

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي
(الجزائر)

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لمراقبة التسيير دراسة حالة
الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وكالة اليزي (2019 – 2021)

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم مالية ومحاسبة، تخصص محاسبة
وجباية معمقة

إعداد الطالب: محمد عصماني

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
مولود مرخوفي	أستاذ محاضر (ب)	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
محمد العيد صلوح	أستاذ محاضر (أ)	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
نصر حميداتو	أستاذ محاضر (ب)	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي

(الجزائر)

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لمراقبة التسيير دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وكالة اليزي (2019 – 2021)

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم مالية ومحاسبة، تخصص محاسبة
وجباية معمقة

إعداد الطالب: محمد عصماني

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
مولود مرخوفي	أستاذ محاضر (ب)	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
محمد العيد صلوح	أستاذ محاضر (أ)	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
نصر حميداتو	أستاذ محاضر (ب)	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

إهداء

إلى من أفضّلها على نفسي، ولمَ لا؛ فلقد ضحّت من أجلي
ولم تدّخر جهدًا في سبيل إسعادي على الدوام
(أمّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل
مسلك نسلكه

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.

فلم يبخل عليّ طيلة حياته

(والدي العزيز).

إلى أخواتي و أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني

بكل ما يملكون، وفي أصعدة كثيرة

أُقدِّم لكم هذا البحث، وأتمنّى أن يحوز على رضاكم.

محمد عصماني

شكر وعرفان

الشكر والحمد لله عز وجل على توفيقنا لإعداد هذا العمل.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان إلى الدكتور الفاضل المشرف **د. محمد العيد صلوح** عن قبوله الإشراف على هذه المذكرة وسخائه بإرشاداته وتوجيهاته التي أفادتنا طيلة هذا البحث.

كما نشكر أسرة المركز الجامعي المقاوم شيخ أمود بن مختار ايليزي وخص بالذكر معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول الاشتراك في مناقشة هذه المذكرة المتواضعة وتقييمها.

محمد عصماني

ملخص :

تعد دراسة وتحديد الموازنة التقديرية للمبيعات من أهم الأسس التي تبني عليها المؤسسة ميزانيتها المالية وتعد الوسيلة الأهم في تحديد مدى كفاءة المؤسسة ونسبة الخسارة والربح التي تحققها خلال السنة وقد حاولنا في هذه المذكرة وضع دراسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وتحليل مختلف فروع التأمين لتحديد نسبة التطور والانجاز خلال ثلاث سنوات ممتدة ما بين 2019 إلى 2021.

وخرجنا من خلال دراستنا بجملة من النتائج نذكر منها:

- ❖ تستخدم المؤسسة محل الدراسة الموازنة التقديرية للمبيعات للتنبؤ بمبيعاتها.
- ❖ كفاءة الخطة التسييرية للمؤسسة والتي حققت نجاح في السنوات الثلاث الأخيرة.
- ❖ أن الموازنة التقديرية تعتبر جزء أساسي من النشاط التخطيطي في أي مشروع لأن نقطة البداية في نظام الموازنات التقديرية هي تحديد أهداف المؤسسة بدقة.

كلمات مفتاحية : موازنة تقديرية للمبيعات، صندوق جهوي للتعاون الفلاحي، نسبة التطور والانجاز

Abstract :

This study aims at knowing estimated budgets for sales as control management tool and its performance on predicting future company's sales, and in this study we used the descriptive method for the first chapter and the case study method for the second chapter, and the study is done in (CRMA), and our data set was from 2019 to 2021, and the main conclusions arrived at are:

- ❖ The company we studied uses estimated budgets for sales to predict its sales.
- ❖ The success of estimated budgets for sales in the company studied as shown from our data set.
- ❖ Also we saw that estimated budgets for sales are crucial to any planning activity project.

Keys words: estimated budgets for sales, (CRMA), development and performance quotient .

فهرس المحتويات

I.....	إهداء
II.....	شكر وعرفان
III.....	ملخص
IV.....	فهرس المحتويات
VI.....	قائمة الجداول
VII.....	قائمة الأشكال
(أ- د).....	مقدمة
1.....	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير
2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول : ماهية الموازنة التقديرية
3.....	المطلب الأول : الموازنة التقديرية
13.....	المطلب الثاني : الموازنة التقديرية للمبيعات
21.....	المطلب الثالث : دور الموازنة التقديرية في عملية مراقبة التسيير
26.....	المبحث الثاني : مراقبة التسيير
26.....	المطلب الأول : تعريف مراقبة التسيير
27.....	المطلب الثاني : أنواع وأهداف مراقبة التسيير
29.....	المطلب الثالث : أدوات مراقبة التسيير
34.....	المبحث الثالث : الدراسات السابقة ومناقشتها
34.....	المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية
36.....	المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية
37.....	المطلب الثالث : مناقشة الدراسات

39.....	خلاص الفصل:
40.....	الفصل الثاني : دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وكالة اليزي (2019- 2021).....
41.....	تمهيد.....
42.....	المبحث الاول : مؤسسة للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.....
42.....	المطلب الاول : تعريف ونشأة مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي
42.....	المطلب لثاني :أهداف ونشاط الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.....
44.....	المبحث الثاني : تحليل ومناقشة مبيعات المؤسسة.....
44.....	المطلب الاول : دراسة الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.....
48.....	المطلب الثاني : تحليل مبيعات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وكالة اليزي
63.....	خلاصة الفصل :
64.....	الخاتمة
64.....	المصادر والمراجع.....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
19	نموذج أشكال المبيعات	الجدول 1-1
20	نموذج مبيعات المؤسسة خلال السنة	الجدول 1-2
49	مبيعات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وكالة إيليزي (2021_2020_2019)	الجدول 1-2
49	المبيعات التقديرية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وكالة إيليزي (2020-2019- (2021	الجدول 2-2
50	انحراف المبيعات لسنة 2019	الجدول 2-3
53	تقييم مبيعات سنة 2019	الجدول 2-4
54	انحراف المبيعات لسنة 2020	الجدول 2-5
57	تقييم مبيعات سنة 2020	الجدول 2-6
58	انحراف المبيعات لسنة 2021	الجدول 2-7
61	تقييم مبيعات سنة 2021	الجدول 2-8

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
05	الدور التخطيطي والرقابي للموازنات	الشكل 1-1
06	الوظائف الرئيسية للموازنات التقديرية	الشكل 2-1
12	مخطط عام لإعداد الميزانية التقديرية	الشكل 3-1
47	الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وكالة ايليزي	الشكل 1-2
52	التمثيل البياني لمبيعات 2019 الأقل من مليون دينار جزائري	الشكل 2-2
52	التمثيل البياني لمبيعات 2019 الأكثر من مليون دينار جزائري	الشكل 3-2
55	التمثيل البياني لمبيعات 2020 الأقل من مليون دينار جزائري	الشكل 4-2
56	التمثيل البياني لمبيعات 2020 الأكثر من مليون دينار جزائري	الشكل 5-2
60	التمثيل البياني لمبيعات 2021 الأقل من مليون دينار جزائري	الشكل 6-2
60	التمثيل البياني لمبيعات 2021 الأكثر من مليون دينار جزائري	الشكل 7-2

مقدمة

شهدت عديد المؤسسات صعوبة في تسيير وإدارة مواردها الاقتصادية المتاحة , هذا ما أدى خلق كثير من المشاكل نتيجة لكبر حجمها , لذلك اتجهت المؤسسات الاقتصادية إلى البحث عن حلول وأساليب جديدة لتساعددها في الاستغلال الأمثل لمواردها الاقتصادية المتاحة وتحقيق أهدافها المسطرة , ومن بين تلك الأساليب التي قد تساعددها في تحقيق غاياتها هي الموازنات التقديرية حيث يمكن لإدارة هذه المؤسسات الاقتصادية ممارسة التخطيط و الرقابة على الأداء من خلال الموازنة التقديرية حيث تركز هذه الأخيرة على المقارنة بين النتائج الفعلية و النتائج المقدرة في خطتها .

ونظرا للأهمية الكبيرة لتطبيق الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية فإن نجاح هذه الأخيرة يقتصر على مدى دقة الموازنة التقديرية للمبيعات والتي يستند إعدادها على كفاءة ودقة التنبؤ بالمبيعات وكذا استخدامها للأساليب العلمية المختلفة في التنبؤ بالمبيعات حيث يركز على الظروف الاقتصادية المتغيرة والظروف الداخلية المتعلقة بالمؤسسة فتعتبر هذه الموازنة كترجمة مالية وكمية لأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها خلال فترة زمنية معينة بتوجيه مواردها المتاحة نحو الاستغلال الأمثل .

وسوف نحاول في هذه المذكرة دراسة مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وتحليل مختلف فروع التأمين في مجال المبيعات لتحديد مدى انحراف وانجاز المتوقع من المؤسسة في محاولة منا تحديد ما إذا كانت الموازنة التقديرية المعتمدة لدى الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لها الكفاءة والفاعلية في استمرارية توفير و تأمين مختلف فروع المبيعات .

وبناء على ما سبق تتضح لنا معالم الإشكالية في هذا البحث بحيث يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:

- ما مدى فعالية الموازنة التقديرية للمبيعات كألية لمراقبة التسيير في مؤسسة CRMA إليزي ؟

وبالتدقيق في الإشكالية الرئيسية سالفة الذكر يمكن تقسيمها إلى:

2- الإشكاليات الفرعية:

- فيما تتمثل الموازنة التقديرية للمبيعات في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وكالة إليزي؟ وكيف يتم إعدادها ؟
- هل تركز الخطة التسييرية للمؤسسة محل الدراسة على الموازنة التقديرية للمبيعات ؟

3- فرضيات الدراسة:

- الموازنة التقديرية أداة فعالة في المؤسسة.
- تركز الخطة التسييرية لمؤسسة CRMA على الموازنة التقديرية للمبيعات.

4- أهمية الدراسة:

وتتمثل أهمية الموازنة التقديرية للمبيعات في المؤسسة، بالأخص مستوى التسيير في :

- مدى كفاءة الموازنة التقديرية للمبيعات في القدرة على ضبط وتحقيق أهداف المؤسسة.
- التعرف على الموازنة التقديرية للمبيعات وكيفية إعدادها في المؤسسة.

5- أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى :

- معرفة كيفية الاستفادة من الموازنة التقديرية للمبيعات في تحقيق غايات المؤسسة.
- مدى فعالية الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة.

6- مبررات اختيار الموضوع:

وتبرز مبررات اختيار الموضوع من جانبين الأول ذاتي والثاني موضوعي حيث :

- الجانب الذاتي :
 - ✓ الرغبة الشخصية في اختيار الموضوع.
 - ✓ اندراج الموضوع ضمن مجال التخصص.
- الجانب الموضوعي :
 - ✓ التعرف على الموازنة التقديرية للمبيعات وأهميتها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.
 - ✓ أثر الموازنة التقديرية للمبيعات على المؤسسة الاقتصادية ومدى كفاءتها.

7- منهج البحث والأدوات المستعملة:

للإجابة على جميع الإشكاليات المطروحة السالفة الذكر قمنا بتقسيم الدراسة إلى قسمين الأول نظري حيث يقوم على المنهج الوصفي حيث قمنا من أجل معالجته بالاستناد على الأبحاث والدراسات السابقة التي

تناولت موضوع الدراسة والمتمثلة في الأطروحات والمذكرات، وكذا على المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب و المراجع ذات العلاقة بالموضوع، أما القسم الثاني فهو يقوم على منح دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وكالة اليزي وذلك باستخدام أدوات تحليل البيانات الإحصائية لمبيعات الشركة، إلى جانب المقابلة و الملاحظة.

8- حدود الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتوصل إلى النتائج فإن الدراسة ارتبطت بحدود مكانية وزمنية:

- الحدود المكانية : تمت بمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وكالة اليزي.
- الحدود الزمنية: في فترة امتدت مابين ثلاث سنوات من 2019 إلى 2021.

9- صعوبات الدراسة:

تكمن صعوبة الدراسة في شح المعلومات المتحصل عليها من مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وكالة اليزي . بالإضافة لعدم قدرة هذه الأخيرة على الإجابة على جميع الأسئلة المقترحة في المذكرة وإحاطتنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا العمل وذلك لخصوصية بعض الإحصاءات والوثائق الإدارية .

10- هيكل الدراسة:

تتمحور الدراسة في العموم على فصلين رئيسيين، يتناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير والمفاهيم المترابطة معها وكذا تحديد خصائص ، الوظائف والأهداف مع التطرق إلى الدراسات السابقة في هذا المجال .

أما الفصل الثاني فهو عبارة عن دراسة تطبيقية على مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وكالة اليزي. ومحالة تحليل الموازنة التقديرية عن طريق تحديد المبيعات الفعلية والتقديرية وتبيان الانحراف ونسبة الانجاز والتطور في مدة ثلاث سنوات مابين 2019 إلى 2021 .

**الفصل الأول : الإطار المفاهيمي
للموازنة التقديرية ومراقبة التسيير**

تمهيد :

تعتبر الموازنة التقديرية من أبرز الأدوات في عملية مراقبة التسيير إذ أنها تقوم بالإستغلال الأمثل للموارد المتاحة والتنسيق بين الأهداف، وتتميز بأنها معيار لتقييم الأداء وتحديد الإنحرافات وتصحيحها.

ويكمن السرف في نجاح الموازنة التقديرية في دقة التنبؤ بالمبيعات التي يتم بناؤها على أساس النتائج التي تسفر عنها عمليات التنبؤ بالمبيعات.

حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي :

المبحث الأول : ماهية الموازنة التقديرية

المبحث الثاني : ماهية مراقبة التسيير

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المبحث الأول : ماهية الموازنة التقديرية

تعتبر الموازنة التقديرية من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات الاقتصادية في عملية الاستغلال الأمثل للموارد

المطلب الأول : الموازنة التقديرية

أولا : تعريف الموازنة التقديرية

هناك عدة تعاريف للموازنة التقديرية نذكر منها :

تعرف الموازنة التقديرية بأنها : ترجمة مالية كمية للأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مستقبلا خلال فترات مقبلة فهي تعد تعبيراً رقمياً عن خطط وبرامج المؤسسة، بحيث تضمن تحقيق جميع العمليات والنتائج المتوقعة مستقبلاً.¹

تعرف الموازنة التقديرية على أنها : ترجمة لأهداف المشروع في خطة عمل مستقبلية، موافق عليها من المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذها، وتعتمد على عدة فروض معينة تتعلق بفترة زمنية مستقبلية.²

وتعرف أيضاً على أنها : خطة تفصيلية تتعلق باقتناء واستخدام الموارد المالية والموارد الأخرى خلال فترة زمنية محددة، وهي عبارة عن خطة للمستقبل، يعبر عنها بصورة كمية أو قيمية. كما يذكر أن الموازنة تنطوي على عملية ترجمة للأهداف التنظيمية الكلية، إلى وحدات مالية يتم استخدامها كمعايير أو أهداف للأداء، حيث يتم بعد ذلك قياس الأداء الفعلي وتقييمه بالمقارنة مع الموازنة، ويتضمن نظام الموازنة الأهداف والمعايير والمقاييس وكذلك المكافآت، يُعتبر أن بيانات الموازنة تستخدم في أنظمة تقييم الأداء والمكافأة عليه.³

من التعاريف السابقة نستنتج أن الموازنة التقديرية هي عبارة عن خطة مستقبلية لفترات زمنية محددة وهي ترجمة لأهداف المؤسسة بأرقام مالية وكمية ، وتوضع الموازنة من طرف الإدارة كأداة رقابية من أجل التحقق من تنفيذ الأهداف بالشكل المطلوب.

¹ زكريا فريد عبد الفتاح، إعداد الموازنات التخطيطية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، دس، ص10

صلاح الدين حسن السيسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت 1998، ص127

³ طارق عبد العال حماد ، الموازنات التقديرية نظرة متكاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص138

ثانيا : وظائف وأهداف الموازنة التقديرية

• وظائف الموازنات التقديرية :

حيث تعددت وظائف الموازنات التقديرية وهي كالتالي :

1- التخطيط :

إن الوظيفة الأولى للموازنات هي التخطيط على المستوى المؤسسة وذلك بطريقة منظمة ومنطقية تساهم في تحقيق الالتزام بالإستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة، وكذلك فهي تؤدي إلى أحداث التوافق ومنع الصراع بين الأطراف المرتبطة بأداة الأنشطة المختلفة على مستوى المؤسسة، مثال ذلك تخطيط المبيعات في ضوء الطلب السوقى، وكذلك في ضوء الطاقة الإنتاجية المتاحة، ويشار إلى الموازنات كخطط اقتصادية، تستلزم دراسات مستيقظة للاختبار بين البدائل المتاحة السابقة المحققة وللظروف التكنولوجية السائدة، وتعتبر هذه الدراسات ضرورية في مجال الاختبار بين البدائل المتاحة ولتحديد الخطة المثالية¹.

2- التنسيق :

يستلزم في عمليات التخطيط ضمان التنسيق بين مختلف الأنشطة المختلفة في المؤسسة سواء بين الإدارات أو بين الموارد والاستخدامات بغية تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد واتخاذ القرارات الصحيحة وترشيدها فعملية التنسيق أثناء التخطيط للموازنة تضمن للمؤسسة حسن سير خطة الموازنة مع مراعاة اشتراك كافة العاملين الذين لهم تأثير على نجاح أو فشل خطة الموازنة².

3- الرقابة :

الرقابة عن طريق مقارنة ما يحدد مستقبلا بما يتحقق فعلا و تبيان الانحرافات بين المسبقات والفعليات، وتحليل الأسباب التي أدت إلى هذه التغيرات وتوجيه الإدارة في الحال إلى وجود أي انحرافات هامة عن الخطة لاتخاذ الخطوات المصححة اللازمة وتشجيع الكفايات³.

والواقع أن الميزانية التقديرية هي عملية الغرض منها تحسين الطريقة التي تؤدي بها المؤسسة عملها ، كما أنها عبارة عن جهود مستمرة للقيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة ويجب أن لا ينظر إلى الميزانية التقديرية

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 139

² عبد العلي عبد الحي مرعي، عطية عبد الحي مرعي، " المحاسبة الإدارية"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، بدون طبعة، مصر، 1997، ص 196-

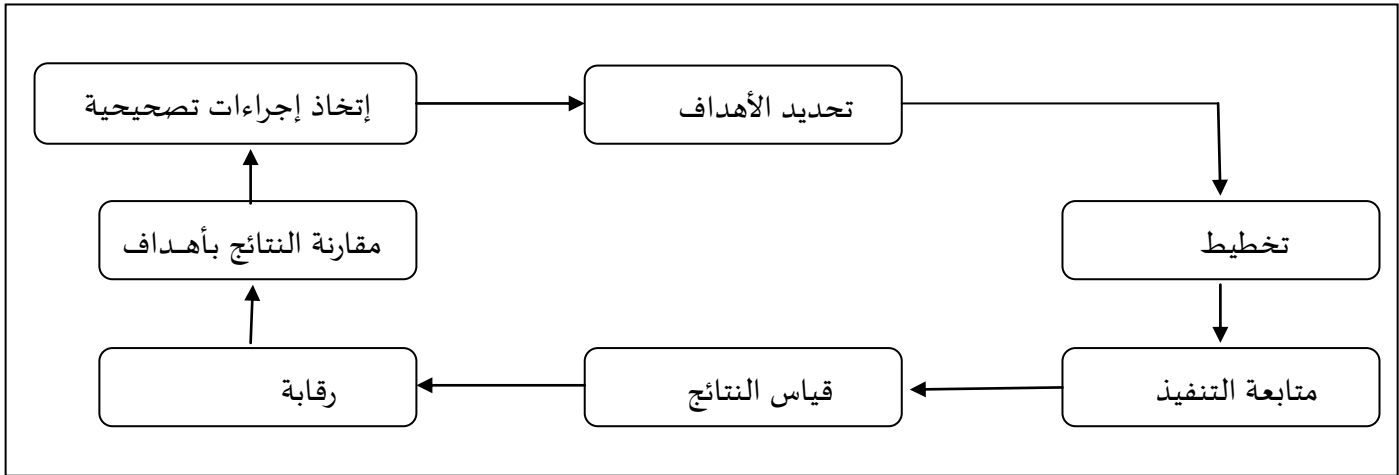
197

³ وليد ناجي الحيايلى، المدخل في المحاسبة الإدارية، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدانمارك، 1991 ، ص 45

على أنها أداة لوضع قيود على عملية الإنفاق بل هي أداة تهدف إلى إستخدام موارد وإمكانيات المؤسسة بكفاءة عالية وربحية مرتفعة.

