



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة مالية

من إعداد الطالبتين:

- هيام مداوي
- شيماء لطيفي

بعنوان:

## الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة للرقابة في المؤسسة

-دراسة حالة مؤسسة كوندور- برج بوعريريج-

### أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر	قاسمي محمد الأمين
مشرفا	أستاذ محاضر	براهيمي حياة
مناقشا	أستاذ محاضر	بونقيب احمد

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

# شكر وعرفان

الحمد والشكر لله كما ينبغي جل جلاله عظيم سلطانه الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل، والشكر لمن أخرج البشرية من ظلمات الجهل إلى نور العلم سيدنا محمد صل الله عليه وسلم.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر وعظيم الامتنان إلى جميع أساتذة قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، خاصة الأستاذة المشرفة " براهيمى حياة " التي لم تبخل علينا بجهدها ووقتها طيلة مراحل إعداد مذكرة.

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم زيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وجملنا بالعافية أما بعد:  
أهدي ثمرة جهدي هذا إلى التي أنارت بنورها المتدفق وحنانها الفيض درب حياتة،

قرة عيني وحببتي أمي الغالية حفظها الله (نواره)

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود أعطاني بدون مقابل إلى من  
علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة والأدب والأخلاق، إلى من روي مكارم  
الأخلاق، داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله والذي عزيز (نايلي)  
إلى أختي وإخوتي (صبرينة، حسام، أكرم، أيمن، نصر الدين)

إلى ضلعي الثابت أمان أيامي إلى ملهبي نجاحي، صناع قوتي، صفوة أيامي، وسلوة  
أوقاتي إلى الشموع التي تسير لي الطريق إلى من شددت عضدي فكانوا لي ينابيع ارتوي  
منها.

إلى فرحت البيت الكتاكيت الصغار ابن أخي وبنات أختي (ريناد، ريتاج، حسين) حفظهم

الله ووقفهم في مشوارهم الدراسي

إلى من جمعتني بها مشعل العلم والمعرفة زميلتي (هيام مداوي) إلى جميع الأصدقاء

والأحباب كل باسمه

# الإهداء

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر النير، ف لقد كان له الفضل الاول في بلوغي التعليم العالي والدي الحبيب

إلى من وضعتني على طريق الحياة وجعلتني شمعة مضاءة في دروب العلم، أمي الغالية

إلى إخوتي، من كان لهم الاثر في تذليل العقبات والصعوبات في دروب الحياة

إلى من جمعني بها مشغل العلم والمعرفة زميلتي العزيزة لطيفي شيماء .

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرقان
	إهداء
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للموازنة التقديرية والرقابة	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للموازنة التقديرية
7	المطلب الأول: ماهية الموازنة التقديرية
9	المطلب الثاني: أنواع الموازنة التقديرية
10	المطلب الثالث: وظائف الموازنة التقديرية ومبادئها ومراحل إعدادها
12	المطلب الرابع: عوامل المتحكمة في إعداد الموازنات التقديرية، مميزاتها وعيوبها
14	المبحث الثاني: الإطار العام للموازنة التقديرية للمبيعات
14	المطلب الأول: مفهوم الموازنة التقديرية للمبيعات وأهميتها
15	المطلب الثاني: إعداد ومراحل إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات
16	المطلب الثالث: التنبؤ بالمبيعات والعوامل المؤثرة فيه
23	المبحث الثالث: الرقابة باستخدام الميزانية التقديرية للمبيعات
23	المطلب الأول: ماهية الرقابة
26	المطلب الثاني: خطوات الرقابة
28	المطلب الثالث: الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة للرقابة:
33	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الرقابة بالميزانية التقديرية للمبيعات في مؤسسة كوندور	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور
36	المطلب الأول: تعريف ونشأة المؤسسة:

38	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور:
43	المبحث الثاني: المبيعات التقديرية لمؤسسة كوندور لسنة 2023-2024
43	المطلب الأول: عرض تقديرات مؤسسة كوندور للسنوات 2023-2024:
49	المطلب الثاني: حساب الانحرافات لمبيعات المؤسسة 2023:
54	خلاصة الفصل
56	خاتمة
58	المصادر والمراجع
61	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
37	تطور عدد العمال في مؤسسة كوندور ما بين 2015-2023	1
43	المبيعات التقديرية بالكميات لمنتوج froid لسنة 2024/2023	2
44	المبيعات التقديرية لمنتوج chauffage لسنة 2024\20023	3
45	المبيعات التقديرية لمنتوج climatiseurs لسنة 2024\2023	4
46	المبيعات التقديرية لمنتوج Lavage لسنة 2024/2023	5
47	المبيعات التقديرية لمنتوج cuisson لسنة 2024/2023	6
48	المبيعات التقديرية لمنتوج téléviseur	7
49	المبيعات الفعلية لمؤسسة كوندور 2023 السداسي الأول	8
50	المبيعات الفعلية لمؤسسة كوندور 2023 السداسي الثاني	9
52	حساب الانحرافات	10
53	تحليل الانحرافات	11



الصفحة	العنوان	رقم الشكل
31	الشكل التوضيحي لمراقبة الميزانية	1
38	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	2

# مقدمة

تواجه العديد من المؤسسات مشاكل وصعوبات في إدارة مواردها الاقتصادية المتاحة، نتيجة لكون حجمها، وتشعب أنشطتها، لذلك فهي تلجأ إلى أساليب مختلفة لتساعدها على تحقيق أهدافها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها الاقتصادية المتاحة، وتعتبر الموازنات التقديرية إحدى تلك الأساليب التي يمكن استخدامها لتحقيق هذه الغاية إذ يمكن لإدارة المؤسسة أن تمارس من خلالها عملية التخطيط وأن تحقق فعالية عملية الرقابة على الأداء من خلال المقارنة بين النتائج الفعلية للتنفيذ والنتائج المخططة والمقدرة في خطة الموازنة الموضوعة مسبقاً.

والموازنة التقديرية تعتبر إحدى الأدوات التي تساعد الإدارة على عمليات التخطيط والرقابة والتنسيق، حيث تعرف على أنها تعبير كمي على الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها فهي خطة العمل للمستقبل، وبذلك احتلت وظيفة المراقبة مكانة هامة في المؤسسات باعتبارها وظيفة حيوية وبناءة تعتمد على أدوات تخطيطية ورقابية تمكنها من قراءة التطورات المستقبلية

تعتبر أهمية تطبيق الموازنة التقديرية للمبيعات في المؤسسة من أجل التخطيط الرقابة فقد جاءت هذه الدراسة لتبين مدى أهمية استخدام المؤسسة للموازنة التقديرية في التخطيط والرقابة ومدى التوافق بين التطبيق العلمي لنظم الموازنات التقديرية والمبادئ والأسس العلمية للموازنات التقديرية في الفكر المحاسبي المعاصر ومدى استخدام مخرجات النظام من تحقيق أهداف الموازنات التقديرية وزيادة فعاليتها للرقابة على الانحرافات المستخرجة وتقويم أداء العملية التوزيعية من أجل المحافظة على موارد المؤسسة وضمان استمراريتها نحو التقدم والنمو.

#### الإشكالية:

بناءً على ما سبق تتجلى معالم إشكالية البحث والتي يمكن بلورتها في السؤال الرئيسي التالي:  
كيف يمكن للموازنة التقديرية للمبيعات أن تساهم في عملية الرقابة في المؤسسة كوندور؟  
الأسئلة الفرعية:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بطرح التساؤلات التالية:

- ما معنى الموازنات التقديرية للمبيعات؟
- فيما تتمثل أهمية الموازنة التقديرية للمبيعات في الرقابة داخل المؤسسة؟
- ماهي التحديات التي تواجه المؤسسات عند استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات؟
- كيف يمكن الرقابة بالموازنات التقديرية للمبيعات في مؤسسة كوندور؟

الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية تم وضع الفرضيات التالية:

\* تساعد في وضع أهداف وإنجازات معينة تسعى المؤسسة لتحقيقها وتحدد ما إذا كانت المؤسسة قد حققت هدفها أم لا.

- الموازنة التقديرية للمبيعات أداة فعالة في تحديد المبيعات التقديرية للمؤسسة ذلك عن طريق التنبؤ بالمبيعات المستقبلية بطرق علمية مناسبة.
- تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات أداة مهمة وفعالة في الرقابة عليها.
- عدم دقة التقديرات وصعوبة تحكم في العوامل الخارجية تعيق العملية الرقابية بالمؤسسة.
- بمقارنة الأداء الفعلي مع ما هو مخطط له عن طريق محاربة الانحرافات السالبة وتنمية الانحرافات الموجبة.

#### أسباب اختبار الموضوع:

- تبرز أسباب إختيار الموضوع من خلال عدة اعتبارات أهمها:
- معرفة ما إذا كانت المؤسسات تستعمل الموازنة التقديرية للمبيعات في العملية الرقابية
- الأهمية البالغة لنظام الموازنة التقديرية للمبيعات في الرقابة.
- بغية التعمق في الموازنة التقديرية للمبيعات وأثرها في المؤسسة.
- طبيعة التخصص في المسار الدراسي.

#### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- معرفة مدى تطبيق المؤسسات للميزانية التقديرية للمبيعات.
- توضيح العلاقة بين الموازنة التقديرية للمبيعات والرقابة.
- إبراز أهمية الموازنة التقديرية للمبيعات في المؤسسة.

#### أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- معرفة دور الموازنة التقديرية للمبيعات في الرقابة.
- معرفة مدى استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة على المبيعات بمؤسسة **condor**
- تقديم توصيات لتحسين استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات.
- معرفة مدى استعمال الموازنات التقديرية في المؤسسة وكيفية إعدادها

#### صعوبات الدراسة:

واجهنا عديد من الصعوبات تتمثل فيما يلي:

- قلة المراجع المتاحة خاصة فيما يتعلق بالموضوع.
- صعوبة حصول على الوثائق من المؤسسة، بل تكاد تكون منعدمة نظرا لسريتها مما أدى إلى اجتهاد شخصي بناء على ما تحصلنا عليه من معلومات

المنهج المتبع:

لتحقيق أهداف البحث ولإجابة على الإشكاليات المطروحة وإثبات الفرضيات السابقة الذكر قمنا بتقسيم الدراسة إلى قسمين الأول النظري يقوم على المنهج الوصفي التحليلي و الذي من خلاله حاولنا وصف عناصر و متغيرات الدراسة وتحليل العلاقة بينهما من أجل معالجته في هذه الدراسة اتجنا إلى مصادر ثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية ذات العلاقة بالموضوع، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة المتمثل في الأطروحات والمذكرات، المختلفة أما القسم الثاني يقوم على منهج دراسة الحالة لمؤسسة كوندور وذلك من خلال استخدام أدوات رياضية لتحليل البيانات الإحصائية لمبيعات المؤسسة إلى جانب المقابلة والملاحظة، وذلك محاولة منا إسقاط ما جاء في الجزء النظري على واقع مؤسسة هيكل الدراسة:

تم تقسيم بحثنا إلى فصلين الفصل الأول نظري مبني على المفاهيم والدراسات النظرية، والفصل الثاني تطبيقي خاص بالدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في مؤسسة condor للإلكترونيات برج بوغريج. حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي للموازنة التقديرية والذي ينقسم إلى ثلاث مباحث، حيث يشمل المبحث الأول أربعة مطالب يتكون من مفاهيم عامة حول عموميات الموازنة التقديرية أنواعها، وإجراءات إعدادها و بعدها وظائف ومبادئ الموازنة التقديرية ومراحل إعدادها ومميزاتها و عيوبها أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى مفهوم الموازنة التقديرية للمبيعات وأهميتها، مراحل إعدادها، مفهوم التنبؤ المبيعات، أهمية و أهداف التنبؤ، وعوامل وطرق التنبؤ بالمبيعات بينما خصصنا المبحث الثالث لمفهوم الرقابة وأهميتها، أهدافها، انواعها، خطواتها، خصائصها.

أما الفصل الثاني فقد كان حول الدراسة ميدانية لاستخدام الموازنة التقديرية للمبيعات في الرقابة في المؤسسة محل الدراسة، حيث قسمناه إلى مبحثين حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تعريف بمؤسسة condor وسياساتها وهيكلها التنظيمي أما المبحث الثاني فتناولنا فيه ميزانيات التقديرية للمبيعات والمبيعات الفعلية ثم حساب وتحليل الانحرافات الدراسات السابقة

. -دراسة: كوثر بوغابة، مذكرة، دور الموازنة التقديرية في تحسين المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصادية وتجارية وعلوم تسيير، تخصص محاسبة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012. وتضمنت هذه الدراسة الإشكالية: ما مدى فعالية الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية واستعملت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة، وتهدف إلى إبراز أهمية وضع الموازنة التقديرية ودور الرقابة على الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة كما توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها أن الموازنة التقديرية أهم أدوات مراقبة التسيير ومؤسسة ليند غاز تولي اهتماما كبيرا بالموازنة التقديرية للمبيعات والإنتاج خاصة نظرا إلى كون هذه الأخيرة تمثل إيرادات المؤسسة. تشابهت الدراسات من حيث المنهج وموضوع الموازنة التقديرية إلا أنهما اختلفا في القطاع الذي تمت فيه الدراسة وركزت هذه الدراسة على علاقة الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة أي مناقشة وتحليل مختلف الموازنات الموجودة في

المؤسسة محل الدراسة ودراستنا تخصصت في الموازنة التقديرية للمبيعات وارتباطها بالمتغير الثاني الذي يختلف في يختلف في الدراسة ألا هو الرقابة على المبيعات  
-دراسة: بن زعيط وهيبة موي بحرية، الموازنة التقديرية لاتخاذ القرار مداخلة من جامعة مستغانم جامعة مستغانم، سنة 2008

تضمن هذه الدراسة الإشكالية التالية: كيف يمكن للموازنة التقديرية أن تساهم في عملية صنع القرار في المؤسسة بشكل عام، وقد تمت معالجة هذه الدراسة وفق المنهج الوصفي التحليلي، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الموازنة التقديرية في تحسين عملية صنع القرار وكذا التطرق للموازنة التقديرية الاستغلالية و الموازنة التقديرية الاستثمارية وصولاً إلى الموازنة التقديرية النقدية وتوصلت الباحثين إلى أن إعداد الوثائق مثل الميزانية التقديرية وجدول حسابات النتائج بالاعتماد على الموازنة التقديرية سيمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات جد هامة تتعلق أساساً بتحقيق الغايات القدر المحبة والمتمثلة في قرارات الاستثمارية والتمويل. كانت أوجه التشابه بين الدراستين من حيث المنهج المتبع للدراسة في الجانب النظري إلا أنهما اختلفتا في أن هذه الدراسة ركزت على علاقة الموازنة التقديرية باتخاذ القرار وغياب الجانب التطبيقي فيها في حين دراستنا ركزت على الميزانية التقديرية للمبيعات وعلاقتها بالرقابة

ثانياً: دراسات باللغة الأجنبية

-mudhaki et Bremser Joshi. Le rôle des budgets de planification evaluation de la surveillance et de la performance.

-دور ميزانية التخطيط في المراقبة وتقييم الأداء .

هدفت الدراسة إلى فحص واختبار إعداد وتطبيق الموازنة التخطيطية وتقييم الأداء ، وذلك باستخدام استبيان لعينة مكونة من 45 شركة متوسطة وكبيرة الحجم في البحرين حيث تقوم معظم الشركات بإعداد خطة طويلة الأجل وموازنات تشغيلية وذلك بإتباع إجراءات وطرق محددة، ويتم استخدام انحرافات الموازنة لقياس قدرة المدير على تحديد المشاكل في وقتها وكذلك لتحسين موازنة العام القادم وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، وقد بينت الدراسة انه في حالات محددة يؤثر حجم الشركة على آليات وضع الموازنة، ومن توصيات الدراسة ضرورة عمل أبحاث حول اتجاهات وأنماط السلوك لوضعي الموازنات التقديرية عند استخدام التقارير في سياق أساليب المحاسبة المتقدمة. تشابهت الدراستين من حيث المنهج المستخدم الوصفي والتحليلي، واختلفتا من حيث المضمون حيث ركزت الدراسة الأولى على الموازنات التقديرية ودورها في الرقابة وتقييم الأداء في شركات المساهمة وتمت على مستوى 45 مؤسسة والثانية ركزت على دور الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المؤسسات الصناعية وتتم على مستوى شركة واحدة.

# الفصل الأول: الأدبيات النظرية للموازنة التقديرية والرقابة

## تمهيد

تسعى كل المؤسسات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات، ولتحقيق هذه الأهداف لابد من القيام بعمليات التخطيط المسبق والتوجيه والتنظيم والرقابة الإدارية ومن هنا ينظر الى الموازنة التقديرية على أنها ترجمة كمية ومالية للأهداف، كما أن الموازنة أداة رقابية فعالة للتأكد من حسن التخطيط والتنفيذ للخطة الموضوعة. ويهدف هذا الفصل الى التعرف على الإطار العام للموازنات التقديرية والرقابة عليها وقد تطرقنا في هذا الفصل الى:

-الإطار المفاهيمي للموازنة التقديرية.

-الموازنة التقديرية للمبيعات.

-عموميات حول الرقابة.



## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للموازنة التقديرية

تعتبر الموازنة التقديرية إحدى الأدوات التي تساعد المؤسسة على ممارسة وظائفها وتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة للوصول الى الأهداف الأساسية للمؤسسة لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف الموازنة التقديرية أهميتها خصائصها أنواعها

## المطلب الأول: ماهية الموازنة التقديرية

أولاً- تعريف الموازنة التقديرية: هناك العديد من تعريف الموازنة التقديرية نذكر منها:

تعريف 1: تعتبر في الدليل الفرنسي على أنها أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع إشراك المسؤولين في برامج الاعمال تدعى الموازنات<sup>1</sup>.

تعريف 2: هي معظم كتب المحاسبة الادارية الموازنة التقديرية على أنها خطة تفصيلية محددة للأعمال المرغوب تنفيذها وتوزع هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى أنها تكون مرشدا لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن إستخدامها كأساس لتقييم الأداء في المشروع<sup>2</sup>.

