب: 40108 م<sup>2</sup> برأس مال قدره 2.540.000.000

ذج، وعدد عمال كوندور موزعني على الوحدات واذلصاحل حسب التخصص حنت إشراف رجل الأعمال اذلزائري

" عبد الرمحل بن محادي".

تنشط اذلؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث حتصلت على السجل التجاري يف أفريل 2002 إذ بدأ

نشاطها الفعلي يف فيفري 2003، وكذلك على شهادة اذلودة 9001

منظمة AFNOR AFAQ بتاريخ: 2007/03/27.

وقد نشأت اذلؤسسة يف بيئة مالئمة، حيث أن نشاطها يف صناعة الالكرتونيك والالكرتومنززل يعرف انتعاشا يف

بالذنا، وذلك لتزايد حاجة اذلستهلك ذلل ذذ اذلنتجات العصرية، وكذلك ذلبارة اذلزائر بإنشاء ذذ القطار

زليبا يف والية

الإلكتروين لتلتحق بركب الدول، وبذا ما وفر ذلا بيئة تنافسية، وخاصة وأن هذه الصناعة متمركزة

برج بوغريج.

الجدول رقم 01): بطاقة فنية للمؤسسة.

اسم المؤسسة	. Condor كوندور الكترونيك
المؤسسة ألم	رلموعة بن محادي عنرت للتجارة
علامة المؤسسة	
الرسالة	احلياة ابتكار
طبيعة الاستثمار للمؤسسة	صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية
المقر الرئيسي للمؤسسة	الانطقة الصناعية لدؤسسة برج بوغريج طريق الدسيلة
سنة التأسيس	افريل 2002
شهادة الجودة iso 9001 نسخة 2000	2007/03/27

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ثانيا: مراحل تطور المؤسسة

مرت المؤسسة مجموعة من الراحل ح ي وصلت إذل ما بي عليو ألن وي:

1- الشراء للبيع: حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء الالنتجات الإلكترونية جانزة، وبيعها على حاذلا يف

السوق اجزائري، ونظرا أن الطلب كان كبيرا على هذه الالنتجات انتقلت المؤسسة إذل الالرحلة الثانية.

2- شراء الالنتج مفككا جزئيا: يف هذه الالرحلة كانت تقوم المؤسسة بشراء الالنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد

ذلّك برتكيبها، ويف هذه الالحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وي:

- ختفيض تكلفة الشراء؛

- التعرف على اجهاز الاركب وطريقة تركيبو؛ - ادلساعلة

يف امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية ذللا.

3- شراء اجهاز مفكك كليا: أي شراء ادلنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وهذا تستفيد ادلؤسسة من مزايا

أعلها:

-التعرف على اجهاز أكثر وتعلم تركيبو؛

-معرفة ادلكونات البيت لكن إنتاجها زلليا، أوداتيا، وبتكلفة أقل؛

-توفري مناصب أخرى للعمل . 4-

الإنتاج: يف بذه ادلرحلة وبعد الاستفادة من ادلراحل السابقة، أصبحت ادلؤسسة تتحكم يف تقنيات

تركيب الأجزاء، وبعد حثديد ادلكونات البيت لكن شراؤنا زلليا، أو إنتاجها ذاتيا، دل يبقى ذلا سوى أن تسجلو بعالمة جتارية خاصة هبا، وذلك عن طريق شراء الرتاخيص Licence وبذا ما قامت بو فعال، حيث قامت بشراء

الصينية، أما الإسرتاتيجية البيت اختارها ادلؤسسة فهي إسرتاتيجية التتويج يف

تراخيص من مؤسسة Hisens

Innovation is Life

منتجاتها، وي تقوم بالتعريف بأفاقها وغايتها حنتت شعار الرسالة: الحياة ابتكار

وتسع لتحقيق الرؤى التالية الرؤى التالية:

\_ ختفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج؛

\_ التواجد عرب كامل الرتابب الوطن؛

\_ التصدير؛

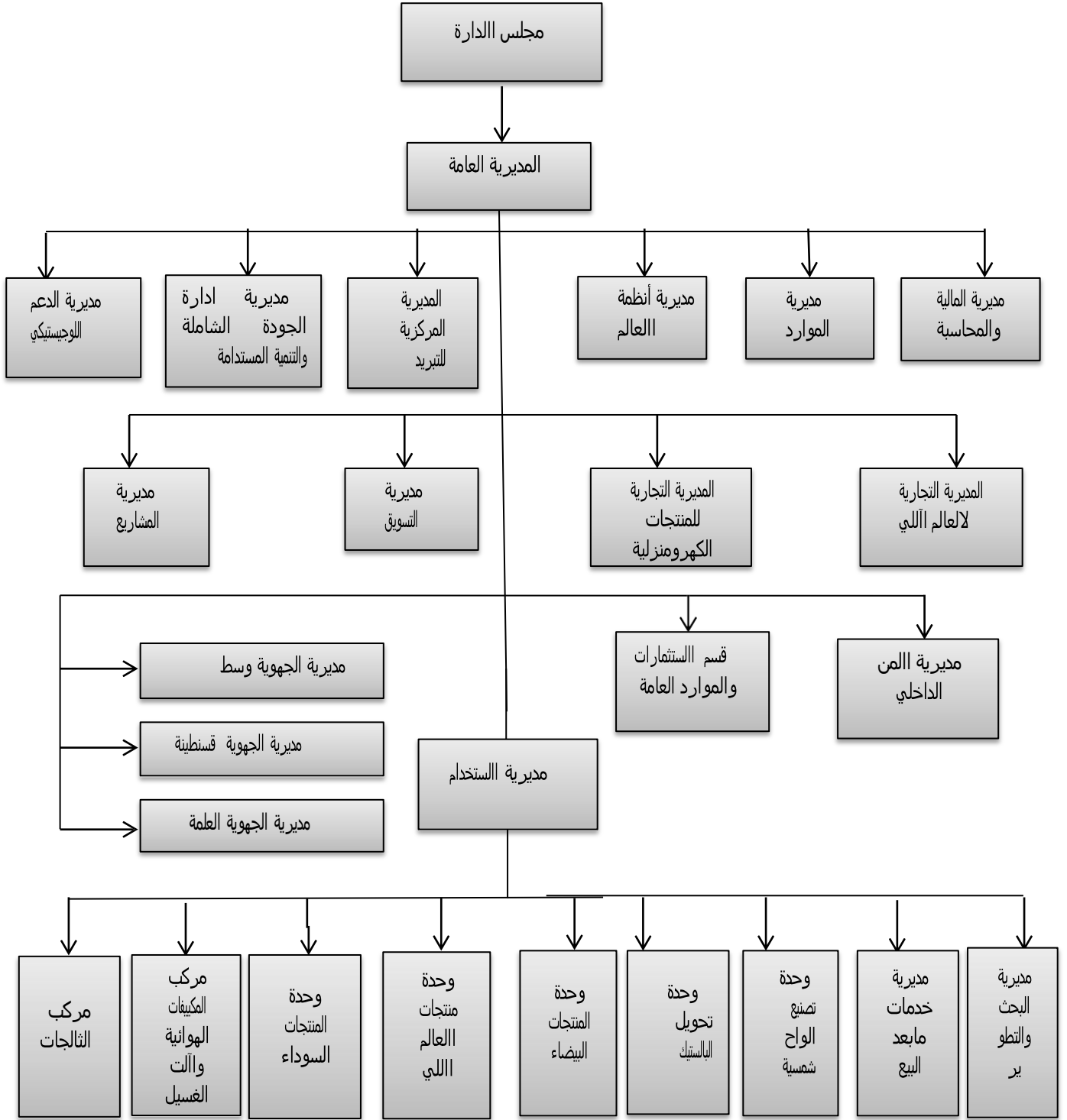
وبالفعل فادلؤسسة حقتت تقدما كبريا فيما لص ختفيض الأسعار، وذلك من خلال استفادها من التعلم، واكتساب اخلربة، كما أنها حتاوالتواجد عرب58 والية، سواء عن طريق التواجد الفعلي، أو عن طريق نقاط البيع، أو ادلعارض... اخل

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يرتكز ادليلك التنظيمي لدؤسسة كوندور على رلموعة من الوظائف تتفاعل فيما بينها أجل نتحقق

أداف ادلؤسسة، من خلال حثديد وتوزيع ادلسؤوليات وتقسيم العمل دلختلف مصاحل ادلؤسسة ووحداتها.

الشكل رقم (05): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.



المصدر: من اعداد الطالبني بالاعتماد على الوثائق ادستلمة ملحق رقم (01).

### 1-المديرية العامة

تتكون من ادلدير العام والأمانة العامة ونائب ادلدير العام وتسييري أعمال اجلودة، تتمثل مهام ادلديرية العامة يف:

- تحقيق برامج الإنتاج الدسطرة من طرف الدلؤسسة؛
- تحقيق تسويق الإنتاج يف إطار سياسات واجراءات مسطرة من طرف الدلؤسسة؛
- ضمان السري احلسن للمؤسسة؛
- تطوير آليات الدخل لأعمال؛
- تحقيق السري العام لأمالك والشخاص والأعمال طبقا لأنظمة والقواني؛
- تقرير الألويات العامة، وحتسم يف الأمور اللمتدة؛
- تطبيق حق الدلسؤل على العمال يف الدلؤسسة.

## 2- المديریات والمصالح الوظيفية

وي تتمثل يف:

- أ-مديرية الدلوارد البشرية تسري كل العمال ب:
- توظيف العمال حسب طلبات بياكل الدلؤسسة؛
- معالجة الشؤون القانونية للعمال؛
- تنسيق أعمال الوسائل العامة؛
- التنسيق مع الدلياكل اخلارجية التابعة للعمل والشؤون العامة.

## ب-مصلحة العتاد Logistique وبي

الدلسؤولة عن إمداد الدلصاحل الأخرى بالتجهيزات الدلكننية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، البنزين...إخل ج-

مصلحة احملاسة وادلالية

وتتمثل مهمتها يف متابعة العمليات احملاسية، وتسجيلها يوما بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج احملاصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروقات، وحتديد أسباب وقوع الضلرافات.

د- مصلحة الأمن والوقاية هذه

ادلصحة لديها المسؤولية يف القيام بتغييرات بأجهزة الأمن أو التسيري حسب قرارات  
ادلؤسسة، وتقوم ب:

-تنشيط وتسيري البرنامج العام لأمن والوقاية من الأخطار اليت هتدد ادلؤسسة؛

-تسيري الوسائل دللكافة احلائق أو أي خطر ما؛

-تنظيم احلراسة والسهر على أمن ادملكات والأجهزة وعمال الوحدات.

ه- ادلديرية التقية

تتمثل مهامها يف:

-احملاظة على احلالة اجليدة لوسائل الإنتاج؛

-القيام برنماج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها؛

-تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات؛

-السهر على التوفري الدائم لقطع الغيار.

و- مصلحة البيع تتمثل مهامها يف:

-الستماع إنل الزبون؛

-تطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن القدماء واحصول على زبائن جدد؛

-تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفريها؛

-دراسة السوق وإدارة سلزونو؛

-الإمداد والتكفل بالنقل.

ز- مصلحة ادلشريات تتمثل مهام هذه ادلصحة يف:

-التسيق مع ادلمول لتنظيم الطلبات، ومتابعتها يف مراكز العبور؛



- معالجة الطلبات اجتهاد البنك، الإضاء على اذلواقفة من طرف البنك؛

-فرز ملفات الشراء.

س- مديرية خدمات ما بعد البيع تتمثل مهامها يف:

-توفري خدمات ما بعد البيع للزبائن يف إطار الضمان؛

-مجمع اذلعومات حول سلئلف العطاب يف اذلئئوج؛

-ئوجبو عملية الإئئاج لئحسني اذلئئوج؛

-إدارة وئئابفة مراكز خدمات ما بعد البيع.

ي- مديرية التسويق

ئئمئل مهامها يفما يلي:

-دراسة وئذب كل ما یتعلق مبعلومات السوق ؛

-القیام حبمائل الإشهار يف كافة وسائل الإءالم؛

-ئئظیم اذلعارض الوئئئية والذولئية؛

-ئئظیم اذلسابقات وئسیری موقع النرئئئ؛

-ئذعم فرق كرة القدم والنشاطات ئقفافة والئئماعية.

### 3- وحدات الإئئاج

ئئمئل مهامها يفما يلي:

-وحدات اذلكیفات اذلوائئية واذلواد البیضاء؛

-مركب ئالئة؛

-وعدة اذلئئجات السوذاء؛

-وعدة مئئجات الإءالم آلرل؛

-وحدة تحويل الباليستيك؛

-وحدة تصنيع ألواح مشسية.

### المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة والهيكل التنظيمي

تعتبر مؤسسة "عنت ترايد" كوندور-برج بوغريج - ذات أعلىة بالغة يف الاقتصاد الوطن

كوهنا تغطي الاحتياجات الوطنية من الأجهزة اللكترونية كما تعمل على نتويل القطاع اخلاص

مبختلف الأجهزة الضرورية وأبضا ادلؤسات اعملية.

### اول: مهام المؤسسة

من أم مهام مؤسسة "عنت ترايد" كوندور ما يلي: -تطوير

ادلنتجات واخدمات البيت تقدمها ادلؤسة: حبيث تعمل ادلؤسة على حتسني جودة

ادلنتجات، ولقيام بذلك تستعمل أحسن وأحدث البتكرات التكنولوجية وبذا الستقطاب أكر

عد شكلن من ادلستهلكني وكسب ادلكانة والسمة السوقية؛

-توفرني مناصب شغل: حبيث توفر ادلؤسة مال يقل عن 1500 منصب شغل؛

-تطوير الاقتصاد؛ -توفرني

منتوج وطن جزائري يف السوق: وذلك من خالل ادلنتجات البيت تطرحها وتضحها

ادلؤسة يف السوق الوطنية؛ -حتقيق

ادلخط السنوي لإنتاج مع ادلؤسات من نفس النوع: أي حتقيق التكامل والتوازن واحر تام الألداف ادلسطرة مسبقا

لضمان الاستمرارية وذلك من خالل الوصول إنل رقم

الأعمال ادلسطر من قبل رللس الإدارة لكل سنة؛

-احفظ على الصحة السوقية بضمان الزبائن والعمالء احلاليني وكسب متعاملني جدد؛

-تقنَّ منتج نوعي ذومواصفات جيدة وبأفضل الأسعار؛

-احصول على متعاملي أجنب من خلال ادلعارض واحملت الالعالية الأخرى ؛

-السعي إذل منافسة ادلؤسوات العادلةية اليت تنشط يف نفس اجملال؛ -كما هتدف

ادلؤوسة أيضا إذل التخفيف قدر الإمكان من التكاليف والأعباء وبذا بإتباع أفضل السبل ادلتاحة يف كل ادلستويات ويف

سلتلف مراحل العملية الإنتاجية من أجل القضاء على التبذير وكذا الوصول إذل الكفاءة الإنتاجية من خلال إدخال آلت

إنتاجية جديدة توأكب

التطور احلاصل يف سبل الإنتاج ونوعية ادلنتوج وكذا تأبيل العمال.

