جامعة غرداية الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية و المحاسبة

مذكرة نهاية الدراسة تدخل ضمن نيل متطلبات شهادة ليسانس

ميدان : علوم اقتصادية التسيير وعلوم تجارية

شعبة علوم مالية و محاسبة ، تخصص : مالية

بعنوان:

موازنة المبيعات كأداة للتخطيط بالمؤسسة

دراسة ميدانية : مؤسسة الفابايب غرداية

ALFAPIPE

من اعداد :

_شرع الله حمدي

_أولاد احمد بشير

تحت اشراف :

_ا.د. بوخاري عبد الحميد

السنة الجامعية : 2026/2025


بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية و المحاسبة



مذكرة نهاية الدراسة تدخل ضمن نيل متطلبات شهادة ليسانس

ميدان : علوم اقتصادية التسيير وعلوم تجارية

شعبة علوم مالية و محاسبة ، تخصص : مالية

بعنوان:

موازنة المبيعات كأذاة للتخطيط بالمؤسسة

دراسة ميدانية :مؤسسة الفا بيب غرداية

ALFAPIPE

من اعداد :

_شرع الله حمدي

_أولاد احمد بشير

تحت اشراف :

_ا.د. بوخاري عبد الحميد

السنة الجامعية : 2026/2025

الاهداء

بسم الله الرحمان الرحيم ، قال تعالى :" اقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم"

الحمد الله الذي أنعم علينا بنعمة الإسلام مصباحا أخرج البشرية من الظلمات إلى النور إنه ليسعني في هذه اللحظة التي لعلي لا أملك أغلى منها لأهدي هذا العمل إلىالذين منحوا لنا الاستقلال والسيادة وهم شهدائنا الأبرار وبفضلهم أصبحت لناجامعات ومعاهدكما أنه ليسعني أن أتقدم بثمرة جهدي إلى من قال فيهما اللهعزوجل..."

وبالوالدين إحسانا "...بحر الحنان، نور عيني أمي التي وقفت معي طوال هذا المشوار بدعواتها وحبها وعطفها ،أبي الغالي الذي علمني أن الحياة كفاح ونضال، وأن وعاء العلم لا يمتلئ. وإلى الأعمدة التي أضل ارتكز عليها إخوتي وأخواتي الذين وقفوا معي طوال المشوارإلى جميع أصدقائي

إلى كل من يعرفني من قريب ومن بعيد

إلى جميع من علمني حرفا من مرحلة الابتدائي إلى المرحلة الجامعية

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

❖ الملخص العام للدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الموازنة التقديرية للمبيعات باعتبارها أداة أساسية في عملية التخطيط والرقابة داخل المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال تحليل علاقتها ببقية الموازنات التقديرية ومدى مساهمتها في تحسين فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لعرض الإطار النظري المتعلق بالموازنات التقديرية وأساليب التنبؤ بالمبيعات، إضافة إلى المنهج التطبيقي من خلال دراسة حالة مؤسسة ALFAPIPE، حيث تم التعرف على كيفية إعداد تقديرات المبيعات وتحليل دورها في عملية التخطيط والرقابة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دقة التنبؤ بالمبيعات تُعد عاملاً حاسماً في نجاح نظام الموازنات التقديرية، لما لها من تأثير مباشر على إعداد موازنات الإنتاج والتموين والتدفقات النقدية، كما تساهم في تحسين التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة وتقليل الانحرافات بين الأداء المخطط والفعلي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها ضرورة اعتماد أساليب علمية حديثة في التنبؤ بالمبيعات، وتحسين نظم المعلومات المحاسبية، وتعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة بهدف رفع كفاءة التخطيط المالي وتحقيق الأداء الأمثل للمؤسسة.

- **الكلمات المفتاحية:**

- **الكلمات المفتاحية باللغة العربية**

- الموازنة التقديرية للمبيعات ،التنبؤ بالمبيعات, التخطيط المالي ، الرقابة الإدارية ،دراسة حالة ،اتخاذ القرار، الموازنات التقديرية

General Summary of the Study:

This study aims to highlight the role of the sales budget as a fundamental tool in the processes of planning and control within an economic organization. This is achieved by analyzing its relationship with other budgets and assessing its contribution to improving the effectiveness of managerial decision-making.

The study adopts a descriptive-analytical approach to present the theoretical framework related to budgeting and sales forecasting methods. It also applies a practical approach through a case study of ALFAPIPE, examining how sales estimates are prepared and analyzing their role in planning and control processes.

The results of the study indicate that the accuracy of sales forecasting is a critical factor in the success of the budgeting system, due to its direct impact on the preparation of production, procurement, and cash flow budgets. It also contributes to improving coordination among different departments of the organization and reducing deviations between planned and actual performance.

The study concludes with a set of findings and recommendations, the most important of which include the need to adopt modern scientific methods in sales forecasting, improve accounting information systems, and strengthen coordination among various

departments in order to enhance financial planning efficiency and achieve optimal organizational performance.

- **Keywords (English):**

Sales Budget , Sales Forecasting , Budgetary Planning , Management Control , Case Study , Decision Making , Budgeting System

فهرس المحتويات

• قائمة المحتويات :

العنوان	الصفحة
الملخص:	**I**
قائمة المحتويات:	**II**
فهرس الجداول و الاشكال:	**III**
قائمة الملاحق:	**IV**
المقدمة:	ا
• **الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لموازنة المبيعات**	**1**
المبحث الأول: ماهية موازنة المبيعات.	**2**
المطلب الأول :مفهوم موازنة المبيعات .	**5**
المطلب الثاني: تعريف الموازنة التقديرية للمبيعات	**5**
المطلب الثالث :مفهوم التنبؤ بالمبيعات	**6**
المبحث الثاني: اعداد الموازنة التقديرية للمبيعات و أهميتها	**7**

قائمة المحتويات

المطلب الأول :خطوات اعداد الموازنة التقديرية للمبيعات.	7
المطلب الثاني:أهميتها كحجر زاوية لبقية الموازنات (الإنتاج، المشتريات، النقدية).	9
المبحث الثالث: بعض طرق و محددات إعداد موازنة المبيعات.	12
المطلب الأول: العوامل المؤثرة داخليا و خارجيا.	12
المطلب الثاني: أساليب التنبؤ (طرق و أسس التنبؤ).	13
المطلب الثالث: الرقابة على الموازنة التقديرية وحساب الانحرافات.	20
❖ **الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة (شركةALFAPIPE)**	23
المبحث الأول: تقديم المؤسسة ونظامها البيعي	24
المطلب الأول : البطاقة الفنية للمؤسسة ونبذة تعريفها	24
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي الوظيفي	26
المطلب الثالث : سيرورة الطلب داخل المؤسسة (من المناقصة إلى الموازنة)	28
المبحث الثاني: اعداد موازنة المبيعات (دراسة حالة سنة2025)	31
المطلب الأول : مصادر البيانات المستخدمة في اعداد الموازنة	31
المطلب الثاني: إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات	32

قائمة المحتويات

المطلب الثالث: أثر موازنة المبيعات على موازنة الإنتاج	33
المبحث الثالث: الرقابة على الموازنة وتحليل الانحرافات	34
المطلب الأول : تحليل التطور الشهري للمبيعات الفعلية كمية وسعراً لعام 2025	36
المطلب الثاني: الحساب وتحليل الانحرافات	40
الخاتمة العامة	45
نتائج الدراسة	45
التوصيات	46
الملاحق	48

قائمة الجداول

• قائمة الجداول :

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	جدول موازنة المبيعات حسب المنطقة .	8
2	جدول النموذج المحاسبي لموازنة المبيعات.	9
3	جدول موازنة المبيعات حسب المواسم.	17
4	جدول موازنة المبيعات حسب المنطقة الجغرافية.	18
5	جدول موازنة المبيعات حسب المنتجات.	19
6	جدول موازنة المبيعات على أساس مجموعة من المتغيرات	20
7	جدول مراقبة المبيعات وتحليل الانحرافات .	23
8	جدول الكميات المخططة والمحققة	36
9	جدول يمثل اسعار المخططة والفعلية	37

10	جدول الموازنة التقديرية والمبيعات الفعلية لشركة "سوناطراك" (2023 - 2025)	**41**
11	جدول الموازنة التقديرية والمبيعات الفعلية لـ "الجزائرية للمياه ADE" (2023 - 2025)	**43**
12	جدول الموازنة التقديرية والمبيعات الفعلية لـ "شركة الأشغال العمومية EPTP" (2023 - 2025)	**46**

قائمة الاشكال

- **قائمة الاشكال و المخططات**

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
1	طريقة حساب الانحرافات في الموازنة التقديرية للمبيعات	25
2	الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية وعلاقتها بمديرية الإنتاج	27

المقدمة

• المقدمة (توطئة) :

حتى تستطيع الإدارة تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، لابد لها من القيام بعمليات التخطيط المسبق، التنظيم، التوجيه، والرقابة الإدارية الشاملة .ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى الموازنة التقديرية على أنها الترجمة الكمية والمالية الدقيقة للأهداف الاستراتيجية التي تسعى إدارة المؤسسة للوصول إليها وتحقيقها خلال فترة زمنية مستقبلية .كما تُعد الموازنة أداة رقابية وتقييمية فعالة تضمن للإدارة التأكد من حسن سير العمل وتطابق التنفيذ الفعلي مع الخطط الموضوعة مسبقاً، مما يسمح بكشف الانحرافات ومعالجتها في حينها .

ولهذه الموازنات مزايا عديدة لا تقتصر فقط على التنبؤ، بل تتعداها لتشمل تحسين عملية الاتصال الداخلي وتحديد المسؤوليات بدقة .وتمر الموازنات التقديرية بمراحل تحضيرية وفنية معقدة، تبدأ من جمع البيانات التاريخية ودراسة السوق وصولاً إلى اعتماد الصيغة النهائية القابلة للتطبيق .لذا، يعتبر نظام الموازنات التقديرية من الركائز الأساسية والعمود الفقري الذي تعتمد عليه المؤسسة الاقتصادية عند ممارسة وظائفها الإدارية والقيادية المختلفة .فهو يساعد بشكل جوهري في عمليات التنسيق بين مختلف المصالح والرقابة على الأداء في المدى القصير والمتوسط، مما يمنح متخذ القرار رؤية واضحة للمفاضلة بين البدائل المتاحة واتخاذ القرارات الأنسب بناءً على معطيات كمية تمثل إيرادات المؤسسة ومصاريفها المتوقعة .

ومن خلال البحث والاطلاع على المراجع الأكاديمية المتخصصة، نجد أن نظام الموازنات التقديرية يحمل مسميات متعددة تختلف باختلاف زاوية النظر إليه، فمنهم من يطلق عليها "الموازنات التخطيطية" لتركيزها على استشراف المستقبل، ومنهم من يسميها "الموازنات الرقابية" أو "تسيير الميزانيات" لكونها أداة لضبط الأداء .

وفي الحقيقة، فإن كل تسمية تسلط الضوء على وظيفة حيوية تؤديها الموازنة باستخدام تقنيات المحاسبة التحليلية، الأساليب الإحصائية، ونماذج التنبؤ الكمي، وذلك بغية الحفاظ على موارد المؤسسة ومنع تبذيرها وضمان استغلالها الأمثل .

وتأتي موازنة المبيعات كأولى وأهم حلقات هذا النظام المتكامل، فهي نقطة الانطلاق التي تترجم قدرة المؤسسة على تصريف منتجاتها وتحصيل مواردها المالية .وبالنسبة للمؤسسات الصناعية الكبرى، لا تقتصر أهمية موازنة المبيعات على التقدير المالي فحسب، بل تمتد لتكون الموجه الرئيسي لبرامج الإنتاج وخطط التموين، خاصة في المؤسسات التي تعتمد في نشاطها على نظام الطلبيات والعقود طويلة الأجل .بناءً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور موازنة المبيعات كأداة محورية للتخطيط والرقابة، مع إسقاط ذلك على الواقع العملي لمؤسسة ALFAPIPE، للوقوف على كيفية إعدادها ومدى مساهمتها في تحقيق التوازن بين الالتزامات التعاقدية والإمكانيات الإنتاجية للمؤسسة.

ب-طرح الإشكالية العامة:

من هنا، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي" :إلى أي مدى تساهم الموازنة التقديرية للمبيعات في تفعيل الدور التخطيطي والرقابي بمؤسسةALFAPIPE، وكيف يؤثر نظام الطلبيات على دقة التنبؤ المالي والتشغيلي للمؤسسة؟"

ويتفرع عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

1. كيف يتم بناء موازنة المبيعات انطلاقاً من دفتر الطلبيات والعقود المبرمة؟
2. كيف تساهم الرقابة على انحرافات موازنة المبيعات في تصحيح المسار الاستراتيجي للمؤسسة ؟

ت-فرضيات البحث :بغية الإجابة على تساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية : في إطار العمل في مؤسسة alfa pipe تلعب الموازنة التقديرية للمبيعات دورا فعالا في مؤسسة الا ان الدقة والمرونة فيها يتطلبان تركيز عالي في نظام الطلبيات

الفرضية الفرعية الأولى : تعتمد مؤسسة alfa pipe على نظام الطلبيات في موازنة التقديرية للمبيعات ويعتبر الركيزة الأساسية للمبيعات المخططة والفعلية لمؤسسة

الفرضية الفرعية الثانية : تساهم عملية رقابة على انحرافات موازنة مبيعات بكشف اللبس الموجود في الانحرافات ومعرفة الخلل والاخطاء التي توقع المؤسسة في عجز او خسارة ويتم دراستها بطريقة أولية لتجنب الخسائر .

ث-أهداف الدراسة : تهدف دراسة هذا موضوع بالتحديد إلى

1. فهم كيفية سيرورة نظام موازنة التقديرية للمبيعات
2. الرغبة في فهم نظام الطلبيات وماهي التقنيات اللازمة له
3. حساب وتحليل الانحرافات لبعض المشاريع الكبرى بغية معرفة الأسباب التي تعيق العمل
4. تقديم توصيات ونصائح لدعم ومساعدة في دقة التوقع ووضع المؤسسة في مسار صحيح
5. إعطاء صورة ومرجع علمي واضح للمهتمين والباحثين بموضوع الموازنة التقديرية للمبيعات

ج-أهمية الدراسة :

تُعد الموازنة التقديرية للمبيعات حجر الأساس في نظام الموازنات التقديرية داخل المؤسسة، إذ تعتمد عليها باقي الموازنات مثل موازنة الإنتاج والمشتريات والموازنة النقدية، مما يجعلها أداة أساسية في عملية التخطيط واتخاذ القرار. وتزايد حاجة المؤسسات الاقتصادية إلى أساليب علمية حديثة للتنبؤ بالمبيعات في ظل بيئة اقتصادية تتسم بعدم الاستقرار والمنافسة الشديدة، الأمر الذي يبرز الدور العملي للموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي و التسييري.

ح-أسباب اختيار الموضوع:

- أهمية موازنة المبيعات في عملية التخطيط المالي داخل المؤسسة .

- دورها في مساعدة الإدارة على التنبؤ بالمبيعات واتخاذ القرارات المناسبة .
- الربط بين الجانب النظري المدروس والتطبيق العملي داخل المؤسسة .
- إبراز أهمية أدوات التسيير الحديثة في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية .
- التعرف على كيفية إعداد ومتابعة موازنة المبيعات في مؤسسة الفابيب .
- توافق الموضوع مع تخصص المحاسبة ومجال المحاسبة التسييرية .
- اكتساب خبرة عملية تفيد في الحياة المهنية المستقبلية كمحاسب.
- –التطلع لمعرفة ماهي أسباب التي توصل المؤسسة إلى عجز أو فائض عن طريق الانحرافات
- الرغبة في تطوير المهارات المالية عبر دراسة الموضوع
- باعتبار موازنة المبيعات الأساس الذي تقوم عليه باقي الموازنات التقديرية داخل المؤسسة.
- مساهمة موازنة المبيعات في تحسين الأداء المالي والتسييري للمؤسسة خاصة في ظل عدم استقرار السوق واشتداد المنافسة.
- دورها في تقليل درجة عدم التأكد ومساعدة الإدارة على التخطيط السليم واتخاذ القرارات الرشيدة.
- اختيار الموضوع بناءً على توجيه واقتراح الأستاذ المشرف لما له من أهمية علمية وتطبيقية.

