



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي: / 2025

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

المذكرة موسومة بـ:

دور الموازنة التقديرية للمبيعات في تفعيل الرقابة المالية في المؤسسات الاقتصادية

_ دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات صوميفوس - تبسة -

إشراف الأستاذة:

د. ريم عمري

من إعداد:

إبتهاال مرزوقي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
ملاح ونام	أستاذ التعليم العالي	رئيس
ريم عمري	أستاذ محاضر - ب -	مشرفا ومقررا
شهلة قدري	أستاذ محاضر - أ -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2025





شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه نحمده ونشكوه كثيرا على
توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع.
لقله

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

يسرني ويشرفني في نهاية هذا البحث أن أتقدم بجزيل الشكر للدكتورة
المشرفة " ريم عموي " إغزافا مني بجميلها حول ما قدمته من نصح
وإرشاد وتوجيه طيلة فترة انجاز المذكرة، فقد كانت خير عون ودليل لإتمام
هذا العمل، فنسأل الله الكريم أن يحقق لها الريادة في حياتها، وأن يوصلها
إلى رُقى المعالي.

كما أتقدم بالشكر لجميع موظفي شوكة مناجم الفوسفات - تبسة -، أخص بالذكر
رئيس مصلحة المحاسبة والمالية السيد المحتوم " شنيخر عبد النور " الذي لم يبخل
في تقديم المعلومات أو النصح حول طريقة العمل خلال فترة التوبص.
وفي الأخير أتقدم بجزيل الشكر لكل من قدم يد المساعدة لإتمام هذا
العمل.

الإهداء

" من قال أنا لها نالها وإن أبت "

لم تكن الرحلة قصوة ولا الطريق محفوا بالتسهيلات، لكني فعلتها، فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه.

بكل حب أهدي ثروة نجاحي وتخرجي إلى:

... نفسي التي قاومت وصوت رغم الصعاب، إيماناً بأنك تستحقين ويمكنك الوصول...

... من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها قبل يدها

من سهلت الشدائد بدعائها وكانت السند خلال المشوار

من كانت الصديقة قبل الأم " أمي الغالية "...

.... جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين

... إلى من مهد لي الطريق لأكون ما أنا عليه اليوم، وزرع بي الثقة والقوة " والدي الكريم " ...

... إلى من وافته المنية وترك حصوة وفأغ بقلوبنا " جدي رحمه الله " ...

... إلى من كان بمثابة الأب والرفيق " خالي الغالي الشيخ عمار بوزير " ...

... إلى جميع أقربي، أخص بالذكر جدي وخالتي من كان لهم الفضل في تشجيعي لأكون ما أنا عليه

اليوم، إلى أطفال العائلة الغاليين على قلبي ...

... إلى ابنة الخال والأخت " أروى " ...

... إلى من كن السند الذي أتوكأ عليه، إلى من هن أنس العمر ومصدر السعادة، شكوا لدعمكن ووجودكن

الدائم، الأخوات وليس الصديقات " شيماء، زينب، عبير " ...

... إلى صديقات المرحلة الصعبة، من جعلن الأيام الصعبة سهلة وجميلة، من كان لهن الفضل في إتمام

هذه المرحلة، لضحكاتنا التي خففت كل هم، وتقاصيلنا التي لا تنسى، صديقات المرحلة والنجاح

" آية، آية، إخلاص وشروق " ...

... إلى من كان لهم الأثر الطيب في رحلتي، أصدقاء الدفعة الممزوجة والجميلة ...

" اقتصاد وتسيير المؤسسات 2025 "

... ولا أنسى إخواننا في عمة الجريحة، لكم من قلبي دعاء لا ينسى وأمل لا يموت ...

نصركم الله وفوج عنكم مصابكم

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	الإهداء
V - II	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الملاحق
أ - و	المقدمة العامة
01	الفصل الأول: مدخل إلى الموازنة التقديرية للمبيعات والرقابة المالية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: التأسيس النظري للموازنة التقديرية للمبيعات
03	المطلب الأول: عموميات حول الموازنة التقديرية للمبيعات
03	أولاً_ ماهية الموازنة التقديرية
05	ثانياً_ ماهية الموازنة التقديرية للمبيعات
07	المطلب الثاني: أساليب التنبؤ بالمبيعات
07	أولاً_ ماهية التنبؤ بالمبيعات
08	ثانياً_ أساليب التنبؤ بالمبيعات
10	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في التنبؤ بالمبيعات
11	أولاً_ عوامل داخلية
11	ثانياً_ عوامل خارجية
12	المطلب الرابع: طرق إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات والعوامل المتحركة في إعدادها
12	أولاً_ طرق إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات
14	ثانياً_ العوامل المتحركة في إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات
15	المبحث الثاني: الإطار العام للرقابة المالية

15	المطلب الأول: أساسيات الرقابة المالية
15	أولاً_ ماهية الرقابة
16	ثانياً_ ماهية الرقابة المالية
19	المطلب الثاني: مراحل تنفيذ الرقابة المالية والأجهزة المكلفة بإعدادها
19	أولاً_ مراحل تنفيذ الرقابة المالية
20	ثانياً_ الأجهزة المكلفة بتنفيذ الرقابة المالية
24	المطلب الثالث: أنواع الرقابة المالية
24	أولاً_ من حيث الهيئة التي تتولى عملية الرقابة
24	ثانياً_ من حيث التوقيت الزمني للرقابة
25	ثالثاً_ من حيث السلطة المخولة للإعداد
25	رابعاً_ من حيث موضوع الرقابة
25	خامساً_ من حيث وسائل الرقابة
26	المطلب الرابع: مبادئ الرقابة المالية
26	أولاً_ مبدأ الشرعية
26	ثانياً_ مبدأ نظامية العمل المالي
27	المبحث الثالث: الموازنة التقديرية للمبيعات كآلية لتحسين عملية الرقابة المالية
27	المطلب الأول: الرقابة على المبيعات
28	المطلب الثاني: الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتحقيق الرقابة المالية
28	أولاً_ حساب الانحرافات وتحليلها
32	ثانياً_ مرحلة تقصي الانحرافات
32	ثالثاً_ مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية
32	رابعاً_ دور الموازنة التقديرية للمبيعات في تحقيق الرقابة المالية
34	خاتمة الفصل الأول
35	الفصل الثاني: واقع تطبيق الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتفعيل عملية الرقابة المالية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -
36	تمهيد
37	المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة
37	المطلب الأول: تعريف بالشركة محل الدراسة

37	أولاً_ تعريف الشركة
38	ثانياً_ مراحل إنشاء الشركة
39	ثالثاً_ الشكل القانوني لشركة مناجم الفوسفات
39	المطلب الثاني: مهام، مبادئ وأهداف الشركة
40	أولاً_ مهام الشركة
40	ثانياً_ مبادئ الشركة
41	ثالثاً_ أهداف الشركة
42	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة
47	المبحث الثاني: إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات لشركة مناجم الفوسفات - تبسة - للفترة الممتدة بين 2021 - 2023
47	المطلب الأول: عرض تقديرات الشركة الكمية والمالية لمادة الفوسفات للفترة الممتدة بين 2021 - 2023
47	أولاً_ عرض التقديرات المالية للشركة لمادة الفوسفات (دج)
48	ثانياً_ عرض التقديرات الكمية للشركة لمادة الفوسفات (الطن)
51	المطلب الثاني: إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات لشركة مناجم الفوسفات - تبسة - للفترة الممتدة بين 2021 - 2023
52	أولاً_ إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات للشركة
52	ثانياً_ تحليل انحرافات الموازنة التقديرية للمبيعات لشركة مناجم الفوسفات - تبسة -
57	ثالثاً_ التنبؤ بالسعر الإجمالي لمبيعات شركة مناجم الفوسفات للفترة الممتدة بين 2024-2026 باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Eviews
60	خاتمة الفصل الثاني
61	الخاتمة العامة
61	1_ اختبار الفرضيات
62	2_ نتائج البحث
63	3_ الاقتراحات
64	4_ آفاق البحث
66	قائمة المصادر والمراجع
72	الملاحق

75	الملخص
----	--------

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول	الفصل
13	الموازنة التقديرية للمبيعات	01	الأول
42	مديريات شركة مناجم الفوسفات	02	الثاني
43	دوائر شركة مناجم الفوسفات	03	
45	مصالح شركة مناجم الفوسفات	04	
47	التقديرات المالية (دج) لشركة مناجم الفوسفات لمادة الفوسفات للفترة الممتدة بين 2023-2021	05	
49	كمية الإنتاج المحققة والتقديرية لمادة الفوسفات للفترة الممتدة بين 2023-2021	06	
50	كمية المبيعات (بالطن) الحقيقية والتقديرية لمادة الفوسفات للفترة الممتدة بين 2023-2021	07	
52	الموازنة التقديرية للمبيعات لشركة مناجم الفوسفات للفترة الممتدة بين 2023-2021	08	
54	انحراف الكمية (بالطن) لمادة الفوسفات للفترة الممتدة بين 2023-2021	09	
55	انحراف السعر (دج) لمادة الفوسفات للفترة الممتدة بين 2023-2021	10	
56	الانحراف الإجمالي (دج) لمادة الفوسفات للفترة الممتدة بين 2023-2021	11	

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل	الفصل
46	الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات	01	الثاني
57	التنبؤ بالسعر الإجمالي لمبيعات مادة الفوسفات للفترة الممتدة بين 2024 - 2026	02	

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	المعطيات الكمية والمالية لمادة الفوسفات لشركة مناجم الفوسفات - تبسة -	73

المقدمة العامة

المقدمة العامة

تعد المؤسسات الاقتصادية بمثابة النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي، فقد عرفت تحولات كبرى في العديد من المجالات المختلفة، حيث كانت هذه التحولات متعلقة سواء بطرق التسيير، الإنتاج، التسويق وغيرها من التحولات المتعلقة بنشاط المؤسسة، فهذه الأخيرة راجعة للتغيرات البيئية الحاصلة خاصة من البيئة الخارجية، لذلك فقد حرصت المؤسسات على إيجاد وتطبيق وسائل وقائية لممارسة أعمالها بكفاءة، بغرض تحقيق أكبر ربح ممكن وبأقل التكاليف.

نتيجة للصعوبات التي تواجهها المؤسسات عند التحولات الحاصلة، تلجأ هذه الأخيرة لاعتماد أساليب مختلفة تساعد على الوصول لأهدافها بطرق صحيحة، ومن بين هذه الأساليب الموازنات التقديرية، كونها أحد أهم الأساليب المستخدمة، خاصة الموازنة التقديرية للمبيعات التي أصبحت أداة ضرورية وحتمية للمؤسسات الاقتصادية، خاصة الصناعية منها والتي لها دور فعال في عملية التخطيط والرقابة خاصة على المجال المالي، وصولاً لكشف الانحرافات وتوفير المعلومات والنتائج الهامة لمتخذي القرار للوصول للهدف المنشود.

ولتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها، هي بحاجة لتقييم أدائها ويتم ذلك باستخدام أساليب كمية ووصفية مختلفة، إضافة لتفعيل وظيفة الرقابة خاصة على المجال المالي (الرقابة المالية) باعتبارها مجال متوسع، كما أن أهميتها قد تزايدت من طرف أنظمة الدولة، كونها أداة تدخل في جميع الميادين، للمساعدة على تحقيق الأهداف المالية دون الإخلال بالمال العام.

تستخدم الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لوظيفة الرقابة خاصة المالية منها، لهذا فقد جاءت هذه الدراسة لتحديد مدى أهمية استخدامها في المؤسسات الاقتصادية وكذا الصناعية منها، ومدى قدرتها على توفير المعلومات لدراسة الانحرافات المساعدة لوظيفة الرقابة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الهامة، والمحافظة على موارد المؤسسة وضمان استمراريتهما نحو التقدم.

1_ الإشكالية

من خلال ما تم تقديمه سابقاً تتضح معالم الإشكالية الجوهرية لهذه الدراسة، فيما يلي:

➤ ما مدى مساهمة الموازنة التقديرية للمبيعات في تحسين عملية الرقابة المالية في شركة مناجم

الفسفات صوميفوس - تبسة -؟

2_ التساؤلات الأساسية

يندرج تحت التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الجزئية التالية:

- فيما تتمثل أهمية الموازنة التقديرية للمبيعات في عملية الرقابة المالية للمؤسسات الاقتصادية؟
- هل يمكن إنشاء نظام رقابة فعال بالمؤسسات دون استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات؟
- كيف تتم عملية الرقابة المالية باستخدام موازنة المبيعات في شركة مناجم الفوسفات؟
- ما هي التحديات التي تواجهها الشركة عند استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات؟

3_ فرضيات الدراسة

- من أجل حصر الموضوع والإجابة عن الأسئلة المطروحة، تم وضع مجموعة من الفرضيات التي سيتم تدعيمها أو رفضها، والمتمثلة في:
- تكمن أهمية موازنة المبيعات في كونها أولى الأدوات المستخدمة في عملية الرقابة المالية.
 - لا يقوم نظام رقابة فعال بالمؤسسات إلا عند استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات.
 - تقوم شركة مناجم الفوسفات صوميفوس بعملية الرقابة المالية باستخدام موازنة المبيعات بالاعتماد على أساليب مختلفة، التي تساعد متخذي القرار الرئيسيين لاتخاذ القرارات ومنه رفع مستوى الأداء.
 - عدم الدقة في التقديرات سواء الكمية أو المالية، وصعوبة التحكم في العوامل الخارجية، قد تمثل تحديات تعيق العملية الرقابية لشركة مناجم الفوسفات صوميفوس - تنبئة -.

4_ أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث فيما يلي:

- إبراز أهمية نظام الموازنات التقديرية عامة، وموازنة المبيعات خاصة.
- إيضاح الدور الهام لعملية الرقابة خاصة على المجال المالي.
- توضيح العلاقة بين الموازنة التقديرية للمبيعات وعملية الرقابة المالية.
- معرفة مدى تطبيق الموازنة التقديرية للمبيعات في المؤسسات الاقتصادية.

5_ أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على الدور الهام الذي تلعبه الموازنة التقديرية للمبيعات في تفعيل عملية الرقابة المالية، من خلال دراسة الفرق بين النتائج الفعلية المحصل عليها والتقديرية، وذلك لكشف الانحرافات والعمل على اتخاذ القرارات الهامة التي تساعد المؤسسة على بلوغ الأهداف المخطط لها، ومعرفة كيفية استخدام شركة مناجم الفوسفات لموازنة المبيعات، طرق إعدادها ونتائج العمل بها.

6_ الدراسات السابقة

لجعل هذا البحث حلقة تكمل سلسلة البحوث السابقة، تم الإطلاع على عدد من البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وفيما يلي سيتم عرض لبعض هذه الدراسات:

أ_ الدراسات باللغة العربية

- **الدراسة الأولى:** وهيبة بن زعيط ومواي بحرية، " الموازنة التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار - دراسة حالة مؤسسة السيارات الصناعية SENVI وهران -"، **مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية**، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009، حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول كيف يمكن للموازنة التقديرية أن تساهم في عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية بشكل عام، وأهم النتائج المتوصل إليها من الدراسة هي أن نظام الموازنة التقديرية يقوم بأربعة وظائف أساسية تتمثل في: التخطيط، التنسيق، الرقابة والتحفيز، كما أن الاعتماد على الموازنة التقديرية يمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأن الموازنة التقديرية من الأساليب الكمية في التسيير وأداة فعالة للرقابة وترجمة مستقبلية للقرارات. بينما دراستنا الحالية فقد تم الاقتصار على الإطار النظري للموازنة التقديرية من تعريف، خصائص وأهمية.

- **الدراسة الثانية:** إسماعيل سني وناصر شارفي، " دور أجهزة الرقابة المالية العليا في تعزيز الشفافية المالية - دراسة حالة تقرير مجلس المحاسبة حول تنفيذ الميزانية العامة للدولة -"، **مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية**، المجلد 07، العدد الثاني، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2020، هدفت هذه الدراسة لتوضيح الدور المهم الذي تلعبه أجهزة الرقابة المالية العليا في تعزيز الشفافية المالية من خلال دراسة تقرير مجلس المحاسبة السنوي على تنفيذ ميزانية الدولة، ولمعالجة هذا الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة إلى أن مجلس المحاسبة يطبق المعايير الدولية للشفافية ومن خلال نشره لتقاريره يساهم في تعزيز الشفافية المالية للدولة، لكن تصبح الشفافية غير مفيدة إن لم تستعملها السلطة التشريعية في مساءلة المخالفين، أما دراستنا الحالية فقد تم التطرق لموضوع الرقابة المالية لتحديد علاقته بالموازنة التقديرية للمبيعات.

- **الدراسة الثالثة:** زينب لعوبي وعلي دبي، " منهجيات أداء موازنة المبيعات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية على ضوء التوجهات الحديثة للتسيير الموازني دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة"، **مجلة الدراسات المالية والمحاسبية**، المجلد 08، العدد الأول، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017،

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف التوجهات الحديثة للتسيير الموازني في المؤسسات الاقتصادية واختبار مدى اعتمادها من طرف المؤسسات الجزائرية، مع دراسة إمكانية تطبيقها والتعرف على الآثار الإيجابية لذلك، حيث تم استخدام المنهج التطبيقي مع أسلوب دراسة الحالة، حيث تم اختيار مؤسسة "حضنة حليب" كدراسة حالة للتعرف على إمكانياتها لتطوير موازنة المبيعات لديها، كما خلصت هذه الدراسة إلى أن التسيير الموازني بالمؤسسة يسهل نقائصا تستدعي بإلحاح تطويره وتحسينه، وأن اعتماد التوجهات الحديثة للتسيير الموازني بمختلف تقنياتها لا سيما تقنية التنبؤ المتداول، تسمح بتطوير موازنة المبيعات في المؤسسة. أما الدراسة الحالية فقد تم بناءها على أساس موازنة المبيعات حيث تم التطرق إلى أساسيات وأساليب موازنة المبيعات وطرق إعدادها، كما تم تخصيص دراسة الحالة في الجانب التطبيقي حول إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات لشركة مناجم الفوسفات صوميفوس - تبسة -.

- **الدراسة الرابعة:** محمود محمد الضابط، طرق وأساليب التنبؤ بالمبيعات (إدارة التسويق)، مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية، القاهرة، 2010، تناولت هذه الدراسة تزويد الباحثين بالأساليب العلمية الحديثة للتنبؤ بالمبيعات من خلال الإلمام بالقواعد والسياسات والاستراتيجيات والأدوات العديدة والمتنوعة المستخدمة للتنبؤ، وتطبيق تلك الأساليب على الطلب المحلي بما يتوافق مع طبيعة السوق المصرية والطلب الخارجي في ظل المتغيرات العالمية الحديثة. بينما دراستنا الحالية تم فيها التطرق إلى التنبؤ بالمبيعات وأساليبه، وتم استخدامه للتنبؤ بمبيعات شركة مناجم الفوسفات - تبسة -.

ب_ الدراسات باللغة الأجنبية:

1- A Balogun and others, " Budgetary control and organizational performance", Journal of educational research in natural and social sciences, Vol 01, 2015.

تهدف هذا الدراسة إلى إجراء تحقيق أولي حول رقابة الميزانية وأداء المؤسسة، كما هدفت إلى قياس الأداء في المؤسسة وتحديد العوامل المعيقة التي تؤثر على استخدام رقابة الميزانية، حيث تم اختيار شركة " International Breweries " كدراسة حالة وكان الهدف تقييم تأثير رقابة الميزانية على أدائها وتقييم العوامل التي تعيق فعالية عملية الرقابة، كما تم جمع البيانات المستخدمة من خلال استبيان منظم باستخدام أساليب العينة العشوائية، وأظهرت النتائج أن الموازنات والرقابة هي عوامل يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة، حيث تربطهما علاقة قوية، وبخصوص كيفية ارتباطهما فالموازنة تشكل الأساس في الرقابة، كما توفر للمؤسسة الدعم الهيكلي لتحقيق أهدافها من خلال تخصيص الموارد والسيطرة عليها. وتتشابه الدراسة مع دراستنا من حيث توضيح العلاقة بين الموازنة التقديرية للمبيعات والرقابة المالية.

2- Ioana D Bufan, " The role of the budgeting in the management process: Planning and Control", SEA-Practical Application of Science, Vol 01, 2013.

تهدف هذه الدراسة إلى ضرورة ودور إعداد الموازنات والرقابة في عملية الإدارة، حيث تعد الموازنات ضرورية لتبسيط الضوء على الآثار المالية للخطط، وتوفير وسيلة لقياس النتائج التي تم تحقيقها ومقارنتها بالخطط الموضوعية، كما تتضمن الدراسة كذلك دراسة حالة شركة رومانية، والتي تم تقييم البيانات التي تم جمعها بشكل مفصل، والحصول على النتيجة التالية المتمثلة في أنه ليس كل المدراء في البلد يدركون أهمية إعداد الموازنات، كما تهدف الدراسة إلى إثبات ضرورة الموازنة التقديرية في التخطيط والرقابة على أنشطة الشركات. كما أن دراستنا الحالية تسلط الضوء حول الموازنة التقديرية للمبيعات، طرق إعدادها وعملية الرقابة من خلال قياس النتائج المحققة ومقارنتها مع ما خطط له.

3- Mohammed BEDDAA et Mustapha BACHIRI, " Impact de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale de l'entreprise: Proposition d'un modèle conceptuel", Alternatives Managériales Economiques, Vol 02, 2020.

جاءت هذه الدراسة لإظهار أن إدارة موازنة المبيعات (GBV) هي تقنية إدارية تتيح للمؤسسة تتبع تطور نشاطها التجاري، وتهدف أساساً إلى تحديد وتحليل الانحرافات التي قد تلاحظ تدريجياً أثناء النشاط التجاري، وذلك بغرض تفسيرها واقتراح الإجراءات التصحيحية الملائمة، بهدف تطوير وتحسين الأداء التجاري للمؤسسة. حيث أن دراستنا الحالية جاءت لإظهار الدور الهام لموازنة المبيعات، أساسيات إعدادها وكيفية تحليل الانحرافات لتصحيح الأخطاء من خلال عملية الرقابة المالية.

7_ منهج البحث

للوصول لنتائج حول الموضوع المدروس، والإجابة عن الإشكالية المطروحة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره منهج يناسب الموضوع المدروس، وذلك لدراسة الموازنة التقديرية للمبيعات، وتحليل الانحرافات لتحديد العلاقة مع الرقابة المالية.