تعريف 3: تعتبر الموازنة أيضاً على أنها وسيلة لتحقيق التوازن العيني والمالي والنقدي في الوحدة الإقتصادية لفترة أو فترات قصيرة الأجل أو طويلة في المستقبل وتستخدم لأغراض التخطيط والرقابة<sup>3</sup>.

ومنه نستنتج ان الميزانية التقديرية هي خطة عمل تفصيلية تقوم المؤسسة بترجمة الأهداف على شكل صورة مالية وهي نتائج محتملة وذلك من اجل تحقيق افضل استخدام ممكن للموارد المتاحة خلال فترة معينة.

ثانياً- أهداف الموازنة التقديرية: تتمثل الأهداف العامة من إعداد الموازنة التقديرية في<sup>4</sup>:

-تساهم في تحديد الأهداف المطلوبة وذلك بشكل كمي محدد وواضح؛

-يستدعي إعداد تلك الموازنات التنبؤ بالمستقبل ومن ثم التعرف على الإحتمالات وجود أي تغيرات طارئة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها؛

<sup>1</sup> فركوس محمد، الموازنات التقديرية اداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 4

<sup>2</sup> محمد سامي رضا، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، مركز لغة العصر للكمبيوتر والطباعة، مصر، 2001، ص 12.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، إدارة البنوك التجارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص 113.

<sup>4</sup> المرجع نفسه. ص 114

- يؤدي إعداد تلك الموازنات إلى تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين ودور كل منهم في تحقيق أهدافها؛

- يتطلب إعداد تلك الموازنات العديد من البيانات والتقارير من الإدارات الأخرى بالبنك بما يؤدي في النهاية إلى إحداث التنسيق بين أنشطة مختلف الإدارات؛

- يستلزم إعداد تلك الموازنات اشتراك العاملين في توفير ما تحتاج إليه من بيانات مما يسهم في النهاية في زيادة شعورهم بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف؛

- يساهم الموازنات في تحديد حجم الإلتزامات المالية المطلوبة مستقبلا ومن ثم الإعداد لتوفير تلك الأعباء؛

- تعتبر تلك الموازنات أحد الوسائل المهمة التي تستخدم في تقويم كفاءة مختلف الإدارات في تنفيذ المهام المطلوبة منها؛

ثالثا- خصائص الموازنة التقديرية: من خلال ما سبق يمكننا استخلاص الخصائص التالية:

- تعد الموازنة التقديرية أداة مهمة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء؛

- إرتباط الموازنة بفترة مستقبلية محددة؛

- الموازنة التقديرية وسيلة لتحديد المسؤوليات في المؤسسة بحيث يلتزم كل الأطراف بتحقيق الأهداف المرسومة؛

- الموازنة عبارة عن تنظيم للموارد البشرية والمادية وإستخدامها لتحقيق الأهداف المرغوبة؛

- يتم إعداد الموازنة التقديرية بمشاركة كافة المستويات الإدارية المسؤولة؛

رابعا- أهمية الموازنات التقديرية:

في المرحلة الأولى يمكن التعرف على أهمية الموازنة التقديرية من خلال أهدافها التي تتضح بدراسة الدور الذي تقوم به في مجال التخطيط والرقابة، بالترابط بين كل من مصلحة المحاسبة والإدارة في أداء هاتين الوظيفيتين. فمرحلة التخطيط تتبعها مرحلة التنسيق بين الأجهزة الفنية والمالية وتوجيه الإمكانيات المتاحة، وذلك من مرحلة الموازنة. أما المرحلة الثانية فأهمية الموازنة التقديرية تظهر من خلال دورها في إعداد وثائق التسيير المالي على الصعيد المستقبلي، مثل قائمة الدخل التقديرية، الميزانية التقديرية، وذلك على أساس أن

الموازنة التقديرية هي جزء من المخطط العام تنفيذ برنامج عملي، وبالتالي فهي تساعد المسؤولين الإداريين في عملية صنع القرار وذلك على جميع المستويات<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع الموازنة التقديرية

يمكن اعتماد عدة معايير لتقسيم الموازنات التقديرية وسوف نتناول الأنواع الأكثر استعمالاً:

أولاً- معيار الفترة الزمنية: تنقسم الموازنات التقديرية وفقاً لهذا المعيار إلى<sup>2</sup> :

1- موازنة طويلة الأجل: يغطي هذا النوع من الموازنات فترة زمنية أكثر من سنة واحدة، وتحدد المدة التقديرية من سنة حتى خمس سنوات، تبعا لطبيعة نشاط المؤسسة ودورة الإنتاج.

2- موازنة قصيرة الأجل: تتمثل في مجموعة الأعمال التي ترغب المؤسسة تنفيذها في المدى القصير أي أقل من سنة وهي جزء من الموازنات طويلة الأجل، لهذا يجب ألا يكون هناك تعارض في الأهداف .

ثانياً- معيار وحدة القياس المستعملة: وهنا نميز ثلاثة أنواع من الموازنات<sup>3</sup>:

1- الموازنة عينية: وهي الموازنات التي تعتمد على أساس كمي في صورة عدة وحدات أو ساعات عمل ومن أمثلتها موازنة كمية المبيعات، الإنتاج.... إلخ.

2- موازنة نقدية: وهي الموازنات التي تعد على أساس نقدي في صورة مقبوضات ومدفوعات ومن أمثلتها موازنة الخزينة؛

3- موازنة ماليه وهي تلك الموازنات التي تقاس عناصرها بالأرقام المالية وهي ترجمة مالية للموازنات العينية ومن أمثلتها موازنة قيمة المبيعات.

ثالثاً- معيار مستوى النشاط: يمكن تقسيم الموازنات التقديرية وفق هذا المعيار إلى<sup>4</sup>:

1- الموازنات الساكنة أو الثابتة: وتستخدم في المؤسسات التي تتنبأ بحجم النشاط بدقة.

<sup>1</sup> حسين يحيى، الموازنات التقديرية، محاضرات أقيمت موجهة لطلبة سنة الثالثة ليسانس، تخصص محاسبة و ضرائب، جامعة ابن خلدون، تيارت، ص 12

<sup>2</sup> محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص 8.

<sup>3</sup> حسين يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>4</sup> فركوس محمد، مرجع سبق ذكره، ص 8

2-الموازنات المرنة: تعد الموازنة المرنة على أساس تعدد الأسعار بينما الموازنة المتغيرة أو الديناميكية تعد لعدة مستويات من النشاط، وهنا نميز نوعين في الموازنة المرنة الموازنة المرنة والديناميكية.

رابعاً- معيار الغرض من الإنفاق: يمكن تقسيم الموازنات حسب هذا المعيار إلى قسمين هما<sup>1</sup>:

1-الموازنات الجارية: تقسم الموازنة الجارية إلى قسمين هما موازنة البرامج وموازنة مراكز المسؤولية، حيث تهدف موازنة البرامج إلى تخطيط ورقابة النشاط الجاري للوحدة الإدارية، ومن أمثلتها موازنة الأجور، موازنة مشتريات المواد الخام والموازنة النقدية، أما موازنة مراكز المسؤولية فالهدف منها قياس مدى تنفيذ مدراء مراكز المسؤولية لموازنة البرامج.

2-الموازنات الرأسمالية: تهدف إلى تخطيط ورقابة النشاطات الإستثمارية في المنشأة، مثل إضافة أصول ثابتة جديدة، إحلال أصول قديمة، تطوير الإنتاج بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة، وتشمل هذه الموازنة تقدير تكاليف الإستثمار، مصادر التمويل اللازمة والبرنامج الزمني لتنفيذ الإستثمار<sup>2</sup>.

المطلب الثالث: وظائف الموازنة التقديرية، مبادئها ومراحل إعدادها

أولاً- وظائف الموازنة التقديرية: تتمثل وظائف الموازنة التقديرية في<sup>3</sup>

1-التخطيط: تبدأ بإتخاذ الإدارة مجموعة من القرارات لتحديد الأهداف ووضع مجموعة من البرامج لتحقيق هذه الأهداف ثم ترجمة هذه الأهداف ووضعها في صورة موازنات عينية ومالية.

2-التنسيق: من مهام التخطيط هو التنسيق للنشاطات المختلفة للمؤسسة ولمختلف أقسامها فمثلاً: عندما ترغب إدارة التسويق أن ترفع حجم المبيعات فإن على إدارة الإنتاج أن ترفع من الكمية المنتجة

3-الرقابة: ويقصد بها المتابعة فالموازنة التقديرية هي أداة للرقابة.

4-التحفيز: يمكن أن تستخدم الموازنات التخطيطية كوسيلة لتحفيز الأفراد وحثهم على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال توجيههم لتحقيق الأهداف الرقمية التي تتضمنها تلك الموازنات على أن تكون تلك الأهداف طموحة وواقعية في آن واحد.

5-تقييم الأداء: يمكن استخدام مستويات الأداء الواردة بالموازنات كأساس لتقييم أداء المسؤولين بالمؤسسة طالما أن تلك المستويات معدة طبقاً لمعايير سليمة ومدروسة، كما أن نظام الحوافز يمكن ربطه مع تحقيق

<sup>1</sup> حسين يحي، مرجع سبق ذكره، ص 11

<sup>2</sup> حسين يحي، مرجع سبق ذكره، ص 12

<sup>3</sup> فؤاد بن حدو، الموازنة التقديرية مفاهيم وتمارين، طبعة الأولى، البوابة الشمالية للجامعة الأردنية، عمان الأردن، 2021، ص 23

الأهداف بالموازنات التقديرية بحيث يمنح العاملين بالشركة مكافآت وحوافز إذا ما تحققت تلك الأهداف، كما قد يعاقب العاملين إذا لم تتحقق الأهداف نتيجة تقصيرهم أو إهمالهم.

6-الاتصال: تعد الموازنات التقديرية أداة لتوصيل المعلومات الخاصة بالخطط والسياسات التي تم الاتفاق عليها للفترة المقبلة إلى المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة، ومن أمثلة المعلومات التي يتم توصيلها من خلال الموازنات التقديرية حجم الإيرادات الواجب تحقيقها وكمية الإنتاج المستهدفة، وكمية المشتريات اللازمة، والحد الأقصى للمبالغ التي تنفق على العلاقات العامة خلال فترة الموازنة.

### ثانياً- مبادئ الموازنات التقديرية

تحكم الموازنة التقديرية جملة من المبادئ التي تزيد من فعاليتها كأداة للتسيير وكأداة للرقابة وكوسيلة تساعد المسؤولين على اتخاذ قرارات صائبة تتمثل هذه المبادئ فيما يلي<sup>1</sup>

1-مبدأ الشمول: ويقضي بأن الموازنة شاملة لجميع أوجه نشاط الوحدة الاقتصادية، أي شاملة للنشاط الجاري (التشغيلي)، والنشاط الإستثماري، وشاملة لمراكز المسؤولية، ومركز التكلفة؛

2-مبدأ المشاركة: ويقضي بضرورة إشراك جميع المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنة، ويعمل هذا الإشراك على تنمية روح التعاون بين هذه المستويات الإدارية والشعور بالمسؤولية إتجاه الخطط التي ساهمت في إعدادها وفقاً لإمكانياتهم؛

3-مبدأ اعتبار الموازنة بمثابة معيار: ويقضي بأن تكون الموازنة معياراً يقتدي به أثناء التنفيذ ويتم من خلال تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي به وتحديد الإنحرافات (إن وجدت) تصحيحها

4-مبدأ اعتماد الموازنة على التنبؤ وإعداد البيانات تقديرياً: تعتمد الموازنة في إعدادها على عنصر التنبؤ بالمستقبل عن أوجه النشاط المراد إعداد موازنتها التقديرية، والتنبؤ بالمفهوم العلمي الذي يقوم على أسس علمية وقواعد منطقية بيانية تربط الماضي بالمستقبل؛

5-مبدأ الثبات ومبدأ المرونة: الموازنة التقديرية تعد على أساس مبدأ الثبات (مستوى واحد)، كما أنه من الممكن إعدادها على أساس مبدأ المرونة بعدة مستويات حسب الضرورة

### ثالثاً- شروط ومراحل إعداد الموازنات التقديرية:

1- شروط إعداد الموازنة التقديرية: لإعداد موازنة ناجحة لابد من توفر الشروط التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر صالح محمد، الوجيز في المحاسبة الإدارية، دار المسيرة النشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 385، 386

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في مؤسسة اقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، ص 49

أ- الشرط التنظيمي: يتطلب تعدد أهداف المؤسسة وتوزيعها وإسنادها إلى أطراف متعددة، وتحقيقها لا يمكن أن يتم من طرف واحد، بل من عدة أطراف.

ب- الشرط النفسي: إن نجاح الموازنات لا يتوقف على الشروط التقنية فقط، بل لابد من توفر شروط تحفز العمال كإشراك جميع المسؤولين وعمالهم لإعداد الموازنات التقديرية

2- مراحل إعداد الموازنة التقديرية: يمكن أن نوجز مراحل إعداد الموازنة التقديرية في الخطوات التالية<sup>1</sup>

أ- تكوين لجنة الإعداد: تنظم هذه اللجنة عدد من الأعضاء الذين يشتركون في إدارة المؤسسة بما يسمح بمشاركة جميع المستويات في الإعداد ومتابعة تنفيذها لتعرض في النهاية بغرض المصادقة

ب- تحديد فترة الموازنة: المؤسسة الصناعية تختص فترة الموازنة بفترة محددة في المستقبل ولا توجد قواعد متفق عليها بخصوص ذلك حيث جرى العرف على أن يتم إعدادها على أساس سنوي حتى تتفق مع السنة المالية

ج- تحديد السياسة العامة للمؤسسة: تتمثل في إعلان وتوضيح الخطوط العريضة لنشاط المؤسسة تحدد هذه الخطوط على أساس التنبؤ بالمبيعات.

د- إعداد التقديرات: يتم التقدير بإحدى الطريقتين:

- طريقة التنبؤ الإحصائي: يتطلب هذا الأخير بعض المعطيات التاريخية لإعداد التقديرات المستقبلية ومن أهم الطرق المستعملة في هذا الصدد السلاسل الزمنية، ا

- طريقة التنبؤ الداخلي: يعتمد على تجميع آراء المسؤولين حول الأوضاع الداخلية للمؤسسة.

هـ- تنفيذ الموازنات التقديرية: يشرع كل قسم في تطبيق خطة أو برنامج عمله على ضوء الموازنة إلى حين مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات ثم استخراج الانحرافات على مستوى كل موازنة جزئية؛

و- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: البحث في أسباب وقوع الانحرافات وتحليلها وتصحيحها ومن ثم إعداد تقارير المتابعة .

المطلب الرابع: عوامل المتحكمة في إعداد الموازنات التقديرية، مميزاتها وعيوبها

<sup>1</sup> غراب سهيلة، مزهود ياسمينية، دور الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص محاسبة وجباية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريبيج، لجزائر، 2016-2017، ص 24

أولاً- عوامل المتحكمة في إعدادها: يعتمد إعداد الموازنة التقديرية في كل مشروع على دراسة العوامل الأساسية المتحكمة التي تؤثر على السياسة العامة للمشروع، وقد يكون العامل الأساسي المتحكم هو حجم المبيعات المتوقعة أو الطاقة الإنتاجية أو ندرة المواد الخام، وتحديد العوامل المتحكمة يقلل الإحتمالات الخطأ في التنبؤ بالمستقبل، وقد يكون في كل مشروع عدد العوامل المتحكم في منتج معين قد يختلف العامل المتحكم لمنتج آخر، و كذلك من فترة إلى أخرى، وتتمثل العوامل المتحكمة في طلب المستهلكين الطاقة الإنتاجية المتاحة المساحة المتاحة للمصنع ولتخزين المواد الخام والمنتجات النهائية؛ مدى وفرة المواد الخام وفترة العمالة الماهرة؛ مدى قوة رأس المال الثابت ورأس المال العامل؛ السياسات الإدارية للمشروع مثل تحديد حجم الإنتاج للمحافظة على سعر البيع مثلاً<sup>1</sup>.

ثانياً- مميزات الموازنة التقديرية: من مميزات الموازنة التقديرية ما يلي<sup>2</sup>:

- وضع خطط واضحة وتحديد الأهداف ورسم السياسات والبرامج.
  - إلزام وإشراك كافة المستويات بالمساهمة في العملية التخطيطية
  - تحديد مسؤولية كل قسم وكل فرد ودوره في تنفيذ الخطط المرسومة.
  - حث جميع المستويات والأقسام للإلتزام بالاستعمال العقلاني للموارد الإقتصادية المتاحة.
  - متابعة التنفيذ ومعرفة مدى التقدم في أنشطة المؤسسة وتقييم الخطة الشكل إجمالي.
- ثالثاً- حدود الموازنة التقديرية: إن إستقرار نظام الموازنة التقديرية بالمزايا لا يجعله يخلو من بعض الحدود والتي تتمثل فيما ما يلي<sup>3</sup>:
- عدم كفاءة النظام المحاسبي المالي ونظام محاسبة التكاليف للمؤسسة في تحميل الأعباء وتوزيعها على مستويات مسؤولية؛

-الموازنة التقديرية معرضة للأخطاء والأحكام الشخصية وسوء التعاون التي ينبغي تقديرها

-إنعدام روح تعاون أن تسود المستويات الإدارية المختلفة

-عدم مراجعة التقديرات ودراستها بمعية الإدارات المختلفة

<sup>1</sup> خبراء الشركة العربية المتحدة، الأساليب الحديثة لتحليل المالي وأعداد الموازنات لأغراض الرقابة، مصر، 2007، ص ص 144 145  
<sup>2</sup> خالص صالح صافي، تقنيات تسيير الميزنات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1997، ص ص 18، 19  
<sup>3</sup> شناف فريد، مدخل للموازنة التقديرية للإنتاج، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، دار المحمدية، الجزائر، 2002، ص 16

## المبحث الثاني: الإطار العام للموازنة التقديرية للمبيعات

الموازنة التقديرية للمبيعات أداة إدارية ومالية هامة تُستخدم في المؤسسات الاقتصادية لتحديد أهداف المبيعات والتخطيط لتحقيقها وقياس الأداء والرقابة على أنشطة المبيعات

المطلب الأول: مفهوم الموازنة التقديرية للمبيعات وأهميتها

أولاً- مفهوم الموازنة التقديرية للمبيعات:

تعريف 1: وهي عبارة عن توقعات بحجم المبيعات المحتملة وتقديرات نفقات المبيعات المستقبلية خلال فترة محددة.