والشكل التالي يوضح الدور التخطيطي والرقابي للموازنات :

الشكل 1-1 : الدور التخطيطي والرقابي للموازنات



المصدر: محمد حجازي أحمد، المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة، الطبعة الأولى، داروائل للنشر، عمان ، 1995، ص 13.

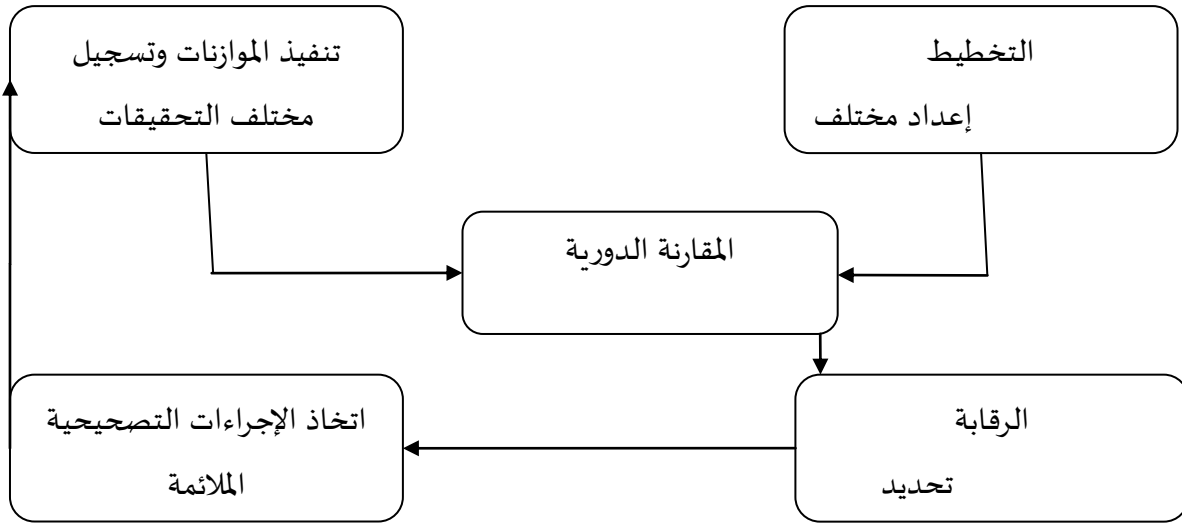
4- التحفيز :

إن التحفيز يثير في نفوس الأفراد روح التعاون والإخلاص في العمل ويجعله أكثر أمان واطمئنان، مما يدفعه إلى زيادة الإنتاج والحوافز قد تكون معنوية أو مالية كالمكافآت والعلاوات والترقيات التي يمكن ربطها بتحقيق الأهداف المخططة.¹

والشكل التالي يوضح وظائف الموازنة :

¹ محمد فركوس ، الموازنات التقديرية "أداة فعالة للتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 6.

الشكل 1-2 : الوظائف الرئيسية للموازنات التقديرية



Source: Claude ALAZAR et Sabine Separt, controle de gestion, Dunod, Paris, 5eme edition, 2001, p 275.

• أهداف الموازنات التقديرية :

- ✓ وتتمثل أهداف الموازنات التقديرية فيما يلي :¹
- ✓ التوجه المبكر نحو التعامل مع الأحداث المتوقعة.
- ✓ استخدام أصول المؤسسة بكفاءة وفعالية.
- ✓ وضع الأسس لأخذ الإجراءات التصحيحية في انحراف النتائج عن المتوقع.
- ✓ تساهم في تحديد حجم الالتزامات المالية المطلوبة مستقبلا ومن ثم الإعداد لتوفير تلك الأعباء.
- ✓ التنبؤ بالمستقبل واثم التعرف على احتمالات وجود أي تغيرات طارئة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.
- ✓ تساهم في تحديد الأهداف المطلوبة وذلك بشكل كمي محدود وواضح .
- ✓ يؤدي إعداد تلك الموازنات إلى تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين ودور كل منهم في تحقيق الأهداف.
- ✓ يستلزم إعداد تلك الموازنات اشتراك العاملين في توفير ما تحتاج إليه من بيانات مما يساهم في النهاية من زيادة شعورهم بالمسؤولية اتجاه تحقيق الأهداف.

¹ محمد عبد الفتاح الصرفي، إدارة البنوك، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 120

ثالثا : خصائص الموازنة التقديرية

مما تقدم يمكن استنتاج بعض الخصائص التالية :

- تعبر الموازنة عن تقديرات كمية وقيمة لبرنامج وأنشطة الوحدة الاقتصادية، أي أنها تترجم أهداف الوحدة الاقتصادية إلى قيم مالية.
- تعتبر الموازنة خطة شاملة ومنسقة، تتعلق بفترة مستقبلية.
- تمكن الموازنة التقديرية الإدارة من اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة، وفي الوقت المناسب.
- تعتبر الموازنة أداة فعالة للتخطيط، والتنسيق، والرقابة، من خلال ترجمة خطط الوحدة الاقتصادية إلى مجموعة من البيانات المالية، والكمية، في موازنات فرعية، يتم التنسيق بينها في إطار موازنة واحدة تشمل كافة المستويات الإدارية في الوحدة الاقتصادية، ومن تم الرقابة على تنفيذ هذه لخطط، عن طريق المقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلية، والتغيرات المخططة في الموازنة، لاكتشاف الانحرافات بينهما، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها في الوقت المناسب.¹
- اعتماد الموازنة على تقدير وليس مجرد توقعات بل نتائج محتملة معتمدة على أسس علمية وميدانية.²

رابعا : مبادئ إعداد الموازنة التقديرية

قبل البدء في إعداد الموازنة التقديرية لابد من الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المبادئ العلمية التي تشكل الإطار النظري للموازنات :

- (1) مبدأ الشمولية : يجب الأخذ بعين الاعتبار جميع أوجه النشاطات الاقتصادية ولا يجوز ترك أي نشاط اقتصادي خارج إطار الموازنة.
- (2) مبدأ الاعتماد على التنبؤ : التنبؤ يمثل توقع أحداث في المستقبل، وتشمل عملية التنبؤ دراسة إحصائية للفترة الماضية، وكذا دراسة الاتجاهات في المستقبل وعلى ضوء هذه الدراسات نضع افتراضات الفترة القادمة لكل بند من بنود الموازنة ، حيث تقوم عملية التنبؤ على أسس وقواعد عملية وتتطلب تحليل الكثير من البيانات الخارجية والداخلية، ومن أمثلة البيانات الخارجية نجد مستوى الدخل، معدل التنمية، الميل إلى الاستهلاك، مجموع الاستثمارات، كمية النقود واتجاه الأسعار وكذا

¹ محمد موسى محمد النجار، العوامل المؤثرة في كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة مذكرة الماجستير في المحاسبة والتمويل، فلسطين، 2006، ص19

² مصطفى يوسف كافي وآخرون، المحاسبة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2012م، ص219

ظروف المنافسة، كما تشمل البيانات الداخلية التاريخية عن المبيعات والإنتاج والمخزون والمواد الأولية، والعمالة والمصاريف الإدارية.¹

(3) مبدأ الربط : نلاحظ ضرورة الربط بين المخطط المحاسبي المالي ونظام التكاليف من جهة، ونظام الموازنة من جهة أخرى، لأن الموازنات تتوقف على المعطيات المحاسبية، وإذا لم يتوافق المخطط المحاسبي مع نظام الموازنات المدروس على أساس مراكز المسؤولية حتى نمارس الرقابة على التكاليف بطريقة فعالة.²

(4) مبدأ التوزيع الزمني : توزع الموازنات توزيعاً زمنياً وجغرافياً حتى نتابع ونقيم كل منطقة في فصل أو شهر معين، وحيث نوجه الاهتمام للمناطق ذات الأداءات الضعيفة كأن نقسم الموازنة على أربع فترات أو اثنا عشر فترة، وعملية التوزيع الزمني لا تعني توزيع الأرقام والموازنة على أجزاء السنة، وإنما المقصود هو توقيت العمليات خلال فترة الموازنة حسب احتمال أو توقع حدوثها فعلاً، ومن الأمثلة على التوزيع الزمني عند إعداد الموازنة مايلي:³

❖ التوزيع الزمني لبرنامج الإنتاج يراعي الطاقة الإنتاجية.

❖ توقيت عمليات شراء المواد الخام (أسعار المواد الخام).

❖ التوزيع الزمني للتدفقات النقدية.

❖ توقيت استبدال الأصول الثابتة وصيانتها.

(5) مبدأ ربط التقديرات بمراكز المسؤولية : والمقصود بربط التقديرات بمراكز المسؤولية هو توزيع التقديرات على كل جزء أو قسم من الأقسام الموجودة داخل المؤسسة ككل، حسب احتياجاته وطاقته، ثم تجميع وتحليل النتائج الفعلية حسب مراكز المسؤولية، وأخيراً إعداد وتقديم تقارير رقابة بالنسبة لكل مركز مسؤولية، نبين فيها الانحرافات بين النتائج الفعلية، وتقديرات الموازنة مما يسمح للموازنات التقديرية أن تكون أداة للرقابة على الأداء، وتقصي أسباب الانحرافات وهذا من خلال ادراكها لمواطن الضعف والقوة.

(6) مبدأ المشاركة في الإعداد : يجب إشراك جميع المسؤولين عن تنفيذ الموازنة في إعدادها لأن عدم مشاركتهم في إعداد الموازنة وفرتقديراتهم عليها سوف يؤدي إلى تكاسلهم عن تحقيق الأهداف الخاصة بالموازنة، ولا يمكنهم الدفاع عن أدائهم الضعيف لأن التقديرات المفروضة عليهم لم يشاركوا في إعدادها كما يجب أن يكون المشاركة الفعلية حتى تتحقق أهداف الموازنة، كما أن اشتراك المسؤولين عن تنفيذ الموازنة في إعداد التقديرات يرغبه من معنوياتهم وتحفزهم على تحقيق تلك التقديرات.

¹ موفق كابوش، دور الموازنات التقديرية في تقييم الأداء، رسالة لنيل درجة الماجستير، جامعة البليدة، 1994، ص24

² رضوان حلوة حنان، المحاسبة الإدارية، دار النشر، عمان، الأردن، 1997، ص 40

³ أحمد نور، المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات وبحوث العمليات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1997، ص ص 71-72

خامسا : العوامل المتحكمة في إعداد الموازنات التقديرية

هناك عدة عوامل تتحكم في إعداد الموازنات التقديرية نذكر منها¹:

- 1- حجم المبيعات : إذا كان للمؤسسة طاقة إنتاجية أكبر من كمية الإنتاج الممكن بيعه ففي هذه الحالة يتم وضع برنامج إنتاجي يعادل حجم الكمية الممكن بيعها والتي هي أقل من الطاقة الإنتاجية , وبالتالي يكون حجم المبيعات هو العامل المتحكم.
- 2- الطاقة الإنتاجية المتاحة : إذا كانت الطاقة الإنتاجية المتاحة أقل من التي يمكن تسويقها، نقول أن الطاقة الإنتاجية المتاحة هي العامل المتحكم.
- 3- مستلزمات برنامج الإنتاج : برنامج الإنتاج يتطلب مستلزمات الإنتاج المتمثلة في اليد العاملة والمواد الأولية، ففي حالة عدم توفر اليد العاملة أو المواد الأولية اللازمين نقول أن مستلزمات الإنتاج هو العامل المتحكم.
- 4- رأس المال العامل : أي زيادة في حجم الإنتاج تتطلب زيادة في رأس المال العامل لاستثماره في مستلزمات الإنتاج اللازمة ، وفي حالة عدم توفر رأس المال يتعطل البرنامج الإنتاجي، وبالتالي فهو العامل المتحكم في هذه الحالة.

سادسا : أنواع الموازنات التقديرية

سننظر إلى الأنواع الأكثر استعمالا من الموازنات والتي يمكن تناولها من زوايا مختلفة بحيث يمكن النظر إليها من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها، أو من حيث وحدة القياس التي تستخدمها، أو من حيث طبيعة أعمال النشاط الذي تغطيه الموازنة ومستوياته أو من حيث درجة التفاصيل التي تشتمل عليها وتقسم إلى:

• التقسيم حسب الفترة الزمنية²:

يجب قبل البدء في إعداد الموازنة للمؤسسة، تحديد الفترة الزمنية التي توضع عنها الموازنة التقديرية، وكما يمكن القول في هذه النقطة أن الفترة غالبا سنة مالية، وتقسم بعد ذلك إلى فترات متساوية قد تكون ربع سنوية أو شهرية.

¹ محمد فركوس، مرجع سابق، ص 10

² رضوان حلوة حنان، المحاسبة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع 1997، ص 46

ويمكن القول أنه ليس هناك قواعد متفق عليها بخصوص الفترة التي توضع عنها الموازنة التقديرية، وكما يمكن القول في هذه النقطة أن الفترة التي توضع عنها الموازنة التقديرية يجب أن تكون كافية حتى تسمح بالتخطيط الفعال الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

ووفقا لهذا المعيار نقسم الموازنات التقديرية إلى:

- ✓ موازنات قصيرة الأجل: **Short term budget** عادة ماتغطي الموازنات قصيرة الأجل فترة محاسبية واحدة، أي أنها تختص بتغطية نشاط المؤسسة لفترة مالية (محاسبية) لاحقة، ويكون الهدف منها أساسا رسم برنامج العمل خلال الفترة، والرقابة على كفاءة تنفيذه، وهذا مايعني أنها أداة تخطيطية ورقابية معاً، كما يتم تقسيم الموازنات قصيرة الأجل عادة على مدار الفترة الزمنية التي تغطيها، فالموازنات السنوية مثلاً يتم تقسيمها إلى موازنات ربع سنوية أو شهرية أو حتى أسبوعية إذا اقتضت الضرورة ذلك.
- ✓ موازنات طويلة الأجل: **Long term budget** هي تلك الموازنات التي تغطي فترة زمنية تزيد عن سنة، والتي قد تحتوي عليها الموازنات السنوية (قصيرة الأجل) والتي يكون الهدف منها أساسا تخطيطي وليس رقابي، حيث تهدف إلى التنسيق بين الأهداف والإمكانات في المستقبل، في ضوء الإمكانيات والأهداف في الحاضر، وعلى أساس لخبرة المكتسبة في الماضي.

● التقسيم حسب وحدة القياس المستعملة¹:

بموجب هذا الأساس يمكن التفرقة بين نوعين من الموازنات:

- ✓ موازنات عينية **Rea..physical budget** : تقوم الموازنة العينية على وحدات القياس العينية، كأن يتم قياس الإنتاج بوحدة المنتج، وقياس الطاقة الإنتاجية بساعات عمل الآلة أو العامل وهكذا، هذا ويمكن أن تكون الموازنة العينية قصيرة.
- ✓ موازنات مالية (نقدية) **Financier budget** : الموازنة المالية في الواقع هي الترجمة المالية للموازنة العينية، أي أنها الموازنة العينية بعد تحويل قيمتها العينية إلى قيم نقدية، وبالتالي فإن وحدة القياس في الموازنة المالية هي وحدة النقود.

نجد الموازنات المعبر عنها على أساس عيني في المؤسسات الصناعية ولكن أغلب الموازنات يعبر عنها على أساس نقدي، نظرا لاعتمادها على المعلومات المشتقات من المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية، ولكونه لا يمكن الجمع بين الموازنات العينية المختلفة نظرا لاختلاف أساس القياس، نستعمل التعبير النقدي، فهو يمثل القاسم المشترك.

¹ محمد سامي راضي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 36

• التقسيم حسب درجة التفاصيل التي تشمل عليها الموازنة :

وفقا لهذا المعيار تنقسم الموازنات التقديرية إلى:¹

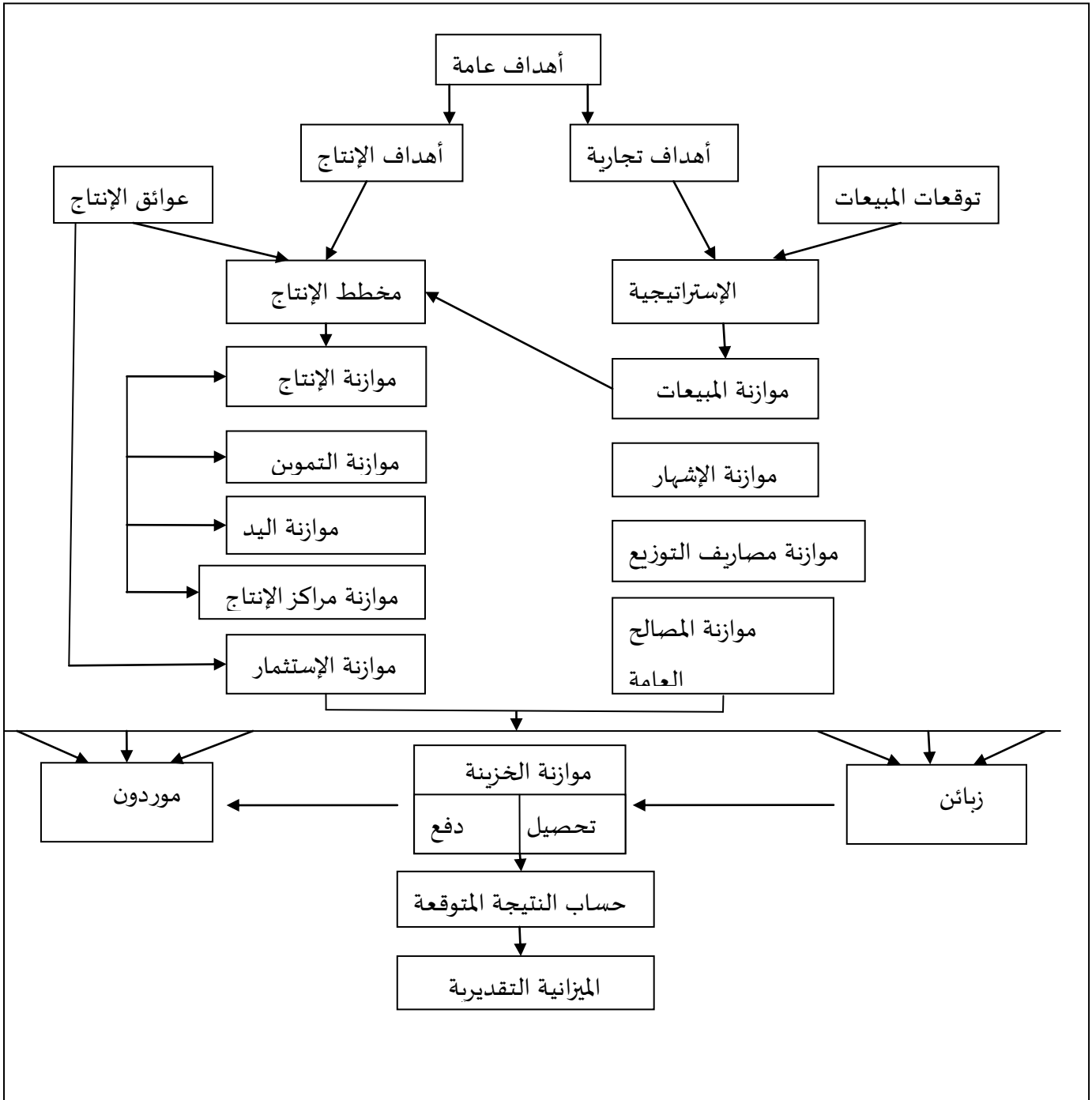
✓ موازنة المسؤولية **Responsabilité budget**: إن المؤسسة تتكون من عدة أقسام وورشات ، على رأس كل منها يوجد مسؤول وكل قسم أو ورشة يكون له موازنة تتضمن الأعمال المراد تنفيذها خلال فترة الموازنة وعليه فإن موازنة المسؤولية هي أداة المسؤول الذي هو على رأس ذلك القسم، وكذا الإجراءات المصححة الواجب القيام بها.

✓ موازنة البرامج **Programme budget**: هذا الصنف من الموازنة يحدد ما تنوي المؤسسة القيام به من خطط رئيسية، وأساس موازنات البرامج هو نشاط معين أو عملية محددة تنوي المؤسسة القيام بها، ك شراء آلة جديدة أو إنتاج منتج جديد، ودور موازنة البرامج هو إضفاء أهمية خاصة لعملية التنبؤ، تزود الإدارة بالمعلومات والآثار والنتائج الاقتصادية والمالية الناتجة عن اختيارها لكل مشروع، فهي تساعد على اتخاذ القرارات.