خ–حدود الدراسة : وتمثلت حدود الدراسة في :

1– الحدود المكانية:

تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE، حيث تم التركيز على مختلف أنشطتها الإنتاجية والتجارية، بالنظر إلى دورها في قطاع الصناعات الثقيلة في الجزائر، وخاصة في مجال تصنيع الأنابيب الفولاذية الموجهة لمشاريع الطاقة والبنية التحتية.

2-الحدود الزمانية:

تناولت هذه الدراسة الموازنات التقديرية ونتائج المؤسسة خلال سنة 2024، حيث تم الاعتماد على بيانات فعلية وتقديرات محاسبية تم إعدادها وفق أسلوب المحاكاة والتحليل التقديري من طرف الباحثين، بما يسمح بدراسة مدى تطابق التوقعات مع النتائج المحققة خلال نفس الفترة.

3-منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الاستنباطي، وذلك من خلال وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة، وجمع المعلومات ذات الصلة من المراجع العلمية والكتب، إضافة إلى الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة، بهدف إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي وتفسير النتائج بطريقة علمية دقيقة.

ز-**صعوبات الدراسة** : من خلال انجازنا لهذا تقرير اعترضونا بعض الصعوبات من أهمها ما يلي :

-عدم وجود أرقام مبيعات الحقيقة بسبب نقل ملفات أو خصوصية من عند مؤسسة.

-وضع محاكاة للمبيعات التقديرية والمحققة لخروج بنتائج منطقية.

-صعوبة فهم كيف يتم دراسة و تحليل الانحرافات .

الفصل الأول :

الاطار النظري لموازنة المبيعات

❖الفصل الأول :الاطار النظري لموازنة المبيعات

تمهيد:

تُعد الموازنات التقديرية من أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في ظل التقلبات الاقتصادية الراهنة وشدة المنافسة، حيث تساهم في تسيير المؤسسات بعيداً عن العفوية وردود الفعل العشوائية، وتمكّن الإدارة من استشراف المستقبل وتحديد الأهداف المالية والتشغيلية في ضوء الإمكانيات المتاحة. وتأتي موازنة المبيعات في مقدمة هذه الموازنات باعتبارها الحجر الأساس الذي يُبنى عليه نظام الموازنات التقديرية بأكمله (كموازنة الإنتاج، المشتريات، والموازنة النقدية)، نظراً لارتباطها المباشر بحجم النشاط المتوقع ومستوى الطلب في السوق.

وتكتسي موازنة المبيعات أهمية خاصة كونها تمثل نقطة الانطلاق لعملية التخطيط الشامل، إذ تحوّل التقديرات البيعية إلى خطط عمل تشغيلية تحدد الكميات الواجب إنتاجها والموارد الضرورية لتنفيذها. وتزداد أهمية هذه الموازنة في المؤسسات التي يعتمد نظامها الإنتاجي على "الطلبيات" (الإنتاج بناءً على الطلب)، حيث تتحول الموازنة هنا إلى أداة ربط حساسة بين ورشات الإنتاج واحتياجات الزبائن، مدعومة بنظام رقابي دقيق لمتابعة وتحليل الانحرافات.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري لموازنة المبيعات من خلال التطرق إلى ماهيتها ومفاهيمها الأساسية، وبيان مراحل إعدادها وأهميتها، إضافة إلى عرض أهم طرق التنبؤ بالمبيعات والعوامل المؤثرة فيها، وصولاً إلى آليات الرقابة على الموازنة وتحليل الانحرافات الناتجة عنها كأداة لتقييم الأداء.

- **المبحث الأول :ماهية موازنة المبيعات .**

المطلب الأول :مفهوم الموازنة التقديرية :

إن فكرة الموازنات التقديرية تقوم على أساس وضع تقديرات في المستقبل، ويرجع اصل لفظ الموازنة إلى الكلمة الفرنسية (Budget)

حيث كانت الموازنة تطلق على الكشوفات التي يتم إعدادها من طرف الدولة لتقدير الإيرادات كما توسع استخدام الموازنة التقديرية في الآونة الأخيرة بمختلف المؤسسات الاقتصادية ويرجع دالك إلى ما يلي :[1]

- الرغبة في استخدام الموارد الاقتصادية أفضل استخدام ممكن.
- الرغبة في مواجهة المخاطر المحتملة حيث إعداد الموازنات التقديرية يساعد في دراسة المشاكل المحتملة قبل وقوعها و إيجاد الحلول المناسبة في حالة حدوث مشاكل.
- الرغبة في خلق حوافز للعمال من خلال مشاركة العاملين في إعداد الموازنات التقديرية، وما يترتب عن ذلك من دافعية ورضا عن العمل ورفع مستوى الأداء و تقوية روح العمل الجماعي.
- الرغبة في إيجاد وسيلة فعالة للرقابة وتقييم الأداء.

➢ **أولاً: الخصائص الجوهرية للموازنة التقديرية** تتميز الموازنة التقديرية بمجموعة من السمات التي تجعل منها أداة إدارية متميزة، وأهمها:

[1] حليمي ليلى، يزيد. استخدام أسلوب الموازنات كأسلوب حديث في مراقبة التسيير لتقييم أداء المؤسسات الجزائرية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، 25 أفريل 2017، ص 04.

- **الشمولية:** حيث تعني الموازنة بتقدير كافة أنشطة المؤسسة وعملياتها في مختلف الأقسام، لضمان وحدة الهدف.
- **التعبير الكمي والمالي:**لا تكتفي الموازنة بالوصف النوعي، بل تترجم الأهداف إلى أرقام مالية ووحدات قياس كمية دقيقة.
- **الارتباط بجدول زمني:**تغطي الموازنة فترة زمنية محددة في المستقبل (سنة مالية عادةً)، يتم تقسيمها إلى فترات قصيرة لتسهيل عملية المتابعة.
- **الصفة الإلزامية:**بمجرد اعتماد الموازنة من الإدارة العليا، تصبح بمثابة "خطة واجبة التنفيذ" يلتزم بها الجميع.

➢ **ثانياً: الوظائف الأساسية للموازنة في المؤسسة الاقتصادية** إضافة إلى الأهداف السابقة ذكرها، تؤدي الموازنة وظائف حيوية تضمن استمرارية المؤسسة:

1. **وظيفة التنسيق:**تعمل على الربط بين مختلف الوظائف (إنتاج، مبيعات، تمويل) لمنع التضارب في القرارات، مما يضمن انسجام العمليات الإدارية.
2. **وظيفة الاتصال:**تعتبر قناة رسمية لنقل أهداف وتوجيهات الإدارة العليا إلى كافة المستويات التنفيذية بشكل واضح.
3. **وظيفة التنبيه المبكر:**تساعد في اكتشاف الاختناقات والمشاكل قبل وقوعها، مما يمنح الإدارة وقتاً كافياً لاتخاذ الإجراءات الوقائية.

ثالثاً: مبادئ إعداد الموازنة التقديرية لضمان نجاح الموازنة، يجب أن تستند إلى المبادئ العلمية التالية:

- **مبدأ الواقعية:**أن تكون التقديرات مبنية على دراسات فعلية للظروف المحيطة، بعيداً عن المبالغة في التفاؤل أو التشاؤم.
- **مبدأ المرونة:**القدرة على تعديل المسارات والتقديرات في حال حدوث متغيرات اقتصادية أو بيئية مفاجئة.
- **مبدأ المشاركة:**ضرورة إشراك المسؤولين عن التنفيذ في عملية الإعداد، مما يزيد من دقة التقديرات ورفع مستوى المسؤولية.

المطلب الثاني :تعريف الموازنة التقديرية للمبيعات

تعرف الموازنة التقديرية للمبيعات بأنها خطة تفصيلية توضح المبيعات المتوقعة خلال فترة الموازنة ، وذلك في صورة كمية ونقدية بناءا على النتائج التي تسفر عنها عملية التنبؤات بالمبيعات ،ويعتبر إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات الخطوة الأساسية في سلسلة إجراءات اعداد الموازنات الشاملة ، ولذاك فهي الموازنة الأولى من الموازنات التشغيلية[1].

يعتمد عند إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات على الكثير من البيانات التحليلية التي تستمد من السجلات الحسابية، كما أنها تعتمد على نتائج الدراسات الاقتصادية والإحصائية التي تجريها عادة ادارة بحوث التسويق للتنبؤ باحتياجات الأسواق من السلع المختلفة التي تنتجها المؤسسة أو تقوم بتسويقها[2] ،

[1]محمد الفيومي محمد ،اميرة إبراهيم عثمان: المحاسبة الإدارية،الطبعة الأولى 2009،دار الجامعيين للطباعة و التجليد ص :74
[2]حسين شرف جمال عوض الموازنات التخطيطية مركز جامعة القاهرة للتعليمة المفتوح،ص44

نشير إلى أن عملية إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات تتطلب البدء بالتنبؤ بالمبيعات المتوقع أن تحققها الوحدة الاقتصادية ويعتبر هذا من الأمور الهامة التي تبنى عليها نتائج باقي الموازنات . الموازنة التقديرية للمبيعات تتضمن[1]:

مرحلة تقدير المبيعات باستعمال تقنيات الإحصاء، كحساب معمل الارتباط وأساليب الضبط الخطي ...الخ.

مرحلة التحليل بإعداد الموازنة التقديرية للمبيعات كما سنرى لاحقا.

المطلب الثالث :مفهوم التنبؤ بالمبيعات

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

وعملية التنبؤ بالمبيعات تبدأ بدراسة جملة. من العوامل أهمها[3]:

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

---

[1] **Davasse , Henri & Langlois, Georges**, *Comptabilité analytique et gestion budgétaire*, BERTI Éditions, Alger, 2010, p. 104.

[2] أل" محمد الفيومي محمد ،اميرة إبراهيم عثمان: المحاسبة الإدارية ،الطبعة الأولى 2009، دار الجامعيين للطباعة و التجليد ص22

[3] خالص صافي صالح:" تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة الطبعة الثالثة 2006 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ص 221 220

- أذواق المستهلكين وقدرتهم الشرائية. وينتج عن ذلك إما أن يتصف الطلب بالانتظام والاستقرار عندما تكون عملية التنبؤ أكثر سهولة مما لو كان الطلب يتصف بعدم الاستقرار نتيجة للتقلبات الحاصلة في السوق .

- **المبحث الثاني : اعداد الموازنة التقديرية للمبيعات و أهميتها**

➢ **المطلب الأول :اعداد الموازنة التقديرية للمبيعات**

إن الميزانية التقديرية للمبيعات تأخذ شكل جدول يتكون من مجموعة من الأعمدة و الصفوف يجب أن تحتوي على المعلومات التالية :

- فترة الموازنة
- مختلف مناطق البيع والتوزيع
- مختلف المنتجات المباعة بالكمية وفي كل منطقة .
- أسعار بيع كل منتج في كل منطقة خلال فترة.
- رقم الأعمال المتوقع في كل منطقة لكل منتج على طول فترة الموازنة.
- المجاميع الكلية للكميات والأرقام الأعمال المتوقعة على امتداد فترة الموازنة ولكل المناطق البيع.

يمكننا القول أنه لا يوجد تصميم واحد يكون صالحا في كل المؤسسات ، ولذاك فبإمكان كل مؤسسة أن تصمم الموازنة حسب ما تراه مناسبا وتأخذ موازنة المبيعات عدة أشكال منها: [1]

[1] اسامية مقعاش، موازنات تقديرية (مطبوعة بيداغوجية)، سلسلة محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس (تخصص: مالية مؤسسة، محاسبة ومراجعة، محاسبة وجباية)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، السنة الجامعية: 2020/2019، ص: 19-40.

➢ **الجدول رقم 1** : موازنة المبيعات حسب المنطقة

موازنة المبيعات

(القيمة بالوحدة النقدية)

البيان	المنطقة X			المنطقة Y		
	الكمية (وحدة)	السعر	القيمة	الكمية (وحدة)	السعر	القيمة
المنتوج A						
الشهر 1	xx	xx	xxx	xx	xx	xxx
الشهر 2	xx	xx	xxx	xx	xx	xxx
الشهر 3	xx	xx	xxx	xx	xx	xxx
المجموع الجزئي	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
المنوج B						
الشهر 1	xx	xx	xxx	xx	xx	xxx
الشهر 2	xx	xx	xxx	xx	xx	xxx
الشهر 3	xx	xx	xxx	xx	xx	xxx
المجموع الجزئي	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
المجموع الكلي	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx

المصدر: سامية مقعاش، موازنات تقديرية (مطبوعة بيداغوجية)، سلسلة محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس مرجع سبق ذكره ص 24

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

➢ **الجدول رقم 2** :النموذج المحاسبي لموازنة المبيعات

موازنة المبيعات

(القيمة بالوحدة النقدية)

البيـــان	الشهر						إجمالي السنة
	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	....	
كمية الإنتاج	××	××	××	××	××	....	×××
+ مخزون الإنتاج أول الفترة	××	××	××	××	××	....	×××
– مخزون الإنتاج آخر الفترة	(××)	(××)	(××)	(××)	(××)	....	(×××)
الكمية المتاحة للبيع	××	××	××	××	××	....	×××
متوسط سعر بيع الوحدة	××	××	××	××	××	....	××
إجمالي قيمة المبيعات المتوقعة	××	××	××	××	××	....	×××

المصدر : سامية مقعاش، موازنات تقديرية (مطبوعة بيداغوجية)، سلسلة محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس مرجع سبق ذكره ص 25

➢ المطلب الثاني :أهمية موازنة المبيعات كحجر زاوية لبقية الموازنات (الإنتاج المشتريات،...).

تُعتبر موازنة المبيعات حجر الزاوية والقاعدة الأساسية التي يقوم عليها نظام الموازنات التقديرية بالكامل في المؤسسة، وتتجلى أهميتها في النقاط التالية[1]:

1. نقطة الانطلاق والبداية (المحرك الأساسي):

[1] التخطيط والرقابة باستخدام الموازنات المؤلف :عبد الله حسين دار النشر: دار وائل للنشر سنة النشر: 2010 الصفحات5045،

تُعد موازنة المبيعات "الموازنة الأم"، فهي أول موازنة يتم إعدادها. وبما أن هدف أي المؤسسة الاقتصادية هو تصريف إنتاجها وتحقيق الإيرادات، فإن التنبؤ بحجم المبيعات هو الذي يحدد مسار بقية الأنشطة. فلا يمكن الحديث عن إنتاج أو شراء أو توظيف دون معرفة الحجم المتوقع للمبيعات.

.2 تحديد معالم الموازنات الأخرى (علاقة التبعية):

تعتمد كافة الموازنات التشغيلية والمالية على الأرقام الواردة في موازنة المبيعات:

- **موازنة الإنتاج:** يتم تحديد كمية الإنتاج المطلوبة بناءً على (كمية المبيعات المستهدفة + مخزون الأمان).
- **موازنة المشتريات:** لا يمكن تحديد كمية المواد الأولية اللازم شراؤها إلا بعد معرفة احتياجات الإنتاج المرتبطة أساساً بالمبيعات.
- **موازنة القوى العاملة والتكاليف الصناعية:** يتم تقدير عدد العمال والساعات المطلوبة بناءً على حجم المبيعات والنشاط المتوقع.
- **الموازنة النقدية:** التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة يعتمد بشكل رئيسي على التحصيلات المتوقعة من عمليات البيع.

