

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: العلوم المالية والمحاسبة

التخصص: محاسبة وجبائية

من إعداد الطالبتين: - ريغي لامية

- ماضوي أسماء

بغنوان:

دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة شركة كوندور الكترونيكس)

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر "ب"	خالد حروزي
مشرفا	أستاذ محاضر "ب"	نسيمة عبد الواحد
مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	بهلولي نور الهدى

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

الإهداء

(وَأَعِزَّ وَغَوَّاهُمْ أَنْ لَتَمُنَّ رَبُّ الْعَالَمِينَ)

سورة يونس - الآية 10.

لحظة طالما انتظرتها وحلمت بها، وزرعت افكاري ورودا لها، لحظة تعبت حتى نلتها، اجتهدت وثابرت فوصلتها
فالحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي الا بفضلته وما تخطيت هذه العقبات والصعوبات إلا بتوقيقه ومعونته، بفضلته
أتممت مناقشة مذكرة التخرج لحصولي على شهادة الماستر.

أهدي تخرجي هذا إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه
بافتخار " أبي العزيز أطال الله بعمره وأدامه لي."

إلى ملاكي في الحياة، إلى التي بحنائها ارتويت وبدفئها احتमित، إلى الشمعة التي تحترق من أجل أن تنير لي دربي
"أمي جنتي حماها الله وأطال بعمرها."

إلى إخوتي " آية، عبد السلام، اكرام" أهدي تخرجي اليكم يا من كنتم مصدر القوة والعزيمة، أدام الله عليكم
الابتسامة والفرح ووفقكم لكل ما تحبون، إلى جدي شفاها الله وبارك بعمرها وإلى كل من كان لي عوناً من اقاربي وأحبتي.
إلى صديقة الخطوة الاولى والخطوة ما قبل الاخيرة " لامية " بعد أن تشاركنا أقصى وأصعب اللحظات كرمي الله
وإياك بالتخرج من الكلية وأنا ممتنة لكي لأنك كنتي معي في هذه المرحلة من حياتي.

اللهم اجعل هذا العلم شفيعا لي يوم تسألني عن شبابي فيما أفنيته وزدني علما ونفعا به.

أسماء

شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا في إنجاز هذا العمل، نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز هذا.

يطيب لنا بعد شكر الله عز وجل، أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتنا نسيمه عبد الواحد التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا العمل جزاك الله كل خير.

كما نتقدم بالشكر الخالص لكل من ساعدنا ولم ييخل علينا بالمعلومات اللازمة في دراستنا التطبيقية بشركة كوندور، وعلى رأسهم رئيس مصلحة المحاسبة لوحدة أعمال الطباعات.

ونشكر كل من ساعد وساهم في إنجاز هذا العمل ولو بالكلمة الطيبة.

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الموازنات التقديرية في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الاقتصادية، في شركة كوندور إلكترونيكس، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الحالة لشركة كوندور إلكترونيكس في الجانب التطبيقي.

تم تطبيق المفاهيم النظرية على شركة كوندور إلكترونيكس، حيث تم تحليل كيفية إعداد مختلف الموازنات التقديرية وتأثيرها في تحسين عمليات اتخاذ القرار داخل الشركة. بالاعتماد على بيانات ومعلومات عن الشركة، مما مكن من إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج إيجابية تؤكد أن استخدام الموازنات التقديرية وتحليل الانحرافات يساهم بشكل كبير في تحسين جودة القرارات المتخذة، ويعزز من كفاءة الأداء المالي والإداري لشركة كوندور إلكترونيكس. كما أظهرت النتائج أهمية الموازنات في التنبؤ بالمشاكل المالية المحتملة واتخاذ التدابير الوقائية اللازمة.

الكلمات المفتاحية: الموازنة التقديرية، اتخاذ القرار، الانحرافات.

Abstract :

This study aims to analyse the role of discretionary budgets in supporting the decision-making process within economic institutions, in Condor Electronics, and for this purpose, the descriptive-analytical approach was based, and the case study of Condor Electronics in the applied aspect.

The theoretical concepts were applied to Condor Electronics, analysing how various discretionary budgets are prepared and their impact on improving decision-making processes within the company. Data and information about the company were relied upon, enabling the theoretical concepts to be projected into practice.

The study found several positive results confirming that the use of discretionary budgets and the analysis of deviations contributes significantly to improving the quality of decisions made and enhancing the efficiency of the financial and administrative performance of Condor Electronics. The results also showed the importance of budgeting in predicting potential financial issues and taking the necessary preventive measures.

Key words : Discretionary budgeting, decision-making, deviations.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
–	الإهداء
–	شكر وعرفان
I	ملخص
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
IIIV	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
01	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
22	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
27	الفصل الثاني: دراسة حالة شركة كوندور إلكترونيكس
28	المبحث الأول: تقديم شركة كوندور إلكترونيكس
34	المبحث الثاني: واقع الموازنات التقديرية في شركة كوندور إلكترونيكس
52	خاتمة
56	قائمة المراجع
58	الملاحق
70	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المبيعات التقديرية لسنة 2024 بالكميات	38
02	المبيعات التقديرية لسنة 2024 بالمبالغ	39
03	المبيعات التقديرية الاجمالية لسنة 2024	39
04	مقارنة بين المبيعات المقدرة من طرف الشركة والمبيعات المقدرة بطريقة المربعات الصغرى	40
05	الموازنة التقديرية للتكاليف لسنة 2024	42
06	موازنة الخزينة لشركة كوندور	44
07	الانحراف في المبيعات بالكمية (مقدم من طرف الشركة)	47
08	الانحراف في المبيعات بالسعر (مقدم من طرف الشركة)	47
09	الانحراف في المبيعات بالكمية المقدرة بطريقة المربعات الصغرى	49
10	الانحراف في المبيعات بالمبالغ المقدرة بطريقة المربعات الصغرى	49
11	الانحراف في الانتاج لسنة 2024	50
12	الانحراف في المشتريات بالكمية	51
13	الانحراف في المشتريات بالمبالغ	51
14	الانحراف في التكاليف	52

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الموازنات التقديرية	7
02	المخطط العام للموازنات	16
03	الهيكل التنظيمي لشركة كوندور الكترونيكس	32
04	الهيكل التنظيمي لإدارة المالية والمحاسبة	33
05	الهيكل التنظيمي لقسم مراقبة التسيير	34
06	تصميم موازنة المبيعات في شركة كوندور الكترونيكس	37

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استمارة التبرص لشركة كوندور الكترونيكس	60
02	المبيعات الفعلية لسنة 2023	61
03	موازنة المبيعات لشركة كوندور لسنة 2024	62
04	موازنة انتاج لشركة كوندور لسنة 2024	63
05	موازنة المشتريات لشركة كوندور لسنة 2024	64
06	موازنات التكاليف لشركة كوندور لسنة 2024	65
07	الموازنة الاجمالية للتكاليف لشركة كوندور لسنة 2024	67
08	مخطط الاستثمارات لشركة كوندور	68
09	موازنة الاستثمارات لشركة كوندور	70

مقدمة

تمهيد:

يشهد العصر الحالي تسارع التطورات وتداخل المتغيرات المؤثرة على الكيانات الاقتصادية المختلفة، مما دفع هذه الكيانات للبحث عن أساليب وادوات تنظيمية أكثر كفاءة وفعالية وموثوقية تساعد في تحسين أدائها والاستمرار في نشاطها ومواجهة المخاطر والمنافسة الشديدة بهدف الوصول الى أعلى مستوى تنظيمي يضع خطط مستقبلية وبدائل استراتيجية تقف أمام التغيرات المتوقعة.

وتعتبر الموازنة التقديرية إحدى الأساليب المستخدمة قديماً في المجال التخطيطي والرقابي، فقد كان يتم وضع التوقعات ثم مقارنتها بما وقع فعلاً، ليتطور هذا الأسلوب وتتبناه المؤسسة الاقتصادية ويحظى باهتمام الباحثين مما نتج عنه تعدد للتقنيات العلمية المستخدمة في الموازنات التقديرية وتشمل كل، وظائف، وجوانب المؤسسة، وأنشطتها.

كما تساعد الموازنات التقديرية في التنبؤ بأنشطة وعمليات المؤسسة المستقبلية وتوقع إيراداتها الممكنة تحصيلها ونفقاتها التي من الممكن تحملها، وذلك من خلال تقدير حجم المبيعات ومقدار قيمتها والكمية الواجب إنتاجها وما يستلزم لها من مواد أولية ويد عاملة وتحديد فترة إنتاجها اللازمة، ومن ثم اختيار أساليب التوريدات المناسبة، بالإضافة الى وضع خطط الاستثمارات واختيار الاستثمار الأنسب للمؤسسة لتصل في الأخير الى تقييم وتحديد إيرادات ونفقات المؤسسة وتحديد تواريخ تحصيلها واستحقاقها.

إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

كيف تساهم الموازنات التقديرية في اتخاذ القرار في شركة كوندور الكترونيكس؟

من أجل معالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما نوع العلاقة بين اتخاذ القرار والموازنة التقديرية في شركة كوندور الكترونيكس؟
- هل يمكن اتخاذ القرار دون اللجوء الى الموازنة التقديرية في شركة كوندور الكترونيكس؟
- كيف يمكن أن تساهم الموازنة التقديرية في تحسين اتخاذ القرار داخل شركة كوندور الكترونيكس؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات

التالية:

- العلاقة بين الموازنات التقديرية واتخاذ القرار في شركة كوندور هي علاقة تكامل وتداخل.
- تعتمد شركة كوندور الكترونيكس في اتخاذ قراراتها على الموازنات التقديرية.
- تؤثر الموازنات التقديرية بشكل مباشر على جودة القرارات المتخذة في شركة كوندور الكترونيكس.

أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة في أهمية متغيراتها، حيث تعد الموازنات التقديرية بمختلف أنواعها أداة تخطيطية ورقابية أساسية في المؤسسات الاقتصادية، تهدف إلى ترجمة أهداف المؤسسة إلى خطط مالية محددة، ومن دونها تصبح عملية اتخاذ القرار عرضة للعشوائية.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- إبراز دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرار بشركة كوندور الكترونيكس.
- التعرف على كيفية اعداد الموازنات التقديرية بشركة كوندور الكترونيكس.
- محاولة اعداد الموازنة التقديرية للمبيعات وفق طريقة المربعات الصغرى.
- إبراز أهمية المقارنة بين النتائج الفعلية بما هو مخطط له داخل المؤسسة، ودور عملية قياس الانحرافات في قياس وتقييم أداء المؤسسة.
- توجيه متخذ القرار إلى كيفية وضع خطة تمكنه من اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة.

منهج الدراسة:

في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداما وشيوعا في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة لشركة كوندور الكترونيكس.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية.
- الحدود الزمنية: تم الاعتماد على الموازنات التقديرية والفعلية لسنتي 2023، 2024.
- الحدود المكانية: شركة كوندور الكترونيكس، في وحدة أعمال المنتجات الخاصة بالطهي، برج بوعريرج.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

أسباب ذاتية:

- معالجة الموضوع قصد تحقيق قيمة مضافة على مستوى جامعة برج بوعريرج.
- الرغبة الشخصية في البحث في هذا المجال والذي يتماشى مع طبيعة تخصصنا.

أسباب موضوعية:

- التعريف بمفهوم الموازنة التقديرية واتخاذ القرار من الجانب النظري.
- محاولة تطبيق طريقة المربعات الصغرى لإعداد موازنة المبيعات.
- معرفة كيفية الاستفادة من تحليل انحرافات الموازنات في اتخاذ القرارات في شركة كوندور الكترونيكس .

🚩 هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث قسم إلى مبحثين، المبحث الأول مفاهيم عامة حول الموازنة التقديرية واتخاذ القرار، أما المبحث الثاني خصص لعرض الدراسات السابقة، أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية في شركة كوندور الكترونيكس برج بوعرييج، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تم فيه تقديم لمحة عامة عن الشركة ومن ثم تحديد موقع مراقبة التسيير فيها، أما في المبحث الثاني فتم استعراض اعداد ومتابعة الموازنات التقديرية وعلاقتها باتخاذ القرار في هذه الشركة، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

تعتبر الموازنة التقديرية أداة أساسية في إدارة المؤسسات، حيث تلعب دورًا محوريًا في عملية التخطيط واتخاذ القرارات. تهدف إلى تحديد الموارد المالية المتاحة، وتوزيعها على الأنشطة المختلفة بناءً على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ومن خلال إعداد الموازنة تتمكن الإدارة من رسم خطة مالية واضحة، مما يسهل عليها اتخاذ قرارات مدروسة تتعلق بالاستثمار وتخصيص الموارد. كما تساهم هذه الأداة في تقييم الأداء المالي، حيث يمكن من خلالها مقارنة النتائج الفعلية مع التوقعات المخططة.

ومن هنا ينظر إلى الموازنة التقديرية على أنها ترجمة كمية ومالية للأهداف التي تسعى إدارة المؤسسة الوصول إليها وتحقيقها، كما أن الموازنة أداة رقابية فعالة للتأكد من حسن التخطيط والتنفيذ للخطط الموضوعية من قبل الإدارة .

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الموازنة التقديرية واتخاذ القرار

يعتبر نظام الموازنات التقديرية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة عند ممارسة وظائفها الإدارية المختلفة، وهو يساعد في عمليات التخطيط، التنسيق والرقابة على المدى القصير مما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عند وجود مجموعة من البدائل المعتمدة. وبذلك تكون الموازنة التقديرية أداة للتعبير عن الأهداف والسياسات من خلال إعدادها مقدما في شكل كمي ممثل لمصاريف المؤسسة وإيراداتها. انطلاقاً من هذه الأهمية، سنستعرض فيما يلي مفهوم كل من الموازنة التقديرية واتخاذ القرار وكيف يمكن للموازنة التقديرية أن تؤثر بشكل مباشر على جودة القرارات المتخذة في المؤسسات.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الموازنة التقديرية

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم الموازنة التقديرية، وأهدافها، ومراحل إعدادها، وأنواعها.

أولاً: مفهوم الموازنة التقديرية

1-تعريف الموازنة التقديرية:

تعددت التعاريف الخاصة بالموازنة التقديرية إلا أنها كانت تصب مجملها في اعتبارها أداة للتخطيط والرقابة، حيث عرفت على أنها "خطة شاملة منسقة تعبر بشكل مالي عن أنشطة وموارد الوحدة الاقتصادية خلال فترة مقبلة".¹

وعرف "خالص صافي" الموازنة التقديرية على أنها: "خطة رقمية لنشاط المؤسسة المستقبلي على القريب أو المتوسط".²

ويعرفها الدليل الفرنسي للمحاسبة على أنها: "أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع اشتراك المسؤولين إلى برامج أعمال تدعى الموازنات".³

ويرى معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا بأنها: "خطة كمية ورقمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة وهي تبين عائدات الإيرادات المنتظر تحقيقها والنفقات المنتظر تحملها خلال الفترة وكذا الأموال التي تستخدم لتحقيق هدف معين".⁴

¹ محمد موسى النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، ص18.

² خالص صافي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 15.

³ ساحل فاتح، دراسة التكاليف المعيارية ضمن المعلومات المحاسبية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص123.

⁴ محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص06.

وعلى ضوء التعاريف السابقة يمكننا ان نعرف الموازنة بأنها ترجمة مالية لخطة عمل كمية لفترة معينة تغطي جميع أوجه نشاط المشروع لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومنسقة ويمكن التعبير عنها بأنها مجموعة من الأدوات التي تستخدمها الإدارة في تحقيق أهدافها وتمكنها من اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات.

2- خصائص الموازنة التقديرية:

من خلال التعريف السابق يتضح أن الموازنة التقديرية تتميز بثلاثة خصائص أساسية:¹

- أنها تعبير كمي ومالي: بمعنى أن تحقيق الأهداف يتطلب تخصيص الموارد الضرورية لها في أشكال كميات وأشكال مالية.
- أنها تحدد في شكل خطة عمل: معناه الموازنة التقديرية ليست فقط تقدير أهداف وموارد. إنما لا بد أن ترق بقرارات عملية لتحقيق الأهداف.
- أنها تحدد لفترة معينة: عادة ما تكون فترة إعداد الموازنة التقديرية هي سنة.

3- أهمية الموازنة التقديرية:

للموازنة التقديرية أهمية كبيرة تتمثل في:²

- تحديد دقيق للتنظيم والوظائف الإدارية المختلفة مع ضرورة أن تكون خطوط السلطة والمسؤولية واضحة.
- تحديد معايير عملية تستخدم في أغراض التخطيط.
- دراسة تفصيلية لأهداف المؤسسة والأقسام المختلفة فيه.
- أخيرا يجب ملاحظة أن أي نظام للرقابة مهما كانت الصور التي يأخذها هو وظيفة من الوظائف الإدارية، وأن الموازنات التقديرية لا تعتبر نظاما كاملا للرقابة بل جزء منه.

ثانيا: أهداف الموازنة التقديرية

للموازنات التقديرية عدة أهداف نوجزها فيما يلي:

1- التخطيط :

إن التخطيط يقوم على أساس الاختيار لبدل من البدائل المتاحة والذي يؤدي إلى تحقيق الاهداف الموضوعة، ومهما كانت أهداف المؤسسة (تعظيم العائد أو الربح أو فتح أسواق جديدة...).

¹ شويح محمد، مراقبة التسيير، ط1، 01، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2018، ص54.

² شويح محمد، مرجع سابق، ص55.

فيجب أن تكون واضحة ومحددة ومرتبطة حسب أهميتها ومن ثم وضعها في صورة موازنات عينية ومالية ونقدية، ومنه يمكن القول أن التخطيط هو وضع برنامج في شكل خطة يراد تحقيقها في المستقبل، ذلك أن الموازنة التقديرية تمثل خطة كمية وقيمية تشتمل على الأهداف المختلفة للمؤسسة، كما تحتوي على مجموعة من الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف والمفاضلة بين البدائل الممكنة واختيار البديل الأمثل، وعليه فإن إعداد الموازنة التقديرية يدعو الإدارة إلى التفكير في المستقبل ورسم خطة العمل حيث تتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة والتغلب على الصعاب والعراقيل المختلفة.¹

2-التنسيق:

إن أهم مهام الموازنة هو التنسيق للنشاطات المختلفة للمؤسسة وأقسامها المتعددة من أجل تحقيق أهدافها، فمثلاً إذا رغبت إدارة التسويق أن ترفع من حجم المبيعات في فترة قصيرة من الزمن فإن على إدارة الإنتاج أن ترفع من الكمية المنتجة وهذا ربما يكون عن طريق شراء مواد أولية بسعر مرتفع واستعمال ساعات إضافية لتحقيق هذا الهدف، وبالعكس فإن إنتاج كميات كبيرة سيؤدي بإدارة التسويق إلى بيع المنتجات بأسعار منخفضة حتى تتجنب تكس المنتجات في المخازن. فهذا المثال يوضح لنا بأن وظيفة الموازنات التقديرية هو التنسيق بين مختلف نشاطات وأعمال المؤسسة لأجل تحقيق أهدافها ككل ولهذا يمكن وضع أهداف لكل إدارة ولكل قسم، ولكن يجب أن يكون منسجماً مع هدف المؤسسة ككل.²

3-الرقابة:

إن الرقابة هي الدور الفعال الذي تلعبه الموازنة التقديرية ومن دونها تصبح مجرد تقديرات لا جدوى منها وذلك من خلال:³

- متابعة تنفيذ الأنشطة.
- مقارنة النتائج الفعلية مع المحققة.
- تحديد الانحرافات وتوجيه نظر المسؤولين إليها.

¹ محمد فركوس، مرجع سابق، ص 08.

² محمد فركوس، مرجع سابق، ص 08.