وفي إطار تقييم الأداء وتوزيع المسؤوليات ، فإن كل مركز مسؤولية مطالب بإعداد موازنة فرعية حسب الأنشطة الخاصة به، ومجموع الموازنات الفرعية يشكل الموازنة الكلية للمؤسسة ، كما هو موضح في الشكل التالي :

¹ محمد سامي راضي، مرجع سابق، ص ص 9 - 37 - 38

الشكل 1-3 : مخطط عام لإعداد الميزانية التقديرية



Source: Michel Gervais, *contrôle de gestion, 7^{éd}, Economica, Paris, 2000, p 275.*

سابعاً : الفرق بين الميزانية والموازنة

تعرف الموازنة على أنها النفقات المتوقعة لعام، أو خطة عمل للسير عليها خلال العام، أو خطط رسمية للأعمال التجارية المستقبلية، وتهدف إلى تفهم واضح للأنشطة التي ستنفذ لتحقيق أهداف المؤسسة، وتكون في

بداية السنة، أما الميزانية فتكون فعلية وهي توضح المركز المالي للمؤسسة لحظة إعدادها، وأهمية هذه الميزانية هو إعطاء مؤشر لنتائج العمل الذي يكون داخل الجهة المعنية.¹

وعليه، يمكن تلخيص الفروق الأساسية بين الموازنة والميزانية ، فيما يلي :

- تهدف الموازنة إلى مساعدة الإدارة في تخطيط أنشطتها ومراقبة مواردها، في حين تهدف الميزانية إلى إيضاح المركز المالي للمؤسسة.
- تحتوي الموازنة على تقديرات (أرقام مسبقة)، في حين تحتوي الميزانية على أرقام فعلية نتجت عن عمليات حدثت فعلا.
- تعد الموازنة عن فترة محددة قادمة ، في حين أن الميزانية تعد في تاريخ محدد، عن فترة مضت.
- إعداد الموازنة عمل اختياري بالنسبة للمؤسسة بينما إعداد الميزانية إجراء إلزامي يرفضه القانون.

المطلب الثاني : الموازنة التقديرية للمبيعات

توجد عدة تقسيمات بالنسبة للموازنة التقديرية حيث يكون هذا التقسيم مرتبط بحسب معيار التصنيف وفي هذه الدراسة سنهتم بالموازنة التقديرية للمبيعات التي تندرج ضمن الموازنات التشغيلية حيث تمثل القسم الأول من الموازنة الشاملة، وتندرج تحتها مجموعة من الموازنات وأولها الموازنة التقديرية للمبيعات.

أولاً : تعريف الموازنة التقديرية للمبيعات

تعرف الموازنة التقديرية للمبيعات على أنها : خطة تفصيلية توضح المبيعات المتوقعة خلال فترة الموازنة، وذلك في صورة كمية ونقدية بناء على النتائج التي تسفر عنها عمليات التنبؤات بالمبيعات.²

وتعرف أيضا على أنها : حجر الزاوية في صنع الموازنة التشغيلية وهي تشمل على المبيعات التقديرية لفترات الموازنة القادمة التي تعتبر المصدر الرئيسي لإيرادات المؤسسة، وتعتبر موازنة المبيعات هي أساس إعداد موازنة الإنتاج والمواد والمشتريات والأجور والمصروفات الصناعية، ومصروفات البيع والتوزيع ويلاحظ أن النجاح في نظام الموازنات يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات المستقبلية ولذا عادة ما يطلق على موازنة المبيعات بالموازنة الأم.³

¹ أمان الفراجة، الفرق بين الموازنة والميزانية، [/https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com) ، 20:41 ، الاثنين 14 / 03 / 2022

² ماجد أحمد عطا الله، إدارة الإستثمار، دار أسامة، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2014م، ص68

³ محمد سامي راضي، مرجع سابق، ص77

وتعرف أيضا على أنها : بيان المبيعات المتوقعة سواء بالوحدات أو بالقيمة ويجب أن تكون هذه الموازنة معتمدة من جانب لجنة الموازنة¹.

وتعرف أيضا على أنها : عملية التعبير الرقمي لمبيعات المؤسسة حسب أنواع المنتجات بالكمية والسعر².

وتعرف أيضا على أنها : وسيلة لتكامل الخطط الوظيفية والقدرات العلمية لمنظمة ما³.

ثانيا : العوامل المؤثرة في حجم المبيعات

تقع مسؤولية إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات على عاتق مدير المبيعات بمراعاة عدة عوامل التي تؤثر في حجم المبيعات، وتنقسم إلى نوعين هما⁴ :

❖ عوامل خارجية :

- ✓ النمو الديمغرافي يؤثر على خطة المبيعات في المدى الطويل.
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار المؤشرات الاقتصادية العامة كمستوى العمالة والدخل و الاستهلاك ومعدل الاستثمار وتبيان أثرها على مبيعات المؤسسة.
- ✓ المنافسة القائمة في السوق بين المنتجات المماثلة لمنتجات المؤسسة.
- ✓ تشجيع بعض المنتجات من طرف الدولة.
- ✓ التغيير في الأذواق.
- ✓ التقلبات الموسمية و الدورية للمبيعات.

❖ عوامل داخلية :

- ✓ سياسة الإعلان والترويج للمبيعات.
- ✓ الطاقة الإنتاجية.
- ✓ مدى الجودة في الإنتاج.
- ✓ سياسة تسعير المنتجات ومدى ارتباطها بقدرة المستهلك ودرجة الجودة.

¹ بديع الدين ريشو، الموازنات التشغيلية والمالية والرأسمالية، دار التعليم للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص30

² نعيمة يحيوي، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1997، ص191

³ طارق عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص747

⁴ محمد فركوس، مرجع سابق، ص22.

ثالثاً : أساليب وطرق التنبؤ بالمبيعات

لإعداد الموازنة التقديرية للمبيعات وجب على مدير المبيعات بمساعدة مندوبي البيع وقسم بحوث التسويق إتباع عدة طرق والتي تساعدهم في إعداد هذه الموازنة حيث تنقسم هذه الطرق إلى نوعين الأول وهو الطريقة الكيفية أما الثانية فهي الطريقة الكمية حيث سنقوم بعرضها كالتالي :

أ- أساليب التنبؤ الكيفية :

تتمثل في استطلاع آراء الغير حول مستوى المبيعات المستقبلية، وهناك أربعة طرق كيفية وهي كالتالي¹ :

1. دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة :

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

2. طريقة جمع تقديرات وكلاء ومندوبي العملاء :

يقوم رجال البيع في المناطق المختلفة التي تباع فيها منتوجات المؤسسة بتقدير المبيعات لكل منتج حسب الزبائن، ويعتمدون في ذلك على خبراتهم واتصالاتهم بالزبائن وما توفره لهم الإدارة من أرقام للمبيعات الفعلية للسنوات الماضية الخاصة بمناطقهم لأجل مساعدتهم في عملية التنبؤ . فبعد إعدادهم لتقديراتهم يقدمونها إلى المدير الجهوي الواقع في منطقتهم، والذي بدوره يقوم بدراستها وقيمتها استناداً إلى المبيعات الفعلية للمنطقة في السنوات الماضية والتوقعات المستقبلية.

3. اللجنة الاستشارية :

تقوم هذه الطريقة على أساس التقديرات الفردية التي تعدها مجموعة من الخبراء (مسؤولين تنفيذيين، إقتصاديين، مستشاريين)، وبعد مناقشة التقديرات الفردية من طرف هؤلاء الخبراء يتفقون على تقديرات معينة، وتوضع تحت تصرفهم كل البيانات التي هم في حاجة إليها.

¹ محمد فركوس ، مرجع سبق ذكره، ص23-24

4. طريقة دلفي :

تقوم هذه الطريقة على أساس إرسال استبيانات إلى مجموعة من الخبراء، فيقوم كل خبير بالإجابة على الاستقصاء، وبعد ذلك تقوم المؤسسة بوضع الأجوبة تحت تصرف الخبراء بدون ذكر أسماء أصحابها وترسل إليهم استقصاءات للإجابة عليها وهكذا حتى التوصل إلى الاتفاق على مستوى معين من التقديرات.

ب- أساليب التنبؤ الكمية :

وهي الأساليب التي تعتمد على الطرق الإحصائية والرياضية للتنبؤ بالمبيعات، وتنقسم إلى :

(1) الطريقة الحسابية البسيطة :

تعتبر من أسهل الطرق للتنبؤ بالمبيعات، ولكي يمكن تطبيق هذه الطريقة لابد من معرفة المبيعات التي تحققت في العام الحالي والمبيعات التي تحققت في العام الماضي ويمكن حسابها كما يلي¹:

$$\text{مبيعات العام القادم} = \text{مبيعات العام الحالي} \times (\text{مبيعات العام الحالي} \div \text{مبيعات العام الماضي})$$

ويعاب على هذه الطريقة أنها لا تأخذ بعين الاعتبار تغير الظروف التي يمكن أن تحدث في المستقبل، لكونها تعتمد فقط على ما حدث في الماضي وفي الوقت الحاضر.

(2) طريقة السلاسل الزمنية :

وتعتمد هذه الطريقة على وجود سلاسل زمنية تمثل بيانات تاريخية عن المبيعات، ويتم حساب التغير لكل سنة بالنسبة للسنة التي تليها فإذا كانت مبيعات السنة اللاحقة أكبر من السنة السابقة فإن التغير يكون موجبا، وإذا كانت أقل يكون سالبا، بعد ذلك تحسب نسبة التغير بنفس الطريقة وصولا إلى حساب معدل التغير العام، ويكون ذلك بقسمة مجموع معدلات التغير على عدد سنوات السلسلة.

(3) طريقة المربعات الصغرى :

تستعمل هذه الطريقة لتحديد معادلة خط الاتجاه العام للمبيعات، وهذه الطريقة تعتبر أشهر طريقة لتحديد معادلة خط المستقيم.

والخط المحدد بهذه الطريقة هو ذلك الخط الذي تكون عنده مربعات الانحرافات أقل ما يمكن أو أن مجموع مربعات الانحرافات في أي خط مستقيم آخر.

¹ بشير العلاق- قحطامن العبدلي، إدارة التسويق، دارزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص308

والخط الذي نتوصل إلى تحديده بهذه الطريقة يعطي تقريبا مناسباً للاتجاه العام لدالة المبيعات التي نفترض أنها

$$Y_i = a \cdot x + b$$

حيث أن :

Y : مبيعات تقديرية.

X : الفترة الزمنية المرغوب تقدير مبيعاتها.

أما القيم a و b فإننا نستعمل المعادلتين الطبيعيتين الآتيتين لتحديدهما :

$$\begin{cases} \sum y = nb + a \sum x \\ \sum xy = n \sum x + a \sum x^2 \end{cases}$$

n : تشير إلى عدد الفترات الزمنية¹.

(4) طريقة معامل الارتباط :

حيث يتم استخدامه كأساس مساعد للتنبؤ بالمبيعات المتوقعة عن طريق تحديد درجة الارتباط

بين المبيعات وبعض المتغيرات المستقلة الأخرى (السعر، الترويج)، هذا وفق علاقة رياضية قائمة بين المتغيرين،

وهي تعتمد على التحليل الجبري لمعادلة الخط المستقيم $y=f(x)$.

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

يعطى قانون الارتباط كما يلي :

حيث إذا :

- ✓ r يقترب من 1 الارتباط قوي موجب ، وإذا كان r يقترب من 0.5 الارتباط ضعيف موجب.
- ✓ إذا كان r يقترب من -1 الارتباط قوي سالب ، وإذا كان r يقترب من -0.5 الارتباط ضعيف سالب.
- ✓ إذا كان r=0 لا يوجد ارتباط².

¹ محمد فركوس، مرجع سابق، ص 25

² فريد شناف، مدخل للموازنة التقديرية للإنتاج، دارالمحمدية، دون سنة، ص 36

5) طريقة المتوسطات المتحركة :

تستعمل هذه الطريقة للتخلص من التقلبات التي تشمل عليها السلسلة الزمنية وتستعمل كذلك في حالة التقلبات الدورية والتقلبات الفصلية.

رابعا : إعداد موازنة المبيعات

إن وضع برنامج للمبيعات يجب أن تتبعه موازنات للمبيعات، فبعد تحديد قيمة المبيعات الإجمالية التقديرية تقوم المؤسسة بتوزيع هذه المبيعات وفقا لعدة أسس، وتتمثل هذه الأسس في¹:

أ- التوزيع الموسمي :

إن المبيعات لا تباع مرة واحدة خلال السنة ولكن تباع على فترات مختلفة، والعادات والتقاليد تؤثر على سلوك المستهلك بحيث تتفاوت الكمية المباعة من بضاعة معينة من موسم لآخر وهذا التفاوت والاختلاف في كمية البضاعة المباعة من فترة لأخرى يدعى بالتغيرات الموسمية، ولهذا يجب دراسة مبيعات الفترات السابقة لتحديد التغيرات الموسمية لمبيعات كل بضاعة على حدة.

ب- التوزيع الجهوي للمبيعات :

من الواجب توزيع المبيعات جهويا أو على أساس المناطق لأن الاستهلاك يختلف من منطقة لأخرى نظرا للتوزيع السكاني المختلف والمستوى الاقتصادي والاجتماعي لكل منطقة. ولمعرفة ما يمكن أن يباع في كل منطقة يجب دراسة توزيع المبيعات لذلك المنتج في السنوات الماضية ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية :

- ✓ نسبة توزيع السكان على المناطق النمو الديمغرافي.
- ✓ دراسة حركات إنتقال السكان من منطقة على أخرى.
- ✓ المستوى الاقتصادي والاجتماعي لسكان المناطق المختلفة.
- ✓ بالنسبة للمنتجات الصناعية تؤخذ بعين الإعتبار عدد الشركات وحجمها والعاملين فيها.

وتتمثل أهمية التوزيع الموسمي والجهوي في :

- ✓ توفير إحتياجات كل منطقة من السلع والمنتجات بالكميات المناسبة وفي الأوقات المناسبة.

¹ محمد فركوس، مرجع سابق، ص 34- 38 .

- ✓ تعتبر كأحد الأسس لتقييم أداء كل منطقة وكل فصل.
 - ✓ تمكين المؤسسة من تحديد إيرادات كل منطقة عن كل فصل وهذا ما يساعد الإدارة في تخطيط الإيرادات حتى تتجنب مشاكل نقص السيولة والاختناق.
- ت- التوزيع على أساس المنتوجات :

إن هدف هذا التوزيع هو تمكين المؤسسة من متابعة وتقييم تطور مبيعات كل منتج. والطريقة المتبعة في التوزيع هي إما توزيع حسب السنوات السابقة أو توزيع حسب أهمية هامش الربح بحيث ستعمل المؤسسة على بيع المنتوجات التي لها هامش ربح كبير وتشجيعها والتقليل من بيع المنتوجات التي لها هامش ربح ضعيف ويصعب تسويقها. كما أن التوزيع على أساس المنتوجات يساعد على معرفة مدى تأثير المنتوجات الجديدة على مبيعات المنتوجات القديمة.¹

ث- موازنة المجموع :

يمكننا القول أنه لا يوجد تصميم واحد يكون صالحا في كل المؤسسات ولذلك فإمكان كل مؤسسة أن تصمم الموازنة حسب ما تراه مناسبا. وعموما تحتوي موازنة المجموع على النقاط الأساسية التالية :

- ✓ توزيع المبيعات حسب المنتوجات.
- ✓ تقدير المبيعات بالكميات والقيمة، وسعر البيع.
- ✓ توزيع مبيعات كل منتج توزيعا موسميا وحسب المناطق.

وتأخذ موازنة المبيعات عدة أشكال منها :

الجدول 1 - 1 : نموذج أشكال المبيعات

إجمالي السنة	الشهر						البيان
	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	
XXX	XX	XX	XX	XX	XX	كمية الإنتاج + مخزون الإنتاج أول الفترة *- مخزون الإنتاج آخر الفترة الكمية المتاحة للبيع
XXX						
(XXX)	XX	XX	XX	XX	XX	
		(XX)	(XX)	(XX)	(XX)	(XX)	

¹ محمد فركوس ، مرجع سابق ، ص 34 - 38

XXX	XX	XX	XX	XX	XX	متوسط سعر بيع الوحدة إجمالي قيمة المبيعات المتوقعة
XXX	XX	XX	XX	XX	XX	
XXX	XX	XX	XX	XX	XX	

المصدر: محمد فركوس، مرجع سابق، ص 37

نلاحظ أن هذا يأخذ بعدة أسس منها التوزيع الجهوي، والتوزيع على أساس المنتجات، والتوزيع الموسمي إذ أن إدراج مبيعات المؤسسة خلال سنة كاملة يوضح إن كانت التغيرات التي تحدث في كمية المبيعات موسمية، كما أن القيم الواردة في الموازنة إجمالية كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول 1-2 : نموذج مبيعات المؤسسة خلال السنة

المنطقة Y			المنطقة x			البيان
القيمة	السعر	الكمية (وحدة)	القيمة	السعر	الكمية (وحدة)	
						المنتج A
xxx	xx	Xx	xxx	xx	Xx	الشهر 1
xxx	xx	Xx	xxx	xx	xx	الشهر 2
xxx	xx	Xx	xxx	xx	xx	الشهر 3
xxx	xxx	Xxx	xxx	xxx	xxx	المجموع الجزئي
						المنتج B
xxx	xx	Xx	xxx	xx	xx	الشهر 1
xxx	xx	Xx	xxx	xx	xx	الشهر 2
xxx	xx	Xx	xxx	xx	xx	الشهر 3
xxx	xxx	Xxx	xxx	xxx	xxx	المجموع الجزئي
xxx	xxx	Xxx	xxx	xxx	xxx	المجموع الكلي

المصدر: محمد فركوس ، مرجع سابق، ص 38

المطلب الثالث : دور الموازنة التقديرية في عملية مراقبة التسيير

أولاً : الموازنات أداة رقابية

الرقابة تقوم على أساس مقارنة الأداء الفعلي والمنجز بما هو مخطط، وتعد الموازنات من أفضل المعايير التي يمكن القياس عليها لتحقيق الرقابة وضبط العمل حسب المخطط بها. لذلك تعد الموازنات أداة للتخطيط وكل أدوات التخطيط يمكن استخدامها للتعرف على مدى التقدم في الإنجاز أثناء التنفيذ للخطة أو لتقييم نتائج الخطة كلها وتصمم الموازنات أهداف تنفيذية في شكل رقمي¹.

ويؤكد أن الموازنات تشتمل على مستوى نمطي للأداء لكل أجزاء المنشأة وهذا المستوى النمطي ينبغي مقارنته بالنشاط الفعلي بهدف تحديد وتحليل الانحرافات التي تحدث بينهم وبحث العوامل التي أدت إلى حدوث هذه الانحرافات وفي ضوء المقارنة يمكن للسلطات الإدارية العليا أن تتخذ القرارات إما لتحسين مستوى الأداء الفعلي أو لتعديل الموازنات ويمكن بهذا تحقيق أكبر كفاءة ممكنة².

حيث أن تقارير الرقابة عن طريق الموازنات تعد أداة لاسترجاع المعلومات إلى الخلف وتهدف إلى إعلام المستويات الإدارية المختلفة بنتائج مقارنة الأداء الفعلي بالخطط وما تدل عليه من مستويات الكفاءة وعلى ضوءها يتم التركيز على مناطق المشكلات وإجراء التصحيح اللازم فهي توضح الانحرافات والمسؤولية عنها³.

ومن بين خطوات الرقابة من خلال الموازنات نجد⁴ :

- ✓ تقسيم الهيكل الإداري لمراكز الموازنة باعتبارها مراكز مسؤولية.
- ✓ وضع معايير الأداء المستهدف لكل مركز من مراكز الموازنة.
- ✓ توجيه النشاط الفعلي أثناء التنفيذ.
- ✓ قياس النتائج لكل مركز موازنة.
- ✓ مقارنة النتائج الفعلية بمعايير الموازنات وتحديد الانحرافات.
- ✓ فحص الانحرافات الجوهرية وتحليلها ومعرفة أسبابها.
- ✓ التقارير عن الانحرافات لأغراض التخطيط المستقبلي.