8_ حدود الدراسة

_الجزء النظري: تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة بين شهر أكتوبر 2024 وشهر ماي 2025.

_ الجزء التطبيقي: تمت في الفترة الممتدة بين 13 أبريل 2025 إلى غاية 04 ماي 2025.

9_ أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار هذا الموضوع لعدة دوافع ذاتية وموضوعية نذكر منها:

_ علاقة الموضوع بتخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات.

_ الميول الشخصي حول مجال المحاسبة.

_ الأهمية البالغة لموازنة المبيعات وتحديد دورها في المؤسسات.

_ قلة المواضيع التي تدرس العلاقة بين الموازنة التقديرية للمبيعات والرقابة المالية.

10_ هيكل البحث

اقتضت الدراسة تقسيم البحث إلى فصلين على النحو التالي:

_ **الفصل الأول:** تضمن الفصل الأول الإطار النظري لكل من الموازنة التقديرية للمبيعات والرقابة المالية، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية، يتضمن المبحث الأول أربعة مطالب تم فيها دراسة ماهية الموازنة التقديرية والموازنة التقديرية للمبيعات، أساليب التنبؤ بالمبيعات، العوامل المؤثرة في التنبؤ ومراحل إعداد موازنة المبيعات، بينما المبحث الثاني تضمن أربعة مطالب تم فيها دراسة المدخل النظري للرقابة المالية من خلال مفاهيم عامة حول الرقابة والرقابة المالية، مراحل تنفيذها والأجهزة المكلفة بها ثم أنواعها ومبادئها، أما المبحث الثالث فتضمن مطلبين أساسيين تم فيهما التطرق إلى تحديد العلاقة بين موازنة المبيعات ووظيفة الرقابة المالية من خلال تحديد كيفية الرقابة على المبيعات، ودور الموازنة التقديرية للمبيعات في تحقيق وظيفة الرقابة المالية من خلال دراسة الانحرافات.

_ **الفصل الثاني:** تضمن هذا الفصل مبحثين للدراسة الميدانية لواقع تطبيق الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتفعيل عملية الرقابة المالية في شركة مناجم الفوسفات تبسة، حيث تم التعرض في المبحث الأول التطرق إلى التقديم العام للشركة، سياستها وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فجاء حول إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات للشركة للسنوات الثلاثة (2023/2022/2021) ثم حساب الانحرافات، تحليلها وعرض نتائجها، والتنبؤ بسنوات (2026/2025/2024) من خلال تطبيق Eviews.

**الفصل الأول : مدخل إلى
الموازنة التقديرية للمبيعات
والرقابة المالية**

تمهيد

تسعى أغلب المؤسسات الإقتصادية للبقاء، ولا يتم ذلك إلا من خلال الإستغلال الأمثل لمواردها، والتحكم فيها بأفضل طريقة، ويتم ذلك من خلال القيام بالوظائف الإدارية اللازمة، والتي من بينها وظيفة الرقابة خاصة على المجال المالي، لكونها أداة لتحليل الإنحرافات وتصحيحها، وللقيام بذلك يجب إدخال تقنيات حديثة من أبرزها الموازنة التقديرية التي تعتبر من الأدوات الرقابية الفعالة، كما أنها طريقة للترجمة الكمية والمالية للأهداف المنشودة.

بما أن دراسة هذا البحث تركز على دور الموازنة التقديرية للمبيعات في تفعيل عملية الرقابة المالية، سيتم في هذا الفصل التطرق لأهم مفاهيم الموازنة التقديرية للمبيعات، وكذا الرقابة المالية على التوالي، وتحديد العلاقة بينهما. وذلك من خلال:

- **المبحث الأول:** التأصيل النظري للموازنة التقديرية للمبيعات.
- **المبحث الثاني:** الإطار العام للرقابة المالية.
- **المبحث الثالث:** الموازنة التقديرية للمبيعات كألية لتحسين عملية الرقابة المالية.

المبحث الأول: التأصيل للنظري للموازنة التقديرية للمبيعات

تعتبر الموازنات التقديرية من أهم الأدوات التي تساعد المؤسسة على ممارسة وظائفها والوصول لأهدافها المنشودة، وذلك من خلال الإستغلال الأمثل لمواردها، كما أن الموازنة التقديرية للمبيعات من الأدوات الإدارية الهامة التي تستخدم في المؤسسات لتحديد أهدافها البيعية، التخطيط لتحقيقها والرقابة على أنشطتها، وصولاً لتحقيقها.

المطلب الأول: عموميات حول الموازنة التقديرية للمبيعات

تعتبر الموازنات التقديرية من أقدم الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة، لكونها أداة هامة في العمليات الإدارية وخاصة المالية، حيث أنه لا يمكن الاستغناء عنها، خاصة من جانب المبيعات الذي يعتبر من الأسباب التي تقوم عليها المؤسسات، وتساعد في نجاحها. وللتعرف على الموازنة التقديرية للمبيعات يجب أولاً التطرق للموازنة التقديرية العامة وذكر أساسياتها، حيث:

أولاً- ماهية الموازنة التقديرية

سيتم التطرق إلى تعريف الموازنة التقديرية وخصائصها على التوالي:

1- تعريف الموازنة التقديرية

لقد تعددت التعاريف المقدمة للموازنة التقديرية، نظراً لتعدد الباحثين في هذا المجال، وفيما يلي سيتم ذكر أهم هاته التعاريف وصولاً للتعريف الموحد لها:

_ عرف الدليل الفرنسي للمحاسبة الموازنة التقديرية على أنها: " تعبير كمي لخطة الأعمال تساعد على تحقيق التنسيق والرقابة"¹.

_ " الموازنة التقديرية هي أسلوب للتقدير، يستلزم ترجمة مجموعة من القرارات بإتباع خطة تفصيلية منسقة لتجميع العمليات، تحضيرها وتوزيعها على مجموعة المسؤولين القائمين على إعدادها وذلك للتعبير على أهداف المؤسسة مالياً وكمياً"².

¹- Horngen Charles, " CONTROLE DE GESTION ET GESTION BUDGETAIRE", 4ème édition, Paris, Pearson éducation, 2006, P: 172.

²- نورة قويدري، " دور الموازنات التقديرية في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة- "، مجلة دفا تر اقتصادية، المجلد 14، العدد الأول، جامعة المسيلة، 2023، ص: 826.

الفصل الأول: مدخل إلى الموازنة التقديرية للمبيعات والرقابة المالية

ـ " الموازنة التقديرية هي خطة مالية رقمية تختلف مدتها الزمنية إما قصيرة أو طويلة، يقوم بإعدادها مراقب التسيير بالتعاون مع مختلف الأقسام داخل المؤسسة، حيث يعتمد عليها في الأخير لمراقبة نشاط المؤسسة، كشف الإنحرافات ومن ثم تصحيحها وفقا لما ظهر في هذه الخطة.¹"

إذن وكمحصلة لما تم ذكره، يتبين أن الموازنة التقديرية هي تعبير مالي لأهداف المؤسسة، كونها أداة تستعمل للقياس والرقابة، كما تساعد على عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات التي تقدمها خاصة المالية، سواء كانت عن كمية الإيرادات المحققة أو النفقات الواجب دفعها، وذلك خلال مدة زمنية معينة عادة ما تكون سنة مالية.

2_ خصائص الموازنة التقديرية

تتميز الموازنة التقديرية بجملة من الخصائص، يمكن توضيحها في النقاط التالية:²

ـ **تعبير كمي:** أن تحقيق البرامج قصيرة الأجل يتطلب ترجمة الأهداف إلى كميات، وكذا تخصيص الموارد لتحقيقها، بحيث لا تكون إلا في شكل كمي أو مالي.

ـ **تحدد في شكل برنامج عمل:** الموازنة ليست فقط تقرير للأهداف والموارد لتحقيقها، إنما لابد أن ترفق بقرارات عملية لتحقيق الأهداف المسطرة، وليس التنبؤ لأجل المعرفة فقط.

ـ **تحدد لفترة معينة:** قد تكون مدتها عادة سنة، وذلك حسب نشاط كل مؤسسة وأهدافها.

ـ **تستخدم كأداة للتخطيط، التنسيق والرقابة،** كما تعتبر أداة لتحفيز العمال من خلال المعلومات التي تقدمها لتحسين جودة العمل.

3_ أهمية الموازنة التقديرية

تلخص أهمية الموازنة التقديرية في العناصر التالية:

ـ **إلزام كل فرد من أفراد الإدارة بوضع خطط تتناسب مع الأقسام الأخرى.³**

ـ **تحديد فرضيات رئيسية والتي على أساسها يتم وضع خطط.**

¹- حمزة كواديك، "أهمية تقييم الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة فرع المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدال بالمدينة لفترة 2018/2015 -"، مجلة البحوث الإقتصادية المتقدمة، المجلد 09، العدد الثاني، جامعة يحي فارس، المدينة، 2024، ص: 243.

²- ناصر دادي عدوني وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية - حالة البنوك -، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص: 48.

³- محمد لمين علون وآخرون، "أهمية الموازنة التقديرية في تسيير المؤسسة الوطنية لخدمات الأبار"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، المجلد 07، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021، ص: 248.

الفصل الأول: مدخل إلى الموازنة التقديرية للمبيعات والرقابة المالية

__ تساهم في تحديد الأهداف المطلوبة بشكل كمي وواضح.¹

__ تعمل على إشراك العاملين في توفير المعلومات، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية اتجاه المؤسسة.

4_ أهداف الموازنة التقديرية

تسعى الموازنة التقديرية لتحقيق أهداف المؤسسة بناء على آليات مختلفة، تتلخص فيما يلي:²

__ استخدام أصول المؤسسة بكفاءة لتحقيق الربحية، والتنسيق للمحافظة عليها ومقابلة الالتزامات المالية، وزيادة الأرباح التي تصبو إليها.

__ تقدير التدفقات النقدية المستقبلية، وتحديد مصادر التمويل المتوقعة وتقدير الأرباح.

__ التوجه نحو التعامل مع الأحداث المتوقعة ومسايرتها.

__ وضع الأسس لأخذ الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف النتائج عن التقديرات.

ثانياً- ماهية الموازنة التقديرية للمبيعات

مع التطور الحاصل في البيئة الإقتصادية، وزيادة استخدام الأساليب الكمية، أصبح من الواجب على المؤسسات استخدام الأساليب المتخصصة في جميع المجالات، وذلك لتحديد احتياجاتها، ومن بين هذه الأساليب الموازنات التقديرية خاصة موازنة المبيعات القائمة على أساس تقديري، والمساعدة في توفير المعلومات اللازمة للوصول للأهداف المنشودة.

وفيما يلي سيتم عرض أساسيات الموازنة التقديرية للمبيعات على التوالي:

1_ تعريف الموازنة التقديرية للمبيعات

__ " الموازنة التقديرية للمبيعات هي عملية التنبؤ بالمبيعات لفترة مقبلة عادة ما تكون سنة، يتولى مراقب التسيير إجرائها مع مصلحة المبيعات، يتم استعمالها في التنبؤ بالمبيعات للفترة المقبلة".³

¹- معمر بوكريكب وعبد الله قويدر، " أثر استخدام الموازنات على فعالية تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الشلف -"، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد الثاني، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2022، ص: 232.

²- أحمد قايد نور الدين وإلهام بروبعة، " استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة- دراسة حال مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB-"، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 12، العدد الثاني، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص: 307.

³- حمزة كواديك، مرجع سابق، ص: 244.

ـ " تعرف الموازنة التقديرية للمبيعات على أنها خطة تفصيلية لتوضيح المبيعات المتوقعة خلال فترة الميزانية، معبرا عنها بالوحدات النقدية، كما أنها تعتبر نقطة بداية لإعداد ميزانية المشتريات والإنتاج، لذلك تعتمد على الدقة، كون باقي الميزانيات تقوم على مدى نجاحها أو فشلها".¹

ـ " الموازنة التقديرية للمبيعات هي أداة من أدوات التخطيط الرئيسية، هدفها تحقيق الأهداف البيعية من خلال تنفيذها، كما تعتبر أداة لقياس المبيعات الفعلية من خلال حجم المبيعات المقدر للمشروع".²

إذن وكمحصلة لما تم ذكره، يتبين أن الموازنة التقديرية للمبيعات أداة من أدوات الرقابة داخل المؤسسة، تستخدم للتنبؤ بحجم المبيعات المحتملة، دراسة الانحرافات والعمل على تصحيحها، كما تقوم بتقدير حجم نفقات المبيعات المستقبلية، ويتم ذلك خلال مدة زمنية عادة ما تكون سنة مالية، كما أنها الأساس الذي تبنى عليه باقي الموازنات، مثل (موازنة الإنتاج، موازنة المشتريات، موازنة التكاليف، الموازنة المالية، موازنة الأجور... وغيرها).

2_ أهمية الموازنة التقديرية للمبيعات

تحظى موازنة المبيعات باهتمام كبير من قبل المؤسسات، وذلك لعدة أسباب يتم ذكرها فيما يلي:³

ـ تعتبر نقطة الأساس لإعداد الميزانيات الأخرى (موازنة الإنتاج، التكاليف، المالية...).

ـ تحقق الأهداف البيعية* بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، وذلك للحصول على أكبر قدر من الأرباح.

ـ تساعد على تقديم معلومات لتنمية المبيعات عن طريق مندوبي البيع لبلوغ الأهداف المحددة فيها.

ـ تعتبر أداة للرقابة على تنفيذ الخطط، من خلال تحديد نقاط القوة لاستثمارها، ونقاط الضعف لمعالجتها.

ومنه يمكن القول أن موازنة المبيعات لها أهمية كبيرة في كونها أول موازنة يتم إعدادها، وأن نجاحها يعتمد على التنبؤ لأنه يعتبر أصعب خطوة لإعدادها، كما أن نجاحها يكفل نجاح باقي الموازنات الأخرى، لذا يتطلب الإعداد المحكم لها.

¹- عبد الحميد قادم، " موازنة مبيعات البذور وسيلة لزيادة مردودية محاصيل الحبوب - دراسة حالة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي -"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 09، العدد الأول، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2022، ص: 578.

²- علي عبد الرضا الجياش، إدارة المبيعات، دار جبهة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 150.

³- حمزة كواديك، مرجع سابق، ص: 244_245.

* الأهداف البيعية: هي خطط تضعها المؤسسات، تظهر فيها ما تريد تحقيقه من نتائج في مجال المبيعات خلال فترات معينة، لتقارن في النهاية النتائج الفعلية مع ما تم تقديره مسبقا.

المطلب الثاني: أساليب التنبؤ بالمبيعات

بعد التعرف على المفاهيم الأساسية للموازنة التقديرية للمبيعات، يتم التطرق إلى كيفية وأساليب التنبؤ بالمبيعات، التي تستخدم طرق متعددة ومختلفة كون الموازنة ماهي إلا مجموعة من التقديرات تترجم في أساليب كمية ومالية تساعد في عملية التنبؤ لفترات مستقبلية.

وفيما يلي سيتم التطرق إلى المفاهيم الأساسية لعملية التنبؤ، وأهم الأساليب المستخدمة من خلاله:

أولاً- التنبؤ بالمبيعات

يعتبر التنبؤ بالمبيعات أساس لإعداد الموازنة التقديرية للمبيعات، وأول عملية تقوم بها المؤسسات عند إعدادها للموازنة، فهو يتم وفق أساليب مختلفة، لذلك يتوجب اعتماد الأساليب الصحيحة للعملية، للحصول على أفضل النتائج.

1_ تعريف التنبؤ بالمبيعات

للتنبؤ بالمبيعات العديد من التعاريف، يتم ذكر أهمها:

- " التنبؤ بالمبيعات هو التنبؤ بحجم أو قيمة المبيعات للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة في المستقبل، وذلك بإتباع العديد من الطرق سواء كانت علمية أو غير ذلك، كما أن تقدير المبيعات يكون إما بوحدات نقدية متوقع الحصول عليها أو بوحدات إنتاجية متوقع بيعها أو الاثنان معا".¹
- " التنبؤ بالمبيعات هو إعداد مسبق للمبيعات بالكمية، مع الأخذ بعين الاعتبار القيود التي تواجهها المؤسسة ورد فعلها".²

إذن وكمحصلة لما تم ذكره، يتبين أن التنبؤ بالمبيعات هو عبارة عن كمية المبيعات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلاً، بناءً على معطيات من الماضي، وتحت تأثير متغيرات داخلية وخارجية، وصولاً لتحقيق الأهداف.

2_ أهداف التنبؤ بالمبيعات

تسعى المؤسسة من خلال عملية التنبؤ بالمبيعات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

¹- فاتح لقوي، جودة نماذج السلاسل الزمنية المختلطة SARIMA في التنبؤ بالمبيعات - دراسة حالة مطاحن جديع بتقريت -، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص أساليب كمية في التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص: 48.

²- فريدة بوغازي، " فعالية تطبيق تقنيات التنبؤ بالمبيعات في المؤسسة - دراسة مؤسسة GNL بسكيكدة -"، مجلة الباحث الإقتصادي، المجلد 03، العدد الرابع، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2015، ص: 77.

الفصل الأول: مدخل إلى الموازنة التقديرية للمبيعات والرقابة المالية

__ تعتبر أساس تحديد حصص المبيعات لمندوبي البيع.¹

__ تساعد على توقع الصعوبات التي ستواجه المؤسسة مستقبلا وبالتالي الإعداد الجيد لمواجهتها.

__ تساعد على تحديد تكاليف التسويق، وذلك على أساس القدرة المالية المتوقعة للمؤسسة من خلال توقع المبيعات.

__ يساهم في تقدير الأرباح خلال نفس الفترة.²

__ يساعد على تحديد الطلب في المناطق البيعية وتوزيعها بشكل موضوعي حسب الطلب.

ثانياً_ أساليب التنبؤ بالمبيعات

يمكن أن تصنف أساليب التنبؤ وفق عدة اعتبارات ومعايير مختلفة، حيث تنقسم إلى:

1_ الأساليب الوصفية: تفيد في تقدير حجم المبيعات المتوقع في عدة حالات، منها:

1_1_ الرأي الجماعي: في هذه الطريقة يلتقي مجموعة أشخاص من ذوي الخبرة، يطلب من كل منهم وضع تقديرات لحجم الطلب المتوقع، بعدها يتم التوصل لحجم نهائي بطريقتين:³

- إما أخذ متوسط للتقديرات الفردية.

- أو القيام بمجموعة تقديرات فردية لجميع أعضاء الجماعة ثم تقدير حجم الطلب بناء على الخبرة الشخصية.

1_2_ تقديرات رجال البيع: يتم فيها الطلب من كل مندوب مبيعات الاتصال المباشر بمراكز البيع في منطقة عمله، وذلك على السلعة التي يقوم بتسويقها على ضوء المبيعات الحالية، كما تقوم هذه الطريقة بتقدير حجم الطلب لكل منطقة بيعية وتحفيز رجال البيع فيها.

1_3_ طريقة دلفي*: من خلال هذه الطريقة يشترك عدد معين من الخبراء في تقدير الطلب على منتجات المشروع، ثم يقوم منسق المجموعة بجمعها ومقارنتها، حتى التوصل لأعلى درجة اتفاق فيما بين الخبراء على حجم الطلب المتوقع.⁴

¹- فاتح لقوقي، مرجع سابق، ص: 48.

²- فريدة بوغازي، مرجع سابق، ص: 78.

³- محمد ألبوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، سطيف، الجزائر، 2012، ص: 25.

⁴- محمد ألبوي الحسين، مرجع سابق، ص: 26.

* طريقة دلفي: هي تقنية جماعية لجمع البيانات، تستعمل فيها استمارات لجمع المعلومات عن طريق الإستبيان وذلك للتعبير الحر عن وجهات النظر حول موضوع الدراسة المطروح.

الفصل الأول: مدخل إلى الموازنة التقديرية للمبيعات والرقابة المالية

1_4_ طريقة حصر العوامل: يتم بموجب هذه الطريقة رصد وحصر العوامل التي تؤثر على حجم المبيعات سلباً أو إيجاباً، وذلك من خلال نسبة التنبؤ التي تظهر بعد تحليلها والخروج بحصيلة نهائية لتلك العوامل، ومن العوامل المؤثرة على هذه العملية هي عدد السكان، السعر، الجودة، المنافسة...إلخ.

1_5_ طريقة بحوث السوق: يستخدم هذا الأسلوب بشكل واسع النطاق في إجراء دراسات مسحية باستخدام الإستبيان أو المقابلة أو غيرها، بهدف قياس ردود أفعال المستهلك اتجاه منتج معين للأخذ بعين الاعتبار أثناء عملية التطوير وإعداد الإستراتيجيات اللازمة.¹

2_ الأساليب الكمية: تعبر عن النماذج الرياضية التي يتم الإعتماد عليها لتنظيم كافة المشكلات الإدارية أو الإقتصادية بعلاقات رياضية، وذلك لتحديد الحلول أو ترشيد القرارات.² وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:³

2_1_ السلاسل الزمنية: تقوم على أساس تحديد معادلة خط الاتجاه العام باستخدام أحد طرق التنبؤ الخطي، كطريقة المربعات الصغرى التي يكشف التمثيل البياني لها عن وجود اتجاه عام، والذي قد يتأثر بالتغيرات الموسمية، وتكون معادلته كالتالي:

$$Y' = a + bx$$

$$a = \frac{(\sum y) - (b \sum x)}{n}$$

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

حيث:

¹ - فاتح لقوقي، مرجع سابق، ص: 55.

² - سهيلة عتروس وجمال خنشور، " التنبؤ بالمبيعات بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة (دراسة مقارنة باستخدام طريقتي التمهيد الأسّي الثلاثي ومنهجية Box-Jenkis في التنبؤ بالمبيعات)"، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 09، العدد الخامس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص: 191.

³ - عبد الحميد قادم، مرجع سابق، ص: 579.

الفصل الأول: مدخل إلى الموازنة التقديرية للمبيعات والرقابة المالية

Y : تمثل قيم المشاهدات للسلسلة المراد دراستها.

X : تمثل الوحدات الزمنية للسلسلة نفسها.

a : ميل خط الاتجاه العام.

b : الجزء الذي يقطع الاتجاه العام.

2_2 معامل الارتباط: يستعمل في تحديد قوة الارتباط بين المبيعات ومتغير آخر أو عدة متغيرات، من أجل التنبؤ بكمية المبيعات المتوقعة،¹ يتمثل قانونها فيما يلي:

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

وتكون قيمة معامل الارتباط كما يلي:

- (1) ارتباط قوي وموجب.