.3 أداة للربط بين أهداف المؤسسة والواقع:

تعمل موازنة المبيعات كترجمة فعلية لأهداف المؤسسة وسياساتها في السوق. فهي تحول الخطط الاستراتيجية إلى أرقام كمية ونقدية، مما يسمح للإدارة بتقييم مدى واقعية أهدافها بناءً على قدرة السوق الاستيعابية والظروف الاقتصادية المحيطة.

.4 دورها كأداة للرقابة والتقييم:

باعتبارها حجر الزاوية، فإن أي انحراف في موازنة المبيعات (سواء بالزيادة أو النقصان)يؤدي بالضرورة إلى انحرافات في باقي الموازنات. لذا، تُستخدم كمعيار دقيق لقياس كفاءة إدارة التسويق والبيع، ومن خلالها يتم اكتشاف الثغرات في العملية الإنتاجية أو التوزيعية في وقت مبكر.

5. تحقيق التنسيق الإداري:

تفرض موازنة المبيعات نوعاً من التنسيق الإجباري بين الإدارات؛ حيث تلتزم إدارة الإنتاج بتوفير الكميات التي وعدت بها إدارة المبيعات في الوقت المحدد، وتلتزم الإدارة المالية بتوفير السيولة اللازمة للإنتاج بناءً على تلك التوقعات، مما يخلق تكاملاً يمنع التضارب في القرارات.

- **المبحث الثالث : بعض طرق ومحددات اعداد موازنة المبيعات**

- **المطلب الأول :العوامل المأثرة الداخلية و الخارجية**

يعتبر توقع المبيعات الأساس الذي يعتمد عليه في عمليات التخطيط في كافة الأنشطة التي تمارسها أقسام و إدارات المؤسسة التحديد بطرق اعداد موازنة ، إذ أنه على ضوء هذا التوقع يتم صياغة عوامل المؤثرة وخطط الإنتاج، التموين، التسويق و التمويل:

العوامل المأثرة في دقة التنبؤ بالمبيعات: تشير الدراسات التي تناولت التنبؤ بالمبيعات أن الأخطاء الكبيرة في التنبؤ بالمبيعات سواء بالزيادة أو بالنقصان تكلف المؤسسة الكثير من الأضرار الاقتصادية و المعنوية، كما يتأثر التنبؤ بالطلب بمجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية، نذكرها باختصار[1] :

أ. **العوامل الخارجية:** و تتمثل في عوامل البيئة المحيطة بالمؤسسة و التي ليس لها القدرة على التحكم بها و السيطرة عليها إلى أنها تتأثر بها، و تشمل:

- العوامل الاقتصادية: مستوى الدخل، القدرة الشرائية، المنافسة...
- العوامل الديموغرافية الاجتماعية.
- العوامل الثقافية و العلمية و التقنية.
- العوامل الطبيعية: المناخ، التضاريس .

[1] عبلة مخرمش،تقديم نموذج للتنبؤ بالمبيعات باستخدام السلاسل الزمنية،نموذج بوكسوجين كيز ،مذكرة ماجستير ،تخصص الدراسات التسويقية،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة، 2006/2005 ،ص 14-16.

ب . العوامل الداخلية: و تشمل جميع العوامل التي تتعلق بالإمكانيات المادية و البشرية المتاحة للمؤسسة والتي تؤثر في تحديد قدرتها في مواجهة العوامل الخارجية و طرح السلع المطلوبة من طرف الأفراد،

وتتمثل في :

- الامكانيات المادية والبشرية.
- طبيعة المنتجات المقدمة للسوق.
- قدرة المؤسسة على طرح منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية بهدف مواجهة المنافسة.
- طرق و منافذ التوزيع التي تعتمد عليها المؤسسة في توصيل البضائع إلى المستهلكين حاليا و في المستقبل.

- **المطلب الثاني :أساليب التنبؤ.**

1الطرق

1.1تقدير المبيعات باستخدام طريقة السلاسل الزمنية:

يمكن أن تكون هذه الطريقة مبسطة كالاعتماد على وجود سلاسل زمنية تمثل بيانات تاريخية على المبيعات، و يتم حساب التغير لكل سنة بالنسبة للسنة التي تليها، فإذا كانت مبيعات السنة اللاحقة أكبر من السنة السابقة فإن التغيير يكون موجبا، و العكس صحيح. بعد ذلك تحسب نسبة التغير بنفس طريقة الوصول إلى حساب معدل التغير العام، و يكون بقسمة مجموع المعدلات على عدد التغيرات في السلسلة. و في الاخير يمكن إضافة معدل التغير العام لمبيعات أخر سنة في السلسلة لحساب المبيعات التقديرية للسنة المقبلة.

كما تستعمل السلاسل الزمنية في طرق أكثر تعقيدا لتقدير المبيعات، كطريقة المتوسطات المتحركة، طريقة التمليس الأسي، ومعادلة الاتجاه العام. كما يمكن دراسة مدى تأثر المبيعات بمتغير أخر مستقل عن طريق حساب معامل الارتباط لبيرسون[1].

2.1طريقة التقدير الشخصي: تنقسم الى عدة انواع واشكال وهي:

أ. دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة : يجب دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة وتحليلها وتبيان أثرها على مبيعات المؤسسة في المدى القصير والمدى الطويل ويعتمد الدارس على الاحصائيات والبيانات التي تنشرها الهيئات المكلفة بالتخطيط ، كما أن الخطة العامة للدولة ومعرفة هذه المؤشرات يساعد على معرفة مدى تأثير مبيعات المؤسسة بها[2].

ب. طريقة جمع تقديرات وكلاء ومندوبي البيع : يقوم رجال البيع في المناطق المختلفة التي تباع فيها منتوجات المؤسسة بتقدير المبيعات أقل منتوج حسب الزبائن ويعتمدون في ذلك على خبراتهم واتصالاتهم بالزبائن وتوفر لهم الادارة أرقام المبيعات الفعلية للسنوات الماضية الخاصة بمناطقهم لأجل مساعدتهم في عملية التنبؤ فبعد إعدادهم لتقديراتهم يقدمونها إلى المدير الجهوي الواقع في منطقتهم، والذي بدوره يقوم بدراستها ويقيمها استنادا الى المبيعات الفعلية للمنطقة في السنوات الماضية والتوقعات المستقبلية[3].

[1]بوقفة وفاء . الموازنة التقديرية .جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة،2023 ، ص 27
[2]فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير ، الطبعة الثالثة ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2017 ،ص23.
[3]فؤاد بن حدو، محاضرات في الموازنة التقديرية، سنة الثالثة تخصص إدارة مالية، جامعة غليزان، 2020/2019 ،ص19،

ج .اللجنة الاستشارية : تقوم على أساس التقديرات الفردية التي تقدمها مجموعة من الخبراء مسؤولين تنفيذيين اقتصاديين مستشارين، وبعد مناقشة التقديرات الفردية من طرف هؤلاء الخبراء يتفقون على تقديرات معينة ، وتوضع تحت تصرفهم كل البيانات التي هم في حاجة اليها [1]

د. طريقة دالفي :تقوم على أساس ارسال استقصاءات الى مجموعة من الخبراء ، فيقوم كل خبير بالإجابة على الاستقصاء وبعد ذلك تقوم المؤسسة بوضع أجوبة على الاستقصاءات تحت تصرف الخبراء بدون ذكر أسماء أصحابها ، وترسل اليهم استقصاءات الاجابة عليها وهذا حتى التوصل الى الاتفاق على مستوى معين من التقديرات[2].

3.1تنبؤ المبيعات في المؤسسات الصناعية بنظام الطلبيات(حالةALFAPIPE)

تعتمد المؤسسات الصناعية الكبرى التي تتبع نظام الإنتاج بناءً على الطلب (Make to Order)وعلى رأسها شركة ALFAPIPE المختصة في صناعة الأنابيب الحلزونية منهجية تنبؤ تبتعد عن القوالب النمطية للسلاسل الزمنية أو التقديرات الشخصية...، لتستند بدلاً من ذلك إلى ما يُعرف بـ 'التنبؤ التعاقدي المبني على دفتر الطلبيات.

ففي هذا النوع من النشاط، لا يتم التنبؤ بناءً على سلوك السوق الاستهلاكي العام، بل من خلال تحليل دقيق لـ 'دفتر الطلبيات' (Carnet de Commandes) والعقود المبرمة مع الزبائن الاستراتيجيين (مثل سوناطراك أو المؤسسات العمومية للمياه). حيث تتحول عملية التقدير من مجرد استقراء إحصائي للماضي إلى عملية تخطيط مالي وزمني دقيق، تعتمد على جدولة زمنية لتسليم المشاريع الكبرى، مع مراعاة احتمالات الفوز بالمناقصات

[1]بوقفة وفاء . الموازنةالتقديرية، مرجع سبق ذكره .ص26
[2]محمد فركوس ، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير ، مرجع سبق ذكره ، ص 24/23.

الوطنية والدولية. ويظهر هذا الجانب بوضوح في الجانب التطبيقي بمؤسسة ALFAPIPE، حيث تُعد موازنة المبيعات بمثابة 'خارطة طريق' مالية تُبنى على أساس التزامات تعاقدية مسبقة، مما يجعل الانحرافات المرصودة غالباً ما تتعلق بتوقيت التنفيذ وسرعة الإمداد بالمواد الأولية (اللفائف الحديدية) أكثر من تعلقها بحجم الطلب في حد ذاته، وهو ما يفرض تنسيقًا تقنيًا وعملياتيًا عالي المستوى بين مديرية التجارة ومديرية الإنتاج لضمان توافق التدفقات المادية مع تقديرات الموازنة التقديرية.

و بصفة عامة نقوم بإعداد الموازنة التقديرية للمبيعات وفقا للأسس التالية: [1]

إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات على الأساس الموسمي:

يعكس هذا الأساس التغيرات التي تطرأ على كمية المبيعات بدلالة التغير في الموسم أو بالأحرى اثر التغيرات الموسمية على المبيعات، وذلك تحت تأثير العادات، التقاليد، تغير الحاجات بتغير الفصل... كما هو مبين في الجدول التالي:

- **الجدول رقم 3** : موازنة المبيعات حسب المواسم .

الفترات	النسبة المئوية	المبيعات التقديرية
الفصل الأول		
الفصل الثاني		
الفصل الثالث		
الفصل الرابع		
المجموع	%100	

كما يمكن للمواسم أو الفصول أن تكون اثنين أو ثلاث...

[1] عبد الحق مرعي، المعلومات المحاسبية وبحوث العمليات، دار الاسكندرية للنشر، مصر، 1998 ص 208

المصدر : عبد الحق مرعي ، المعلومات المحاسبية و بحوث العمليات ، دار الإسكندرية للنشر ، مصر 1998، ص208

4.1.إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات على الأساس الجغرافي:

من الواجب توزيع المبيعات جغرافيا أو جهويا أو على أساس المناطق لأن الكثافة السكانية تختلف من منطقة إلى أخرى و كذلك العادات الاستهلاكية، كما أن المستوى الاقتصادي و الاجتماعي لكل منطقة مختلف عن الأخرى،

- و يمكن للموازنة على هذا الأساس أن تقسم المناطق ل شرق، غرب، وسط أو شمال، جنوب أو على أساس الولايات... كما هو مبين في الجدول التالي[1]:.

الجدول رقم 4 : موازنة المبيعات حسب المنطقة الجغرافية

المناطق	النسبة المئوية	المبيعات التقديرية
المنطقة الأولى		
المنطقة الثانية		
المنطقة الثالثة		
المجموع	%100	

المصدر : عبد الحق مرعي، المعلومات المحاسبية وبحوث العمليات، دار الاسكندرية للنشر، مصر، 1998 ص 208،مرجع سبق ذكره

.5.1إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات على أساس المنتجات: إن هدف هذا التوزيع هو تمكين

1عبد الحق مرعي، المعلومات المحاسبية وبحوث العمليات، دار الاسكندرية للنشر، مصر، 1998 ،مرجع سبق ذكره

المؤسسة من متابعة و تقييم تطور مبيعات كل منتج و الطريقة المتبعة هي إما التوزيع حسب السنوات السابقة أو التوزيع حسب أهمية هامش الربح، بحيث تعمل المؤسسة على بيع المنتجات التي لها هامش ربح كبير و تشجيعها، و التقليل من بيع المنتجات التي لها هامش ربح ضعيف و يصعب تسويقها، كما أن التوزيع على أساس المنتجات يساعد المؤسسة على معرفة مدى تأثير المنتجات الجديدة على مبيعات المنتجات القديمة ،والجدول الموالي يبين كيفية موازنة المبيعات على أساس المنتجات:

- **الجدول رقم 5** : موازنة المبيعات حس المنتجات .

المنتجات	الفترات			
	السنة الحالية		السنة الماضية	
	النسبة المئوية	المبيعات	النسبة المئوية	المبيعات
المنتج أ				
المنتج ب				
المنتج ج				
المجموع	%100		%100	

المصدر : عبد الحق مرعي، المعلومات المحاسبية وبحوث العمليات، دار الاسكندرية للنشر، مصر، 1998 ص 98،مرجع سبق ذكره

6.1الاعتماد على عدة أسس في إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات:

يمكن القول أنه لا يوجد تصميم واحد صالح لكل المؤسسات و لذلك يمكن للمؤسسة أن تصمم الموازنة حسب ما تراه مناسبا، حيث يمكن اتخاذ كل الأسس السابقة بعين الاعتبار في إعداد الموازنة كما هو مبين في الجدول التالي:

➢ **الجدول رقم 6:** موازنة المبيعات على أساس مجموعة من المتغيرات .

	شرق	وسط	غرب	المجموع
المنتج أ خريف شتاء ربيع صيف				
مجموع مبيعات المنتج أ				
المنتج ب خريف شتاء ربيع صيف				
مجموع مبيعات المنتج ب				
المجموع الكلي				

المصدر : عبد الحق مرعي، المعلومات المحاسبية وبحوث العمليات، دار الاسكندرية للنشر، مصر، 1998 ص 98،مرجع سبق ذكره

- **المطلب الثالث: الرقابة على الموازنة التقديرية للمبيعات وحساب الانحرافات:**

للموازنات التقديرية دور رقابي فعال، فالموازنة التقديرية من أهم أدوات مراقبة التسيير، كما تلعب الرقابة دور فعال لتحقيق فاعلية الموازنة التقديرية.

- **1. الرقابة على الموازنة التقديرية للمبيعات:**

إن إعداد الموازنات التقديرية وإقرارها تعد الخطوة الأولى لتحقيق الرقابة، وهذا بمقارنة ما تم تنفيذه مع ما تم تقديره أي الموازنة، وتجدر الإشارة إلى أن تنفيذ هذه الموازنات من مسؤولية الإدارة والمسؤولين العمليين، بحيث تنحصر مسؤولية مراقب التسيير في اكتشاف الانحرافات و تحليلها ومعرفة أسبابها وإعداد التقارير بشأنها إلى الإدارة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الكفيلة بتجنب الانحرافات السالبة ودعم الموجبة منها مستقبلا.

كما تحتاج الرقابة إلى وضوح الهيكل التنظيمي ومن حيث الوظائف والسلطات والمسؤوليات لكل مسؤول للتمكن من تحديد مواطن الخلل بدقة والتمييز بين الانحرافات الواقعة تحت سيطرته وتلك الخارجة عن نطاقه، كما تتطلب هذه الرقابة وسائل اتصال فعالة وهذه من ضمن المسؤوليات المسندة لمراقب التسيير، ليتسنى للمسؤولين فهم محتوى التقارير الدورية فهما جيدا، وبالتالي استخدامها وفق ما يريده مراقب التسيير، وليس وفق مقدار فهمهم الخاص لها. [1]

[1] محمد سامي رضا، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، مركز لغة العصر للكمبيوتر والطباعة، مصر، 2001 ، ص 285

أ. خطوات عملية الرقابة: إن نجاح عملية الرقابة تتطلب وجود نظام إداري متكامل للتحقق من إنجاز متطلبات الرقابة وفق خطوات منطقية متسلسلة يمكن إيجازها فيما يلي[1]:

- **•تحديد معايير الأداء:** حيث تعتبر هذه الخطوة نقطة البداية الصحيحة لأي نظام رقابي، فبدون وجود المعايير يصعب الحكم على العمل المنجز. وقد قسم أحد الباحثين المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء إلى ما يلي:
  - معايير كمية : بمعنى كمية الإنتاج بالوحدات.
  - معايير نوعية : مثل نوعية السلع المنتجة وجود .
  - معايير زمنية : مثل مقدار الوقت الذي يتطلبه إنتاج سلعة أو خدمة معينة .
  - معايير التكلفة : أي النفقات المصروفة.