³ الطيب سايح، الموازنات التقديرية في التسيير الاستشفائي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 09.

ثالثاً: مراحل إعداد الموازنة التقديرية

يمكن أن نوجز مراحل إعداد الميزانيات التقديرية في الخطوات التالية:¹

- تكوين لجنة إعداد الموازنات التقديرية: تضم هذه اللجنة عدداً من الأعضاء الذين يشركون في إدارة المؤسسة، بما يضمن مشاركة جميع المستويات في إعداد الموازنات التقديرية ومتابعة تنفيذها لتعرض في النهاية على المدير العام بغرض المصادقة.
- تحديد فترة الموازنة التقديرية: تختص فترة الموازنة التقديرية بفترة محددة في المستقبل، ولا توجد قواعد متفق عليها بخصوص ذلك، حيث جرى العرف أن يتم إعدادها على أساس سنوي حتى تتفق مع السنة المالية، كما أن إعداد الموازنة عن فترة طويلة تنطوي على أخطار تتعلق بالخطأ في التقديرات.
- تحديد السياسة العامة للمؤسسة: تتمثل في إعلان وتوضيح الخطوط الرئيسية لنشاط المؤسسة تحدد هذه الخطوط على أساس التنبؤ بالمبيعات.
- إعداد التقديرات: يتم إعداد التقديرات بإحدى الطريقتين:
 - التنبؤ الإحصائي: يتطلب هذا الأخير بعض المعطيات التاريخية لإعداد التقديرات المستقبلية. ومن أهم الطرق المستعملة في هذا الصدد السلاسل الزمنية.
 - التنبؤ الداخلي: يعتمد على تجمع آراء المسؤولين حول الأوضاع الداخلية للمؤسسة فيما يتعلق بالطاقة الإنتاجية والتمويلية والبشرية.
- التنسيق بين مختلف المستويات: بعد إعداد التقديرات اللازمة يتم تسليمها إلى المدير العام للمصادقة عليها أو تعديلها في هذا الوقت يتم التنسيق بين الموازنات التقديرية الفرعية.
- المصادقة النهائية: بعد إجراء التعديلات الضرورية، إن تطلب الأمر ذلك، يتم عرض الموازنات التقديرية في شكلها النهائي على مجلس الإدارة للمصادقة.
- تنفيذ الموازنات التقديرية: يشرع كل قسم في تطبيق خطة أو برنامج عمله إلى حين مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية ثم تستخرج الانحرافات على مستوى كل موازنة جزئية.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: البحث في أسباب وقوع الانحرافات وتحليلها ومن ثم إعداد تقارير المتابعة.

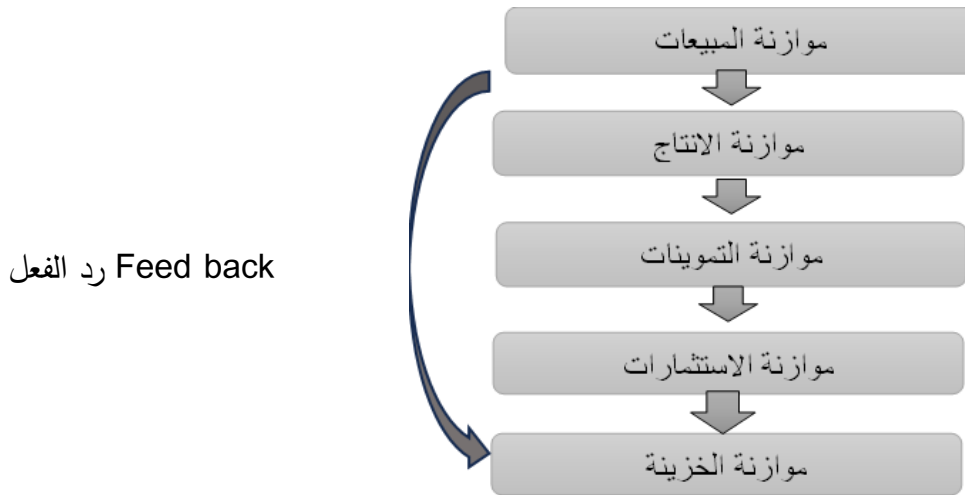
¹ شريف غياض، فيروز رجال، "الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار"، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2010، ص ص 14، 15.

رابعاً: أنواع الموازنات التقديرية

تضم الموازنات التقديرية مجمل نشاط المؤسسة المستقبلي على شكل تنبؤات على ضوءها يقوم المديرون بإعداد برنامج عمل يتمثل في تقسيم الهدف الرئيسي إلى عدة أهداف فرعية، في شكل خطط تعرف بالموازنات لفترة زمنية محددة ومقارنة مستمرة بين الموازنات التقديرية والنشاط الحقيقي، ينشأ عنها ظهور الانحرافات واستغلال هذه الانحرافات بشكل لنا المراقبة.

وهكذا يمكن تصنيف ثلاث مجموعات للموازنات التقديرية: الموازنة التشغيلية (تشمل موازنة المبيعات، الإنتاج، التموينات، التكاليف)، موازنة الاستثمارات، وموازنة الخزينة، والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم (01) : الموازنات التقديرية



المصدر: محمد سامي راضي وجدي، حامد حجازي، المدخل الحديث في استخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص233.

1- الموازنة التشغيلية (موازنة الاستغلال): Budget opérationnel

هي التي تغطي النشاطات العادية للمؤسسة (بيع، إنتاج، شراء) بهدف الاستغلال الأمثل للموارد والمراقبة على الأنشطة، حيث يمكن أن تكون ضمن فترة طويلة أو قصيرة، نهائية أو مستمرة. وتتفرع موازنة الاستغلال إلى الأقسام التالية:

1.1. الموازنة التقديرية للمبيعات :

أ- مفهوم الموازنة التقديرية للمبيعات:

تعرف الموازنة التقديرية للمبيعات بأنها خطة تفصيلية توضح المبيعات المتوقعة خلال فترة الموازنة، وذلك في صورة كمية ونقدية بناء على النتائج التي تسفر عنها عملية التنبؤات بالمبيعات، ويعتبر اعداد الموازنة التقديرية

للمبيعات الخطوة الأساسية في سلسلة إجراءات اعداد الموازنة الشاملة، ولذلك فهي الموازنة الألى من الموازنات التشغيلية.¹

ب- طرق التنبؤ بالمبيعات:

التنبؤ بالمبيعات يشير إلى تقدير الطلب المتوقع من الأفراد أو الجماعات على السلع أو الخدمات التي تتعامل فيه الوحدة الاقتصادية، حيث يعتمد تخطيط المبيعات على النتائج المتحصل عليها من خلال عملية التنبؤ بالمبيعات.²

وعملية التنبؤ بالمبيعات تبدأ بدراسة جملة من العوامل أهمها :

- المبيعات المحققة خلال الفترات السابقة.
- تحديد الاتجاه العام للمبيعات.
- الظروف السائدة في السوق والمنافسين المتواجدين فيه وحصصهم.
- التغيرات الحاصلة في أسعار المنتجات، وأسعار المواد الأولية.
- أذواق المستهلكين وقدرتهم الشرائية.

وينتج عن ذلك إما أن يتصف الطلب بالانتظام والاستقرار عندما تكون عملية التنبؤ أكثر سهولة مما لو كان الطلب يتصف بعدم الاستقرار نتيجة للتقلبات الحاصلة في السوق. ويمكن استعراض أهم طرق التنبؤ بالمبيعات على النحو التالي:³

- طريقة التحليل التاريخي للمبيعات:

تفترض هذه الطريقة أن تجربة المنشأة في الماضي سوف تتكرر في المستقبل وبالتالي تقديرات المبيعات مستقبلا تعتمد على معدل النمو الذي تم تحقيقه في الماضي.

من نقاط ضعف هذه الطريقة افتراضها أن المستقبل هو امتداد للماضي دون حدوث تغيرات لظروف السوق أو القوانين أو احتمال تغير أذواق المستهلكين.

- طريقة التقدير الشخصي:

هناك بعض المؤسسات تعتمد على الخبرة الشخصية لمدير المبيعات ومساعديه لتقدير الكميات من المبيعات للفترات اللاحقة اعتمادا على خبرتهم التاريخية وهذه الطريقة هي مشابهة لحد كبير إلى طريقة التحليل التاريخي للمبيعات.

¹ محمد الفيومي محمد، الأميرة إبراهيم عثمان، المحاسبة الإدارية، ط1، دار الجامعيين للطباعة والتجليد، عمان ، 2009، ص74.

² محمد الفيومي محمد، الأميرة إبراهيم عثمان، مرجع سابق، ص 75.

³ محمد الفيومي محمد، الأميرة إبراهيم عثمان، مرجع سابق، ص 76.

ما يعاب على هذه الطريقة هو انعدامها للموضوعية، واعتمادها على الذاتية، إذ لو طلبنا من كل موظف في مصلحة المبيعات والتسويق وضع تقديراته بناء على درايته بظروف السوق، المنافسة وباقي العوامل الأخرى السابقة الذكر لوجدنا اختلافات واضحة وجليّة بين مجمل التقديرات المقدمة.

- طريقة السلاسل الزمنية:

السلسلة الزمنية هي مجموعة من البيانات التاريخية التي تصف تطور إحدى الظواهر خلال عدد من الفترات الزمنية المتعاقبة، وتحتوي السلسلة الزمنية على متغيرين أحدهما هو الزمن (المتغير المستقل) والثاني قيمة الظاهرة (المتغير التابع) ويتم استخدام هذه الطريقة في ظل مجموعة من الافتراضات:

- أن تطور الظاهرة سيستمر بنفس النسق في المستقبل.

- أن الظروف المؤثرة في الظاهرة لن تتغير كثيراً مستقبلاً.

- اقتصار التنبؤ على فترات محدودة.

يحدد علماء الإحصاء أربعة عناصر لها تأثير على الظواهر مع مرور الزمن تتمثل في: الاتجاه العام للظاهرة، التغيرات الموسمية، التغيرات الدورية، التغيرات الفجائية أو العرضية. تتميز كل ظاهرة بسلوك عام لسلسلتها الزمنية نحو الزيادة أو النقصان بالرغم من وجود بعض التذبذبات في الظاهرة محل التنبؤ، ومن الطرق المستخدمة في تعيين خط الاتجاه العام ما يلي:

• طريقة المربعات الصغرى:

تبعاً لهذه الطريقة يتحدد خط الاتجاه العام على أساس أن يكون مجموع مربعات انحرافات القيم المحسوبة عن القيم الأصلية أصغر ما يمكن، ومن هذا جاءت تسمية المربعات الصغرى، التي يجب أن تحدد الشكل العام للظاهرة وذلك برسم المنحنى التاريخي، الذي من خلاله يتم استنتاج إذا كان الاتجاه العام يأخذ شكل الخط المستقيم أو شكل آخر¹

لتحديد معادلة خط الاتجاه العام الذي يعبر عن سلوك المبيعات في علاقتها مع الزمن والذي يكون عبارة معادلة من الدرجة الأولى على الشكل:

$$Y = ax + b$$

حيث أن:

Y: يمثل قيمة الظاهرة محل التنبؤ (المبيعات)

X: الفترات الزمنية.

¹ حامد الشمري، مؤيد الفضل، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 193.

ولإيجاد معادلة خط اتجاه العام يجب معرفة قيم كل من a و b ، بحيث:

$$a = \frac{\sum XY - n \bar{Y} \bar{X}}{\sum x^2 - n \bar{X}^2}$$

$$b = \bar{Y} - a \bar{X}$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum Y}{n}$$

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

• طريقة المعاملات الموسمية:

يقصد بالموسمية تلك التغيرات التي تتكرر في فترات معينة، والتي تعود الى عامل او مجموعة من العوامل من المحيط سواء الداخلي او الخارجي للمؤسسة، ودراسة ظاهرة موسمية تعني دراسة المعاملات الموسمية التي يتمثل حسابها في تحديد حصة كل موسم حسب تقسيمه سواء كان ثلاثي او رباعي او سداسي... الخ .

إن وضع برنامج للمبيعات يجب أن تتبعه موازنات للمبيعات على أساس موسمي أو على أساس المنتوجات أو المناطق... ولاعتبار أن المبيعات لا تباع إلا مرة واحدة خلال السنة وإنما على فترات مختلفة، بحيث تتفاوت الكمية المباعة من بضاعة معينة من موسم لآخر، وهذا التفاوت والاختلاف بين الكمية المباعة من فترة لأخرى يدعى بالتغيرات الموسمية، ويتم تحديده وفقاً للمراحل التالية:

- تحديد معادلة خط الاتجاه العام
- حساب القيم المعدلة باستخدام معادلة خط الاتجاه العام
- حساب النسبة ما بين القيم الحقيقية، والقيم المعدلة
- من أجل كل فترة (شهر، فصل، ثلاثي...) يتم حساب المتوسط الذي يعتبر كمعامل فصلي. ويتم حساب المعامل الموسمي من خلال القانون التالي:

$$\text{المعامل الموسمي} = \frac{\text{القيمة الفعلية للمبيعات}}{\text{القيمة المعدلة}}$$

حيث أن: القيمة المعدلة تحسب من خلال معادلة خط الاتجاه العام.

• طريقة الارتباط الخطي:

يتم استخدام الارتباط الخطي للتنبؤ بالمبيعات من خلال تحديد قوة الارتباط بين المبيعات ومتغير آخر او متغيرات أخرى، ويتم حساب الارتباط الخطي من خلال العلاقة التالية:

$$r = \frac{\sum XY - n\bar{X}\bar{Y}}{\sqrt{(\sum X^2 - n\bar{X}^2)(\sum Y^2 - n\bar{Y}^2)}}$$

تكون قسمة الارتباط الخطي محصورة بين -1 و 1 وتفسر قيمة الارتباط المحصل عليها كما يلي:

- إذا كان $r=1$ هناك ارتباط موجب قوي.
- إذا كان $r=0.5$ هناك ارتباط موجب.
- إذا كان $r=0$ لا يوجد ارتباط.
- إذا كان $r=-0.5$ هناك ارتباط سالب.
- إذا كان $r=-1$ هناك ارتباط سالب قوي.

• طريقة المتوسطات المتحركة:

تهدف هذه الطريقة من استخدام المتوسطات بدلا من الأرقام الحقيقية من أجل تقليل أثر التغيرات الفجائية حيث إن حساب المتوسط العام لمجموعة من السنوات لحجم الظاهرة ما يعني توزيع أثر التغيرات الفجائية التي حدثت وأثرت على هذه الظاهرة في سنة من السنوات وبالتالي تكون البيانات المستخلصة أكثر دقة في تمثيل الاتجاه العام لحركة هذه الظاهرة، بحيث تعتمد هذه الطريقة في التنبؤ بالمبيعات على البيانات التاريخية للسنوات السابقة.¹

وتجدر الإشارة الى وجود العديد من صيغ المتوسطات المتحركة المستخدمة في التنبؤ مثلا لمتوسط المتحرك البسيط والمتوسط المتحرك المرجح والمضاعف، وسنقتصر في دراستنا على المتوسط المتحرك البسيط الذي يحسب من خلال العلاقة التالية:

$$S_i = \frac{Y_{i-1} + Y_{i-2} + \dots + Y_{i-n}}{n}$$

بحيث: Y_i : مبيعات الفترة الماضية.

n : عدد الفترات.

¹ مفيدة يحيوي، مرجع سابق، ص 10.

2.1. الموازنة التقديرية للإنتاج :

أ- تعريف الموازنة التقديرية للإنتاج:

تمثل هذه الموازنة خطة الإنتاج في الوحدات الصناعية، وتشمل بيان الكميات الاجمالية التي يتعين انتاجها خلال فترة الموازنة، كما تشمل بيان المراحل التي يمر بها إنتاج كل هذه المنتجات ومراكز التكلفة التي تقوم بإجراء هذه العمليات¹

ويتم إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج بناء على ما يلي :

- تحديد موازنة المبيعات التي تعتبر الأساس في تحديد خطة الإنتاج، حيث يراعى في تحديد الإنتاج التنسيق بين الأنشطة بشكل يضمن تدفق الإنتاج بمعدل ينسجم واحتياجات السوق من المنتج .
- تحديد سياسة المخزون التي تؤثر بشكل مباشر على حجم الإنتاج اللازم لمواجهة المبيعات .

ب- طرق تقدير كميات الإنتاج:

- يتم اعداد البرنامج الإنتاجي باتباع الخطوات التالية:
- تحديد دالة الهدف:
- $Max Z$ دالة الهدف التي تهدف الى تعظيم الربح.
- $Min Z$ دالة الهدف التي تهدف الى تدنية التكاليف.
- تحديد القيود الفنية: وتتمثل في جعل القيود الانتاجية وغيرها في شكل مترابطة او معادلة رياضية على ان تشمل كل القيود المتاحة.
- تحديد القيود المنطقية : وهي تشير الى ضرورة ان تكون كل متغيرات النموذج أكبر أو مساوي الصفر .
- بعد اعداد البرنامج الانتاجي يجب حل هذا البرنامج والذي يتم بإحدى الطرق مثل طريقة السمبليكس او الطريقة الجبرية (الرياضية) او الطريقة البيانية:
- الطريقة البيانية:
- يتم رسم منحنى بياني حيث تتضمن محاوره متغيرات البرنامج.
- إيجاد النقاط المساعدة بالاعتماد على القيود الفنية المتحصل عليها في البرنامج بحيث كل احداثية تمثل قيد من قيود البرنامج.
- إسقاط الاحداثيات على المنحنى البياني والوصل بينها بمستقيم.
- تحديد منطقة الحلول الممكنة.

¹ <احسين شرف، جمال عوض، الموازنات التخطيطية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2017، ص101.

- تحديد نقطة الحل الأمثل بتعويض احداثيات كل نقطة من النقاط المشكلة لمنطقة الحلول الممكنة في دالة الهدف بحيث:

- في حالة التعظيم ($\text{Max } Z$): تكون نقطة الحل الأمثل تتمثل في ابعد نقطة عن نقطة الصفر للشكل البياني وهي النقطة التي تحقق أكبر ربح.

- في حالة التخفيض ($\text{Min } Z$): تكون نقطة الحل الأمثل تتمثل في اقرب نقطة عن نقطة الصفر للشكل البياني وهي النقطة التي تحقق ادنى تكلفة.

• طريقة السمبليكس (Simplex Method):

هي تقنية في البرمجة الخطية تُستخدم لإيجاد الحل الأمثل لمسائل البرمجة الخطية التي تتضمن أكثر من متغيرين، حيث تتبع الخطوات التالية:

- تحويل المسألة إلى نموذج قياسي: بإضافة متغيرات خاصة (مثل المتغيرات الاصطناعية أو العكسية) لتحويل جميع القيود إلى معادلات، وجعل جميع القيود على شكل مساواة مع متغيرات غير سالبة.

- إنشاء جدول السمبليكس: يمثل المتغيرات، دالة الهدف، والقيود، ثم يتم اختيار متغير الإدخال (الذي سيتم إدخاله في الحل) والمتغير الإخراج (الذي سيتم خروجه من الحل) وفقًا لقواعد محددة.

- تكرار عملية التداخل: حيث يتم تحديد نقطة بداية من الجدول الأول، ثم، يتم اختيار المتغير الذي سيحسن قيمة دالة الهدف أكثر (إذا كانت تعظيمًا، المتغير ذي العلاقة الأكبر)، ثم يتم تحديث الجدول باستخدام عمليات الصف لإجراء التحويلات، وهي عملية تكرار حتى لا توجد متغيرات يمكن تحسينها أكثر.

- التحقق من الحل النهائي: عندما لا يمكن بعد الآن تحسين دالة الهدف، يكون الحل النهائي هو الحل الأمثل.