¹ ماهر أحمد، التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، 2006، ص 175

² نور، أحمد محمد، وعلي، أحمد حسين، مبادئ المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 229

³ أبوزيد، كمال خليفة، ومرعي، عطيه عبد الحى، مبادئ المحاسبة الإدارية الحديثة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 97

⁴ عبد اللطيف، ناصر نور الدين، الإتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،

الإسكندرية، 2004، ص 56

✓ اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب.

إن تلك الخطوات السابقة تمثل المسار الذي يضمن لعملية الرقابة الفعلية اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في الحفاظ على سير العمل داخل المنشأة على أكمل وجه.

ثانيا : خصائص المراقبة باستخدام الموازنة التقديرية

لابد أن تتوفر عدة خصائص مهمة كي تكون المراقبة بالموازنة التقديرية فعالة وهي كالتالي¹:

✓ تقديم المعلومات الصحيحة : إن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل العملية وأيضا اتخاذ القرارات، وكثيرا مايؤدي إلى نتائج أسوأ من الواقع.

✓ حسن توقيت المعلومات المقدمة : إذ أن المعلومة المتأخرة تفقد معناها وفائدتها جزئيا أو كليا، فحصول المؤسسة على المعلومة صحيحة، أمر لا قيمة له إذا جاء بعد انقضاء الأجل أو الموعد المحدد لاستعمالها سواء في المتابعة والمراقبة.

✓ الاقتصاد في التكاليف : شراء النظام الإلكتروني لمراقبة التكاليف، يمكن رعايتها باستعمال أنظمة أبسط وأقل تكلفة لا يعتبر اقتصاديا، إذا كانت الفوائد المتحصل عليها لا توازي التكلفة المحتملة فيها.

✓ سهولة الفهم : إذا لم يفهم المسير أو المسؤول جيدا نظام المراقبة، وطبيعة النتائج والمعلومات التي يقدمها فإنه سيستسيئ تفسيرها، الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

✓ التركيز : لجذب انتباه المسير بسرعة إلى الانحرافات التي تشكل نقاط اختناق، وتعرقل سير العمل وانسياب الإنتاج، وهو أمر يرتبط بمفهوم المراقبة بالاستثناء.

✓ تسهيل إتخاذ القرارات : بتقديم معلومات واضحة ومحددة تصلح أساسا لاتخاذ القرار دونما حاجة للتحليل والتفسير والاستقصاء تلك الأمور التي تستهلك وقت المسير وتعقد مهمته.

ثالثا : تحليل الانحرافات

الانحراف هو الفرق بين العملية التقديرية والفعلية، وهي وسيلة لاكتشاف الأخطاء وتحديد مصدرها.

1- تحديد الانحرافات :

إن انحراف المبيعات عن تلك المقدرة يجب تحليله وتقصي أسبابه بأقصى سرعة ممكنة.

¹ ناصر دادي عدون وآخرون، دراسة الحالات في المحاسبة ومالية المؤسسة، دارالمحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 127

يجب أن لا يقتصر ذلك على الأرقام الإجمالية لقيمة المبيعات بل أن يتم حساب الانحرافات وتصنيفها حسب رجال البيع ومناطق المنتجات وتحليل الانحرافات على أساس العناصر التفصيلية المكونة لقيمة المبيعات الإجمالية وهي كمية المبيعات وسعر البيع.

كما يجب أن لا يقتصر التحليل على الانحرافات السلبية لأنه يمكن أن يكون الانحراف الإيجابي محصلة مجموع إنحرافين أحدهما إيجابي كبير والآخر سلبي صغير وذلك ضمن العناصر المكونة لقيمة المبيعات.

يمكن أن يكون سبب انحراف المبيعات بارتفاع أو انخفاض كمية المبيعات الفعلية عن الكمية المقدرة وقد يكون ذلك راجعا إلى سبب واحد أو عدة أسباب من بين الأسباب التالية¹:

- ✓ الركود أو الازدهار الاقتصادي غير المتوقع.
 - ✓ دخول أو خروج منافسين من السوق.
 - ✓ اختلاف عدد أو حجم الطلبات التي يحصل عليها رجل البيع.
 - ✓ الحصول على عملاء جدد مهمين أو خسارة عملاء مهمين.
 - ✓ ارتفاع أو انخفاض سعر البيع الفعلي عن السعر المقدر.
- 2- المبدأ العام في تحليل الإنحرافات :

إن مبدأ تحليل الانحرافات يتمثل في تعيين أثر كل عنصر مع افتراض أن العناصر الأخرى تبقى ثابتة وأن هناك عنصران فقط هما الكمية والسعر يتحكمان في تحليل الانحرافات.

3- مراحل تحديد الإنحرافات :

من خلال دراسة تحديد الانحرافات وعلاقتها بتقدير المبيعات يمكن التطرق إلى كل مرحلة من المراحل على النحو التالي :

❖ المرحلة الأولى : تحديد الانحرافات وإعداد التقارير :

تتضمن هذه المرحلة مقارنة النتائج الفعلية و النتائج المقدرة في الموازنات التقديرية واحتساب الانحرافات لكل عنصر من العناصر سواء كانت هذه الانحرافات إيجابية أو سلبية وذلك وفقا للمعادلة التالية :

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

¹ راضي محمد سامي، مرجع سابق، ص 283

كما يجب معرفة أسباب الانحراف في المبيعات وعلى العموم أسباب الانحراف في المبيعات يمكن حصرها في¹:

- ✓ خطأ في تنبؤات المسير.
- ✓ التضخم (الارتفاع في المستوى العام للأسعار).
- ✓ سلوك المستهلك.
- ✓ الأسعار.
- ✓ عند المبيعات تتم مراقبة هوامش الربح.

ويتم في هذه المرحلة إعداد تقارير الأداء التي يتم استخدامها لحصر وتحديد الانحرافات على أساس شهري واتباع 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 وهي أن تتبع هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة ومستوى الرقابة المطلوب فيها وهذا يعني أن يكون هنالك تقرير مفصل لكل مركز مسؤولية على حدى بدأ بالمستويات الدنيا، إلى أن تصب في تقارير ملخصة ترفع إلى المستويات العليا.

فالمراقبة هي التحكم في تقنيات التسيير نظرا لكون أن كل مراقبة لديها تكلفة (المراقبة = تكلفة)، لذا يجب أن تكون المراقبة زمنية أي تكون لها علاقة بالتكلفة بصفة شهرية أو سنوية أو فصلية أو سداسية، ونظرا لكون المراقبة مرتبطة بالتكلفة فالمدة التي تأخذها في الغالب تكون سنة، وتتغير لعدة عوامل منها :

- ✓ نوعية المنتج.
- ✓ حصة المؤسسة.
- ✓ سمعة المؤسسة.

ومع ذلك تبقى الرقابة بصفة نسبية، فالرقابة النسبية تعني وجود نظام مراجعة معروف مسبقا من طرف الجميع، لما تكون الرقابة غير معروفة تكون رقابة ذاتية، ولما تكون الرقابة معروفة تكون رقابة موضوعية.

ولا يمكن أن تكون الرقابة بصفة مطلقة نظرا لكون مراقبة التسيير غير مرتبطة بالجانب التقني فقط وإنما لها دور بشري وتقني من خلال :

- ✓ التعليق حول الانحرافات.
- ✓ توجيهات للمصلحة من أجل إصلاح الانحراف.
- ✓ توجيهات وتوصيات لتصحيح تلك الإنحرافات معناه أنه لديه دور منشط ومستشار داخل المؤسسة.

¹ محمد فركوس، مرجع سابق، ص 279

كما أن الرقابة على كل الأنشطة لا تكون ممكنة وهذا راجع إلى حجم التكاليف المرتفعة، ونظرا لرفع تكاليف المراقبة تكون الرقابة استثنائية، أي لا نراقب إلا على المؤشرات التي نراها جوهرية، فليس كل ما هو جوهرى هو هام ولكن كل ما هو هام هو جوهرى، فنظام الرقابة راجع لنشاط المؤسسة.

❖ المرحلة الثانية : تقصي الانحرافات وتحليلها :

يتم في هذه المرحلة دراسة كل انحراف وتحديد أهميته و المسؤول عنه، حيث يتم البدء بالأرقام الإجمالية، ثم يتم التوجه لتحليل الانحرافات التفصيلية لكل العناصر المكونة للأرقام الإجمالية، وتتطلب هذه المرحلة¹:

- ✓ تحديد طبيعة الانحراف ومدى أهميته المطلقة والنسبية.
- ✓ ربط الانحراف بالنتائج الأخرى ومقارنة الاتجاه فيما بينها.
- ✓ تقص الأسباب التي أدت إلى هذا الانحراف، بالرجوع إلى تقارير الأداء الأخرى لربط الانحراف بالنتائج الأخرى.
- ✓ تحديد المسؤولين عن الانحراف اعتمادا على قدرة المسؤول على الرقابة والتحكم في النتائج.

❖ المرحلة الثالثة : اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

وفي هذه المرحلة يتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الانحرافات واتخاذ القرارات والخطوات التنفيذية لمعالجة الانحرافات ومنع تكرارها ويتطلب ذلك :

- ✓ مناقشة الأسباب التي أدت إلى الانحرافات مع المسؤولين المباشرين عن هذه الانحرافات سواء أكان ذلك من خلال مطالبهم بتقديم تفسيرات خطية للانحرافات الهامة المسجلة، أو من خلال الاجتماع 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 احتساب الانحرافات، وذلك لكل شهر ومن بداية السنة التاريخية.
- ✓ أن تتضمن مساحة مخصصة للملاحظات حيث يتم تسجيل كافة المعلومات المتعلقة بالانحرافات وأسبابها 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 تقارير أسبوعية وأحيانا تكون يومية.

¹ محمد فركوس، مرجع سابق، ص 280

- ✓ أن يتم إعدادها في الأرقام المقررة لها وفي الوقت المناسب، وذلك للتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة فيما لو اقتضى الأمر ذلك.
- ✓ اتخاذ القرارات في شأن الخطوات الواجب إتباعها لمعالجة الانحرافات، وتحديد الطرق، والوسائل التي تعالج وتصحيح 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.¹

المبحث الثاني : مراقبة التسيير

المطلب الأول : تعريف مراقبة التسيير

هناك العديد من التعاريف التي قدمت إلى مراقبة التسيير نذكر منها :

تعرف المراقبة على أنها : "القدر على التحكم في الأهداف وتوجيهها للوجهة المرجوة، أي كل مراقبة تهدف إلى قياس النتائج لفعل ما ومقارنتها مع الأهداف المحددة مسبقا لمعرفة التوافق من عدمه أي التباعد أو الإنحراف".²

وتعرف مراقبة التسيير على أنها : "عبارة عن النظام الذي من خلاله يتأكد المسيرين من أن الموارد قد تم الحصول عليها وتم استعمالها بفاعلية وفعالية".³

وتعرف أيضا بأنها : "مجموعة الإجراءات والعمليات التي تسمح لمختلف المسيرين بتجنيد كل طاقاتهم من أجل تحقيق أهدافهم المسطرة، والتأكد من تحقيقها من خلال الاستعمال العقلاني للموارد والطاقات المتاحة، وكذلك تحديد الأهداف القصوى التي هي بمقدور المؤسسة تحقيقها وأخيرا التأكد من تحقيق هذه الأهداف".⁴

¹ راضي محمد سامي، مرجع سابق، ص 285

² هواري معراج، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقب التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 5

³ Antony managerial, Le Controle, édition hours Worde, France, 1997, p11

⁴ ناصر دادي عدون وآخرون، مرجع سابق الذكر، ص 11

من خلال التعاريف سابقة الذكر يمكن استخلاص تعريف لمراقبة التسيير وهو أنها: "السيرورة التي تضمن للمسير بأن الموارد المتحصل عليها والمستعملة قد كانت بفعالية وفاعلية.

- الفعالية : تحقيق الأهداف المسطرة نظرا للموارد المتاحة (الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة).
- الفاعلية : الاستعمال الأمثل للموارد بأقل التكاليف (عدم التبذير).

المطلب الثاني : أنواع وأهداف مراقبة التسيير

أولا : أنواع مراقبة التسيير

وتنقسم مراقبة التسيير إلى نوعين مراقبة تسيير داخلية و مراقبة تسيير خارجية ويندرج تحت كل نوع مجموع من الأنواع كالتالي :

1- مراقبة التسيير الداخلية :

حيث تتمثل هذه المراقبة في عدة أنواع نذكر منها ¹ :

- رقابة الرئيس لمؤوسيه : وتسمى هذه الرقابة بالرقابة العمودية أي المدير العام يراقب مدراء الوحدات وهم يمارسون الرقابة على مدراء الإدارات إلى أن نصل إلى الرقابة على العمال، أي أنه يقوم كل رئيس إداري بعملية الرقابة في حدود الخطط التي منحها.
- الرقابة بين المديرية والأقسام : وتسمى أيضا بالرقابة الأفقية في الهرم الإداري ويقصد بها رقابة إدارة المؤسسة المتشابكة والمتداخلة وتكون هذه الرقابة بين إدارتين من نفس المستوى مثلا : إدارة المالية والمحاسبية، فهي رقابة متبادلة وعكسية.
- الرقابة المحاسبية والمالية : وتتم هذه الرقابة من طرف إدارة أو قسم على الإدارات والأقسام الأخرى، حيث تهتم هذه الرقابة بالدفاتر المحاسبية وتحليل المعطيات الناتجة عن إدارة النشاط، كما أنها تهتم بدراسة وتقدير تنبؤات مستقبلية وتحليل التكاليف والنتائج وتقييمها، وإعطاء اقتراحات تحسينية في مجال اتخاذ القرارات وتعتمد على عدة أدوات في قيامها بعملية الرقابة كالمحاسبة والإحصاء.

2- مراقبة التسيير الخارجية :

وتشمل مراقبة التسيير الخارجية ما يلي :

¹ Malika Hamadouche, *contrôle de gestion d'entreprise publique, mémoire de maister, L'ESC, Algérie, 2000, p09*

- الرقابة المالية : حيث يركز هذا النوع من الرقابة على النواحي المالية وضمان استخدامها في المجالات التي خصصت لها تبعا للخطة والسياسات الموضوعية، وتوجد هذه الرقابة بكثرة في المؤسسات العمومية التابعة للدولة وذلك عن طريق أجهزة مختصة مثل وزارة الاقتصاد ومجلس المحاسبة.
- الرقابة القضائية : يقصد بها رقابة المحاكم الإدارية والعادية على أعمال الإدارة العامة عن طريق حق هذه المحاكم في إلغاء القرارات الإدارية المخالفة للقانون، وتكون هذه الرقابة في حالة وقوع منازعات بين الأفراد العاملين في المؤسسات والمستويات الإدارية، وهي من اختصاص الإداريين المختصين في المنازعات والتي نصل بالإجراءات التعسفية أو الغير القانونية داخل أي مؤسسة من طرف الإدارة.
- الرقابة من طرف محافظ الحسابات : وتسمى بالمراجعة الخارجية والتي تقوم من طرف مختصين في الميدان عادة يقوم بها خبراء المحاسبة والهدف منها الكشف عن الانحرافات الإدارية.
- الرقابة الضريبية : وتقام هذه الرقابة من طرف مصلحة خاصة في إدارة الضرائب تسمى مصلحة المراجعة ويعتمد على الرقابة في حالة وقوع شكوك من إدارة الضرائب على التصريحات التي تقوم بها المؤسسة أو المكلف بالضريبة.

ثانيا : أهداف مراقبة التسيير

يتضح لنا أن مراقبة التسيير وظيفة ضرورية حيث تساهم بشكل كبير في مساعدة الميسرين على إتخاذ القرار حيث نجد من أهم أهدافها ما يلي¹:

- ✓ تحقيق الفعالية يعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني والرشيد لموارد المؤسسة ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع ميزانيات تقديرية ثم مقارنة بين ما خطط له وما تم تحقيقه.
- ✓ الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لمعالجتها وتصحيحها على أحسن وجه واستنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها وتطويرها بصورة دائمة ومستمرة.
- ✓ تحقيق الفعالية وهذا بتحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة، ومن أجل تحسين الفعالية يتطلب تطوير ديناميكي لأنظمة المعلومات التي تتمكن من جمع المعلومات في الوقت المناسب زيادة على ذلك ضرورة معرفة إيرادات ونفقات المؤسسة.
- ✓ تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري وإظهار وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات وذلك عن طريق الميزانيات التقديرية.

¹ رشيد طويل، مذكرة ماجستير بعنوان تسيير وتحليل الأموال العمومية، تخصص المنظمة، التدقيق وإستراتيجية إتخاذ القرار، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ص 20-21

✓ التأكد من صحة ملائمة الأهداف المسطرة أو المبرمجة تتماشى مع الوسائل المتاحة وذلك باتخاذ وتبني إستراتيجية مدروسة وتسيير فعال وأمثلة للأشخاص أو الأفراد إذ يهذبن العاملين يتماشى التسيير الفعال لوسائل الاستغلال وبالتالي تحقيق الأهداف في أقرب وقت وبأقل تكاليف ممكنة.

المطلب الثالث : أدوات مراقبة التسيير

أولا : الأدوات التقليدية

تتمثل أدوات مراقبة التسيير التقليدية في ما يلي :¹

1- نظم المعلومات : هو مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم إتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم وبالإضافة إلى تدعيم اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة ويمكن لتنظيم المعلومات أن تساعد المدراء والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق المنتجات الجديدة.

✓ خصائص المعلومات : كما ذكرنا فإن المعلومات تضيف إلى المعرفة المرتبطة وتخفض من عدم التأكد وتؤيد عملية اتخاذ القرارات في المنشأة مع ذلك فهناك أنواع مختلفة من المعلومات وطرق مختلفة لوصف المنشأة أو الهدف أو الموقوف و سنوضح خصائص المعلومات فيما يلي :

- الدقة : قد تكون المعلومات صحيحة أو غير صحيحة، دقيقة أو غير دقيقة فالمعلومات الدقيقة هي نتيجة أخطاء تكون خلال عملية الجمع أو التجهيز أو إعداد التقارير وقد يعتقد مستخدميها أن المعلومات الغير دقيقة بأنها دقيقة وفي هذه الحالة طالما أن مستلميها يعتقد أنها دقيقة ويستخدمها لبعض الأغراض فإنها تعتبر معلومات هذا الشخص.
- الشكل : قد تكون المعلومات كمية أو وضعية، رقمية أو بيانية مطبوعة على الورق أو معروضة على الشاشة ملخصة أو مفصلة وعادة ما تحتاج إلى عدة أشكال من البدائل المتاحة وفقا لكل موقف.
- التكرار : يقيس التكرار مدى تكرار الحاجة إلى المعلومات وتجميعها وإنتاجها.
- المدى : شمول المعلومات مداها فقد تكون بعض المعلومات عامة تغطي مدى كبير بينما قد يكون البعض الآخر ضيق المدى محدد في الاستخدام المطلوب.
- الارتباط : قد تكون المعلومات مرتبطة إذا ما ظهرت الحاجة إليها في موقف معين أما المعلومات التي ظهرت إليها الحاجة في وقت ما قد تكون مرتبطة في وقت آخر لذلك فإنها تلك المعلومات التي نحصل عليها.

