



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم مالية ومحاسبية

التخصص: محاسبة والتدقيق

بعنوان:

واقع تطبيق الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية

"دراسة حالة ملبنة المنبع سعيدة مصنع - الاسمنت الحساسنة"

تحت اشراف الأستاذ:

الدكتور محرز عبد القادر

من اعداد الطالبين:

دشرة ايمن كريم إسماعيل

قعيش لطفي

نوقشت وأجريت علنا بتاريخ

امام اللجنة المكونة من السادة

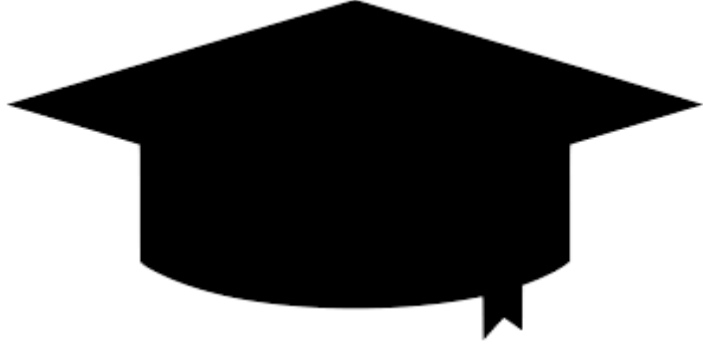
الدكتور/محرز عبد القادر مشرفا

الدكتور/مسكين الحاج رئيسا

الدكتور/عمر مهدي مناقشا

السنة الجامعية 2025 /2024





الشكر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

من لا يشكر الناس لا يشكره الله

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبفضله تتحقق الامنيات

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي والذي ألهمنا الصحة والعافية

والعزيمة فالحمد لله حمد كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الأستاذ الدكتور المشرف محرز عبد القادر على كل ما قدمه

لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة

كما نتقدم بجزيل الشكر الى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة

ونشكر أيضا عمال مؤسستين محل الدراسة وكذا عمال الجامعة بجزيل الشكر نظرا لتعاونهم

معنا

ونتقدم بخالص الشكر لكل من ساهم في هذا العمل المتواضع من قريب او من بعيد ومن

دعنا معنويا

ولا يفوتني ان أخص بالشكر كل من منحني الثقة و احاطني بالدعم و التشجيع فكل من قدم

لي يد العون سيبقى محفوظا في القلب و الذاكرة



اهداء

بسم الله خالقي وميسر اموري

وعصمت امري لك كل الحمد والامتنان

اهدي هذا النجاح لنفسي أولا ثم الى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة دمت لي سنداً

لا عمراً

الى من جعل الله الجنة تحت اقدامها الى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي
قدوتي ومعلمتي الأولى وصديقة ايامي والدتي الحنونة

الى كل من دعمني بلا محدود واعطاني بلا مقابل الى من علمني ان الدنيا كفاح وسلاحها
العلم والمعرفة والى من غرس في روحي مكارم الاخلاق داعمي الأول في مسيرتي وقوتي من بعد الله
والذي الغالي

الى اخوتي واخواتي الأعزاء أنتم السند الحقيقي والقلب الذي يحتويني في ضعفي وقوتي كنتم
دائماً مصدر فخر وطمأنينة ونور الذي انار طريقي فلكم من قلبي كل امتنان

ولا أنسي رفقاء الروح الذين شاركوني خطوات هذا الطريق الى من شجعوني على المثابرة
واكمال المسيرة والى رفقاء السنين ممتن لكم جميعاً

الى شقيقي الغالي ورفيق الدرب والمواقف من تقاسم معي الجهد والوقت وساندني في كل
مراحل هذا العمل لقد كنت أكثر من مجرد زميل لقد كنت اخا في الطريق ورفيقاً في السعي وركننا ثابتاً
لا يميل وهذا العمل لا يرى النور لولا روح التعاون الذي جمعنا فلك مني كل الشكر والامتنان والاحترام
والذي يليق برفيق الصدوق

ولله الشكر كله ان وفقني لهذه اللحظة لم تكن الرحلة القصيرة ولم تكن الأمور يسيرة ولكن
بحولها انا قد وصلت الى مشارف التخرج والحمد لله رب

ابنكم دشرة ايمن كريم إسماعيل

اهداء

لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطاء وجودك جميل ان يسعى الانسان الى النجاح
ليحصل عليه والاجمل ان نذكر من كان سببا في ذلك لهذا اهدي ثمرة جهدي المتواضع الى الذي ما
بخل على يوما بحبه وعطفه ونصائحه وماله الى الذي تعب لأجلي دراستي وصاحب الفضل لما وصلت
اليه ابي حفظه الله واطال عمره

الى النبع فياض بالحنان والتضحية الى اطهر وأشرفهم قلبا ونفسا الى التي ضحت من أجل
ذات القلب الرحيم امي حفظها الله واطال عمرها

الى اخي العزيز وزوجته الكريمة ولأخواتي الأعزاء أنتم السند الحقيقي والقلب الذي يحتوي
في ضعفي وقوتي كنتم دائما مصدر فخر وطمأنينة ونور الذي انار طريقي فلكم من قلبي كل امتنان
الى أصدقائي وإلى العائلة الرياضية الصغيرة افاق لكرة اليد لكم مني كل الحب والاحترام وخالص
التقدير

الى الأصدقاء ورفقاء الدرب: زين العابدين، حسين، الحاج، عبد القادر، عبد الكريم، محمد
جمال، مهدي، الحاج، أحمد

الى من كانوا سندي في وقت الضيق ونور حين تعثر خطواتي الى من شاركني التعب وكانوا لي
عونا في مسيرتي اهديكم كل الشكر والتقدير ممزوج بالحب والامتنان فبدونكم فما اكتمل هذا الجهد
الى شقيقي الغالي ورفيق الدرب والمواقف من تقاسم معي الجهد والوقت وساندني في كل
مراحل هذا العمل لقد كنت أكثر من مجرد زميل لقد كنت اخا في الطريق ورفيقا في السعي وركننا ثابتا
لا يميل وهذا العمل لا يرى النور لولا روح التعاون الذي جمعنا فلك مني كل الشكر والامتنان والاحترام
والذي يليق برفيق الصدوق

ولله الشكر كله ان وفقني لهذه اللحظة لم تكن الرحلة القصيرة ولم تكن الأمور يسيرة ولكن
بحول ها انا قد وصلت الى مشارف التخرج والحمد لله رب العالمين

ابنكم قعيش لطفي

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

أ.....	المقدمة العامة
ب.....	مقدمة:
ب.....	الإشكالية الرئيسية:
ت.....	فرضيات البحث:
ت.....	مبررات اختيار الموضوع:
ت.....	اهداف الدراسة:
ث.....	أهمية الدراسة:
ث.....	منهج البحث:
ث.....	أدوات الدراسة:
ث.....	حدود الدراسة:
ث.....	صعوبات الدراسة:
ث.....	هيكل البحث:
1.....	الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية
2.....	تمهيد:
3.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للموازنات التقديرية
3.....	المطلب الأول: النشأة ومفهوم الموازنات التقديرية
5.....	المطلب الثاني: الخصائص والأنواع الموازنات التقديرية
12.....	المطلب الثالث: الوظائف والأهمية الموازنات التقديرية
14.....	المطلب الرابع: المزايا والعيوب الموازنات التقديرية
15.....	المبحث الثاني: بناء الموازنة التقديرية
16.....	المطلب الأول: العوامل المتحركة في اعداد الموازنة التقديرية
16.....	المطلب الثاني: المبادئ والشروط اعداد الموازنات التقديرية
18.....	المطلب الثالث: الإجراءات اللازمة لإعداد موازنة التقديرية
19.....	المطلب الرابع: المراحل اللازمة لإعداد الموازنات التقديرية
25.....	المبحث الثالث: الدراسات التطبيقية
25.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة

29	المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف
30	خلاصة الفصل الأول:
32	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة)
33	تمهيد:
34	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسات
34	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسات
48	المبحث الثاني: الموازنة التقديرية للمؤسسات
48	المطلب الأول: حساب وتحليل انحرافات المبيعات ملبنة سعيدة
69	المطلب الثاني: تحليل انحرافات المبيعات لمصنع الاسمنت
83	المطلب الثالث: حساب انحرافات الإنتاج لمبنة سعيدة
92	خلاصة الفصل:
93	الخاتمة
94	الخاتمة :
94	أولا اختبار الفرضيات:
95	ثانيا: النتائج
95	ثالثا: التوصيات
96	قائمة المصادر والمراجع
96	قائمة المصادر والمراجع
96	قائمة المصادر والمراجع
96	قائمة المصادر والمراجع
97	قائمة الكتب العربية:
98	الرسائل والمذكرات:
98	مداخلات علمية:
98	المجلات ومطبوعات العلمية:
99	المحاضرات:
100	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
1	جدول كمية مبيعات فعلية لملمبة المنبع 2023	48
2	جدول سعر بيع حقيقي لملمبة المنبع 2023	49
3	جدول كمية مبيعات تقديرية لملمبة المنبع 2023	49
4	جدول سعر بيع تقديري لملمبة المنبع 2023	50
5	جدول مبيعات فعلية بالقيمة لملمبة المنبع 2023	50
6	جدول مبيعات تقديرية بالقيمة لملمبة المنبع 2023	51
7	جدول انحراف مبيعات الكلي لملمبة المنبع 2023	51
8	جدول تغير الكمية لملمبة المنبع 2023	53
9	جدول انحراف الكميات لملمبة المنبع 2023	54
10	جدول فرق بين سعر فعلي وتقديري لملمبة المنبع 2023	56
11	جدول انحراف السع لملمبة المنبع ر 2023	57
12	جدول مبيعات الفعلية لملمبة المنبع 2024	58
13	جدول سعر بيع الفعلي لملمبة المنبع 2024	59
14	جدول كمية تقديرية مباع لملمبة المنبع 2024	59
15	جدول سعر بيع التقديري لملمبة المنبع 2024	60
16	جدول كميات مباع فعلية بالدينار لملمبة المنبع 2024	60
17	جدول الكميات التقديرية المباع بالقيمة لملمبة المنبع 2024	61
18	جدول الانحراف المبيعات لملمبة المنبع 2024	61
19	جدول الفروقات بين الكمية الفعلية والتقديرية لملمبة المنبع 2024	63
20	جدول الانحراف الكمية لملمبة المنبع 2024	64
21	جدول تغيير السعر لملمبة المنبع 2024	66
22	انحراف السعر للمبيعات لملمبة المنبع 2024	67

23	جدول الكميات الفعلية المباعة لمصنع الاسمنت 2023	69
24	جدول الكميات التقديرية المباعة لمصنع الاسمنت 2023	69
25	انحراف المبيعات الكلي لمصنع الاسمنت 2024	70
26	جدول تغيير الكمية المباعة لمصنع الاسمنت 2023	71
27	انحراف الكمية المباعة لمصنع الاسمنت 2023	72
28	جدول تغيير السعر لمصنع الاسمنت 2023	73
29	انحراف السعر لسنة 2023	74
30	جدول الكميات المباعة الفعلية لمصنع الاسمنت 2024	76
31	جدول الكميات المباعة التقديرية لمصنع الاسمنت 2024	75
32	الانحراف الكلي للمبيعات لمصنع الاسمنت 2024	76
33	جدول تغيير الكمية المباعة لمصنع الاسمنت 2024	77
34	انحراف الكمية للمبيعات لمصنع الاسمنت 2024	78
35	جدول تغيير السعر لمصنع الاسمنت 2024	79
36	انحراف السعر لمصنع الاسمنت 2024	80
37	جدول الكميات المنتجة الفعلية لملمبة المنبع 2023	82
38	جدول الكميات المنتجة التقديرية لملمبة المنبع 2023	83
39	انحراف الإنتاج لملمبة المنبع 2023	84
40	جدول الكميات المنتجة الفعلية لملمبة المنبع 2024	86
41	جدول الكميات المنتجة التقديرية لملمبة المنبع 2024	86
42	انحراف الإنتاج لملمبة المنبع 2024	87

قائمة الاشكال

الرقم	عنوان	الصفحة
1	أنواع الموازنات	10
2	مرحلة تحضير لإعداد موازنات	21
3	مرحلة إعداد موازنات	24
4	مرحلة اعتماد موازنات واستخدامها للرقابة ومتابعة التنفيذ	25
5	هيكل تنظيمي للمؤسسة منبع الحليب سعيدة	43
6	هيكل تنظيمي للمصنع إسمنت حساسنة	47
7	فرق بين مبيعات كلية تقديرية وفعلية لمبلنة المنبع 2023	53
8	فرق بين كمية مبيعات فعلية وتقديرية لمبلنة المنبع 2023	54
9	تغير بين سعر فعلي وتقديري لمبلنة المنبع 2023	56
10	فرق بين مبيعات فعلية وتقديرية لمبلنة المنبع 2024	62
11	فرق بين كمية فعلية وتقديرية لمبلنة المنبع 2024	64
12	تغير السعر لمبلنة المنبع 2024	66
13	تطور مبيعات ملبنة المنبع بين 2023-2024	68
14	تطور الانحرافات لمبلنة المنبع بين 2023-2024	68
15	فرق بين مبيعات فعلية وتقديرية 2023 حساسنة	71
16	فرق بين كمية فعلية وتقديرية لمصنع الاسمنت 2023	72
17	فرق بين سعر فعلي وتقديري لمصنع الاسمنت 2023	74
18	فرق بين مبيعات فعلية وتقديرية لمصنع الاسمنت 2024	77
19	فرق بين كمية فعلية وتقديرية لمصنع الاسمنت 2024	78
20	فرق بين سعر فعلي وتقديري لمصنع الاسمنت 2024	80
21	تطور مبيعات مصنع الاسمنت 2023-2024	81
22	تطور الانحرافات مصنع الاسمنت 2023-2024	82
23	انحراف الإنتاج لمبلنة المنبع 2023	85
24	انحراف الإنتاج لمبلنة المنبع 2024	89
25	تطور الإنتاج لمبلنة المنبع 2023-2024	89
26	تطور انحرافات لمبلنة المنبع 2023-2024	90

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى معالجة موضوع واقع تطبيق الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية، حيث تعتبر الموازنات التقديرية من اهم الأدوات والأساليب التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها المسطرة بكفاءة وفعالية كونها أداة للتخطيط والرقابة. ولتطبيق الموازنات التقديرية بطريقة فعالة بطريقة سليمة لابد من توفر مجموعة من الشروط والمبادئ التي تضمن بدورها كفاءة تطبيق هذا النظام.

حيث ان الموازنة الفعالة لا ينتهي دورها عند الانتهاء من اعدادها بل يبدأ دورها الأساسي بعد اعدادها وذلك من خلال مرحلة التنفيذ والمتابعة.

ولتحقيق هذا الهدف قمنا بدراسة ميدانية على مؤسستي ملبنة المنبع سعيدة ومصنع الاسمنت الحسانية وتحليل انحرافات المبيعات والنتاج للمؤسستين لسنتي 2023-2024

الكلمات الافتتاحية: الموازنة التقديرية، الرقابة، التخطيط، الانحرافات

Abstract :

This study seeks to examine the current state of the implementation of budgetary planning within economic institutions. Budgetary planning is regarded as one of the most vital managerial tools and techniques that support organizations in achieving their predetermined objectives with efficiency and effectiveness, given its dual role as both a planning and control mechanism. For budgetary planning to be implemented in a sound and effective manner, a number of essential conditions and foundational principles must be met, as these underpin the successful and efficient application of the system

An effective budget does not cease to play its role upon completion of its preparation rather, its primary function begins thereafter, through the stages of implementation and monitoring

To achieve this objective, a field study was conducted on two

Institutions : *source dairy Saida* and *Hassasna Cement Plant*. The analysis focused on the sales and production variances of both institutions for the years 2023–2024

Opening words : Estimated budget, control, planning, deviations

المقدمة العامة

المقدمة العامة

المقدمة العامة

مقدمة:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الركيزة الأساسية لأي اقتصاد وللنشاط الاقتصادي ومع تطورها أصبح الاهتمام بمختلف الوظائف في المؤسسة أمراً ضرورياً، خاصة الوظيفة الإدارية التي تضمن استمرار النشاط وتحقيق الأهداف بكفاءة.

عرفت وظيفة مراقبة التسيير تطوراً نوعياً في المرحلة الراهنة، مدفوعة بضرورة التكيف مع التحولات المرتبطة باقتصاد السوق. وقد أفضى هذا التطور إلى إعادة تحديد دور المؤسسة باعتبارها مركزاً لاتخاذ القرارات الاقتصادية الاستراتيجية، التي تُعد بدورها اختيارات مدروسة تهدف إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد، وتعزيز الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة متغيرة ومعقدة.. إضافة إلى ذلك، تُتخذ هذه القرارات في سياق يتسم بغياب كفاية المعلومات اللازمة، الأمر الذي يستلزم اعتماد نظام فعال للتنبؤات والتقديرية المستقبلية. ويُعد نظام الموازنة التقديرية أحد الآليات الأساسية التي تفي بهذا الغرض، من خلال توفير إطار منهجي يساهم في تحسين دقة التوقعات ودعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة. تعتبر الموازنة التقديرية أداة مهمة في التخطيط والرقابة داخل المؤسسة، حيث تساهم في تحديد الأهداف المالية والتشغيلية بناءً على توقعات مستقبلية مدروسة، وتساعد هاته الأداة في توجيه كافة الموارد بطريقة فعالة لتحقيق أقصى درجات الكفاءة والفعالية في استخدام الإمكانيات المتاحة.

بالنظر إلى الأهمية المتزايدة لتطبيق الموازنات التقديرية في تحسين الأداء العام للمؤسسة الاقتصادية، جاءت هذه الدراسة لتحليل واقع تطبيق الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية

ومنه يمكننا طرح الإشكالية الآتية:

الإشكالية الرئيسية:

كيف يتم تطبيق الموازنات التقديرية في المؤسسات الاقتصادية؟

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية، ولكي يتم الإلمام بالموضوع نطرح الاسئلة الفرعية التالية:

1- ماهية نظام الموازنة التقديرية؟

2- ما هي الأساليب المتبعة في اعداد وتنفيذ الموازنة التقديرية؟

المقدمة العامة

3- ما مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية على الموازنة التقديرية؟

فرضيات البحث:

وللإجابة عن هذه الاسئلة نقوم بصياغة الفرضيات الآتية:

1- تُعد الموازنة التقديرية أداة تخطيطية ورقابية تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في تنظيم أنشطتها وتوجيه مواردها بشكل فعال

2- يواجه تطبيق الموازنة التقديرية في المؤسسات الاقتصادية تحديات واقعية معقدة تختلف بشكل ملحوظ عن ما يتم طرحه في الجانب النظري

3- تختلف درجة اعتماد المؤسسات الاقتصادية على الموازنة التقديرية في إدارة أنشطتها اليومية من مؤسسة إلى أخرى

مبررات اختيار الموضوع:

تبرز مبررات اختيار الموضوع في عدة اعتبارات أهمها:

1- نظرا لأهمية الموضوع

2- بغية معرفة دور الموازنة التقديرية في المؤسسة الاقتصادية ومدى فعاليتها

3- ربط الجانب النظري المدروس للموازنة التقديرية في الجامعة بالواقع العملي في المؤسسة الاقتصادية

اهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة:

1- التعرف على نظام الموازنات التقديرية ومدى فعاليتها كأداة للرقابة وتقييم الأداء

2- تحديد مدى أهمية نظام الموازنة التقديرية في المؤسسة الاقتصادية

3- معرفة كيفية الاستفادة من تحليل انحرافات الموازنات في زيادة كفاءة وفعالية القرارات

المقدمة العامة

أهمية الدراسة:

- 1- إبراز دور الموازنات التقديرية في إعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة.
- 2- توضيح دور الموازنة التقديرية في ضبط أهداف المؤسسة والقدرة على تحقيقها

منهج البحث:

بغية الامام والتطرق الى كافة جوانب الموضوع وتحليله والإجابة عن الإشكالية واختبار صحة الفرضيات او عدم صحتها اتبعنا على المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجانب النظري للموازنات التقديرية اما في الجانب التطبيقي فقد اتبعنا المنهج دراسة حالة الذي ساعدنا في تطبيق المعلومات المهداة من طرف مؤسستين ملبنة المنبع سعيدة ومصنع الاسمنت سعيدة

أدوات الدراسة:

سعيًا لإثراء هذه الدراسة، تم الاعتماد في الجانب النظري على مجموعة متنوعة من المصادر والمراجع العلمية، بشقيها العربي والأجنبي، بما في ذلك الكتب، والأطروحات، والرسائل الجامعية، والمجلات العلمية. أما بالنسبة للجانب التطبيقي تم الاعتماد على الموازنات المقدمة لسنتي 2023 - 2024

حدود الدراسة:

حدود المكانية: تم هذا البحث في مؤسستي ملبنة المنبع سعيدة ومصنع الاسمنت الحساسنة سعيدة

حدود الزمانية: تمت هاته الدراسة خلال الموسم 2023-2024

صعوبات الدراسة:

تحفظ المؤسستين على وثائقهما بسبب حدة المنافسة في السوق

صعوبة الحصول على الكتب والمراجع من المكتبة المركزية

صعوبة التنقل والدخول الى المؤسستين

هيكل البحث:

يشمل هيكل البحث فصلين الاساسين وهما:

الفصل الأول: والذي جاء بعنوان مدخل للموازنات التقديرية والذي تضمن ثلاثة مباحث الاساسية

المبحث الأول: بعنوان الإطار المفاهيمي للموازنة التقديرية ويحتوي على أربعة مطالب

المقدمة العامة

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الموازنة التقديرية

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الموازنات

المطلب الثالث: الوظائف والأهمية

المطلب الرابع: مزايا والعيوب

المبحث الثاني: جاء بعنوان بناء الموازنة التقديرية وتضمن أربعة مطالب

المطلب الأول: العوامل المتحركة في اعداد الموازنة التقديرية

المطلب الثاني: مبادئ وشروط الاعداد

المطلب الثالث: الإجراءات اللازمة للإعداد الموازنة التقديرية

المطلب الرابع: مراحل الاعداد

المبحث الثالث: الدراسات التطبيقية ويحتوي على مطلبين اساسين

المطلب الأول: الدراسات السابقة

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة

الفصل الثاني: دراسة الحالة مؤسستين ملبنة المنبع سعيده ومصنع الاسمنت الحسانة

المبحث الأول: عموميات حول المؤسستين

المطلب الأول لمحة تاريخية عن المؤسستين

المطلب الثاني: التعريف وهيكله المؤسستين

المبحث الثاني: الموازنات التقديرية للمؤسستين

المطلب الأول: تحليل انحرافات ملبنة المنبع سعيده

المطلب الثاني: تحليل انحرافات مصنع الاسمنت الحسانة

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية



الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

تمهيد:

الموازنة التقديرية أداة تساعد على بلوغ الأهداف المسطرة وتحقيق التوازن بين الأهداف والموارد المتاحة وتساعد في التنبؤ بالمشاكل التي قد تحدث أثناء تحقيق الهدف، ولتجنب هاته المشاكل ولعنصر المفاجئة ينبغي الوصول الى أساليب فعالة لمواجهة العقبات واتخاذ القرارات السليمة من اجل الاستغلال العقلاني للموارد المتاحة

سيناقش هذا الفصل ماهية الموازنة التقديرية، إلى جانب خصائصها وأهدافها، بالإضافة إلى المبادئ التي تستند إليها، كما سيتناول آليات إعداد الموازنات التقديرية.

وذلك من خلال المباحث الثلاث:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للموازنات التقديرية

المبحث الثاني: بناء الموازنة التقديرية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للموازنات التقديرية

المطلب الأول: النشأة ومفهوم الموازنات التقديرية

الفرع الأول: النشأة

تعد عملية اعداد الموازنة القديمة قدم الانسان و الحضارات , فالتاريخ يحدثنا بان بدايتها الاولى تعود الى عصر النبي يوسف (عليه السلام) في مصر الفرعونية : الذي قام بإعداد موازنة للقمح المتوقع انتاجه في ذلك العصر (اعتماد على الرؤيا الملك حسب ما اخبرنا به القران الكريم) , ثم حدد حجم الانفاق و الاستهلاك بناء على ذلك , وقد اعد النبي يوسف (عليه السلام) نظاما استمر تطبيقه خمسة عشر عاما نجد في قوله تعالى : (قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه في سنبله الا قليلا مما تأكلون , ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن الا قليلا مما تحصون , ثم يأتي من بعد ذلك عام فيه يغال الناس و فيه يعصرون) سورة يوسف 47-49

ومن هذا نستنتج ان خطة يوسف عليه السلام كانت تستهدف رفع مستوى الإنتاج والموازنة بين متطلبات الإنتاج والادخار والاستهلاك.

ونشير الى انه كان من نتيجة الموازنة التي أعدها ونفذها يوسف عليه السلام شيوع الرخاء الاقتصادي ويفهم ذلك من قوله لأخوته بعد ذلك: (ألا ترون أنني أوفي الكيل وأنا خير المنزلين) يوسف من الآية 59 فأيفاء الكيل عند المسير الناجح لا يكون الا عند وجود فائض في الإنتاج. كما ان مجيئي اخوته من الشام الى مصر دليل على ازدهار التجارة الخارجية وأنها صارت في عصره سوق العالمي.¹

يعود أصل كلمة الموازنة الى الكلمة الفرنسية BOUGETTE وتعني الحافظة، ويعتبر de gazeux اول من استعمل لفظ الموازنة سنة 1825 , ووصفها على انها جداول احتياجات من الموارد مع تحديد توقيت هاته الاحتياجات. اما استعمال الموازنات التقديرية كأداة الرقابة فيعتبر حديثة العهد نسبيا، اذ يعود الى سنة 1912 ولقد زاد اهتمام بالموازنات التقديرية على أثر ظاهرة التضخم التي شملت معظم دول العالم سنة 1920 , والامر الذي أكد ضرورة مبدأ التخطيط.

¹ احمد نور، المحاسبة الإدارية والبحوث العمليات، (كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، بدون سنة نشر)، ص 22

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

وتطورت هاته الحركة تدريجيا الى ان أصبحت الطابع الذي يميز إدارة الاعمال في م و م أ، حيث اعدت هاته الأخيرة اول موازنة لها عن السنة المنتهية في 30 جويلية 1933 , بعد ان اتضح لها انه من المستحيل الاشراف على مالية الدولة دون التخطيط للمستقبل على ضوء الظروف الحالية.

ولقد طبق هذا النظام بعد ذلك من قبل حكومات للعديد من الدول (إنجلترا فرنسا)، اذ قامت بإعداد موازنة السنوية التي تبين إيرادات ونفقات الحكومة عن المدة الزمنية القادمة، فالموازنة من اهم الخطط التي يمول بواسطتها الانفاق العام للدولة بشقيه الاستهلاكي والاستثماري، ثم انتقلت فكرة التخطيط والموازنة من الحكومة المركزية الى الحكومات المحلية والوحدات التجارية والصناعية لتحقيق أغراض متعددة.²

ويمكن تلخيص المراحل التي خرجت بها الموازنات على نحو الاتي:³

المرحلة الأولى: كانت فيها الموازنات جداول لتجميع الموارد اللازمة لتنفيذ برنامج معين

المرحلة الثانية: تطورت فيها الموازنات وأصبحت تتضمن جدولا لبرمجة عملية التنفيذ

المرحلة الثالثة: أصبحت فيها الموازنات تستخدم مع التكاليف المعيارية

المرحلة الرابعة: أصبحت فيها الموازنات كأداة فعالة للتخطيط ورقابة والتنسيق بين الأنشطة

الفرع الثاني: المفهوم

تعددت تعريفات الموازنات التقديرية، حيث اعتبرت معظم الدراسات أداة فعالة لتحقيق التخطيط والتنسيق والرقابة. وقد أكدت الأبحاث في هذا المجال على دورها الأساسي في تنظيم الموارد وتوجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف المحددة ونستخلص اهم التعريفات:

التعريف الأول: حسب A. ROBERT فان الموازنة هي: "الموازنة هي إعداد مهني كمي لمراكز

المسؤولية للمؤسسة للأهداف والمهام للوسائل لفترة معلومة محددة للفترة القصيرة"⁴

التعريف الثاني: يعرف hornngren الموازنة بانها " تعبير كمي لخطة الاعمال التي تساعد على تحقيق التنسيق والرقابة "⁵.

². نعيمة بجاوي، التوجهات الحديثة لنظام الموازنات التقديرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، باتنة , 03 / 2009 , ص 3

³بن عزوز ليندة، واقع تطبيق الموازنة التقديرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة المسيلة 2014/ 2015 ص 3

⁴د. بوعلام بلقاسم، مطبوعة محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة الجزائر 3 , 2020/2019 ص 1

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

التعريف الثالث: ويعرف الدليل الفرنسي للمحاسبة الموازنة: "تقدير قيمي لكل عناصر الموافقة لبرنامج محدد".⁶

التعريف الرابع: وكما تعرف بانها وسيلة من وسائل التخطيط والرقابة والتنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة، ويعتبرها البعض بمثابة برنامج زمني يتم من خلاله تحديد مختلف النشاطات المستقبلية، وذلك باعتماد على مؤشرات معينة يتم استخلاصها من الأرقام والسنوات الي تم تحقيقها في السابق، وتعتمد كأساس لبناء ارقام المستقبلية.⁷

التعريف الخامس: يعرف Gordon الموازنة التقديرية بانها " خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب تنفيذها وتوزع مدة الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشدا لتصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء في ال المشروع".⁸

التعريف السادس: "تعرف على انها مجموعة مترابطة من الفرضيات والمعطيات التنبؤية على شكل ارقام محددة قبل بداية السنة تصف مجموع النشاط، وهي تتضمن اهداف المراد الوصول اليها والتي يجب ان تكون ذات طموح ولكن قابلة لتحقيق، وتحدد هذه الأهداف عن طريق حوار بين المسؤولين مهم كان مستواهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة".⁹

المطلب الثاني: الخصائص والأنواع الموازنات التقديرية

الفرع الأول: الخصائص

⁵ . ربيع بوصبيح العايش، محاضرات مقياس التسيير المالي والموازني، الدار الجامعية، تخصص محاسبة وضرائب، سنة 3، 2014 / 2015

⁶ محمد فركوس، الموازنات التقديرية كأداة فعالة لتسيير، (ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995) ص 4

⁷ د. حرمل سليمة، مطبوعة مقياس الموازنة التقديرية موجهة الى طلبة سنة ثالثة ليسانس، جامعة سعيدة، 2018 / 2019، ص 2

⁸ محمد صالح الحناوي، الدارة المالية والتمويل، (كلية التجارة جامعة الإسكندرية 1999)، ص 2

⁹ بن احمد سعيدة، واقع تطبيق نظام الموازنات التقديرية في المؤسسات الاقتصادية دراسة عينة مؤسسات، مركز الجامعي غيليزان، 2018،

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

الموازنة تترجم الكمية لبرنامج العمل المحدد، وتعتبر جزءاً تنفيذياً للمخططات المتوسطة وطويلة الأجل. وهي معايير على أساسها يمكن مقارنة النتائج المحققة والفروقات الاستثنائية من ذلك، وبالتالي اتخاذ القرارات التي من شأنها تحسين استغلال الأداء.¹⁰

1- تعبير كمي: يتطلب تحقيق البرامج قصيرة الأجل ترجمة الأهداف إلى أرقام، بالإضافة إلى تخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها، بحيث تكون هذه الموارد إما في شكل كمي أو مالي.