3.1. الموازنة التقديرية للتموينات:

لها أهمية كبيرة في المؤسسة الإنتاجية، فبناء عليها يتم إعداد عدة موازنات، حيث تعكس احتياجات الإنتاج من المواد الأولية، كما تتم الرقابة من خلالها على إدارة المشتريات وتقييم كفاءتها وفعاليتها في تلبية احتياجات الإنتاج في الوقت المحدد وبالكيفية المطلوبة ، والتأكد من حسن اختيار الموردين ووسائل التوريد المناسبة عند أدنى حد من التكاليف.¹

ولإعداد هذه الموازنة نعتد المعادلة الآتية التي يعد المخزون أحد أهم أركانها:

¹ أحمد محمد نور، مدخل معاصر في مبادئ المحاسبة الادارية، الدار الجامعية للنشر، عمان، 2002 ، ص 209.

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

كما أن هناك موازنات أخرى تدخل ضمن الموازنة التشغيلية نذكر أهمها:

4.1. الموازنة التقديرية للتكاليف:

والتي تشمل عدة موازنات الخاصة بالتكاليف المتعلقة بنشاط المؤسسة:

أ. موازنة العمل المباشر: تهدف إلى تحديد الاحتياجات المطلوبة من العمالة المباشرة للوفاء ببرامج الإنتاج الواجب انجازه لمواجهة احتياجات السوق لفترة زمنية معينة¹.

ب. موازنة المصاريف الصناعية غير المباشرة: توضح هذه الموازنة عناصر التكلفة التي تدخل في تكوين المنتج بشكل مباشر، ولكنها ضرورية من أجل العملية الإنتاجية. وحتى نتمكن من إعداد الموازنة التقديرية للتكاليف غير المباشرة فإنه يجب توفير البيانات التقديرية التالية:²

- كمية الإنتاج التقديري.

- معدل الساعات المباشرة لكل وحدة من وحدات الإنتاج.

- المعدل التقديري للتكلفة الصناعية غير المباشرة لكل ساعة عمل مباشر وذلك على مستوى كل بند من التكاليف الصناعية غير المباشرة.

ج. موازنة التكاليف التسويقية: تحتوي هذه الموازنة التكاليف التسويقية والبيعية المختلفة، المتغيرة والثابتة، التي يمكن أن تتحملها المؤسسة من أجل الترويج لمنتجاتها وفقاً لما هو مخطط له.

إن موازنة التسويق هي بيان يعطي فكرة صحيحة عن الربح والخسارة وتعطي تحليلاً للعائدات والنفقات لتحديد الربح المتوقع حيث توضح بالعائدات حجم المبيعات المتوقع والسعر بينما توضح النفقات الرواتب وتكاليف التوريد والأجور ونفقات التسويق ويشكل الفرق بين العائدات والنفقات مقدراً للربح أو الخسارة المتوقع.³

د. موازنة التكاليف الإدارية: تشمل هذه الموازنة مختلف التكاليف الإدارية التي تتحملها المؤسسة على مستوى الإدارة العليا بها، وتنقسم إلى نوعين:

- التكاليف الملزمة: والتي تلتزم بها المؤسسة ويصعب تجنبها أو تعديلها خلال فترة الموازنة مثل رواتب

ومكافأة الموظفين والتأمين على المباني والموجودات الثابتة الأخرى، إضافة إلى مصاريف المياه

¹ مؤيد محمد الفضل، عبد الناصر إبراهيم نور، عبد الخالق، المحاسبة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة نشر، ص 232.

² صالح بيسوني، عبد المنعم فليح عبد هلال، المحاسبة الإدارية، ط4، مركز توزيع الكتب، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، ص 444.

³ محمود هريدي، فن التسويق المعاصر، المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018، ص 111.

والكهرباء. وعادة تقدر البنود من قبل مراكز المسؤولية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بهدف الرقابة عليها.

- **التكاليف غير الملزمة:** تتمثل في تكاليف البحوث والدراسات والعلاقات العامة والخدمات الاجتماعية والتبرعات... الخ. ولا يخضع هذا النوع من التكاليف الى أي أساس في تقديرها، لذا تلجأ الإدارة العليا في معظم المنشآت الى تحديد حد أقصى لها لا يسمح بتجاوزه خلال فترة الموازنة.

2- الموازنة التقديرية للاستثمار:

ان الموازنة الاستثمارية هي أداة تحليلية تساعد في عملية التخطيط الطويل الأجل الخاص باختيار المشاريع الاستثمارية وتخصيص رأس مال محدود لها بحيث أن النفقات المتعلقة بهذه المشاريع تؤثر على المركز المالي للمؤسسة لفترة طويلة ، والموازنة الاستثمارية تستوجب القيام بعدة عمليات لمعرفة المبالغ التي يجب استثمارها في شكل أصول ثابتة وكيفية تخصيص تلك الأموال وما هي مصادر التمويل التي يجب اختيارها.¹

3- الموازنة النقدية (موازنة الخزينة):

إن الموازنة النقدية هي عبارة عن كشف لحركة الأموال في المستقبل وتحديد مستويات العجز والفائض النقدي، أي التدفقات النقدية المتوقعة للداخل والخارج خلال فترة زمنية محددة وبيان الفائض أو العجز بينهما. ولها عدة استخدامات منها:²

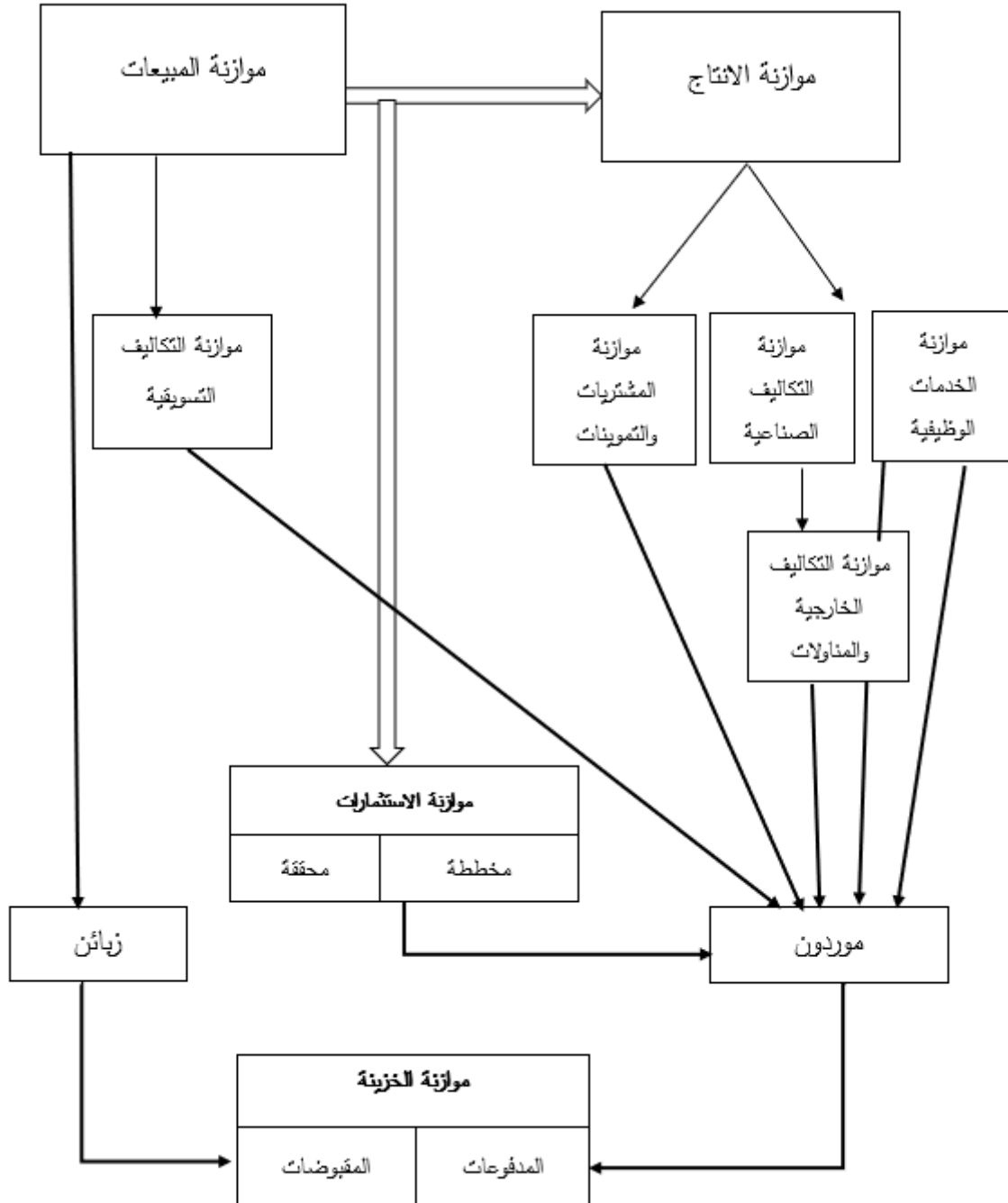
- تستخدم في التخطيط المالي وفي الرقابة المالية.
- تساعد المدير المالي في إظهار الفترات التي يتحقق فيها فائضا والفترات التي يتحقق فيها عجزا مما يعطيه فرصة كافية للبحث عن مجالات لاستثمار الأموال الفائضة والبحث عن مصادر تمويل مناسبة وفي الوقت المناسب.
- تساعد المدير المالي في تبيان الفترة التي يستطيع فيها أن يسدد ما اقترضه من أموال وذلك بالفترات التي يتحقق فيها فائضا.
- تساعد المدير المالي في بيان الفترات التي يستطيع فيها أن يوزع أرباحا على الملاك بحيث لا تشكل عبئا على سيولة المشروع.
- تعتبر نقطة البداية للتحضير لإعداد الميزانية العمومية التقديرية.
- تساعد المدير المالي في المقارنة بين سياسات البيع والشراء المطبقة ومدى التوافق بينهما.

¹ محمد فركوس، مرجع سابق، ص 04.

² رشاد العصار وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، ط01، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 304.

ويتم إعداد الموازنة النقدية بتقدير المقبوضات النقدية المتوقعة والمدفوعات النقدية واستخراج صافي التدفق النقدي. والشكل الموالي يوضح المخطط العام للمختلف الموازنات التقديرية:

الشكل رقم (02) : المخطط العام للموازنات



Source : Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Contrôle de gestion : manuel et applications, édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2010, P341.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول اتخاذ القرار

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى ماهية اتخاذ القرار، مراحله وتصنيف القرارات.

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار

1- تعريف اتخاذ القرار:

يعرف اتخاذ القرار على أنه "عملية الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب أكبر حصة سوقية أو تخفيض التكاليف، زيادة حجم المبيعات أو الإنتاج، وتعتبر هذه العملية معقدة لأنها ترتبط بالحقائق والمعلومات المتوفرة، والنتائج غير متوقعة وكذلك الجو الذي يتم فيه اتخاذ القرار، فهذه العملية تتمحور حول المفاضلة والاختيار بين الوسائل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقصى قدر ممكن من الفعالية والكفاءة".¹

ويعرف كذلك على أنه "عملية الاختيار بين بديلين أو أكثر أي بين عدة طرق ممكنة تقود نحو هدف معين".² ويعرف أيضاً على أنه "مجمّل الإجراءات والخطوات والأسس المتبعة بطريقة علمية دقيقة، التي تضمن تدفق المعلومات وتحليلها لتشكيل البدائل الممكنة من أجل تحقيق هدف معين أو حل مشكلة معينة بحيث يتمخض عن هذه العملية البديل الأمثل وهو القرار الذي يحقق الكفاءة والفعالية".³

2- خصائص اتخاذ القرار:

تتمثل خصائص اتخاذ القرار فيما يلي:⁴

- تعتبر عملية صعبة خاصة في المؤسسة المنافسة نتيجة تعقيد البيئة الخارجية.
- تتصف بالاستمرارية حسب طبيعة الأهداف المتعلقة بهذا القرار.
- قد تتعمق بجملة من النشاطات المترابطة ببعضها البعض لتحقيق هدف معين.
- تتميز بالمشاركة فأحياناً بعض القرارات تحتاج إلى آراء جميع المسؤولين.
- تعتبر عملية شاملة لكافة الأنشطة والوظائف بالمؤسسة.
- تتصف بالواقعية، حيث أنها تقبل الوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأدنى.
- عملية اتخاذ القرار هي عامة، وهذا يعني أنها تشمل معظم المؤسسات على اختلاف تخصصاتها وشاملة.

ثانياً: تصنيف القرارات

¹ بشير علاق، أسس الإدارة الحديثة، ط01، اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 1998، ص 148.

² محمد رفيق الطيب، مدخل التسير، ج02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص35.

³ حسين حريم، شفيق حداد، أساسيات الإدارة، ط01، دار حامد، عمان، الأردن، 1998، ص140.

⁴ أحمد عبد الهادي شبير، "دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الادارية- دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة في فلسطين"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2006 ص 76.

يوجد العديد من التصنيفات التي توصل إليها علماء الإدارة والتي تتمثل في التصنيفات التالية:

1- تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة: ويمكن تصنيف القرارات وفقا لهذا المعيار الى الأنواع التالية:¹

-قرارات تتعلق بالعنصر البشري : تتضمن قرارات التي تتناول مصادر الحصول على الوظيفة وطرق الاختيار والتعيين وأسس دفع الأجور .

-قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية : كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها.

-قرارات تتعلق بالإنتاج : مثل القرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها.

-قرارات تتعلق بالتسويق : قرارات خاصة بنوعية السلعة.

-قرارات تتعلق بالتمويل مثل قرارات طرق التمويل.

2- تصنيف القرارات وفقا لأهميتها: وقد صنفنا القرارات وفقا لهذا المعيار إلى:²

-القرارات الإستراتيجية : هي قرارات هامة تتعلق بوضع السياسة العامة للتنظيم، وتتطلب موارد كبيرة واستثمارات ضخمة.

-القرارات التكتيكية : هذه القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام، وغالبا ما تهدف الى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق لأهداف.

-القرارات التنفيذية : وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه، والنشاط الجاري في المؤسسة، وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الاحيان، كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذيها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات والتجارب السابقة لمتخذها، كما أن مثل هذه القرارات قصيرة المدى لأنها تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني وتكرر باستمرار.

3- تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها: قسم كونتز وزملاءه القرارات إلى نوعين هما: قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة.³

4- تصنيف القرارات وفق النمط القيادي لمتخذها: ويمكن تصنيف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى⁴ :

-القرارات الانفرادية.

-القرارات الديمقراطية.

¹ أحمد السيد كردي، "مبادئ عملية اتخاذ القرار"، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123762>.

² عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الخدمات، ط1، دار الفكر العربي، 1985، ص 42.

³ شهرزاد محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضغط، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 48، 49.

⁴ فايز الزعبي، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 97.

ثالثاً: مراحل عملية اتخاذ القرار

تقسم مراحل عملية اتخاذ القرار إلى ما يلي:¹

- **تشخيص المشكلة:** ويقصد بها التعرف على المشكلة وتحديد جميع جوانبها، حيث من المهم التعرف على طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة بغرض اتخاذ القرار الفعال المناسب بشأنها.
- **تحليل المشكلة:** حيث يتطلب تحليل المشكلة وتحليل البيانات المطلوبة لحلها ومن ثم يقوم بتحليلها حالاً دقيقاً ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج بنتائج تساعد للوصول إلى القرار المناسب.
- **تحديد البدائل لحل المشكلة:** والبدائل هو أهم وسيلة متاحة أمام متخذ القرار، حيث لابد أن يتوفر في البديل شرطان أساسيان:
 - تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار.
 - توافر الإمكانيات لتنفيذ هذا الحل.
- **اختيار البديل المناسب لحل هذه المشكلة:** حيث يتم المفاضلة بين البدائل للاختيار بينها وذلك وفقاً لعدة اعتبارات من بينها:²
 - المقارنة بين الفوائد المتوقعة والمخاطر المترتبة من جراء اختيار هذا البديل يفضل أن يعطي أحسن نتائج بأقل التكاليف.
 - اختيار البديل الذي يمكن من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
 - اختيار البديل الممكن تنفيذه.
- **متابعة وتنفيذ القرار:** ويكون ذلك من خلال عدة مراحل أهمها:³
 - صياغة القرار على شكل أوامر أو تعليمات.
 - إعلام القرار إلى الجهات المكلفة بتنفيذه.
 - تحديد خطوات تنفيذ القرار، الوقت، طرق التنفيذ، مراحل التنفيذ.
 - تحديد الوسائل الممكنة للاستعمال عند التنفيذ.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص103.
² عدنان تايه النعيمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2005، ص89.
³ عدنان تايه النعيمي، مرجع سابق، ص101.

المطلب الثالث: مساهمة الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرارات مفاضلة بين البدائل المتاحة عن طريق إتباع أساليب كمية، والتي تشمل بدورها على عدة نماذج من أهمها الموازنات التقديرية.

سنحاول فيما يلي إبراز أهمية ودور الموازنات التقديرية في مجال اتخاذ القرارات.

أولاً: تحديد الانحرافات وإعداد تقارير الأداء

تتطوي هذه المرحلة على مقارنة النتائج الفعلية بتلك المقدرة الظاهرة في الموازنات المختلفة واحتساب الانحرافات لكل عنصر من العناصر سواء كانت هذه الانحرافات إيجابية أو سلبية وذلك وفقاً للمعادلات التالية:¹

$$\text{الانحرافات} = \text{النتائج الفعلية} - \text{النتائج المقدرة}$$

$$\text{انحراف السعر} = (\text{السعر الفعلي} - \text{السعر التقديري}) * \text{الكمية الفعلية}$$

$$EP = (Pr - Pp) Qr$$

$$\text{انحراف الكمية} = (\text{الكمية الفعلية} - \text{الكمية التقديرية}) * \text{السعر الفعلي}$$

$$EQ = (Qr - Qp) Pr$$

ويتم في هذه المرحلة إعداد تقارير الأداء، وهي الأداة التي يتم استخدامها لحصر وتحديد الانحرافات على أساس شهري وبإتباع نموذج موحد لجميع الأنشطة والوحدات الإدارية على مدار السنة، ويختلف تصميم تقارير الأداء باختلاف المؤسسات وأنشطتها وأساليب الإدارة فيها.

غير أنه يمكن الاستناد إلى مجموعة من الضوابط الواجب توافرها في تقارير الأداء وهي:

- أن تتبع هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة ومستوى الرقابة المطلوب فيها وهذا يعني أن يكون هناك تقرير أداء مفصل لكل مركز مسؤولية على حدة، بدءاً بالمستويات الدنيا إلا أن يصب في تقارير ملخصة ترفع إلى المستويات العليا.
- أن تغطي كافة أوجه النشاط في المؤسسة.
- أن تتضمن مقارنة بين النتائج الفعلية المحققة وتلك المقدرة في الموازنة مع احتساب الانحرافات وذلك لكل شهر ومن بداية السنة لتاريخه.

¹ ابن حديد احمد عبد السلام، الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص تدقيق جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص32.

- أن تتلاءم طريقة عرض المعلومات فيها وتفاصيلها مع متطلبات المستخدم الرئيسي.
- أن تتضمن مساحة مخصصة للملاحظات، حيث يتم تسجيل كافة المعلومات المتعلقة بالانحرافات وأسبابها وإمكانية تصحيحها.
- أن تكون منتظمة ومتعلقة بفترة زمنية قصيرة (شهر كحد أدنى) علماً بأن وجود بعض المشاكل قد يتطلب إعداد تقارير أسبوعية وأحياناً يومية.