¹ محمد خليل ، عبد الحميد أحمد، متى عبد السلام، مراقبة التسيير في المؤسسة ، شبكة الأبحاث والدراسات الإقتصادية،

- الكمال : توفر المعلومات الكاملة للمستخدم كل المطلوب معرفته عن موقف معين.
- التوقيت : المعلومات الموقوتة هي التي نجدها حين الحاجة إليها أي لا تكون متقدمة حين وصولها.
- النشأة : قد تنشأ المعلومات من مصادر داخلية للمنشأة أو من خارجها.
- القدرة الزمنية : قد تكون المعلومات مستمدة من الماضي أو من القدرة الجارية أو من أنشطة مقبلة.
- 2- المحاسبة العامة : هي عبارة عن فن للتسيير المحكم والمضبوط المتمثل في متابعة ومعاينة كل الحركات المخصصة للاستثمار داخليا وخارجيا، والتي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة، مع تجديد النتيجة من حيث الربح أو الخسارة.
- ✓ أهداف المحاسبة العامة : تتمثل الأهداف في :
 - معرفة نتائج النشاط.
 - معرفة مدى تطور الذمة.
 - تزويد المحاسبة التحليلية والمحاسبة التقديرية بالبيانات اللازمة.
 - تمثل المحاسبة العامة قاعدة لكل تحليل مالي.
 - تزود المحاسبة الوطنية على مستوى الأمة بما تحتاجه من أجل التخطيط (الدخل ميزان المدفوعات).
 - تزود مصلحة الضرائب بالبيانات مما يسمح بالمراقبة وفرض الضرائب المختلفة على النشاط والأرباح.
- 3- المحاسبة التحليلية : هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة، بالإضافة إلى مصادر أخرى وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيروا المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاط وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية، وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة.¹
- ✓ أهداف المحاسبة التحليلية : وتتجلى أهدافها فيما يلي :²
 - تحديد تكلفة الإنتاج : يعتبر الهدف الأساسي للمحاسبة التحليلية، إذ يقوم باستخراج سعر تكلفة الإنتاج التام، ومجمل التكاليف في مختلف مراحل الإنتاج، بالإضافة إلى استخدام هذه التكلفة لتحديد سعر البيع
 - ضبط رقابة التكاليف : المحاسبة التحليلية تهدف إلى تخفيض تكلفة الإنتاج مع الحفاظ على المواصفات الخاصة بالمنتج، وتحقيق الجودة المطلوبة لنجاح تسويقه لذلك يعتبر ضبط ورقابة استخدام هذه العناصر المهمة أساسا لتحقيق هدف خفض التكلفة وتحقيق هذه المهمة من خلال تصميم الإجراءات والنظم والدورات المستندية الخاصة لكل عنصر من عناصر التكاليف.

¹ ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية وتقنيات مراقبة التسيير، الجزء الثاني، قسنطينة، 1988، ص 8

² ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية وتقنيات مراقبة التسيير، مرجع سابق ص 9.

- إمكانية تقييم المخزونات : أي الكميات المنتجة التي لم يتم استهلاكها في نهاية الفترة الحسابية الخاصة بالنسبة لحسابات : 33، 34، 35، 36.
- مقارنة النتائج الفعلية بالتقديرية وتحليل الإنحرافات : وتتمثل في إمكانية تحليل كل من البيانات المعبرة عن الخطط المعيارية، والبيانات الممثلة للتنفيذ الفعلي الحقيقي، والمقارنة بينهما وتحليل الإنحرافات لإتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .
- إختيار أفضل بديل : تهتم محاسبة التكاليف بتوفير بيانات لكل بديل، ويتحقق ذلك من خلال تحليل بيانات التكاليف وفق مفاهيم وطرق معينة، بحيث يمكن لها إعداد تقارير ملائمة تتضمن بيانات مقارنة عن تكلفة القرارات البديلة والعائدات المترتبة عن كل بديل منها.
- قياس النتائج التحليلية : لمعرفة التكاليف وسعر التكلفة نستطيع قياس مردودية المنتوجات المختلفة أو المبيعات كل منها على حدى إذ يتحدد سعر البيع على أساس سعر التكلفة وتحديد المردودية على أساس الربح الذي تحققه المؤسسة.
- إكمال المحاسبة العامة : عن طريق تزويدها بكل المعلومات المتعلقة بتطورات بعض عناصر الأصول كمخزونات السلع، المنتوجات، والاستثمارات التي تمويلها، والأعباء غير المعتمدة، وكذلك العناصر الإضافية.

ثانيا : الأدوات الحديثة

وتتمثل الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في ما يلي¹:

- 1- التحليل المالي : يعني التحليل المالي إيجاد النسب المالية للبنود المتناسقة في القوائم المالية الختامية وغيرها لإستخلاص المعلومات التي تعطي صورة واضحة عن تقدم المشروع ونموه، إذ أن الرقم المالي في أي قائمة لا تظهر أهميته ولا تتضح دلالاته إذا نظرنا إليه بشكله المطلق، ويجب أن ننظر إليه في علاقته مع غيره من الأرقام المرتبطة به، ليعطي صورة لها مدلولها الخاص ومفهومها الواضح، بل أن دلالة الأرقام المطلقة مشكوك في صحتها والاعتماد عليها غالبا يؤدي إلى نتائج لا يمكن الاعتماد عليها.
- ✓ أهداف التحليل المالي :

تستخدم المؤسسة التحليل المالي من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها ما يلي :

- الرقابة : معرفة درجة أداء المؤسسة من خلال التقارير المالية التي تعد في السابق، ومن ثم إمكانية إعداد برنامج للمستقبل يخص السياسات المالية التي تتبعها في عدة دورات من نشاطها، وكذلك القيام بالدراسات التفصيلية للبيانات المالية الخاصة بها، وبالتالي اكتشاف الإيجابيات والسلبيات في السياسة المالية المطبقة

¹ محمد خليل ، عبد الحميد أحمد، منى عبد السلام، مرجع سابق الذكر، ص 21- 23

خلال فترة معينة، وعلى أثر ذلك يتم الاتفاق على الاستمرار في تطبيقها إذا كانت نتائجها جيدة أو تعديلها أو تغييرها إذا كانت النتائج سلبية.

● اتخاذ القرارات المالية : تتمثل القرارات المالية في قراري الاستثمار ومصادر التمويل، فالأول يعني اختيار المشاريع المناسبة للاستثمارات، بينما القرار الثاني فهو إيجاد مصادر كافية لتمويل المشاريع، ومن أهمها رأس مال المؤسسة الخاصة وكذلك القروض، ويصب المحلل إهتمامه نحو دراسة هيكل الأصول وقدرة المؤسسة على الاقتراض والتسديد، وتطور شروط التمويل سواء ذاتيا أو عن طريق الاقتراض يستطيع المحلل تسيير هيكل الأصول في فتر معينة، ومنه فإن وضع أي برنامج متوازن من طرف مجلس الإدارة يصعب تحقيقه إذا كانت وضعية الإنطلاق مختلفة.

● إعلام الغير : يؤدي ذلك على تحاليل مالية تبعا لسياستها المالية إتجاه السوق المالية، هذه التحاليل يتضمنها تقارير مجلس الإدارة وغالبا ما تتصف سياسة المؤسسة اتجاه تعاملها بالحد.

بصورة عامة يمكن الكشف عن حقيقة المركز المالي، وذلك بتوفير بيانات محاسبية ومالية التي تستخلص منها النتائج المعبرة عن المركز المالي، وبالتالي التخطيط للسياسات المالية.¹

2- الميزانية التقديرية : هي خطة تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محددة، أو بعبارة أخرى هي للتعبير عن أهداف وسياسات وخطط ونتائج، تعد مقدا بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع بإعتباره وحدة واحدة.

وتتكون الميزانية التقديرية الموحدة للمشروع من عدة ميزانيات فرعية لكل قسم، وتتكون هذه الأخيرة بدورها من عدة ميزانيات أصغر لكل فرع من هذه الأقسام، فالميزانية التقديرية بمثابة أداة تستخدم في التعبير عن هدف معين تسعى إلى تحقيقه إدارة المؤسسة وقد يحدث العكس لذلك كان من الضروري متابعة تنفيذ لإجراء تعديلات معينة تكفل نجاح الخطة الموضوعة، بل قد يتطلب الأمر إدخال تعديل شامل على البرنامج المرسوم.²

✓ وظائف الميزانية التقديرية :

وللميزانية التقديرية ثلاث وظائف إدارية وهي كالتالي :

● وظيفة التخطيط : وهو وضع الأهداف وإعداد التنظيمات اللازمة لتحقيقها، وتوضع الأهداف في صورة خطط طويلة الأجل وخطط قصيرة الأجل، بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة لكل قسم من أقسامها، وبعد أن يتم التخطيط يصبح من الضروري تنظيم عوامل الإنتاج تنظيما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعة.

¹ ناصر داودي عدون، تحليل مالي، دار البعث، قسنطينة، 1988، ص11

² Willsmore, .A.wcc." business budgets and budgetary controle" London, sir Isaac pitman and sons, Itd 1960, p05

- وظيفة التنسيق : وهو العملية التي بموجها يتم توحيد الجهود بين الأقسام المختلفة للمؤسسة بحيث يعمل كل قسم منها نحو تحقيق الهدف الموضوع، ولهذا فإنه يجب أن لا يصدر أحد الأقسام قرارات تخصه يكون لها أثر على الأقسام الأخرى دون الرجوع إلى هذه الأقسام ، فمثلا لا بد أن يكون هناك توافق تام بين إدارة المبيعات و الإنتاج بحيث لا ينبغي أن ترسم إدارة المبيعات سياسة بيعه لكميات تزيد عن الكميات التي يمكن إنتاجها في قسم الإنتاج، ولا ينبغي أن تقوم سياسة الإنتاج على إنتاج كميات تزيد عن الكميات التي يمكن تسويقها.¹
- وظيفة الرقابة : الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعة واستخدام الميزانيات التقديرية للرقابة يحتم ضرورة إبلاغ الإدارة بمدى ملائمة الخطط والأهداف والسياسات الموضوعة مقدما، ومقارنة نتائج العمليات الفعلية في جميع أقسام المشروع بالخطط والأهداف الموضوعة مقدما، ومتابعة الانحرافات التي تحدث نتيجة للتنفيذ الفعلي.
- 3- لوحة القيادة : هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، والتي تكشف الاختلافات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة.²
✓ أهداف لوحة القيادة : من بين أهدافها نجد :
- لوحة القيادة أداة رقابة ومقارنة : وذلك لأنها تقوم بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة سابقا مع النتائج المحصل عليها وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة وهي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير، وتشخيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
- لوحة القيادة أداة حوار وتشاور : إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة هو تسيير عملية الحوار عبر كافة مراكز المسؤولية، وهذا انطلاقا من الاجتماعات المختلفة إذ يمكن للأفراد التابعين للمسير من التعليق عن النتائج المتوصل إليها في إطار نشاطاتهم وعلى المسؤول في المنظمة أن ينسق بين الإجراءات التصحيحية المتخذة بخلق تلاؤم بين مختلف الإجراءات المقترحة من طرف جميع المستويات رغبة منه في توحيد المعايير وخلق خطاب مشترك بين أفراد المنظمة.
- لوحة القيادة تسهل عملية الاتصال والتحفيز : تهدف لوحة القيادة إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المحصلة على مستوى كافة مراكز المسؤوليات، وكذلك تساعد على الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين

¹ خيرت ضيف، المحاسبة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 1981، ص 8

² Nguedj, " le controle de gestion " ED d'organisation, 1995, p 285

ويمكن أن تساهم أيضا في تحفيز العمال وهذا بإمدادهم بمعلومات أكثر موضوعية وأكثر وضوح لإمكانية التقييم (زيادة في الأجر، علاوات).¹

• لوحة القيادة أداة لإتخاذ القرار: تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الإهتمام بها في المؤسسة وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويمكن إعتبارها وسيلة للتنبؤ كون أنها تمكن المؤسسة من تفادي الإنزلاقات مستقبلا.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة ومناقشتها

المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية

الدراسة الأولى :

كوثر بوغابة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر في علوم التسيير، السنة الدراسية (2011-2012) بعنوان "دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة، 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.

الدراسة الثانية :

بن حديد أحمد عبد السلام، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير السنة الجامعية 2013-2014 بعنوان "الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة نפטال مركز الزفت غرداية، وتمحورت حول إشكالية : إلى أي مدى تساهم الموازنة التقديرية في تقليص الانحرافات وبالتالي ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية نפטال غرداية، استخدم الباحث في هذه الدراسة مزيج بين المنهج الوصفي والتحليلي وكذا منهج دراسة حالة، وتهدف الدراسة إلى التعرف على العوامل التي قد تؤثر على كفاءة وفعالية استخدام نظام الموازنات التقديرية ومعرفة كيفية

¹ Claude Alazard et Sabine Separi, "controle de gestion" epreuve n 07, DECF, 3eme edition, ED Dunod, 1996, p 333.

الاستفادة من تحليل انحرافات الموازنات في زيادة كفاءة وفعالية القرارات، وتوصل الباحث من خلال الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها إعتبار الموازنة التقديرية الأداة التي تسمح للمؤسسة بالسيطرة على تكاليفها وتحقيق أهدافها كما تسمح عملية الرقابة عن طريق الموازنة من متابعة تنفيذ الأنشطة والخطط للمؤسسة وتحديد انحرافاتهما وتحليلها، تتأثر كفاءة وفعالية الموازنة التقديرية بدرجة الالتزام بالمبادئ والإجراءات التي تحكمها حيث تعد بمثابة معايير تعكس مدى نجاح المؤسسة في استخدام الموازنة التقديرية كأداة تخطيط ورقابة، وتعد العملية التسييرية العملية الحيوية في المؤسسة حيث تهدف إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

الدراسة الثالثة :

محمد موسى محمد النجار، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل السنة الجامعية 2006 بعنوان "العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة"، وتضمنت هذه الدراسة الإشكالية: ما العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة والاستبيان، حيث يضم جميع العاملين بالدوائر المالية وقسم الموازنة التقديرية في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة وهي أربع جامعات، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن العوامل المؤثرة على استخدام الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وكذا التعرف على واقع إعداد واستخدام الموازنات التقديرية في الجامعات المذكورة كأداة للتخطيط والرقابة، والكشف عن العوامل السلوكية المؤثرة على استخدام الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، حيث توصل الباحث لجملة من النتائج من أبرزها استخدام الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة بصورة متدنية الأساليب العلمية الإحصائية والرياضية في إعداد تقديرات موازنتها، وكذا لا تتخذ الموازنات التقديرية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة معياراً لتقييم الأداء للوقوف على الإنجازات المحققة ومدى تحقيق الأهداف المرجوة منها والاستفادة منها في معالجة الانحرافات وتصحيح مسار الأوضاع الداخلية خاصة فيما يتعلق بحجم ونوعية الإنفاق والإيرادات المحققة.

الدراسة الرابعة :

زينب رضوان علي ، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير ، تخصص إدارة مالية السنة الجامعية 2012-2013 جامعة قسنطينة 2 بعنوان "تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة" وتمحورت حول الإشكالية : ما هو واقع تطبيق أساليب التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية داخل المؤسسات الاقتصادية، وقد تمت هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وكذا دراسة حالة ، وهدفت الدراسة إلى إبراز مكانة التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية داخل المؤسسات الاقتصادية، وكذا إعطاء

صورة عن الأساليب العلمية لإعداد الموازنات التقديرية، والتنسيق والموائمة بين الأساليب التطبيقية والأساليب العلمية للتخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية، وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج من أهمها التخطيط المالي جزء من التخطيط الكلي للمؤسسة، تستعمل المؤسسة الموازنات التقديرية كترجمة رقمية لعملية التخطيط الكلي وهي أداة للرقابة على السير الحسن لأهداف المخططة.

الدراسة الخامسة :

بن عزوز ليندة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر تخصص مراقبة التسيير، السنة الجامعية 2014-2015 بعنوان "واقع تطبيق الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وتمحورت حوال الإشكالية : كيف يتم إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة، وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة كيفية تطبيق نظام الموازنات التقديرية وكذا معرفة طريقة ومراحل إعداد وتنفيذ الموازنات التنفيذية، وإبراز المزايا التي تحصل عليها المؤسسة من خلال الموازنات التقديرية، وخرجت الباحثة بعدة نتائج في دراستها نذكر منها أن المؤسسة تعتمد على نظام الموازنات التقديرية كنظام للتنبؤ، ووضع الخطط المستقبلية وهي عبارة عن ترجمة لأهداف المؤسسة، وتعتبر كل من عملية التخطيط وعملية الرقابة من أهم وظائف الموازنات التقديرية وكذا يعتمد إعداد الموازنات التقديرية على خبرة المكلف بإعدادها.

المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية

J.H.Hall senior lecturer .an empirical investigation of the capital budgeting process University of Pretoria South Africa

تمحورت الدراسة حول إعداد موازنة الاستثمار والقيود المفروضة على التجارة الدولية، حيث هدفت هذه الدراسة لتقييم قرارات الاستثمار اعتمادا على موازنة الاستثمار للوصول إلى أسواق عالمية وقد أعتمد الباحث على الاستبيان لنفي أو إثبات صحة فرضياته، اختيار عينة من 300 مؤسسة في جوهانز بورغ وتوصل الباحث في الأخير إلى أنه من الصعب الاعتماد على نظام معين للتنبؤ بالمبيعات الاستثمارية والتدفقات النقدية العائدة، وأيضا اعتماد صناع القرار على مؤشر أو اثنين وإهمال بقية مؤشرات.

المطلب الثالث: مناقشة الدراسات

أولاً: الدراسات باللغة العربية

الدراسة الأولى :

كوثر بوغابة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر في علوم التسيير، السنة الدراسية (2011-2012) بعنوان "دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة.

تشابهت الدراستان 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.

الدراسة الثانية:

بن حديد أحمد عبد السلام، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير السنة الجامعية 2013-2014 بعنوان "الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة نفضال مركز الزيت غرداية.

تشابهت دراستنا بهذه الدراسة من حيث المنهج وكذا من حيث موضوع الموازنة التقديرية واختلفت في قطاع الدراسة حيث ركزت الدراسة على الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار بينما ركزت دراستنا على الموازنة التقديرية للمبيعات.

الدراسة الثالثة:

محمد موسى محمد النجار، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل السنة الجامعية 2006 بعنوان "العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة".

تمثلت أوجه التشابه في هذه الدراسة مع دراستنا في المنهج المتبع في الجانب النظري ويكمن الاختلاف في القطاع الذي تمت فيه الدراسة وهو أن المؤسسة محل دراستنا تهدف لتحقيق الربح على خلاف الجامعة التي لا تهدف إلى تحقيق الربح، كما ركزت أيضا على العوامل المؤثرة على الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة، وركزت دراستنا على الموازنة التقديرية للمبيعات.

الدراسة الرابعة:

زينب رضوان علي ، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير ، تخصص إدارة مالية السنة الجامعية 2012-2013 جامعة قسنطينة 2 بعنوان "تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة".

يكمن وجه التشابه مع هذه الدراسة في المنهج المتبع وكذا حول موضوع الموازنة التقديرية وكذا من خلال القطاع الذي تمت به الدراسة إذ يهدف كلا القطاعين لتحقيق الربح ويكمن الاختلاف في تحليل الموازنات التقديرية والتعمق فيها وكذا في تقييم عملية التخطيط المالي، أما دراستنا فركزت على الموازنة التقديرية للمبيعات.

الدراسة الخامسة:

بن عزوز ليندة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر تخصص مراقبة التسيير ، السنة الجامعية 2014-2015 بعنوان "واقع تطبيق الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

يوجد تشابه بين دراستنا وهذه الدراسة والمتمثل في المنهج المتبع وكذا في الجانب النظري بالنسبة للموازنة التقديرية ويكمن الإختلاف في أن دراستنا خصت الموازنة التقديرية للمبيعات بينما تعمقت الدراسة الثانية في الموازنات التقديرية بصفة عامة.

الدراسات باللغة الأجنبية:

J.H.Hall senior lecturer .an empirical investigation of the capital budgeting process University of Pretoria South Africa

تمحورت الدراسة حول إعداد موازنة الاستثمار والقيود المفروضة على التجارة الدولية، حيث تشابهت الدراستان من حيث الموضوع الذي هو الموازنة التقديرية إلا أنهما اختلفتا في المنهج والقطاع الذي تمت فيه الدراسة وكذا الحال حيث ركزت هذه الدراسة على موازنة الاستثمار بينما ركزت دراستنا على الموازنة التقديرية للمبيعات.

خلاص الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي لكل من الموازنة التقديرية ومراقبة التسيير ومن خلاله استخلصنا مايلي:

❖ أن الموازنة التقديرية عبارة عن خطة مستقبلية لفترات زمنية محددة وهي عبارة عن ترجمة لأهداف المؤسسة، كما أنها أداة رقابية تستخدمها الإدارة من أجل التحقق من تنفيذ الأهداف بالشكل المطلوب.

❖ أن الموازنة التقديرية تمكن الإدارة من إتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.

❖ دور الموازنة التقديرية للمبيعات في تحديد الإنحرافات ومعالجتها.

❖ أهمية مراقبة التسيير في القدرة على التحكم في الأهداف وتوجيهها للوجهة المرجوة.

كما نلاحظ أن للموازنة التقديرية للمبيعات دور هام في عملية الرقابة والتخطيط، حيث تعتبر الركيزة الأساسية في نظام الموازنات التقديرية، تعتمد في مضمونها على الدقة والكفاءة بالنسبة للنظام الكلي للموازنات التقديرية حيث يتوقف نجاحهما على مدى دقة عملية التنبؤ بالمبيعات، كما يكمن الهدف الأساسي وراء إعداد موازنة المبيعات هو التنبؤ بالمبيعات المستقبلية وكذا تحديد الانحرافات للكشف عن الأخطاء والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لتفاديها.