2- تحدد في شكل برنامج عمل: لا تقتصر الموازنة التقديرية على تقدير الأهداف والموارد اللازمة لتحقيقها، بل يجب أن تكون مصحوبة بقرارات عملية. فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة، وليس مجرد معرفة أو توقع المستقبل لأغراض معرفية فقط.

3- تحدد لفترة زمنية معينة: تم تحديد الموارد لفترة زمنية محددة، قد تكون سنة أو أقل، وذلك حسب نشاط المؤسسة وأهدافها.

الفرع الثاني: الأنواع

تعددت تقسيمات الموازنات التقديرية باختلاف طبيعتها وتتنوع الى:

أولاً: من حيث الفترة الزمنية

تتقسم الموازنات وفق هذا المعيار الى: ¹¹

1- موازنات طويلة الاجل: تمثل هذه الموازنات رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل، وتغطي فترة زمنية تمتد عادةً من خمس سنوات أو أكثر. تهتم بشكل أساسي بتخطيط الاستثمارات الكبيرة والمشاريع الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق النمو المستدام للمؤسسة.

2- موازنات متوسطة الاجل: تركز هذه الموازنات على تحقيق الأهداف التكتيكية التي تدعم الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتغطي فترة زمنية تتراوح عادةً بين سنتين إلى أربع سنوات تعتبر أكثر تفصيلاً من الموازنات طويلة الأجل، حيث تحدد الإجراءات والخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف التكتيكية. تتميز

¹⁰ إيمان حميدات، دور الموازنة التقديرية في الرقابة على المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، 2014/2013 ص 8

¹¹ ناصر دادي عدون، وآخرون، دراسات الحالات في المحاسبة ومالية المؤسسة، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 107-

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

بالمرونة وإمكانية التكيف مع التغيرات في الظروف التشغيلية والتنافسية بشكل أسرع من الموازنات طويلة الأجل.

3- موازنات قصيرة الاجل: وتسمى أيضًا الموازنات التقديرية السنوية، وتغطي أنشطة المنظمة في الدورة المالية التالية وتعتبر جزءًا لا يتجزأ من الموازنة طويلة الأجل. وبالتالي يجب ألا يكون هناك أي تضارب في الأهداف بين هذه الموازنات وذلك لأن الأهداف التشغيلية والتكتيكية هي جزء من الأهداف الاستراتيجية وتعتبر مكملة لبعضها البعض.

ثانيا: من حيث طبيعة الاعمال:

موازنة التشغيل (الاستغلال) (Operating Budget): هي الموازنة التي تشمل جميع الأنشطة

التشغيلية للمؤسسة، مثل البيع والشراء والإنتاج، بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وضمان الرقابة الفعالة على العمليات التشغيلية. يمكن أن تكون هذه الموازنة لفترة طويلة أو قصيرة، نهائية أو مستمرة، وفقًا لطبيعة المؤسسة وأهدافها.

1- الموازنة التقديرية للمبيعات: تمثل هذه الموازنة التقديرات الكمية والمالية للمبيعات المتوقعة خلال فترة الموازنة، حيث تشمل عدد الوحدات المتوقع بيعها، وأسعار البيع، وحجم الإيرادات المتوقعة. تهدف هذه الموازنة إلى تحديد حجم الطلب المتوقع على منتجات المؤسسة من خلال أساليب التنبؤ المختلفة، والتي تشمل:

أساليب نوعية: تعتمد على الخبرة الشخصية لمديري البيع والإدارة، وطرق اختبار السوق، والتحليل التاريخي للمبيعات .

أساليب كمية: تستخدم نماذج رياضية مثل طريقة دالفي، والسلاسل الزمنية، والمربعات الصغرى
ميزانية المبيعات هي أول الميزانيات التقديرية التي تعدها المؤسسة. وبما أن مختلف الميزانيات الأخرى تعتمد في نهاية المطاف على ميزانية المبيعات لإنتاج ميزانية إجمالية، فإن ميزانية المبيعات غير الدقيقة تؤثر على النتيجة الصافية. ومن ناحية أخرى، تساهم ميزانيات المبيعات المتشائمة أو المتحفظة في

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

حدوث خسائر بسبب عدم استخدام الطاقة الإنتاجية بشكل كافٍ، وبالتالي عدم كفاية مخزون المبيعات

وعدم استغلال فرص المبيعات المتاحة

2. - الميزانية التقديرية للإنتاج : هي أداة تخطيطية مهمة تستخدمها المؤسسات لتقدير كميات الإنتاج المطلوبة خلال فترة زمنية محددة، عادةً ما تكون سنة مالية

يتم إعداد الميزانية التقديرية للإنتاج عادةً من قبل فريق متخصص يشمل ممثلين من مختلف الأقسام، مثل قسم الإنتاج، وقسم التسويق، وقسم المالية. العوامل الرئيسية التي يجب مراعاتها عند إعداد الميزانية التقديرية للإنتاج:¹²

تحديد ميزانية المبيعات التي تُستخدم كأساس لتحديد خطة الإنتاج. وهنا يأخذ قرار الإنتاج في الاعتبار التنسيق بين الأنشطة بطريقة تضمن تدفق الإنتاج بمعدل يتوافق مع احتياجات السوق من المنتج.

سياسة المخزون تؤثر سياسة المخزون بشكل مباشر على حجم الإنتاج المطلوب، مما يساهم في تلبية متطلبات المبيعات بكفاءة.

3- موازنة المشتريات : تعتبر ميزانية المشتريات جزءًا هامًا من الميزانية التقديرية للإنتاج. تحدد هذه الميزانية احتياجات المؤسسة من المواد الخام اللازمة للإنتاج، وتساعد على تخطيط عمليات الشراء وإدارة المخزون. وتساعد في مراقبة أداء إدارة المشتريات، وتقييم فعاليتها في تلبية متطلبات الإنتاج بالجودة والوقت المناسبين، والتأكد من اختيار الموردين بشكل صحيح وتوفير وسائل التوريد المناسبة بأقل تكلفة.¹³ ولإعداد هذه الموازنة نعتمد المعادلة الآتية التي يعد المخزون أحد أركانها:¹⁴

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

¹² خاص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، الجزائر، بدون سنة النشر، ص 225-223

¹³ احمد محمد نور، مدخل معاصر في مبادئ المحاسبة الإدارية، دار الجامعية للنشر، بدون طبعة، 2002 ص 209

¹⁴ خاص صافي صالح، مرجع سابق ص 262

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

4-موازنة العمل المباشر : تهدف هذه الموازنة إلى تحديد كمية العمالة المباشرة (العمال الذين يشاركون

بشكل مباشر في إنتاج السلع أو الخدمات) المطلوبة لتلبية خطط الإنتاج المحددة مسبقًا.

5-موازنة المصاريف الصناعية غير المباشرة : تغطي هذه الموازنة التكاليف التي لا ترتبط بشكل مباشر بإنتاج وحدة معينة، ولكنها ضرورية للعملية الإنتاجية بشكل عام.

6-موازنة التكاليف التسويقية : توضح هذه الموازنة التكاليف المتوقعة للأنشطة التسويقية والترويجية التي تخطط الشركة للقيام بها

7-موازنة التكاليف الإدارية : تتناول هذه الموازنة جميع التكاليف المرتبطة بالإدارة العليا في المؤسسة، والتي تنقسم إلى نوعين :

التكاليف الملزمة: هي النفقات التي تتحملها المنشأة بشكل إلزامي ولا يمكن الاستغناء عنها أو تعديلها خلال فترة الموازنة. وتشمل رواتب ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة، والمدير العام، والموظفين الإداريين والماليين، بالإضافة إلى تكاليف التأمين على المباني والممتلكات، ومصاريف الخدمات الأساسية مثل المياه والكهرباء. يتم تحديد هذه التكاليف من قبل مراكز المسؤولية داخل الهيكل التنظيمي لضمان مراقبتها والتحكم فيها

التكاليف غير الملزمة: تتضمن هذه التكاليف نفقات مثل البحوث والدراسات، والعلاقات العامة، والخدمات الاجتماعية، والتبرعات. وبما أنه لا توجد معايير ثابتة لتقديرها، فإن الإدارة العليا عادةً ما تحدد لها سقفًا ماليًا لضمان عدم تجاوزها خلال فترة الموازنة.

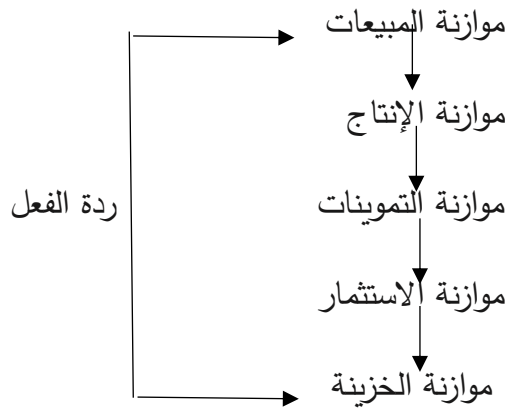
الموازنة المالية: (Financial Budget) تعتبر الموازنة المالية أداة حيوية للتخطيط المالي وإدارة الموارد في أي منظمة. تشمل الموازنة المالية جميع الخطط المالية المتعلقة بالاستغلال، ومدى الوفاء

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

بالالتزامات قصيرة الأجل إضافة إلى التخطيط والإنفاق على المشاريع الاستثمارية وتنقسم هذه الموازنة إلى عدة أنواع، أبرزها:¹⁵

- **الموازنة الاستثمارية (الرأسمالية):** تهدف إلى تحديد المبالغ اللازمة للاستثمار في الأصول الثابتة، مثل الآلات والمعدات والمباني. توضح كيفية توزيع هذه الأموال وتحديد مصادر التمويل المناسبة، سواء كانت داخلية أو خارجية

الموازنة النقدية: تعتبر أداة للتخطيط ومراقبة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للمنظمة. تهدف إلى ضمان توفر السيولة الكافية للوفاء بالالتزامات في الوقت المحدد، مثل دفع الرواتب والفواتير وسداد الديون. تساعد في إدارة الموارد النقدية بكفاءة عن طريق التنسيق بين المتحصلات والمدفوعات النقدية. وتساهم في تجنب نقص السيولة أو تراكم الفوائض النقدية



المصدر: راضي محمد سامي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في استخدام الموازنات الدار

الجامعية ص 223

ثالثاً: من حيث وحدة القياس:¹⁶

¹⁵ محمد مؤيد الفضل، وآخرون، المحاسبة الإدارية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، بدون سنة النشر، ص 275

¹⁶ د. حرمل سليمة، مرجع سابق، ص 4

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

1-الموازنات العينية هي موازنات يتم التعبير عنها بوحدات مادية ملموسة مثل الوقت، الوزن، أو عدد الوحدات. ويعد هذا النوع من الموازنات شائعاً في المؤسسات الصناعية، حيث يتم استخدامها لتحديد احتياجات الإنتاج وتوزيع الموارد المادية بكفاءة.

2-الموازنات النقدية فهي التي يتم التعبير عنها بالوحدات المالية تستخدم لتقييم الجوانب المالية للموازنات العينية من جهة والجمع بين الموازنات المختلفة في الأعمال النهائية من جهة أخرى.

رابعاً: من حيث الوحدة المحاسبية التي يتم على أساسها اعداد الموازنة¹⁷

1-موازنات البرامج: تعتمد هذه الموازنات على تقسيم أنشطة المنشأة إلى برامج محددة، بحيث يهدف كل برنامج إلى تحقيق غاية معينة أو الوصول إلى نتيجة محددة.

2-موازنات المسؤوليات: تعتمد هذه الموازنات على مبدأ محاسبة المسؤولية والمساءلة، حيث يتم إعدادها بناءً على مراكز المسؤولية المكلفة بتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف المحددة.

3-موازنات المنتجات: تُعامل كل وحدة إنتاجية كوحدة محاسبية مستقلة ضمن إطار الموازنة، وتشمل هذه الموازنات تخطيط الإنتاج والتشغيل، وبرامج المبيعات والمخزون، إضافةً إلى تقدير التكاليف والمستلزمات المطلوبة، وتوقع الإيرادات المحتملة..

4-الموازنات الشاملة: تنظر هذه الموازنات إلى المنشأة كوحدة متكاملة تشمل جميع أنشطتها وبرامجها وأقسامها ومراكز مسؤولياتها، مما يجعلها الإطار العام لإعداد الموازنة

خامساً: من حيث الثبات والمرونة¹⁸

وفي هذا المجال تنقسم الموازنات الى موازنات ثابتة وأخرى مرنة ومتغيرة

1-أولاً الموازنات الثابتة: تعتمد على مستوى واحد محدد وثابت من النشاط .تستخدم في المؤسسات

التي يمكنها التنبؤ بدقة بحجم نشاطها المستقبلي .

تتميز بالبساطة وسهولة الإعداد.

¹⁷ محمد سامي راضي، المدخل الحديث في اعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2006 ، ص 38

¹⁸ د. متناوي محمد، مطبوعة بيداغوجية الموازنات التقديرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف ، 2022 / 2023 ص 19 - 20

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

2-ثانيا الموازنات المرنة: تعد على أساس عدة مستويات مختلفة من النشاط .تأخذ في الاعتبار

التغيرات في حجم النشاط وتأثيرها على التكاليف .

تعتبر أداة فعالة لتقييم أداء المؤسسة ومقارنة الأداء الفعلي مع الموازنة عند مستويات نشاط مختلفة

يمكن التعبير عن الموازنة المرنة في نوعين: الموازنات المرنة والمتغيرة، مكن التعبير عن الموازنة

المرنة في نوعين: الموازنات المرنة والمتغيرة، حيث تتكيف مع التغيرات في مستويات النشاط. يمكن

استخدام أسلوب تحليل الانحدار كأساس لإعداد الميزانيات المرنة، حيث يساعد في تحديد العلاقة بين

المتغيرات المستقلة (مثل المبيعات) والمتغيرات التابعة (مثل المصاريف). على سبيل المثال، يمكن

استخدام تحليل الانحدار لتقدير العلاقة بين حجم المبيعات وإجمالي المصاريف

سادسا من حيث الاشراف¹⁹

توجد ثلاث أنواع من الموازنات:

1- الموازنات المفروضة: تُعرف هذه الموازنات بأنها تأتي من الأعلى إلى الأسفل، في هذا النوع، تقوم

الإدارة العليا بوضع تقديرات الموازنة وتحديد الأهداف، ثم تقوم بتوزيعها على الإدارات الدنيا لتنفيذها.

2- الموازنات الإسهامية: وتسمى الميزانيات التصاعدية، حيث تقوم الإدارة العليا بإعداد تقديرات الموازنة

بناءً على خبرتها واحتياجاتها، ثم تقوم برفعها إلى الإدارة العليا لاعتمادها.

3- الموازنات التفاوضية: يتميز هذا النوع بواقعيته حيث يتم تبادل المعلومات والأفكار بين الإدارة العليا

والإدارات الدنيا لتحديد تقديرات الموازنة.

المطلب الثالث: الوظائف والأهمية الموازنات التقديرية

الفرع الأول: الوظائف

1-التخطيط:²⁰

¹⁹ناموس سعاد، وآخرون، فعالية الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية،

المركز الجامعي ميلة ، 2023 / 2022 ص 7

²⁰عطا الله الحسبان نظم معلومات المحاسبية دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان الأردن 2020 ص 112

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

تقوم كل مؤسسة بالتخطيط لمشاريعها وأنشطتها المستقبلية، الأمر الذي يتطلب دراسة دقيقة ومفصلة للمعطيات المستقبلية من أجل صياغة البدائل المتاحة والسيناريوهات المختلفة. وتحقيقاً لهذه الغاية، تُستخدم الموازنة التقديرية المعدة مسبقاً كأداة للتخطيط، بالإضافة إلى الاستفادة من الانحرافات عن الموازنات التقديرية السابقة وأسبابها والنتائج التي تم الحصول عليها والنتائج المعتمدة للتخطيط المستقبلي. يتم أيضاً إعداد تقارير التخطيط من الميزانيات التقديرية. وتعد هذه التقارير أدوات مهمة لا تقتصر أهميتها على تحديد الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وكيفية الحصول على الموارد وتوزيعها لتشغيل المنظمة في المستقبل فحسب، بل تساعد الإدارة في تجنب الأزمات والاختناقات التي قد تواجهها المنظمة نتيجة فقدان التوازن بين مختلف العمليات.

2-التنسيق:²¹

تتمثل وظيفة الموازنات التقديرية في تنسيق الأنشطة والأعمال المختلفة داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها العامة. وبالتالي، يمكن أن تحدد الإدارات والأقسام كل على حدة، بشرط أن تكون متوافقة ومتراكبة مع الأهداف العامة للمؤسسة وتساعد الموازنات التقديرية على تحقيق التنسيق بين مختلف أنشطة على سبيل المثال، لا يمكن لإدارة الإنتاج تحديد خطة إنتاجية دون التنسيق مع إدارة المبيعات، كما أن إدارة التموين لا تستطيع تحديد خطة تطويرية دون التنسيق مع إدارة الإنتاج. لذلك، تساهم الموازنة التقديرية في تحقيق التنسيق بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة.

3-الرقابة:²²

تعد الموازنة التقديرية أداة قوية بيد الإدارة لضمان الرقابة الكاملة على تصرفات موظفي مؤسسة حيث يمكن من خلالها التحقق مما إذا كانت المؤسسة تسير وفقاً لأهداف التي حددتها الإدارة وما إذا كانت الموارد المتاحة تُستخدم بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

4-الاتصال:²³

²¹متناوي امحمد مرجع سابق ص 13

²²محمد عنتر عبد الرحمن ماضي اعداد الموازنة التخطيطية في ضوء مدخل محاسبة التكلفة على نشاط و تطبيق شركة النيل للأدوية و الصناعة الكيماوية رسالة ماجستير في المحاسبة كلية الاقتصاد و التجارة و إدارة الاعمال جامعة الشندي السودان 2016 ص 23

²³د حرملة سليمة مرجع سابق ص 03

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

تعد الموازنات وسيلة لنقل المعلومات المتعلقة بالخطط والسياسات المتفق عليها للفترة القادمة إلى مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة ومن بين هذه المعلومات كمية الإنتاج المستهدفة وغيرها من التفاصيل .
5- التحفيز: ²⁴

يمكننا استخدام الموازنات التقديرية كوسيلة لتحفيز الأفراد وتعزيز جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال توجيههم نحو الأهداف الرقمية المدرجة فيه على أن تكون هذه الأهداف طموحة وفي الوقت نفسه قابلة للتحقيق.

الفرع الثاني: الأهمية

تعد الموازنة التقديرية بمثابة الأداة التي تساعد إدارة المؤسسة في عمليات التخطيط والرقابة وبشكل فعال لذلك

تكمّن أهميتها في النقاط التالية: ²⁵

- 1- تعتبر الموازنة أداة أساسية للتخطيط نظراً لدورها الحيوي في التنبؤ بالمستقبل.
- 2- تستخدم الميزانية التقديرية كأداة للتنسيق بين مختلف الأنشطة داخل المنظمة لضمان تخصيص وتوزيع الموارد والاحتياجات المالية بالطريقة المثلى، وفقاً للأولويات لتحقيق الأهداف المخطط لها.
- 3- كما تلعب الموازنة دوراً كبيراً كأداة للرقابة، حيث تمكن المؤسسة من متابعة سير العمل وتصحيح الانحرافات. ولتقليل هذه الانحرافات، يتم إشراك العاملين في وضع وصياغة الخطط والالتزام بتنفيذ المهام المخططة، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة عبر تحقيق أهداف الموازنة
- 4- ويُشير كروزر إلى أن الموازنة، إذا تم استخدامها كأداة فعّالة للرقابة، تساهم في تحقيق الأهداف التالية:

- 1- توصيف الوظائف وتقييم الخطط
- 2- تحديد مسؤوليات كل شخص وتفويض السلطة بدقة لتحقيق الأهداف بأكثر الطرق كفاءة وفعالية
- 3- تحفيز موظفي المؤسسة على بذل أقصى جهودهم لإنجاز مهامهم .
- 4- تُعد الميزانية أداة مهمة لتحسين كفاءة الإدارة وتشجيع روح التعاون بين العاملين لتحقيق نجاح الموازنة

المطلب الرابع: المزايا والعيوب الموازنات التقديرية

الفرع الأول: المزايا

²⁴ حمود محمد السباعي دورة التدريبية للاعداد الموازنة التقديرية 2007 ص 03 04

²⁵ إبراهيم محمد الشيخ عبد ماهر موسى درغام مدى فعالية الموازنات كادات تخطيط في الرقابة في البلديات قطاع غزة من وجهة نظر القائمين على اعداد و تنفيذ الموازنات المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية مجلة العلمية التطبيقية محكمة جامعة علوم التطبيقية سلسلة العلوم الإنسانية مجلد

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

- من بين اهم المزايا نظام موازنات التقديرية التي تستفيد منها المؤسسة نذكر ما يلي: ²⁶
- 1- تلزم الإدارة بتخطيط برامجها على أسس اقتصادية سليمة، مع مراعاة التكاليف المتوقعة للمواد الأولية والأجور
 - 2- تساعد في تحديد المسؤوليات لكل مستوى من مستويات الإدارة ولكل فرد، مما يضمن توزيع المهام بشكل واضح ومسؤول .
 - 3- مطالبة جميع الأقسام بوضع خطط تتماشى مع خطط الأقسام الأخرى.
 - 4- يعد أسلوب الموازنة التقديرية من الأدوات الأساسية التي تساعد في الحفاظ على أموال المؤسسة، حيث يعمل على تنظيم المدفوعات في إطار الإيرادات المتاحة
 - 5- كما يضمن إشراك جميع الإداريين تحديد الأهداف يمكن أن يحفزهم على عدم ادخار أي جهد لتحقيق الأهداف التي شاركوا في تحديدها.
 - 6- يسهم أيضًا في تقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا.
 - 7- يعتبر نظام الموازنات التقديرية الوسيلة الوحيدة التي تتيح تحديد حجم المبالغ التمويلية المطلوبة وتوقيت الحاجة إليها.
 - 8- توفر أنظمة الميزانية التقديرية خدمات إدارية رئيسية مثل التخطيط والتنسيق.

الفرع الثاني العيوب

- بالرغم من مزايا المتعددة لنظام الموازنة التقديرية الا انه لا يجعله يخلو من بعض العيوب والمتمثلة: ²⁷
- 1- عدم كفاءة نظام المحاسبة المالية في تحميل الأعباء وتوزيعها بشكل دقيق على مختلف المستويات التنظيمية
 - 2- الموازنة التقديرية عرضة للأخطاء والتقديرات الشخصية وسوء التقييم
 - غياب التعاون الفعال الذي يجب أن يسود بين مختلف مستويات الإدارة.
 - 3- عدم كفاية مراجعة التقديرات مع مختلف الإدارات
 - 4- قلة كفاءة الدراسات المتعلقة بالأسواق وظروف الطلب واحتياجات المستهلكين
 - 5- عدم مراعاة التنسيق الجيد بين المخزون السلعي.
 - 6- الموازنة التقديرية ليست بديلاً عن الإدارة العليا، بل هي أداة مساعدة لدعم اتخاذ القرارات
 - 7- تنفيذ برامج تقدير الميزانية غير ممكن دون إشراف على جميع مستويات الإدارة

المبحث الثاني: بناء الموازنة التقديرية

²⁶متناوي امحمد مرجع السابق ص 28

²⁷شناف فريد مدخل للموازنات التقديرية للإنتاج ديوان المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع الدار المحمدية الجزائر 2002 ص 16

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

المطلب الأول: العوامل المتحركة في اعداد الموازنة التقديرية

قبل إعداد الموازنة لابد من تحديد العوامل الأساسية التي تتحكم في السياسات العامة في المشروع وكيفية تأثيرها، وقد تكون هذه العوامل:²⁸

- 1- **حجم المبيعات:** إذا كانت للمؤسسة طاقة إنتاجية تزيد عن كمية الإنتاج الممكن بيعه، ففي هذه الحالة يتم وضع برنامج إنتاجي يعادل حجم الكمية الممكن بيعها والتي هي أقل من الطاقة المتاحة.
- 2- **الطاقة الإنتاجية المتاحة:** إذا كانت الطاقة الإنتاجية المتاحة أقل من الطاقة الإنتاجية الممكن تسويقها ففي هذه الحالة يكون العامل المتحكم هو الطاقة الإنتاجية المتاحة.
- 3- **مستلزمات برنامج الإنتاج:** إذا توفر للمؤسسة إمكانية تنفيذ برنامج معين، نستطيع تسويقه وبيعه، يتطلب للمؤسسة توفر برنامج الإنتاج من يد عاملة ومواد أولية ولوازم، هنا يصعب للمؤسسة إيجاد اليد العاملة الماهرة أو المواد اللازمة لهذا البرنامج نظرا لأسباب معينة.
- 4- **رأس المال العامل:** معناه أن زيادة حجم الإنتاج يتطلب زيادة في رأس المال العامل لاستثماره في المستلزمات اللازمة لإنتاج الزيادة في حجم الإنتاج، وعدم توفر رأس المال العامل يعرقل تنفيذ البرنامج ومنه فالعامل المتحكم هو رأس المال العامل.

المطلب الثاني: المبادئ والشروط اعداد الموازنات التقديرية

الفرع الأول: المبادئ

لكي تحقق الموازنات التقديرية أهدافها التي أوجدت من أجلها فإنها لا بد أن يستند إعدادها على مجموعة من الأسس العلمية هي:²⁹

- 1- **مبدأ الشمول:** ويقصد به أن تكون الموازنة شاملة لجميع أوجه نشاط المؤسسة تطبيقا لهدف التخطيط والتنسيق بين مختلف الأنشطة الإدارية.
- 2- **مبدأ التوزيع الزمني:** ويقصد به توقيت العمليات وتوزيعها على امتداد فترة الموازنة التي عادة ما تكون في حدود السنة، ويتسنى من هذا المبدأ تحقيق التوازن بين مختلف أنشطة المنشأة خاصة من خطة

²⁸ فركوس محمد، " الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 م. ص 14

²⁹ مؤيد محمد الفضل عبد الخالق مطلق الراوي محاسبة الإدارية طبعة 2010 دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ص 235

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

الإنتاج وسياسة التخزين والمبيعات، كما يساهم هذا المبدأ في التعجيل في اكتشاف الانحرافات ومعرفة مسبباتها ومعالجتها في وقتها.

3- مبدأ الواقعية: وهو يتعلق بدرجة تحقيق الأهداف في ظل مختلف إمكانيات ووسائل المؤسسة، وكلما اتسمت الموازنة التقديرية بالواقعية كلما قلت وانخفضت الانحرافات.

4- مبدأ المشاركة: تعنى المشاركة في إعداد الموازنة التقديرية الاستفادة من خبرة ودراية كافة المسؤولين بالمنشأة عند التخطيط، وهو ما ينعكس على درجة ولائهم وأدائهم للمنشأة.

5- مبدأ المرونة: يقصد بالمرونة إمكانية تعديل أرقام الموازنة بسهولة ويسر مع المحافظة على صلاحيتها كأساس للتخطيط والرقابة، لأن عمل الموازنة يتصف بعدم التأكد وتكون المرونة مرتبطة أساساً بطرق القياس، الإعداد وتنفيذ الموازنة.

ويمكن أيضاً إضافة بعض المبادئ الأخرى: ³⁰

6- مبدأ وحدة الموازنة: الموازنة التقديرية هي في النهاية مجموعة من الموازنات الفرعية لعدة أنشطة اقتصادية

وتشكل مجموعها موازنة موحدة. فيجب عند إعداد الموازنة التقديرية الكلية أن تراعي الانسجام و التناسق والترابط بين الموازنات الفرعية بحيث أن أي جزء من الأجزاء الفرعية يتأثر من، ويؤثر في أجزاء الموازنات الأخرى والموازنة التقديرية الكلية

7- مبدأ التقدير: من هنا جاء اسمها بشكل تقديري عن فترة مستقبلية عن طريق استعمال عنصر التنبؤ عن

أوجه النشاط الاقتصادي المعد له الموازنة والتنبؤ على أساس قواعد علمية ومنطقية تربط المستقبل بالحاضر والماضي لا على أساس التخمين الذي لا أسس علمية له.

8- مبدأ التقديرات بمراكز المسؤولية: وفق هذا المبدأ يتوجب على الوحدات التنظيمية تحضير تقديرات الموازنة للوحدة الاقتصادية المسؤولة عنه وذلك بهدف إجراء المقارنات بين النتائج الفعلية والتقديرات لكل وحدة على حده لهدف اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة نواحي الضعف والإسراف.

9- مبدأ التعبير النقدي: تعد الموازنة في الشكل الأولي بشكل عيني، بمعنى عدد الوحدات المطلوب إنتاجها،

كمية المواد الخام المطلوبة، القوة العاملة المطلوبة وغيرها، وهذا ما تسمى الموازنة العينية. بعد ذلك يتم ترجمتها إلى وحدات نقدية.

³⁰شأن فريدة مرجع سابق ص 19

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

10-مبدأ الموازنة كمعيار لقياس الأداء: تعتبر الموازنة معيار لقياس أداء الإدارة والإنتاج للمستويات المختلفة

وللأقسام المختلفة عن طريق المراقبة وعن طريق المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع حسب الموازنة.

الفرع الثاني: الشروط³¹

1-الشرط التنظيمي: إن تطبيق نظام الميزانيات التقديرية يتطلب ضرورة تواجد تنظيم إداري تكون فيه مراكز المسؤولية واضحة حتى يتم الأداء لكل مركز.

2-الشرط النفسي: من الضروري إشراك جميع المسؤولين لإعداد الموازنة التقديرية وتنفيذها، فمشاركتهم في إعداد فمشاركتهم في إعداد هذه التقديرات أثر فعال في رفع الروح المعنوية للمسؤولين وذلك ما يحفز على نجاح الميزانيات والعمل على تحسين الأداء.

3-الشرط المادي: يتطلب نظام الميزانيات التقديرية كل الأدوات الكمية المستخدمة للتسيير كنظام المحاسبة العامة والتحليلية والتحليل المالي والميزانيات التقديرية منبع معلوماتها هي المعطيات المحاسبية.