ثانياً: تحليل الانحرافات

- ويتم في هذه المرحلة دراسة كل انحراف على حدى بهدف تحديد مدى أهميته وأسبابه والمسؤول عنه، حيث يتم البدء بتحليل الأرقام الإجمالية، ثم يتم التوجه إلى تحليل الانحرافات التفصيلية لكل عنصر من العناصر المكونة للأرقام الإجمالية، وتتطلب هذه المرحلة ما يلي:¹
- تحديد طبيعة الانحراف وحساب قيمته المطلقة والنسبية.
 - ربط الانحراف بالنتائج الأخرى ومقارنة الاتجاه فيما بينها.
 - تقصي الأسباب التي أدت إلى هذا الانحراف وتحليلها بشكل دقيق، مما قد يتطلبه ذلك من الحصول على معلومات تفصيلية عن النتائج الفعلية والنتائج المقدرة أو الرجوع إلى تقارير أداء أخرى لربط الانحراف بالنتائج الأخرى.

ثالثاً: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

- وفي هذه المرحلة يتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الانحرافات واتخاذ القرارات والخطوات التنفيذية لمعالجة الانحراف ومنع تكراره مستقبلاً ويتطلب ذلك ما يلي:
- مناقشة الأسباب التي أدت إلى الانحرافات مع المسؤولين المباشرين عنها سواء أكان ذلك من خلال مطالبتهم بتقديم تفسيرات خطية للانحرافات الهامة المسجلة أو من خلال الاجتماع معهم مباشرة لمناقشة هذه الانحرافات سواء أكانت إيجابية أو سلبية.
 - اتخاذ القرارات في شأن الخطوات الواجب إتباعها لمعالجة وتصحيح الانحرافات وتحديد الطرق والوسائل التي تعالج أوضاع غير مرضية وتمنع تكرارها في المستقبل.
 - متابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية وقد يشمل ذلك الخطوات الآتية:

¹ شريف غياض، فيروز رجال، مرجع سابق، ص 15، 14.

- القيام بدراسة وبحث تفصيلي من أجل تطوير وتحسين الأوضاع.
- التأكد من مدى وواقعية الأهداف الموضوعية سابقا، وبالتالي قابلية هذه الأهداف للتحقق.
- تعديل الاستراتيجيات والأنظمة والإجراءات إذا ما تطلب الأمر ذلك.
- إعادة النظر في الموازنات الموضوعية إذا ما كانت هناك ضرورة لذلك.
- التنويه بالمسؤولين عن مستوى الأداء المرتفع ومكافأته.
- نقل ما أمكن من الأساليب والتقنيات التي نجحت في وحدة إدارية معينة إلى وحدات إدارية أخرى في المؤسسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرار تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاتيه الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها وكيفية الاستفادة منها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً: دراسة (زينب رضوان علي، 2013) بعنوان "تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة حالة تطبيقية عن مؤسسة"، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة قسنطينة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق أساليب التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية داخل المؤسسات الاقتصادية، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تستعمل المؤسسة الموازنات التقديرية كترجمة رقمية لعملية التخطيط الكلي، وهي أداة للرقابة على السير الحسن للأهداف المخططة.
- اعتماد المؤسسة بشكل كبير على تحقيق الأهداف المقدرة، من خلال الوثائق الرسمية المتمثلة في الموازنات التقديرية.
- تحليل الانحرافات في الموازنات التقديرية ومعرفة أسبابها من أجل التقييم الفعال لمستوى أدائها.

ثانيا: دراسة (شريف غياض، فيروز رجال، 2019) بعنوان "الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الدراجات والدراجات النارية" CYCMA ""، ملتقى منشور في علوم التسيير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى مساهمة الميزانيات التقديرية في تقليص فجوة الانحرافات غير الملائمة وتنمية الانحرافات الملائمة، وبالتالي صنع القرارات الرشيدة، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- هناك مركزية في التسيير واتخاذ القرارات، وبالتالي فيصعب على الموازنة التقديرية المساهمة في اتخاذ القرار إذ أن المديرية العامة هي التي تقوم بتحديد الأهداف، ومن ثم إعداد الموازنات وفقا لتلك الاهداف مع مراعاة الإمكانيات المتوفرة.

- عدم تبني قسم مراقبة التسيير الاساليب العلمية في إعداد الموازنات التقديرية والاقتصاد على الطريقة الشخصية والتي تعتمد على خبرة المكلف بإعداد الموازنات.

- اعتماد القسم على البيانات التاريخية كنشاط السنوات السابقة المستخرجة من المحاسبة العامة والتحليلية.

- عدم ممارسة اعمال الرقابة بصورة جديدة عن طريق استخراج الانحرافات مع تحليلها وتفسير أسباب ظهورها وتحديد الجهات المسؤولة عن وقوعها، حيث لا زالت المؤسسة تعتمد على الطرق التقليدية التي تجاوزتها الاحداث مع ظهور تكنولوجيا جديدة.

ثالثا: دراسة (بن زعيط وهيبة، مواي بحرية، 2009) بعنوان "الموازنات التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة السيارات الصناعية وهران SNVI، ملتقى منشور في علوم التسيير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة المسيلة".

هدفت هذه الدراسة إلى إمكانية مساهمة للموازنة التقديرية في عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية بشكل عام. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير في المؤسسة من خلال التعرف على الانحرافات في الوقت المناسب لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

- تعتبر الموازنات التقديرية أداة من الأدوات المحاسبية التي تساعد إدارة المؤسسة في ممارسة وظائفها المختلفة من تخطيط، تنسيق، رقابة.

- تقوم المؤسسة بدراسة النتائج وتحليل الانحرافات وإبلاغ كل مصلحة يخصها الانحراف من أجل المشاركة في اتخاذ القرار.

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استقننا من هذه الدراسات.

الجدول رقم 01: المقارنة بين دراستنا والرسائل الجامعية باللغة العربية .

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
شريف غياض، فيروز رجال، 2009	كلتا الدراستين تطرقت لدور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرار	- يصعب على الموازنة التقديرية المساهمة في اتخاذ القرار على عكس دراستنا. - إعداد الموازنات التقديرية وفقا لأهداف محددة.	
بن زعيط وهيبة، مواي بحرية، 2009	الموازنة التقديرية تساهم في عملية اتخاذ القرار، حيث أن الاستغلال الأمثل لمختلف الموازنات التقديرية يساهم في تحسين عملية القرار والوصول إلى الأهداف المسطرة.		
زينب رضوان علي، 2013	اعتماد المؤسسة بشكل كبير على الموازنات التقديرية		

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة (2017, KENAOUI Asmaa, SMAH Lynda) بعنوان " La gestion budgétaire au sein des établissements publics à caractère industriel et commercial , Cas : Algérienne Des Eaux de Tizi-Ouzou, Mémoire en vue de l'obtention du diplôme Commerciales, Option : Finance, Université Mouloud de Master en Sciences "Mammeri Tizi Ouzou

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف وفهم أساليب إدارة الميزانية في المؤسسات العامة التي تجمع بين الأهمية الصناعية والتجارية، تركيز خاص يُولى لمؤسسة الجزائرية للمياه في منطقة تيزي وزو. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تعتبر إدارة الموازنات أداة حيوية لضمان الكفاءة المالية والاقتصادية للمؤسسات، حيث تساعد في تخصيص الموارد بشكل فعال وتجنب العجز المالي.
- تواجه المؤسسات العامة العديد من التحديات مثل الموارد المحدودة والمتطلبات المتزايدة للخدمات العامة. لكن هناك أيضًا فرص لتحسين الكفاءة من خلال استراتيجيات إدارة الميزانية الفعالة.
- تقترح الدراسة تطبيق إجراءات محكمة في التخطيط المالي ورقابة الموازنة، بالإضافة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة لضمان استخدام الموارد بأفضل شكل ممكن.
- توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الجيدة للموازنات يمكن أن تحسن الأداء العام للمؤسسات العامة بشكل كبير. ويوصى بتكثيف التدريب للموظفين المختصين وتحسين البنية التحتية الرقمية لدعم العمليات المالية.

ثانياً: دراسة (MAHMOUDIA Mehenna، 2012) بعنوان "L'application d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne : cas d'ALFEL filiale du G.I. FONDAL », mémoire de "magister en science économiques, Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى ملائمة وفعالية تطبيق نظام الرقابة على الإدارة المبنى على بطاقة الأداء المتوازن داخل الشركة العامة الجزائرية، وبالأخص شركة الفأل، إحدى الشركات التابعة لمجموعة الفوندال. ركزت الدراسة على تحليل كيف يمكن لهذا النظام أن يعزز عمليات اتخاذ القرار، تحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة من خلال عرض مفهوم لوحة الأداء المتوازن وأهميتها في تحديد مؤشرات الأداء المتعلقة بالمالية، العمليات، العملاء، والتعلم والنمو.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- الشركات العمومية في الجزائر وبالأخص شركة الفأل تواجه العديد من التحديات، والتي قد تؤثر على تطبيق نظام رقابة إدارة حديث وفعال، من أهم هذه التحديات مقاومة التغيير، نقص التدريب، وغياب توفر البيانات الدقيقة.
- تقديم مجموعة من التوصيات لتجاوز العقبات وزيادة فاعلية النظام، منها تعزيز التدريب، إدماج النظام في الثقافة التنظيمية، وتحسين جمع البيانات وتحليلها.

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استفدنا من هذه الدراسات.

الجدول رقم (02): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
KENAOUI Asmaa, SMAH Lynda,2017	التطرق الى مختلف أنواع الموازنات، وتحليل الانحرافات وأهميتها في المؤسسة	الدراسة الميدانية كانت في مؤسسة عمومية ودراستنا كانت في مؤسسة خاصة الإطار المكاني ولاية تيزي وزو ودراستنا في ولاية برج بوعريرج الإطار الزمني كانت سنة 2017 بينما دراستنا في 2025	المخطط العام للجانب النظري
MAHMOUDIA Mehenna,2012	التطرق الى نظام الرقابة ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسة	الدراسة الميدانية كانت في مؤسسة عمومية ودراستنا كانت في مؤسسة خاصة الإطار المكاني ولاية تيزي وزو ودراستنا في ولاية برج بوعريرج الإطار الزمني كانت سنة 2012 بينما دراستنا في 2025	المخطط العام للجانب النظري

المصدر: من إعداد الطالبتين

خلاصة الفصل الأول:

على ضوء ما سبق، نستخلص أن الموازنة التقديرية هي ترجمة كمية ومالية للأهداف التي تسعى الإدارة للوصول اليها وتحقيقها، وهي أداة استراتيجية تدعم مختلف مستويات اتخاذ القرار، وتعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهدافها بكفاءة.

تستخدم الموازنات التقديرية لتوحيد الأهداف والأنشطة بين مختلف أقسام المؤسسة، لتعزيز العمل المتناغم، كما أنها أداة رقابية فعالة لمتابعة الأداء الفعلي للخطط الموضوعية، من خلال تحديد وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان التوافق مع الأهداف المرسومة. في الأخير، تمثل الموازنة التقديرية أداة استراتيجية مهمة لدعم اتخاذ القرار، تحسين التنسيق الداخلي، ومراقبة الأداء بشكل مستمر لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، وهذا ما سيتم تبيانها في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

دراسة حالة شركة كوندور

الالكترونيكس

تمهيد:

بعد القيام بالدراسة النظرية للموضوع، حاولنا اسقاط المفاهيم النظرية للموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرار داخل شركة كوندور الكترونيكس، وكانت الدراسة في وحدة أعمال المنتجات الخاصة بالطهي (B.U.CUISSON ET PEM)، بالمنطقة الصناعية لبرج بوعريريج.

المبحث الأول: تقديم شركة كوندور

في هذا المبحث سنتعرف على شركة كوندور من خلال البطاقة الفنية والهيكل التنظيمي لها، كما سنتطرق إلى تحديد موقع مراقبة التسيير في الشركة لكونه المسؤول عن اعداد ومتابعة الموازنات التقديرية.

المطلب الأول: تعريف ونشأة شركة كوندور

شركة كوندور الكترونيكس (SPA CONDOR ELECTRONICS) هي شركة اقتصادية خاصة نشاطها الرئيسي هو إنتاج الأجهزة الالكترونية والكهر ومنزلية، وأيضاً لديها أنشطة أخرى: نشاط الاستيراد والتصدير، نشاط البيع على الحال، هي إحدى الشركات المكونة لمجموعة بن حمادي، وهي الشركة الأم للمجمع الجبائي. تنشط الشركة وفقاً لأحكام القانون التجاري، حيث حصلت على السجل التجاري في أبريل 2002، وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003، يتواجد مقرها التجاري بالمنطقة الصناعية ببرج بوعريريج، تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 80104 متر مربع وهي بملكية كاملة للمؤسسة، تسجيلها لدى المعهد الوطني لحماية حقوق الملكية الصناعية في 30 أبريل 2003 تحت اسم ش.ذ.م.م عنتر ترايد (Sarl groupe benhamadi anter trade)، وفي سنة 2012 أصبحت شركة ذات أسهم كوندور الكترونيكس (spa condor electronics).

تحصلت الشركة في جانفي 2007 على شهادة الإيزو 9001 نسخة "VERSION 2000 ISO"، نشاطها في الإنتاج والتسويق وخدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهر ومنزلية.

شهدت شركة كوندور عدة مراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، وأولى المراحل هي مرحلة الشراء للبيع أي شراء المنتج وإعادة بيعه، أما المرحلة الثانية هي مرحلة شراء المنتج مفكك كلياً ومن ثم إعادة تركيبه مما خفض من سعر منتجاتها في السوق، والمرحلة الثالثة والجوهرية هي مرحلة الإنتاج في هذه المرحلة استفادت المؤسسة من المراحل السابقة فأصبحت تتحكم في تقنيات التركيب، فحددت المكونات التي يمكن شرائها محلياً أو إنتاجها ذاتياً، وبدأت في الإنتاج المحلي.

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

أما الإستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي التنوع في منتجاتها، وتقوم بالتعريف بأفاقها وغاياتها تحت شعار: "الحياة ابتكار" وتسعى لتحقيق الرؤى التالية:

_ تعظيم الربح عن طريق تخفيض الأسعار.

_ التواجد عبر كامل الوطن.

_ التصدير.

وبالفعل المؤسسة حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار، وذلك من خلال استفادتها من التعلم، واكتساب الخبرة، كما أنها تتواجد في 58 ولاية، سواء عن طريق نقاط البيع أو المعارض.... وكذلك امتد صوتها إلى بعض دول العالم مثل (مصر تونس، ليبيا، فرنسا والإمارات) والتي تصدر لها منتجاتها.

البطاقة التقنية لشركة كوندور:

إسم الشركة: شركة ذات الأسهم كوندور إلكترونيك SPA CONDOR ELECTRONICS

الرمز التجاري: 

الشكل القانوني: شركة ذات أسهم SPA

رقم السجل التجاري: 02 B 0462772

رقم التعريف الجبائي: 000234046277228

تاريخ تأسيس الشركة: 2002/02/09

تاريخ الدخول في الإنتاج: 2002/11/23

العلامة المسجلة: تم تسجيلها في 30 أبريل 2003

قيمة رأسمال: 4.277.000.000,00

رئيس مجلس الإدارة: بن حمادي عمار

المدير العام: أحمد حروز

العنوان: المنطقة الصناعية طريق مسيلة نهج 70 161 برج بوعريش 34000- الجزائر.

البريد الإلكتروني: info@condor.dz

المصدر: الإدارة العامة لشركة كوندور

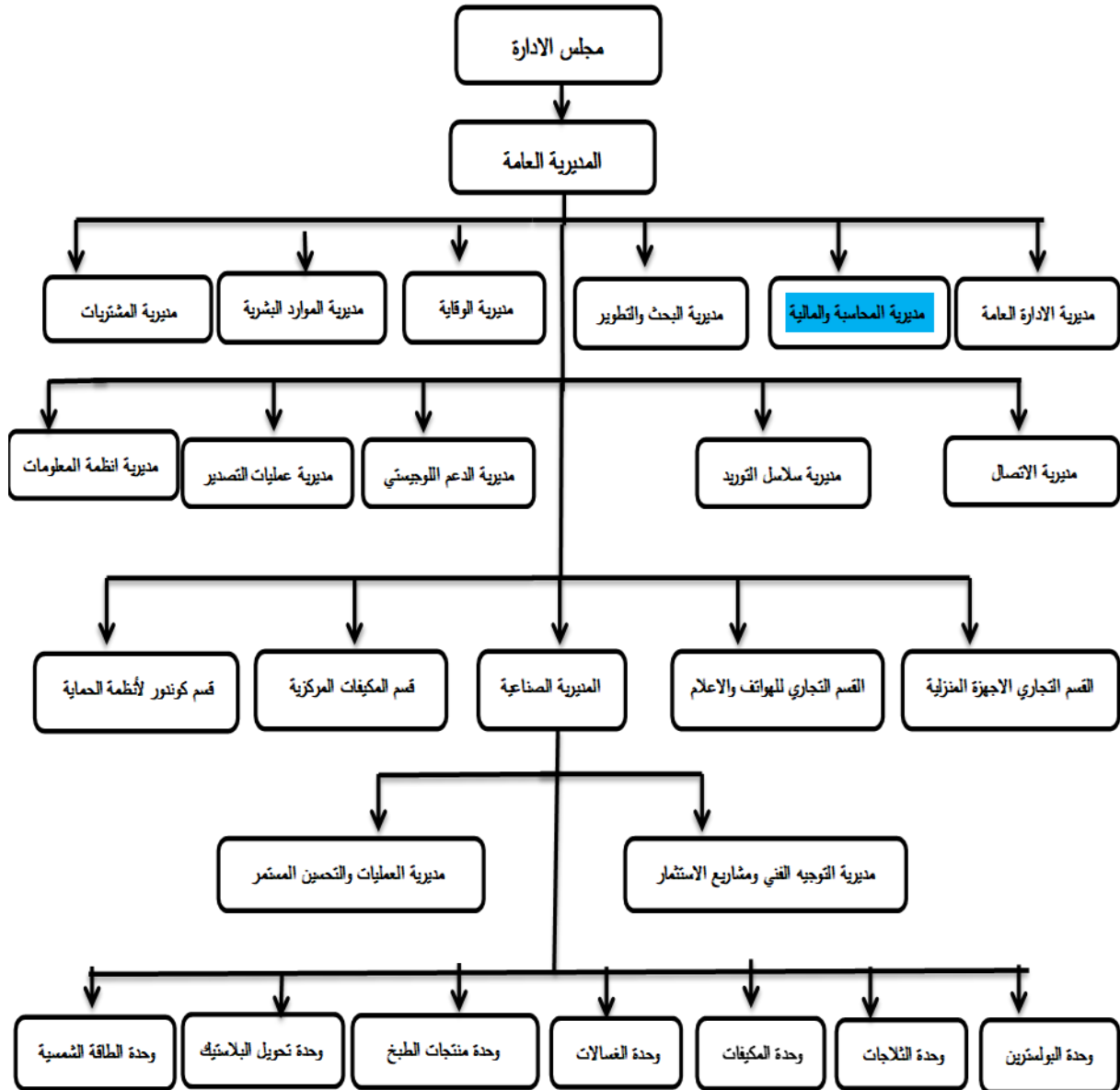
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة كوندور

يتم تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري لدوائر ومصالح المؤسسة وفق المسؤوليات ومهام كل إدارة، حيث يبلغ عدد عمالها سنة 2025 إلى أكثر من 5860 عامل موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص، ومنهم أكثر من 478 إطار إداري، ما يجعلها من أكبر المؤسسات الاقتصادية من حيث العمالة في الجزائر، ويمكن تمثيل الهياكل الوظيفية لشركة "كوندور الكترونيكس" وسيتم توضيح موقع كل من إدارة المالية والمحاسبة وكذا قسم مراقبة التسيير في الأشكال الموالية:

أولاً: الهيكل التنظيمي للشركة

يمثل الشكل الموالي الهيكل العام لشركة كوندور حيث يعتبر المدير العام حلقة الوصل بين الشركة والموظفين، لأن له خبرة كافية كقائد لإدارة صحيحة والتي تحقق أهداف الشركة وهذا ما يظهره الهيكل التنظيمي من خلال التنوع في الإدارات وبمعنى آخر يظهر التخصص في إدارة أنشطتها ومواردها، من أجل التسيير السليم للشركة.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لشركة كوندور الكترونيكس



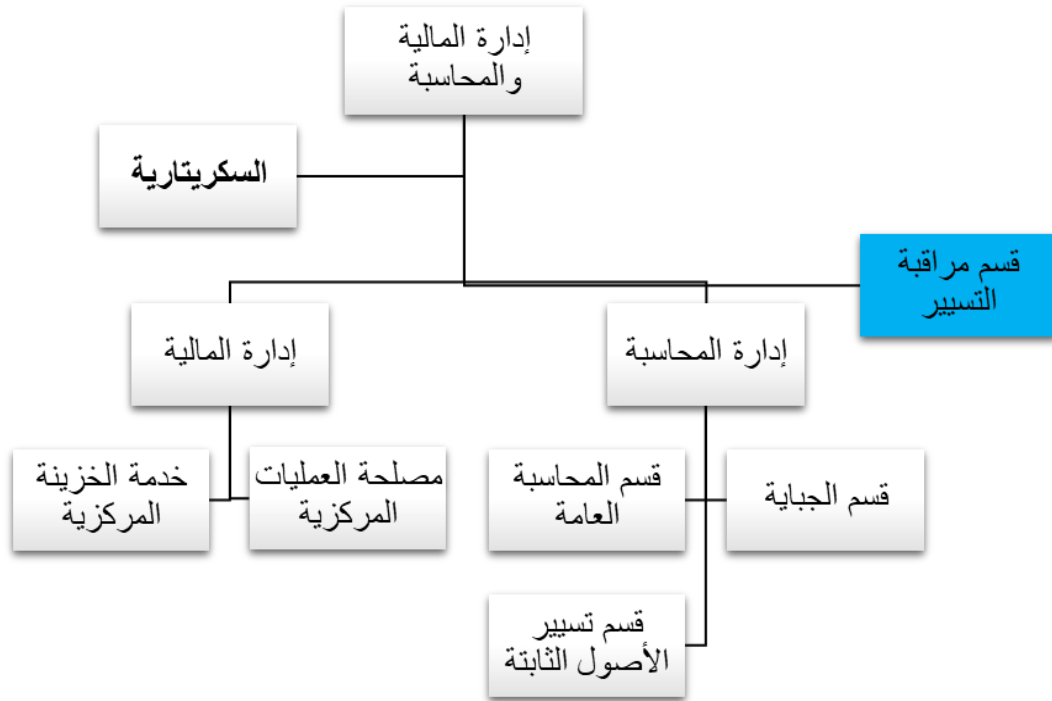
المصدر: مصلحة الموارد البشرية لشركة كوندور

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة

تعتبر مديرية المالية والمحاسبة هي القلب النابض للمؤسسة حيث تترجم كل عمليات الإنتاج والبيع إلى أموال تسدد بها تكاليف المنتجات، استلام المبالغ المالية المقابلة للمنتجات المقدمة، كما تضمن السير الحسن للمؤسسة، حيث تنقسم إلى قسمين:

- إدارة المالية والتي تحتوي على مصلحتين، مصلحة خدمة الخزينة المركزية، ومصلحة العمليات المركزية.
- إدارة المحاسبة والتي تحتوي على أربع أقسام: قسم المحاسبة العامة، قسم المحاسبة التحليلية، قسم تسيير الأصول الثابتة، قسم الجباية.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لإدارة المالية والمحاسبة



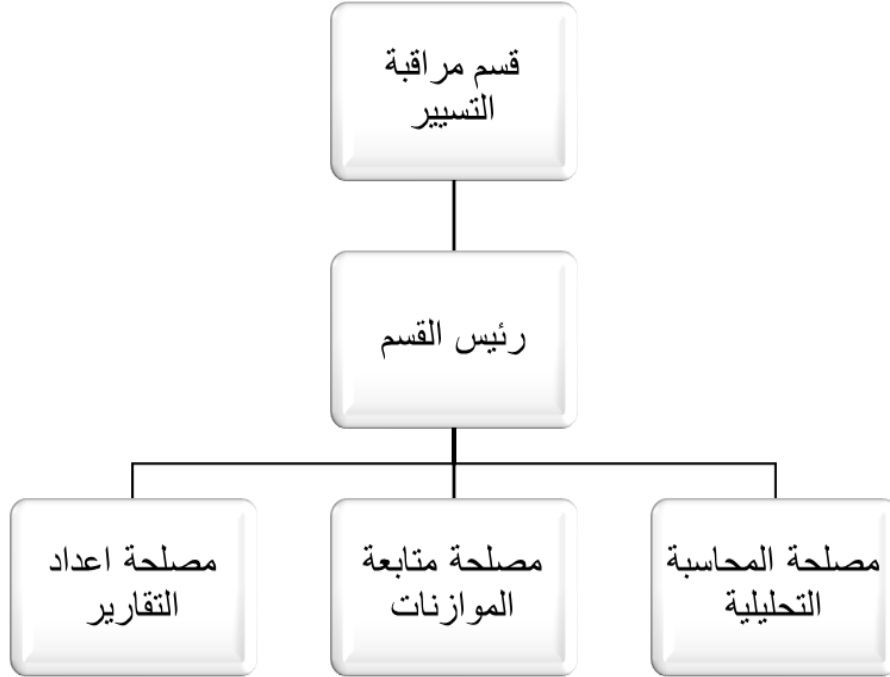
المصدر: مصلحة الموارد البشرية لشركة كوندور.

المطلب الثالث: موقع مراقبة التسيير في الشركة

سنعرض فيما يلي الهيكل التنظيمي لقسم مراقبة التسيير ونشأته ومهامه.

أولاً: الهيكل التنظيمي لقسم مراقبة التسيير

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لقسم مراقبة التسيير



المصدر: مديرية المالية والمحاسبة.

ثانياً: نشأة مراقبة التسيير في الشركة وأهدافها

كان للتطور الكبير للنشاط في الفترة ما بين 2014-2016 أثر كبير على تكاليف المؤسسة وتحديد النتائج الفعلية وكذا من أجل وضع استراتيجيات وخطط لضمان تحقيق أهداف المؤسسة، توجب انشاء مصالح خاصة بمتابعة هذه العمليات.

حيث في سنة 2017 تم تكوين مصلحتين، الأولى بمراقبة التكاليف وتقييم المخزونات: "مصلحة المحاسبة التحليلية"، والأخرى مكلفة بمتابعة الموازنات التقديرية واعداد التقارير، من أجل الحصول على رؤية أدق تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وتطبيق الإجراءات لضمان السير الحسن للأهداف والوصول فعلياً للنتائج المتوقعة. وفي سنة 2021، تم الجمع بين المصلحتين لإنشاء قسم شامل تحت مسمى "قسم مراقبة التسيير" بمفهومه الواسع تابع بصفة مباشرة لمدير المالية والمحاسبة.

يوجد في كل وحدة انتاج مراقب تسيير يقوم بإعداد الموازنات التقديرية سنويا وفق المعطيات ومع المصالح المعنية وتحويلها الى قسم مراقبة التسيير بمديرية المالية والمحاسبة والتي تقوم بتجميعها واعداد تقرير شامل ليتم تحويله الى مدير المالية والمحاسبة والى المدير العام.

المبحث الثاني: واقع الموازنات التقديرية في شركة كوندور الكترونيكس

سننتظر في هذا المبحث الى الإجراءات المتبعة لإعداد الموازنات التقديرية في شركة كوندور، من الذي يتخذ القرار فيها وكيف يتم اتخاذ القرارات بالاعتماد على تلك الموازنات.

المطلب الأول: اعداد الموازنات التقديرية في شركة كوندور الكترونيكس

توجد العديد من الموازنات التقديرية التي يتم اعدادها في الشركة، ولكل واحدة منها شخص او مصلحة معينة تقوم بإعدادها باتباع خطوات وأساليب مختلفة حسب المتغيرات، نحاول شرحها فيما يلي:

أولاً: الموازنة التشغيلية (موازنات الاستغلال)

كما سبق الذكر في الجانب النظري، الموازنة التشغيلية هي موازنة اجمالية تشمل عدة موازنات تقديرية سنحاول اسقاطها على شركة كوندور الكترونيكس كما يلي:

1- الموازنة التقديرية للمبيعات:

1.1 تقدير المبيعات في الشركة:

في شركة كوندور الكترونيكس، تمر عملية تقدير المبيعات بالخطوات التالية:¹

- يتم الاجتماع بين مصالح المنفذة ومصالح المبيعات ليشترك المعنيون بكل المتغيرات اللازمة لوضع مخطط يلم بجميع جوانب المتغيرات عن طريق اجراء دراسة السوق.

■ تحديد المتغيرات اللازمة: توجد خمس متغيرات وهي:

- دورة حياة المنتج.

- مرونة الطلب على المنتج: بالنسبة للمنتجات الأخرى، وبالنسبة للسعر.

- الخصائص التقنية للمنتج.

- المبيعات التاريخية للمنتج.

- الحصة السوقية للمنتج بالمقارنة مع المنافسين.

■ اختيار الطريقة المناسبة لإعداد الموازنة:

¹ مسؤول التخطيط ، شركة كوندور الكترونيكس، برج بوعرييج.

- النماذج الإحصائية، التحليلات النوعية، التحليلات السببية:

يتم اعتماد أحد هذه النماذج بحسب المتغيرات محل الدراسة وهذه الخطوة يقوم بها مخطط الطلب (demande planner).

- السلاسل الزمنية: إذا كانت المعطيات متوفرة على المبيعات التاريخية يتم استعمال نماذج إحصائية للسلاسل الزمنية.

- إذا كانت المتغيرات متعلقة بدورة حياة المنتج وحصة المبيعات مقارنة بالمنافسين، وكذا علاقة المنتج مع باقي المنتجات (تبديلية أو تكميلية)، يتم استعمال نموذج مرونة الطلب (معامل الارتباط)، حيث إذا كان المنتجين مترابطين بمعامل ربط إيجابي فان العلاقة بين طلبيهما طردية أو العكس في حالة معامل ربط سلبي.

- في حالة تطبيق سياسات التسعير يتم استعمال مرونة طلب المنتج بالنسبة للسعر.

- أما في إطار البحث والتطوير، يتم تقدير الطلب حسب الخصائص التقنية للمنتج.

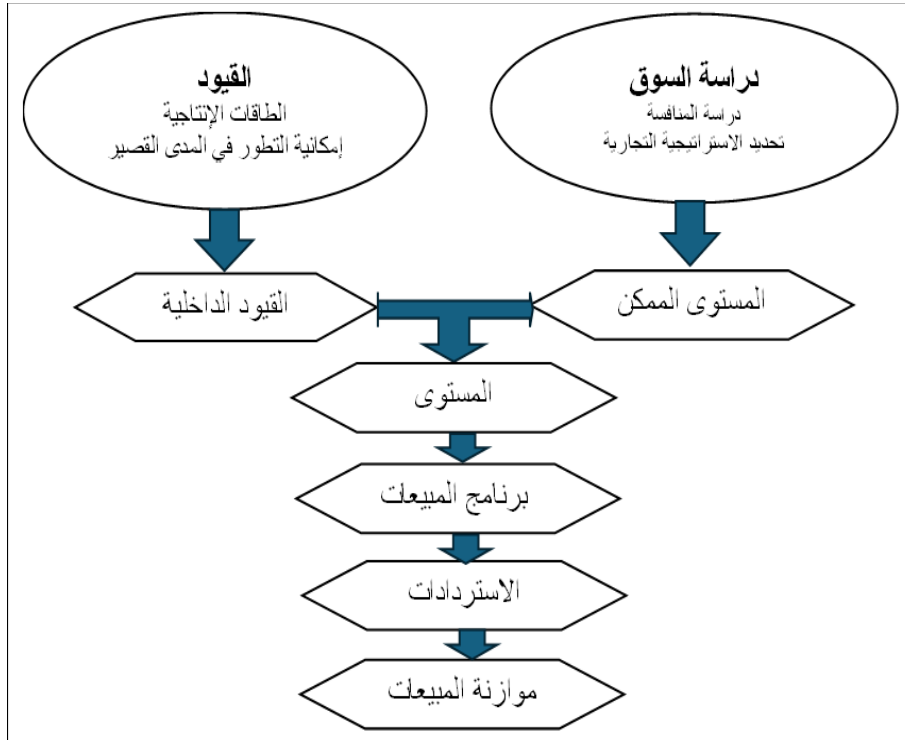
وتهدف الشركة من خلال الاجراءات السابقة في تقدير المبيعات الى:

- تغطية الحد الأعلى من طلبيات العملاء بأقل معدل مسترجعات.

- تحقيق الفاعلية المالية للمؤسسة.

والشكل الموالي يوضح تصميم موازنة المبيعات في الشركة.

الشكل رقم (06) : تصميم موازنة المبيعات في الشركة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف الشركة.

2.1. تقدير المبيعات بطريقة المربعات الصغرى:

تم اعداد الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2024 بطريقة المربعات الصغرى، حيث تم الاعتماد على الملحق رقم 02 والذي يمثل المبيعات الفعلية لسنة 2023.

أ- حساب المبيعات التقديرية لمنتج الطباخات:

- حساب المتغيرات المساعدة لمعادلة خط الاتجاه العام:

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n} = 78/12 = 6,5$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum Y}{n} = 47\,124/12 = 3\,927,00$$

- تحديد قيمة a و b:

$$a = \frac{\sum XY - n \bar{Y} \bar{X}}{\sum x^2 - n \bar{X}^2} = \frac{9\,896,00}{143,00} = 69,20$$

$$b = \bar{Y} - a \bar{X} = 3\,477,18$$

وبالتعويض في المعادلة: $Y = aX + b$ تم التوصل الى النتائج المدونة في الجدول الموالي:

جدول رقم 01 : المبيعات التقديرية الشهرية لسنة 2024 بالكميات

المنتج / الأشهر	موقد غاز	مدخنة	دفاية زيت	طاولة طهي	الفرن المدمج	سخان ماء	ميكروويف	PEM	الطباخات	المجموع
جانفي	2 914	887	3 191	3 213	1 405	4 475	3 449	14 662	4 377	38 573
فيفري	2 960	901	3 241	3 264	1 427	4 546	3 504	14 893	4 446	39 182
مارس	3 006	915	3 292	3 315	1 449	4 617	3 558	15 125	4 515	39 792
افريل	3 052	929	3 342	3 366	1 471	4 688	3 613	15 357	4 585	40 403
ماي	3 098	943	3 393	3 417	1 494	4 759	3 667	15 589	4 654	41 014
جوان	3 144	957	3 443	3 467	1 516	4 829	3 722	15 821	4 723	41 622
جويلية	3 190	971	3 494	3 518	1 538	4 900	3 776	16 053	4 792	42 232
أوت	3 237	985	3 544	3 569	1 560	4 971	3 831	16 284	4 861	42 842
سبتمبر	3 283	999	3 594	3 620	1 582	5 042	3 886	16 516	4 931	43 453
أكتوبر	3 329	1 013	3 645	3 671	1 605	5 112	3 940	16 748	5 000	44 063
نوفمبر	3 375	1 028	3 695	3 722	1 627	5 183	3 995	16 980	5 069	44 674
ديسمبر	3 421	1 042	3 746	3 772	1 649	5 254	4 049	17 212	5 138	45 283
المجموع	38 009	11 570	41 620	41 914	18 323	58 376	44 990	191 240	57 091	503 133

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الشركة

بضرب الكميات السابقة في الأسعار المعيارية المدونة في الملحق رقم 02، حصلنا على المبيعات التقديرية بالمبالغ التالية.

جدول رقم (02): المبيعات التقديرية الشهرية لسنة 2024 بالمبالغ

الوحدة: مليون دج

المنتج / الأشهر	موقد غاز	مدخنة	دفاية زيت	طاولة طهي	الفرن المدمج	سخان ماء	ميكروويف	PEM	الطباخات	المجموع
جانفي	12,01	26,74	12,00	57,75	53,38	74,70	52,51	172,16	123,53	584,78
فيفري	12,20	27,17	12,19	58,66	54,22	75,88	53,34	174,88	125,48	594,02
مارس	12,39	27,59	12,37	59,57	55,07	77,06	54,17	177,60	127,43	603,27
أفريل	12,58	28,01	12,56	60,49	55,91	78,24	55,00	180,33	129,38	612,51
ماي	12,77	28,44	12,75	61,40	56,75	79,42	55,83	183,05	131,34	621,76
جوان	12,96	28,86	12,94	62,31	57,60	80,60	56,66	185,77	133,29	631,01
جويلية	13,15	29,28	13,13	63,23	58,44	81,79	57,49	188,49	135,24	640,25
أوت	13,34	29,70	13,32	64,14	59,29	82,97	58,32	191,21	137,20	649,50
سبتمبر	13,53	30,13	13,51	65,05	60,13	84,15	59,15	193,94	139,15	658,74
أكتوبر	13,72	30,55	13,70	65,96	60,97	85,33	59,98	196,66	141,10	667,99
نوفمبر	13,91	30,97	13,89	66,88	61,82	86,51	60,81	199,38	143,06	677,24
ديسمبر	14,10	31,40	14,08	67,79	62,66	87,69	61,64	202,10	145,01	686,48
المجموع	156,69	348,85	156,46	753,23	696,25	974,34	684,94	2 245,58	1 611,20	7 627,54

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الشركة

بحساب المجاميع الكلية لكل منتج تم الحصول على المبيعات التقديرية الاجمالية لكل منتج، كما هو موضح في الجدول الموالي.

جدول رقم 03: المبيعات التقديرية الاجمالية لسنة 2024

المبيعات التقديرية 2024		
المنتج	بالكمية	بالمبالغ / مليون دج
الطباخات	57 091	1 611,20
PEM	191 240	2 245,58
ميكروويف	44 990	684,94
سخان ماء	58 376	974,34
الفرن المدمج	18 323	696,25
طاولة طهي	41 914	753,23
دفاية زيت	41 620	156,46
مدخنة	11 570	348,85
موقد غاز	38 009	156,69
المجموع	503 133	7 627,54

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الشركة

1.1 مقارنة بين المبيعات المقدرة من طرف الشركة والمبيعات المقدرة بطريقة المبيعات الصغرى:

سنعرض فيما يلي مقارنة بين المبيعات التقديرية المقدرة من طرف الشركة (الملحق رقم 03) والمبيعات المقدرة بطريقة المبيعات الصغرى، لنتمكن من معرفة مدى دقة الموازنات التقديرية للشركة.

جدول رقم 04: مقارنة بين المبيعات المقدرة من طرف الشركة والمبيعات المقدرة بطريقة المبيعات

الصغرى

المنتج	المبالغ المقدرة من طرف الشركة	المبالغ المقدرة من طرف الطلبة	الفرق
الطباخات	1 693,32	1 611,20	82,11
PEM	2 334,82	2 245,58	89,24
ميكروويف	722,35	684,94	37,42
سخان ماء	981,92	974,34	7,58
الفرن المدمج	1 136,91	696,25	440,66
طاولة طهي	868,62	753,23	115,39
دفاية زيت	1 512,12	156,46	1 355,66
مدخنة	487,13	348,85	138,28
المراجل	871,26	-	871,26
موقد الغاز	168,20	156,69	11,51
المجموع	10 776,65	7 740,04	3 036,61

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الشركة

بمقارنة الطريقتين، نلاحظ أن الفرق مرتفع في بعض المنتجات (دفاية الزيت، الفرن)، وفي منتجات متوسطة (المدخنة، طاولة الطهي)، وفي المنتجات الأخرى فرق منخفض، أما المراجل فلم يتم تقديرها من طرف الطلبة لعدم وجوده في المبيعات لسنة 2023 لكونه منتج جديد في 2024 فقد تم تقديره من طرف الشركة بطرق أخرى كالتجربة وحسب الطلب في السوق.