- **•قياس الأداء الفعلي** :ويعني قياس النتائج المتحققة فعلا وتعتمد هذه الخطوة و إمكانية التقييم الموضوعي لها على الخطوة السابقة وعلى المعايير وسهولتها، وبشكل عام يجب أن يتوفر في عملية قياس الأداء الأصالة والإبداع، إذ أن كثيرا من الأعمال يصعب قياسها مباشرة مما يجعل اللجوء إلى وسائل غير مباشرة في الرقابة أمرا ضروريا.

- **•المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير :**

[1] الموازنة التقديرية.محاضرات وتطبيقات مع الحلول .تخصص: محاسبة ومراجعة/جباية .إعداد الدكتورة: بوقفة وفاءأستاذ محاضر "ب" بقسم العلوم المحاسبة والمالية 2023/2024 ص 53

تشخيص الانحرافات والإيجابيات وتحديد أسباب كل منها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتضمن معالجة الأخطاء والانحرافات مما يعزز إيجابيا ت الأداء والتطور مستقبلا.

ت. أسس القيام بالرقابة على المبيعات:

ويتم إعداد الرقابة على أساس عدة تقسيمات، وذلك كما يلي[1]:

الرقابة حسب المناط: تتم عملية الرقابة على أساس المناطق المستهدفة من العملية البيعية بتحديد فترة زمنية معينة والقيام بحساب بدقة حجم أو كمية المبيعات المحققة خلال هذه الفترة في كل منطقة على حدى ومقارنتها بما هو مسطر ، وذلك بغية معرفة المنطقة التي فيها أكبر الانحرافات والمنطقة الأكثر دقة في التقدير، الأمر الذي يساعد على البحث عن الأسباب في كل منطقة وبالتالي سهولة اتخاذ الإجراءات العلاجية ، وتتم عملية الرقابة حسب الشكل التالي:

- الجدول رقم 7: جدول مراقبة المبيعات و تحليل الانحرافات .

جانفي			
المناطق	ف	ت	الانحراف
			+	−
1	500	460	40+	
2	600	650		50−
3	400	400	---	---

المصدر: .د. بوقفة وفاء الموازنة التقديرية محاسبة و مراجعة/جباية ص51 مرجع سبق ذكره.

[1].د. بوقفة وفاء الموازنة التقديرية محاسبة و مراجعة/جباية ص51 مرجع سبق ذكره.

- تسمح هذه الطريقة بالوصول إلى معرفة المنطقة التي بها خلل أو مشاكل من حيث التوزيع أو المنافسة...، وبالتالي تسمح للمسؤول من اتخاذ الإجراءات المناسبة لعلاج هذا الخلل.

الرقابة حسب المنتج: بنفس المبدأ السابق في تحليل و مراقبة الانحرافات في كل منطقة، تتم عملية المراقبة على منتجات المؤسسة بهدف معرفة المنتج الأكثر دقة في التقدير والمنتج الأسوأ من حيث الانحرافات، وتتم عملية الرقابة على الموازنة التقديرية للمبيعات حسب المنتجات حسب الشكل السابق بتغيير عمود المناطق إلى المنتجات.

الرقابة حسب رجال البيع: بنفس الطريقتين السابقتين يمكن عرض الموازنة التقديرية للمبيعات حسب رجال البيع وقياس الانحرافات بين ما هو محقق وما هو مقدر، ويمكن استعمال هذا النوع من الرقابة لتقييم مجهودات رجال البيع وتحفيزهم.

كما يمكن القيام بعملية الرقابة على أساس المواسم أو الفصول، حيث نقوم بمقارنة المبيعات المحققة في كل موسم مع المبيعات التقديرية، وهنا في حالة وجود انحرافات كثيرة قد يتم القيام بإعادة مراجعة المعاملات الموسمية والتأكد من كيفية تأثيرها على المبيعات الإجمالية للمؤسسة.

- **2.حساب الانحرافات في الموازنة التقديرية للمبيعات:**

وهي مقارنة النتائج الفعلية بما تم تقديره، وهذا يؤدي إلى استخراج الانحرافات وتحليلها، بغية معرفة أسباب نشوئها واتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة،

وتعتبر هذه العملية مهمة جدا في نظام الموازنات التقديرية لما لها من أثار بالغة على القرارات التي تتخذ بسببها، كما أنها تسمح بالبحث عن الأخطاء التي ارتكبت عند إعداد الموازنة أو عند تنفيذها. ويتم حساب

الانحرافات من خلال استخراج القيمة بين النتائج الفعلية المحققة والنتائج المسطرة، وبما أننا في موازنة المبيعات فإن الانحراف هو الفرق بين رقم الأعمال الفعلي والتقديري، ويحسب بالشكل التالي:

الانحراف = رقم الأعمال الفعلي–رقم الأعمال التقديري

المصدر : ملوح، محمد. محاضرات في مقياس الموازنة التقديرية، قسم العلوم المالية، جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب، السنة الجامعية 2023–2024، ص 27.

- **خلاصة الفصل الأول :**

خلاصة الفصل الأول :نخلص في نهاية هذا الفصل النظري إلى أن الموازنة التقديرية للمبيعات لم تعد مجرد أداة محاسبية جامدة، بل أصبحت نظاماً ديناميكياً متكاملاً يشكل المحرك الأساسي لباقي الموازنات الوظيفية في المؤسسة (كالإنتاج، التموين، والتمويل)؛ وبناءً عليه، فإن أي خلل أو خطأ في التنبؤ بحجم المبيعات سينعكس سلباً على دقة الخطط اللاحقة والمركز المالي للمؤسسة ككل.

كما تبين من خلال هذا الفصل أن كفاءة الموازنة لا تتوقف عند إعدادها، بل تمتد إلى نظام الرقابة وتحليل الانحرافات، الذي يساهم في كشف الفروقات وتفكيكها إلى انحرافات كمية وسعرية باستخدام لوحات القيادة، مما يمنح الإدارة أداة استشرافية دقيقة لاتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب.

وتأسيسًا على هذه القواعد والمفاهيم النظرية، سننتقل في الفصل الموالي من الإطار التجريبي والنظري إلى الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة مؤسسة ALFAPIPE، للوقوف على كيفية إسقاط هذه الآليات العلمية في الواقع العملي، ومعاينة خصوصية إعداد موازنة المبيعات في ظل نظام الإنتاج القائم على الطلبيات.

الفصل الثاني :الدراسة التطبيقية لمؤسسة ALFAPIPE Gardaia

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية لمؤسسة الفابيب غرداية .

تمهيد الفصل الثاني:

إذا كان الجانب النظري قد أثبت أن الموازنة التقديرية للمبيعات هي نقطة البدء في عملية التخطيط والرقابة، فإن كفاءة هذه الأداة لا تظهر بشكل جليّ إلا عند إسقاطها على الواقع العملي للمؤسسات الاقتصادية، ومعاينة كيفية تفاعلها مع بيئتها المحيطة وخصوصية نظامها الإنتاجي، خاصة في المؤسسات الصناعية الكبرى التي ترتبط مبيعاتها بشكل مباشر بنظام الطلبيات والمناقصات العمومية.

وتعتبر الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE نموذجاً حياً لدراسة هذا التفاعل؛ حيث يفرض عليها نشاطها القائم على "الإنتاج بناءً على الطلب" تحويل موازنة المبيعات من مجرد توقعات رقمية إلى أداة ربط حساسة تسير وفق سيرورة تبدأ من المناقصة لتصل إلى ورشات الإنتاج والتغليف، وتُوجّ بآليات رقابية تقارن بين ما خُطط له وما نُفذ فعلياً لمعالجة الفروقات في الأداء البيعي.

وتأسيساً على ما سبق، يهدف هذا الفصل التطبيقي إلى إسقاط المفاهيم النظرية على واقع المؤسسة من خلال ثلاثة مباحث؛ يخصص المبحث الأول لتقديم المؤسسة وهيكلها التنظيمي وسيرورة الطلب فيها، بينما يتمحور المبحث الثاني حول خطوات إعداد موازنة المبيعات بنظام الطلبيات وأثرها على موازنة الإنتاج بالتطبيق على بيانات سنة 2023 2024، لينتهي الفصل في المبحث الثالث بتقييم نظام الرقابة، حساب الانحرافات وتحليلها، وتقديم الحلول والتوصيات المناسبة.

❖ المبحث الأول: تقديم مؤسسة ALFAPIPE ونظامها البيعي.

تعد مؤسسة ALFAPIPE ركيزة أساسية في الصناعة الثقيلة الجزائرية، حيث تلعب دوراً استراتيجياً في تأمين البنية التحتية لنقل الطاقة والمياه. يعتمد نظامها البيعي على نموذج "الإنتاج تحت الطلب" (Make-to-Order) نظراً لخصوصية وضخامة منتجاتها.

المطلب الأول: البطاقة الفنية للمؤسسة ونبذة تعريفية

1. نشأة المؤسسة وتطورها التاريخي:

- **الجذور**: تنحدر المؤسسة من الهيكلة التاريخية لقطاع الحديد والصلب في الجزائر (SNS سابقاً).
- **التحول الاستراتيجي**: شهد عام 2007 ولادة العلامة التجارية ALFAPIPE إثر اندماج "شركة أنابيب الغاز" (Ghardaïa) مع فرع "ألفا تيس" (Annaba). هذا الاندماج لم يكن إدارياً فحسب، بل كان يهدف لتوحيد الخبرات التقنية لتلبية الاحتياجات المتزايدة لمشاريع "سوناطراك".
- **التوسع**: تمتلك المؤسسة حالياً وحدتين إنتاجيتين كبريين (عنابة وغرداية)، مما يمنحها تغطية جغرافية استراتيجية.[1]

2. طبيعة نشاط المؤسسة الصناعي:

- تنشط ALFAPIPE في صناعة الأنابيب الفولاذية الملحومة حلزونياً (Spiral Welded Steel Pipes) باستخدام تكنولوجيا اللحام بالقوس المغمور (HSAW).

[1] المصدر: مصلحة المستخدمين دليل التعريف بالمؤسسة(Document interne) ALFAPIPE ، مصلحة التسويق، 2023.

- يتجاوز نشاطها مجرد التشكيل المعدني إلى خدمات الهندسة المتكاملة للحماية (التغليف الداخلي والخارجي) لضمان ديمومة الأنابيب ضد التآكل.

3. أهم منتجات المؤسسة ومجالات استخدامها:

- **المنتجات:** أنابيب فولاذية بقطر يتراوح من 20 إلى 64 بوصة (508 ملم إلى 1625 ملم)، وبسمكات تصل إلى 25 ملم.
- **مجالات الاستخدام:**
  - **قطاع الطاقة:** بناء خطوط أنابيب النفط والغاز (Pipelines) التي تربط حقول الإنتاج بموانئ التصدير.
  - **الموارد المائية:** مشاريع تحويل المياه الكبرى (مثل مشروع تحويل مياه عين صالح–تمنراست).
  - **الإنشاءات:** الأوتاد الفولاذية للجسور والموانئ.[1]

4. مكانة المؤسسة في السوق الوطنية:

- تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية مهيمنة تتجاوز 60% محلياً، وتعتبر المورد الأول لشركة SONATRACHو ADE (الجزائرية للمياه). مكانتها تعتمد على مطابقتها للمعايير الدولية مثل (API 5L, ISO 9001).[2]

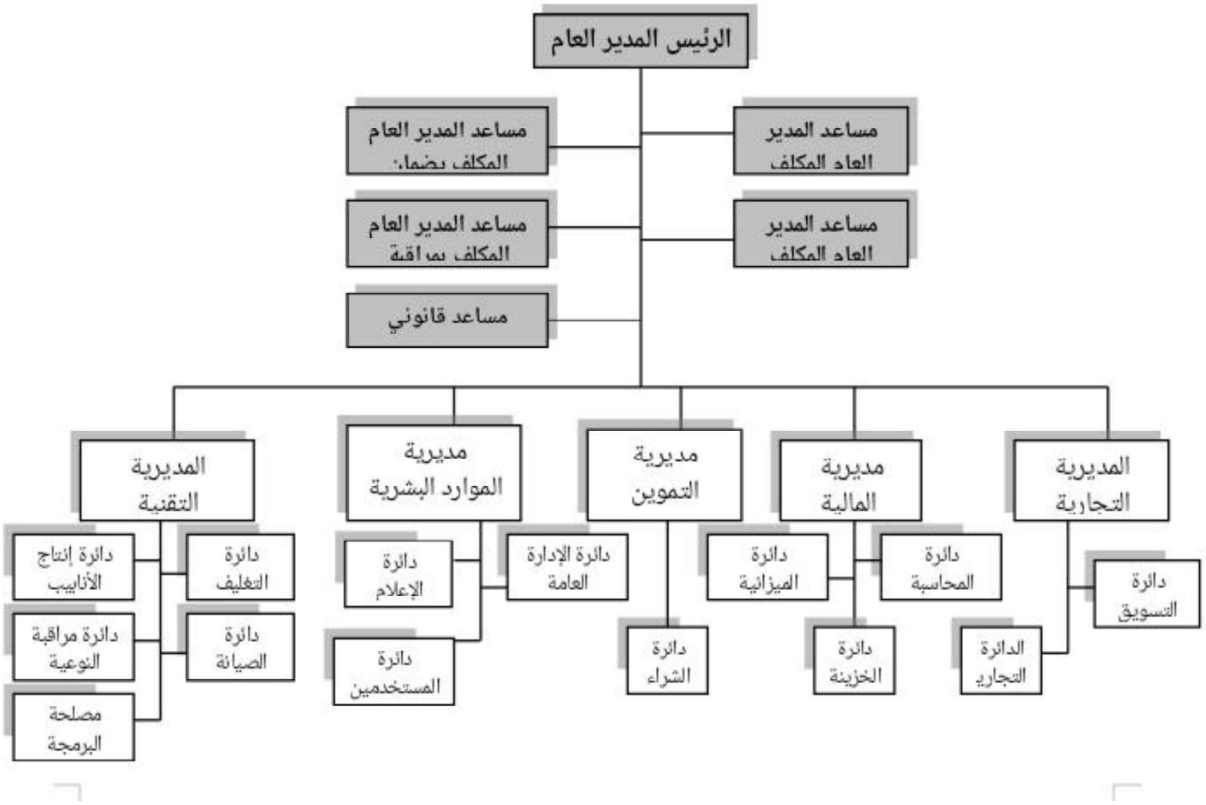
[1] المصدر: مصلحة المستخدمين أرشيف المؤسسة ALFAPIPE، قسم التخطيط التجاري، غرداية، 2023.

[2] المصدر: مصلحة المستخدمين وثائق داخلية لمؤسسة ALFAPIPE، مديرية التجارة، غرداية، 2023.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية وعلاقتها بمديرية الإنتاج

تعتبر المديرية التجارية (مديرية المبيعات والتسويق) في مؤسسة "ألفا بايب" المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، حيث تلعب دور الوسيط الحيوي بين الإمكانات الإنتاجية للمصنع ومتطلبات السوق الخارجية

الشكل رقم 2: الشكل التنظيمي لشركة الفا بايب alfa pipe



المصدر: مصلحة المستخدمين تقارير داخلية خاصة بالنشاط التجاري والإنتاجي لمؤسسة ALFAPIPE،

1.عرض الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

- يتم تنظيم المؤسسة وفق هيكل إداري مركزي يترأسه رئيس مدير عام.(PDG)
- تنبثق عنه عدة مديريات فنية وإدارية متخصصة تشمل: المديرية التقنية، مديرية الموارد البشرية، المديرية المالية والمحاسبية، والمديرية التجارية.
- يعتمد هذا الهيكل على الفصل بين المهام مع ضمان التكامل لتحقيق أهداف الجودة الشاملة مثل شهادات ISO 9001 و API-Q1 التي تسعى المؤسسة للحفاظ عليها.