المطلب الثالث: الإجراءات اللازمة لإعداد موازنة التقديرية³²

لغرض ضمان نجاح تطبيق نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة يجب إتباع بعض الإجراءات الضرورية والتي تتمثل في الآتي:

1-تكوين لجنة مسؤوليتها توفير التنسيق لعملية إعداد الميزانية التقديرية وتضم هذه اللجنة عدد من الأعضاء الذين يشتركون في إدارة المؤسسة وفي العادة يكون مدير المبيعات ومدير الإنتاج ومدير الحسابات (أو المراقب المالي) أعضاء فيها.

2-تعقد هذه اللجنة عدة اجتماعات لتنسيق العمل بين كافة أوجه النشاط واجتماعها الأول يكون برئاسة المدير العام حيث يعرض كل مدير (أو رئيس قسم) مسودة عمل تتضمن تقديراته عن الميزانية التي تخص القسم المسؤول عنه.

3-تتم مناقشة كل ميزانية وتحديد مدى توافقها مع أهداف المؤسسة والخطة العامة ومن ثم يطلب إعداد التفصيلات الأخرى على تنفيذ ذلك وبعد ذلك تصادق الإدارة العليا على هذه الميزانيات.

³¹احمد نور المحاسبة الإدارية دار النهضة العربية للطباعة و النشر بيروت 2000 ص 15

³²خالص صافي صالح - تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة - ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.

الطبعة الثانية 2003 ص 23 24

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

- 4- يجب تحديد فترة الموازنة التقديرية وفي الحقيقة ليست هناك قواعد ثابتة توجب وتلزم وضع الموازنة لفترة محددة إلا أنه جرت العادة على وضعها على أساس سنوي ومع ذلك فإن ظروف العمل في بعض الصناعات قد تستوجب إعداد الموازنات لفترة أطول أو أقصر من ذلك.
- 5- إن الميزانية السنوية التي تعد لدورة الأعمال القادمة تسمى بالميزانية التقديرية العملية أما الميزانية التي تعد لفترة أطول تسمى بالميزانية التقديرية الرأسمالية وهي التي تتعلق بالاستثمارات.
- 6- إن الطريقة الأفضل هي إعداد ميزانية تقديرية مرنة وذلك بوضع ميزانية تقديرية رئيسية لمدة سنة مع إعداد ميزانية فرعية للأشهر الثلاث الأولى من السنة تحتوي معلومات تفصيلية، ثم تراجع التقديرات في الميزانية الرئيسية في نهاية كل شهر أو في نهاية كل ثلاثي حسب متطلبات الظروف وتوقعات السوق وتعديل الميزانية وفق ذلك.
- 7- أما الإجراء الأخير فهو وضع جدول زمني يحدد الترتيب الذي يجب مراعاته في إعداد الميزانيات والوقت اللازم لتنفيذها فيجب أولاً توضيح الخطوط الرئيسية للسياسة العامة للمؤسسة وثانياً إعداد التقديرات التفصيلية وثالثاً إجراء التنسيق ومراجعة هذه الميزانية والمصادقة النهائية عليها حيث يتم إبلاغ كافة المستويات والأقسام بمحتواها لغرض وضعها موضع التنفيذ ومراقبة المتحقق والمقدر والانحرافات الحاصلة وتحديد أسبابها ومحاولة تجاوزها قبل حصولها.

المطلب الرابع: المراحل اللازمة لإعداد الموازنات التقديرية

يمكن ان نتناول كل مرحلة من مراحل التحضير على النحو التالي:

المرحلة 01: التحضير للإعداد الموازنات³³

تهدف هذه المرحلة الى التمهيد لعملية إعداد الموازنات (السنوية). ونظراً إلى ضرورة وضع الإطار العام للموازنات انطلاقاً من الخطة الاستراتيجية الطويلة الأجل ، فإن مرحلة التحضير لإعداد الموازنات تتطلب إعادة النظر سنوياً في المعلومات التي بنيت عليها هذه الخطة ، وذلك على ضوء النتائج الفعلية للأداء ،

³³ وجدي حامد حجازي محمد سامي راضي المدخل الحديث في اعداد و استخدام الموازنات التقديرية الدار الجامعية الإسكندرية 2006 ص 49

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

وعلى ضوء آراء المسؤولين في الإدارة العليا للمنشأة الذين يقومون في هذه المرحلة بأداء الدور الأهم والمتمثل في وضع الخطوط العريضة الموازنات انطلاقاً من الخطة الاستراتيجية طويلة الأجل ، وإبلاغها الى المسؤولين التنفيذيين وشرحها لهم قبل أن يبدأ هؤلاء بإعداد موازنات مراكز المسؤولية التي يتولون الإشراف عليها وتشمل مرحلة التحضير لإعداد الموازنات سبع خطوات رئيسية هي :

1- بيان حالة المنشأة:

يجب أن تبدأ هذه المرحلة التحضيرية ببيان يعرف بوضوح حالة المنشأة ويعبر بإيجاز عن العناصر الآتية:

-هدف المنشأة.

-أنشطة المنشأة

-القطاع أو الصناعة التي تنتمي إليها

-المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها وتوزع فيها منتجاتها.

-ما يميز المنشأة عن المنشآت الأخرى المنافسة إذا ما وجد ذلك.

2-جمع المعلومات عن العوامل المتغيرة في المنشأة:

تحتاج الإدارة العليا للمنشأة، لتحقيق بيان حالة المنشأة وأهدافها الأساسية، الى وضع خطة استراتيجية واقعية تضمن انتقال المنشأة من الوضع الحالي الذي هي فيه الى الوضع المستقبلي الذي يجب أن تكون عليه. ويتطلب هذا إلمام الإدارة العليا بالمنشأة بشكل واضح ومحدد، بكافة العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر أو يمكن أن تؤثر في مسار المنشأة نحو تحقيق رسالتها وأهدافها مثل الوضع الاقتصادي العام والوضع الاقتصادي للقطاع الذي تنتمي اليه المنشأة ووضع الأسواق والمنافسة والوضع التسويقي والتمويلي والتصنيعي للمنشأة ووضع مواردها البشرية وتنظيمها الداخلي وغير ذلك من العوامل المؤثرة.

3-تحليل المعلومات وتقييم الوضع الحالي للمنشأة:

تقوم الإدارة العليا في هذه الخطوة بتقييم وضع المنشأة الحالي، من خلال تحليل العوامل المتغيرة الخارجية والداخلية المؤثرة في مسار المنشأة وأنظمتها وذلك تمهيداً لتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها

ولا شك في أن تحليل العوامل المتغيرة المؤثرة في المنشأة يؤدي الى إدراك حدود الامكانيات والقدرات التي تتمتع بها المنشأة، والتي بدونها لا يمكن تحديد أهداف أو وضع استراتيجيات وسياسات واقعية.

4-تحديد الأهداف العامة للمنشأة:

انطلاقاً من التقييم الموضوعي والواقعي للعوامل المتغيرة المؤثرة في المنشأة ولنقاط قوتها ومواطن ضعفها، تقوم الإدارة العليا بتحديد الأهداف العامة للمنشأة مع ملاحظة أن العمومية هنا تعنى الشمولية لمختلف

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

أنشطة المنشأة على المدى الطويل، ويجب أن تكون الأهداف العامة للمنشأة واضحة ومفهومة، قابلة للقياس وواقعية

5- وضع الاستراتيجيات والسياسات العامة للمنشأة:

بعد تحديد الأهداف العامة للمنشأة تقوم الإدارة العليا في المنشأة باختيار الوسائل والأساليب الأساسية التي يؤدي اتباعها، خلال السنوات القادمة، إلى تحقيق المنشأة الأهداف العامة التي حددتها. وليس من الضروري أن تكون هناك مجموعة من الاستراتيجيات لتحقيق كل هدف على حدة. إذ أن من الممكن أن يتم تحقيق عدة أهداف في آن واحد من جراء اتباع استراتيجية معينة، انما من الضروري التأكد من أن تطبيق أي استراتيجية لتحقيق هدف ما لا يؤدي إلى التضارب مع هدف آخر أو يمنع تحقيقه.

6- وضع الخطة المالية طويلة الأجل للمنشأة:

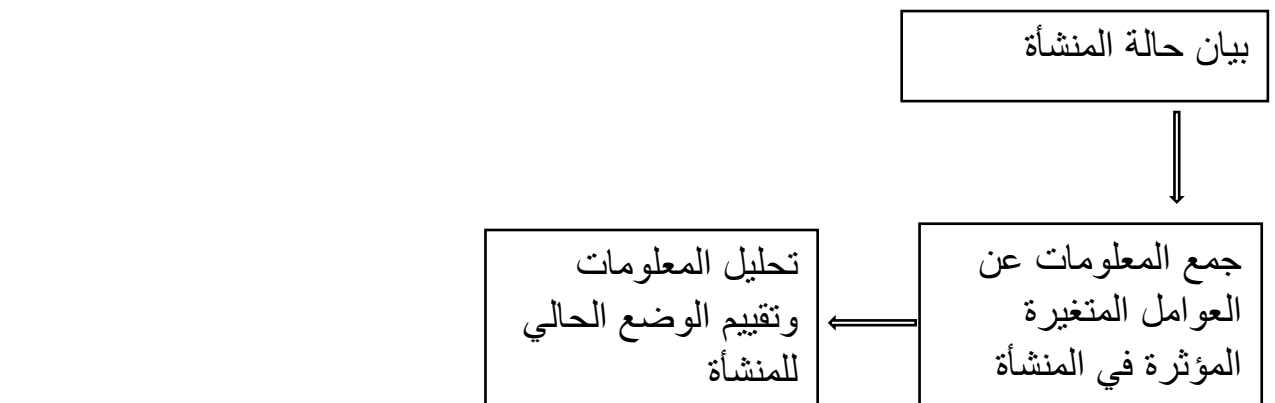
تتم ترجمة الأهداف العامة للمنشأة، وكذلك الاستراتيجيات والسياسات العامة التي سيتم اتباعها لتحقيق هذه الأهداف، إلى خطة مالية طويلة الأجل خمس سنوات عادة تقوم بوضعها لجنة الموازنات، وتتضمن أرقاماً إجمالية يخضع جزء كبير منها لبعض المرونة نظراً إلى صعوبة إجراء التقديرات الدقيقة على المدى الطويل وتغطي الخطة المالية طويلة الأجل

7- وضع الإطار العام للموازنات:

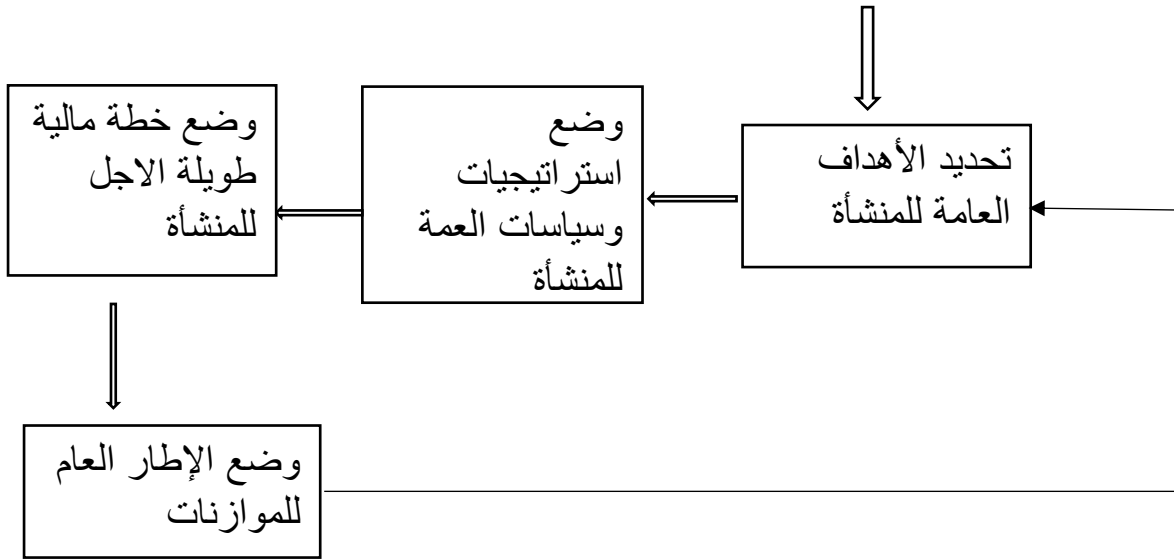
انطلاقاً من الخطة الاستراتيجية للمنشأة، يقوم كل مشرف على مركز مسئولية في المنشأة بتحديد الأهداف التفصيلية المركز المسئولية الذي يتولى الإشراف عليه، ثم يقدم هذه الأهداف إلى الإدارة العليا لدراستها وتنسيقها واعتمادها لتكون بمجملها الإطار العام للموازنات. ويشكل ذلك فرصة للإدارة العليا لإعادة تقييم الوضع الحالي للمنشأة وتطوير وتعديل أهدافها واستراتيجياتها العامة، إذا ما تغيرت الظروف المحيطة بالمنشأة

وتشمل هذه المرحلة الخطوات المبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: يبين مرحلة تحضير لإعداد الموازنات



الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية



المرحلة 02: إعداد الموازنات³⁴

ويقصد هنا إعداد الموازنات السنوية والتي هي بمثابة الخطة المالية قصيرة الأجل، حيث يتم إعدادها بمشاركة المشرفين على مراكز المسؤولية في المنشأة، وعلى ضوء الأهداف والاستراتيجيات العامة والخطة الطويلة الأجل، وانطلاقاً من الأهداف التفصيلية لكل مركز من مراكز المسؤولية والخاصة بالسنة التي تغطيها الموازنات.

ويقوم عادة مدير ادارة الموازنات بمتابعة تنفيذ هذه المرحلة وفقاً للخطوات الست التالية:

1- تحديد مسؤوليات إعداد الموازنات:

يتم تحديد مسؤوليات إعداد الموازنات استناداً على هيكل التنظيم الإداري للمنشأة، ويتضمن ذلك تحديد الأدوار المختلفة للمشاركين في مختلف مراحل إعداد الموازنات، وهذه الأطراف المشاركة هي الإدارة العليا، لجنة الموازنات مدير ادارة الموازنة، المسؤولون الفنيون والمسؤولون التنفيذيون.

2- تحديث دليل الموازنات الخاص بالمنشأة:

وتشمل عملية تحديث دليل الموازنات الخاص بالمنشأة مراجعة وتطوير التعليمات والاجراءات المتعلقة بإعداد الموازنات وارتباطها ببعضها البعض ومراجعة تصاميم النماذج وأوراق العمل وشرح الأساليب التي يجب استخدامها في إعداد كل موازنة من هذه الموازنات.

3- تحضير الجدول الزمني الاعداد الموازنات:

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

يجب أن يشمل الجدول الزمني لإعداد الموازنات تحديد خطوات العمل التي يجب اتباعها لإعداد مختلف هذه الموازنات وكذلك التوقيت الزمني لإعداد كل من هذه الموازنات

4- توزيع وشرح الخطة الاستراتيجية واجراءات وأساليب إعداد الموازنات:

- يتم توزيع وشرح الخطة الاستراتيجية واجراءات وأساليب إعداد الموازنات على النحو التالي:
تزويد كافة المشرفين على مراكز المسؤولية في المنشأة بنسخة كاملة من الخطة الاستراتيجية والأهداف التفصيلية التي تم اعتمادها
-تزويد كل من المسؤولين بنماذج الموازنات المطلوب منه استكمالها، بالإضافة إلى أوراق العمل الخاصة بها. وعلى الرغم من أن هذه النماذج يجب أن تكون نمطية لتحول دون اضطرار كل مسئول الى وضع تصاميم نماذج كل نشاط من أنشطة المنشأة مختلفة خاصة به، إلا أنها يجب أن تتمتع ببعض المرونة لتستجيب لمتطلبات

-تقديم وعرض كافة النماذج والأساليب والمتطلبات الإجرائية الضرورية
-الإعداد الموازنات المختلفة وتحديد مدى ارتباط كل منها بالأخرى، وصولاً إلى إعداد الموازنات الختامية (موازنة نتائج الأعمال وموازنة التدفق النقدي وموازنة المركز المالي)

5 - إعداد وتسليم الموازنات:

يتم إعداد الموازنات من قبل المسؤولين وفقاً للجدول الزمني وللأساليب المحددة في تعليمات الموازنة دليل الموازنات الخاص بالمنشأة، مع الالتزام بالخطة الاستراتيجية والأهداف التفصيلية المعتمدة، وباستناد الى المعلومات التي تقدمها الموازنات الأخرى ذات الارتباط بها، مع تدعيم الأرقام الواردة في كل موازنة بالعناصر التالية:

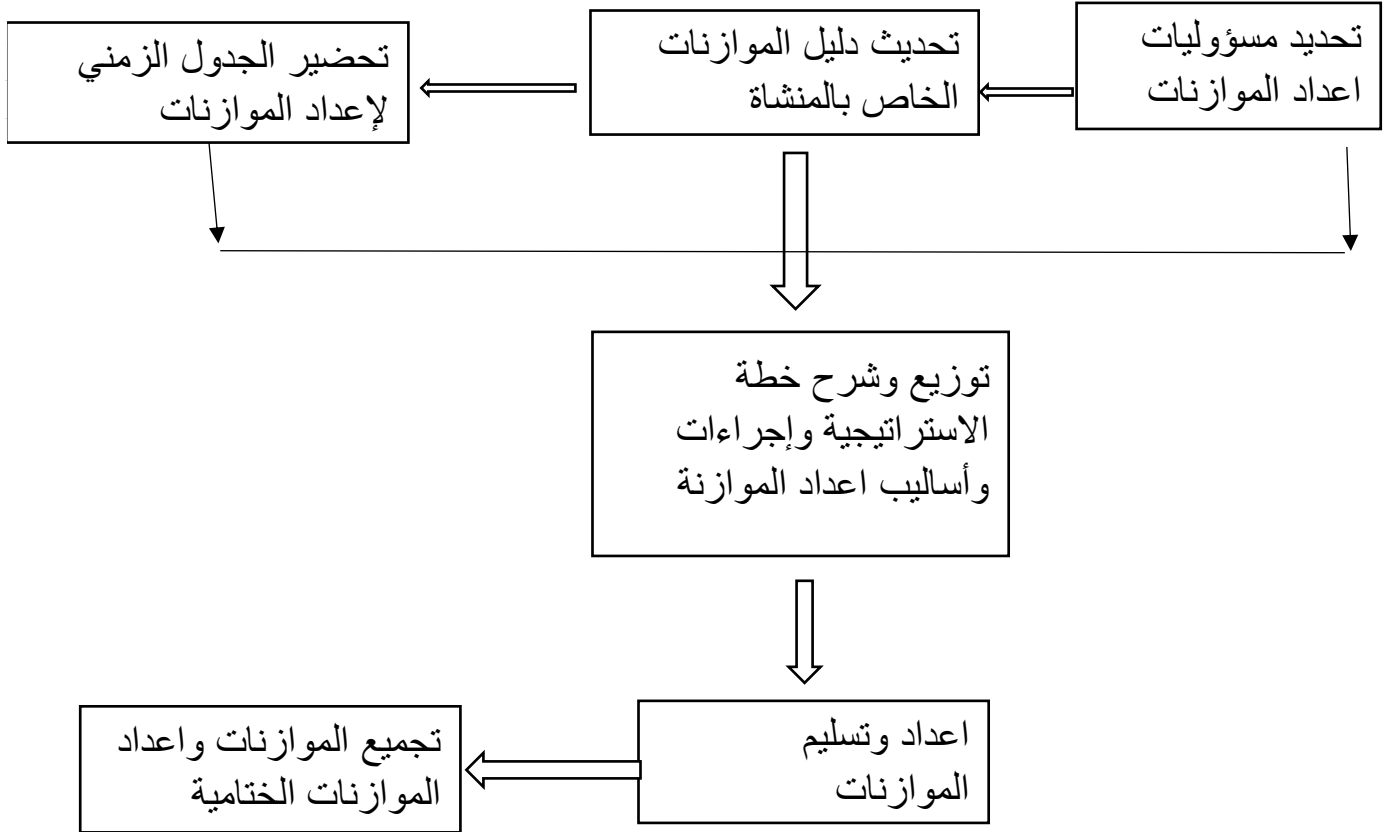
-وصف للنشاط الذي يقوم به مركز المسؤولية المعنى بهذه الموازنة.
-المعلومات الاقتصادية عن النشاط ومؤشرات النشاط..
-المعلومات التاريخية عن كافة العناصر الواردة في الموازنة.
-مصادر المعلومات التي تم الاستناد اليها في التقدير.
-أساليب التقدير التي تم استخدامها، مع عرض وشرح الفروض التي يركز عليها التقدير
-يتم تسليم كل موازنة، أولاً بأول، الى مدير ادارة الموازنات لمراجعتها وتنسيقها مع الموازنات الأخرى، ومن ثم تحويلها الى المسؤولين الآخرين الذين سيحتاجون اليها لإعداد الموازنات الخاصة بمراكز المسؤولية التي يتولون الإشراف عليها

6- تجميع الموازنات وإعداد الموازنات الختامية:

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

بعد استلام الموازنات ومراجعتها وتنسيقها مع الموازنات الأخرى. يقوم مدير إدارة الموازنات بتجميعها وإعداد الموازنات الختامية (موازنة نتائج الأعمال) ويمكن تمثيل خطوات سابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم 03: مرحلة اعداد الموازنات



المرحلة 03 مرحلة اعتماد الموازنات واستخدامها للرقابة ومتابعة تنفيذ الخطط.³⁵

- 1- مرحلة اعتماد الموازنات** يتم في هذه المرحلة اعتماد الموازنات من قبل الإدارة العليا في المؤسسة ويشمل ذلك الموازنات المعدة من طرف المسؤولين التنفيذيين وكذا الموازنات الختامية المعدة من طرف مدير إدارة الموازنات، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية
- دراسة الموازنات.
 - عرض الموازنات ومناقشتها.
 - تعديل الموازنات.

³⁵ بوخرص رمضان بوضياف نوال تقييم أداء العاملين في المنظمات الصناعية إبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10 11 نوفمبر 2009 منشورات مخبر السياسات و الاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر جامعة مسيلة ج 1 ص 548

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

- اعتماد الموازنات.

2-مرحلة استخدام الموازنات كأداة للرقابة ومتابعة تنفيذ الخطط: بعد إعداد الموازنات من قبل المسؤولين التنفيذيين واعتمادها من قبل الإدارة العليا، يجري العمل على تنفيذ الخطط المالية الواردة في هذه الموازنات، والرقابة على أداء المؤسسة للتأكد من مدى الالتزام بالخطط الموضوعة وعليه تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- شرح الخطط للمرؤوسين.

إعداد تقارير الأداء وتحديد الانحرافات.

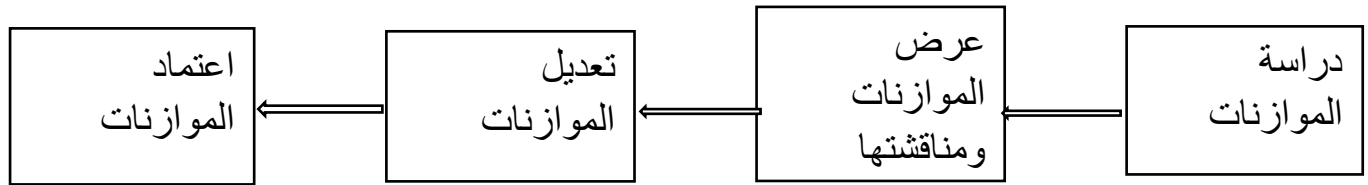
- نقصي أسباب الانحرافات وتحليلها.

-اتخاذ الإجراءات التصحيحية

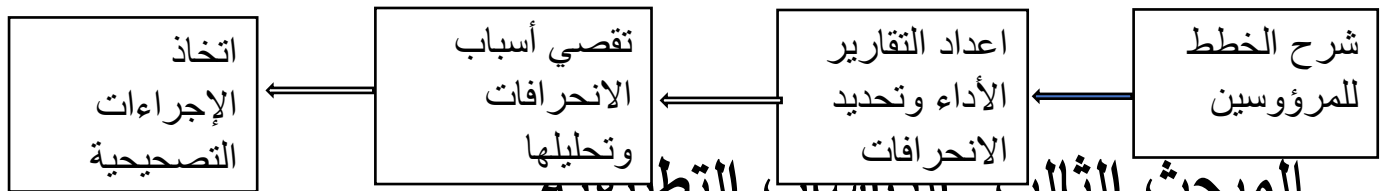
حيث يمكن تلخيص هذه المرحلة في الشكل التالي:

الشكل رقم 04 اعتماد الموازنات واستخدامها للرقابة ومتابعة تنفيذ الخطط

أولا مرحلة اعتماد الموازنات



ثانيا مرحلة استخدام الموازنات كأداة للرقابة ومتابعة تنفيذ الخطط



المبحث الثالث: الدراسات التطبيقية

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى : بخليلي محمد لمين مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم المالية و المحاسبة بعنوان دور الموازنات التقديرية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة 2014/2013

تمحورت اشكالية الدراسة حول ما هو دور الموازنة التقديرية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية حيث هدفت هاته الدراسة الى ابراز دور الموازنات الى ابراز دور الموازنات التقديرية في اعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة و كذا اهمية الميزانيات التقديرية في تحقيق التخطيط الدوري لكافة أنشطة المؤسسة

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

حيث عولج الموضوع وفق المنهج الوصفي التحليلي و ايضا الاعتماد الى دراسة حالة و توصل الباحث الى النتائج التالية :

يتم اعداد الموازنة التقديرية من الادارة العليا مع مدير مبيعات والمنتجات

تستخدم كأداة للتخطيط دون التركيز على الرقابة

لا تعتمد المؤسسة على أساليب الكمية والأساليب الإحصائية لتوقع مبيعاتها وانما تعتمد على معلومات السنوات السابقة

الدراسة الثانية : معمر بوكريكب اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه طور الثالث في علوم التسيير بعنوان استخدام الموازنات التقديرية في تقييم اداء المؤسسات الانتاجية جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 2022 / 2023 و تم طرح الاشكالية الاتية ما مدى مساهمة الموازنات التقديرية في عملية تقييم اداء في المؤسسات الانتاجية تهدف الدراسة الى مدى اهمية التعريف بالتحديات الموازنة التقديرية لدى مسيري المؤسسات الانتاجية و هذا من اجل الاعداد الجيد لها و كذا العلاقة الموجودة بين تطبيق الموازنات التقديرية و فعالية و كفاءة الاداء في المؤسسات الانتاجية تمت معالجة حسب المنهج التحليلي و دراسة حالة و تم التوصل الى النتائج

ان عملية اعداد الموازنة التقديرية أعمق بكثير من التفسير السطحي حيث يمكن ان تكون من اقوى الادوات لضمان استمرار المؤسسة حيث وجود فهم اساسي لها مهم لنجاح ما انجزت من اجله الموازنات التقديرية هي اداة تنظيمية تستخدم للتخطيط والتحكم في الشؤون المالية داخل المؤسسة

عدم اعتماد المؤسسات على أساليب الحديثة في الموازنة التقديرية بل تعتمد على طرق التقليدية مثل إضافة ارقام الى السنوات السابقة

المؤسسة لا تستخدم نتائج الموازنات في معالجة الانحرافات والعمل على استعادة منها وتقادي حدوثها مستقبلا

الدراسة الثالثة : ابراهيم محمد سليمان الشيخ عيد رسالة استكمال للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة و التمويل بعنوان مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط و الرقابة في بلديات غزة الجامعة

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

الاسلامية عمادة الدراسات العليا كلية التجارة 2007 تمحورت الاشكالية هل يتم اعداد الموازنات وفق اسس السليمة في بلديات قطاع غزة و هدفت الدراسة التعرف على الموازنات من جميع جوانبها من حيث مفهومها و مقاومتها و خصائصها و منافعها مدو معرفة العوامل التي تؤثر في الاستخدام الموازنات كأداة للتخطيط و الرقابة المنهج المتبع لدراسة المنهج الوصفي التحليلي و توصلت الدراسة الى هناك قناعة وإدراك لدى الادارة العليا في البلدية على اهمية تطبيق الموازنات حيث انها تقدم الدعم اللازم لتطبيقها

تستخدم كأداة للتحقق من وصول البلدية الى اهدافها المخطط لها

يتم الاهتمام باتباع الطرق المناسبة من اجل التنبؤ بالأرقام الموازنات عند اعدادها وجعلها تعكس الواقع في المستقبل قدر الإمكان كما تحدد الأهمية النسبية للأهداف المتنوعة عند اعداد الموازنات ويأخذ بعين الاعتبار طرق غير متوقعة ويتم التنبؤ بالأرقام الموازنات انطلاقا من خطط بلديات في تأدية خدمات للمجتمع

يتم الاهتمام بشكل الأساسي عند اعداد الموازنات وعمل التقديرات الخاصة بها بالرجوع الى السنوات السابقة حيث يتم استخدام ميزانيات تلك السنوات

الدراسة الرابعة : ايمان الهنيني و بلال بدران مجلة الجامعة النجاح للأبحاث بعنوان دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الاردن قسم المحاسبة جامعة البلقاء التطبيقية الاردن 2012/12/3 و تناولت الاشكالية التالية ما مدى استخدام الشركات الزراعية المساهمة في الاردن الموازنات التقديرية في تحسين وظائف التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرار وهدفت الى التعرف الى مدى قيام الشركات الزراعية المساهمة الزراعية في الاردن بإعداد موازنات تقديرية في الاردن و اتبعت المنهج الوصفي التحليلي و توصلت الى النتائج التالية

لا تلتزم معظم الشركات الزراعية المساهمة في الاردن بإعداد موازنات تقديرية وبالتالي لا تقوم هذه الشركات في استخدامها في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات

تعمل الموازنات التقديرية على تحسين وظيفة التخطيط في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن تعمل الموازنات التقديرية على تحسين وظيفة الرقابة في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن كونها تساعد على تجنب حدوث الازمات الإدارية ومواجهة الاخطار قبل وقوعها

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

تساعد الموازنات التقديرية على تحسين وظيفة اتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن بحيث تجعلها أكثر عقلانية كون اتخاذها يعتمد على استخدام الأساليب العلمية الحديثة

الدراسة الخامسة : علي محمد سلمان الطائي دور جودة البيانات و المعلومات المحاسبية في اعداد الموازنة التخطيطية جامعة جنان طرابلس لبنان كلية إدارة الاعمال قسم الدراسات العليا 2022 و 2023 و تضمنت الإشكالية الاتية ما هو دور جودة البيانات و المعلومات المحاسبية على اعداد الموازنة التخطيطية لوزارة المالية في العراق و هدفت الدراسة الى التعرف على عملية اعداد الموازنة التخطيطية في وزارة المالية في العراق و التحقق من مدى توفر خصائص جودة البيانات و المعلومات المحاسبية التي تعتمدها وزارة المالية في العراق في اعداد موازنتها التخطيطية و اتبعت المنهج التحليلي الوصفي التي يستند على دراسات و أبحاث النظرية و التطبيقية التي تناولت كلا من اعداد الموازنة التخطيطية للمنظمات و جودة البيانات و المعلومات المحاسبية و توصلت هاته الدراسة الى النتائج التالية :

ان مستوى اعداد الموازنة التخطيطية في وزارة المالية العراقية جيد

يوجد دور للقابلية فهم البيانات والمعلومات المحاسبية في اعداد الموازنة التخطيطية في وزارة المالية بمراحلها

يوجد دور للملائمة البيانات والمعلومات المحاسبية في اعداد الموازنة التخطيطية

الدراسة السادسة : عبد المهدي محمد عبد المهدي الموازنة التخطيطية و دورها في الرقابة على أداء الشركات الصناعية جامعة بابل كلية الإدارة و الاقتصاد قسم المحاسبة و تناولت الإشكالية دور الموازنة التخطيطية في التخطيط و الرقابة و تقييم الأداء للشركة و هدفت الدراسة الى التعريف بالموازنات و دورها الفعال في أداء عملية الرقابة المالية و التعرف على مدى اهتمام إدارة الشركة بأهمية استخدام الموازنة التخطيطية في الرقابة المالية و كشف صعوبات و التعرف على أسباب القصور التي تحد من فعالية نظام الموازنات و اتبعت المنهج الوصفي و استخلصت اهم النتائج

اعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية يفيد الشركات الصناعية في التخطيط لأعمالها

تساهم الموازنة التخطيطية في ترتيب وتخصيص الموارد الشركات الصناعية وتوزيعها على الأنشطة ومشاريع الخاصة بها

الموازنة التخطيطية تعتبر مقياس فعال للاستغلال الموارد المتاحة للشركات الصناعية

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

اعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية على تحقيق أكبر قدر ممكن من العائد والإنتاجية وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة

المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف

تتفق دراستنا التحليلية مع الدراسات السابقة من حيث المضمون، إذ أظهرت النتائج الدور الفعال الذي تؤديه الموازنة التقديرية وانعكاسه المباشر على تعزيز الرقابة التسييرية داخل المؤسسة. فقد بينت الموازنة التقديرية أهميتها كأداة رئيسية للرقابة على الأداء التسييري، من خلال توفير مؤشرات كمية ومعايير تقييم دقيقة تساعد الإدارة في التخطيط السليم، والتوجيه الفعال، واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب. كما ساهمت الموازنة التقديرية في تحقيق التكامل بين مختلف وظائف المؤسسة وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

يتمثل موضوع دراستي في واقع تطبيق الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية حيث اقتصر الجانب النظري على نظرة عامة حول الموازنات التقديرية اما الجانب التطبيقي فخصصناه لحساب وتحليل الانحرافات

تشابهت دراستنا مع الدراسات السابقة من حيث الجانب النظري اما الجانب التطبيقي كان الاختلاف مع الدراسات الاتية علي محمد سلمان الطائي وايمان الهنيي وعبد المهدي محمد عبد المهدي حيث اعتمدوا في الجانب التطبيقي على الاستبانة وتحليلها عن طريق الاستبانة وكان التشابه مع دراسات إبراهيم محمد سليمان الشيخ وبخيلي محمد لمين ومعر بوكريكب حيث اعتمدوا في دراستهم على تحليل الانحرافات وتقييمها

اهتمت دراستنا بدراسة الموازنة الخاصة بالمبيعات والإنتاج وطرق اعدادها في المؤسسات ومعرفة التأثيرات التي توضحها الموازنة والطرق والأدوات المستخدمة للوصول الى مختلف الأهداف الخاصة في مجال الإنتاج والمبيعات وبالأهداف العامة المؤسسة

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل الذي تطرقنا فيه الى دراسة شاملة حول نظام الموازنات التقديرية وعلى ضوء ما تم دراسته تبين ان للموازنة التقديرية أهمية بالغة في المؤسسة نظرا لما توفره من مزايا وكذا الاستغلال المثل والعقلاني للموارد المتاحة.