2- الموازنة التقديرية للإنتاج:

كخطوة أولى لإعداد موازنة الإنتاج في شركة كوندور، يتم اعداد مخطط الإنتاج والذي يهدف الى تلبية وتحقيق الكميات المقدرة للمبيعات بحسب:

- قدرات ورشات الإنتاج: مساحات التخزين، القدرة الإنتاجية، مرونة الإنتاج، وتنوع المنتجات.
- حسب توريد المادة الأولية: المدة المستغرقة لوصول الشحنات، درجة تطبيق سياسات الاقتصاد السلمي في توريد الكميات، ونوعية المواد الأولية.

يهدف هذا المخطط الى تغطية احتياجات المبيعات عن طريق توفير المخزونات على حسب المنتج وهي:

- مخزون دوري للمنتجات التي تباع على طول العام بكميات مستقرة تقريبا (مثل منتجات البيضاء كالبطابخات والعجانات....، والمنتجات السمرء كالتلفاز...).
 - مخزون موسمي (مثل الثلجات والمكيفات في موسم الصيف والمدفئة في الشتاء).
 - مخزون احتياطي للمنتجات التي لها طاقة إنتاجية محدودة (مثل المراجيل).
- الملحق رقم 04 يمثل موازنة الانتاج لشركة كوندور.

3- الموازنة التقديرية للمشتريات:

- تهدف موازنة المشتريات الى توفير المواد الأولية لتحقيق خطة الانتاج وعليه يتم كباقي الموازنات الاخذ بالمتغيرات التي من شأنها التأثير على الكميات وتواريخ الوصول مثل:
- اجال استلام المواد الأولية: هي مدة الاتفاق مع المورد +مدة انتاج المورد +مواعيد الحجز والتحميل + مدة النقل (بحري، بري، جوي) +مدة التخليص الجمركي
 - الاقتصاد السلمي: تهدف سياسات الشركة الى استخلاص فوائد الاقتصاد السلمي بغرض تحديد الكميات التي تحقق أحسن تكلفة وحدوية لكل منتج (عتبة المردودية) وتحسب بالأيام.
- الملحق رقم 05 يمثل مثال عن موازنة المشتريات لشركة كوندور.

4- موازنات التكاليف:

- هذه موازنات تعنى بالتخطيط للتكاليف المتوقعة للسنة القادمة، حيث يتم التواصل مع مختلف المصالح المسؤولة عن أداء النشاط وتنفيذ الخطط من موارد بشرية ووسائل عامة وصيانة ... الخ
- فبالاعتماد على الهيكل التنظيمي للسنة القادمة وما يصدر عنه من احتياجات العمالة يتم التخطيط لتكلفة الأجور المتوقعة للسنة القادمة.
 - وبالتواصل مع مصلحة الوسائل العامة والرجوع الى معطيات السنوات الماضية وكذا النشاط المتوقع للسنة القادمة يتم تحديد المخطط للمواد والتموينات العامة المقدرة مثل تموينات مكتبية واحتياجات ولوازم خطوط الإنتاج.
 - يتم تحديد احتياجات العمال من وسائل السلامة المهنية للسنة القادمة مع مصلحة HSE يحدد عدد اطقم اللباس المتنوعة والقفازات وغيرها وكذا احتياج الورشات من مواد الحماية (CO2, Poudre....)
 - ومع مصلحة الصيانة يتم تحديد الكميات المتوقعة من قطع ومواد الغيار وذلك بالرجوع الى المخطط السنوي للتدخلات (الإصلاح الدوري للآلات).

الجدول الموالي يوضح موازنات التكاليف في شركة كوندور لسنة 2024، تم انشاؤها بناء على الملحق رقم 06 (مفصلة) والملحق رقم 07 (اجمالية).

الجدول رقم 05: الموازنة التقديرية للتكاليف لسنة 2024

الوحدة : ألف دج

Rubrique	مجموع المبلغ التقديري	البيان
1- Matières consommables:		المواد المستهلكة
Petits outillages	890,93	احتياجات صغيرة
Pièces de rechange mécanique	8 265,59	قطع الغيار ميكانيكية
Pièces de rechange électriques	962,93	قطع الغيار الكترونية
Lubrifiants	3 078,13	الزيوت
Autres Matières consommables	2 440,17	مواد استهلاكية أخرى
SOUS TOTAL	15 637,76	المجموع الجزئي
2- Fournitures consommables :		التموينات المستهلكة
Fournitures produits entretien	163,71	مواد المعالجة و التصليح
Fournitures de bureau	839,48	أدوات المكتب
Fournitures informatiques	131,31	أدوات الاعلام الألي
Fournitures électriques	64,80	موارد كهربائية
Fournitures protection et sécurité	19 832,56	موارد الحماية و الصيانة
Fournitures non stockées : Eau, Gaz & Electricité	15 625,54	استهلاك الماء، الكهرباء والغاز
SOUS TOTAL	36 657,40	المجموع الجزئي
3- Services et sous-traitance :		التكاليف الخارجية والمناولات
Sous-traitante Diverses	17 169,57	تكاليف خارجية مختلفة
Location de matériel et outillage industriel	963,00	كراء معدات و موارد صناعية
Location matériel de transport	15 320,19	كراء معدات النقل
Entretien, réparations équipements industriels	4 158,00	معالجة وتصليح المعدات الصناعية
Etalonnage des instruments	495,00	معايرة الأجهزة
Contrôle technique	216,00	المراقبة التقنية
Charges de nettoyage et travaux d'insalubrité	586,99	تكاليف التنظيف
Honoraires (autres que ceux incorporés dans les co	937,74	أعباء مختلفة
Publicité, publication, relations publiques	640,31	تكاليف الاشهار و العلاقات العامة
Transports de biens et marchandises	12 016,12	نقل البضائع
Déplacements, missions et réceptions	3 695,96	تكاليف التنقل في المهمة و الاستقبال
Téléphone et ADSL	375,70	تكاليف الاتصال
Services bancaires et assimilés	24 356,27	التكاليف البنكية
SOUS TOTAL	80 930,84	المجموع الجزئي
4- Charges du personnel : تكاليف العمال		
Effectifs cadre (Masse salariale)	119 185,05	أجور العمال الإطارات
Effectifs maîtrise (Masse salariale)	113 243,38	أجور عمال الإدارة
Effectifs exécution (Masse salariale)	351 024,80	أجور أعوان التنفيذ
Cantine et restauration	36 432,00	تكاليف الاطعام
Formation	11 669,06	تكاليف التكوين
Cotisations aux mutuelles	9 747,00	الاشتراك في التأمين ميثيال
Médecine du travail, pharmacie	4 702,50	طب العمال والأدوية
Intéressement, primes et avantages liés aux résultats	1 350,00	العلاوات و الامتيازات
Médailles du mérite	4 725,00	ميداليات عيد العمال (10 سنوات أقدمية)
Transport	40 629,60	نقل العمال
SOUS TOTAL	692 708,39	المجموع الجزئي
TOTAL GENERAL	825 934,40	المجموع الكلي للتكاليف

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم 06

الموازنة الاجمالية للتكاليف، تتشكل من مجموع الموازنات السابقة لمختلف التكاليف من المواد المستهلكة والأجور والتكاليف الخارجية الأخرى... (الملحق رقم 07).

ثانيا: الموازنة التقديرية للاستثمارات

بالتواصل مع المصالح المعنية يتم تحديد احتياجات الوحدة من الاستثمارات للسنة القادمة، حيث:

- باعتماد المخطط السنوي لاقتناء الآلات اللازمة لمواكبة النشاط المتوقع المعد من طرف مصلحة الصيانة.
- بالرجوع الى الاستراتيجية المعتمدة لدى المدير العام يتم توقع الاحتياج من البنايات والأراضي واقتناء المنشآت.
- بالرجوع الى مصلحة الموارد البشرية والوسائل العامة يتم تحديد احتياجات الوحدة من التجهيزات المكتبية وعتاد الاعلام الالي اللازمة لتسيير النشاط للسنة القادمة.

الملحق رقم 08 (planning entretien équipement de production) يمثل مخطط الاستثمارات للشركة والملحق رقم 09 يمثل موازنة الاستثمارات للشركة.

ثالثا: الموازنة التقديرية للخزينة

يتم اعداد الموازنة التقديرية للخزينة على مستوى مصلحة العمليات المركزية في إدارة المالية، بناء على المعطيات المستمدة من الموازنات التقديرية الأخرى (مبلغ المشتريات المقدرة، التخليص الجمركي، تواريخ تسديد الموردين، أعباء المالية (الأقساط البنكية) ... الخ

تحسب مجموع المدفوعات المقدرة ومقارنتها بالمقبوضات المقدرة لتحديد قدرة الخزينة على تسديد

المتطلبات (مجموع المقبوضات-مجموع المدفوعات).

- في حالة نتيجة إيجابية هذا يعني قدرة الخزينة على سد الحاجيات مع وجود فائض والذي يمكن استغلاله.
- في حالة نتيجة سالبة هذا يعني وجود عجز في الخزينة والذي يتطلب اتخاذ قرارات مثل: تغيير استراتيجية البيع، تقريب أجل التحصيل، تمديد أجل تسديد الديون (الموردون أو القروض البنكية)، تخفيض التكاليف... الخ.

يتم اعداد الموازنة التقديرية للخزينة سنويا ويتم متابعتها شهريا لمقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المقدرة من أجل

مرونة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

الجدول رقم 06: موازنة الخزينة لشركة كوندور.

البيان	المبلغ / الفدج	Désignation
التخليص الجمركي	3 500 000,00	Règlement droits de douane
العمليات الداخلية بين الشركات الفرعية	300 000,00	Opeartion Fillilale
ديون موردين محليين	400 000,00	Règlement four locaux
تسوية الضرائب و الرسوم	450 000,00	Règlement impôts & taxes
دفع اشتراكات التأمين الاجتماعي و الصحي	100 086,33	Règlement Cotisations
أجور العمال	300 000,00	Règlement Salaires
ديون موردين أجبيين	1 015 881,38	Règlement fournisseurs étrangers
دفع أقساط القروض البنكية	7 498 659,04	Remboursement Crédit leasing
استثمارات	1 556 000,00	Investissement
مجموع المدفوعات	15 120 626,74	Total depenses
تحصيلات الزبائن	17 424 800,00	Encaissements reçus des clients
التنازل عن التثبيتات	50 000,00	seccion des immobilisations
استرجاع ديون	250 000,00	Encaissements provenant d'emprunts
أرباح الأسهم والسندات	128 009,09	Dividendes et qoute-part de résultats reç
مجموع المقبوضات	17 852 809,09	Total recettes
رصيد الخزينة في أول المدة	5 820 000,00	Solde début de période
رصيد الخزينة في نهاية المدة	3 087 817,65	Solde fin de période

المصدر: مصلحة المالية للشركة.

بعد إتمام مراقبة التسيير لمختلف الموازنات السابقة، تقوم بإعداد تقرير شامل يوضح المبيعات، الإنتاج، المشتريات، بالكميات والمبالغ، والذي يعتبر كمرجع للمؤسسة لتوضيح الرؤية المستقبلية يساعدها في تحسين أدائها، ومعيار رقابي يعكس مدى كفاءتها وفعاليتها في تنفيذ الموازنة، فيمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة على الخطط المتبعة.

المطلب الثاني: اتخاذ القرار في شركة كوندور الكترونيكس

أولاً: تقسيم القرارات في الشركة

- باعتبار شركة كوندور من كبريات الشركات وأكثرهم نشاطاً، فإن لاتخاذ القرار تداعيات تمس عدة جهات حسب الوظائف والأهمية نذكر أهمها فيما يلي:
- على مستوى الموارد البشرية: يقوم باتخاذ القرار مدير الموارد البشرية مثل الأجور والعلاوات والتوظيف.
 - على مستوى الإنتاج: القرارات الخاصة بالأهداف المسطرة يكون من طرف مسير الإنتاج أو مدير الوحدة الإنتاجية (مثل رفع أو خفض ساعات العمل).
 - القرارات المتعلقة بالتسويق: تكون على مستوى مديرية التسويق أو مديرية التجارة أو في بعض الأحيان يتطلب الأمر المصادقة من المدير العام (مثل منح تخفيضات للزبائن أو تمديد اجال الاستحقاق).
 - القرارات المتعلقة بالتمويل تكون من طرف مدير المالية والمحاسبة وإذا تطلب الأمر المصادقة من طرف المدير العام.
 - هناك قرارات خاصة بالاستراتيجية يتخذها المدير العام مع مجلس الإدارة.
 - أما القرارات التنفيذية وهي تلك المتخصصة بسيرورة العمل اليومي فقد تكون من قبل رؤساء الأقسام والمصالح.

ثانياً: نظام الرقابة على الموازنات التقديرية في الشركة

تستعمل مؤسسة كوندور لوحات القيادة كأداة لمتابعة الأداء الفعلي ومراقبة السير الحسن في تنفيذ الموازنات التقديرية واتباع الخطط الموضوعة، وتحديثها بشكل دوري لضمان أن المعلومات المعروضة حديثة وصالحة لاتخاذ القرارات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيق أفضل نتائج ولتتناسب مع التغيرات في أهداف العمل.

تستخدم في لوحات القيادة عدة مؤشرات رئيسية مثل الانفاق، الإيرادات، الربحية، والمقارنة بين الأداء الفعلي والتقديري.

وبالاستعانة بعدة أنظمة اعلام آلي لقياس مؤشرات الأداء تتم المتابعة اليومية للانحرافات من أجل اتخاذ قرارات سريعة وفعالة تركز التحقيق الجيد للأهداف والخطط المسطرة ويمكن أن نذكر منها:

MES(Manufacturing Execution Systeme) : هو نظام إدارة عمليات التصنيع، يستخدم لمتابعة ومراقبة الإنتاج في الوقت الفعلي داخل المصنع، يساعد هذا النظام في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال جمع البيانات وتحليلها، وحساب مؤشرات الأداء في الوقت المحدد لاتخاذ القرار، أو ما يسمى بلوحات القيادة (Tableau de bord).

من بين مؤشرات المتابعة اليومية في هذا النظام:

- **نسبة تنفيذ خطة الإنتاج:** وهي (الكمية الفعلية / الكمية التقديرية $100 \times$) ويتم منها تسليط الضوء على أن الكميات التقديرية اليومية لا يمكن تحقيقها إذا لم تتخذ قرارات تصحيحه.
 - **نسبة الاستغلال:** وهي (الكمية المنتجة / طاقة الإنتاج $100 \times$) يوضح هذا المؤشر حالة الاستغلال للورشة إذا كانت جيدة أو سيئة.
 - **نسبة المردود الصناعي:** وهو (الجاهزية * الأداء * الجودة) يركز هذا المؤشر على تبين سيورة الثلاث مكونات الرئيسة للإنتاج، بحث إذا تأثر أحد هذه الثلاث سيكون تأخر في تحقيق خطة الإنتاج:
 - **الجاهزية:** وهي سير العمل بدون توقفات وأي توقف غير مخطط يؤثر سلبا على تحقيق الخطة الشهرية للإنتاج.
 - **الأداء:** وهو مستوى أداء العاملين في خط الإنتاج وبطبيعة الحال يعتبر أهم عنصر لتحقيق الخطة.
 - **الجودة:** وهي قياس جودة المنتج أثناء عملية الإنتاج من ناحية جودة المواد الأولية أو كثرة الإصلاحات.
 - **نسبة إنتاجية العامل:** من خلال هذا المؤشر يتم معرفة مدى فعالية تحقيق خطة الإنتاج لكل عامل وأي انخفاض سيؤدي الى تذبذب ثم الى عدم تحقيق الخطة.
- كل هذه المؤشرات يعمل نظام ال MES على جمع وتحليل البيانات الخاصة بها من أجل توضيح سيورة الخطة اليومية أو الشهرية للإنتاج، ويساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة والمصوبة لتقادي أي تقهقر أو عدم تحقيق للأهداف المسطرة في الحين وهنا بعض الأمثلة عن هذه القرارات:
- تدعيم خط الإنتاج بعمال إذا كانت إنتاجية العامل منخفضة.
 - إذا كثرت التوقفات يتم تحليلها ومناقشتها من أجل تجنبها.
 - في حالة الجودة (كثرة التالف أو التصليح) يتم اتخاذ قرار اما بتصليح المواد الأولية قبل دخول المنتج الى الخط أو شراء مواد أولية أخرى.

المطلب الثالث: اعتماد الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات في شركة كوندور إلكترونيكس

أولاً: تحليل الانحرافات لموازنة المبيعات

سنستعرض فيما يلي تحليل الانحرافات في المبيعات المقدمة من طرف الشركة، ثم الانحراف الناتج عن التقديرات المحسوبة بطريقة المربعات الصغرى، ومن ثم المقارنة بينهما لمعرفة أي الطريقتين تعطي نتائج أدق للشركة، حيث كلما كانت التقديرات أدق كلما قلت الانحرافات وبالتالي كانت القرارات أصح:

1- تحليل الانحراف في المبيعات من طرف الشركة:

جدول رقم (07): الانحراف في المبيعات بالكمية

المنتج	الكمية المقدرة	الكمية الفعلية	الانحراف	التحليل
الطباخات	60 000	86 348	26 348,00	الزيادة بسبب انتعاش المبيعات لانخفاض الأسعار
PEM	198 840	173 162	- 25 678,00	عدم تحقيق كان بسبب دخول منافسين جدد كثرة العرض
ميكروويف	47 448	48 423	975,00	محققة
سخان ماء	62 800	62 410	- 390,00	محققة
الفرن المدمج	28 760	20 010	- 8 750,00	خطأ في اعتماد بعض المتغيرات أثناء عملية التخطيط
طاولة طهي	48 336	34 817	- 13 519,00	خطأ في اعتماد بعض المتغيرات أثناء عملية التخطيط
دفاية زيت	54 800	49 770	- 5 030,00	عدم تحقيق الخطة كان بسبب تأخر في دخول بعض المواديات للسوق
مدخنة	16 160	16 375	215,00	محققة
المرجل	1 500	1 363	- 137,00	أول دخول للسوق في هذا المنتج
موقد الغاز	40 800	40 456	- 344,00	محققة
المجموع	559 444	533 134	- 26 310,00	

المصدر: مصلحة مراقبة التسيير للشركة

الجدول رقم (08): الانحراف في المبيعات بالسعر

المنتج	المبيعات التقديرية	المبيعات الفعلية	الانحراف	التحليل
الطباخات	1 693,32	2 336,91	643,59	الزيادة بسبب انتعاش المبيعات لانخفاض الأسعار
PEM	2 334,82	2 233,31	- 101,52	محققة
ميكروويف	722,35	747,20	24,84	محققة
سخان ماء	981,92	975,82	- 6,10	محققة
الفرن المدمج	1 136,91	930,17	- 206,74	خطأ في اعتماد بعض المتغيرات أثناء عملية التخطيط
طاولة طهي	868,62	625,68	- 242,94	خطأ في اعتماد بعض المتغيرات أثناء عملية التخطيط
دفاية زيت	1 512,12	1 373,32	- 138,79	محققة
مدخنة	487,13	453,61	- 33,52	عدم التحقيق كان بسبب خفض الأسعار للوصول الى الكميات المخططة
المرجل	871,26	791,69	- 79,58	محققة
موقد الغاز	168,20	166,78	- 1,42	محققة
المجموع	10 776,65	10 634,48	- 142,17	

المصدر: مصلحة مراقبة التسيير للشركة

يتم حساب الانحراف الكلي بالعلاقة التالية:

$$\text{الانحراف الكلي} = \text{المبيعات الفعلية} - \text{المبيعات التقديرية}$$

بالنظر الى الجدول السابق، نجد أن هناك انحرافات موجبة تعني ان المبيعات الفعلية أكبر من التقديرية (مثل الطباخات والميكرويف)، وانحرافات سالبة تعني انه لم يتم تحقيق المبيعات التقديرية بنسب متفاوتة (مثل الفرن المدمج وطاولة الطهي..)، والتحليلات المدونة في الجداول هي النتائج المتوصل اليها من الأشخاص المكلفين في الشركة.