تعريف 2: ويمكن القول ان موازنة المبيعات هي أداة تخطيط رئيسية هدفها مدى تنفيذ الأهداف البيعية والإجراءات اللازمة لتحقيق هذا الهدف وهي أيضا أداة تحكم تستخدم لقياس المبيعات الفعلية من خلال حجم المبيعات المقدر للمشروع<sup>1</sup>.

تعريف 3: وأيضا يمكن تعريف موازنة المبيعات على أنها أداة من أدوات تخطيط المبيعات التي تساعد على تنفيذ البرامج البيعية وتسهل عملية الرقابة والتقييم على أساس الأهداف الموسوعة<sup>2</sup>.

ثانياً- أهمية الموازنة التقديرية للمبيعات: وتبرز أهمية الموازنة التقديرية للمبيعات فيما يلي<sup>3</sup>:

-تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات حجر الزاوية في وضع الموازنة التشغيلية، فهي تشمل على المبيعات التقديرية لفترة الموازنة القادمة التي تعتبر المصدر الرئيسي لإيرادات المؤسسة؛

<sup>1</sup> علي عبد الرضا الجياش، إدارة المبيعات، دار جهينة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 150

<sup>2</sup> احمد قايد نورالدين. بروبة إلهام. استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات، العدد2، 2015/06/01، ص 310.

<sup>3</sup> بن صالح المعترز بالله، لمنوس خير الدين، دور الموازنة التقديرية للمبيعات في التنبؤ برقم أعمال المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2022/2021، ص 7.



-تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات أساس إعداد موازنة الإنتاج والموارد والمشتريات والأجور والمصروفات المتوقعة ويمثل الفرع بينهما الربح الذي ينتظر الحصول عليه

- تعتبر أداة تخطيطية جيدة

- تمد الإدارة بأساس تخطيط إنتاج المنتجات والطاقة الإنتاجية؛

-تبين الموازنة التقديرية للمبيعات الإيرادات المنتظرة كما تبين موازنات المصروفات، حدود المصروفات المتوقعة ويمثل الفرع بينهما الربح الذي ينتظر الحصول عليه؛

- تستخدم الموازنة التقديرية للمبيعات كهدف لإدارة المبيعات، فتكون مرشدا لها عند التنفيذ وفي نفس الوقت كمعيار لتقويم أدائها؛

-تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات المصدر الأساسي للمعلومات الضرورية لإعداد الموازنات الختامية موازنة نتائج الأعمال، موازنة التدفق النقدي، موازنة المركز المالي؛

-تسمح الموازنة التقديرية للمبيعات بتقدير حجم النشاط التجاري المتوقع عن طريق تحديد أهداف

المطلب الثاني: مراحل إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات

أولاً- إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات

بعد القيام بعملية التنبؤ باستعمال طرق التنبؤ الكمية والكيفية، نقوم بعملية إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات ويعني ذلك وضع البيانات المتنبئ بها في جدول ملائم يسهل قراءته واستغلاله. علماً أن كل مؤسسة لديها تصميم خاص بها وبصفة عامة نقوم بإعداد الموازنة التقديرية على أساس موسمي (فصلي) أو جغرافي (مناطق) أو على أساس المنتجات أو على أساس بعض أو كل الأسس (موازنة المجموع)<sup>1</sup>.

1- التوزيع الموسمي (الفصلي):

ويقصد به توزيع مبيعات المؤسسة على مختلف الفترات خلال سنة. وتكون شهرية أو ثلاثية أو سداسية وهذا يعني أن المبيعات لا تباع مرة واحدة خلال السنة ولكن تباع بناء على فترات وهذا ما يسمى بالتغيرات الموسمية ولهذا تحليل مبيعات الفترات السابقة لكي يتم تحديد التغيرات الموسمية للمبيعات الموسمية.

2-توزيع الجغرافي (المناطق):

<sup>1</sup> فؤاد بن حدو، مرجع سبق ذكره، ص 48 49

من الواجب توزيع المبيعات جغرافياً أو جهوياً أو على أساس المنطقة لأن الاستهلاك يختلف من منطقة لأخرى نظراً للتوزيع السكاني المختلف والمستوى الاقتصادي والاجتماعي لكل منطقة، ولمعرفة ما يمكن أن يباع في منطقة يجب دراسة توزيع المبيعات

-نسبة توزيع السكان على المناطق أو النمو الديمغرافي

-دراسة حركة انتقال السكان من منطقة إلى أخرى

-المستوى الاقتصادي والاجتماعي لسكان المناطق المختلفة

بالنسبة للمنتجات الصناعية تؤخذ بعين الاعتبار عدد الشركات وحجمها والعاملين فيها... الخ.

### 3- توزيع حسب المنتجات:

إن هدف هذا التوزيع هو تمكين المؤسسة من متابعة وتقييم تطور مبيعات كل منتج، والطريقة المتبعة في التوزيع هي إما التوزيع حسب السنوات السابقة أو التوزيع حسب هامش الربح، بحيث تعمل المؤسسة على بيع المنتجات التي لها هامش ربح كبير وتشجيعها والتقليل من بيع المنتجات التي لها هامش ربح ضعيف ويصعب تسويقها، كما أن التوزيع على أساس المنتجات يساعد على معرفة مدى تأثير المنتجات الجديدة على مبيعات المنتجات القديمة.

### 4- بعض أو كل الأسس (موازنة المجموع):

يمكننا أن نقول بأنه لا يوجد تصميم واحد يكون صالحاً في كل المؤسسات ولذلك فيإمكان كل مؤسسة أن تصمم الموازنة حسب ما تراه مناسباً، وعموماً تحتوي موازنة المجموع على:

- توزيع المبيعات حسب المنتج؛
- توزيع المبيعات بالكميات والقيمة وسعر البيع؛
- توزيع مبيعات كل منتج توزيعاً موسمياً وحسب المناطق

المطلب الثالث: التنبؤ بالمبيعات والعوامل المؤثرة فيه

أولاً- مفهوم التنبؤ للمبيعات:

يعرف التنبؤ بالمبيعات بأنه تقدير لكمية وقيمة المبيعات المتوقعة في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحتملة، وذلك بهدف صياغة الموازنات التشغيلية الأخرى مما يمكن الوحدة الاقتصادية من تحديد الأرباح المتوقعة من المبيعات خلال فترة الموازنة<sup>1</sup>.

ثانياً- أهمية التنبؤ بالمبيعات:

تعتبر المبيعات التقديرية كمية وقيمة لفترة زمنية معينة أمراً ضرورياً وهاماً لعدة أسباب أهمها<sup>2</sup>.

- يعد الأساس الأول لتخطيط كافة أنشطة المؤسسة الاقتصادية، ويمثل نقطة الإنطلاق الرئيسية لباقي الخطط.  
- على أساس حجم وقيمة المبيعات يمكن للمؤسسة الاقتصادية تقدير مدى توفر الربحية خلال الفترة الزمنية نفسها.

- يعتبر الأساس عند اتخاذ العديد من القرارات التسويقية في مجالات مختلفة.

- يمكن الإستعانة به عند تحديد تكلفة التسويق وذلك بناءاً على القدرة المالية التي يمكن أن تتاح من خلال تقدير كمية وقيمة المبيعات

- يعد أداة فعالة للرقابة على مختلف أنشطة المؤسسة الاقتصادية، فهو إذن أداة تخطيطية ورقابية في نفس الوقت إذ تتم مراقبة الأنشطة طبقاً لما هو مخطط من قبل.

ثالثاً- أهداف التنبؤ بالمبيعات: تهدف المؤسسة عند إستخدامها لأحد نماذج التنبؤ بالمبيعات إلى تحقيق ما يلي<sup>3</sup>:

- يعد التنبؤ بالمبيعات الأساس الأول لتخطيط كافة الأنشطة الإدارية في المؤسسة، حيث يمثل الأساس الذي تنبثق منه بقية الخطط الفرعية في المؤسسة مثل الخطة التسويقية وخطة التمويل وخطة الإنتاج.

- يعتبر الأساس عند اتخاذ القرارات التسويقية مثل قرارات التسعير الإنتاج، التوزيع، الترويج..

- يعتبر الأساس في تحديد الحصص البيعية لرجال البيع.

- يساعد على توقع الصعوبات التي ستواجه المؤسسة مستقبلاً وبالتالي الإعداد الجيد لمواجهةها.

<sup>1</sup> كريم محمد نجيب، لوام محمد، استخدام الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص محاسبة، كلية علوم الاقتصادية وتجارية وعلوم تسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020-2021، ص 19

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 20

<sup>3</sup> لقوقي فاتح، جودة نماذج السلاسل الزمنية الموسمية المختلطة sarima، في التنبؤ بالمبيعات، رسالة ماجستير، تخصص الأساليب الكمية في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 50، 51

-يعتبر أساسيا لنشاط الرقابة في المؤسسة، فبدون التنبؤ بالمبيعات لا يمكن تحديد حصص بيعية دقيقة، وبالتالي لا يمكن تقييم أداء رجال البيع بصورة جيدة، كما أنه دون التنبؤ بالمبيعات لا يمكن تقدير الأرباح، وبالتالي لا يمكن تحديد الموازنة التقديرية للمؤسسة.

-يساعد على تحديد تكلفة التسويق وتوزيع التكاليف التسويقية وذلك على أساس القدرة المالية المتوقعة للمؤسسة من خلال توقع المبيعات.

رابعا- العوامل المؤثرة في عملية التنبؤ بالمبيعات: تنقسم العوامل المؤثرة في عملية التنبؤ بالمبيعات إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية<sup>1</sup>.

### 1-العوامل الخارجية:

أ-العوامل الاقتصادية: كمستوى الدخل، القدرة الشرائية، حجم الإستثمارات، المنافسة القائمة بين المنتجات المماثلة لمنتجات المؤسسة الاقتصادية .....

ب-العوامل الاجتماعية: كالنمو الديمغرافي وتوزيعهم على المناطق الجغرافية والذي يؤثر على خطة المبيعات في المدى الطويل.

ج-العوامل الثقافية والعلمية: والمتمثلة في المستوى الثقافي والعلمي السائد في المجتمع

د-العوامل الطبيعية: والمتمثلة في المناخ السائد والتضاريس الأرضية.

### 2-العوامل الداخلية:

تتمثل في الظروف الداخلية للمؤسسة الاقتصادية وإمكانياتها ومن بين هذه العوامل نذكر:

أ - سياسة الإعلان والترويج للمبيعات؛

ب-مدى الجودة في الإنتاج؛

ج-الطاقة الإنتاجية؛

د-سياسة تسعير المنتجات ومدى إرتباطها بقدرة المستهلك ودرجة الجودة؛

هـ-الموارد المالية للمؤسسة الاقتصادية؛

و-سياسة المؤسسة الاقتصادية

<sup>20</sup> لقوني فاتح، مرجع سبق ذكره، ص 51، 50

## خامسا- طرق التنبؤ بالمبيعات

يُعرف التنبؤ بالمبيعات بأنه إعداد مسبق للمبيعات بالكمية والقيمة مع الأخذ بعين الاعتبار القيود التي تواجه المؤسسة وردّ فعل هذه الأخيرة إتجاه تلك القيود

## 1-الطرق الكيفية:

ويقصد بها الاعتماد على آراء رجال البيع والتقنيين والمسيرين والمسؤولين (إدارة التسويق) في المؤسسة للوصول إلى مؤشر لقياس ذلك الإتجاه مستقبلا خلال فترة الموازنة التقديرية تنقسم إلى<sup>1</sup>.

## أ-طريقة آراء رجال البيع:

تتبنى بعض المؤسسات آراء رجال البيع في تقدير مبيعاتها، لأنهم يعتبرون حلقة إتصال بين جمهور المستهلكين والمؤسسة، غير أن الإعتدال على رأي رجال البيع له عيوب بالرغم من أن هؤلاء الأشخاص هم أقرب أفراد المؤسسة إلى العملاء، لأنه ليس من الضروري أن يكونوا الأقدر على التنبؤ السليم كما أنهم أيضا قد يكونوا بعيدين عن الخطط الإستراتيجية للمؤسسة وذلك لبعدهم عن الإدارة العليا، أي عن مركز القرار. كما أن هذا النوع من التقدير يتأثر بشدة. بالميولات لشخصية أي بالنظرة التفاؤلية أو التشاؤمية للشخص المقدر كما أنه في الغالب يتم تقييمهم على أساس الموازنة التي يعدونها، مما يدفعهم لوضع أهداف للبيع يمكن تحقيقها بسهولة، قد تكون أقل بكثير من الأهداف الفعلية التي يمكن الوصول إليها<sup>2</sup>.

## ب-طريقة اللجنة الاستشارية:

تقوم هذه الطريقة على أساس التقديرات التي يعدها مجموعة من الخبراء (مسؤولين، تقنيين، إقتصاديين، مستشارين)، وبعد مناقشة التقديرات الفردية من طرف هؤلاء الخبراء يتفقون على تقديرات معينة، ومن أجل ذلك توضع تحت تصرفهم كل البيانات التي هم في الحاجة إليها<sup>3</sup>.

## ج-طريقة دلفي:

تطور هذا الأسلوب من قبل شركة RAND الأمريكية كطريقة تنبؤ جماعي تلغي التأثيرات غير المرغوب فيها من طرف أعضاء اللجنة فليس من الضروري أن يلتقي الخبراء وجها لوجه ولا أن يعرف بعضهم البعض.

<sup>1</sup>حمقاني حفصة، الموازنات التقديرية للمبيعات كأداة للمراقبة التسيير مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص تدقيق و مراقبة تسيير، كلية علوم الاقتصادية و تجارية و علوم تسيير جامعة قاصدي، مباح ورقلة، 2015-2016، ص6

<sup>2</sup> كربع محمد نجيب، مرجع سبق ذكره، ص 21

<sup>3</sup>مرجع نفسه، ص 22

تبدأ الطريقة بأن يكتب كلٌ خبير تقديراته الشخصية مدعمة أو مبررة مع الإفتراضات التي وضعها، ثم تعطى هذه التقديرات إلى منسق يؤلف بينها ويلخصها، ثم يُوزع هذا الملخص من جديد في جولة ثانية من الموازنة وأدوات مراقبة التسيير قائمة جديدة من الأسئلة، وتستمر هذه العملية لعدة جولات حتى تتحدد ملامح التنبؤ ونصل إلى شبه اتفاق بين الخبراء من خلال التدرج بين الجولات. ومن مزايا هذه الطريقة أنها تستفيد من تعدد الآراء والخبرات وتتحاشى الآثار السلبية للإجماع الخبراء وجها لوجه مثل طغيان رأي واحد على المجموعة

#### د-دراسة مؤشرات الاقتصادية العامة:

يجب دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة وتحليلها وتبيان أثرها على مبيعات المؤسسة الاقتصادية في المدى القصير والمدى الطويل ويعتمد الدارس على الإحصائيات والبيانات التي تنشرها الهيئة المكلفة بالتخطيط، ومعرفة هذه المؤشرات يساعد على معرفة مدى تأثير مبيعات المؤسسة الاقتصادية بها<sup>1</sup>.

#### 2-الطرق الإحصائية:

تعتبر الطرق الإحصائية من أدق الطرق نسبياً في عملية التنبؤ بالمبيعات التقديرية حيث أنها تتطلب بعض المعطيات التاريخية لإعداد التقديرات المستقبلية بشرط أن تكون البيانات المستخدمة دقيقة ومراقبة في فترات دورية ومن أهم الطرق الإحصائية التي تستخدم في عملية التنبؤ بالمبيعات نجد ما يلي:

#### أ-طريقة السلاسل الزمنية:

إستخدام السلاسل الزمنية في التنبؤ بالمبيعات: تعتبر السلاسل الزمنية من أهم الوسائل التي تستخدم في التنبؤ بالمبيعات وتعرف السلاسل الزمنية بأنها مجموعة من البيانات المتعلقة بمتغير معين مرتبة في تسلسل تاريخي. فالسلسلة الزمنية للمبيعات تتضمن متغيرين هما الزمن ويعتبر المتغير المستقل، وأرقام المبيعات وتعتبر المتغير التابع. وتعكس هذه النماذج الأحداث الماضية فقط، وتشمل هذه النماذج عدة أساليب منها:

1-طريقة المربعات الصغرى : تتفق نماذج التنبؤ السابق شرحها في أنها توفر التنبؤ بالمبيعات خلال فترة قادمة واحدة فقط، حيث أن التنبؤ في كل منها يعتمد على توافر البيانات الفعلية لأخر فترة، فإذا كانت البيانات سنوية ونريد التنبؤ بالمبيعات للسنة القادمة فإنه يمكن إستخدام تلك النماذج لتحقيق ذلك، أما إذا كانت البيانات

<sup>1</sup> كربع محمد نجيب، مرجع سبق ذكره، ص 21

شهرية أو ربع سنوية وتريد التنبؤ بمبيعات العام القادم فلا يمكن إلا تنبؤ لفترة واحدة فقط، ومنتظر حتى نحصل على البيانات الفعلية المقابلة لهذا التنبؤ حتى يمكن إعداد تنبؤ لفترة التي تليها بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه النماذج لا توفر معادلة الإتجاه العام التي يمكن أن تستخدم للتنبؤ بالمبيعات في أي فترة أو فترات قادمة، وهذا ما تحققه طريقة المربعات الصغرى. تفترض طريقة المربعات الصغرى أن هناك على الزمن والمبيعات، فإذا كانت هذه العلاقة من الدرجة الأولى يمكن التعبير عنها في صورة خط مستقيم بالمعادلة:

$$Y=at+b$$

$$b = \bar{y} - a \bar{t}$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y_i}{n}$$

$$a = \frac{\sum t_i y_i - n \bar{t} \bar{y}}{\sum t_i^2 - n \bar{t}^2}$$

$$\bar{t} = \frac{\sum t_i}{n}$$

a

Y : المبيعات

T : الزمن

a, b : معاملات النموذج

a : الميل معامل الاتجاه العام

b: المعلمة التقاطعية

نقوم باستخدام معامل الارتباط لتحديد قوة الارتباط بين ظاهرتين، يعني أن هناك ارتباط بينهما أي أنه إذا تغير أحدهما بالزيادة أو النقصان فإن ذلك يؤثر على الظاهرة الثانية<sup>1</sup>؛

ويستخدم معامل الارتباط لتحديد قوة الارتباط بالمبيعات ومتغير آخر أو متغيرات أخرى في التوقع بكمية المبيعات وقانون معامل الارتباط يكون كالآتي r= :

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}} + \dots$$

<sup>1</sup> حمقاني حفصة، مرجع سبق ذكره، ص 8

بحيث يكون معامل الارتباط محصور بين -1 و 1 يكون معامل الارتباط قوي كلما إقترب من الواحد الصحيح ويمكن أن نشرح ذلك أكثر كتالي:)

(1) إرتباط موجب تام.