**ثانيا: أهداف المؤسسة**

تتمثل أهداف ادلؤوسة فيما يلي: -حقيق الربح: كان

والزال حقيق الربح نواذلف ألؤل والأساسي الذي تسعى إلو مؤسسة

"عزت ترايد" كوندور من خلال الوصول إذل رقم الأعمال ادلسطر لكل عام وكسب متعاملي جدد مع احفاظ على

ادلتعاملني احلايني وبالتارل توسيع نشاطها للصمود أمام ادلنافسة؛

-حقيق متطلبات اجملتمع: إن حقيق بدف ادلؤوسة وادلتمثل يف حقيق الربح أو حقيق الإشباع ال يكون إال من

خال تلبية حاجيات اجملتمع بقَدْن منتج نوعي ذوجودة عالية وبأفضل الأسعار؛

-عقلنة الإنتاج: ويتم من خلال الاستعمال اجليد دلمتلكاها وبالإشراف على عملها بشكل يسمح يف نفس

الوقت بتلبية رغبات اجملتمع؛

-ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعمال بتلبية حاجياتو اوللحفاظ على بقائو، وتَقَدْن سلتلف العالوات

وادلنح؛

-إقامة أطلاط استهالكية معينة بالعمد على وسائل العالن؛

توفري خدمات التامني للعمال مثل التامني الصحي التامني ضد العمل والتقاعد؛ -اللتام باجلانب البيئي إذ

يفرض عليها موقعها اجلغراف التحكم قدر الإمكان يف نفاياها الصناعية تقوية مركز

ادلؤوسة يف السوق احمللية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية؛

-العمل على نبيل شهادة اجلودة اخلاصة بادلنتوج؛

-الدلاومة على تنظيم وحسني بياكل المؤسسة؛

-تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتوزيع المنتج؛

-التكوين المستمر للعمال والإطارات؛

-الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة؛

### المبحث الثاني: واقع عملية اتخاذ القرار في مؤسسة كوندور في ظل الموازنة التقديرية

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق اذل كيفية اعداد الموازنة التقديرية والوسائل التي تعتمد عليها

المؤسسة يف اخذ قرارها، وذلك بالاعتماد على قوائم مالية لسنوات سلفه من أجل تقييم الأداء يف اللى القصري

واللتوسط وتفنن التحليل المناسبة واستخلاص النتائج ومناقشتها.

حيث تقوم المؤسسة باعداد موازنات حسب متطلبات اللىصنع واحتياجاته مستقبلية وذلك بالاعتماد على

طريقتي، طريقة موازنة التشغيل وطريقة من حيث الفترة الزمنية.

المطلب الأول: اعداد الموازنة التقديرية واتخاذ القرار في مؤسسة كوندور وفق موازنة التشغيل

من خلال الدراسة التي اجريت تبني لنا ان المؤسسة تعتمد على تقديرات سنوية، وسنحاول من خلال

التي تحليل اضرار موازنة اللىبيعات والنتائج والتمويل للمؤسسة خلال السنوات 2021-2022-2023 وبي

كالتارل:

اول: موازنة المبيعات

#### 1- حساب الانحرافات الكمية مع التحليل:

اضلاف الكمية للمبيعات=الكمية) الحقيقية- التقديرية(\*السعر التقديري

الجدول رقم 02: يبين انحراف كمية المبيعات لسنة 2021 الوحدة: دج

المبيعات	الكمية	السعر التقديري	انحراف الكمية
مجندات	94330.2	22582.108	3201518798.12
ثالجات	50594.4	33939.489	1142528243.3
مكيفات الهواء	216708	44363.525	9613930917.36
مشعاع غاز	74274	14106.44	1047741855.63
غسالة	33451.8	12821.52	428902983.88
تلفزيون	-46020	26848.691	-1235576778.11
منتج طهي	12054	12616.521	152079548.91
منتجات اخرى	-12694.2	9883.753	-125466336.1
هواتف	-486876	14148.925	-6888772051.64
المجموع	-64177.8	16487.305	-1058118991.86

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ملحق رقم 02).

### التحليل:

نلاحظ ان اضلراف الكمية لذده السنة سلب، بسبب منتجي التلفزيون واذلاطف اللذان حققا اضلراف سلب كبري برغم من ان باقي ادلنتجات حقت اضلراف اغلايب ال انا دل تغطي الضلراف السلب الكبري للهاتف والتلفزيون، وذلك راجع اذل ان كمية ادليبعات دل تقدر بشكل جيد او عدم وقوع الطلب الكلي ادلنتظر.

الجدول رقم 03: يبين انحراف كمية المبيعات لسنة 2022 الوحدة: دج

المبيعات	الكمية	السعر التقديري	انحراف الكمية
المجمدات	-13283.84	32083.12	-426187055.17
ثالجات	-99835.52	36339.01	-3627924255.42
مكيفات الهواء	-13983.36	48427.59	-677180397.1
مشعاع الغاز	24698.88	17589.36	434437587.72
غسالة	-26347.52	21095.32	-555809386.48
تلفزيون	-2695.68	31844.23	-85841842.94
منتج طهي	2261.12	11624.55	26284498.69
منتجات اخرى	-50252.16	9319.45	-468322596.61
هاتف	-69483.52	11008.68	-764921571.28
المجموع	-248921.6	27058.35	-6735407044.27

المصدر: من اعداد الطالبين ملحق رقم 03).

التحليل:

نلاحظ ان اضلراف الكمية نلذه السنة سلب وذلک راجع اذل ان سلئلف النواع من اذلللعات حقلل اضلراف كمل سالب وبالضافة اذل ان كملة اذلللعات دل تقدر بشکل جلد اوعدم وقوع الطلب الكلل اذللنظر باسئلئاء منتج مشعاع الغاز ومنتج الطهل، اللذان حقلل اضلراف كمل موجب نظرا اذل اسئلسان اذللنلئلل من طرف الزبائن واذل سعر علا، اما بالنسبة اذل الضلراف الكمل الكلل كما سبق فقذ كان سالب وبذا راجع اذل اظلفاض كملة اذلللعات دلئلئلف اذللنلئلات وبناءا على بذه اذللعلللال ىلوجب على اذللؤسسة القلام بئصحلل الخلاء وال تعتمد على بذا الللللل لئلسنل نئلئللها من خلال مرالعة السعار مقلارنة باذللنلئلات اذللنافسة بالضافة اذل اعادة دراسة النئلاج

فملا لص كل اذللنلئلات.

جدول رقم (04): يبين انحراف كمية المبيعات لسنة 2023 الوحدة: دج

المبيعات	الكمية	السعر التقديري	انحراف الكمية
ثالجات ومجمدات	-78020.4	42640	-3326789855.99
مكيفات هواء	208774.4	62617	13072826604.8
مشعاع غاز	33054.6	23335	771329091
تلفزيون	-92811.4	32964	-3059434989.6
هاتف	-468871.8	9262	-4342690611.6
منتجات اخرى	-184552.2	15356	-2833983583.2
منتجات طهي	-152387	1275	-194293425
غسالة	11354.4	23246	263944382.4
المجموع	-726459.4	210696	350907612.81

المصدر: من اعداد الطالبين ملحق رقم (04).

### التحليل:

نلاحظ ان انحراف الكمية الكلي كان موجب وبالرغم من ان سلتنف انواع ادليبعات تقريبا سجلت انحراف كمي سالب ال ان انحراف

منتج مشعاع الغاز ومكيفات ادلواء والغسالة يكفي لتغطية جزء من انحراف

السلب، وبالرجوع اذل انحراف الغلايب الكلي مقارنة مع سنة 2022 يوضح ذلك بان ادلؤسسة قامت باخذ

اجراءات تصحيحية من خلال مراجعة السعار بعض ادلنتجات مقارنة مع السوق وحتسني جودة ادلنتجات من

حيث النوع والشكل وكذا الرفع من الكميات ادلباعة احملاقة مقارنة مع ادلقدر.

الشكل رقم 06: يمثل انحراف الناتج خلال السنوات الثلاثة الوحدة: 1000 دج



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على جدول رقم (02، 03، 04).

2- حساب انحرافات السعر مع التحليل: انحراف السعر = السعر الفعلي - التقديري (\*الكمية الفعلية

جدول رقم 05: يبين انحرافات سعر المبيعات لسنة 2021 الوحدة: دج

المبيعات	السعر	الكمية الفعلية	انحراف السعر
ثالجات	8710.511	58020	505383848.2
مجمدات	2745.670	145020	3981825547
منتجات اخرى	3331.91	103944	346332053
مكيفات هواء	-23363.64	231408	-5406533205
مشعاع غاز	3662.52	127824	468157956.5
تلفزيون	5385.89	127104	684568126.6
هاتف	-306.98	229224	-70367183.52
غسالة	7050.77	172056	1213127283
المجموع	1628.84	1 220 388	12401684

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ملحق رقم (02).



### التحليل:

نلاحظ ان اضلراف السعر لذله السنة كان موجب ومرتفع، وبذا بالنسبة لكل الدلنتجات، وبوامر اغلايب للمؤسسة وبيني سياسة الدلؤسسة يف قدرهنا على التوفيق بني متطلبات السوق والكميات الدلنتجة.

### جدول رقم (06): يبين انحرافات سعر المبيعات سنة 2022 الوحدة: دج

المبيعات	السعر	الكمية الفعلية	انحراف السعر
ثالجات	3542.36	36369.28	128833083
مجمدات	2992.4673	96787.2	289632531
منتجات اخرى	3443.03	58584.96	201709775
مكيفات هواء	-16545.98	140189.44	-2319572263
مشعاع غاز	-4073.95	115681.28	-471279751
تلفزيون	-3301.71	54827.52	-181024571
هاتف	4972.5	39316.48	195501197
غسالة	2385.099	111240.32	265319179
المجموع	-6587.041	652996.48	-1890880823

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ملحق رقم (03).

### التحليل:

نلاحظ اضلراف السعر لذله السنة كان سالبا مقارنة بالسنة ادلاضية 2021، وبذا بالنسبة لبعض الدلنتجات بالرغم من وجود بعض الدلنتجات ذات الضلراف ادلوجب ال انها دل تكن كافية، وبوامر سليب للمؤسسة الذي يبيني عدم قدرة الدلؤسسة على التوفيق بني متطلبات السوق والكميات الدلنتجة.

جدول رقم (07): يبين انحرافات سعر المبيعات سنة 2023 الوحدة: دج

المبيعات	السعر	الكمية الفعلية	انحراف السعر
ثالجات ومجمدات	-2287.52	191199.6	-437372945.74
منتجات اخرى	-1687.65	145447.8	-295468935.27
مكيفات هواء	-30704.755	369281.4	-11338694800.97
مشعاع غاز	-3094.88	111054.6	343700781.58
تلفزيون	-6958.94	95874.6	-773255971
هاتف	-1953.71	395788.2	-667185691.6
غسالة	2916.06	158624.4	462563681.47
المجموع	-43771.366	1496900	-13393115444.68

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ملحق رقم (04).

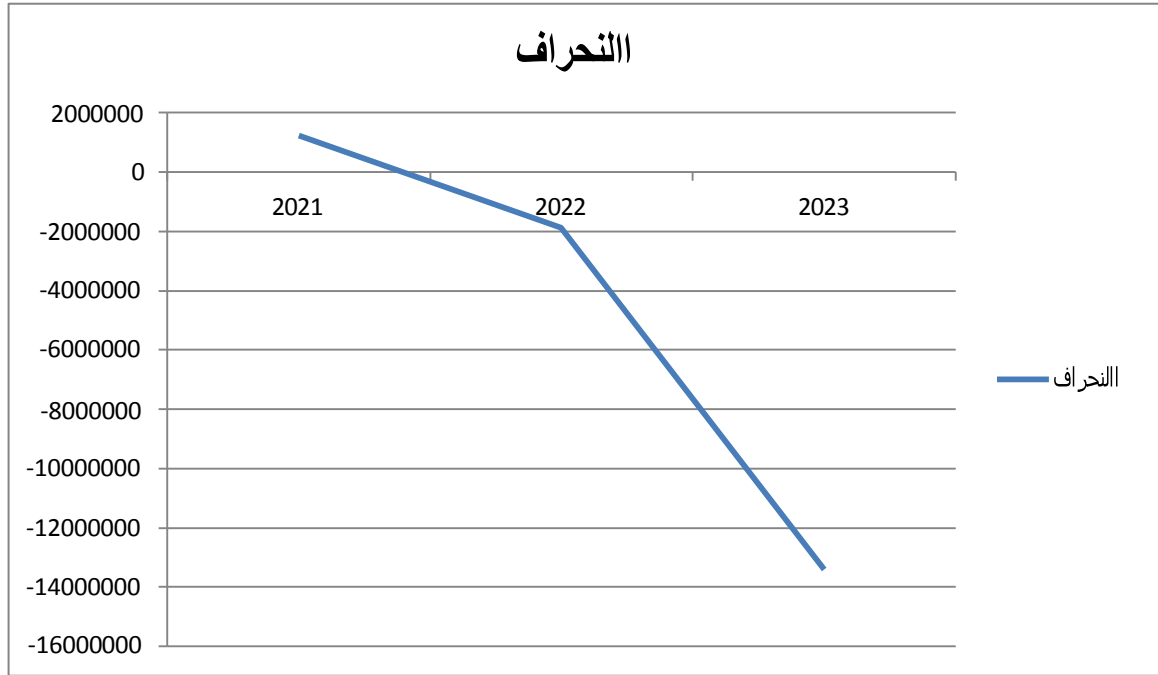
التحليل:

نلاحظ ان الضلراف السعر الكلي لسنة 2023 كان سالبا وزاد يف الطلفاض مقارنة بسنة 2022، وبذا راجع

اذل ان سعر الببع احلقيقي كان اقل من السعر اذلقر باستثناء منتج الغسالة، حيث كان السعر اذلقر اقل من

السعر احلقيقي وبذا راجع اذل حسن التقدير لسعر الببع نلذا اذلنتج.

الشكل رقم 07: منحنى بياني يبين انحرافات السعر خلال السنوات الثلاثة الوحدة: 1000 دج



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على جدول رقم (05، 06، 07).

## ثانياً: موازنة النتائج

من خلال الدراسة التي اجريت على مستوى المؤسسة تبني لنا ان هذه الخرية تعتمد على تقديرات سنوية وسنحاول يف ماليي تحليل اضرافات موازنة النتائج للمؤسسة خلال السنوات 2021-2022-2023 وفق العالقة التالية:

اضراف النتائج = النتائج احمقق- النتائج ادقذر

### جدول رقم(08): يبين انحراف النتائج لسنة 2021 الوحدة:منتج

المنتج	النتائج المقدر	النتائج المحقق	انحراف النتائج
المجمدات	91266	166020	14472
الثالجات	32340	46812	74754
مكيفات الهواء	0000	30480	30480
مشعاع الغاز	71400	236160	164760
غسالة	117088	222360	105272
منتج للطهي	0000	44220	44220
منتجات اخرى	16800	80532	63732
تلفزيون	135660	110112	-25548
هاتف	709800	211836	-497964
<b>المجموع</b>	<b>1174354</b>	<b>1148532</b>	<b>-25822</b>

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ملحق رقم (02).

### التحليل:

خلال هذه السنة سجلت المؤسسة اضراف سليب، وبذا راجع اذل الضراف السليب الكبرى الذي عرفته المؤسسة يف منتج اذلاتف، بسبب انعدام النتائج مطلقا عكس ماكان مقدر سابقا، وعلى المؤسسة مراجعة والتأكد من الطليات قبل اصلاحها.

جدول رقم 09: يبين انحراف النتائج لسنة 2022 الوحدة: منتج

المنتج	النتاج المقدر	النتاج المحقق	انحراف النتاج
المجمدات	43 125	459 47	4 334
ثالجات	197 330	103 268	-94 062
مكيفات الهواء	110 920	100584	-10 336
مشعاع الغاز	63 110	98076	34 965
غسالة	118066	109 976	-3 183
تلفزيون	51 444	118 783	67 339
هاتف	104 892	46 242	-58 649
منتجات اخرى	00000	24689	24689
المجموع	688887	649077	17656

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ملحق رقم 03).

### التحليل:

خلال هذه السنة حققت المؤسسة اضلراف اغلايب يف موازنة النتاج مقارنة بالسنة السابقة 2021، وذلك بسبب

كمية النتاج، وبذا راجع اذل ان طلبيات الزبائن كانت كبرية ش وحصول المؤسسة على طلبيات اضافية، نظرا

لسعر البيع اللفبول واستحسانهم للمنتجات، وبالرغم من انها سجلت اضلراف سلب كبري يف الثالجات واذلواتف ال

ان الضلراف الغلايب يكفي لتغطية جزء من الضلراف السلب خلال سنة 2022.