الفصل الأول: مدخل الى الموازنة التقديرية

وهذا ما يجعل التخلي عن الموازنات التقديرية امر شبه مستحيل، لان هذا النظام يهدف الى تنظيم النشاط الاقتصادي للمؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (مؤسسة لمبنة المنبع سعيدة – مصنع الاسمنت الحساسنة)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (مؤسسة لمبنة

المنبع سعيدة – مصنع الاسمنت الحساسنة)

تمهيد:

بعد القيام بدراسة النظرية لموضوع الذي تضمن فصل واحد تم التطرق فيه الى دراسة الموازنة التقديرية من مفهوم وأنواع وخصائص وطرق ومراحل اعدادها سنحاول في هذا الفصل دراسة ميدانية للمؤسستين لمبنة المنبع سعيدة ومصنع الاسمنت الحساسنة واسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال حساب الانحرافات الموازنات وتحليلها الذي تقوم بها مؤسستي محل الدراسة والتعليق عليها لسنتي 2023 – 2024 وذلك من خلال التطرق الى المبحثين الآتين:

المبحث الأول: عموميات حول المؤسستين

لإعطاء نظرة عامة على نشاط المؤسسة وهياكلها التنظيمية

المبحث الثاني: الموازنة التقديرية للمؤسستين (الإنتاج – المبيعات)

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسات

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسات

الفرع الأول: عموميات حول مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته

التعريف بمؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته:

أنشئت المؤسسة بأمر رقم 69-63 في 20 نوفمبر 1996 وهي في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، نلاحظ أن الديوان للحليب تحت سلطة وزارة الفلاحة وقد تم تقسيم هذا الديوان حسب النواحي التالية:

- الناحية الشرقية ORELAIT.
- الناحية الوسطى OROLAC.
- الناحية الغربية OROLAIT.

A. التعريف ب OROLAIT:

يعتبر الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته مؤسسة عمومية اقتصادية، وهي مختصة في إنتاج الحليب ومشتقاته عن طريق وحداتها المنتشرة عبر الجهة الغربية من الوطن، مقرها الرئيسي في مدينة وهران. تأسست هذه المؤسسة في سنة 1948 عن طريق مجموعة من منتجي الحليب كان عددهم 150 منتج برأس مال يقدر ب 900000 فرنك فرنسي قديم وبطاقة إنتاجية تقدر ب 420 ألف لتر يوميا، و هذا تحت اسم مركب حليب وهران (CLO).

عرفت المؤسسة عدة تغيرات، حيث سنة 1967 أصبحت تسمى بتعاونية حليب وهران، وفي عام 1970 حل محلها الديوان الوطني للحليب ومشتقاته والذي هو مؤسسة إنتاجية وتجارية.

أما في 12-12-1981 أنشئ الديوان الغربي للحليب ومشتقاته OROLAIT في إطار إعادة تركيب المؤسسات بمرسوم رقم 81-354، و هذا الديوان كانت له مجموعة من المهام الرئيسية كمعالجة الحليب ومشتقاته. وبعد الإصلاحات الاقتصادية دخلت المؤسسة الاستقلالية في ماي 1990، وتحررت من ناحية التسيير والتمويل وإقامة المشاريع الاستثمارية واختيار الموردين وأصبح الديوان مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل أسهم تنتمي لقطاع التغذية، ومزودة برأس مال يقدر ب 40 مليون دينار جزائري ويحتوي على الوحدات التالية:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

- وحدة الإنتاج بوهران.
- وحدة الإنتاج بسيدي بلعباس.
- وحدة الإنتاج بمستغانم.
- وحدة الإنتاج بسعيدة.
- وحدة الإنتاج بمعسكر.
- وحدة الإنتاج بتيارت.
- وحدة الإنتاج ببشار.
- وحدة الإنتاج بتلمسان.

لمحة تاريخية عن الملبنة

وحدة سعيدة * المنبع تقع بالقرب من مدينة سعيدة شمالا بالمنطقة الصناعية كانت البداية في بنائها سنة 1984 ودخلت ميدان إنتاج في 13-2-1988 بقدرة إنتاجية تقدر ب 40000 لتر من الحليب و 10000 لتر من اللبن.

كانت هذه الوحدة تابعة إلى المؤسسة الأم OROLAIT بوهران إلى غاية 30-12-1997، من 1-10-1997 أصبحت هذه الوحدة تسمى بوحدة المنبع للحليب وهي وحدة مستقلة رأس مالها يقدر ب 1000000 دج ويتمثل إنتاجها في الحليب ومشتقاته كما تتسع مناطق توزيع إلى كل من وهران، مشرية، عين الصفراء، فرندة، البيض، سيق، المحمدية.

تتقسم الوحدة إلى ثلاث بنايات:

1- المخزن الخاص بالمواد الأولية ومواد التغليف.

2- الورشة الخاصة بالإنتاج مقسمة إلى خمسة أقسام:

أ - ورشة إعادة التركيب.

ب - ورشة التعقيم أو البسترة.

ت - ورشة التكييف أو التعليب.

ث - قسم التنظيف.

ج - غرفة التبريد.

B. البناية الإدارية:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

تشغل الوحدة 2*8 سا يوميا بحيث أن عدد العمال الإجمالي هو 86 عاملا موزعين حسب المصالح وذلك كتوزيع أولي كما يلي:

- المديرية والإدارة العامة والمراقبة والتسيير: 5 عمال.
 - المحاسبة والمالية: 5 عمال.
 - الإنتاج: 23 عامل.
 - الصيانة: 7 عمال.
 - التموين: 3 عمال.
 - البيع: 17 عامل.
 - مصلحة الاستقبال: هذه المصلحة يستقبل فيها حليب البقر من عند الفلاحين، العدد: 3 عمال.
 - المخبر: 2 عمال.
 - الأمن: 11 عامل.
- كما يوجد توزيع ثانوي لعدد عمال الوحدة وذلك يتم كما يلي:

- منفذين: 49 عامل.
- السيطرة: 18 عامل.
- الإطارات: 9 عمال.
- الإطارات العليا: 10 عمال.

تنتج الوحدة حوالي 25000 لتر يوميا توزع كلها وهي مقسمة كالتالي:

* 13000 لتر حليب معقم.

* 8000 لتر حليب بقر.

* 4000 لتر لبن.

يتم إنتاج الحليب على نوعين، الكيس والعلبة، وكذلك بالنسبة للبن. كما أنه تم البدء في إنتاج

الزبدة

* السمن*. ومستقبلا تحضر المؤسسة مشروع إنتاج الجبن لكن هذا المشروع تعترضه بعض العراقيل

الإدارية

رغم وصول التجهيزات الخاصة بالإنتاج وتوفر الإمكانيات والأرضية اللازمة لذلك.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

ملاحظة:

العمل في الورشات يتم على شكل نظام أفواج ويوجد فوجين كل فوج مكون من 17 عامل مقسم إلى:

2 تقنيين و 15 منفذا ويكون العمل لمدة 8سا يوميا لكل فوج.

1. الهيكل التنظيمي للوحدة:

بالنسبة للهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو ينظم عدة مصالح تابعة لهذه الأخيرة لا يمكن الاستغناء عنها وهي مرتبة حسب الشرح التابع لها.

شرح الهيكل التنظيمي للوحدة:

ويتكون هذا الهيكل من 6 مديريات أو مصالح رئيسية تابعة لها مصالح ثانوية:

1- المديرية التقنية: وتضم هذه 4 مصالح ثانوية:

أ - مصلحة الإنتاج:

وهذه المصلحة بدورها تضم ورشتين: ورشة التحضير، ورشة التعقيم.

* ورشة التحضير:

ويتم في هذه المرحلة تخليط المادة الأولية * مسحوق الحليب * مع إضافة الماء وبعض

المستلزمات الضرورية للحصول على الحليب، هذه المواد التي تستورد غالبا من الدول

الاسكندنافية بالتحديد من النرويج.

* ورشة التعقيم:

هذه المرحلة يتم تعقيم الحليب أو ما يعرف بعملية البسترة حتى يكون صالحا للاستهلاك

البشري. إضافة إلى الورشتين السابقتين هناك غرفتين للتبريد تفصلان بينهما، الغرفة الأولى مخصصة

لخزن مشتقات الحليب التي تحتاج إلى برودة شديدة وهي منتجات ذات مدة صلاحية طويلة، أما الغرفة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

الثانية فدرجة البرودة فيها متوسطة ويتم فيها تخزين المنتجات التي تكون مدة فسادها سريعة جدا كالجبن مثلا، وتفكر المؤسسة في زيادة إنتاج بإضافة فرقة ثالثة من العمل لضمان الإنتاج على مدار الساعة.

ب - مصلحة الصيانة

تقوم هذه المصلحة بصيانة وإصلاح آلات وتجهيزات مستعملة في الإنتاج، ولها علاقة أيضا مع مصلحة التموين والتوزيع عن طريق إصلاح وسائل النقل حيث تسهر هذه المصلحة على:

- ضمان المحافظة على وسائل الإنتاج.
 - ضمان الصيانة والتشغيل المتواصل لكل التجهيزات المرتبطة والمشاركة في الإنتاج.
 - تحقيق الأهداف المسطرة ضمن برنامج الصيانة المعدة سابقا.
 - إعداد وتنسيق ومراقبة الصيانة السنوية للوحدة.
- وتتضمن مكتبا للدراسات وورشة لعملية الصيانة المجهزة بالوسائل اللازمة لذلك.

ج - المخبر:

يقوم باستقبال حليب المربين وإجراء تحليلات للتأكد من مدى مطابقته للمعايير المطلوبة سواء تعلق الأمر بنسبة الماء أو درجة الحموضة و هذا عن طريق تحاليل فيزيوكيميائية ثم تحاليل بكتريولوجية للتأكد من خلوه من أي أمراض ويقوم بتحليل المواد المستوردة من الوحدات الأخرى.

د - مصلحة تجميع واستقبال الحليب:

دورها استقبال حليب المربين وتسييرهم إداريا حيث تعادل مساهمة المربين بالحليب الطبيعي من الإنتاج الكلي ويتم تسييرهم وتنظيمهم بالتعاون مع المخبر.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحسانية

2 - مديرية المحاسبة والمالية: تحتوي هذه الوظيفة على المصالح التالية:

أ - مصلحة المحاسبة العامة:

- والتي تعني بضبط العمليات والحسابات المالية التجارية وفقا لأصول المحاسبة المتعارف عليها، وبناء على الوثائق التي يحتفظ بها لغرض الإثبات والتطهير ومن أهم مهامها:
- مراقبة ومتابعة الصندوق وتوجيه المداخل إلى البنك.
 - مراقبة خزينة المؤسسة.
 - تبرير نفقات ومداخل المؤسسة.
 - إعداد قوائم الحسابات الختامية كالميزانية، جدول حسابات النتائج والتي تمكن من تحليل وضعية التسيير داخل المؤسسة.
 - القيام بعملية الجرد، الترحيل إلى دفتر الأستاذ وتسجيل العمليات يوميا.

ب - المحاسبة التحليلية:

والتي تم الشروع في تطبيقها نظرا للنقائص الناتجة عن المحاسبة العامة، فبواسطة المحاسبة التحليلية يتم تصنيف التكاليف وتحليلها، وحساب التكلفة النهائية بدقة.

3 - الإدارة العامة:

أ - تسيير المستخدمين:

تهتم هذه المصلحة بشؤون المستخدمين والتأكد من صلاحية العاملين وتأهيلهم من كونهم في الأماكن المناسبة ومن كون شروط عملهم الحسنة ومشجعة على بذل الجهد وتكريس الطاقات من أجل العمل كما أنها تسهر على ضمان حقوق وواجبات العامل في إطار ما يعرف بعلاقات العمل.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

ب - مصلحة التكوين:

دورها يتمثل في إطارات المؤسسة أو إطارات أخرى غير تابعة للمؤسسة * التكوين

المهني، المتربصين ... الخ *.

ج - المصلحة الاجتماعية:

تسهر هذه الأخيرة على حل كل مشاكل العمال الاجتماعية والمهنية، وتشرف على تلبية

متطلبات العمل في ظروف أفضل، كما تقوم بالتأمين على كافة العمال داخل الوحدة.

4 - مديرية البيع:

أ - مصلحة تسيير المبيعات:

ويتلخص دورها في الاستقبال والبيع وتسيير هذه العمليات إداريا.

ب - مصلحة البيع:

تهتم ببيع منتج الحليب ومشتقاته وتسيير موزعي الحليب سواء داخل الولاية أو خارجها.

ت - مصلحة الفوترة:

يتلخص دورها في إعداد الفواتير لكل المبيعات سواء تعلق الأمر بالحليب أو مشتقاته.

د - مصلحة النزاعات القضائية:

تهتم نكل النزاعات القضائية التي تخص الوحدة سواء تعلق الأمر بالموزعين أو العمال، فأحيانا

يخل أحد الموزعين بالعقد الذي يربطه بالوحدة فهنا يأتي دور هذه المصلحة في متابعتها قضائيا.

و - مصلحة النقل:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحسانية

المهمة الأساسية لهذه المصلحة تتمثل في توفير وسائل النقل سواء نقل المواد الأولية أو

المنتجات أو قطع الغيار.

5 - مديرية التموين:

نقوم بتموين الوحدة بكل مستلزمات الإنتاج من غبرة، الحليب، مادة دسمة، مواد التغليف... الخ. إذ تحصل على المادة الأولية الغبرة عن طريق المؤسسة الأم و هذا عبر مؤسسة أنشئت لغرض تموين الوحدات بالمواد الأولية، حيث ترسل الوحدة الكمية المطلوبة وتقوم تلك المؤسسة بشرائها والتفاوض مع الشركات الأجنبية مباشرة، أما فيما يخص مواد التغليف من نوع الكيس فإنها كانت تجلب من إسبانيا ثم انطلق إنتاجها محليا بمركب المدينة وهي ذات جودة متوسطة ولكنها تتحسن مع مرور الوقت، كما أنها تحصل على مادة التغليف من نوع علب ألمانيا. كان قرار بدء إنتاج العلب قد تم على مستوى المديرية الجهوية بوهران و هذا ضمن خطة وطنية تهدف إلى التخلص من الكيس التقليدي لكن هذا المشروع لم يكتمل ولقد عادت المؤسسة بعد مدة إلى الطريقة الأولى نظرا لعدم رواج هذه الفكرة، واتجهت بهذا النوع من التغليف إلى ولايات أخرى وبالأخص وهران، وتنقسم هذه المديرية إلى مصلحتين:

* مصلحة تسيير المخزون:

تهتم بتسيير وإدارة المدخلات والمخرجات للمواد الأولية المختلفة مواد التغليف، مواد التنظيف،

قطع الغيار، وبالتالي فهذه المصلحة تتعامل مع كل أقسام الوحدة.

* مصلحة الشراء:

تهتم بكل ما يتعلق بشراء المواد الأولية وكل مستلزمات الإنتاج.

6 - مصلحة الأمن والنظافة:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

(تضم مصلحة الوسائل العامة) تقوم بمراقبة المعدات وأمن العمال كما أنها مسؤولة عن مراقبة

دخول وخروج العمال والشاحنات وتقوم بحفظ الوحدة وتنقسم بدورها إلى:

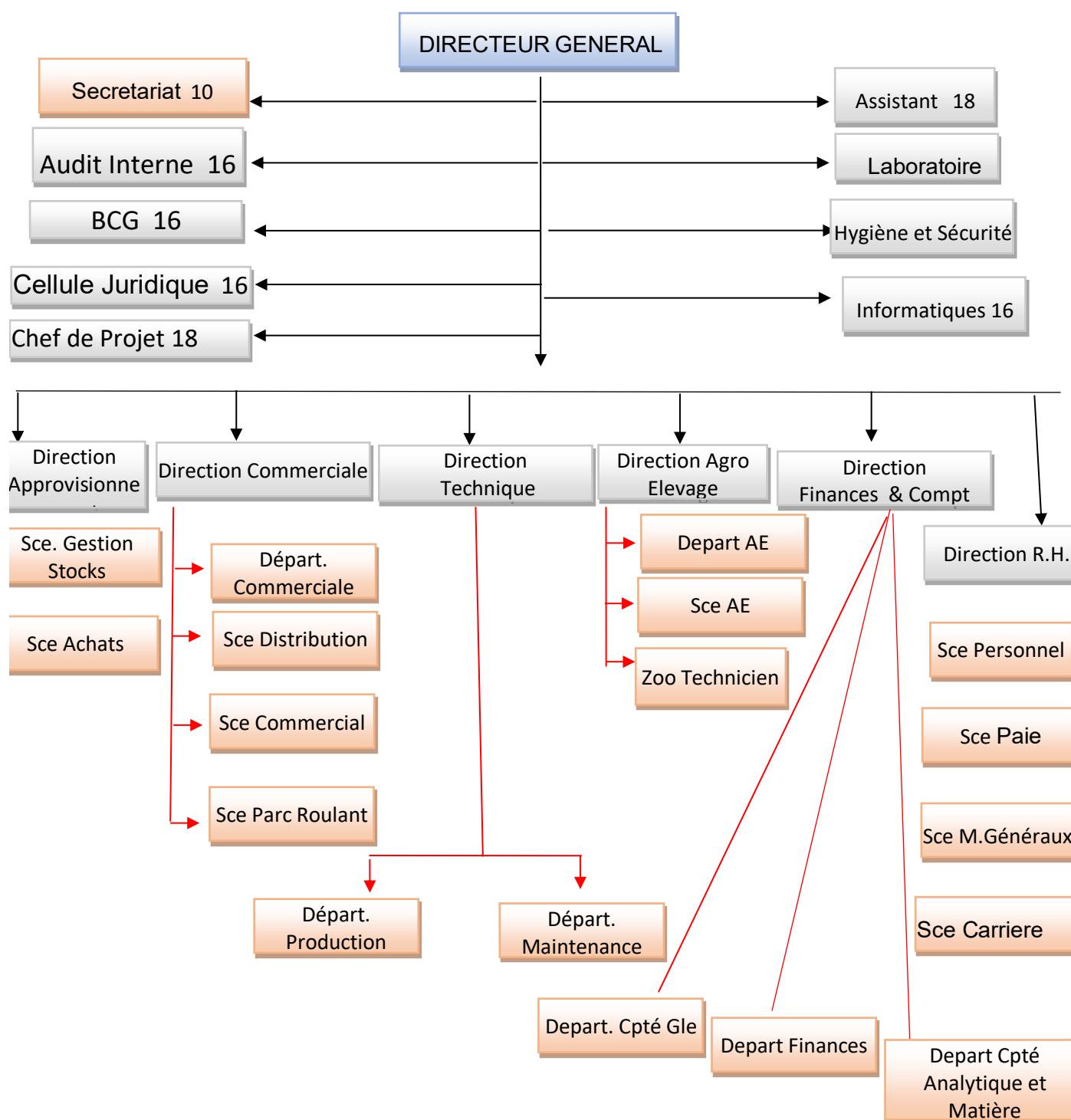
- مصلحة الوسائل العامة:

تسهر على توفير كل مستخدمات المكتب ومستلزمات التنظيف.

رأس المال الحالي: 396410000.00

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لمبنة المنبع-سعيدة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنى المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة



الفرع الثاني: شركة الإسمنت ومشتقاته للغرب GICA



تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 2,7 مليون طن وهي تضم 3 مؤسسات:

- 1- شركة الإسمنت بني صاف SCIBS : تقدر طاقتها الإنتاجية بـ: 1 000 000 طن سنويا .
- 2- شركة الإسمنت زهانة SCIZ : تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 1 200 000 طن سنويا .
- 3- شركة الإسمنت سعيدة GICA : تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 500 000 طن سنويا.

سجل قطاع الإسمنت العمومي سنة 2003 من خلال الاثنتي عشر مصنعا على المستوى الوطني، إنتاجا قدر بـ 8,2 ملايين طن، ليرتفع إلى حوالي 9,5 ملايين طن سنة 2004، وإلى 10,4 ملايين طن سنة 2005، إلى 10,8 ملايين طن سنة 2006، لتصل قدرة الإنتاج نهاية سنة 2007 إلى 11,6 ملايين طن.

التطور التاريخي الاسمنت

أول من اخترع الإسمنت هم المصريون، ثم طور من قبل حضارات أخرى حيث استعملوا الجبس، ثم أضاف يونان إيطاليا رماد البراكين الموجود بمنطقة بيزولس، ثم طوره الرومان وعمموه إلى نهاية العصر الحاضر.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

ولم يعرف الإسمنت كما هو موجود الآن حتى القرن 19 م، وقد تطورت وسائل صناعة الإسمنت دون توقف، وفي عام 1870 م، كان إنتاج 01 طن من الكلنكر (Clinker) المكون الرئيسي للإسمنت يستغرق 40 ساعة، إما الآن فيستغرق 03 دقائق فقط.

التعريف بشركة التطبيق

نبذة عن شركة الاسمنت سعيدة GICA

في سنة 1982 أنشأ مركب الاسمنت والجير سعيدة بموجب القرار التنفيذي رقم 82/324 الصادر في 30/10/1982 ووفي سنة 1991 قسم المركب إلى وحدتين:

1- وحدة الاسمنت

2- وحدة الجير

بعد النقرع استقرت كل واحدة منهما بقانون خاص وذلك في 28 ديسمبر 1997، مع تحديد رأسمال الشركة وأصبحت شركة مساهمة برأسمال يقدر ب 1.050.000.000 دج، وهي تابعة لمجمع - GIC ERCO يسيروها مدير عام وهو رئيس مجلس إدارتها. ليتم بعدها ضمها مع جميع شركات الاسمنت و مشتقاته بالجزائر تحت وصاية المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر GICA ابتداء من 01 يناير 2010.

بطاقة تعريفية للشركة:

المجمع: SGP GICA

نوع الشركة: SPA / EPE SCIS مسيرة 100 % من طرف الدولة

رأسمال الاجتماعي: 1.050.000.000 دج

اسم الشركة: شركة الإسمنت سعيدة

العنوان: الحساسنة رقم 95 سعيدة

الهاتف: 51 03 23 - 51 01 00 - 48 51 01 20 (0)

الفاكس: 48 51 04 90 (0)

البريد الإلكتروني: Scis @ algeriecom. com

نشاط الشركة: إنتاج مادة الاسمنت من نوع CPJ 42.5 Kg F/Mm²

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

المادة	الكلس	الطين	الجبس	Mineral defer
النسبة	80 %-75 %	25 %-20 %	5 %	01 %

عدد العمال: 254 عاملا

الطاقة الإنتاجية: 500.000 طن سنويا

موقع الشركة وتنظيم هيكلها

تقع شركة الإسمنت سعيدة بدائرة الحساسنة ببلدية الحساسنة التي تبعد عنها ب 3 Km ، وعن مدينة سعيدة بحوالي الم وهي محاذية للطريق الوطني الرابط بين ولايتي سعيدة وتيارت وتملك الشركة بدورها منطقتين للإستغلال الواحدة للكلس تقع على بعد 1500 m عن الشركة (كما هي موضحة في الشكل أدناه)، والأخرى للطين

تبعد ب 27 Km جنوبا بدائرة عين الحجر ولاية سعيدة. (الشكل رقم 14)

وتقدر المساحة الكلية للشركة بحوالي 23 هكتار مقسمة كالتالي:

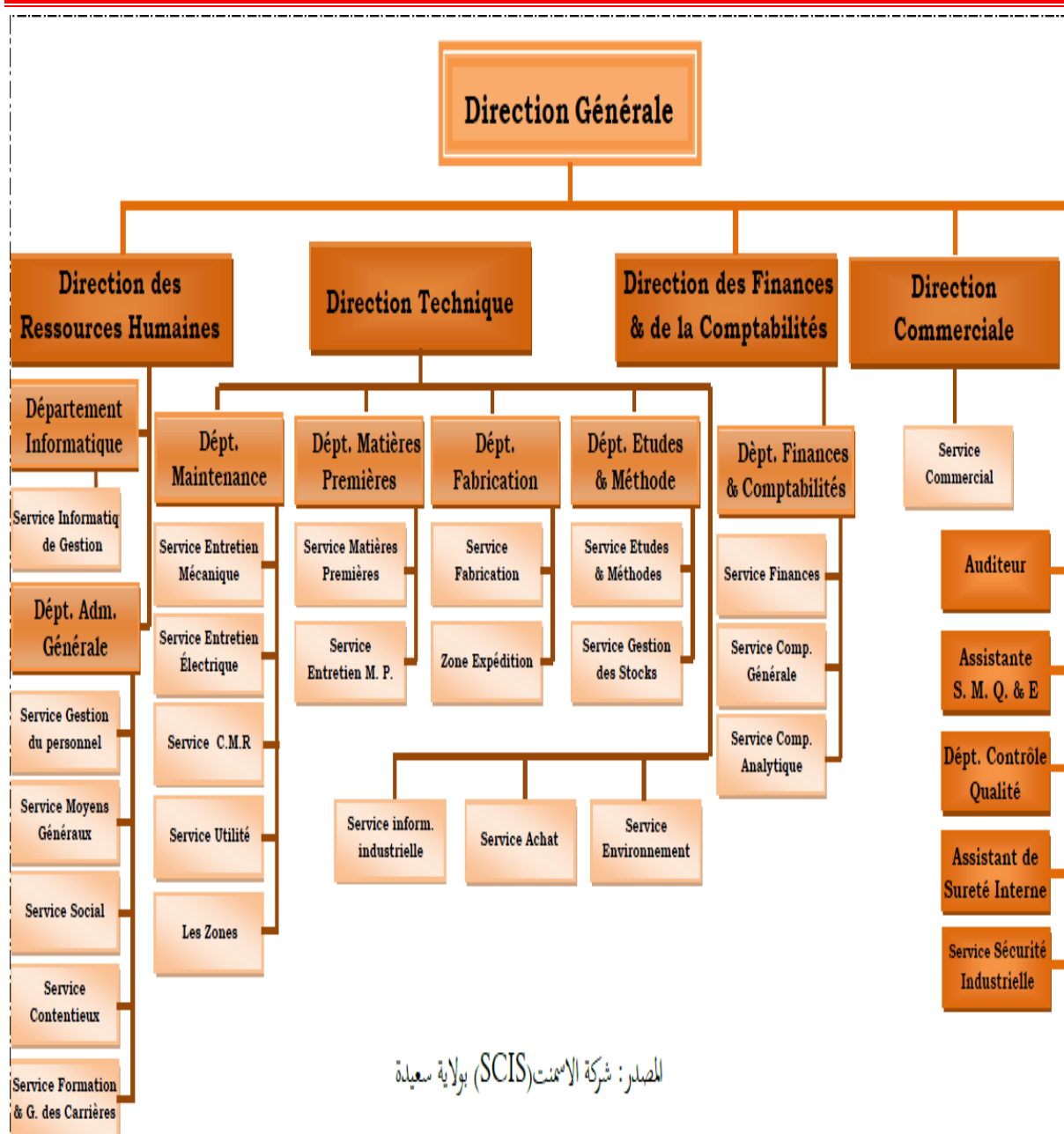
08 هكتار منية.

11 هكتار للإستغلال (للتفريغ).