(0,5) إرتباط موجب متوسط.

(-1) إرتباط سالب تام.

(0) لا يوجد إرتباط

(-0,5) إرتباط سالب متوسط .

3- طرق المتوسطات المتحركة:

تستخدم طرق المتوسطات لتنبؤ بالمبيعات لتقليل أثر التغيرات العشوائية غير منتظمة في بيانات السلسلة الزمنية، حيث أن حساب المتوسط العام لمجموعة قيم خلال فترات زمنية معينة على الفترات الزمنية مختلفة يعني توزيع أثر التغيرات العشوائية التي حدثت في الفترة الزمنية معينة على الفترات الزمنية محل الدراسة وبالتالي تكون البيانات المستخدمة لدراسة ظاهرة معينة دقيقة إلى حد ما في تمثيل الإتجاه العام لهذه الظاهرة<sup>1</sup>.

وتصنف هذه الطرق إلى نوعين وهما طريقة المتوسط المتحرك البسيط وطريقة المتوسط المتحرك

أ-طريقة المتوسط المتحرك البسيط:

يتم التنبؤ بالمبيعات في الفترة زمنية معينة بإستخدام طريقة المتوسط الحسابي المتحرك وذلك بحساب المتوسط الحسابي لثلاثة أشهر الأولى حيث يقابل هذا المتوسط الشهر الثاني ثم نحسب المتوسط الحسابي لثلاثة أشهر ابتداء من قيمة الشهر الثاني ونقابل هذه القيمة لشهر الثالث وهكذا لكل المواسم

ب-طريقة المتوسط المتحرك الموزون

تقوم طريقة المتوسط المتحرك الموزون على فرض أساسي وهو إعطاء وزن أكبر لفترات الماضي القريب في تقدير حجم المبيعات المستقبلية، وذلك لأن الفترات الحديثة نسبيا عادة ما يكون تأثيرها أكبر على المستقبل من فترات الماضي البعيدة حيث يكون مجموع هذه الأوزان يساوي واحدا صحيحا.

<sup>1</sup> حمقاني حفصة، مرجع سبق ذكره، ص 8-9



## المبحث الثالث: الرقابة باستخدام الميزانية التقديرية للمبيعات

تُعد الرقابة عنصراً أساسياً لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها وتهدف الرقابة إلى ضمان سير العمل بفعالية وكفاءة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في وقت مناسب وتلعب الموازنة التقديرية دوراً هاماً في عملية المراقبة، حيث تُساعد الإدارة على مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المُتوقعة وتحديد مجالات الإنحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح المسار.

## المطلب الأول: ماهية الرقابة

## أولاً- مفهوم الرقابة

تعريف 1: قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أن أهداف قد تحققت، وأن الخطط الموضوعة لتحقيقها قد نفذت، وتم إنجازها بالشكل الصحيح<sup>1</sup>.

تعريف 2: مجموعة الأعمال التي تهدف إلى مراجعة ما تم عمله وقياس ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما حددته الخطط من أهداف، ومن ثم إتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح مسار أي إنحراف عن الخطة<sup>2</sup>.

تعريف 3: الرقابة هي عملية متابعة وتنفيذ الأداء والتأكد من أنه قد تم وفق ما خطط له. ولقد أدرجت النظريات الإدارية جميعها وظيفية الرقابة ضمن الوظائف التي تتناول جهود الإدارة والأفراد في المنظمة، وقد عرف Moore الرقابة الإدارية بالوظيفة التي تعنى بالتأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق ما خطط له أو هي الوظيفة التي تعني بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلي تحقيق الأهداف المرغوبة كما عرفها كل من Bedeian Giglioni بالعملية التي يتم من خلالها قيام فرد أو جماعة أو المنظمة بتحديد ما يقوم به فرد أو جماعة أو منظمة والتأثير فيه وعرفة أيضاً بقياس وتصحيح أداء العاملين في المنظمة بالشكل الذي يؤدي إلي تحقيق أهداف<sup>3</sup>.

تعريف 4: تعرف الرقابة بأنها: التحقق من أن كل شيء قد تم طبقاً للخطة التي اختيرت، والأوامر التي أعطيت، والمبادئ التي أرسيت بقصد توضيح الأخطاء والإنحرافات؛ حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى. وتعرف بأنها: "التأكد أن الأعمال تتخذ وفقاً للقواعد والأصول من الموضوعة، بهدف إصلاح الأخطاء، وتقويم الاعوجاج، ومحاسبة سيئي النية والمقصرين والمهملين، ومكافأة الذين يعملون بإخلاص وإنتاجية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 194

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 194

<sup>3</sup> محمد فاتح محمود بشير المغربي، الرقابة الإدارية رؤية تأصيلية، الطبعة الأولى، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2020،

ص 10

<sup>4</sup> موريتاني محمد الأمين بن الشيخ بن مزيد، الرقابة الإدارية في عهد الراشدي، دار الكتب العلمية، بيروت، عمان، 2010، ص 18

ثانياً - أهداف الرقابة:

تتمثل الأهداف فيما يلي<sup>1</sup>:

- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض إنسياب العمل التنفيذي بقصد تذليلها.
- إكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو هي في سبيل وقوعها كي تعالج فوراً.
- تأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقاً للأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها.
- التثبيت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح وخاصة في المسائل المالية
- التأكيد من أن القوانين تسير وفقاً للطريق الصحيح.
- التأكد من أن المستويات الإدارية العليا على إمام تام بما يتم من أعمال في المستويات المختلفة.
- التأكد من الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة.
- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات وحسن سلوكهم.
- الحد من تكاليف العمل الحكومي وإيقاف الإسراف الزائد وضغط الإنفاق.

ثالثاً - أنواع الرقابة

الرقابة أنواع وذلك حسب المعيار المستخدم في تصنيفها، وسنعمد فيما يلي إلى عرض بعض هذه الأنواع، باستخدام معايير معروفة وشائعة في الإستخدام<sup>2</sup>.

1- الرقابة من حيث توقيت حدوثها: بموجب هذا المعيار تصنف الرقابة ضمن ثلاثة أنواع هي:

أ- رقابة الوقائية

ويطلق عليها بعضهم تسمية " الرقابة التنبؤية" التي تهدف وتسعى إلى توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، للعمل والإستعداد لمواجهة مسبقات، والحيلولة دون وقوعه، وهذا يعني أن الرئيس لا ينتظر حتى تأتية المعلومات عن حدوث الخطأ، بل يسعى هو إليه، ويحاول كشفه قبل وقوعه، وهذا الأمر يتطلب منه أن يشرف على العمل ويتابع تنفيذه بشكل مستمر، حيث من خلال هذه الإستمرارية يمكنه أن يتنبأ بالإنحرافات المتوقع حدوثها، ويستعد لها ويمنع هذا حدوثه

<sup>1</sup> محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، الطبعة الأولى، دار الكنوز المعرفة، عمان، 2008، ص 21

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، دار زهر لنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 446-449

## ب- الرقابة المتزامنة

وهي التي تراقب سير العمل أولاً بأول، فتقيس الأداء الحالي وتقيمه بمقارنته مع المعايير المحددة، لاكتشاف الخطأ ساعة وقوعه، والعمل على تفاديها فوراً، لمنع استفحال أثره الضار.

## ج- الرقابة اللاحقة

ويطلق عليها بعضهم تسمية "الرقابة البعدية"، وتتم بعد الإنتهاء من تنفيذ العمل، حيث يقارن الإنجاز الفعلي الكلي مع المعايير المحددة، لرصد الانحرافات والإبلاغ عنها بعد فترة، مع الحلول المقترحة لعلاجها، وعدم الوقوع فيها ثانية في المستقبل.

2- الرقابة من حيث شموليتها: تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي:

أ- الرقابة الشاملة: يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الأداء الكلي للمؤسسة، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة المطلوبة، مثل نسبة الربحية التي تم تحقيقها، وحصة المؤسسة من السوق، وقدرتها التنافسية ... الخ.

ب - الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يسعى هذا النوع إلى قياس وتقييم الأداء والإنجاز الفعلي لإدارة واحدة، لمعرفة مدى كفاءتها في أداء مهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها

ج- الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع إلى تقييم أداء الأفراد، ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم كذلك.

3- الرقابة من حيث المصدر: تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى:

أ- الرقابة داخلية: وهي التي تتم داخل المنظمة، وتمارس من قبل كافة الرؤساء، على إختلاف مستوياتهم الإدارية ومجال عملهم، وقد تمارس من قبل وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية.

ب- الرقابة الخارجية: وهي التي تتم من قبل أجهزة رقابية متخصصة من خارج المنظمة وتكون تبعيتها في الغالب للدولة، كرقابة البنك المركزي على أعمال المصارف التجارية مثلاً وديوان المحاسبات .... الخ.

## 4- الرقابة من حيث نوعية الإنحراف

أ- الرقابة الإيجابية: وهي التي تسعى إلى تحديد الإنحرافات الإيجابية ذات النفع، لمعرفة أسبابها والاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلاً

ب- الرقابة السلبية: وهي التي تسعى إلى تحديد وكشف الإنحرافات السلبية، ومعرفة الأسباب التي أدت إليها، للعمل على علاجها، وعدم الوقوع فيها ثانية

5- الرقابة من حيث تنظيمها: تصنف حسب هذا معيار:

أ- الرقابة المفاجئة: وهي التي تتم بشكل مفاجئ دون سابق إنذار، من أجل مراقبة العمل وضبطه دون تحضير مسبق.

ب- الرقابة الدورية: وهي التي تنفذ كل فترة زمنية كل أسبوع، أو كل شهر مثلاً.

ج- الرقابة المستمرة: وهي التي تتم عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل

المطلب الثاني: خطوات الرقابة

لقد بات من الأساس لبدء عملية الرقابة وجود خطة أولاً ووجود آلية واضحة وبإطار تنظيمي محدد وقد لا تأتي بشيء جديد إذا ما قلنا إن نجاح المنظمة عموماً يعتمد على كفاءة الأداء في الوظائف الإدارية جميعاً وما الرقابة إلا أشدها تأثيراً في ذلك. والعملية الرقابة تقوم على أربع أركان أساسية:

1- تحديد معايير الرقابة:

إن الأساس الفعلي لبدء العملية الرقابة وجود خطة أولاً، إن تلك الخطة تمثل المعايير المطلوبة للأداء، حيث إن المعيار هو مستوى الأداء المستهدف كالذي يقاس بالأداء الفعلي للنشاط، إن هذه الخطوة تشكل البعد التخطيطي للرقابة، فغالبا ما يتم تحديد تلك المعايير بما يرتبط ويخدم تحقيق الأهداف، كذا ما يجعل هذه الخطة أقرب إلى التوجه التخطيطي منه إلى الأداء العملي للرقابة. إن الكثير من المتخصصين في إدارة الأعمال ينظرون إلى أن الأداء الرقابي يبدأ بعد هذه الخطوة. ومع كل الآراء في هذا الصدد لا يعد للمعيار أن يكون واضحاً وأن يسهل التعرف عليه وأن يكون معبراً عنه بوحدات قياسية معروفة<sup>1</sup>.

2- قياس الأداء الفعلي: بعد تحديد أداة القياس والمعايير يتم قياس الأداء الفعلي وهو الإنجاز حتى يتمكن من معرفة ما إذا كان هذا الإنجاز فعالاً أو إذا كان لا بد أن يكون القياس دقيقاً أي واقعياً وخصوصاً إذا توفرت جميع الوسائل التي تحدد الأنشطة المطلوبة من كل فرد لكن هناك أمور يصعب قياس الأداء بها وهذا حسب نوع العمل وطبيعة التنظيم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فريد فهمي زيارة، تحديد المعايير ووظائف الإدارة، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2019، ص 390.

<sup>2</sup> بوسفت امل، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال مؤسسة الخزف الصحي بجيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية جامعة، بسكرة. 201، /2016، ص 56.

## 3- مقارنة النتائج بالمعايير والاهداف:

إن عملية المقارنة توضح لنا الانحرافات الإيجابية النافعة والسلبية التي وقعت خلال تنفيذ العمل من المكلفين به، وعملية المقارنة هي في الواقع عملية تقييم للأداء أو الإنجاز الفعلي مع ما هو مخطط له. وتتوقف عملية التقييم ونجاحها على مدى الموضوعية في عملية المقارنة، وعلى دقة المعايير المستخدمة، وكذلك على وفرة المعلومات التي جمعها عن طريق القياس، وفي عملية التقييم لابد من دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث الانحرافات السلبية والإيجابية أيضاً وتحليلها وتكوين صورة كاملة عنها، وكذلك تحديد من هو المسؤول عن حدوثه<sup>1</sup>.

## 4- تصويب الانحرافات:

وترتبط هذه المرحلة ارتباطاً وثيقاً بنتائج مخرجات القياس للمرحلة السابقة، وهي تلك المرحلة التي عادة ما تسفر عن واحدة من النتيجتين الآتيتين: بمعنى إذا ما جاءت النتائج<sup>2</sup>:

أ- إيجابية: أي أن الانحرافات قد جاءت في ظل التجاوزات المسموح بها فعندئذ لا يكون هناك مبرر للقيام بالمرحلة الثالثة المسؤولة عن تصويب الانحرافات.

ب- سلبية: أي أن هناك إنحرافات تجاوزت الحدود المسموح بها فإن ذلك يكون مبرراً لاستكمال إجراءات العملية الرقابية وبالتالي القيام بالمرحلة الثالثة التي هدفها الإصلاح للانحرافات لهدف إعادة سير العمل لمساره الصحيح وفقاً للخطة.

وهنا يستوجب الأمر تبعاً لمرحلة تصويب الانحرافات الالتزام باعتبارات رئيسة من أهمها:

- حصر أسباب الإنحراف توصلًا للسبب الرئيس أو المشكلة الأساسية بالأساليب العلمية المناسبة وعندئذ تكون الإدارة قد نجحت في وضع يدها على أولى خطوات العلاج بتشخيصها الصحيح للأداء الرئيسي المتسبب في هذه السلبيات.

- توافر الصلاحيات الإدارية التي تسمح بتصحيح الانحرافات، والموقف العلاجي للانحرافات لا ينبغي أن يقتصر على الحلول السريعة فقط، بل يجب أن تلحقها الحلول الجذرية طويلة الأجل لضمان القضاء على الإنحراف في الوقت الحالي وأيضاً اللاحق.

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 57

<sup>2</sup> احمد الشميمري، خطوات الرقابة الادارية، اكاديمية الشميمري لريادة الاعمالاطع عليه في 19/03/2024، <http://edarrah.net>

هذا مع ملاحظة أيضاً أن الانحرافات محل التصحيح ليست بالضرورة أن تكون كلها ممن تقع في نطاق مسؤولية المرؤوس حتى تكون محل محاسبته عليها؛ لأن كثيراً منها قد يكون راجعاً للإدارة نفسها مثل مبالغتها في الأهداف التي أقرتها، أو في المعايير التي فرضتها على العاملين بالمنظمة والمتعاملين معها، أو بسبب عدم مناسبة المواد والإمكانات المتاحة والمرتبطة.

المطلب الثالث: الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة للرقابة:

أولاً- ماهية الانحراف:

الانحراف هو الفرق بين العملية التقديرية والفعلية، وهي وسيلة الإكتشاف الأخطاء وتحديد مصدرها.. مفهوم تحديد الانحرافات: إن انحراف المبيعات الفعلية عن تلك المقدرة يجب تحليله وتقصي أسبابه بأقصى سرعة ممكنة. يجب ألا يقتصر ذلك على الأرقام الإجمالية لقيمة المبيعات، بل أن يتم حساب الانحرافات وتصنيفها حسب رجال البيع والمناطق المنتجات وتحليل الانحرافات على أساس العناصر التفصيلية المكونة لقيمة المبيعات الإجمالية وهي كمية المبيعات وسعر البيع. كما يجب ألا يقتصر التحليل على الانحرافات السلبية لأنه يمكن أن يكون الانحراف الايجابي محصلة مجموع انحرافين أحدهما إيجابي كبير والآخر سلبي صغير وذلك ضمن العناصر المكونة لقيمة المبيعات. يمكن أن يكون سبب انحراف المبيعات يارتفاع أو انخفاض كمية المبيعات الفعلية عن الكمية المقدرة

ثانياً- المراحل تحديد الانحرافات:

من خلال دراسة تحديد الانحرافات وعلاقتها بتقدير المبيعات يمكنها أن نتطرق إلى كل مرحلة من المراحل على النحو التالي:

1- المرحلة الأولى: تحديد الانحرافات وإعداد التقارير تتضمن هذه المرحلة مقارنة النتائج الفعلية والنتائج المقدرة في الموازنات التقديرية واحتساب الانحرافات لكل عنصر من العناصر سواء كانت هذه الانحرافات ايجابية أو سلبية وذلك وفقاً للمعادلة التالية:

الانحرافات = النتائج الفعلية - النتائج المقدرة.

ويتم في هذه المرحلة إعداد تقارير الأداء التي يتم استخدامها لحصر وتحديد الانحرافات على أساس شهري وبتابع نموذج موحد لجميع الأنشطة والوحدات الإدارية باختلاف المؤسسات وأنشطتها وأساليب الإدارة فيها. غير أنه يمكن الإرتكاز إلى مجموعة من الضوابط الواجب توفرها في تقرير الأداء وهو أن تتبع هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة ومستوى الرقابة المطلوب فيها وهذا يعني أن يكون هنالك تقرير أداء مفصل لكل مركز مسؤولية على حدي بدأ بالمستويات الدنيا، إلى أن تصب في تقارير ملخصة ترفع إلى المستويات العليا

المرحلة الثانية: تقسي الانحرافات وتحليلها يتم في هذه المرحلة دراسة كل انحرافات تحديد أهميته والمسؤول عنه، حيث يتم البدء بالأرقام الإجمالية، ثم يتم التوجه لتحليل الانحرافات التفصيلية لكل العناصر المكونة للأرقام الإجمالية، وتتطلب هذه المرحلة<sup>1</sup>:

- تحديد طبيعة الانحراف ومدى أهميته المطلقة والنسبية

- ربط الانحراف بالنتائج الأخرى ومقارنة الاتجاه فيما بينها.