جدول رقم 10: يبين انحراف النتائج لسنة 2023 الوحدة: منتج

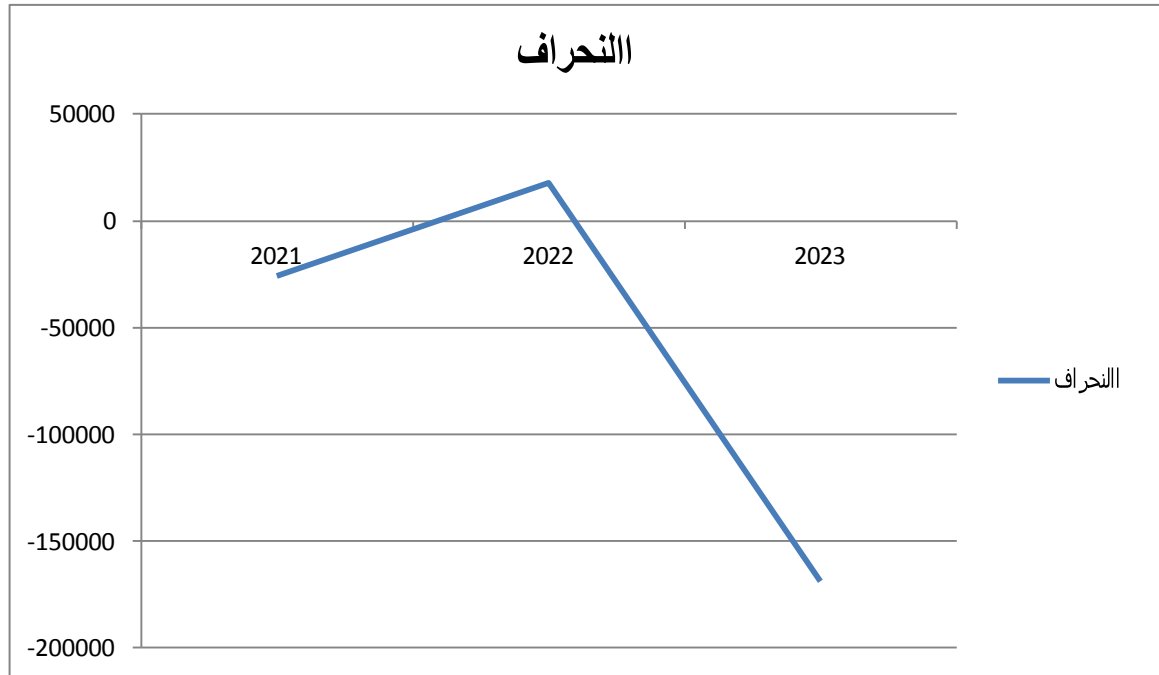
المنتج	النتاج المقدر	النتاج المحقق	انحراف النتاج
الثلاجات	60 513,60	45897.00	-14616.6
المجمدات	233 433,00	164564.4	-68868.6
مكيفات الهواء	185 872,20	383173.2	197301
مشعاع الغاز	44 700,00	69863.4	25163.4
منتج للطهي	30298	29512	786
منتجات اخرى	56 490,00	129388.8	72898.8
هاتف	869 460,00	433350.00	-436290
غسالة	146 877,00	160351.8	13474.6
تلفزيون	222 000,00	264519.6	44519.6
المجموع	1849645	1680620	-169025

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ملحق رقم 04).

التحليل:

بالنسبة لذده السنة فقد حققت المؤسسة اضلراف سليب يف موازنة النتاج مقارنة مع سنة 2022، وكان هذا الضلراف بسبب وبذا راجع اذل الضلراف السليب الكبري الذي عرفته المؤسسة يف منتج اذلائف ومنتج الطهي وذلك بسبب سوء تقدير يف النتاج بالضافة اذل ان المؤسسة دل تتلقى بعض طلبيات الزبائن كانت مربرلة سابقا، وامت الغاؤنا نظرا لرتاجع الزبون عن شراء الطلية.

الشكل رقم (08): منحنى بياني يمثل انحراف النتائج خلال الثالث سنوات الوحدة: 1000 دج



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على جدول رقم (08.09.10).

### ثالثاً: موازنة التمويل

من خلال الدراسة اليت اجريت، تبني لنا ان ادلؤسسة تعتمد على تقديرات سنوية وفصلية وشهرية للمبيعات، وسنحاول من خلال الآيت تحليل اضلرافات موازنة التمويل للمؤسسة خلال السنوات 2021-2022-2023 حيث لسب اضلراف التمويل بناءا على ماومتوقع من البيع مث ماومتطلب من قسم النتاج وفق العالفة التالية: التمويل املق-التمويل ادلقدر.

#### جدول رقم 11: يبين انحراف التمويل لسنة 2021 الوحدة: مادة اولية

المشتريات	التمويل المقدر	التمويل الفعلي	انحراف التمويل
وحدة انتاج الثالجات	56280	0000	-56280
وحدة انتاج المجمدات	195636	176880	-18756
وحدة انتاج مكيف هواء	0000	0000	0000
وحدة انتاج الغسالت	234175	204000	-70825
وحدات منتجات اخرى	69720	0000	-69720
وحدة انتاج التلفزيون	99120	67800	-31320
وحدة انتاج منتج الطهي	53290	52920	-370
وحدة انتاج الهاتف	1428000	0000	-1428000
المجموع	2136221	1041600	-1675271

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ملحق رقم 02).

**التحليل:** خلال بذه السنة حققت ادلؤسسة اضلراف كلي سالب، وذلك بسبب سوء التقدير اجليد، وبذا راجع اذل تراجع قسم النتاج يف طلب سلنلف التمويلات لنقص الطلب على ادلنتجات.



جدول رقم 12: يبين انحراف التمويل لسنة 2022 الوحدة: مادة اولية

المشتريات	التمويل المقدر	التمويل الفعلي	انحراف التمويل
وحدة انتاج الثالجات	259090	162977	(96 113)
وحدة انتاج مكيف هواء	171425	81948	(89477)
وحدة انتاج الغسالت	105558	58726	(46832)
وحدات منتجات اخرى	45992	108656	62664
وحدات التلفزيون	104892	55026	(49865)
وحدة انتاج المجمدات	175085	194341	19256
وحدة انتاج منتج الطهي	2256518	16499	(2240019)
وحدة انتاج الهاتف	3154	4058	904
المجموع	1997897	436628	-1561269

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ملحق رقم (03)

التحليل: خال هذه السنة حققت المؤسسة اضراف كلي سالب اقل من السنة ادلاضية ،وذلك بسبب نقص النتاج يف معظم ادلنتجات ماعدا وحدة ادلنتجات الخرى البيت كانت عليها طلبيات كبرية من الزبائن،ال ال انها دل تغطي بذا الاضراف.

جدول رقم 13: يبين انحراف التمويل لسنة 2023 الوحدة: مادة اولية

المشتريات	الكمية المقدره	الكمية الفعلية	انحراف الكمية
وحدة انتاج الثالجات والمجمدات	295057.8	139839.55	-155218.25
وحدة انتاج مكيف الهواء	148110	340335.23	192225.23
وحدة انتاج الغسالة	175639.8	178805.45	3165.65
وحدة انتاج منتج الطهي	312718.2	319067.45	6349.25
وحدة انتاج منتجات اخرى	162726	179571.27	16845.27
وحدة انتاج تلفزيون	86460	85952.03	-507.97
المجموع	1180712.82	1243571	149319.18

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ملحق رقم (04).

## التحليل:

حققت ادلؤسسة خالل بذه السنة اضلراف كمي اغلايب مقارنة بالسنة ادلاضية، وذلك راجع اذل طلبيات الزبائن وحسن تقدير ادلؤسسة دلا بومتطلب من قسم التموين.

الشكل رقم 09: منحنى بياني يمثل انحراف المشتريات خالل السنوات الثالثة الوحدة: 1000 دج



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على جدول رقم (13.12.11).

المطلب الثاني: اعداد الموازنة التقديرية واتخاذ القرار في مؤسسة كوندور وفق الموازنة المالية

اول: تقييم الداء المالي على المدى القصير

### 1- حساب المؤشرات المالية لسنة 2021

أ\_ مؤشرات التوازن المالي

الجدول رقم 14: حساب مؤشرات التوازن المالي لسنة 2021 الوحدة: دج

البيان	العلاقة	المبلغ التقديري	المبلغ الفعلي	النحراف
رأس المال العامل <b>FRNG</b>	الموال الدائمة-الصول الثابتة	18742190216	1597955684 2	- 2762633374
احتياج رأس المال العامل <b>BFR</b>	(الصول الدلتاولة -خزينة الصول(-) اخلصوم الدلتاولة -خزينة اخلصوم)	19904555156	2144442144 8	1539866292
الخزينة <b>TN</b>	خزينة الصول -خزينة اخلصوم	-1162364939	- 5464864606	- 4302499667

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم ادلالية اخلاصة بادلؤسسة)ملحق رقم 05).

#### التعليق:

-نالحظ أن رأس ادلال العامل FRNG موجب يف كلتا احاللتني، وبذا يوضح أن ادلؤسسة □ لكنها تغطية أؤودلا الثابتة بواسطة أؤودالا الدائمة وبذا ما غلعلها تبعد عن حالة العسر ادلالر. إال أن الشركة حققت أ رأس مال عامل أقل من رأس ادلال العامل التقديري وبلغ الضلراف 2762633374 دج وبويف الواقع أمر صحي باعتبار أن وجود رأس مال عامل كبري يعين جتميد لألمول وحتمل تكلفة فرص بديلة إال أنو إالكن احلكم على التوازن ادلالر للؤسسة إال بعد حساب الاحتياج من رأس ادلال العامل.

-نالحظ أن BFR احتياج رأس ادلال العامل أيضا موجب يف كلتا احاللتني، والضلراف موجب ب1539866292 دج، وبذا يعين ان ادلؤسسة حتتاج اذل بذا ادلبغ السابق الذكر لتغطية باقي احتياجات الدورة، اما بالنسبة اذل اخزينة فهي سالبة يف كلتا احاللتني وبف الضلراف بذا يدل على ان ادلؤسسة ال تتوفر على

موجودات نقدية والـ لكنها الوفاء بالتزاماتها وعليها اللجوء اذل التسيقات البنكية (السحب على االكشوف) وبذا بسبب أن FRNG أصغر من BFR، وبالتارل االؤسسة كانت يف حالة التوازن مارل على االدى القصري ألن TN سالب، وFRNG أصغر من BFR مايعين التوازن مارل على االدى الطويل وادللوسط أيضا.

#### ب- النسب المالية لسنة 2021

##### نسب السيولة

##### • حساب نسبة السيولة العامة

نسبة السيولة العامة = الأصول االلتداولة / االخصوم االلتداولة

جدول رقم 15: حساب نسبة السيولة العامة

المبلغ	البيان
37729894508	اصول متداولة
21750337666	خصوم متداولة
1.73	نسبة السيولة العامة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على االبيانات االالية ملحق رقم 06.05).

##### التعليق:

تبني بذه النسبة 1.73 درجة تغطية الصول االلتداولة للخصوم االلتداولة وادلؤسسة تستطيع ان تسد ديونها قصرية الجل مبا انها جتاوزت االلد االدين االقدر بالواحد 1)، وبذا يظهر حكما اوليا بأن سيولة االؤسسة جيدة خالل سنة 2021.

##### • حساب نسبة السيولة المختصرة

نسبة السيولة المختصرة = (الأصول المتداولة - قيم السغالل)/الخصوم المتداولة

جدول رقم 16: حساب نسبة السيولة المختصرة 2021

المبلغ	البيان
37729894805	الوصول المتداولة
15583525039	قيم الستغالل
21750337666	الخصوم المتداولة
1.02	نسبة السيولة المختصرة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ادليزانيات ادلاية ملحق رقم 05.06).

التعليق:

من خلال اجدول توضح النسبة 1.02، ان المؤسسة يف سنة 2021 قدرة على الوفاء بالتزاماتها القصرية الأجل، بتغطيتها للخصوم المتداولة بالوصول المتداولة حى يف الستغناء عن قيم الستغالل.

• حساب نسبة السيولة الجاهزة

نسبة السيولة الجاهزة = القيم الجاهزة/خصوم متداولة

جدول رقم 17: حساب نسبة السيولة الفورية

المبلغ	البيان
1994658300	قيم جاهزة
21750337666	خصوم متداولة
0.091	السيولة الفورية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على جدول رقم 05.06).

التعليق:

من خلال اجدول تبني النسبة 0.091، على ان المؤسسة غري قدرة على تسديد ديونها قصرية الجبل بالاعتماد على النقدية وما لا تهاألن النسبة أقل من 1.

- نسب التمويل لسنة 2021

جدول رقم (18): حساب نسب التمويل لسنة 2021

البيان	العلاقة	المبلغ التقديري	المبلغ الفعلي	الانحراف
نسبة التمويل الذاتي	الموال اخلاصة/الوصول الثابتة	0.95	0.92	-0.03
نسبة التمويل الدائم	الموال الدائمة/ الوصول الثابتة	1.41	1.35	-0.06
نسبة الاستقلالية المالية	الموال اخلاصة/رلموع الديون	0.93	1.02	0.09
نسبة التمويل الخارجي	رلموع الديون/رلموع الوصول	0.52	0.50	-0.02

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانيات المالية ملحق رقم (05.06).

التعليق:

-بالنسبة للتمويل الذاتي نلاحظ ان النسبة يف كلنا احلالتني أقل من 1، اي ان المؤسسة تعتمد على اموالها اخلاصة بنسبة 92%، والاضراف بنا الفعلي اقل من التقديري الذي يعد متقاربا.

-بالنسبة اذل التمويل الدائم نلاحظ ان المؤسسة تغطي كل اوصولها الثابتة وجزء من الوصول الدلتداولة بالموال الدائمة بنسبة 135%، والاضراف بيني ان ادبلغ الفعلي اقل من التقديري، لكنهما متقاربي.

-بالنسبة لاستقلالية ادلالية فادلؤسسة تتمتع باستقلالية مالية افضل من ما كان مقدر بنسبة 9%، مايدل على

كفاءة المؤسسة يف تسديد ديونها بالاعتماد على اموالها اخلاصة.

-نلاحظ ان المؤسسة تعتمد على ادصادر اخلارجية يف دتويل نشاطها بنسبة 50% وي نسبة جيدة الهنا اقل من 75%، والاضراف بيني تقارب النسبة ادلقدرة مع الفعلية وبومايبيني كفاءة المؤسسة يف تقديرها.

- نسب المرودية

جدول رقم (19): حساب نسب المرودية لسنة 2021

البيان	العلاقة	التقديري	الفعلي	الانحراف
نسبة المرودية المالية	النتيجة الصافية/الموال اخلاصة	0.018	0.025	0.007
نسبة المرودية الاقتصادية	النتيجة الصافية/الوصول	0.009	0.012	0.003
نسبة المرودية التجارية	النتيجة الصافية/رقم العمال	0.023	0.045	0.022

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة ملحق رقم (05.06.07).

**التعليق:**

-نالحظ من خلال الجدول ان المؤسسة توقعت مردودية مالية بقيمة 18% في حني حققت نسبة فعلية بلغت 25%، وبذا راجع اذل بيكل اموال خارجية حيث تعتمد المؤسسة على نسبة كبيرة من الموال اخلاصة .

-نالحظ ان المؤسسة حققت مردودية اقتصادية فعلية اكرب من التقديرية 12%، حيث بلغ الضلراف 7% وبذا يدل على سياسة الاستثمار الدلتبعة داخل المؤسسة واليت غلب مراعاتنا لاستفادة من القدرات ادلالية لديها.

-نالحظ ان الدردودية التجارية للمؤسسة تعرب عن مدى تحقيق النتيجة الصافية باستبعاد الضرائب عن رقم العمال، حيث حققت مردودية فعلية ب45% اكرب من ماكان مقدر باضلراف 22% نذا يدل على صلاحة سياسة الاستثمار.