- (0.5) ارتباط موجب.

- (0) لا يوجد ارتباط.

- (-0.5) ارتباط سالب.

- (-1) ارتباط قوي سالب.

2_3 طريقة المتوسطات المتحركة: هي من أكثر النماذج استخداماً، إذ تستخدم عند التنبؤ بقيمة متغير ما لفترة زمنية، فهي سلسلة من الأوساط الحسابية لعدد محدود من البيانات الزمنية، وهي طريقة سهلة لكن قد تأخذ كل المشاهدات بنفس الوزن.²

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في التنبؤ بالمبيعات

هناك العديد من العوامل في عملية التنبؤ التي لا يكون تأثيرها فقط على المبيعات، بل حتى على باقي الأنشطة الأخرى، وذلك نتيجة لعدم التأكد وعدم القدرة على التحكم في العوامل البيئية خاصة الخارجية منها، والتي عادة ما تكون خارج إرادة المؤسسة، وفيما يلي سيتم إظهار هذه العوامل:

¹ - عبد الحميد قادم، نفس المرجع السابق، ص: 579.

² - نفس المرجع السابق، ص: 580.

أولاً- العوامل الداخلية

تتمثل العوامل الداخلية للمؤسسة في مجموعة العوامل المتواجدة داخل محيط هذه الأخيرة من هيكل تنظيمي، موارد بشرية وغيرها، والتي قد تؤثر على أداء وعملية التنبؤ بالمؤسسة ولا تستطيع هذه الأخيرة التحكم فيها لسبب أو آخر، والمتمثلة فيما يلي:¹

_ الوضعية المالية للمؤسسة (قد تحصل حالة عجز مالي أو خسارة).

_ أساليب التوزيع المعتمدة من قبل المؤسسة.

_ عدم كفاءة الأجهزة التي تتولى عملية التنبؤ بالمبيعات.

_ عدم قدرة المؤسسة على طرح سلع جديدة أو تطوير الحالية بغرض المنافسة.

ثانياً- العوامل الخارجية

تتمثل العوامل الخارجية للمؤسسة في العوامل المتواجدة خارج محيطها، من منافسين، أسواق، قوانين وغيرها، والتي قد تؤثر على عملية التنبؤ سواء بالإيجاب أو السلب، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:²

1_ العوامل الإقتصادية: هي العوامل التي قد تتوقع المؤسسة فيها مستوى من المبيعات، إلا أن قيمة العملة قد تنخفض فجأة مما يؤدي إلى تراجع الطلب، مثل: انخفاض مستوى الدخل، تراجع القدرة الشرائية، المنافسة بين المنتجات...

2_ العوامل الإجتماعية: يقصد بها عادات المجتمع وقيمه التي قد تؤثر على مستوى الطلب، كالنمو الديمغرافي، التوزيع على المناطق الجغرافية الذي قد يؤثر على خطة المبيعات في المدى الطويل.

3_ العوامل الطبيعية: متمثلة في المناخ السائد والتضاريس المؤثرة على عمليات التنبؤ وكميات الطلب.

4_ العوامل القانونية: يقصد بها الأنظمة والقوانين داخل البلد، فقد تتوقع المؤسسات حجم بيع معين عند سعر معين، إلا أن الجهات الرسمية قد تصدر سعر معين مما يؤثر على خطة عمل المؤسسة وحجم مبيعاتها.

¹- هدى بن عبید وفريد بن ختو، "دراسة اقتصادية وتحليلية للتنبؤ بمبيعات البنزين الممتاز في الجزائر - دراسة حالة نفضال حاسي مسعود - مقاطعة الوقود بورقلة"، مجلة الدراسات الاقتصادية والكمية، المجلد 07، العدد الأول، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021، ص: 77.

²- فاتح لقوقي، مرجع سابق، ص: 49.

5_ العوامل السياسية: تتمثل في الأوضاع الأمنية وعلاقات الدولة مع باقي دول العالم، فقد تؤثر على نظام المؤسسة عامة وحجم مبيعاتها خاصة.¹

المطلب الرابع: طرق إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات والعوامل المتحركة في إعدادها

يعد إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات من الخطوات المهمة لأي مؤسسة، حيث يتم من خلالها تحديد الكميات والأسعار المتوقع بيعها خلال فترة من الزمن، كما تمر عملية الإعداد بمراحل أساسية بدءاً من عملية التنبؤ بالمبيعات، التي تشمل تحديد وتحليل العوامل المؤثرة فيها، وصولاً لتحقيق الأهداف المرسومة. ومن خلال ما يلي سيتم ذكر طرق الإعداد والعوامل المتحركة فيها على التوالي:

أولاً- طرق إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات

تمر مرحلة إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات عبر مراحل أساسية، أو طرق مختلفة، إما على أساس موسمي، على أساس المنتجات أو العملاء، يمكن إيجازها فيما يلي:

1_ الطريقة الأولى

من خلال التوزيع الموسمي: يلاحظ أن المبيعات لا تباع مرة واحدة خلال السنة إنما عبر فترات مختلفة، فالعادات والتقاليد تؤثر على سلوك المستهلك، حيث تتفاوت الكميات المباعة من البضاعة من موسم لآخر وهذا التفاوت يدعى بالتغيرات الموسمية، لهذا يتم تحليل مبيعات الفترات السابقة لتحديد التغيرات الموسمية لمبيعات كل بضاعة لوحدها، ويستخرج متوسط التغيرات الموسمية في شكل نسب مئوية تمثل كل نسبة موسم من مبيعات السنة.²

2_ الطريقة الثانية

من خلال التوزيع الجهوي للمبيعات: من الواجب توزيع المبيعات على أساس المناطق، لأن الإستهلاك يختلف من منطقة لأخرى نظراً للتوزيع السكاني والعوامل المؤثرة في كل منطقة، ولمعرفة ما يجب أن يباع في كل منطقة يجب دراسة توزيعات المبيعات لذلك المنتج في سنوات ماضية، مع الأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل المتمثلة في:³

_ نسب توزيع السكان على المناطق.

_ المستوى الاقتصادي والاجتماعي لسكان المناطق.

¹- فريدة بوغازي، مرجع سابق، ص: 78.

²- محمد فركوس، الموازنة التقديرية أداة فعالة لمراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص: 34.

³- محمد فركوس، نفس المرجع السابق، ص: 35_36.

الفصل الأول: مدخل إلى الموازنة التقديرية للمبيعات والرقابة المالية

_ الأخذ بعين الاعتبار الجانب الصناعي من عدد شركات وعدد عمال... إلخ.

3_ الطريقة الثالثة

من خلال التوزيع على أساس المنتجات: يتم في هذه المرحلة تمكين المؤسسة من متابعة تطور منتجاتها بطرق مختلفة سواء بالتوزيع حسب السنوات السابقة، أو حسب هامش الربح حيث تتبع المنتجات التي لها هامش ربح كبير، وتحاول التقليل من المنتجات التي لها هامش ضعيف يصعب تسويقه، كما أن هذا النوع يساعد في معرفة مدى تأثير المنتجات الجديدة على بيع المنتجات القديمة.¹

4_ الطريقة الرابعة

من خلال موازنة المجموع: يلاحظ أنه لا يوجد تصميم واحد صالح لكل المؤسسات، لأن كل مؤسسة تصمم موازنتها حسب منتجاتها وحسب ما تراه مناسب لها، إلا أنه يجب التزام كل مؤسسة بالنقاط التالية في موازنة المجموع الخاصة بها:²

_ توزيع المبيعات حسب المنتجات

_ تقدير المبيعات بالكمية والسعر

_ توزيع مبيعاتها توزيعاً موسمياً أو حسب المنطقة.

ومن خلال ما سبق يظهر شكل الموازنة التقديرية للمبيعات، كالآتي:

الجدول رقم "01": الموازنة التقديرية للمبيعات

السنوات	المبيعات التقديرية بالكمية للمنتج A	المبيعات التقديرية بالسعر للمنتج A	المبيعات التقديرية بالكمية للمنتج B	المبيعات التقديرية بالسعر للمنتج B	الإنحراف
N-2					
N-1					
N					

المصدر: من إعداد الطالبة

¹- محمد فركوس، نفس المرجع السابق، ص: 37.

²- نفس المرجع السابق، ص: 38.

الفصل الأول: مدخل إلى الموازنة التقديرية للمبيعات والرقابة المالية

ثانياً_ العوامل المتحركة في إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات

هناك العديد من العوامل المتحركة في إعداد موازنة المبيعات، سيتم ذكر أهمها:¹

_ **حجم المبيعات:** تصبح فيه المبيعات عاملاً متحكماً إذا كانت الطاقة الإنتاجية تفوق كمية الإنتاج الممكن بيعها، وهذا يعني وضع برنامج إنتاجي يعادل الكميات الممكن بيعها، والتي بدورها يجب أن تكون أقل أو تعادل الطاقة الإنتاجية المتاحة.

_ **الطاقة الإنتاجية المتاحة:** تصبح العامل المتحكم في حال كونها أقل من الكمية الممكن تسويقها.

_ **مستلزمات الإنتاج:** يتطلب تنفيذ برنامج الإنتاج توفير مجموعة من المستلزمات من يد عاملة، مواد أولية ولوازم مختلفة، وقد يصعب على المؤسسة إيجاد يد عاملة ذات مهارة عالية، أو توفير مادة أولية لسبب من الأسباب، ففي هذه الحالة تصبح مستلزمات الإنتاج عاملاً متحكماً.

_ **رأس المال العامل:** يصبح رأس المال عاملاً متحكماً إذا كانت أي زيادة في حجم الإنتاج تصاحبها زيادة في رأس المال العامل، وتعجز المؤسسة على توفيره مما يعرقل تنفيذ البرنامج.

¹- نعيمة يحيى وزكية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 193.

المبحث الثاني: الإطار العام للرقابة المالية

يعتبر مجال الرقابة بشكل عام ذو أهمية كبيرة، والرقابة على المجال المالي بشكل خاص فهذه الأخيرة تحتل الصدارة في العمل الإداري بسبب أهمية هذا المجال للمؤسسات، إلا أنه يجب تنظيمها بإحكام حتى تصبح أداة أكثر فعالية لتوجيه عمل كافة الإدارات، ومن أجل التعمق حول هاته الوظيفة سيتم في هذا المبحث التطرق إلى جميع مفاهيمها، خصائصها وكذا مراحل تنفيذها.

المطلب الأول: أساسيات الرقابة المالية

ظهرت وظيفة الرقابة المالية خلال ثلاثينات القرن الماضي عند بداية الأزمات الاقتصادية العالمية، وقد تطورت هذه الوظيفة إلى أن أصبحت لما عليه اليوم، من مسار لمتابعة الخطط، تحديد الانحرافات والمساعدة على معالجتها لاتخاذ القرارات وغيرها من الوظائف.

أولاً- ماهية الرقابة

بما أن وظيفة الرقابة أساس الوظائف الإدارية وأهمها، تسعى المؤسسات للاعتماد عليها والعمل على أساس المعلومات المقدمة بواسطتها، وفيما يلي سيتم التطرق لوظيفة الرقابة العامة وتحديد أهم عناصرها.

1- تعريف الرقابة

تتكون الرقابة من العديد من التعاريف، يتم ذكر أبرزها فيما يلي:

__ " الرقابة هي وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقاً للأهداف المرسومة بكفاية، وفي الوقت المحدد لها".¹

__ " الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعية، وذلك للتأكد من الإلتزام بالأهداف والسياسات الموضوعية مقدماً، من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة عند حصول الانحرافات لتفاديها مستقبلاً".²

¹- إسلام زياد شكري، دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تطوير الأداء الإداري - دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية الشق المدني في الحكومة الفلسطينية -، بحث للحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص: 22.

²- ناصر دادي عدون وآخرون، مرجع سابق، ص: 49.

ـ " تعد الرقابة عنصر أساسي من عناصر الإدارة، إذ أنها تحظى باهتمام خاص من جانب المهتمين بالمجال الإداري، حيث يتم وضعها في مقدمة عناصر الإدارة، كما أن هدفها الأساسي سير الأعمال في الاتجاه المرسوم، وأن الخطط الموضوعية لبلوغها قد تحققت".¹

إذن وكمحصلة لما تم ذكره يتبين أن الرقابة هي الوظيفة الرابعة من الوظائف الإدارية، التي تقوم على تنفيذ ومتابعة خطط المؤسسة سواء طويلة أو قصيرة المدى، وذلك لتحديد الانحرافات ومعالجتها، لتحقيق الأهداف بطريقة صحيحة خالية من الأخطاء.

2_ أهمية الرقابة

تتمثل أهمية الرقابة في العمل الإداري من خلال:²

ـ تساعد على تجاوز المشكلات والتنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتملة.
ـ تبرز أهميتها في المساعدة على تقليل الوقت والجهد المبذول واقتراح أفضل الحلول لإنجاز العمل بطريقة صحيحة.

ـ تؤكد على أن ما يتم تنفيذه من عمل إداري يكون متوافق مع الخطط الموضوعية مسبقاً.

ثانياً ماهية الرقابة المالية

تطور مصطلح الرقابة بتطور وظائف الدولة، وانقسم بدوره حسب كل مجال ومن بينه الرقابة على المجال المالي، التي حظيت باهتمام العديد من الدول التي عملت حتى على إنشاء أجهزة رقابية مختصة في هذا المجال للحفاظ على المال العام من التلاعب وغيره.
وفيما يلي سيتم ذكر أهم أساسيات الرقابة المالية:

1_ تعريف الرقابة المالية

قد ظهرت العديد من التعاريف للرقابة المالية، يتم ذكر أهمها:

ـ " الرقابة المالية هي نشاط من أنشطة الدولة تقوم به هيئات مختصة، رخص لها القانون القيام بها وفق إجراءات محددة، الهدف منها المحافظة على المال العام وضمان حسن استخدامه على مستوى

¹- يحيى لعجال وأسامة حشروف، " أهمية وظيفة الرقابة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية"، مجلة العلوم والخبرة وتكنولوجيا النشاط البدني والرياضي، المجلد 03، العدد الأول، جامعة الجزائر 03، 2021، ص: 03.

²- إسلام زياد شكري، مرجع سابق، ص: 22.

الفصل الأول: مدخل إلى الموازنة التقديرية للمبيعات والرقابة المالية

هيئات المراقبة، والكشف عن الأخطاء والانحرافات والتأكد من مطابقة العمليات للتشريعات المعمول بها".¹

_ تعريف المؤتمر العربي الأول للرقابة المالية* على أنها " منهج علمي شامل يتطلب التكامل والاندماج بين المفاهيم القانونية، الإقتصادية، المحاسبية والإدارية، بهدف التأكد على الحفاظ على المال العام ورفع كفاءة استخدامه وتحقيق الفعالية في النتائج المحققة".²

_ تعرف جمعية المحاسبين الأمريكيين الرقابة المالية على أنها " عملية منظمة للحصول بطريقة موضوعية على الإثباتات المتعلقة بالتوكيدات عن النشاطات الإقتصادية وتقييمها للتأكد من درجة التواصل بينها وبين المعايير المحددة وإيصال النتائج للمستخدمين ذوي العلاقة".³

إذن وكمحصلة لما تم ذكره، يتبين أن الرقابة المالية هي نوع من أنواع الرقابة، تعمل على التأكد من حسن استعمال المال العام، من خلال الكشف عن الانحرافات، وتحقيق الأهداف المالية عن طريق الالتزام بالقوانين والإجراءات المحاسبية والمالية، وكذا العمل للمحافظة على الموارد وحسن استغلالها.

2_ خصائص الرقابة المالية

تتمتع الرقابة المالية بالعديد من الخصائص، يذكر منها:⁴

_ أنها عملية منظمة تستخدم منهج استدلالى للوصول للنتائج، مما يؤكد علميتها وتدقيقها، كونها تسترشد بمعايير متعارف عليها.

* المؤتمر العربي الأول للرقابة المالية: هو مؤتمر منعقد سنة 1977 بالقاهرة، مصر، نظم من طرف المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة المنعقد سنة 1976 بالقاهرة، يهدف الى تعزيز التعاون وتبادل الخبرات بين الأجهزة العليا للرقابة المالية للدول العربية، وكذا مناقشة الممارسات في مجال الرقابة المالية وتطوير قدرات المؤسسات لأجهزتها الرقابية، كما يعقد بشكل دوري بين الدول العربية لكل فترة لمناقشة التحديات وتبادل الحلول.

¹- عبد الجليل عمال وعثماني مداحي، " أهمية معايير الإنتوساي للرقابة المالية ودورها في تعزيز الرقابة على الأداء - دراسة حالة مجلس المحاسبة الجزائري -"، مجلة الأبحاث الإقتصادية المعاصرة، المجلد 07، العدد الثاني، المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، الجزائر، 2024، ص: 418.

²- نصيرة بومعيزة وسفيان بوقطاية، " أثر الرقابة المالية على تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سولغاز غليزان -"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 08، العدد الثاني، جامعة أحمد زبانة، غليزان، 2023، ص: 95.

³- American Accounting Association, A STATEMENT OF BASIC AUDITING CONCEPTS, 1973, p: 02.

⁴- بشرى محمد إسماعيل، الرقابة المالية العليا في الدول النامية والعولمة بالتطبيق على الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة في الجمهورية اليمنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص ص: 23_24.

الفصل الأول: مدخل إلى الموازنة التقديرية للمبيعات والرقابة المالية

_ تسعى للتأكد من صحة المعلومات والبيانات المالية، بهدف تحديد الإنحرافات في حال حدوثها والعمل على تصحيحها.

_ تساعد في إيصال النتائج التي تم إنجازها من خلال تقارير مكتوبة لإظهار درجة التطابق والمصادقية. ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الرقابة المالية هي عملية مستمرة ومنظمة، تقوم على أساس وقائي وتصحيحي، لمنع من الوقوع في الإنحرافات المالية والسرعة في معالجتها في حال حدوثها، كونها تعتمد على بيانات دقيقة تساعد على بلوغ الأهداف المالية وتحقيق الكفاءة في الإنفاق.

3_ أهمية الرقابة المالية

تكمن أهمية الرقابة المالية في كونها إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسات الإقتصادية، والتي تساعد على:

_ التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمؤسسة.

_ تشجيع الإدارة على تحقيق الأهداف.

_ ضمان حسن سير العمل.

_ تحقيق العدالة.

_ تساهم في تعديل الخطط والبرامج والكشف عن الانحرافات.

4_ أهداف الرقابة المالية

تسعى أغلب المؤسسات عند إستخدام الرقابة المالية لتحقيق مجموعة من الأهداف، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:¹

_ التأكد من أن جميع الإيرادات المالية للدولة قد حصلت وفق ما تنص عليه القوانين السارية.

_ مراجعة التشريعات المالية المعمول بها وتحديد مواكبتها للتطورات الحاصلة في مجال المالية.

_ الكشف عن الأخطاء والانحرافات وتحليل أسبابها واقتراح حلول مناسبة لها.

_ تعزيز فعالية أجهزة الدولة لتحقيق الأهداف العامة على درجة عالية من الكفاءة.

_ تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة من خلال المعلومات التي تقدمها لمتخذي القرار، لتحديد الإنحرافات ومواجهة المشكلات الناجمة عن ذلك.²

¹- عبد الجليل عمالو وعثمان مداحي، مرجع سابق، ص: 418.

²- عبد اللطيف بن زيدي وجيلالي قالون، " دور الرقابة المالية الإدارية في ترشيد النفقات العمومية في الجزائر"، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد 05، العدد الأول، جامعة طاهري محمد، بشار، 2019، ص ص: 467_468.

الفصل الأول: مدخل إلى الموازنة التقديرية للمبيعات والرقابة المالية

__ تشمل سلامة الإنفاق العام وكذا التحقق من مدى الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، مما يشمل تحقيق المصلحة العامة والبعد عن تبذير المال العام.

المطلب الثاني: مراحل تنفيذ عملية الرقابة المالية والأجهزة المكلفة بها

تعتبر وظيفة الرقابة المالية من الوظائف الأساسية والهامة داخل المؤسسة، هذا ما يتوجب على هذه الأخيرة توفير أجهزة خاصة من داخل الإدارة تشرف على تنفيذها، وذلك عبر مراحل مختلفة وصولاً للهدف المنشود.

وفيما يلي سيتم إظهار المراحل الأساسية لتنفيذ عملية الرقابة المالية:

أولاً- مراحل تنفيذ الرقابة المالية

إن القيام بعملية الرقابة المالية يمر عبر أربعة مراحل أساسية، والمتمثلة في:

1_ المرحلة الأولى

__ **مرحلة الإعداد:** قبل القيام بعملية الرقابة يجب تحديد فريق العمل الذي سوف يقوم بهذه العملية، وتعد

هذه المرحلة من المراحل الهامة كونها تعكس صورة جيدة عن باقي المراحل.¹

لذا يتوجب على المراقب المالي أن يتمتع بما يلي:

__ قدرته على الاتصال بجميع إدارات المؤسسة.

__ قدرته على تحليل البيانات المتوفرة وتحويلها لمعلومات ذات فائدة.

__ أن يتسم بالموضوعية والمرونة، والبعد عن التحيز.

__ الإلمام بأوجه نشاط المؤسسة الخاضعة للرقابة.

__ قدرته على توفير معلومات دقيقة عن وجه نشاط المؤسسة من الجانب المالي.

2_ المرحلة الثانية

مرحلة جمع البيانات: يقوم في هذه المرحلة فريق عمل الرقابة بجمع البيانات المالية من مصدرها، سواء

كانت محفوظة في السجلات المحاسبية أو على أجهزة الحواسيب، واستخراج هذه البيانات وجدولتها للقيام بالعملية التي تليها.

3_ المرحلة الثالثة

¹ - لقمان وداي الصيدة، دور الرقابة المالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الخاصة (دراسة حالة المصرف الزراعي التجاري)، بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل، التشاد، 2022/2021، ص: 23.

الفصل الأول: مدخل إلى الموازنة التقديرية للمبيعات والرقابة المالية

مرحلة الفحص: يقوم المراقب المالي في هذه المرحلة بمقارنة البيانات المحصل عليها مع ما هو مخطط له، بالاستعانة بأدوات الرقابة المالية، والمتمثلة في:

ـ **الموازنة التخطيطية:** تعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في الرقابة، وهي عبارة عن خطة شاملة لجميع عمليات المؤسسة خلال مدة معينة، فهي تحتوي على معايير للمقارنة وقياس الأداء.