- نقص الأسباب التي أدت إلى هذا الانحراف، بالرجوع إلى تقارير الأداء الأخرى لربط الانحراف بالنتائج الأخرى.

- تحديد المسؤولين عن الانحراف، اعتماد على قدرة المسؤول على الرقابة والتحكم في النتائج.

المرحلة الثالثة: إتخاذ الإجراءات التصحيحية: وفي هذه المرحلة يتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الانحرافات وإتخاذ القرارات والخطوات التنفيذية لمعالجة الانحرافات ومنع تكرارها ويتطلب ذلك<sup>2</sup>:

- مناقشة الأسباب التي أدت إلى الانحرافات مع المسؤولين المباشرين عن هذه الانحرافات سواء أكان ذلك من خلال مطالبتهم بتقديم تفسيرات خطية للانحرافات الهامة المسجلة، أو من خلال الإجتماع معهم مباشرة لمناقشة هذه الانحرافات سواء كانت إيجابية أو سلبية.

- أن تغطي كافة أوجه النشاط في المؤسسة.

- أن تتضمن التقارير مقارنة بين النتائج الفعلية المحققة وتلك المقدرة في الموازنة مع إحتساب الانحرافات، وذلك لكل شهر ومن بداية السنة التاريخ

- أن تتضمن مساحة مخصصة للملاحظات حيث يتم تسجيل كافة المعلومات المتعلقة بإنحرافات وأسباب وإمكانية تصحيحها أو إعادة النظر في التقديرات أو غيرها من الأمور.

- أن تكون منتظمة ومتعلقة بفترة زمنية معينة (شهر كحد أدنى)، علما أن وجود بعض المشاكل قد يتطلب إعداد تقرير أسبوعية وأحيانا تكون يومية.

- أن يتم إعدادها في الأرقام المقررة لها وفي الوقت المناسب، وذلك للتمكن من إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة فيما لو اقتضى الأمر ذلك.

<sup>1</sup> محمد فركوس. مرجع سبق ذكره. ص 280.

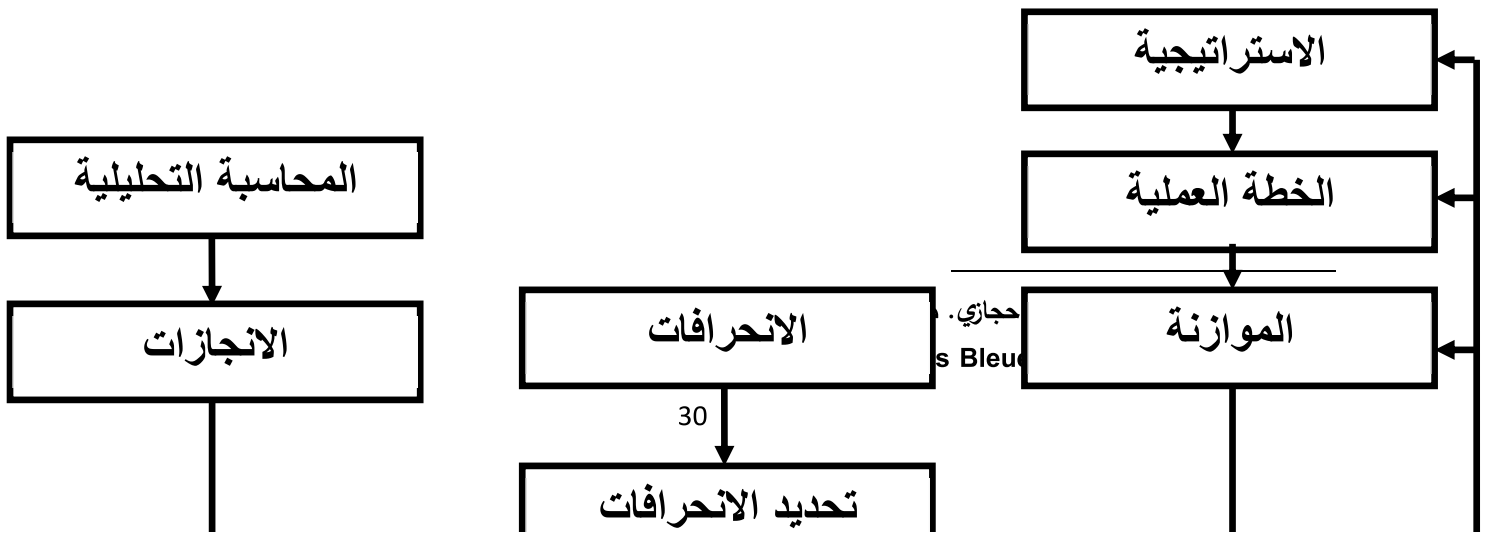
<sup>2</sup> محمد سامي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 285

- إتخاذ القرارات في شأن الخطوات الواجب إتباعها لمعالجة الانحرافات، وتحديد الطرق، والوسائل التي تعالج وتصحح الأوضاع غير المرضية لمنع تكرارها في المستقبل.
- متابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية وقد يشمل ذلك:
- التأكد من مدى واقعية الأهداف سابقا، وبالتالي قابليتها للتحقق.
- إعادة النظر في الموازنات الموضوعية إذا ما كانت هناك ضرورة لذلك.
- تنويه المسؤولين عن مستوى الأداء المرتفع ومكافئتهم
- نقل ما أمكن من الأساليب والتقنيات التي نجحت في وحدة إدارية معينة إلى وحدات إدارية أخرى في المؤسسة المقدر<sup>1</sup>.

### ثالثا- الرقابة على تنفيذ الموازنة

إن إعداد الموازنات وإقرارها يعتبر الخطوة الأولى لتحقيق الرقابة، وهذا بمقارنة ما تم تنفيذه مع ما تم تقديره أي الموازنات، وتجدر الإشارة هنا إلى أن تنفيذ هذه الموازنات من مسؤولية الإدارة والمسؤولين العمليين، بحيث تنحصر مسؤولية مراقب التسيير في اكتشاف الانحرافات وتحليلها ومعرفة أسبابها وإعداد التقارير بشأنها إلى الإدارة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الكفيلة بتجنب الانحرافات السالبة ودعم الموجبة مستقبلا الشكل التالي يوضح عملية الرقابة على الموازنات وما تستلزمه من تحديد للانحرافات واتخاذ للتصحيحات باختلاف مستوياتها. تحتاج هذه الرقابة إلى وضوح الهيكل التنظيمي ومن حيث الوظائف والسلطات والمسؤوليات لكل مسؤول للتمكن من تحديد مواطن الخلل بدقة والتمييز بين الانحرافات الواقعة تحت سيطرته وتلك الخارجة عن نطاقه، كما تتطلب هذه الرقابة وسائل اتصال فعالة وهذه من ضمن مسؤوليات مراقب التسيير، ليتسنى للمسؤولين فهم محتوى وبيانات التقارير الدورية فهما جيدا، وبالتالي استخدامها وفق ما يريده مراقب التسيير، وليس وفق مقدار فهمهم الخاص لها فقط<sup>2</sup>.

### الشكل رقم 01: يمثل الشكل التوضيحي لمراقبة الميزانية





المصدر: من إعداد عقون سعاد

رابعاً-المبدأ العام لتحليل الانحرافات

المبدأ العام في تحليل الانحرافات: إن مبدأ تحليل الانحرافات يتمثل في تعيين أثر كل عنصر مع افتراض أن العناصر الأخرى تبقى ثابتة وأن هناك عنصران فقط هما الكمية والسعر فالتحليل يكون كما يلي<sup>1</sup>:

الانحراف الكلي = المبيعات الفعلية - المبيعات المعيارية.....1

وإذا رمزنا لكل من: الكمية الفعلية بـ Qr :السعر الفعلي بـ Pr :

الكمية المعيارية بـ Qs :السعر المعياري بـ Ps :

$$Qr \times Pr - Qs \times Ps = \text{الانحراف الكلي}$$

$$\Delta P = Pr - Ps \text{ و } \Delta Q = Qr - Qs \text{ نضع}$$

$$Pr = \Delta P + Ps \text{ و } Qr = \Delta Q + Qs \text{ نتحصل}$$

وإذا عرضنا هذه القيم بالمساواة الأولى نتحصل على:

$$EG = (\Delta P \times Ps) (\Delta Q + Qs) QsPs = \text{الانحراف الكلي}$$

<sup>1</sup> محمد سامي رضا، وجدي حجازي، مرجع سبق ذكره ص 283.

$$EG = \Delta PQs + \Delta QPs + \Delta Q \Delta P$$

اذن: الإنحراف الكلي = إنحراف المختلط + إنحراف الكمية + إنحراف السعر

2- تحليل الإنحرافات:

أ- تقييم الإنحراف المختلط مع الإنحراف في الكمية: أي أن الإنحراف المختلط مع الإنحراف في الكمية<sup>1</sup>

$$EG = \Delta QPs + \Delta PQs + \Delta Q \Delta P$$

$$EG = \Delta(Ps + \Delta P) + \Delta PQs$$

$$EG = \Delta QPr + \Delta PQS$$

ب- تقييم الإنحراف المختلط مع الإنحراف السعر:

$$EG = \Delta QPs + \Delta PQs + \Delta P \Delta Q$$

$$EG = \Delta QPs + \Delta P(Qs + Qr - Qs)$$

$$EG = \Delta QPs + \Delta pQr$$

$$\Delta Q = Qr - Qs \dots \dots \dots 1$$

$$\Delta P = Pr - Ps \dots \dots \dots 2$$

$$Qr = \Delta Q + Qs \dots \dots \dots 3$$

$$Pr = \Delta P + Ps \dots \dots \dots 4$$

بالتعويض Pr و Qr في معادلة EG نجد

$$EG = (\Delta Q + Qs) (\Delta P + Ps) - Qs.Ps$$

$$EG = \Delta Q \Delta P + \Delta QPs + Qs \Delta P + QsPs - QsPs$$

$$EG = \Delta Q \Delta P + \Delta QPs + Qs \Delta P$$

<sup>1</sup> براهمي حياة، الموازنة التقديرية، محاضرات أقيمت على طلبه ثالثة ليسانس، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريبيج، ص

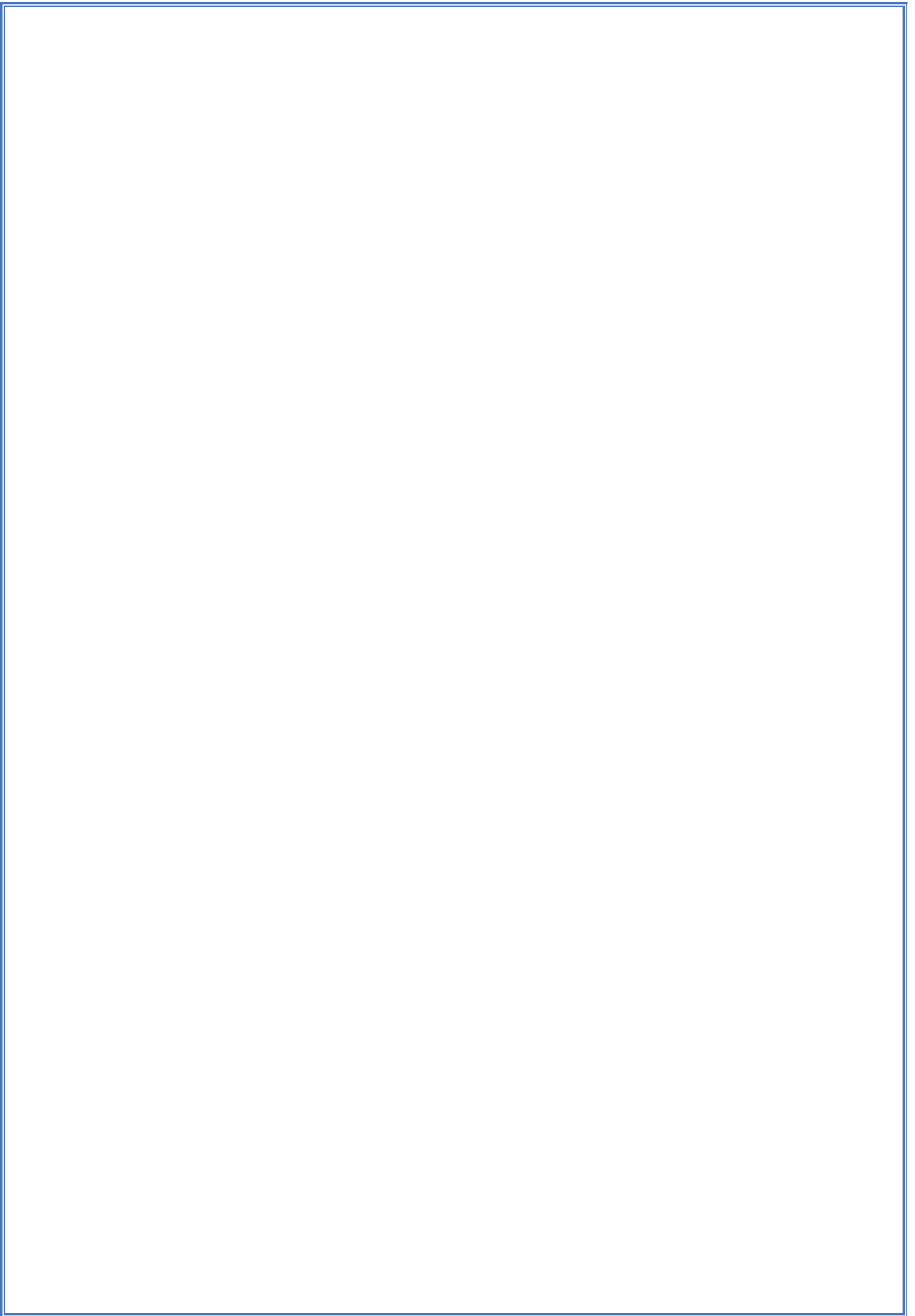
## خلاصة الفصل الأول:

على ضوء ما سبق ذكره نستخلص أن للموازنة التقديرية للمبيعات دورا هاما في الرقابة على المبيعات ، حيث تعتبر أداة فعالة من ادوات التسيير، بواسطتها تستطيع المؤسسة اتخاذ القرارات الجد مهمة والتي تتعلق أساسا بتحقيق الغايات الاستراتيجية ذلك نظرا لما تقدمه من خدمات رئيسية متمثلة في التخطيط والتنسيق التحفيز، الرقابة يعد نظام مراقبة التسيير نظاما متكاملًا، حيث يزود الادارة بالبيانات والتقارير التي تمكنها من تخطيط متابعة ومراقبة عملياتها ولتسليط الضوء على العملية الرقابية باستخدام موازنة المبيعات حاولنا معرفة ذلك على واقع مؤسسة جزائرية ألا وهي مؤسسة كوندور ببرج بوعرييج.

## الفصل الثاني:

الرقابة بالميزانية التقديرية

للمبيعات في مؤسسة كوندرا



## تمهيد

بعد التطرق للجانب النظري والذي استعرضنا فيه المفاهيم الأساسية للبحث، التي تتمثل في الموازنة التقديرية، الموازنة التقديرية للمبيعات، والرقابة، جاء هذا الفصل لمحاولة اختبار الفرضيات ومحاولة اسقاط ما تطرقنا اليه في الجانب النظري على مؤسسة كوندور للصناعات الالكترونية برج بوعرييج وتم التطرق في هذا الفصل الى:

-تقديم عام لمؤسسة كوندور.

-المبيعات التقديرية لمؤسسة كوندور 2023-2024.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور

من خلال هذا المبحث سوف نقدم المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج

بوعريبرج

المطلب الأول: تعريف ونشأة المؤسسة:

أولاً- التعريف بالمؤسسة:

تعد مؤسسة كوندور شركة ذات مسؤولية محدودة، تقع في المنطقة الصناعية تجزئة 70، فرع 61، طريق المسيلة، برج بوعريبرج، تم انشاؤها في 2 فيفري 2002، تحصلت على السجل التجاري في افريل 2002، بدأت نشاطها في 23 نوفمبر 2002، ويتمثل نشاطها في صناعة وتسويق الأجهزة الكهرومنزلية. يقدر راس مالها ب 4277000000 دج، وتقدر مساحتها الاجمالية ب 89700م<sup>2</sup> منها 37187م<sup>2</sup> تعمل على تطوير نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساسا في تركيب وتصنيع المنتجات الكهرو منزلية والإلكترونية وهذا بموجب المرسوم الوزاري رقم 74/200 المؤرخ في 02/04/2000 المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر<sup>1</sup>.

مؤسسة كوندور هي احدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي وهي تحتوي على عدة وحدات هي:

«مؤسسة ARGILOR وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته؛

«مؤسسة POLYBEN وهي لإنتاج الاكياس البلاستيكية؛

«مؤسسة GEMAC وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء؛

«مؤسسة TRAVAUX COUVIA وهي وحدة المشاريع البناء العملاق؛

«مؤسسة GEPATTE وهي وحدة انتاج العجائن؛

«مؤسسة HONDA METAL لإنتاج الصفائح؛

«مؤسسة bani hammad للخدمات الفندقية؛

«مؤسسة BORDJ STEEL لتصنيع الالواح المعدنية؛

بالنسبة لاسم كوندور يعتبر علامة مسجلة للمؤسسة، حيث تم تسجيلها بهذا الاسم لدى الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات في 30 أفريل 2003، وقد نشأت المؤسسة في بيئة ملائمة، حيث ان نشاطها في صناعة الإلكتروني والأجهزة الكهرو منزلية يعرف انتعاشا في بلادنا، وذلك لتزايد حاجة المستهلك لمثل هذه المنتجات العصرية، وكذلك لمبادرة الجزائر بإنشاء هذا القطاع الإلكتروني لتلتحق بركب الدول، وهذا ما وفر لها بيئة تنافسية، وخاصة ان هذه الصناعة متمركزة في ولاية برج بوعريبرج، في جانفي 2007 تحصلت المؤسسة

على شهادة الايزو 9001 نسخة ISO 9001 VIRSION 2000 2000

<sup>1</sup> بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ثانيا: مراحل تطور مؤسسة كوندور:

مرت المؤسسة بعدة مراحل قبل وصولها الى شكلها الحالي:

- شراء المنتجات وبيعها: كانت المؤسسة في بداياتها تقوم بشراء المنتجات تامة الصنع وتقوم بإعادة بيعها.  
- شراء المنتجات مفككة: ثم أصبحت المؤسسة بعد ذلك تشتري المنتجات مفككة وتقوم بتركيبها في مصانعها وبهذا استفادت المؤسسة من عدة مزايا كتخفيض تكاليف الشراء وبالتالي تخفيض سعر البيع واكتساب خبرة عن طريق التعرف على الأجهزة وطرق تركيبها.