**نسب الربحية**

**جدول رقم (20): حساب نسب الربحية 2021**

البيان (النسبة)	العلاقة	التقديري	الفعلي	النحراف
نسبة هامش القيمة المضافة	القيمة اذلضافة/رقم العمال	0.26	0.07	-0.19
نسبة تجزئة القيمة المضافة				
-بالنسبة للمستخدمي	اعباء اذلستخدمني/القيمة اذلضافة	0.375	0.637	0.262
-بالنسبة للدولة	الضرائب والرسوم/القيمة اذلضافة	0.037	0.051	0.014
-بالنسبة للمؤسسة	امجارل فائض السغالل/القيمة اذلضافة	0.579	0.312	-0.267
ن تجزئة اجمالي فائض السغالل				
- بالنسبة للتثبيات بالنسبة للمقرضي	لصصات السالك/فائض السغالل اعباء	0.27	0.32	0.05
	مالية/امجارل فائض السغالل	0.42	1.31	0.89
بالنسبة ن، ع، قبل الضرائب	نتيجة عادية/قبل الضرائب/اء، ف، السغالل	0.17	1.19	1.02

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة ملحق رقم (07.08).

التعليق:

نفس تعليق نسب الدرودية.

2- حساب المؤشرات المالية لسنة 2022

أ- مؤشرات التوازن المالي

الجدول رقم 21: حساب مؤشرات التوازن المالي لسنة 2022

البيان	العلاقة	المبلغ التقديري	المبلغ الفعلي	النحراف
رأس المال العامل <b>FRNG</b>	أموال الدائمة- الوصول الثابتة	15979556842	15815889471	-163667371
احتياج رأس المال العامل <b>BFR</b>	(الوصول الدائرية -خزينة الوصول-) (الوصول الدائرية -خزينة الوصول)	21444421448	26935567129	5491145681
الخزينة <b>TN</b>	خزينة الوصول - خزينة الوصول	-5464864606	-11119677658	-5654813052

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ادلبيانات ادلالية اخلاصة بالؤسسة (ملحق رقم 09.10).

التعليق:

نالحظ أن رأس ادلال العامل FRNG لسنة 2022 موجب يف كلنا احلالتي، وبذا يوضح أن ادلؤسسة  
□ لكنها تغطيةً أصدولا الثابتة بواسطة أموادلا الدائمة وبذا ما غلعلها تبعد عن حالة العسر ادلالر، كما يف سنة  
2021 إال أن الشركة حققت رأس مال عامل أقل من رأس ادلال العامل التقديري وبلغ الضلراف  
163667371 دج وويف الواقع أمر صحي باعتبار أن وجود رأس مال عامل كبري يعين جتميد لأموال وحتمل  
تكلفة فرص بديلة .- احتياج

رأس ادلال العامل BFR موجب واكرب من FRNG ،اي ان ادلؤسسة غري قادرة على الوفاء  
بالتزاماتها الطويلة وادلنوسطة الجل، وTN سالب يف كلنا احلالتي ويف الضلراف نذا يعين انو إالكن للؤسسة



الوفاء بالتزاماتها القصرية الجبل ايضا، وعليو من بني احلول، على الدؤسسة اللجوء اذل القرتاض، والتنازل عن تشيئات ال تؤثر على الطاقة النتاجية للمؤسسة .

## ب- النسب المالية 2022

-حساب نسب السيولة

• نسبة السيولة العامة

حساب نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

جدول رقم(22): حساب نسبة السيولة العامة

المبلغ	البيان
43549539423	اصول متداولة
27733649952	خصوم متداولة
1.57	نسبة السيولة العامة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد ادليز انيات ادلالية ملحق رقم (09.10).

### التعليق:

من خلال اجدول نالحظ أن نسبة السيولة العامة للمؤسسة يف سنة 2022 جتاوزت اخلد الدين (1)، كما انها يف تطور تصاعدي مقارنة بسنة 2021، وبذا بيني أن سيولة الدؤسسة جيدة، يف تغطية الصول ادلتداولة للخصوم ادلتداولة.

• حساب نسبة السيولة المختصرة

نسبة السيولة ادلمختصرة = (الأصول ادلتداولة - قيم الستغالل) / اخلصوم ادلتداولة

جدول رقم (23): حساب نسبة السيولة المختصرة

المبلغ	البيان
43549539423	الوصول المتداولة
22619716775	قيم الاستغلال(مخزونات)
27733649952	الخصوم المتداولة
0.75	نسبة السيولة المختصرة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ادليزانيات ادالية ملحق رقم (09.10).

التعليق:

من خلال اجدول توضح النسبة 0.75 ان المؤسسة يف سنة 2022 قلرة على الوفاء بالتزاماتها القصرية الأجل، بتغطيتها للخصوم المتداولة بالوصول المتداولة حى يف الاستغناء عن قيم الاستغلال.

• حساب نسبة السيولة الجاهزة

جدول رقم (24): حساب نسبة السيولة الجاهزة

المبلغ	البيان
1468686970	قيم جاهزة
27733649952	خصوم متداولة
0.054	السيولة الجاهزة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ملحق رقم (09.10).

التعليق:

من خلال اجدول يتبني ان المؤسسة غري قادرة على تسديد ديونها قصرية الجبل بالاعتماد على القيم اجلايزة وما لا تائها. □

- نسب التمويل لسنة 2022

جدول رقم (25): حساب نسب التمويل لسنة 2022:

البيان	العلاقة	المبلغ التقديري	المبلغ الفعلي	الانحراف
نسبة التمويل الذاتي	الموال اخلاصة/الوصول الثابتة	0.92	0.99	0.07
نسبة التمويل الدائم	الموال الدائمة/ الوصول الثابتة	1.35	1.37	0.02
نسبة السفالية المالية	الموال اخلاصة/رلموع الديون	1.02	0.98	-0.04
نسبة التمويل الخارجي	رلموع الديون/رلموع الوصول	0.495	0.504	0.009

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ادليزانيات ادلالية ملحق رقم (09.10).

التعليق:

-بالنسبة للتمويل الذاتي نالحظ ان النسبة يف كلنا احلالتني أقل من 1، اي ان الدلؤسسة تعتمد على اموادلا اخلاصة بنسبة 99%، والضرلاف بنا الفعلي اكرب من التقديري الذي يعد متقاربا.

-بالنسبة اذل التمويل الدائم نالحظ ان الدلؤسسة تغطي كل اصودلا الثابتة وجزء من الوصول ادلتداوله بالموال الدائمة بنسبة 137%، والضرلاف يبني ان الدبلغ الفعلي اكرب من التقديري، لكنهما متقاربني.

بالنسبة لالسفالية ادلالية فادلؤسسة تتمتع باسفالية مالية اقل من ما كان مقرر بنسبة كفاءة الدلؤسسة يف تسديد ديونها بالاعتماد على أموادلا اخلاصة.

-نالحظ ان الدلؤسسة تعتمد على ادلصادر اخلارجية يف دنويل نشاطها بنسبة 50.4% وي نسبة جيدة الهنا اقل من 75%، والضرلاف يبني تقارب النسبة ادلقدره مع الفعلية وبوماليني كفاءة الدلؤسسة يف تقديراتها.

- نسب المرودية

جدول رقم(26): حساب نسب المرودية لسنة 2022

البيان	العلاقة	التقديري	الفعلي	الانحراف
نسبة المرودية المالية	النتيجةالصافية /الموال اخلاصة	0.025	0.015	-0.01
نسبة المرودية الاقتصادية	النتيجةالصافية /الوصول	0.018	0.007	-0.011
نسبة المرودية التجارية	النتيجة الصافية /رقم العمال	0.045	0.021	-0.024

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة ملحق رقم(09.10.11).

### التعليق:

-نالحظ من خلال اجدول ان ادلؤسسة توقعت مردودية مالية بقيمة 25% يف حني حققت نسبة فعلية اقل بلغت 18%، وبذا راجع اذل بيكل الموال اخلارجية، حيث تعتمد ادلؤسسة على نسبة كبرية من الموال اخلاصة لكن غلب مراجعة سياستها ادلالية.

-نالحظ ان ادلؤسسة حققت مردودية اقتصادية فعلية اقل من التقديرية 7%، حيث بلغ الضلراف 11% وبذا يدل علعدم كفاءة الشركة يف استخدام مواردا نذه السنة .

-نالحظ ان الدرودية التجارية للؤسسة تعرب عن مدى تحقيق النتيجة الصافية باستبعاد الضرائب عن رقم العمال، حيث حققت مردودية فعلية ب21% اقل من ماكان مقدر باضلراف 24% بذا يدل على فعالية يف سياسة الاستثمار.

### نسب الربحية

#### جدول رقم 27: حساب نسب الربحية 2022

البيان	العلاقة	التقديري	الفعلي	الانحراف
نسبة هامش القيمة المضافة	القيمة ادلضافة/رقم العمال	0.07	0.29	0.22
نسبة تجزئة القيمة المضافة				
-بالنسبة للمستخدمين	اعباء ادلستخدمين/القيمة ادلضافة	0.637	0.69	0.053
-بالنسبة للدولة	الضرائب والرسم/القيمة ادلضافة	0.051	0.012	-0.039
-بالنسبة للؤسسة	امجارل فائض الاستغالل /القيمة ادلضافة	0.312	0.588	0.276
نسبة تجزئة اجمالي فائض الاستغالل				
بالنسبة للشينات -بالنسبة	سلصصات الشالك/فائض الاستغالل اعباء	0.32	0.03	-0.29
للمرضي	مالية/امجارل فائض الاستغالل نتيجة عادية قبل	1.31	0.52	-0.79
-بالنسبة ن، ع، قبل الضرائب	الضرائب/ا-ف-الاستغالل	1.19	0.18	-1.01

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المالية للؤسسة ملحق رقم 11.12).

### التعليق:

نفس تعليق نسب الدرودية.

### 3- حساب المؤشرات المالية لسنة 2023

#### أ- مؤشرات التوازن المالي 2023

#### الجدول رقم 28: حساب مؤشرات التوازن المالي لسنة 2023

البيان	العلاقة	المبلغ التقديري	المبلغ الفعلي	التحريف
رأس المال العامل FRNG	رأس المال الدائمة - الوصول الثابتة	15815889741	14359172837	-1456716904
احتياج رأس المعامل BFR	(الوصول المتداولة - خزينة الوصول -) (اخلاصوم المتداولة - خزينة اخلاصوم)	26935567129	22153558320	-4782008809
الخزينة TN	خزينة الوصول - خزينة اخلاصوم	-11119677658	-7794385528	3325292130

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم ادلالية اخلاصة بادلؤسسة) ملحق رقم 13.14.

#### التعليق:

- نلاحظ أن رأس ادلال العامل FRNG لسنة 2023 موجب يف كلتا احلالنتي، وبذا يوضح أن ادلؤسسة  
□ لكنها تغطية أصولا الثابتة بواسطة أموالا الدائمة وبذا ما غلعلها نبعد عن حالة العسر ادلال، كما يف سنة  
2022 و2021، إال أن الشركة حققت رأس مال عامل أقل من رأس ادلال العامل التقديري وبلغ الضلراف  
1456716904 دج وبوبف الواقع أمر صحي باعتبار أن وجود رأس مال عامل كبري بين جتميد لأموال  
وحتمل تكلفة فرص بديلة. وبعد النظر في الاحتياج من ادلال العامل BFR يف كلتا احلالنتي موجب، ومبلغ  
رأس

الضلراف كان سالبا وأقل من اضلراف FRNG، وبذا يعين ان ادلؤسسة تستطيع الوفاء بالتزاماتها القصيرية الجل

(اصول متداولة)، اما اخزينة TN فظهرت سالبة يف كلتا احلالنتي واضلرافها موجب شلا يعين انها تتوفر على نقديات  
دونتها من الوفاء بالتزاماتها يف آجاذلا على ادلى القصيري.

#### ب- النسب المالية -

حساب نسبة السيولة العامة

• نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

جدول رقم (29): حساب نسبة السيولة العامة

المبلغ	البيان
38976802551	اصول متداولة
24617629714	خصوم متداولة
1.58	نسبة السيولة العامة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ادليزانيات ادلاية ملحق رقم (13.14).

التعليق:

من خلال اجدول نالحظ أن نسبة السيولة العامة للمؤسسة يف سنة 2023 تجاوزت احد الدين (1)، كما انها يف تطور تصاعدي مقارنة بسنة 2021 و 2022، وبذا بيني أن سيولة المؤسسة جيدة ولكن تغطية الوصول للخصوم (الدلتاولة) والوفاء بالتزاماتها على المدى القصري.

• حساب نسبة السيولة المختصرة

نسبة السيولة المختصرة = (الاصول المتداولة - قيم الستغالل)/الخصوم المتداولة

جدول رقم (30): حساب نسبة السيولة المختصرة

المبلغ	البيان
38976802551	الاصول المتداولة
17897605733	قيم الستغالل
24617629714	الخصوم المتداولة
0.86	نسبة السيولة المختصرة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة ملحق رقم (13.14).

التعليق:

من خلال اجدول توضح النسبة 0.86 ان المؤسسة يف سنة 2023 قادرة على الوفاء بالتزاماتها القصرية الاجل، بتغطيتها للخصوم الدلتاولة بالاصول الدلتاولة حى يف الستغناء عن قيم الستغالل.

• حساب نسبة السيولة الجاهزة

نسبة السيولة السريعة (الجاهزة) = القيم الجاهزة/خصوم متداولة

جدول رقم (31): حساب نسبة السيولة الفورية

المبلغ	البيان
3025602038	قيم جاهزة
24617629714	خصوم متداولة
0.123	السيولة الجاهزة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على جدول رقم (13.14).

التعليق:

من خلال اجدول توضح النسبة 0.123، ان المؤسسة يف سنة 2023 غري قادرة على الوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل، بتغطيتها للخصوم المتداولة بالاعتماد على النقديات فقط.

- نسب التمويل لسنة 2023

جدول رقم (32): حساب نسب التمويل لسنة 2023:

البيان	العلاقة	المبلغ التقديري	المبلغ الفعلي	التحرف
نسبة التمويل الذاتي	الموال اخلاصة/الوصول الثابتة	0.993	0.994	0.001
نسبة التمويل الدائم	الموال الدائمة/ الوصول الثابتة	1.37	1.32	-0.05
نسبة الاستقلالية المالية	الموال اخلاصة/لموع الديون	0.98	1.15	0.17
نسبة التمويل الخارجي	لموع الديون/لموع الوصول	0.504	0.466	-0.038

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ادليزانيات ادلالية ملحق رقم (13.14).

التعليق:

-بالنسبة للتمويل الذاتي نالحظ ان النسبة يف كلتا احالاتنا أقل من 1، اي ان المؤسسة تعتمد على اموالها اخلاصة بنسبة 99%، والضراف ننا الفعليا اكر ب من التقديري الذي يعد متقاربا جدا بالضراف 0.001.

- بالنسبة اذل التمويل الدائم نالحظ ان الدلؤسسة تغطي كل اصولها الثابتة وجزء من الوصول ادلتداولة بالموال

الدائمة بنسبة 132%، والضرلاف يبني ان ادبلغ الفعلي اقل من التقديري، لكنهما متقاربي.

- بالنسبة لالستقلالية ادلالية فادلؤسسة تتمتع باستقلالية مالية افضل من ماكان مقدر بنسبة فعلية 17%، مايدل

على كفاءة الدلؤسسة يف تسديد ديونها بالاعتماد على اموادلا اخلاصة.

- نالحظ ان الدلؤسسة تعتمد على الالصادر اخلارجية يف دنوبل نشاطها بنسبة 46% وي نسبة جيدة الهنا اقل من

75%، والضرلاف سالب لكنو يبني تقارب النسبة ادلقدرة مع الفعلية وبومايني كفاءة الدلؤسسة يف تقديراتها.

- نسب المردودية

### جدول رقم 33: حساب نسب المردودية لسنة 2023

البيان	العلاقة	التقديري	الفعلي	التحرف
نسبة المردودية المالية	النتيجة الصافية/الموال اخلاصة	0.015	0.049	0.034
نسبة المردودية الاقتصادية	النتيجة الصافية/الوصول	0.007	0.026	0.019
نسبة المردودية التجارية	النتيجة الصافية/رقم العمال	0.021	0.033	0.012

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة ملحق رقم 13.14.15).

### التعليق:

- نالحظ من خلال اجدول ان ادلؤسسة توقعت مردودية مالية بقيمة 1.5% يف حني حققت نسبة فعلية بلغت

4.9%، وبذا راجع اذل بيكل اموال خارجية حيث تعتمد الدلؤسسة على نسبة كبرية من الموال اخلاصة.