2.موقع مديرية المبيعات داخل التنظيم الإداري

- تحتل المديرية التجارية موقعاً استراتيجياً في الهيكل، فهي "الواجهة" التي تتعامل مباشرة مع كبار الزبائن مثل (سوناطراك وسونلغاز).
- تنقسم المديرية داخلياً إلى دائرتين أساسيتين:
  - دائرة التجارة :المسؤولة عن المتابعة الميدانية لعمليات البيع، من لحظة التعاقد حتى خروج المنتج من المخازن.
  - دائرة التسويق :المسؤولة عن إعداد الصفقات، دراسة السوق، الترويج للمنتجات، وجلب مناقصات جديدة.

3.مهام مديرية المبيعات والتسويق

- التفاوض والتعاقد :دراسة العروض المقدمة من الزبائن والتفاوض على الأسعار، والآجال، والمواصفات التقنية للأنابيب.
- تحليل السوق :مراقبة احتياجات قطاع المحروقات والري لتحديد فرص النمو وتطوير المنتجات.
- خدمة ما بعد البيع :متابعة رضا الزبائن ومعالجة أي ملاحظات تقنية بخصوص الأنابيب المسلمة.

.4العلاقة الوظيفية بين المديريات (المبيعات، الإنتاج، والتخطيط):

تعتمد المؤسسة نظام "الإنتاج تحت الطلب"، مما يجعل العلاقة بين هذه المديريات علاقة تكاملية وليست تسلسلية فقط:

- مديرية المبيعات والإنتاج :تقوم المديرية التجارية بتحويل "دفتر الطلبيات" إلى مديرية الإنتاج لبدء العمليات التحويلية (لف الأنابيب وتلحيمها).
- التخطيط الصناعي :يتم التنسيق مع مصلحة التخطيط لضبط "البرنامج الإنتاجي" بناءً على تواريخ التسليم المتفق عليها مع الزبائن، لضمان عدم حدوث تكدس في المخزون أو تأخير في التوريد.

.5 دور التنسيق بين الطلب السوقي والطاقة الإنتاجية :

- مرونة الإنتاج :تقوم المؤسسة بتعديل نظام العمل (التحول من نظام مناوبتين إلى 4 مناوبات) بناءً على حجم الطلبيات التي توفرها المديرية التجارية، مما يضمن استغلال الطاقة الإنتاجية القصوى (120 ألف طن سنوياً) عند الحاجة.
- تحسين التكاليف :يساعد التنسيق الوثيق في تقليل الفاقد من المواد الأولية (لفائف الحديد) عبر مواءمة المشتريات مع الطلبات المؤكدة فقط، مما يرفع من كفاءة المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثالث: سيرورة الطلب داخل المؤسسة (من المناقصة إلى الموازنة)

تتم معالجة الطلب داخل مؤسسة ALFAPIPEعبر مراحل دقيقة ومنظمة، نظراً للطبيعة الصناعية للنشاط وارتفاع تكلفة إنتاج الأنابيب، مما يستوجب تنسيقاً مستمراً بين المديرية التجارية، مديرية الإنتاج، والمديرية المالية لضمان احترام الجودة والآجال التعاقدية. ويمكن عرض هذه السيرورة كما يلي:

.1استقبال المناقصات والطلبات:

تعتمد المؤسسة أساساً على نظام المناقصات الوطنية والدولية باعتبار أن زبائنها الرئيسيين يتمثلون في مؤسسات عمومية كبرى تنشط في قطاعات الطاقة والمياه. وفي هذه المرحلة تتولى المديرية التجارية سحب دفتر الشروط وتحليل المتطلبات التقنية والتجارية للزبون قصد إعداد عرض ملائم.

.2دراسة الجدوى التجارية والتقنية:

تخضع الطلبات المستلمة إلى دراسة أولية تشمل جانبين أساسيين:

- **الدراسة التقنية:** تهدف إلى التأكد من قدرة وحدات الإنتاج التابعة للمؤسسة، سواء بورشات عنابة أو غرداية، على تصنيع الأنابيب وفق المواصفات المطلوبة من حيث القطر، السماكة، ونوع التغليف والحماية .
- **الدراسة التجارية:** ترتكز على تقدير التكلفة الإجمالية للإنتاج، تحديد هامش الربح المتوقع، واقتراح سعر تنافسي يضمن فوز المؤسسة بالمناقصة مع الحفاظ على التوازن المالي .

3.التفاوض وإبرام العقد:

بعد قبول العرض المقدم، تدخل المؤسسة في مرحلة التفاوض مع الزبون حول مختلف الشروط التعاقدية، مثل آجال التسليم، شروط الضمان، غرامات التأخير، وطرق الدفع. وبعد التوصل إلى اتفاق نهائي يتم توقيع العقد، الذي يشكل المرجعية القانونية والتنظيمية لانطلاق العملية الإنتاجية.

4.تسجيل الطلب في دفتر الطلبيات(Carnet de commandes) :

يتم بعد توقيع العقد تسجيل الطلب ضمن دفتر الطلبيات الخاص بالمؤسسة، والذي يمثل أداة تسيير استراتيجية تعكس حجم الطلبات المؤكدة للأشهر أو السنوات القادمة .(Backlog) ويسمح هذا الدفتر للإدارة بالحصول على رؤية مستقبلية حول مستوى النشاط المتوقع، كما يعد مؤشراً مهماً لتقييم الاستقرار والنمو المالي للمؤسسة.

5.تحويل الطلبات إلى موازنة المبيعات:

تمثل هذه المرحلة حجر الأساس في نظام التسيير التنبؤي داخل المؤسسة، حيث يتم تحويل العقود الموقعة والطلبيات المؤكدة إلى تقديرات مالية ضمن موازنة المبيعات .(Sales Budget) وتستعمل هذه الموازنة في:

- توقع رقم الأعمال المستقبلي.
- تخطيط التدفقات النقدية.
- برمجة شراء المواد الأولية.

- تقدير احتياجات الأجور والصيانة والاستثمارات التشغيلية

.وبذلك تتحول الطلبات التجارية من مجرد عقود بيع إلى أداة تخطيط مالي وإنتاجي تضمن التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة.

❖ المبحث الثاني : اعداد موازنة المبيعات (دراسة حالة لسنة 2025)

تعتمد ALFAPIPE نظام "الإنتاج بناءً على الطلب" (Make to Order)، حيث لا يتم البدء في التصنيع إلا بعد وجود عقد أو طلبية مؤكدة، وهو ما يجعل موازنة المبيعات هي المحرك الرئيسي لكل نشاط المؤسسة.

- **المطلب الأول: مصادر البيانات المستخدمة في إعداد الموازنة**

تعتمد المؤسسة على مصادر بيانات دقيقة نظراً لضخامة الصفقات وتكلفتها العالية:

- دفتر الطلبيات (Carnet de commandes): هو السجل الذي تُقيد فيه كافة الطلبات التي تلقتها المؤسسة ولم يتم تنفيذها بعد، ويمثل الحد الأدنى المضمون للمبيعات.
- العقود جارية التنفيذ: وهي الاتفاقيات الضخمة (مثل عقود سوناطراك) التي تمتد لعدة أشهر أو سنوات، حيث يتم تقسيم تسليماتها على فترات الموازنة.
- المناقصات المتوقعة: تتابع دائرة التسويق المناقصات الوطنية والدولية التي تطرحها شركات نقل المحروقات والمياه، وتضع احتمالات للفوز بها لإدراجها في الموازنة التقديرية.
- بيانات السنوات السابقة: تُستخدم كمرجع لتقدير تكاليف المواد الأولية (لفائف الحديد) وتقلبات أسعار الصرف، وأيضاً لتقييم قدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات.
- معلومات السوق والزبائن الصناعيين: يتم جمع معلومات عن المشاريع الكبرى في الدولة (مثل مشاريع تحلية المياه أو مد خطوط الغاز الجديدة) لتقدير حجم الطلب المستقبلي.

- **المطلب الثاني: إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات**

تعتمد مؤسسة ALFAPIPEفي إعداد موازنتها التقديرية على آلية الربط بين الالتزامات التعاقدية والقدرات التشغيلية، وذلك عبر المحاور التالية:

1.المنهجية التكاملية لإعداد الموازنة :لا تقتصر عملية الإعداد على التقدير المالي الفردي، بل تمر عبر سلسلة تنسيق وظيفي تشمل ثلاث مستويات:

- المستوى التجاري :حصر العقود المبرمة وجدولة الطلبيات المؤكدة.
- المستوى التقني (مديرية الإنتاج) :تحليل المواصفات الفنية (الأقطار، نوع الطلاء) ومطابقتها مع الطاقة الاستيعابية للورشات لضمان قابلية التنفيذ.
- المستوى المالي :ترجمة البيانات التقنية والكمية إلى قيم نقدية تعكس الإيرادات المتوقعة.

2.هيكلية جدول المبيعات المتوقع:يتم تفريغ البيانات في جدول موازنة نموذجي يتضمن المكونات الأساسية التالية لضبط الرقابة:

- توصيف الطلبية :تخصيص "كود" لكل مشروع"مثل مشروعGK3 لسهولة التتبع"
- المواصفات الفنية :تحديد الأقطار (مثل 48 بوصة) ونوع التغليف (خارجي/داخلي)، وهي محددات أساسية للتكلفة والزمن.
- وحدات القياس المزدوجة :تُدرج الكميات بالطن (لرقابة المادة الأولية) وبالمتر الطولي كاشتقاق تجاري لعمليات التسليم.
- آلية التسعير :ربط سعر البيع بمتغيرات حاسمة تشمل سعر صرف العملة وتكلفة الصلب العالمية لحظة التعاقد.
- القيمة الإجمالية :القيمة النقدية النهائية التي تشكل المصدر الأساسي لتدفقات موازنة الخزينة.

3 البرمجة الزمنية وتوازن الأعباء :تخضع الموازنة لعملية توزيع زمني دقيق على مدار أشهر السنة المالية. الهدف من هذا التحليل ليس فقط تحديد مواعيد التسليم، بل ضمان التوازن التشغيلي؛ بحيث يتم توزيع ضغط

العمل على الورشات بشكل منتظم، مما يحمي المؤسسة من مخاطر التوقف المفاجئ (الركود) أو التحميل الزائد الذي قد يؤدي إلى أعطال فنية وتأخر في التسليم.

- **المطلب الثالث: أثر موازنة المبيعات على موازنة الإنتاج[1]**

موازنة المبيعات في ALFAPIPE هي "المرآة" التي تعكس احتياجات الإنتاج:

- تحويل الكميات إلى برنامج إنتاج: إذا باعت المؤسسة 50 ألف طن من الأنابيب في الموازنة، يتم تحويلها إلى أوامر شغل لورشة تصنيع الأنابيب وورشات التغليف.
- تحديد احتياجات المواد الأولية: بناءً على المبيعات المتوقعة، يتم طلب كميات لفائف الحديد (Coils) والبوليتيلان، مع مراعاة نسبة الهالك (Scrap) أثناء التصنيع.
- حساب ساعات العمل والطاقة الإنتاجية:
  - يتم تحديد عدد الساعات المطلوبة لتشغيل الماكينات (الحلحلة، التشكيل، اللحام، الفحص الإشعاعي).
  - تعديل الطاقة: إذا كانت المبيعات التقديرية ضخمة، يتم الانتقال إلى نظام 4 مناوبات (إنتاج مستمر 24 ساعة) لتلبية المواعيد.
- الأساس لبقية الموازنات:
  - تحدد موازنة المبيعات احتياجات موازنة التموين (شراء المواد).
  - تحدد موازنة الموارد البشرية (الحاجة لعمال إضافيين أو ساعات إضافية).
  - تحدد موازنة الاستثمار (في حال تطلبت طلبية معينة شراء آلات فحص جديدة أو تعديل أقطار الماكينات).

[1] المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على القوائم الإحصائية والفواتير المعتمدة من المديرية التجارية لمؤسسة ALFAPIPE.

❖ المبحث الثالث: الرقابة على الموازنة و تحليل الانحرافات

تُعد عملية الرقابة على الموازنة وتحليل الانحرافات من أهم أدوات التسيير والرقابة داخل المؤسسة، حيث تسمح بمقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات المخططة وتحديد الفروقات وأسبابها. وتساهم هذه العملية في تحسين الأداء واتخاذ قرارات تصحيحية أكثر دقة وفعالية.

- **المطلب الأول: تحليل التطور الشهري للمبيعات الفعلية (كمية وسعراً) لعام 2025.**

سيتم في هذا المطلب مقارنة وتحليل المؤشرات الكمية والسعرية للمبيعات الفعلية لمؤسسة ALFAPIPE، بهدف إبراز وتفسير العوامل الاقتصادية والتقنية المسببة لها.

الجدول رقم (08): التوزيع الشهري لكميات المبيعات المحققة (الفعلية) لعام 2025

(الوحدة: طن للأنابيب والخردة)

المنتجات والأصناف	الحديد الخردة Feraille	الأنابيب العارية Tubes nus	الأنابيب الكبرى RGZ 40
جانفي	1,100	38,769	120,500
فيفري	1,050	24,158	145,000
مارس	1,190	24,158	1,095,220
أفريل	1,360	28,931	626,853
ماي	1,700	33,704	450,000
جوان	2,550	33,704	380,000
جويلية	2,550	43,250	1,722,073
أوت	850	31,619	85,000
سبتمبر	2,550	51,003	510,000
أكتوبر	2,550	51,003	640,000

نوفمبر	2,500	51,003	710,000
ديسمبر	2,500	51,003	820,000
المجموع السنوي	**22,450**	**462,303**	**7,304,646**

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على القوائم الإحصائية والفواتير المعتمدة من المديرية التجارية لمؤسسة ALFAPIPE.

أولاً: التعليق على جدول الكميات الفعلية

من خلال القراءة التحليلية لبيانات التوزيع الشهري للكميات المباعة، نلاحظ ما يلي:

تمركز وتدفق مبيعات الأنابيب الكبرى: تسجل الأنابيب من صنف (RGZ 40") قفزة نوعية وذروة تسليم خلال شهر جويلية بكمية بلغت 1,722,073 طن، مع استقرار حجم التوريد في الثلاثي الأخير من السنة فوق عتبة 600,000 طن شهرياً. هذا التوزيع غير المنتظم يثبت التزام المؤسسة بطلبيات تعاقدية كبرى محددة الآجال، تماشياً مع تقدم وتيرة مشاريع البنية التحتية العمومية لنقل الطاقة محلياً (مثل مشاريع سوناطراك).

انتظام واستقرار مبيعات الأنابيب العارية: أظهرت الأنابيب العارية (Tubes nus) تدفقاً بيعياً شبه مستقر طيلة أشهر السنة بمجموع سنوي قدره 462,303 طن، مع ثبات تام عند حجم 51,003 طن خلال الربع الأخير، مما يعكس وجود طلب نمطي ومستمر في السوق يحافظ على توازن النشاط التجاري والتشغيلي اليومي للمؤسسة.

موسمية النشاط وأثر التوقف الفني: يسجل شهر أوت تراجعاً حاداً ومفاجئاً في أحجام مبيعات كافة الأصناف (حيث انخفضت الأنابيب الكبرى إلى 85,000 طن والخردة إلى 850 طن). وهو انخفاض مبرر اقتصادياً وفنياً بدخول مركبات المؤسسة في فترة التوقف التقني السنوي المبرمج لغرض صيانة آلات وأفران الدحرجة واللحام.