- الإنتاج: جاءت هذه المرحلة بعد اكتساب الخبرة من خلال المراحل السابقة وبعد شراء تراخيص الإنتاج من شركة HISENS الصينية لتقوم بتسجيل علامة تجارية خاصة بها، وبذلك أصبح انتاجها للمكونات ذاتيا او شراءها محليا، اما الاستراتيجية المتبعة فهي التنوع في منتجاتها تحت شعار رسالة مفادها الحياة ابتكار وتسعى الى تخفيض الأسعار التواجد عبر كامل التراب الوطني والتصدير.

وبالفعل حققت المؤسسة تقدما كبيرا في تخفيض الأسعار ونجحت في التواجد عبر كامل التراب الوطني وحتى دخلت أسواق اجنبية أخرى: المغرب، تونس، ليبيا موريتانيا، السنغال، الكونغو، البنين، مصر، الأردن، عمان، الامارات العربية المتحدة، إيطاليا.....

ثالثا- تطور عدد العمال في المؤسسة ما بين 2015-2023: يمثل الجدول التالي عدد العمال في مؤسسة كوندور خلال الفترة 2015-2023:<sup>1</sup>

الجدول رقم 1: تطور عدد العمال في مؤسسة كوندور ما بين 2015-2023

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
عدد العمال	5484	6180	6221	6454	4229	4269	4000	3814	3921

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول والاحصائيات السابقة لاحظنا ارتفاع كبير في عدد العمال من 2015 الى غاية 2018 ثم جاء بعده انخفاض عدد العمال تدريجيا من 2019 الى 2022 ليرتفع من جديد في 2023.

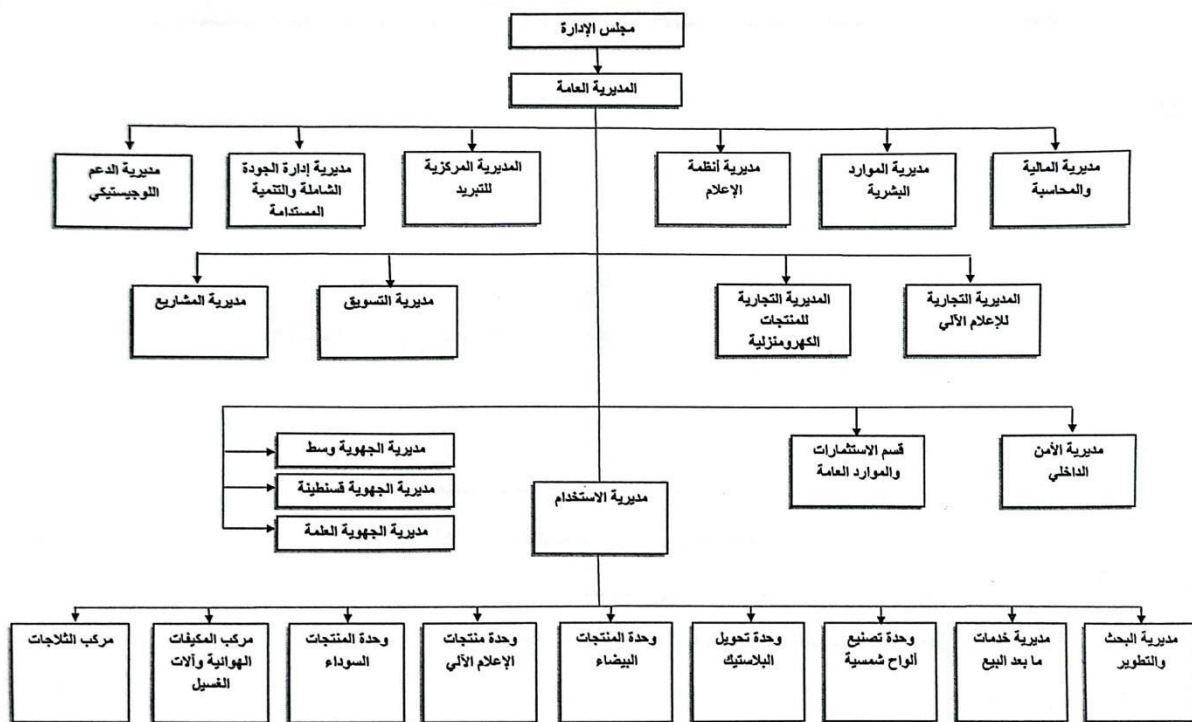
<sup>1</sup> الوثائق الداخلية للمؤسسة.



المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور:

يتكون الهيكل التنظيمي من مجموعة من الوظائف تتفاعل فيما بينها لأجل تحقيق اهداف المؤسسة، حيث تتكون حاليا المؤسسة مما يقارب 4000 عامل حاليا يتوزعون على الهيكل التنظيمي مما يجعلها أكبر مؤسسة اقتصادية من حيث العمالة في الجزائر. حيث يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من:

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

شرح الهيكل التنظيمي: يتكون الهيكل التنظيمي من<sup>1</sup>:

أولاً-المديرية العامة:

1- المدير العام: تتمثل مهمته في الإشراف على ادارة المؤسسة والسهر على تطبيق النظام العام، كما يقوم بالإمضاء باسم المؤسسة ويمثلها لدى الجهات القضائية والمالية والهيئات الأخرى.

<sup>1</sup> وثائق مسلمة من طرف المؤسسة

- 2- نائب المدير العام: يساعد المدير العام في أداء مهامه، حيث يقوم بمراقبة تنفيذ الإجراءات بالإشراف على وحدات الإنتاج كما يقوم باستخلاف المدير العام في غيابه.
- 3- أمانة المديرية: تقوم بإعداد البرامج والمواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات مع مختلف الافراد المتعاملين، التي يترأسها المدير العام.
- 4- مساعد نائب المدير والمساعد القانوني: مهمتهما تقديم الاستشارات الخاصة بالجانب المالي والقانوني وكذا إعداد الدراسات الخاصة بتطبيق استراتيجيات المؤسسة، وإعطاء النصائح لمختلف المصالح الأخرى، وبصفة عامة تتمثل مهام المدير العامة في:
- «تحقيق برامج الانتاج المسطرة من طرف المؤسسة؛
  - «تحقيق تسويق الانتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة؛
  - «تطوير آليات الدخل للعمال؛
  - «تقرير الأولويات العامة، والحسم في الامور المعقدة؛
  - «ضمان السير الحسن للمؤسسة.
  - «تحقيق السري العام لأملاك، الاشخاص والأعمال طبقا للأنظمة والقوانين؛
  - «تطبيق حق المسؤول على العمال في المؤسسة؛
- ثانيا- المصالح الاستشارية: وتتمثل في:
- 1- مديرية المالية والمحاسبة: وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية وتسجيلها يوما بعد يوم، كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروقات، وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.
- 2- مديرية الموارد البشرية: لديها عدة مهام يمكن توضيحها فيما يلي:
- «متابعة الحضور والغياب؛
  - «الرقابة على ظروف العمل وتيسير الخدمات الخاصة بالأفراد؛.
  - «توظيف العمال حسب طلبات المؤسسة؛
  - «معالجة الشؤون القانونية للعمال؛
  - «استلام الشكاوي والطلبات الخاصة للعمال؛
  - «السهر على حقوق العمال؛
  - «الرقابة على ظروف العمل وتسيير الخدمات الخاصة بالأفراد؛
  - «الإشراف على موازنة الأجور، المرتبات، المكافآت، والعلاوات؛
- 3- مديرية نظام المعلومات: وتتمثل في المصلحة التي تقوم بتزويد مختلف المعلومات المتعلقة بمختلف المصالح وتتمثل مهامها في:

- «تحديد واستغلال الموارد البشرية والمادية اللازمة وتطوير نظام المعلومات داخل المؤسسة؛
- «البحث عن المعلومات ومتابعتها والحصول عليها وتقديمها للمؤسسة في الوقت والتكلفة المناسبة؛
- «تقدمي اقتراحات حول البرامج التي قد تساعد في تسيري شؤون المؤسسة؛
- 4- مديرية الجودة والتنمية المستدامة: وتقوم بالمهام التالية:
  - «اعطاء ارشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادات ال ISO ؛
  - «اعطاء نصائح للمصالح الأخرى حول التسيير؛
  - «الحرص على ولاء المنتجات؛
- 5- مديرية المشاريع: وتقوم هذه المديرية على:
  - «المشاركة في صياغة سياسات واستراتيجيات المؤسسة؛
  - «تحديد الأولويات والاحتياجات المستقبلية؛
  - «التنسيق بني نشاطات المشاريع المختلفة منها الازدواج؛
- 6- مديرية العتاد الإمداد: هي المسؤولة عن امداد المصالح المختلفة بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، الشاحنات، البنزين.... الخ.
- 7- مديرية التسويق: تتمثل مهامها في:
  - «دراسة وجذب كل ما يتعلق معلومات السوق؛
  - «القيام بحملات الاشهار في كافة وسائل الاعلام؛
  - «القيام بدراسة السوق والمنافسة؛
- 8- المديرية التقنية: تتمثل مهامها في:
  - «المحافظة على وسائل الانتاج في حالة جيدة؛
  - «القيام ببرامج الصيانة والوقاية والسهر على تطبيقها؛
  - «تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات؛
  - «السهر على توفري قطع الغيار بشكل دائم؛
- 9- مديرية المشتريات: تتمثل مهام هذه المصلحة في:
  - «التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبات، ومتابعتها في مراكز العبور؛
  - «فرز ملفات الشراء؛
  - «معالجة الطلبات اجتاه البنك؛
- 10- المديرية التجارية: تتمثل مهامها في:
  - «البحث عن الاسواق الجديدة؛
  - «الاهتمام بالزبون ورغباته واحتياجات؛

- «إيصال المعلومات للمديريات الأخرى حول التغيرات والشروط على مستوى السوق وحالة البيع؛
- «تنفيذ برامج البيع وإيصالها لمصلحة الإنتاج؛
- «تطوير استراتيجيات التسعير؛
- «المداد والتكفل بالنقل؛

11- مديرية الامن والوقاية: هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات في أجهزة الأمن والتسيير حسب قرارات المؤسسة، وتقوم بـ:

- «تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الاخطار التي تهدد المؤسسة؛
- «توفير الوسائل لمكافحة الحرائق او اي خطر اخر؛
- «تنظيم الحراسة والسهر على الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات؛

12- مديرية خدمات ما بعد البيع: تتمثل مهامها في:

- «توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في اطار الضمان؛
- «جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج؛
- «توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج؛
- «إدارة ومتابعة مراكز الخدمات ما بعد البيع؛

13- مديرية البحث والتطوير: وهي من المديريات الحديثة التي تم إنشاؤها، وتقوم على المهام التالية:

- «تسعى إلى تسيير نشاطات البحث والتطوير؛
- «فرز وتحليل البيانات بطرق علمية وإحصائية؛
- «بيان حلقات التطور المحققة والكشف عنها؛
- «محاية الابتكارات وبراءات الاختراع ومتابعة رعاية العلماء والأفراد المبدعين؛
- «العمل على التطوير وتأمين مستلزماته من خلال تنمية القدرات العلمية والبحثية في المؤسسة؛
- «ثالثا: مديرية الاستغلال الانتاج: تتكون من مجموعة من الوحدات والتي سنعرضها كما يلي:

1- وحدة إنتاج الألواح الشمسية: وتقوم على:

«تركيب وتصليح الألواح الشمسية؛

«تطبيق كل الاحتياجات للوصول الى الجودة؛

«تلبية احتياجات مصلحة البيع؛

2- وحدة تحويل البلاستيك: تقوم هذه الوحدة بصناعة المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز

التلفاز، الثلاجات، وتلبية احتياجات الوحدات الأخرى من البلاستيك.

3- وحدة المنتجات البيضاء: تقوم هذه الوحدة بـ:

«تركيب المكيفات الهوائية.

تطبيق كل الاحتياطات للوصول إلى متطلبات الجودة.

تلبية احتياجات مصلحة البيع.

4- وحدة منتجات الاعلام الآلي: تقوم هذه الوحدة بتغطية احتياجات المؤسسة من هذه المنتجات وكذلك تلبية حاجات ورغبات زبائنها في هذه المجال والحرص على تقديم منتجات ذات جودة عالية لإرضاء زبائنها وفقا لمتطلبات مصلحة البيع.

5- مركب الثلاجات: تقوم هذه الوحدة بتركيب الثلاجات وتغطية طلبات مديرية البيع

المبحث الثاني: المبيعات التقديرية لمؤسسة كوندور لسنة 2023-2024

المطلب الأول: عرض تقديرات مؤسسة كوندور للسنوات 2023-2024:

أولاً: طريقة تقدير المبيعات في مؤسسة كوندور: يتم تقدير المبيعات اما بطرق كمية او طرق كيفية بالنسبة لمؤسسة condor فهي لا تعتمد مؤسسة condor في تقديرها للمبيعات على الطرق الكمية وذلك لأنها تعتمد في تقديرها للمبيعات على مبيعات السنوات السابقة وقراراتها التقديرية تعتمد على الخبرة، وكذلك تستعمل أحيانا التقدير بناء على الطلبات.

ثانياً: توزيع موازنة المبيعات توزيعاً موسمياً حسب المنتجات:

جدول رقم 2: المبيعات التقديرية بالكميات لمنتج froid لسنة 2023/2024

الأشهر	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان
2023	21253	21251	21352	25609	27028	28737
2024	9618	11267	12425	13852	15766	15874

جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
28485	14221	7874	6649	5421	7300	21580
10035	7456	3000	2390	2185	2272	106140

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم 1 و4

من خلال الجدول رقم 2 نلاحظ أن التقديرات لسنتي 2023/2024 لمنتج Froid متباين حسب الأشهر حيث تزايد للمبيعات التقديرية لسنة (2023) ابتداء من الشهر جانفي التي قدرت 21253 وحدة إلى

غاية جويلية وصلت التقديرات إلى 28495 ثم بدأت في تناقص ملحوظ، لكن في أوت كانت 14211 وحدة إلى أن وصلت في الشهر نوفمبر (5421) وحدة ثم ارتفعت قليلا في الشهر ديسمبر، ولكن ليس بنسبة كبيرة (7300) وحدة.

أما في سنة (2024) فقد كان حجم المبيعات التقديرية أقل مقارنة بالسنة السابقة (2023) غير أن منحى المبيعات كان في تزايد حيث بدأت المبيعات بالزيادة من جانفي (9618) وحدة إلى غاية جوان (15874) وحدة في حين تناقص في جويلية (15874) وحدة ثم بدأت في تناقص ملحوظ الى ان وصلت 7456 وحدة في شهر أوت و2272 وحدة في ديسمبر.

جدول رقم 3: المبيعات التقديرية لمنتج chauffage لسنة 2024\20023

الاشهر	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان
2023	15400	7910	4970	3500	2009	2002
2024	3450	1014	990	633	215	194

جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
2289	23100	25550	31360	3500	23310	176400
147	1758	4665	7230	9585	8220	38100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم 1 و4

من خلال الجدول رقم 3 نلاحظ أن تقديرات المبيعات لسنتي 2024/2023 لمنتج chauffage متباين في الأشهر حيث تتناقص لسنة (2023) ابتداء من الشهر جانفي حيث بلغت 15400 وحدة إلى غاية جويلية وصلت التقديرات إلى (2289) وحدة ثم بدأت في تزايد ملحوظ في أوت كانت (23100) وحدة إلى أن وصلت في أكتوبر (31360) وحدة ثم تناقصت في شهر نوفمبر بلغت (3500) وحدة ثم ارتفعت في ديسمبر بشكل كبير لتصل إلى (23310) وحدة.

أما في سنة (2024) فقد كان حجم المبيعات التقديرية أقل مقارنة بالسنة السابقة (2023) حيث منحى كان في تناقص حيث بدأت المبيعات بتناقص في جانفي (3495) وحدة إلى غاية جويلية (147) وحدة في حين ازدادت في أوت (1758) وحدة واستمرت في الزيادة الى ان بلغت في ديسمبر (8220) وحدة.

## جدول رقم 4: المبيعات التقديرية لمنتوج climatiseurs لسنة 2024\2023

الاشهر	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان
2023	5614	7018	9825	16842	23860	30877
2024	3301	7453	9916	17682	23801	21899

جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
26667	11228	4211	1404	1404	1404	140350
12625	6763	2207	1391	932	931	108900

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم 1 و4

من خلال الجدول رقم 4 نلاحظ أن التقديرات لسنتي 2024/2023 لمنتوج climatiseurs متباينة الأشهر حيث تتزايد لسنة (2023) ابتداء من الشهر جانفي حيث بلغت (5614) وحدة إلى غاية أوت إلى (11228) بدأت في التناقص في سبتمبر اين قدرت (4211) وحدة إلى أن وصلت في ديسمبر (1404) وحدة.

أما في سنة (2024) فقد كان حجم المبيعات التقديرية أقل مقارنة بالسنة السابقة (2023) حيث كانت المبيعات في تناقص حيث بدأت المبيعات بتزايد في جانفي (3301) وحدة إلى غاية جوان (21899) وحدة في حين تناقصت تناقص ملحوظ ابتداء من أوت (6763) وحدة إلى غاية ديسمبر (931) وحدة.