ـ **التحليل المالي:** يعتبر خطوة أساسية في الرقابة المالية، كونها عملية تتضمن الخطط الموضوعية ومستوى تنفيذها، وتتم عملية المقارنة من خلال تحليل القوائم المالية، والتحليل عن طرق النسب المالية.¹

4_ المرحلة الرابعة

مرحلة إعداد التقارير المالية: بعد الانتهاء من العمليات السابقة يأتي دور رئيس فريق عمل الرقابة المالية لإعداد التقرير المالي للمدير، ليصبح على علم بكافة العمليات المالية أثناء تنفيذ الخطة المالية حتى الانتهاء منها، وهذه التقارير تكون مختصرة من أجل عرضها في شكل رسوم بيانية أو أشكال أخرى، لتظهر مدى التغيرات المالية التي تحدث في المؤسسة وتعرض أسباب المشاكل المالية.²

ثانياً_ الأجهزة المكلفة بتنفيذ الرقابة المالية

يتولى تنفيذ الرقابة المالية أجهزة من داخل الإدارة وخارجها، يمكن إبرازها فيما يلي:

1_ المراقب المالي

سيتم التعرض إلى تعريف المراقب المالي ومهامه على الترتيب:

ـ لم يعرف المشرع الجزائري المراقب المالي وإنما بين مهامه وطرق تعيينه، فقد نصت المادة 60 من القانون 21-90 المتعلق بالمحاسبة العمومية " أن الأعوان المكلفين بممارسة وظيفة مراقبة النفقات المسبقة يعينون

¹- لقمان وداي الصيدة، نفس المرجع السابق، ص: 23.

²- عدنان سيروان والزهاوي ميزرا، الرقابة المالية على تنفيذ الموازنة العامة في القانون العراقي، منشورات دائرية إعلامية في مجالات النواب، بغداد، 2008، ص ص: 92_93.

الفصل الأول: مدخل إلى الموازنة التقديرية للمبيعات والرقابة المالية

من قبل وزير مكلف بالمالية¹، كما يدير المراقب المالي مصلحة الرقابة المالية تحت سلطة المدير العام للميزانية² ويمارس مهامه الرقابية لدى: الإدارة المركزية، الولاية، البلدية.³

_ إذن المراقب المالي هو شخص تابع لوزارة المالية، يتم تعيينه بمقتضى قرار وزاري يمضيه الوزير المكلف بالميزانية، مقر عمله الوزارة المعين بها أو على مستوى الولاية، يعمل بمساعدة مساعدين له يعينون بموجب قرار وزاري.⁴

وقد منح المشرع الجزائري المراقب المالي العديد من الأدوار وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 381-11 المتعلق بمصالح الرقابة المالية والمتمثلة فيما يلي:⁵

_ **الدور الإستشاري:** يقوم بالسهر على المساهمة في أشغال تحضير الميزانية، واقتراح كل ما من شأنه التنفيذ العقلاني والرشد للمال العام، كما يبدي رأيه للوزارة حول المشاكل المفترضة أثناء أداء مهامه، واقتراح حلول ملائمة لمعالجة المشاكل المالية.

_ **الدور المحاسبي:** يكلف المراقب المالي بمسك محاسبة التزامات ذات طابع احصائي من أجل تحديد مبلغ النفقات الملتزم بها في الميزانية، هذه المحاسبة بسيطة لا تتطلب إجراء قيود وسجلات محاسبية وفق القيد المزدوج.

_ **الدور الإعلامي:** يرسل المراقب المالي كل نهاية سنة مالية لوزير المالية تقارير مفصلة من محاضر، ووضعيات متعلقة بالصفقات العمومية.

_ **الدور التمثيلي:** يقوم بتمثيل وزير المالية لدى لجان الصفقات العمومية والمجالس الإدارية والمؤسسات الأخرى.

¹- القانون رقم 90-21، المؤرخ في 24 محرم 1411 الموافق لـ 15 أوت 1990، المتعلق بالمحاسبة العمومية، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**، العدد 35، الصادر في 24 محرم 1411 الموافق لـ 15 أوت 1990، ص: 1137.

²- المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 381-11، المؤرخ في 25 ذي الحجة 1432 الموافق لـ 21 نوفمبر 2011، المتعلق بمصالح الرقابة المالية، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**، العدد 64، الصادر في 02 محرم 1433 الموافق لـ 27 نوفمبر 2011، ص: 20.

³- المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 381-11، نفس المرجع السابق.

⁴- كنزة بلحسين، الرقابة المالية على النفقات العمومية (المراقب المالي، المحاسب العمومي)، ماهر للطباعة والنشر والتوزيع، سطيف، الجزائر، ص: 10.

⁵- نفس المرجع السابق، ص: 12_14.

الفصل الأول: مدخل إلى الموازنة التقديرية للمبيعات والرقابة المالية

ـ الدور الإداري: يقوم بإدارة مصلحة الرقابة المالية تحت سلطة المدير العام للميزانية وتحديد مصالح المراقب المالي المساعد.

ـ الدور الرقابي: ينحصر في مراقبة شرعية النفقات الملتزم بها من ناحية الميزانية.

2_ المحاسبون العموميون

سيتم تعريف المحاسب العمومي وذكر مهامه على الترتيب:

ـ يعرف القانون الجزائري المحاسب العمومي، من خلال المادة 33 من القانون 90-21 المتعلق بالمحاسبة العمومية " أنه يعد محاسب عمومي في مفهوم هذه الأحكام كل شخص يعين قانونا للقيام بتحصيل الإيرادات ودفع النفقات، تداول الأموال والسندات، الممتلكات والعوائد والقيام بمسك محاسبة لحركة الموجودات.¹، كما يعين من قبل وزير مكلف بالمالية ويخضع أساسا لسلطته.²

وقد حددت مهام المحاسب العمومي حسب المادة 36 من قانون 90-21 المتعلق بالمحاسبة العمومية، على ما يلي:³

ـ مطابقة العملية مع القوانين والأنظمة المعمول بها.

ـ شرعية عمليات تصفية النفقات.

ـ تأشيريات عملية المراقبة التي نصت عليها القوانين والأنظمة المعمول بها.

ـ تأشيريات المراقب المالي لعملية الرقابة.

3_ المفتشية العامة للمالية

سيتم التطرق لتعريف المفتشية العامة للمالية ومهامها على التوالي:

ـ تم إنشاء هذه الهيئة أول مرة بموجب المرسوم 80-53 وهي " هيئة رقابية على كل المؤسسات التابعة للدولة، يديرها رئيس يسهر على تنفيذ أعمال الرقابة والدراسات الموكلة له، تمارس هذه الهيئة مختلف مهامها عن طريق مفتشين ينتظمون في شكل وحدات متنقلة".⁴

¹- المادة 33 من قانون 90-21 المؤرخ في 19 ربيع الأول 1416 الموافق لـ 15/08/1995 المتعلق بالمحاسبة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 35، الصادرة في 05/12/1990، ص: 04.

²- المادة 34 من قانون 90-21، نفس المرجع السابق، ص: 04.

³- المادة 36 من قانون 90-21، نفس المرجع السابق، ص: 05.

⁴- فايزة حاجي، تقييم آليات الرقابة المالية على النفقات العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة تسيير، جامعة الجزائر 03، 2023/2022، ص: 77.

الفصل الأول: مدخل إلى الموازنة التقديرية للمبيعات والرقابة المالية

- كما تتميز المفتشية العامة للمالية بالعديد من المهام، من أهمها:¹
- _ تسير الرقابة الداخلية فعالية هياكل التدقيق الداخلي.
- _ إبرام الصفقات والطلبات العمومية وتنفيذها.
- _ تسير اعتمادات الميزانية واستعمال وسائل السير.
- _ حق الإطلاع على جميع المعاملات التي قام بها المحاسبون والمسيريون.
- _ تحرير تقارير تسجل فيها جميع الملاحظات التي توصلوا إليها بشأن فعالية تسير مصلحة أو هيئة مراقبة.
- _ إعداد تقارير نهائية للسلطة.

4_ مجلس المحاسبة

- سيتم التطرق إلى تعريف مجلس المحاسبة ومهامه على التوالي:
- _ حسب الفصل الثاني من دستور 2020 من المادة 199 " فمجلس المحاسبة هو مؤسسة عليا مستقلة للرقابة على الممتلكات والأموال العمومية، يكلف بالرقابة البعدية على أموال الدولة والجماعات المحلية والمرافق العمومية، وكذلك رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة."²
 - حسب المادة 09 من القانون 05-80 المتعلق بالقواعد العامة للمحاسبة العمومية، فأهم صلاحيات مجلس المحاسبة تتمثل في:³
 - _ مراجعة الحسابات الإدارية التي يقدمها الآمرون الصرف ويختتمها بواسطة التصريح بالتطابق.
 - _ يصفي حسابات المحاسبين العموميين ويوافق على حسابات محاسبي المؤسسات الاشتراكية.
 - _ يفصل في المسؤولية المالية للمحاسبين المشكوك فيهم.
 - _ يدين المتقاضين المخطئين بدفع غرامات مالية.

¹- عبد القادر جلال، " الرقابة على تنفيذ الميزانية العامة للدولة بين النظرية والتطبيق (دراسة حالة الجزائر)"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية -، المجلد 29، العدد الأول، جامعة زيان عاشور، الحلقة، 2014، ص ص: 91_92.

²- المادة 199 من المرسوم الرئاسي 20-442 المؤرخ في 15 جمادى الأولى 1442 الموافق لـ 2020/12/30، متضمن تعديل دستوري، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 82، الصادرة في 15 جمادى الأولى الموافق لـ 2020/12/30، ص: 41.

³- نور الدين سعدي، مساهمة الرقابة المالية في ضبط نفقات الجماعات المحلية في الجزائر (دراسة حالة بلديات ولاية باتنة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم مالية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021/2020، ص ص: 171_172.

ـ يصرح بالتسييرات الفعلية ويصفيها.

ـ يشرف على توجيه أعمال الرقابة المالية الداخلية والخارجية، ويتابع تنفيذها واستغلال نتائجها.

ـ يرسل تقرير سنوي لرئيس الجمهورية يتضمن نتائج نشاطه، ويقترح فيه توصيات لتحسين ظروف تطبيق السياسة المالية والاقتصادية للدولة.

المطلب الثالث: أنواع الرقابة المالية

تختلف أنواع الرقابة المالية، وتتعدد وفقا لمعايير مختلفة حيث تقسم حسب كل تصنيف، دون أن يؤثر ذلك على طبيعتها الرقابية، ويمكن تقسيمها لأنواع مختلفة كالآتي:

أولاً- من حيث الهيئة التي تتولى عملية الرقابة

تتقسم الهيئات التي تتولى عملية الرقابة حسب نوع نشاطها وطبيعتها إلى أنواع، والمتمثلة في:¹

1_ رقابة داخلية: هي الممارسات الرقابية والإجراءات التنظيمية المجسدة داخل التنظيم، لمتابعة تنفيذ مختلف العمليات وتقويمها لتحقيق كفاءة التسيير.

2_ رقابة خارجية: هي الإجراءات القانونية الممارسة من جهات خارجية، بهدف التأكد من فعالية الأداء المالي للمؤسسات، وتنبثق من مبدأ التوازن والفصل في السلطات ورقابتها على المصلحة خصوصا في مجال الإدارة المالية.

ثانياً- من حيث التوقيت الزمني للرقابة

تتقسم الهيئات التي تتولى عملية الرقابة حسب التوقيت الزمني إلى ثلاث أنواع رئيسية، يتم ذكرها كالتالي:²

1_ الرقابة السابقة: هي المسؤولة على منح تراخيص مسبقة تؤكد الشرعية وتسمح بالقيام ببعض الإنجازات والمشروعات، وتكمن أهميتها في كونها تمنع حدوث الأخطاء والهفوات المالية.

2_ الرقابة الآنية: هي المستمرة في مختلف المراحل، حيث تهدف إلى اكتشاف الانحرافات خلال تنفيذ الأعمال واتخاذ الإجراءات الفورية لمعالجتها.

3_ الرقابة اللاحقة: هي إجراءات تستهدف آثار الماضي لإصلاحها، وتدارك نقائصها وهذا النوع لا يتميز بعيوب الرقابة السابقة، لأنها تكشف أخطاء دون تعطيل عمل الأجهزة الحكومية وهي شاملة، تبدأ من فحص الحسابات ومراجعتها من بدايتها لغاية غلقها.

¹- فايزة حاجي، مرجع سابق، ص ص: 47_48.

²- نفس المرجع السابق، ص ص: 48_49.

ثالثاً_ من حيث السلطة المخولة

تنقسم هيئات تولي عملية الرقابة حسب السلطة المخولة لها، إلى:¹

1_ الرقابة الإدارية: هي رقابة تكشف الانحرافات دون توقيع الجزاء، وهذا ما يحد من فعاليتها، فهي تبنى على مراجعة وفحص البيانات الحسابية والمالية للتحقق من صحتها، مع احترام اللوائح والتعليمات التي تصدرها الإدارة.

2_ الرقابة القضائية: هي الرقابة الموكلة لهيئة قضائية تقوم بالتأكد من مدى مشروعية التصرفات المالية التي تقوم بها الإدارة، حيث يقوم القضاء الجزائي بمراقبة الجرائم الواقعة على الأموال، كالإختلاس، السرقة... وغيرهم.

رابعاً_ من حيث موضوع الرقابة

تنقسم الهيئات التي تتولى عملية الرقابة حسب موضوعها، إلى:²

1_ الرقابة الاقتصادية: يهدف هذا النوع لمراجعة نشاطات السلطات العامة، من حيث مدى تنفيذ المشاريع والبرامج المكلفة بها، للوقوف على العمليات المنفذة فعلاً، تكلفة إنجازها وإظهار نقاط ضعفها في عملية التنفيذ.

2_ الرقابة المشروعية: يتم من خلالها مطابقة التصرف مع الآثار المالية المترتبة عنه ووفق ما نص عليه القانون، حيث يشمل المشروعية الشكلية التي تهتم بالهيئة صاحبة التصرفات المالية، والمشروعية الموضوعية التي تهتم بمضمون التصرف وطبيعته.

3_ الرقابة المحاسبية: تكون بغرض التأكد من صحة الإجراءات وتوفير الوثائق اللازمة وأن عملية صرف الأموال تمت في حدود الاعتمادات المالية المفتوحة.

خامساً_ من حيث وسائل الرقابة

تتعدد وسائل الرقابة المالية حسب طبيعة الأجهزة المكلفة بها، والمتمثلة في:³

1_ الإشراف: من خلال ملاحظة جهود العاملين بغية توجيهها وجهة سليمة عن طريق الأوامر، النصائح والإرشادات.

¹- أبو بكر الصديق بن يحيى، مرجع سابق، ص: 289.

²- عبد الجليل عمالو وعثمان مداحي، مرجع سابق، ص: 419.

³- سليمان حمدي القبلات، الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية (دراسة تحليلية وتطبيقية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 36.

الفصل الأول: مدخل إلى الموازنة التقديرية للمبيعات والرقابة المالية

2_ التفتيش: يعني فحص سلامة الأعمال المشمولة بالتفتيش من الناحية الشكلية والموضوعية، مع إفراغ النتائج في تقارير ترفع للجهات المختصة.

3_ التقارير الإدارية: هي التي توضع لتقدير كفاءة العاملين في الإدارة العامة لبيان كيفية سير الأعمال.

4_ الشكاوى: هي التظلمات التي يقدمها المواطنون للجهات المختصة والتي تظهر القصور من الجانب الإداري.

المطلب الرابع: مبادئ الرقابة المالية

كما يعرف أن النظام المالي مهم لأي مؤسسة، وأن هدفها الأساسي الحفاظ عليه لذلك فهي تركز على عدة مبادئ أساسية تمثل أساس هذا النظام، كون الرقابة على الأموال لا تقوم بصفة عشوائية، حيث تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:¹

أولاً- مبدأ الشرعية: لا يمكن أن تتم عملية تحصيل الإيرادات وصرف النفقات إلا بعد موافقة قانونية مسبقة، ولا يمكن تنفيذها إلا من طرف شخص مؤهل قانونياً.

ثانياً- مبدأ نظامية العمل المالي

والذي بدوره ينقسم إلى:

2_1_ نظامية عمل التسيير: في هذا الإطار يجب التحقق من مدى مطابقة التصرف المالي مع الميزانية والقوانين، إذ أن احترام إجازة الميزانية يعني احترام مبدأ السنوية، التخصيص القانوني للعملية وسقف الإعتمادات.

2_2_ موافقة عملية الإنفاق للتشريعات واللوائح: يجب أن تكون هذه العملية موافقة للوائح والقوانين، وعند التنفيذ يجب احترام النظم المطبقة في هذا المجال.

2_3_ إنتظام وصحة القيود المحاسبية: تنفيذ العمليات المالية يتطلب من المكلفين مسك دفاتر محاسبية، وهي عملية قانونية، فالأمر بالصرف لابد من مسك محاسبة للإلتزامات وأخرى للحالات المصدرة، بينما المحاسب العمومي لابد له من مسك محاسبة خاصة بدخول وخروج الأموال، كما يجب أن تكون القيود المحاسبية مقدمة بكل صدق، وتنظيم محكم.

¹- عبد اللطيف بن زيدي وجيلالي قالون، مرجع سابق، ص ص: 465_466.

المبحث الثالث: الموازنة التقديرية للمبيعات كآلية لتحسين عملية الرقابة المالية

تعتبر موازنة المبيعات أداة من أدوات الرقابة، وأن أول خطوة تقوم بها المؤسسة لمتابعة أدائها المالي في مجال المبيعات هي الرقابة على موازنة المبيعات، وأن الهدف الأساسي من إعدادها هو تقدير الإنحرافات لمعرفة الخلل، والعمل على تصحيحه، وذلك لتحقيق أهدافها البيعية ومن ثم المالية.

المطلب الأول: الرقابة على المبيعات

لتحقيق الرقابة أثناء تنفيذ موازنة المبيعات خاصة على الجانب المالي، ينبغي إعداد مجموعة من التقارير التي تبين فيها مبيعات كل منطقة، وكل نوع من المنتجات، كما تختلف هذه التقارير وطريقة إعدادها حسب كل مؤسسة ونشاطها.

كما أن الرقابة على المبيعات تتم من خلال الأنواع التالية:¹

1_ الرقابة الموسمية: إذا تبين أنه في فترة معينة كان حجم المبيعات ضعيفا في منطقة معينة أو في جميع مناطق البيع، يمكن إرجاع هذا إلى سبب الركود في تلك المنطقة أوفي جميع المناطق، لكن إذا كان حجم المبيعات ضعيفا خلال فترة معينة من السنة وعلى مستوى وكيل بيع واحد أو عدة وكلاء ففي هذه الحالة على الإدارة مراقبة الممثلين من خلال مسافاتهم المقطوعة وعدد زياراتهم...إلخ.

2_ الرقابة الجهوية: إذا كان الاتجاه العام للمبيعات في منطقة معينة يختلف عن الاتجاه العام للمبيعات في مناطق أخرى، هنا يستوجب البحث عن أسباب هذا الاختلاف لتصحيحها وتجنبها مستقبلا، كما تنصب عملية الرقابة على الوكلاء والأسباب يمكن أن تكون داخلية كنقص التمويل، أو خارجية كإضراب العمال في مناطق معينة، أو عدم كفاءة رجال البيع.

3_ الرقابة على المنتجات ونوعيتها: إذا كانت مبيعات منتجات معينة ضعيفة أو منخفضة فعلى المؤسسة أن تغير من السياسة البيعية للمنتج إما بتوقيف تسويقه، تعويضه أو تغيير سعره إذا كان في سوق منافسة.

المطلب الثاني: الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتحقيق عملية الرقابة المالية

من المعروف أن كل مؤسسة بحاجة دائمة لعملية الرقابة، خاصة على مجالها المالي، وذلك لما له من أثر كبير في تحديد مستقبلها، ولا تتم العملية بشكل فعال إلا من خلال دراسة الإنحرافات بالشكل الصحيح، من خلال تحديدها، تحليلها ومعالجتها، ويتم ذلك عبر الموازنة التقديرية للمبيعات، التي سيتم تسليط الضوء على دورها في عملية الرقابة المالية من خلال التالي:

¹- محمد فركوس، مرجع سابق، ص ص: 39_40.

أولاً- حساب الإنحرافات وتحليلها

تعتبر دراسة الإنحرافات الخطوة الأساسية لعملية الرقابة الإدارية عامة، والمالية خاصة، وأن نجاحها مرتبط بنجاح العملية الرقابية كاملة، لذا تقوم المؤسسات بهذه العملية على أكمل وجه، وبجميع الأساليب اللازمة، وذلك لمعرفة نسبة تقدمها أو سيرورتها في تحقيق أهدافها.

ومن خلال ما يلي سيتم تعريف الإنحراف:

_ عرف الإنحراف على أنه " الفرق بين التكاليف التقديرية والفعلية لشيء ما، وأن هذه الإنحرافات تكون إما إيجابية أو سلبية".¹

- كما أن تحليل الإنحراف هو أحد الخطوات الأساسية لعملية الرقابة، إذ أنه يقدم صورة واضحة عن أسباب حدوثها، وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية لتجنبها مستقبلاً.

1_ حساب الإنحرافات

إن حساب الإنحرافات مؤسس على أساس خوارزمية حسابية بثلاث طرق، وهي:²

_ الطريقة المحاسبية: هي الطريقة التي تميز بين انحراف المواد، اليد العاملة والمصاريف الغير مباشرة.

_ الطريقة الأمريكية: هي طريقة مستوحاة من المقاربات التحليلية، والتي تميز بين انحراف المواد، اليد العاملة، المصاريف المتغيرة المباشرة والمصاريف الثابتة.

_ طريقة مراقبة الموازنات: يتم من خلالها حساب عدد كبير من الإنحرافات الضرورية لتحديد انحرافات الموازنة، مع ضرورة تحليلها وتفسيرها جميعاً، ويطلق عليها بانحرافات الحجم، المردودية، السعر والمزيج، وسيتم الاعتماد على هذا النوع في بحثنا.

الإنحرافات بصفة عامة، سواء كانت ملائمة للمؤسسة أو غير ملائمة لها تنقسم لقسمين:³

_ انحرافات ترجع لعوامل داخلية مثل القصور في تنفيذ الخطة، عدم الفاعلية وهي انحرافات خاضعة للرقابة.

_ انحرافات ترجع إلى عوامل خارجية وتكون غير خاضعة للضريبة.