الجدول رقم (09): التوزيع الشهري للأسعار الفعلية للعام 2025

(DA الوحدة: دينار جزائري)

الأشهر	الخردة الحديدية Feraille	الأنابيب العارية Tubes nus	الأنابيب الكبرى MKT 40"
جانفي	3,450	12,000	200,000
فيفري	3,450	12,000	200,000
مارس	3,450	12,000	300,000
أفريل	3,450	12,000	200,000
ماي	3,450	12,000	220,000
جوان	3,450	12,000	220,000
جويلية	3,450	14,000	250,000
أوت	2,000	14,000	200,000
سبتمبر	2,150	14,000	250,000
أكتوبر	2,150	20,000	260,000
نوفمبر	2,150	20,000	260,000
ديسمبر	2,300	20,000	280,000
المتوسط السنوي	2,900	14,500	236,667

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الفواتير المعتمدة من المديرية التجارية لمؤسسة الفابيب

ثانياً: التعليق على جدول الأسعار الفعلية

عند تحليل الهيكل السعري لمنتجات وخدمات مؤسسة ALFAPIPE خلال السنة المالية المدروسة، نستنتج ما يلي:

ديناميكية أسعار الخدمات الاستراتيجية: تظهر أسعار خدمات معالجة الأنابيب ("MKT 40) استقراراً مرناً يتراوح بين 200,000 دج و220,000 دج، مع تسجيل ارتفاع استثنائي في شهر مارس ليصل إلى 300,000 دج. ويفسر هذا الارتفاع محاسبياً بإدراج تكاليف وشروط فنية مستعجلة، أو أعباء ساعات عمل إضافية لضمان تسليم الطلبية المتعاقد عليها في وقتها المحدد للزبون.

السياسة السعرية الحمائية للتكاليف: انتهجت إدارة المؤسسة سياسة رفع تدريجي ومدروس لأسعار الأنابيب العارية(Tubes nus) ، حيث انتقلت من 12,000 دج في النصف الأول لتستقر عند 20,000 دج في الثلاثي الأخير. تهدف هذه الديناميكية إلى امتصاص آثار التضخم وارتفاع تكاليف المدخلات والمواد الأولية في السوق الدولية (مثل لفائف الصلب) لتأمين هوامش الربح المستهدفة.

المرونة السعرية للمخلفات الصناعية: خضعت أسعار الخردة الحديدية لتقلبات أسواق إعادة التدوير المحلية، حيث سجلت تراجعاً من 3,450 دج في السداسي الأول لتستقر بين 2,150 دج و2,300 دج في نهاية السنة، وهو ما يوضح قدرة المؤسسة على تكييف عقود بيع مخلفاتها الصناعية حسب مستجدات قوى العرض والطلب.

ثالثاً: الاستنتاج العام للمطلب (التركيب التجميعي)

تؤكد المكاملة التحليلية بين معطيات الكميات والأسعار أن موازنة مبيعات مؤسسة ALFAPIPE تُدار بأسلوب الإنتاج تحت الطلب الموجه بالمشاريع الكبرى. هذا النمط التشغيلي يتطلب مرونة كاملة من الإدارة التجارية لتعديل الأسعار وتوقيتات التسليم بما يضمن استقرار التدفقات النقدية، مع النجاح في تثمين المخلفات الهامشية (الخردة) لتقليص نسب الهدر الفني وتحسين كفاءة الأداء الموازني العام للمؤسسة.

- **المطلب الثاني: حساب و تحليلات الانحرافات**

قبل الشروع في حساب الانحرافات وصياغة القوانين المرتبطة بها، تم الاعتماد على أساليب التقدير الكمي والنماذج الرياضية لإعداد المحاكاة اللازمة للبيانات، وذلك لضمان استمرارية التحليل في ظل محدودية بعض المعطيات المتاحة.

وقد ساهمت هذه الأدوات في تحليل الانحرافات وتقييمها وتصنيفها (ملائمة وغير ملائمة) ضمن إطار محاكاة مبني على معطيات تقريبية مستندة إلى الأقطار المعتمدة.

وتُعد النتائج المتحصل عليها نتائج نهائية بعد إخضاعها للمراجعة والتدقيق وإعادة التكييف بما يتوافق مع المنطق المحاسبي المعاصر والمعايير الدولية لمراقبة التسيير، بما يضمن قابليتها للاعتماد ضمن حدود المعطيات المتوفرة.

- انحراف الكمية(eq)= (كمية فعلية - كمية مخططة) × سعر مخطط.
- انحراف السعر (ep) = (سعر فعلي - سعر مخطط) × كمية فعلية.
- الانحراف الإجمالي (et) =انحراف الكمية + انحراف السعر[1]

- P: السعر (Prix).
- Q: الكمية (Quantité).
- p **(كسابقة صغيرة):** ترمز للمتوقع أو المخطط (Prevu).
- r **(كسابقة صغيرة):** ترمز للحقيقي أو المنجز (Réalisé).
- E: ترمز للانحراف (Écart).

[1] Horngren, Charles T. ; Bhimani, Alnoor ; Datar, Srikant M. ; Foster, George, Contrôle de gestion et gestion budgétaire, 4e édition, Pearson Education, France, 2009, p. 241.

- انحراف السعر (Écart sur Prix):

$$_rQ \times (_pP - _rP) = E_p$$

- انحراف الكمية (Écart sur Quantité):

$$_pP \times (_pQ - _rQ) = E_q$$

المصدر: Horngren, Charles T. ; Bhimani, Alnoor ; Datar, Srikant M. ; Foster, George, *Contrôle de gestion et gestion budgétaire*, 4e édition, Pearson Education, France, 2009, p. 241.

أولا : سنقوم بإعطاء ثلاث نماذج مختلفة ممن تعاملت معهم مؤسسة ALFAPIPE كزبائن بطريقة محاكاة تقريبية لحساب الانحرافات من أجل تقريب المفهوم.

- **الجدول رقم 10:** 1. جدول الموازنة التقديرية والمبيعات الفعلية لشركة "سوناطراك" (2023 - 2025)
- (الوحدة: ألف دينار جزائري)

السنة	الشهر	طبيعة الانحراف	الانحراف الإجمالي	المبيعات الفعلية	المبيعات التقديرية
2023	جانفي	ملائم	+1,200	46,200	45,000
	فيفري	غير ملائم	-200	44,800	45,000
	مارس	ملائم	+2,000	52,000	50,000
	أفريل	غير ملائم	-1,500	38,500	40,000
	ماي	ملائم	+1,000	43,000	42,000
	جوان	ملائم	+1,500	49,500	48,000
	جويلية	ملائم	+2,000	37,000	35,000

	أوت	غير ملائم	-2,000	28,000	30,000
	سبتمبر	ملائم	+1,200	51,200	50,000
	أكتوبر	ملائم	+1,000	56,000	55,000
	نوفمبر	غير ملائم	-900	54,100	55,000
	ديسمبر	ملائم	+2,500	62,500	60,000
المجموع 2023		**ملائم**	**+7,800**	**562,800**	**555,000**
2024	جانفي	ملائم	+2,100	50,100	48,000
	فيفري	غير ملائم	-500	47,500	48,000
	مارس	ملائم	+3,000	55,000	52,000
	أفريل	غير ملائم	-800	41,200	42,000
	ماي	ملائم	+2,000	47,000	45,000
	جوان	ملائم	+2,400	52,400	50,000
	جويلية	غير ملائم	-2,000	36,000	38,000
	أوت	غير ملائم	-1,500	30,500	32,000
	سبتمبر	ملائم	+2,000	54,000	52,000
	أكتوبر	ملائم	+3,200	61,200	58,000
	نوفمبر	غير ملائم	-1,000	57,000	58,000
	ديسمبر	ملائم	+4,000	69,000	65,000

المجموع 2024		**ملائم**	**+12,900**	**600,900**	**588,000**
2025	جانفي	غير ملائم	-1,000	51,000	52,000
	فيفري	ملائم	+1,400	53,400	52,000
	مارس	غير ملائم	-1,800	54,200	56,000
	أفريل	ملائم	+1,000	46,000	45,000
	ماي	ملائم	+1,200	49,200	48,000
	جوان	ملائم	+2,000	57,000	55,000
	جويلية	غير ملائم	-1,000	39,000	40,000
	أوت	غير ملائم	-1,800	33,200	35,000
	سبتمبر	ملائم	+1,800	56,800	55,000
	أكتوبر	ملائم	+2,500	64,500	62,000
	نوفمبر	غير ملائم	-1,000	61,000	62,000
	ديسمبر	ملائم	+3,500	73,500	70,000
المجموع 2025		**ملائم**	**+6,800**	**638,800**	**632,000**

المصدر: من اعداد الطالبين بناءا على وثائق من المؤسسة

- **الجدول رقم 11:** جدول الموازنة التقديرية والمبيعات الفعلية لـ "الجزائرية للمياه ADE" (2023 - 2025)
- (الوحدة: ألف دينار جزائري)

السنة	الشهر	طبيعة الانحراف	الانحراف الإجمالي	المبيعات الفعلية	المبيعات التقديرية
2023	**جانفي**	غير ملائم	-1,000	24,000	25,000
	فيفري	ملائم	+1,100	26,100	25,000
	مارس	غير ملائم	-500	27,500	28,000
	أفريل	غير ملائم	-1,000	21,000	22,000
	ماي	ملائم	+1,200	25,200	24,000
	جوان	ملائم	+1,000	31,000	30,000
	جويلية	غير ملائم	-800	34,200	35,000
	أوت	غير ملائم	-2,000	33,000	35,000
	سبتمبر	ملائم	+1,000	29,000	28,000
	أكتوبر	ملائم	+1,300	27,300	26,000
	نوفمبر	غير ملائم	-500	25,500	26,000

	ديسمبر	ملائم	+1,800	31,800	30,000
المجموع 2023		ملائم	+1,600	335,600	334,000
2024	جانفي	ملائم	+1,200	27,200	26,000
	فيفري	غير ملائم	-1,000	25,000	26,000
	مارس	ملائم	+2,100	32,100	30,000
	أفريل	غير ملائم	-500	23,500	24,000
	ماي	ملائم	+2,000	28,000	26,000
	جوان	ملائم	+2,000	34,000	32,000
	جويلية	غير ملائم	-800	37,200	38,000
	أوت	غير ملائم	-2,000	36,000	38,000
	سبتمبر	ملائم	+1,500	31,500	30,000
	أكتوبر	ملائم	+1,400	29,400	28,000
	نوفمبر	غير ملائم	-900	27,100	28,000
	ديسمبر	ملائم	+3,000	35,000	32,000
المجموع 2024		ملائم	+8,000	366,000	358,000

2025	جانفي	ملائم	+1,500	29,500	28,000
	فيفري	غير ملائم	-1,000	27,000	28,000
	مارس	غير ملائم	-1,000	31,000	32,000

	أفريل	ملائم	+1,400	27,400	26,000
	ماي	ملائم	+1,100	29,100	28,000
	جوان	ملائم	+1,200	36,200	35,000
	جويلية	غير ملائم	-1,500	38,500	40,000
	أوت	غير ملائم	-1,000	39,000	40,000
	سبتمبر	ملائم	+1,400	33,400	32,000
	أكتوبر	ملائم	+1,200	31,200	30,000
	نوفمبر	غير ملائم	-500	29,500	30,000
	ديسمبر	ملائم	+2,000	37,000	35,000
المجموع 2025		ملائم	+4,800	388,800	384,000

المصدر: من اعداد الطالبين بناءا على وثائق من المؤسسة

- **الجدول رقم 12:** جدول الموازنة التقديرية والمبيعات الفعلية لـ "شركة الأشغال العمومية EPTP" (2023 - 2025)
- (الوحدة: ألف دينار جزائري)

السنة	الشهر	طبيعة الانحراف	الانحراف الإجمالي	المبيعات الفعلية	المبيعات التقديرية
2023	**جانفي**	ملائم	+500	15,500	15,000
	فيفري	غير ملائم	-800	14,200	15,000
	مارس	ملائم	+1,000	19,000	18,000
	أفريل	غير ملائم	-200	11,800	12,000
	ماي	ملائم	+500	14,500	14,000
	جوان	ملائم	+1,200	21,200	20,000
	جويلية	غير ملائم	-1,500	20,500	22,000
	أوت	غير ملائم	-1,000	21,000	22,000
	سبتمبر	ملائم	+1,100	18,100	17,000
	أكتوبر	ملائم	+400	16,400	16,000
	نوفمبر	غير ملائم	-200	15,800	16,000
	ديسمبر	ملائم	+1,200	19,200	18,000
المجموع 2023		**غير ملائم**	**-800**	**204,200**	**205,000**
2024	**جانفي**	غير ملائم	-600	15,400	16,000
	فيفري	ملائم	+200	16,200	16,000

	مارس	ملائم	+1,000	20,000	19,000
	أفريل	غير ملائم	-600	12,400	13,000
	ماي	ملائم	+1,100	16,100	15,000
	جوان	ملائم	+1,500	22,500	21,000
	جويلية	غير ملائم	-1,000	23,000	24,000
	أوت	غير ملائم	-1,900	22,100	24,000
	سبتمبر	ملائم	+1,200	19,200	18,000
	أكتوبر	ملائم	+1,000	18,000	17,000
	نوفمبر	غير ملائم	-500	16,500	17,000
	ديسمبر	ملائم	+1,800	21,800	20,000
المجموع 2024		**ملائم**	**+3,200**	**223,200**	**220,000**
2025	جانفي	غير ملائم	-800	17,200	18,000
	فيفري	ملائم	+500	18,500	18,000
	مارس	غير ملائم	-900	20,100	21,000
	أفريل	ملائم	+800	15,800	15,000
	ماي	ملائم	+600	17,600	17,000
	جوان	ملائم	+1,000	24,000	23,000
	جويلية	غير ملائم	-1,000	25,000	26,000
	أوت	غير ملائم	-1,200	24,800	26,000
	سبتمبر	ملائم	+1,100	21,100	20,000

	أكتوبر	ملائم	+800	19,800	19,000
	نوفمبر	غير ملائم	-600	18,400	19,000
	ديسمبر	ملائم	+1,500	23,500	22,000
المجموع 2025		**ملائم**	**+1,800**	**245,800**	**244,000**

المصدر: من اعداد الطالبين بناءا على وثائق من المؤسسة

ثانياً: التحليل والتعليق الأكاديمي الشامل على النتائج[1]

من خلال القراءة التحليلية للجداول الإحصائية السنوية والشهرية المفصلة حسب فئات زبائن مؤسسة Alfa Pipe، يمكننا صياغة التعليق والمناقشة على النحو التالي:

1.طريقة الحساب والمعادلات المعتمدة في مراقبة التسيير:

اعتمدت المؤسسة في حساباتها على المبادئ التقليدية لرقابة المبيعات عبر مقارنة الأرقام الفعلية بالتقديرات المحددة مسبقاً في الموازنة التقديرية للمبيعات:

- الانحراف الإجمالي =المبيعات الفعلية ـ المبيعات التقديرية.
- إذا كان الانحراف موجباً(+) ، يُصنف على أنه ملائم، مما يدل على كفاءة الأداء التجاري وزيادة الحصة السوقية.
- إذا كان الانحراف سالباً(-) ، يُصنف على أنه غير ملائم، ويستدعي الدراسة لتحديد ما إذا كان السبب يعود للكمية المباعة أو لأسعار البيع.

2.التحليل الموسمي للمبيعات:(Seasonal Analysis)

[1] من اعداد الطالبين بناءا على وثائق من المؤسسة

- تراجع الصيف الدروي :تكشف الجداول الثلاثة عن سلوك نمطي دوري يتمثل في تسجيل انحرافات سالبة (غير ملائمة) بشكل متكرر في شهري جويلية وأوت لجميع الزبائن. هذا الانخفاض يفسر محاسبياً واقتصادياً بطبيعة المناخ وفترات العطل السنوية في الجزائر، حيث تتباطأ ورشات البناء ومد الأنابيب وحفر الخنادق، مما يقلل الطلب الفعلي على منتجات الشركة خلال الصيف.