- نالحظ ان ادلؤسسة حققت مردودية اقتصادية فعلية اكرب من التقديرية 2.6%، حيث بلغ الضرلاف 1.9%

وبذا يدل على سياسة الاستثمار ادلتبعة داخل الدلؤسسة والبيت غلب مراعاتها لالستفادة من القدرات ادلالية لديها.

- نالحظ ان الدلردودية التجارية للمؤسسة تعرب عن مدى تحقيق النتيجة الصافية باستبعاد الضرائب عن رقم

العمال، حيث حققت مردودية فعلية ب3.3% اكرب من ماكان مقدر باضرلاف 2.1% نذا يدل على صلاحة

سياسة الاستثمار للمؤسسة .

نسب الربحية



جدول رقم 34: حساب نسب الربحية 2023

البيان	العلاقة	التقديري	الفعلي	الانحراف
نسبة هامش القيمة المضافة	القيمة المضافة/رقم العمال	0.29	0.19	-0.1
نسبة تجزئة القيمة المضافة				
- بالنسبة للمستخدمين	اعباء المستخدمين/القيمة المضافة	0.69	0.31	-0.38
- بالنسبة للدولة	الضرائب والرسوم/القيمة المضافة	0.012	0.01	-0.002
- بالنسبة للمؤسسة	امجارل فائض السغلال /القيمة المضافة	0.588	0.684	0.096
نسبة تجزئة اجمالي فائض السغلال				
- بالنسبة للشباب	سلفصات التالك/فائض السغلال	0.03	0.004	-0.026
- بالنسبة للمقرضين	اعباء مالية/امجارل فائض السغلال	0.52	0.39	-0.13
	نتيجة عادية قبل الضرائب/الف-السغلال	0.18	0.29	0.11

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة ملحق رقم (15.16).

التعليق: نفس تعليق الدرودية.

ثانيا: تقييم الداء المالي على المدى الطويل

1- مؤشرات التوازن المالي: سنقوم بالاعتماد على مؤشرات التوازن ادالارل خلال فترة الدراسة والدفارنة بينها كما هو موضح يف اجدول الدوارل:

الجدول رقم 35: المقارنة بين نتائج مؤشرات التوازن المالي للسنوات الثالثة الوحدة: دج

البيان	2021	2022	2023
FRNG	-2762633374	-163667371	-1456716904
BFR	1539866292	5491145681	-4782008809
TN	-4302499667	-5654813052	3325292130

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على جدول رقم (14.21.28).

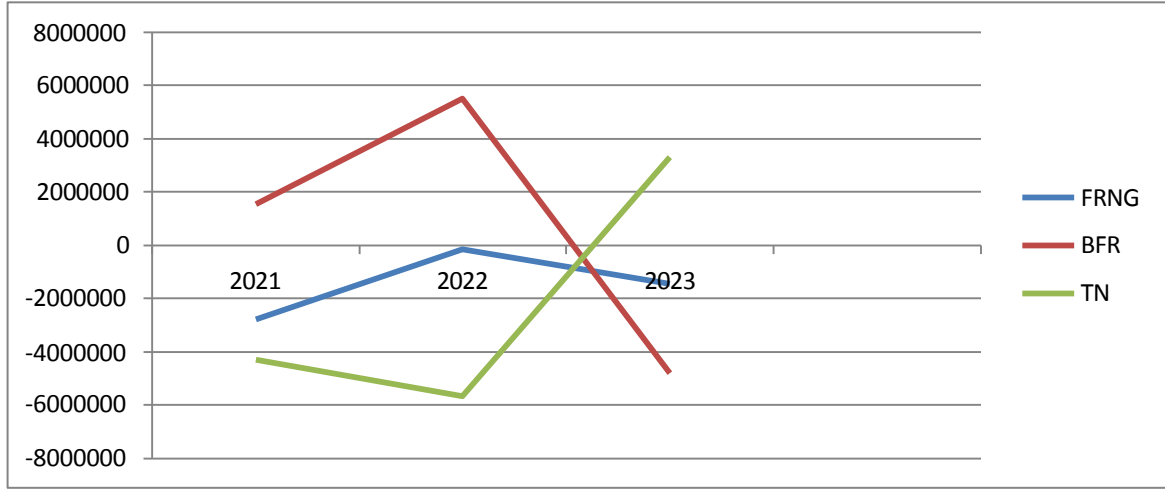
التعليق:

دلالحظ من خلال اجدول والنتائج اذلسجلة الضلرافات الأداء للسنوات الثالثة 2021-2022-2023 صلا أن قيمة الضلرافات سلتلفة حيث انها ارتفعت يف 2022 مقارنة بسنة 2021 مث اطلقت يف 2023 يف رأس

## الفصل الثاني: مساهمة الموازنة التقديرية في عملية اتخاذ القرار على مستوى مؤسسة كوندور الكترونيكس

ادلال العامل FRNG، لذلك يبيّن تقييم الأداء بـ ادلدى الطويل ذلاتو الشركة حسب ناتو الؤشرات بغري اجليد، ايضا بالنسبة الحتياج رأس ادلال العامل BFR اطلفض يف القيمة سنة 2023 بعد الزيادة يف 2022 مقارنة بسنة 2021، اما بالنسبة للخزينة TN فهي عكس التفسيرين السابقين والشكل اللوارل يبيّن تطور الضلراف على ادلدى ادلتوسط (3 سنوات):

الشكل رقم 10: منحني بياني يوضح تطور انحراف مؤشرات التوازن المالي خلال 3 سنوات الوحدة: 1000 دج



المصدر: من اعداد الطالبين بالعمتاد على جدول رقم 35).

### 2- النسب المالية

أ- المقارنة بين نسب السيولة

الجدول رقم 36: المقارنة بين نسب السيولة للسنوات الثالثة

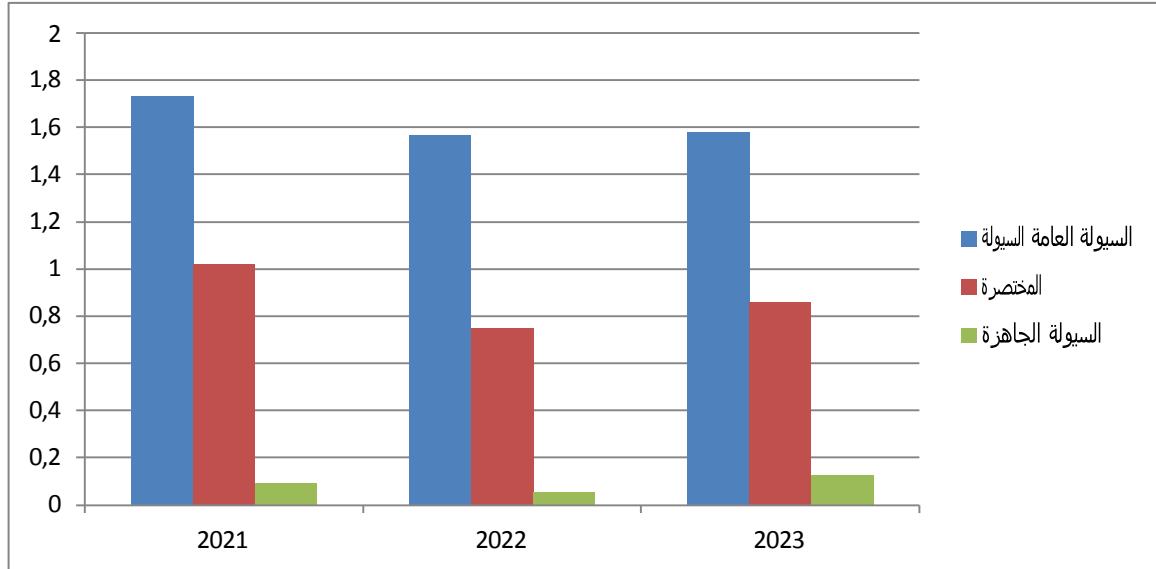
البيان	2021	2022	2023
نسبة السيولة العامة	1.73	1.57	1.58
نسبة السيولة المختصرة	1.02	0.75	0.86
نسبة السيولة الفورية	0.091	0.054	0.123

المصدر: من اعداد الطالبين بالعمتاد على جدول رقم 15.16.17.22.23.24.29.30.31).

### التعليق:

نالحظ ان النسب الثالثة متقاربة، حيث انها تتخفص يف 2022 مث ترتفع يف 2023، هذا يدل على ان الؤسسة تواجه صعوبات يف دتويل اخلصوم ادلتتواله بالسيولة البت لديها.

الشكل رقم 11: اعمدة بيانية توضح تطور السيولة خلال الثالث سنوات



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على جدول رقم (36).

ب-نسب التمويل

جدول رقم 37: مقارنة بين نسب التمويل للسنوات الثالثة

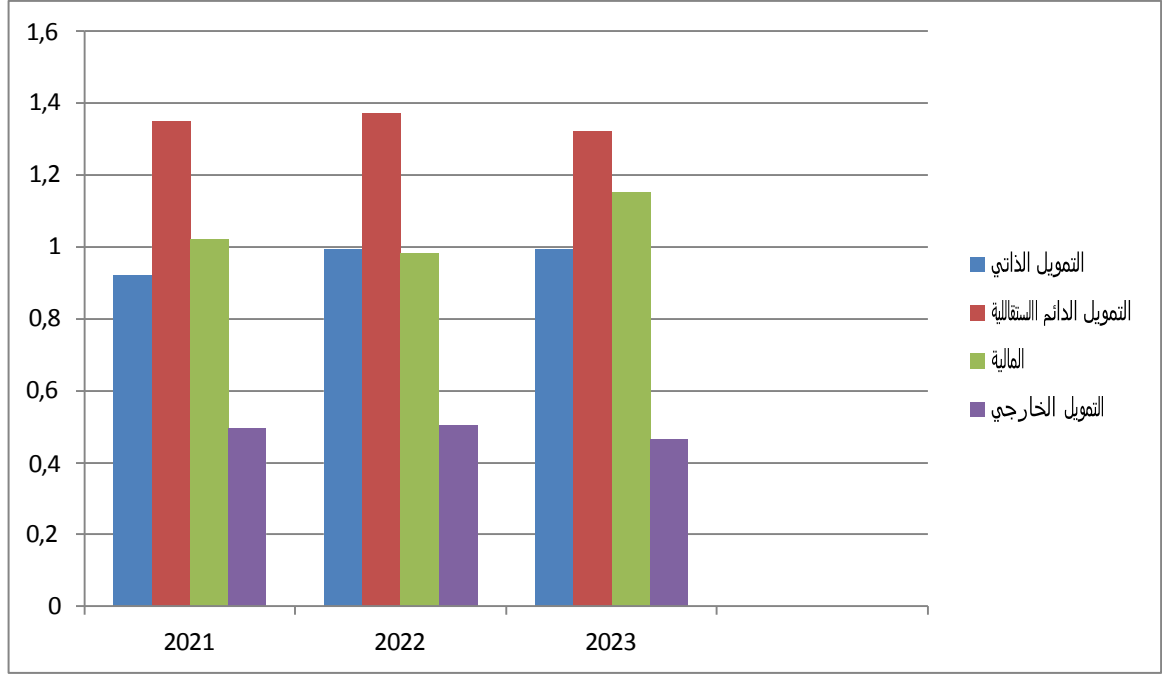
البيان	2023	2022	2021
التمويل الذاتي	0.994	0.99	0.92
التمويل الدائم	1.32	1.37	1.35
الاستقلالية المالية	1.15	0.98	1.02
التمويل الخارجي	0.466	0.504	0.495

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على جدول رقم (18.25.32).

التعليق:

نلاحظ ان الضلرافات باتت متقاربة نذا يدل على عدم قيام المؤسسة بتصححات ناجعة.

الشكل رقم 12: اعمدة بيانية تمثل تطور نسب التمويل خلال 3 سنوات



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على جدول رقم 37).

### ج-نسب المردودية

جدول رقم 38: مقارنة بين نسب المردودية خلال 3 سنوات

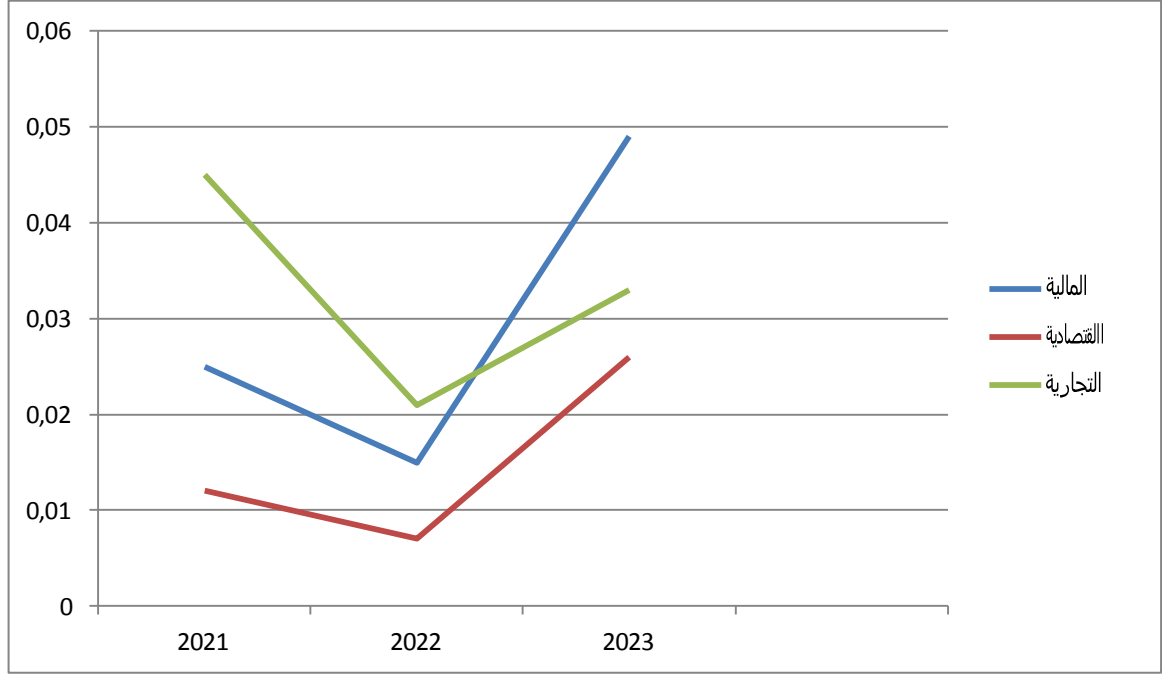
المردودية	2023	2022	2021
المالية	0.049	0.015	0.025
الاقتصادية	0.026	0.007	0.012
التجارية	0.033	0.021	0.045

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على جدول رقم 19.26.33).

### التعليق:

تبقى المردودية متقاربة على المدى الطويل شلا يدل على عدم قيام المؤسسة باجراءات تصحيحية.

الشكل رقم 13: منحنى بياني يمثل تطور نسب المردودية خلال 3 سنوات



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على جدول رقم 38).

د-نسب الربحية

جدول رقم 39: مقارنة بين نسب الربحية خلال السنوات الثلاثة

البيان	2023	2022	2021
القيمة المضافة	0.19	0.29	0.07
تجزئة القيمة المضافة			
بالنسبة للمستخدمين	0.31	0.69	0.637
بالنسبة للدولة	0.01	0.012	0.051
بالنسبة للمؤسسة	0.684	0.588	0.312
تجزئة اجمالي فائض الاستغلال			
بالنسبة للشباب	0.004	0.03	0.32
بالنسبة للمقرضين	0.39	0.52	1.31
بالنسبة للنتيجة العادية قبل الضرائب	0.29	0.18	1.19

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على جدول رقم 20.27.34).

التعليق:

نفس التعليقات السابقة، تبقى الدلوشرات متقاربة، هذا يعني ان المؤسسة دل تقم باجراءات تصحيحية.

ثالثا: دراسة تطور مؤشرات التوازن المالي للمؤسسة

جدول رقم(40): يمثل مدى تطور مؤشرات التوازن المالي خلال سنتي 2021-2022

التطور	2022	2021	البيان
+2598966003	-163667371	-2762633374	<b>FRNG</b>
+9908720611	5491145681	1539866292	<b>BFR</b>
-1352313385	-5654813052	-4302499667	<b>TN</b>

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على جدول رقم (35).