هكتار مساحة خضراء 04

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لمصنع الاسمنت-الحساسنة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة



المبحث الثاني: الموازنة التقديرية للمؤسستين

المطلب الأول: حساب وتحليل انحرافات المبيعات لمبنة سعيدة

جدول الكمية المبيعات الفعلية 2023

المنتجات / الفصول	الاول	الثاني	الثالث	الرابع	المجموع
الحليب العادي	9802968	9514910	8124447	8409188	35851513
حليب البقرة	1193202	1180594	941505	787059	4102360
اللبن	253261	262603	395378	213078	1124320
الرائب	0	25418	36419	15684	77521
كريمة طازجة	7880	1555	3310	11040	23785
الزبدة	278564	18790	33790	8880	340024
السمن 600 غ	7704	3804	1997	3295	16800
المجموع	11543579	11007674	9536846	9448224	41536323

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

جدول السعر البيع الحقيقي 2023

المنتجات	السعر
الحليب العادي	21
حليب البقر	75
اللبن	75
الرائب	75
كريمة طازجة	180
الزبدة	1000
السمن 600 غ	780

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

المنتجات	الكمية
الحليب العادي	33120466
حليب البقر	7704112
اللبن	1396570
الرائب	39760
كريمة طازجة	2246
الزبدة	39289
سمن 600 غ	4134

جدول الكمية المبيعات التقديرية 2023

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

السعر البيع

جدول

2023

التقديري

المنتجات	السعر
الحليب العادي	22.32
حليب البقرة	73.29
اللبن	63.83
الرائب	67.73
كريمة طازجة	275.61
الزبدة	636.92
سمن 600 غ	512.43

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

حساب الانحرافات

انحراف الكلي = (الكمية الفعلية * السعر الفعلي) - (الكمية التقديرية * السعر التقديري)

جدول المبيعات الفعلية بالدينار

المنتجات	الكمية الفعلية	السعر الفعلي	المجموع
الحليب العادي	35851513	21	752881773
حليب البقرة	4102360	75	307677000
اللبن	1124320	75	84324000
الرائب	77521	75	5814075
كريمة طازجة	23785	180	4281300
الزبدة	340024	1000	340024000
السمن 600 غ	16800	780	13104000

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

المصدر: من اعداد الطالبين

جدول المبيعات التقديرية بالدينار

المنتجات	الكمية التقديرية	السعر التقديري	المجموع
الحليب العادي	33120466	22, 32	248801 ,12739
حليب البقرة	7704112	73.29	564634368,48
اللبن	1396570	63.83	89143063,1
الرائب	39760	67.73	2692944,8
كريمة طازجة	2246	275.61	619020,06
الزبدة	39289	636.92	25023949,88
السمن 600 غ	4134	512.43	2118385,62

المصدر: من اعداد الطالبين

جدول الانحراف المبيعات الكلي لسنة 2023

المنتجات	الكمية الفعلية	الكمية التقديرية	الانحراف
الحليب العادي	752881773	739248801,12	13632971,88
حليب البقرة	307677000	564634368,48	-256957368,48
اللبن	84324000	89143063,1	-4819063,1
الرائب	5814075	2692944,8	3121130,2
كريمة طازجة	4281300	619020,06	3662279,94
الزبدة	340024000	25023949,88	315000050,12
السمن 600 غ	13104000	2118385,62	10985617,38

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

المصدر: من اعداد الطالبين

تعليق حول الانحرافات الكلية لكل منتج

الحليب العادي: هنالك انحراف موجب بقيمة 13632971,88 يعني ان الانتاج الفعلي فاق الانتاج التقدير ي وقد يدل على تحسن في الإنتاج.

حليب البقرة: الانحراف سالب بشكل كبير جدا 256957368,48- وهو مؤشر يدل انخفاض كبير في الانتاج الفعلي مقارنة بالتقديري ويتطلب هذا الانحراف مراجعة الاسباب كقلة التوريدات او ضعف في الانتاج.

اللبن: الانحراف موجب بقيمة 4819063,1 ويشير الى اداء أفضل من متوقع في الانتاج او توزيع.

الرائب: انحراف موجب بقيمة 3121130,2 وهو جيد ويدل على تجاوز التقديرات بشكل معتدل.

كريمة الطازجة: انحراف موجب 366276,94 وان كان صغيرا نسبيا لكنه يشير الى استقرار جيد في الت قديرات والإنتاج.

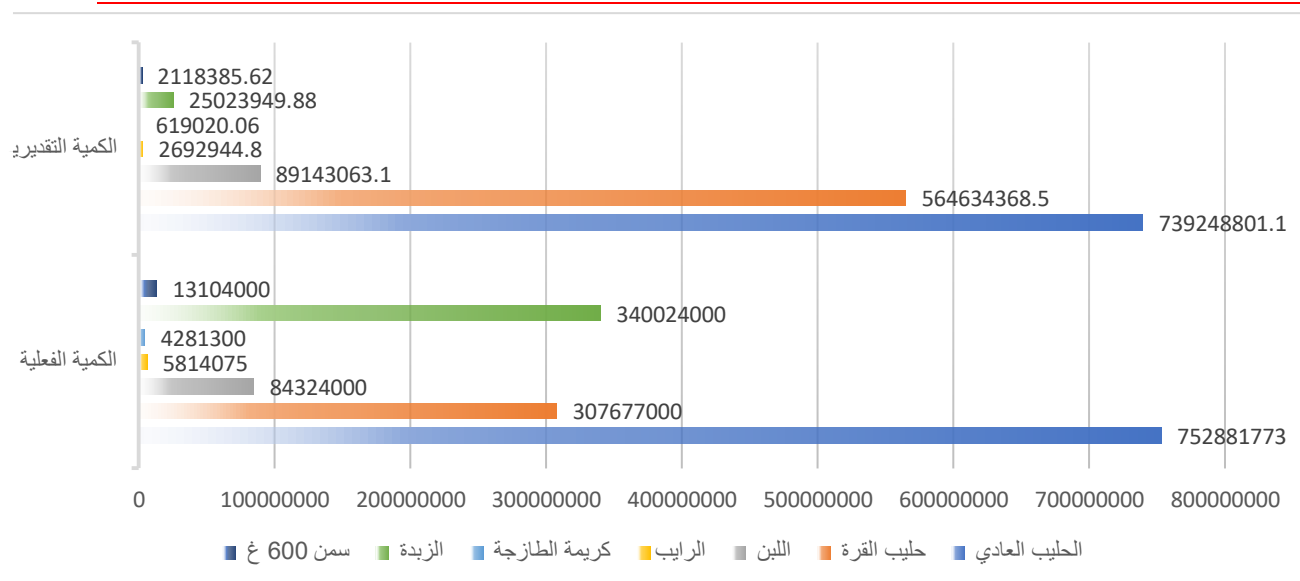
الزبدة: الانحراف كبير جدا وموجب بقيمة 315000050,12 مما يعني طفرة في الإنتاج او خلل في التقدير (ربما كان المقدر اقل من المتوقع).

السمن 600غ: الانحراف موجب بقيمة 10985617,38 ويعد جيدا ويشير الى تجاوز في الكمية المنتجة على المتوقعة.

الشكل الاتي يبين الفرق بين المبيعات التقديرية والفعلية لسنة 2023

الشكل رقم 07: منحى بياني يبين فرق المبيعات التقديرية الفعلية لسنة 2023

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة



المصدر: من اعداد الطالبين

حساب انحراف كمية المبيعات لسنة 2023

انحراف الكمية = (الكمية الفعلية - الكمية التقديرية) * السعر المقدر

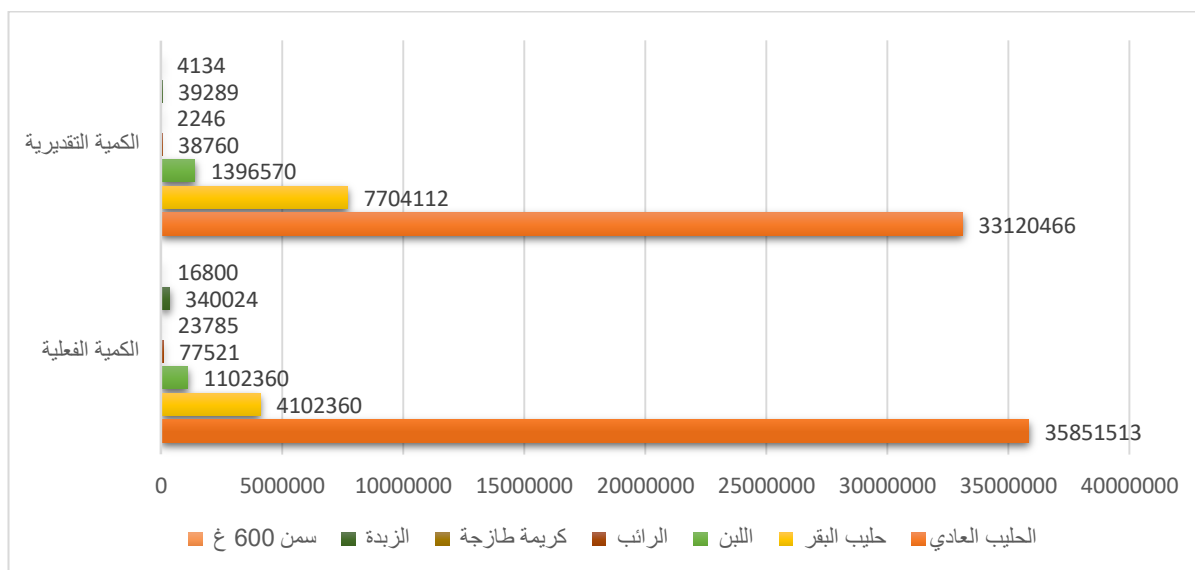
جدول تغيير كمية المبيعات بين الفعلية والتقديرية لسنة 2023

المادة	الكمية الفعلية	الكمية التقديرية	الفرق
الحليب العادي	35851513	33120466	2731047
حليب البقر	4102360	7704112	3601752-
اللبن	1102360	1396570	294210-
الرائب	77521	38760	38761
كريمة طازجة	23785	2246	21539
الزبدة	340024	39289	300735
سمن 600 غ	16800	4134	12666

المصدر: من اعداد الطالبين

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

الشكل الرقم 08: الفرق بين كمية المبيعات الفعلية والتقديرية



المصدر: من اعداد الطالبين

جدول انحراف الكميات المباعة لسنة 2023

المنتجات	تغير الكمية	السعر المقدر	الانحراف
لحليب العادي	2731047	22.32	60956969.04
حليب البقرة	-3601752	73.29	-263972404.08
لبن	-272250	63.83	-17377717.5
لرايب	37761	67.73	2557552.53
كريمة طازجة	21539	275.61	5936363.79
لزبدة	300735	636.92	191544136.2
لسمن 600 غ	12666	512.43	6490438.38

المصدر: من اعداد الطالبين

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساننة

تعليق حول انحراف الكمية:

الحليب العادي: الانحراف موجب بقيمة 60956969,04 يدل هذا على زيادة في الإنتاج والمبيعات مقارنة بالتقدير ما يعني أرباح إضافية.

حليب البقرة: انحراف سالب ضخمة بقيمة -263972404,08 هذا يعني خسارة مالية بسبب انخفاض الإنتاج او المبيعات مقارنة بالتقديري، حيث يجب تحقيق في الأسباب (مشاكل التوريد، انخفاض الطلب).

اللبن: انحراف سلبي بقيمة -17377717,5 يعني انخفاض في الكمية أثر سلبا على المردود المالي للمؤسسة وان كان اقل من حليب البقرة.

الرائب: انحراف موجب بقيمة 2557552,5 يدل على أداء أفضل من المتوقع ويعتبر نتيجة إيجابية.

كريمة الطازجة: انحراف موجب بقيمة 5963363,79 رغم الكمية قليلة، فان السعر المرتفع نسبيا (275,61) يجعل الانحراف المالي ملحوظا.

الزبدة: انحراف موجب بقيمة 191544136,1 يشير الى أداء ممتاز يتجاوز التوقعات بكثير وقد يكون نتيجة لطلب غير متوقع او ضعف في التقدير.

السمن 600 غ: انحراف موجب ب 6490438,38 انحراف جيد، ويظهر هذا الانحراف تجاوز للتقديرات.

حساب الانحرافات السعر لسنة 2023

انحراف السعر = (السعر الفعلي - السعر التقديري) * الكمية الفعلية

المادة	السعر الفعلي	السعر التقديري	الفرق
الحليب العادي	21	22,32	1,32
حليب البقر	75	73,29	1,71
اللبن	75	63,83	11,17
الرائب	75	67,73	7,27
كريمة طازجة	180	275,61	-95,61

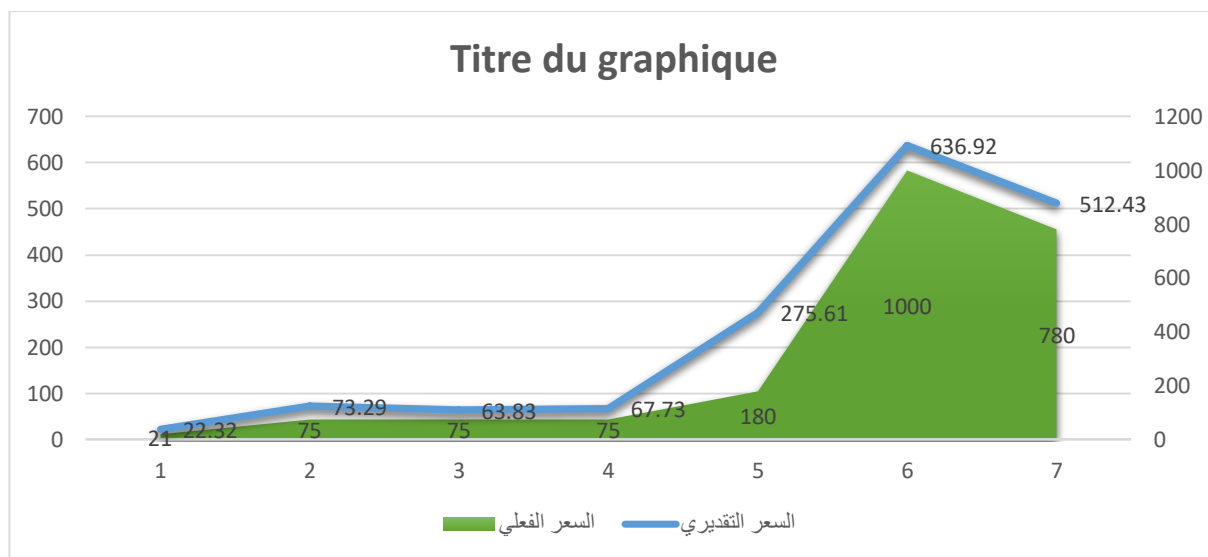
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

الزبدة	1000	636,92	363,08
السمن 600 غ	780	512,43	267,57

جدول الفرق بين السعر الفعلي والتقديري لسنة 2023

المصدر: من اعداد الطالبين

الشكل رقم 09: التغير بين السعر الفعلي والتقديري



المصدر: من اعداد الطالبين

جدول انحراف السعر لسنة 2023

المنتجات	الكمية الفعلية	تغير السعر	الانحراف
الحليب العادي	35851513	1.32-	-47323997.16
حليب البقرة	4102360	1.71	7015035.6
اللبن	1124320	11.17	12558654.4
الرايب	77521	7,27	563577,67
كريمة طازجة	23785	-95.61	-2274083.85

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة – مصنع الاسمنت الحساسنة

123455913.92	363.08	340024	الزبدة
4495176	267.57	16800	السمن 600 غ

المصدر: من اعداد الطالبين

تعليق حول انحرافات السعر:

الحليب العادي: انحراف سالب ب -47323997,16 يدل على ان السعر الفعلي كان اقل من السعر التقديري، مما أدى الى خسارة في الإيرادات رغم كثرت الكمية.

الحليب البقرة: انحراف موجب ب 7015035,6 يعكس فرقا إيجابيا في السعر ربما بسبب بيع المنتج بسعر اعلى من المتوقع.

اللبن: انحراف موجب ب 12558654,4 يشير الى تحسن واضح في الإيرادات بفضل السعر اعلى من المتوقع.

الرائب: انحراف موجب ب 563577,67 فرق بسيط نسبيا لكنه إيجابي، ويدت على استقرار في الأسعار.

كريمة الطازجة: انحراف سالب ب -2274083,85 انخفاض السعر أدى الى تأثير مالي بسيط، وربما نتيجة تخفيضات او انخفاض الطلب.

الزبدة: انحراف موجب كبير ب 12345593,92 ارتفاع كبير في السعر الفعلي مقارنة بالتقديري، ما أدى الى زيادة في العائدات.

السمن 600غ: انحراف موجب ب 4495176 وجود فرق جيد في السعر انعكس إيجابيا على الإيرادات.

حساب انحراف المبيعات لسنة 2024

جدول المبيعات الفعلية لسنة 2024

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

المنتجات / الفصول	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	المجموع
الحليب العادي	8157535	5588205	4593795	4601082	22940617
حليب البقرة	997028	533430	340364	321973	2192795
اللبن	289551	327607	348860	201731	1167749
الرائب	2428	7843	8375	0	18646
كريمة طازجة	7465	2570	8450	21040	39525
الزبدة	7550	25670	33440	48120	114780
السمن 600 غ	6639	2492	4226	5039	18396
المجموع	9468196	6487817	5337510	5198985	26492508

المصدر: من

اعداد الطالبين

اعتمادا على

وثائق المؤسسة

المادة	السعر
الحليب العادي	21
حليب البقر	74
اللبن	63.03
الرائب	58.82

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

جدول السعر	450	كريمة طازجة
البيع الفعلي	840.34	الزبدة
2024	655.46	السمن 600 غ

جدول الكمية التقديرية المباعة 2024

المادة	الكمية
الحليب العادي	31499184
المادة	السعر
الحليب العادي	22.32
حليب البقرة	73.29
اللبن	63.83
الرائب	67.73
كريمة طازجة	275.61

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

جدول السعر البيع التقديري لسنة 2024

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

الزبدة	636.92
سمن 600 غ	512.43

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

حساب الانحرافات 2024

انحراف الكلي = (الكمية الفعلية * السعر الفعلي) - (الكمية التقديرية * السعر التقديرية)

جدول الكميات المباعة الفعلية بالدينار لسنة 2024

المنتجات	الكمية الفعلية	السعر الفعلي	المجموع
الحليب العادي	22940617	21	481752957
حليب البقرة	2192795	74	162266830
اللبن	1167749	63.03	73603219,47
الرايب	18646	58.82	1096757,72
كريمة طازجة	39525	450	17786250
الزبدة	114780	840.34	96454225,2
السمن 600 غ	18396	655.46	12057842,16

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

جدول المبيعات التقديرية بالدينار لسنة 2024

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

المنتجات	الكمية التقديرية	السعر التقديري	المجموع
الحليب العادي	31499184	22, 32	703061786,88
حليب البقرة	5278216	73,29	386840450,64
اللبن	1396570	63,83	89143063,1
الرايب	159040	67,73	10771779,2
كريمة طازجة	33785	275,61	9311483,85
الزبدة	45614	636,92	29052468,88
السمن 600 غ	141414	512,43	72464776,02

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

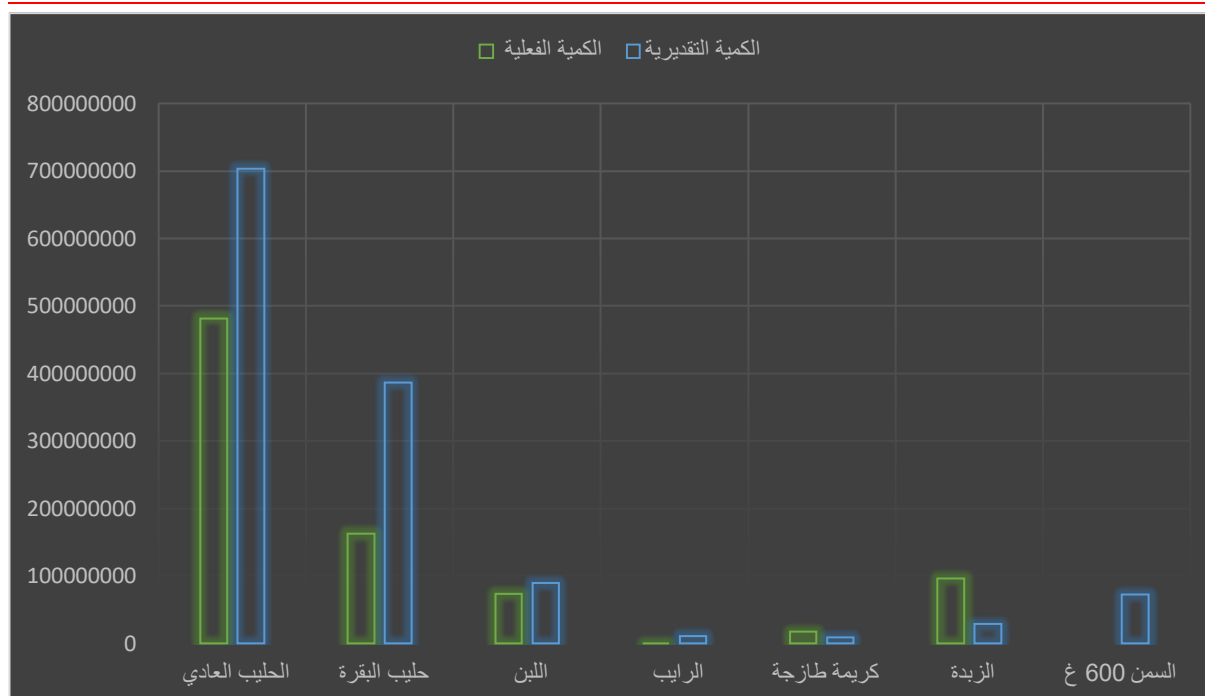
جدول الانحراف المبيعات لسنة 2024

المنتجات	الكمية الفعلية	الكمية التقديرية	الانحراف
الحليب العادي	481752957	703061786,88	-221308829,88
حليب البقرة	162266830	386840450,64	-224573620,64
اللبن	73603219,47	89143063,1	-15539843,63
الرايب	1096757,72	10771779,2	-9675021,48
كريمة طازجة	17786250	9311483,85	8474766,15
الزبدة	96454225,2	29052468,88	67401756,32
السمن 600 غ	12057842 ,16	72464776,02	-60406933,86

المصدر: من اعداد الطالبين

الشكل رقم 10: فرق بين المبيعات الفعلية والتقديرية لسنة 2024

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة



المصدر: من اعداد الطالبين

تعليق حول انحراف الكلي:

حليب العادي: الانحراف سالب ب -221308829,88 ما يعني ان الكمية الفعلية كانت اقل من الكمية المتوقعة بفارق كبير، مما يدل على نقص كبير في الإنتاج أو أخطاء في التقدير.

الحليب البقرة: الانحراف سالب ب-224573620,64 وهذا يؤكد وجود خلل واضح إما في عملية التوزيع أو الإنتاج أو تقديرات غير دقيقة.

اللبن: هنالك أيضا انحراف سالب كبير ب -155393843,63 ما يدل على تراجع في الكمية المنتجة مقارنة بالتقديرات، وقد يكون سببه مشاكل إنتاجية والطلب اقل من المتوقع.

الرائب: وجود انحراف سالب ب -9657021,48 يعكس أيضا خلا في التخطيط أو الإنتاج مقارنة بالتقديرات الموضوعة.

الكريمة الطازجة: الانحراف موجب ب 8474766,15، مما يدل على ان الإنتاج أو الاستهلاك تجاوز التوقعات، وهذا قد يكون إيجابيا إذا كان مرتبطا بزيادة الطلب.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

المادة	الكمية الفعلية	المبيعات التقديرية	الفرق
الحليب العادي	22940617	31499184	-8558567
حليب البقر	2192795	5279216	-3085421

الزبدة: انحراف موجب ب 67401756,32، يشير الى ان الإنتاج زائد بشكل واضح مقارنة بالتقديرات، وهذا قد يتطلب مراجعة الخطط الإنتاجية لتجنب فائض غير الضروري.

السمن 600 غ: الانحراف سالب ب -6040693,86 يدل على ان الكمية الفعلية اقل من المتوقعة، لكنه اقل من الانحرافات سابقة، ما قد يكون نتيجة تقلبات طبيعية في السوق

حساب انحراف الكميات المباعة لسنة 2024

انحراف الكمية = (الكمية الفعلية - الكمية التقديرية) * السعر التقديري

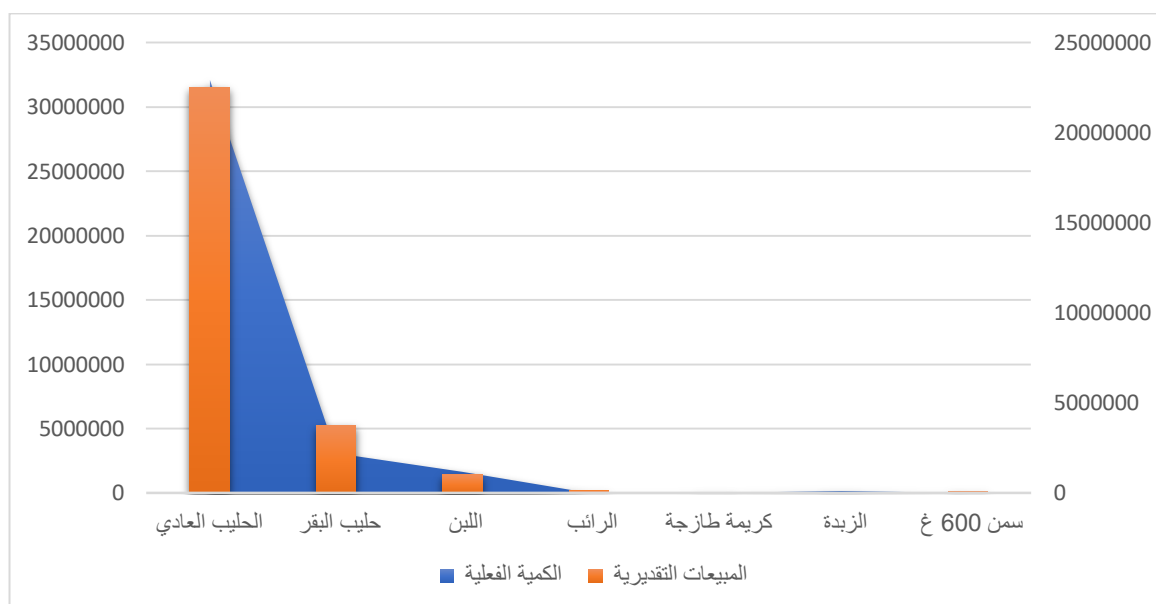
جدول الفروقات بين الكمية الفعلية والتقديرية لسنة 2024

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحسانية

اللبن	1167749	1396570	-228821
الرائب	18646	159040	-140394
كريمة طازجة	39525	33785	5740
الزبدة	114780	45614	69166
سمن 600 غ	18396	141414	-123018

المصدر: من اعداد الطالبين

الشكل رقم 11: المنحى البياني يوضح الفرق الكميات مباعه الفعلية والتقديرية



المصدر: من اعداد الطالبين

جدول انحراف الكمية لسنة 2024

المنتجات	تغير الكمية	السعر المقدر	الانحراف
----------	-------------	--------------	----------

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

الحليب العادي	-8558567	22.32	-191027215,44
حليب البقرة	-3085421	73.29	-226130505,09
اللبن	-228821	63.83	-14605644,43
الرايب	-140394	67.73	-9508885,62
كريمة طازجة	5740	275.61	1582001,4
الزبدة	69166	636.92	44053208,72
السمن 600 غ	-123018	512.43	-63038113,74

المصدر: من اعداد الطالبين

تعليق حول انحراف الكمية:

حليب العادي: وجود الانحراف سالب ب - 191027215,44 وهذا يشير الى ان الكمية الفعلية كانت اقل بكثير من المتوقع وهذا قد يكون بسبب نقص في الإنتاج او التوريد او زيادة غير متوقعة في حجم الاستهلاك والمبيعات مع إمكانية وجود خطأ في التقديرات.

الحليب البقرة: الانحراف سالب ب - 226130505,09 وهذا أكبر انحراف مقارنة بالمنتجات الأخرى وقد يكون راجع الى عدة عوامل مثل توقف المفاجئ للإنتاج وتغيير في تكاليف الإنتاج وكذا ارتفاع الطلب.

اللبن: الانحراف سالب ب - 14605644,43 وقد يكون السبب في هذا انحراف هو تلف جزء من المنتج وعدم تغطية كافة الاحتياجات.

الرائب: وجود أيضا الانحراف سالب ب - 9508885,62 وهو اقل الانحرافات قيمة ويمكن ان يكون السبب في عدم التقدير الجيد للمبيعات خلال السنة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

الكريمة الطازجة: الانحراف موجب ب 1582001,4 وهذا يدل الى ان تقدير كان مخطط بطريقة جيدة او ان هناك زيادة في حجم الإنتاج.

الزبدة: وجود الانحراف موجب ب 44053208,72 وهذا قد يكون مؤشرا على نجاح التقدير للمبيعات او زيادة حجم المبيعات.

السمن 600 غ: وجود انحراف سالب ب -63038113,74 وهذا قد يكون بسبب ارتفاع سعره مقارنة بما كان مقدر له.