2_ تحليل الإنحرافات

¹- علي عبد الرحيم وآخرون، أساسيات التكاليف والمحاسبة الإدارية، منشورات ذات سلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، طبعة أولى، 1990، ص: 504.

²- السعيد بريش ونعيمة يحيائي، " أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس)"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 01، العدد الأول، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012، ص: 34.

³- محمد فركوس، مرجع سابق، ص: 41.

الفصل الأول: مدخل إلى الموازنة التقديرية للمبيعات والرقابة المالية

عند تحليل الانحرافات يجب الإهتمام بالانحرافات الغير عادية، التي يختلف فيها الأداء الفعلي عن التقديري بدرجة كبيرة، كما أن مبدأ تحليل الانحرافات يتمثل في تعيين أثر كل عنصر من افتراض أن العناصر الأخرى ثابتة، ويتمثل هذان العنصران في السعر والكمية.¹

ويكون التحليل كما يلي:

2_1_ الإنحراف الكلي

يجب أولاً حساب الانحراف الكلي للمواد المباشرة والذي يكون، كما يلي:²

$$\text{الإنحراف الكلي} = \text{التكلفة الفعلية} - \text{التكلفة التقديرية}$$

_ ويرمز لكل منهم كما يلي:

Qr الكمية الفعلية	Pr السعر الفعلي
Qs الكمية التقديرية	Ps السعر التقديري

إذا فإن:

$$\text{الإنحراف الكلي} = (Qs \cdot Ps) - (Qr \cdot Pr) \dots (1)$$

نضع:

$$Qr - Qs = \text{التغير في الكمية}$$

$$Pr - Ps = \text{التغير في السعر}$$

نتحصل على:

$$Pr = (\Delta P + Ps)$$

$$Qr = (\Delta Q + Qs)$$

و

يتم عرض هذه القيم في المساواة (1) نجد:

$$\text{الإنحراف الكلي} = (\Delta Q + Qs) * (\Delta P + Ps) - (Qs \cdot Ps)$$

$$\Delta Q \Delta P + \Delta Q Ps + \Delta P Qs = \text{الإنحراف الكلي}$$

¹- نفس المرجع السابق، ص: 41.

²- نفس المرجع السابق، ص: 41_44.

$$\text{الإنحراف الكلي} = \text{انحراف السعر} + \text{انحراف الكمية} + \text{الإنحراف المختلط}$$

حيث:

$$\text{انحراف الكمية} = (\text{الكمية الحقيقية} - \text{الكمية التقديرية}) * \text{السعر التقديري}$$

$$\text{انحراف السعر} = (\text{السعر الحقيقي} - \text{السعر التقديري}) * \text{الكمية الحقيقية}$$

2_2_ انحراف المبيعات

يُقاس انحراف المبيعات من خلال التغير الذي يحصل بين كمية المبيعات الفعلية والمقدرة بدلالة السعر المقدر، إذ أنه ينتج دائماً انحراف تقديري لكن ليس بالضرورة أن تكون المؤسسة لم تقم بتقدير صحيح لمبيعاتها، إنما قد يكون ناتج عن أسباب أخرى كحصول طلبات غير متوقعة، تغيير سعر مقدر أو نقص في الطلب، وفي حالة المؤسسة تباع منتج واحد فإن النتيجة تتأثر بمتغيرين فقط، وهما سعر البيع والكمية المباعة.¹

وتحسب كما يلي:

$$\text{انحراف المبيعات} = (\text{الكمية المباعة فعلياً} - \text{الكمية المباعة تقديرياً}) * \text{السعر المقدر}$$

والذي بدوره ينقسم لجزئين:

أ_ الإنحراف على تركيبة المبيعات

$$\text{مجموع الإنحراف الجزئي} = \text{مجموع الكمية الفعلية المباعة} * (\text{التركيبية الفعلية للمنتج أ} - \text{التركيبية المقدرة للمنتج أ}) * \text{السعر المقدر للمنتج الجزئي}$$

أي أن:

$$\text{الإنحراف على تركيبة المبيعات} = \text{مجموع الانحراف الجزئي} / \text{تركيبية المبيعات}$$

¹ - أحمد بونقيب، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص مالية المؤسسات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص: 110_108.

الفصل الأول: مدخل إلى الموازنة التقديرية للمبيعات والرقابة المالية

ب_ الإنحراف على الحجم الإجمالي للمبيعات

مجموع الإنحراف الجزئي = (الكمية الفعلية أ + ب) * التركيبة المقدرة

ومنه:

الإنحراف على الحجم الإجمالي للمبيعات = مجموع الإنحراف الجزئي / حجم المبيعات

3_ انحراف المزيج

في حالة أن المؤسسة تباع عدة منتجات هناك متغير إضافي يؤخذ بعين الاعتبار وهو المزيج البيعي، ويتم تحليله كما يلي:¹

انحراف المزيج = (الكميات الفعلية بالمزيج الفعلي - الكميات الفعلية بالمزيج التقديري) * الهامش المعياري للوحدة

ومن خلال الانحرافات الموضحة في العلاقات السابقة يتبين أن عملية الرقابة المالية على المبيعات، يتم فيها البحث عن الأسباب، تحديد الإنحراف، حسابه ثم تحليله لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

ثانياً_ مرحلة تقصي الإنحرافات

يتم في هذه المرحلة دراسة كل انحراف لتحديد أسبابه والمسؤول عنه، حيث تبدأ العملية من الأرقام الإجمالية ثم التوجه إلى تحليل الإنحرافات والتي ميزت بخمسة أنواع، تتمثل في:²

_ **الإنحراف في التنبؤ:** هو خطأ في التنبؤ بقيمة معلم في نموذج القرار.

_ **الإنحراف في القياس:** هو خطأ في قياس التكلفة الحقيقية لتنفيذ العملية، بسبب خطأ في الحسابات أو التسجيلات المحاسبية.

_ **الإنحراف في النموذج:** تكون صياغة خاطئة لنموذج القرار.

_ **الإنحراف العشوائي:** هو أن يكون تباعد بين الكمية الفعلية والإحصائية بسبب تشغيل عشوائي لمعلم.

_ **الإنحراف في التنفيذ:** هو الناتج عن عجز الآلات والأفراد لتنفيذ العمل، مما يترك احتمال الحذف أو الإلغاء.

¹- محمد فركوس، مرجع سابق، ص: 45.

²- السعيد بريش ونعيمة يحيائي، مرجع سابق، ص: 35.

ثالثاً_ مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية

يتم في هذه المرحلة مناقشة أسباب وجود الإنحراف وذلك من خلال النتائج المتحصل عليها ثم اتخاذ القرار لمعالجتها ومنع تكرارها، ويتم ذلك من خلال:¹

- _ مناقشة الأسباب مع المسؤولين المباشرين عن سبب الإنحراف.
- _ اتخاذ القرارات في شأن الخطوات الواجب اتباعها لمعالجة الإنحراف.
- _ إعادة النظر في الموازنات الموضوعة.

رابعاً_ دور الموازنة التقديرية للمبيعات في تحقيق الرقابة المالية

يعتبر الهدف الأساسي للمؤسسة هو تحقيق الأرباح ومنه تحقيق الهدف الذي أنشأت من أجله، ولا يتم ذلك إلا من خلال استخدامها لوظائفها الأساسية بطريقة صحيحة تضمن لها البقاء، خاصة وظيفة الرقابة على الجانب المالي كونها في حاجة دائمة لها، فمن خلالها تستطيع المؤسسة تحديد مكانتها ونسبة تحقيقها لأهدافها، لكن من الصعب قيام شخص واحد بهذه الوظيفة لذلك تم إسنادها للموازنات التقديرية ومن بينها موازنة المبيعات التي أصبح لها الدور الكبير والبارز في عملية الرقابة المالية من استخراج للانحراف، تحديد المسؤولين عنه وتقديم طرق لاتخاذ القرار وتجنبه، كما تساعد على تحسين الأداء المالي للمؤسسة مستقبلاً.

حيث يظهر دور موازنة المبيعات في تحقيق عملية الرقابة المالية، من خلال ما يلي:²

- _ أنها تساعد المسيرين على توقع حدوث مشاكل في الوقت المناسب، والعمل على معالجتها بفعالية.
- _ تلزم المدراء على القيام بعملية تحليل دقيق لنشاطات المؤسسة.
- _ تساعد على كشف الانحرافات في الوقت المناسب، لاتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال عملية الرقابة المالية.
- _ تساعد المؤسسة على البقاء وذلك من خلال النتائج المالية الدقيقة التي تقدمها، جراء الإستغلال الأمثل للموارد.

¹- محمد فركوس، مرجع سابق، ص: 45.

²- وائل محمد إبراهيم خلف الله، واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية - قطاع غزة - (دراسة ميدانية)، مذكرة للحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص: 32.

الفصل الأول: مدخل إلى الموازنة التقديرية للمبيعات والرقابة المالية

- _ تساعد على حفظ الوقت للمسؤولين، لأنها تساعدهم أثناء عملية الرقابة المالية في تحديد الانحرافات دون التركيز في جميع بنودها، إلا في الحالات التي يظهر فيها الانحراف كبير يلزم اهتمام الإدارة، أي أنها تراعي الأهمية النسبية للانحراف.
- _ تقلل من الأخطاء في التقارير لأنها تعتمد لفترات ليست طويلة.
- _ تساعد في إمداد الإدارة بمقياس لقياس كفاءة أدائها الفعال، ومنه قياس أدائها المالي.
- _ يعتبر كلاهما مكمل للآخر، كون موازنة المبيعات هي أداة من أدوات عملية الرقابة المالية، وأن هذه الأخيرة تتم وظيفتها بواسطة موازنة المبيعات.
- _ تكمن العلاقة بينهما من خلال عملية تحليل الانحراف التي يتم إعدادها بالاعتماد على موازنة المبيعات.
- _ تساعد عملية تقدير المبيعات من كميات وأسعار على تحديد الأهداف المالية العامة بشكل تقديري، والعمل على بلوغها.
- _ تساعد الموازنة التقديرية للمبيعات على تحفيز المؤسسات من خلال التقديرات التي تقدمها، تشجيعاً لتحقيق أهداف فعلية تفوق التقديرية.

خاتمة الفصل الأول

تم في هذا الفصل التطرق إلى الموازنات التقديرية كونها نظام متكامل، والموازنة التقديرية للمبيعات خاصة كونها أداة فعالة بيد الإدارة وأولى الموازنات استخداماً، حيث أنها تساعد المؤسسات على بلوغ أهدافهم بكل دقة وذلك من خلال المعلومات الهامة والمستقبلية التي تقدمها، كما أنها تساعد في تحقيق وظيفة الرقابة خاصة على الجانب المالي الذي يعتبر الأساس الذي تسعى المؤسسة للحفاظ عليه، من خلال توفيرها للإمكانيات اللازمة والحفاظ أكثر على الموارد.

كما أن الاستغلال الأمثل لوظيفة الرقابة يتم من خلال الكشف عن الإنحرافات، تحليلها ثم اتخاذ القرار الإستراتيجي الأمثل، هذا ما يؤدي للمساعدة على تحقيق الأهداف المخطط لها مع الحفاظ على الأداء المالي لها.

**الفصل الثاني: واقع تطبيق الموازنة
التقديرية للمبيعات كأداة لتفعيل عملية
الرقابة المالية في شركة مناجم
الفوسفات SOMIPHOS**

- تبسة -

الفصل الثاني: واقع تطبيق الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتفعيل عملية الرقابة المالية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS – تبسة -

تمهيد

بعد التطرق للجانب النظري والذي تم فيه عرض مجموع أساسيات البحث، المتمثلة في الموازنة التقديرية، الموازنة التقديرية للمبيعات، الرقابة المالية وكذا دور الموازنة التقديرية للمبيعات في تحقيق عملية الرقابة المالية، جاء هذا الفصل لاختبار فرضيات الدراسة، وإسقاط ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على شركة مناجم الفوسفات لمعرفة مدى تطبيقها لموازنة المبيعات أثناء أداء وظيفة الرقابة المالية مع إظهار نتائج البحث.

حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى:

- **المبحث الأول:** تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS –تبسة-.
- **المبحث الثاني:** إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات للشركة للسنوات 2021/2022/2023.

الفصل الثاني: واقع تطبيق الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتفعيل عملية الرقابة المالية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -

المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -

من المعروف أن مادة الفوسفات مادة ثمينة ومهمة تستخدم في العديد من الصناعات المختلفة، وأنها غير متوفرة في مناطق متعددة، لذلك سيتم في هذا المبحث التطرق إلى التعريف الشامل لمادة الفوسفات وكذلك الشركة محل الدراسة وهي شركة مناجم الفوسفات - تبسة -.

المطلب الأول: تعريف عام لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -

لتجسيد الموضوع محل الدراسة تطبيقيا، تم اختيار كيان اقتصادي يتوفر فيه محور الدراسة، وهي العملية الحسابية، لذلك تم اختيار مؤسسة SOMIPHOS لإسقاط المعطيات النظرية على نشاطها،

أولاً- تقديم الشركة

تزرع الجزائر بثروات طبيعية ومعدنية وفيرة، كالحديد والفوسفات، الأمر الذي جعلها تباشر في انجاز قاعدة صناعية لاستغلال هذه الثروات، ومن بين المؤسسات التي تباشر هذا الاستغلال شركة مناجم الفوسفات - تبسة -.

1_ التعريف بالشركة

هي شركة مناجم الفوسفات «SOMIPHOS» S.M. وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن FERPHOS بتاريخ 01 جانفي 2005 متخصصة في عمليات استخراج، معالجة، وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا.¹

تعتبر SOMIPHOS مؤسسة مساهمة برأسمال اجتماعي يقدر بـ 1000000000.00 دج، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، وهي تتكون أساسا من أربع وحدات رئيسية تتمثل في:²

• المركب المنجمي جبل العنق CDO: يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العاتر ولاية تبسة؛

¹ - معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

² - معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

الفصل الثاني: واقع تطبيق الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتفعيل عملية الرقابة المالية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS – تبسة -

- المنشآت المينائية عنابة IPA: الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير من ميناء عنابة، يتم على مستوى هذه الوحدة نقل، حمل وشحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر بـ 120000 طن، وقدرة على الشحن تتراوح بين: 25000 إلى 50000 طن؛
- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية CERAD: هو مركز يهتم بإسعاف - إنجاد- وحدات الإنتاج والعمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة ككل، نشأ سنة 1991 تحت تسمية L'URA، ثم تم ضمه ودمجه مع Le BEM مكتب الدراسات المنجمية ليكون في النهاية CERAD، مهامه تتمثل في تنفيذ وتحضير ودراسات وأبحاث منجمية، وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة لصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم وتفعيل الأداء الداخلي لهم؛
- المقر: مقر الإدارة العامة لـ SOMIPHOS هو موجود بتبسة المدينة، يحتوي على الإدارة والهيكل المركزية التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال الدفع اللوجستيكي لمختلف وحداتها، تتوفر على عدد عمال يقدر بـ 1400 عامل، حققت رقم أعمال قدر بـ 1750 مليون دج لسنة 2005.

ثانياً_ مراحل نشأة الشركة

بما أن SOMIPHOS هي مؤسسة فرعية من المؤسسة الأم FERPHOS فإن نشأتها جاءت نتيجة للتطورات، والتغيرات الهيكلية الحاصلة في البنية التنظيمية لـ FERPHOS، لذلك سيتم التطرق إلى مختلف هذه التغيرات وصولاً إلى ظهور SOMIPHOS¹:

- بدأت المؤسسة نشاطها سنة 1962 تحت إشراف "المكتب الجزائري للاستغلال والبحوث المنجمية" BAREM حتى تاريخ 06 ماي 1966، أين يتم تأمين الموارد الوطنية ونشأت مؤسسة تحت اسم SONAREM، لتتأصل بعدها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS كحصيلة للتغيرات الهيكلية لـ SONAREM، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 73-441 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983 وحولت على إثره FERPHOS إلى مؤسسة مساهمة -مؤسسة عمومية اقتصادية- بتاريخ 22 ماي 1990 برأسمال مبدئي يقدر بـ 5000000 دج ثم زاد إلى 30000000 دج ثم 100000000 دج نهاية إلى 2241000000 دج وفي 08 أكتوبر 2001 وبعد الانفتاح الرأسمالي الذي شهده الاقتصاد الوطني أبرمت المؤسسة عقد شراكة مع متعامل هندي، وأصبح مساهم في منجمي الحديد ونزة وبوخضرة بنسبة 70% FERPHOS بنسبة 30% في رأسمال الكيان الجديد الناتج عن الشراكة والذي أطلق عليه اسم

¹- معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

الفصل الثاني: واقع تطبيق الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتفعيل عملية الرقابة المالية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS – تبسة -

ISPAT TEBESSA، ليتم بعد ذلك إعادة تنظيم FERPHOS سنة 2004 وأصبحت تتكون من سبعة مؤسسات فرعية تابعة، توجه وتقاد من طرف الإدارة العامة للمجموعة FERPHOS وتتمثل هذه المؤسسات في :

SOMIPHOS : مؤسسة مناجم الفوسفات الكائنة بتبسة، تتكون من 4 وحدات تتمثل في المركب المنجمي جبل العنق، المنشآت المينائية عنابة، مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية للتنمية، والمقر الإداري.

SOMIFER : مؤسسة مناجم الحديد، الكائنة بتبسة، المحتفظ بمراكز الإنتاج المنجمية للحديد.

SOTRAMINES : مؤسسة النقل عبر الطرقات الخاصة بـ FERPHOS أيضا.

ثالثا_ الشكل القانوني لشركة مناجم الفوسفات

مؤسسة مناجم الفوسفات حاليا تعتبر مؤسسة ذات أسهم، وهي فرع من فروع FERPHOS مجموعة برأس المال الاجتماعي يقدر بـ 1 600 000 000.00 دج يشرف عليها مجلس إدارة مشكل من طرف المساهمين في إطار إجراءات تنظيم القطاع الاقتصادي العام التابع للدولة تحت وصاية مؤسسة تسير مساهمات الدولة (SOMI NES SGP). ويتواجد المقر الاجتماعي للمؤسسة "المديرية العامة" بولاية تبسة المدينة، التي تحوي الثروات الأساسية التي هي مركز نشاطات المؤسسة، ونشير أن المهام الأساسية التي وجدت من أجلها مؤسسة مناجم الفوسفات هي النشاطات المنجمية التي هي أساس العمل والإنتاج، وتتلخص في الاستغلال بدرجة أولى وهي استخراج الثروات المعدنية الفوسفات ومعالجتها وتسويقها للسوق الخارجية.¹

المطلب الثاني: مهام ومبادئ وأهداف الشركة

تعتبر الشركة SOMIPHOS من أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الوطن، حيث وصلت إلى مكانة وطنية وعالمية من شأنها أن تسهم في تطوير الاقتصاد الوطني.

أولا_ مهام شركة مناجم الفوسفات

لا يقتصر نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات على الأنشطة الإنتاجية وإنما يتعدى ليشمل الأنشطة التجارية الخدمية والتطويرية، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتتمثل نشاطات المؤسسة في الأنشطة الإنتاجية، الخدمية، التطويرية والتجارية.

¹ - معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

الفصل الثاني: واقع تطبيق الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتفعيل عملية الرقابة المالية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS – تبسة -

تتمحور الأنشطة الإنتاجية أساسا في استخراج الفوسفات من جبل العنق الذي يعد أهم منجم لدى المؤسسة، إذ انه يحتوي على ثروة معدنية ضخمة، ويقع على مسافة 5 كلم جنوب غرب بئر العاتر و90 كلم عن تبسة و340 كلم عن ميناء عنابة، وتسمح هذه المعطيات للمركب المنجمي بجبل العنق بنقل وتوزيع مادة الفوسفات المنتج، هذا بعد تنظيف هذه المادة للحصول على أنواع مختلفة من الفوسفات، وبإمكان المؤسسة إنتاج أربعة أنواع تلائم الطلب الخارجي تتمثل في:¹

- النوع الأول: bp1 63/65%
- النوع الثاني: bp166/68%
- النوع الثالث: bp1 69/72%
- النوع الرابع: bp173/77%

تعد الأنواع الأربعة مصنفة تصنيف عالمي تجاري، وأهم المجالات التي يستعمل فيها الفوسفات هي: الصناعة الغذائية الزراعية، الصناعة الثقيلة، الصناعة الكيماوية، الصناعة الصيدلانية، الصناعة الغذائية الحيوانية، صناعة المنظفات، صناعة الكبريت، إما فيما يخص الأنشطة الخدمية فتتمثل في أعمال الصيانة، والتصدير للخارج، ونقل الفوسفات، وتتم الأنشطة التطويرية من خلال تقديم منتج عالي الجودة، والدراسات المنجمية المختلفة وغيرها، أما إبرام الصفقات والتكفل بالمنتج الذي يشحن في وسائل النقل، ومتابعة التخزين في الميناء والشحن على مستوى السفن، والتسعير فتدخل ضمن الأنشطة التجارية.

ثانياً_ مبادئ شركة مناجم الفوسفات

- تعتمد المؤسسة عند القيام بأنشطتها على جملة من المبادئ يمكن حوصلتها فيما يلي:
- تقديم سلع وخدمات ذات نوعية جيدة لإرضاء وجلب العملاء؛
 - العمل على تطوير قدرات المستخدمين واحترامهم؛
 - السعي من اجل الانخراط في منظمات اجتماعية مهمة بصحة، الأمن، المحيط والتنمية؛
 - العمل على تحقيق النمو والتسيير الحسن للمؤسسة، وذلك بالاعتماد على مبادئ وسلوك أخلاقية في قيادة الأعمال.

ثالثاً_ أهداف شركة مناجم الفوسفات

¹ - www.ferphos.com consulte le :4/ 5/ 2025

الفصل الثاني: واقع تطبيق الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتفعيل عملية الرقابة المالية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -

تهدف شركة مناجم الفوسفات من خلال ممارسة نشاطها إلى تحقيق أهداف مسطرة، يمكن إيضاح

أهمها فيما يلي:¹

- السعي لتحقيق الأهداف المتعلقة بالإنتاج الوطني؛
- العمل على الوصول إلى أحسن مردودية للتسيير في إطار نشاطها؛
- متابعة سياسة تلبية متطلبات السوق الدولية من أجل تنويع المنتجات؛
- العمل على تحقيق التزاماتها اتجاه المستخدمين، الشركاء، وكل الأطراف المتعلقة مع المؤسسة؛
- السعي وراء محاولة إيجاد أسواق عالمية والعمل على الإشهار بالمؤسسة داخليا وخارجيا لجلب العملاء من جميع أنحاء العالم؛
- ضمان أكبر مساهمة للعمال للحصول على أكبر عائد ممكن لرأس مال المؤسسة؛
- تحقيق دراسات وأبحاث تهدف إلى تحسين الإنتاج وتطويره؛
- السهر على تنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية؛
- الحرص على مردودية رؤوس الأموال المستثمرة؛
- ترقية أخلاقيات تسيير الأعمال؛
- التمسك بالإطار القانوني المعمول به في كل العمليات المرتبطة بنشاطها؛
- المحافظة على البيئة من خلال السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي وزرع ثقافة المؤسسة والمواطنة؛
- تحقيق الفعالية، الكفاءة والجودة والقيام بتحويل الخامات بدل بيعها في صورتها الأولى.