جدول رقم (41): يمثل مدى تطور مؤشرات التوازن المالي خلال سنتي 2022-2023

التطور	2023	2022	البيان
-1293049533	-1456716904	163667371	<b>FRNG</b>
		-	
-10273154490	-4782008809	549114568	<b>BFR</b>
		1	
+8980105182	3325292130	565481305	<b>TN</b>
		-2	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على جدول رقم(35).

التعليق:

من اجداول رقم (40) نالحظ من خلال التطور خلال السنتي 2021-2022 ارتفاع مبلغ اطلقت وبذا غري اغلايب للمؤسسة، لأن ارتفاع **BFR** يعني ان المؤسسة **FRNG** و **BFR** و **TN** سيصعب عليها تغطية الوصول ادلتاولة ب**FRNG**،شلا أثر يف اطلاق مبلغ النقديت اليت يف اخزينة **TN**. ولكن يف السنة ادلوالية 2023،قامت المؤسسة بتصحيحات سليمة وفق مظهر يف اجداول رقم41

حيث اطلبض مبلغ BFR يبلغ 10273154490 برغم من اطفافض FRNG مبلغ اقل من BFR،مكن ذلك ادلؤسسة من تغطية التثبيات وجزء من الصول الدلتداولة،وبوعرب على ارتياح وقدره ادلؤسسة على الوفاء بالتزاماتها على الدلى الطويل وادلتوسط والقصري، وبومايفسر التطور الغلاب يف اخلزينة TN.

## خالصة :

تعتبر مؤسسة كوندور زلل الدراسة ذات اعلية وقيمة مضافة لولاية برج بوعريريج خاصة وعلى ادلستوى الوطن عامة، بالنظر اذل انواع ادلنتجات اليت تنتجها، حيث تعتبر من اكرب ادلؤسسات على ادلستوى الوطن، من خلال توفري منتجات باجلودة والكميات ادلطلوبة لتغطية احتياجات الزبائن.

من خلال ما تطرقنا اليو يف نذا الفصل يف حثليل اضلرافات سلئف انشطئها، وتقييم الداء ادلالرل للمؤسسة الاقتصادية كوندور، لكن القول ان ادلوازنة التقديرية اصبحت ضرورية الكئشاف نقاط الضعف وتصحيحها يف وقتها، وتعزير نقاط القوة، وعلى ادلؤسسة بذل ادلزيد من اجلهد لتدارك الضلرافات وحنقيق اداء مستقبلي افضل، حيث من ما وصلنا اليو من نتائج يف الفصل بيني ان ادلؤسسة يغيب لديها الاجراءات التصحيحية عرب تطور السنوات.



الخاتمة

نظرا أهمية ادلوازنة التقديرية يف ادلؤسسة فهي تسعى اىل إيجاد سبل لتحقيق الكفاءة والفعالية ، ويتمثل الدور الذي تؤديه ادلوازنة التقديرية يف ترشيد قرارات الدارة لتحقيق أهدافها وكذا زيادة فعالية التصالت بني ادلستويات الدارية ادلختلفة من خال الدور التنسيقي الذي تؤديه ادلوازنة التقديرية لتحقيق النسجـا بني خمتلف وطائف ادلؤسسة ، ولضماف جناح ادلوازنة التقديرية جيب اشرا كافة العاملني يف عمليات اعداد ادلوازنة والذين ذلم تأري يف جناح خطة ادلوازنة، وذلك بالضافة اىل ضرورة قيا بالبحوث الكافية بدراسة السو والتنبؤ بادليعات واليت من شأنها أف تساهم يف زيادة فعالية ادلوازنة والتقليل من احترافاتها. ويتمثل دور ادلوازنة التقديرية يف اختاذ القرارات يف الأخذ بعني العتبار النتائج الفعلية احمققة من جراء تطبيق ادلوازنة التقديرية وذلك من خال حتليلها لالستفادة منها يف حتسني السياسات واخلطط فبالتايل زيادة فعالية الوظائف والدوريات. وقصد العتماد على ادلوازنة التقديرية يف اختاذ القرارات جيب مراعاة التكامل بني عمليات التخطيط والرقابة عن طريق ادلوازنة، هذا بالضافة اىل تطوير أنظمة البيانات وادلعلومات ادلستخدمة يف عملية التنبؤ مع ضرورة أف تعكس ادلوزنات التقديرية أنشطة وبرامج ادلؤسسة وف حدود امكانياتها ادلادية والبشرية، كما جيب القيا بالرقابة الدورية على ادلوزنات التقديرية قصد التمكن من معالجة احترافاتها يف الوقت ادلناسب لتفادي تفاقمها وتكرارها مستقبال وهذا ما حيقق اختاذ القرارات الصحيحة.

#### 1-نتائج الدراسة:

من خال دراستنا لفاعلية ادلوازنة التقديرية دورها يف اختاذ القرارات، ومعالجة جوانب حيثيات هذا ادلوضوع، مع التعرّيج على واقع هذا احلا على إحدى ادلؤسسات اجلزائية، وبعد ربط النتائج بالفرضيات من أجل

الجابة على الإشكالية ادلطرحة سابقا وادلتمثلة يف ماهودور ادلوازنة التقديرية يف اختاذ القرار يف ادلؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة كوندور ؟ وكذا لالجابة على التساؤالت الفرعية توصلنا اىل النتائج التالية : تعتبر ادلوازنة التقديرية

أداة اليت تسمح للمؤسسة بالسيطرة على تكاليفها حتقيق أهدافها كما تسمح عملية الرقابة

عن طريق ادلوازنة من متابعة تنفيذ الأنشطة واخلطط للمؤسسة وحتديد احترافاتها.

-تعتبر ادلوازنة التقديرية أداة من الأدوات احملاسية اليت تساعد ادلؤسسة يف ممارسة وظائفها ادلختلفة الرقابة، التخطيط، التوجيه التنظيم.

-أف ادلوازنة التقديرية تعابن من عدد استعما طرق علمية وأساليب احصائية ورياضية اقتصادية حديثة للوصول اىل تقديرات أكثر دقة.

-إف أهم خطوات ادلوازنة التقديرية يف دراسة إحنرافات حنلها تفسري أسبابها البحث عن الجراءات التصحيحية عليها هي نفسها مراحل خطوات اتخاذ القرار حيث تعد مرحلة تفسيرياحنرافات والبحث عن احللو هي تعبيري عن حللو ادلؤسسة.

-تعد العملية التسييرية العملية احلوية يف ادلؤسسة حيث هتد إبل حنقيق إلسنغال الأمثل دلوارد ادلؤسسة، نظرا لعامل ادنافسة أصبحت ادلؤسسات ادلعاصرة تبحث عن أساليب اليت دتكنها من البقاء والستمرارية يف السو لذي تسعى يف حنقيق الرشد يف اخناذ قرارها و تعد ادلوازنة التقديرية احدي الوسائل ادلستعملة يف اخناذ القرارات.

### 2-اختبار صحة الفرضيات:

-الفرضية الولي: عالقة ادلوازنة التقديرية مع اخناذ القرار عالقة تداخل وتكامل ،صحيحة.

-الفرضية الثانية: نظا الرقابة الفقا لن يتحقق بأي حا من ألحواف دوف وجود ادلوازات التقديرية ، صحيحة.

-الفرضية الثالثة: خطأ، بناء على السنوات الثالثة يف دراستنا مل تساهم ادلوازنة يف اكتشأ الخطاء وتصحيحها

باننظا. يف مؤسسه كوندور، السباب اقتصادية وصحية (مرحلة الكوفيد) مست الاقتصاد الوطن بشكل عا..

### 3-القتراحات:

- ضرورة الهمتا. بادلوازنة التقديرية يف اجلزائر من خاك العمل بل إرساء معاري إجراءات ذلا. - ضرورة وجود قسم

مستقل للموازنة التقديرية يف ادلؤسسة حيث يشتر عمليات إعداد وتنسيق وتنفيذ ادلوازات، مع

العمل على تفعيل دور هذا القسم ذلك باستخدا. الأساليب العلمية احديثة يف التنبؤ ، إعداد تنفيذ ادلوازات.

- ضرورة إشرا العاملني يف عمليات إعداد ادلوازات التقديرية بصفتهم ادلسؤلوني عن تنفيذها، هذا ما يؤدي إبل

زيادة فعالية ادلوازنة التقديرية.

-إجراء دورات تكوينية تدريبية للمسؤلوني والعما حو ادلوازنة التقديرية، كيفية إعدادها وتصميمها، أثرها على

مستقبل ادلؤسسة.

-تشجيع البحث الدراسة يف رلا ادلوازات التقديرية تقنيات التسييري لتمكني ادلؤسسة من اختيار البدائل الأفضل.

- الهمتا. بتحليل نتائج ادلوازات التقديرية يف ادلؤسسة للكشف عن الأسباب احقيقية ادلؤدية ليها، العمل على

معالجتها واخناذ الجراءات التصحيحية، مع العمل على نقادها استقبال وذلك قصد حنقيق الرشادة يف اخناذ القرارات.

### 4-آفاق الدراسة:

رغم اثناء اجملهودات ادلبذولة من أجل اثناء هذا البحث ال انه من الطبيعي اف تكوف هتأ عدة نقائص ، وذلك راجع انل كوف موضوع ادلوازنة التقديرية ضروري يف ادلؤسسات القتصادية من أجل بلوغ اهم الهدأ ادلسطرة للمنظمة ، وهذا يبقي اجملأ مفتوح اما حبو ودراسات جديدة كالتابل:

-اثر ادلوازنة التقديرية يف حتقيق اهتأ ادلؤسسة.

-اثر نظا ادلعلوماتية على تفعيل دور ادلوازنة التقديرية يف ادلؤسسة.

يف اخلتا. نرجو اف نكوف اجنزنا هذا البحث ادلتواضع وفقا دلنهجية البحث العلمي ،واهلل ويل التوفيق.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أ-الكتب:

- أبو قحف عبد السالم ، أساسيات التنظيم و الدارة، الدار اجلامعية اجلدبية، السكندرية، 2003.
- السعايدة فيصل مجيل ،احملاسة الدارية لنظم الالعلومات احملاسية،الطبعة الولى،دار الالسرية للنشر،عمان،2009.
- الالزوى اااى ، إالارة ااااا القرار الالارى ، الطبعة الولى، دار كنوز الالرفة للنشر والالزى، عمان، 2006.
- الفضل مؤبب عب الالنى ، الالاع بف ااااا القرار الالارية، الطبعة الولى، إااا للنشر والالزى، عمان، 2009..
- النصور كاسر نصر ، "نظرية القرار الالارية" ،مفابم و طرااق كابية، دار مكنبة اامد للنشر و الالزى، ط1، عمان، الالرن، 2000.
- الالوارى سبب اامم ، الالارة والالصول والالسس العلمبة، هنضة مصر، القابرة، 1973.
- بن ااباور عب الالزى صااا ،اصول ومبائى الالارة العامة، دار العلم والالقااة للنشر والالزى،2000.
- عب الالل سعبب سهبلة ، االلبب بف الالالب الكاببة و اابوا الالاباب ، الطبعة الولى ، دار اامد للنشر و الالزى ، عمان،2007.
- فركوس اامم ،الالوازناا الالابرببة اااة فعالة للالسررى، ابوان الالطوبعاا اجلامببة،الابزائر،2003.
- فركوس اامم،الالوازناا الالابرببة اااة فعالة للالسررى،ابوان الالطوبعاا اجلامببة،بن عكنون ابزائر،2001.
- كاظم اامو اااى ، موسى سائلة اللوزى، مبائى إالارة الالعمال، الطبعة الولى، إااا للنشر والالزى، عمان، 2008.
- زامل أامم ،احملاسة الالارية مع اااببباا بااااا الال،الابزء الولى،معهد الالارة العامة،الرباض،2000.
- أامم أمال ،طعمة، ااااا القرار و السلوك القبابب بربابم ابرببب، ابوان للابعاة والنشر والالزى، عمان، 2010.

## قائمة المراجع

رضوان خان، كحالة جربائيل، احملاسة الداربية، مدخل حماسبة الدلسؤولية وتقييم الداء، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 1997.

لعويسات مجال الدين، الدارة و عملية اخناذ القرار، دار بومو للطباعة والنشر، الجزائر، 2005.

حمند سامي واخرون، الدلدخل احدث يف اعداد واستخدام الدلوانات، الدار اجلامعية للطباعة والنشر والتوزيع، السكندرية، 2004.

نور أمحد، احملاسة الداربية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بربوت، 1984.

بوحنا آل آدم، صال الرزق، "احملاسة الداربية و السياسات الدلعاصرة"، مكتبة احلامد للنشر و التوزيع، ط2، عمان، الرذن، 2006.

### ب- البحوث الجامعية:

- بابت اميان صفار ، الدلوانة التقديرية يف ترشيد القرارات ادلالية، مذكرة السكتمال متطلبات لنيل شهادة ادلاسرث اكايمي يف علوم ادلالية و احملاسة، خنصص مالية الدلؤسسة، جامعة حيي فارس ادلدية، 2019-2020.

- عليان زيد حممد موسى ، مدى امهية استخدام الدلوانات التقديرية يف التخطيط والرقابة وتقومي الداء، مذكرة مكملة لنيل شهادة ادلاجستري يف احملاسة، جامعة الشرق الوسط، الرذن، 2009.

- احلميضي عبد العزيز حممد ، عملية صنع القرار وعالقنو بالرضا الوظيفي، مذكرة مقيدة اسكتمال دنلطلبات احصول على درجة ادلاجستري يف العلوم المنية، جامعة نايبو العادلية للعلوم المنية، السعودية، 2007.

- شلح فؤاد حممد حممود ، "مدى امكانية تطبيق الدلوانة الصفرية يف بلديات قطاع غزة-دراسة تطبيقية على بلدية غزة"، رسالة ماجستري، خنصص احملاسة و التمويل، كلية التجارة، اجلامعة السالمية، غزة، فلسطين، 2009.