- ذروة الربع الأخير :(Q4 Peak) في المقابل، تحقق الشركة أعلى معدلات مبيعات وانحرافات موجبة ملائمة جداً في أشهر أكتوبر، نوفمبر، وديسمبر .هذا الارتفاع القياسي سببه رغبة المؤسسات العمومية الكبرى في استهلاك اعتماداتها وميزانياتها المالية المخصصة للمشاريع قبل نهاية السنة المالية وغلق الحسابات.

3.تقييم كفاءة التنبؤ والموازنة التقديرية:

- يُلاحظ من خلال مجاميع السنوات الثلاث أن الفجوة الإجمالية بين التقديري والفعلي بقيت ضيقة جداً (في حدود 1% إلى 2.5%).

- هذا مؤشر قوي يثبت أن المديرية التجارية في شركة Alfa Pipe تعتمد على طرق علمية وموضوعية في التنبؤ (مثل أساليب الاتجاه العام و السلاسل الزمنية) لتقدير مبيعاتها المستقبلية لكل زبون، وليس على التخمين الشخصي، مما يجنب المؤسسة تكاليف التخزين الزائد أو العجز عن تلبية الطلبيات.

4.تحليل سلوك الزبائن الاستراتيجيين:

- سوناطراك :تمثل قاطرة المبيعات للشركة بحجم أعمال يتجاوز 500 مليون دج سنوياً. يعكس الانحراف الموجب المستمر (خاصة سنة 2024 بفارق +12,900 ألف دج) استقرار الطلب على أنابيب نقل الغاز والنفط الكبرى لمواكبة الاستثمارات الطاقوية الوطنية.

- الجزائرية للمياه :(ADE) تظهر الجداول تطوراً إيجابياً ملائماً جداً في سنتي 2024 و2025، ويعود ذلك محاسبياً إلى العقود الفعلية الإضافية التي فرضها برنامج الدولة المستعجل لربط محطات تحلية مياه البحر وشبكات نقل المياه الصالحة للشرب.

- شركة الأشغال :(EPTP) بالرغم من تسجيل انحراف سالب طفيف في عام 2023 (-800 ألف دج) نتيجة تأخر إطلاق بعض المشاريع، إلا أن المبيعات استعادت توازنها وحققت انحرافات ملائمة في 2024 و2025 بفضل تفعيل طلبيات الأنابيب الخاصة بالأنفاق والمنشآت القاعدية الكبرى.

1.الانحرافات التشغيلية(Operational Variances)

وهي الانحرافات المرتبطة مباشرة بالعملية الإنتاجية وقدرة المؤسسة على التنفيذ، وتعود أسبابها إلى:

- **تأخر توريد المواد الأولية :** لا يعود هذا التأخر لتقصير داخلي من الشركة، بل يرتبط بمصادر خارجية (الموردين). هذا التأخير يؤدي إلى اختلال الجدولة الزمنية للمشاريع ويعطل انسيابية خطوط الإنتاج، مما ينعكس سلباً على كمية المخرجات وتوقيت تسليمها.

- **الأعطال الفنية والتقنية :**تشمل التوقفات الناجمة عن خلل في الآلات والمعدات، سواء كانت أعطالاً متوقعة ناتجة عن تقادم بعض خطوط الإنتاج (الاهتلاك التقني)، أو أعطالاً مفاجئة غير مبرمجة. تؤدي هذه التوقفات إلى إطالة المدة الزمنية لإكمال الطلبيات وزيادة التكاليف غير المباشرة.

.2الانحرافات التجارية (Commercial Variances)

وهي الانحرافات المرتبطة بعلاقة المؤسسة مع المحيط الخارجي والزبائن، وتتمثل أسبابها في:

- **تأخر الزبائن في استلام الطلبيات :**في كثير من الحالات، تكون المنتجات النهائية (الأنابيب) جاهزة تماماً ومودعة في مخازن الشركة، لكن بسبب تأخر الزبون أو تماطله في سحبها لظروف لوجستية، تمويلية، أو إدارية خاصة به، يؤدي ذلك إلى ظهور انحرافات سالبة في دورة المبيعات وتراكم غير مخطط له في المخزون.

- **تغير الأسعار التعاقدية :**وتتمثل في التعديلات والمراجعات التي تطرأ على أسعار البيع (بالزيادة أو النقصان) في العقود المبرمة مع الزبائن نتيجة تقلبات أسعار المواد الأولية (مثل الحديد والصلب) في الأسواق العالمية، مما يضطر المؤسسة والزبون إلى مراجعة بنود السعر المتفق عليه لتكييفه مع الواقع الاقتصادي الجديد وتأمين هوامش الربح.

- **المطلب الثالث: تقييم نظام الموازنات في المؤسسة واقتراح الحلول**

أولاً: تقييم النظام الحالي (نقاط القوة والضعف)

1. نقاط القوة:

- الدقة في تخصيص الموارد : يتيح نظام الطلبيات للمؤسسة بتنظيم بشكل عام كمية الموارد الاولية المطلوبة (لفائف الحديد) لإنجاز العمل وأيضا يركز على ساعات العمل المطلوبة لكل مشروع , مما يقلل من الهدر الاصطناعي.

- الارتباط التعاقدي الفعلي: تتميز الموازنة بالواقعية، كونها تعتمد على عقود مبرمة وليس فقط على احتمالات إحصائية، مما يسهل عملية الرقابة المالية لاحقاً.

2. نقاط الضعف (التحديات المرصودة):

- التبعية المطلقة للطلب: كشفت المقابلة أن غياب الطلبيات يؤدي إلى شلل في إعداد الموازنة التقديرية، مما يجعل التخطيط الاستراتيجي "رد فعل" وليس فعلاً استباقياً , أي يعتمد بشكل كلي على طلبيات الزبائن فان لم توجد لا يمكن الشروع في العمل.
- الحساسية السعرية المرتفعة: يعاني النظام من ضعف المرونة تجاه تقلبات أسعار المادة الأولية عالمياً (الحديد)، مما يجعل التوقعات المالية عرضة للانحراف السريع بمجرد تغير أسعار الصرف أو أسعار البورصة العالمية.
- محدودية الأدوات الرقمية: الاعتماد الكلي على برنامج Excel في مؤسسة بحجم ALFAPIPE يرفع من مخاطر الأخطاء البشرية ويجعل عملية تحديث الموازنة بطيئة وغير متزامنة مع الورشات.
- اختلال التنسيق مع التموين: تبين أن طول مدة الاستيراد البحري للمواد الأولية (التي تصل إلى 3 أشهر) يعد العائق الرئيسي الذي يسبب انحرافات زمنية سالبة بين المبيعات "التقديرية" و"الفعلية".

ثانياً: التوصيات والحلول المقترحة لتطوير كفاءة نظام الموازنات في المؤسسة، نقترح جملة من الحلول العملية والتقنية:

1. التحول الرقمي الشامل (تفعيل نظام ERP):

من الضروري تجاوز مرحلة "الإكسل" والانتقال إلى نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) لتسهيل النشاطات اليومية الاساسية والتركيز على ما هوا مهم لربط المبيعات بالإنتاج والتموين والموارد البشرية في منصة موحدة، مما يضمن تدفق المعلومات لحظياً وتجنب أخطاء الفوترة والتقدير.

2. اعتماد "الموازنة المستمرة" (Rolling Budget):

نقترح عدم الانتظار إلى شهر فبراير لبدء التخطيط، بل اعتماد موازنة متدحرجة يتم تحديثها فصلياً (كل 3 أشهر). هذا يسمح للمؤسسة بدمج الطلبيات الجديدة وتعديل الأسعار التقديرية بناءً على تقلبات السوق العالمية فور حدوثها.

3. تحسين سياسة التموين والتحوط:

لتجاوز عقبة الـ 3 أشهر في استلام المواد الأولية، يجب بناء "مخزون استراتيجي" للمواد الأكثر استهلاكاً بناءً على متوسط استهلاك السنوات السابقة، دون انتظار توقيع العقود النهائية للبدء في إجراءات الاستيراد.

4. تنويع قاعدة الزبائن وتدويل النشاط:

ينبغي السعي لتنويع محفظة الزبائن خارج النطاق المحلي والدخول في مناقصات دولية (خاصة في الأسواق الإفريقية)، لتجنب المخاطر المرتبطة بركود الطلب الوطني في حال وقوع أزمات اقتصادية محلية.

5. **تطوير لوحات قيادة تفاعلية (Dashboards):**

اعتماد أدوات التحليل الذكي لمتابعة الانحرافات بشكل يومي، خاصة في المشاريع الكبرى، مما يتيح لقسم مراقبة التسيير التدخل الفوري لمعالجة أي تأخر في الإنجاز أو زيادة غير مبررة في التكاليف.

6. **إدارة العلاقة مع الزبائن الاستراتيجيين:**

منح أولوية التنفيذ والتخزين للزبائن الدائمين (مثل سوناطراك) مع إمكانية توفير مرونة أكبر في فترات الاستلام، وتطوير "اتفاقيات إطارية" طويلة الأمد تضمن استمرارية الإنتاج ,في حالة تعذرهم في استلام او تأخرهم في استلام , عكس ما تعطي لزبائن الجدد حتى في فترات هدوء السوق.

خلاصة الفصل الثاني:

نخلص من خلال دراسة حالة مؤسسة **ALFAPIPE** إلى أن إسقاط المفاهيم النظرية للموازنة التقديرية للمبيعات في الواقع العملي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالطبيعة الهيكلية والإنتاجية للمؤسسة. حيث أثبتت الدراسة أن نظام الإنتاج القائم على "الطلبيات والمناقصات" يحوّل موازنة المبيعات من مجرد أداة تنبؤ إحصائي تقليدي إلى مخطط تنفيذي التزامي، إذ تُبنى الموازنة بناءً على عقود فعلية ومناقصات تم الفوز بها، مما يجعلها همزة الوصل الأساسية والمحرك المباشر لجدولة موازنة الإنتاج، التحكم في طاقة الورشات، وتوجيهها.

كما أظهرت النتائج التطبيقية للفترة الممتدة بين **(2023-2025)** أن كفاءة النظام التسييري للمؤسسة تتجسد في مرونة التنسيق بين المديرية التجارية ومديرية الإنتاج عبر لوحات قيادة شهرية. ورغم دقة التخطيط المبني على الطلبيات، إلا أن مقارنة البيانات الفعلية بالمخططة كشفت عن وجود انحرافات (كمية وسعرية)، والتي تبين أنها تعود لأسباب موضوعية مرتبطة بتقلبات أسعار المواد الأولية في الأسواق الدولية، أو عوامل تقنية داخلية تتعلق بالطاقة الإنتاجية القصوى وتوفر لفائف الحديد.

وختاماً، يتبين أن موازنة المبيعات في مؤسسة **ALFAPIPE** لا تنتهي عند مرحلة التصنيع، بل تمتد لتكون أداة رقابية وتقييمية مستمرة تضمن استدامة الحصة السوقية للمؤسسة وتنافسيتها في السوق الوطنية.

خاتمة

❖الخاتمة العامة:

في ختام هذه الدراسة التي تناول موضوع "موازنة المبيعات كأداة للتخطيط والرقابة بمؤسسة ALFAPIPEو سمحت هذه الدراسة في فهم نظام موازنة المبيعات وترابطها مع تخطيط في المؤسسة وذلك من خلال الدراسات الممنهجة التطبيقية لمؤسسة وتحليلها و يمكننا القول إن الموازنات التقديرية ليست مجرد أرقام صماء، بل هي نظام متكامل يعكس رؤية المؤسسة وقدرتها على استشراف المستقبل .وقد أثبتت الدراسة الميدانية أن موازنة المبيعات تمثل بالفعل "البوصلة" الموجهة لكافة الأنشطة التشغيلية والمالية؛ فعليها تتوقف دقة موازنة الإنتاج، ومنها تنبثق احتياجات التموين، وبموجبها يتم تقدير التدفقات النقدية الداخلة .

لقد أظهر التحليل الميداني بمؤسسة ALFAPIPEأن الاعتماد على نظام "الطلبيات" و"العقود طويلة الأجل" يمنح الموازنة درجة عالية من الواقعية والمصداقية، حيث أن التقديرات تُبنى على التزامات تعاقدية ملموسة لا على مجرد توقعات احتمالية .ومع ذلك، فإن هذا النظام يضع الإدارة أمام تحديات لوجستية وتقنية بالغة الحساسية، تتعلق أساساً بآجال التنفيذ الصارمة وضرورة التحكم في تكاليف الإنتاج أمام تقلبات أسعار المواد الأولية العالمية، مما يجعل من وظيفة الرقابة على الانحرافات صمام الأمان للحفاظ على ربحية المؤسسة واستمراريتها .

.نتائج الفرضيات :

الفرضية الرئيسية : كما لاحظنا أن الموازنة تتسم بدقة عالية فلو كان هنالك تأخر من زبون أو تقلبات في الأسعار او الرقابة السيئة ، بمعنى عدم وجود المرونة في نظام تؤدي بالتبعية إلى انحرافات بالسلب على مؤسسة

الفرضية أولى : كما درسنا سابقا في ان نظام طلبيات يشكل القلب النابض لمؤسسة فبدونه يتوقف عمل الشركة فهو الذي يعطي رؤية للمبيعات المخططة والفعلية.

الفرضية ثانية : بحسابنا للانحرافات وتحليلها انكشف اللبس عن وجود أخطاء ، ومعرفة بوجود عجز في المشروع مما يجعل المؤسسة تقوم بزيادة الرقابة في مشروع لتحسين الأخطاء وتقليل من الخسائر.

- **نتائج الدراسة:**

من خلال معالجتنا لهذا الموضوع ومن أجل اغلاق الدائرة البحثية، توصلنا إلى مجموعة من النتائج الجوهرية أهمها:

1. مركزيّة موازنة المبيعات :تعتبر موازنة المبيعات المحرك الأساسي والمنطلق الوحيد لبناء موازنتي الإنتاج والتموين في المؤسسة، وأي انحراف فيها -مهما كان طفيفاً- يؤدي إلى ارتباك في كامل سلسلة القيمة واختلال في "مخطط الأعباء ."
2. الرقابة على انحرافات موازنة المبيعات في تصحيح المسار الاستراتيجي للمؤسسة , تكون عن طريق الرقابة الشهرية للوحدات القيادة , مما يساعد الإدارة بدراسة الانحرافات وتتبع الاخطاء لتصحيحها بأقصى سرعة ممكنة لتجنب الخسائر مثل تقلبات السعر وتكدس المخزون وهذا مما تساهم فيه الرقابة وتجعلها مرنة مع هذه الحواجز لتبقي المؤسسة في الدرب لسعي وراء اهادفها .
3. أهمية التنسيق الوظيفي :دقة الموازنة في ALFAPIPEليست مسؤولية المديرية المالية وحدها، بل هي نتاج تنسيق وثيق ومستمر بين المديرية التجارية (المسؤولة عن العقود) ومديرية الإنتاج (المسؤولة عن التنفيذ)، مما يضمن ملاءمة الالتزامات مع القدرات الطاقوية للمصنع .
4. استقرار الأسعار مقابل تذبذب الكميات :لاحظنا أن الانحرافات السعرية في المؤسسة محدودة نظراً لثبات أسعار البيع في العقود، بينما تتركز معظم الانحرافات في الجانب الكمي المرتبط بظروف التشغيل وسلاسل الإمداد .