-الطباخات حققت مبيعات أكبر بكثير من المتوقع (26.348 وحدة)، والسبب كان زيادة الطلب في السوق بسبب انخفاض الأسعار خلال السنة.

-المنتجات الكهرو منزلية الصغيرة (PEM)، المبيعات الفعلية أقل بكثير من التقديرية (- 25678 وحدة)، والسبب في عدم التحقيق هو دخول منافسين جدد للسوق.

-بالنسبة للفرن المدمج وطاولة الطهي، فان الانحراف كان سالبا وبكمية كبيرة، ما يعني عدم تحقيق المبيعات التقديرية وذلك بسبب خطأ في التقدير.

-بالنسبة لدفاية الزيت، فان الانحراف السالب قد حصل بسبب تأخر في وصول المنتج الى السوق ما سبب خسارة بعض الطلبات.

-أما باقي المنتجات، فان الانحراف بسيط يعني المبيعات التقديرية تقريبا محققة.

من بين القرارات التي تم اتخاذها بناء على النتائج المتوصل اليها من متابعة الموازنات الشهرية ما يلي:

- القرار المتخذ بالنسبة للمدخنة والذي أحدث الفارق بين تحقيق الكمية وعدم تحقيق المبلغ هو تخفيض أسعار المنتجات لتحقيق الكميات المخططة (remise sur prix de vente, pack).
- القرار المتخذ بالنسبة للطباخات هو زيادة خط انتاج المذكور سابقا لتحقيق الطلب في السوق.

2- تحليل الانحراف في المبيعات مقارنة مع المبيعات التقديرية بطريقة المربعات الصغرى:

فيما يلي حساب الانحرافات الناتجة عن التقديرات المحسوبة من طرف الطلبة بطريقة المربعات الصغرى:

الجدول رقم (09) : الانحراف في المبيعات بالكمية

المنتج	الكمية التقديرية	الكمية الفعلية	الانحراف
الطباخات	57 091	86 348	29 257
PEM	191 240	173 162	- 18 078
ميكروويف	44 990	48 423	3 433
سخان ماء	58 376	62 410	4 034
الفرن المدمج	18 323	20 010	1 687
طاولة طهي	41 914	34 817	- 7 097
دفاية زيت	41 620	49 770	8 150
مدخنة	11 570	16 375	4 805
المراجل	-	1 363	1 363
موقد غاز	38 009	40 456	2 447
المجموع	504 233	533 134	28 901

المصدر: من اعداد الطالبتين

الجدول رقم (10) : الانحراف في المبيعات

الوحدة بمليون دج

المنتج	المبيعات المقدرة	المبيعات الفعلية	الانحراف
الطباخات	1 611,20	2 336,91	725,71
PEM	2 245,58	2 233,31	- 12,27
ميكروويف	684,94	747,20	62,26
سخان ماء	974,34	975,82	1,48
الفرن المدمج	696,25	930,17	233,91
طاولة طهي	753,23	625,68	- 127,55
دفاية زيت	156,46	1 373,32	1 216,86
مدخنة	348,85	453,61	104,76
المراجل	-	791,69	791,69
موقد غاز	156,69	166,78	10,09
المجموع	7 740,04	10 634,48	2 894,44

المصدر: من اعداد الطالبتين

بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المقدرة بطريقة المربعات الصغرى، نجد أن الانحراف ظهر سالباً في منتجين فقط (طاولة الطهي، PEM). أما باقي المنتجات فإن الانحراف موجب. فهذا يعني أن المبيعات الفعلية كانت أكبر من المتوقعة. لكن الفرق كان كبير.

بمقارنة الانحرافات الناتجة عن تقديرات الشركة والانحرافات الناتجة عن تقديرات المحسوبة نجد أن أغلب الانحرافات كانت سالبة في الطريقة الأولى إلا أن الفرق ليس كبير لم يؤثر على نشاط الشركة (142 مليون دج)، أما بالطريقة الثانية فإن الانحراف كان موجب لكن بمبلغ كبير بما يفوق 2894 مليون دج، من جهة ارتفاع المبيعات يعني زيادة الربح، ومن جهة أخرى قد يتسبب في نفاذ المخزون.

ومنه نستنتج أن الشركة تعتمد في تقديرها للمبيعات على عدة طرق إضافة إلى الطرق الحسابية (السلاسل الزمنية بحساب معامل الارتباط) وطرق أخرى مثل دراسة الطلب والخبرة الشخصية والتحليل التاريخي للمبيعات، وهو ما يعطيها رؤية أوسع من عدة جوانب. أما طريقة المربعات الصغرى، فهي تعتمد فقط على المبيعات السابقة.

ثانياً: تحليل الانحرافات لموازنة الإنتاج

سنأخذ فيما يلي بعض الأمثلة عن مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المقدرة وتحليل الانحرافات في الشركة لسنة 2024 والتي تم اعتمادها في اتخاذ القرارات:

الجدول رقم (11): الانحراف في الإنتاج لسنة 2024

البضاعة	المقدر 2024	الفعلي 2024	الانحراف	تحليل الانحراف
الطباخات	50 000	73 573	23 573,00	الفارق يرجع إلى انعاش المبيعات وارتفاع الطلب
ميكروويف	41 848	48 359	6 511,00	الفارق يرجع إلى إنتاج علامة جديدة غير مدرجة في المخطط الأولي
الفرن المدمج	20 955	15 112	- 5 843,00	الفارق يرجع إلى عدم تحقيق خطة المبيعات مع توفر المنتج النهائي
طاولة طهي	34 096	29 717	- 4 379,00	تحقيق احتياج المبيعات و توفر المنتج النهائي
دفاية زيت	23 440	27 229	3 789,00	دخول موديلات جديدة و إنتاج كميات لتغطية الاحتياج الموسمي للمبيعات
سخان ماء	24 960	33 116	8 156,00	ادخال موديلين جديدين وتلبية الطلب المتزايد في السخان الكهربائي
المراجل	-	1 113	1 113,00	لم يتم ادراجه في المخطط السنوي 2024
مدخنة	22 520	20 802	- 1 718,00	محفقة
موقد غاز	8 000	32 326	24 326,00	تم الإنتاج لتحرير مناطق التخزين
PEM	170 240	152 504	- 17 736,00	محفقة
الإجمالي	433 115	436 549		محقق

المصدر: مصلحة مراقبة التسيير لوحدة إنتاج معدات الطهي

بعد تحليل الانحرافات المسجلة بين النتائج المقدرة والنتائج المحققة في الإنتاج، تم الوصول إلى اتخاذ القرارات التالية:

- زيادة خط انتاج خاص بالطبخة بغرض توفير المخزون المطلوب.
- استهلاك المواد الأولية لموقد الغاز وتوجيهها للإنتاج بغرض تحديد مناطق التخزين
- زيادة خط انتاج المراجل (قرار استثماري)

ثالثاً: تحليل الانحرافات لموازنة المشتريات

الجدولين الموالين يمثلان تحليل الانحرافات في المشتريات بالكمية وبالسعر والمقدمة من طرف مصلحة مراقبة التسيير ، وبعض القرارات المتخذة بناء عليها:

الجدول رقم (12): الانحراف في المشتريات بالكمية

المنتج	التقديري بالكمية 2024	الحقق بالكمية 2024	الانحراف في الكمية	التحليل
الطباخات	46 820	69 280	22 460	نسبة الزيادة من أجل تلبية احتياجات خط الإنتاج
الفرن المدمج	25 100	23 876	1 224 -	محفقة
طاولة طهي	26 220	25 580	640 -	محفقة
مدخنة	30 950	26 046	4 904 -	عدم التحقيق كان بسبب تأخر وصول طلبات بسبب عدم التزم
موقد غاز	0	47 200	47 200	خارج المخطط
ميكروويف	40 210	38 388	1 822 -	محفقة
PEM	96 700	129 477	32 777	نسبة الزيادة بسبب طلب موديلات خارج المخطط
دفاية زيت	39 100	37 000	2 100 -	محفقة
سخان ماء	14 300	25 900	11 600	وصول طلبات لمخطط فترة سابقة في الفترة محل التحقيق
المراجل	-	5 460	5 460	خارج المخطط
TOTAL	319 400	428 207	108 807	

المصدر: مصلحة مراقبة التسيير

الجدول رقم 13: الانحراف في المشتريات بالمبالغ.

المنتج	التقديري بالمبالغ	الحقق بالمبالغ	الانحراف في السعر	التحليل
الطباخات	7 674 608	10 306 191	2 631 583	نسبة الزيادة من أجل تلبية احتياجات خط الإنتاج
الفرن المدمج	12 999 847	11 241 737	1 758 110 -	عدم التحقيق راجع الى حصول الشركة على
طاولة طهي	8 466 065	7 866 113	599 953 -	عدم التحقيق راجع الى حصول الشركة على
مدخنة	4 280 569	4 274 833	5 736 -	محفقة
موقد غاز	0	1 080 900	1 080 900	خارج المخطط
ميكروويف	6 211 948	6 001 948	210 000 -	محفقة
PEM	10 337 680	12 036 255	1 698 575	نسبة الزيادة بسبب طلب موديلات خارج المخطط
دفاية زيت	2 219 980	2 200 499	19 481 -	محفقة
سخان ماء	1 890 127	2 282 252	392 124	وصول طلبات لمخطط فترة سابقة في الفترة محل
المراجل	0	2 279 760	2 279 760	خارج المخطط
المجموع	54 080 823	59 570 486	5 489 663	

المصدر: مصلحة مراقبة التسيير

بعد تحليل الانحرافات المسجلة بين النتائج المحققة مع مخطط المشتريات تم الوصول الى اتخاذ قرارات منها:

- بناء مخازن إضافية للرفع من قدرة التخزين.
- قرار البحث عن موردين جدد بالنسبة للمواد الاولية للمدخنة.

رابعاً: تحليل الانحرافات للموازنة التكاليف

الجدول الموالي يمثل حساب وتحليل الانحرافات في التكاليف والمقدمة من طرف الشركة، حيث إن الانحرافات تحسب من طرف مراقب التسيير، والتعليل يكون من طرف المصالح المعنية بتقدير التكاليف.

الجدول رقم (14): الانحراف في التكاليف

البيان	التقديرية	الحققة	الانحراف	التحليل
مواد مستهلكة	1 447 941	1 621 704	173 763	تكاليف غير مبرجة (شراء دعامات خشبية)، أسعار شراء بدلات العمال مرتفعة
تقوينات مستهلكة	3 576 779	3 509 750	67 029 -	محفقة نسبيا
خدمات خارجية	7 253 597	7 552 453	298 856	محفقة
أعباء العمال	61 635 083	70 786 899	9 151 816	زيادة عدد العمال خارج وساعات العمل الإضافية
المجموع	73 913 400	83 470 806	9 557 407	

المصدر: مصلحة مراقبة التسيير

من خلال تحليل الانحرافات المسجلة بالنسبة للتكاليف تم اتخاذ القرارات التالية:

- انشاء خلية لإنتاج الدعامات الخشبية لتخفيض لتكاليف.
- البحث عن موردين جدد لشراء بدلات العمال بأسعار أقل.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذه الدراسة، توضح أن شركة كوندور تولي أهمية كبيرة لمراقبة التسيير بشكل عام وللموازنات بشكل خاص، من خلال القيام بعملية ترجمة أهداف المؤسسة في شكل موازنات لمختلف الوظائف ليتم بعد ذلك متابعة الإنجازات وذلك عن طريق مراقبة الميزانية. بحيث تستخدم طرق وأساليب علمية ووسائل حديثة كأنظمة الاعلام الالي في عملية المقارنة المستمرة بين النتائج الفعلية والنتائج التقديرية، وتزويد المسؤولين بالمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة.

من خلال الربط بين مسار المؤسسة وما حققته من نتائج من جهة وبين الخطط والأدوات المستعملة في بلوغ أهدافها من جهة أخرى، نجد أن شركة كوندور الكترونيكس في تطور مستمر، حيث مؤخرا قامت بتوسيع قسم مراقبة التسيير، و سلطت الضوء على اعداد ومتابعة الموازنات التقديرية للحصول على نتائج أكثر دقة، و القرارات كانت سليمة في أغلب الأحيان، حيث إن اعتماد الشركة على الموازنات التقديرية بمختلف أنواعها ومتابعتها وتحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب كان له أثر مباشر على أداء المؤسسة وتحقيق نتائج إيجابية. كما أن عملية الجمع بين الأساليب الإحصائية على اختلافها والخبرة الاقتصادية الجيدة لموظفي دائرة المبيعات والتسويق إنما تزيد من فعالية التنبؤ.

الْخَاتَمَةُ

تسعى الموازنات التقديرية للتعبير بصفة كمية لخطة الاعمال الموضوعة لمختلف أنشطة المؤسسة الاقتصادية، فالموازنة التقديرية تتصف بأنها تخطيطية وتقديرية توقعية ورقابية بالإضافة الى معرفة الاشكالات وتصحيحها في الوقت المناسب وتجنب اسبابها مستقبلا ومن هذا تكتسب الموازنة التقديرية اهمية بالغة داخل المؤسسة الاقتصادية.

ويشمل نظام الموازنات التقديرية كل الوظائف والانشطة التي تقوم بها المؤسسة لذلك فهي تقوم بالتنسيق بين مختلف الوظائف وتنظيم المعلومات والبيانات فيما بينها سواء عند وضع التقديرات والتنبؤات او عند الرقابة وتحديد المسؤوليات.

ونظرا لمكانة الموازنات التقديرية كأداة واسلوب كمي تستخدمه المؤسسة الاقتصادية في الواقع، فقد حاولنا تسليط الضوء على اعداد الموازنات التقديرية في شركة كوندور الكترونيكس ونسبة اعتمادها عليها في اتخاذ القرارات.

✚ اختبار صحة الفرضيات:

من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية خلصنا إلى النتائج التالية منها نتائج تختبر صحة فرضياتنا:

- الموازنة التقديرية تعتبر أداة حيوية لتعزيز عملية اتخاذ القرار في شركة كوندور الكترونيكس، حيث تساهم في توفير تصور واضح للمستقبل المالي والتشغيلي، مما يمنح الإدارة القدرة على التخطيط الفعال واتخاذ القرارات المبنية على البيانات الدقيقة والتحليل المنظم، أي أن العلاقة بين الموازنات التقديرية واتخاذ القرار في شركة كوندور هي علاقة تكامل وتداخل وهذا ما يثبت الفرضية الأولى.

- الشركة تعتمد بشكل كبير على تطبيق الموازنة التقديرية، خاصة في مجالات التحكم في التكاليف، توجيه الاستثمارات، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، الأمر الذي ساهم في تحسين أداءها المالي وإدارتها للمخاطر، وهذا ما يثبت الفرضية الثانية.

- تؤثر الموازنات التقديرية بشكل مباشر على جودة القرارات المتخذة في شركة كوندور الكترونيكس، حيث أن اعتمادها لنظام مراقبة ومتابعة الانحرافات بشكل مستمر يُعطي رؤية شاملة ودقيقة تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مستنيرة في الوقت المناسب، وتغيير الخطط إذا لزم الأمر، وهذا ما يثبت الفرضية الثالثة.

في النهاية، فإن الاستثمار في أدوات التخطيط المالي الدقيقة يعكس التزام الشركة بتعزيز استدامتها واستجابتها للتحديات السوقية، مما يعزز فرص نجاحها واستمراريتها على المدى الطويل.

🚩 الاقتراحات:

هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها في مجال الموازنات التقديرية:

- التركيز على طرق اعداد الموازنات التقديرية، خاصة اختيار طرق دقيقة للتنبؤ بالمبيعات نظرا لأن موازنة المبيعات تمثل نقطة الارتكاز بالنسبة لجميع الموازنات التقديرية الأخرى وتعتمد على عدة متغيرات. حيث انه كلما كانت التقديرات دقيقة كانت الانحرافات أقل وبالتالي رفع مستوى فعالية الأداء وتخفيض التكاليف.

🚩 آفاق الدراسة:

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- طرق اعداد موازنة المبيعات وأثرها على تقليص التكاليف.
- دور نظام المعلومات في زيادة كفاءة وفعالية نظام الموازنات التقديرية.
- كفاءة تطبيق نظام الموازنات التقديرية وأثره في زيادة ربحية المؤسسة.
- الموازنات التقديرية على أساس الأنشطة.
- الموازنات الصفرية.

قائمة المرجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أحمد محمد نور، مدخل معاصر في مبادئ المحاسبة الادارية، الدار الجامعية للنشر، 2002.
2. بشير علاق، أسس الإدارة الحديثة، ط01، اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 1998.
3. حامد الشمري، مؤيد الفضل، الأساليب الإحصائية في إتخاذ القرار، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
4. حسين شرف، جمال عوض، الموازنات التخطيطية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2017.
5. حسين حريم وشفيق حداد، أساسيات الإدارة، ط01، دار حامد، عمان، الأردن، 1998.
6. خالص صافي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
7. رشا العصار وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، ط01، دار البركة للنشر والتوزيع عمان، 2001.
8. شهرزاد محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضغط، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
9. شويح محمد، مراقبة التسيير، ط01، الجزائر، 2018.
10. شريف غياض، فيروز رجال، الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2010.
11. صالح بسيوني، عبد المنعم فليح عبد الله، المحاسبة الإدارية، ط04، مركز توزيع الكتب، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
12. عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الخدمات، ط01، دار الفكر العربي، 1985.
13. عدنان تايه النعيمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2005.
14. فايز الزغبى، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
15. مؤيد محمد الفضل، عبد الناصر ابراهيم نور، عبد الخالق، المحاسبة الادارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة نشر.
16. محمد الفيومي محمد، الأميرة إبراهيم عثمان، المحاسبة الإدارية، ط01، دار الجامعيين للطباعة والتجليد، 2009.
17. محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
18. محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، ط02، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.
19. محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، ج02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

20. مفيدة يحيوي، التقنيات الكمية في ادارة الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2016.

21. محمود هريدي، فن التسويق المعاصر، المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018.

ثانيا: الرسائل الجامعية

1. أحمد عبد الهادي شبير، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الادارية- دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة في فلسطين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة فلسطين، 2006.
2. الطيب سايح، الموازنات التقديرية في التسيير الاستشفائي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
3. بن حديد احمد عبد السلام، الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص تدقيق جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
4. ساحل فاتح، دراسة التكاليف المعيارية ضمن المعلومات المحاسبية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003.
5. محمد موسى النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Claude ALAZARD, Sabrina SEPARI, " Contrôle de gestion : manuel et applications", édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris 2010.