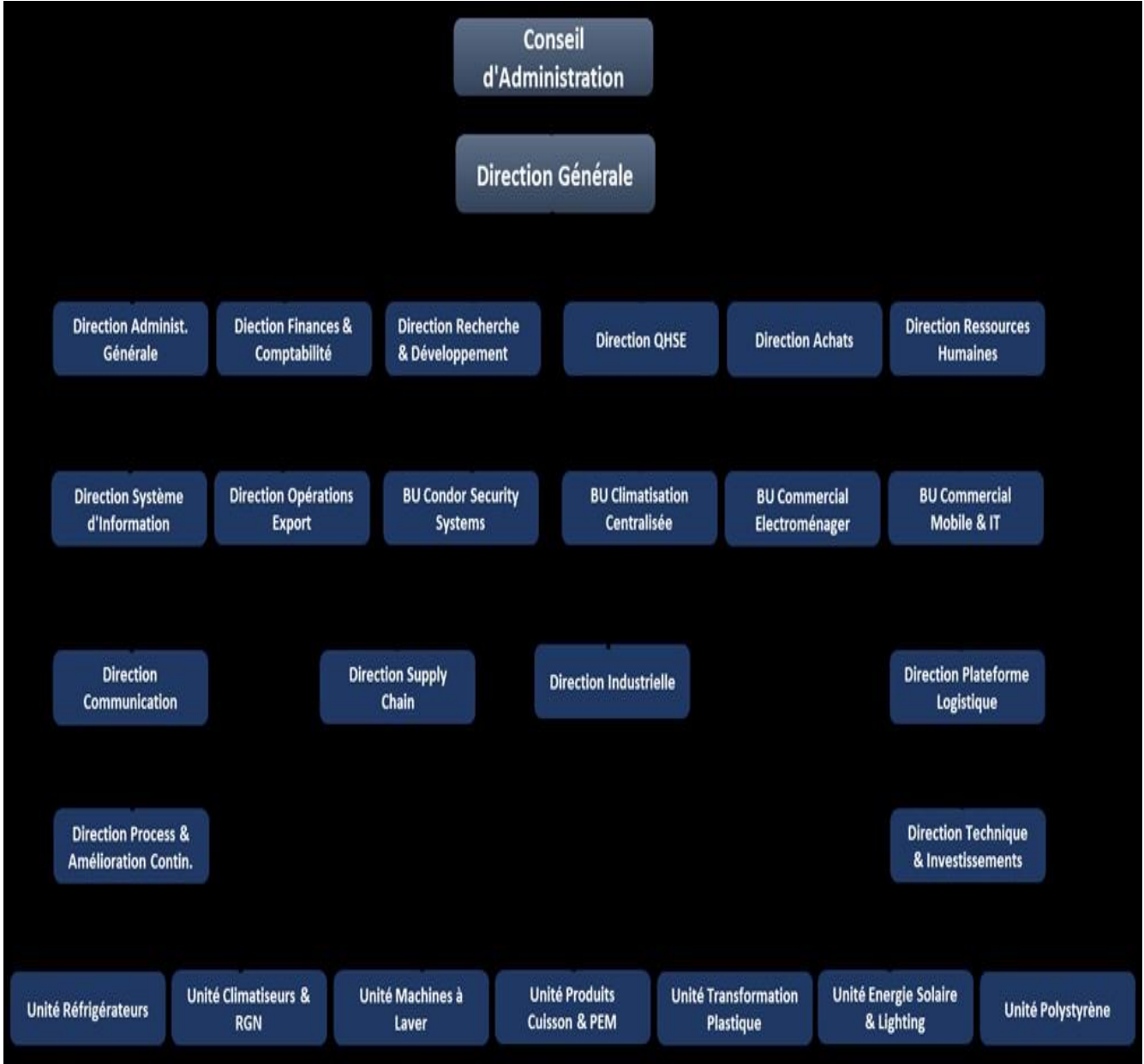
- السقا ميسون سليم ، اثر ضغوط العمل على عملية اخناذ القرارات، مذكرة مقيدة اسكتمال لنيل شهادة ادلاجستري، اجلامعة السالمية، غزة، 2009.

- حيباوي نعيمة ، ادوات مراقبة التسيري بني النظرية والتطبيق، اطروحة مقيدة لنيل شهادة الدكتوراه، يف العلوم الاقتصادية، جامعة احلاج خلضر، باتنة، 2009.

المالحق



الملحق رقم 10: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



الملحق رقم 10: الميزانية التشغيلية 0100

CONDOR ELECTRONICS SPA				
ANNEE : 2021				
TABLEAU RECAP. DE LA PRODUCTION NETTE			VALEUR : DA	QTE : UNITE
PRODUITS	PREVISION		REALISATIONS	
	QTE	VALEUR	QTE	VALEUR
CONGELATEURS:	32 340	661 675 691	46 812,00	855 672 791,88
REFRIGERATEURS/ DISTRIBUTEUR	91 266	2 541 428 351	166 020,00	5 813 156 257,08
CLIMATISEURS	0	0	30 480,00	580 156 930,68
RADIATEUR A GAZ	71 400	943 593 222	236 160,00	3 340 270 842,48
MACHINE A LAVER	117 088	2 085 939 213	222 360,00	4 432 983 357,72
MICRO ONDE	0	0	44 220,00	383 727 451,80
AUTRES PRODUITS BLANCS (F,ENCAS)	16 800	109 483 152	80 532,00	1 094 218 396,08
PRODUITS BRUNS LCD	135 660	3 588 060 924	110 112,00	3 508 803 677,16
PRODUITS SMARTPHONE	709 800	8 803 709 822	211 836,00	2 803 032 050,76
<b>TOTAL ENTREPRISE</b>	<b>1 174 354</b>	<b>18 733 890 375</b>	<b>1 148 532</b>	<b>22 812 021 756</b>
<b>2- TABLEAU DES VENTES GLOBALES</b>				
PRODUITS	PREVISION		REALISATIONS	
	QTE	VALEUR	QTE	VALEUR
CONGELATEURS	7 426	167 685 707	58 020,00	1 815 597 825,12
REFRIGERATEURS	50 690	1 720 383 916	145 020,00	5 320 081 818,96
CLIMATISEURS	14 700	652 143 827	231 408,00	4 859 540 455,56
RADIATEUR A GAZ	53 550	755 399 957	127 824,00	2 271 299 810,16
MACHINE A LAVER	138 604	1 777 116 776	172 056,00	3 419 147 698,92
PRODUITS BRUNS LCD	173 124	4 648 152 827	127 104,00	4 097 144 458,68
PRODUITS FINIS MICRO-ONDES	13 734	173 275 305	25 788,00	181 256 394,96
autres produits	116 638	1 152 823 148	103 944,00	1 373 689 752,72
PRODUITS FINIS TELEPHONE	716 100	10 132 045 256	229 224,00	3 172 904 334,96
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1 284 566</b>	<b>21 179 028 718</b>	<b>1 220 388</b>	<b>26 510 662 550</b>
<b>3/ TABLEAU DES APPROVISIONNEMENTS IMPORT. MATIERE PREMIERE (MP)</b>				
Produits	PREVISION		REALISATION	
	Q	Valeur	Q	Valeur
CONGELATEURS	56 280	772 611 828	-	-
REFRIGERATEURS	195 636	3 550 619 135	176 880,00	2 784 831 242,82
CLIMATISEURS	0	0	-	-
RADIATEUR A GAZ	0	0	540 000,00	4 519 079 522,87
MACHINE A LAVER	234 175	2 924 604 633	204 000,00	1 468 703 924,46
PRODUITS BRUNS LCD	99 120	2 104 752 654	67 800,00	2 135 948 162,40
MICRO ONDE	53 290	325 356 497	52 920,00	273 702 732,16
AUTRES PRODUITS BLANCS (F,ENCAS)	69 720	629 505 306	-	-
PRODUITS SMARTPHONE	1 428 000	0	-	-
<b>TOTAL ENTREPRISE</b>	<b>2 136 221</b>	<b>10 307 450 073</b>	<b>1 041 600</b>	<b>11 182 265 583</b>

## BUDGET 2022

2022							...	
	A	B	C	D	E	F	G	
1	CONDOR ELECTRONICS SPA						1	
2								
3	TABLEAU DE PRODUCTION CUMULEE 2022							
4			VALEUR : DA	QTE : UNITE				
5	PRODUITS	PREVISION		REALISATIONS				
6		QTE	VALEUR	QTE	VALEUR			
7	CONGELATEURS:	43,125	1,202,899,157	47,459	1,231,824,613	production		
8	REFRIGERATEURS	197,330	5,843,890,739	103,268	3,942,204,851			
9	CLIMATISEURS	110,920	5,890,804,829	100,584	4,914,337,658			
10	RADIATEUR A GAZ	63,110	1,410,507,805	98,076	1,224,721,615			
11	MACHINE A LAVER	118,066	2,354,112,749	109,976	2,751,656,755			
12	PRODUITS BRUNS LCD	51,444	1,635,668,731	118,783	1,518,517,006			
13	PRODUITS SMARTPHONE	104,892	1,000,028,075	46,242	797,146,918			
14	autres PRODUITS	0	0	24,689	57,250,668			
15	TOTAL ENTREPRISE	688,887	19,337,912,085	649,077	16,437,660,083			
16								
17	Ventes							
18	1- TABLEAU DES VENTES GLOBALES CUMULE 2022	Column1	Column2	Column3	Column4			
19								
20	PRODUITS	PREVISION		REALISATIONS				
21		QTE	VALEUR	QTE	VALEUR			
22	CONGELATEURS	49,653	1,593,027,091	36,369	1,295,673,420			
23	REFRIGERATEURS	196,623	7,145,075,571	96,787	3,806,783,844			
24								
25	CLIMATISEURS	154,173	7,466,216,841	140,189	4,469,464,181	ventes		
26	RADIATEUR A GAZ	90,982	1,600,322,540	115,681	1,563,482,279			
27	MACHINE A LAVER	137,588	2,902,459,622	111,240	2,611,969,416			
28	PRODUITS BRUNS LCD	57,523	1,831,781,777	54,828	1,564,915,280			
29	PRODUITS FINIS MICRO-ONDES	18,488	214,910,929	20,749	231,732,625			
30	PRODUITS FINIS PRODUITS BLANCS	108,837	1,014,302,323	58,585	747,689,627			
31	PRODUITS FINIS TELEPHONE	108,800	1,197,743,968	39,316	628,323,740			
32	TOTAL GENERAL	922,667	24,965,840,663	673,745	16,920,034,412			
33								
34								
35	Achates							
36	Column1	Column2	Column3	Column4	Column5			
37				VALEUR : DA	QTE : UNITE			
38								
39	Produits	PREVISION		REALISATION				
40		Qte	Valeur	Qte	Valeur			
41	Complexe Réfrigérateur	259,090	4,215,370,152	162,977	4,143,157,768	Achates		
42	Complexe Climatiseur	171,425	4,743,127,330	81,948	3,542,826,638			
43	Unité Machine A Laver	105,558	1,636,892,786	58,726	1,422,909,202			
44	Unité autre Produit	45,992	604,052,806	108,656	2,229,808,811			
45	complexe congilateur	175,085	871,040,898	194,341	1,510,687,869			
46	LCD	104,892	704,245,123	55,026	577,261,641			
47	micro onde	2,256,518	258,079,202	16,499	2,948,494			
48	Produits smart phon	3,154	183,154,691	4,058	368,228,916			
49	Total Entreprise	1,997,897	13,215,962,988	436,628	13,797,829,338			
50								
51								
52								
53								
54								
55								

الملحق رقم 14: الميزانية التشغيلية 0100

SPA CONDOR ELECTRONICS

Ventes 2023

Produits	realisations2023	
	QTE	Valeur
Radiateur A Gaz	111 054,60	2 247 762 871,20
Climatiseurs	369 281,40	11 784 708 172,00
autres produits	175 077,00	2 393 082 834,37
Refrigerateurs et Congelateurs	191 199,60	7 715 457 987,34
Machine A Laver	158 624,40	4 149 883 013,80
Produits Téléphone	395 788,20	2 892 445 433,50
Produits Bruns TV	95 874,60	2 493 230 363,78
<b>Total général</b>	<b>1 496 900</b>	<b>33 676 570 676</b>

Produits	Objectifs 2023	
	QTE	Valeur
Refrigerateurs et Congelateurs	269 220	11 479 653 429
Climatiseurs	160 507	10 050 488 029
Radiateur A Gaz	78 000	1 820 133 204
Machine A Laver	147 270	3 423 379 493
autres produits	327 464	5 028 663 839
Produits Bruns TV	188 886	6 219 840 557
Produits Téléphone	864 660	8 008 286 696
<b>Total Entreprise</b>	<b>2 035 806</b>	<b>46 030 445 248</b>

production 2023

Produits	Objectifs	
	QTE	Valeur
Congelateurs	60513,6	1868588313
Refrigerateurs	233433	7 214 799 967,54
Climatiseurs	185872,2	9 182 490 176,32
Radiateur A Gaz	44700	1 010 654 578,36
Machine A Laver	146877	3 196 199 654,06
Micro-Orde	30298,8	380 189 131,28
Autres Produits	56490	422 509 220,02
Produits BrunsTV	222000	6 642 635 579,60
Produits Smartphone	869460	8 196 389 201,23
<b>Total Entreprise</b>	<b>1849644,6</b>	<b>38 114 455 821,28</b>

Achetes 2023

Column1	Column1	Column1
Produits	Objectifs 2023	QTE = unité
	QTE	Valeur
Réfrigérateurs E	295057,8	6529157233
Climatiseurs	148110	6388884290
Machine A Laver	175639,8	4694420697
micro onde	312718,2	3996208241
autre Produits	162726	2069758722
LCD	86460	5758489814
<b>Total Entreprise</b>	<b>1180711,8</b>	<b>29436918997</b>

Column1	Column2	Column3
Produits	realisations 2023	valeur
Climatiseurs	7531074249	340335,2255
Réfrigérateurs E	6032129592	139839,5515
LCD	2297286885	85952,03437
autres PRODUITS	2294731193	179571,2748
Machine A Laver	2274277886	178805,4517
micro onde	2124935393	319067,4458
<b>Total général</b>	<b>22554435199</b>	<b>1243570,984</b>

Produits	REALISATIONS 2023	
	QTE	Valeur
Climatiseurs	383 173,20	9 559 918 279,62
CONGELATEUR	45 897,00	1 549 880 845,88
MACHINE À LAVI	160 351,80	3 632 552 396,05
Micro Onde	29 512,20	362 916 744,63
RADIATEUR À GA	69 863,40	1 356 431 549,03
REFREGIRATEUR	164 564,40	6 744 130 318,00
Produits Smartpl	433 350,00	2 354 827 979,29
Produits BrunsTV	264 519,60	2 822 401 829,41
autres produits	129 388,80	1 290 647 125,94
<b>Total</b>	<b>1 680 620</b>	<b>29 673 707 068</b>

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 7 2 2 8									
Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS											
Activité:	FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS										
Adresse:	ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ										
Exercice clos le		31/12/2021									
<b>BILAN (ACTIF)</b>											
ACTIF	2021			2020							
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net							
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>											
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif											
Immobilisations incorporelles	1 001 078 663	245 380 648	755 698 014	828 766 352							
Immobilisations corporelles											
Terrains	17 356 695 000		17 356 695 000	17 356 695 000							
Bâtiments	18 068 688 964	6 571 392 636	11 497 296 328	12 047 143 687							
Autres immobilisations corporelles	12 573 879 334	8 724 475 745	3 849 403 589	4 317 729 660							
Immobilisations en concession	720 570 482	198 392 783	522 177 699	540 751 587							
Immobilisations encours	4 941 869 244		4 941 869 244	4 666 437 637							
Immobilisations financières											
Titres mis en équivalence	5 928 915 800		5 928 915 800	5 928 915 800							
Autres participations et créances rattachées											
Autres titres immobilisés	356 747 170		356 747 170	394 011 385							
Prêts et autres actifs financiers non courants	616 289 994		616 289 994	20 951 424							
Impôts différés actif											
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>61 564 734 654</b>	<b>15 739 641 813</b>	<b>45 825 092 841</b>	<b>46 101 402 535</b>							
<b>ACTIF COURANT</b>											
Stocks et encours	15 583 525 039		15 583 525 039	19 935 299 117							
Créances et emplois assimilés											
Clients	11 006 954 960	722 045 428	10 284 909 532	8 805 750 700							
Autres débiteurs	9 515 721 215		9 515 721 215	9 572 063 297							
Impôts et assimilés	351 080 420		351 080 420	234 308 520							
Autres créances et emplois assimilés											
Disponibilités et assimilés											
Placements et autres actifs financiers courants	1 994 658 300		1 994 658 300	5 785 467 604							
Trésorerie											
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>38 451 939 936</b>	<b>722 045 428</b>	<b>37 729 894 508</b>	<b>44 332 889 241</b>							
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>100 016 674 591</b>	<b>16 461 687 242</b>	<b>83 554 987 349</b>	<b>90 434 291 776</b>							



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 7 2 2 8												
Désignation de l'entreprise:		SPA CONDOR ELECTRONICS												
Activité:		FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS												
Adresse:		ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ												
Exercice clos le		31/12/2021												
<b>BILAN (PASSIF)</b>														
		2021						2020						
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		4 277 000 000						4 277 000 000						
Capital émis														
Capital non appelé		20 336 596 783						20 300 950 407						
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		15 982 401 500						15 982 401 500						
Ecart de réévaluation														
Ecart d'équivalence (1)		(-1 506 728 563)						794 796 103						
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		3 087 822 095						2 328 672 368						
Autres capitaux propres - Report à nouveau														
Part de la société consolidante (1)														
Part des minoritaires (1)		42 177 091 816						43 683 820 379						
<b>TOTAL I</b>														
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		19 000 485 469						20 505 330 116						
Emprunts et dettes financières								12 242 716						
Impôts (différés et provisionnés)		627 072 397						642 199 538						
Autres dettes non courantes														
Provisions et produits constatés d'avance		19 627 557 867						21 159 772 372						
<b>TOTAL II</b>		11 563 535 628						15 882 806 517						
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		430 809 147						599 403 428						
Fournisseurs et comptes rattachés		2 296 469 983						2 160 656 535						
Impôts		7 459 522 906						6 947 832 543						
Autres dettes		21 750 337 666						25 590 699 024						
Trésorerie passif		83 554 987 349						90 434 291 776						
<b>TOTAL III</b>														
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>														
(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés														