## جدول رقم 5: المبيعات التقديرية لمنتوج Lavage لسنة 2024/2023

الاشهر	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان
2023	11067	9982	7840	6818	5810	4746
2024	9185	11401	10303	8497	6700	5802

جويلية	اوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
6227	11074	13237	12159	11074	11074	111608
5452	6084	8901	12792	13751	12433	111300

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم 1 و 4

من خلال الجدول رقم 5 نلاحظ أن تقديرات المبيعات لسنتي 2024/2023 لمنتوج Lavage تناقص للمبيعات التقديرية لسنة (2023) ابتداء من الشهر جانفي حيث بلغت (11067) وحدة إلى غاية جوان وصلت التقديرات إلى (4746 وحدة) ثم بدأت في تزايد ملحوظ ابتداء من الشهر جويلية التي قد قدرت ب (6227) وحدة إلى غاية سبتمبر التي بلغت (13237) وحدة تبدأ في التناقص ابتداء من الشهر أكتوبر الى ان وصلت 11074 وحدة في شهر ديسمبر.

أما في سنة (2024) فقد كان حجم المبيعات التقديرية أقل مقارنة بالسنة السابقة (2023) حيث بدأت المبيعات بالتزايد في جانفي (9185) وحدة إلى غاية مارس (10303) وحدة في حين تتناقص تناقصا ملحوظا من أفريل إلى غاية أوت اين بلغت (6084) وحدة وترتفع مرة أخرى ارتفاعا ملحوظا من سبتمبر إلى غاية نوفمبر حيث كانت التقديرات (13751) ثم تتناقص قليلا في ديسمبر (12433) وحدة.



جدول رقم 6: المبيعات التقديرية لمنتوج cuisson لسنة 2024/2023

الاشهر	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان
2023	9923	19824	14879	5909	9849	3940
2024	10215	15714	8580	5841	5652	5859

جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
4925	5909	3940	5909	5909	7879	98795
5943	4517	4169	3765	4074	7152	81480

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم 1 و 4

من خلال الجدول رقم 6 نلاحظ أن التقديرات لسنتي 2024/2023 لمنتوج cuisson لسنة 2023 متذبذبة تارة ترتفع وتارة تنخفض حيث بلغت في جانفي (9923) وحدة ثم بدأت في تزايد ملحوظ في شهر أفريل قد بلغت (5909) وحدة إلى ان بلغت التقديرات في شهر ديسمبر (7879) وحدة. أما في سنة (2024) فقد كان حجم المبيعات التقديرية أقل مقارنة بالسنة السابقة (2023) حيث بدأت المبيعات بتزايد من جانفي (10215) وحدة إلى فيفري (15714) وحدة في حين تتناقص تناقصا ملحوظا من مارس الذي قد قدره (8580) وحدة إلى غاية جويلية (5943) وحدة وتنخفض مرة أخرى انخفاضاً ملحوظاً من أوت إلى غاية أكتوبر (13751) وحدة ثم ترتفع في ديسمبر لتصل إلى (7152) وحدة.

جدول رقم 7: المبيعات التقديرية لمنتج téléviseur:

الاشهر	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان
2023	11067	9982	7840	6818	5810	4746
2024	9185	11401	10303	8497	6700	5802

جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
6227	11074	13237	12159	11074	11074	140000
5452	6084	8901	12792	13751	12433	60000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم 1 و 4

من خلال الجدول رقم 7 نلاحظ أن التقديرات لسنتي 2024/2023 لمنتج téléviseur حيث تتناقص المبيعات التقديرية لسنة (2023) ابتداء من الشهر جانفي حيث بلغت (11067) وحدة إلى غاية جوان وصلت التقديرات إلى (4746) بدأت في تزايد ملحوظ في شهر جويلية حتى وصلت الى (6227) إلى غاية سبتمبر (13237) انخفضت من شهر أكتوبر (33940) إلى غاية ديسمبر (11074) أما في سنة (2024) فقد كان حجم المبيعات التقديرية أقل مقارنة بالسنة السابقة (2023) حي حيث بدأت المبيعات بتزايد في جانفي (9185) وحدة إلى فيفري (11401) وحدة في حين تتناقص تناقص ملحوظة من مارس الذي قد قدرة (10303) وحدة إلى غاية جويلية (5452) وحدة وتزايد مرة أخرى تزايد ملحوظ من أوت (6084) وحدة إلى غاية نوفمبر التي قد بلغت (13751) وتنخفض انخفاض قليل في ديسمبر التي قد قدرت (12433).

المطلب الثاني: حساب الانحرافات لمبيعات المؤسسة 2023:

أولاً: عرض المبيعات الفعلية للمؤسسة:

1-السداسي الأول: المبيعات الفعلية للسداسي الأول بالوحدات النقدية دج والجدول رقم 8 يوضح ذلك  
الجدول رقم 8: المبيعات الفعلية لمؤسسة كوندور 2023 السداسي الأول

المنتجات	جانفي	فيفري	مارس	افريل	ماي	جوان
Chauf.	90697664.	76296106.	7801954.9	16146016.0	3144597.	15541412.01
	26	36	9	3	99	
Clima.	133466928	260192615	907230285	130822253	28789188	57260868.53
	.26	.93	.74	7.82	58.02	
Cuiss on	48153524.	225424862	53075805.	30084333.6	82677110	76384728.86
	62	.12	53	7	.48	
Froid	406395627	374933449	684490232	558570420.	47878897	647417758.5
	.91	.15	.16	57	2.90	3
Lavag e	393626554	372531626	204738053	129142032.	93840593	116960923.7
	.90	.83	.84	54	.70	0
Tv	13699966.	162253371	203828652	96555510.5	11891676	49738727.70
	69	.65	.27	0	4.60	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم 2

-2 السداسي الثاني: المبيعات الفعلية للسداسي الثاني بالوحدات النقدية دج والجدول رقم 9 يوضح ذلك.

الجدول رقم 9: المبيعات الفعلية لمؤسسة كوندور 2023 السداسي الثاني

المنتجا ت	جويلية	اوت	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
Chauf	1818821.	111190	249778	2739076	389530	2590733
	13	174.75	355.06	60.44	753.93	99.57
Clim	2411023	335811	168238	3410860	235928	3441811
	003.33	938.31	865.99	95.34	981.33	15.24
Cuiss on	5213318	485126	286014	6225560	894506	4857622
	3.65	58.34	39.87	5.51	37.59	01.29
Froid	1108398	612287	295211	3689805	228585	1844776
	327.69	900.02	744.87	58.49	17.27	88.40
Lavag e	2324945	305004	408705	4290735	386115	3097578
	58.70	419.67	241.11	88.89	288.79	63.17
Tv	1185151	214673	112855	9690922	537884	5429383
	95.22	879.21	457.24	7.54	16.77	0.15

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم 3

يمثل الجدول السابق المبيعات الفعلية لسنة 2023 للمؤسسة كوندور حسب المنتوجات بالوحدات النقدية دج.

- حيث نلاحظ بالنسبة لمنتوج chauffage هناك عدم استقرار وتذبذب في المبيعات، حيث كانت في جانفي 90697664 دج ثم انخفضت قليلا في فيفري ومارس لتتخفض بشكل ملحوظ في شهر افريل لتصل الى 16146016.03 ثم استمرت في الانخفاض تارة والارتفاع تارة أخرى إلى غاية أوت أين بلغت المبيعات الفعلية

111190174.75 وواصلت الارتفاع في السداسي الثاني حيث حققت أكبر قيمة للمبيعات في شهر نوفمبر أين وصلت الى 389530753.93 دج

- بالنسبة لمنتوج climatiseur استمرت المبيعات في الارتفاع في السداسي الأول حيث حققت في جانفي 133466928.26 دج لتحقيق أكبر نسبة في جوان حيث وصلت المبيعات في جوان الى 57260868.53، أما بالنسبة للسداسي الثاني كانت المبيعات متذبذبة ترتفع وتنخفض في الشهر الموالي حيث بلغت مبيعات المؤسسة في ديسمبر 344181115.2 دج.

-منتوج cuisson يحقق أصغر المداخيل في عام 2023 حيث كانت المبيعات متذبذبة في كل من السداسيين في جانفي التي بلغت 48153524.62 دج وانخفضت في فيفري لترتفع مرة أخرى في مارس لتحقيق أكبر قيمة للمبيعات في السداسي الأول في شهر ماي لتصل الى 82677110.48، لتتخفف بعد ذلك بشكل مستمر في أربع أشهر التالية الى غاية شهر أكتوبر لترتفع من جديد وفي نوفمبر حققت أكبر نسبة مبيعات في العام لتصل الى 89450637.95 دج وفي آخر شهر انخفضت بشكل ملحوظ لتصل الى 485762201.29 دج.

-أما منتج froid يعد من أكبر المنتوجات تحقيقا للمداخيل، حيث حققت في جانفي 406395627.91 دج لتتخفف في فيفري ثم ترتفع في مارس لتحقيق أكبر قيمة في السداسي الأول لتصل الى 684490232.16 وتواصل المبيعات في التذبذب في بقية الأشهر محققة أعلى مداخيل على مدار العام في شهر جويلية تصل الى 1108398327.69 دج.

-أما بالنسبة لمنتج lavage كانت مبيعاته متذبذبة بين الارتفاع والانخفاض حيث بلغت مبيعات شهر جانفي ب 393626554.90 دج ثم انخفضت المبيعات بشكل مستمر في أربع أشهر التالية لترتفع في شهر جوان الى 116960923.70 دج وتستمر في الارتفاع الى غاية شهر أكتوبر لتحقيق أكبر قيمة مبيعات في السنة تصل الى 429073588.89 دج وفي شهري نوفمبر وديسمبر تنخفض المبيعات بشكل متواصل لتبلغ في ديسمبر 309757863.1 دج.

-منتج tv حقق في شهر جانفي مبيعات بقيمة 13699966.69 دج لترتفع في الشهرين التاليين وتصل الى 203828652.27 دج ثم تتذبذب المبيعات في الأشهر الموالية الى غاية شهر اوت لتحقيق أكبر قيمة على مدار السنة تصل الى 214673879.21 ثم تنخفض في ثلاث أشهر التالية بشكل متواصل وتصل في ديسمبر وصلت الى 54293830.15.

ثانيا: حساب الانحراف الكلي

الجدول رقم 10: حساب الانحرافات

المنتجات	المبيعات الفعلية	المبيعات التقديرية	الانحراف
Chauffage	1494926916.53	2258638000	-763711083.5
Clima	9896922094.12	10342361000	-445438905.9
Cuisson	845330091.51	2280410000	-1435079908
Froid	5948537859.97	10124045000	-4175507140
Lavage	3381990745.82	3085940000	296050745.8
Tv	1419299000.15	4484450000	-3065151000

المصدر: من عداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم 3 و 4

التعليق: نلاحظ ان اغلب المنتوجات ان لم نقل كلها انحرافات غير ملائمة حيث:

-المنتج 1 الانحراف سالب 763711083.5- أي ان المبيعات الفعلية أصغر من المبيعات التقديرية نقول ان المؤسسة لم تحسن التقدير وأنها بالغت في تقدير حجم المبيعات حسب درجة الانحراف أي انها لم تحقق ما كان متوقع في هذه الحالة هناك سوء تقدير ويجب على المؤسسة إعادة النظر ودراسة السوق دراسة واسعة، ومن ثم تصحيح هذا الانحراف.

-اما المنتج 2 فكان الانحراف سالب 4454389005- وهو غير ملائم للمؤسسة أي المؤسسة لم تحسن تقدير مبيعاتها حيث ان المبيعات الفعلية أصغر من مبيعاتها التقديرية بشكل كبير.

-في حين بلغ انحراف المنتج 3: الانحراف سالب 1435079908- أي ان المبيعات التقديرية أكبر من المبيعات الفعلية والمؤسسة لم تحسن التقدير وعليها العمل أكثر على تصحيح اخصائها لتحقيق مبتغاها، وكون

الانحراف سالب ليس من صالحها لأنها بهذا لا تستطيع توزيع أرباحها خوفا من عدم قدرتها بهذا على تغطية تكاليفها.

-المنتج4 ايضا الانحراف سالب حيث بلغ 4175507140- دج.

-المنتج5: الانحراف ملائما 296050745.8 دج أي ان المؤسسة حققت نتائج إيجابية لمبيعات lavage وهذا راجع لزيادة الطلب على هذا النوع من المنتجات نظرا لانخفاض أسعاره مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة مثل SAMSANG, LG.....

-كما ان انحراف المنتج6 أيضا كان غير ملائم.

-ومن خلال ما سبق نلاحظ ان الأساليب التقديرية لمؤسسة كوندور ليست دقيقة وهذا لأنها تعتمد على الخبرة وأيضا تعتمد على الإنتاج الواسع بحكم انها مؤسسة رائدة في السوق في هذه المنتجات ولهذا كانت تقديرات اغلب منتجاتها بعيدة عما حققته من مبيعات.

ثالثا: تحليل الانحرافات

الجدول رقم 11: تحليل الانحرافات

المنتجات	Qr	Pr	Qs	Ps	Ps (Qr-Qs)	Ps-Qs (pr)	الانحراف الكلي
Froid	126432	47049	215180	47049	-41755046522	0	755046522
Chauffage	116754	12804	176400	12804	-763707384	0	763707384
Clima	134306	73689	140350	73689	-445376316	0	445376316
Lavage	122318	27649	111608	27649	296120790	0	29612079
Cuisson	36622	23082	98795	23082	-1435077186	0	143507718
Tv	44310	32031	140000	32031	-3065046390	0	306504639

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم 3 و4

من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ ان السبب في الانحرافات هو الكميات المباعة حيث وانه بالنسبة لكل المنتجات ما عدا منتج lavage كان انحراف الكميات سالب وهذا راجع الى المبالغة الكبيرة في تقدير الكميات وهذا راجع الى اعتماد المؤسسة على أسلوب الإنتاج بالكميات الكبيرة اذ ان التقديرات للكميات كانت أكبر بكثير من النتائج الفعلية لها فمثلا كانت المبيعات الفعلية بالكميات لمنتج froid 126432 وحدة في حين كانت المبيعات التقديرية لهذا المنتج 215180 وحدة تقريبا الضعف، و كذلك الحال بالنسبة لباقي المنتجات على الرغم من انه لا يوجد انحراف للسعر لكل المنتجات، وهذا راجع الى سوء التقدير بالنسبة للمؤسسة وعدم الاعتماد على طرق رياضية او عدم اختيار طريقة للتقدير تتناسب ومنتجاتها.

## خلاصة الفصل الثاني:

بعد التعرف على الميزانية التقديرية للمبيعات لمؤسسة كوندور وواقع استخدامها كأداة للرقابة في المؤسسة، ومن خلال مقارنة المبيعات الفعلية مع المبيعات المقدرة لسنة 2023 وحساب انحرافات المبيعات وتحليلها تبين لنا أن مؤسسة كوندور تستخدم مبيعات السنة الماضية لتقدير مبيعاتها في السنة الموالية لكن بطريقة نوعية حيث تستخدم الخبرة في التقدير ولا تستعمل طرق وأساليب أخرى ربما تكون أدق بالنسبة لتقدير المبيعات، كما أن انحرافات مبيعات المؤسسة ناتج عن المبالغة في تقدير كميات السلع المباعة، خاصة وان الأسعار الفعلية و المقدرة متساوية.





الختامة

## خاتمة

في ختام هذه المذكرة يمكننا التأكد من أهمية الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة فعالة للرقابة في المؤسسات فهي تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية وقياس الأداء وتعزيز الرقابة وتعد الموازنات التقديرية للمبيعات بمثابة خطوة مهمة تساعد المؤسسات في تحقيق أهدافها المالية بشكل فعال ولكن يجب على المؤسسات أن تدرك أن الموازنة التقديرية للمبيعات ليست أداة سحرية فهي تتطلب جهدا مستمرا لتجديدها ومتابعتها وتعديلها حسب الحاجة بالإضافة الى ذلك يلزم على المؤسسات أن تشارك جميع الأقسام في عملية إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات من خلال استخدام الفعال للموازنة التقديرية للمبيعات يمكن للمؤسسات تحسين أدائها المالي وتعزيز قدرتها في المنافسة.

### 1-نتائج الدراسة:

وبناء على ما تم التطرق له في الدراسة النظرية والدراسة الميدانية وقصد الإجابة على الإشكالية توصلنا الى مجموعة من النتائج:

- للموازنة التقديرية للمبيعات أهمية داخل المؤسسة واداة فعالة للرقابة داخل المؤسسة.
- الموازنة التقديرية للمبيعات هي أداة فعالة في تحديد المبيعات التقديرية للمؤسسة ذلك عن طريق التنبؤ بالمبيعات المستقبلية بطرق عملية مناسبة.
- عدم دقة التقديرات وصعوبة في التحكم في العوامل الخارجية ومقاومة التغيير هي التحديات التي تواجه الموازنة التقديرية للمبيعات في المؤسسة.
- السبب في وجود الإنحرافات بمؤسسة كوندور هو الكميات لذا يجب على المؤسسة إتخاذ الإجراءات التصحيحية لزيادة كمية مبيعاتها وذلك من خلال حملة إشهارية للمؤسسة، تخفيضات على المنتجات، استعمال البيع بالتقسيط... الخ
- عدم إختيار مؤسسة كوندور لأسلوب تقديري يتناسب مع طبيعة مبيعاتها أدى الى وجود انحرافات كبيرة.

### 2-التوصيات

- بعد عرضنا لمختلف النتائج المتوصل اليها نخرج بجملة من التوصيات:
- ضرورة معرفة المؤسسة لأهمية التقدير والتنبؤ بالمبيعات من شأنه ان يساهم في إعطاء تقديرات أقرب للواقع.
  - الموازنة التقديرية للمبيعات أداة ضرورية للرقابة من خلال طرق كيفية وكمية وإحصائية وتحليل الإنحرافات.
  - الموازنة التقديرية أداة تخطيطية نظرا لعدم إستخدام انحرافات وتصحيحها
  - هناك نقص للرقابة في المؤسسة لأن معظم نتائجها كانت سلبية أي ان المبيعات التقديرية أكبر من المبيعات الفعلية.