حساب انحراف السعر لسنة 2024

انحراف السعر = (السعر الفعلي - السعر التقديري) * الكمية الفعلية

جدول تغيير السعر لسنة 2024

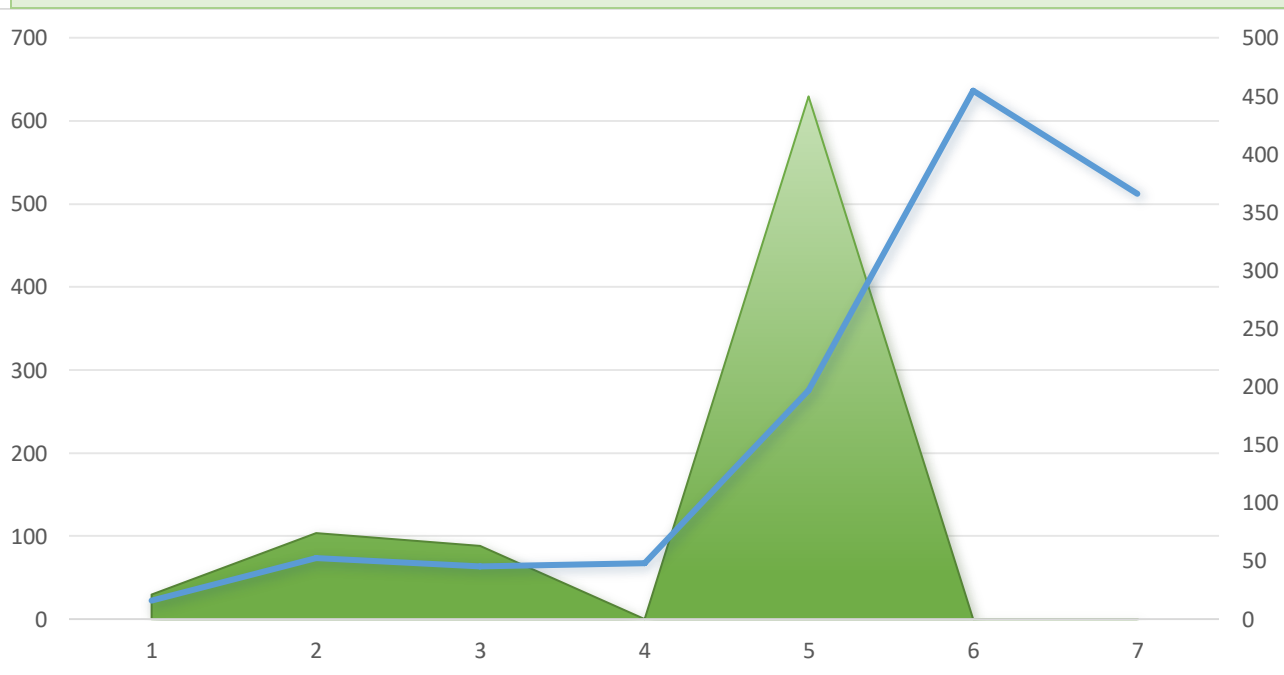
المادة	السعر الفعلي	السعر التقديري	الفرق
الحليب العادي	21	22,32	-1,32
حليب البقر	74	73,29	0,71
المنتجات	الكمية الفعلية	تغير السعر	الانحراف
كريمة طازجة	450	275,61	174,39
الزبدة	840.34	636,92	203,42
السمن 600 غ	655.46	512,43	143,03

المصدر: من اعداد الطالبين

الشكل رقم 12: منحى البيني يوضح تغير سعر ما بين الفعلي والتقديري لسنة 2024

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

الحليب العادي	22940617	-1,32	-30281614,44
حليب البقرة	2192795	0,71	1556884,45
اللبن	1167749	-0,8	-934199 ,2
الرايب	18646	-8,91	-166135,86
كريمة طازجة	39525	174,39	6892764,75
الزبدة	114780	203,42	23348547,6
السمن 600 غ	18396	143,03	2631179,88



المصدر: من اعداد الطالبين

جدول انحراف السعر لسنة 2024

المصدر: من اعداد الطالبين

تعليق حول انحراف السعر:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحسانة

الحليب العادي: هنالك انحراف سالب ب - 30281614,44 وهذا يشير الى انخفاض في القيمة الاجمالية بسبب انخفاض السعر ب - (1,32) ويعكس هذا التأثير سلبيًا على اجمالي الإيرادات.

الحليب البقرة: انحراف موجب ب 1556884,45 وهذا السبب زيادة السعر مقارنة بالسعر المقدر ب (0,71) مما يساهم في زيادة القيمة الاجمالية.

اللبن: انحراف سالب ب - 934199,2 وهذا بسبب انخفاض السعر ب - (0,8) والتأثير هنا اقل حدة.

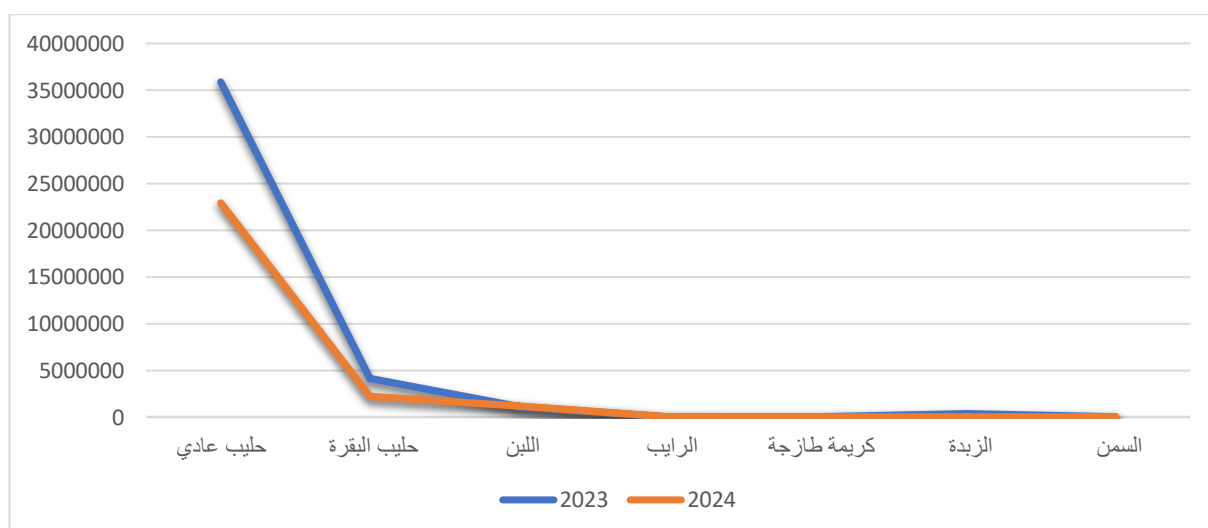
الرائب: وجود أيضا انحراف سالب ب - 166135,86 بالرغم من عدم وجود كميات كبيرة كان الانحراف كبيرا وهذا راجع الى حساسية المنتج من تقلبات الأسعار.

كريمة الطازجة: انحراف موجب ب 6892764,75 سجل اعلى نسبة زيادة في السعر مما أدى الى انحراف إيجابي كبير.

الزبدة: انحراف موجب ب 23348547,6 كانت نسبة تغيير السعر الأعلى ب (203,42) ونتج عنه انحراف كبير بالإيجاب.

السمن 600غ: انحراف أيضا موجب ب 2631179,88 الزيادة في السعر ب (143,03) أدت الى هذا الانحراف وهذا يظهر كفاءة التقدير للأسعار

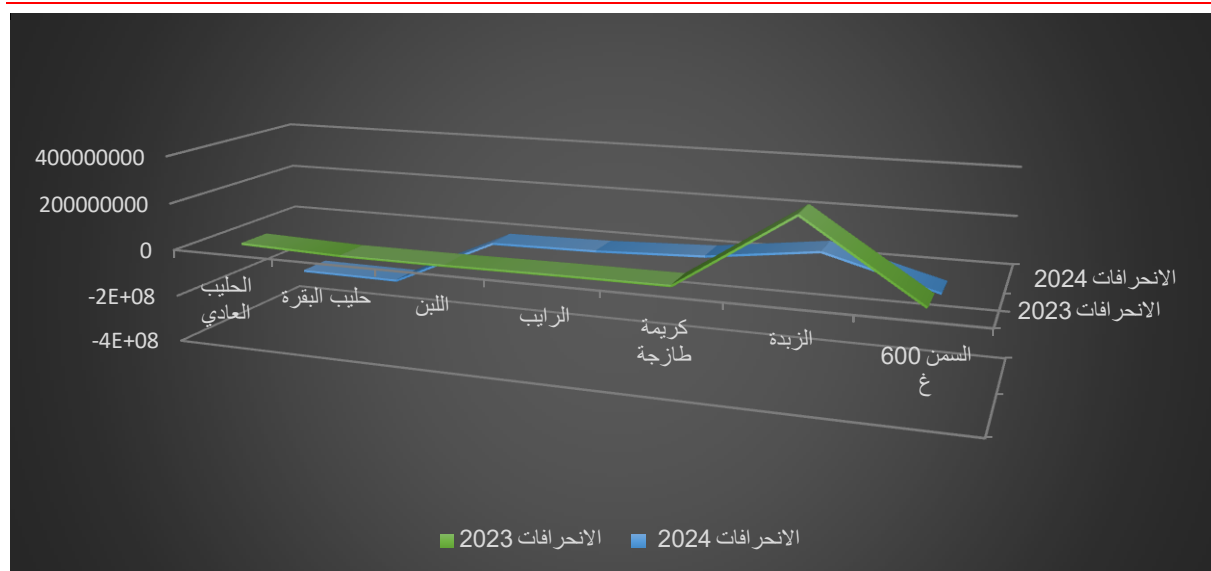
الشكل رقم 13: منحى بياني بين تطور المبيعات لسنتين 2023- 2024



المصدر: من اعداد الطالبين

الشكل رقم 14: المنحى بياني يوضح تطور الانحرافات لسنتين 2023-2024

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة



المصدر: من اعداد الطالبين

المطلب الثاني: تحليل انحرافات المبيعات لمصنع الاسمنت

جدول الكميات المباعة الفعلية 2023

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

المنتجات	الكميات بالطن	السعر للطن الواحد	المجموع
اسمنت 42,5 حجم كبير	11195,5098	5648,72	63240300,1174
اسمنت 42,5 كيس	164042,4415	6328,2	1038093378,300
اسمنت 32,5 كيس	16318,6078	5642	92069585,2076
Clinker	142102,7582	2800	397887722,96

جدول الكميات المباعة التقديرية لسنة 2023

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

المنتجات	الكميات بالطن	السعر للطن	المجموع
اسمنت 42,5 حجم كبير	23625	5648,71	133450773,75
اسمنت 42,5 كيس	133875	6328,20	847187775
اسمنت 32,5 كيس	14875	5642,0168	83924999,9
Clinker	200000	2900	580000000

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

حساب انحراف المبيعات الكلي:

انحراف الكلي = (الكمية الفعلية * السعر الفعلي) - (الكمية التقديرية * السعر التقديري)

المنتجات	المبيعات الفعلية	المبيعات التقديرية	الانحراف
اسمنت 42,5 حجم كبير	63240300,1174	133450773,75	-70210473,6326
اسمنت 42,5 كيس	1038093378,300	847187775	190905603 ,3
اسمنت 32,5	92069585,2076	83924999,9	8144585,3076
Clinker	397887722,96	580000000	-182112277,04

المصدر: من اعداد الطالبين

تعليق حول الانحرافات كلية:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

اسمنت 42.5 حجم كبير: يشير الانحراف السلبي (-70,210,473.63) للأسمنت 42.5 الى ان مبيعات فعلية أقل من مقدرة بكثير، وراجع هذا الانحراف الى انخفاض الطلب في السوق او مشاكل في التوزيع أو الإنتاج.

اسمنت 42.5 كيس: الانحراف الإيجابي (+190,905,603.3) يُظهر أن المبيعات الفعلية فاقت التقديرات بشكل ملحوظ. قد يعود هذا إلى:

-زيادة غير متوقعة في الطلب.

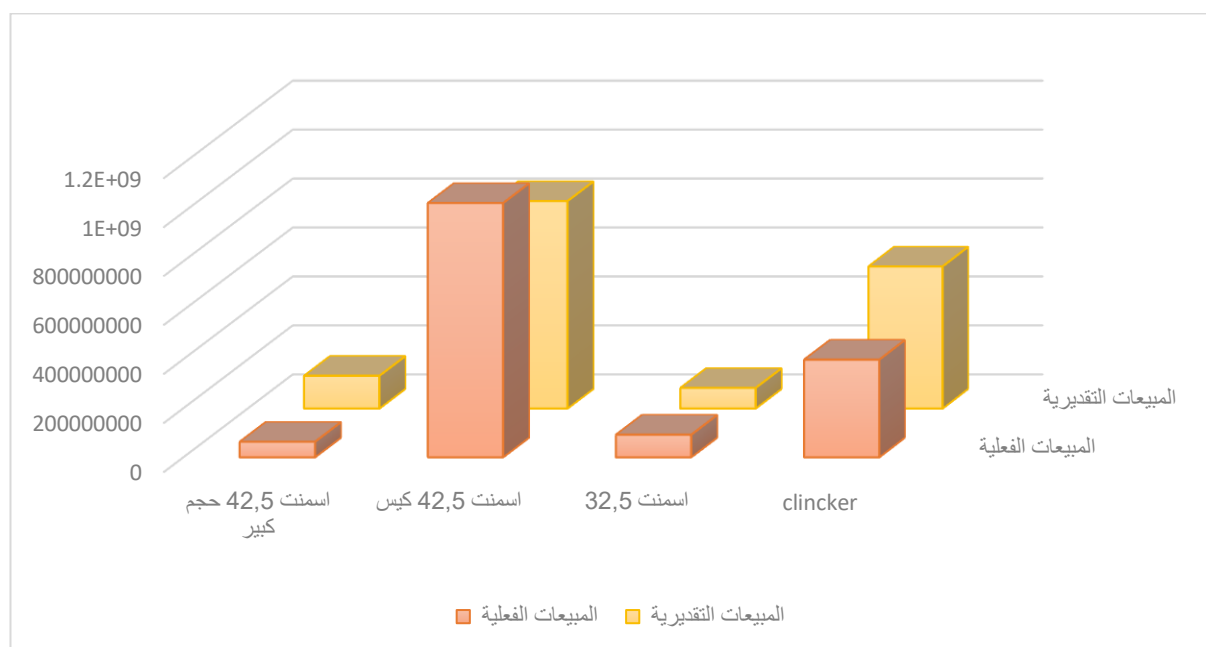
- حملات تسويقية ناجحة.

اسمنت الكيس 32.5: الانحراف ب (+8,144,585.31) إيجابي ولكنه محدود، مما يشير إلى أن التقديرات كانت قريبة من الواقع مع زيادة طفيفة في المبيعات الفعلية.

clinker: انحراف سالب ب -182,112,277.04، وهذا راجع الى انخفاض طلب او تغير في ظروف اقتصادية او تنافسية.

الشكل رقم 15: أعمدة بيانية توضح فرق ما بين المبيعات الفعلية و التقديرية لسنة

2023



المصدر: من اعداد الطالبين

حساب انحراف الكمية:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

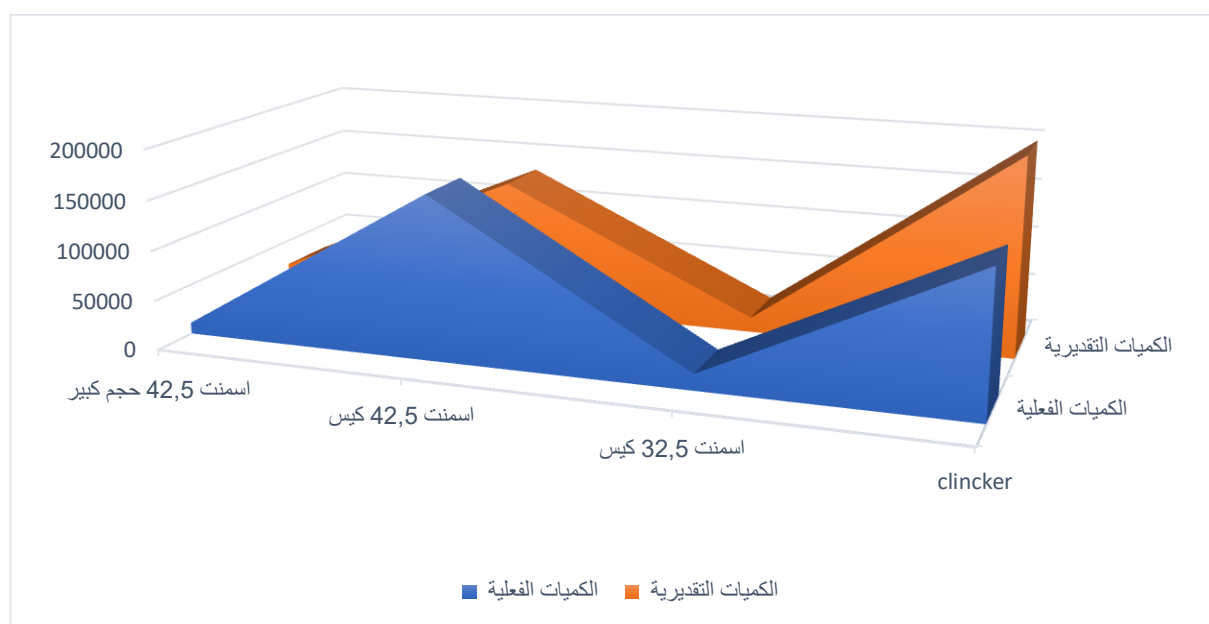
انحراف الكمية = (الكمية الفعلية - الكمية التقديرية) * السعر التقديري

جدول الفرق بين الكمية الفعلية والتقديرية 2023

المنتجات	الكميات الفعلية	الكميات التقديرية	تغير الكمية
اسمنت 42,5 حجم كبير	11195,5098	23625	-12429,4902
اسمنت 42,5 كيس	164042,4415	133875	30167,4415
اسمنت 32,5 كيس	16318,6078	14875	1443,6078
Clinker	142102,7582	200000	-57897,2418

المصدر: من اعداد الطالبين

الشكل رقم 16: منحني بياني يوضح الفرق بين الكميات المباعة التقديرية والفعلية لسنة 2023



المصدر: من اعداد الطالبين

جدول انحراف الكمية لسنة 2023

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

المنتجات	تغيير في الكمية	السعر المقدر	الانحراف
اسمنت 42,5 حجم كبير	-12429,4902	5648,71	-70210585,587642
اسمنت 42,5 كيس	30167,4415	6328,20	190905603,3003
اسمنت 32,5 كيس	1443,6078	5642,0168	8144859,4602210
CLINCKER	-57897,2418	2900	-167902001,22

المصدر: من اعداد الطالبين

تعليق حول الانحراف الكمية:

اسمنت 42.5 حجم كبير: الانحراف مرتفع جدًا (72,210,585.587642)، مما قد يشير إلى وجود فروق كبيرة بين القيم الفعلية والمتوقعة، أو وجود شذوذ في البيانات.

اسمنت 42.5 كيس: الانحراف الضخم (190,905,603.30) يدل على اختلاف غير طبيعي. يُحتمل أن يكون هناك خطأ في إدخال البيانات أو تغيير جذري في ظروف التوريد أو الطلب.

اسمنت 32.5: الانحراف موجب ب (8,144,859.46) كبير لكنه أقل مقارنة بالمنتجات الأخرى. قد يعكس هذا تقلبات معتادة في الأسعار أو الكميات.

clinker: الانحراف السلبي بقيمة المنتج (-167,902,001.22) يشير إلى مشاكل محتملة مثل إرجاع كميات كبيرة أو أخطاء في التسعير.

حساب انحراف السعر:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

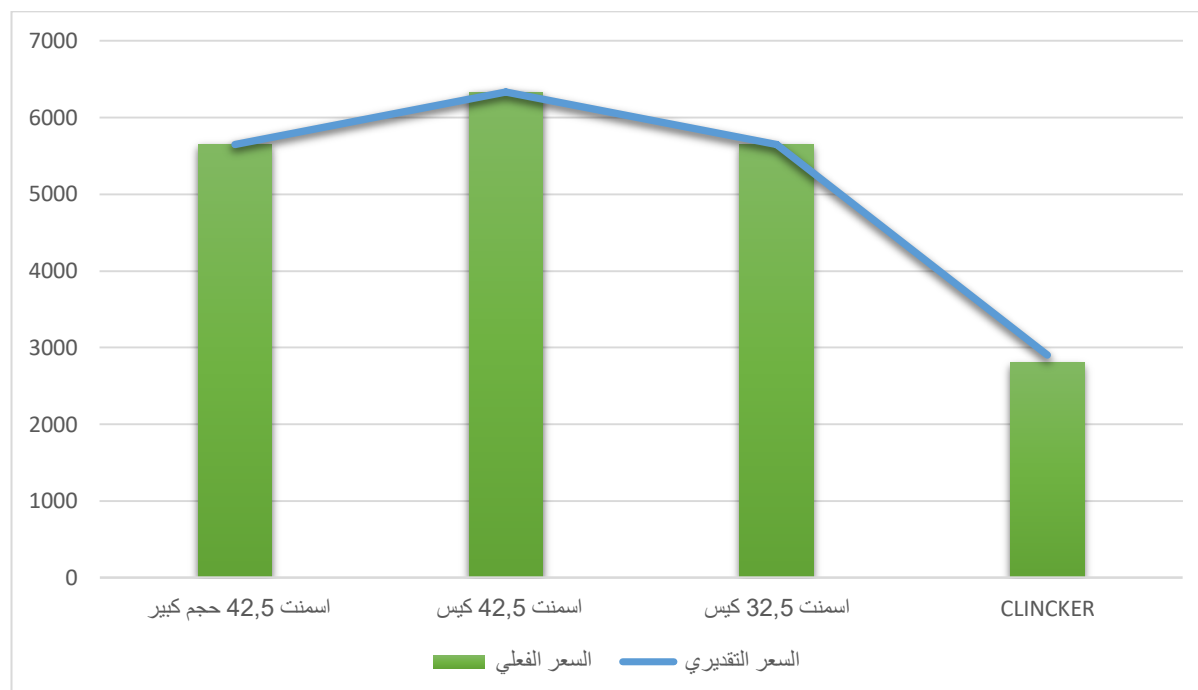
انحراف السعر = (السعر الفعلي - السعر التقديري) * الكمية الفعلية

المنتجات	السعر الفعلي	السعر التقديري	الفرق
اسمنت 42,5 حجم كبير	5648,72	5648,71	0,01
اسمنت 42,5 كيس	6328,2	6328,2	0
اسمنت 32,5 كيس	5642	5642,0168	-0,0168
CLINKER	2800	2900	-100

جدول تغيير السعر لسنة 2023

المصدر: من اعداد الطالبين

الشكل رقم 16: أعمدة بيانية تبين فرق بين سعر فعلي تقديري لسنة 2023



المصدر: من اعداد الطالبين

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

جدول انحراف السعر لسنة 2023

المنتجات	تغيير في السعر	الكمية الفعلية	الانحراف
اسمنت 42,5 حجم كبير	0,01	11195,5098	111,955098
اسمنت 42,5 كيس	0	164042,4415	0
اسمنت 32,5 كيس	-0,0168	16318,6078	-274,1526
Clinker	-100	142102,7582	-14210275,82

المصدر: من اعداد الطالبين

تعليق حول انحراف السعر:

اسمنت 42.5 حجم كبير: الانحراف ب 111.955 (إيجابي) وهذا بسبب زيادة السعر بمقدار (0.01) أدت إلى انحراف إيجابي، مما يشير إلى تحسن في القيمة بسبب هذه الزيادة الطفيفة.

اسمنت 42.5 كيس: الانحراف معدوم اي يساوي 0 وذلك نتيجة عدم تغير السعر يعني عدم وجود أي تأثير على القيمة، وبالتالي لم يحدث انحراف.

اسمنت 32,5: الانحراف -274.1526 (سلبي) وذلك نتيجة انخفاض السعر بمقدار (0.0168) أدى إلى انحراف سلبي، مما يعكس انخفاضاً في القيمة بسبب هذا التخفيض.

Clinker : الانحراف بقيمة -14,210,275.82 (سلبي كبير) وذلك بسبب الانخفاض الكبير في السعر بمقدار (100) أدى إلى انحراف سلبي هائل، مما يشير إلى تأثير بالغ على القيمة الإجمالية لهذا المنتج.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

جدول الكميات المباعة الفعلية 2024

المنتجات	الكميات بالطن	السعر للطن الواحد	المجموع
اسمنت 42,5 حجم كبير	24067 ,5207	5648 ,72	135950685,5285
اسمنت 42,5 كيس	201065,3467	6328,2	1272381726,9869
اسمنت 32,5 كيس	26092,57	5642	147214279,94
clinker	239719,7764	2800	671215373,92

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

جدول الكميات المباعة التقديرية 2024

المنتجات	الكميات بالطن	السعر للطن	المجموع
اسمنت 42,5 حجم كبير	14000	5648,71	79081940
اسمنت 42,5 كيس	140000	6328,16	885942400
اسمنت 32,5 كيس	17500	5641 ,94	98733950
clinker	100000	3150	315000000

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

حساب الانحرافات المبيعات 2024

حساب الانحراف الكلي:

$$\text{الانحراف الكلي} = (\text{الكمية الفعلية} * \text{السعر الفعلي}) - (\text{الكمية التقديرية} * \text{السعر التقديري})$$

المنتجات	المبيعات الفعلية	المبيعات التقديرية	الانحراف
اسمنت 42.5 حجم كبير	135950685,5285	79081940	56868745,5285
اسمنت 42,5 كيس	1272381726,9869	885942400	386439326,9869
اسمنت 32,5 كيس	147214279,94	98733950	48480329,94
Clinker	671215373,92	315000000	356215373,92

المصدر: من اعداد الطالبين

تعليق حول الانحرافات كلية للمبيعات:

اسمنت 42,5 حجم كبير: سجل انحراف موجب كبير بمقدار 56868745,5285، مما يشير وجود فرق ملحوظ بين المبيعات الفعلية وتقديرية، وقد يكون سبب اما تقدير غير دقيق لحجم الطلب او تغيرات في السوق.

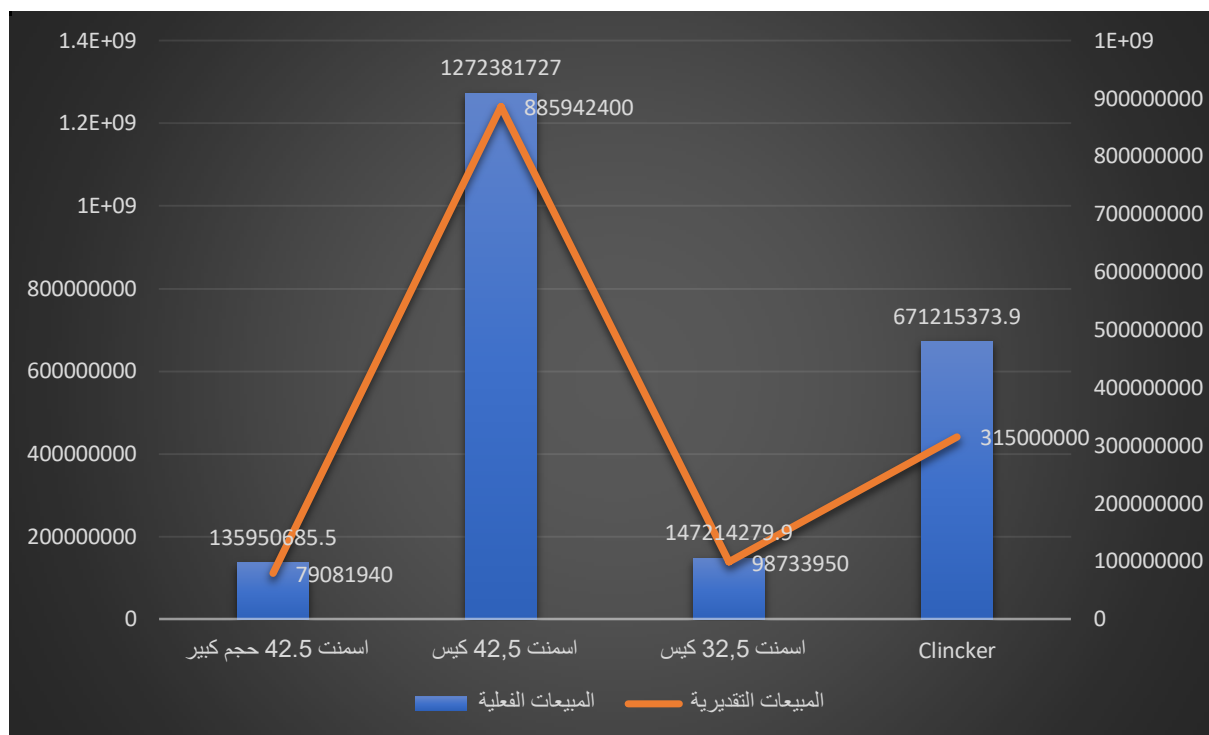
اسمنت 42,5 كيس: الانحراف المسجل موجب ضخم ب 386439326,9869، مما يستدعي مراجعة دقيقة لاستراتيجية التقدير او وجود خلل في تلبية الطلبات او في تخزين الكميات.

اسمنت 32,5 كيس: بلغت قيمة الانحراف 48480329,94 وهو كذلك فرق كبير لكنه اقل نسبيا من المنتج السابق مما يدل على وجود بعض تذبذب بين التقدير والمبيعات الفعلية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

Clinker : هنا انحراف مرتفع بقيمة 356215373,92 ، مما يبين تباينا كبيرا بين التقديرات والكميات الفعلية.

الشكل رقم 17: مخطط تحليلي يبين فرق بين المبيعات التقديرية والفعلية لسنة 2024



المصدر: من اعداد الطالبين

حساب انحراف الكمية:

انحراف الكمية = (الكمية الفعلية - الكمية التقديرية) * السعر التقديري

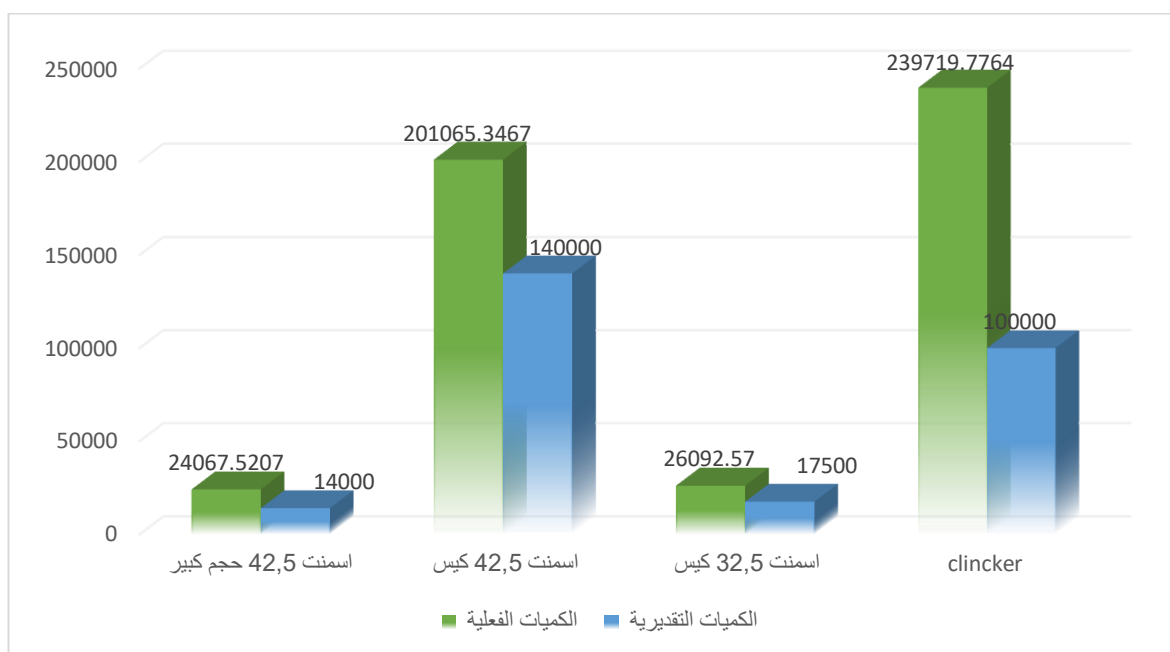
جدول تغيير الكمية لسنة 2024

المنتجات	الكميات الفعلية	الكميات التقديرية	الفرق
اسمنت 42,5 حجم كبير	24067,5207	14000	10067,5207
اسمنت 42,5 كيس	201065,3467	140000	61065,3467
اسمنت 32,5 كيس	26092,57	17500	8592,57
clinker	239719,7764	100000	139719,7746

المصدر: من اعداد الطالبين

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

الشكل رقم 18: أعمدة بيانية تبين الفرق بين الكميات المباعة الفعلية والتقديرية لسنة 2024



المصدر: من اعداد الطالبين

حساب انحراف الكمية 2024

المنتجات	تغيير الكمية	السعر المقدر	المجموع
اسمنت 42.5 حجم كبير	10067,5207	5648,71	56868504,8533
اسمنت 42.5 كيس	61065,3467	6328,16	386431284,3731
اسمنت 32.5 كيس	8592,57	5641,94	48478764,3858
Clinker	139719,7746	3150	440117295,66

المصدر: من اعداد الطالبين

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

تعليق حول انحرافات الكمية:

اسمنت 42,5 حجم كبير: سجل تغير في الكمية ب 10067,5207، مع سعره مقدر نتج عنه الانحراف ب 568685,8533، مما يدل على زيادة او نقص في الكميات مقارنة بالتوقعات، مما قد يؤثر على الإيرادات المتوقعة.