¹ - معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

الفصل الثاني: واقع تطبيق الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتفعيل عملية الرقابة المالية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS – تبسة -

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة

اعتمدت شركة مناجم الفوسفات بعد تفرعها عن FERPHOS، هيكل تنظيمي خاص بما يتماشى ومتطلبات نشاطها، ويساعد المشرفين عليها على تأدية وظائفهم تتكامل فيما بينها لتأدية مهامها على أكمل وجه، وهي على النحو التالي:

- المستوى الأول: يشمل المديريات.

- المستوى الثاني: يشمل الدوائر.

- المستوى الثالث: يتمثل في المصالح.

1_ عرض المديريات

توجد على مستوى الشركة أربع مديريات أساسية إضافة إلى مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتطوير، المركب المنجمي جبل العنق، المنشآت المينائية عناية، وسيتم عرضها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (02): مديريات شركة مناجم الفوسفات

المديرية	العرض
المديرية العامة	يشرف عليها الرئيس المدير العام وهو أعلى مستوى سلطة، والمسير الأول، يقوم باتخاذ القرارات التي تخص نشاط المؤسسة، والمسؤول عن التفاوض أثناء إقامة العلاقات مع الزبائن أو في حالات الشراكة والمشاريع الضخمة.
مديرية التجارة	تعتبر أهم مديرية بعد المديرية العامة لكثافة نشاطها، وتأثيره الكبير في النشاط الكلي للمؤسسة، فهي تشرف على النشاط التصديري والذي يشكل نسبة كبيرة من إجمالي نشاط المؤسسة، تشرف على 4 دوائر هي: دائرة التصدير منطقة 01، دائرة التصدير منطقة 02، دائرة العلاقات مع الزبائن، دائرة شراء التجهيزات.
مديرية المالية والمحاسبة	- تشرف على جميع العمليات المحاسبية والشؤون المالية للمؤسسة. - تظم دائرتين رئيسيتين هما: دائرة المحاسبة ودائرة المالية.
مديرية الموارد	- تشرف على موارد المؤسسة باختلاف أنواعها وتعمل على توفيرها بالشكل الذي تتطلبه وظائف المؤسسة. تتفرع منها 4 دوائر هي: دائرة الموارد المعلوماتية، دائرة الشؤون القانونية، دائرة التكوين، دائرة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: واقع تطبيق الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتفعيل عملية الرقابة المالية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS – تبسة -

مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتطوير	تتخصص مهامه في إقامة دراسات وبحوث بصفة مستمرة سعياً للتطوير الدائم لنشاط المؤسسة وتنمية أداؤها.
المركب المنجمي جبل العنق	يشر على جميع العمليات الاستخراجية للفوسفات ومعالجته ونقله إلى مراكز شحنه للتصدير المتواجدة بالمنشآت المينائية بعنابة.
المنشآت المينائية بعنابة	تتولى مهام تخزين وشحن طلبيات الفوسفات المعدة للتصدير إلى السفن التي ستقلها للمستورد، وذلك على مستوى ميناء عنابة.

المصدر: معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

2_ عرض الدوائر

تمثل المستوى الثاني في المؤسسة ويبلغ عددها 10 دوائر مقسمة على مختلف مديريات المؤسسة وهي تشرف على المصالح، وهي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (03): دوائر شركة مناجم الفوسفات

المديرية	العرض
دائرة المحاسبة	- تشرف عليها مديرية المالية والمحاسبة. - تتولى الشؤون المحاسبية للمؤسسة، وتشرف على مصلحة واحدة تهتم بأمور المحاسبة التحليلية وهي: المصلحة التحليلية.
دائرة المالية	- تشرف عليها أيضا مديرية المالية والمحاسبة. - تقوم بتنفيذ مختلف العمليات المالية للمؤسسة وتتكامل مع دائرة المحاسبة. - تضم مصلحتين هما: مصلحة الخزينة، ومصلحة التحصيل.
دائرة التصدير منطقة 1	- تقوم بجميع العمليات التصديرية من خلال تحضير وتنفيذ الطلبات المتعلقة من الزبائن المتواجدين في المنطقة 1 والتي تضم على وجه الخصوص دول أوروبا.
دائرة التصدير منطقة 2	- تقوم بتنفيذ العمليات التصديرية المرتبطة بالمنطقة 2 والتي تشمل دول آسيا وأمريكا اللاتينية (الأسواق الجديدة بصفة عامة).
دائرة العلاقات مع الزبائن	- تتمثل مهمتها أساس في المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على تطوير، تنمية، وتوطيد العلاقة معهم، وتلبية رغباتهم.

الفصل الثاني: واقع تطبيق الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتفعيل عملية الرقابة المالية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS – تبسة -

	- السعي الدائم للحصول على متعاملين جدد. - الإشراف على إبرام الاتفاقيات مع العملاء والتعاقد معهم.
دائرة شراء التجهيزات	- تتولى مسؤولية اقتناء مختلف المستلزمات والتجهيزات، أثاث، مستلزمات مكتبية، آلات، معدات... إلخ، وكذا صيانة التجهيزات والمعدات الموجودة. - تشرف عليها مديرية التجارة لارتباط توفر التجهيزات الإنتاجية اللازمة بنشاط هذه المديرية.
دائرة الموارد المعلوماتية	- تشرف عليها دائرة الموارد. - وظيفتها توفير، جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه. - تتولى مهمة نقل المعلومة بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة. - هي المسؤولة عن خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها.
دائرة التكوين	- تابعة لدائرة الموارد، تشرف على التكوين المستمر للطاقات البشرية للمؤسسة لتحسين أدائها ورفع مردوديتها. - إقامة دورات تكوينية لتأهيل العمال، إذ قامت هذه الدائرة مؤخرا بإقامة دورة تكوينية في اللغة الإنجليزية لجميع موظفي الجهاز الإداري، لرفع مستواهم في هذا المجال نتيجة ازدياد التعامل باللغة الإنجليزية مع مختلف العملاء خاصة الجدد.
دائرة الشؤون القانونية	- تتولى الشؤون القانونية للمؤسسة ومنح جميع نشاطاتها الصفة القانونية. - حل مختلف المشاكل والنزاعات التي يمكن أن تنشأ بين المؤسسة وأطراف أخرى.
دائرة الموارد البشرية	- تشرف على جميع الاعتبارات المتعلقة بالموارد البشرية (الموظفين) من توظيفها، وتقسيمها بين مختلف الأقسام، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، تشرف على مصلحتين هما: مصلحة الموظفين، ومصلحة الشؤون الاجتماعية.

المصدر: معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

3_ عرض المصالح

تشكل المستوى الثالث، " الأدنى إداريا " في المؤسسة يبلغ عددها خمسة مصالح، موزعة على

ثلاث دوائر كما يلي:

الفصل الثاني: واقع تطبيق الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتفعيل عملية الرقابة المالية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS – تبسة -

جدول رقم (04): مصالح شركة مناجم الفوسفات

المديرية	العرض
المصلحة التحليلية	- تشرف عليها دائرة المحاسبة، تقوم بإجراء جميع عمليات المحاسبة التحليلية لأنشطة المؤسسة ووحداتها، ليتم مكاملتها مع المحاسبة العامة للمؤسسة.
مصلحة الخزينة	- تشرف عليها دائرة المالية. - تتولى تسجيل ومراقبة جميع العمليات المالية التي تطرأ على خزينة المؤسسة.
مصلحة التحصيل	- هي أيضا تابعة لدائرة المالية. - تشرف على عمليات تحصيل إيرادات المؤسسة من عملائها ومتابعتها.
مصلحة الموظفين	- تابعة لدائرة الموارد البشرية، تشرف على شؤون التوظيف، وتسيير اليد العاملة في المؤسسة، وتقسيمها حسب الوظائف والمهام.
مصلحة الشؤون الاجتماعية	- تعنى بشؤون الموظفين والعاملين، من دفع الأجور، وإجراءات التقاعد، وإبرام عقود التوظيف الدائم أو المؤقت...إلخ.

المصدر: معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

بالإضافة إلى وجود إطار تنظيمي آخر يتمثل في الأمانات - السكرتاريات- إذ توجد أمانة على مستوى كل مديرية، تعنى بتقديم المساعدة اللازمة لهذه الأخيرة.

كما يوجد على مستوى الشركة قسم خاص يعنى بتسيير الجودة لمنتجات الشركة مع مراعاة الاعتبارات البيئية وشروط الجودة العالمية مع العلم أن الشركة حاصلة على شهادة الجودة العالمية من منظمة " إل آيزوا " دليل على تميز نشاطها بالعالمية، زيادة إلى ذلك تتوفر المؤسسة على جهاز أمني، وآخر تقني، وكذا آخر للاتصالات، كلها تتكامل فيما بينها لضمان حسن سير نشاط المؤسسة وملخص كل هذه الوحدات التنظيمية موضح في الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات المعروف فيما يلي:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات - تبسة -



الفصل الثاني: واقع تطبيق الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتفعيل عملية الرقابة المالية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS – تبسة -

المبحث الثاني: إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات لشركة مناجم الفوسفات – تبسة – للفترة الممتدة بين 2021-2023

تتحقق فعالية الموازنات التقديرية بالمؤسسات من خلال عملية الرقابة خاصة المالية منها، حيث تلتزم المؤسسة بوضع خطة للتنفيذ وتتخذ الإجراءات الرقابية السليمة التي تضمن تحقيق هذه الخطط بفعالية، وذلك من خلال النتائج الفعلية المحققة وما تم تقديره.

المطلب الأول: عرض تقديرات الشركة كمية والمالية لمادة الفوسفات للفترة الممتدة بين 2021 - 2023
تقدر مبيعات أي منتج بطرق كمية ومالية، وشركة مناجم الفوسفات في هذه الحالة تعتمد تقديراتها على الطريقتين، كما تختلف طريقة توزيعها حسب الطلب على المادة، فإما يكون موسمي، مستمر على مدار العام أو متغير حسب الطلب المحلي والعالمي.

وفيما يلي سيتم عرض كل من التقديرات المالية والكمية للشركة لمادة الفوسفات:

أولاً- عرض التقديرات المالية لمادة الفوسفات (دج) للفترة الممتدة بين 2021 – 2023

سيتم من خلال الجدول التالي عرض القيم المالية للشركة من رقم أعمال ونتيجة تقديرية وفعالية محصل عليها من مادة الفوسفات (دج).

الجدول رقم (05): التقديرات المالية ب(دج) لمادة الفوسفات للفترة الممتدة بين 2021 - 2023

السنوات	رقم الأعمال المحقق	رقم الأعمال التقديري	النتيجة المحققة	النتيجة التقديرية
2021	12 613 934 771,21	10 365 920 000,00	3 578 046 979,55	1 928 109 000,00
2022	24 327 809 734,20	14 460 864 000,00	9 696 501 301,68	5 109 535 000,00
2023	24 918 944 702,44	12 420 000 000,00	11 874 400 407,84	10 440 832 000,00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (01)

1_ من ناحية رقم الأعمال

- سنة 2021: يلاحظ أن رقم الأعمال المحقق فاق التقديري بحوالي 2 مليار دج، أي بنسبة 2,25% وهو فارق إيجابي للشركة.

- سنة 2022: يلاحظ أن الشركة رفعت تقديراتها بحوالي 4 مليار دج مقارنة بسنة 2021، وأنها حققت رقم أعمال فعلي بقيمة 24 مليار دج، أي حققت فائض قيمة بمقدار 10 مليار دج مقارنة بتقديراتها، وهي نتيجة إيجابية للشركة.

الفصل الثاني: واقع تطبيق الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتفعيل عملية الرقابة المالية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS – تبسة -

- سنة 2023: نتيجة رقم الأعمال المحقق خلال سنة 2022، رفعت الشركة تقديراتها بحوالي 7%، أي من 14 مليار دج إلى 21 مليار دج، وقد حققت رقم أعمال فعلي أكثر من المقدر بقيمة 24 مليار دج. هذا ما يدل على أن الشركة لها:

- القدرة على تسيير أموالها بطريقة جيدة.
- القدرة على التحكم في التكاليف وتحقيق إيرادات عالية.
- القدرة على تحديد الأسعار المناسبة لتحقيق نتائج إيجابية.
- اكتساح أسواق جديدة وخلق فرص ربحية.

2_ من ناحية النتيجة

- سنة 2021: يلاحظ أن الشركة قدرت نتيجتها بقيمة 1,9 مليار دج وأن المحقق فعلا بلغ 3,5 مليار دج، أي أنها حققت فائض قيمة يصل إلى 2 مليار دج.

- سنة 2022: نتيجة لما حققته الشركة من فائض في النتيجة خلال سنة 2021 حفزها، مما جعلها ترفع تقديراتها لتصل 5 مليار دج، أي بزيادة 4 مليار دج مقارنة بسنة 2021، كما أن النتيجة المحققة بلغت 9 مليار دج، أي بزيادة تصل لـ 45%.

- سنة 2023: بما أن الشركة خلال السنتين الماضيتين حققت نتيجة فعلية تفوق التقديرية بنسب متفاوتة، جعلها ترفع تقديراتها لـ 10 مليار دج وتحقق نتيجة فعلية بقيمة 11 مليار دج، أي الحصول على فائض قيمة بقيمة 1 مليار دج عن التقديري والزيادة بحوالي 5 مليار دج عنما حققته خلال سنة 2022.

ومن خلال النتائج المحصل عليها يتبين أن الشركة:

- تملك أداء مالي قوي.
- خطة مالية جيدة.
- القيمة الإيجابية الناتجة عن رقم الأعمال أثرت بالإيجاب على النتيجة الحقيقية.
- حققت نسبة طلب على مادة الفوسفات أكبر من توقعاتها.

ثانيا_ عرض التقديرات الكمية لمادة الفوسفات (بالطن) للفترة الممتدة بين 2021 – 2023

سيتم من خلال ما يلي عرض التقديرات الكمية لشركة مناجم الفوسفات، من كميات إنتاج فعلية محصل عليها وتقديرية وكذا مبيعات محققة فعلا وتقديرية لمادة الفوسفات.

الفصل الثاني: واقع تطبيق الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتفعيل عملية الرقابة المالية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS – تبسة -

1_ من ناحية الإنتاج

سيتم من خلال الجدول التالي عرض كميات الإنتاج التقديرية والمحقة لمادة الفوسفات (بالطن) للشركة:

الجدول رقم (06): كميات الإنتاج المحقة والمقدرة لمادة الفوسفات (بالطن) للفترة الممتدة بين

2023 - 2021

السنوات	الإنتاج الفعلي	الإنتاج التقديري
2021	1 811 800	1 600 000
2022	1 850 700	1 700 000
2023	1 914 962	1 800 000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (01)

- سنة 2021: قامت الشركة بتقدير كميات إنتاجها بمقدار 1 600 000 م/طن، وحقت 1 811 800 م/طن، أي الحصول على فائض في كمية الإنتاج بمقدار 200 000 ألف طن.
 - سنة 2022: نتيجة لما حققته الشركة خلال سنة 2021 من إنتاج فعلي فاق تقديراتها، جعلها ترفع الكمية التقديرية لسنة 2022 إلى 1 700 000 م/طن، وتحقيقها لكمية إنتاج حقيقية بمقدار 1 850 700 م/طن، أي بفائض 150 000 ألف طن عن تقديراتها.
 - سنة 2023: من خلال النتائج الإيجابية المحقة خلال سنتي 2021 و 2022 من كميات إنتاج فعلية فاقت التقديرية، حفز الشركة لتزيد في كميات تقديرها لـ 1 800 000 م/طن أي بزيادة 100 000 ألف طن عن السابق، مع تحقيق كمية إنتاج فعلية بمقدار 1 914 962 م/طن، قاربت فيها على تحقيق الكمية القصوى للإنتاج والمقدرة بـ 2 مليون طن.
- ومنه يلاحظ أن الشركة حققت نتائج إيجابية في مجال الإنتاج، وهذا راجع إلى:
- امتلاكها لخطة إنتاج جيدة جعلتها تحسن من كفاءتها على التوالي.
 - توفيرها للاحتياجات اللازمة للعملية الإنتاجية من موارد بشرية، آلات وغيرها التي تساهم في تحقيق هذا المستوى من الإنتاج.
 - كون الشركة وحيدة وطنيا ولا تملك منافسة محلية، جعل لها مكانة سوقية وطنية، مما يؤدي لحصولها الدائم على الطلب على مادة الفوسفات ومنه الزيادة في الإنتاج.
 - الإهتمام بالعامل البشري من قبل الشركة، من خلال التحفيز الجيد للعمال بتقديم الحوافز والمكافآت، جعلها تحقق كميات إنتاج عالية قاربت على تحقيق الكمية القصوى المقدرة عندها بـ 2 مليون طن.

الفصل الثاني: واقع تطبيق الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتفعيل عملية الرقابة المالية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS – تبسة -

2_ من ناحية المبيعات

سيتم من خلال الجدول التالي عرض كميات المبيعات التقديرية والمحقة من مادة الفوسفات (بالطن)

للشركة:

جدول رقم (07): كميات المبيعات المحقة والمقدرة لمادة الفوسفات (بالطن) للفترة الممتدة بين

2023 - 2021

السنوات	المبيعات الفعلية	المبيعات التقديرية
2021	1 905 241	1 700 000
2022	1 782 013	1 700 000
2023	1 924 218	1 800 000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (01)

- سنة 2021: قامت الشركة بتقدير مبيعاتها بمقدار 1 700 000 م/طن، وحقت كميات بيع حقيقية بمقدار 1 905 241 م/طن، أي بفائض قيمة عن التقديري بمقدار 200 000 ألف طن.

- سنة 2022: تبنى تقديرات سنة على أساس سنة ماضية، وفي هذه السنة حققت الشركة انخفاض في الكمية المحقة ب مقدار 1 782 013 م/طن رغم الاحتفاظ بنفس الكمية التقديرية للسنة السابقة، إلا أنه وبالرغم من انخفاض الكمية المحقة إلا أنها فاقت تقديراتها وحقت فائض قيمة يزيد عن 80000 ألف طن، وهذا راجع للحالة الاستثنائية التي كانت تمر بها الشركة جراء جائحة كورونا، التي أثرت في الطلب على مادة الفوسفات ومنه على حجم المبيعات.

- سنة 2023: يلاحظ من خلال النتائج السابقة المحقة أن الشركة زادت مقدار مبيعاتها التقديري ليصل 1 800 000 م/طن، مع تحقيق كمية حقيقية بمقدار 1 924 218 م/طن، أي بفائض كمية إيجابي للشركة، ودليل على خروجها من الحالة الاستثنائية التي كانت تمر بها.

ومنه يمكن القول أنه وبالرغم من انخفاض الكميات المباعة خلال سنة 2022، إلا أن الشركة حققت نتائج إيجابية وذلك راجع إلى:

- أن هناك طلب قوي على مادة الفوسفات محليا وعالميا.
- استراتيجية التسويق المتبعة كانت ناجحة لزيادة الطلب على المبيعات، وتحقيق كميات تفوق تقديراتها.
- أن الشركة تملك دراسة جيدة لأوضاع السوق، جعلها تغتتم الفرص وتخلق حصص سوقية جديدة.
- كما يلاحظ أن كميات الإنتاج المحقة كانت كافية لتغطية مبيعاتها دون وجود نقص، أي أن الاستراتيجية المتبعة من قبل الشركة ناجحة.

الفصل الثاني: واقع تطبيق الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتفعيل عملية الرقابة المالية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS – تبسة -

- وجود كفاءة لعمليتي التخطيط والرقابة، من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية.
- ومن خلال مقارنة السنوات الثلاثة لبعضهم في المجالين المالي والكمي يلاحظ ما يلي:
- أن سنتي 2021 و2022 متقاربتين من ناحية الكمية المنتجة، وذلك نتيجة للحالة الاستثنائية التي كانت عليها الشركة جراء جائحة كورونا، أما بالنسبة للمجال المالي فسنتي 2022 و2023 كانتا متقاربتين وفاقتا سنة 2021، سواء من ناحية رقم الأعمال المحقق أو النتيجة وكذا الكمية المباعة.
- كما يلاحظ أن سنة 2023 كانت الأفضل من جميع الجوانب سواء المالية أو الكمية، هذا ما يدل على أن الشركة:
- خلال هذه السنة استخدمت استراتيجيات أفضل من السنوات الماضية، جذبت بها العملاء.
- خروجها من الحالة الاستثنائية التي كانت تمر بها، واعتمادها لإجراءات تصحيحية تعود عليها بالإيجاب.
- قللت من التكاليف التي من الممكن أنها كانت مؤثرة على أدائها المالي سابقا.
- استغلالها للفرص الجديدة في الأسواق والحصول عليها، وغيرها من العوامل التي كان لها الفضل في تحقيق نتائج فعلية تفوق التقديرية خلال السنوات الثلاثة.

المطلب الثاني: إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات لشركة مناجم الفوسفات للفترة الممتدة بين 2021 - 2023

تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات من أهم الموازنات التي يتم إعدادها من قبل المؤسسات، وذلك راجع لفعاليتها في العملية الرقابية، حيث أن إعدادها يمر عبر مراحل مختلفة فهي عادة ما تتم وفقا لتقديرات السنة الماضية، إلا أنه في هذه الحالة سيتم إعداد موازنة المبيعات لشركة مناجم الفوسفات وفقا للمعطيات المقدمة من طرف الشركة، كونها تقدر معطياتها وفق لعوامل مختلفة من عرض وطلب في السوق، كميات منتجة وغيرها.

وفيما يلي سيتم عرض الموازنة التقديرية للمبيعات لشركة مناجم الفوسفات للسنوات الثلاثة 2023/2022/2021.