الملحق رقم 17: جدول حساب النتائج 0100

RUBRIQUES		2021		2020	
		DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises			1 199 357 743		694 214 301
Production vendue	Produits fabriqués		31 236 444 101		32 775 990 784
	Prestations de services		199 645		631 000
	Vente de travaux		1 399 533 136		1 241 285 521
Produits annexes				90 724 206	
Rabais, remises, ristournes accordés		1 260 773			
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes			33 834 273 853		34 621 397 401
Production stockée ou déstockée		7 322 360 428		233 352 431	
Production immobilisée			5 378 977		3 440 476
Subventions d'exploitation					34 391 485 446
I-Production de l'exercice			26 517 292 402		
Achats de marchandises vendues		907 298 141		543 784 375	
Matières premières		16 662 576 015		21 520 212 915	
Autres approvisionnements		119 156 961		21 933 225	
Variations des stocks				115 876	
Achats d'études et de prestations de services				98 796 719	
Autres consommations		142 874 313			
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats			2 473 535		
Services extérieurs	Sous-traitance générale	652 394 360		998 674 252	
	Locations	645 967 486		640 337 601	
	Entretien, réparations et maintenance	90 991 443		221 365 873	
	Primes d'assurances	85 523 873		93 602 430	
	Personnel extérieur à l'entreprise	34 063 193		68 440 230	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	74 291 852		274 720 897	
	Publicité	238 016 280		95 981 569	
	Déplacements, missions et réceptions	16 492 449		8 660 853	
Autres services		1 119 567 755		873 248 597	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				25 459 875 418	
II-Consommations de l'exercice		20 786 740 588	5 730 551 814		8 931 610 027
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		3 650 623 554		3 433 037 720	
Charges de personnel		294 406 130		330 423 606	
Impôts et taxes et versements assimilés			1 785 522 130		5 168 148 700
IV-Excédent brut d'exploitation					

... la suite sur la page suivante

الملحق رقم 18: جدول حساب النتائج التكميلي 0100

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 7 2 2 8									
Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS											
Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS											
Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ											
Exercice du 01/01/2021 au 31/12/2021											
<b>COMPTE DE RESULTAT .../..</b>											
RUBRIQUES	2021		2020								
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)							
Autres produits opérationnels		553 514 652		680 590 926							
Autres charges opérationnelles	291 700 978		681 641 429								
Dotations aux amortissements	2 513 365 198		3 715 237 339								
Provision											
Pertes de valeur		571 102 001		1 378 248 545							
Reprise sur pertes de valeur et provisions		105 072 607		2 830 109 403							
V-Résultat opérationnel		108 332 964		193 380 924							
Produits financiers	2 331 104 036		2 170 129 949								
Charges financières	2 222 771 072		1 976 749 024								
VI-Résultat financier	2 117 698 465			853 360 378							
VII-Résultat ordinaire (V+VI)											
Eléments extraordinaires (produits) (*)											
Eléments extraordinaires (charges) (*)											
VIII-Résultat extraordinaire		3 388 615	81 802 610								
Impôts exigibles sur résultats		607 581 286		23 238 335							
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				794 796 103							
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 506 728 563										

(\*) A détailler sur état annexe à joindre



**IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION**

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

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

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

Exercice clos le 31/12/2022

**BILAN (ACTIF)**

ACTIF	2022			2021
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	1 101 873 432	375 999 687	725 873 745	755 698 014
Immobilisations corporelles				
Terrains	17 356 695 000		17 356 695 000	17 356 695 000
Bâtiments	20 321 084 897	620 852 271	12 700 232 625	11 497 296 328
Autres immobilisations corporelles	13 219 581 177	10 078 735 173	3 140 846 006	3 849 403 589
Immobilisations en concession	720 570 482	216 966 671	503 603 811	522 177 699
Immobilisations encours	1 925 348 934		1 925 348 934	4 941 869 244
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	5 928 915 800		5 928 915 800	5 928 915 800
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	195 591 897		195 591 897	356 747 170
Impôts différés actif	356 602 212		356 602 212	616 289 994
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>61 126 263 835</b>	<b>18 292 553 801</b>	<b>42 833 710 033</b>	<b>45 825 092 841</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	22 619 716 775		22 619 716 775	15 583 525 039
Créances et emplois assimilés				
Clients	9 442 365 943	625 411 973	8 816 953 969	10 284 909 532
Autres débiteurs	10 329 253 588		10 329 253 588	9 515 721 215
Impôts et assimilés	314 928 119		314 928 119	351 080 420
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	1 468 686 970		1 468 686 970	1 994 658 300
Trésorerie	44 174 951 397	625 411 973	43 549 539 423	37 729 894 508
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>44 174 951 397</b>	<b>625 411 973</b>	<b>43 549 539 423</b>	<b>37 729 894 508</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>105 301 215 233</b>	<b>18 917 965 775</b>	<b>86 383 249 457</b>	<b>83 554 987 349</b>

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 7 2 2 8									
Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS											
Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS											
Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ											
Exercice clos le		31/12/2022									
<b>BILAN (PASSIF)</b>											
		2022	2021								
<b>CAPITAUX PROPRES</b>											
Capital émis		4 277 000 000	4 277 000 000								
Capital non appelé											
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		20 336 596 783	20 336 596 783								
Ecart de réévaluation		15 982 401 500	15 982 401 500								
Ecart d'équivalence (1)											
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		636 376 668	(-1 506 728 563)								
Autres capitaux propres - Report à nouveau		1 581 093 532	3 087 822 095								
	Part de la société consolidante (1)										
	Part des minoritaires (1)										
<b>TOTAL I</b>		<b>42 813 468 484</b>	<b>42 177 091 816</b>								
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>											
Emprunts et dettes financières		15 167 783 955	19 000 485 469								
Impôts (différés et provisionnés)		56 401 808									
Autres dettes non courantes		611 945 256	627 072 397								
Provisions et produits constatés d'avance											
<b>TOTAL II</b>		<b>15 836 131 020</b>	<b>19 627 557 867</b>								
<b>PASSIFS COURANTS:</b>											
Fournisseurs et comptes rattachés		12 274 400 887	11 563 535 628								
Impôts		352 910 297	430 809 147								
Autres dettes		2 247 974 138	2 296 469 983								
Trésorerie passif		12 858 364 628	7 459 522 906								
<b>TOTAL III</b>		<b>27 733 649 952</b>	<b>21 750 337 666</b>								
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>86 383 249 457</b>	<b>83 554 987 349</b>								
(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés											



الملحق رقم 00: جدول حساب النتائج 0100

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

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

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

Exercice du 01/01/2022 au 31/12/2022


2023 05 25  
57- 2022

COMPTES DE RESULTAT

RUBRIQUES	2022		2021	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		533 253 126		1 199 357 743
Produits fabriqués		28 206 040 002		31 236 444 101
Prestations de services		16 817 375		199 645
Vente de travaux		2 066 556 249		1 399 533 136
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés			1 260 773	
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		30 822 666 753		33 834 273 853
Production stockée ou déstockée		4 839 259 837	7 322 360 428	
Production immobilisée		1 691 617		5 378 977
Subventions d'exploitation				
<b>I-Production de l'exercice</b>		<b>35 663 618 208</b>		<b>26 517 292 402</b>
Achats de marchandises vendues	426 304 583		907 298 141	
Matières premières	23 674 866 465		16 662 576 015	
Autres approvisionnements	72 605 481		119 156 961	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services	5 089 097			
Autres consommations	242 197 774		142 874 313	
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats		22 307 999		2 473 535
Services extérieurs				
Sous-traitance générale	598 561 053		652 394 360	
Locations	454 191 222		645 967 486	
Entretien, réparations et maintenance	108 788 152		90 991 443	
Primes d'assurances	88 271 716		85 523 873	
Personnel extérieur à l'entreprise	29 686 658		34 063 193	
Rémunération d'Intermédiaires et honoraires	39 867 072		74 291 852	
Publicité	199 464 835		238 016 280	
Déplacements, missions et réceptions	31 781 224		16 492 449	
Autres services	901 838 634		1 119 567 755	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
<b>II-Consommations de l'exercice</b>	<b>26 851 205 973</b>		<b>20 786 740 588</b>	
<b>III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)</b>		<b>8 812 412 235</b>		<b>5 730 551 814</b>

... la suite sur la page suivante

الملحق رقم 00: جدول حساب النتائج التكميلي 0100

<b>IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION</b>		N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 7 2 2 8									
Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS											
Activité:	FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAIS ELECTROMENAGERS										
Adresse:	ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ										
Exercice du	01/01/2022	au	31/12/2022								
<b>COMPTE DE RESULTAT ..../..</b>											
RUBRIQUES	2022		2021								
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)							
Charges de personnel	3 570 933 544		3 650 623 554								
Impôts et taxes et versements assimilés	60 420 607		294 406 130								
<b>IV-Excédent brut d'exploitation</b>		<b>5 181 058 082</b>		<b>1 785 522 130</b>							
Autres produits opérationnels		881 465 519		553 514 652							
Autres charges opérationnelles	341 708 845		291 700 978								
Dotations aux amortissements	2 669 706 278		2 513 365 198								
Provision											
Pertes de valeur											
Reprise sur pertes de valeur et provisions		176 551 500		571 102 001							
<b>V-Résultat opérationnel</b>		<b>3 227 659 978</b>		<b>105 072 607</b>							
Produits financiers		408 072 917		108 332 964							
Charges financières	2 698 267 844		2 331 104 036								
<b>VI-Résultat financier</b>	<b>2 290 194 926</b>		<b>2 222 771 072</b>								
<b>VII-Résultat ordinaire (V+VI)</b>		<b>937 465 051</b>	<b>2 117 698 465</b>								
Eléments extraordinaires (produits) (*)											
Eléments extraordinaires (charges) (*)											
<b>VIII-Résultat extraordinaire</b>											
Impôts exigibles sur résultats		15 001 208		3 388 615							
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire	316 089 591			607 581 286							
<b>IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>636 376 668</b>	<b>1 506 728 563</b>								

(\*) A détailler sur état annexe à joindre

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION				
N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 7 2 2 8				
Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS				
Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS				
Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ				
Exercice clos le		31/12/2023		
BILAN (ACTIF)				
ACTIF	2023			2022
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	1 101 873 432	503 747 768	598 125 663	725 873 745
Immobilisations corporelles				
Terrains	17 361 645 000		17 361 645 000	17 356 695 000
Bâtiments	20 920 506 148	8 724 165 222	12 196 340 926	12 700 232 625
Autres immobilisations corporelles	14 975 509 034	11 320 371 683	3 655 137 350	3 140 846 006
Immobilisations en concession	720 570 482	235 540 559	485 029 923	503 603 811
Immobilisations encours	2 029 520 997		2 029 520 997	1 925 348 934
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	8 682 590 000		8 682 590 000	5 928 915 800
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	189 593 568		189 593 568	195 591 897
Impôts différés actif	61 041 926		61 041 926	356 602 212
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>66 042 850 590</b>	<b>20 783 825 234</b>	<b>45 259 025 356</b>	<b>42 833 710 033</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	17 897 605 733		17 897 605 733	22 619 716 775
Créances et emplois assimilés				
Clients	10 701 131 939	1 363 737 887	9 337 394 052	8 816 953 969
Autres débiteurs	8 358 356 228		8 358 356 228	10 329 253 588
Impôts et assimilés	357 844 498		357 844 498	314 928 119
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	3 025 602 038		3 025 602 038	1 468 666 970
Trésorerie	40 340 540 439	1 363 737 887	38 976 802 551	43 549 539 423
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>40 340 540 439</b>	<b>1 363 737 887</b>	<b>38 976 802 551</b>	<b>43 549 539 423</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>106 383 391 029</b>	<b>22 147 563 121</b>	<b>84 235 827 908</b>	<b>86 383 249 457</b>



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

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAIS ELECTROMENAGERS

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

Exercice clos le 31/12/2023

**BILAN (PASSIF)**

	2023	2022
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	4 277 000 000	4 277 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	22 554 066 914	20 336 596 783
Ecart de réévaluation	15 982 401 500	15 982 401 500
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	2 199 130 126	636 376 668
Autres capitaux propres - Report à nouveau		1 581 093 532
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>45 012 598 541</b>	<b>42 813 468 484</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	14 284 117 608	15 167 783 955
Impôts (différés et provisionnés)	6 143 928	56 401 808
Autres dettes non courantes	315 338 115	611 945 256
Provisions et produits constatés d'avance	14 605 599 652	15 836 131 020
<b>TOTAL II</b>		
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	10 944 581 412	12 274 400 887
Impôts	405 426 439	352 910 297
Autres dettes	2 447 634 295	2 247 974 138
Trésorerie passif	10 819 987 566	12 858 364 628
<b>TOTAL III</b>	<b>24 617 629 714</b>	<b>27 733 649 952</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>84 235 827 908</b>	<b>86 383 249 457</b>

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

البنك المركزي الجزائري  
 المديرية العامة للضرائب  
 المديرية الفرعية  
 للتسيير  
 م ت م  
 ص -  
 21 MAI 2024

RUBRIQUES		2023		2022	
		DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises			208 653 632		533 253 126
Production vendue	Produits fabriqués		64 196 862 499		28 206 040 002
	Prestations de services		6 241 176		16 817 375
	Vente de travaux		1 578 933 595		2 066 556 249
Produits annexes					
Rabais, remises, ristournes accordés		1 513 545			
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes			65 989 177 358		30 822 666 753
Production stockée ou déstockée		4 079 206 506			4 839 259 837
Production immobilisée			17 473 800		1 691 617
Subventions d'exploitation					
I-Production de l'exercice			61 927 444 651		35 663 618 208
Achats de marchandises vendues		149 353 258		426 304 583	
Matières premières		43 768 255 111		23 674 866 465	
Autres approvisionnements		376 018 793		72 605 481	
Variations des stocks					
Achats d'études et de prestations de services		1 280 581 717		5 089 097	
Autres consommations		711 808 278		242 197 774	
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats			20 497 652		22 307 999
Services extérieurs	Sous-traitance générale	1 321 483		598 561 053	
	Locations	109 642 993		454 191 222	
	Entretien, réparations et maintenance	997 742 496		108 788 152	
	Primes d'assurances	114 193 250		88 271 716	
	Personnel extérieur à l'entreprise	24 625 625		29 686 658	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	115 446 507		39 867 072	
	Publicité	226 403 343		199 464 835	
	Déplacements, missions et réceptions	45 303 685		31 781 224	
	Autres services	1 242 039 225		901 838 634	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				26 851 205 973	
II-Consommations de l'exercice		49 142 238 117			8 812 412 235
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)			12 785 206 534		

... la suite sur la page suivante



الملحق رقم 06: جدول حساب النتائج التكميلي 0100

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0000234046277228

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

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

Exercice du 01/01/2023 au 31/12/2023

COMPTE DE RESULTAT ..!..

RUBRIQUES	2023		2022	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	3 976 418 715		3 570 933 544	
Impôts et taxes et versements assimilés	68 272 029		60 420 607	
IV-Excédent brut d'exploitation		8 740 515 789		5 181 058 082
Autres produits opérationnels		164 340 197		881 465 519
Autres charges opérationnelles	247 063 107		341 708 845	
Dotations aux amortissements	3 319 537 961		2 669 706 278	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions		35 532 164		176 551 500
V-Résultat opérationnel		5 373 787 083		3 227 659 978
Produits financiers		507 015 288		408 072 917
Charges financières	3 380 054 460		2 698 267 844	
VI-Résultat financier	2 873 039 172		2 290 194 926	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		2 500 747 911		937 465 051
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				15 001 208
Impôts exigibles sur résultats	48 712 381			
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire	252 905 402		316 089 591	
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		2 199 130 126		636 376 668

(\*) A détailler sur état annexe à joindre

27 MAI 2024