**الفصل الثاني : دراسة حالة الصندوق الجهوي
للتعاون الفلاحي وكالة اليزي (2019 - 2021)**

تمهيد:

تعد مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي باليزي فرع من فروع الشركة الجزائرية للتأمين وهي من بين المؤسسات التي لها مداخيل طائلة من الأموال في تعاملها مع المواطنين عن طريق توفير فروع تأمين متعددة على رأسها تأمين السيارات والمشاريع والتي تفوق ميزانيتها مليار سنتيم وعلى هذا الأساس تلعب مصلحة المالية والمحاسبة في المؤسسة دورا مهما في التنسيق بين المبيعات وكذا إحصاء المداخيل السنوية والشهرية وفي تحديد الموازنات التقديرية للمبيعات في المؤسسة .

وهذا ما دفعنا بالخصوص إلى تحديدها كمحل دراسة ميداني في المذكرة وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى التعريف الشامل بالمؤسسة و هيكلها وتحديد أهم أهدافها ووظائف ثم الانتقال إلى تحليل المبيعات خاص بالمؤسسة وتحديد الانحرافات ونسبة الانجاز والتطور خلال ثلاثة سنوات ممتدة ما بين 2019 إلى 2021 ويتكون هذا الفصل من مبحثين رئيسيين :

المبحث الاول : مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

المبحث الثاني : تحليل ومناقشة مبيعات المؤسسة

المبحث الاول : مؤسسة للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

المطلب الاول : تعريف ونشأة مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

أولا : التعريف بالمؤسسة

الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي هو مؤسسة مدنية غير ربحية تأسست في بداية القرن 20 حتى عام 1972 لأحكام القانون 1901 المتعلق بالجمعيات والمنظمات الغير تجارية التي لا تستهدف الربح، و لقد تم استحداثها سنة 1972 بتوحيدها لثلاث صناديق وهم: الصندوق المركزي لإعادة التأمين، التعاونيات الفلاحية، الصندوق المركزي للتعاونيات الاجتماعية الفلاحية والصندوق المركزي للتعاون الفلاحي للتعاقد.

حول التعاون الفلاحي إلى الصندوق الوطني وصناديق جهوية وفق الأمر 72/64 الموافق ل1972/12/02 والهدف من هذا حماية الممتلكات والأشخاص في المناطق الريفية والأنشطة ذات الصلة بالفلاحة.

ثانيا : نشأة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي إيليزي

يعود تاريخ ممارسة نشاط التأمينات في ولاية إيليزي إلى سنة 1996، وتعود فكرة إنشاء المكتب المحلي بإيليزي والذي كان تابع للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي ورقلة إلى غاية سنة 2014، حيث يشمل نشاط التأمينات الاقتصادية والعمليات البنكية التي تساهم في تنمية القطاع الفلاحي لمبادئ العمل التضامني.

ومن بين مهامه الرئيسية التأمينات الفلاحية، وتأمينات السيارات، وفي سنة 2014 تم ترقيته إلى الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بإيليزي مقر جديد وتحويل المقر القديم إلى مكتب محلي، حيث أصبحت لمهامه السبابة تسيير صناديق الدولة لكل البرامج المتعلقة بقطاع الفلاحة إدارة مكاتب محلية تابعة ويوظف الصندوق الجهوي 09 عمال بصفة دائمة و06 عمال بصفة مؤقتة كذلك يضم 04 مكاتب محلية موزعة عبر تراب الولاية .

المطلب لثاني : أهداف ونشاط الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

أولا : أهداف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

يهدف الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي إلى ما يأتي:

➤ تسهيل العمليات المالية التي يقوم بها شركاؤه والصناديق المحلية المنتسبة إليه وضمنان هذه العمليات.

- المشاركة في تنمية الفلاحة وتربية المائيات والعالم الريفي بتقديم خدمات ومساهمات ذات طابع مالي لفائدة شركائه.
- ممارسة تأمين الأملاك والأشخاص في القطاعات التي تخصصه طبقا للتشريع المعمول به.
- الضبط والوساطة المالية والمساعدة والدعم التي تقررها الدولة أو الهيئات الأخرى تحت مسؤولية الصندوق الوطني.
- تنفيذ العمليات التي يبادر بها الصندوق الوطني.
- تكفل بمهام المعطيات المالية والمحاسبية للصناديق المحلية الشريكة.

ثانيا : نشاط المؤسسة وخدماتها

التأمين الفلاحي:

- تأمين العتاد الفلاحي و حرائق المحصول و خسارة المياه.
- تأمين المستثمرات الفلاحية " تربية المواشي، الدواجن، النحل... الخ"
- تأمين الأخطار المتعددة(مخاطر السكن، مخاطر الشغل) .
- تأمين عملية النقل (الجوي، البحري، البري)

إضافة إلى تأمينات أخرى مثل:

- تأمين الحوادث الفردية.
- التأمين على السرقة و الحوادث الأخرى.
- تأمين وسائل النقل.

أهداف الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي:

يسعى الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي من خلال قيامه بنشاطاته المختلفة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- جلب الاستثمار للقطاع الفلاحي لضمان التأمين الفلاحي بجميع الجوانب.
- التقليل من أخطار القطاع الفلاحي.
- عصرنه تسيير التأمينات الفلاحية.

- ترويج الثقافة التأمينية

المبحث الثاني : تحليل ومناقشة مبيعات المؤسسة

المطلب الاول : دراسة الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

أولا : التعريف بالهيكل التنظيم

سنتطرق إلى تعريف بسيطة عن الهيكل التنظيمي للصندوق ثم نتبعه بشكل يوضح الهيكل:

1-المدير: هو الامر بالصرف للصندوق الجهوي والمسؤول المباشر عليه حيث يعين بقرار من المدير العام للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي بعد موافقة مجلس الإدارة و باعتباره المسؤول يهدف لتقديم خدمات تأمينية يستفيد منها الجميع في شتى المجالات الفلاحية والصناعية والرياضية و الادارية ،ويحرص على السير الحسن للمؤسسة وإدارة شؤونها عن طريق تطبيق اللوائح والمناشير التي تسنها الإدارة المركزية بالجزائر العاصمة كما يقوم بتوزيع الأعمال على المصالح المختصة وهذا طبعا بعد القيام بدراستها وفحصها وتفويض المسؤوليات لرؤساء المصالح بطريقة قانونية إلى جانب حل النزاعات القائمة بين العمال كما يقوم برعاية سمعة الصندوق،

2- مجلس الإدارة : يتكون مجلس الإدارة من 5 أعضاء منتخبين من بين أعضاء الجمعية لمدة عضوية بأربع سنوات قابلة للتجديد أو التمديد كما ينتخب المجلس رئيسا من بين أعضاءه، يجتمع المجلس كل شهرين أو ثلاثة أشهر في دورة عادية و في دورات استثنائية كلما دعت الضرورة لذلك و من بين أهم اختصاصات هذا المجلس :

-دراسة ميزانيات الصندوق الجهوي التقديرية والمصادقة عليها.

-الفصل في اقتناء الممتلكات و انجازها و التنازل عليها.

- الموافقة على مخططات توظيف الأموال و شراء الأسهم و بيعها.

- المصادقة على الميزانية الختامية كل سنة ومناقشة نتائجها .

تعقد الجمعية العامة للمجلس مرة واحدة في كل عهدة في دورة عادية وتعقد في دورة استثنائية كلما دعت الضرورة وتتمحور أشغالها فيما يلي :

- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة للصندوق.

- التداول على اقتراحات توزيع فوائض السنة المالية المنصرمة والمصادقة عليها.

- التداول على النظام الداخلي والمصادقة عليه.

- التداول على برنامج النشاط التقديري الذي يقدمه مجلس الإدارة والمصادقة عليه.

3-الأمانة: وهي بمثابة الخزينة أين تحفظ كل الوثائق والمستندات السرية التي تصدر من الإدارة من قرارات فردية وأوامر شتى في مجالات تخص الإدارة والتي يجب على الأمانة عدم إفشائها لأي كان إلا بأذن المدير ويتلخص دورها في تنفيذ المهام قبل أن تقدم للمصالح الخاصة فهو يقوم بفحصها ودراستها.

وله الحق بحفظ بعضها إذا كانت تخص الإدارة وإرسال الباقي للمسؤولين .

4- المصلحة التقنية: وتضم المصالح التالية:

/- مصلحة الإنتاج: فيها يجري الاتصال بين المؤمن وطالب التأمين حيث يتم النقاش على محتوى العقد والالتزامات المترتبة على كل طرف ،ويقوم طالب التأمين بإعطاء المؤمن البيانات الضرورية عن نوعية الممتلكات المراد تأمينها (كتأمين السيارة مثلا أو العتاد الفلاحي أو تأمين الأراضي الفلاحية) وحسب طبيعة التأمين(التأمين على السرقة أو الحريق أو التأمين على الكوارث الطبيعية) والاتفاق على المدة ، والاتفاق على طريقة الدفع (تسديد مبلغ التأمين) عن طريق الشيك أو الدفع نقدا أو عن طريق التحويل في الحساب، والمعلومات المذكورة تصاغ في ذاكرة الحاسوب حيث يتم وضع ملف يحتوي كل المعلومات عن الزبون وممتلكاته المؤمنة وتتفرع المصلحة إلى مكتب رئيسي ومكاتب محلية موزعة على كافة تراب الولاية، فالصندوق إيليزي يضم:

المكتب المحلي 814 : هذا المكتب متواجد في مقر الصندوق الجهوي لتعاون الفلاحي بإيليزي أنشأ في توقيت واحد مع تدشين سنة 2014 قصد تسهيل خدمات التأمين للمواطنين .

المكتب المحلي 815 : هذا المكتب أنشأ منذ سنة 1996 وكان تابع للصندوق الجهوية للتعاون الفلاحي بورقلة إلى غاية سنة 2014، ويقدم خدمات التأمين وسط مدينة إيليزي .

المكتب المحلي 857 : أسس هذا المكتب سنة 2016 في بلدية جانت كخطوة لتقريب الخدمات التأمينية من المواطن في هذه المنطقة ويضم هذا المكتب موظفين .

المكتب المحلي 976 : هذا المكتب حديث النشأة حيث افتتح في 2018/08/14 ببلدية الدبداب نظرا لغياب شركات التأمين في هذه البلدية وكذلك بعدها عن أقرب شركة تأمين بحوالي 220 كم ويضم موظف واحد حاليا .

ب/-مصلحة الحوادث والمنازعات: تختص المصلحة باستقبال الحوادث بمختلف أنواعها ويتم فيها تكوين ملف الحادث عن طريق ملا الاستمارات التي تشتمل على بيانات العميل وحيثيات الحادث وهذا خلال مدة قدرها سبعة أيام (7) من واقعة الحادث ، حيث يقوم بالتصريح بالحادث على استمارة خاصة متوفرة لدى الصندوق ، يقوم المؤمن له بتفصيل الحادث ومجرياته بدقة من تاريخ وقوعه وساعة الحادث وأسبابه ومكانه ويمتد نطاق هذه المصلحة إلى تكثيف العمل مع الخبراء لإتمام إجراءات الخبرة والتقييم المالي للأضرار، وتعويض المؤمن له في حالة وقوع حادث مؤمن له متواجد خارج الولاية مثلا يمكنه التصريح في مقر تواجده أما إجراءات التعويض تكون من طرف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي. على المصلحة أن تتحقق أولا من الضمانات المذكورة في وثيقة التأمين وبعد تسجيل الحادث يعين خبير لمعاينة واثبات الحالة وعليه يذكر أسباب الحادث وثمان الخسائر الناتجة وقبل إجراء أي تسديد يجب على المستخدمين مراقبة محضر الخبير وبعد التأكد من صحة المحضر تنشأ مخالصة التعويض لحساب المستفيد وعرضها على المؤمن له لإمضاءها بعدها تحرر ورقة الصرف التي يحولها لمصلحة المحاسبة لتدوين الشيك هناك ثم يمنح للمستفيد مقابل تبرئة المخالصة.

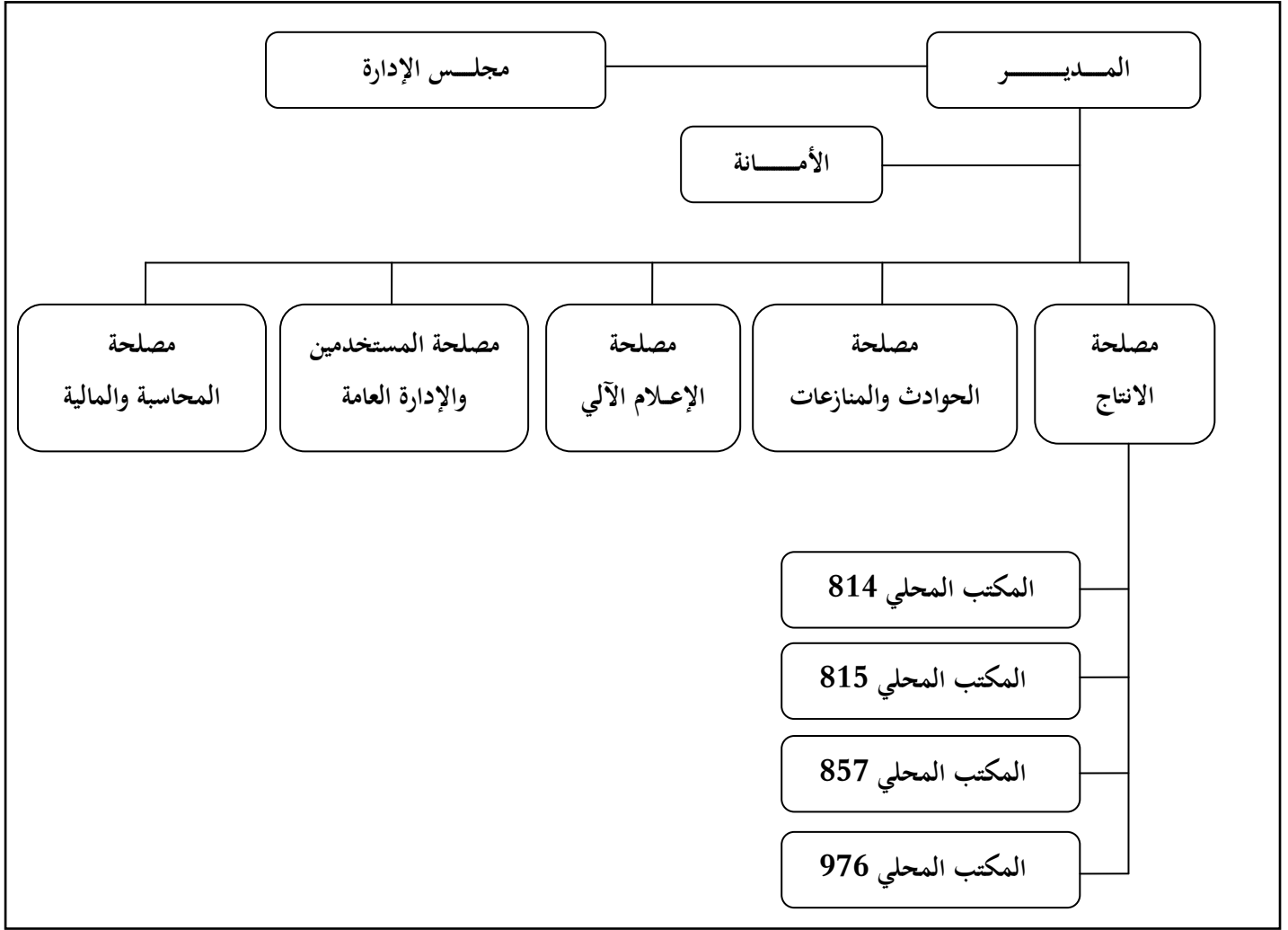
5- مصلحة الاعلام الالي : يتمحور دور هذه المصلحة في متابعة كل التحديثات التي تدخل على النظام المستعمل في تحرير عقود التأمين وكذلك متابعة كل الاخطاء التقنية التي تحدث على هذا النظام زيادة على ذلك تقوم هذه المصلحة بصيانة وتصلح أجهزة الاعلام الالي .

6-مصلحة المالية والمحاسبة: وتعتبر هذه المصلحة مركز التقاء لكل مصالح الصندوق فهي تسجل كل العمليات المالية التي يقوم بها الصندوق كما تحدد الوضعية المالية للصندوق كل سنة مالية، والتي سوف نسلط عليها الضوء خلال الدراسة.

7- مصلحة إدارة الموارد البشرية و الوسائل العامة: تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- المشاركة في انجاز محتوى البرامج التعليمية لرفع مستوى المستخدمين.
- انجاز مخططات التشغيل حسب احتياجات الصندوق وتنفيذها بعد المصادقة عليها من قبل المديرية العامة.
- السهر على نظافة محيط الصندوق.
- السهر على احترام حسن السلوك العام، والإجراءات الخاصة به
- المساهمة في الوقاية وتصفية الصراعات الجماعية والفردية.

الشكل 2 - 1 : الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي



المصدر: الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وكالة اليزي

ثانيا : تعريف مصلحة المالية والمحاسبة

كما ذكرنا سابقا أنه هذه المصلحة مهامها ضبط كل العمليات المالية والمحاسبية من مراقبة وتدقيق صحة العمليات المالية وكذا مسك الدفاتر المحاسبية إلى غيرها .

1- آلية عمل مصلحة المالية والمحاسبة :

ترتبط مصلحة المالية والمحاسبة بجميع المصالح الموجودة على مستوى الصندوق من الناحية المالية حيث أن كل الإيرادات المالية الخاصة بمصلحة الإنتاج تمر على مصلحة المحاسبة لمراقبة وتدقيق صحة العمليات خاصة عملية الإيداع اليومي لمبالغ عقود التأمين المبرمة والتأكد من صحة المبالغ مقارنة مع قوائم التقنية الخاصة ببرنامج التأمين على مستوى الصندوق بمختلف مكاتبه، السهر على تسوية مبالغ عقود التأمين المبرمة

على دين لصالح المؤسسات والشركات وكذا الأشخاص الطبيعيين أحيانا، دفع الشيكات على مستوى حساب الصندوق لدى البنك والخاصة بالعقود المبرمة بشيك، كذلك تسوية التعويض المالي الخاص بشركات التأمين الأخرى وتحويله لحساب الزبون المتضرر والمؤمن لدى الصندوق، كذلك متابعة كل الإيرادات الأخرى .

2- أقسام المصلحة : تتكون المصلحة من قسمين رئيسيين هما :

1/- قسم المالية: تكمن المهام المالية في

- مراقبة تدقيق في صحة النفقة من خلال مراقبة صحة الوثائق الثبوتية لها.
 - إعداد ملف صرف النفقة من الأمر بالصرف وطريقة التسديد – شيك ، تحويل لحساب أو نقدا – وتخصيص المبلغ المستحق لها.
 - بعد صرف النفقة تقوم المصلحة بالاحتفاظ بالملف الخاص بها وإرسال نسخة للمصلحة الأصل
 - حصر النفقات الشهرية وجدولتها.
 - حصر الإيرادات المالية الواردة في حساب المؤسسة لدى البنك.
 - إعداد الوضعية المالية للمؤسسة الشهرية ، كل ثلاثي وسداسي وخلال السنة المالية.
- ب/- قسم المحاسبة : تتمثل في عملية المسك المحاسبي لمختلف العمليات المالية اليومية التي بها المؤسسة في برنامج خاص بها مرتبط بالمديرية العامة للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي .

المطلب الثاني : تحليل مبيعات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وكالة اليزي

تعتبر الميزانية التقديرية أداة تساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية و الفرعية بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين الأهداف و الإمكانيات المتاحة ، و تتضمن عملية التخطيط محاولات جادة إلى جانب الإدارة للتنبؤ بالمشاكل التي قد تصادف تحقيق أهداف معينة ، و بالتالي الوصول إلى أفضل الأساليب لمقابلة هذه المشاكل تجنباً لعنصر المفاجأة و ما يترتب عليه من اتخاذ قرارات لترشيد استغلال الموارد المتاحة

نلاحظ من خلال الجدولين أدناه مجمل المبيعات الفعلية والتقديرية لسنوات (2019-2020-2021)
لمختلف فروع التأمينات المتاحة لدى الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وكالة اليزي على رأسها تأمين السيارات التي تعد المبيعات الأولى والرئيسية من حيث المبلغ المحصل الفعلي والتقديري.