أولا- إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات

يتم إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات بناءا على العديد من العوامل، حيث تتم من خلال التقديرات الكمية والمالية التي تقوم بها الشركة للمنتج.

وفيما يلي سيتم إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات لشركة مناجم الفوسفات:

الفصل الثاني: واقع تطبيق الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتفعيل عملية الرقابة المالية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS – تبسة -

جدول رقم (08): الموازنة التقديرية للمبيعات لمادة الفوسفات للفترة الممتدة بين 2021 - 2023

السنوات	المبيعات التقديرية بالكمية (الطن)	المبيعات التقديرية بالسعر الإجمالي (دج)
2021	1 700 000	10 365 920 000,00
2022	1 700 000	14 460 864 000,00
2023	1 800 000	21 420 000 000,00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (01).

- يلاحظ من خلال الجدول السابق للموازنة التقديرية للمبيعات للشركة، أن هذه الأخيرة قدرت نفس كمية المبيعات لسنتين متتاليتين (2022/2021)، وعملت على رفع سعر المبيعات الإجمالي لكل سنة، حيث زاد بمقدار 4 مليار دج في السنة الأولى، ثم ارتفع في السنة الثانية ليزيد بقيمة 7 مليار دج.
- أن الزيادة التقديرية في كمية المبيعات لسنة 2023 أدت إلى زيادة في الإيرادات، هذا ما يدل على وجود طلب محلي وعالمي على مادة الفوسفات، هذا ما يؤدي لزيادة الحصة السوقية وتحقيق الأرباح.
- بسبب الحالة الاستثنائية التي كانت تمر بها الشركة جراء جائحة كورونا، جعلها تقدر نفس كمية المبيعات لسنتي 2021 و2022 مع العمل على زيادة نسبة معينة من الأسعار، بينما خلال سنة 2023 عملت على رفع الكمية المقدرة والسعر معا، هذا ما يدل على الخروج من الحالة الاستثنائية التي كانت تمر بها، وإتباع استراتيجية توسع تعمل على زيادة السعر والكمية معا.
- يلاحظ أن الشركة عملت على زيادة التقديرات المالية أكثر مقارنة بالكمية، هذا ما يدل على حفاظها على الجانب الكمي والمجازفة بالجانب المالي، بهدف الوصول لتحقيق مستوى طلب فعلي للمنتج.
- زيادة الأسعار خلال سنة 2022 دون الزيادة في الكمية قد تعرض الشركة للمخاطر، كون أن الجودة والكمية نفسها لكن السعر ارتفع، ومنه فالاستراتيجية المتبعة في هذه السنة خاطئة.

ثانياً_ تحليل انحراف الموازنة التقديرية للمبيعات لشركة مناجم الفوسفات

بسبب الأهمية البالغة للموازنة التقديرية للمبيعات، ودورها في عملية الرقابة خاصة المالية، يتم قياس الانحرافات من خلال النتائج المقدمة بواسطتها لتحديد الأخطاء ثم تصحيحها، لمعرفة مدى ملائمتها وتأثيرها على نشاط الشركة.

وفيما يلي سيتم تحليل الانحراف من خلال ما يلي:

$$\text{الانحراف الإجمالي} = (\text{انحراف الكمية}) + (\text{انحراف السعر})$$

الفصل الثاني: واقع تطبيق الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتفعيل عملية الرقابة المالية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS – تبسة -

حيث:

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

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

ومنه:

$$\text{سعر الوحدة الحقيقي} = \text{رقم الأعمال الحقيقي} \div \text{الكمية الحقيقية} / \text{Pr} = \text{CAr} \div \text{Qr}$$

$$\text{سعر الوحدة التقديري} = \text{رقم الأعمال التقديري} \div \text{الكمية التقديرية} / \text{Ps} = \text{CAs} \div \text{Qs}$$

1_ حساب سعر الوحدة الحقيقي للسنوات الثلاثة 2023/2022/2021

$$\text{Pr}_{2021} = 12\,613\,934\,771,21 \div 1\,905\,241 = 6620,65 \text{ da}$$

$$\text{Pr}_{2022} = 24\,327\,809\,734,20 \div 1\,782\,013 = 13651,87 \text{ da}$$

$$\text{Pr}_{2023} = 24\,918\,944\,702,44 \div 1\,924\,218 = 12950,17 \text{ da}$$

2_ حساب سعر الوحدة التقديري للسنوات الثلاثة 2023/2022/2021

$$\text{Ps}_{2021} = 10\,365\,920\,000,00 \div 1\,700\,000 = 6097,6 \text{ da}$$

$$\text{Ps}_{2022} = 14\,460\,864\,000 \div 1\,700\,000 = 8506,39 \text{ da}$$

$$\text{Ps}_{2023} = 21\,420\,000\,000 \div 1\,800\,000 = 11900 \text{ da}$$

3_ تحليل الانحراف

من خلال النتائج المحصل عليها في المرحلة السابقة من إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات للشركة،

يتم في هذه المرحلة تحليل الانحرافات لتحديد الأخطاء إن وجدت والعمل على تصحيحها.

ويتم ذلك من خلال:

أ_ انحراف الكمية (بالطن)

يتم تحليل انحراف الكمية بناء على المعطيات الكمية التقديرية والمحقة للشركة، حيث تتم كالتالي:

الفصل الثاني: واقع تطبيق الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتفعيل عملية الرقابة المالية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS – تبسة -

جدول رقم (09): انحراف الكمية (بالطن) لمادة الفوسفات للفترة الممتدة بين 2021 - 2023

السنوات	الكمية الحقيقية Qr	الكمية التقديرية Qs	التغير في الكمية ΔQ	سعر الوحدة التقديري Ps	انحراف الكمية EQ
2021	1 905 241	1 700 000	205 241	6097,6	1 251 477 521,6
2022	1 782 013	1 700 000	82 013	8506,39	697 634 563,07
2023	1 924 218	1 800 000	124 218	11 900	1 478 194 200

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (01).

- سنة 2021: يلاحظ من خلال النتائج السابقة أن انحراف الكمية لهذه السنة موجب، لكنه يعتبر مرتفع جراء الحالة الاستثنائية التي كانت تمر بها وهي جائحة كورونا، رغم ذلك فهي حققت كميات فعلية فاقت التقديرية، أي أنها أحسنت تقدير كميات موازنتها لهذه السنة.

- سنة 2022: يلاحظ أن الشركة حققت قيمة انحراف كمي إيجابي بقيمة 697 مليون دج، وانخفاض قيمته مقارنة بسنة 2021، حيث أنها حافظت على نفس الكمية التقديرية السابقة مع رفع سعر الوحدة التقديري، والنتيجة المحصل عليها لانخفاض كمية الانحراف تدل على دراسة الشركة الجيدة لأسواقها وانتهاج سياسة سليمة لتقدير كمياتها.

- سنة 2023: حققت الشركة انحراف موجب بمقدار 1,4 مليار دج، حيث يعتبر أكبر قيمة انحراف كمي سجلتها خلال السنوات الثلاثة، رغم خروجها من الحالة الاستثنائية واعتمادها على سياسة رفع الكميات والأسعار معاً، إلا أن النتيجة لم تؤثر بالسلب على الشركة حيث أن الكميات المحققة والمباعة فعلاً فاقت تقديراتها.

ب_ انحراف السعر (دج)

يتم تحليل انحراف السعر بناءً على المعطيات المالية التقديرية والمحققة للشركة، حيث تتم كالتالي:

الفصل الثاني: واقع تطبيق الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتفعيل عملية الرقابة المالية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS – تبسة -

جدول رقم (10): انحراف السعر (دج) لمادة الفوسفات للفترة الممتدة بين 2021 - 2023

السنوات	سعر الوحدة الحقيقي Pr	سعر الوحدة التقديري Ps	التغير في السعر ΔP	الكمية الحقيقية Qr	انحراف السعر EP
2021	6620,65	6097,6	523,05	1 905 241	996 536 305,05
2022	13 651,87	8506,39	5145,48	1 782 013	9 169 312 251,24
2023	12 950,17	11 900	1050,17	1 924 218	2 020 756 017,06

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (01).

- سنة 2021: رغم الحالة الاستثنائية التي كانت تمر بها الشركة خلال هذه السنة، إلا أنها حققت انحراف موجب بقيمة 996 مليون دج، وأنه منخفض مقارنة بالانحراف الكمي لنفس السنة، وذلك نتيجة أن السعر الحقيقي أكبر من التقديري، هذا ما يدل على أن الشركة انتهجت سياسة تسعير سليمة، جعلها تحقق انحراف سعري منخفض مقارنة بالكمي.

- سنة 2022: حققت الشركة خلال هذه السنة انحراف موجب بقيمة 9 مليار دج، وهو الأعلى قيمة مقارنة بالانحراف الكمي لنفس السنة، وبما تم تحقيقه سابقا، هذا يدل على أنه رغم إيجابياته إلا أن تأثيره قد يكون غير ملائم على الشركة، ولا يخدم صلاحيتها، الأمر الذي يؤدي لتوجه فئة من العملاء لاقتناء المنتج من المنافسين.

- سنة 2023: خلال هذه السنة الشركة حققت انحراف بقيمة 2 مليار دج وهو منخفض مقارنة بالسنة السابقة، كما أن نسبة الانخفاض تدل على الإصلاحات المنتهجة في سياسة التسعير، كخفض قيمة السعر المعتمدة سابقا.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن السعر كان له تأثير على قيمة الانحراف أكثر من الكمية، وهذا راجع لسياسة التسعير المنتهجة، التغيرات الحاصلة في الأسواق أو الظروف الاستثنائية التي تفرض الحفاظ على ثبات الكميات مع العمل على رفع الأسعار، المتمثلة في (جائحة كورونا، الضرائب والقوانين الجديدة، الأزمات السياسية، الحروب وغيرها).

جـ. الانحراف الإجمالي

يتم تحليل الانحراف الإجمالي بالاعتماد على نتائج الانحراف الكمي وكذا الانحراف السعري، حيث يتم ذلك من خلال ما يلي:

$$\text{الانحراف الإجمالي} = (\text{انحراف الكمية}) + (\text{انحراف السعر})$$

الفصل الثاني: واقع تطبيق الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتفعيل عملية الرقابة المالية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS – تبسة -

جدول رقم (11): الانحراف الإجمالي (دج) لمادة الفوسفات للفترة الممتدة بين 2021 - 2023

الانحراف الإجمالي ET	انحراف الكمية EQ	انحراف السعر EP	السنوات
2 248 013 826,65	1 251 477 561,6	996 536 305,05	2021
9 866 946 814,31	697 634 563,07	9 169 312 251,24	2022
3 498 950 217,06	1 478 194 200	2 020 756 017,06	2023

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (01)

- سنة 2021: حققت الشركة انحراف موجب بقيمة 2 مليار دج، وهذا ناتج عن تحقيق انحراف كمي وسعري موجبين، وتحقيق كميات حقيقية من الإنتاج والبيع فاقت التقديرية، هذا ما يدل على أن الشركة عملت على حسن تقدير كميات مبيعاتها مع تقدير السعر المناسب لها.

- سنة 2022: الشركة حققت انحراف موجب لكن غير ملائم بسببه قيمته المرتفعة المقدرة ب 9+ مليار دج، وهي القيمة الأكثر ارتفاعا جراء قيمة الانحراف السعري المرتفعة المحققة لنفس السنة، مع العلم أن الشركة لازالت تعتمد على إجراءات الحالة الاستثنائية خلال هذه السنة، لذلك فقد عملت على زيادة الأسعار مع الحفاظ على الكميات مما أدى لرفع قيمة الانحراف بشكل كبير.

- سنة 2023: تحقيق انحراف إيجابي بقيمة 3 مليار دج، وهي قيمة منخفضة مقارنة بالسنة الماضية، هذا يدل على الإصلاحات المعتمدة من قبل الشركة كتخفيض قيمة الأسعار، تعديلها وتقدير الكميات بشكل صحيح لا يعود عليها بالسلب، أي أنها عملت على تصحيح تقدير نتائج موازنتها عكس السابق.

كما يلاحظ من خلال النتائج المحصل عليها من الموازنة التقديرية للمبيعات وتحليل الانحراف، أن:

- سنة 2021: ظهور حالة استثنائية عالمية وهي جائحة كورونا، كونها حدث خارجي لا يمكن التحكم فيه، جعل الشركة تتخذ إجراءات استثنائية لتقدير الكميات والأسعار.

- سنة 2022: لا تزال الشركة تعتمد على السياسات المنتهجة خلال الحالة الاستثنائية، حيث أنها عملت على الحفاظ على نفس الكمية التقديرية مع العمل على الزيادة في السعر، مما رفع من قيمة الانحراف الذي قد يعود عليها سلبا، لولا تحصيل نتائج حقيقية إيجابية.

- سنة 2023: خروج الشركة من الحالة الاستثنائية خلال هذه السنة، وتخليها عن السياسات المنتهجة خلال الفترة السابقة، حيث أنها اتخذت إجراءات تصحيحية من الجانبين الكمي والمالي، ورفعت كلاهما بمقادير مدروسة، كما اعتمدت سياسة تسعير ملائمة ساهمت في تحقيق كميات إنتاج كبرى قاربت للوصول لأقصى كمية والمقدرة ب 2 مليون طن، مع تحصيل نتائج إيجابية جراء ارتفاع رقم الأعمال.

الفصل الثاني: واقع تطبيق الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتفعيل عملية الرقابة المالية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS – تبسة -

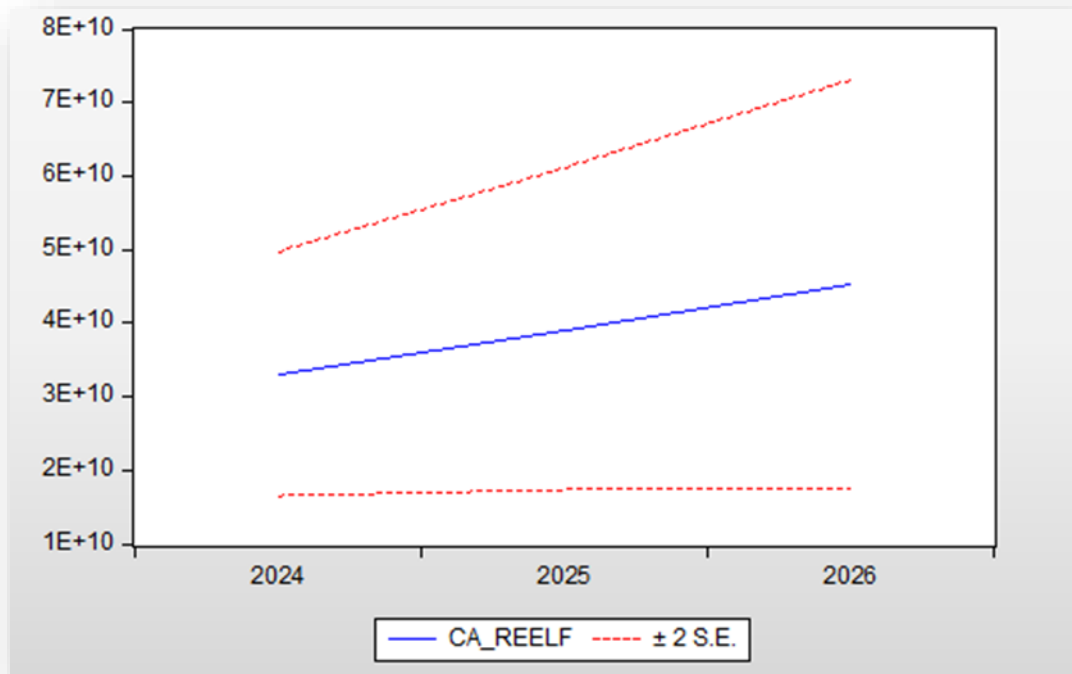
ثالثاً_ التنبؤ بالسعر الإجمالي لمبيعات شركة مناجم الفوسفات للفترة الممتدة بين 2024-2026 باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Eviews

يعتبر برنامج التحليل الإحصائي Eviews من أبرز برامج التحليل في الوقت الحالي، كونه يتعامل مع البيانات والمعطيات بكفاءة وجودة عالية، فهو البرنامج الرائد في مجال الاقتصاد لأنه يستخدم في عمليات التنبؤ وتقدير الكميات والأسعار المراد تحقيقها.

لذلك سيتم في هذه الدراسة تقدير السعر الإجمالي لمبيعات مادة الفوسفات لشركة مناجم الفوسفات

– تبسة– للفترة الممتدة بين 2024-2026 باستخدام برنامج Eviews:

الشكل رقم (02): التنبؤ بالسعر الإجمالي للمبيعات لمادة الفوسفات للفترة الممتدة بين 2024-2026



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Eviews

حيث أن:

- CA_REELF تدل على القيم المتوقعة لرقم الأعمال التقديري بالدينار الجزائري.

- ± 2 S.E. تمثل حدود الثقة بين التقديرات عند نسبة احتمال كبيرة تقدر بـ 95% (أي الحد الأعلى والأدنى للتوقع).

- القيم على المحور الأفقي تعبر عن السنوات المتنبؤ بها.

الفصل الثاني: واقع تطبيق الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتفعيل عملية الرقابة المالية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS – تبسة -

- القيم على المحور العمودي المتمثلة في $1E + 10$ وغيرها، هي قيم لقيمة رقم الأعمال المنتبؤ به بالملايير (دج)، مثل:

- 10 مليار دج = $1E + 10$
- 20 مليار دج = $2E + 10$

1_ التحليل الإحصائي

- سنة 2024 (مرحلة بداية النمو): يلاحظ خلال هذه السنة أن المبلغ المقدر لرقم الأعمال قد يبلغ 33 مليار دج، مع حد أدنى بقيمة 15 مليار دج، وحد أقصى بقيمة 50 مليار دج.

- سنة 2025 (مرحلة النمو): يلاحظ خلال هذه السنة أن المبلغ المقدر لرقم الأعمال قد يبلغ 38 مليار دج، مع حد أدنى 20 مليار دج، وحد أقصى قد يصل 45 مليار دج.

- سنة 2026 (مرحلة النضج): يلاحظ خلال هذه السنة أن المبلغ المقدر لرقم الأعمال قد يبلغ 45 مليار دج، مع حد أدنى قد يتخطى حاجز 20 مليار دج ليصل إلى حوالي 22-25 مليار دج، وحد أقصى قد يبلغ حوالي 70 مليار دج.

2_ التحليل الإقتصادي

- يلاحظ أن رقم الأعمال التقديري يرتفع تدريجيا من سنة 2024 إلى سنة 2026، بنسب متفاوتة قد تصل إلى 20 مليار دج، هذا ما يدل على نمو اقتصادي إيجابي للشركة.

- يلاحظ اتساع الفجوة بين حدود عدم الثقة بمرور السنوات، هذا دليل على عدم التأكد في التنبؤ، ومن الطبيعي كون أن التوقعات بعيدة الأجل.

- كما يلاحظ أن الميل الأزرق منتظم ومتصاعد بثبات دون وجود تذبذبات حادة ودون تغيرات موسمية، أي وجود اتجاه خطي، هذا ما يدل على أن الطريقة المستخدمة هي طريقة السلاسل الزمنية والنموذج المستخدم هو النموذج الخطي.

- حسب الإحصائيات المحصل عليها، فالنموذج يفترض أن رقم الأعمال يتزايد بمعدل ثابت مع مرور الزمن، وزيادة قد تصل إلى 15 مليار دج، أي أن الأداء المالي للشركة يشهد تحسنا خلال السنوات القادمة.

- اتساع الفجوة بين حدود عدم الثقة تشير إلى تقلبات قد تحصل خلال هذه السنوات سواء داخلية أو خارجية، لكن تعتبر غير خطيرة كون أن رقم الأعمال في ارتفاع مستمر.

الفصل الثاني: واقع تطبيق الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتفعيل عملية الرقابة المالية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS – تبسة -

ومنه يتبين أن الشركة:

- صححت الأخطاء السابقة المحصلة من نتيجة حساب الانحرافات.
- طورت الإستراتيجيات المستخدمة سابقا.
- عززت عملياتها الرقابية خاصة على المجال المالي، ما ينعكس بالإيجاب على الأداء المالي لها.
- أن النتائج الفعلية للشركة سواء من الجانب المالي أو الكمي فاقت تقديراتها أيضا خلال هاته السنوات، ما أدى لظهور نتائج إيجابية ومرتفعة من جانب رقم الأعمال.
- من خلال النتائج المحصل عليها يمكن للشركة أن توسع في نشاطها من خلال الحصول على أسواق جديدة، الزيادة في الاستثمار وغيرها من المعاملات التي تعود عليها بالإيجاب.

الفصل الثاني: واقع تطبيق الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتفعيل عملية الرقابة المالية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS – تبسة -

خاتمة الفصل الثاني

من خلال تحديد دور الرقابة المالية في شركة مناجم الفوسفات – تبسة- باستخدام الموازنة التقديرية للمبيعات للفترة الممتدة بين 2021 – 2023، تبين لنا أن الشركة تستخدم الموازنة التقديرية للمبيعات لتقدير مبيعاتها من مادة الفوسفات، وتقوم بعملية الرقابة المالية عن طريق حساب الانحراف وتحليله، كما تقوم بتصحيح الأخطاء من خلال النتائج المحصلة من العملية، وأن تقديراتها لا تقوم إلا على استخدام نتائج العام الماضي بل على العديد من العوامل الأخرى التي تستخدم فيها الخبرة والجهد الشخصي، من كميات إنتاج يمكن توفيرها، أسواق يمكن الحصول عليها وغيرها من العوامل المتحكممة في تقدير مبيعاتها. ومنه يمكن القول أن عملية الرقابة المالية باستخدام الموازنة التقديرية للمبيعات في الشركة كانت في المستوى المطلوب، كونها حققت نتائج إيجابية على الجانبين الكمي والمالي، إلا أنها لازالت تفتقر لبعض الأساليب الدقيقة عند تقديراتها، خاصة من الجانب المالي كون أنه هو العنصر الأساسي والمؤثر على نتائج الشركة سواء بالإيجاب أو السلب.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

إن التطور التاريخي الذي شهدته أدوات مراقبة التسيير، جعل منها وظيفة مطلوبة باعتماد أدوات للتخطيط والرقابة بأنواعها، وذلك لضبط التقديرات في جميع وظائف المؤسسة، فهي مهمة ليست سهلة كون المؤسسة نظام يؤثر ويتأثر، ولجعل ما هو صعب سهل تم توفير أدوات تسمح بإنجاز العمل المطلوب بطريقة أقل تعقيدا، ومن بين هذه الأدوات الموازنات التقديرية.