المواقع الإلكترونية

2. أحمد السيد كردي، "مبادئ عملية اتخاذ القرار"

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123762>

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة التبرص بشركة كوندور الكترونيكس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur Et de la Recherche Scientifique

Université Mohammed Bachir El-Ibrahimi « B.B.A »
Fakultät des sciences économiques, commerciales et de sciences de gestion
Département des sciences finance et comptabilité



جامعة محمد بشير الإبراهيمي « برج بوعريبيج »
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية و المحاسبة

برج بوعريبيج يوم: 2025/03 /02

إلى السيد : مسير شركة كوندور
برج بوعريبيج

الموضوع: طلب استقبال طلبة في إطار تبرص تطبيقي

في إطار التعاون بين الجامعة ومحيطها، ومساهمة منكم في تكوين الطلبة عن طريق تطبيق معلوماتهم النظرية والاحتكاك بواقع المؤسسات الاقتصادية، فإن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وحرصا منها على تحسين مستوى وكفاءة طلبتها في مختلف التخصصات ترحو من سيادتكم المساهمة في هذه المهمة النبيلة من خلال تأطير الطلبة الذين وجهوا إلى مؤسستكم ومدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في إعداد بحوثهم (وثائق، تقارير نشاط، ...) وتمكينهم من إجراء المقابلات الضرورية التي قد تتطلبها مقتضيات تبرصهم.

وعليه، نضع بين أيديكم طلبة السنة الثانية ماستر ، تخصص محاسبة و جباية ، الآتية أسمائهم :

- ريفي لامية
- ماضوي اسماء

تقبلوا منا سيدي أسمى عبارات التقدير والإحترام.

رئيس القسم

فنانة رئيسة قسم العلوم التجارية
الاستشارات المالية والمحاسبة
التدريس والتدريب

رأي المؤسسة المستقبلة -

BENMOUSSA Fadila
Chargée
de la Formation

avis favorable.
13/04/2025

العنوان : جامعة محمد البشير الإبراهيمي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير - برج بوعريبيج - الجزائر

هاتف الموزع: 00 213 35.66.64.78 • هاتف الكلية : 00 213 35 66 65 61 • فاكس : 00 213 35 66.64.78

الملحق رقم 02: المبيعات الفعلية لسنة 2023

spa condor electronics

الملحق رقم 2

المبيعات المحققة لسنة 2023

الشهر/2023	الطباخات	PEM	ميكروويف	سخان ماء	الفرن المدمج	طاولة طهي	دفاية زيت	مدخنة	موقد غاز
جانفي	93 097,17	129 752,16	39 576,35	56 298,49	40 230,14	43 522,33	9 040,60	20 156,73	9 053,96
فيفري	119 696,37	166 824,21	50 883,87	72 383,77	51 724,46	55 957,28	11 623,62	25 915,79	11 640,81
مارس	159 595,15	222 432,28	67 845,16	96 511,69	68 965,95	74 609,70	15 498,16	34 554,39	15 521,08
أفريل	159 595,15	222 432,28	67 845,16	96 511,69	68 965,95	74 609,70	15 498,16	34 554,39	15 521,08
ماي	66 497,98	92 680,12	28 268,82	40 213,21	28 735,81	31 087,38	6 457,57	14 397,66	6 467,12
جوان	66 497,98	92 680,12	28 268,82	40 213,21	28 735,81	31 087,38	6 457,57	14 397,66	6 467,12
جويلية	66 497,98	92 680,12	28 268,82	40 213,21	28 735,81	31 087,38	6 457,57	14 397,66	6 467,12
أوت	73 147,78	101 948,13	31 095,70	44 234,53	31 609,39	34 196,11	7 103,33	15 837,43	7 113,83
سبتمبر	66 497,98	92 680,12	28 268,82	40 213,21	28 735,81	31 087,38	6 457,57	14 397,66	6 467,12
أكتوبر	119 696,37	166 824,21	50 883,87	72 383,77	51 724,46	55 957,28	11 623,62	25 915,79	11 640,81
نوفمبر	172 894,75	240 968,30	73 498,93	104 554,33	74 713,11	80 827,18	16 789,68	37 433,92	16 814,50
ديسمبر	166 244,95	231 700,29	70 672,05	100 533,01	71 839,53	77 718,44	16 143,92	35 994,16	16 167,79
المجموع	1 329 959,62	1 853 602,30	565 376,37	804 264,10	574 716,25	621 747,54	129 151,37	287 953,25	129 342,34

الأسعار المعيارية

produit	prix standard	المنتج
BAIN D'HUILE	3 759	دفاية زيت
CHAUFF EAU	16 691	سخان الماء
CUISINERE	28 222	الطباخات
FOUR	38 000	فرن
HOTTE	30 144	مدخنة
MICRO ONDE	15 224	ميكروويف
PEM	11 742	م الكهرومنزلية الصغيرة
RECHAUD A GAZ	4 123	موقد الغاز
TABLE CUISSON	17 970	طاولة الطهي

الملحق رقم 03: موازنة المبيعات لشركة كوندور لسنة 2024

	BU Cuisson & Transformation métallique	Version 01
	BUDGET DE VENTE 2024	

المبيعات التقديرية الاجمالية لسنة 2024

الوحدة: مليون دج

المنتج	الكمية المقدرة	المبالغ المقدرة
الطباخات	60 000	1 693,32
PEM	198 840	2 334,82
ميكروويف	47 448	722,35
سخان ماء	62 800	981,92
الفرن المدمج	28 760	1 136,91
طاولة طهي	48 336	868,62
دفاية زيت	54 800	1 512,12
مدخنة	16 160	487,13
المراجل	1 500	871,26
موقد الغاز	40 800	168,20
المجموع	559 444	10 777

Directeur de la structure	Directeur finance et comptabilité	Directeur general

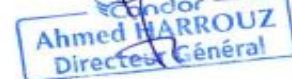
الملحق رقم 04: موازنة انتاج لشركة كوندور لسنة 2024.

	BU Cuisson & Transformation métallique	Version : 01
	BUDGET DE PRODUCTION 2025	

Année :2025

Qte =PCS

Désignation des produits	TOTAL	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
1- CONDOR	186 756	33 300	27 830	17 450	25 020	19 500	11 700	11 460	23 290	7 506	6 300	1 600	1 800
2- CRISTOR	249 500	62 820	19 680	23 000	16 400	18 200	14 800	25 550	29 000	10 750	13 800	9 500	6 000
3- NARDI	155 995	36 418	31 725	15 550	12 884	10 712	14 463	3 283	5 419	11 691	4 542	8 044	1 264
4-Candy	47 700	16 800			1 500		13 350		16 050				
5-SEB	50 000			19 500				5 000		15 500			10 000
6-Hisense	32 598	25 378			860			6 360					
Total général	722 549	174 716	79 235	75 500	56 664	48 412	54 313	51 653	73 759	45 447	24 642	19 144	19 064

Date et Visa du directeur de la BU	Date et Visa du DFC	Date et Visa du DG
06/10/2024  	 	 

الملحق رقم 05: موازنة المشتريات لشركة كوندور لسنة 2024.

	BU Cuisson & Transformation métallique	Version : 01
	BUDGET D'ACHATS ETRANGER 2025	

Année :2025

V=K \$ Dollars

Désignation des produits	TOTAL	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
1- CONDOR	9 313	2 441	1 348	107	942	1 046	487	707	1 068	466	381	136	186
2- CRISTOR	12 927	3 710	1 562	1 096	743	612	415	700	1 238	538	870	843	600
3- NARDI	8 418	2 446	1 073	197	481	870	633	370	275	951	646	437	41
4-Candy	4 921	1 894	-	-	-	-	1 392	-	1 634	-	-	-	-
5-SEB	4 221	-	1 853	-	-	-	887	-	255	-	986	239	-
6-Hisense	1 065	718	-	-	57	-	-	291	-	-	-	-	-
Total général	40 865	11 208	5 836	1 400	2 223	2 528	3 814	2 068	4 470	1 954	2 883	1 653	827

Date et Visa du directeur de la BU	Date et Visa du DFC	Date et Visa du DG
06/10/2024 Nabil BENCHEIKH Directeur B.U. Cuisson & T.M.	HAKRARA Directeur des Finances & Comptabilité Groupe	Ahmed HARROUZ Directeur Général

CONDOR ELECTRONOCS SPA
Structure:

Budget de fonctionnement 2024

Rubrique	Unité: 1000 da	Objectif 2024	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
		Coût global	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
1- Matières consommables:														
Petits outillages		890,93	106,91	115,82	121,17	111,37	71,27	53,46	39,20	35,64	26,73	62,37	68,60	78,40
Pieces de rechange mécanique		8 265,59	991,87	1 074,53	1 124,12	1 033,20	661,25	495,94	363,69	330,62	247,97	578,59	636,45	727,37
Pieces de rechange électriques		962,93	115,55	125,18	130,96	120,37	77,03	57,78	42,37	38,52	28,89	67,41	74,15	84,74
Lubrifiants		3 078,13	369,38	400,16	418,63	384,77	246,25	184,69	135,44	123,13	92,34	215,47	237,02	270,88
Autres Matières consommables		2 440,17	292,82	317,22	331,86	305,02	195,21	146,41	107,37	97,61	73,21	170,81	187,89	214,73
SOUS TOTAL		15 637,76	1 876,53	2 032,91	2 126,74	1 954,72	1 251,02	938,27	688,06	625,51	469,13	1 094,64	1 204,11	1 376,12
2- Fournitures consommables :														
Fournitures produits entretien		163,71	19,65	21,28	22,26	20,46	13,10	9,82	7,20	6,55	4,91	11,46	12,61	14,41
Fournitures de bureau		839,48	100,74	109,13	114,17	104,93	67,16	50,37	36,94	33,58	25,18	58,76	64,64	73,87
Fournitures informatiques		131,31	15,76	17,07	17,86	16,41	10,50	7,88	5,78	5,25	3,94	9,19	10,11	11,56
Fournitures électriques		64,80	7,78	8,42	8,81	8,10	5,18	3,89	2,85	2,59	1,94	4,54	4,99	5,70
Fournitures protection et sécurité		19 832,56	2 379,91	2 578,23	2 697,23	2 479,07	1 586,60	1 189,95	872,63	793,30	594,98	1 388,28	1 527,11	1 745,27
Fournitures non stockées : Eau, Gaz & Electricité (énergie)		15 625,54	1 875,07	2 031,32	2 125,07	1 953,19	1 250,04	937,53	687,52	625,02	468,77	1 093,79	1 203,17	1 375,05
SOUS TOTAL		36 657,40	4 398,89	4 765,46	4 985,41	4 582,18	2 932,59	2 199,44	1 612,93	1 466,30	1 099,72	2 566,02	2 822,62	3 225,85
3- Services et sous-traitance														
Sous-traitance Diverses		17 169,57	2 060,35	2 232,04	2 335,06	2 146,20	1 373,57	1 030,17	755,46	686,78	515,09	1 201,87	1 322,06	1 510,92
Location de matériel et outillage industriel		963,00	115,56	125,19	130,97	120,38	77,04	57,78	42,37	38,52	28,89	67,41	74,15	84,74
Location matériel de transport		15 320,19	1 838,42	1 991,62	2 083,55	1 915,02	1 225,62	919,21	674,09	612,81	459,61	1 072,41	1 179,65	1 348,18
Entretien, réparations équipements industriels		4 158,00	498,96	540,54	565,49	519,75	332,64	249,48	182,95	166,32	124,74	291,06	320,17	365,90
Etalonnage des instruments		495,00	59,40	64,35	67,32	61,88	39,60	29,70	21,78	19,80	14,85	34,65	38,12	43,56
Contrôle technique		216,00	25,92	28,08	29,38	27,00	17,28	12,96	9,50	8,64	6,48	15,12	16,63	19,01
Charges de nettoyage et travaux d'insalubrité		586,99	70,44	76,31	79,83	73,37	46,96	35,22	25,83	23,48	17,61	41,09	45,20	51,66
Honoraires (autres que ceux incorporés dans les coûts)		937,74	112,53	121,91	127,53	117,22	75,02	56,26	41,26	37,51	28,13	65,64	72,21	82,52

<u>Directeur de la structure</u>	<u>Directeur finance et comptabilité</u>	<u>Directeur general</u>
----------------------------------	--	--------------------------

الملحق رقم 07: الموازنة الاجمالية للتكاليف لشركة كوندور لسنة 2024.

	BU Cuisson & Transformation métallique	Version : 01
	BUDGET DE FONCTIONNEMENT	

Année :2025

V=KDA

Désignation des produits	TOTAL	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
1- Matières consommables	15 638	1 877	2 033	2 127	1 955	1 251	938	688	626	469	1 095	1 204	1 376
2- Fournitures consommables	36 657	4 399	4 765	4 985	4 582	2 933	2 199	1 613	1 466	1 100	2 566	2 823	3 226
3- Services et sous-traitance	80 931	9 712	10 521	11 007	10 116	6 474	4 856	3 561	3 237	2 428	5 665	6 232	7 122
4- Charges du personnel:	692 708	83 125	90 052	94 208	86 589	55 417	41 563	30 479	27 708	20 781	48 490	53 339	60 958
Total général	825 934	99 112	107 371	112 327	103 242	66 075	49 556	36 341	33 037	24 778	57 815	63 597	72 682

Date et Visa du directeur de la BU	Date et Visa du DFC	Date et Visa du DG
05/10/2024  Nabil BENCHEIKH Directeur B.U. Cuisson & T.M.	 HARRAR A. Directeur des Finances & Comptabilité Groupe	  Ahmed HARROUZ Directeur Général

الملحق رقم 08: مخطط الاستثمارات لشركة كوندور - 1/2

		BU Cuisson & Transformation métallique										Version : 02			
		Planning d'entretien Préventif & suivi Fréquences et Périodicités Equipements de production													
Structure : maintenance		Année : 2025													
EP : Entretien Préventif				R – Réalisé				HS- Hors service							
 (300h)		 600 H		 (900h)		 (1800h)									
Entretiens Préventifs															
Burner Box MPCE0104															
POS	Equipements	Code	Nature	1er semestre						2ème semestre					
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Presse 400 T Hydraulique burner box	MPCE010401	EP												
			R												
2	Presse 400 T Hydraulique burner box	MPCE010402	EP												
			R												
3	Presse 400 T Hydraulique burner box	MPCE010403	EP												
			R												
4	Presse 250 T Excentrique burner box	MPCE010404	EP												
			R												
5	Presse 250 T Excentrique burner box	MPCE010405	EP												
			R												
6	Presse 250 T Excentrique burner box	MPCE010406	EP												
			R												
7	Presse 250 T Excentrique burner box	MPCE010407	EP												
			R												
8	Presse 315 T Excentrique burner box	MPCE010408	EP												
			R												
9	Presse mécanique J2BL-60	MPCE010439	EP												
			R												
10	PRESSE EXCENTRIQUE 300T COLOMBO	MPCE010701	EP												
			R												
11	feeder 01	MPCE010409	EP												
			R												
12	feeder 02	MPCE010410	EP												
			R												

الملحق رقم 08: مخطط الاستثمارات لشركة كوندور - 2/2

31	Station de soudage TIG Argon 01	MPCE010430	EP								★			
			R											
32	Station de soudage TIG Argon 02	MPCE010431	EP								★			
			R											
33	Station de soudage TIG Argon 03	MPCE010432	EP								★			
			R											
34	Station de soudage TIG Argon 04	MPCE010433	EP								★			
			R											
35	Station de soudage TIG Argon 05	MPCE010434	EP								★			
			R											
36	Station de soudage TIG Argon 06	MPCE010435	EP								★			
			R											
37	Station de soudage MIG CO2 01	MPCE010436	EP								★			
			R											
38	Station de soudage MIG CO2 02	MPCE010437	EP								★			
			R											
39	Station de soudage RUSTLER MIG C280 05	MPCE010438	EP								★			
			R											
40	Station de soudage Rusler EM 280C 06	MPCE010440	EP								★			
			R											
41	Station de soudage Rusler EM 280C 07	MPCE010441	EP								★			
			R											
42	Station de soudage Rusler EM 280C 08	MPCE010442	EP								★			
			R											
43	Station de soudage Rusler EM 280C 09	MPCE010443	EP								★			
			R											

Ingénieur méthodes

KERBOUAF Adel
Ingénieur Méthodes

Chargé méthodes

Responsable méthodes

LAHCENE ATAFI
Responsable Méthodes

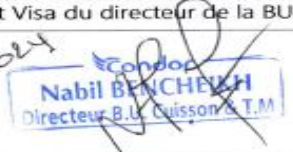
الملحق رقم 09: موازنة الاستثمارات لشركة كوندور

	BU Cuisson & Transformation métallique	Version : 01
	BUDGET ACHATS INVESTISSEMENTS	

Année: 2025

V=KDA

Désignation des produits	TOTAL	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Installations techniques, matériel et outillage industriels (Equipements & PDR) :	425 819	-	-	-	-	-	212 910	-	-	-	-	-	212 910
Achats constructions (Infrastructures de base) :	141 671	-	-	-	-	-	70 836	-	-	-	-	-	70 836
Terrain -agencement et aménagement de terrain :	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres immobilisations :	2 300	-	-	-	-	-	1 150	-	-	-	-	-	1 150
Total général	569 790	-	-	-	-	-	284 895	-	-	-	-	-	284 895

Date et Visa du directeur de la BU	Date et Visa du DFC	Date et Visa du DG
06/10/2024  Nabil BENCHERCH Directeur B.U. Cuisson & T.M.	 HARRARA A. Directeur des Finances & Comptabilité Groupe	  Ahmed HARROUZ Directeur Général

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
—	الاهداء
—	شكر وعرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الموازنة التقديرية واتخاذ القرار
3	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الموازنة التقديرية
3	أولاً: مفهوم الموازنة التقديرية
4	ثانياً: أهداف الموازنة التقديرية
5	ثالثاً: مراحل اعداد الموازنة التقديرية
6	رابعاً: أنواع الموازنة التقديرية
7	1. الموازنات التشغيلية
7	1.1. الموازنة التقديرية المبيعات
11	2.1. الموازنة التقديرية الإنتاج
13	3.1. الموازنة التقديرية التموينات
14	4.1. الموازنة التقديرية للتكاليف
15	2. موازنة الاستثمارات
15	3. موازنة الخزينة
17	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول اتخاذ القرار
17	أولاً: مفهوم اتخاذ القرار

18	ثانيا: تصنيف القرارات
19	ثالثا: مراحل عملية اتخاذ القرار
20	المطلب الثالث: مساهمة الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار
20	أولا: تحديد الانحرافات واعداد تقارير الأداء
21	ثانيا: تحليل الانحرافات
21	ثالثا: الإجراءات التصحيحية
22	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
22	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
24	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
25	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل الأول
27	الفصل الثاني: دراسة حالة شركة كوندور الكترونيكس
28	تمهيد
28	المبحث الأول: تقديم شركة كوندور
28	المطلب الأول: تعريف ونشأة الشركة
30	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة كوندور
33	المطلب الثالث: موقع مراقبة التسيير في الشركة
34	المبحث الثاني: واقع الموازنات التقديرية في شركة كوندور
34	المطلب الأول: اعداد الموازنات التقديرية في شركة كوندور
35	أولا: الموازنات التشغيلية
35	1. الموازنة التقديرية للمبيعات
38	2. الموازنة التقديرية للإنتاج.
39	3. الموازنة التقديرية للمشتريات.
39	4. موازنة التكاليف
41	ثانيا: موازنة الاستثمارات.
42	ثالثا: موازنة الخزينة.
43	المطلب الثاني: اتخاذ القرار في شركة كوندور الكترونيكس

43	أولاً: تقسيم القرارات في شركة كوندور
44	ثانياً: نظام الرقابة على الموازنات التقديرية في الشركة
45	المطلب الثالث: اعتماد الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات في شركة كوندور
45	أولاً: تحليل الانحرافات لموازنة المبيعات.
48	ثانياً: تحليل الانحرافات لموازنة الإنتاج.
49	ثالثاً: تحليل الانحرافات لموازنة المشتريات.
50	رابعاً: تحليل الانحرافات للموازنة التكاليف
51	خلاصة الفصل الثاني
52	الخاتمة
56	قائمة المراجع
58	الملاحق
70	فهرس المحتويات