- الجدول 2 – 1 : مبيعات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وكالة اليزي لسنة (2021-2020-2019)

المبيعات الفعلية حسب السنة			
2021	2020	2019	فروع التأمين
31 060 000,00	33 700 000,00	29 900 000,00	تأمين السيارات
989 000,00	410 000,00	1 042 000,00	تأمين متعدد المخاطر
2 840 000,00	1 550 000,00	1 900 000,00	تأمين ضد حرائق
837 000,00	854 000,00	715 000,00	التأمين ضد الكوارث الطبيعية
60 000,00	69 000,00	65 000,00	تأمين نقل السلع
3 657 000,00	3 790 000,00	4 640 000,00	تأمين المشاريع
-	70 000,00	138 000,00	التأمين الزراعي
-	43 000,00	-	التأمين الحيواني
39 443 000,00	40 486 000,00	38 400 000,00	مجموع المبيعات

المصدر: الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي اليزي

- الجدول 2 – 2 : المبيعات التقديرية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وكالة اليزي لسنة (2021-2020-2019)
(2021)

المبيعات التقديرية حسب السنة			
2021	2020	2019	فروع التأمين
30 000 000,00	31 000 000,00	33 300 000,00	تأمين السيارات
1 310 000,00	1 200 000,00	990 000,00	تأمين متعدد المخاطر
1 560 000,00	1 500 000,00	1 640 000,00	تأمين ضد حرائق
854 000,00	632 000,00	645 000,00	التأمين ضد الكوارث الطبيعية
92 000,00	74 100,00	70 000,00	تأمين نقل السلع
3 500 000,00	3 230 000,00	4 770 000,00	تأمين المشاريع
70 000,00	65 000,00	120 000,00	التأمين الزراعي
45 000,00	45 000,00	-	التأمين الحيواني
37431 000,00	37 746 100,00	41 535 000,00	مجموع المبيعات

المصدر: الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي اليزي

أولاً : تحليل مبيعات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وكالة اليزي لسنة 2019

سوف نحاول دراسة وتحليل مبيعات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لسنة 2019 من خلال حساب

العناصر التالية :

1- تحليل انحراف المبيعات :

يقوم تحديد الانحراف في المبيعات بالمعادلة التالية:

$$\text{انحراف المبيعات} = \text{المبيعات الفعلية} - \text{المبيعات التقديرية}$$

أما نسبة الانحراف فتحدد ب :

$$\text{نسبة انحراف المبيعات} = \left\{ \frac{\text{انحراف المبيعات}}{\text{المبيعات التقديرية}} \right\} \times 100$$

وحسب المعطيات من مصلحة المحاسبة والمالية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وكالة اليزي لسنة

2019 تكون الانحرافات بالنسبة للمبيعات كما يلي :

- الجدول 2 - 3 : انحراف المبيعات لسنة 2019 .

سنة 2019		فروع التأمين
نسبة الانحراف	انحراف المبيعات	
-10 %	-3400000	تأمين السيارات
5.25 %	52 000	تأمين متعدد المخاطر
15.85 %	260 000	تأمين ضد الحرائق
10.85 %	70 000	التأمين ضد الكوارث الطبيعية
-7.14 %	-5 000	تأمين نقل السلع

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA

-2.72 %	-130 000	تأمين المشاريع
15 %	18 000	التأمين الزراعي
-	-	التأمين الحيواني
27.09%	-3 135 000	مجموع انحراف المبيعات

المصدر: من إعداد الطالب

ويتم تحديد الانحراف الإجمالي للمبيعات بالمعادلة التالية

الانحراف الإجمالي للمبيعات = مجموع المبيعات الفعلية - مجموع المبيعات التقديرية

الانحراف الإجمالي للمبيعات = 38400000.00 - 41535000.00

الانحراف الإجمالي للمبيعات = -3135000

2- نسبة الانجاز

تقاس نسبة الانجاز بالعلاقة التالية :

نسبة الانجاز = (المبيعات الفعلية × 100) / المبيعات التقديرية

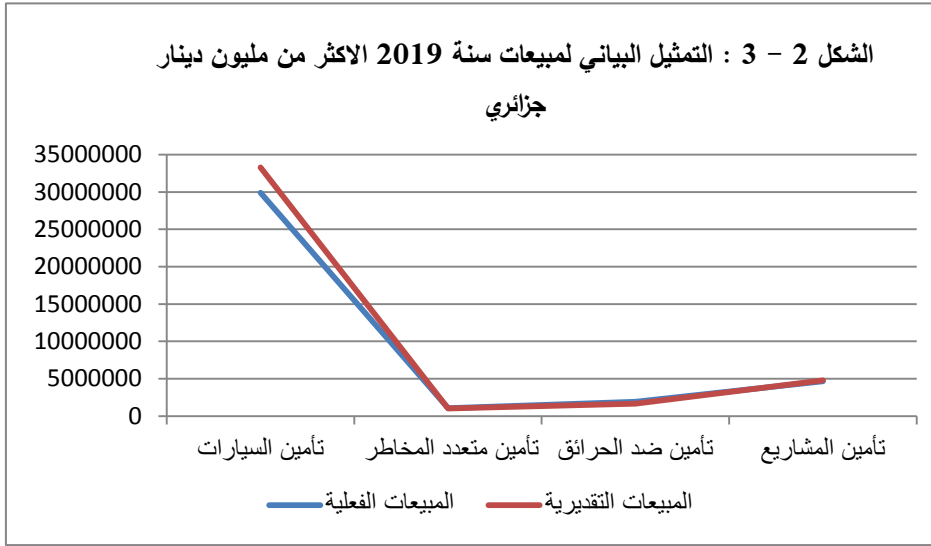
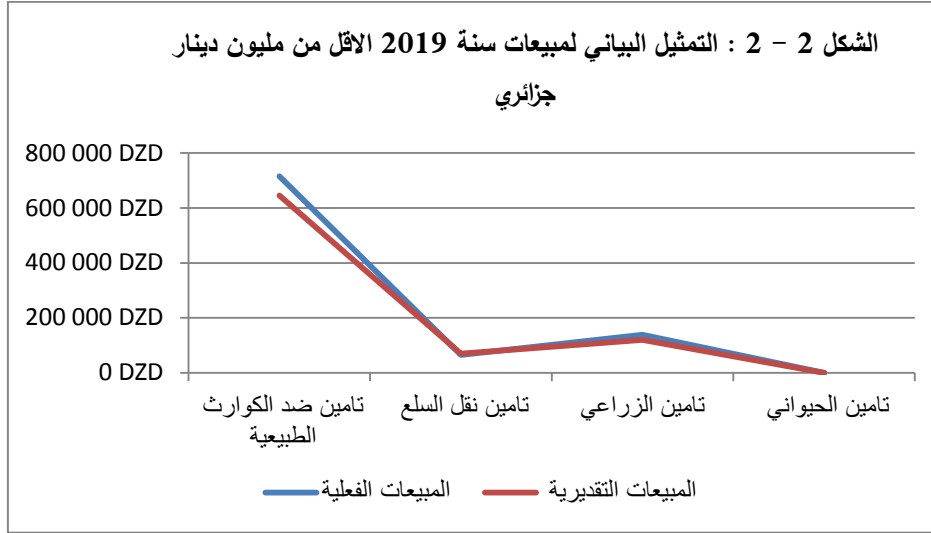
وبالاعتماد على معطيات الجدول لمجموع المبيعات نحدد نسبة الانجاز التالية:

نسبة الانجاز = (38400000.00 × 100) / 41535000.00

نسبة الانجاز = 92.45 %

بلغت نسبة الإنجاز لسنة 2019 إلى ما نسبته 92% من المبيعات المستهدفة للمؤسسة حيث أن المبيعات

الفعلية التي حققتها المؤسسة قاربت مبيعاتها التقديرية وهذا يدل على أن المؤسسة تسير ضمن خطة تسييرية فعالة وجيدة لأن مبيعاتها الفعلية ومبيعاتها التقديرية متقاربة.



المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال التمثيل البياني 1-2 و 2-2 أن انحراف المبيعات موجب لان الكمية المباعة الفعلية متقاربة مع الكمية التقديرية للمبيعات.

3- تقييم الأداء لسنة 2019:

كما هو معلوم فإن الهدف من الرقابة على ميزانية الأداء يكمن في تقييم الأداء، وذلك بمقارنة المبيعات الفعلية مع المبيعات التقديرية، وهذا بغرض تحديد الجهات المسؤولة عن وقوع الانحرافات ومن تم الوقوف على تحديد أسبابها.

حيث يقوم المسؤول في قسم مراقبة التسيير بحساب الانحرافات المرتبطة بالكميات في شكل نسب من خلال العلاقة التالية :

$$\text{معدل تحقق الأهداف} = \frac{\text{كمية المبيعات الفعلية}}{\text{كمية المبيعات التقديرية}}$$

الجدول 2 - 4 : تقييم مبيعات 2019

معدل تحقق الأهداف % (2/1)	المبيعات الفعلية 2019 (2)	المبيعات التقديرية 2019 (1)	فروع التأمين
90	29900000	33300000	تأمين السيارات
105	1042000	990000	تأمين متعدد المخاطر
116	1900000	1640000	تأمين ضد الحرائق
111	715000	645000	التأمين ضد الكوارث الطبيعية
93	65000	70000	تأمين نقل السلع
97	4640000	4770000	تأمين المشاريع
115	138000	120000	تأمين الزراعي
-	-	-	تأمين الحيواني
92	38400000	41535000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها والموضحة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن المؤسسة لم تحقق سوى 90% من مبيعاتها المستهدفة من التأمين على السيارات، و 93% من مبيعاتها المستهدفة من تأمين نقل السلع ، و 97% من مبيعاتها المستهدفة من تأمين المشاريع، أما بالنسبة لمبيعاتها المستهدفة من التأمين متعدد المخاطر فقد حققت مبيعات فاقت توقعاتها بنسبة 5% (كزيادة)، وحققت كذلك مبيعات فاقت توقعاتها بنسبة 16% من التأمين ضد الحرائق، وحققت أيضا زيادة في مبيعاتها المستهدفة من التأمين ضد الكوارث الطبيعية بنسبة 11%، وكذا حققت مبيعات فاقت توقعاتها من التأمين الزراعي بزيادة قدرها 15%، في حين لم تحقق أي نسبة من مبيعاتها من التأمين الحيواني وهذا راجع الى ضعف هذا الأخير في ولاية اليزي.

ثانيا : تحليل مبيعات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بولاية ليزي لسنة 2020

باتباع الخطوات السابقة للتحليل نقوم التحديد العناصر التالية :

1- تحليل انحراف المبيعات :

وحسب المعطيات من مصلحة المحاسبة والمالية لصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بولاية اليزي لسنة 2020 وتبعاً للمعادلة انحراف المبيعات ونسبة الانحراف سابقة الذكر تكون معطيات الانحراف هذه السنة على النحو التالي :

الجدول 2 – 5 : انحراف المبيعات لسنة 2020

سنة 2020		فروع التأمين
انحراف المبيعات	نسبة الانحراف	
2 700 000.00	8.71 %	تأمين السيارات
-790 000.00	-65.83 %	تأمين متعدد المخاطر
50 000.00	3.33 %	تأمين ضد الحرائق
222 000.00	35.13 %	التأمين ضد الكوارث الطبيعية
-51 000.00	-6.88 %	تأمين نقل السلع
560 000.00	17.34 %	تأمين المشاريع
5000.00	7.69 %	التأمين الزراعي
-2000.00	-4.44 %	التأمين الحيواني
2 739 900.00	-4.95 %	مجموع انحراف المبيعات

المصدر: من إعداد الطالب

ويتم تحديد الانحراف الإجمالي للمبيعات بالمعادلة التالية

الانحراف الإجمالي للمبيعات = مجموع المبيعات الفعلية - مجموع المبيعات التقديرية

الانحراف الإجمالي للمبيعات = 37746100.00 - 40486000.00

الانحراف الاجمالي للمبيعات = 2739900

2- نسبة الانجاز

تقاس نسبة الانجاز بالعلاقة التالية :

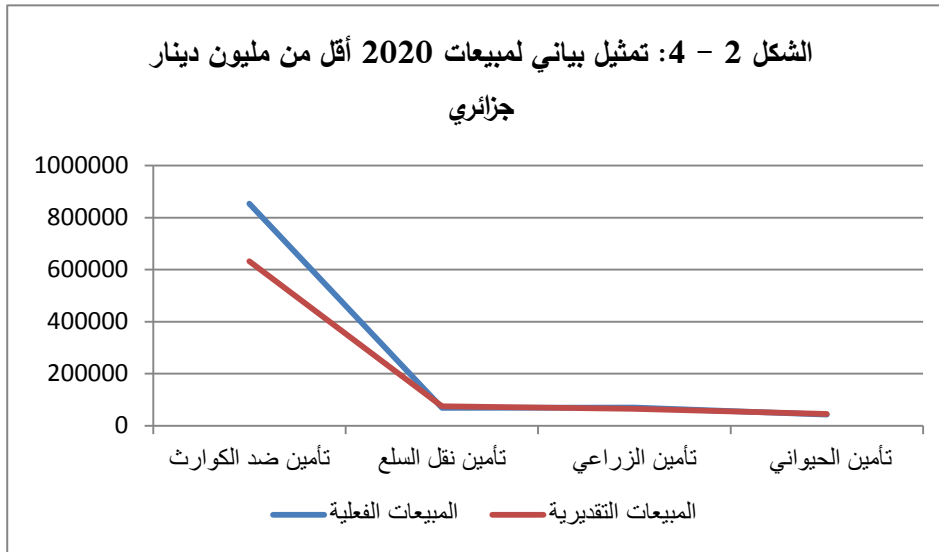
نسبة الانجاز = (المبيعات الفعلية \times 100) / المبيعات التقديرية

وبالاعتماد على معطيات الجدول لمجموع المبيعات نحدد نسبة الانجاز التالية:

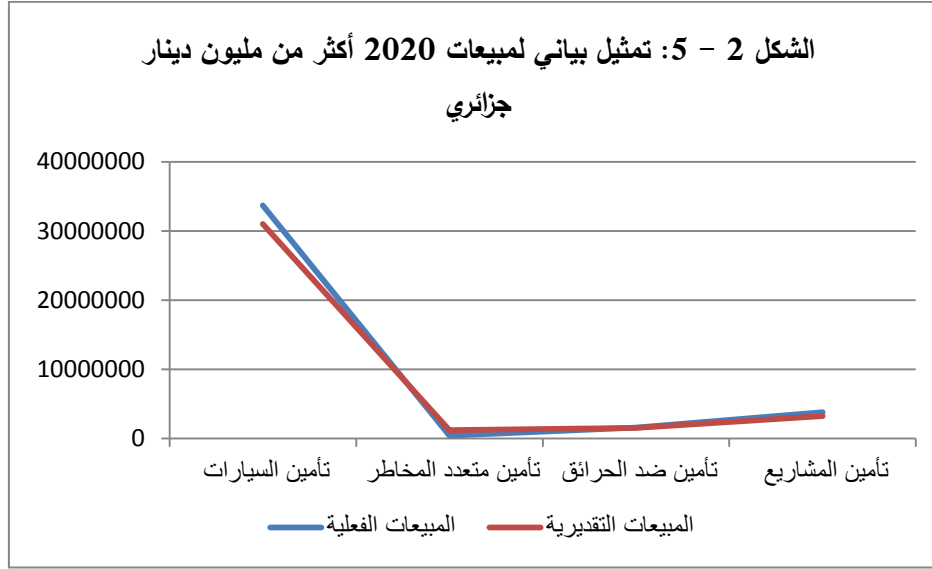
نسبة الانجاز = (37746100.00 / (100 \times 40486000.00)

نسبة الانجاز = 107.2 %

بلغت نسبة الإنجاز لسنة 2020 ما نسبته 107% من المبيعات المستهدفة للمؤسسة وهذا راجع إلى ثبات وصحة الخطة التسييرية التي تنتهجها المؤسسة وذلك يظهر من خلال كمية المبيعات الفعلية التي حققتها المؤسسة مقارنة مع ما توقعته فإن مبيعاتها الفعلية فاقت توقعاتها بنسبة 7% وتعتبر هذه النسبة كزيادة ربحية للمؤسسة.



المصدر: من اعداد الطالب



المصدر: من اعداد الطالب

من خلال التمثيل البياني نلاحظ قدرة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي على الموازنة بين المبيعات التقديرية والفعلية فقد تفوقت المبيعات الفعلية بشكل ملحوظ في العديد من فروع التأمين أهمها تأمين السيارات ، تأمين ضد الكوارث الطبيعية والمشاريع كما أنها عرفت تراجع ملحوظ بالنسبة لتأمين متعدد المخاطر ، إلا أن هذا يبقي انحراف المبيعات خلال سنة 2020 موجبا .

3- نسبة التطور :

تقاس نسبة التطور بالمعادلة التالية :

$$\text{نسبة التطور} = (\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة السابقة}) / \text{مبيعات السنة السابقة}$$

$$\text{نسبة التطور} = (38400000.00 - 40486000.00) / 38400000.00$$

$$\text{نسبة التطور} = 0.05 \%$$

من خلال مقارنة مبيعات السنة الحالية مع مبيعات السنة السابقة فإن نسبة التطور في سنة 2020 بلغت ما نسبته 5% أي أن المؤسسة هذه السنة حققت فائض في مبيعاتها المستهدفة مقارنة بالسنة السابقة.

4- تقييم الأداء لسنة 2020:

انطلاقا مما سبق فإن تقييم الاداء يقوم بمقارنة المبيعات الفعلية للمؤسسة مع مبيعاتها التقديرية لتحديد الجهات المسؤولة عن وقوع الانحرافات والوقوف على تحديد اسبابها .
والجدول التالي يوضح تقييم مبيعات سنة 2020:

الجدول 2 – 6: تقييم مبيعات 2020

معدل التغير – %100	معدل التغير % (2/3)	معدل تحقق الأهداف % (2/1)	المبيعات الفعلية 2019 (3)	المبيعات الفعلية 2020 (2)	المبيعات التقديرية 2020 (1)	فروع التأمين
13	113	109	29900000	33700000	31000000	تأمين السيارات
-61	39	34	1042000	410000	1200000	تأمين متعدد المخاطر
-18	82	103	1900000	1550000	1500000	تأمين ضد الحرائق
19	119	135	715000	854000	632000	التأمين ضد الكوارث الطبيعية
6	106	93	65000	69000	74100	تأمين نقل السلع
-18	82	117	4640000	3790000	3230000	تأمين المشاريع
-49	51	107	138000	70000	65000	تأمين الزراعي
-	-	95	-	43000	45000	تأمين الحيواني
5	105	107	38400000	40486000	37746100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها من الجدول أعلاه، نلاحظ أن المؤسسة سجلت انخفاضا في مبيعات التأمين متعدد المخاطر حيث لم تحقق سوى 34% من مبيعاتها المستهدفة، كما سجلت 93% من مبيعاتها المستهدفة من تأمين نقل السلع، كما حققت ارتفاعا في مبيعات التأمين الحيواني حيث وصلت إلى 95% من مبيعاتها المستهدفة لهذه السنة، كما شهدت ارتفاعا فاق توقعاتها من المبيعات حيث حققت مبيعات فافت توقعاتها بنسبة 9% من مبيعات التأمين على السيارات، وكذا حققت زيادة فافت توقعاتها بنسبة 3% من مبيعات التأمين ضد الحرائق، وحققت أيضا ما نسبته 35% كزيادة فافت توقعاتها من مبيعات التأمين ضد الكوارث الطبيعية، أما بالنسبة لمبيعات تأمين المشاريع فقد حققت ما فاق توقعاتها بنسبة 17% من مبيعاتها المستهدفة، وحققت ما نسبته 7% كزيادة فافت توقعاتها من مبيعات التأمين الزراعي.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA

حيث تقوم المؤسسة بعمل مقارنة بين مبيعات السنة الحالية مع مبيعات السنة السابقة كما هو موضح في الجدول أعلاه، حيث كانت مبيعات سنة 2020 مرتفعة مقارنة بمبيعات سنة 2019 وهذا مايفسر نجاح المؤسسة في اتخاذ القرارات الصحيحة وتحقيق الأهداف.