اسمنت 42,5 كيس: بلغ الانحراف الكمية هذا المنتج 61065,3467، وسعره مقدر ب 5641,94 مع الانحراف مسجل ب 386431284,3731، مما يدل على حساسية كبيرة للمبيعات اتجاه تغير الكميات، مما يستدعي تحسين الضبط في تقديرات مستقبلا.

اسمنت 32,5 كيس: تم تسجيل تغير ب 8592,57، الانحراف هنا اقل من المنتجين السابقين ب 385848478764، مما قد يشير الى دقة أفضل في تقدير الطلب او استقرار السوق بالنسبة لهذا المنتج.

Clinker : سجل تغير في الكمية بقيمة 139719,7746 بسعر مقدر 3150 مع الانحراف 440117295,66، رغم السعر المنخفض نسبيا مقارنة بالإسمنت ، الا ان تغير في الكمية أدى الى قيمة مالية مرتفعة وهذا يستدعي تركيز على الإدارة الإنتاج و التوزيع هذا المنتج بدقة الأكبر.

حساب الانحراف السعر:

انحراف السعر = (السعر الفعلي - السعر التقديري) * الكمية الفعلية

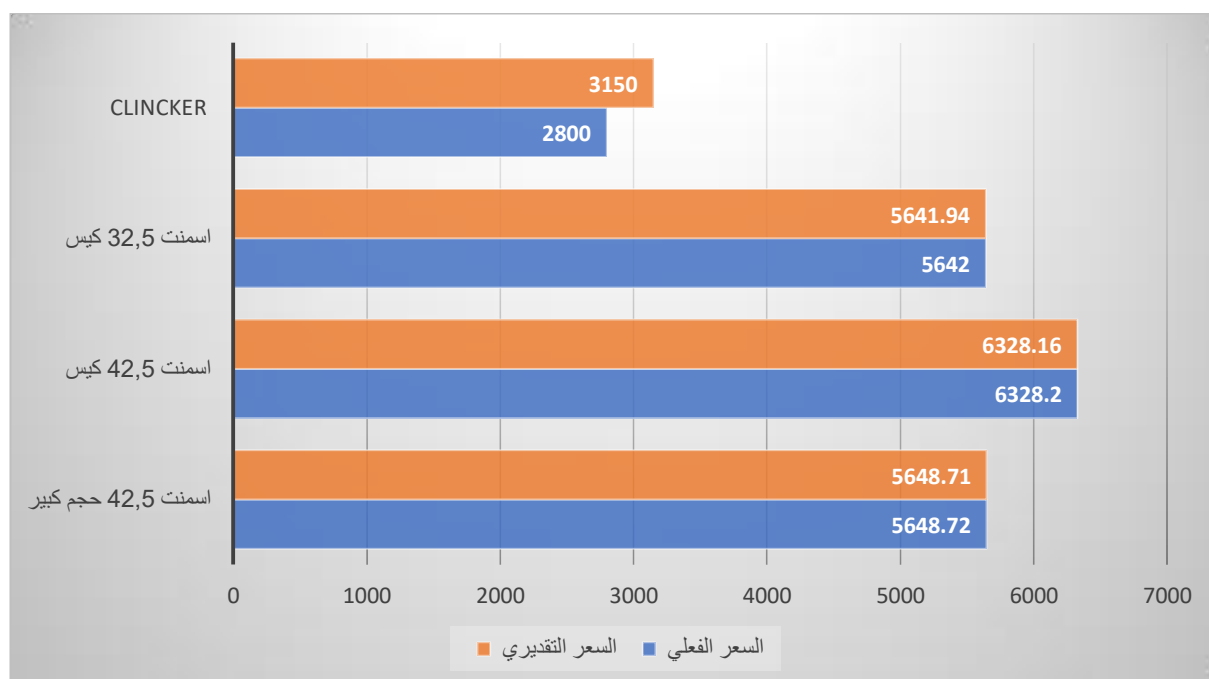
جدول تغيير السعر لسنة 2024

المنتجات	السعر الفعلي	السعر التقديري	الفرق
اسمنت 42,5 حجم كبير	5648 ,72	5648,71	0,01
اسمنت 42,5 كيس	6328 ,2	6328,16	0,04
اسمنت 32,5 كيس	5642	5641,94	0,06
CLINCKER	2800	3150	-350

المصدر: من اعداد الطالبين

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

الشكل رقم 19: مخطط بياني يبين تغير السعر لسنة 2024



المصدر: من اعداد الطالبين

جدول انحراف السعر لسنة 2024

الانحراف	الكمية الفعلية	التغيير في السعر	المنتجات
240,6752	24067 ,5207	0,01	اسمنت 42,5 حجم كبير
8042,6139	201065,3467	0,04	اسمنت 42,5 كيس
1565,5542	26092,57	0,06	اسمنت 32,5 كيس
83901921,74-	239719,7764	-350	Clinker

المصدر: من اعداد الطالبين

تعليق حول انحرافات السعر:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

اسمنت 42,5 حجم كبير: سجل تغير بسيط في السعر بمقدار (0,01)، مما أدى الى الانحراف بسيط وهذا يدل على الاستقرار نسبي في السعر هذا المنتج وعدم تأثيره على النتائج المالية.

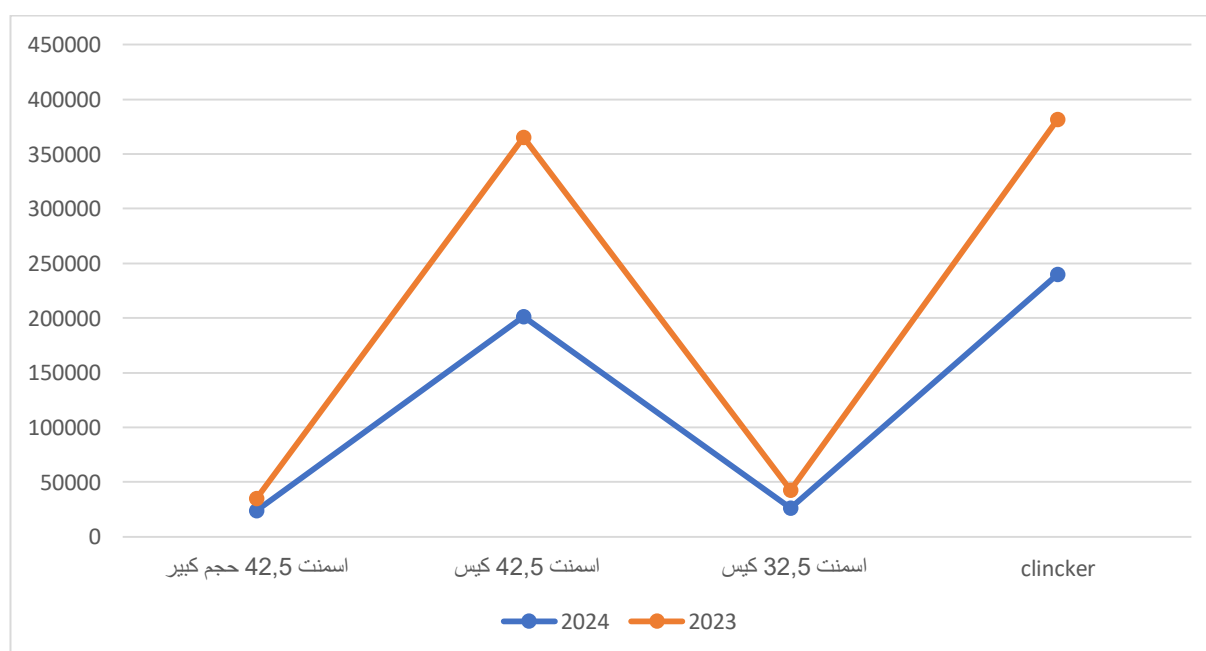
اسمنت 42,5 كيس: شهد تغير بمقدار (0,04)، مع الانحراف مالي قدره 8042,6139، رغم ان نسبة التغير بالسعر بسيطة، الا ان حجم الكمية كبير ادى انحراف مالي ملحوظ.

اسمنت 32,5 كيس: عرف تغيرا سعريا ب (0,06)، وهذا تغير قليل نسبيا ولم يؤثر على النتائج المالية.

Clinker: سجل تغير سلبي كبير في السعر ب (-350)، نتج عنه انحراف مالي ضخم و سالب بلغ

-83901921,74، هذا يدل على تدهور شديد في سعر المنتج مقارنة بالتقديرات الاصلية، مما أثر سلبا على الايرادات بشكل كبير، ويستدعي تحليلا معمقا لمعرفة أسباب هذا الانخفاض الحاد

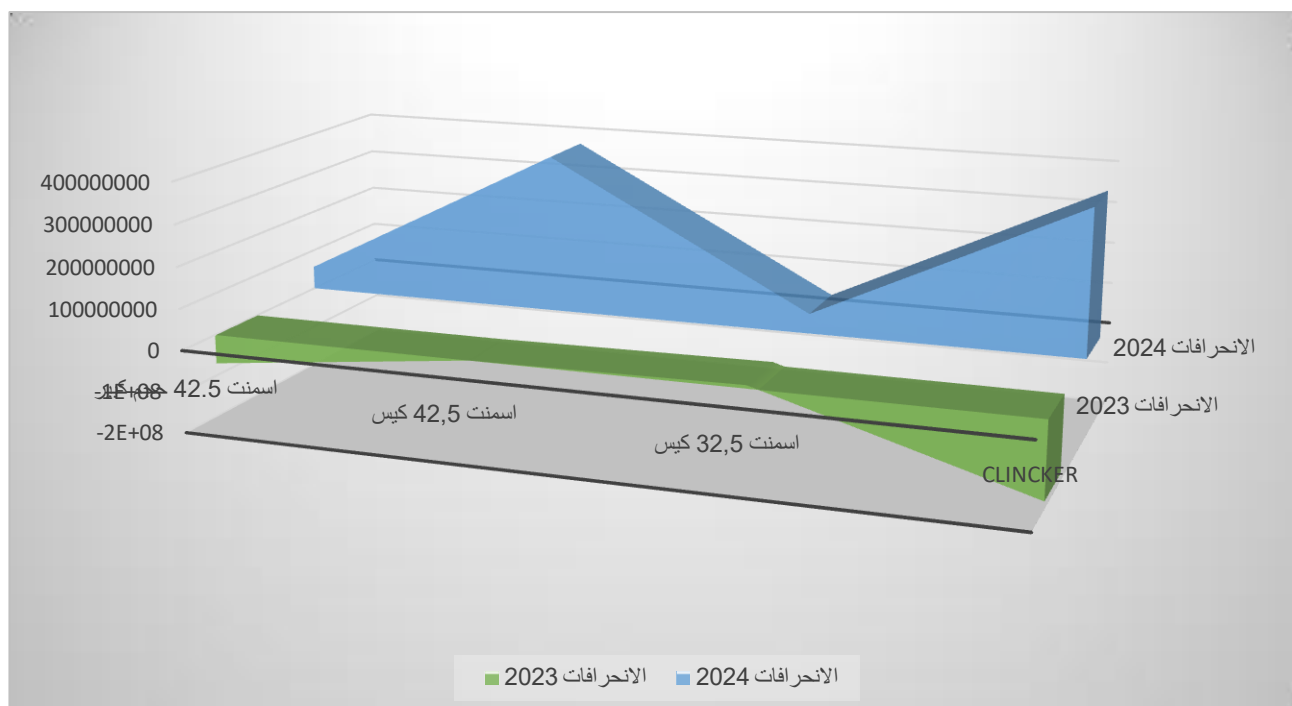
الشكل رقم 20: منحى يبين تطور المبيعات لسنتين 2023-2024



المصدر: من اعداد الطالبين

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

الشكل رقم 21: منحني بياني ثلاثي ابعاد يبين تطور انحرافات لسنتين 2023-2024



المصدر: من اعداد الطالبين

المطلب الثالث: حساب انحرافات الإنتاج لمبنة سعيدة

المواد / الموسم	الاول	الثاني	الثالث	الرابع	المجموع
حليب عادي	9818270	9507199	8136174	8434084	35895727
حليب البقرة	1194260	1209730	938020	800790	4142800
اللبن	241520	285590	390260	209760	1127130
الرائب	0	25540	37180	15630	78350
كريمة طازجة	8880	565	3300	11040	23785
1 كغ					
الزبدة 1 كغ	13608	31572	26780	6398	78358
السمن 600 غ	1638	4022	4225	6596	16481
المجموع	11278176	11064218	9535939	9484298	41362631

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

جدول الكميات الفعلية المنتجة لسنة 2023

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

جدول الكميات التقديرية المنتجة لسنة 2023

الموسم/المواد	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	المجموع
حليب عادي	8330097	8330097	8330097	8330097	33320388
حليب البقرة	1887896	2406262	2406262	2406262	9106682
اللبن	320000	365000	365000	365000	1415000
الرائب	00	00	00	00	00
كريمة طازجة 1كغ	5538	5600	5600	5600	22338
الزبدة 1 كغ	242900	252079	252079	252079	999137
السمن 600 غ	14057	14058	14058	14058	56231
المجموع	10800488	11373096	11373096	11373096	44919776

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

الانحرافات الإنتاج 2023

الانحراف = كميات الإنتاج الفعلية - كميات الإنتاج التقديرية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

المادة	الكمية الفعلية	الكمية التقديرية	الانحراف
الحليب	35895727	33320388	2575339
الحليب البقرة	4142800	9106682	-4963882
اللبن	1127130	1415000	-287870
الرائب	78350	00	78350
كريمة طازجة 1 كغ	23785	22338	1447
زبدة 1 كغ	78358	999137	-920779
سمن 600 غ	16481	56231	-39750
المجموع	41362631	44919776	-3557145

المصدر: من اعداد الطالبين

تعليق حول الانحرافات الإنتاج:

الحليب العادي: انحراف موجب ب 2575339 بنسبة 7,7% وهذا راجع الى وفرة الحليب الخام و كثرت طلب عليه.

الحليب البقرة: انحراف سالب ب -4963882 وذلك راجع الى كثرت طلب على حليب العادي بالإضافة نقص تجميع حليب بقرة الخام وذلك بسبب نقص كمية الامطار متساقطة وبالتالي كانت كمية فعلية اقل من المقدرة.

اللبن: انحراف سالب ب -287870 ويعود ذلك لإلا قصور في الإنتاج أو زيادة في الهدر أثناء المعالجة.

الرائب: انحراف موجب ب 78380 الكمية التقديرية كانت صفر، بينما الإنتاج الفعلي ظهر فجأة. قد يكون هناك خطأ في التخطيط أو الانتاج.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

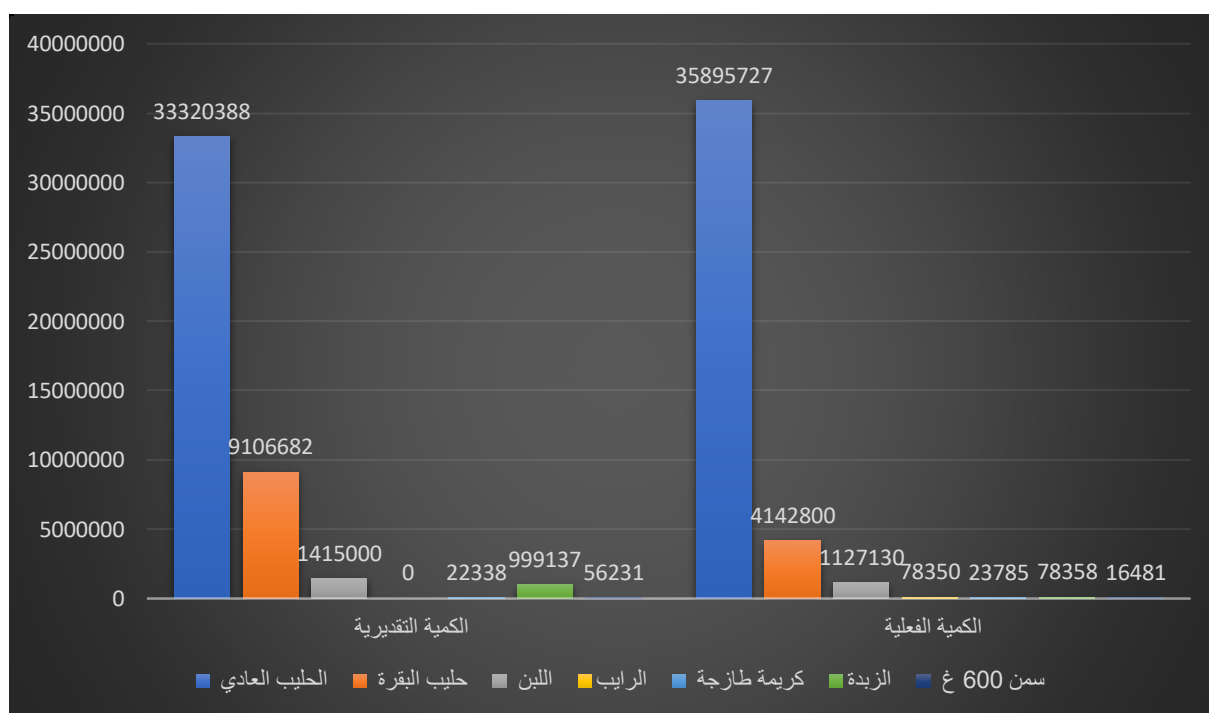
كريمة الطازجة: انحراف موجب ب 1447 أي زيادة طفيفة (6,5%) يعكس تقارباً جيداً بين التقدير والإنتاج.

زبدة: انحراف سالب ب 920779 -، وهو فرق كبير بين الإنتاج الفعلي والتقديري بنسبة (92,2%) وهذا يشير إما إلى خطأ فادح في التقدير أو توقف مفاجئ في الإنتاج.

السمن 600 غ: انحراف سالب ب 39750 - أي أن الإنتاج الفعلي أقل بنسبة (70,7%) من التقديري قد يعكس نقصاً في المواد الخام أو كفاءة تصنيع منخفضة.

أن مجموع الانحراف الكلي كان سالب وذلك لأن المؤسسة حليب لم تصل إلى أهدافها المنشودة ومسطرة

الشكل رقم 22: أعمدة بيانية توضح فرق بين إنتاج الفعلي التقديري 2024



المصدر: من اعداد الطالبين

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

جدول الإنتاج الفعلي 2024

الموسم/المواد	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	المجموع
حليب عادي	8144815	5592640	4594103	4601958	22933516
حليب البقرة	1003095	503710	335985	321310	2164100
اللبن	304690	313210	352370	194860	1165130
الرائب	2510	8810	7480	00	18800
كريمة طازجة 1كغ	7465	2570	8460	21040	39535
الزبدة 1 كغ	7618	25160	49709	29901	112388
السمن 600 غ	1081	2257	4363	4645	12346
المجموع	9471274	6448357	5352470	5173714	26445815

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

جدول الإنتاج التقديري لسنة 2024

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة

الموسم/المواد	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	المجموع
حليب عادي	8330097	8330097	8330097	8330097	33320388
حليب البقرة	1887896	2406262	2406262	2406262	9106682
اللبن	320000	365000	365000	365000	1415000
الرائب	00	00	00	00	00
كريمة طازجة 1كغ	5538	5600	5600	5600	22338
الزبدة 1 كغ	242900	252079	252079	252097	999155
السمن 600غ	14057	14058	14058	14058	56231
المجموع	10800488	11373096	11373096	11373114	44919794

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

الانحرافات الانتاج 2024

المادة	الكمية الفعلية	الكمية التقديرية	الانحراف
الحليب	22933516	33320388	-10386872
الحليب البقرة	2164100	9106682	-6942582
اللبن	1165130	1415000	-249870
الرائب	18800	00	18800
كريمة طازجة 1 كغ	39535	22383	17152
زبدة 1 كغ	112388	999155	-886767
سمنة 600غ	12346	56231	-43885
المجموع	26445815	44919839	-18474024

المصدر: من اعداد الطالبين

تعليق حول الانحرافات الإنتاج:

الحليب عادي: انحراف سالب ب -10386872 يشير الى أن الإنتاج الفعلي أقل بكثير من المتوقع بنسبة (31%)، قد يكون السبب مشاكل في التغذية، صحة القطيع، أو أخطاء في التقديرات الأولية.

الحليب البقرة: انحراف سالب ب -6942582 أي بالنسبة (76%) يدل على أن التقديرات كانت مفرطة في التفاؤل، أو أن هناك مشاكل محددة في إنتاج الأبقار .

اللبن: انحراف سالب ب -249870 لكنه اقل نسبيا، مما يدل على تقارب نسبي بين الكمية الفعلية والتقديرية.

الرائب: انحراف موجب ب 18800 ما يعني أن الكمية الفعلية تجاوزت التقديرية، وهو أمر قد يكون جيدا بشرط ألا يؤدي إلى فائض غير مستهلك.

كريمة الطازجة: انحراف موجب ب 17152 أي أن الإنتاج الفعلي فاق الإنتاج التقديري بنسبة (77%) هذا مؤشر الإيجابي، لكنه قد يعني أيضا أن التقديرات كانت متحفظة جدا.

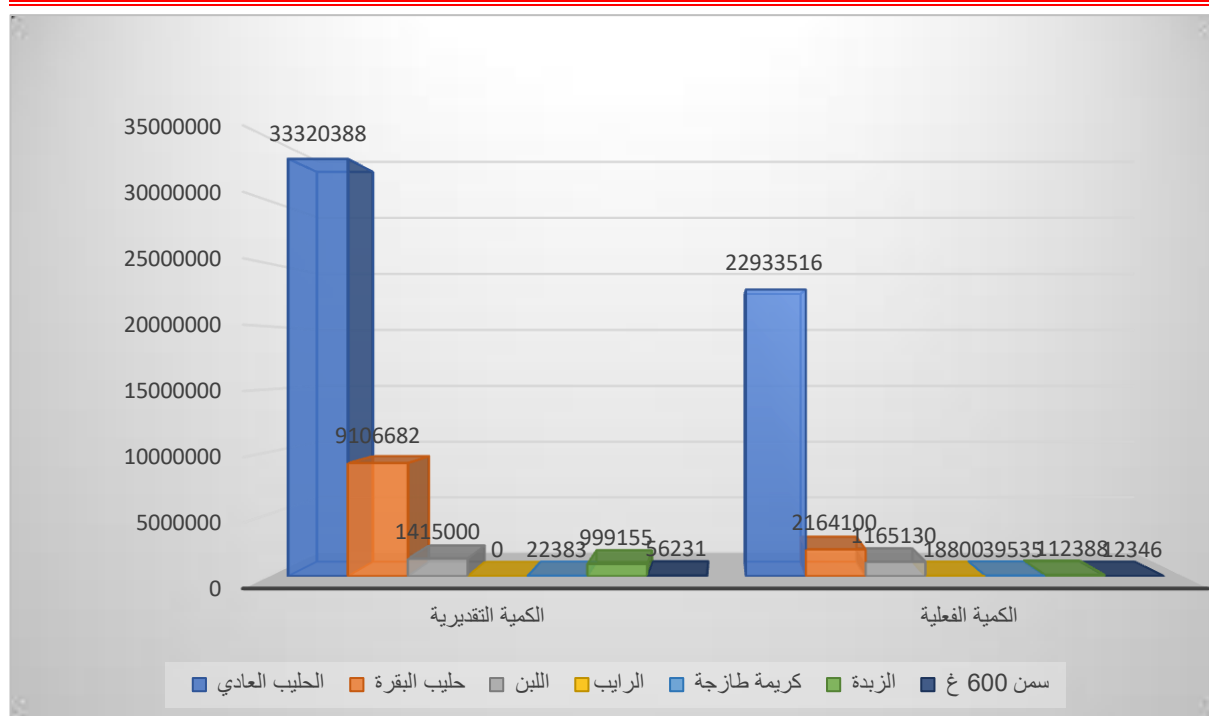
الزبدة: انحراف سالب ب -886767 أي أن الكمية الفعلية أقل ب 89% من التقديرية، مما قد يشير إلى خطأ في التخطيط أو الانخفاض الطلب على الزبدة.

السمن 600 غ: انحراف سالب ب -43885، ما يشير الى نقص في الاستهلاك السمن 600 غ.

ان انحراف الكلي كان سالبا وذلك لعدم وصول المؤسسة الى هدفها المنشود والمسطر .

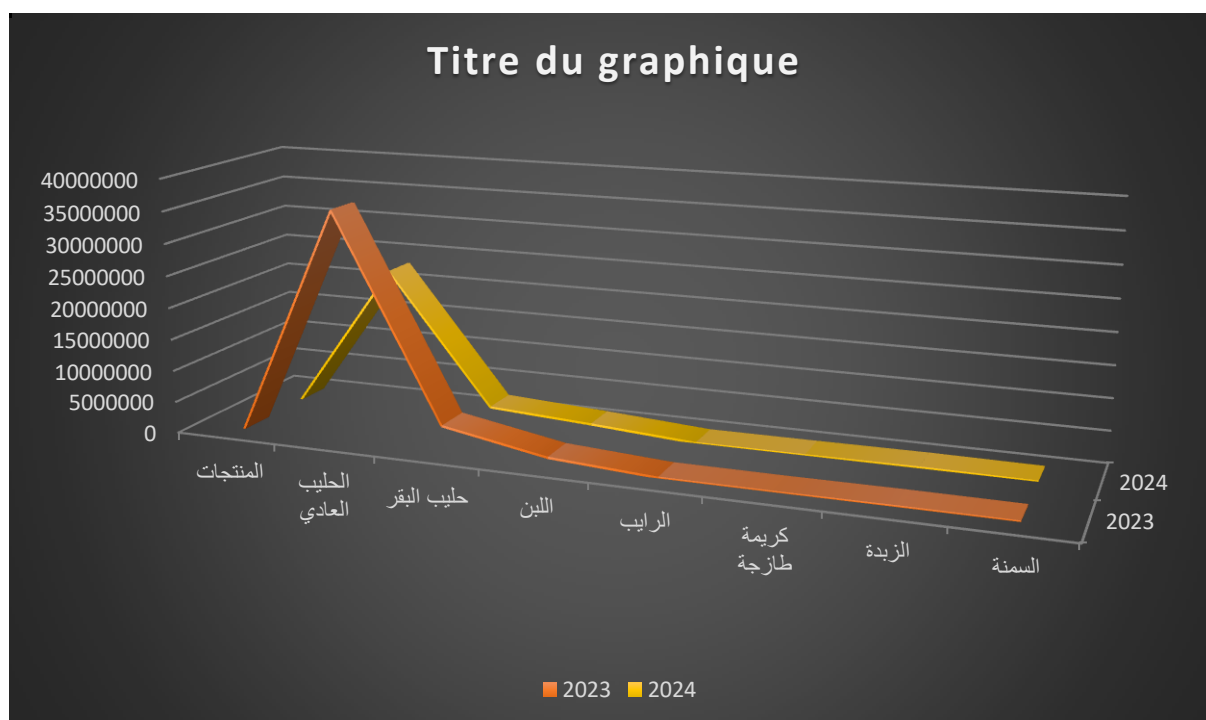
الشكل رقم 23: أعمدة بيانية توضح فرق بين انتاج الفعلي التقديري 2024

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمبنة المنبع سعيدة - مصنع الاسمنت الحساسنة



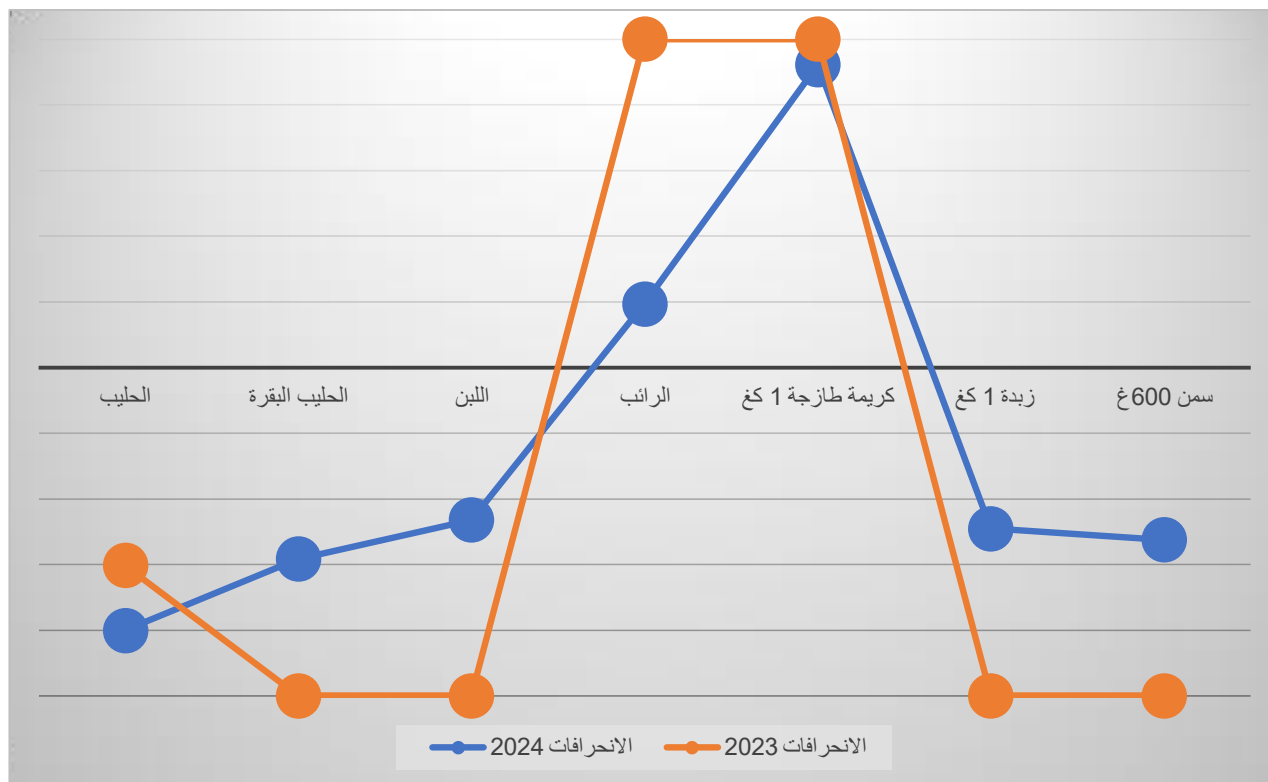
المصدر: من اعداد الطالبين

الشكل رقم 24: شكل ثلاثي ابعاد يبين تطور انتاج لسنتين 2023=2024



المصدر: من اعداد الطالبين

الشكل رقم 25: شكل يبين تطور انحراف انتاج لسنتين 2023=2024



المصدر: من اعداد الطالبين

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا الى الموازنات التقديرية التي تعدها مؤسستي لمبنة المنبع ومصنع الاسمنت لمجموعة من منتجاتها وأنشطتها بحيث تعتمد مؤسسة لمبنة المنبع بشكل كبير على الموازنات التقديرية للإنتاج والمبيعات بكونها مؤسسة انتاجية صناعية بدجة الأولى. ويعتمد مصنع الاسمنت اعتمادا كبيرا على الموازنة التقديرية للمبيعات.