- **التوصيات:**

بناءً على ما توصلنا إليه من نتائج، نقترح مجموعة من التوصيات التي قد تساهم في تطوير نظام الموازنات بالمؤسسة:

1. التحول الرقمي الشامل :ضرورة الانتقال من أدوات العمل التقليدية المعتمدة على الجداول البسيطة (Excel)إلى تبني أنظمة معلوماتية متكاملة(ERP) ، لضمان تدفق المعلومات لحظياً وبدقة عالية بين ورشات الإنتاج والإدارة المالية ومصالح الرقابة .
2. إدارة المخاطر التموينية :تبني سياسة "المخزون الاستراتيجي" للمواد الأولية الأساسية والقطع الحساسة، وذلك لتقليل أثر تأخر التوريدات الخارجية أو تقلبات السوق الدولية على وتيرة المبيعات الفعلية .
3. تبني الموازنات المرنة :تفعيل تقنية "الموازنات المستمرة" أو "المرنة" التي تسمح بتعديل التوقعات المالية بشكل دوري تماشياً مع تقلبات أسعار الصرف وأسعار المواد الأولية في السوق العالمية، مما يجعل الموازنة أداة حية وقادرة على التكيف .
4. تطوير مهارات العنصر البشري :الاستثمار في تدريب الكوادر البشرية العاملة في مصلحة مراقبة التسيير على أحدث تقنيات التحليل الكمي والتنبؤ الإحصائي لرفع دقة التقديرات المستقبلية.

الملاحق

الملحق رقم 1: امر بيع من شركة الفابيب الى EURL E.T.P.B.H TAZEGAIT

Entreprise de Travaux Publics Batiments & Hydrauliques
EURL E.T.P.B.H TAZEGAIT ALGERIE
Hay El-Houria Sidi Ameur wilaya de Chlef
RC: 12 B 0906503-02/00 MF: 001202090650379
ART: 02011825482 NIS : 001202010009769

CHLEF Le :23/02/2026

DOIT : EPE ALFAPIPE SPA
HAI HAMIZ 04 LOT N°08 GROUPE 05 LOCAL DAR EL BEIDA ALGER
RC: 16/00-097 2301 B06
NIF: 000616097230141
Art: 16268501181

BON DE COMMANDE

N° : C020/2026

Selon facture proforma N°:DJ-FP 010/26 DU 26/02/2026

N°	DESIGNATIONS	U	QT (ml)	PU (DA/ml)	MONTANT
1	Tubes en acier soudés spirale nus,Ø 400mm(16")épaisseur : 7.10 mm	ML	120	8,746.29	1,049,554.80
2	Tubes en acier soudés spirale nus,Ø 600mm(24")épaisseur : 9.50 mm	ML	30	25,987.50	783,003.38
3	Tubes en acier soudés spirale nus, Ø 700mm(28")épaisseur : 9.50 mm	ML	24	24,980.750	587,547.24
	TOTAL H.T				2,420,105.42
	TVA 19%				459,820.03
	TOTAL TTC				2,879,925.44

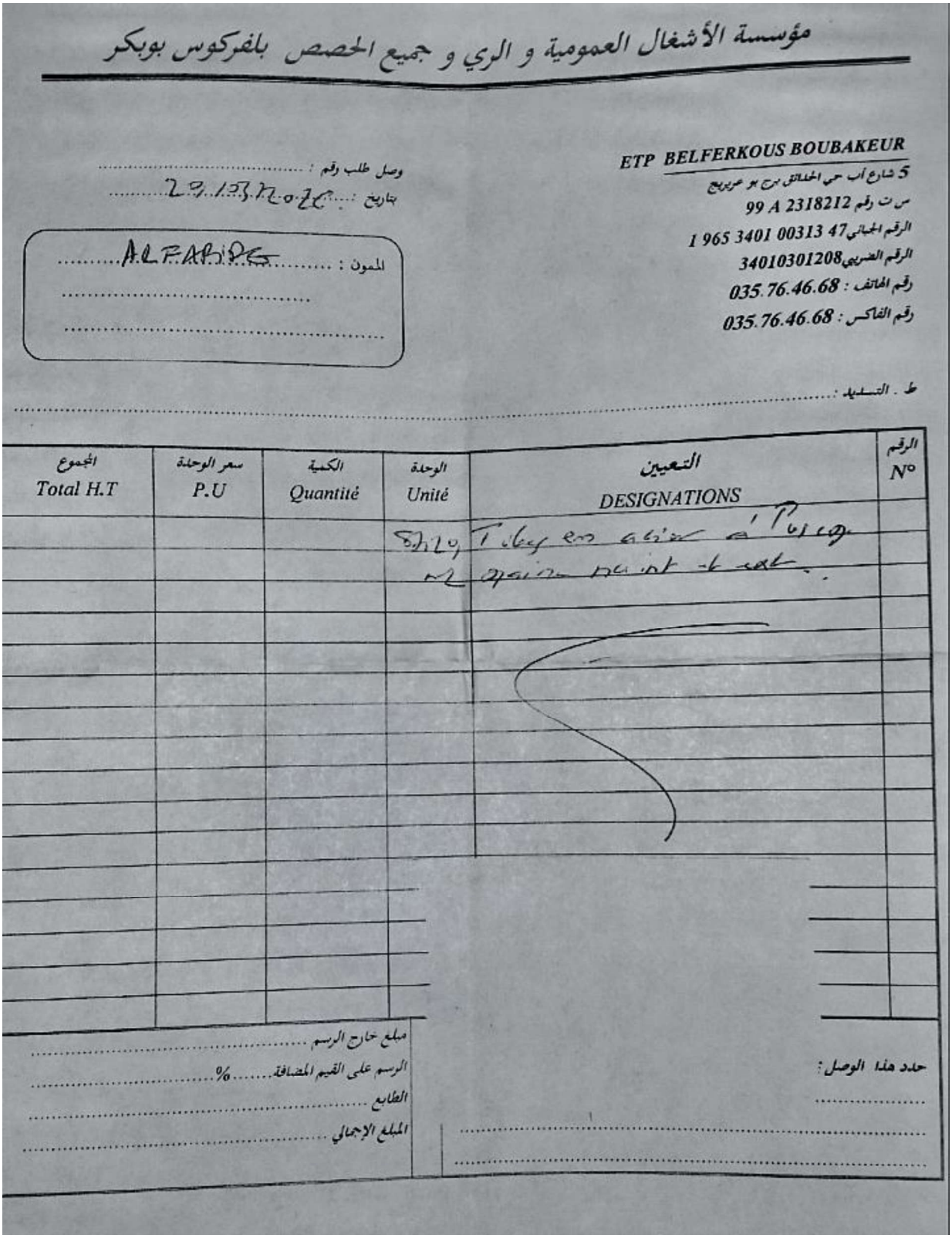
Arreté le présent bon de commande à la somme de (en T.T.C) : **DEUX MILLIONS huit cent soixante dix neuf mille neuf cent vingt cinq dinars et quarante et quatre centimes**

Modalités de paiement : PAR CHEQUE
PERSONNE A CONTACTER : BOUAZDIA DJELLOUL
NUMERO DE TELEPHONE: 0770 18 03 24
PROJET : SIDI AMEUR

Accusé de réception

Cachet & signature

الملحق رقم 2: امر وصل بيع لمؤسسة الاشغال العمومية بلفركوس بوبكر



مؤسسة الأشغال العمومية و الري و جميع الحصص بلفركوس بوبكر

ETP BELFERKOUS BOUBAKEUR
5 شارع أب حي الخلاق برج بو عريريج
س ت رقم 99 A 2318212
الرقم الجبائي 47 00313 3401 965 1
الرقم الضريبي 34010301208
رقم الهاتف : 035.76.46.68
رقم الفاكس : 035.76.46.68

وصل طلب رقم : .....
بتاريخ : 29/03/2022

المعون : ALFABOS

ط . التسديد : .....

الرقم N°	التعيين DESIGNATIONS	الوحدة Unité	الكمية Quantité	سعر الوحدة P.U	المجموع Total H.T
	Sable Tout en gbor à Plage				
	M2 gain point de sable.				

مبلغ خارج الرسم .....
الرسم على القيم المضافة ..... %
الطابع .....
المبلغ الإجمالي .....

حدد هذا الوصل : .....

الملحق رقم 3: عقد توريد لمشروع قيد الإنجاز توسيع ميناء جنجن جيجل

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MEDITERRANEENNE DES TRAVAUX MARITIMES
E.P.E / S.P.A Capital social : 5.710.000.000,00 DA
ZONE INDUSTRIELLE REGHAIA BP 143
WILAYA D'ALGER

PROJET : TRAVAUX DE REALISATION DE LA POUTRE ARRIERE DU QUAI EST SUR 320ML FONDEE SUR PIEUX, ET MISE EN PLACE D'UN CORPS DE REVETEMENT SUR 0.8HA DJEN-DJEN (WILAYA DE JIJEL)

CONTRAT N° : ...07/24...

OPERATION :

Fourniture de Tubes en Acier Soudés en Hélicoïdales, Nus

(Diamètre 48" (1 200 mm), Epaisseur ≥ 12 mm).

FOURNISSEUR : EPE ALFAPIPE SPA
07 Rue Belkacem Ammani site sider Hydra-Alger

الملحق رقم4: عقد توريد لمشروع قيد الإنجاز توسيع ميناء جنجن جيجل

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MEDITERRANEENNE DES TRAVAUX MARITIMES
E.P.E / S.P.A Capital social : 5.710.000.000,00 DA
ZONE INDUSTRIELLE REGHAIA BP 143
WILAYA D'ALGER

Contrat passé :

Entre

L'EPE – SPA **MEDITERRANEENNE DES TRAVAUX MARITIMES «MEDITRAM»**, dont le siège est situé **à Zone industrielle BP 143 Réghaïa Alger Algérie,** représentée par son **Directeur Général**, Monsieur **DALI Arezki Nassim**, désignée ci-après par le terme «**CLIENT**»,

D'une part

Et

L'EPE – SPA **ALFAPIPE**, dont le siège social est situé à : **07 Rue Belkacem Ammani site sider Hydra-Alger**, représentée par son **Président Directeur Général** Monsieur **TIGHILT AREZKI,** désignée ci-après par le terme « **FOURNISSEUR»,**

D'autre part,

Il a été arrêté et convenu ce qui suit :

2

الملحق رقم5: عقد توريد لمشروع قيد الإنجاز توسيع ميناء جنجن جيجل

LETTRE DE SOUMISSION

1/ Identification du service contractant :

Méditerranéenne des Travaux Maritimes « MEDITRAM »

- **Nom : DALI**
- **Prénom : Arezki Nassim**
- **Qualité du signataire du contrat : Directeur Général**

2/ Présentation du soumissionnaire :

Dénomination de la société : EPE – SPA ALFAPIPE

3/ Objet de la lettre de soumission :

Objet du contrat :

Fourniture de Tubes en Acier Soudés en Hélicoïdales, Nus (Diamètre 48" (1 200 mm), Epaisseur ≥ 12 mm).

Destiné au projet : **TRAVAUX DE REALISATION DE LA POUTRE ARRIERE DU QUAI EST SUR 320ML FONDEE SUR PIEUX, ET MISE EN PLACE D'UN CORPS DE REVETEMENT SUR 0.8HA –DJEN DJEN- W. JIJEL**

Wilaya(s) où seront exécutées les prestations, objet du marché **: JIJEL**

La présente soumission est présentée dans le cadre d'un marché alloti**: Non** ☒ **Oui** ☐

Dans l'affirmative : Préciser les numéros des lots concernés ainsi que leurs intitulés :

.....

4/ Engagement du soumissionnaire :

Le signataire, engage la société, sur la base de son offre

Dénomination de la société : **EPE – SPA ALFAPIPE**

- **Adresse : Site SIDER, 07, Chemin Belkacem AMMANI, Hydra, Alger**
- **N° de téléphone : + 213 (0) 23 53 41 52**
- **N° de Fax : + 213 (0) 23 53 41 52**
- **Adresse électronique : dg@alfapipe-dz.com**
- **Numéro d'identification fiscale (NIF) : 000616097230141**
- **Nom et prénom : TIGHILT AREZKI**
- **Date et lieu de naissance : 24/10/1969 à Alger Centre W. Alger**
- **Nationalité : Algérienne**

شهادة تصحيح مذكرة :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion
Département

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم

غرداية في:.....

شهادة تصحيح

يشهد الأستاذ (ة) : بوخاري عبد الحميد الصفة في لجنة المناقشة: مشرف

بصفته عضوا في لجنة مناقشة الطالب(ين) أولاد أحمد بشير / شرع الله حمدي

شعبة : علوم مالية ومحاسبة تخصص : مالية

بعنوان : موازنة المبيعات كأداة للتخطيط بالمؤسسة/دراسة ميدانية : مؤسسة ألفابايب ALFAPIPE - غرداية

تاريخ المناقشة : الثلاثاء 06 جوان 2026

أن الطالب (ة) إلتزم (ت) بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي

إمضاء الأستاذ(ة) المكلف(ة) بمتابعة التصحيح

أ.د. بوخاري عبد الحميد
Pr. BOUKHARI A / HAMID
التوقيع:

رئيس القسم

- **تصنيف المراجع حسب طبيعتها العلمية**

أولاً: الكتب الأكاديمية

1. محمد الفيومي محمد، أميرة إبراهيم عثمان، المحاسبة الإدارية، كتاب جامعي أكاديمي متخصص في المحاسبة الإدارية .
2. حسين شرف، جمال عوض، الموازنات التخطيطية، كتاب جامعي تعليمي صادر عن مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة .
3. Henri Davasse ; Georges Langlois, Comptabilité analytique et gestion budgétaire، كتاب أكاديمي في المحاسبة التحليلية والتسيير الميزاني .
4. خالص صافي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، كتاب جامعي صادر عن ديوان المطبوعات الجامعية .
5. عبد الله حسين، التخطيط والرقابة باستخدام الموازنات، كتاب أكاديمي في التخطيط والرقابة المالية .
6. محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، كتاب جامعي متخصص في الموازنات التقديرية .
7. عبد الحق مرعي، المعلومات المحاسبية وبحوث العمليات، كتاب أكاديمي في المحاسبة وبحوث العمليات .
8. محمد سامي رضا، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، كتاب جامعي متخصص في إعداد الموازنات واستخدامها .

ثانياً: المقالات العلمية والمداخلات

9. ليلى يزيد حليمي، استخدام أسلوب الموازنات كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية، مداخلة علمية ضمن ملتقى وطني حول مراقبة التسيير وحوكمة المؤسسات .

ثالثاً: المذكرات الجامعية

10. عبلة مخرمش، تقديم نموذج للتنبؤ بالمبيعات باستخدام السلاسل الزمنية (نموذج بوكس وجينكيز)، مذكرة ماجستير في الدراسات التسويقية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة .

رابعاً: المطبوعات والمحاضرات الجامعية

11. سامية مقعاش، الموازنات التقديرية، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، جامعة الحاج لخضر باتنة .

12. فؤاد بن حدو، محاضرات في الموازنة التقديرية، محاضرات جامعية موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة مالية، جامعة غليزان .

13. بوقفة وفاء، الموازنة التقديرية، مطبوعة جامعية تعليمية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة .

14. بوقفة وفاء، الموازنة التقديرية: محاضرات وتطبيقات مع الحلول، دعم بيداغوجي جامعي موجه لطلبة تخصص محاسبة ومراجعة/جباية .

15. بوقفة وفاء، الموازنة التقديرية محاسبة ومراجعة/جباية، محاضرات جامعية في العلوم المحاسبية والمالية .

خامساً: المصادر الميدانية (الجانب التطبيقي)

1. الهيكل التنظيمي لشركةALFAPIPE ، المصدر: مصلحة المستخدمين بالمؤسسة .

2. جدول الكميات المخططة والمحققة، المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على وثائق المؤسسة .

3. جدول الأسعار المخططة والفعلية، المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على وثائق المؤسسة .

4. نموذج حساب الانحرافات لمشروعGZ7 ، المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على وثائق المؤسسة .

5. نموذج حساب الانحرافات لمشروعTIARET ، المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على وثائق المؤسسة .

6. نموذج حساب الانحرافات لمشروعGHARDAIA ، المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على وثائق المؤسسة.