ثالثا : تحليل مبيعات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لسنة 2021

باتباع الخطوات السابقة للتحليل نقوم بتحديد العناصر التالية :

1- تحليل انحراف المبيعات :

وحسب المعطيات من مصلحة المحاسبة والمالية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وكالة اليزي لسنة 2021 وتبعا لمعادلة انحراف المبيعات ونسبة الانحراف سابقة الذكر في سنة 2019 تكون معطيات الانحراف هذه السنة 2021 على النحو التالي :

-الجدول 2 – 7 : انحراف مبيعات سنة 2021

سنة 2021		فروع التأمين
نسبة الانحراف	انحراف المبيعات	
3.53 %	1060000.00	تأمين السيارات
-2.37 %	-321000.00	تأمين متعدد المخاطر
82.05 %	1280000.00	تأمين ضد الحرائق
-1.99 %	-17000.00	التأمين ضد الكوارث الطبيعية
-34.78 %	-32000.00	تأمين نقل السلع
4.48 %	157000.00	تأمين المشاريع
-100 %	-70000.00	التأمين الزراعي
-100 %	-45000.00	التأمين الحيواني

5.38 %	2012000.00	مجموع انحراف المبيعات
--------	------------	-----------------------

المصدر: من اعداد الطلب

ويتم تحديد الانحراف الإجمالي للمبيعات بالمعادلة التالية :

$$\text{الانحراف الإجمالي للمبيعات} = \text{مجموع المبيعات الفعلية} - \text{مجموع المبيعات التقديرية}$$

$$\text{الانحراف الإجمالي للمبيعات} = 37431000.00 - 39443000.00$$

$$\text{الانحراف الإجمالي للمبيعات} = 2012000$$

2- نسبة الانجاز

تقاس نسبة الانجاز بالعلاقة التالية :

$$\text{نسبة الانجاز} = \left(\frac{\text{المبيعات الفعلية} \times 100}{\text{المبيعات التقديرية}} \right)$$

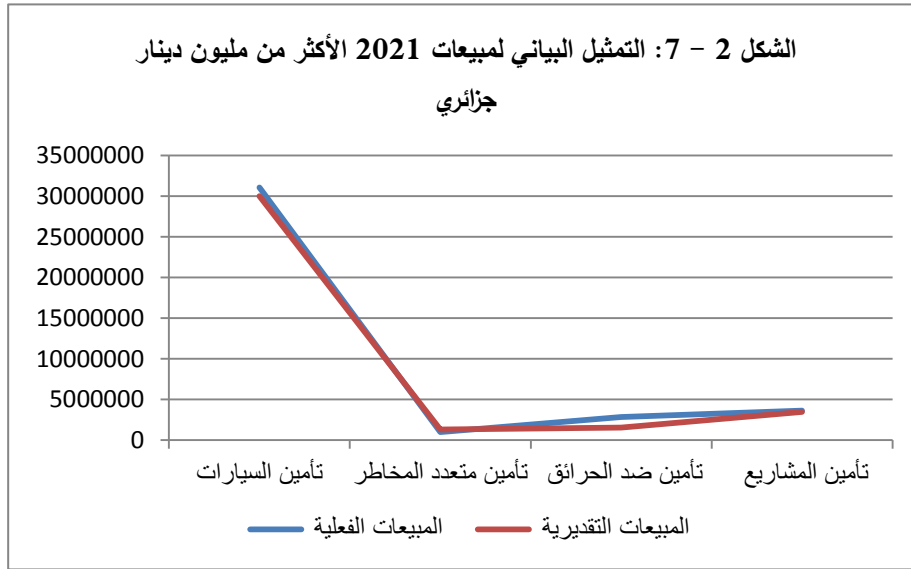
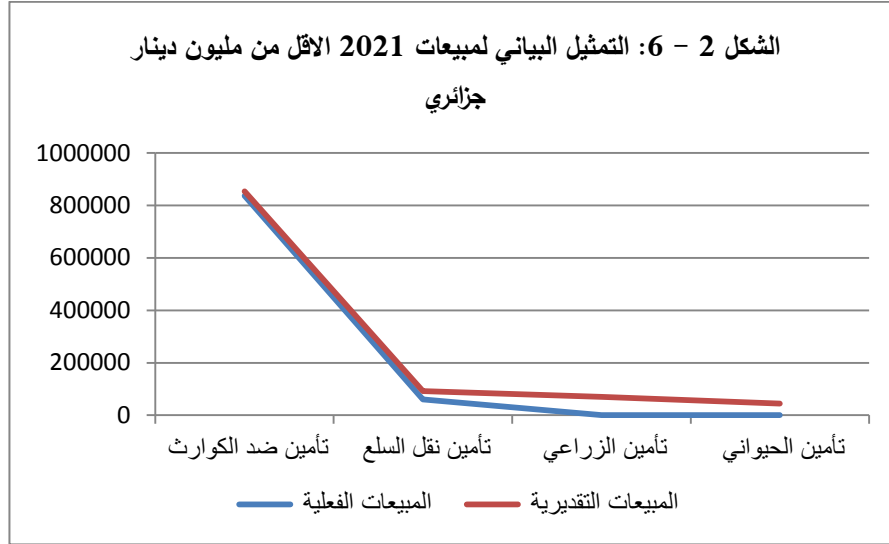
وبالاعتماد على معطيات الجدول لمجموع المبيعات نحدد نسبة الانجاز التالية:

$$\text{نسبة الانجاز} = \left(\frac{37431000.00}{39443000.00 \times 100} \right)$$

$$\text{نسبة الانجاز} = 105.38 \%$$

بلغت نسبة الإنجاز في سنة 2021 ما نسبته 105% من مبيعات المؤسسة المستهدفة حيث حققت في هذه

السنة فائض في مبيعاتها وزيادة فاقت توقعاتها ب5% من مبيعاتها المستهدفة.



المصدر: من اعداد الطالب

نلاحظ من خلال المنحنى تراجع واضح في المبيعات الأقل من مليون دينار جزائري بينما عرف زيادة في المبيعات الأكثر من مليون دينار جزائري . وعلى الرغم من هذا يبقى انحراف المبيعات موجبا وذلك للتقارب الظاهر بين المبيعات الفعلية والتقديرية .

3- نسبة التطور :

تقاس نسبة التطور بالمعادلة التالية :

$$\text{نسبة التطور} = (\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة السابقة}) / \text{مبيعات السنة السابقة}$$

$$\text{نسبة التطور} = (40486000.00 - 39443000.00) / 40486000.00$$

نسبة التطور = -0.03%

من خلال المقارنة بين مبيعات السنة الحالية مع مبيعات السنة السابقة نجد أن المؤسسة تراجعت بنسبة 3% في مبيعاتها المستهدفة بالرغم من هذا التراجع إلا أنها حققت فائض وزيادة قدرها 5% في هذه السنة حيث فاقت مبيعاتها الفعلية ما تم توقعه من مبيعات.

4- تقييم الأداء لسنة 2021:

كما هو موضح سابقا نقوم بالمقارنة بين المبيعات الفعلية والمبيعات التقديرية للمؤسسة وكذا مقارنة نتائج السنة الحالية بالسنوات السابقة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 2 – 8: تقييم مبيعات سنة 2021

معدل التغير % – 100	معدل التغير % (2/4)	معدل التغير % (2/3)	معدل تحقق الأهداف % (2/1)	المبيعات الفعلية 2019 (4)	المبيعات الفعلية 2020 (3)	المبيعات الفعلية 2021 (2)	المبيعات التقديرية 2021 (1)	فروع التأمين	
4	-8	104	92	104	29900000	33700000	31060000	30000000	تأمين السيارات
-5	141	95	241	75	1042000	410000	989000	1310000	تأمين متعدد المخاطر
50	83	150	183	182	1900000	1550000	2840000	1560000	تأمين ضد الحرائق
17	-2	117	98	98	715000	854000	837000	854000	التأمين ضد الكوارث الطبيعية
-8	-37	92	63	65	65000	69000	60000	92000	تأمين نقل السلع
-21	-4	79	96	104	4640000	3790000	3657000	3500000	تأمين المشاريع
-	-	-	-	-	138000	70000	-	70000	تأمين الزراعي
-	-	-	-	-	-	43000	-	45000	تأمين الحيواني

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA

3	-3	103	97	105	38400000	40486000	39443000	37431000	المجموع
---	----	-----	----	-----	----------	----------	----------	----------	---------

المصدر: من اعداد الطالب

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها من الجدول أعلاه، نلاحظ أن المؤسسة شهدت انخفاضا في مبيعات التأمين ضد الكوارث الطبيعية مقارنة بسنة 2020 حيث حققت سوى 98% من مبيعاتها المستهدفة على عكس السنة الماضية التي حققت فيها زيادة فاقت توقعاتها بنسبة 35%، كما شهدت تراجع في مبيعاتها من تأمين نقل السلع حيث حققت سوى 65% من مبيعاتها المستهدفة على عكس السنة الماضية التي حققت فيها ما نسبته 93% ، وشهدت زيادة تدريجية في مبيعاتها المستهدفة من التأمين متعدد الأخطار بنسبة 75% على عكس السنة السابقة الذي كانت نسبته 34%، وحققت المؤسسة زيادة فاقت توقعاتها من مبيعات التأمين ضد الحرائق قدرها 82% ، وزيادة فاقت توقعاتها من مبيعاتها المستهدفة من التأمين على السيارات بلغت 4% ، وكذا زيادة بنسبة 4% فاقت توقعات المؤسسة من مبيعات تأمين المشاريع، في حين لم تحقق اي نسبة من مبيعات التأمين الزراعي ومبيعات التأمين الحيواني هذه السنة.

ونلاحظ أن المؤسسة تقوم بإجراء مقارنة بين مبيعات السنة الحالية ومبيعات السنتين السابقتين، حيث كانت مبيعات السنة الحالية 2021 منخفضة مقارنة بمبيعات سنة 2020 وارتفعت مقارنة بمبيعات سنة 2019 وهذا ما يفسر تراجع مبيعات المؤسسة.

حيث أن هذه الطريقة التي تتبعها المؤسسة في تحليل الانحرافات غير كافية، لان الانحراف الكلي لمبيعات المؤسسة قد يكون ناتج عن تنوع خدمات المؤسسة من التأمين مما يعني أن هذا التنوع في الخدمات يؤدي بدوره إلى ظهور انحراف جديد هو انحراف التشكيلة.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى التعريف بمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وكالة اليزي وتحليل مبيعاتها من فروع التأمين خلال السنوات (2019 - 2020 - 2021)، ومن خلاله استخلصنا مايلي:

- ❖ تكمن مبيعات المؤسسة في التأمينات الفلاحية وتأمينات السيارات.
- ❖ إعتقاد المؤسسة على الموازنة التقديرية للمبيعات للتنبؤ بمبيعاتها.
- ❖ نجاح المؤسسة في التحكم بالخطة التسييرية للموازنة التقديرية للمبيعات وذلك واضح من خلال النتائج المحققة خلال السنوات الثلاث الأخيرة بالتقارب بين المبيعات الفعلية والمبيعات التقديرية.

بعد دراسة وتحليل مبيعات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA وكالة اليزي يمكن اعتبار المؤسسة ناجحة في الموازنة بين المبيعات في مجال التأمين وذلك عبر التقارب الفعلي والتقديري للمبيعات إلا أنها ما زالت تعاني من نقص في العديد من فروع التأمين بالخصوص التأمين الحيواني والزراعي إلا أن هذا لا ينفي نتائج الايجابية التي حققتها خلال السنوات الثلاث الأخيرة .

الخاتمة

يعتبر موضوع الموازنة التقديرية من المواضيع الهامة والحديثة في المؤسسات الاقتصادية، نظرا لتمكينا من معالجة وإيجاد حلول لكثير من المشكلات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية في جانب مراقبة التسيير.

تناولت مذكرتنا موضوع الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لمراقبة التسيير، بحيث أدركنا من خلال هذه الدراسة أهمية هذه الموازنة في وثأثيرها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمراقبة التسيير في المؤسسة، كما تناولت دراستنا جانبين الجانب النظري ويتضمن عموميات حول الموازنة التقديرية للمبيعات ومراقبة التسيير وكذا الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، إما الجانب التطبيقي فتناول دراسة حالة للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA، خلال الفترة 2019 – 2020 وهذا باستخدام المناهج والأدوات المشار إليها سلفا في المقدمة وانطلاقا من الفرضيات الثلاث المقترحة سابقا.

اختبار الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** الموازنة التقديرية للمبيعات أداة فعالة في المؤسسة: فقد تم إثبات صحتها فالموازنة التقديرية للمبيعات هي خطة تفصيلية توضح المبيعات المتوقعة خلال فترة الموازنة وذلك في صورة كمية ونقدية بناء على النتائج التي تسفر عنها عمليات التنبؤ بالمبيعات، وقد أثبتت الدراسة النظرية صحة النظرية فالموازنة التقديرية للمبيعات تساهم في عملية مراقبة التسيير كما أنها تبين ما تم تقديره خلال الفترة الزمنية وكذا تبين ما تم انجازه فعلا، كما أنها تساعد في استنتاج الانحرافات ودراسة كل انحراف على حدة بهدف تحديد مدى أهميته، وكذا معرفة أسبابه والمسؤول عنه والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات والقرارات الملائمة لمعالجتها.
- **الفرضية الثانية:** تركز الخطة التسييرية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي اليزي على الموازنة التقديرية للمبيعات خلال فترة الدراسة: تم إثبات صحتها حيث يتم إعداد الموازنة التقديرية في المؤسسة الاقتصادية من قبل الإدارة العليا وذلك ارتباطا بالقرارات الإستراتيجية، ومن خلال مذكرتنا استنتجنا إن الموازنة التقديرية تنعكس في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي اليزي على مستوى الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له من قبل المؤسسة هذا ما يساعد هذه الأخيرة في اتخاذ قرارات فعالة وسليمة وكذا تحليل انحرافات المبيعات وتتبع نقاط الضعف ومحاولة معالجتها.

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا للموازنة التقديرية للمبيعات وكذا تحليل مبيعات المؤسسة خلال فترة الدراسة استخلصنا النتائج التالية:

- ❖ أن الموازنة التقديرية تعتبر جزء أساسي من النشاط التخطيطي في أي مشروع لأن نقطة البداية في نظام الموازنات التقديرية هي تحديد أهداف المؤسسة بدقة.
- ❖ يتمثل نشاط المؤسسة الرئيسي في خدمات التأمين الفلاحي وتأمين السيارات.
- ❖ كفاءة الخطة التسييرية للمؤسسة والتي حققت نجاح في السنوات الثلاث الأخيرة.
- ❖ تستخدم المؤسسة محل الدراسة الموازنة التقديرية للمبيعات للتنبؤ بمبيعاتها.

توصيات الدراسة:

في ظل النتائج المتوصل إليها نوصي بما يلي :

- ❖ ضرورة اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب لتقدير مختلف المبيعات .
- ❖ يجب على المؤسسة تحديد الانحرافات بين المبيعات المتوقعة والفعالية لتصحيح القرارات المستقبلية.
- ❖ البحث عن الأسباب التي أدت إلى وجود الانحرافات ومحاولة تفاديها والوقوع فيها مستقبلا.
- ❖ ضرورة العمل على تطبيق مبدأ المشاركة في إعداد الموازنة وذلك من خلال إشراك جميع المصالح التي تعنى بعملية التحضير للموازنة التقديرية.
- ❖ يجب على المؤسسة توفير المعلومات الملائمة عن المبيعات والتي تحقق شروط الخاصية التنبؤية للمبيعات للوصول إلى نتائج دقيقة.
- ❖ يجب على المؤسسات إن تولي اهتماما كبيرا لنظام الموازنات التقديرية داخل المؤسسة باعتباره أداة فعالة من بين أدوات وظيفة مراقبة التسيير لما تتضمنه هذه الوظيفة من قيمة في معرفة وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

أفاق الدراسة:

بعد دراسة موضوع الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لمراقبة التسيير ، فإنه توجد العديد من

الأسئلة تعتبر انطلاقة لدراسات مستقبلية نذكر منها :

- دور الموازنة التقديرية للمبيعات وتأثيرها على اتخاذ القرارات.
- علاقة الموازنة التقديرية للمبيعات بالتخطيط والرقابة في المؤسسة.

المصادر والمراجع

أ/ الكتب

- (1) أبو زيد، كمال خليفة، ومرعي، عطيه عبد الحي، مبادئ المحاسبة الإدارية الحديثة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004،
- (2) أحمد نور، المحاسبة الإدارية واتخاذ القرارات وبحوث العمليات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1997
- (3) بديع الدين ريشو، الموازنات التشغيلية والمالية والرأسمالية، دار التعليم للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009
- (4) بشير العلاق- قحطامن العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007،
- (5) خيرت ضيف، المحاسبة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 1981،
- (6) رضوان حلوة حنان، المحاسبة الإدارية، دار النشر، عمان، الأردن، 1997
- (7) زكريا فريد عبد الفتاح، إعداد الموازنات التخطيطية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، دس،
- (8) صلاح الدين حسن السيسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت، 1998،
- (9) طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية نظرة متكاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005،
- (10) طارق عبد العال حماد، الموازنة التقديرية نظرة متكاملة، الدار الجامعية، الجزائر، 2001،
- (11) عبد الحي عبد الحي مرعي، عطية عبد الحي مرعي، " المحاسبة الإدارية"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، بدون طبعة، مصر، 1997،
- (12) عبد اللطيف، ناصر نور الدين، الإتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004،
- (13) فريد شناف، مدخل للموازنة التقديرية للإنتاج، دار المحمدية،،
- (14) ماجد أحمد عطا الله، إدارة الإستثمار، دار أسامة، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2014م
- (15) ماهر أحمد، التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006،
- (16) محمد سامي راضي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001،
- (17) محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد وإستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، 2001،

- 18) محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد وإستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 19) محمد عبد الفتاح الصرفي، إدارة البنوك، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 20) محمد فركوس ، الموازنات التقديرية "أداة فعالة للتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001
- 21) مصطفى يوسف كافي وآخرون، المحاسبة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2012م،
- 22) ناصر دادي عدون وآخرون، دراسة الحالات في المحاسبة ومالية المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004،
- 23) ناصر دادي عدون وآخرون، دراسة الحالات في المحاسبة ومالية المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004
- 24) ناصر داودي عدون، المحاسبة التحليلية وتقنيات مراقبة التسيير، الجزء الثاني، قسنطينة، 1988،
- 25) ناصر داودي عدون، تحليل مالي، دار البعث، قسنطينة، 1988،
- 26) نعيمة يحيياوي، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1997،
- 27) نور، أحمد محمد، وعلي، أحمد حسين، مبادئ المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003،
- 28) هوارى معراج، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقب التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011،
- 29) وليد ناجي الحياي، مدخل في المحاسبة الادارية، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك، 1991.

ب/المنذكرات

- 1- رشيد طويل، مذكرة ماجستير بعنوان تسيير وتحليل الأموال العمومية، تخصص المنظمة، التدقيق و إستراتيجية إتخاذ القرار، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان،
- 2- محمد موسى محمد النجار، العوامل المؤثرة في كفاءة إستخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة مذكرة الماجستير في المحاسبة والتمويل، فلسطين، 2006
- 3- موفق كابوش، دور الموازنات التقديرية في تقييم الأداء، مذكرة لنيل درجة الماجستير، فرع مالية، جامعة البليدة، 1994

ج/الكتب باللغة الاجنبية

- 1- Antony managerial, *Le Controle*, édition hours Worde, France, 1997
- 2- Malika Hamadouche, *contrôle de gestion d'entreprise publique*, mémoire de maister, L'ESC, Algérie, 2000,
- 3- Willsmore, .A.wcc. " *business budgets and budgetary controle* " London, sir Isaac pitman and sons, Itd 1960,
- 4- Nguedj, " *le controle de gestion* " ED d'organisation, 1995,
- 5- Claude Alazard et Sabine Separi, " *controle de gestion* " epreuve n 07, DECF, 3eme edition, ED Dunod, 1996,.
- 6- Jean Meyer, *gestion budgétaire*, ed dunad 8émé ed, Paris, 1993

ه/المواقع

- 1- أمان الفراجة، الفرق بين الموازنة والميزانية، [/https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com) ، 20:41 ، الاثنين، 2022/03/14
- 2- محمد خليل ، عبد الحميد أحمد، منى عبد السلام، مراقبة التسيير في المؤسسة ، شبكة الأبحاث والدراسات الإقتصادية، www.rr4ee.net،