ومن خلال حساب الانحرافات وتحليلها تبين ان لمبنة المنبع مازلت تفتقر الى أساليب علمية للتنبؤ والتي تمنحها النتائج بشكل دقيق ولذلك فان قدرتها على التحكم بالطاقة الإنتاجية غير جيدة.

اما بالنسبة لمصنع الاسمنت فانه يعد الموازنات بطريقة فعالة وبطرق وأسس علمية مما يمكنه بالتحكم ومعرفة حجم المبيعات المراد تحقيقه.

الخاتمة

الخاتمة

الخاتمة :

على ضوء هذه الدراسة، يمكننا القول بان المؤسسة الاقتصادية تسعى الى الاستغلال الأمثل والعقلاني لمواردها المتاحة، وتحسين أدائها وهذا ما يوفره نظام الموازنات التقديرية والتي تمثل أداة أساسية للتخطيط والرقابة وكذا مقارنة الأداء الفعلي بما كتن مخطط اليه والذي يساعد المؤسسة على تحليل الانحرافات وتصحيحها. وتمثل إطار مرجعي لتحديد الأهداف المستقبلية ورسم الخطط المالية والإنتاجية كما تبين خلال الدراسة الميدانية للمؤسستين ملبنة المنبع سعيدة ومصنع الاسمنت الحساسنة، ان هناك محاولات لتطبيق الموازنات التقديرية وتسعى المؤسستين لرفع ادائهما او تحسينه وتسعى الى تطوير هذا النظام وجعله كأداة رقابية وتخطيطية لمختلف انشطتهما

وعلى ضوء ذلك حصلنا على مجموعة من النتائج وإثبات صحة الفرضيات او نفيها ومجموعة من الاقتراحات والتوصيات:

أولا اختبار الفرضيات:

من حيث الفرضية الأولى: تستخدم المؤسسات الاقتصادية الموازنات التقديرية كأداة رقابية وتخطيطية وذلك من خلال تقييم أداء ورسم خطط مستقبلية لنشاط المؤسسة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى
حسب الفرضية الثانية: ان تطبيق نظام الموازنات التقديرية في المؤسسات الاقتصادية بعيد كل البعد عما هو متعارف عليه من الجانب النظري والذي يجع المؤسسة تواجه تحديات عديدة لتطبيق هذا النظام وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية

حسب الفرضية الثالثة: ان اعتماد على الموازنات التقديرية داخل المؤسسات الاقتصادية اعتمادا متفاوتا في اعمالها وهذا ما تبين خلال الدراسة الميدانية لمؤسستي ملبنة المنبع سعيدة ومصنع الاسمنت بحيث لا يتم الاعتماد على الموازنة التقديرية في كل العمليات وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة

الخاتمة

ثانياً: النتائج

من خلال هاته الدراسة توصلنا لنتائج التالية

- 1 ان الموازنات التقديرية لها دور فعال في تحقيق اهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة
- 2 يتم اعتماد الموازنة التقديرية اعتمادا على خبرة أحد الموظفين الكلفين بإعدادها
- 3 الموازنة التقديرية تعد اعتمادا على معطيات ومعلومات السنوات السابقة ولا يتم اعدادها بالطرق العلمية الحديثة
- 4 مصنع الاسمنت يعطي اهتماما للموازنات التقديرية للمبيعات بشكل كبير لتحقيق أهدافه
- 5 تعتمد مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة على طرق بسيطة لإعداد موازنتها وذلك من خلال التطور حجم انتاجها وربطه بزيادة حجم المبيعات
- 6 لا يوجد قسم متخصص للإعداد الموازنات التقديرية داخل المؤسسات الاقتصادية

ثالثاً: التوصيات

- 1 ضرورة تعزيز التكوين والتدريب المستمر للإطارات المسيرة في مجال إعداد وتحليل الموازنات التقديرية
- 2 اعتماد أنظمة معلومات حديثة تمكن من تتبع الأداء وربط الموازنات بالنتائج الفعلية
- 3 إشراك جميع الأقسام المعنية في عملية إعداد الموازنات، لتكريس مبدأ التشاركية وتحقيق تكامل الأهداف
- 4 ترسيخ ثقافة التخطيط والتحليل المالي داخل المؤسسة، واعتبار الموازنة التقديرية أداة ديناميكية قابلة للتعديل حسب المستجدات
- 5 يجب على المؤسسة الاعتماد على طرق علمية وإحصائية في اعداد الموازنات وهو يمكنها من بلوغ أهدافها
- 6 محدودية الكفاءات المؤهلة في مجال التخطيط المالي والموازنات

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع

قائمة الكتب العربية:

- 1- احمد نور، المحاسبة الإدارية والبحوث العملياتية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، بدون سنة نشر
- 2- محمد فركوس، الموازنات التقديرية كأداة فعالة لتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 1995
- 3- فركوس محمد، " الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001
- 4- محمد صالح الحناوي، الدارة المالية والتمويل، (كلية التجارة جامعة الإسكندرية 1999)
- 5- ناصر دادي عدون، وآخرون، دراسات الحالات في المحاسبة ومالية المؤسسة، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2004
- 6- خاص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، الجزائر، بدون سنة النشر
خاص صافي صالح - تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة - ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر . الطبعة الثانية 2003
- 7- احمد محمد نور، مدخل معاصر في مبادئ المحاسبة الإدارية، دار الجامعية للنشر، بدون طبعة، 2002
- 8- محمد مؤيد الفضل، وآخرون، المحاسبة الإدارية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، بدون سنة النشر
- 9- محمد سامي راضي، المدخل الحديث في اعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية , 2006
- 10- عطا الله الحسبان نظم معلومات المحاسبية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن 2020
- 11- شناف فريد مدخل للموازنات التقديرية للإنتاج ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع الدار المحمدية الجزائر 2002
- 12- مؤيد محمد الفضل عبد الخالق مطلق الراوي محاسبة الإدارية طبعة 2010 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- 13- وجدي حامد حجازي محمد سامي راضي المدخل الحديث في اعداد واستخدام الموازنات التقديرية الدار الجامعية الإسكندرية 2006

قائمة المصادر و المراجع

الرسائل والمذكرات:

- 1- بن عزوز ليندة، واقع تطبيق الموازنة التقديرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة 2014/ 2015
- 2- ايمان حميدات، دور الموازنة التقديرية في الرقابة على المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، 2013/2014
- 3- ناموس سعاد، وآخرون، فعالية الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي ميلة، 2022/ 2023
- 4- محمد عنتر عبد الرحمن ماضي اعداد الموازنة التخطيطية في ضوء مدخل محاسبة التكلفة على نشاط وتطبيق شركة النيل للأدوية والصناعة الكيماوية رسالة ماجستير في المحاسبة كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الاعمال جامعة الشندي السودان 2016

مداخلات علمية:

- 1- وخرص رمضان بوضياف نوال تقييم أداء العاملين في المنظمات الصناعية ابحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10 11 نوفمبر 2009 منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر جامعة مسيلة ج1

المجلات ومطبوعات العلمية:

- 1- د. نعيمة يحيوي، التوجهات الحديثة لنظام الموازنات التقديرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، باتنة، 03 / 2009
- 2- بن احمد سعدية، واقع تطبيق نظام الموازنات التقديرية في المؤسسات الاقتصادية دراسة عينة مؤسسات، مركز الجامعي غليزان 2018
- 3- حمود محمد السباعي دورة التدريبية للإعداد الموازنة التقديرية 2007
- 4- إبراهيم محمد الشيخ عبد ماهر موسى درغام مدى فعالية الموازنات كادات تخطيط في الرقابة في البلديات قطاع غزة من وجهة نظر القائمين على اعداد وتنفيذ الموازنات المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية مجلة العلمية التطبيقية محكمة جامعة علوم التطبيقية سلسلة العلوم الإنسانية مجلد 11 العدد 2

قائمة المصادر و المراجع

5-د. متلاوي محمد، مطبوعة بيداغوجية الموازنات التقديرية، كلية العلوم الاقتصادية،
جامعة الشلف , 2022 / 2023

المحاضرات:

- 1-د. بوعلام بلقاسم، مطبوعة محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 , 2019/2020
- 2-ربيع بوصبيح العايش، محاضرات مقياس التسيير المالي والموازني، الدار الجامعية،
تخصص محاسبة وضرائب، سنة 3, 2014 / 2015
- 3-د. حرمل سليمة، مطبوعة مقياس الموازنة التقديرية موجهة الى طلبة سنة الثالثة ليسانس،
جامعة سعيدة , 2018 / 2019

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

الرقم: 155/ك.ع.أ.ع.ت.ع.ت/ق.ع.م/2025

اتفاقية تربص

بين :

جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر الكائن مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة
الممثلة من طرف السيد مدير الجامعة

وبين المؤسسة: المجمع الصناعي للحليب و مشتقاته ملبنة منيع سعيدة

من جهة أخرى تم الاتفاق على ما يلي:

- المادة الأولى: تهدف هذه المادة إلى تنظيم تربص للطلاب (ة):
 - الطالب (ة): دشرة أمين كريم إسماعيل، مسجل (ة) في السنة الثانية ماستر/ التخصص محاسبة و تدقيق
 - الطالب (ة): قعيش لطفي، مسجل (ة) في السنة الثانية ماستر/ التخصص محاسبة و تدقيق
- المادة الثانية: يهدف هذا التربص إلى تجسيد الدروس من طرف الجامعة ميدانيا.
- المادة الثالثة: يجري التربص ابتداء من يوم: 13/04/2025 إلى 27/04/2025
- المادة الرابعة: يخضع الطالب المتربص للنظام الداخلي للمؤسسة المستقبلية وبناء عليه تشعه بقوانينها الداخلية وإجراءاتها الوقائية والأمنية .
- المادة الخامسة: في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة المستقبلية أن تتخذ الإجراءات اللازمة طبقا للقانون، وتشعر إدارة الجامعة بذلك.
- المادة السادسة: يتم تقييم التربص من طرف المؤسسة المستقبلية حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة الجامعة في مدة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التربص.

حررت: سعيدة في:

رئيسة قسم العلوم المالية والمحاسبة



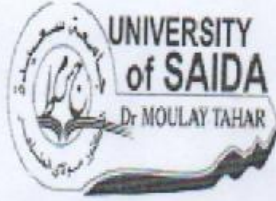
رئيس قسم العلوم المالية والمحاسبة
د. حريش خديجة

ممثل المؤسسة

HENNOUNE Zeggai
Sous Directeur Ressources
Humaines

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

الرقم: 154 / ل.ع.ا. ع.ت. ع.ت. ق.ع.م / 2025

اتفاقية تربص

بين :

جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر الكائن مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة
الممثلة من طرف السيد مدير الجامعة

وبين المؤسسة: مصنع الأسمنت بالحسانة

من جهة أخرى تم الاتفاق على ما يلي:

- المادة الأولى: تهدف هذه المادة إلى تنظيم تربص للطلاب(ة):
 - الطالب(ة): دشرة أمن كريم إسماعيل، مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر / التخصص محاسبة و تدقيق
 - الطالب(ة): قميش لطفي، مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر / التخصص محاسبة و تدقيق
- المادة الثانية: يهدف هذا التربص إلى تجسيد الدروس من طرف الجامعة ميدانيا.
- المادة الثالثة: يجري التربص ابتداء من يوم: 2025/04/13 إلى 2025/04/27
- المادة الرابعة: يخضع الطالب المتربص للنظام الداخلي للمؤسسة المستقبلية وبناء عليه تشعره بقوانينها الداخلية وإجراءاتها الوقائية والأمنية .
- المادة الخامسة: في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة المستقبلية أن تتخذ الإجراءات اللازمة طبقا للقانون، وتشعر إدارة الجامعة بذلك.
- المادة السادسة: يتم تقييم التربص من طرف المؤسسة المستقبلية حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة الجامعة في مدة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التربص.

حررت: سعيدة في:

رئيسة قسم العلوم المالية و المحاسبة



قائمة الملاحق

QUANTITE VENDUES 22 157 433

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
LPC Sachet	2 760 039	2 760 039	2 760 039	2 760 039	2 760 039	2 760 039	2 760 039	2 760 039	2 760 039	2 760 039	2 760 039
Lait de vache partiellement écrémé	34 790	34 790	34 790	34 790	34 790	34 790	34 790	34 790	34 790	34 790	34 790
crème fraîche	191	172	191	185	191	185	191	191	185	191	185
L'bea P Sachet	79 520	119 280	119 280	124 250	119 280	119 280	119 280	119 280	119 280	119 280	119 280
Lait de vache P/E en carton	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lait de vache Sachet	751 222	342 662	782 684	906 118	802 550	621 157	642 896	555 029	557 590	646 475	502 646
beurre fermier	5 686	4 507	7 525	7 794	5 686	5 426	5 686	5 686	5 426	5 686	5 426
Ralb en sachet	0	0	0	0	0	0	19 880	19 880	0	0	0
Lait de vache entier en carton	0	40 000	40 000	0	40 000	40 000	0	0	0	40 000	40 000
L'bea en carton	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
S'MEN	413	413	0	0	413	413	413	413	413	413	413
Yaourt 370 g	21 214	21 214	9 643	9 643	21 214	21 214	21 214	21 214	21 214	21 214	21 214
patte presse	12 419	12 419	12 419	2 182	12 419	12 419	12 419	12 419	12 419	12 419	12 419
beurre fermier 1 kg	3 159	2 728	4 236	4 330	3 159	3 015	3 159	3 159	3 015	3 159	3 015
S'MEN 300 gr	562	562	0	0	562	562	562	562	562	562	562
TOTAL LAITS	3 677 215	3 347 165	3 778 906	3 919 329	3 808 303	3 626 500	3 628 529	3 540 659	3 522 939	3 652 228	3 507 989

12	TOTAUX
2 760 039	33 120 466
34 790	417 460
191	2 246
119 280	1 396 570
0	0
531 080	7 704 112
5 686	70 729
0	39 760
40 000	280 000
8 000	96 000
413	4 134
21 214	231 429
12 419	138 786
3 159	39 289
562	5 623
3 536 833	43 546 615

قائمة الملاحق

مبلغ في 2024

QUANTITE VENDUES										
désignation	1	2	3	4	5	6	7	8	0	0
LPC Sachet	2 624 932	2 624 932	2 624 932	2 624 932	2 624 932	2 624 932	2 624 932	2 624 932	0	0
Lait de vache p	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
creme fraiche	329	308	329	318	329	318	329	329	0	329
L'ben P Sachet	79 520	119 280	119 280	124 250	119 280	119 280	119 280	119 280	0	119 280
Lait de vache é	79 520	79 520	0	79 520	0	79 520	79 520	79 520	0	79 520
Lait de vache S	369 877	291 659	497 995	415 872	632 450	472 647	482 002	494 952	0	494 952
beurre fermier	1 650	1 496	2 166	2 248	1 650	1 573	1 650	1 650	0	1 650
Raib en sachet	19 880	19 880	0	0	19 880	0	0	19 880	0	19 880
Lait de vache e	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
L'ben en carton	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	0	20 000
S'MEN 600 gr	14 141	14 141	0	0	14 141	14 141	14 141	14 141	0	14 141
Yaourt 370 g	7 136	7 136	7 136	7 136	7 136	7 136	7 136	7 136	0	7 136
patte presse	392 148	392 148	458 852	468 000	392 148	392 148	392 148	392 148	0	392 148
beurre fermier	3 666	3 324	4 814	4 995	3 666	3 495	3 666	3 666	0	3 666
S'MEN 300 gr	5 939	5 939	0	0	5 939	5 939	5 939	5 939	0	5 939
fromage fondu 3	8 678	8 678	32 544	6 400	8 678	8 678	8 678	8 678	0	8 678
s'men 1kg	2 973	2 973	0	0	2 973	2 973	2 973	2 973	0	2 973
creme fraiche 1	2 862	2 677	2 862	2 769	2 862	2 769	2 862	2 862	0	2 862
TOTAL LAITS	3 633 252	3 594 092	3 770 909	3 756 441	3 856 064	3 755 551	3 765 257	3 798 086	0	3 798 086

قائمة الملاحق

	9	10	11	12	TOTAUX	0%
2 624 932	2 624 932	2 624 932	2 624 932	2 624 932	31 499 184	0
0	0	0	0	0	0	0
318	329	318	329	329	3 885	0
119 280	119 280	119 280	119 280	119 280	1 396 570	0
79 520	79 520	79 520	79 520	79 520	795 200	0
406 225	409 744	381 755	423 037	423 037	5 278 216	0
1 573	1 650	1 573	1 650	1 650	20 526	0
19 880	19 880	19 880	19 880	19 880	159 040	0
0	0	0	0	0	0	0
20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	240 000	0
14 141	14 141	14 141	14 141	14 141	141 414	0
7 136	7 136	7 136	7 136	7 136	85 629	0
392 148	392 148	392 148	392 148	392 148	4 848 332	0
3 495	3 666	3 495	3 666	3 666	45 614	0
5 939	5 939	5 939	5 939	5 939	59 394	0
8 678	8 678	8 678	8 678	8 678	125 728	0
2 973	2 973	2 973	2 973	2 973	29 731	0
2 769	2 862	2 769	2 862	2 862	33 785	0
3 709 009	3 712 878	3 684 539	3 726 171	3 726 171	44 762 248	0

قائمة الملاحق

Désignation	U M	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
L.P.C. Sachets	DAAL	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00
lait de vache entier	DAAL	75,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
lait de vache partiellement écrémé	DAAL	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00
lait de vache écrémé	DAAL	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00
L.P.C. (litres)	DAAL	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00
Raisins en sachet	DAAL	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00
Beurre Ferblanc	DAAL	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00
crème fraîche	DAAL	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Lait de vache entier en carton	DAAL	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00
SMEN	DAAL	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
SMEN 370 g	DAAL	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00
Yaourt 370 g	DAAL	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
gâteau pressé 1 kg	DAAL	1 050,42	1 050,42	1 050,42	1 050,42	1 050,42	1 050,42	1 050,42	1 050,42	1 050,42	1 050,42	1 050,42	1 050,42
beurre fermenté 1 kg g	DAAL	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00
SMEN 300 gr	DAAL	430,00	430,00	430,00	430,00	430,00	430,00	430,00	430,00	430,00	430,00	430,00	430,00

مستطع حكيما 2013

قائمة الملاحق

Prix De Vente Unitaire H.T 2024

Désignation	U M	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
LPC Sachets	DA/L	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00
lait de vache entier	DA/L	74,00	74,00	74,00	74,00	74,00	74,00	74,00	74,00	74,00	74,00	74,00	74,00
lait de vache partiellement écrémé	DA/L	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00
lait de vache écrémé	DA/L	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00
LFC (Lben)	DA/L	63,03	63,03	63,03	63,03	63,03	63,03	63,03	63,03	63,03	63,03	63,03	63,03
Raitb en sachet	DA/L	58,82	58,82	58,82	58,82	58,82	58,82	58,82	58,82	58,82	58,82	58,82	58,82
Beurre Fermier 500 gr	DA/sachet	411,76	411,76	411,76	411,76	411,76	411,76	411,76	411,76	411,76	411,76	411,76	411,76
crème fraîche 250 gr	DA/pot	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Lait de vache entier en carton	DA/L	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Lben en carton	DA/L	75,63	75,63	75,63	75,63	75,63	75,63	75,63	75,63	75,63	75,63	75,63	75,63
SMEN 600 gr	DA/600 gr	655,46	655,46	655,46	655,46	655,46	655,46	655,46	655,46	655,46	655,46	655,46	655,46
Yaourt 370 g	DA/pot	63,03	63,03	63,03	63,03	63,03	63,03	63,03	63,03	63,03	63,03	63,03	63,03
beurre fermier 1 kg g	DA/1kg	840,34	840,34	840,34	840,34	840,34	840,34	840,34	840,34	840,34	840,34	840,34	840,34
SMEN 300 gr	DA/300 gr	361,34	361,34	361,34	361,34	361,34	361,34	361,34	361,34	361,34	361,34	361,34	361,34
Edam, gouda, havarti en bouteille	DA/1kg	1 092,44	1 092,44	1 092,44	1 092,44	1 092,44	1 092,44	1 092,44	1 092,44	1 092,44	1 092,44	1 092,44	1 092,44
Edam, Gouda, Havarti en tranche	DA/1kg	1 092,44	1 092,44	1 092,44	1 092,44	1 092,44	1 092,44	1 092,44	1 092,44	1 092,44	1 092,44	1 092,44	1 092,44
Trois fromage gouda	DA/1kg	1 134,45	1 134,45	1 134,45	1 134,45	1 134,45	1 134,45	1 134,45	1 134,45	1 134,45	1 134,45	1 134,45	1 134,45
Fromage fondu 380 gr	DA/1kg	193,27731	169,254	169,254	169,254	169,254	169,254	169,254	169,254	169,254	169,254	169,254	169,254
smen 1kg	DA/1kg	1075,6303	1075,63	1075,63	1075,63	1075,63	1075,63	1075,63	1075,63	1075,63	1075,63	1075,63	1075,630252
crème fraîche 1 grs	DA/1kg	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Pate presse (Edam, gouda, havarti)	DA/1kg	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00

قائمة الملاحق

Société Des Ciments du Soud

Budget Prévisionnel 2023

Groupe GICA
Filiale : SCIS

Programme des ventes: Ciment CPI

Designation	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juill	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
Ciment 42.5 CPJ 90AC	2,223	1,917	1,438	2,054	2,123	2,054	2,123	2,123	1,920	2,123	2,054	2,123	23,625
Ciment 42.5 CPJ SAC	12,029	10,855	8,469	11,641	12,029	11,641	12,029	12,029	7,761	12,029	11,641	12,029	123,875
S/Total 42.50 CPJ	14,152	12,783	9,907	13,696	14,152	13,696	14,152	14,152	9,181	14,152	13,696	14,152	157,500
Ciment 32.50 CPJ 90AC	296	213	160	228	286	228	216	296	152	296	216	296	1,435
Ciment 32.50 CPJ SAC	1,337	1,207	905	1,225	1,337	1,233	1,187	1,387	862	1,387	1,203	1,387	14,175
S/Total 32.50CPJ	1,572	1,420	1,065	1,522	1,572	1,522	1,572	1,572	1,015	1,572	1,522	1,572	17,500
Total	15,725	14,203	10,972	15,218	15,725	15,218	15,725	15,725	10,145	15,725	15,218	15,725	175,000
Ciment 42.5 CPJ 90AC	14,152	12,783	9,907	13,696	14,152	13,696	14,152	14,152	9,181	14,152	13,696	14,152	157,500
Ciment 32.50 CPJ 90AC	1,572	1,420	1,065	1,522	1,572	1,522	1,187	1,372	1,015	1,572	1,522	1,572	17,500
Ciment 32.50 CPJ SAC	15,725	14,203	10,972	15,218	15,725	15,218	15,725	15,725	10,145	15,725	15,218	15,725	175,000
S/Total	15,725	14,203	10,972	15,218	15,725	15,218	15,725	15,725	10,145	15,725	15,218	15,725	175,000
ventes concurre	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	480,000
Total des ventes	31,449	28,406	21,972	30,435	31,449	30,435	31,449	31,449	20,290	31,449	30,435	31,449	350,000

Budget des ventes: Ciment CPI

Designation	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juill	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
Ciment 42.5 CPJ 90AC	11,951	10,811	8,125	11,605	11,951	11,605	11,951	11,951	7,716	11,951	11,605	11,951	131,411
Ciment 42.5 CPJ SAC	76,123	68,298	51,570	73,669	76,123	73,669	76,123	76,123	49,113	76,123	73,669	76,123	847,143
Ciment 32.50 CPJ 90AC	1,202	1,081	814	1,164	1,202	1,164	1,202	1,202	776	1,202	1,164	1,202	13,381
Ciment 32.50 CPJ SAC	6,511	6,131	5,105	7,286	7,541	7,286	7,541	7,541	4,855	7,541	7,286	7,541	81,925
S/Total	18,666	16,099	12,524	16,155	16,699	16,155	16,699	16,699	10,350	16,699	16,155	16,699	193,474
ventes concurre	118,341	104,208	79,643	111,458	118,341	116,286	118,341	118,341	76,866	118,341	116,286	118,341	1,357,944
Ciment 42.5 CPJ 90AC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ciment 42.5 CPJ SAC	76,123	72,200	54,156	77,353	79,941	77,353	79,941	79,941	51,576	79,941	77,353	79,941	889,473
Ciment 32.50 CPJ 90AC	8,015	7,240	5,430	7,757	8,015	7,757	8,015	8,015	5,171	8,015	7,757	8,015	89,204
Ciment 32.50 CPJ SAC	87,936	79,446	59,586	85,110	87,956	85,110	87,956	87,956	56,747	87,956	85,110	87,956	978,878
S/Total	95,951	86,686	65,016	92,867	95,971	92,867	95,971	95,971	61,918	95,971	92,867	95,971	1,078,682
Total des ventes	304,814	284,332	224,302	294,555	304,814	294,555	304,814	304,814	194,317	304,814	294,555	304,814	3,406,422
ventes concurre	118,341	104,208	79,643	111,458	118,341	116,286	118,341	118,341	76,866	118,341	116,286	118,341	1,357,944
Total des enchevements	201,217	183,584	147,669	183,097	186,473	178,269	186,473	186,473	117,451	186,473	178,269	186,473	2,048,478

قائمة الملاحق

Société Des Ciments Géomac S.A.
Filiale : S.C.I.S

Budget Prévisionnel 2024

Programme des ventes: Ciment CPI

Désignation	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juill	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
Ciment 42,5 CPJ VMAC	1,214	769	1,254	1,214	1,254	1,214	1,254	1,254	899	1,254	1,214	1,254	14,000
Ciment 42,5 CPJ SMC	12,543	7,688	12,543	12,139	12,543	12,139	12,543	12,543	6,092	12,543	12,139	12,543	140,000
S/Total 42,50 CPJ	13,758	8,457	13,798	13,353	13,798	13,353	13,798	13,798	6,902	13,798	13,353	13,798	154,000
Ciment 32,50 CPJ VMAC	314	192	314	303	314	303	314	314	202	314	303	314	3,500
Ciment 32,50 CPJ SMC	1,568	961	1,568	1,517	1,568	1,517	1,568	1,568	1,013	1,568	1,517	1,568	17,500
S/Total 32,50 CPJ	1,881	1,153	1,881	1,821	1,881	1,821	1,881	1,881	1,214	1,881	1,821	1,881	21,000
Total	15,679	9,610	15,679	15,174	15,679	15,174	15,679	15,679	10,116	15,679	15,174	15,679	175,000
Ciment 42,5 CPJ VMAC	11,543	7,688	12,543	12,139	12,543	12,139	12,543	12,543	6,092	12,543	12,139	12,543	140,000
Ciment 32,50 CPJ VMAC	1,136	1,922	3,136	3,035	3,136	3,035	3,136	3,136	2,023	3,136	3,035	3,136	35,000
Ciment 32,50 CPJ SMC	13,679	9,610	15,679	15,174	15,679	15,174	15,679	15,679	10,116	15,679	15,174	15,679	175,000
S/Total	25,222	18,600	31,358	30,347	31,358	30,347	31,358	31,358	20,231	31,358	30,347	31,358	350,000
vente clientier	10,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	200,000
Total des ventes ciment	31,358	38,600	51,358	50,347	61,358	50,347	61,358	61,358	40,231	61,358	60,347	61,358	550,000

Budget des ventes: Ciment CPI

Désignation	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juill	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
Ciment 42,5 CPJ VMAC	7,085	4,541	7,085	6,817	7,085	6,817	7,085	7,085	4,571	7,085	6,817	7,085	79,023
Ciment 42,5 CPJ SMC	70,848	45,410	70,848	68,170	70,848	68,170	70,848	70,848	45,710	70,848	68,170	70,848	807,413
Ciment 32,50 CPJ VMAC	1,586	980	1,586	1,547	1,586	1,547	1,586	1,586	1,032	1,586	1,547	1,586	17,843
Ciment 32,50 CPJ SMC	8,946	5,422	8,946	8,561	8,946	8,561	8,946	8,946	5,707	8,946	8,561	8,946	98,714
S/Total	96,405	59,966	96,405	93,781	96,405	93,781	96,405	96,405	62,520	96,405	93,781	96,405	1,087,600
Fournissements	115,318	70,681	115,318	111,690	115,318	111,690	115,318	115,318	72,399	115,318	111,690	115,318	1,287,404
Ciment 42,5 CPJ VMAC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ciment 42,5 CPJ SMC	79,376	48,651	79,376	76,817	79,376	76,817	79,376	79,376	51,210	79,376	76,817	79,376	885,543
Ciment 32,50 CPJ VMAC	17,602	10,844	17,602	17,122	17,602	17,122	17,602	17,602	11,414	17,602	17,122	17,602	197,469
Ciment 32,50 CPJ SMC	97,068	59,485	97,068	94,339	97,068	94,339	97,068	97,068	62,625	97,068	94,339	97,068	1,085,412
S/Total	193,974	118,974	193,974	187,720	193,974	187,720	193,974	193,974	125,346	193,974	187,720	193,974	2,165,812
vente clientier	0	31,500	61,000	61,000	61,000	61,000	61,000	61,000	61,000	61,000	61,000	61,000	610,000
Total des enchevements	212,188	144,676	279,386	265,538	243,386	248,318	212,188	243,386	200,023	212,188	217,021	212,188	2,265,315