تعتبر الموازنات التقديرية بأنواعها أحد أهم الأساليب المعتمدة من قبل المؤسسات أثناء العملية الرقابية، خاصة الموازنة التقديرية للمبيعات، كونها أهم وأولى الموازنات التي يتم إعدادها، فقد تكاد تكون نادرة كونها أداة تتجمع فيها وظائف التسيير، فهي تضع الإدارة على طريق مرسوم بدل من أن تكون تصرفاتها ردود أفعال للأحداث، كما أنها تستخدم لتبسيط التعقيدات التي تواجهها المؤسسة، إلا أن هذه الأخيرة ملزمة بمراعاة شروط الإعداد والمبادئ الأساسية لها، وإلا فإنها لن تتمكن من تأدية مهامها بالشكل المطلوب.

ومنه يمكن التأكد من أهمية دور الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة فعالة لعملية الرقابة المالية، فهي تساعد على تقديم المعلومات والنتائج اللازمة سواء للتنبؤ أو لقياس الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب، الأمر الذي سهل العملية الرقابية خاصة على المجال المالي، لهذا فإن حسن إعدادها والوقوف عليها، وتطبيقها بصورة صحيحة يساهم في تحقيق الأهداف المخطط لها، خاصة المالية.

1_ اختبار الفرضيات

من خلال ما سبق وما تم التطرق إليه في متن هذه الدراسة، يمكننا الإجابة على الفرضيات الموضوعية بداية كما يلي:

- " تكمن أهمية موازنة المبيعات في كونها أولى الأدوات المستخدمة في عملية الرقابة المالية"، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى، حيث تبين أن موازنة المبيعات هي أولى الموازنات التي يتم إعدادها والأهم استخداما خلال عملية الرقابة المالية خاصة في المؤسسات الاقتصادية والصناعية منها، وذلك كونها تقدم معلومات هامة، نتيجة المقارنة بين ما هو مخطط وما تم تحقيقه فعلا.

- " لا يقوم نظام رقابة فعال بالمؤسسة إلا عند استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات"، وهو ما ينفي صحة الفرضية الثانية، حيث أنه بالرغم من أن الموازنة التقديرية للمبيعات تعد نقطة انطلاق لباقي الموازنات الأخرى، إلا أن استخدامها يعتمد على نشاط كل مؤسسة، فهي عادة ما تستخدم في المؤسسات التي تنشط في المجال التجاري والصناعي، وباقي المؤسسات مختلفة النشاط تعتمد أساليب أخرى للتقدير والرقابة، ومنه

يمكن أن يتحقق نظام رقابة فعال دون إستخدام الموازنة التقديرية للمبيعات في المؤسسات التي يختلف نشاطها عن الصناعي والتجاري، كالخدماتية التي تعتمد على تقدير الإيرادات أو الغير ربحية التي تعتمد على التمويل.

- " تقوم شركة مناجم الفوسفات صوميفوس بعملية الرقابة المالية باستخدام موازنة المبيعات بالاعتماد على أساليب مختلفة، التي تساعد متخذي القرار الرئيسيين لاتخاذ القرارات ومنه رفع مستوى الأداء"، هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة، حيث أن الشركة تستخدم موازنة المبيعات من خلال المقارنة بين النتائج الفعلية والتقديرية سواء من الجانب الكمي أو السعري، وتحليل الانحرافات الأمر الذي يسهل عملية الرقابة المالية، ويؤدي للمساعدة على اتخاذ القرار الإستراتيجي الملائم.

- " عدم الدقة في التقديرات سواء الكمية أو المالية، وصعوبة التحكم في العوامل الخارجية التي قد تحصل، قد تمثل تحديات تعيق العملية الرقابية لشركة مناجم الفوسفات صوميفوس - تبسة -"، تم تأكيد صحة الفرضية الرابعة، حيث أن عدم الدقة في التقديرات السعرية خلال سنة 2022 أدى لظهور انحرافات كبرى أثرت على النتائج، وكذلك ظهور عوامل خارجية كجائحة كورونا، هذه كلها أسباب أدت إلى صعوبة عملية الرقابة المالية، مما أثر على النتائج المالية للشركة.

2_ نتائج البحث

بناء على ما سبق يمكن استخلاص النتائج التالية:

- تعتبر موازنة المبيعات نقطة نهاية لعملية التخطيط، ونقطة بداية لعملية الرقابة المالية.
- يعتبر نظام الموازنات التقديرية ضروري للمؤسسات الإقتصادية خاصة الصناعية منها، لذلك يتطلب الإهتمام به أكثر، نظرا لدوره الفعال في وظيفتي التخطيط والرقابة.
- كلما كان التنبؤ بالمبيعات دقيق، كلما كانت التقديرات صحيحة وتؤدي لتحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة.
- أن دراسة الإنحرافات مهمة كونها تقدم معلومات تساعد في عملية الرقابة خاصة على المجال المالي، مما يؤدي بهذه الأخيرة لتصحيح الأخطاء والوصول للنتائج المخطط لها.
- الرقابة المالية لها دور مهم وملحوس في المؤسسات الإقتصادية، كونها تتبع مراحل تنفيذ الخطط لغاية تحقيقها.
- لا يمكن تجاهل علاقة الرقابة المالية وموازنة المبيعات من المؤسسات ذات النشاط التجاري والصناعي كون أن كلاهما مكمل للآخر، حيث تكمن العلاقة في دراسة الفروقات بين النتائج المقدرة والمحقة فعلا، للمساعدة على تحديد طبيعة النتيجة سواء كانت بالإيجاب أو السلب.

- تعمل شركة مناجم الفوسفات - تبسة - للوصول لتحقيق كميات قصوى من الإنتاج، مع احترام العوامل المؤثرة الأخرى، واحتساب مردودية العمال.
- أن عامل الإنتاج متحكم في النتائج المحصلة أكثر من المبيعات.
- النتائج الإجمالية والإيجابية للشركة دليل على حسن تقديرها لكميات وأسعار مادة الفوسفات.
- النتائج الإيجابية المحصل عليها من الشركة أثناء الحالة الاستثنائية التي مرت بها (جائحة كورونا)، تؤكد على وجود عملية رقابة مالية جيدة ومستمرة.
- عدم اختيار الشركة لأسلوب سعر تقديري خلال سنة 2022 يتناسب مع طبيعة مبيعاتها، أدى لوجود انحرافات سعرية كبرى، أثرت على النتيجة الإجمالية للسنة.
- لا تعتمد إدارة الشركة بالشكل الكامل على نتائج السنة الماضية لتقدير السنة الحالية، بل تعتمد على المجهود الشخصي من دراسة للأسواق، تحديد لكمية الإنتاج الممكن تحقيقها، دراسة المنافسين وغيرها من العوامل المساعدة في تقديراتها.
- أن عامل السعر يؤثر على كمية الانحراف، والنتيجة الإجمالية أكثر من العامل الكمي.
- النتائج المحصل عليها من خلال عملية التنبؤ، والدالة على ارتفاع رقم الأعمال للسنوات الثلاثة (2026/2025/2024) مقارنة بالسنوات السابقة، يدل على تصحيح الشركة للأخطاء الناتجة سابقا، حسن تقديرها للكميات والأسعار، وكذلك دراستها الجيدة للمنافسين، وهذا دليل على وجود رقابة مالية فعالة بالشركة.
- تحقيق الشركة لكميات إنتاج ومبيعات مرتفعة راجع لاهتمامها بالعنصر البشري، كونه أول سبب لتحقيق نتائج إيجابية، وذلك من خلال تقديم التحفيز اللازم سواء كان مادي أو معنوي، تشجيعا له للوصول لتحقيق الكميات القصوى من الإنتاج لبيعها.
- ساهمت الموازنة التقديرية للمبيعات في تحسين عملية الرقابة المالية في الشركة، وذلك من خلال النتائج المحصل عليها من العمليات التي تقوم بها، بحيث ساعدت متخذ القرار على تصحيح الأخطاء من خلال نتائج تحليل الانحرافات، وتقديم حلول تساعد على التنبؤ بالسنوات القادمة للوصول للهدف.

3_ الاقتراحات

- بناءا على النتائج الواردة سابقا، فإنه يمكن إيجاز أهم الاقتراحات الكفيلة بإظهار دور الموازنة التقديرية للمبيعات والرقابة المالية، فيما يلي:
- محاولة مشاركة جميع المصالح في إعداد الموازنات، أو إنشاء فريق مختص في إعداد الموازنات خاصة موازنة المبيعات.

- إعطاء المؤسسات الفرصة لعملية الرقابة المالية، من خلال توجيه العاملين بأهميتها، كونها تساعد على الوصول للأهداف المالية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- العمل على تحليل الإنحرافات الجوهرية ومعرفة أسبابها، لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في أقرب وقت، حتى لا تؤثر على النتائج المستقبلية.
- على الشركة عدم انتهاج سياسة تسعير وحدها، كون أن عامل السعر قد يؤثر بالإيجاب أو السلب على النتائج المحققة أكثر من العامل الكمي، بل عليها العمل على زيادة السعر والكمية معا، بأسلوب يحقق نتائج إيجابية.
- يجب على الشركة اعتماد تقنيات حديثة خلال عملية التنبؤ، لمساعدتها في الحصول على نتائج أكثر دقة وجودة ومنه الوصول لتحقيق أهدافها الكمية والمالية.
- تقديم دورات تدريبية للعمال ذوي العلاقة بمجال التنبؤ، لتنمية معارفهم خاصة مع التطور التكنولوجي الحاصل.
- يجب على الشركة زيادة الإهتمام بالعامل البشري وتوفير وسائل الحماية له، وتشجيعه أكثر سواء كان ماديا أو معنويا، الأمر الذي يحفز لزيادة الإنتاج وتحقيق المتطلبات، لتحقيق أكبر قيمة للربح.
- إلزام مسؤولي إعداد موازنة المبيعات مراعاة شروط إعدادها والمبادئ الأساسية لها لتأدية مهامها على أكمل وجه، كون أن أي إخلال بشروطها يؤدي لعدم تحصيل الدقة في النتائج.

4_ آفاق البحث

- لا شك أنه رغم الجهود المبذولة في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص، إلا أنه يمكن أن يكون جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف لها مستجدات لإثرائها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكاليات لأبحاث أخرى، يذكر منها ما يلي:
- دور الموازنة التقديرية للمبيعات في نجاح باقي الموازنات الأخرى.
 - علاقة الرقابة المالية بنظام الموازنات التقديرية.
 - الرقابة المالية كتوجه جديد في المجال المحاسبي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

I_ الكتب

- 1- سليمان حمدي القبلات، الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية (دراسة تحليلية وتطبيقية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 2- عدنان سيروان ميرزا الزهاوي، الرقابة المالية على تنفيذ الموازنة العامة في القانون العراقي، منشورات دائرية إعلامية في مجالات النواب، بغداد، 2008.
- 3- علي عبد الرحيم وآخرون، أساسيات التكاليف والمحاسبة الإدارية، منشورات ذات سلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الكويت، 1990.
- 4- علي عبد الرضا الجياش، إدارة المبيعات، دار جبهة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 5- كنزة بلحسين، الرقابة المالية على النفقات العمومية (المراقب المالي، المحاسب العمومي)، الماهر للطباعة والنشر والتوزيع، سطيف، الجزائر.
- 6- محمد أبديوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، سطيف، الجزائر، 2012.
- 7- محمد فركوس، الموازنة التقديرية أداة فعالة لمراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 8- ناصر دادي عدوني وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية - حالة البنوك -، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 9- نعيمة يحيوي وزكية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

II_ الأطروحات والمذكرات الجامعية

- 10- أحمد بونقيب، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص مالية المؤسسات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

- 11- إسلام زياد شكري، دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تطوير الأداء الإداري - دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية الشق المدني في الحكومة الفلسطينية -، بحث للحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2016.
- 12- بشرى محمد إسماعيل، الرقابة المالية العليا في الدول النامية والعولمة بالتطبيق على الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة في الجمهورية اليمنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008/2007.
- 13- فاتح لقوقي، جودة نماذج السلاسل الزمنية المختلطة SARIMA في التنبؤ بالمبيعات - دراسة حالة مطاحن جديع بتقريت -، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص أساليب كمية في التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.
- 14- فايزة حاجي، تقييم آليات الرقابة المالية على النفقات العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة تسيير، جامعة الجزائر 03، 2023/2022.
- 15- لقمان وداي الصيدة، دور الرقابة المالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الخاصة (دراسة حالة المصرف الزراعي التجاري)، بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل، التشاد، 2022/2021.
- 16- نور الدين سعدي، مساهمة الرقابة المالية في ضبط نفقات الجماعات المحلية في الجزائر (دراسة حالة بلديات ولاية باتنة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم مالية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021/2020.
- 17- وائل محمد إبراهيم خلف الله، واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية -قطاع غزة - (دراسة ميدانية)، مذكرة للحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

III_ المجالات

- 18- أحمد قايد نور الدين وإلهام بروب، " استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB -"، مجلة

- البحوث والدراسات، المجلد 12، العدد الثاني، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 19- السعيد بريش ونعيمة يحيوي، " أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس)"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 01، العدد الأول، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012.
- 20- حمزة كواديك، " أهمية تقييم الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة فرع المضادات الحيوية التابع لمجمع صيدال بالمدينة لفترة 2018/2015 -"، مجلة البحوث الإقتصادية المتقدمة، المجلد 09، العدد الثاني، جامعة يحي فارس، المدينة، 2024.
- 21- سهيلة عتروس وجمال خنشور، " التنبؤ بالمبيعات بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة (دراسة مقارنة بإستخدام طريقتي التمهيد الأسّي الثلاثي ومنهجية Box-Jenkis في التنبؤ بالمبيعات)"، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 09، العدد الخامس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 22- عبد الجليل عمال وعثماني مداحي، " أهمية معايير الانتوساي للرقابة المالية ودورها في تعزيز الرقابة على الأداء - دراسة حالة مجلس المحاسبة الجزائري -"، مجلة الأبحاث الإقتصادية المعاصرة، المجلد 07، العدد الثاني، المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، الجزائر، 2024.
- 23- عبد الحميد قادم، " موازنة مبيعات البذور وسيلة لزيادة مردودية محاصيل الحبوب - دراسة حالة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي -"، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، المجلد 09، العدد الأول، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2022.
- 24- عبد القادر جلال، " الرقابة على تنفيذ الميزانية العامة للدولة بين النظرية والتطبيق (دراسة حالة الجزائر)"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية -، المجلد 29، العدد الأول، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2014.
- 25- عبد اللطيف بن زيدي وجيلالي قالون، " دور الرقابة المالية الإدارية في ترشيد النفقات العمومية في الجزائر"، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد 05، العدد الأول، جامعة طاهري محمد، بشار، 2019.
- 26- فريدة بوغازي، " فعالية تطبيق تقنيات التنبؤ بالمبيعات في المؤسسة - دراسة مؤسسة GNL بسكيكدة -"، مجلة الباحث الإقتصادي، المجلد 03، العدد الرابع، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2015.
- 27- محمد لمين علون وآخرون، " أهمية الموازنة التقديرية في تسيير المؤسسة الوطنية لخدمات الأبار"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، المجلد 07، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021.

- 28- معمر بوكريكب وعبد الله قويدر، " أثر إستخدام الموازنات على فعالية تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الشلف -"، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد الثاني، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2022.
- 29- نصيرة بومعيزة وسفيان بوقطاية، " أثر الرقابة المالية على تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز غليزان -"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 08، العدد الثاني، جامعة أحمد زبانه، غليزان، 2023.
- 30- نورة قويدري، " دور الموازنات التقديرية في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة -"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 14، العدد الأول، جامعة المسيلة، 2023.
- 31- هدى بن عبيد وفريد بن ختو، " دراسة اقتصادية وتحليلية للتنبؤ بمبيعات البنزين الممتاز في الجزائر -دراسة حالة نفطال حاسي مسعود- مقاطعة الوقود بورقلة"، مجلة الدراسات الاقتصادية والكمية، المجلد 07، العدد الأول، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021.
- 32- يحيى لعجال وأسامة حشروف، " أهمية وظيفة الرقابة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية"، مجلة العلوم والخبرة وتكنولوجيا النشاط البدني والرياضي، المجلد 03، العدد الأول، جامعة الجزائر 03، 2021.

IV_ اللوائح والقوانين

- 33- القانون رقم 90-21، المؤرخ في 24 محرم 1411 الموافق لـ 15 أوت 1990، المتعلق بالمحاسبة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 35، الصادر في 24 محرم 1411 الموافق لـ 15 أوت 1990.
- 34- المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 11-381، المؤرخ في 25 ذي الحجة 1432 الموافق لـ 21 نوفمبر 2011، المتعلق بمصالح الرقابة المالية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 64، الصادر في 02 محرم 1433 الموافق لـ 27 نوفمبر 2011.
- 35- المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 11-381، المؤرخ في 25 ذي الحجة 1432 الموافق لـ 21 نوفمبر 2011، المتعلق بمصالح الرقابة المالية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 64، الصادر في 02 محرم 1433 الموافق لـ 27 نوفمبر 2011.

36- المادة 199 من المرسوم الرئاسي 20-442 المؤرخ في 15 جمادى الأولى 1442 الموافق لـ 2020/12/30، متضمن تعديل دستوري، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 82، الصادرة في 15 جمادى الأولى الموافق لـ 2020/12/30.

37- المادة 33 من قانون 90-21، المؤرخ في 19 ربيع الأول 1416 الموافق لـ 1995/08/15 المتعلق بالمحاسبة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 35، الصادرة في 1990/12/05.

38- المادة 34 من قانون 90-21، المؤرخ في 19 ربيع الأول 1416 الموافق لـ 1995/08/15 المتعلق بالمحاسبة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 35، الصادرة في 1990/12/05.

39- المادة 36 من قانون 90-21، المؤرخ في 19 ربيع الأول 1416 الموافق لـ 1995/08/15 المتعلق بالمحاسبة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 35، الصادرة في 1990/12/05.

ثانيا: باللغة الإنجليزية

I- Books

40- American Accounting Association, A STATEMENT OF BASIC AUDITING CONCEPTS, 1973.

ثالثا: باللغة الفرنسية

I- Ouvrages

41- Horngen Charles, " **CONTROLE DE GESTION ET GESTION BUDGETAIRE**", 4ème édition, Paris, Pearson éducation, 2006.

الملاحق

SOMIPHOS -spa

الملحق رقم (01): المعطيات الكمية والمالية لمادة الفوسفات لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

UNITE : DA

	2023	2022	2021
Chiffre d'affaires	24 918 944 702,44	24 327 809 734,20	12 613 934 771,21
Prévision	21 420 000 000.00	14 460 864 000.00	10 365 920 000.00
Résultat	11 874 400 407,84	9 696 501 301,68	3 578 046 979,55
Prévision	10 440 832 000.00	5 109 535 000.00	1 928 109 000.00

UNITE : TONNE

	2023	2022	2021
Production	1 914 962	1 850 700	1 811 800
Prévision	1 800 000	1 700 000	1 600 000
Ventes	1 924 218	1 782 013	1 905 241
Prévision	1 800 000	1 700 000	1 700 000



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نهاية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

اتفاقية التريض

الرقم:/2024

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: شركة خدمات التوظيف والتدريب

مقرها: عياد جيل الجورف

ممثلة من طرف:

..... السيد المراد الوظيفة:

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تريض تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- 2- 3-

..... ماستر التخصص والتدريب

عنوان المذكرة: دور المحاضرات التدريبية للمؤسسات في تفعيل الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية

الاستاذ المشرف: عيسى بن سليمان

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تريض تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- 2- 3-

4- 5-

..... ليسانس التخصص:

عنوان تقرير التريض:

الاستاذ المشرف:

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في: 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.



المادة الثانية: يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمختبرات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين

المادة الثالثة: الترخيص التطبيقي يجرى في مصلحة

.....
 صيرة العاليية المحاسبة
 الفترة من: 13 أفريل 2025 الى 14 ماي 2025

المادة الرابعة: برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمساعدة تنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للتخريف ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال الترخيص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المترخص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن ترخيصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في انهاء ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترخص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المترخصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، المسكن ، المطعم.

ادارة القسم

ادارة المؤسسة المستقبلية



الملخص:

تعالج هذه الدراسة دور وأهمية الموازنة التقديرية للمبيعات في تفعيل وتحسين عملية الرقابة المالية في المؤسسات الإقتصادية، وذلك من خلال التعرف على مفهومها، أساسيات وأساليب إعدادها وصولاً للنتائج المساعدة لعملية الرقابة المالية في تحديد الأخطاء ثم تصحيحها، بالإضافة لإبراز دور هذه الأخيرة في المؤسسات الإقتصادية كون أن الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه هو رفع الأداء المالي لها والحفاظ على مواردها.

كما تمت الدراسة الميدانية في شركة مناجم الفوسفات - تبسة-، حيث تم إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات للفترة الممتدة بين 2021-2023، وتحليل الانحرافات من خلال مقارنة النتائج الفعلية المحصل عليها بالتقديرية سابقاً، وذلك لتقديم المعلومات المساعدة في عملية الرقابة المالية لمعرفة وتحديد وضعية الشركة وتحسين الأخطاء في حال وجودها، كذلك تم التنبؤ بمبيعات السنوات القادمة (2024-2025-2026) باستخدام تطبيق Eviews.

الكلمات المفتاحية: الموازنة التقديرية للمبيعات، الرقابة المالية، تحليل الانحرافات، التنبؤ، شركة مناجم الفوسفات - تبسة-.

Abstract:

This study addresses the role and importance of the estimated sales budget in enhancing and improving the financial control process in economic institutions, it does so by exploring the concept, fundamentals, and methods of preparing the estimated sales budget, ultimately leading to results that support financial control in identifying and correcting errors, additionally, the study highlights the role of financial control in economic institutions, as the primary goal these institutions strive to achieve is improving financial performance and preserving their resources.

The field study was conducted at the Tebessa Phosphate Mines Company, where a estimated sales budget was prepared for the period from 2021 to 2023, the analysis of variances was performed by comparing the actual results with the estimated ones, in order to provide useful information that supports the financial control process in identifying the company's status and correcting any potential errors, as well, future sales were forecasted using the Eviews software to anticipate performance in the coming year (2024-2025-2026).

Keywords: estimated sales budget, financial control, variance analysis, forecasting, tebessa phosphate mines company.