- على المؤسسة الإعتداد على الطرق الإحصائية أيضا في التقدير الى جانب الخبرة والطلبات لتوقعات أفضل.
- محاولة الاستفادة من الموازنات الأخرى كموازنة التمويل وموازنة المبيعات للتوصل الى نتائج أكثر دقة ومحاولة إشراك كل الأقسام الأخرى للمؤسسة.
- على المؤسسة دراسة السوق دراسة جدية وإستعمال أساليب أخرى للتقدير من شأنه التخلص من الإنحرافات في الكميات.

# قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

-الكتب:

- ✓ حسين يحيى، الموازنات التقديرية، محضرات أقيمت لطلبة سنة ثالثة ليسانس، تخصص محاسبة وضرائب، جامعة ابن خلدون، تيارت
- ✓ خالص صالح صافي، تقنيات تسير الميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1997.
- ✓ حسين يحيى، الموازنات التقديرية، محضرات أقيمت لطلبة سنة ثالثة ليسانس، تخصص محاسبة وضرائب، جامعة ابن خلدون، تيارت
- ✓ خبراء الشركة العربية المتحدة، الأساليب الحديثة لتحليل المالي وأعداد الموازنات لأغراض الرقابة، مصر، 2007.
- ✓ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة أولى، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2007،
- ✓ شناف فريد، مدخل للموازنات التقديرية للإنتاج، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، دار المحمدية، الجزائر، 2002
- ✓ عقون سعاد، مراقبة التسيير، pages Bleues، بويرة، جزائر، 2018،
- ✓ علي عبد الرضا الجياش، إدارة المبيعات، دار جهينة للنشر والتوزيع، عمان، 2007،
- ✓ عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، دار زهر لنشر والتوزيع، عمان، 2007،
- ✓ فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001،
- ✓ فريد فهمي زيارة، تحديد المعايير ووظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2019
- ✓ فؤاد بن حدو، الموازنة التقديرية مفاهيم وتمارين، طبعة الأولى، البوابة الشمالية للجامعة الأردنية، عمان الأردن، 2021
- ✓ محمد الصيرفي، إدارة البنوك التجارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
- ✓ محمد سامي رضا، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، مركز لغة العصر للكمبيوتر والطباعة، مصر، 2001.
- ✓ محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، الطبعة الأولى، دار الكنوز المعرفية، عمان، 2008.
- ✓ محمد فاتح محمود بشير المغربي، الرقابة الإدارية رؤية تأصيلية، الطبعة الأولى، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2020.
- ✓ موريتاني محمد الأمين بن الشيخ بن مزيد، الرقابة الإدارية في عهد الراشدي، دار الكتب العلمية، بيروت، عمان، 2010.
- ✓ ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في مؤسسة اقتصادية، دار المحمدية، الجزائر

✓ ناصر صالح محمد، الوجيز في المحاسبة الإدارية، دار المسيرة النشر والتوزيع، الأردن، 2015.

-الرسائل والأطروحات:

✓ بن صالح المعتر بالله، لمنوس خير الدين، دور الموازنة التقديرية للمبيعات في التنبؤ برقم اعمال المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2022/2021.

✓ بوسفظ امل، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين اداء العمال مؤسسة الخزف الصحي بجيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية جامعة، بسكرة. 2016/ 2015.

✓ غراب سهيلة، مزهود ياسمينية، دور الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص محاسبة وجباية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، لجزائر، 2016-2017.

✓ كريم محمد نجيب، لوام محمد، استخدام الموازنة التقديرية كأداة لمراقبة التسيير، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص محاسبة، كلية علوم الاقتصادية وتجارية وعلوم تسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021-2020.

✓ لقوقي فاتح، جودة نماذج السلاسل الزمنية الموسمية المختلطة sarima، في التنبؤ بالمبيعات، رسالة ماجستير، تخصص الأساليب الكمية في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013-2014.

-المجلات

✓ احمد قايد نورالدين. بروبة إلهام. استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات، العدد2، 2015/06/01

-الوثائق والأرشيف

✓ الوثائق الداخلية للمؤسسة.

-المواقع الالكترونية:


✓ احمد الشميمري، خطوات الرقابة الادارية، اكااديمية الشميمري لريادة الاعمالاطع عليه في

<http://edarrah.net>، 2024/03/19

الملاحق



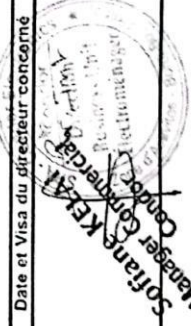
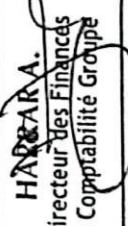

## الملحق رقم 1

	SPA CONDOR ELECTRONICS		Code : A.01/PR.MOC.&MKG.03
	Budget des ventes locales		Version : 04

Année : 2024  
Structure : Direction Marque **CONDOR** Valeur =KDA Q=UNITE

Désignation des produits	Total		Janvier		Février		Mars		Avril		Mai		Juin	
	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur
FROID	106 140	6 201 060	9 618	536 399	11 267	654 888	12 425	723 291	13 852	807 102	15 766	925 002	15 874	934 283
CLIMATISEURS	108 900	8 392 031	3 301	261 804	7 453	572 651	9 916	760 898	17 682	1 348 459	23 801	1 814 615	21 899	1 682 991
LAVAGE	111 300	3 788 678	9 185	310 852	11 401	383 384	10 303	346 649	8 497	286 081	6 700	226 661	5 802	200 221
CHAUFFAGE	38 100	1 037 070	3 450	82 455	1 014	23 938	990	29 109	633	19 182	215	6 171	194	5 495
CUISSON	81 480	1 714 131	10 215	221 369	15 714	351 623	8 380	154 834	5 841	115 904	5 632	107 519	5 859	114 722
TELEVISEURS	60 000	2 428 740	5 424	215 640	6 089	246 893	6 171	250 943	4 056	173 003	6 041	229 023	3 336	127 560
<b>Total général</b>	<b>505 920</b>	<b>23 561 711</b>	<b>41 193</b>	<b>1 648 519</b>	<b>52 938</b>	<b>2 233 377</b>	<b>48 384</b>	<b>2 265 724</b>	<b>50 561</b>	<b>2 749 731</b>	<b>58 174</b>	<b>3 308 991</b>	<b>53 163</b>	<b>3 065 272</b>

Désignation des produits	Juillet		Août		Septembre		Octobre		Novembre		Décembre	
	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur
FROID	10 035	588 247	7 456	431 206	3 000	174 001	2 390	140 674	2 185	130 170	2 272	135 796
CLIMATISEURS	12 625	987 498	6 763	528 996	2 207	177 823	1 391	108 268	932	74 043	931	73 985
LAVAGE	5 452	190 565	6 084	219 095	8 901	304 438	12 792	437 224	13 751	463 574	12 433	419 932
CHAUFFAGE	147	4 193	1 758	50 715	4 665	137 327	7 230	198 048	9 585	265 409	8 220	215 028
CUISSON	5 943	135 149	4 517	96 425	4 169	89 243	3 765	77 463	4 074	78 593	7 152	171 287
TELEVISEURS	1 911	81 302	1 915	82 253	3 638	143 255	6 255	257 178	7 138	294 828	7 826	326 865
<b>Total général</b>	<b>36 113</b>	<b>1 986 952</b>	<b>28 493</b>	<b>1 408 691</b>	<b>26 579</b>	<b>1 026 086</b>	<b>35 823</b>	<b>1 218 856</b>	<b>37 665</b>	<b>1 306 618</b>	<b>38 834</b>	<b>1 342 894</b>

Date et Visa du directeur concerné	Date et Visa du DFC	Date et Visa du DG
 Sofiane KEKAL Manager Condor	 HARBARA Directeur des Finances & Comptabilité Groupe	 Ahmed HARROUZ Directeur Général

الملحق رقم 2

(Plusieurs éléments)  
Condor


le Montant TTC s de lignes	1	2	3	4	5	6
JFFAGE	1 421 823 261,68	1 235 888 374,07	2 229 150 619,67	1 813 343 460,37	1 696 966 351,57	1 902 957 175,02
SON	94 185 261,14	7 328 143,87	5 058 420,66	4 588 299,95	6 132 351,73	3 191 652,01
D	322 623 831,88	599 962 913,42	1 199 207 802,99	503 052 815,60	728 177 159,58	930 896 208,58
GE	182 037 298,78	73 111 225,84	263 456 605,54	205 504 310,67	88 401 348,03	99 343 754,48
JFFAGE	423 812 134,06	403 006 120,89	576 805 869,76	792 971 686,43	616 954 232,54	572 844 392,69
SON	253 175 616,35	131 763 921,68	151 977 408,27	140 636 284,92	82 351 859,30	134 344 122,82
D	145 989 119,47	20 716 048,38	32 644 512,46	166 590 062,79	174 949 400,39	162 337 044,44
GE	956 164 871,46	901 581 947,68	1 056 382 758,70	892 141 355,62	1 013 916 120,87	1 947 494 132,16
JFFAGE	27 421 019,20	16 694 285,97	3 391 922,36	5 862 962,58	11 460 673,54	6 038 153,54
SON	115 796 861,01	45 064 362,59	91 531 642,67	271 219 280,22	587 032 572,91	1 101 087 425,04
D	116 115 400,96	101 973 685,00	149 323 945,56	130 749 645,23	38 222 807,17	55 493 786,66
GE	325 123 825,02	428 039 298,16	460 536 371,00	306 303 388,69	310 423 654,90	555 103 443,18
JFFAGE	188 392 151,09	205 056 031,74	205 209 869,27	119 678 551,56	33 559 001,95	61 208 406,24
SON	183 315 614,18	104 754 284,23	146 389 007,84	58 327 527,34	33 217 410,41	168 562 917,50
D	1 209 310 266,93	1 471 632 032,04	2 061 164 985,13	2 138 720 851,14	3 656 286 897,69	1 478 664 419,33
GE	90 697 664,26	76 296 106,36	7 801 954,99	16 146 016,03	3 144 597,99	15 541 412,01
JFFAGE	133 466 928,55	260 192 615,93	907 230 285,74	1 308 222 537,82	2 878 918 858,02	572 620 868,53
SON	48 153 524,62	225 424 862,12	53 075 805,53	30 084 333,67	82 677 110,48	76 384 728,86
D	406 395 627,91	374 933 449,15	684 490 232,16	558 570 420,57	478 788 972,90	647 417 758,53
GE	393 626 554,90	372 531 626,83	204 738 053,84	129 142 032,54	93 840 593,70	116 960 923,70
JFFAGE	136 969 966,69	162 253 371,65	203 828 652,87	96 555 510,50	118 916 764,60	49 738 727,70
SON	3 587 298 400,07	3 609 102 353,80	5 346 698 363,50	4 844 205 667,14	6 367 169 370,13	5 329 115 726,51

الملحق رقم 3

	7	8	9	10	11	12 Total général
1	254 803 368,87	1 593 008 025,53	1 241 788 502,43	862 418 597,26	724 303 585,57	1 114 262 391,19
7	327 260,38	207 245 469,67	24 446 907,22	86 481 836,52	107 012 194,22	94 517 706,01
394	521 304,47	388 593 910,48	182 658 756,06	123 409 899,68	181 643 130,51	203 078 490,25
56	856 015,13	73 834 062,67	102 109 760,51	77 773 587,01	61 406 810,07	105 636 280,48
559	779 683,35	424 519 884,25	536 277 163,95	259 654 559,63	162 290 560,80	361 178 173,45
125	219 769,86	238 131 147,61	199 856 328,85	183 731 565,91	137 321 611,26	139 262 296,67
121	099 335,68	260 683 550,85	196 439 585,85	131 367 148,52	74 629 278,70	210 589 444,33
1	769 536 274,55	1 190 318 587,66	1 163 777 945,68	1 257 269 169,38	889 797 417,83	981 656 862,04
67	442 423,27	209 669 687,87	171 152 287,11	303 577 000,97	193 777 983,88	178 459 378,07
964	553 573,61	206 975 073,54	182 970 567,64	123 592 843,91	63 177 638,56	94 612 454,23
60	140 334,06	53 706 035,58	64 254 376,96	69 230 685,28	57 498 560,85	32 162 406,17
510	135 758,99	453 710 607,26	381 107 823,22	256 306 631,22	184 209 002,91	195 781 084,99
47	136 525,19	189 171 718,52	276 076 939,64	349 325 672,11	241 690 525,43	307 626 569,18
120	127 659,43	77 085 464,89	88 215 951,11	155 236 335,88	149 443 706,19	173 014 969,41
3	924 383 089,72	1 627 480 970,30	1 263 391 104,13	1 572 212 736,20	1 383 399 257,67	1 200 360 097,82
1	818 821,13	111 190 174,75	249 778 355,06	273 907 660,44	389 530 753,93	259 073 399,57
2	411 023 003,33	335 811 938,31	168 238 865,99	341 086 095,34	235 923 591,33	344 181 115,24
52	133 183,65	48 512 658,34	28 601 439,85	62 255 605,51	89 450 637,59	48 576 201,29
1	108 398 327,69	612 287 900,02	295 211 744,87	368 980 558,49	228 565 179,27	184 477 688,40
232	494 588,70	305 004 419,67	408 705 241,11	429 073 588,89	386 115 288,79	309 757 863,17
118	515 195,22	214 673 879,21	112 855 457,24	96 909 227,54	53 788 416,77	54 293 830,15
6	958 722 733,13	4 410 807 583,49	3 668 957 552,24	3 691 900 502,84	2 997 500 261,06	3 296 279 351,04
						54 107 757 864,95

..... | ( ٥

الملاحق رقم 4



**SPA CONDOR ELECTRONICS**  
Budget des ventes locales

Version : 03

Année : 2023 V=KDA Q=UNITE

Designation des produits	TOTAL		Janvier		Février		Mars		Avril		Mai	
	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur
Froid	215 180	10 124 045	21 253	988 562	21 253	996 147	21 352	989 818	25 609	1 188 629	27 028	1 259 182
CHAUFFAGE	176 400	2 258 638	15 400	192 076	7 911	101 261	4 970	65 539	3 500	47 209	2 009	27 338
CLIMATISEUR	140 350	10 342 361	5 614	413 694	7 011	517 118	9 825	723 965	16 842	1 241 083	23 860	1 758 201
LAVAGE	111 608	3 085 940	11 067	303 799	9 951	274 523	7 840	217 430	6 818	191 540	5 810	165 956
CUISSON	98 795	2 280 419	9 923	233 582	19 821	466 594	14 879	340 862	5 909	135 205	9 849	225 340
TV	140 000	4 484 430	10 007	317 274	12 551	403 370	16 666	536 610	11 197	358 205	9 800	313 818
<b>Total général</b>	<b>909 297</b>	<b>32 647 465</b>	<b>78 471</b>	<b>2 462 917</b>	<b>82 731</b>	<b>2 770 198</b>	<b>78 441</b>	<b>2 882 020</b>	<b>71 896</b>	<b>3 167 066</b>	<b>80 336</b>	<b>3 755 072</b>

Designation des produits	TOTAL		Janvier		Février		Mars		Avril		Mai	
	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur
Froid	28 737	1 344 968	26 485	1 360 470	14 221	685 351	7 874	377 326	6 649	324 322	5 421	264 643
CHAUFFAGE	2 002	27 011	2 289	29 938	23 100	255 344	25 560	323 919	31 360	399 421	35 000	444 864
CLIMATISEUR	30 877	2 275 319	26 667	1 965 046	11 228	621 351	4 211	310 271	1 404	103 424	1 404	103 424
LAVAGE	4 746	137 779	6 727	186 693	11 074	304 151	13 237	362 352	12 159	333 474	11 074	304 198
CUISSON	3 940	90 135	4 925	112 670	5 909	135 205	3 940	90 135	5 909	135 205	5 909	135 205
TV	9 800	313 818	8 398	268 654	8 398	262 654	10 014	318 650	12 462	401 251	12 949	410 696
<b>Total général</b>	<b>82 083</b>	<b>4 194 266</b>	<b>79 093</b>	<b>3 927 706</b>	<b>75 533</b>	<b>2 520 603</b>	<b>66 407</b>	<b>1 786 791</b>	<b>71 273</b>	<b>1 700 586</b>	<b>73 051</b>	<b>1 666 431</b>

Date et Visa du directeur concerné	Date et Visa du DFC	Date et Visa du DG
------------------------------------	---------------------	--------------------

ملخص:

يعالج هذا الموضوع دور الموازنات التقديرية للمبيعات في الرقابة على المؤسسات، وتم عرض مختلف الجوانب النظرية التي تتمثل في الموازنات التقديرية والموازنات التقديرية للمبيعات والرقابة وعرض الطرق المختلفة لتقدير المبيعات وتبين مدى أهميتها في تحسين عملية الرقابة ومساهمتها في تحسين وضعية المؤسسة.

وقد جاءت الدراسة الميدانية في مؤسسة كوندور للصناعات الالكترونية برج بوعريش كمحاولة لتحليل الموازنات التقديرية للمبيعات ومقارنتها مع المبيعات الفعلية للمؤسسة بحساب الانحراف بينها واستنتاج الطرق المستخدمة في التقدير في المؤسسة في سنتي 2023-2024 وقد لخصت الدراسة التحليلية الى ان للموازنات التقديرية للمبيعات دور في تحسين عملية الرقابة من خلال تزويد متخذي القرارات بالمعلومات اللازمة لمعرفة وضعية المؤسسة وتحسينها في حال كانت النتائج سلبية وتحقيق الأهداف وزيادة المبيعات وهذا يبين ان المؤسسة أصبحت قادرة في التحكم في مبيعاتها. الكلمات المفتاحية: الموازنة التقديرية، الموازنة التقديرية للمبيعات، الرقابة.

**Abstract:**

This topic discusses the role of estimated sales budgets in companies control. Different theoretical aspects were presented including estimated budgets, estimated sales budgets, control and different sales estimation methods and clarify their importance in improving the control process and their contribution to improving the position of the company.

The empirical study was carried out at Condor Electronics Bordj Bou Arreridj with the aim of analyzing the estimated sales budgets and comparing them to the companies actual sales by calculating the gap between them and deducing the methods used in the estimate in the company during the years 2023/2024.

The analytical study concluded that estimated sales budgets play an important role in improving the control process by providing decision makers with the necessary information to know the companies, position and improve it in case of negative results, by achieving goals and increasing sales, this shows that the company has become capable of controlling its sales.

**Keywords: estimated budget, estimated sales budget, control**